

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

فاعلية برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات الحكومية بدولة

قطر ( دراسة حالة على الهيئة العامة للضرائب )

إعداد

شريفة ناصر النعيمي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 1445-2024

© جميع الحقوق محفوظة.

## لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب/ة شريفة ناصر النعيمي بتاريخ 26 يونيو

2024، وُوفِّقَ عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه

أعلاه. وحسب معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق

على أن تكون جزء من امتحان الطالب.

أ.د. أسامة الكويقي

المشرف على الرسالة

---

أ.د. عبد اللطيف عنوز

مناقش

---

# المُلخَص

شريعة ناصر النعيمي، ماجستير في القيادات:

يونيو 2024.

العنوان: فاعلية برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات الحكومية بدولة قطر

المشرف على الرسالة: أ.د. أسامة الكويفي

يمثل التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغيرات المحيطة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطويرات المطلوبة في المنظمات. ويُعدُّ التدريب أحد أدوات التطوير التنظيمي. وستبحث هذه الدراسة في قياس مدى جودة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي الهيئة العامة للضرائب واتجاهات المتدربين نحوها من خلال قياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الاشتراك في الدورات التدريبية التي تقدمها الهيئة والمتغير التابع ويتمثل في تطوير مهارات وقدرات الموظفين في القطاع الحكومي في دولة قطر وكذلك قياس أثر المتغيرات الوسيطة على تلك العلاقة كالنوع والسن والتعليم وسنوات الخبرة. وستعتمد الدراسة على الأسلوب المسحي لعينة من نتائج المتدربين من خلال تحليل البيانات الثانوية لنتائج الدورات التدريبية في الهيئة العامة للضرائب.

## **Abstract**

Organizational change and development represent one of the important applications of organizational behavior science. This field is concerned with the changes surrounding organizations, that is, with bringing about some of the required changes or developments in organizations. Training is one of the tools for organizational development. This study examined the quality of the training programs provided to employees of the General Tax Authority and the trainees' attitudes towards them by measuring the relationship between the independent variable, which is participation in the training courses provided by the Authority, and the dependent variable, which is developing the skills and capabilities of employees in the government sector in the State of Qatar.

## شكر وتقدير

"أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة

لتحقيق متطلبات هذه الدراسة"

كما أتقدم بخالص الشكر لجميع أساتذتي الكرام الذين وجهوني وساهموا في انجازي

لهذه الرسالة بشكل أو بآخر.

## الإهداء

أهدي هذا العمل الى أسرتي وعائلي وأساتذتي فلولاهم

ما كنت أنا ولا كانت هذه الرسالة فلهم مني كل الشكر

والتقدير

## فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير .....
ح	الإهداء .....
خ	فهرس المحتويات.....
ر	قائمة الجداول .....
ز	قائمة الرسوم التوضيحية.....
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....
1	المقدمة: .....
5	تحديد مشكلة الدراسة: .....
6	أهمية مشكلة الدراسة: .....
7	اهداف الدراسة: .....
8	أسئلة الدراسة:.....
8	أهمية الدراسة: .....
9	منهجية الدراسة:.....
9	نوع الدراسة: .....
9	متغيرات الدراسة:.....

9	الفلسفة المستخدمة في الدراسة:
10	تصميم الدراسة:
10	الأسلوب الإحصائي الذي تم استخدامه:
10	تحديد المفاهيم:
11	النتائج المتوقعة ومناقشتها:
12	التوصيات:
12	حدود الدراسة:
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: التدريب والتطوير التنظيمي في المؤسسات
49	الحاجة الى التغيير والتطوير التنظيمي:
49	مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:
50	خصائص إدارة التغيير التنظيمي:
54	التدريب باعتباره أهم أدوات التطوير التنظيمي:
57	الفصل الرابع تحليل البيانات والنتائج
57	المقدمة:
57	مجتمع الدراسة:
57	عينة الدراسة:



59	نتائج الدراسة:
105	الفصل الخامس المناقشة والتوصيات:
105	مناقشة النتائج
111	التوصيات
113	قائمة المصادر والمراجع
113	المراجع باللغة العربية:
120	المراجع باللغات الأجنبية:
122	مواقع الانترنت
123	الملاحق استمارة الموافقة الأخلاقية

## قائمة الجداول

- جدول 1 توزيع عينة الدراسة بحسب موضوعات الدورات التدريبية..... 58
- جدول 2 توزيع المتدربين بالهيئة العامة للضرائب حسب الادارة التابعين لها..... 61
- جدول 3 توزيع المتدربين حسب موضوعات البرامج التدريبية ..... 64
- جدول 4 تقييم المتدربين لأداء المدرب فيما يتعلق بالمادة التدريبية..... 68
- جدول 5 اراء المتدربين في قدرة المدرب على تحفيز المشاركين ..... 71
- جدول 6 اراء المتدربين فيما يتعلق بالتزام المدرب بالجدول الزمني..... 74
- جدول 7 تقييم المتدربين لقدرة المدرب على شرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل..... 77
- جدول 8 تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على معلومات حديثة وقيمة..... 80
- جدول 9 احتواء الدورة التدريبية على الأنشطة والتطبيقات العملية..... 83
- جدول 10 سهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية..... 86
- جدول 11 تقييم المتدربين لمدى مساهمة المحتوى في إثراء المعارف والمهارات..... 89
- جدول 12 تقييم المتدربين لمدى فعالية الدورة التدريبية..... 92
- جدول 13 اراء المتدربين في مدى تحقيق الدورات الأهداف المرجوة منها..... 95
- جدول 14 التقييم العام للدورات التدريبية..... 98

## قائمة الرسوم التوضيحية

- رسم توضيحي 1 توزيع الدراسات حسب محور التدريب..... 13
- رسم توضيحي 2 توزيع الدراسات حسب محور القطاع..... 13
- رسم توضيحي 3 توزيع الدراسات حسب اسلوب التدريب ..... 14
- رسم توضيحي 4 توزيع الدراسات حسب محور الجمهور..... 14
- رسم توضيحي 5 توزيع الدراسات حسب المجال ..... 14
- رسم توضيحي 6 توزيع الدراسات حسب المستوى الإداري..... 14
- رسم توضيحي 7 عدد المتدربين في الدورات التدريبية للهيئة العامة للضرائب..... 59
- رسم توضيحي 8 الهيكل التنظيمي للهيئة (الموقع الالكتروني للهيئة العامة للضرائب)..... 60
- رسم توضيحي 9 توزيع المتدربين حسب الادارات التابعين لها..... 62
- رسم توضيحي 10 توزيع المتدربين حسب موضوعات البرامج التدريبية..... 65
- رسم توضيحي 11 تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على الالمام بالمادة التدريبية..... 69
- رسم توضيحي 12 تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على تحفيز المشاركين..... 72
- رسم توضيحي 13 تقييم المتدربين لمدى التزام المدرب بالجدول الزمني..... 75
- رسم توضيحي 14 تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على شرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل..... 78
- رسم توضيحي 15 تقييم المتدربين تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على معلومات حديثة وقيمة. 81
- رسم توضيحي 16 تقييم المتدربين تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على أنشطة وتطبيقات عملية. 84
- رسم توضيحي 17 تقييم المتدربين لسهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية ..... 87
- رسم توضيحي 18 تقييم المتدربين لمساهمة المحتوى في إثراء المعارف والمهارات..... 90
- رسم توضيحي 19 تقييم المتدربين لمدى فعالية الدورة التدريبية ..... 93
- رسم توضيحي 20 تقييم المتدربين لمدى تحقيق الدورة لأهدافها..... 96
- رسم توضيحي 21 تقييم المتدربين العام للدورات التدريبية..... 100

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### المقدمة:

يمثل التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المحيطة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطويرات المطلوبة في المنظمات. ويُعدُّ التدريب أحد أدوات التطوير التنظيمي.

وتلعب القيادة التنظيمية دورًا أساسيًا في إدارة التغيير لدى المنظمات، حيث يتخذ التغيير داخل المنظمة أشكالاً عديدة، مثل اعتماد تقنيات جديدة، أو إعادة الهيكلة، أو تنفيذ عمليات جديدة، أو تغيير الثقافة التنظيمية، فالقادة التنظيميون هم الذين يتطلع إليهم الموظفون يومًا بعد يوم للحصول على التوجيه والدعم والإشارات حول الاتجاه...

ولذا يقع على عاتق قيادات المنظمات التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين لإحداث تغيير حيوي للمنظمة، والعمل على خلق مناخ يتسم بالإيجابية يضمن تحقق مستوى جيد من الالتزام التنظيمي للعاملين بها ، ويقوم القائد بدور كبير في عملية التغيير حيث انه يعتبر الشخص الذي يحدد الرؤية والاتجاه للتغيير ، فيجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل المرجو وأهداف محددة للتغيير ، كما يجب أن يكون القائد قادرًا على توجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق هذه الأهداف فضلا عن أن القائد يكون القائد قدوة للآخرين في فهم وتقبل التغيير .

ويعد التدريب اهم الوسائل التي يعتمد عليها المنظمات لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات وكفاءة العاملين، حيث انه يهدف الى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة لكي يحقق اهداف المنظمات الطبية بأكبر فعالية وكفاءة للعاملين، وتعد أهمية التدريب انها اداة لتعديل السلوك الوظيفي للعاملين، وذلك لإكسابهم مهارات وقدرات ومعرفة جديدة، وذلك الحصول علي مستوي وظيفي اعلى ويتم ذلك من خلال اعداد الب ارمج التدريبية المتخصصة واستخدام استراتيجيات واضحة للتدريب ويتم عن طريق التخطيط والتطوير المستمر والتوعية اللازمة من اجل تحقيق جوده وفعالية التدريب (الغامدي، 2013).

وقد تأسست الهيئة العامة للضرائب بناءً على القرار الأميري رقم 77 لعام 2018، لتكون السلطة المسؤولة عن تنفيذ القوانين الضريبية. وتتمثل اختصاصات الهيئة في تنفيذ القوانين الضريبية والأنظمة واللوائح والتعليمات ذات الصلة، ومراجعة وتقييم الإقرارات الضريبية وتحصيل الضرائب من المكلفين ، كما تتولى تمثيل دولة قطر في المنظمات والمؤتمرات الإقليمية والدولية ذات الصلة، وإبرام الاتفاقيات الضريبية مع مختلف دول العالم لدعم التعاون الاقتصادي وتشجيع الاستثمارات المشتركة. وترتكز الخطة الاستراتيجية للهيئة العامة للضرائب من ركيزة أساسية وهي تحصيل الضرائب وفق القوانين والتشريعات، بأقل تكلفة إدارية ممكنة وتحسين الخدمات الضريبية لأعلى معايير الامتثال. وتهدف الهيئة من خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلى تعزيز منظومة ضريبية رشيدة تدعم التنمية الوطنية المستدامة، وتواكب أفضل الممارسات الدولية في مجال الضرائب من أجل دعم النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار

المالي. كما تسعى الهيئة إلى نشر ثقافة الالتزام الطوعي، والعمل ضمن سياسة ضريبية فعالة تحقق مصلحة جميع الأطراف، وتقديم خدمات ضريبية متميزة وفق أحدث التقنيات التكنولوجية ويحدد المرسوم الأميري رقم 77 للعام 2018 صلاحيات ومهام الهيئة العامة للضرائب على النحو التالي:

1. تنفيذ أحكام القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بالضرائب.
2. اقتراح مشروعات الأدوات التشريعية والسياسات المتعلقة بالضرائب، وإبداء الرأي بشأنها.
3. إعداد الدراسات والابحاث والتقارير المتعلقة بالضرائب والإحصاءات ذات الصلة، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
4. حصر المكلفين، وتلقي الإقرارات الضريبية منهم، وفحصها.
5. ربط الضريبة والجزاءات المالية المتعلقة بها وتحصيلها، وفقاً للقوانين واللوائح والقرارات الضريبية السارية.
6. إعداد مشروعات الاتفاقيات ومذكرات التفاهم المتعلقة بالضرائب، وبيان الآثار المترتبة عليها.
7. تنفيذ أحكام الاتفاقيات الضريبية التي تكون الدولة طرفاً فيها، بالتنسيق مع الجهات المختصة، وتقييم النتائج المترتبة عليها.
8. النظر في اعتراضات المكلفين على قرارات ربط الضريبة وإخطارهم بقراراتها بشأنها.

9. مكافحة الجرائم الضريبية واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة وفقاً لأحكام القانون،

بالتعاون مع الجهات المختصة.

10. العمل على تطوير وتقديم كافة الخدمات الضريبية الإلكترونية للتسهيل على

المكلفين.

11. العمل على نشر وتعميق الثقافة الضريبية والالتزام الطوعي لدى المكلفين.

12. اتباع النظم والإجراءات التي تخفض من الكلفة الإدارية وتسهيل عملية الامتثال

الضريبي.

13. تمثيل الدولة في المؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والدولية التي يتصل نشاطها

بالشؤون الضريبية، بالتنسيق مع الجهات المختصة.

وبحكم حداثة الهيئة يحتاج العاملون بها الى دورات كثيرة ومكثفه وتخصصيه حتى

يكونون قادرين على العمل بنجاح، ولعل التدريب أحد الأدوات الأساسية الذي يجب ان تهتم

به القيادة، وتوليه عناية كبيرة لما له من أثر كبير على عملية التطوير والتغيير التنظيمي

ورفع المستوى المعرفي والمهاري للعاملين.

ويساعد التطوير التنظيمي القادة على تعزيز مناخ وثقافة تنظيمية إيجابية

ومثمرة. يمكن أن يساعد التطوير التنظيمي القادة على إنشاء والحفاظ على بيئة عمل تساعد

على مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم ورفاهيتهم. يمكن للتطوير التنظيمي أيضاً أن

يساعد القادة على تعزيز ودعم القيم والمعايير والسلوكيات التنظيمية التي تشجع التعاون

والتنوع والشمول والإبداع والابتكار.

كما يمكن أن يساعد التطوير التنظيمي القادة على تسهيل التغيير والتحول التنظيمي. يمكن أن يساعد التطوير التنظيمي القادة في تحديد ومعالجة الفرص والتحديات التي تنشأ من القوى الخارجية والداخلية التي تؤثر على مؤسستهم. يمكن للتطوير التنظيمي أيضًا أن يساعد القادة على تخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير التشاركية والمنهجية والمستدامة. يمكن للتطوير التنظيمي أيضًا أن يساعد القادة على مراقبة وتقييم نتائج وآثار جهود التغيير الخاصة بهم، بالإضافة إلى التعلم والتحسين من تجاربهم. وستبحث هذه الدراسة في قياس مدى جودة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي الهيئة العامة للضرائب واتجاهات المتدربين نحوها من خلال قياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الاشتراك في الدورات التدريبية التي تقدمها الهيئة والمتغير التابع ويتمثل في تطوير مهارات وقدرات الموظفين في القطاع الحكومي في دولة قطر وكذلك قياس أثر المتغيرات الوسيطة على تلك العلاقة كالنوع والسن والتعليم وسنوات الخبرة ، وستعتمد الدراسة على الأسلوب المسحي لعينة من نتائج المتدربين من خلال تحليل البيانات الثانوية لنتائج الدورات التدريبية في الهيئة العامة للضرائب.

### تحديد مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة في غموض العلاقة بين طبيعة التدريب المقدم من الهيئة العامة للضرائب وطبيعة استفادة العاملين بالهيئة واهمية طرح أفكار ومقترحات تساعد على جعل التدريب أكثر استجابة لاحتياجات العاملين في الهيئة مما ينعكس على رفع مستوى مهاراتهم ونتاجيتهم وخاصة مع الاخذ في الاعتبار حداثة الهيئة وعدم المعرفة الكبيرة بها في المجتمع القطري.



## أهمية مشكلة الدراسة:

حينما قررت دولة قطر أن تستثمر في المستقبل كان الرهان الأساسي هو البشر، فالاستثمار في البشر هو أعظم ما يمكن أن تستثمر فيه الأمم. ولذلك كان سمو الأمير الوالد يكرر دائماً أن قطر تستثمر في أعز ما تملك وهو الانسان، ولذا كانت التنمية الإنسانية تشكل ركنا أساسياً من ركائز رؤية قطر 2030 بما تمثله من منهاج عمل لكافة مؤسسات الدولة. فسعي القيادة لجعل التنمية الإنسانية أو البشرية ركيزة مستقلة إلى جاب الركائز الاجتماعية والاقتصادية والبيئية يعكس بصدق المكانة التي تعول عليها الدولة لتحقيق التنمية المستدامة، ولعل ما يميز تلك الركيزة أنها الأساس لتحقيق. ولتتحول رؤية قطر 2030 الى واقع ملموس يتطلب ذلك خطة عمل منهجية في كافة قطاعات الدولة وشراكة وجهود جميع الجهات، وهنا تأتي أهمية خلق القيادات الواعدة التي يقع على عاتقها تحويل تلك الرؤية من مجرد أفكار وطموحات لواقع ملموس وان يكونوا قادرين على مواجهة العقبات والتحديات وخلق بيئة قادرة على تقبل التغيير والتطوير يحتاج إلى مهارات قيادية تمكنهم من قيادة دفة التغيير.

ولذا تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية حيث قيل في ذلك: "إِنْ كُنْتَ تُفَكِّرُ لِفَتْرَةِ عَامِ زَرْعِ الرَّزِّ، وَلِفَتْرَةِ عَشْرَةِ أَعْوَامِ زَرْعِ الْأَشْجَارِ، وَلِفَتْرَةِ مِائَةِ عَامِ عِلْمِ النَّاسِ"، (سليمان الفارس وآخرون)، وتزداد أهمية هذا الموضوع نتيجة حتمية التدريب واستمراره، فَتَكْلِفَةُ التَّدْرِيبِ أَقْلٌ بِكَثِيرٍ مِنْ تَكْلِفَةِ الْأَدَاءِ السَّلْبِيِّ لِلْعَامِلِينَ غَيْرِ الْمُؤَهَّلِينَ وَذَلِكَ فِي الْمَدَى الْبَعِيدِ، وَهُوَ مَا يُسَمَّى بِالْعَائِدِ مِنَ الْإِسْتِثْمَارِ فِي التَّدْرِيبِ. أما الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة فهي تتركز في الاسهام في تفعيل دور التدريب في تطوير أداء الأفراد.

## اهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي الأول:

تعظيم استخدام التدريب كأحد أدوات التغيير والتطوير التنظيمي في الهيئة العامة

للضرائب

### الأهداف الفرعية:

1. قياس طبيعة اتجاهات المتدربين في الهيئة العامة للضرائب نحو مدى فعالية

البرامج التدريبية التي تقدمها الهيئة

2. التعرف على واقع الإقبال الحالي على برامج الهيئة العامة للضرائب

3. قياس اتجاهات المتدربين نحو مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة من خلال

الهيئة العامة للضرائب

الهدف الرئيسي الثاني: قياس مدى كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من الهيئة

العامة للضرائب

### الأهداف الفرعية:

1. تحديد جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية المقدمة من خلال الهيئة

العامة للضرائب

2. تحديد مدى قدرة محتوى الدورة ساهم في إثراء المعارف والمهارات

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما أهم الأقسام والإدارات التي تقوم بتنظيم دورات تدريبية في الهيئة العامة للضرائب؟
- 2- ما أهم موضوعات الدورات التي تقدمها الهيئة العامة للضرائب؟
- 3- ما حجم المشاركة في دورات الهيئة العامة للضرائب؟
- 4- هل حققت الدورات الأهداف المرجوة منها؟
- 5- ما تقييم المتدربين العام للدورة التدريبية وفعاليتها؟
- 6- ما مدى سهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية واحتوائها على الأنشطة والتطبيقات العملية؟
- 7- ما مدى قدرة المدرب على شرح المحتوى وتحفيز المشاركين والتفاعل والتجاوب مع الأسئلة والاستفسارات؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهميتها في:

- 1- ترشيد وتطوير البرامج التدريبية المقدمة من خلال الهيئة العامة للضرائب
- 2- قياس جودة المخرجات مقارنة بالمدخلات
- 3- تقديم خريطة عمل لتطوير مسارات التدريب بالهيئة العامة للضرائب

## منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج المسحي، باستخدام أسلوب التحليل الثانوي لنتائج دورات قياس اتجاهات المتدربين نحو الدورات التدريبية المقدمة من خلال الهيئة العامة للضرائب.

## نوع الدراسة:

تُعَدُّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الاستكشافية التي تستهدف الكشف عن وتوصيف واقع اتجاهات المشاركين من المتدربين القطريين العاملين بالهيئة العامة للضرائب.

## متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** الاشتراك في الدورات التدريبية التي تقدمها الهيئة العامة للضرائب

لمنتسبيها

**المتغيرات التابعة:** تطوير مهارات وقدرات الموظفين في الهيئة العامة للضرائب

## الفلسفة المستخدمة في الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تعتمد على الفلسفة المرتبطة بظاهرة انخفاض مستوى الأداء المهاري والمهني للعاملين بالمؤسسات الحكومية القطرية، وبالتالي تبرز الحاجة للتدريب العملي بحكم ان الهيئة جديدة وتحتاج للاستثمار في القدرات البشرية.

## تصميم الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات التشخيصية الوصفية التي تعتمد على التصميم المكتبي

## الأسلوب الإحصائي الذي تم استخدامه:

تم الاعتماد على استخدام برنامج "SPSS" في إدخال ومعالجة وتحليل البيانات الخام التي تم الحصول عليها من إدارة التدريب بالهيئة العامة للضرائب حيث يتم الاعتماد على حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات.

## تحديد المفاهيم:

1. **التدريب:** يُشير (العقيلي، 2005م) بأنَّ التدريب عمَلٌ مُخَطَّطٌ يتكوَّن من مجموعة من البرامج مصممةً من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.
2. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** بذل الجهد المنظم للوصول الى معرفة ماهية التدريب المطلوب لإكساب القدرة أو المهارة المعينة، ويتضمن الجهد القيام بالدراسة والتحليل الذي يقود لمعرفة القدرة المطلوب توفيرها لدى الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى لإنجاز العمل الذي يتطلب أدائه توفر تلك القدرة فيه (المازني، رزوق، 2004م).
3. **المتدربون** هم العناصر المستفيدة من التدريب والذين يجري عليهم التدريب (فطيس، 2004م).

4. المدربون: هم الأشخاص الذين يقومون بنقل المعرفة وإكساب المهارات للمتدربين.

5. الدورات التدريبية: هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة الى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء (ابوقفة، 2003م).

6. العملية التدريبية: هي عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها مع ما يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المُعدّ مسبقاً لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في الدورات التدريبية (فطيس، 2004م).

### النتائج المتوقعة ومناقشتها:

تتوقع الدراسة ان يكون هناك استجابة و ملاءمة كبيرة بين احتياجات المتدربين الفعلية وما يقدم عبر البرامج التدريبية في الهيئة العامة للضرائب ، كما يتوقع ان يكون أسلوب التدريب ملائم لتطوير الجوانب المهارية، وسيتم مقارنة تلك النتائج بالدراسات السابقة للوقوف على كيفية تطوير تلك البرامج بما يحقق الكفاءة والفاعلية ، وستضيف الدراسة للمجتمع العلمي نتائج موثقة حول قياس مدى فعالية التدريب، وكذلك طرق تطويره وتفعيله، كما ستضيف وجود مقياس لاتجاهات الباحثين نحو طبيعة ومدى جودة البرامج التدريبية المقدمة من الهيئة العامة للضرائب.

## التوصيات:

يتوقع ان تصل الدراسة لتوصيات حول تطوير فاعلية البرامج التدريبية المقدمة عبر الهيئة العامة للضرائب من خلال استثمار جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف، كما يتوقع ان تكون هناك توصيات عملية تنعكس على تطوير طبيعة وجودة البرامج التدريبية المقدمة.

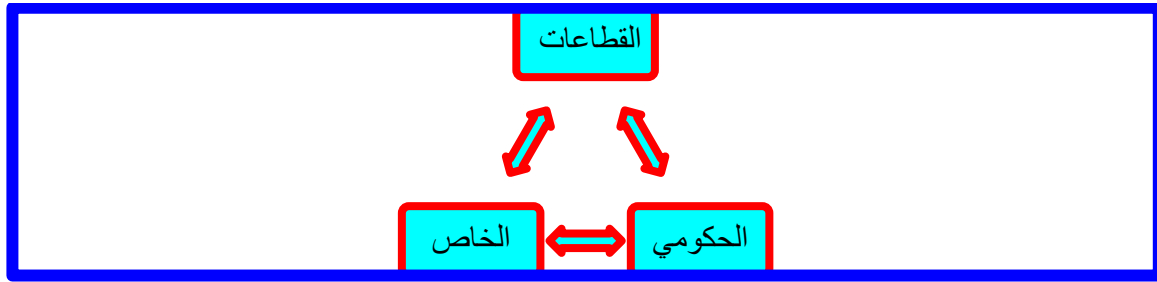
## حدود الدراسة:

تتمثل في الاعتماد على البيانات لثانوية دون البيانات الأولية مما يجعل النتائج محكومة بالدورات التي قدمت الهيئة العامة للضرائب.

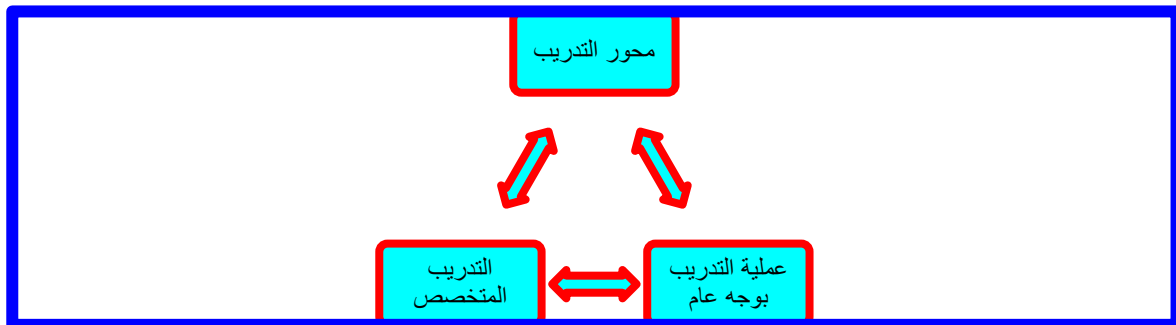
## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء كان على مستوى قياس السلع او الخدمات او على مستوى المجتمعات او محور او أسلوب التدريب او القطاعات ما يلي:

رسم توضيحي 1 توزيع الدراسات حسب محور التدريب (من اعداد الباحثة)

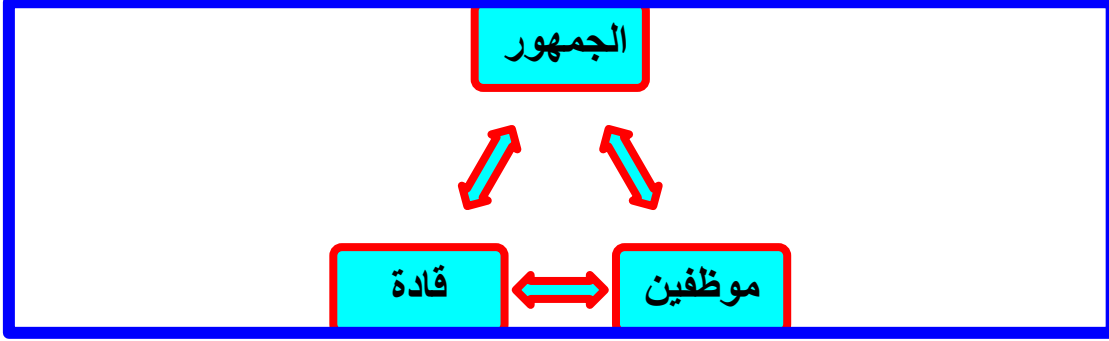


رسم توضيحي 2 توزيع الدراسات حسب محور القطاع (من اعداد الباحثة)





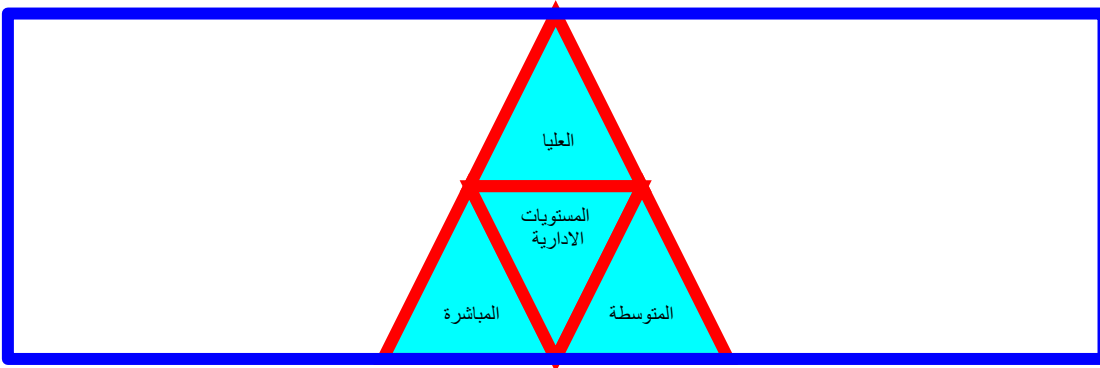
رسم توضيحي 3 توزيع الدراسات حسب اسلوب التدريب (من اعداد الباحثة)



رسم توضيحي 4 توزيع الدراسات حسب محور الجمهور (من اعداد الباحثة)



رسم توضيحي 5 توزيع الدراسات حسب المجال (من اعداد الباحثة)



رسم توضيحي 6 توزيع الدراسات حسب المستوى الاداري

تناولت دراسة ( النعيمي ، أسماء 2023م) دور القائد في عملية التدريب الوظيفي من خلال دور الموارد البشرية في استكشاف احتياجات المتدربين واثر القيادة على نجاح عملية التدريب الوظيفي داخل المؤسسة ، وأكدت الدراسة أهمية دور القائد في عملية التدريب حيث ان القائد يستطيع منح وبتث الثقة في نفوس العاملين من خلال عدد من الحوافز والدوافع المعنوية التي تشعرهم بأهميتهم واهمية دورهم في المؤسسة مما ينعكس على رفع جودة مستوى العمل المقدم من جانبهم ، والدراسة تؤكد على أهمية التناغم بين سياسة الموارد البشرية واحتياجات العاملين في مختلف المؤسسات.

وسعت دراسة (الذيب 2022) للتعرف على أثر التدريب على أداء العاملين وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة أثر محددات التدريب التالية: (طبيعة كل من: الحقيبة التدريبية، مكان التدريب، المدربين، المتدربين) على أداء العاملين بمركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني عبارة عن خمسة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المركز بلغت (151) موظف. ومن أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباطية بين محددات التدريب وأداء العاملين و كان في المرتبة الأولى من حيث التأثير طبيعة مكان التدريب بمعامل ارتباط (0,765). يليها طبيعة المدربين (0,741)، يليها طبيعة المتدربين (0,689) وأخيراً طبيعة الحقيبة التدريبية بمعامل ارتباط (0,679). أهم التوصيات: التركيز بشكل أكبر على التدريب الداخلي. الاستمرارية في التدريب نظراً لأهميته وأثره في تحسين أداء العاملين. شرح أهداف

البرنامج التدريبي للمتدربين. استحداث أساليب غير تقليدية في التدريب. تصميم برامج تأهيلية للمتدربين الجدد بالعمل.

وهدفنا دراسة (الجفير، 2022) الى التحقيق في آثار تدريب الموظفين على أداء العاملين في محافظة جرش: استخدمنا الدراسة تصميم البحث الوصفي. وكانت العينة المستهدفة هم الموظفين في المؤسسات العامة. تم استخدام كل من أخذ العينات الطبقية والعينة العشوائية البسيطة في الدراسة لاختيار عينة من 120 موظف وموظفة. تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاءات الوصفية والإحصاءات الاستنتاجية للتحقيق في تأثير تدريب الموظفين على أداء الموظف في المؤسسات العامة في محافظة جرش. وكشفت الدراسة أن مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابية، فكل زيادة في المتغير المستقل - التدريب - بقيمة واحد، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - أداء العاملين بقيمة 2.00 ، فالعلاقة طردية لأن القيمة موجبة كما أن التدريب يؤثر على الإنتاجية بشكل فعال وإيجابي ، فكل زيادة في المتغير المستقل - التدريب بقيمة واحد ، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - الإنتاجية - بقيمة 0.722 ، فالعلاقة طردية لأن القيمة موجبة ، كما أن التدريب يؤثر على تطور المؤسسة بشكل فعال وإيجابية ، فكل زيادة في المتغير المستقل التدريب - بقيمة واحد ، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - الإنتاجية - بقيمة 1.006 ، فالعلاقة طردية لأن القيمة موجبة وثبت أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين، حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة 1.017 كما أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على إنتاجية المؤسسة ، حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة 1.499. كما أن مشكلات

التدريب لها تأثير كبير وقوي على تطور المؤسسة، حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات

#### التدريب بقيمة 1.477.

وهدفت دراسة (امجاد 2022) للتعرف على دور التدريب في رفع أداء العاملين, دراسة حالة على القطاع الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة المكرمة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات والمؤسسات تواجه مشكلة رئيسية في ضعف عملية التدريب للعاملين, وقد يقتصر التدريب على مستويات معينة دون أخرى بينما يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات المختلفة بالمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وتم جمع البيانات المختلفة بطريقة الاستبيان، وبلغ مجموع العينة (174) موزعة على قطاعات مختلفة بمنطقة مكة المكرمة , وتمثلت أهم النتائج في موافقة عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم, مع وجود فروق بين كفاء العاملين والفئة العمرية، مع وجود علاقة موجبة طردية بين كفاءة العاملين والدورات التدريبية أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة عمل تقييم دوري للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ الدورات التدريبية ، وضرورة تحفيز العاملين للحصول على الدورات التدريبية مقابل امتيازات مادية وفي أوقات مختلفة لتناسب مع ظروف العاملين

وحاولت دراسة (الصلصامة 2021) قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "بلدية عبد الله بن رباح" في الأردن، وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنمية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، وتقييم التدريب لمعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق اهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.

وهدفت دراسة (الزهراني 2021) إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وافترضت الدراسة لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ )، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ )، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ( $0.05 > \alpha$ ) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين، وتكون مجتمع هذا البحث من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وعددهم 50 مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الحالية وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لدراسة الظاهرة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط ( $1.0$ )، وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين. وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأتضح أنه توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 > \alpha$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص

حول اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث أن معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071) وأوصت الدراسة بأنه لا بد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية لا بد زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولا بد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولا بد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

وهدفت دراسة (الطيب 2021) إلى معرفة أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بعدد ثلاث من الشركات السودانية العاملة في مجال النفط والغاز (بترودار - النيل للبتروول - الروات)، واستهدفت الدراسة الأشخاص الذين أهلوا عن طريق برنامج التدريب التأهيلي في هذه المؤسسات. تم استخدام المنهج الوصف التحليلي، وقد استخدم الباحث العينة الغرضية الميسرة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع عدد (120) استبانة تم استرجاع (103) بنسبة استرداد بلغت 86% اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: توجد علاقة ذات دلالةً علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج تأهيل الخريجين وأداء العاملين. اظهرت النتائج وجود تفصيلا ايجابية بين التدريب النظري و أداء المهمة، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين العمل تحت التدريب والأداء السياقي، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين التدريب و التطوير والأداء السياقي. بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل تحت التدريب وأداء المهمة. وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء المهمة. وبناء على هذه النتائج

تم توضيح العديد من الاسهامات، وجاءت اهم التوصيات في بالاهتمام ببرنامج التدريب التأهيلي من الجانب النظري والعملي، كذلك تم توضيح محددات الدراسة والبحوث المستقبلية.

وهدفنا دراسة (الحياصات، وائل 2020 ) إلى قياس أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في محافظة البلقاء، وقد اعتمدنا الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية. وقد تمثلت وحدة المعاينة من موظفي البنوك التجارية في البلقاء، حيث تم توزيع الاستبانة على (227) موظفاً. وتوصلنا الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدربون، وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تحديد الاحتياجات التدريبية، والمدربون، ومكان التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير استراتيجيات اختيار المدربين، لأهميتها في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تحاول دراسة العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية، وكل من جودة الخدمة، والميزة التنافسية.

وهدفنا دراسة ( البادي والقاسمية 2020) إلى استقصاء العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (72) موظف من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى، طبق عليهم استبياناً تكون من (36) بنداً موزعة على محورين: مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل و مستوى الدافعية للإنجاز، وتم قياس صدق محتواها، إذ بلغ

ثبات محور مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ 0.887، وبلغ ثبات محور الدافعية للإنجاز باستخدام معادلة ألفا كرونباخ 0.877. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.97، بانحراف معياري عام 0.49، وكذلك مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 4.42، بانحراف معياري عام 0.35، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومنخفضة جداً بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل والدافعية للإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $r=0.293$ ، وتدعم هذه النتيجة النظرية المفترضة للدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل حسب متغير سنوات الخبرة لصالح العينة من سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الدافعية للإنجاز تعزى لسنوات الخبرة، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية حول فاعلية البرنامج التدريبي تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، كما توجد فروق دالة إحصائية حول الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير المحافظة التعليمية لصالح محافظة شمال الباطنة. ومن أبرز التوصيات العمل على تطوير برامج التدريب الحالية والتي تنفذها وزارة التربية والتعليم وإعادة النظر في محتواها و الارتقاء بها وفق حاجة موظفي الإدارة الوسطى، أيضاً التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري، كذلك أوصت الدراسة بزيادة عدد الدورات التدريبية لفئة القيادات الوسطى مع زيادة عدد أيام التدريب لكل دورة، ومن أبرز المقترحات القيام بدراسة تقييمية للبرنامج التدريبي المتكامل



لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم، والقيام بدراسة لقياس العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وتقدير الذات.

وتناولت دراسة (صابر نادية 2020) دور التدريب في تطوير قدرات العاملين بالمؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني -2020م" تتمثل المشكلة في وجود حالة من عدم التأكد في العلاقة بين مناهج التدريب ومستوياتها مقارنة بالنتائج المتحصلة من البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين بالبنك وهل يتناسب العائد من التدريب والإنفاق عليه مع الغايات والأهداف المحددة في المناهج التدريبية والمقررات بالبنك ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي هل يؤثر التدريب في تطوير قدرات العاملين؟ ما مدى تأثير أساليب ومناهج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية على تطوير القدرات. تمثلت أهمية البحث في قياس مدى تناسب مردودات التدريب مع الميزانية المخصصة له وتناسبها مع متطلبات التدريب، التعرف على مدى مناسبة المناهج والأساليب التدريبية المتبعة وتلبيتها للأهداف المرجوة من التدريب، التعرف على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في رفع مستوى قدرات العاملين. وهدف البحث إلى تسليط الضوء على عملية التدريب للوصول إلى أي قدر حققت هذه البرامج التدريبية أهدافها، تحديد العلاقة بين التدريب وتطوير القدرات، دراسة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وتطوير القدرات، التعرف على مدى مساهمة التدريب في إزالة مشاكل العاملين وحفزهم وترقيتهم. أختبر البحث عدد من الفروض منها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب وتطوير القدرات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وتطوير القدرات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وتطوير القدرات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزانية التدريب وتطوير القدرات، هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الأساليب التدريبية وتطوير القدرات. توصل البحث إلى عدد من النتائج منها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا لواقع العمل، مساهمة العاملين في البنك في تصميم البرامج التدريبية أدت إلى تفعيل وانسيابية الخدمة، وسائل الإيضاح والمطبوعات والنشرات تساهم في زيادة كفاءة العاملين، ثقافة المدرب ومستواه العلمي يساهم في جذب المتدربين لتطوير إمكانياتهم. من خلال النتائج والبحث توصل البحث إلى عدد من التوصيات منها العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها تمثل مرحلة التشخيص في العملية التدريبية، العمل والتنسيق بين العامة والمؤسسات الخاصة لتدريب العاملين في قطاع البنوك لأنه يحقق أعلى مستوى لتطوير القدرات، تخصيص ميزانية كافية للتدريب بالبنك لتحقيق مصلحة البنك والعاملين، أن تتضمن ميزانية التدريب حوافز تشجيعية للمتدربين وحوافز خاصة للمتفوقين وذلك كدافع لهم للإقبال على التدريب.

وهدف دراسة (سوزان, 2020 ) إلى التعرف على دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين, والتعرف على علاقة برامج التدريب على رأس العمل لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠, بالإضافة إلى التعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية, وكذلك مدى استفادة العاملين في وزارة العمل من الدورات التدريبية, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي, وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 300 وبلغ عدد المستجيبين 182 موظف وموظفة , ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي مساهمة البرنامج التدريبي القائم على الأساليب الحديثة والمتطورة في رفع كفاءة أداء العاملين إذ يزيد التدريب من مهارة العاملين في القدرة على اتخاذ القرارات. كما أنه يعزز من القدرات والمهارات القيادية للعاملين، ويتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتنفيذ البرامج

التدريبية. أما أهم التوصيات فتتمثل في ضرورة تنوع أساليب التدريب لمساعدة العاملين في التقدم إلى وظائف أعلى في زمن اقل، وضرورة ملاءمة المدة الزمنية للبرنامج التدريبي للتخصص. كما يجب أن يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التدريبية بصورة دورية.

وفي دراسة (المعاضيد دانه 2019) عن التجربة المتقدمة لمعهد الادارة العامة بدولة قطر بوضع استراتيجية تدريب وطنية شاملة لتأهيل وتطوير القيادات الشبابية مما يعد نموذجاً يحتذى في المنطقة العربية والعالم حيث نجحت دولة قطر في خلق قيادات شبابية ناجحة أصبحت تتبوأ مواقع متقدمة في مختلف المجالات بالدولة، وذلك انسجاماً مع التوجهات الهادفة إلى تحقيق رؤية قطر 2030 خاصة مع منهجية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي في التجربة القطرية، والتي تعد من أهم التجارب العربية في مجال تأهيل وتطوير القيادات الشبابية خاصة بين النساء. حيث أكدت الباحثة ان ما يميز التجربة القطرية هو الجدية في تطبيق الخطط الموضوعة التي لم تكن مجرد حبر على ورق كما يحدث في العديد من الدول. وذلك بفضل توجيهات القيادة القطرية وحرص المسؤولين على تعزيز دور الشباب والنساء، بما يضمن تدفق الدماء الشابة في الإدارة الطموحة الهادفة إلى الارتقاء بمكانة دولة قطر بين الدول المتقدمة في مجال الإدارة بالعالم. وذلك بما يعكس الرؤية القطرية الوطنية والتي تهدف إلى تحويل قطر بحلول عام 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وتأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل والتي قامت على أربع ركائز هي: التنمية البشرية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية والتنمية البيئية.

وهدفنا دراسة (Karim, M ,M.; Choudhury, M. M. & Latif, W. B. 2019)

( الى اعتبار ان الموظفين هم الأصول الرئيسية ألي منظمة وكل منظمة تحتاج إلى تدريب جيد

للموظفين لأداء الأنشطة بفعالية وكفاءة، وعملية التدريب عملية المستمرة للمنظمات التي يساعد على تطوير المهارات والمعرفة والقدرات، نتائج الدراسة: يؤدي التدريب والتطوير إلى أداء أفضل للموظفين، ان نجاح المنظمات يعتمد على أداء الموظف، في عصر العولمة التدريب اصبح حاسم للأعمال المختصة والصعبة، وإنه العصب الذي يحتاج للمساعدة في تحسين جودة العمل وحياة الموظفين وتطوير المنظمة، التدريب والتطوير من العوامل الحاسمة للتطوير أداء الموظف في معظم المنظمات، وأوصت الدراسة: بأن هناك حاجة إلى تدريب وتطوير مستمرين مع مراعاة المعارضة وديناميكيات السوق والعميل الرضا، ودرجة المروج الصافي من بين أمور أخرى.

وهدفت دراسة (شريف محمود 2018) الى دراسة "دور عملية التدريب وأثرها على زيادة كفاءة العاملين بفنادق القطاع العام وطرح المقترحات التي تضمن الارتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الأساليب الحديثة للتدريب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 326 تم توزيعها على موظفي الفندق، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن بناء قدرات العاملين في القطاع السياحي أصبح مطلباً هاماً لجميع المؤسسات السياحية من جهة ومن الدولة من جهة أخرى، الا أن هناك الكثير من المهارات والمعارف التي يجب أن يكتسبها العاملون في المجال السياحي لمواكبة التطورات والأحداث العالمية.

وهدفت دراسة (Shen, J. & Tang, C.2018) لاستكشاف أدوار نقل التدريب والرضا الوظيفي في العالقة بين التدريب وجودة خدمة العملاء، تم جمع البيانات من 230- موظف ومشرفيهم وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. أظهرت النتائج أن التدريب يؤثر

بشكل غير مباشر على جودة خدمة العملاء من خلال وساطة نقل التدريب والرضا الوظيفي .  
النتائج والتوصيات: يؤثر التدريب بشكل مباشر وغير مباشر على نقل التدريب من خلال  
وساطة الرضا الوظيفي، ا في العالقة بين نقل التدريب وجودةً والتي بدورها تتوسط جزئي خدمة  
العملاء . علاوة على ذلك، فإن الدعم التنظيمي المتصور (POS) يضبط العلاقة بين التدريب  
ونقل التدريب. توسع هذه الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل ونظرية  
تحديد الهدف

وهدفت دراسة (عبد الرحمن، أميرة أمين عبد العاطي 2018) إلى التعرف على واقع  
تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الخاص بالتطبيق على مصانع العربي وأثره على العائد  
من التدريب وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة في تحليل دعم الإدارة لهذه  
العملية، نظام عملية تحديد الاحتياجات، الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات، العائد من  
التدريب، ومن نتائج الدراسة: دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة ،75%  
كما أظهرت وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في مصانع العربي بنسبة ،68% وأنه يتم  
تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة ،69,6% وأن العائد من تحديد الاحتياجات التدريبية ،ومن  
خلال هذه النسب تبين أن كل من دعم الإدارة ومستوى تحديد الاحتياجات نسبة فوق 70%  
وهذا يدل على الفاعلية من قبل الإدارة العليا في دعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.  
وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطة مكتوبة ومتكاملة ومنظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية  
وكذلك ضرورة إعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها لكي  
تتم على أكمل وجه .

تناولت دراسة (Shouik Samy& Mohamed Wanique Hisam 2018)

أثر التدريب و التطوير في أداء العاملين في البنوك في سلطنة عمان و أهم أهداف الدراسة أن تساعد وتدعم عملية التدريب و التطوير في البنوك العمانية و مساعدة قسم الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية من أهم النتائج إن عملية التدريب و التطوير ذات رابط و يثق بأداء العاملين في القطاع المصرفي العماني و لها تأثير كبير علي أداء العاملين وأثبتت الدراسة أن التدريب و التطوير تساعد علي زيادة الأداء في كل مستوياته أما أهم التوصيات فهي عدالة توزيع الفرص التدريبية في المنظمة ككل لصل أقل عدد ممكن أن يكون هنالك تدريب موجه حسب من العاملين بالمهارات اللازمة و من التوصيات أيضا الاستراتيجية العامة المؤسسة.

هدفت دراسة (الصادق و سلمان 2018) للتعرف على أثر رأس المال الفكري على

الثقافة التنظيمية ببعض الجامعات الليبية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل العلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري والثقافة التنظيمية باستخدام أدوات الدراسة ، اشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة (الجبل الغربي، طرابلس، الزاوية، الزيتونة، المرقب) حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة وشملت كلاً من المستويات الوظيفية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، محاضر مساعد) ، طبقت الدراسة على عينة عددها (319) ثم تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، ضعف استراتيجية إدارة الجامعة على مبدأ الوفاء بالمسؤولية داخلها وخارجها، ضعف إدارة الجامعة في تبني السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بكفاءة وفاعلية، توصي الدراسة بالعمل على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين حسب مجال عملهم في إدارة الجامعة، بالعمل على

أقامه العلاقة بين الجامعة والمجتمع للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته، تسهيل مهمة الباحثين من قبل إدارة الجامعة والتعاون معهم عند إجرائهم لبحوثهم، العمل على الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري وتحليله كونه يعد الدعامة الأساسية المستقبلية لتطوير الجامعات، استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل إدارة الجامعة لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين.

وهدفت دراسة (عبد العليم، 2017) إلى قياس تأثير سلوكيات القيادة الممكنة على الثقة في القائد والرضا عن القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. شملت الدراسة عينة من المديرين العاملين بالإدارات المعاونة بجامعة بني سويف. أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لسلوكيات القيادة الداعمة للتمكين له تأثيرات إيجابية على الثقة في القائد والرضا عن القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. أظهرت النتائج أيضا أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة والرضا عن القائد، كما أن الثقة في القائد والرضا عن القائد يتوسطان العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وسلوك المواطنة التنظيمية. في ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات وبعض الاقتراحات بشأن البحوث المستقبلية وتناولت دراسة (مهدي حسن 2017) اثر التدريب علي أداء العاملين؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار التدريبية في أبعادها (إعداد خطة التدريب، وتنفيذ خطة التدريب، وتقييم خطة التدريب)، كمتغير مستقل على أداء العاملين بأبعاده (الابتكار، الدقة في العمل، الالتزام بالعمل، والمثابرة؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وجاءت أهم النتائج لهذه الدراسة في إقامة علاقة بين التدريب و أداء العاملين، كما وجدت الدراسة أن هناك العديد من المستجيبين يشعرون بالدافع من التدريب الذي يقدمه أرباب العمل، وقد تحسن أدائهم بعد التدريب من حيث تحسين

مهاراتهم الوظيفية والكفاءات .وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير على تدريب العاملين في أبعاد (إعداد خطة التدريب وتنفيذ خطة التدريب) على دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، في حين لا يوجد أي تأثير على التقييم خطة تدريب للتأكد من دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، توصيات هذه الدراسة الأخذ في الاعتبار وضع السياسات الواضحة في عملية اختيار المتدربين وذلك من خلال الابتعاد التحيز والاعتماد على وضع المعايير الواضحة من خلال إتاحة الفرصة المتساوية للتدريب من أجل تحسين مهارات العمل .

وتناولت دراسة (Omer Tan Chi Hau & Khatijah2017)أثر التدريب على أداء المؤسسات في ماليزيا بالتطبيق على قطاع فنادق .الهدف من الدراسة معرفة أثر التدريب علي أداء و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيان .أهم النتائج التي توصل إليها أن هنالك علاقة قوية بين التدريب وأداء المؤسسة؛ وأثبتت أن كلما كان هنالك دعم للاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية والعمل علي تحسين جودة التدريب في المؤسسة مما ينعكس علي زيادة التزام العاملين بالمهام الموكلة إليهم هذا ينعكس على أداء المؤسسة ككل-40 .أهم المحددات في الدراسة يعتبر صغر حجم العينة من أهم المحددات لهذه الدراسة ؛ و أن هذه الدراسة ركزت علي قطاع الفنادق دون ساير القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى ؛ أن الدراسة أخذت عوامل محددة ولم تتطرق للعوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية ؛ وأيضا توجد عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين التدريب والأداء المنظمة لم يتم ذكرها .



و تناولت دراسة (Ugbomhe O Ugbombe 2016) أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين في بنك سيلتسك في نيجيريا ؛ من أهداف الدراسة معرفة أثر التدريب والتطوير وتطوير الموظفين في البنوك النيجيرية و أهداف فرعية منها تقييم وقياس التدريب و التطوير المناسب للعاملين في رفع الكفاءة في الأداء ؛ معرفة التدريب المناسب وعلاقة التدريب بالاحتياجات التدريبية لأداء الأعمال وقدرة التدريب في تحفيز العاملين ؛ معرفة العلاقة بين التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف للمنظمة من خلال تنمية قدرات العاملين؛ منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استخدم الاستبيان لجمع البيانات .أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصلت الي ان هنالك علاقة بين التدريب والتطوير المناسب للعاملين في رفع كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة من خلال أداء العاملين لوظائفهم لاحتياجات العمل وتحفيزا بصورة صحيحة؛ وأن برامج التدريب والتطوير المصممة وفقا للعاملين في المؤسسة تؤدي الي رفع الكفاءة في أداء العاملين؛ كما أثبتت إن هنالك علاقة غير مباشرة بين برامج التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة .أهم التوصيات التي وردت في الدراسة هي علي الإدارة العليا معرفة برامج التدريب و التطوير المناسبة لكل قطاع من القطاعات من الأفراد العاملين في المؤسسة ومعرفة للاحتياجات التدريبية لديهم؛ علي المؤسسة وضع معيار محدد لمعرفة التغير الذي حدث بعد برنامج التدريب والتطوير في السلوك و المهارات والاتجاهات والمواقف ؛ أن تكون الأهداف التدريبية واضحة للقدرة علي قياس ومعرفة مدي الفائدة من برامج التدريب والتطوير؛ علي المؤسسة أن تتقبل التغذية العكسية من العاملين وتمكينهم من الإدلاء بأرائهم في البرنامج لأهداف العمل و الأهداف المؤسسة .وماهي الأشياء التي تحتاج لي تعديل.

تناولت دراسة (Afaq Ahmed Khan 2016) أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي وكان ذلك بالتطبيق علي قطاع الاتصالات؛ من أهم اهداف الدراسة هو تحديد مدي تأثير 42 التدريب والتطوير علي أداء العاملين و التحقق من الوجود علاقة للرضاء الوظيفي يتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير في العاملين و أداء العاملين و من أهم النتائج التي توصل إليها :أن هنالك علاقة قوية بين التدريب و التطوير في العاملين و أداء العاملين و أن كلما زادت القدرات والمهارات من خلال التدريب و التطوير المستمر مما يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي وزيادة أداء العاملين .من أهم محددات وتوصيات الدراسة أنه لا بد من تعميم الدراسة على نطاق واسع وفي مجتمعات أخرى من محددات الدراسة استخدمت في قطاع الإتصالات فحسب؛ وأجريت الدراسة فقط في باكستان

وتناولت دراسة (Muhammad Imran 2015) أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين في البنوك الباكستانية؛ تم تنفيذ الدراسة مع مراعاة أهمية التدريب والتطوير و أداء العاملين علي جميع مستويات وفي جميع القطاعات؛ من أهم أهداف الدراسة معرفة مدي تأثير التدريب والتطوير علي أداء العاملين في البنوك الباكستانية؛ تحديد ما إذا كان التدريب والتطوير و البرامج التدريبية موجودة في البنوك الباكستانية .واستخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة المشكلة من خلال توزيع الإستبيان . كانت النتائج الرئيسية أن معظم العاملين في القطاع اتفقوا على أن هنالك علاقة قوية بين التدريب والتطوير وأداء العاملين وأن معرفتهم الوظيفية ونوعية العمل وكميته والمهارات الوظيفية والولاء أكدت أن له أثر كبير على أداء العاملين؛ أن وأكدت أن هنالك علاقة بين أداء العاملين وتطوير المهارات الوظيفية لديهم؛ وأيضا 43الأداء هو عبارة عن مؤشر للتحفيز والعمل بطريقة أفضل ومؤشر للولاء للمنظمة أو المؤسسة .

وتناولت دراسة (Mohamed Ali Jinnah2015) أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع الصيدلة والسموم من أهداف الدراسة معرفة مدى أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع وما إذا يؤثر على الاتصالات وخدمة العملاء والعمل الجماعي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الاستبانة في جمع المعلومات أهم النتائج ان هنالك علاقة إيجابية بين تحقيق الأهداف وتدريب الموظفين ومما يؤدي الي زيادة المستوي العام للأداء.

وهدفت دراسة (العتيبي 2015) إلى معرفة مدي تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الراجحي، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء والموظفين في هذه المؤسسة أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (200) استبانة تم اعتماد (160) استبانة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدي الإدارة العليا في هذه المؤسسة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى الأداء للعاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها، وأخيرا فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي من بينها وأهمها ضرورة قيام المؤسسة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من استراتيجية المؤسسة العامة، وكذلك ضرورة تنوع

البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها وإتباع أساليب مختلفة متنوعة في التدريب، هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسات وتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت تلك المؤسسات.

وفي دراسة عن التحديات التي تواجه عملية التدريب وعوامل نجاحها (بلقاسم ، عبد السلام 2015) تمثلت مشكلة الدراسة في تدني فعالية برامج التدريب لدى أغلب المنظمات مما يؤدي إلى انخفاض معارف ومهارات الأفراد العاملين وضعف مستوى نمو وتطور المنظمات، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية التدريب في المنظمات، والعوامل التي تساعد على نجاحها، وكذلك أهم الخطوات الأساسية لمراحل إعداد نظام برامج التدريب، وذلك للتعرف على نقاط الضعف والقصور من أجل معالجتها، فضلاً عن تحديد مواطن القوة وتعزيزها. ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يناسب هذه الدراسة بالإضافة إلى المنهج المعرفي المكتبي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل وصفها واستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة. وأشارت النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة بأن التدريب هو السبيل الأمثل لحل مشاكل العمل وضعف مستوى الأداء، وأي محاولة لتطبيق برنامج تدريبي لن تكون سهلة وميسرة إلا في حال التغلب على كل عوامل الضعف التي تعيق نجاح البرامج التدريبية، وإن وجود برامج تدريب مصممة بطريقة جيدة ومناسبة ومبنية على أسس علمية أمر ضروري لنجاح العملية التدريبية.

وهدفت دراسة (هنا 2015) لدراسة فعالية برامج التدريب على رأس العمل كاستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري ومعرفة بيان فعالية برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارة التمكين الإداري بالإضافة إلى تحديد التأثيرات التي تحدثها عملية وضوح مفهوم استراتيجية التدريب على رأس العمل وتحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي، وكذلك اختيار المدربين والمدربين في تنمية مهارات التمكين الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 214 موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن برامج التدريب على رأس العمل آلية مناسبة تكفل توارث الخبرات والمهارات المتميزة في العمل بين الأجيال المتعاقبة بالإضافة إلى أن لممارسة برامج التدريب على رأس العمل أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية فهي عملية مستمرة تحقق للمتدرب المعرفة والممارسة معاً.

وهدفت دراسة (Bafanneli&Setibi2015) الى بيان أثر التدريب على رأس العمل على أداء الموظف وهدفت الدراسة لتحليل تأثير التدريب اثناء العمل على أداء الموظف. كانت دراسة الحالة قد أجريت في فندق ريلي متون وجهة سياحية في شمال الجزء الغربي من بوتسوانا. ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن فندق ريلي نفذ إلى حد كبير برامج التدريب الوظيفي إذ أن غالبية الموظفين قد خضعوا للتدريب. وان اغلب الموظفين يعتقدون أن التدريب الوظيفي كان له أثر إيجابي على أدائهم لوظائفهم واستطاعوا التخفيف من قيود العمل والوقت من خلال التدريب الناجح في العمل.

وهدفت دراسة (Ndunguru"2015) الى بيان أثر التدريب على رأس العمل على أداء العاملين كما هدفت لمعرفة تأثير التدريب أثناء العمل على أداء العاملين في المدارس الثانوية

في بلدية سو نجيا في منطقة رو فورما في تنزانيا . ومن أهم هذه النتائج أن التدريب أثناء العمل هو مفتاح الأداء الجيد والمسار الوظيفي والأمن الوظيفي، وبمجرد أن يكون الموظف قد تدرب فإنه يكتسب فرصة لتعزيز أدائه في وظيفته الحالية مباشرة وأيضاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهدفت دراسة (نعمان 2015) لدراسة علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى" حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول عملية تحسين و تطوير في قدرات ومهارات العاملين فيها من أجل تمكين الكادر التعليمي من إنجاز مهامه بفعالية وكفاءة و تكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم 240 موظف حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية و الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى و أثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات للعاملين.

وهدفت دراسة (جبوري ومكطوف 2015) الى الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الافراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة وبيئتها. الا أنّ التزام الإدارة العليا بتطبيق م ارحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية ومن ثم تقييمها يتفاوت

من مؤسسة الى أخرى وهذا لأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والإطارات المؤهلة للتدريب، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة

وهدفت دراسة (نعمان 2015) الى التوصل إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجهاز الإداري المتمثل بالأفراد العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية ، وتم إجراء الدراسة الميدانية على الجامعات الحكومية اليمنية صنعاء وتعز وحضرموت وذمار ، وتوصلت الرسالة إلى عدد من النتائج أهمها انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للأبعاد المتمثلة بمعنى العمل والتأثير في اتخاذ القرارات والتدريب ومشاركة المعلومات والتغيير التنظيمي ، وجاءت أبرز التوصيات في ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير ومساندته وقناعتها بأهمية التغيير للجامعات الحكومية اليمنية، وضرورة إيلاء أهمية أكبر لمشاركة المعلومات من خلال السماح بانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية وإمداد الأفراد العاملين بمعلومات عن التغييرات المزمع إجراؤها ونتائج تنفيذها.

وتناولت دراسة (H.O. Falola, S.I. Ojo2014) أثر التدريب والتطوير في أداء العاملين ودرجة المنافسة في المؤسسات؛ أشارت الدراسة ان التطوير والتدريب لا غني عنه في تحسين أداء العاملين وأداء المنظمة ودعت إلى زيادة الميزانية المخصصة للتدريب مما يساعد علي زيادة القدرات التنافسية في 38 المنظمة؛ هدفت الدراسة الي معرفة أثر التدريب والتطوير على أداء الافراد العاملين وعلى المؤسسة ككل وأثره على القدرات التنافسية لها؛ استخدمت الدراسة المنهج والوصفي التحليلي .من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إن هنالك علاقة

بين التدريب والتطوير وأداء الأفراد العاملين في المؤسسة والقدرات التنافسية للمؤسسة؛ وأكدت كما كان هنالك قدر كافي ان الإدارة العليا لابد لها من تدريب أفرادها من التدريب كما أثر على أداء الأفراد العاملين ولتنمية قدراتهم وتكوين أفكار جديدة. من أهم محددات الدراسة إنها كانت في مجتمع صغير وكانت الفترة الزمنية محددة؛ لم تتناول الدراسة البيئة التدريبية.

تناولت دراسة (Neelem Tahir2014) أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين والإنتاجية وهدفت الدراسة لمعرفة مدي إدراك العاملين بأهمية التدريب والتطوير بالنسبة لهم والفوائد التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلاله؛ معرفة مدي مستوي كفاءة العاملين والعمل على تحسينها من خلال التدريب والتطوير؛ اختبار تكامل دور التدريب والتطوير في المستوي الفردي في الأداء والإنتاجية. منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات حيث استخدم الاستبيان في ذلك، وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على المتغيران إلى أن التدريب والتطوير يؤثران على أداء العاملين والإنتاجية بالبنك.

وتناولت دراسة (الغيثاني ، 2013) المفاهيم المرتبطة بالتدريب والتكنولوجيا وأهمية التدريب للمؤسسات والأفراد في المكتبات داخل دولة قطر، فضلاً عن التعرف على مدى اهتمام المكتبات ومراكز المعلومات القطرية بتطوير الأخصائي القدامى، والتعرف على برامج تطوير مهارات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في دولة قطر من خريجي التخصص ومن غير الخريجين، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تقييم برامج التطوير والتدريب المقدمة للعاملين. بالاعتماد على المنهج المسحي لحصر مؤسسات التدريب والدورات التدريبية في دولة قطر، أما عن أدوات جمع البيانات فالدراسة تعتمد على استمارة مراجعة مقدمة للمدراء والمسؤولين ورؤساء الأقسام والاستبيان مقدم للعاملين في مكتبات ومراكز المعلومات ومقابلات شخصية في مجال



التدريب . وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الجهات التي قدمت برامج تدريبية للعاملين بالمكاتب ومراكز المعلومات في الدولة هو معهد التنمية الإدارية (ديوان الخدمة المدنية حالياً) بكونها الجهة المسؤولة عن تدريب العاملين في الدولة كافة، وأوضحت الدراسة أن جميع الباحثين أكدوا، بالإجماع، أن البرامج التدريبية المقدمة ساعدت في القيام بالإعمال المطلوبة. وأن البرامج أسهمت في تنمية قدرات العاملين بالمكاتب ومراكز المعلومات في التعامل مع الدوائر الحكومية بالإضافة إلى مساعدتهم في تحسين وضعهم الوظيفي، فغالبية البرامج المقدمة التي حصل عليها العاملين بالمكاتب كانت بعد التخرج مما يؤكد أن جهة العمل تهتم بالتطوير.

وفي دراسة عن "أثر التدريب على جودة الأداء ومستوى الإنتاج" (هنية أبو بكر 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في مستوى جودة الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية ومدى توعية العاملين بأهمية التدريب، وقد قامت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات تمثلت في عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المدربين والمتدربين حول تقييم الأسباب التي تساعد في فاعلية البرامج التدريبية ، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة انه لا توجد اختلافات بين آراء المدربين والمتدربين حول تقييم الأسباب التي تساعد في فاعلية البرامج التدريبية، والعوامل المؤثرة فيها ووجود الفاعلية الأكاديمية في البرامج التدريبية. أما أهم نتائج الدراسة إلى فتمثلت في وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المدربين والمتدربين حول عدم فاعلية الخدمات الداعمة للبرامج التدريبية، ووجود اتفاق بين آراء المدربين والمتدربين حول ضعف الكفاءات والمهارات الخاصة بتخطيط البرامج التدريبية، كما توصلت إلى فاعلية قياس أثر التدريب على أداء العاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط.

وهدفت دراسة (بوغريس لامييه 2013) الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من إرتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقد ارتت الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة وبيئتها. إلا أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية ومن ثم تقييمها يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وهذا لأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والإطارات المؤهلة للتدريب، والقدرة على إستخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.

وتناولت دراسة (السعدون 2013) دور البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض. أهداف الدراسة تهدف الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية المتخصصة في مدي تحسين أداء العاملين في هيئة الادعاء؛ وتهدف أيضا للتعرف على إسهام البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين؛ وماهية المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية المتخصصة في القيام بدورها في تحسين الأداء . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية المتخصصة المتقدمة تساهم في رفع قدرات المتدربين على تحقيق الأهداف

من خلال أداء الأعمال بطريقة فعالة؛ عدم وجود تقويم للبرامج التدريبية المتخصصة في الهيئة؛ يجب الحرص على تتناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المتدربين. والاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية التخصصية مع الاهتمام بضرورة إعداد مدرّبين من المؤسسة؛ الاهتمام بتطبيق التقويم طويل المدى للبرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين؛ الاهتمام بأن تتناسب البرامج التدريبية المتخصصة مع تخصصات المتدربين

وتناولت دراسة (بدر الدين، 2013) أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية؛ أهداف الدراسة ترمي الدراسة إلى العمل على تحسين مسؤولي المؤسسات والوحدات الاقتصادية الجزائرية بأهمية تدريب الموظفين الذي يعد عماد نجاح المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات. النتائج والتوصيات التي وردت: أن مستوى أهمية نوعية التدريب في المؤسسات العمومية أكدت أنه يوجد علاقة بين الاقتصادية و الإنتاجية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً الفترة التدريبية و أداء العاملين في المؤسسات العامة و الإنتاجية ؛ أثبت وجود علاقة أيضاً بين نوعية البرامج التدريبية و أداء العاملين من أهم التوصيات أنه لا بد من عمل دراسة على نطاق واسع حول موضوع التدريب و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية و الإنتاجية ؛ يجب النظر إلى التدريب بأنه عملية مستمرة ومتابعة ؛ يجب الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية

وتناولت دراسة (Raja A. Ghafour Khan 2011) أثر التدريب والتطوير في أداء المنظمة؛ ركزت الدراسة على معرفة مدى تأثير التدريب والتطوير والعمل تحت التدريب وأسلوب التدريب وتصميم التدريب على أداء المنظمة؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع

البيانات .من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن التدريب والتطوير والعمل تحت التدريب وتصميم البرنامج التدريبي وأسلوب التدريب يؤثر بصورة إيجابية في أداء المنظمة ؛ اكدت الدراسة إن تصميم البرنامج التدريبي يؤثر بصورة كبيرة علي أداء المنظمة مما يؤدي الي زيادة المعارف والمهارات؛ ونستطيع تعزيز هذه المعارف والمهارات عند طريق العمل تحت التدريب؛ كما أشارت الدراسة الي أن الطريقة المستخدمة في التدريب تؤثر علي أداء المنظمة اكتساب خبرات أخرى غير مضمنة في . عن طريق الملاحظة للتدريب أثناء قيامه بالتدريب و البرنامج التدريبي كالثقة بالنفس ؛ الدراسة ساعدت المنظمة في فهم ماهي العوامل المهمة أثناء القيام بالتدريب والأسلوب الأمثل للتدريب من أهم محددات وتوصيات الدراسة من المحددات إن الدراسة أجريت علي المنظمات وليست العاملين في المنظمة ؛ من التوصيات اخذ الموضوع من ناحية المساوي والمحاسن للعملية التدريبية و أهميتها للمنظمة والعاملين أنفسهم.

وتناولت دراسة (يونس 2009) لقياس أثر التدريب علي أداء العاملين؛ أهداف الدراسة هدفت الدراسة إلي قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية في عمان؛ وذلك للتعرف علي مستوي تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين و مدي كفاءتها وتصميمها وتقويمها مما يؤدي إلي بيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب و الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب الي تحقيقه, ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى إلي تحقيقه ؛ كما أوضحت أن هنالك فروق في تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها علي تحسين أداء العاملين ؛ اهتمام الفرد بأدائه والعمل علي ترقيته من خلال التدريب و التطوير المستمرين .وأوصت الدراسة بتهيئة مناخ تدريبي ملائم للعملية التدريبية للعاملين وتقديم الحوافز المناسبةً للاحتياجات التدريبية للعاملين من

خلال مسح شامل، إعداد خطة تدريبية سنوية وفقا للعاملين والذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدي العاملين.

وهدفنا دراسة (عبد العزيز 2008) لبحث علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطي وكان ذلك بالتطبيق على جامعة تعز في الجمهورية اليمنية حيث هدفت الدراسة الي المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية و افراد الإدارة الاوسطي في العملية التدريبية؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات .من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انه توجد علاقة بين التدريب و أداء العاملين في الإدارة الوسطي و وجود بعض الضعف في الاساليب التدريبية وعدم الاهتمام بالأساليب الحديثة في التدريب و التركيز في الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية ؛ كما أشارت الدراسة الي أن أسلوب اختيار المدربين عبر فعال بدرجة كافة حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المدربين و أن للواسطة والآراء الشخصية دور كبير في اختيار المدربين وثبت انه لا توجد فروق بين اتجاهات علي العملية التدريبية؛ كما أوضحت ايضا مما انعكس سلبا الأفراد في الإدارة الوسطي و القيادات الإدارية في التدريب .من أهم التوصيات أنه لا بد من التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية في الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والأولوية وبناء على معايير عملية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطي باعتبارها المحور الأساسي في المنظومة التدريبية؛ التركيز في تصميم الدورات على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات في العمل الإداري

وهدفنا دراسة (بشير 2008) "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"، إلى توضيح

أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة وتقييم

عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الاداء التدريبي في المؤسسة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية في علاقة بمواكبة التقدم المستمر وبأساليب التدريب العصرية في المؤسسة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانة، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب، بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية. أما أهم توصيات الدراسة فتتمثل في وجوب إضافة الحوافز وذلك لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الأهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة، والاهتمام بمتابعة تقارير الاداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي لإدارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية.

وسعت دراسة، (الشرعة، عطاالله، 2008م) للتعرف على حجم تنفيذ الأنشطة ذات الاستراتيجية الواضحة للتدريب بالشركات الصناعية الأردنية المسجلة بسوق عمان المالي والتي يبلغ عددها (81) شركة، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية قوامها (40) شركة منهم، بواقع (50%) من مجتمع الدراسة لتلك الشركات الصناعية، بتطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مقدارها (200) مبحوث من المدراء أو نوابهم بهذه الشركات، وجاءت أبرز نتائج تلك الدراسة في وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين التطبيق الاستراتيجي لمراحل العملية التدريبية بالشركات الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء أعضائها، إلى جانب ثبوت وجود

علاقة ارتباطية بين حجم التعداد في التدريبات المتاحة بهذه الشركات ومستوى العمال بها، كما ثبتت العلاقة ذاتها بين اتباع الشركات لاستراتيجية التدريب الواضحة وتأثيرها على مستوى أعضائها، كما أشارت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين توظيف التقنيات التكنولوجية في الأنشطة التدريبية ذات الاستراتيجية بتلك الشركات وانعكاسها على مستوى تنفيذ العمل بها، كما أشارت نتائج الدراسة لوجود بعض التحديات التي قد تقف أمام اتباع الأنشطة التدريبية ذات الاستراتيجية الواضحة بتلك الشركات، أبرزها: غياب المستوى المتقدم من الكفاءات التدريبية، عدم اتباع قواعد تنظيمية محددة، ، عدم مواكبة التشريعات القانونية والأنظمة للتطورات. وانتهت نتائج هذه الدراسة لوضع خطة تتضمن عددًا من التوصيات، تمثل أبرزها في إعطاء الشركات الصناعية قدر أكبر من الاهتمام في خطتها لاتباع أنشطة تدريبية فعالة لتدريب العاملين بها، السعي لإضافة برامج مختلفة ومتنوعة قائمة على أسس ابتكارية، والحرص على تطبيق التقنيات التكنولوجية في كافة أنشطتها التدريبية لرفع مستوى كفاءة العمال بتلك الشركات.

وأشارت دراسة (قصاب، ايمان 2008م) فيما يتعلق بمدى تنفيذ قواعد إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمصرف التجاري السوري وعلاقته بارتفاع مستوى الكفاءة والمهارات لأعضائها، إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين اتباع قواعد فعالة لتنمية الجهاز الإداري بالمصرف وارتفاع مهارات وكفاءات أعضائها، كما أشارت الدراسة لوجود رضا من النظام الخاص بالحوافز بالمصرف وهو ما يحقق التوقعات المنتظرة منه.

في حين توصلت دراسة (السليمان، وائل 2007م) بعنوان "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية"، للعديد

من النتائج، منها: عدم وجود أسس علمية واضحة للمتطلبات التدريبية بها، رغم إدراك الإدارة لأهميتها، وزيادة عدد الأعضاء في الدورة التدريبية الواحدة مما يؤثر على جودة التدريب والقدرة على الفهم والتلقي، في حين أن المستوى المتقدم من التدريب ينعكس على مستوى وكفاءة الخدمة الصحية المقدمة.

وقد استهدفت دراسة (العطوي، 2007م) بعنوان "أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية" (دراسة ميدانية)، لرصد جوانب العملية التدريبية وأساليبها ومدى تحقيقها للغايات المرجوة منها بمؤسسة التعليم المهني بالسعودية، وانتهت تلك الدراسة للعديد من النتائج، منها: ارتفاع متوسط اتجاهات وتصورات عينة الدراسة الميدانية لأسس التدريب المطبقة، والحال ذاته بالنسبة لكفاءة وفعالية تلك الأنشطة التدريبية، كما اتضح وجود انعكاس إيجابي للجوانب والأسس المتبعة بالتدريب على مستوى كفاءة النشاط التدريبي ككل للأعضاء بمؤسسة التعليم المهني بالسعودية، كما وضعت الدراسة توصيات تتعلق بأهمية رفع كفاءة ومستوى التدريب، والاهتمام بدعم أسس وقواعد العملية التدريبية والاستعانة بكفاءات تدريبية على مستو عالٍ من الكفاءة.

وسعت دراسة (فضيل 2006) لتقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغز، وتناولت الدراسة موضوع تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة باعتبار أن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء بمثابة الوسيلة الفعّالة للرقابة المستمرة والمستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المؤسسة فيما يخص سير الأعمال



والناجية الفرد، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر أساساً لنجاح العمل الإداري.

وقد أشارت دراسة (ديوب، أيمن 2002م) إلى العديد من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباطية بين مستوى رفع كفاءة الجهاز الإداري بالشركات وحركات الترقى والنقل للموظفين بين المناصب القيادية، إلى جانب وضع استراتيجية واضحة لكيفية الترقى والتعاقب بالدرجات الوظيفية بتلك الشركات ، وعدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات كاملة عن وضع تصور لخطط رفع الكفاءة الوظيفية والتنمية بالجهاز الإداري للشركات، مع غياب الأنشطة التدريبية للقيادات بالجهاز الإداري حول فرص رفع الكفاءة والتطوير لهم، في حين أشارت الدراسة لوجود اتفاق بين الشركات العامة والخاصة بأهمية رفع مستوى الكفاءة وتنمية الجهاز بما ينعكس على رفع مهارات وإمكانات الموظف بما يحقق قدر أكبر من الإنجاز على المستويين العملي والنظري.

وسعت دراسة (مفتاح، 1996م) بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية"، للوقوف على المتطلبات التدريبية لأعضاء الجامعات الليبية وتحديداً للجهاز الإداري من رؤساء الإدارات والمديرين، وأشارت الدراسة لعدد من التوصيات في هذا السياق، أبرزها: عقد دورات تدريبية إلزامية على القطاعات الإدارية بالجامعات بما يقابل متطلباتهم التدريبية وذلك في الجوانب المتعلقة بمجالات (التخطيط - التنظيم والتخطيط - التنسيق - الاتصال - القيادة والحوكمة - اتخاذ القرارات - التنمية البشرية - تنظيم الوقت - الإدارة الابتكارية الإبداعية والرقابة ل الأداء، تخصيص مراكز لتدريب الجهاز الإداري بالجامعات وذلك لتحديد وتلبية متطلبات أعضاء الجهاز من فعاليات تدريبية)

واستهدفت دراسة (الزعيبي، 1991م) بعنوان "الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها"، رصد المتطلبات التدريبية للجهاز الإداري بالجامعات الأردنية وتحديدًا رؤساء الإدارات والمديرين، والوقوف على وجهة نظرهم فالقرارات، وجمع ما لديهم من خلفيات تدريبية حصلوا عليها من قبل بالجامعات، وأشارت الدراسة لتوصيات تتعلق بأهمية التركيز على الفعاليات التدريبية بمجالات الدراسة الخاصة بأعضاء الجهاز الإداري وكذلك في مجالات اتخاذ القرارات والقيادة والتخطيط والتوجيه.

وسعت دراسة (شيبان، 1990م) بعنوان "منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان"، لرصد أسس الأنشطة التدريبية للجهاز الإداري لقطاعات الخدمة المدنية والمراكز الحكومية ذاتها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود تباين في الاحتياج الفعلي للأنشطة التدريبية بالقطاعات الحكومية، حيث أشارت نسبة (37.2%) فقط لاحتياجها لذلك مما يعكس عدم الاحتياج الحقيقي لكافة القطاعات، حيث تأتي نسبة (55.6%) من القطاعات الحكومية فقط، ونسبة (32،5%) من باقي القطاعات القائمة بالفعل والقادمة في المستقبل.

في حين استهدفت دراسة (حسنين، 1987م) بعنوان "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها"، الوقوف على ما تستهدفه البرامج التدريبية بالمؤسسات والقطاعات العامة والوزارات وأسس تحديد متطلباتها التدريبية وطبيعة تلك المتطلبات ومدى مواكبتها لمستويات كفاءة العاملين بها، ومدى التطبيق الفعلي لها، وانتهت نتائج الدراسة لضرورة وجود بحث موسع وعقد لقاءات متتابعة مع القطاعات المتطلبة للتدريب،

كما أوصت الدراسة لأهمية وجود مراكز للتدريب بكل قطاع لتلك المؤسسات لإعداد قاعدة للإحصائيات وجمع المتطلبات التدريبية ووضع أسس وخطط واضحة لها.

### التعليق على الدراسات السابقة وكيفية الاستفادة منها:

استعرضت الباحثة عددا من الدراسات السابقة وتوصلت الى:

- 1- أجمعت الدراسات السابقة على أهمية عنصر التدريب في صقل قدرات ومهارات العاملين.
- 2- التدريب يعد عنصرا حيويا لتطوير قدرات ومهارات الموظفين بشرط حسن الاعداد والتخطيط.
- 3- التدريب له مقومات متعددة ولا بد من توفيقها لنجاح العملية التدريبية.
- 4- التدريب لا بد ان يخضع للقياس العلمي الدقيق حتى مكن قياس مخرجاته ومدى نجاحه.
- 5- حتى ينجح التدريب لا بد ان يعتمد على المهارات العملية التطبيقية أكثر من التدريب النظري.
- 6- التدريب استثمار وليس اهدار للموارد سواء الوقت او الجهد او التكلفة.

## الفصل الثالث: التدريب والتطوير التنظيمي في المؤسسات

الحاجة إلى التغيير والتطوير التنظيمي:

تعاني المنظمات الحكومية والمؤسسات من إعداد قيادات الصف الثاني وتعتبر من أهم المسائل الإدارية على المستوى القيادي، وتعتبر معالجتها حل لمشكلة أساسية تستهدف فئة كبيرة لأهم شريحة من شرائح المجتمع وهم الموظفين العاملين في الدوائر والمنظمات الحكومية، حيث يرتبط هذا الموضوع بالموظف منذ بداية مساره المهني وحتى إحالته إلى التقاعد. ويمر خلال تلك المسيرة المهنية ببرامج تدريبية تعده بشكل صحيح وتساعده في تحمل المسؤوليات التي يضيفها عليه المنصب، واتخاذ القرارات الصحيحة لتطوير أداء المرؤوسين وتقديم التوصيات لهم في الوقت المناسب. كذلك تبرز أهمية إعداد القيادات نحو سعي المنظمة الدائم نحو تطوير أداء موظفيها ورفع مستواهم لتطوير أدائهم التنافسي، وذلك لتحقيق التميز الوظيفي وإعدادهم إعداداً مهنيًا يتناسب مع متطلبات عملهم ومهامهم. وتعد قيادات الصف الثاني في المنظمات الحكومية إحدى القيادات المهمة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومواجهة التحديات المفاجئة الناتجة عن غياب أو نقص في القيادات داخلها، فضلاً عن تطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

هو مجموعة من الأسس والمعايير التي تسعى لتطوير قدرات ومهارات المنظمات لمواكبة العقبات والتطورات في البيئة التنظيمية، ويعد هذا التطوير أساساً لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق التقدم في مجال الأعمال، فيعتبر التطوير التنظيمي مطلباً ضرورياً للمنظمات

والشركات للمنافسة في السوق وكسب الأرباح في بيئة عمل متغيرة الأبعاد، حيث يهدف التطوير لجعل مستوى العمل بالمنظمات أفضل عبر إحداث تغييرات في النظام الهيكلي والاستراتيجي والتكتيكي بها، فينطوي هذا النوع من التطوير على عمل إضافات تساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين المهارات ومن ثم جعل أداء الشركة أفضل في تحقيق أهدافها. (محمود، 2005م)

#### خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

يمكن أن نستنتج من التعريف السابق أن خصائص إدارة التغيير التنظيمي كالتالي، (اوسرير ومنور، 2005م)

**1. التغيير المستمر:** يُعد التطوير التنظيمي عملية متتابعة ومستمرة، وهو ما يفرض على المنظمات ضرورة التنوع والتكيف لمواكبة التطورات التي تطرأ على بيئة العمل داخليًا وخارجيًا وما بها عوائق متعددة.

**2. الأهداف المحددة:** ينطوي التطوير التنظيمي على وجود خطة واضحة المعالم من الأهداف تتعلق بما تسعى المنظمة لتحقيقه، وهو ما يساهم في وضع أسس واضحة لاتجاه الخطة التطويرية.

**3. الشمولية والتكامل:** يتصف التطوير بأنه يضم كافة جوانب المنظمة، بما تحويه من بنى هيكلية وثقافة جهازها الإداري، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والابتكار.

4. استخدام أفضل الممارسات: من ضمن ما يسعى له التطوير التنظيمي هو

تنفيذ خطط وممارسات وتقنيات من شأنها تطوير الأداء وتحقيق أكبر قدر من النجاح والفعالية.

5. التفاعل والمشاركة: من أسس نجاح التطوير التنظيمي، وجود تفاعل ومشاركة

بين الموظفين لإحداث عملية التطوير، نظرًا لكونه يدفع الأفراد لتقبل أي تغييرات، بل وأيضًا تشجيعها.

6. المتابعة والتقييم: يتضمن التطوير التنظيمي المتابعة الدورية والتقييم المستمر

للعوائد المتنوعة للتحقق من فعالية خطط التطوير ومساهمتها في تحسين الأوضاع.

7. التكيف والمرونة: من ضمن أهداف التطوير المساهمة في إكساب المنظمة

حالة من المرونة وسرعة الاستجابة من أي تغييرات طارئة.

8. الابتكار والإبداع: من أسس التطوير التنظيمي، السعي لتحقيق الابتكار

والإبداع في كافة أعمال المنظمة لتحقيق قدر عالٍ من الكفاءة.

نستنتج مما سبق، أنه في حالة استخدام وتوظيف الخصائص السابقة بفاعلية، يزداد

دور عمليات التطوير التنظيمي في دعم المنظمات لتحسين وظائفها بما يتناسب مع بيئة العمل

ومتغيراتها. وترتبط أهداف التطوير التنظيمي بالسعي لتحسين الكفاءة للمنظمة بما يساعد على

مواكبتها لبيئة العمل، وتتعدد تلك الأهداف ومن بين الأهداف الرئيسية:

1. تحسين الأداء التنظيمي: يسعى التطوير التنظيمي لرفع كفاءة العمليات

التنظيمية بما يساهم في فعالية المنظمة وهذا يتطلب تطوير الأداء لتنفيذ ذلك.

**2. زيادة تنافسية المنظمة:** من خلال اتباع ممارسات إيجابية ورفع كفاءة المنظمة

بما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التنافس في بيئة العمل المتغيرة.

**3. تعزيز قدرة التكيف:** يسعى التطوير التنظيمي لرفع مستوى المرونة لدى

المنظمة في التعامل مع العقبات المختلفة والمتغيرة في الأسواق المتنوعة.

**4. تطوير المهارات والقدرات:** يهدف التطوير التنظيمي لعقد التدريب المكثف،

وتدعيم الأسس التنظيمية لتحقيق ما تسعى له المنظمة من خلال رفع كفاءة العاملين

والموظفين بها.

**5. تعزيز الابتكار والإبداع:** يساعد التطوير التنظيمي على زيادة الإبداع والابتكار

في المنظمة، مما يساهم في إحداث تغييرات إيجابية لها.

**6. تحسين رضا العاملين:** يؤدي تحقيق رضا الموظفين في بيئة العمل لخلق

أجواء مناسبة وإيجابية ومشجعة.

**7. تطوير الثقافة التنظيمية:** يسعى التطوير التنظيمي لبناء اتجاهات منظمة

وقوية لدعم الأسس والمبادئ التي تتماشى مع خطط المنظمة.

**8. إدارة التغيير:** يهدف التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الموظفين بالمهارات

المتنوعة للتمكن من إدارة ومواكبة التغيير بشكل إيجابي وفعال يساهم في إمكانية التعامل

مع المقاومة التنظيمية. وهذه الأهداف تساهم في تحسين أداء المنظمات ورفع كفاءتها

وتطورها الدوري بصفة مستدامة في بيئة وسوق العمل المتغير. (علما 2004م)

يحقق التطوير التنظيمي العديد من المزايا للمؤسسة أهمها:

1. **تحسين الأداء:** يساهم التطوير التنظيمي في رفع كفاءة الأداء للمنظمة وأقسامها الداخلية، مما ينعكس على تحقيق خطط وأهداف المنظمة بشكل إيجابي وفعال.
2. **زيادة التنافسية:** عند رفع كفاءة المنظمة ومستوى أدائها ومواكبتها لتغيرات بيئة العمل، بالتبعية ترتفع قدرة المنظمة على التنافس مع السوق وإيجاد مكان وفرصة بين كافة الأعمال المتغيرة والديناميكية.
3. **تحسين رضا العملاء:** يتحقق رضا العملاء من خلال رفع كفاءة وجودة المنتجات المتنوعة وزيادة فعالية الخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.
4. **زيادة إنتاجية العاملين:** ما يقدمه التطوير التنظيمي من تدريبات تساهم في رفع كفاءة الموظفين والعاملين ينعكس على زيادة إنتاجية المنظمة بدرجة أكبر وذلك نتيجة طبيعية لرفع مستوى مهاراتهم.
5. **تعزيز الابتكار والإبداع:** يساهم التطوير التنظيمي على زيادة مستوى الابتكار والإبداع في التفكير، وهو ما يدعم كفاءة وقدرات المؤسسة على التطوير.
6. **تعزيز بيئة العمل:** تنعكس بيئة العمل المشجعة على رضا الموظفين والعاملين بالمنظمة وتساهم في تحقيق الابتكار والإبداع.
7. **إدارة التغيير بشكل فعال:** يساعد التطوير التنظيمي في تزويد القيادات بالمقومات اللازمة لمواكبة التغيرات الدورية داخل المنظمة.
8. **تحسين القدرة على التكيف:** تزداد قدرة المنظمة على التعامل مع المعوقات والتغيرات الطارئة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، في ضوء التطوير التنظيمي والذي



يعد استراتيجية مساهمة في رفع الكفاءة وتحقيق الاستدامة للمنظمات في عالم الأعمال.

(أرياب، 2016م)

### التدريب باعتباره أهم أدوات التطوير التنظيمي:

أشار الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لتعريف مفهوم التدريب من جوانب وأبعاد متعددة، ولكنها ترتبط جميعها بضرورة رفع كفاءة الموظفين والمنظمة، فالتدريب يُعتبر واحدًا من أهم الأدوات في التطوير التنظيمي، وهو ما يساهم في تدعيم وتطوير كفاءة أهداف المنظمة، وتتعدد أهمية عقد التدريبات كأداة أساسية في التطوير التنظيمي، بما في ذلك تحسين أداء الأفراد. ويساهم التدريب في تحسين أداء الموظفين وتدعيم قدراتهم ومهاراتهم، (عبد الباقي صلاح، 2000م) وكذلك للتدريب دور في تطوير القيادة والمهارات الإدارية حيث يُعتبر التدريب القيادي أحد الجوانب الأساسية في التطوير التنظيمي، حيث يساهم في تطوير مهارات القيادة والتفاعل مع الفرق وإدارة الاستراتيجيات (الهيبي خالد عبد الرحيم، 2004م)، ويؤدي التدريب لزيادة رضا الموظفين، ويساهم توفير فرص التدريب إلى زيادة رضا الموظفين وإشباعهم، حيث يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم واستثمارها في تطوير مهاراتهم. (العقيلي، عمر 1996)، فالتدريب لا يمكن الاستغناء عنه في تعزيز الابتكار والإبداع حيث يمكن للتدريب أن يُلهم الموظفين ويُحفّزهم لاكتساب مهارات جديدة والعمل بطرق مبتكرة وإبداعية في سياق العمل، كما يُساهم التدريب في رفع كفاءة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين وتطوير أساليب العمل لتحقيق خطط المنظمة ويمكن لبرامج التدريب أن تُساهم في تعزيز وتدعيم القيم والثقافة التنظيمية المطلوبة من قبل الشركة، مما يعزز الانتماء والاندماج في البيئة العملية. فالتدريب بالتنسيق

مع استراتيجيات التطوير التنظيمي الشاملة، يمثل إضافة قيمة كبيرة للمنظمة من خلال تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء، مما يدعم نجاح المؤسسة.

وتتضح أهمية علاقة التطوير التنظيمي بالتدريب في تعزيز الأداء الفردي حيث يوفر التدريب الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل ، وتحسين الأداء التنظيمي: يساهم التطوير التنظيمي في تحسين هيكل العمل داخل المؤسسة، والتدريب يساعد على تطبيق هذه التغييرات وضمان تبني المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذها ، وزيادة الاستجابة للتحديات، حيث توفر التدريبات الدورية فرصاً للموظفين للتكيف مع التغييرات التكنولوجية والمتطلبات السوقية المتغيرة بسرعة، وتحفيز روح الفريق ويمكن للتدريب أن يعزز التفاعل بين الفرق ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.

وتعد علاقة التطوير التنظيمي بالتدريب جزءاً أساسياً من استراتيجية الشركات لتحقيق النمو والتحسين المستمر. يشير التطوير التنظيمي إلى عمليات التغيير التي تُجرى في هيكل وأساليب العمل داخل المؤسسة، بينما يُعتبر التدريب جزءاً من هذه العمليات يهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات العاملين.

### ويمكن استخدام التدريب في إطار التطوير التنظيمي من خلال:

**1. تحديد الاحتياجات:** لابد أن يتم تحديد احتياجات التدريب للموظفين لكسب

المهارات المطلوب تطويرها.

**2. تصميم برامج التدريب:** استناداً إلى الاحتياجات المحددة، يتم إعداد برامج

واضحة للتدريب بهدف تطوير المهارات.

3. تنفيذ البرامج التدريبية: تنفيذ الورش والدورات والبرامج التدريبية والتعليمية

لتعزيز المهارات والمعرفة.

4. قياس النتائج: ضرورة القياس الدوري للنتائج المتحققة، لبحث مدى تماشيها

مع الأهداف المرجوة والتي تم وضعها مسبقاً فيما يتعلق بأداء الموظفين والمنظمة، ويمكن

ان يتم ذلك عبر عددًا من الأدوات من بينها:

1. إعادة الهندسة الإدارية: إعادة هيكلة وتصميم العمليات الرئيسية لتحسين ورفع

الكفاءة والجودة.

2. إدارة التغيير: تطبيق استراتيجيات لتحقيق التغييرات المطلوبة وإدارة المقاومة

المحتملة لهذه التغييرات.

3. الابتكار والإبداع: تشجيع الأفكار الجديدة وتطبيقها لتحسين الأداء والتميز

التنافسي.

4. تطوير الموارد البشرية: رفع كفاءة مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز التعلم

التنظيمي.

## الفصل الرابع تحليل البيانات والنتائج

### المقدمة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء كيفية الحصول على البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من خلال استعراض مجتمع وعينة الدراسة ثم يلي ذلك عرض النتائج.

### مجتمع الدراسة:

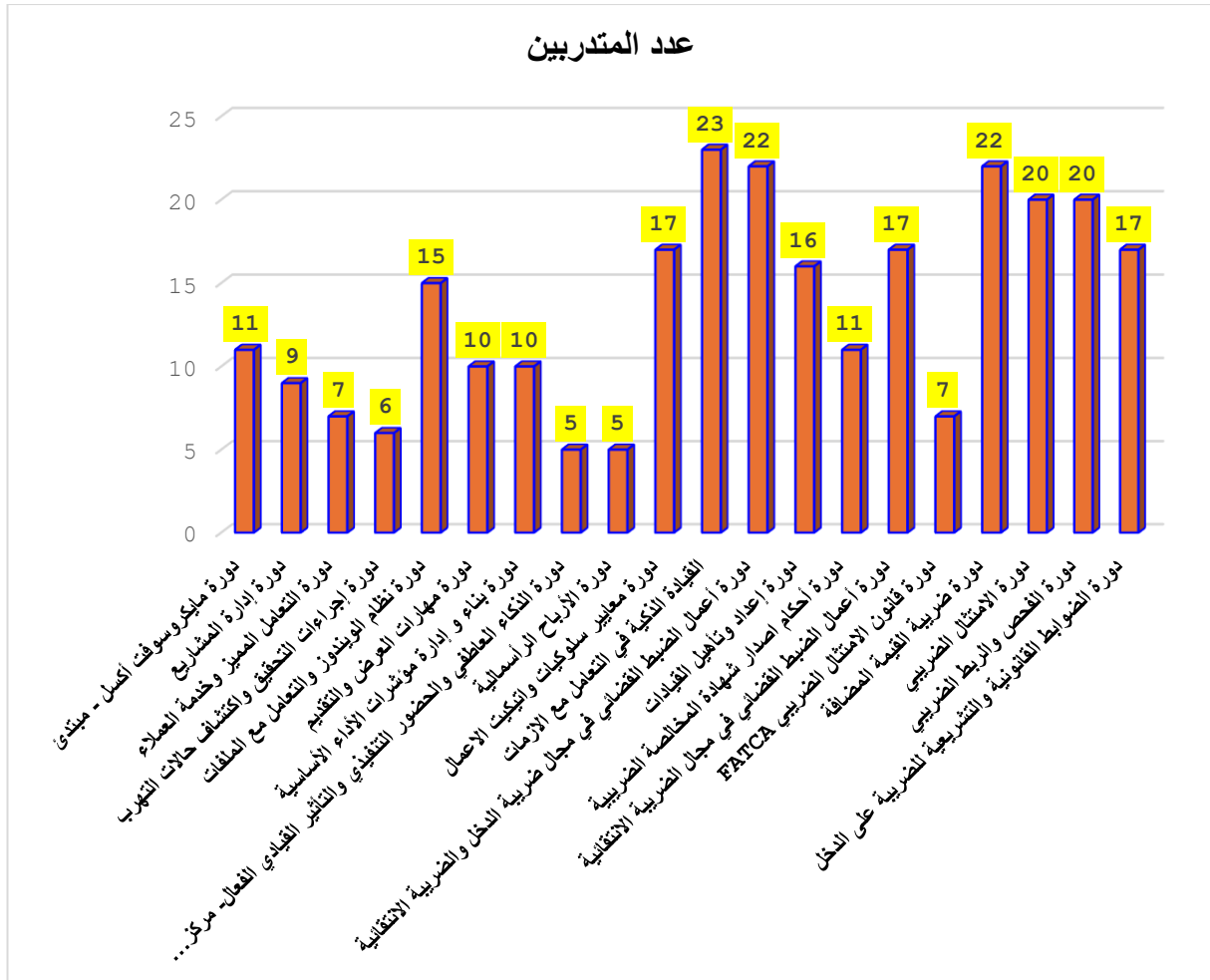
يتمثل مجتمع الدراسة في نتائج استبيانات الدورات المقدمة لموظفي الهيئة العامة للضرائب من الذكور والاناث في المرحلة العمرية من (22) سنة وحتى (60) سنة بمختلف المستويات التعليمية والوظيفية.

### عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في نتائج الدورات التدريبية للمتدربين في دورات الهيئة العامة للضرائب في المجالات الفنية والإدارية المختلفة لعدد 270 متدرب ممن حصلوا على دورات تدريبية في عام 2023 وذلك على النحو التالي:

جدول 1 توزيع عينة الدراسة بحسب موضوعات الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الموضوعات
4	11	دورة مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
3.3	9	دورة إدارة المشاريع
2.6	7	دورة التعامل المميز وخدمة العملاء
2.2	6	دورة إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
5,5	15	دورة نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
3.7	10	دورة مهارات العرض والتقديم
3.7	10	دورة بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية
1.85	5	دورة الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال - مركز الخليج
1.85	5	دورة الأرباح الرأسمالية
6.2	17	دورة معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال
8.5	23	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
8.1	22	دورة أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
5.9	16	دورة إعداد وتأهيل القيادات
4	11	دورة أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
6.2	17	دورة أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
2.6	7	دورة قانون الامتثال الضريبي FATCA
8.1	22	دورة ضريبة القيمة المضافة
7.4	20	دورة الامتثال الضريبي
7.4	20	دورة الفحص والربط الضريبي
6.2	17	دورة الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>100</b>	<b>270</b>	<b>الإجمالي</b>



رسم توضيحي 7 عدد المتدربين في الدورات التدريبية للهيئة العامة للضرائب (من اعداد الباحثة)

## نتائج الدراسة:

تستعرض الباحثة في هذا الجزء النتائج العامة للدراسة حسب التساؤلات التي تم وضعها كما يلي

1. ما الادارات والاقسام التي تقوم بتنظيم دورات تدريبية في الهيئة العامة للضرائب؟

يبرز الشكل رقم الهيكل التنظيمي للهيئة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> موقع الهيئة العامة للضرائب [https://www.gta.gov.qa/ar/about-us#about\\_the\\_authority\\_tab](https://www.gta.gov.qa/ar/about-us#about_the_authority_tab) تاريخ



رسم توضيحي 8 الهيكل التنظيمي للهيئة (الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للضرائب)

<https://gta.gov.qa/ar/about-us#organizational-structure>

يتضح من الشكل السابق ان الهيئة تتكون من 13 إدارة وهي كما يلي :

أ- إدارات تتبع الرئيس ( الشؤون القانونية والتدقيق )

ب- إدارات تتبع مساعد الرئيس للشؤون الضريبية وهي إدارات ( الاتفاقيات الضريبية والتعاون

الدولي والسياسات الضريبية، وضريبة الدخل وضرائب الاستهلاك والإيرادات الضريبية

وخدمة المكلفين)

ت- إدارات تتبع مساعد الرئيس للخدمات المساندة وهي إدارات ( التخطيط والجودة ، والعلاقات العامة والاتصال ، والموارد البشرية والشؤون المالية والادارية ونظم المعلومات).

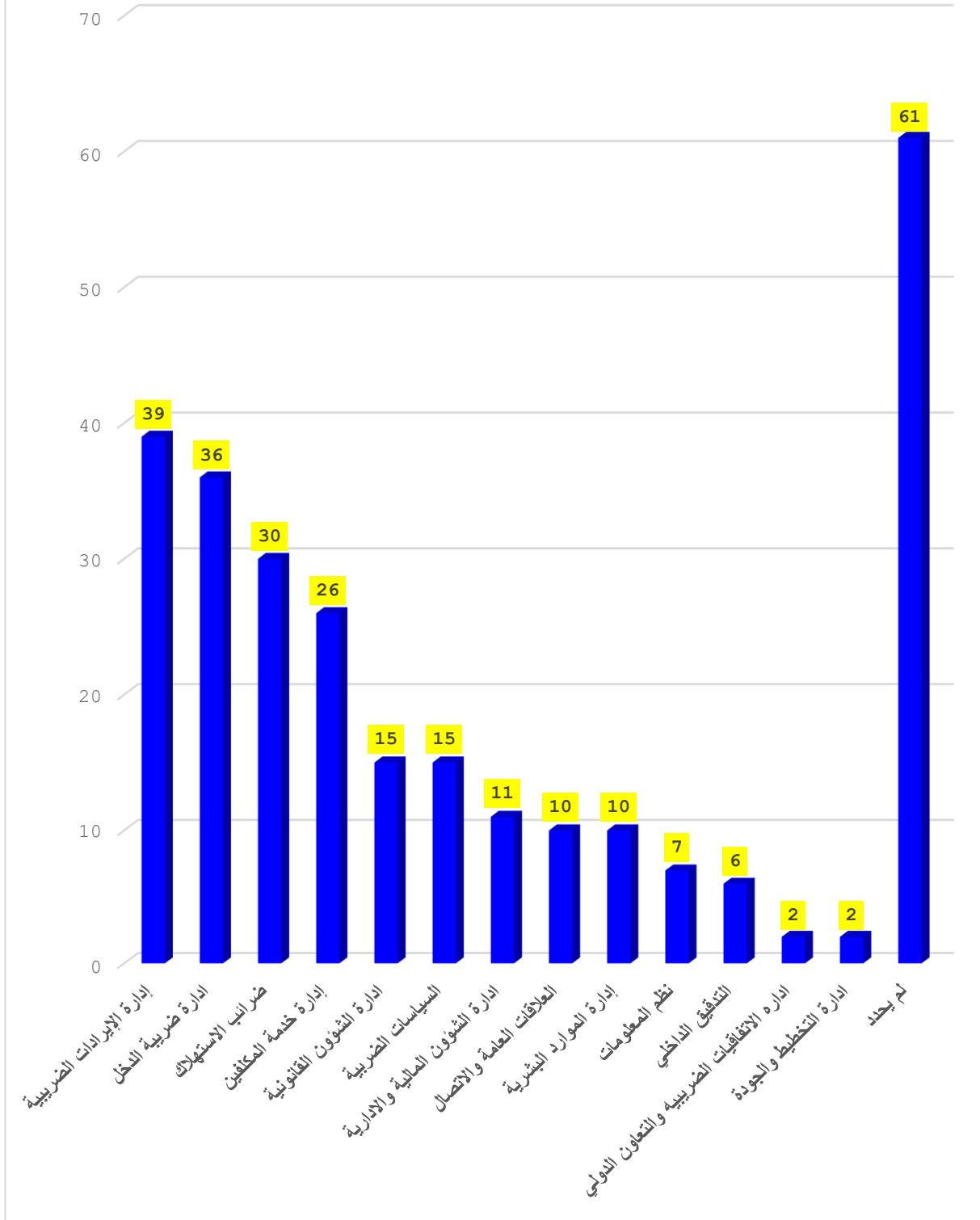
## 2. ما حجم المشاركة في دورات الهيئة العامة للضرائب؟

جدول 2 توزيع المتدربين بالهيئة العامة للضرائب حسب الادارة التابعين لها

النسبة	التكرار	الفئات
14.4	39	إدارة الإيرادات الضريبية
13.3	36	ادارة ضريبة الدخل
11.1	30	ضرائب الاستهلاك
9.6	26	إدارة خدمة المكلفين
5.5	15	ادارة الشؤون القانونية
5.5	15	السياسات الضريبية
4	11	ادارة الشؤون المالية والادارية
3.7	10	العلاقات العامة والاتصال
3.7	10	إدارة الموارد البشرية
2.6	7	نظم المعلومات
1.85	6	التدقيق الداخلي
0.74	2	اداره الاتفاقيات الضريبية والتعاون الدولي
0.74	2	ادارة التخطيط والجودة
22.6	61	لم يحدد
100	270	الإجمالي



## توزيع المتدربين حسب الادارات التابعين لها



رسم توضيحي 9 توزيع المتدربين حسب الادارات التابعين لها (من اعداد الباحثة)

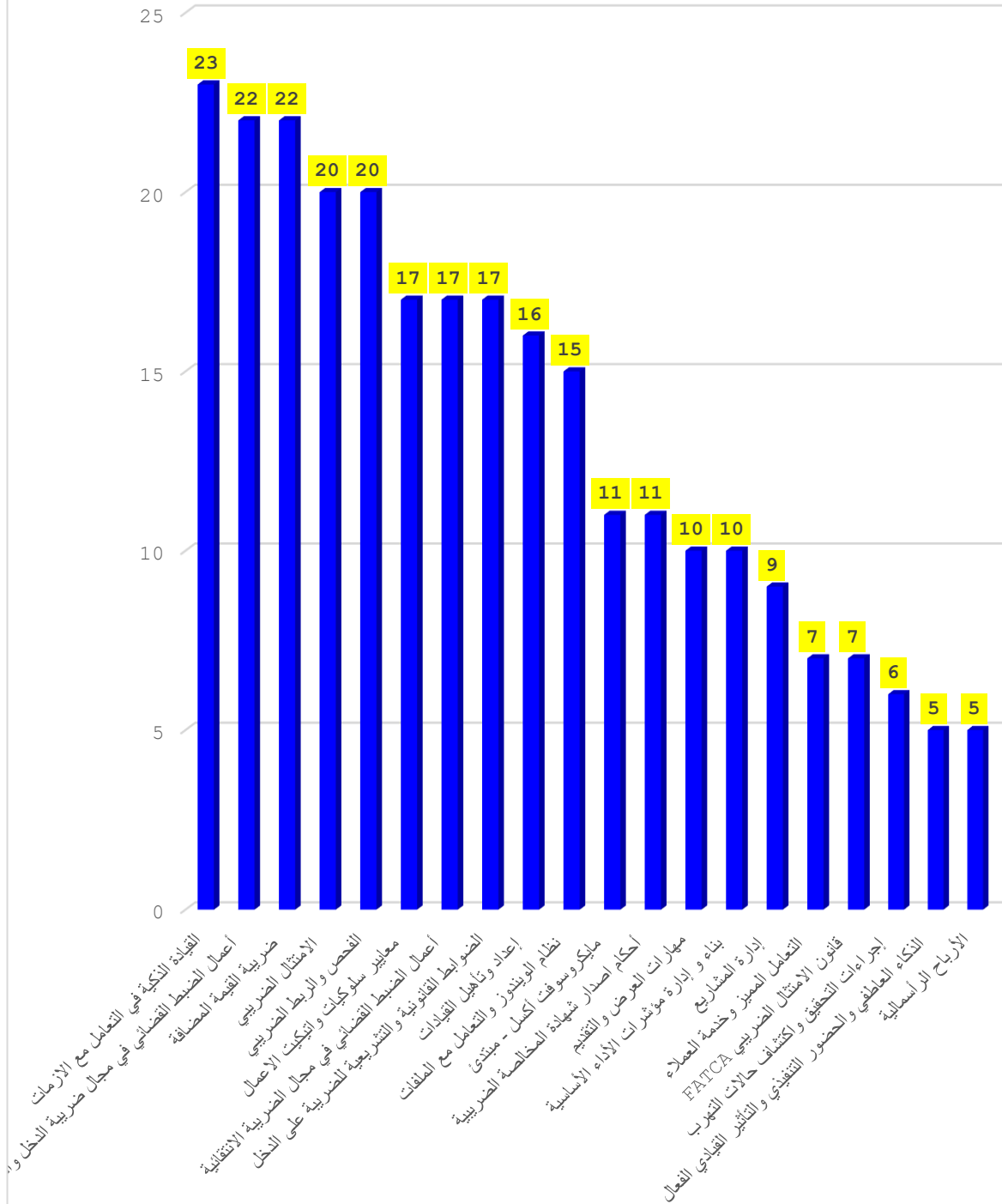
من الجدول رقم 2 والشكل رقم 9 يتضح أن جميع ادارات الهيئة العامة للضرائب قد اشترك في الدورات التدريبية التي تقيمها الهيئة سواء بمقر العمل او خارجه مع اختلاف مستوى المشاركة حيث تصدرت ادارة إيرادات الضريبة مختلف الادارات من حيث المشاركة بنسبة تصل الى 14.4% تلاها ادارة ضريبة الدخل بنسبة 13.3% ثم ادارة ضريبة الاستهلاك بنسبة 11.1 ثم ادارة خدمة المكلفين بنسبة 9.6% ، ويمكن القول ان مجموع الادارات السابقة يشكل حوالي أكثر من 48% من اجمالي المشاركين ، وهذا يعني ان الهيئة العامة للضرائب تركز على تدريب الافراد في مجال عملها الرئيسي وذا ما أضفنا ادارة السياسات الضريبية يرتفع العدد لأكثر من نصف المتدربين / وعلى الجانب الاخر كان للإدارات الداعمة والمساندة نصيب كبير في التدريب مثل ادارة الشؤون القانونية و ادارة الشؤون المالية والادارية وادارة العلاقات العامة والاتصال وادارة الموارد البشرية ونظم المعلومات لكن يلاحظ انخفاض اعداد المتدربين في ادارات هامة وحيوية مثل ادارة التدقيق الداخلي المسؤولة عن تدقيق كل العمليات والانشطة التي تقوم بها الهيئة والتأكد من التزامها بالقوانين واللوائح والارشادات المنظمة للعمل ، وكذلك ادارة الاتفاقيات الضريبية والتعاون الدولي والتي تعد من اهم الادارات بالنظر لطبيعة دورها في انفتاح الهيئة على غيرها من الهيئات والأجهزة المماثلة وخاصة في ظل الاتفاقيات الضريبية التي أبرمتها او ستبرمها دولة قطر مع غيرها من الدول ، وكذلك ادارة التخطيط والجودة بالنظر لأهمية الدور الذي يمكن ان تقوم به في رسم خطط وسياسات العمل والتنسيق بين مختلف الادارات، فمن غير المتصور ان يكون قد تم تدرب فردين فقط سواء في ادارة الاتفاقيات الضريبية والتعاون الدولي او ادارة التخطيط والجودة ، فلا بد من تكثيف التدريب في هاتين الادارتين مع غيرها من الادارات الاخرى ومن الملاحظ ايضا اهتمام الهيئة بالتدريب في مجال العلاقات العامة والاتصال بالنظر لأهمية هذه الادارة في تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للهيئة على مختلف المستويات.

### 3. ما أهم موضوعات الدورات التي تقدمها الهيئة العامة للضرائب؟

جدول 3 توزيع المتدربين حسب موضوعات البرامج التدريبية

النسبة	التكرار	الفئات
4	11	دورة مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
3.3	9	دورة إدارة المشاريع
3.7	7	دورة التعامل المميز وخدمة العملاء
2.2	6	دورة إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
5.5	15	دورة نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
3.7	10	دورة مهارات العرض والتقديم
3.7	10	دورة بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
1.8	5	دورة الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال
1.8	5	دورة الأرباح الرأسمالية
6.3	17	دورة معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال
8.5	23	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
8.1	22	دورة أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
5.9	16	دورة إعداد وتأهيل القيادات
4	11	دورة أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
6.3	17	دورة أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
3.7	7	دورة قانون الامتثال الضريبي FATCA
8.1	22	دورة ضريبة القيمة المضافة
7.4	20	دورة الامتثال الضريبي
7.4	20	دورة الفحص والربط الضريبي
6.3	17	دورة الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>100</b>	<b>270</b>	<b>الإجمالي</b>

## توزيع المتدربين حسب موضوعات البرامج التدريبية



رسم توضيحي 10 توزيع المتدربين حسب موضوعات البرامج التدريبية (من اعداد الباحثة)

تنوعت الدورات التدريبية التي قدمتها الهيئة العامة للضرائب لمنتسبيها وشملت هذه الدورات دورات فنية او تخصصية تتصل بمجال العمل الدقيق للهيئة مثل دورة أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية، دورة أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية ودورة ضريبة القيمة المضافة ، دورة الامتثال الضريبي، دورة الفحص والربط الضريبي ، دورة الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، دورة أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية ، ودورة الأرباح الرأسمالية ، وهذا يعني تركيز الهيئة واهتمامها بتطوير العمل لمنتسبيها وشكل المتدربون في هذه الدورات عدد 115 متدرب بنسبة 62.5% ، كذلك اهتمت الهيئة العامة للضرائب بتطوير المهارات القيادية لبعض العاملين لديها حيث قدمت دورة دورتي إعداد وتأهيل القيادات و القيادة الذكية في التعامل مع الازمات و دورة الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال، وهذا يعكس اهتمام الهيئة بتطوير العمل على مختلف المستويات سواء بدورات متخصصة موجهة للقادة او دورات عامة يمكن ان يستفيد منها القادة، و اهتمت الهيئة كذلك بالدورات الداعمة للعمل والتي يمكن ان تساعد الموظفين والقادة في أداء أعمالهم مثل دورة إدارة المشاريع وهي دورة هامة بالنظر الى تعدد المشاريع داخل الهيئة ، وكذلك دورة بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية.

اهتمت الهيئة كذلك بتطوير مهارات الكمبيوتر مثل دورة نظام الويندوز والتعامل مع الملفات ، ودورة دورة مايكروسوفت أكسل - مبتدئ ، وهذه الدورات شديدة الأهمية لمجال عمل الهيئة التي تتعامل مع الموازنات والحسابات والأرقام ، كما اهتمت الهيئة بخدمة العملاء والتعامل المميز معهم في ظل سعيها لتقديم خدمة مميزة للجمهور وخاصة انها جهة تحصيل أموال مقابل خدمات غير ملموسة تقدمها للعملاء الامر الذي يزيد من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة او قسم خدمة العملاء.

وبالتالي تعكس قائمة الدورات السابقة اهتمام كبير من الهيئة بالاستثمار في العنصر البشري وهو ما يتوافق مع الركيزة الأولى في ركائز رؤية قطر 2030<sup>1</sup> والتي تهدف لتطوير القدرات البشرية للقوى العاملة القطرية كما تتوافق خطة التدريب مع الهدف السادس للخطة الاستراتيجية للدولة<sup>2</sup> والذي يشمل تطبيق التغيير في مهارات الموظفين وخبرتهم والتزامهم بالعمل. سوف تؤدي صناعة الخدمات المالية دوراً مهماً في رؤية قطر الوطنية 2030 من خلال المساعدة على تنويع الاقتصاد ودعم النمو الاقتصادي وتوفير الاستقرار المالي. ترتبط هذه المساهمات الأساسية بمهارات الموظفين الماهرين العاملين ضمن هيئات تنظيم الخدمات المالية وفي الصناعة الإجمالية ككل.

#### 4. ما مدى قدرة المدرب على شرح المحتوى وتحفيز المشاركين والتفاعل والتجاوب مع الأسئلة والاستفسارات؟

تم تقييم المدرب من خلال مجموعة من الاسئلة حول المامه بالمادة التدريبية وقدرته على تحفيز المشاركين والالتزام بالجدول الزمني وشرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل ، وبذلك يكون تم تقييم العنصر الأساسي في العملية التدريبية وتوضيح الجداول ارقام 4، 5، 6 ، 7 والاشكال أرقام 11 ، و 12 ، و 13 ، و 14 تفاصيل تقييم البنود الخاصة بالمدرب والتي جاءت في مجملها ايجابية تؤكد قدرة المدرب على التمكن من المادة التدريبية وشرحها بطريقة مترابطة ومتسلسلة و كذلك قدرته على تحفيز المشاركين اشراكهم في العملية التدريبية ، وكذلك التزام المدرب بالجدول الزمني المخطط له، وسيتم استعراض النتائج بالتفصيل كمايلي:

---

<sup>1</sup> رؤية قطر 2030 [https://www.psa.gov.qa/ar/qnv1/Documents/QNV2030\\_Arabic\\_v2.pdf](https://www.psa.gov.qa/ar/qnv1/Documents/QNV2030_Arabic_v2.pdf) تاريخ

الوصول 15 مارس 2024

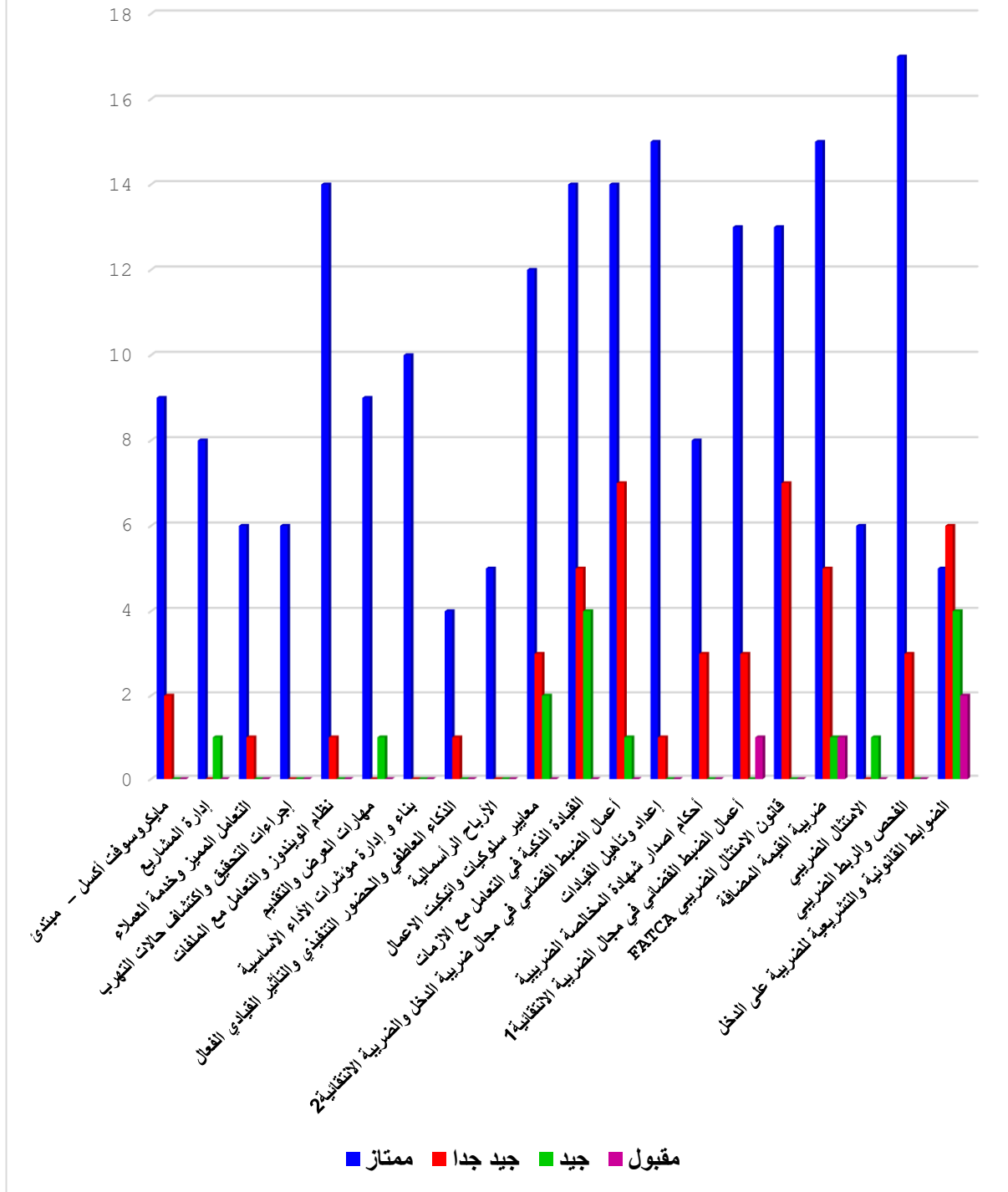
<sup>2</sup> الخطة الاستراتيجية للدولة لتنظيم القطاع المالي - <https://www.qfcra.com/ar->

[qa/publications/Strategic\\_Plan/index50c3.html?page=forward](https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic_Plan/index50c3.html?page=forward) تاريخ لوصول 20 مارس 2024

جدول 4 تقييم المتدربين لأداء المدرب فيما يتعلق بالمادة التدريبية

الماد المدرب بالمادة التدريبية									الفئات
الإجمالي	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	0	0	0	0	18	2	82	9	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	11	1	0	0	89	8	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	15	1	85	6	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	0	0	0	0	100	6	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	0	0	0	0	7	1	93	14	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	0	0	100	10	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	50	4	الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	100	5	الأرباح الرأسمالية
17	0	0	11	2	19	3	70	12	معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال
23	0	0	17.3	4	21.7	5	61	14	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
22	0	0	4	1	32	7	64	14	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية 2
16	0	0	0	0	6	1	94	15	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	28	3	72	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
17	6	1	0	0	17	3	76	13	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية 1
20	0	0	0	0	35	7	65	13	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4.5	1	4.5	1	22.5	5	68	15	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	15	1	0	0	85	6	الامتثال الضريبي
20	0	0	0	0	15	3	85	17	الفحص والربط الضريبي
17	11	2	23	4	35	6	29	5	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>1.5</b>	<b>4</b>	<b>5.5</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>75</b>	<b>203</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على الإلمام بالمادة التدريبية



رسم توضيحي 11 تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على الإلمام بالمادة التدريبية (من اعداد الباحثة)



من الجدول رقم 4 والشكل رقم 11 يتضح أن هناك توافق كبير على المام المدرب بالمادة التدريبية

في مختلف الدورات التي قدمتها الهيئة لمنتسبيها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او مهارات العرض والتقييم او بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص الضريبي.

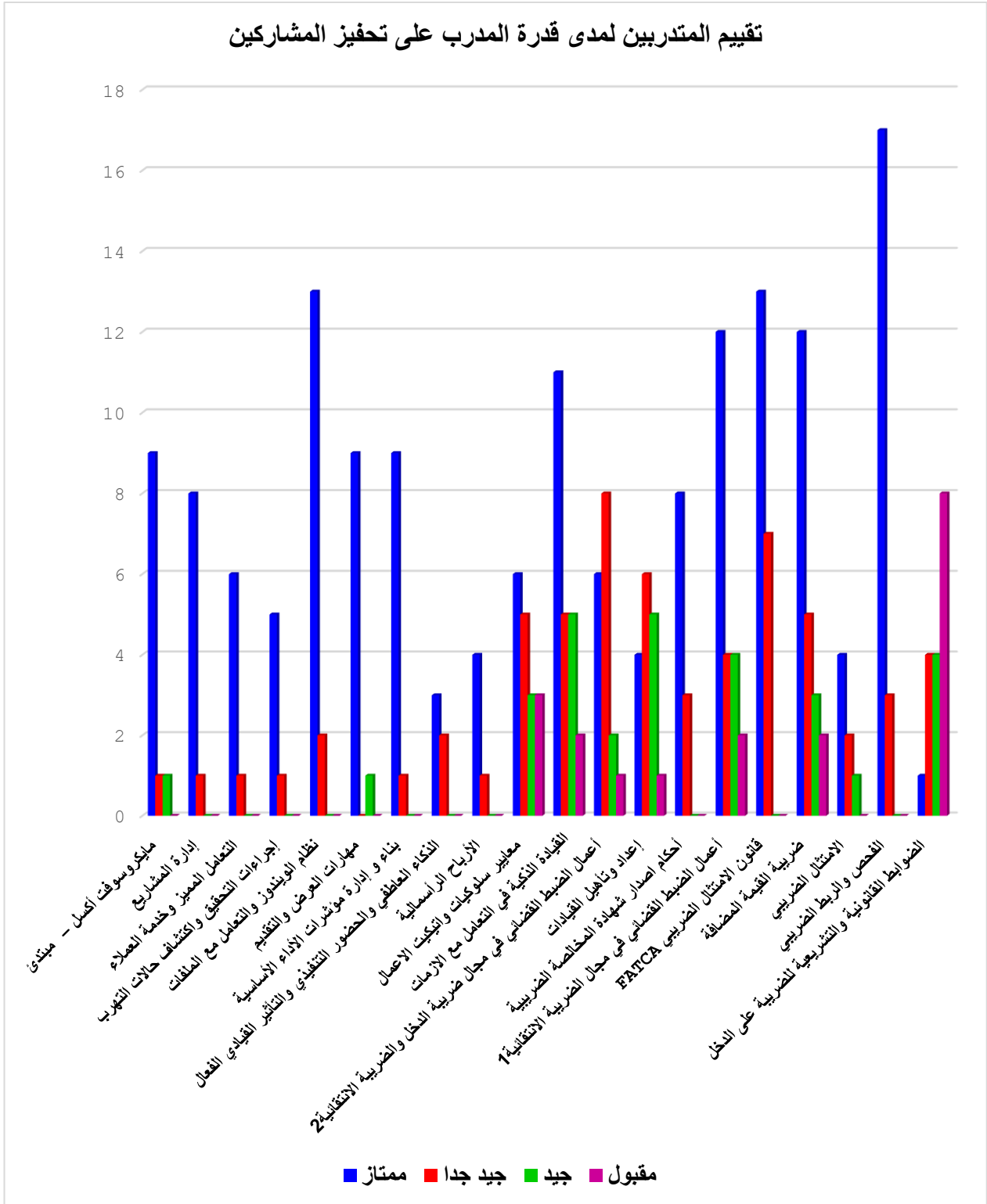
وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المدرب على تقييم جيد او مقبول مثل معايير سلوكيات واتيكت الاعمال والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات والضبط القضائي في ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية (1) واعداد وتأهيل القيادات ، و الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل والتي جاء تقييم مقبول فيها اكثر من ممتاز او جيد جدا وهو ما ينبغي الانتباه اليه في الدورات القادمة.

وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب مدربين لديهم القدرة العلمية والفنية التي تؤهلهم لأداء المهام المطلوبة منهم.

جدول 5 آراء المتدربين في قدرة المدرب على تحفيز المشاركين

الاجمالي	قدرة المدرب على تحفيز المشاركين								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	0	0	9	1	9	1	82	9	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	11	1	89	8	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	15	1	85	6	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	0	0	17	1	83	5	إجراءات التحقيق واكتشاف التهرب
15	0	0	0	0	14	2	86	13	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	10	1	90	9	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	40	2	60	3	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الأرباح الرأسمالية
17	17.5	3	17.5	3	30	5	35	6	معايير سلوكيات وأتيكيت الاعمال
23	8.7	2	21.7	5	21.7	5	48	11	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	4	1	9	2	36	8	22	6	الضبط القضائي في ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية (1)
16	6	1	31	5	37.5	6	25	4	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	22.3	3	72.7	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	11	2	18	4	18	4	54	12	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية 2
20	0	0	0	0	35	7	65	13	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	11	2	13	3	22	5	54	12	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	14	1	28	2	57	4	الامتثال الضريبي
20	0	0	0	0	15	3	85	17	الفحص والربط الضريبي
17	47	8	23.5	4	23.5	4	6	1	الضوابط القانونية والتنشيرية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>160</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على تحفيز المشاركين



رسم توضيحي 12 تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على تحفيز المشاركين (من اعداد الباحثة)

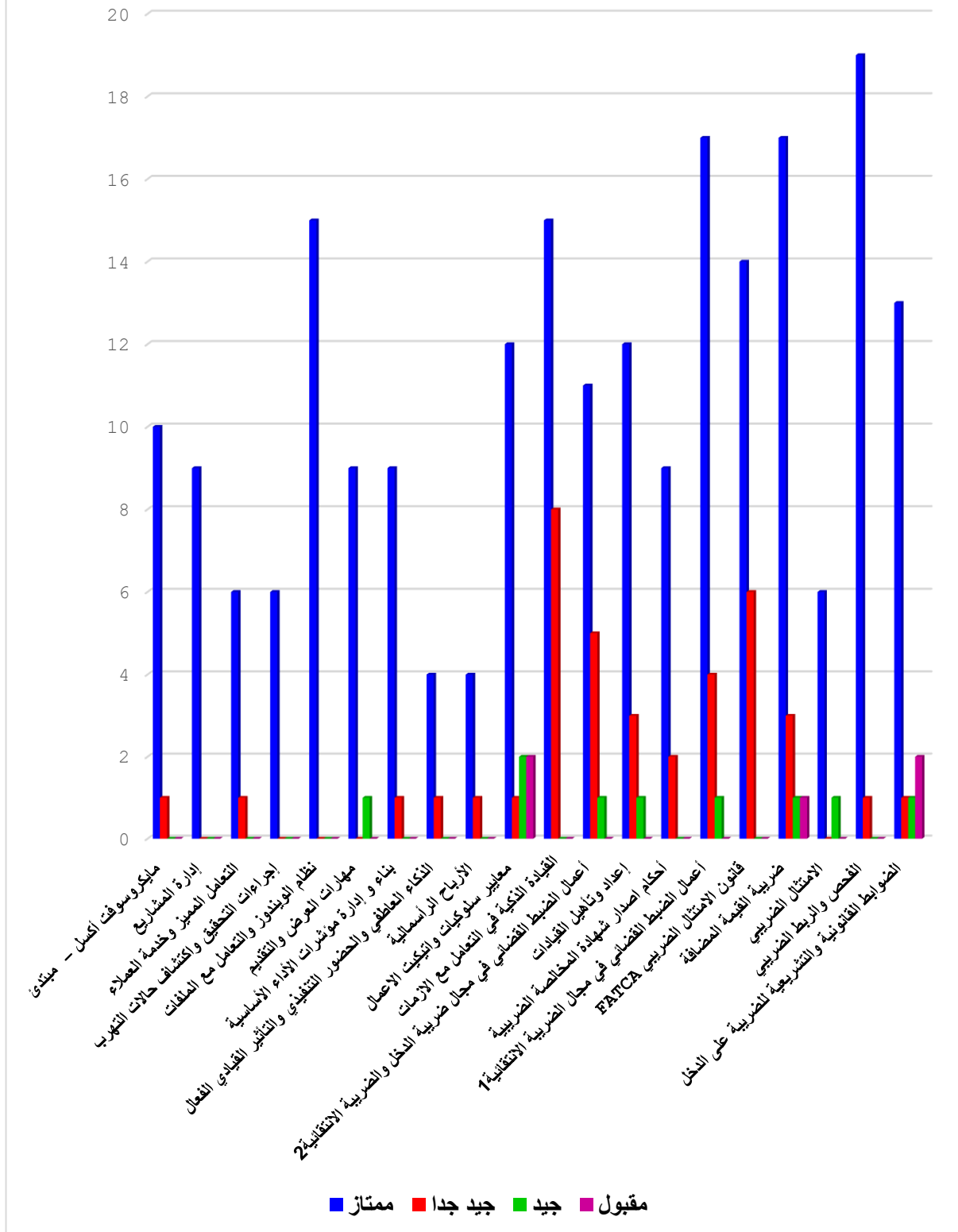
من الجدول رقم 5 والشكل رقم 12 يتضح أن هناك توافق كبير على قدرة المدرب على تحفيز المشاركين والمشاركة بفاعلية في العملية التدريبية في مختلف الدورات التي قدمتها الهيئة لمنتسبيها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او مهارات العرض والتقييم او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص الضريبي.

وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المدرب على تقييم جيد او مقبول مثل معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال والضبط القضائي في ضريبة الدخل، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل ، وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب مدربين لديهم القدرة العلمية والفنية التي تؤهلهم لأداء المهام المطلوبة منهم وخاصة ان تحفيز المشاركين للمشاركة يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية.

جدول 6 اراء المتدربين فيما يتعلق بالتزام المدرب بالجدول الزمني

	التزام المدرب بالجدول الزمني								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	0	0	0	0	9	1	91	10	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	0	0	90	9	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	15	1	85	6	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	0	0	0	0	100	6	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهريب
15	0	0	0	0	0	0	100	15	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	10	1	90	9	بناء مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الأرباح الرأسمالية
17	11	2	11	2	6	1	54	12	معايير سلوكيات وانكيكيت الاعمال
23	0	0	0	0	35	8	65	15	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	0	0	6	1	29	5	64.7	11	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	6	1	19	3	75	12	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	18	2	82	9	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	0	0	4.5	1	18	4	77	17	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	0	0	30	6	70	14	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4.5	1	4.5	1	13.5	3	77	17	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	15	1	0	0	85	6	الامتثال الضريبي
20	0	0	0	0	5	1	95	19	الفحص والربط الضريبي
17	11.7	2	6	1	6	1	76	13	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>1.8</b>	<b>5</b>	<b>3.3</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>217</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لمدى التزام المدرب بالجدول الزمني



رسم توضيحي 13 تقييم المتدربين لمدى التزام المدرب بالجدول الزمني (من اعداد الباحثة)

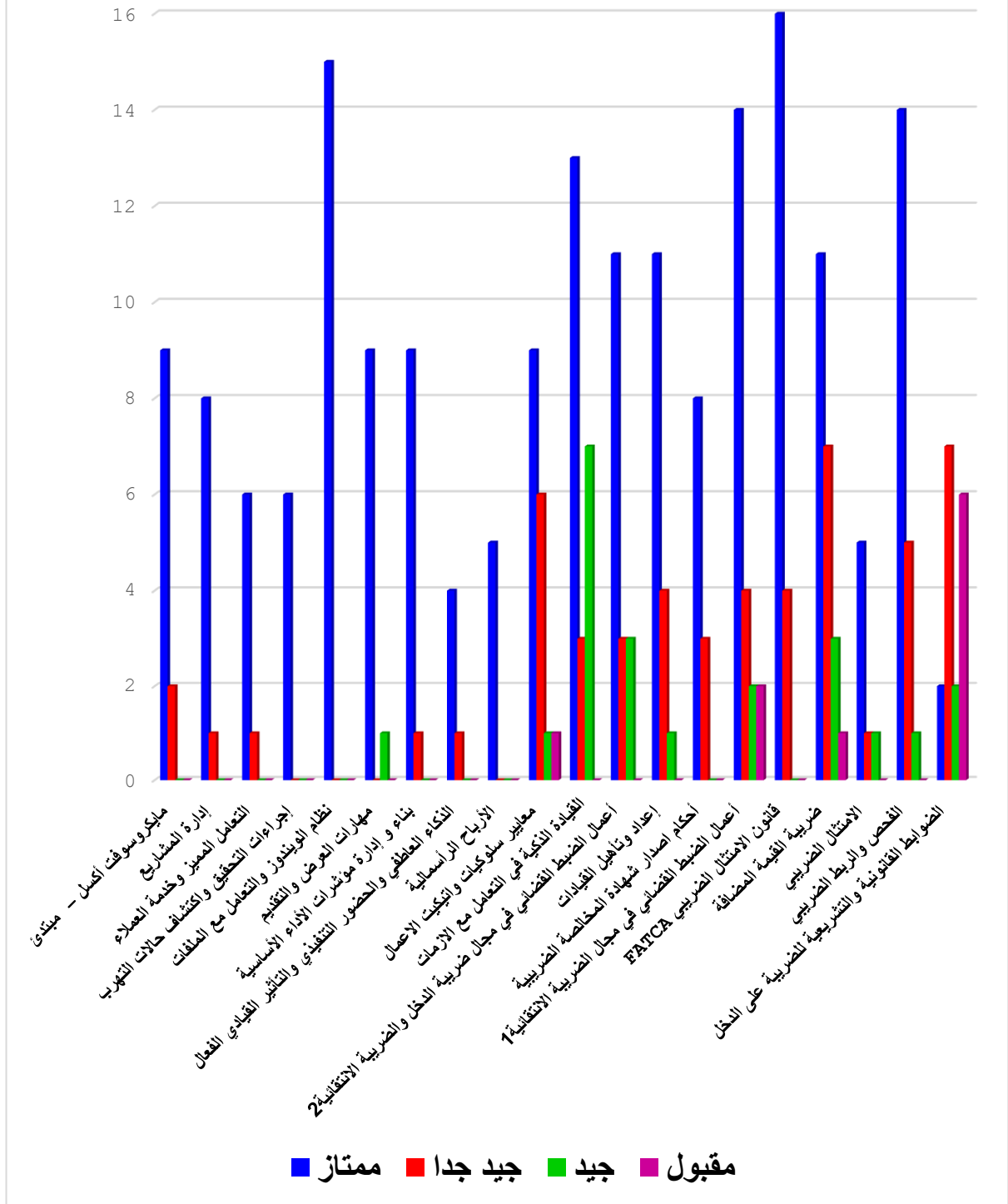
من الجدول رقم 6 والشكل رقم 13 يتضح أن هناك توافق كبير على قدرة المدرب على الالتزام بالجدول التدريبي في مختلف الدورات التي قدمتها الهيئة لمنتسبيها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص الضريبي. وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المدرب على تقييم جيد او مقبول مثل مهارات العرض والتقييم معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال والضبط القضائي في ضريبة الدخل ، و الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل ، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات ، ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في هذه الدورات . وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب مدربين لديهم القدرة العلمية والفنية التي تؤهلهم لأداء المهام المطلوبة منهم مع الالتزام بالجدول الزمني عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية.

جدول 7 تقييم المتدربين لقدرة المدرب على شرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل

	تقييم المتدربين لقدرة المدرب على شرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	0	0	0	0	18	2	82	9	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	11	1	89	8	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	15	1	85	6	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	0	0	0	0	100	6	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	0	0	0	0	0	0	100	15	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	10	1	90	9	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	100	5	الأرباح الرأسمالية
17	6	1	6	1	35	6	53	9	معايير سلوكيات واتيكت الأعمال
23	0	0	30	7	13	3	56.6	13	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	0	0	17.5	3	17.5	3	65	11	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
16	0	0	11	1	20	4	69	11	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27	3	73	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	9	2	9	2	18	4	64	14	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	0	0	20	4	80	16	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4	1	13	3	32	7	50	11	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	14	1	14	1	72	5	الامتثال الضريبي
20	0	0	5	1	25	5	70	14	الفحص والربط الضريبي
17	35	6	12	2	41	7	12	2	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>3.7</b>	<b>10</b>	<b>8.1</b>	<b>22</b>	<b>19.6</b>	<b>53</b>	<b>68.5</b>	<b>185</b>	<b>الإجمالي</b>



## تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على شرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل



رسم توضيحي 14 تقييم المتدربين لمدى قدرة المدرب على شرح المحتوى بشكل مترابط ومتسلسل (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 7 والشكل رقم 14 يتضح أن هناك توافق كبير على قدرة المدرب على شرح المادة بطريقة مترابطة ومتسلسلة في مختلف الدورات التي قدمتها الهيئة لمنتسبيها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص الضريبي. وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المدرب على تقييم جيد او مقبول مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في هذه الدورات. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب مدربين لديهم القدرة العلمية والفنية التي تؤهلهم لأداء المهام المطلوبة منهم مع الشرح بطريقة مترابطة ومتسلسلة مما يعد عاملاً أساسياً من عوامل نجاح الدورات التدريبية.

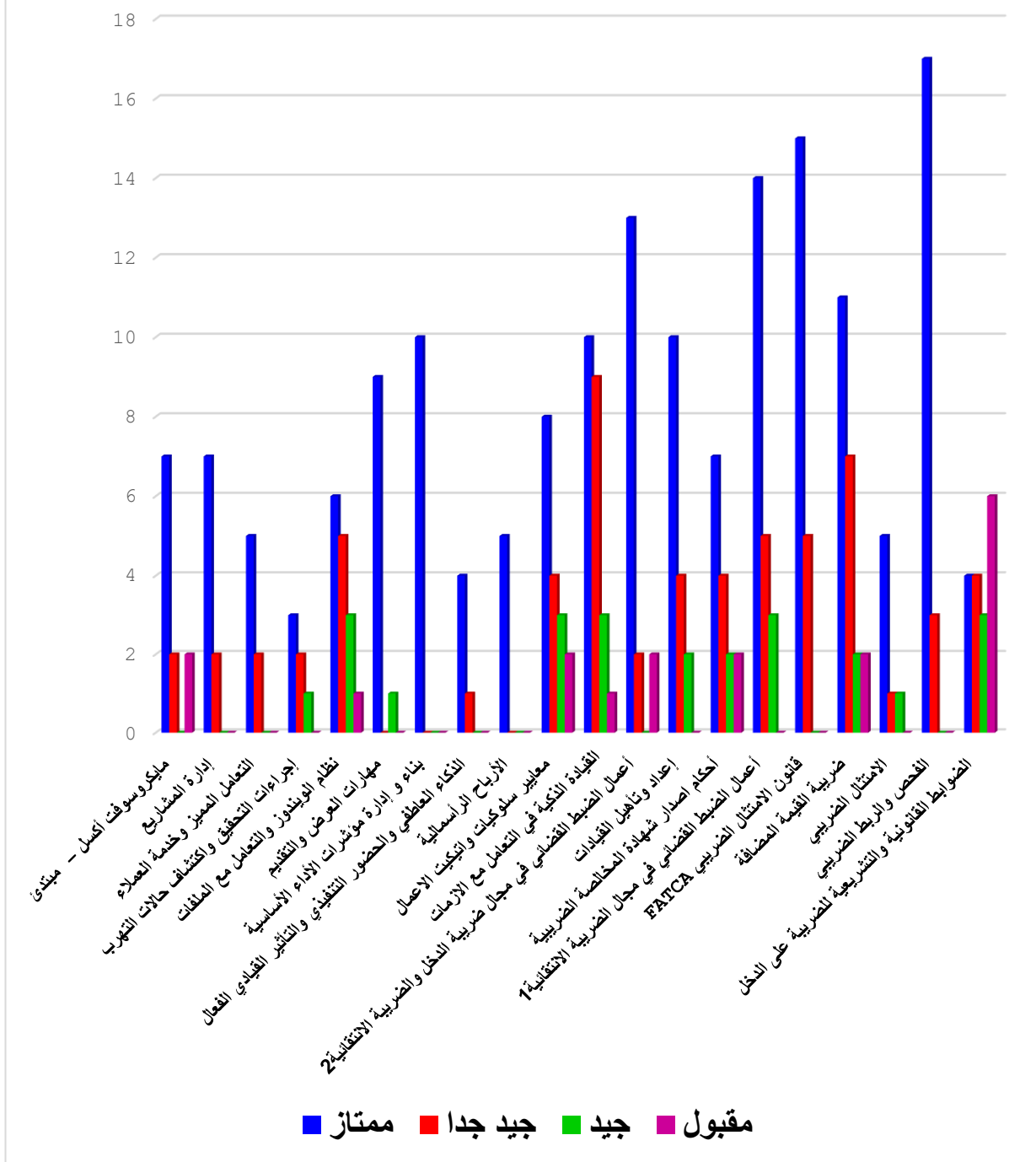
## 5. ما مدى سهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية واحتوائها على الأنشطة والتطبيقات العملية؟

تم الاجابة على هذا السؤال من خلال الجداول، 8،9،10،11 والأشكال 15،16، و 17، 18 كما يلي:

جدول 8 تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على معلومات حديثة وقيمة

	تقييم المتدربين لاحتواء ال التدريبية على معلومات حديثة وقيمة								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	13	2	0	0	13	2	64	7	مايكروسوفت أكسل – مبتدئ
9	0	0	0	0	22	2	78	7	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	29	2	71	5	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	17	1	33	2	50	3	التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	7	1	20	3	33	5	40	6	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	0	0	100	10	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	50	5	الأرباح الرأسمالية
17	12	2	17.5	3	23.5	4	47	8	معايير سلوكيات واتيكتات الاعمال
23	4	1	13	3	39	9	43	10	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	12	2	0	0	12	2	76	13	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	12.5	2	25	4	62.5	10	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27.5	4	63.5	7	اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	0	0	14	3	22.5	5	63.5	14	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	0	0	25	5	75	15	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	9	2	9	2	32	7	50	11	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	14	1	14	1	72	5	الامتثال الضريبي
20	0	0	0	0	15	3	85	17	الفحص والربط الضريبي
17	35	6	17	3	23.5	4	23.5	4	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>5.9</b>	<b>16</b>	<b>8.1</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>170</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على معلومات حديثة وقيمة



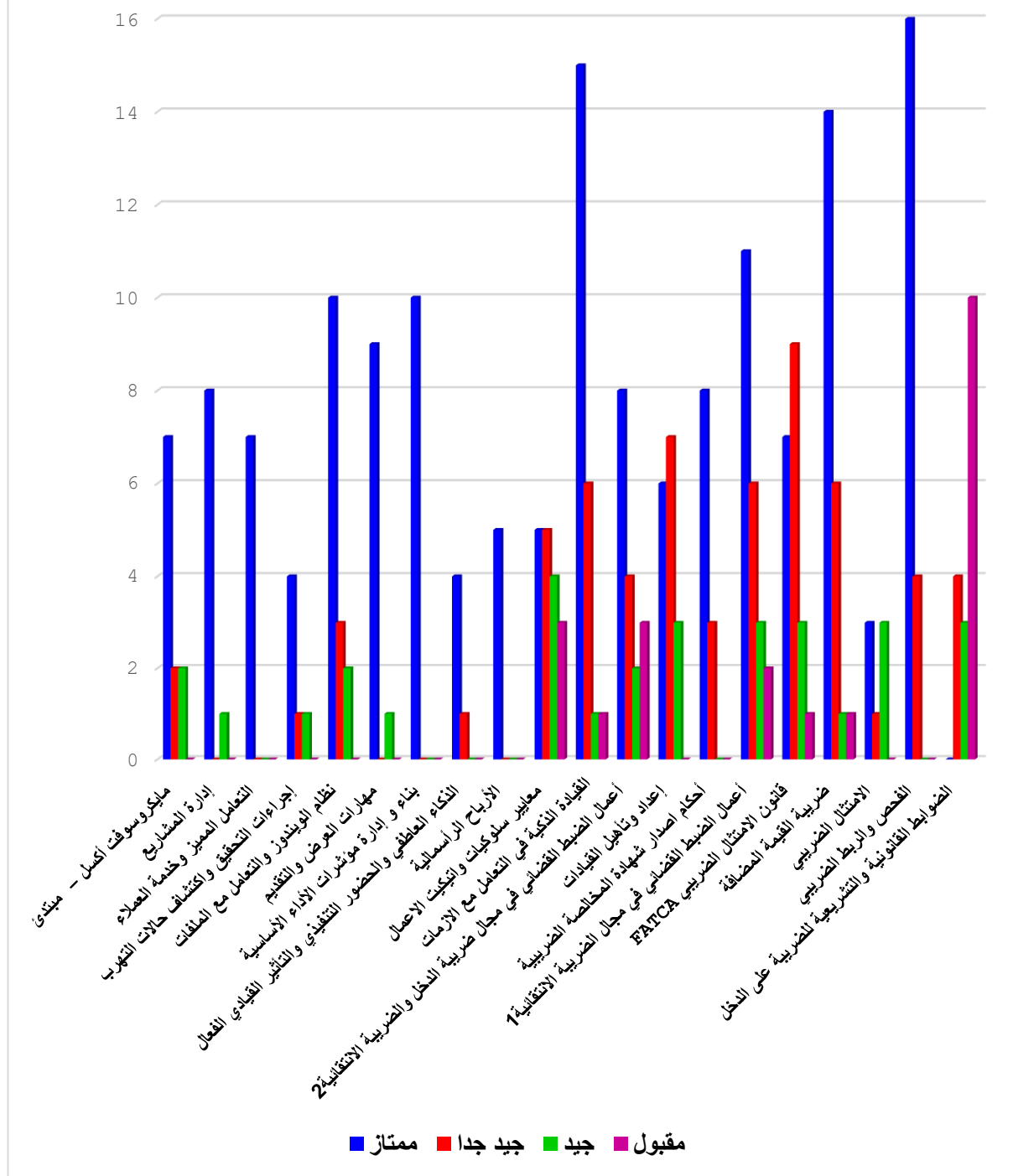
رسم توضيحي 15 تقييم المتدربين تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على معلومات حديثة وقيمة (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 8 والشكل رقم 15 يتضح أن هناك توافق كبير على احتواء المادة التدريبية على معلومات حديثة وقيمة وهذا يعد الى جانب المدرب العنصر الثاني في نجاح الدورات التدريبية وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وإدارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص والربط الضريبي. وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المحتوى العلمي على تقييم جيد او مقبول مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة، ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في هذه الدورات. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب جهات تدريبية او مزودي تدريب قادرين على اعداد مادة علمية قيمة وحديثة مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية.

جدول 9 احتواء الدورة التدريبية على الأنشطة والتطبيقات العملية

		احتواء الدورة التدريبية على الأنشطة والتطبيقات العملية							
		مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
11	0	0	8	2	181	2	63.5	7	مايكروسوفت أكسل – مبتدئ
9	0	0	11	1	0	0	89	8	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	0	0	70	7	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	12.5	1	12.5	1	75	4	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	0	0	13	2	20	3	67	10	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	01	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	0	0	100	10	بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	100	5	الأرباح الرأسمالية
17	17	3	23	4	29	5	29	5	معايير سلوكيات واتيكتات الاعمال
23	4.5	1	4.5	1	26	6	65	15	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	17.5	3	11.5	2	23.5	4	47	8	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	18.5	3	44	7	37.5	6	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27.5	3	72.5	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	9	2	13.5	3	231	6	50	11	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	5	1	15	3	45	9	35	7	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4.5	1	4.5	1	27	6	63.5	14	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	43	3	14	1	43	3	الامتثال الضريبي
20	0	0	0	0	25	4	75	16	الفحص والربط الضريبي
17	59	10	17.5	3	23.5	4	0	0	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>157</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على أنشطة وتطبيقات عملية



رسم توضيحي 16 تقييم المتدربين تقييم المتدربين لاحتواء الدورة التدريبية على أنشطة وتطبيقات عملية (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 9 والشكل رقم 16 يتضح أن هناك توافق كبير على احتواء المادة التدريبية على أنشطة وتدريبات عملية، وهذا يعد الى جانب المعلومات القيمة والحديثة العنصر الثاني في نجاح محتوى الدورات التدريبية وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص والربط الضريبي. وفي هناك دورات حصل فيها المدرب على تقييم جيد او مقبول مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل.

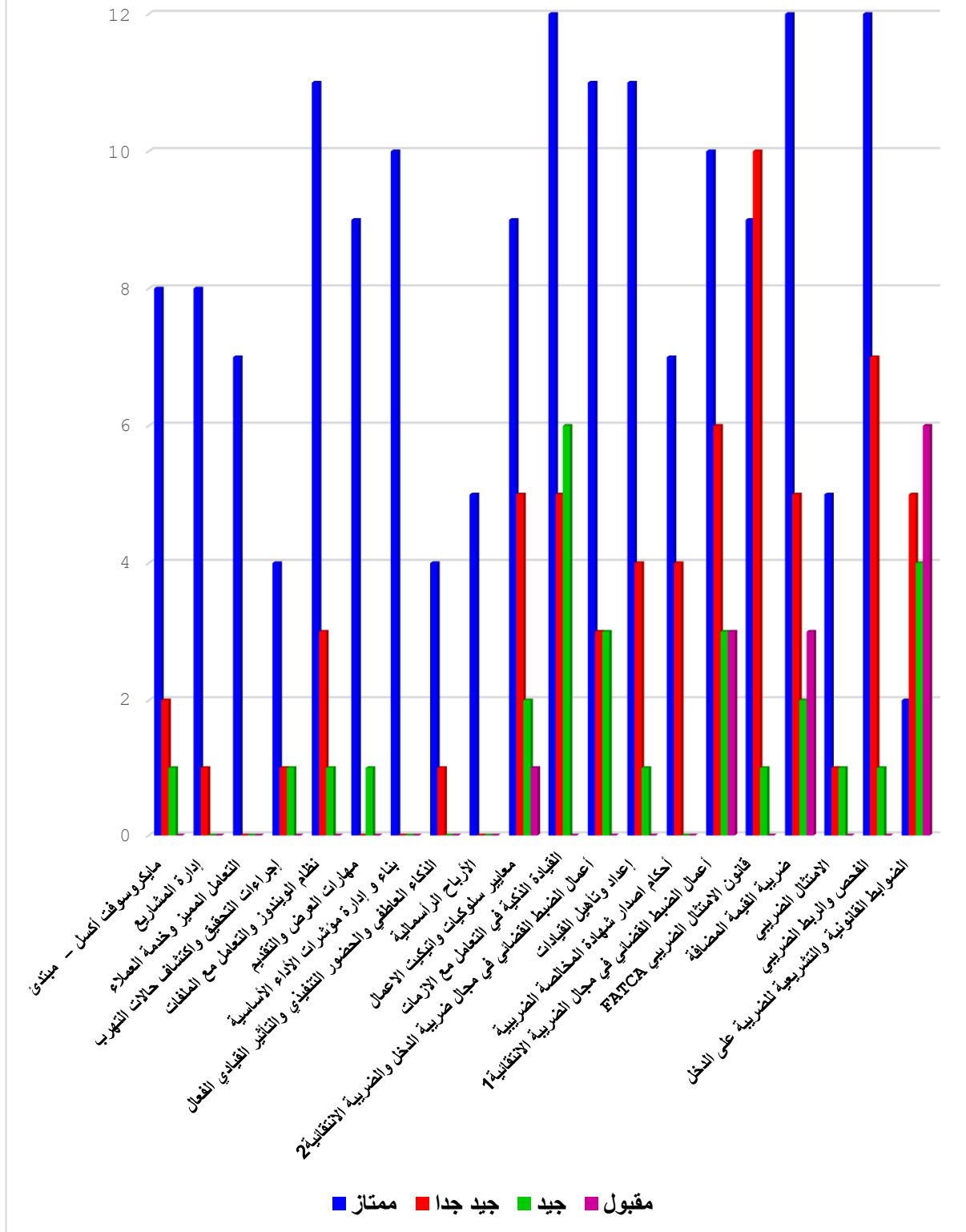
ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في دورة واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب جهات تدريبية او مزودي تدريب قادرين على اعداد مادة علمية قيمة وحديثة مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية.



جدول 10 سهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية

		سهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية							
		مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
11	0	0	9	1	18	2	73	8	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	11	1	89	8	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	0	0	100	7	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	2.5	1	12.51	1	751	4	التحقيق واكتشاف حالات التهريب
15	0	0	7	1	20	3	73	11	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	01	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	0	0	100	10	بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	100	5	الرأسمالية
17		1		2		5		9	معايير سلوكيات واتيكيث الاعمال
23	0	0	26	6	22	5	52	12	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	0	0	17.5	3	17.5	3	65	11	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	6	1	25	4	69	11	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27.5	4	63.5	7	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	13.5	3	13.5	3	27	6	45	10	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	5	1	50	10	45	9	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	13.5	3	9	2	23	5	73	12	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	14	1	14	1	72	5	الامتثال الضريبي
20	0	0	5	1	35	7	60	12	والربط الضريبي
17	35	6	23.5	4	29	5	11.5	2	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>166</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لسهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية



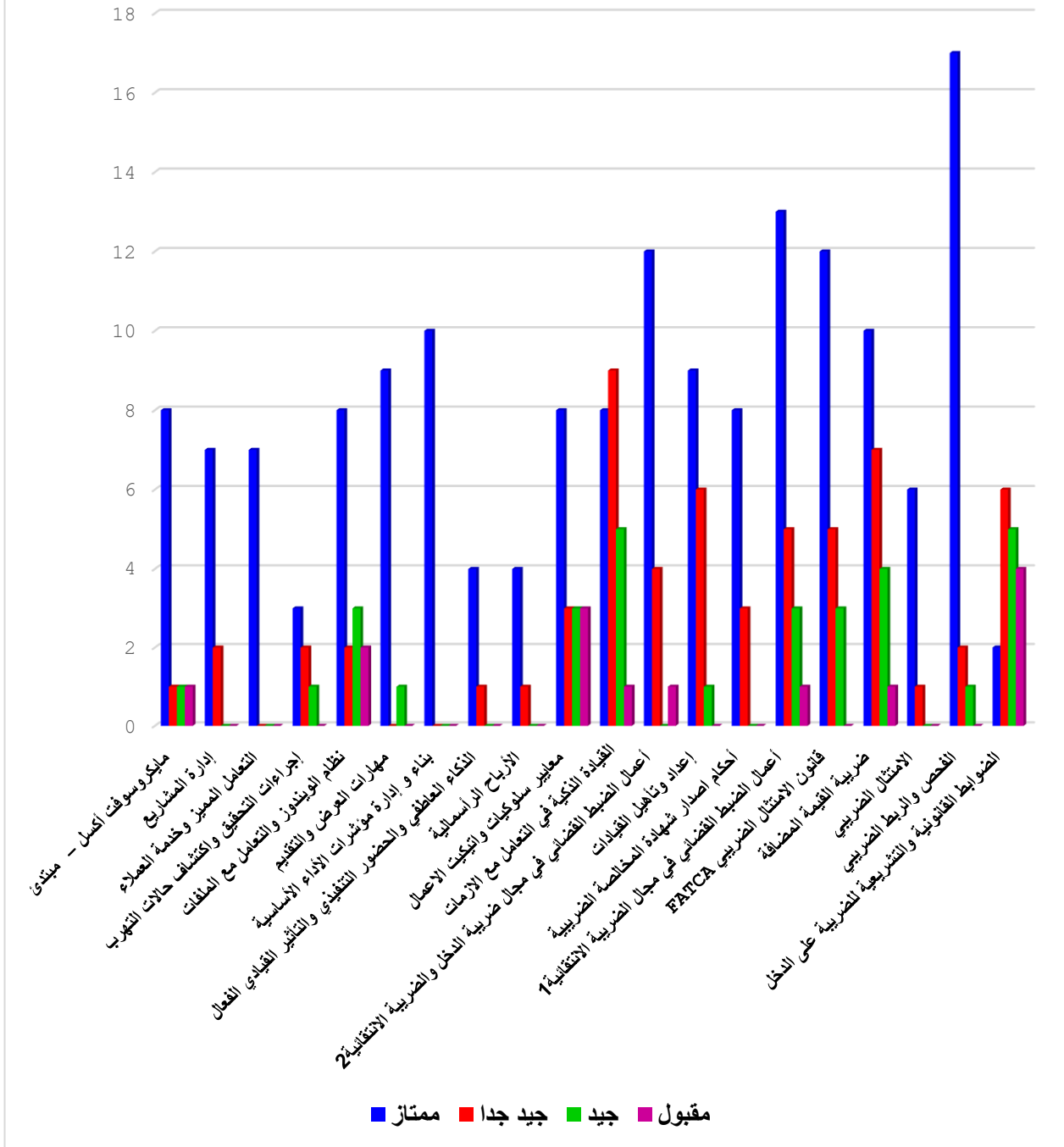
رسم توضيحي 17 تقييم المتدربين لسهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 10 والشكل رقم 17 يتضح أن هناك توافق كبير على سهولة وتنظيم المحتوى العلمي للمادة التدريبية وهذا يعد العنصر الثالث في نجاح الدورات التدريبية مع احتوائها على معلومات قيمة وحديثة و أنشطة تطبيقية وتفاعلية ، وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص والربط الضريبي. وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المحتوى العلمي على تقييم جيد او مقبول مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكت الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة، ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في هذه الدورات. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب جهات تدريبية او مزودي تدريب قادرين على اعداد مادة علمية قيمة وحديثة مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية.

جدول 11 تقييم المتدربين لمدى مساهمة المحتوى في إثراء المعارف والمهارات

	مساهمة المحتوى في إثراء المعارف والمهارات								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	9	1	9	1	9	1	73	8	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	22	2	78	7	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	0	0	100	7	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	16	1	34	2	50	3	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	13	2	20	3	13	2	53	8	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	0	0	100	10	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الأرباح الرأس مالية
17	17.6	3	17.6	3	17.61	3	47	8	معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال
23	4	1	22	5	39	9	35	8	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	5.5	1	0	0	23.5	4	70	12	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	6	1	37.5	6	56	9	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27	3	73	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	4	1	14	3	23	5	59	13	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	15	3	25	5	60	12	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4	1	18	4	32	7	45	10	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	0	0	15	1	85	6	الامتثال الضريبي
20	0	0	5	1	10	2	85	17	والربط الضريبي
17	23.5	4	29	5	35	6	11.5	2	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>		<b>14</b>		<b>31</b>		<b>60</b>		<b>165</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لأن محتوى الدورة ساهم في إثراء المعارف والمهارات



رسم توضيحي 18 تقييم المتدربين لمساهمة المحتوى في إثراء المعارف والمهارات (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 11 والشكل رقم 18 يتضح أن هناك توافق كبير على دور الدورات التدريبية في إثراء المعارف والمهارات وهذا يعد العنصر الرابع في نجاح الدورات التدريبية مع احتوائها على معلومات قيمة وحديثة و أنشطة تطبيقية وتفاعلية ، وسهولة تنظيم المحتوى العلمي وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل او الويندوز وادارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص والربط الضريبي. وفي المقابل هناك دورات حصل فيها المحتوى على تقييم جيد او مقبول مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة، ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في هذه الدورات. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في استقطاب جهات تدريبية او مزودي تدريب قادرين على اعداد مادة علمية قيمة وحديثة ذات أنشطة تفاعلية تتميز بالسهولة في تنظيم المحتوى العلمي ولديها القدرة على إثراء معارف المشاركين مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية.

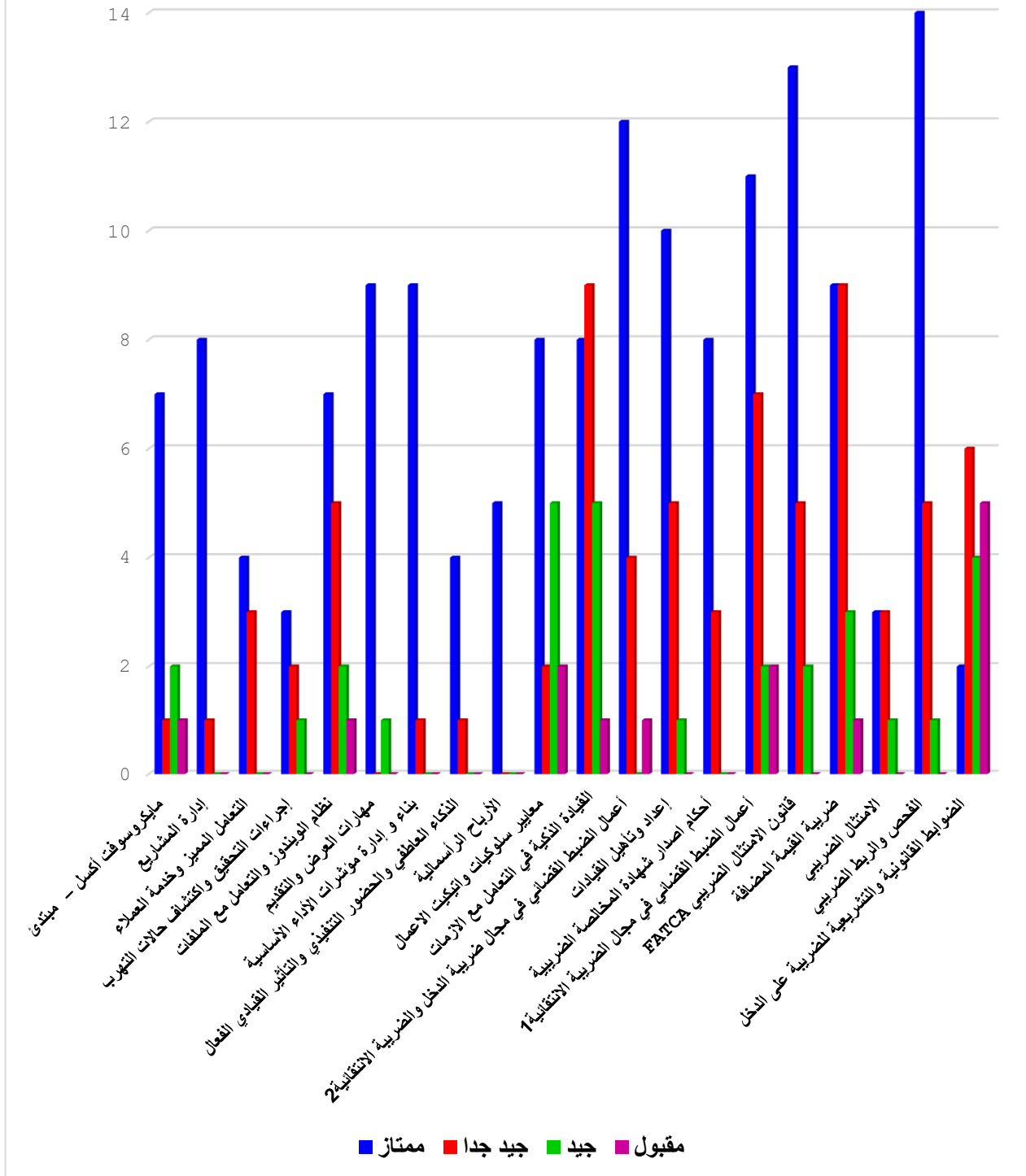
## 6- هل حققت الدورات الأهداف المرجوة منها؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاعتماد على الجدولين 12، و13، والشكلين 19، 20 كما يلي

جدول 12 تقييم المتدربين لمدى فعالية الدورة التدريبية

	مدى فعالية الدورة التدريبية								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	9	1	18	2	9	1	63.5	7	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	11	1	89	8	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	43	3	57	4	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	16	1	34	2	50	3	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	6	1	14	2	33	5	47	7	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	10	1	90	9	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	100	5	الأرباح الرأسمالية
17	11.5	2	29	5	11.5	2	47	8	معايير سلوكيات واتيكييت الاعمال
23	4	1	28	5	39	9	35	8	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	6.5	1	0	0	23.5	4	70	12	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	6	1	31	5	62.5	10	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27	3	73	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	9	2	9	2	32	7	50	11	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	20	2	25	5	65	13	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4.5	1	13.5	3	41	9	41	9	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	14	1	43	3	43	3	الامتثال الضريبي
20	0	0	5	1	25	5	70	14	الفحص والربط الضريبي
17	29	5	23.5	4	35	6	12	2	الصوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>72</b>	<b>57</b>	<b>154</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لمدى فعالية الدورة



رسم توضيحي 19 تقييم المتدربين لمدى فعالية الدورة التدريبية (من اعداد الباحثة)

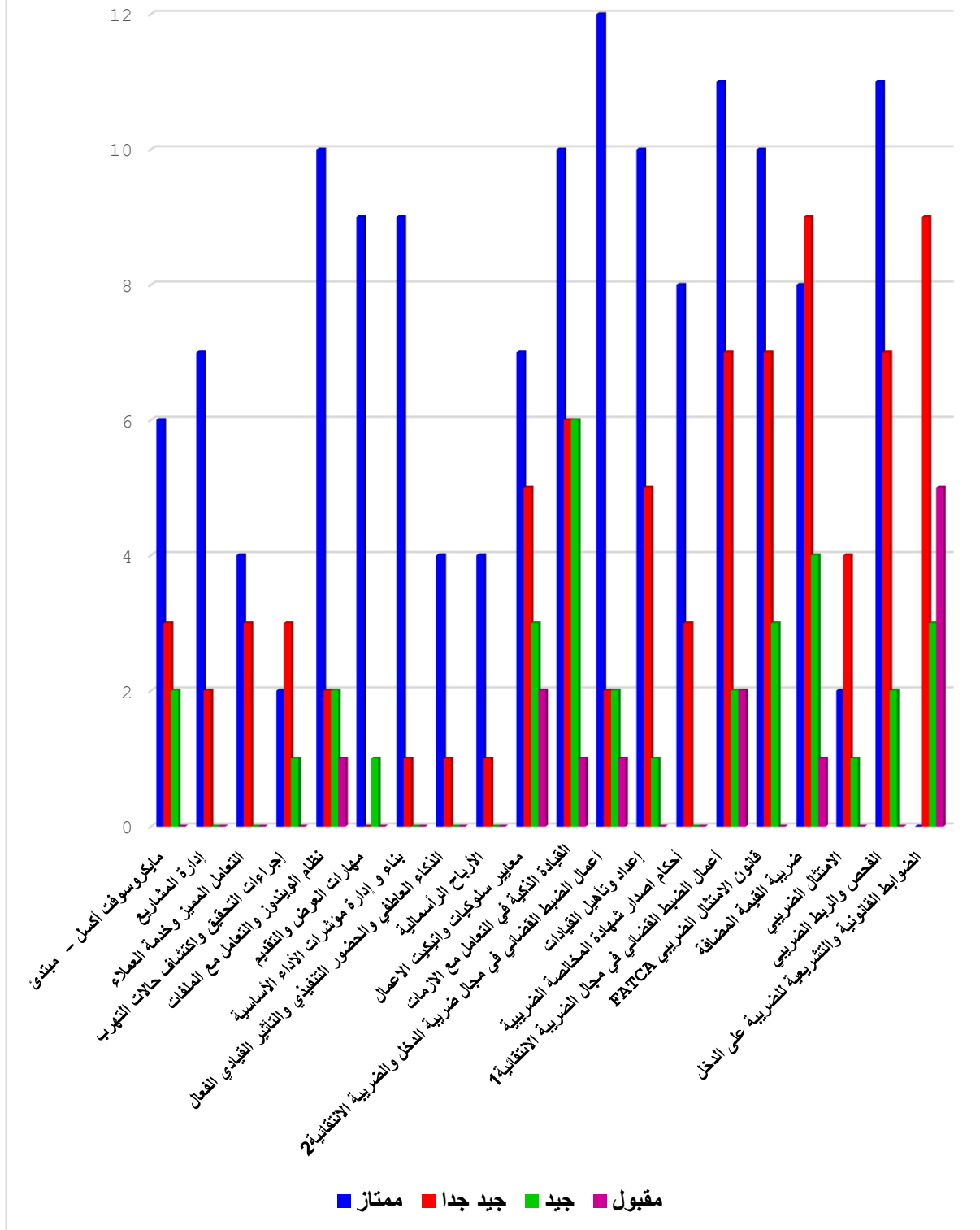


من الجدول رقم 12 والشكل رقم 19 يتضح أن هناك توافق كبير على دور الدورات التدريبية وفعاليتها وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل وإدارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص والربط الضريبي. وفي المقابل هناك دورات كان فيها التقييم جيد او مقبول مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة، ويلاحظ انخفاض تقييم المدرب في اغلب البنود في هذه الدورات. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في تنظيم دورات تدريبية فعالة بما يعني انها أيضا قد نجحت في تعظيم العائد من العملية التدريبية والنظر اليها على انها استثمار وليست اهدار للوقت او الموارد مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية، ويشير عنصر فعالية التدريب لنجاح العملية التدريبية في تعظيم العائد على الاستثمار.

جدول 13 اراء المتدربين في مدى تحقيق الدورات الأهداف المرجوة منها

	مدى تحقيق الدورات الأهداف المرجوة منها								الفئات
	مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	0	0	18	2	27	3	54.5	6	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	0	0	0	0	22	2	78	7	إدارة المشاريع
7	0	0	0	0	43	3	57	4	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	16	1	50	3	34	2	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	7	1	13	2	13	2	67	10	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	0	0	10	1	0	0	90	9	مهارات العرض والتقديم
10	0	0	0	0	10	1	90	9	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	20	1	80	4	الرأسمالية
17	11.5	2	17	3	29	5	41	7	معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال
23	5	1	26	6	26	6	43	10	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	6	1	11.5	2	11.5	2	70	12	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية
16	0	0	6	1	31	5	62.5	10	إعداد وتأهيل القيادات
11	0	0	0	0	27	3	73	8	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	9	2	9	2	32	7	50	11	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية
20	0	0	15	3	35	7	50	10	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	4	1	18	4	41	9	36	8	ضريبة القيمة المضافة
7	0	0	14.5	1	57	4	28.5	2	الامتثال الضريبي
20	0	0	10	2	35	7	55	11	الفحص والربط الضريبي
17	29	5	17.7	3	53	9	0	0	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>11.5</b>	<b>31</b>	<b>12.2</b>	<b>33</b>	<b>29.5</b>	<b>80</b>	<b>54</b>	<b>146</b>	<b>الإجمالي</b>

## تقييم المتدربين لمدى تحقيق الدورة لأهدافها



رسم توضيحي 20 تقييم المتدربين لمدى تحقيق الدورة لأهدافها (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 13 والشكل رقم 20 يتضح أن هناك توافق كبير على نجاح الدورات التدريبية في تحقيق أهدافها وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها حيث تراوحت اغلب التقييمات ما بين ممتاز وجيد جدا وذلك لدورات مايكروسوفت أكسل وإدارة المشاريع وخدمة العملاء واجراءات التحقق واكتشاف التهرب من الضرائب او بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية او الذكاء العاطفي والتأثير القيادي الفعال او الارباح الرأسمالية او أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية او قانون الامتثال الضريبي او التهرب والفحص والربط الضريبي. وفي المقابل هناك دورات لم تتجح في تحقيق أهدافها بشكل كامل مثل مهارات معايير سلوكيات واتيكيت الاعمال وأعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية، والضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل، والقيادة الذكية في التعامل مع الازمات، واعداد وتأهيل القيادات وضريبة القيمة المضافة، ويلاحظ انخفاض تقييم المتدربين في اغلب البنود في هذه الدورات. وتعني نتائج الجدول السابق ان الهيئة قد نجحت في تنظيم دورات تدريبية فعالة وناجحة في تحقيق أهدافها بما يعني انها أيضا قد نجحت في تعظيم العائد من العملية التدريبية والنظر اليها على انها استثمار وليست اهدار للوقت او الموارد مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية، ويشير عنصر تحقيق أهداف التدريب الى نجاح العملية التدريبية في تعظيم العائد على الاستثمار.

وبذلك يتبين نجاح الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب في مجملها في تحقيق أهدافها حيث تميزت بالفاعلية وساعدت على تعظيم العائد من الاستثمار.

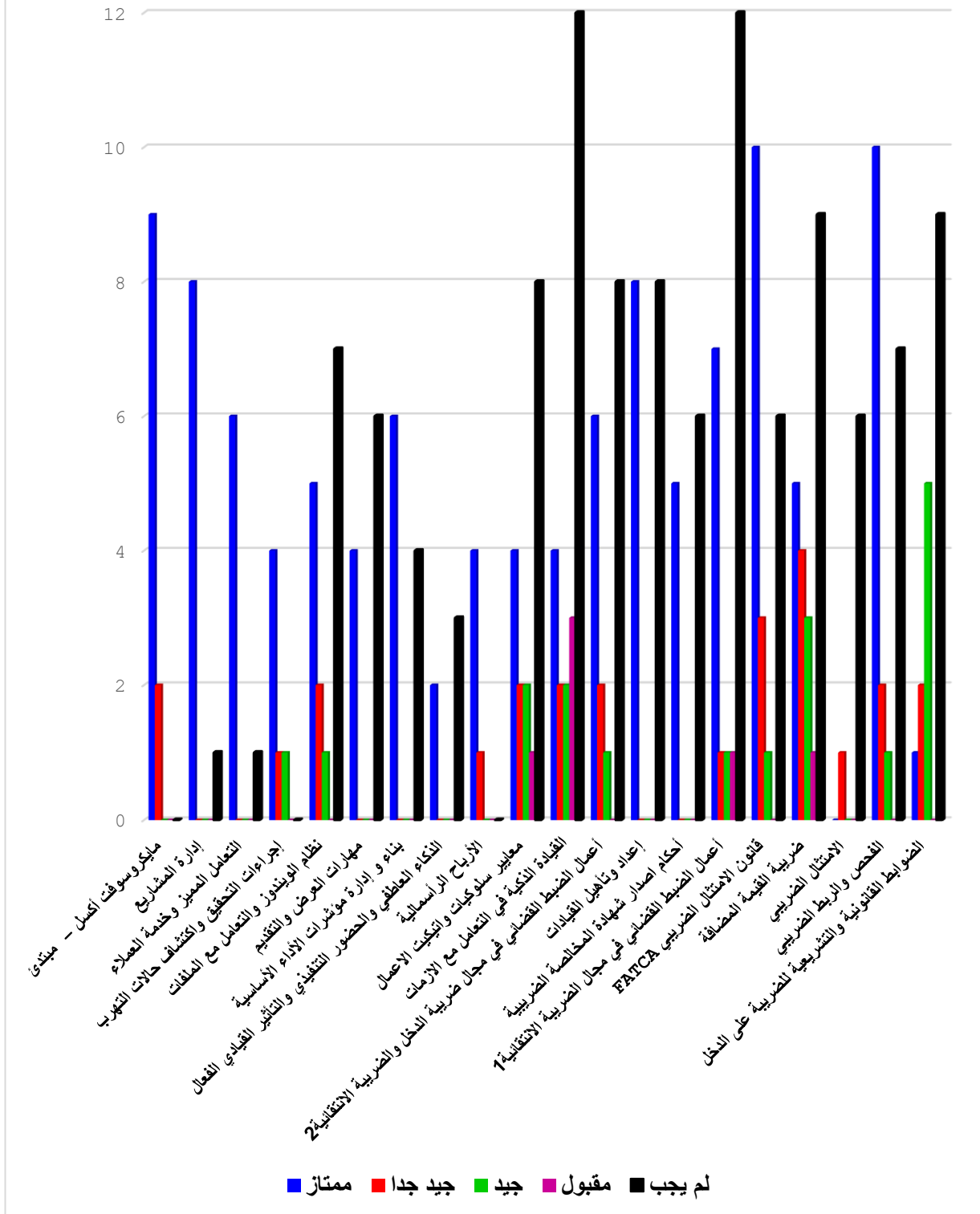
## 7- ما تقييم المتدربين العام للدورة التدريبية وفعاليتها؟

جدول 14 التقييم العام للدورات التدريبية

	التقييم العام للدورات التدريبية										الفئات
	لم يجب		مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	0	0	0	0	0	0	18	2	82	9	مايكروسوفت أكسل - مبتدئ
9	11	1	0	0	0	0	0	0	89	8	إدارة المشاريع
7	15	1	0	0	0	0	0	0	85	6	التعامل المميز وخدمة العملاء
6	0	0	0	0	17	1	17	1	66	4	إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب
15	46	7		0	7	1	13	2	34	5	نظام الويندوز والتعامل مع الملفات
10	60	6	0	0	0	0	0	0	40	4	مهارات العرض والتقديم
10	40	4	0	0	0	0	0	0	60	6	بناء وإدارة مؤشرات الأداء الأساسية
5	60	3	0	0	0	0	0	0	40	2	الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال
5	0	0	0	0	0	0	20	1	80	4	الأرباح الرأسمالية
17	47	8	6	1	12	2	12	2	23	4	معايير سلوكيات واتيكيث الاعمال
23	52	12	13	3	8.7	2	8.7	2	17	4	القيادة الذكية في التعامل مع الازمات
17	47	8	0	0	6	1	11.7	2	35	6	أعمال الضبط القضائي في مجال ضريبة الدخل والضريبة الانتقائية I
16	50	8	0	0	0	0	0	0	50	8	إعداد وتأهيل القيادات

11	55	6	0	0	0	0	0	0	45	5	أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية
22	54	12	4.5	1	4.5	1	4.5	1	32	7	أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة 2
20	30	6	0	0	5	1	15	3	50	10	قانون الامتثال الضريبي FATCA
22	41	9	4.5	1	13.6	3	18	4	23	5	ضريبة القيمة المضافة
7	84	6	0	0	0	0	14	1	0	0	الامتثال الضريبي
20	35	7	0	0	5	1	10	2	50	10	الربط الضريبي
17	53	9	0	0	29	5	11.7	2	6	1	الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل
<b>270</b>	<b>42</b>	<b>113</b>	<b>2.3</b>	<b>6</b>	<b>6.7</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	40	108	الإجمالي

## تقييم المتدربين العام للدورات التدريبية



رسم توضيحي 21 تقييم المتدربين العام للدورات التدريبية (من اعداد الباحثة)

من الجدول رقم 14 والشكل رقم 21 يتضح ان التقييم العام للدورات التدريبية جاء ما بين ممتاز وجيد جدا لبعض الدورات مثل الاكسل و إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب والارباح الرأسمالية فقط بينما في باقي الدورات راوح من بين ممتاز الى مقبول مرورا بجيد جدا وجيد ، كما أن هناك 113 شخص بنسبة 42% لم يذكروا تقييمهم العام للدورات التدريبية وهذا جانب ضعف لان ما زال البعض ينظر للتقييم على انه عنصر ثانوي او غير هام في حين انه عنصر شديد الاهمية لترشيد الدورات التدريبية القادمة وسيتم ذكر كل الملاحظات الكيفية في تقييم الدورات كما يلي :

#### **دورة الاكسل:**

ذكر بعض المتدربين ان الدورة ممتازة وشاملة لمهارات الاكسل الاكثر استخداماً وتمكّن المدرب من توصيل المعلومات بطرق سهلة وجذابة، كما ان الدورة كانت مفيدة وممتعة بينما ذكر البعض الاخر أنها كانت بدائية وكنا نتوقع ونتمنى دورات أكثر تطورا.

#### **دورة الويندوز**

تراوحت الاجابات ما بين ممتازة وجيدة جدا وجيدة.

#### **دورة ادارة المشاريع**

هناك اجماع على تميز الدورة

#### **دورة خدمة العملاء**

هناك اجماع على تميز الدورة

#### **دورة مهارات العرض والتقديم**

ذكر المتدربون ان الدورة ممتازة وثرية

#### **دورة إجراءات التحقيق واكتشاف حالات التهرب**

ذكر المتدربون ان الدورة مفيدة وقدموا الشكر للدكتور مهند

#### **دورة مهارات الأرباح الرأسمالية**

ذكر المتدربون ان الدورة تقييمها من جيد جدا الى ممتاز



## دورة الذكاء العاطفي والحضور التنفيذي والتأثير القيادي الفعال- مركز الخليج

ذكر المتدربون ان الدورة تقيمها من جيد جدا الى ممتاز

### دورة بناء و إدارة مؤشرات الأداء الأساسية

ذكر المتدربون ان الدورة تقيمها من جيد جدا الى ممتاز

### دورة أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية 1

الدورة ممتازة لكن تحتاج تطبيقات عملية وأنشطة تطبيقية أكثر

### دورة أعمال الضبط القضائي في مجال الضريبة الانتقائية 2

تراوحت الاجابات من مقبول الى جيد الى جيد جدا وممتاز

### دورة القيادة الذكية في التعامل مع الازمات

ذكر المتدربون ان الدورة من جيدة الى ممتازة وذكر البعض الاخر انها لا تتناسب مع الوصف الزظيفي المحدد لها حيث

لوحظ أن محتوى المادة كان أكثر توجيهًا نحو الموظفين المستجدين. المهارات المقدمة خلال الدورة كانت أولية وبدائية،

مما يجعلها قد تكون أكثر فائدة لمن هم في بداية مسيرتهم الوظيفية.

### دورة معايير سلوكيات واتيكيات الاعمال

ذكر المتدربون ان الدورة من جيدة الى ممتازة لكن المدرب غير حماسي وسبق ان اخذنا دورة بنفس الاسم وهناك أخطاء

في توقيت بدء الدورة .

### دورة أحكام اصدار شهادة المخالصة الضريبية

الدورة مفيدة وممتازة

### دورة اعداد وتأهيل القيادات

الدورة ممتازة لكن بحاجة ان تكون أكثر من ثلاثة أيام

### دورة الامتثال الضريبي

جيدة جدا

### دورة ضريبة القيمة المضافة

- الدورة ممتازة وساهمت المواضيع المطروحة في إعطاء نظرة مستقبلية لكيفية التعامل مع المكلفين وتحصيل ضريبة القيمة المضافة من قبل موظفي ومفتشين الضرائب، مع الأخذ بالاعتبار القوانين والتشريعات التي سيتم اعتمادها مستقبلاً من قبل دولة قطر، الدورة جداً مفيدة لأنها ستكون مرجع اساسي وتعليمي لتهيئة الموظف في الهيئة العامة للضرائب للتعامل مع ضريبة القيمة المضافة عند تطبيقها. والدورة جيدة جداً للزيادة للتكريم بزيادة الأمثلة في الدول المجاورة واحضار الاخطاء لتفاديه كذلك الترجمة للتكريم بإحضار مترجم يعلم بمفردات الهيئة لأنه هناك مترجم لديه اخطاء والآخر ممتاز

- كان من المفترض ان يكون المدربين أكثر تنظيم للدورة حيث وردت اخطاء كثيرة في التدريبات مما ادت الى اختلاط المعلومات بعض الشيء بالإضافة الى عدم توزيع مادة علمية يمكننا من خلالها المتابعة مع المدرب علما بان شاشة العرض لم تكون واضحة بالنسبة لجميع المتدربين،

- لابد من اعطاء المدربين وقت لتفسير معلومات غير مهمة بالنسبة لمحتوى الدورة أكثر من معلومات مهمة اخرى على سبيل المثال اعطاء وقت مفصل لفقرة مصداقية الحسابات أكثر من الطريقة الحسابية لاحتساب الضريبة.

- فمن الممكن ان يكون شرح الطريقة الحسابية لاحتساب الضريبة سهل بالنسبة لمتخصصي الادارة المالية ولكن بالنسبة للإدارات الثانية فبحاجة الى اعطاء وقت أكثر في هذا الشأن. بالإضافة الى الترجمة لم تكن كافية ووافيه علما بان حدث اخطاء في الترجمة عديدة ادت لتشتت المعلومات.

- كان من المفترض ان يكون المدربين أكثر تنظيم للدورة حيث وردت اخطاء كثيرة في التدريبات مما ادت الى اختلاط المعلومات بعض الشيء بالإضافة الى عدم توزيع مادة علمية يمكننا من خلالها المتابعة مع المدرب علما بان شاشة العرض لم تكون واضحة بالنسبة لجميع المتدربين،..

- اعطاء وقت المدربين وقت لتفسير معلومات غير مهمة بالنسبة لمحتوى الدورة أكثر من معلومات مهمة اخرى على سبيل المثال اعطاء وقت مفصل لفقرة مصداقية الحسابات أكثر من الطريقة الحسابية لاحتساب الضريبة.

- فمن الممكن ان يكون شرح الطريقة الحسابية لاحتساب الضريبة سهل بالنسبة لمتخصصي الادارة المالية ولكن بالنسبة للإدارات الثانية فبحاجة الى اعطاء وقت أكثر في هذا الشأن. بالإضافة الى الترجمة لم تكن كافية ووافيه علما بان حدث اخطاء في الترجمة عديدة ادت لتشتت المعلومات

**دورة قانون الامتثال الضريبي FATCA**

- الدورة ممتازة لكن محتوى الدورة يحتاج إلى تجديد للمعلومات، المعلومات لا تحتوي على دور وحدة تبادل المعلومات في الهيئة العامة للضرائب.
- الدورة لا تستحق ثلاثة ايام، يومان فقط
- ممتازة ولكن كانت بمثابة مقدمة لموضوع الدورة تحتوي على معلومات مبدئية. كنا نرجو أن تكون أكثر شمولية وتقدم معلومات أكثر عن الموضوع.
- ممتازة ولكن كنت أتمنى لو كانت شاملة للموضوع تحتوي على معلومات أكثر وليس مجرد مقدمة او مدخل

#### دورة الضوابط القانونية والتشريعية للضريبة على الدخل

ممتازة لكن المحاضر طرح ماده تخص القانون بشكل عام وتم طرح ماده تخص قانون الدخل في يوم الاربعاء فقط والتطبيق العملي (للمحاسبة) في يوم الخميس ، لا يوجد اي محتوى اثرائي وجديد يخص قانون الضريبة على الدخل حيث انه تم قراءه القوانين الموجودة فقط .

المدرّب الاخير كان أفضل من الاول فلم يتم التطرق للتشريعات والضوابط الا فالיום الرابع والاخير للجانب القانوني وجزء بسيط جداً اما للجانب المحاسبي فقد تم شرحه بشكل ممتاز وتم التطرق لعدة امثلة

#### دورة الفحص والربط الضريبي

- فترة الدورة غير كافية بحجم كميته المعلومات والتدريبات العملية.
- الدورة جدا مفيدة والمعلومات التي تم اكتسابها ستحسن من جودة الفحص اقترح ان تكون هذه الدورة الزاميه لاي موظف جديد في الهيئة تكون مهامه الفحص وذلك لاكتساب المهارات منذ البداية.
- قدمت الدورة معلومات بشكل مكثف في فترة قصيرة وبسبب شرح المدرّب السريع لاعتقاده ان جميعنا على معرفة كيفية الفحص او بان التخصص الجامعي محاسبة فكان الشرح سريع نوعا ما . ووفقا للامتحان فكان هناك حاجة لفترة دراسة اضافية للاستفادة الكاملة من معطيات الدورة.
- الدورة ممتازة جدا والفاحص في حاجه مستمرة لمثل هذا النوع من الدورات نتمنى ان تطرح دورات الفحص الضريبي بشكل دوري
- المدرّب على قدر عالي من المعرفة والالمام بالماده العلميه والقدره على ايصال المعلومه بصورة سهله للمتدربين
- إذا كانت الأيام مخصصة فقط للتركيز على التدريب بدلاً من التدريب والعمل. سيكون التدريب أكثر فائدة لي

## الفصل الخامس المناقشة والتوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن مناقشة النتائج ثم التوصل الى عدد من التوصيات كما يلي :

### مناقشة النتائج

اهتمت الهيئة العامة للضرائب بتدريب المنتسبين اليها في كافة الادارات مع زيادة التركيز على الادارات التي تمثل مجال العمل الرئيسي للهيئة ، وهذا يعني نجاح قيادة الهيئة في تحديد طبيعة الدورات المطلوبة وهو ما يتفق مع دراسة دراسة ( النعيمي ، أسماء 2023م) دور القائد في عملية التدريب الوظيفي من خلال دور الموارد البشرية في استكشاف احتياجات المتدربين واثر القيادة على نجاح عملية التدريب الوظيفي داخل المؤسسة ، وأكدت الدراسة أهمية دور القائد في عملية التدريب حيث ان القائد يستطيع منح وبت الثقة في نفوس العاملين من خلال عدد من الحوافز والدوافع المعنوية التي تشعرهم بأهميتهم وأهمية دورهم في المؤسسة مما ينعكس على رفع جودة مستوى العمل المقدم من جانبهم ، والدراسة تؤكد على أهمية التناغم بين سياسة الموارد البشرية واحتياجات العاملين في مختلف المؤسسات.

تنوعت الدورات التدريبية التي قدمتها الهيئة العامة للضرائب لمنتسبيها وشملت هذه الدورات دورات فنية او تخصصية ، وهذا يعكس اهتمام الهيئة بتطوير العمل على مختلف المستويات سواء بدورات متخصصة موجهة للقادة او دورات عامة يمكن ان يستفيد منها القادة، و اهتمت الهيئة كذلك بالدورات الداعمة للعمل والتي يمكن ان تساعد الموظفين والقادة في أداء أعمالهم ، واهتمت الهيئة كذلك بتطوير مهارات الكمبيوتر وخدمة العملاء والتعامل المميز معهم في ظل سعيها لتقديم خدمة مميزة للجمهور وخاصة انها جهة تحصيل أموال مقابل خدمات غير ملموسة تقدمها للعملاء الامر الذي يزيد

من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة او قسم خدمة العملاء من خلال تسليط الضوء على أهمية التدريب في هذا المجال ، وهو ما يتفق مع دراسة (الزهراني 2021) التي هدفت إلى تسليط الضوء علي موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وتوصلت الى أن التدريب وان كان عنصرا هاما الا انه لا بد من زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولا بد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولا بد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم ، وكذلك يتفق مع دراسة (الحياصات، وائل 2020) التي هدفت الى إلى قياس أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في محافظة البلقاء، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدربون، وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير استراتيجيات اختيار المدربين، لأهميتها في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تحاول دراسة العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية، وكل من جودة الخدمة، والميزة التنافسية.

اهتمت الهيئة العامة للضرائب بجودة العملية التدريبية من خلال الاهتمام بتقييم طبيعة ومدى قدرة المدرب على شرح المحتوى وتحفيز المشاركين والتفاعل والتجاوب مع الأسئلة والاستفسارات ، واتفقت هنا الدراسة مع دراسة (مهدي حسن 2017) التي تناولت اثر التدريب علي أداء العاملين؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار التدريبية في أبعادها (إعداد خطة التدريب، وتنفيذ خطة التدريب، وتقييم خطة التدريب)، كمتغير مستقل على أداء العاملين بأبعاده (الابتكار، الدقة في العمل، الالتزام

بالعمل، والمثابرة؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وجاءت أهم النتائج لهذه الدراسة في إقامة علاقة بين التدريب و أداء العاملين، كما وجدت الدراسة أن هناك العديد من المستجيبين يشعرون بالدافع من التدريب الذي يقدمه أرباب العمل، وقد تحسن أدائهم بعد التدريب من حيث تحسين مهاراتهم الوظيفية والكفاءات .وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير على تدريب العاملين في أبعاد (إعداد خطة التدريب وتنفيذ خطة التدريب) على دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، في حين لا يوجد أي تأثير على التقييم خطة تدريب للتأكد من دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، توصيات هذه الدراسة الأخذ في الاعتبار وضع السياسات الواضحة في عملية اختيار المتدربين وذلك من خلال الابتعاد التحيز والاعتماد على وضع المعايير الواضحة من خلال إتاحة الفرصة المتساوية للتدريب من أجل تحسين مهارات العمل .

نجحت الهيئة في استقطاب جهات تدريبية او مزودي تدريب قادرين على اعداد مادة علمية قيمة وحديثة ، كما نجحت في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح الدورات التدريبية وهو ما يتفق مع دراسة (صابر نادية 2020التي تناولت ) دور التدريب في تطوير قدرات العاملين بالمؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني -2020م" وأختبر البحث عدد من الفروض وتوصل لعدد من النتائج منها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا لواقع العمل، مساهمة العاملين في البنك في تصميم البرامج التدريبية أدت إلى تفعيل وانسيابية الخدمة، وسائل الإيضاح والمطبوعات والنشرات تساهم في زيادة كفاءة العاملين، ثقافة المدرب ومستواه العلمي يساهم في جذب المتدربين لتطوير إمكانياتهم.

اهتمت الهيئة بالجانب العملي والتطبيقي في التدريب من خلال احتواء المادة التدريبية على أنشطة وتمارين وتطبيقات عملية يمكن ان تساهم في رفع المستوى المعرفي والمهاري للمتدربين وفق

استراتيجية تدريب واضحة ومحددة وهو ما يتفق مع دراسة (المعاضيد دانه 2019) عن التجربة المتقدمة لمعهد الادارة العامة بدولة قطر بوضع استراتيجية تدريب وطنية شاملة لتأهيل وتطوير القيادات الشبابية مما يعد نموذجاً يحتذى في المنطقة العربية والعالم وذلك انسجاماً مع التوجهات الهادفة إلى تحقيق رؤية قطر 2030 خاصة مع منهجية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي وذلك بما يعكس الرؤية القطرية الوطنية والتي تهدف إلى تحويل قطر بحلول عام 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وتأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل والتي قامت على أربع ركائز هي: التنمية البشرية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية والتنمية البيئية.

نجحت الدورات في إثراء المعارف والمهارات ، وهذا يعد العنصر الرابع في نجاح الدورات التدريبية مع احتوائها على معلومات قيمة وحديثة و أنشطة تطبيقية وتفاعلية ، وسهولة تنظيم المحتوى العلمي وخاصة في مجال الدورات المتخصصة او الفنية مثل اغلب الدورات التي نظمتها الهيئة العامة للضرائب لفريق العمل لديها ، وهو ما يتفق مع دراسة (الذيب 2022) التي أكدت وجود أثر للتدريب على أداء العاملين وتوصلت لوجود علاقة ارتباطية بين محددات التدريب وأداء العاملين و كان في المرتبة الأولى من حيث التأثير طبيعة مكان التدريب يليها طبيعة المدربين، يليها طبيعة المتدربين ، وأخيراً طبيعة الحقبة التدريبية ، كما تتفق ايضاً مع دراسة (الجفير، 2022) الى هدفت الى التحقيق في آثار تدريب الموظفين على أداء العاملين في محافظة جرش وكشفت الدراسة أن مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وايجابي،

وكذلك دراسة (امجاد 2022) التي هدفت للتعرف على دور التدريب في رفع أداء العاملين، دراسة حالة على القطاع الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة المكرمة، وتمثلت أهم النتائج في

موافقة عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم، مع وجود فروق بين كفاءة العاملين والفئة العمرية، مع وجود علاقة موجبة طردية بين كفاءة العاملين والدورات التدريبية

نجحت الدورات التدريبية في تحقيق الأهداف المرجوة منها ،ويشير عنصر تحقيق أهداف التدريب الى نجاح العملية التدريبية في تعظيم العائد على الاستثمار ، واتفقت النتائج مع دراسة (Karim, M ,M.; Choudhury, M. M. & Latif, W. B. 2019) التي اعتبرت ان الموظفين هم الأصول الرئيسية للمنظمة وكل منظمة تحتاج إلى تدريب جيد للموظفين لأداء الأنشطة بفعالية وكفاءة، ووانتهت الدراسة الى ان نجاح المنظمات يعتمد على أداء الموظف، فالتدريب اصبح الأساس في تحسين جودة العمل وحياة الموظفين وتطوير المنظمة، التدريب وهو من العوامل الحاسمة لتطوير أداء الموظف في معظم المنظمات.

واتفقت تلك النتائج مع دراسة (Shouik Samyaly & Mohamed Wanique Hisam 2018) أثرت التدريب و التطوير في أداء العاملين في البنوك في سلطنة عمان ، وأثبتت الدراسة أن التدريب و التطوير تساعد علي زيادة الأداء في كل مستوياته أما أهم التوصيات فهي عدالة توزيع الفرص التدريبية في المنظمة ككل لصفل أكبر عدد ممكن أن يكون هنالك تدريب موجه حسب من العاملين بالمهارات اللازمة ومن التوصيات أيضا الاستراتيجية العامة المؤسسة.

وتناولت دراسة (Muhammad Imran 2015) أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في البنوك الباكستانية؛ وأكدت النتائج الرئيسية أن معظم العاملين في القطاع اتفقوا على أن هناك علاقة قوية بين التدريب والتطوير وأداء العاملين وأن معرفتهم الوظيفية ونوعية العمل وكميته والمهارات الوظيفية والولاء أكدت أن له أثر كبير على أداء العاملين؛ أن وأكدت أن هنالك علاقة بين أداء العاملين



وتطوير المهارات الوظيفية لديهم؛ وأيضاً 43 الأداء هو عبارة عن مؤشر للتحفيز والعمل بطريقة أفضل ومؤشر للولاء للمنظمة أو المؤسسة .

واتفقت النتائج كذلك مع دراسة (هنا 2015) التي هدفت الى قياس "فعالية برامج التدريب على رأس العمل كاستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري ، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن برامج التدريب على رأس العمل آلية مناسبة تكفل توارث الخبرات والمهارات المتميزة في العمل بين الأجيال المتعاقبة بالإضافة إلى أن لممارسة برامج التدريب على رأس العمل أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية فهي عملية مستمرة تحقق للمتدرب المعرفة والممارسة معاً.

كانت الدورات التدريبية فعالة بشهادة المتدربين وهو ما يشير لنجاح تلك الدورات باعتبار ان تحقيق الفاعلية يعد واحداً من المؤشرات الرئيسية لتقييم الدورات التدريبية وقد ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين ، واتفقت تلك النتائج كذلك مع دراسة (Afaq Ahmed Khan 2016) التي تناولت أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي ، و من أهم النتائج التي توصل إليها :أن هنالك علاقة قوية بين التدريب و التطوير في العاملين و أداء العاملين و أن كلما زادت القدرات والمهارات من خلال التدريب و التطوير المستمر مما يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي وزيادة أداء العاملين .

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل الى النتائج التالية:

1- ثبت من النتائج أهمية التدريب في تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالهيئة، ولذلك لابد من تعظيم العائد من التدريب بتعظيم الاستثمار فيه في الهيئة العامة للضرائب من خلال حسن اعداد وتنظيم وتنسيق العملية التدريبية وهذا يمكن ان يتم من خلال وجود ادارة متخصصة للتدريب بالتنسيق مع ادارة الموارد البشرية ليكون بمثابة مصدر تدريب داخلي من جانب جهاز مسؤول عن حسن اعداد وتنظيم العملية التدريبية من جانب آخر.

2- بعد استطلاع اراء المتدربين والتعرف على نقاط القوة والضعف في الدورات التدريبية لابد من مراعاة وجود فلسفة واهداف عامة للتدريب من خلال طرح برامج طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى على ان يتم ربطها بأهداف ورسالة ورؤية الهيئة بحيث تتضمن البرامج التدريبية جرعات متدرجة لكنها تتفق في التوجه العام لها.

3- حيث ان الهيئة العامة للضرائب بها العديد من الإدارات الفنية والتخصصية والإدارات المساندة والتي تختلف احتياجاتها على حسب المجال، وكذلك تختلف باختلاف القدرات والمهارات الشخصية للمتدربين ، فلا بد من قياس الفروق الفردية بين المتدربين بحيث يتم توجيه البرنامج للفئة المحددة المستهدفة بما يتناسب مع قدراتها ومهاراتها وامكانياتها وهذا يمكن ان يحدث من خلال قياس قبلي للقدرات والمهارات واختبار تحديد المستوى لفريق العمل واشراكه في البرنامج التدريبي الملائم لهم.

4- أظهرت النتائج أهمية التوازن بين الإدارات المختلفة للضرائب مع تركيز الاهتمام على الدورات التي تخص مجال العمل الرئيسي للهيئة، ولذلك لابد من الاهتمام بالبرامج التدريبية النوعية والتخصصية

وخاصة البرامج التي تهم الفاحص الضريبي واقسام التفتيش ومسؤولو الحسابات الضريبية وضريبة الدخل وضريبة الاستهلاك وخدمة المكلفين لان هذه الادارات تمثل مجال العمل الرئيسي للهيئة.

5- نظرا للبعد الدولي للهيئة وتعاونها للعمل وفق معايير مجموعة العمل المالي فاتف وبالنظر للدور الدولي للهيئة فلا بد من الاهتمام باستقدام خبراء من الخارج من العاملين في مجال الضرائب للاستفادة بخبراتهم الوظيفية والتدريبية والعلمية والاكاديمية بحيث يحدث تمازج ثقافي ووظيفي بين مختلف الخبرات الأجنبية والعربية والخبرات الموجودة في الهيئة.

6- أظهرت النتائج ان من اكبر نقاط الضعف هو التركيز على الجوانب النظرية فقط، ولذلك لا بد من التأكيد على الاهتمام بعدم اقتصار التدريب على الجوانب النظرية وذلك بإضافة مزيد من الأنشطة العملية والتطبيقية والتفاعلية والحالات العملية بما سمح بأن يكون التدريب أكثر تفاعلية وأكثر إنتاجية.

7- نظرا لتفاوت مستوى المتدربين وعدم وجود دافعية مناسبة لدى البعض منهم وللرغبة في اثارة دوافع وحماس المتدربين فلا بد من الاهتمام بقياس نتائج التدريب ومحاسبة المتدربين في حال عدم تطور مستواهم الوظيفي بحيث يتم تعظيم العائد على التدريب من خلال المقارنة بين المدخلات والمخرجات.

8- أظهرت النتائج ان هناك بعض الدورات التدريبية افضل من غيرها نتيجة اختلاف الجهة التدريبية ولذلك لا بد من التعاقد مع جهات تدريبية متخصصة في الدولة مثل أكاديمية قطر للمال والاعمال وجامعة قطر ومعهد الجزيرة للأعلام ومؤسسة قطر

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم ققطان إبراهيم اللصاصمه أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد

الله بن رواحه - وزارة الإدارة المحلية - الأردن

DOI: <https://doi.org/10.33193/JALHSS.74.2021.605>

2. أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

3. احمد نادية صابر دور التدريب في تطوير قدرات العاملين بالمؤسسات الخاصة: دراسة

تطبيقية على بنك البركة السوداني - 2020 م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة

النيلين كلية الدراسات العليا

4. اسامة محمد علما، أساليب ومناهج التطوير التنظيمي، 2004، بدون ناشر.

5. أوسير منور وسعيد منصور: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية

(المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،

8-9 مارس 2005، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة.

6. البادي ، أحمد بن محمد بن عبد الله والقاسمية ،عايدة بنت بطي بن راشد (2020) فاعلية

البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم ، كلية التربية والآداب - جامعة صحار

- سلطنة عمان

7. بلقاسم، عبد السلام محمد عاشور (2015): عملية التدريب التحديات وعوامل نجاحها، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، العدد 1، المجلد 1، تشرين الأول أكتوبر.
8. بوغريس لاميه 2013 فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
9. جبوري ندى اسماعيل ومكطوف هنادي صكر ، دراسة تطبيقية في معهد التدريب المهني في بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية ، العدد 1، المجلد 1، تشرين الأول أكتوبر 2015م.
10. الجفير، مؤمن خالد أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش، Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) ISSN: 2663-5798، الإصدار الخامس - العدد خمسون تاريخ الإصدار: 2 - كانون الأول - 2022م
11. حسنين، محمد حامد (1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديبها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
12. الحياصات, وائل. (2020). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء. Global Journal of Economics and Business. 9. 226-243. 10.31559/GJEB2020.9.2.3

13. خديجة محمد سليمان أرباب، أثر التطوير التنظيمي في زيادة كفاءة أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على فروع شركات التأمين بمدينة الأبيض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة كردفان، السودان، 2016.
14. ديوب، أيمن حسن، 2002، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة.
15. الذيب ، حفظ خليل محمد 2022 : محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد 44 .
16. ربيع، هناء 2015 فعالية برامج التدريب على رأس العمل كاستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع54، ص155-279.
17. الزعبي، دلال (1991). الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
18. الزهراني صالح سعيد أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الخامس العدد 16 ، العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2021
19. السامرائي، أحمد هشام 2010. أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأكاديمية العربية الدنمارك.

20. سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 187.

21. السلیمان وائل رمضان، 2007، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة.

22. الشرعة، عطالله 2008، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك.

23. شريف محمود، حمدي 2018 دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري. جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية.

24. الشريف، وائل حامد مصباح، فريد أسامة محمود، عبد الباسط وائل فوزى عبد الباسط: دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية - جامعة عين شمس، المجلد الحادي والخمسون، العدد السادس، الجزء الثالث، يونيو 2022.

25. شيبان، امة اللطيف بنت شرف (1990). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (40)، 175-220.

26. الصادق، فوزي عبدالكريم مفتاح وسلمان، عبدالعزيز عبدالرحيم أثر رأس المال الفكري على

الثقافة التنظيمية : دراسة ميدانية على بعض الجامعات الليبية، جامعة النيلين - كلية

الدراسات العليا ، المجلد 12 ، العدد 46، 2018

27. الطيب، أسامة إبراهيم 2021، أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين

بشركات نفط وغاز مختارة في السودان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا

28. عبد الباقي، صلاح 2000، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،

القاهرة: الدار الجامعية، ص69.

29. عبد العزيز عايدة علي عثمان 2008م، علاقة التدريب بأداء أفراد العاملين في الإدارة

الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة.

30. عبدالعليم، شعبان أحمد تأثير الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات

القيادة الممكنة والرضا عن القائد وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على

العاملين بالإدارات المعاونة بجامعة بني سويف، - كلية التجارة ، جامعة بنها، مجلة الدراسات

والبحوث التجارية السنى 37 ، العدد الثاني ، 2017

31. العتيبي، ضرار عبدالمجيد التوم .(2015). أثر إستراتيجيات التدريب على أداء

الموظفين بمصرف الراجحي - أبها. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع15، 16، 239

- 280...



32. العطوي، صالح (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
33. العقيلي، عمر 1996، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص233.
34. عيضة أمجاد 2022 ، دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. (2022). مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، (14)6 , 99-116. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S060222>
35. الغامدي، خالد ٢٠١٣ دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية
36. الغيثاني نوف صالح :. مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى أخصائي المعلومات في دولة قطر ، القاهرة، 2013م. - أطروحة ماجستير - جامعة القاهرة ، كلية الآداب ، قسم المكتبات والوثائق
37. فضيل نعمة 2006 أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالبة "نعمة فضيل"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

38. القرشي, سوزان 2020 دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية.
39. قصاب, ايمان، 2008، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير غير منشورة.
40. المديني, هنية أبو بكر 2013. أثر تدريب العاملين على جودة الأداء ومستوى الإنتاج. رسالة دكتوراه, جامعة النيلين, كلية التجارة.
41. المعاضيد دانة: تجربة دولة قطر في تأهيل وتطوير القيادات الشبابية ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الرابع للتدريب بعنوان التنمية المهنية للقيادات النسائية والشبابية ، عمان ، الأردن يناير 2019
42. مفتاح، أحمد مفتاح (1996). الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
43. نعمان عايدة عبد العزيز (2015) علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس – كلية التجارة بالإسماعيلية ، المجلد 5 ، العدد 1
44. نعمان، عائدة عبدالعزيز علي العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 6 ، العدد 2 ،

10.21608/JCES.2015.54984

45. النعيمي(2023) . أسماء . دور القادة في التدريب الوظيفي ، رسالة ماجستير غير

منشورة

46. الهيتي خالد عبدالرحيم 2004، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار

وائل للنشر، ص89.

### المراجع باللغات الأجنبية:

47. Bafaneli, S., &Setibi, G. 2015: The Impact of on-the-Job Training on Employee Performance: The case of Riley's Hotel. Journal of Business Theory and Practice,23,.932
48. H. o. falola1,2014, Effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the Nigerian banking industry Nigeria, ugbomhe o. ugbomhe, 2016, Impact of training and development on employee performance in selected banks in edo north senatorial district.
49. Karim, M. M., Choudhury, M. M. & Latif, W. B. (2019): The impact of Training and Development on Employees' performance: An analysis of Quantitative Data. Noble International Journal of Business and Management Research, 3(2), 25-33.

50. Muhammad Imran 2015, Impact of training & development on employees' performance in banks of Pakistan.
51. Ndunguru, S. 2015: The Impact of on-the-Job Training on Employee's Performance: The case of Secondary School Teachers in songea Municipality Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
52. Neelam Tahir ,2014, the Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity.
53. Raja Abdul Ghafoor Khan,2011, Impact of Training and Development on Organizational Performance.
54. Richard J. Koubek & Daniel N. Mountjoy,2016, The impact of knowledge representation on cognitive-oriented task performance, Published by Taylor & Francis group, International Journal of Human-Computer Interaction.
55. Shen, J. & Tang, C. (2018): How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. European management Journal, 36(6), 708-716

## مواقع الانترنت

1- موقع الهيئة العامة للضرائب - [https://www.gta.gov.qa/ar/about-](https://www.gta.gov.qa/ar/about-us#about_the_authority_tab)

تاريخ الزيارة 20 فبراير 2024

2- رؤية قطر 2030

[https://www.psa.gov.qa/ar/qnv1/Documents/QNV2030\\_Arabic\\_v2.pdf](https://www.psa.gov.qa/ar/qnv1/Documents/QNV2030_Arabic_v2.pdf)


تاريخ الوصول 15 مارس 2024

3- الخطة الاستراتيجية للدولة لتنظيم القطاع المالي - [https://www.qfcra.com/ar-](https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic_Plan/index50c3.html?page=forward)

تاريخ لوصول [qa/publications/Strategic\\_Plan/index50c3.html?page=forward](https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic_Plan/index50c3.html?page=forward)

20 مارس 2024

## الملاحق استمارة الموافقة الأخلاقية

 <p>جامعة قطر QATAR UNIVERSITY</p>	<p>جامعة قطر</p> <p>مجلس المراجعة المؤسسية</p> <p>استمارة الموافقة الأخلاقية لمشاريع البحوث المتضمنة عناصر بشرية</p>
---	--

<p>تعليمات: يجب تعبئة هذه الاستمارة عندما يخطط أي باحث رئيسي في جامعة قطر لإجراء بحث على البشر وينبغي الحصول على موافقة لجنة المراجعة المؤسسية قبل البدء بأي نشاط بحثي.</p> <p>ملاحظة: أكمل جميع الأقسام المطلوبة أدناه لتجنب التأخير في الاستجابة لطلبك (ضع "لا ينطبق" حيث لا تنطبق المعلومات أو لا تكون مطلوبة منك عدم اكمال المعلومات كافة قد يؤدي الى تأخير مراجعة الملف.</p>
---

<p>القسم أ: تفاصيل طلب التقديم</p>
<p>أ 1- عنوان مقترح البحث</p>
<p>فاعلية برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات الحكومية بدولة قطر</p> <p>دراسة حالة على الهيئة العامة للضرائب</p>
<p>أ 2- المدة المتوقعة للمشروع</p> <p>حدد تاريخ البدء والانتهاؤ المتوقع للمشروع، مع ملاحظة أن جمع البيانات يجب أن لا يبدأ قبل موافقة مجلس المراجعة المؤسسية</p>

تاريخ البدء المتوقع (يوم/شهر/سنة): 3/3/2024

تاريخ الانتهاء المتوقع (يوم/شهر/سنة): 5/2/2024

### أ 3- فئة مشروع البحث

يرجى تحديد فئة البحث وفق من سيقوم بالبحث

بحث أستاذ عضو هيئة التدريس بدون مشاركة الطلاب

الأستاذة أعضاء هيئة التدريس ممن هم بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد

بحث طالب دراسات العليا

بحث طالب الدراسات العليا، يجب ان يكون بإشراف عضو هيئة تدريس

بحث طالب مرحلة البكالوريوس

بحث طالب مرحلة البكالوريوس، يجب ان يكون بإشراف عضو هيئة تدريس

محاضر، مساعد باحث، او مساعد تدريس

يجب تضمين أحد أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر كباحث رئيسي أو باحث مشارك

بحث موظف غير اكايمي (مثل موظف اداري)

يجب تضمين احد أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر كباحث رئيسي أو باحث مشارك

بحث آخر (مثل بحث يجريه باحث لا ينتمي الى جامعة قطر) حدد رجاءً. Click or tap here to enter text.

يجب تضمين احد أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر كباحث رئيسي أو باحث مشارك

### أ 3- تمويل المشروع

يرجى تحديد مصدر تمويل المشروع

<input type="checkbox"/> مشروع بتمويل من جامعة قطر <input type="checkbox"/> مشروع بتمويل من الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي (مثل برنامج الأولويات الوطنية للبحث العلمي، برنامج خبرة الأبحاث للطلبة الجامعيين، الخ) <input checked="" type="checkbox"/> بدون تمويل أو تمويل ذاتي <input type="checkbox"/> مصادر تمويل أخرى (حدد): لا ينطبق
هوية المشروع: متطلب أساسي للتخرج ماجستير

أ 4- الباحث الرئيسي وتفاصيل الاتصال به:
اسم الباحث الرئيسي: شريفة ناصر برغش النعيمي
صفة الباحث الرئيسي: <input type="checkbox"/> عضو هيئة تدريسية <input checked="" type="checkbox"/> طالب دراسات عليا <input type="checkbox"/> باحث ما بعد الدكتوراه <input type="checkbox"/> صفة <input type="checkbox"/> مساعد/ مشارك باحث <input type="checkbox"/> باحث زائر <input type="checkbox"/> موظف إداري
أخرى (حدد):. Click or tap here to enter text.
المؤسسة: جامعة قطر
القسم: الإدارة العامة
البريد الإلكتروني: <a href="mailto:200758425@student.qu.edu.qa">200758425@student.qu.edu.qa</a>
رقم الهاتف: 77300737
التدريب المتعلق بالأخلاقيات (يرجو إرفاق شهادة وبيان تاريخ الصلاحية حيثما ينطبق ذلك): <input type="checkbox"/> مبادرة التدريب المؤسسي المتعاون CITI <input type="checkbox"/> لا يوجد تدريب رسمي



□ جهة تدريب أخرى (حدد): . Click or tap here to enter text.

أ 5- الباحث الرئيسي المشارك وتفصيل الاتصال به

لإضافة أسماء أخرى من الفريق البحثي (مساعد باحث، باحث مساعد، طالب، أخرى) الرجاء نسخ المعلومات المتضمنة في هذا القسم وإضافتها في أسفل القسم لكل عضو من أعضاء الفريق

اسم الباحث الرئيسي:

أسامة الكويفي

صفة الباحث الرئيسي:

عضو هيئة تدريسية  طالب دراسات عليا  باحث ما بعد الدكتوراه  
 مساعد/ مشارك باحث  موظف إداري  باحث زائر

□ صفة أخرى (حدد): . Click or tap here to enter text.

المؤسسة: جامعة قطر

القسم: الادارة والتسويق

البريد الالكتروني oalkwif@qu.edu.qa

رقم الهاتف: 33124409

التدريب المتعلق بالأخلاقيات (يرجو إرفاق شهادة وبيان تاريخ الصلاحية حيثما ينطبق ذلك):

مبادرة التدريب المؤسسي المتعاون CITI  لا يوجد تدريب رسمي

□ جهة تدريب أخرى (حدد):

القسم ب: تفاصيل مقترح البحث وأهدافه

ب 1- ملخص مقترح البحث (الحد الأقصى 300 كلمة)

حدد بإيجاز المشكلة (الاشكالية) البحثية والأساليب التي سيتم تطبيقها في البحث  
قدم وصفاً شاملاً لكل إجراءات الدراسة. ودون إذا كانت الإجراءات ستشمل مقابلات، استبيانات، أو أي إجراءات أخرى تتطلب تدخل  
أو التفاعل مع اشخاص. دون ايضاً كيفية عقد الإجراءات  
ملاحظة: ينبغي أن يكون الملخص سهل الفهم من قبل الأعضاء غير المختصين في مجلس المراجعة المؤسسية.

يمثل التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات  
المحيطة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطويرات المطلوبة في المنظمات. ويُعدُّ التدريب أحد  
أدوات التطوير التنظيمي.

وستبحث هذه الدراسة في قياس مدى جودة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي الهيئة العامة للضرائب واتجاهات  
المتدربين نحوها من خلال قياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الاشتراك في الدورات التدريبية التي  
تقدمها الهيئة والمتغير التابع ويتمثل في تطوير مهارات وقدرات الموظفين في القطاع الحكومي في دولة قطر  
وكذلك قياس أثر المتغيرات الوسيطة على تلك العلاقة كالنوع والسن والتعليم وسنوات الخبرة.

وستعتمد الدراسة على الأسلوب المسحي لعينة من نتائج المتدربين من خلال تحليل البيانات الثانوية لنتائج  
الدورات التدريبية في الهيئة العامة للضرائب.

## ب 2- خلفية المشروع والأساس المنطقي (بعد أقصى 750 كلمة)

اعرض الخلفية العلمية والأساس المنطقي للدراسة، وأهمية إضافتها للمعرفة الراهنة.  
حيث يجب ان يشمل الملخص الأساس (التبرير) المنطقي / لإجراء الدراسة، وسؤال (أسئلة) البحث و / أو الفرضيات.

### الخلفية العلمية للدراسة

ستبحث هذه الدراسة في قياس مدى جودة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي الهيئة العامة للضرائب واتجاهات  
المتدربين نحوها من خلال قياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الاشتراك في الدورات التدريبية التي  
تقدمها الهيئة والمتغير التابع ويتمثل في تطوير مهارات وقدرات الموظفين في القطاع الحكومي في دولة قطر  
وكذلك قياس أثر المتغيرات الوسيطة على تلك العلاقة كالنوع والسن والتعليم وسنوات الخبرة.  
وستعتمد الدراسة على الأسلوب المسحي لعينة من نتائج المتدربين من خلال تحليل البيانات الثانوية لنتائج  
الدورات التدريبية في الهيئة العامة للضرائب.

## فرضيات الدراسة

هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحصول على البرامج التدريبية والاتجاه نحوها  
هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحصول على البرامج التدريبية والرضا عنها

## تساؤلات الدراسة:

أولاً: الأسئلة الرئيسية:

8- ما أهم الأقسام والإدارات التي تقوم بتنظيم دورات تدريبية في الهيئة العامة للضرائب؟

9- ما أهم موضوعات الدورات التي تقدمها الهيئة العامة للضرائب؟

10- ما حجم المشاركة في دورات الهيئة العامة للضرائب؟

11- هل حققت الدورات الأهداف المرجوة منها؟

12- ما تقييم المتدربين العام للدورة التدريبية وفعاليتها؟

13- ما مدى سهولة وتنظيم محتوى المادة العلمية واحتوائها على الأنشطة والتطبيقات

العملية؟

14- ما مدى قدرة المدرب على شرح المحتوى وتحفيز المشاركين والتفاعل والتجاوب مع

الأسئلة والاستفسارات؟

## أهمية البحث:

حينما قررت دولة قطر أن تستثمر في المستقبل كان الرهان الأساسي هو البشر، فالاستثمار في البشر هو أعظم ما يمكن أن تستثمر فيه الأمم. ولذلك كان سمو الأمير الوالد يكرر دائماً أن قطر تستثمر في أعز ما تملك وهو الانسان، ولذا كانت التنمية الإنسانية تشكل ركناً أساسياً من ركائز رؤية قطر 2030 بما تمثله من منهاج عمل لكافة مؤسسات الدولة. فسعي القيادة لجعل التنمية الإنسانية أو البشرية ركيزة مستقلة إلى جاب الركائز

الاجتماعية والاقتصادية والبيئية يعكس بصدق المكانة التي تعول عليها الدولة لتحقيق التنمية المستدامة، ولعل ما يميز تلك الركيزة أنها الأساس لتحقيق. ولتتحول رؤية قطر 2030 الى واقع ملموس يتطلب ذلك خطة عمل منهجية في كافة قطاعات الدولة وشراكة وجهود جميع الجهات، وهنا تأتي أهمية خلق القيادات الواعدة التي يقع على عاتقها تحويل تلك الرؤية من مجرد أفكار وطموحات لواقع ملموس وان يكونوا قادرين على مواجهة العقبات والتحديات و خلق بيئة قادرة على تقبل التغيير والتطوير يحتاج إلى مهارات قيادية تمكنهم من قيادة دفة التغيير.

ولذا تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية حيث قيل في ذلك: "إن كُنْتُ تُفَكِّر لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مائة عام عَلِّم النَّاس"، (سليمان الفارس وآخرون) ، وتزداد أهمية هذا الموضوع نتيجة حتمية التدريب واستمراريته، فَتَكْلِفَةُ التدريب أقل بكثير من تكلفة الأداء السلبي للعاملين غير المؤهلين وذلك في المدى البعيد، وهو ما يسمَّى بالعائد من الاستثمار في التدريب. أما الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة فهي تتركز في الاسهام في تفعيل دور التدريب في تطوير أداء الأفراد

### ب 3. غاية المشروع وأهدافه:

حدد الهدف العام والأهداف الفرعية للدراسة. يجب كتابة الأهداف باستخدام نهج SMART (محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وواقعي ومقيد بالوقت) وتطبيق الإجراءات المستخدمة تقليدياً في البحث مثل الاستكشاف والقياس والتقييم والتحديد وما إلى ذلك.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

### أهداف المشروع:

#### الهدف الرئيسي الأول:

تعظيم استخدام التدريب كأحد أدوات التغيير والتطوير التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب

#### الأهداف الفرعية:

1. قياس طبيعة اتجاهات المتدربين في الهيئة العامة للضرائب نحو مدى فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها

الهيئة

2. التعرف على واقع الإقبال الحالي على برامج الهيئة العامة للضرائب

3. قياس اتجاهات المتدربين نحو مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة من خلال الهيئة العامة للضرائب

الهدف الرئيسي الثاني:

قياس مدى كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من الهيئة العامة للضرائب

الأهداف الفرعية:

1. تحديد جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية المقدمة من خلال الهيئة العامة للضرائب

2. تحديد مدى قدرة محتوى الدورة ساهم في إثراء المعارف والمهارات

**القسم ج: مواد و طرق البحث**

**ج 1- تصميم الدراسة/ البحث (بحد أقصى 300 كلمة)**

قدّم وصفاً شاملاً لكل إجراءات الدراسة وذلك من خلال استخدام المصطلحات المناسبة مثل دراسة الانتشار، المتابعة، مراقبة الحالة، دراسة التدخل السريري (إجراءات تتطلب تدخل أو تفاعل مع عناصر الدراسة)، والتجربة العملية، والتجربة العشوائية أو غير العشوائية المضبوطة، ودراسة الحالة بأثر رجعي، والعلاقة السببية، والتجريبية، وشبه التجريبية، إلخ. يجب تقديم وصف مناسب لتصميم دراستك بما في ذلك المصطلحات الوصفية الإضافية ذات الصلة حيث ينطبق ذلك (على سبيل المثال في التجارب السريرية العشوائية: التدخل، وأذرع الدراسة، والعشوائية، والتعمية، إلخ).  
قدم وصفاً واضحاً ومفصلاً لموقع الدراسة أو سياق الدراسة. على سبيل المثال المؤسسات التعليمية، مراكز الرعاية الصحية، مراكز المجتمع، بما في ذلك استقطاب عناصر الدراسة، التدخلات، وتحليل البيانات وما إلى ذلك

تعد هذه الدراسة من الدراسات التشخيصية الوصفية التي تعتمد على التصميم المكتبي Desk Research الفلسفة المستخدمة في الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تعتمد على الفلسفة المرتبطة بظاهرة انخفاض مستوى الأداء المهاري والمهني للعاملين بالمؤسسات الحكومية القطرية ، وبالتالي تبرز الحاجة للتدريب العملي بحكم ان الهيئة جديدة وتحتاج للاستثمار في القدرات البشرية .

## مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في نتائج استبيانات الدورات المقدمة لموظفي الهيئة العامة للضرائب من الذكور والإناث في المرحلة العمرية من (22) سنة وحتى (60) سنة بمختلف المستويات التعليمية والوظيفية.

### ج 2. الجمهور / عينة الدراسة (بحد أقصى 150 كلمة)

صف خصائص عينة الدراسة (أي الأفراد المشاركين في مشروعك). قدم هذا الوصف حتى إذا كنت تجري دراسة مرجعية (مثل مراجعة المخططات أو تحليل البيانات الثانوية).

### الخصائص العامة لعينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في نتائج الدورات التدريبية للمتدربين في دورات الهيئة العامة للضرائب في المجالات الفنية والإدارية المختلفة لعدد 184 متدرب ممن حصلوا على دورات تدريبية في عام 2023

### ج 3- معايير الأهلية

اذكر المعايير التي يتم على أساسها ادراج أو استبعاد الأفراد / المشاركين من الجمهور المستهدف

#### معايير الإدراج:

تدرج الدراسة جميع العاملين بالهيئة العامة للضرائب

#### معايير الاستبعاد:

يستبعد غير العاملين بالهيئة العامة للضرائب

### ج 4- أخذ العينات و حجم العينة:

صف تفاصيل تقنية أخذ العينات التي سيتم تطبيقها في مشروعك (مثل أخذ العينات بطريقة العشوائية البسيطة، العشوائية المنتظمة أو كرة التاج، إلخ). وبالإضافة إلى ذلك، قدم تفاصيل حسابات حجم العينة أو حساب القوة الإحصائية بما في ذلك الصيغ أو البرامج والمعايير المستخدمة، حيث كان ذلك قابلاً للتطبيق.

#### تقنية أخذ العينات:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام العينة العمدية ممن حصلوا على دورات تدريبية عام 2023.

#### تحديد حجم العينة:

184 متدرب ممن حصلوا على دورات تدريبية في عام 2023

### ج 6. نوع التدخل (التدخلات) وإجراءات جمع البيانات:

صف طريقة جمع البيانات (اختر كل ما ينطبق عن طريق تحديد مربع الاختيار المناسب)

- التدخلات السلوكية (مثل العلاج السلوكي المعرفي، وتقديم المشورة، وما إلى ذلك)
- التدخلات البدنية (مثل التمارين البدنية أو التدريب)
- العقاقير والأنظمة الغذائية والمنتجات الطبية والأجهزة الطبية
- النظائر المشعة أو الإشعاع
- إجراءات جراحية (مثل أخذ عينات الدم، عينات الأنسجة، إلخ)
- إجراءات التدخل (مثل المقابلة، مجموعة العمل، الاستبيان، إلخ)
- أخرى (حدد): . Click or tap here to enter text.

### ج 7. إجراءات جمع البيانات :

يرجى تحديد إجراءات البحث وإجراءات جمع البيانات التي ستفعلها على شكل نقاط: يرجى تقديم نسخة من هذه الأدوات والترجمات ذات الصلة، إن وجدت. بالإضافة إلى ذلك، يرجى تقديم نسخة من الإعلان الذي سيتم استخدامه، إن وجد. إذا كنت تستخدم استبياناً في دراستك، فيرجى تحديد طريقة جمع البيانات (من خلال استبيان ورقي أو إلكتروني من خلال الإنترنت). إذا كنت تجري مقابلات نوعية أو مجموعات نقاشية، يرجى الإشارة إلى الأساليب المحددة التي سيتم استخدامها في دراستك (تسجيل الصوت / الفيديو). إذا كنت تقوم بجمع بيانات ثانوية، فيرجى توفير أداة جمع البيانات و / أو قائمة شاملة بالمتغيرات التي سيتم جمعها.

### إجراءات البحث وأدواته:

الباحثة لن تقوم بتطبيق أي استبيان وإنما ستستخدم بيانات تم اعدادها سلفاً وتم جمعها من خلال فريق الهيئة العامة للضرائب و فقط ستقوم بتحليل هذه البيانات

### ج 8. البيانات وخطة التحليل الإحصائي:

حدد البيانات الرئيسية و / أو التحليلات الإحصائية التي سيتم استخدامها

نظراً لطبيعة الدراسة والتي تتكون من متغير مستقل وهو الاشتراك في الدورات التدريبية التي تقدمها الهيئة العامة للضرائب لمنتسبيها ، و المتغيرات التابعة: تطوير مهارات وقدرات الموظفين في الهيئة العامة للضرائب

الإحصاء الوصفي: وتهدف الى يشمل وصف وتحليل البيانات، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

اختبارات التحقق من الفروق : مثل اختبار t-test للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات مختلفة. واختبار كا2 لمعرفة مدى ودود فروق معنوية بين المتغيرات.

### القسم د: الاعتبارات الأخلاقية

#### د 1- المواد والإجراءات:

وضح ما إذا كان المشروع يتضمن أيًا من الإجراءات أو استخدام المواد المدرجة أدناه. اذكر التفاصيل عند الضرورة.

د.1.1. هل يقوم البحث بجمع أي عينات بيولوجية (مثل الدم والبول واللعاب والأنسجة، إلخ) من المشارك (المشاركين)؟  
 نعم  لا

د.1.2. إذا كانت الإجابة اعلاه بنعم، قم بوصف الإجراء الخاص بجمع العينة.

Click or tap here to enter text.

د.1.3 هل يتضمن البحث أي اختبارات أخرى تشمل المشاركين في الدراسة؟

نعم  لا

د.1.4 إذا كانت الإجابة أعلاه بنعم، قم بوصف الاختبارات وإجراءاتها.

Click or tap here to enter text.

د.1.5 هل يتضمن البحث أي مواد يتم استخدامها/ تعاطيها من قبل المشاركين؟ اختر كل ما ينطبق من خلال وضع علامة في خانة الاختيار المناسبة.

لا يوجد

عقاقير ومواد كيميائية

نظام غذائي خاص او مكملات غذائية

مخاطر بيولوجية

اشعاع او نظائر مشعة

أخرى (حدد).

د.1.6 حدد الخطر المحتمل من استخدام أي من المواد المذكورة أعلاه.

لا ينطبق

لا يوجد

معدى للبشر

مادة مسرطنة

عقار خاضع للرقابة

أخرى (حدد).

د.1.7 هل تمت الموافقة على هذا البحث من قبل لجنة الأخطار الحيوية في جامعة قطر (QU-IBC)؟

لا ينطبق  لا  نعم

إذا كانت الإجابة أعلاه "نعم"، فيرجى إرفاق نسخة من موافقة لجنة الأخطار الحيوية في جامعة قطر مع ملف الطلب

## د 2- فئات المشاركين المستضعفين

حدد ما إذا كان المشروع يتضمن أي مجموعات بشرية مستضعفة كمشاركين في البحث وكيف تخطط لحمايتهم من أي مخاطر في بحثك.

د.2.1 هل يشمل هذا البحث مجموعة (مجموعات) مستضعفة مدرجة أدناه؟ اختر كل ما ينطبق من خلال وضع علامة في الخانة المناسبة

لا يشمل البحث فئات بشرية مستضعفة

اطفال دون عمر 18 سنة



- أشخاص ذوي إعاقة عقلية
- اشخاص ذوي إعاقة بدنية
- نساء حوامل او مرضعات
- كبار السن فوق 65 سنة
- سجناء

أخرى (حدّد) Click or tap here to enter text.

د 2.2 صف الضمانات والتدابير المقترحة لحماية حقوق مجموعات أو أفراد المستضعفون ومصالحهم -المذكورين أعلاه-، إن أمكن .  
لا تنطبق

### د 3. المنافع والمخاطر أو أي إزعاج محتمل - مبادئ المنفعة

صف أي منافع محتملة للدراسة على المشاركين في البحث وعلى المجتمع، ايضا صف اذا هناك أي مخاطر أو مضايقات متوقعة للمشاركين في البحث أو المجموعات ، وشرح كيف يخطط الباحثون للتخفيف من ذلك.

د3.1. اشرح بإيجاز المنافع المحتملة للبحث (المرتبطة بغاية وأهداف المشروع) للمشاركين، إن وجدت.

**الفوائد/المخاطر / التعويضات من مشاركتك في الدراسة :** لا توجد أي مخاطر من المشاركة هذه الدراسة

**السرية :** لا تتطلب الاجابة على الاستمارة تدوين الأسماء وسوف تبقى البيانات سرية لأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم المعلومات لأي غرض آخر .

وجميع البيانات لكل الاستمارات من أشخاص وافقوا بالفعل على الاشتراك في الدراسة.

د 3.2 صف المخاطر او الاضرار المحتملة للعينة المشاركة وأوجز الأحكام المقترحة لتقليلها.

ملاحظة: قد تكون المخاطر جسدية أو نفسية أو اجتماعية أو قانونية أو اقتصادية. وإذا كانت أكثر من الحد الأدنى فمن الضروري تقديم تفاصيل إضافية.

لا توجد أية مخاطر على الاطلاق ولا الحد الأدنى منها.

د.3.4. صِف خطتك للإبلاغ عن أي مشاكل غير متوقعة أو انحرافات عن بروتوكولات الدراسة (إن وجدت).

يمكن التواصل مع الباحثة شريفة النعيمي للإبلاغ عن أي مشكلة غير متوقعة أو انحراف عن بروتوكولات الدراسة.

ولكن من المهم التأكيد ان الباحثة لن تقوم بقاء المبحوثين وجها لوجه او حتى الكترونيا وانما ستستخدم ما تم جمعه من بيانات.

#### د 4. الموافقة المستنيرة ومعلومات المشارك

أرفق مع ملف الطلب نسخة من ورقة معلومات المشارك والموافقة (الموافقات) المستنيرة بجميع اللغات المعمول بها وفقاً للإرشادات الموضحة أدناه في هذا القسم (إذا كان ينطبق).

د.4.1. هل سيطلب من المشاركين في البحث الموافقة على مشاركتهم في الدراسة؟

نعم  لا

د.4.2. من سيأخذ الموافقة من المشاركين؟

الموافقة تمت بالفعل

د.4.3. ممن ستؤخذ الموافقة (من الذي سيعطي الموافقة)؟

تم اخذ الموافقة والمعلومات تم جمعها بالفعل

د.4.4. كيف يتم الحصول على الموافقة؟

عبر الانترنت

نسخة ورقية

أخرى (حدّد) لا توجد موافقة

#### د 5 . الاستقلالية والخصوصية والسرية

هذا القسم متعلق بمبادئ الاستقلالية، وكيف يتم الحفاظ على خصوصية المشاركين في الدراسة، والسرية، وأمن البيانات

د.5.2. صف أحكام حماية خصوصية المشاركين في البحث او الدراسة (قدرتهم على ضبط حصول الآخرين على معلومات عنهم

أو عن شخصياتهم، مثلاً، استخدام غرف مقابلة خاصة) ما هي الخطوات التي سيتم اتخاذها للحفاظ على سرية المشاركين؟

الباحثة لم تحصل على الاستبيانات وإنما على نتائجها وستقوم بإعادة تحليل لبيانات تم بالفعل جمعها

د.5.3. هل تشمل الدراسة إنشاء مستودع لتخزين او لتداول البيانات أو العينات؟

لا

د.5.4. هل تشمل الدراسة إنشاء مستودع لتخزين او لتداول البيانات أو العينات؟

لا

د.5.5. أين ستخزن البيانات والعينات، وفترة التخزين، وهل سيطلب إذن المشاركين لاستعمالها في مشاريع بحث مستقبلية أخرى

نعم  لا

إذا كان الجواب نعم، يرجى توضيح ذلك ادناه:

Click or tap here to enter text.

## د 6. معلومات/تعليقات إضافية

قم بتضمين أي معلومات/تعليقات أخرى قد تكون مفيدة فيما يتعلق بهذا الطلب

## هذه الدراسة من أجل استكمال درجة الماجستير


## د 7. بيان الإقرار والتعهد يوقعه الباحث الرئيسي ومقدم الطلب

1. أقر بأنه لم يتم جمع أي بيانات متعلقة بهذا المشروع قبل تقديم هذا الطلب .
  - أقر/نقر بأن البحث أصيل، وغير مستل أو منشور أو قمت بجمع بياناته مسبقاً وأتحمل كافة التبعات القانونية وللجنة حق في اتخاذ الإجراءات اللازمة على ذلك.
  - 2 . على حد علمي، أؤكد أن جميع المعلومات الواردة في نموذج الطلب هذا صحيحة ودقيقة .
  - أقر انا الموقع ادناه بصحة ودقة جميع البيانات والمعلومات الواردة بهذه الاستمارة وأتحمل المسؤولية الكاملة ان ظهر خلاف ذلك
  - 3 . إذا كان هذا مشروعاً بحثياً للطلاب، فقد التقيت مع الطالب (الطلاب) وقدمت له/لهم المشورة بشأن الجوانب الأخلاقية والمنهجية لهذا المشروع البحثي.
  - 4 . حاولت تحديد جميع المخاطر التي قد تنشأ من جراء هذا البحث، وقد ناقشتها في هذا الطلب.
  - 5 . أوافق على الإبلاغ فوراً عن أي تغييرات أو انحرافات عن بروتوكول البحث المعتمد أو الإجراءات والمنهجيات المبلغ عنها إلى مجلس المراجعة المؤسسية بجامعة قطر، وأن هذه التغييرات لن يتم تطبيقها دون موافقة هذا المجلس.
  - 6 . أتعهد بإخطار مجلس المراجعة المؤسسية بجامعة قطر كتابياً في حالة تعديل المشروع أو إيقافه أو التخلي عنه.
  7. أوافق على الاحتفاظ بسجلات كافية لجميع الإجراءات.
  - 8 . أتعهد أن أبقى على اطلاع وألتزم بالمبادئ الموضحة في "دليل القواعد واللوائح الأخلاقية" كما نشرتها جامعة قطر وجميع القوانين واللوائح في دولة قطر المتعلقة بالأبحاث المتضمنة عناصر بشرية.
  - 9 . لقد راجعت ووافقت على طلب الموافقة الأخلاقية المقدم وتأكدت من انه كامل من جميع النواحي.
- أوافق على أنني قرأت وفهمت البيانات المذكورة أعلاه. ومن خلال توقيعي أدناه، أوافق على الالتزام بالشروط والأحكام المذكورة أعلاه.

## الباحث الرئيسي

التوقيع	رقم الموبايل:	البريد الالكتروني	جهة الانتساب/العنوان	الاسم
شريفة النعيمي	773003737	200758425@student.qu.edu.qa	جامعة قطر	شريفة النعيمي

## مقدم الطلب (إذا كان غير الباحث الرئيسي)

التوقيع	رقم الموبايل	البريد الالكتروني	جهة الانتساب/العنوان	الاسم
	33124409	oalkwif@qu.edu.qa	كلية الإدارة والاقتصاد	أسامة الكويفي