



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2023/.....

رقم التسجيل: 2801202322034093283

العنوان

دور التدريب في التقدم الوظيفي للموظفين
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - المسيلة -

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

- شبيلي وهيبة

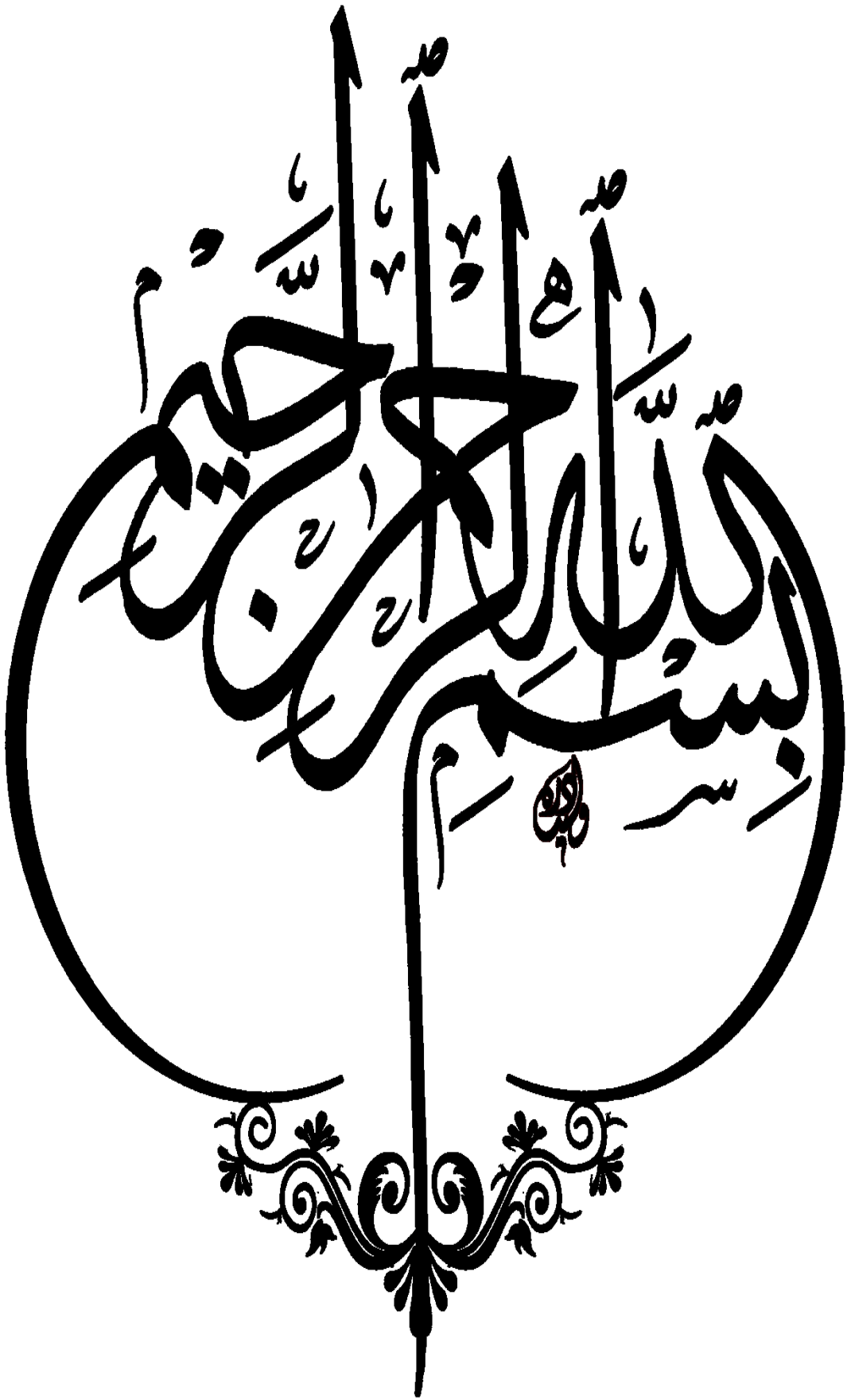
إعداد الطلبة:

- عابي سامية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
د. فكرون السعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. شبيلي وهيبة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
د. بسطي نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وتقدير

قال تعالى: (ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديا وأن أعمل صالحا ترضاه وادخلي برحمتك في عبادك الصالحين)
"سورة النمل 19"

قال صلى الله عليه وسلم: من سلك طريقا للعلم سهل الله له طريقا للجنة وان الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم ليستغفر له من في السموات والأرض وحتى الحيتان في الماء وان العلماء ورثة الأنبياء وان الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه اخذ بحظ وافر

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف خلق نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
أما بعد

اشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل سبحانه عزوجل أحق بالشكر
والحمد لله سبحانه وتعالى

كما لا يسعني في هذا المقام إلى أن أتقدم باسمي معاني الشكر والتقدير للأستاذة "شبيلي
وهيبة"

التي لم تبخل عليل بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة طوال العام الدراسي
كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم الاجتماع خاصة تخصص تنظيم وعمل
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

إهداء

ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وان اعمل
صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين والشكر لله رب
العالمين والذي وفقني في خوض هذا الدرب وأوصلني إلى نهايته وصلى
الله على رسول الله خاتم الأنبياء أجمعين

أهدي ثمرة جهدي

إلى منقال فيهما الله تعالى: (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين
إحسانا)

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخواني وأختي حفظهم الله وجمع شملهم وحفظهم من كل سوء وإلى
أحباب قلبي أبناء أخياسامة وإسلام

إلى أصدقائي وزملائي وإلى كل من ساندني في إنجاز هذه المذكرة

سامية

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول والأشكال

أ.....:مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

I-الإشكالية:.....4

II-الفرضيات:.....7

III-أهمية وأسباب اختيار الموضوع:.....7

IV-أهداف الدراسة:.....7

V-تحديد مفاهيم الدراسة:.....8

4-1- مفهوم التدريب:.....8

4-2- مفهوم التقدم الوظيفي:.....9

4-3- مفهوم الترقية:.....9

4-4- النقل:.....10

VI-الدراسات السابقة:.....10

توظيف الدراسات:.....17

الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

I- التدريب19

1- ماهية التدريب:.....19

1-1- أهمية التدريب:.....19

1-2- أهداف التدريب:.....20

1-3- شروط التدريب الفعال:.....20

2-أنواع التدريب:.....22

فهرس الموضوعات

22	1-2-1- حسب مرحلة التوظيف:
23	2-2- أنواع التدريب حسب الوظائف:
23	3-2- التدريب حسب مكان العمل:
24	3- مراحل عملية التدريب:
24	3-1- تحديد الاحتياجات التدريبية:
24	3-2- تصميم البرامج التدريبية:
25	3-3- تنفيذ البرامج التدريبية:
25	3-4- تقييم البرامج التدريبية:
26	4- أساليب التدريب: (طرق التدريب)
26	4-1- المحاضرة:
26	4-2- دراسة الحالة:
26	4-3- المؤتمرات:
27	4-4- التدريب في مكان العمل:
27	4-5- طريقة نمذجة السلوك:
27	4-6- المحاكاة:
28	5- مشكلات ومعوقات التدريب:
29	6- نظريات التدريب:
29	6-1- نظرية الإدارة العلمية:
30	6-2- نظرية الرأس مال البشري:
31	6-3- النظرية اليابانية:
32	6-4- نظرية شستر برنارد:
33	II- التقدم الوظيفي:
33	1- أسباب التقدم الوظيفي:
34	2- العوامل المؤثرة في عملية التقدم الوظيفي:
34	3- نقل العاملين:

فهرس الموضوعات

34	1-3-أسباب النقل.....
35	2-3-أسس (مبادئ) النقل:
36	4-الترقية.....
36	1-4-شروط الترقية:.....
36	2-4-أسس ومعايير الترقية:
36	الترقية على أساس الأقدمية:
37	نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):.....
37	الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:.....
38	5-نظريات الترقية:.....
38	1-5-نظرية العاملين:.....
39	2-5-نظرية الإنجاز:.....
39	3-5-نظرية التوقع:.....
41	خلاصة.....

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

43	I-مجالات الدراسة:.....
43	1-المجال المكاني للدراسة:.....
43	2-المجال الزمني للدراسة:.....
44	3-المجال البشري:.....
44	II-منهج الدراسة.....
44	III-أدوات جمع البيانات:
44	1-الملاحظة البسيطة:.....
45	2-الاستمارة:.....

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

47	I-بيانات الخصائص السيسيومهنية للمبحوثين.....
51	II- بيانات حول مساهمة البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التقدم الوظيفي

فهرس الموضوعات

76.....	III- بيانات حول الأساليب والأنواع التدريبية.....
81.....	IV-مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة:.....
	1-مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التقدم الوظيفي
83.....	لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.....
	2-مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تبني أنواع وأساليب تدريبية حديثة في تحقيق التقدم
87.....	الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.....
89.....	V-نتائج الدراسة:.....
91.....	VI-التوصيات والاقتراحات:.....
93.....	خاتمة:.....
95.....	قائمة المراجع:.....
	قائمة الملاحق:
	ملخص

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس. 47
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن. 48
- الجدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي. 49
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية. 50
- الجدول رقم 5: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال التدريب
51
- الجدول رقم 6: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية وحرصها على الحاق
كل موظف بمكانه المناسب. 52
- الجدول رقم 7: يوضح حرص المبحوثين على ترقية في الوظيفة. 54
- الجدول رقم 8: يوضح علاقة سبب خضوع الموظف للتدريب حصوله على ترقيات خلال مساره
المهني. 55
- الجدول رقم 9: يوضح علاقة كيفية استفادة الموظف من تدريبه بالأساس الذي تتم ترقيتهم.
57
- الجدول رقم 10: يوضح علاقة كيفية الاستفادة من التدريب نوع الترقية في نظر الموظفين. 59
- الجدول رقم 11: يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان إجراء التدريب. 61
- الجدول رقم 12: يوضح توزيع المبحوثين حسب الإشراف على العملية التدريبية. 62
- الجدول رقم 13: علاقة كفاية مدة تدريب المبحوثين بالترقيات التي تحصلوا عليها خلال
مسارهم الوظيفي. 63
- الجدول رقم 14: يوضح توزيع المبحوثين حسب تحفيزات المؤسسة لتدريب مواردها البشرية
64
- الجدول رقم 15: يوضح مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند إعدادهم للبرنامج التدريبي
بحرص لمؤسسة على تحفيزهم. 65
- الجدول رقم 16: يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بتناسب التدريب لمؤهلاته ومستواه
والمستوى العلمي للموظف. 66

فهرس الموضوعات

- الجدول رقم 17: يوضح تغيير الموظف لعمله خارج المؤسسة. 67
- الجدول رقم 18: يوضح علاقة تماشي البرامج التدريبية بتغيير الموظف لمجال عمله. 68
- الجدول رقم 19: يوضح علاقة كيفية تصميم البرامج التدريبية بمدى موضوعية الترقية داخل المؤسسة. 69
- الجدول رقم 20: يوضح نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة. 70
- الجدول رقم 21: يوضح علاقة تقييم الدورات التدريبية بنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى 71
- الجدول رقم 22: يوضح فعالية البرامج التدريبية. 72
- الجدول رقم 23: يوضح فعالية البرامج التدريبية بتحفيظات المؤسسة لموظفيها. 73
- الجدول رقم 24: يوضح علاقة مدى فعالية البرامج التدريبية بخضوع الموظفين للتدريب بعد حصولهم على ترقية. 74
- الجدول رقم 25: يوضح الطرق والأساليب المتبعة في العملية التدريبية. 75
- الجدول رقم 26: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي. 76
- الجدول رقم 27: يوضح نقل الموظفين بين مصالح مختلفة داخل المؤسسة. 78
- الجدول رقم 28: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي. 79
- الجدول رقم 29: يوضح علاقة مدى ملائمة الأساليب المتبعة في العملية التدريبية بالنقل الوظيفي داخل المؤسسة. 80

- الشكل رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 47
- الشكل رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر 48
- الشكل رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي 49
- الشكل رقم 4: يوضح المبحوثين حسب الأقدمية 50
- الشكل رقم 5: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال التدريب وحرصها على وضع موظفيها في مناصب توافقهم. 51
- الشكل رقم 6: يوضح حرص الموظفين على حصولهم على ترقية. 54
- الشكل رقم 7: يوضح مكان إجراء التدريب 61
- الشكل رقم 8: يوضح الإشراف على العملية التدريبية 62
- الشكل رقم 9: يوضح تحفيزات المؤسسة لموظفيها 64
- الشكل رقم 10: يوضح تغيير الموظف لعمله خارج المؤسسة 67
- الشكل رقم 11: يوضح نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة 70
- الشكل رقم 12: يوضح فعالية البرامج التدريبية 72
- الشكل رقم 13: يوضح الطرق والأساليب المتبعة في العملية التدريبية. 75
- الشكل رقم 14: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي 77
- الشكل رقم 15: يوضح نقل الموظفين بين مصالح مختلفة داخل المؤسسة. 78
- الشكل رقم 16: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي 79

مقدمة

مقدمة:

يعد التدريب احد المداخل الأساسية لتنمية الطاقات البشرية، وزيادة مهاراتها وكفاءاتها، فالتدريب يمثل استثمارا، وذلك لما يوفره من قوى عاملة قادرة على مواكبة التطورات متعددة الاتجاهات التي يشهدها العصر الحالي، فموضوع التدريب من بين المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا، فقد اهتم الباحثون بدراسة الاستثمار في المورد البشري، باعتباره العنصر الفعال داخل لإدارة، لتوفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة، فالمعارف تتضاعف بشكل كبير الأمر الذي اخذ يفرض على مختلف المنظمات والمؤسسات مراجعة أهدافها، وأساليبها وأليات عملها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتصميم برامج تدريبية مناسبة تعيد تأهيل موظفيها، فغاية المسؤولين بالمؤسسات يسعون لتحقيق أهدافهم والوصول بالإنتاج إلى أعلى مستوياته، من خلال الاهتمام بالموارد البشرية خاصة إيماننا بأهمية المورد البشري في الوصول بالمؤسسة إلى أعلى كفاءة ممكنة عن طريق عن طريق الأداء المتميز، والوصول إلى هذا المسعى الذي تصبوا إليه، المؤسسات لتوفير المورد البشري المؤهل وإكسابه المهارات المطلوبة للقيام بأعماله بنجاح لابد عليها توفير بيئة عمل جيدة وملائمة للعمل وتعد العملية التدريبية بمراحلها وخطواتها، وكيفية بناء وإعداد برامجها، وتسيير أهدافها، ووظيفة هامة وأساسية في جهاز إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، نظرا لأهميتها في العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة وباعتبارها من متطلبات الوظيفة التي تجعل من الموظف في موقع ملائم يساعده في تحقيق أهدافه والارتقاء به للمناصب العليا، للرفع من مستواه الوظيفي تحقيقا لطموحاته المستقبلية.

وفي إطار السعي للتطوير الوظيفي لتحقيق النمو والتقدم الوظيفي والتي تتمثل عناصره: في النقل الوظيفي، الترقيّة الوظيفية، في المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة إلى سياسات مختلفة كتوفير بيئة تدريبية مناسبة لهم، من خلال توفير فرص التقدم في العمل، وحرصها على توفير الحوافز المختلفة وغيرها من العناصر الهامة في عملية التقدم الوظيفي، التي تساعدها لتحقيق أهدافها، وتسمح عملية التدريب لتحقيق التقدم والنجاح للفرد والمنظمة.

يعد التقدم الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي انتشرت في الآونة الأخيرة للعمل على التطوير للارتقاء بالعمل إلى مستوياته الجيدة، فهي تعتمد على آلياتها المختلفة، كالتدريب والنقل

مقدمة

والترقية للوصول إلى مستوى عالي من الأداء والكفاءة لتنمية المسار المهني لموظفيها، للحصول على مسار وظيفي ناجح وتحقيق فاعلية المؤسسة فالتدريب له دور في هذه العملية. وتأسيسا لما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور التدريب في التقدم الوظيفي لدى موظفي المديرية الولائية للضرائب لولاية المسيلة.

ولدراسة هذا الدور وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفروض تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ضمن إطار نظري وإطار منهجي وأخير ميداني وقد شملت هذه الفصول على ما يلي: تناول الفصل الأول لتحديد إشكالية البحث وفرضياته و، أهدافه وأهميته، وأسباب اختيارنا للموضوع الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة التدريب والتقدم الوظيفي والذي عالجا فيه ماهية التدريب والاهتمام بالتقدم الوظيفي والنظريات المفسرة للتدريب والترقية بينما تمت معالجتنا في الفصل الثالث: إلا جرات المنهجية للبحث الذي ضم مجالات الدراسة المكاني والرماني والبشري، ومنهج الدراسة المستخدم أين تمتدعيم دراستنا البحثية، بأدوات جمع البيانات التي ضمت الملاحظة، والاستبيان، والوثائق والسجلات، واستخدام المسح الشامل لمجتمع البحث في الأخير تم التطرق إلى الخصائص السوسيو مهنية لمفردات العينة كما تناولنا في الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات وعرض أهم النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

I-الإشكالية

II-الفرضيات

III-أهمية وأسباب اختيار الموضوع

IV-أهداف الدراسة

V-تحديد مفاهيم الدراسة

VI-الدراسات السابقة

I-الإشكالية:

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العوامل البشرية والمادية ونجاح هذه الأخيرة يعتمد على حسن استثمار مواردها خاصة الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، حيث يعتبر من أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فهو عنصر هام وحيوي نظرا للدور الذي يلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لذلك وجبا للاستثمار في هذه الموارد لأنها الركيزة الأساسية لبناء المنظمات وتحقيق نجاحها، فمن الضروري الاهتمام بها أو يتم ذلك من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وهذا مراكز عليه ببيكر في نظرية الرأسمال البشري من خلال إسهاماته التي قدمها للاستثمار في التدريب باعتبار أن المورد البشري هو العنصر الفعال في التنظيم.

فالمؤسسات أصبح جل اهتمامها مركزا على استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها وتوفير فرص التقدم في العمل وذلك للمحافظة عليها وإكسابها المؤهلات والخبرات اللازمة من خلال توفير التدريب الجيد لها، لذا يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، وذلك لمواكبة احتياجات العمل الحالية أو المستقبلية التي يحتاجها الفرد أو يتطلبها العمل وكذلك تتطلبها المؤسسة ذاتها، فمع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، وفي البيئة الداخلية يأتي التدريب استجابة لمتغيرات متعددة كاستيعاب موظفين جدد وإعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته (تطور تكنولوجي) لذلك يأتي التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة التغيب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة وغير ذلك من الظواهر التي يمكن علاجها من خلال التدريب.

فالتدريب هو الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية وبالتالي أداء واجباتهم الوظيفية وزيادة قدرتهم من

استخدام أفضل الوسائل الجديدة والحديثة بأسلوب فعال، وبالتالي فهؤلاء الموظفين سينجحون في تقديم إنتاج وخدمات ذات جودة.

وفي هذا الإطار نذكر ما أكده تايلور بأن الإدارة غير قادرة على زيادة الإنتاجية نتيجة فشلها في التركيز على الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام الأساسية، فالعنصر البشري هو عنصر هام داخل الإدارة، وبهذا نجد أن تايلور يؤكد على ضرورة الممارسة العملية والتدريب المستمر للعاملين على مهامهم مهما كانت بسيطة أو معقدة، وفي الأخير سيستطيع العاملون أداء مهامهم بالشكل والكفاءة المطلوبة، وهذا ما أكدته أنصار تايلور بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل فيصبح العامل إذا ما درب على طريقة العمل السليمة متمكنا من أداء مهامه بكفاءة مع الاقتصار في الوقت والجهد، والوصول إلى الأداء المثالي بأقل تكلفة وفي أقل زمن ممكن.

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر إستراتيجية مستقبلية هامة يجب إتباعها من أجل البقاء، وذلك لأن الهدف الرئيسي من التدريب هو تكييف المنظمات والعاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر، ويتم اعتماد التدريب لتأهيل الأفراد الذين سينقلون أو يرقون إلى وظائف أخرى لتوفير القدرة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة، ويتم انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية، أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله من أجل الارتقاء بمستوى كفاءته إلى أقصى درجة ممكنة من الإلتقان وزيادة الإنتاج ويعمل هذا على تطوير وإكتساب مهارات جديدة، وبالتالي فتوسيع مجال المعرفة والمهارات يعزز القدرة على التميز في العمل وأيضا إمكانية التقدم في الوظيفة، فهو يؤهلهم لشغل الوظائف العليا في المستقبل.

إن توفير بيئة عمل ملائمة يعمل على تشجيع التطوير الشخصي والمهني مما يلعب دور كبير في تغيير مسار الفرد ونجاحه الوظيفي، وتعتبر الترقية إحداً من العوامل التي تؤثر على المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، فهي تعد بمثابة الحافز الأساسي للتنمية لتشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في أداء الوظائف والإعمال الموكلة إليهم وما يتطلبه ذلك من تدريب مستمر واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات حديثة تكون عاملاً أساسياً في تحسين

مستوى الكفاءة والأداء، فالفرد المرمي سيشغل مركزا وظيفيا أعلى ويمارس أعباء وظيفية أكبر، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي من خلال تحقيقه لمكانة اجتماعية أفضل داخل المؤسسة، فالوظيفة تعتبر مفتاح النجاح، حيث يعد التقدم الوظيفي هدفا حيويا يسعى إليه الكثير من الموظفين وذلك لتحسين وظائفهم والنمو في مساراتهم المهنية لتلبية طموحاتهم الوظيفية وتطلعاتهم المستقبلية لتطوير كفاءاتهم المهنية وتحقيق أهدافهم الشخصية، فيهدف الموظف على مستوى أي تنظيم لتحسين وتطوير وضعيته المهنية للرفع من مستواه الوظيفي، مما يتطلب إعداد برامج تدريبية وتطويرية مناسبة لهؤلاء الطامحين للصعود للأعلى في الهرم الوظيفي، فالتدريب هنا يلعب دورا جوهريا في تمكينه من ذلك لتحقيق الدور والمكانة التي يرغب في تحقيقها، فالتدريب يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي حيث يساهم في تطوير مهارات الموظف وتأهيله حتى يتمكن من المضي قدما وصولا إلى أعلى الدرجات الوظيفية لتمتية مساره المهني والوصول إلى مسار وظيفي ناجح، وبالتالي تطوير مستقبله الوظيفي والاجتماعي الذي يضمن نجاح الفرد وتحقيق فاعلية المنظمة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نتساءل:

- هل تساهم عملية تدريب موظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة في تحقيق تقدمهم الوظيفي؟

ويمكن تجزئته هذا السؤال الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة؟

- هل يساهم تبني أنواع وأساليب تدريبية حديثة في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة؟

II-الفرضيات:

الفرضية العامة:

تساهم عملية التدريب في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1- تساهم البرامج التدريبية الفعالة فيتحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

2- يساهم تبني أنواع وأساليب تدريبية حديثة في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

III-أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه الذي يتمثل في دور الذي يلعبه التدريب الفعال في تحقيق التقدم في الوظيفة حيث أن التدريب يساعد الموظف على اكتساب العديد من المعلومات والمعارف وتطوير المهارات بشكل فعال من خلال التعلم المستمر للمهارات يصبح الفرد أكثر تأهيلا وتميزا في مجال عمله وتصبح لديه الكفاءة المهنية في أداء مهامه، وشغله لمناصب جديدة وبلوغه لمراتب عليا، مما يساهم في إمكانية تعزيز التقدم الوظيفي وتحقيق مسار وظيفي ناجح للموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وتطويرها في مجال أعمالها وضمان نجاحها في المستقبل.

وعليه كانت أسباب اختيارنا للموضوع:

- الرغبة في الاطلاع على واقعية التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية تدريب الموارد البشرية في ظل مختلف التغيرات وخاصة التكنولوجية منها.
- تجاهل بعض المؤسسات لدور وأهمية التدريب المستمر للعاملين في تقدمهم الوظيفي.
- رغبة الباحثة في دراسة الموضوع وذلك لميولي الخاصة للموارد البشرية وخاصة التدريب والترقية

IV-أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى مساهمة عملية التدريب في تحقيق التقدم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التقدم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى توافق البرامج التدريبية واحتياجات ومؤهلات الموظف في تحقيق التقدم الوظيفي.
- التعرف على مدى مساهمة تبني المؤسسة محل الدراسة لأنواع وأساليب التدريب الحديثة في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفيها.

V- تحديد مفاهيم الدراسة:

4-1- مفهوم التدريب:

- لغة: درب يدرب تدريب وتدريب تعود وتمرن على الشيء. (أمل، 1997، ص 131)

يعرف قاموس أكسفورد التدريب بأنه نقل الشخص إلى مستوى ومعيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة. (عليوة، 2001، ص 5)

- اصطلاحاً: لقد تعدد تعاريف التدريب نذكر منها مايلي

يعرف التدريب على انه عملية التدريس المنظم للموظفين لاكتساب وتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالمهام المؤداة. (محمد سعيد، 2002، ص 70)

ويعرف على انه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم. (حسن، 2007، ص 15)

كما عرف التدريب بأنه عملية تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم. (ترجمة محمد سيد، بدون سنة نشر، ص 264)

ويعرف فيليبو التدريب: في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية: بان يقول هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. (محمد، 2004، ص 101)

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن التدريب هو:

- نشاط منظم لاكتساب المعرفة وتطوير للمهارات التي يملكها المتدربين.
- نشاط مخطط له لتطوير المتدربين وتغيير اتجاهاتهم لزيادة الفعالية في الأداء.
- هو تعليم للمتدربين للمهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

- هو تزويد للمتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الأعمال.

ومن خلال هذا يمكن التعريف الإجرائي للتدريب كالتالي:

التدريب هو عملية منظمة تستهدف تعليم الموظفين لزيادة المعارف والخبرات وتغييرا للاتجاهات، لتطوير مهاراتهم، وذلك للتمكن من أداء وظائفهم بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم في ميدان العمل.

4-2- مفهوم التقدم الوظيفي:

التقدم الوظيفي: يعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مكانة اقتصادية واجتماعية أفضل. (عادل، 2006، ص 210)

هو التقدم إلى المستوى التالي من الحياة المهنية، وقد يأتي هذا النوع من التقدم مع مسمى وظيفي معزز، وزيادة المسؤوليات، ومجموعات المهارات الموسعة وراتب أكبر وبالنسبة للأفراد الذين يحفزهم النمو فإن متابعة التقدم الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وفتح فرص جديدة. (WWW.LINKEDIN.COM).

ومن خلال هذا يمكن تعريفنا للتقدم الوظيفي كما يلي:

التقدم الوظيفي هو عبارة عن تنمية المسار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة من خلال الحركة الوظيفية والتي تتمثل في النقل والترقية.

4-3- مفهوم الترقية:

ما هي إلا تحرك العاملون إلى أعمالاً أفضل ونقصد بالأفضل هو الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها.

والمعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافر في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله. (مصطفى، 1994، ص 258)

كما يمكن تعريفها: بأنها نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية

إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية والنفوذ وزيادة في الأجر، والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة. (عادل، 2006، ص 234)

4-4-النقل:

هو تحرك العامل من عمل أو وظيفة إلى عمل أو وظيفة أخرى على نفس المستوى التنظيمي وباجر مشابه إلى حد كبير بدون أن يصاحب ذلك زيادة أو نقص في الواجبات والمسؤوليات وبالرغم من انه قد تكون هناك متغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المخصصة للعمل ذاته. (جعفر، 2018، ص 359)

ويعرف أيضا: هو انتقال الفرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى وباجر ومسؤوليات مساوي لها حيث يعبر عنه الانتقال إلى وظيفة أخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من انه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل حتى في الطبيعة المتحققة للعمل ذاته. (الزيباري، ص 63)

ومن خلال هذا يمكن تعريفنا للترقية بأنها:

هي إعداد الفرد وانتقاله من وظيفة إلى أخرى وتقلده إلى منصب أعلى من وظيفته السابقة مع زيادة للدور والمسؤولية وحصوله على مكانة اجتماعية.

VI-الدراسات السابقة:

*الدراسة الأولى: دراسة سهام بلقرمي بعنوان: أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية بولايات برج بوعريريج - سطيف - المسيلة، مجلة أفاق للعلوم جامعة الجلفة، العدد العاشر، جانفي 2018.

انطلقت الباحثة من مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤلات التالية:

- هل يسهم التدريبي مساعدة العاملين في بناء تصور واضح عن مسارهم الوظيفي؟
 - هل للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة؟
 - هل يسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية مسارهم الوظيفي؟
- وانطلقت الباحثة من الفرضيات التالية:

- يمكن أن يسهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي
- للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة
- يمكن أن يسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية المسار الوظيفي اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستمارة الاستبيان مع تطبيق العينة العشوائية الطبقية حيث تكونت العينة من 118 فردا من مجتمع البحث
- ومن اهم النتائج التي توصلت إليها:
- وجود وتوفير التدريب الصحي على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة واستفادة نسبة مرتفعة من العاملين الصحيين (60.2%) من دوراته الدورية حيث أن نسبة عالية تدرك أهميته (94.9%) في مساهمهم الوظيفي وترغب دائما في الاستفادة منه كون اغلب الأنشطة التدريبية مع احتياجاتهم نسبته (80.2%) وهو تأثير معنوي اكثر منه فني لذلك يساهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي.
- للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة بمانسبته (81.7%).
- يساهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين بما نسبته (83.3%) مما يجعل المحوثين يحاولون بناء وتنمية مساهمهم الوظيفي، لاهتمام الإدارة بهذا الأمر كأولوية عند تخطيط برامج تدريبية للعاملين.
- *الدراسة الثانية: دراسة دانيال طالب الحمصي بعنوان: أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 2014.
- انطلق الباحث من مشكلة البحث والمتمثلة في التساؤلات التالية:
- هل لدى الأفراد العاملين تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي؟
- ما مدى اهتمام المديرية بتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين؟
- هل تتبنى المديرية برامج تدريبية تؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات عاملها؟
- هل تراعي البرامج التدريبية متطلبات تنمية المسار الوظيفي؟

وانطلق الباحث من الفرضيات التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

• لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد الفردي لتنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار)

• لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد التنظيمي لتنمية المسار الوظيفي (إدارة المسار الوظيفي)

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي).

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على الاستمارة وتم تطبيق العينة

العشوائية حيث تكونت العينة من 150 فرداً من مجتمع البحث.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- إن مستوى التدريب في مديرية مالية حمص كان حسب آراء عينة الدراسة متوسطاً.
- إن مستوى اهتمام الأفراد العاملين في المديرية بالتخطيط لمسارهم الوظيفي كان متوسطاً.
- ضعف اهتمام المديرية محل الدراسة بعملية إدارة المسار الوظيفي مما يشكل ضعف في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.
- أن العلاقة بين التدريب وبعدي تنمية المسار الوظيفي كانت متوسطة وموجبة بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.
- وجود ارتباط معنوي بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي)

*الدراسة الثالثة: دراسة كندة علي ديب بعنوان دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم القانونية والاقتصادية المجلد، (37)، العدد (3)، 2015.

انطلقت الباحثة من مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل تأخذ استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية ضرورة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها؟ وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات التالية:

- مامدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية؟
- ماعلاقة استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية ويحقق بتخطيط المسار الوظيفي فيها
- ماهي معوقات تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة؟
انطلقت الباحثة من الفرضيات التالية:
- هناك وضوح في مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية
- تسهم استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.
- هناك معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية
اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث
الجانب الميداني: اعتمدت على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث ومن ثم اختبار فرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واستخدمت أداة الاستمارة مع تطبيق العينة العشوائية حيث وزعت الاستمارة على 307 عامل ومن اهم النتائج المتوصل إليها:
- هناك مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية ويحقق تخطيط المسار الوظيفي رغبة العامل في التدرج الوظيفي وذلك من خلال المشاركة وتطوير كفاءاته
- تسهم استراتيجية التدريب في شركة نسيج اللاذقية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في الشركة وتحقق طموحات العاملين من حيث الوفاء بالاحتياجات التدريبية وتهيئة العامل للترقية
- هناك علاقة بين استراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها أذان (57.9%) من التغيرات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة تفسرها استراتيجية التدريب المتبعة

- أظهرت النتائج وجود معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي وتتمثل في معوقات خاصة بالإدارة العليا، معوقات خاصة بالعاملين، معوقات خاصة بالأنظمة واللوائح معوقات خاصة بالهيكل التنظيمي معوقات خاصة بالتغيرات
- * **الدراسة الرابعة:** دراسة زيار نانو بعنوان: استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف المجلد 8 العدد 02 ديسمبر 2017 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المسار التدريبي والوظيفي وانطلق الباحث من التساؤل التالي: ما هي العلاقة القائمة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي؟ دراسة نظرية للموضوع معتمدين في ذلك المنهج الوصفي، باستعمال مجموعة من المراجع والمقالات ذات الصلة بالموضوع والمواقع الإلكترونية التي تناولت جوانب الدراسة وتوصل من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:
 - وجود علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي والتدريبي حيث انه لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي دون تخطيط المسار التدريبي.
 - وجوب تخطيط المسارات التدريبية بما يتوافق والمسارات الوظيفية عن طريق تحديد نوع التدريب المناسب لجميع مراحل المسار الوظيفي.
 - تحقيق تنمية للموارد البشرية وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الفعالية الكلية المستدامة للمنظمة عن طريق الربط بين المسارين الوظيفي والتدريبي.
 - تغير المسار الوظيفي للمورد البشري تصاحبه احتياجات تدريبية تظهر بفعل عوامل بيئية وتنظيمية.
 - للمسار التدريبي دور كبير في الحياة الوظيفية للمورد البشري منذ بداية عمله إلى غاية تقاعده لذا فعلى الإدارات الاهتمام بالتدريب لإكساب مواردها البشرية معارف تتوافق مع تقدمهم الوظيفي.
 - إن التوافق الحاصل بين الفرد والوظيفة الحالية أو الوظائف التي يتدرج عليها مستقبلا من خلال تدريبه وتأهيله وتنمية خبرته في العمل تجعل المورد البشري أكثر كفاءة في ممارسة أعباء الوظيفة التي سوف يشغلها.

- إن المسار الوظيفي يساهم في خلق وتحديد الفرص الوظيفية للموارد البشرية والموازاة يساهم المسار التدريبي في امتلاك واكتساب هذه الموارد للخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الفرص.

* **الدراسة الخامسة:** دراسة جربي عبد الحكيم بعنوان: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018.

انطلق الباحث من مشكلة الدراسة والمتمثلة في السؤال التالي: مادور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وانطلق الباحث من الفرضية التالية:

- يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة

واعتمد الباحث على (الاستبانة، الملاحظة، المقابلة) وتم تطبيق العينة القصدية حيث تم توزيع 300 استبانة من أفراد مجتمع البحث ومن النتائج المتوصل إليها:

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية وهو ما من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري وتنمية مهاراتهم وهو ما يساعدهم على أداء دوافعهم وفق ما هو مطلوب.

- أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتدريب حيث أن قبل وضع الخطة التدريبية تقوم بتحليل مختلف البيانات المتعلقة بنظام التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما يساهم في الصياغة الجديدة والفعالة للخطة التدريبية.

- في إطار سعي المؤسسات محل الدراسة لتوفير بيئة عمل ملائمة فأنها تحرص على تصميم البرامج التدريبية تتعلق بالصحة والسلامة المهنية وهذا للتقليل من حوادث العمل.

- المؤسسات محل الدراسة تسعى لتوفير بيئة تدريبية مناسبة وذلك بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال والاستعانة بمدربين ذوي كفاءات عالية وحتى أنها تستعين بمعاهد ومراكز تكوين خارج الوطن.

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بتوفير فرص التدريب وفي كافة المستويات.

- إن العمال في المؤسسات محل الدراسة يشعرون بأنهم محترمون من طرف مؤوليهما وإنهم يثنون عليهم عند أداء مهامهم بنجاح، كما أن المؤسسة توفر فرص ترقية للجميع وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية.

* **الدراسة السادسة:** دراسة معاذنجيب غريب بعنوان: إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في أعمال، جامعة دمشق، 2014.

مشكلة الدراسة: انطلق الباحث من مشكلة الدراسة والمتمثلة في طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك معرفة وتطبيق لإدارة المسارات الوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزي المتغيرات الديمغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية

- لا تؤثر إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها الأربعة (الترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية

- لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي مع الاعتماد على إدارة الاستبانة وتوزيع 353 استمارة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ووجود أثر معنوي لمكونات إدارات المسارات الوظيفية متمثلة في (الترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين، لأن الترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية وساعد التدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات التي تعزز ثقتهم بالنفس وتزيد من ولائهم للمنظمة.

كشفت نتائج الدراسة أن من يحملون إجازة جامعية يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فقد بلغت نسبة من يحملون إجازة جامعية من أفراد العينة (73.1%) وهذا الأمر طبيعي كون المؤهل العلمي المفضل لدى المؤسسات كافة وقطاع

الخدمات (اتصالات. مصاريف. تأمين) خاصة هو التخصص الأكاديمي الجيد والمتمثل بالإجازة الجامعية. ويدل على إعطاء الإدارة أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الوظيفي، وشوهد أن نسبة حملة الأجازة مرتفع مقارنة مع حملة الشهادات العليا، وهذا الأمر طبيعي وهو عال إلى حد ما، ويمكن الاعتماد عليه كأساس عند وضع برامج التطوير الوظيفي للارتقاء بالعمل إلى مستويات جيدة والتأهيل لشغل المناصب الإدارية العليا.

من تحليل نتائج الدراسة أن نسبة من اتبع أربع دورات أو أكثر قد بلغت (43.6%) من النسبة الكلية للعينة، وتشير هذه النسبة إلى أن حوالي نصف عينة الدراسة قد اتبعت دورات تدريبية عديدة وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالتدريب لضمان العمالة العالية التأهيل والقدرات ولمساعدة العاملين في إدارة مساراتهم الوظيفية وتعزيز ولائهم لجهة العمل.

توظيف الدراسات:

تم الحصول على ستة دراسات عربية ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات

السابقة بما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.
- لتحديد الفرضيات والأبعاد.
- لبناء الاستمارة وتحديد المؤشرات
- مقارنة نتائجها بالنتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني

المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد

I- التدريب

1- ماهية التدريب

2- أنواع التدريب

3- مراحل عملية التدريب

4- أساليب التدريب: (طرق التدريب)

5- مشكلات ومعوقات التدريب

6- نظريات التدري

II- التقدم الوظيفي

1- أسباب التقدم الوظيفي

2- العوامل المؤثرة في عملية التقدم الوظيفي

3- نقل العاملين

4- الترقية

5- نظريات الترقية

I- التدريب

1- ماهية التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة المتغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة وعملية التدريب تعتبر نشاطا مستمرا باستمرار المنظمة كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى أو الجدد.

1-1- أهمية التدريب:

- ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلهامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة
- التطور التكنولوجي في أساليب العمل
- زيادة إنتاجية الفرد
- التخفيف من الإشراف المباشر
- الحد من حوادث واصبات العمل
- رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة
- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم. (مصطفى، 2013، ص41)
- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب تدريب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.
- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة وإكسابها الثبات وحسن السمعة في المجتمع. (محمد، 2004، ص، ص، 101-102)

1-2- أهداف التدريب:

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة يمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كمايلي:

- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية والنقل
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حالياً وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة
- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.

- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة. (عادل،

2004، ص 285-286)

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه
- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل
- تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد.
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل. (مصطفى، 2013، ص 238)

يعمل التدريب على تنمية قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم للقيام بالوظائف المستقبلية وإمكانية تقدمهم وترقيتهم فالتدريب يفتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي

1-3- شروط التدريب الفعال:

يقصد بالتدريب الفعال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوك الأفراد ووجهات نظرهم ما يؤثر تأثيراً إيجابياً على نتائج أعمالهم وحتى يتحقق هذا الهدف لا بد أنأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:

- بمأن التدريب نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التدريب نجاحا وفعالية.
 - اقتناع الإدارة بأهمية النشاط التدريبي وذلك بتخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التدريب وتقييمها.
 - يجب الأخذ بعين الاعتبار دور المدرب في العملية التدريبية حيث يعتبر المدرب عنصرا هاما في العمل التدريبي أي اختبار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل وعلى المؤسسة أن تختار الشخص المناسب لأنه جزء هام في العمل التدريبي ومن ثم ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات لا تتوفر في الشخص العادي كالمعرفة بموضوعات التدريب والخبرة بأساليب استخدام تلك المعلومات حول التدريب.
 - لابد من الاختيار السليم للمتدربين لأنهم هم المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب وذلك من خلال اكتسابهم للمعلومات والمهارات والاتجاهات فهم أساس نجاح النشاط التدريبي.
- (حميد، 2020، ص139).
- ضرورة التخطيط المسبق للنشاط التدريبي لتحقيق أهداف العملية التدريبية وضمان فعالية التدريب وتحقيق أكبر فرص من النجاح.

2-أنواع التدريب:

تنقسم إلى:

2-1-حسب مرحلة التوظيف:

توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة ومن أهمها:

- معلومات عامة عن المنظمة مثل: تاريخها أنواع المنتجات والهيكل التنظيمي -ساعات العمل ونظام الأجور والاستحقاقات والاستقطاعات والإجازات العادية والمرضية. (جعفر، 2018، ص 87-88).

التدريب أثناء العمل:

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف في درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الإدارة العليا. (عبد الهادي، 1998، ص 184).

وترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ومن الأساليب المختلفة للتدريب أثناء العمل - دوران العمل - المكتب المجاور -شغل وظائف الغائبين - المشاركة في أعمال اللجان

التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حيث تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر التدريب المناسب لذلك مثال: عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال الحسابات والأجور يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى مهارات جديدة تمكنهم من استخدام هذه الأنظمة.

التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل لان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة التي ينتقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب

التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف مثل: ترقية احد العمال إلى وظيفة مشرف. (جعفر، 2018، ص 87-88).

2-2- أنواع التدريب حسب الوظائف:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء التجارة والصيانة... الخ. (جعفر، 2018، ص 87-88)

التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة بمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال: وظائف الأطباء والمهندسين ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل

التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل في المجالات. (صلاح الدين، 2004، ص، 219).

2-3- التدريب حسب مكان العمل:

التدريب داخل المنظمة: ويقصد به تدريب الموظفين وتعد لهم دورات واجتماعات في داخل المنظمة ويقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة من الرؤساء المباشرين للعمال بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل

التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاح بشكل أفضل في خارج الشركة.

- عن طريق الاستعانة:

* شركات التدريب الخاصة: أي مكاتب أو شركات تدريب خاصة تقوم بإعداد برامج التدريب للعمال

* برامج حكومية: تقوم الدولة بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمات المدنية في الدولة وهي تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. (جعفر، 2018، ص، 89)

3-مراحل عملية التدريب:

3-1-تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن كلمة الحاجة (NEED) تشير إلى أن هناك نقص أو خلل في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة تدريب (TRAINING) فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء، أو الناحية المقصودة لذلك يمكن القول أن الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هناك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين، يؤدي ويهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء، ويمكننا أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وان مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب. (يوسف مؤيد، دون سنة، ص297)

أذن الاحتياجات التدريبية هي العمل على إعداد مجموعة من الأفراد داخل التنظيم وتدريبهم على موضوعات محددة لعلاج مشكلة أو تحقيق هدف معين، ويتم التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عمليات التحليل كالاتي:

- تحليل التنظيم: تحديد الموقع التدريبي الذي يحتاج إلى تدريب
- تحليل العمليات: تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها
- تحليل الأفراد: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم عليها. (صلاح الدين محمد، 2005، ص266).

3-2-تصميم البرامج التدريبية:

يحي ذلك كترجمة للأهداف التدريبية، فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي بعناصره الاحتياج التدريبي وتتمثل اهم عناصر البرنامج التدريبي في:

- هدف أو أهداف البرنامج.
- الفئة المستهدفة بالبرنامج.
- إطار موضوعات البرنامج المادة التدريبية والذي يجب أن يكون متطورا ومسائرا للمستجدات في البيئة المنظمة.

- أساليب التدريب المنسجمة مع أهداف وطبيعة موضوعات البرنامج.
- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

جدول موضوعي لا يضغط عنصر من عناصر البرنامج أو يطيل آخر بل يساعد على تكريس الاهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه وأهميته. (عبد الحميد، عبد العزيز، 2015، ص 193-194)

3-3- تنفيذ البرامج التدريبية:

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها توقيت البرنامج، تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين. (علي، 2014، ص 19)

3-4- تقييم البرامج التدريبية:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً. (محمد، 2015، ص 240)

وتعتبر هذه الخطوة الحاسمة في نجاح أو عدم نجاح برنامج التدريب فهو يحكم على البرنامج التدريبي كذلك مستقبلاً وكذلك نجاح برنامج التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي من المتوقع القيام بها مستقبلاً وتمر عملية تقييم المتدرب بمرحلتين هما:
-تقييم كفاءة التدريب: وتبدأ هذه الخطوة بطرح سؤال جوهري يتمحور حول ما إذا كانت برامج التدريب يتم تقييم فاعليتها من عدمه فالبرامج الجديدة تحتاج إلى تقييم شامل أما المتكررة فلا تحتاج إلى تقييم شامل ثم تأتي الخطوة
- طرق تقييم كفاءة التدريب: تختلف طرق التقييم على أساس المعايير المعتمدة في ذلك وهناك طرق شائعة في التقييم:

*تحقيق أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة من التدريب هو علاج واقع غير مرغوب فيه فيكون تقييم التدريب منصب عما إذا كان التدريب قد أدى فعلاً إلى تحسن الوضع غير المرغوب فيه أو أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة قد تم تقاؤها الشكاوي المتكررة من العمال العيابات ومعدل دوران العمل

* اكتساب وتعلم خبرات جديدة: فتهيئ التدريب يعدمن الأهمية بمكان لإعطاء مصداقية في زيادة كفاءة الأداء فيتم المقارنة بين الأداء قبل وبعد البرنامج التدريبي، ويعتبر التدريب ناجح في حالة مساهمته في زيادة كفاءة الأفراد. (سعيد، 2015، ص 118-119)

4-أساليب التدريب: (طرق التدريب)

الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريب من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب. (عليوة، 2001، ص 5)

تركز نظريات التعلم الحديثة على أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب في هذا المجال درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية وقد يتطلب الأمر تصحيحاً لعملية التدريب وتتنوع طرق التدريب بشكل كبير وأهم هذه الطرق شيوعاً هي: (مصطفى، 2002، ص 306).

4-1-المحاضرة:

وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما وقد يعقب هذا الحديث نقاش وقد لا يعقبه وينتشر استخدام هذا الأسلوب في كثير من برامج التدريب بسبب صلاحيتها لإمداد الجماعات الكثيرة العدد بالمعلومات والبيانات ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة والبساطة في إعطاء المعلومات لمجموعة كبيرة من المتدربين ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرة المحاضر في تنظيم وعرض أفكاره وأرائه على المستمعين (سمير، ليلي، 2007 ص 139).

4-2-دراسة الحالة:

دراسة الحالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، في دراسة الحالة ينمي المدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية (عبد العزيز، 2008، ص 177).

4-3-المؤتمرات:

المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد، تعقد وفقاً لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، وعلى أي حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى

مساهمة المتدربين فيه، ويتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة، من قبل الحاضرين. (جمال الدين، 2003، ص 458).

4-4- التدريب في مكان العمل:

أو التدريب العملي تعد طريقة عملية فعلا حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ويلاحظ أدائهم ويحدد ويصحح أفكارهم ويجب على استفساراتهم وتعد هذه الطريقة شائعة في المنظمات اليابانية وبشكل خاص في مجال الأداء الفني ويقول أحد مديري هذه المنظمات لن تستطيع صيد السمك في قاعة التدريب. (مصطفى، 2002، ص 307)

4-5- طريقة نمذجة السلوك:

حيث يتم صياغة مثالية لسلوك مرغوب أنيقندي به المتدرب مثل سلوك نموذجي عند تدريب ممرضات وآخر لمشرف عند تدريب المشرفين وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية ويقدم هذا النموذج من خلال فيلم أو قد يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات. (مصطفى، 2002، ص 309)

4-6- المحاكاة:

وتجمع هذه الطريقة بين دراسة الحالة ولعب الأدوار للحصول على أقصى ما يمكن من الواقعة في حجرة الدراسة أو التدريب، والهدف هو تسهيل نقل ما يتم تعلمه خارج الوظيفة إلى داخل الوظيفة من سلوك من خلال إنتاج المواقف في مكان التدريب.

وبعد أن استعرضنا أبرز أساليب التدريب وأكثرها شيوعا تجدر الإشارة إلى أن الجهة المكلفة بتطبيق البرنامج التدريبي تختار انسب وأفضل هذه الأساليب بما يضمن تحقيق أقصى كفاءة تدريبية ممكنة وان عملية المفاضلة بين هذه الأساليب لا تكون خاضعة للحكم الشخصي وإنما يجب أن يسند إلى بعض المعايير التي تحكم ذلك:

- يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي أي أن هناك مواضيع لاتصلح لها المحاضرة وإنما يجب الاعتماد على أسلوب آخر أكثر تناسبا.
- أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين.
- مراعاة الأفراد المتدربين فهناك أساليب تصلح للمجموعات الصغيرة وأخرى للمجموعات الكبيرة. (محمد محمد، 2003، ص 256)

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد والمناسب لإعداد البرامج التدريبية ويكون ذلك على أسس سليمة وموضوعية والاهتمام بالتنسيق بين مراحل العملية التدريبية لان كل واحدة تؤثر على الأخرى، مع ضرورة الاعتماد على الأساليب الحديثة وان يكون الأسلوب يناسب ويتلاءم مع موضوع التدريب للحصول على فاعلية التدريب.

5-مشكلات ومعوقات التدريب:

توجد عدة مشكلات اجتماعية وتقنية ومادية وفنية تؤثر وتعمق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج:

• معارضة الرؤساء والمرؤوسين كل بأسلوبه للدارسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة وهذه المشكلة ترجع إلى عدة أسباب منها:

يعمد بعض الرؤساء إلى عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية في مهام وظيفته خشية أن يتفوق الموظف في أدائه للعمل على رئيسه أيضا ولعوامل تقنية يعارض الموظفون بعضهم من مستويات متقاربة

اختيار الموظفين: هنا يوجد رأيان هل يبدأ بتدريب الموظف النشط الكفاء أم يبدأ بتدريب الموظف المتوسط والضعيف

المفروض أن سياسة التدريب تكون عامة وشاملة لجميع الموظفين من حيث الكفاءة ولكي يكون التدريب ذا سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختيار قائمة حيث أن كلا الفئتين يحتاج إلى تدريب. (إبراهيم، عبد الهادي، 2001، ص 277-278)

عدم الربط بين التدريب والحوافز: يظن المتدربون إلى أن التدريب هو بمثابة تضييع للوقت والجهد وذلك في حالة عدم ربطه بالحصول على حافز معين كالمكافئات المادية أو الترقية أو الحصول على علاوة تشجيعية.

عدم توافر التمويل اللازم للتدريب: لاشك أن هناك نقصا في الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب

عدم تحليل الاحتياجات التدريبية: تعتبر هذه المشكلة من أهم المشكلات التي تواجه التدريب ويرجع ذلك إلى إتباع ما يسمى بالبرامج الجاهزة التي تشترك فيها جميع المؤسسات التدريبية دون تمييز يذكر بينها ودون اعتبار يذكر للاحتياجات التدريبية للأفراد وللمنظمات. عدم توافر الإدارة لدى معظم المتدربين من أهم ما يلاحظ بالنسبة للبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها هو عدم رغبة بعض العاملين في حضور أي برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرات ومهارات ومن ثم فهم لا يحتاجون إلى التدريب أيا كان نوعه. عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية: يمكن القول أن هناك عدم اهتمام بعملية تقييم البرامج، ومن ثم يصعب الحكم على ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا فهو يعكس في النهاية عدم الجدية (سمير، ليلي، 2007، ص 147-148)

6-نظريات التدريب:

6-1-نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية من النظريات الكلاسيكية والتي يتزعمها فريدريك تايلور حيث يعتبر رائد هذه المدرسة وأول من حدد معالمها ومبادئها. فاهتمام تايلور كان مركزا على تقسيم العمل وضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين لما له من أهمية وعليه تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول وهذا ما أكده أنصار تايلور على أهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة وهي ما يسمى بالطريقة المثلى للأداء فالتدريب يصبح ضروري للوصول إلى الأداء الأمثل. (رضا، 2003، ص، 12-13).

ضرورة تولي الإدارة مسئولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من ترك هذه المسئولية إلى العامل الذي لا يتوقع منه أن يكون ملما بذلك. (محمد، 2006، ص 54 .)

كما تولي الإدارة عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية، أهمية بالغة نظرا للدور الذي يؤديه في تحسين أداء العمال حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل ويؤثر على سرعة الاستجابة لمعالجة المشاكل والمخاطر التي تحدث. (محمود سليمان، 1997، ص، 12).

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب، واعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، حيث انه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل فان عملية التدريب الداخلي جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية. (علي، 1980، ص، 65).

6-2- نظرية الرأسمال البشري:

وعرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال شولتز (1961) وكذا بيكر (1962)

-إسهامات بيكر: ركز بيكر من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وقد اهتم بيكر معدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

فالتدريب العام وهو ذلك التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى وعليه فان الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قويا بتكاليف التدريب أما التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة لهذا النوع من التدريب فان ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فانه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها. (نصيرة، 2022، ص48-49)

6-3- النظرية اليابانية:

لقد شاع استخدام مفهوم النظرية اليابانية كأسلوب متميز عن الأساليب الإدارية الشائعة وقد استطاع اليابانيون الاستفادة من مخرجات النظام التعليمي المتطور في اليابان بشكل ممتاز

وأدركوا أهمية الفرد المتعلم وقدرته على أن يعوض اليابان عن مواردها الطبيعية المحدودة، فقد استطاع اليابانيون التوفيق بين مبادئ الإدارة العلمية التي ركزت على الإنتاج بدرجة كبيرة، وبين نظرية العلاقات الإنسانية فقد ترجمة أعمال فريدريك تايلور حال ظهورها إلى اللغة اليابانية ولكن تم تعديل مبادئها وفقاً للمستجدات ومنها تحسن المستوى الثقافي للعاملين، وبالتالي تغير ترتيبهم لأولويات حاجاتهم، والذي يعتبر فهمها أساساً لعملية تحفيزهم، مما يعني ضرورة الالتفات للعنصر البشري، ويعزز هذه السياسة الموضوعية والعلمية في تعيين العاملين سياسة التدريب المستمر للعاملين بعدة أشكال وأساليب مثل، الدورات الداخلية والخارجية، وتشجيع العاملين على الالتحاق بالدراسات المسائية أو الدراسة بالانتساب ويضاف إلى هذا الاهتمام بالتدريب الرسمي ما يعرف بنظام يربط الموظف بشخص معين في الإدارة الوسطى يكون له المرشد والموجه بمثابة الأب الروحي

وتقوم الإدارة اليابانية على استراتيجيات وسياسات عدة وتتمثل الإستراتيجية في مجالين

هما:

- اعتبار المورد البشري للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع ومن أهم الأصول
- مراعاة أهمية العنصر الإنساني والعمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين، والتزاماً بهذه الإستراتيجية تتبع الإدارة اليابانية سياسات عديدة منها:
 - ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة.
 - التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
 - التركيز على عمل الفريق في علاقات العمل.

تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط الوظيفي في العمل وتحمل

المسئولية. (محمد، 2006، ص، 141، ص، 143).

6-4- نظرية شستر برنارد:

يري برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح على أساس تعاوني وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد والتنظيم، وهذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دوراً حيوياً فبيرنارد قد الفت النظرة إلى، أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة.

أن الإنسان يتعاون مع التنظيم اذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وفي حالة العكس يرفض التعاون والاشترك كالتذمر أو تقديم الاستقالة وترك العمل وقد قسم بيرنارد هذه المغريات والحوافز إلى: مغريات مادية: مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على ا لمساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

مغريات شخصية غير مادية: مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة. المغريات المعنوية: مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن (خليل محمد، حمود 1999، ص 92)

مما سبق نستنتج أن تايلور كان اهتمامه مركزا على الاهتمام بالعاملين حيث يتم تحديث طريقة اختيار العاملين واستخدام كافة وسائل التدريب والتطوير لتحسين أدائهم ويتم، تدريبهم لتنمية قدراتهم المهنية حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المطلوبة منهم بكل فعالية وبالذقة المطلوبة وفي الوقت المحدد، فتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من كفاءة المورد البشري وهكذا استطاع تايلور إيجاد وتحديد أساليب علمية جديدة للعمل بها داخل الإدارة وهو ما يعرف الآن بالاختيار للوظيفة، التعيين والتدريب عليها وغيرها من الوظائف الأخرى التي تقوم بها أ دارة الموارد البشرية، فتايلور كان له الفضل في ذلك الإنجاز وهو ما استخدمه الإدارة اليوم.

وهذا ما تعتمد ه الإدارة اليابانية عن طريق انتقاء أفضل العناصر المؤهلة من المرشحين للعمل، والعمل على تنمية العاملين وتطويرهم من خلال توفير فرص التأهيل والتدريب المستمر، وهذا ما ركز عليه بيكر تركيزا كبيرا الاهتمام بالمورد البشري والاستثمار في تدريبه باعتباره العنصر الفعال في المنظمة، فهي مطالبة بالاستغلال الأمثل لهذا المورد البشري من خلال تأهيلها الجيد له وذلك لمساهمته بشكل كبير في زيادة الإنتاج والتقليل من معدل دوران العمالة والغياب، بالإضافة زيادة القدرات الإبداعية والوصول إلى الابتكار داخل المنظمة، كما نجد بيرنارد كان اهتمامه بالحوافز وعلى اختلاف أنواعها وأشكالها لأنها تدفع العامل لبذل المزيد من الجهد للإنجاز وهذا أيضا يدفعه للابتكار لأجل الإبداع أكثر في العمل وكلما تحصل على هذه المغريات التي يتطلبها كلما أمكنه أن يتطور وظيفيا وهذا ما يجعله يتعاون مع التنظيم.

II-التقدم الوظيفي:

1-أسباب التقدم الوظيفي:

- هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين،ومن بين هذه الأسباب مايلي:
- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.
 - تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على،والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.
 - أن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لاتعطي أهمية لهذا الأمر
 - تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
 - زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
 - إنالإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة،وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.
 - كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب،وكذلك تجنبت في المستقبل حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف،وهذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.
 - إن المزايا السابقة في حالة تحققها،ستعمل على تحقيق أهدافالأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل وتحقيق أهداف المنظمة عبر تحقيق الإنتاجية

والربح، ذلك لان تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا. (عادل، 2006، ص 212-213)

2-العوامل المؤثرة في عملية التقدم الوظيفي:

يمكن أن يكون هناك الأنواع التالية من الحواجز التي يمكن أن تؤثر على فعالية التقدم الوظيفي: عدم وجود الوقت والميزانيات والموارد للموظفين لتخطيط حياتهم المهنية وللقيام بالتدريب والتطوير

- مواصفات العمل صارمة وعدم وجود دعم القيادة لإدارة الحياة المهنية (جعفر، 2018، ص 169)

تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعمل على تغيير مواقعهم في المؤسسة استنادا إلى طلبهم وتلبية لرغباتهم، وفقا لدرجات التطور الوظيفي أو لظهور شواغر وظيفية أو لاحتياجات المؤسسة ويتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف، مما يعني أنهم في حركة وظيفية مستمرة لتنمية مساراتهم من خلال ترقية ونقل الموظفين وهذا ما سنتطرق إليه (الترقية والنقل).

3-نقل العاملين:

هناك فرق بين نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى (الترقية)، وبين نقله لأسباب أخرى خلاف الترقية وتلجا المنشأة إلى نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي لعدة أسباب أهمها:

3-1-أسباب النقل

- خلق التوازن في عدد العاملين بين لأدارت المختلفة في المنشأة
- لعلاج وتصحيح وضع معين، مثال ذلك نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته ويكون النقل هنا لصالح الموظف والمنشأة في نفس الوقت (صلاح الدين، 2005، ص 412)
- أيضا فقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة فاكتساب الخبرة والمعرفة بكفاءة نواحي العمل في المنشأة فقد ينقل الموظف من إدارة إلى أخرى للتعرف على أوجه النشاط في الإدارات المختلفة إذا كانت الإدارة ترغب في ترقيته إلى وظيفة أعلى تستلزم

الإمام بعمل كل الإدارات، وهناك أسباب أخرى تتعلق بالموظف حيث يطلب النقل لاعتبارات القرب من السكن أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي. (جعفر، 2018، ص167) ومن هنا نجد أن تدريب الموظفين ونقلهم إلى وظائف أخرى في العمل يساعدهم في الحصول على فرص جديدة وبالتالي يساهم في تحقيق الترقى والنمو الوظيفي.

3-2-أسس (مبادئ) النقل:

تتلخص فيما يلي:

- لا بد من دراسة ظروف وطبيعة أعمال المنظمة ومدى التشابه والاختلاف بينهما ومدى ما تسمح به أنواع النقل إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباراً دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينهما
 - تحديد أسس المفاضلة في النقل أهياً لأقدمية أو الكفاءة وذلك عندما يريد أكثر من فرد الانتقال من عمل لأخر أو من جهة لأخرى
 - دراسة أو تحديد آثار النقل سواء على الفرد أو على زملائه كذلك أثر النقل على العمل ذاته كما هو الحال في عمل المناوبة
 - لا بد أن يسبق إيجاد سياسة النقل تحليل الأعمال والمجالات التي يجري ضمنها النقل سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المنظمة
 - وضع نظام ثابت للمراقبة لمعرفة مدى صلاحية الأفراد لأعمالهم الحالية ومدى صلاحيتهم لغيرها من الأعمال
 - دراسة أسباب النقل (جعفر، 2018، ص167)
 - المسؤولية في إجراء النقل هل يقوم رؤساء الأعمال بإجراء تنقلات ويتحملون مسؤوليتها أم بشرط موافقة إدارة الموارد البشرية لإكمال النقل (جعفر، 2018، ص167)
- يجب أن تكون قرارات الترقية والنقل داخل المؤسسة مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة مسبقاً وليس على أساس الرغبات الشخصية وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار الوظيفي للموظف، وبالتالي النمو وتنمية مساره مما يحقق التقدم الوظيفي.

4- الترقية

4-1- شروط الترقية:

- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة يمكن أن يرقى لها الموظف.
- تباين الوظيفة التي يرقى لها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وبقانون مثال:
- حصوله على شهادة علمية لتخصص معين تمتعه بخبرات محددة واختياره برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.
- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه في إثناء مدة زمنية معينة كان تكون سنة أو أكثر.
- توافر شروط الأقدمية للترقية إلى وظيفة على بعد مضي المدة المقررة لاشتغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.
- لايجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة كي يستحقها وعند حصول ذلك فان الترقية تعد باطلا ما لم يرد نصيحي ذلك القوانين والأنظمة النافذة.
- إكمال المدة القانونية.
- خلو اصابة الموظف من الشوائب والعقوبات. (جعفر، 2018، ص146)

4-2- أسس ومعايير الترقية:

الترقية على أساس الأقدمية:

بموجب هذا الأسلوب يتم ترقية الموظف وفقا لأساس الأقدمية في الخدمة لدى المنظمة أي لا تقل بالضرورة على أن الأفراد ذوي الخدمة الأطول أكثر كفاءة كما وان تأثيراتها على لأفراد الجدد غالبا ما تكون سلبية، حيث ستقل دوافعهم للأداء الأفضل والإبداع في العمل ومن الدواعي التي تتخذها المنظمات لاستخدام هذا الأسلوب انه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز فضلا على انه بسيط في عملية التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في

المنظمة وعدم تركها مما يعني أن هذا الأسلوب قد يقلل من دوران العمل وأن هذا الأسلوب هو سهل ومقبول لدى العاملين. (يوسف، مؤيد 2010، ص498)

نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):

وهو الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ عمدت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته فالموظف النشط الذي يتميز بالمبادرة والقيام بالعمل على أفضل وجه والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره اسبق منه بالعمل في المنظمة فالمهم هو الكفاءة. (جعفر، 2018، ص184)

الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

ويعني المزج مابين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما:

ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية
- ضرورة إتباع أسلوب الجدارة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي – أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية
- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا الكتابية والروتينية

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ شيئا فشيئا بالتناقص كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة والعليا كما وتبدأ عناصر الكفاءة شيئا فشيئا بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق. (يوسف، مؤيد 2010، ص499)

5-نظريات الترقية:

5-1-نظرية العاملين:

تعود هذه النظرية إلى عام 1959 ويرجع الفضل في تأسيسها إلى العالم فريدريك هيرزبيرج حيث قاموا بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين وعدم رضاهم ووجدوا أن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل. (حميد، 2020 ص 93)
العوامل الدافعة: وهي مختلف العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ويؤدي توفرها إلى شعور الفرد بالرضا التام ومنها:

- الحاجة للشعور بالإنجاز .
 - الحاجة للإنجاز باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم.
 - أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي.
 - الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته.
 - إمكانية التقدم في الوظيفة.
 - التطور والنمو الشخصي.
- أما الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية: فتشمل العوامل التالية:
- سياسة الشركة وإدارتها.
 - نمط الإشراف.
 - العلاقات مع الرؤساء .
 - ظروف العمل.
 - الراتب.
 - المركز الاجتماعي.
 - الأمن الوظيفي.
 - التأثيرات على الحياة الشخصية.

لقد بين هيرزبيرج أن وجود العوامل الدافعة هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدا لأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من

العمال وتحسين الإنتاجية أما العوامل الوقائية فان وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي إلى مزيد من النتائج بل يمنع حصول حالة عدم الرضي. (محمد قاسم، 2006، ص91)

5-2- نظرية الإنجاز:

من خلال دراستنا لهذه النظرية نجد بان ديفيد ماكليلا يند قسم الاحتياجات الإنسانية التي تدفع الإنسان للجد في العمل إلى ثلاث أقسام ومتى توفرت واحدة أو أكثر من هذه الاحتياجات وفق فروقهم الفردية فسيبذلون المزيد من الجهد ويؤدون العمل بكل نشاطوهي:

-**دافعية القوة:** حيث أن الأفراد العاملين الذين يبحثون عن المراكز القيادية نجدهم يشاركون في الحوار والعمل الجماعي وإبداء الرأي والنقاش حيث لديهم إصرار على إبراز مقدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى حافز معين وهو المكانة القيادية.

-**الدافعية الاجتماعية:** حيث أن الأفراد العاملين يتفاعلون مع الجماعات في مراكز العمل ويكون لديهم دافع قوي لأخذ مكانة مرموقة اجتماعيا بين الآخرين.

-**دافعية الإنجاز:** تتمثل في التحديات وميل الأفراد العاملين إلى الإنجاز حيث يملك هؤلاء الأشخاص خصائص ومميزات تؤهلهم إلى تحمل المسؤولية الشخصية وإنجاز أشياء هامة في حياتهم في المؤسسة. (حميد، 2020، ص94-95)

5-3- نظرية التوقع:

والتي سميت بهذا الاسم نظرا إلى العالم فيكتور الذي وضع مبادئها والذي ربط دافعية العامل بالمنافع والعوائد التي يتوقع الحصول عليها حيث أن هناك اعتقاد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمرودية كما أنها توجه المؤسسات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء. (ناصر، 2003، ص81). ويعتمد تطبيق هذه النظرية على الشروط التالية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

- اعتقاد الفرد بوجود قوي بين الأداء والمرودية أي أن الأداء المالي يصاحبه مردود عالي اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي وكبير بان الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح. (حميد،

2020، ص93)

مما سبق نستنتج بان هذه العوامل الدافعة والمتمثلة في الإنجاز، الاعتراف، التقدم الوظيفي كلها ضمان لتحقيق مستقبل وظيفي ناجح فهي متطلبات أساسية لأي شخص في العمل فهي تدفعه نحو الأداء بشكل أفضل مما يساهم في التقدم في العمل وبالتالي الحصول على المركز أو المكانة الوظيفية التي يسعى إليها فتوفير المؤسسة لهذه العوامل يعمل على بناء وتنمية مسار وظيفي للأفراد عن طريق توفير فرص النمو والتقدم الوظيفي بينما نجد أن ما كليلا يند يرى بان الدافع للإنجاز هو المحرك الرئيسي نحو التقدم والتطور وتنمية الفرد لمساره الوظيفي وبلوغه المراتب العليا وهذا يأتيمن خلال تحقيق النجاح وتحسين المهارات، كما إنالأفراد في نظر ما كليلا ندد يسعون إلى إزالة العقبات لتحقيق الأهداف فهم يتوفرون على دافعية قوية للعمل مما يتيح فرص التقدم الوظيفي وبالتالي الوصول إلى مسار وظيفي ناجح، أما بالنسبة لفيكتور فروم فقد كان اهتمامه بالحوافز المادية المالية، لما توفره للعامل من إشباع لرغباته الأساسية فكلما تم توفير المؤسسة للحوافز المادية كلما هناك زيادة وتحسين في مستوى الأداء.

خلاصة:

تهتم مختلف المنظمات بتدريب مواردها البشرية نظراً لدورها الفعال، فالتدريب هو الأداة والآلية العملية التي تساعد الموظفين على تحسين وتطوير مستوى أدائهم، فتلجأ إليه المنظمات لتهيئة الموظف وإعداده للوظيفة الجديدة لتعديل سلوكه الوظيفي، وإكسابه القدرات والمهارات التي يحتاجها إلى تحسين أدائه في الوظيفة الحالية، كذلك يأتي دور التدريب عند النقل إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة أو الترقى إلى وظيفة أعلى فالتدريب نشاط ضروري ومستمر طوال دورة حياة الموظف في العمل على كافة المستويات التنظيمية فالتدريب يحتاجه الفرد طوال مراحل مساره الوظيفي

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

I-مجالات الدراسة

II-منهج الدراسة

III-أدوات جمع البيانات

I-مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني للدراسة:

يعد إنشاء مديرية الضرائب لولاية المسيلة والتابعة أداريا لوزارة المالية، من بين هذه المديرية نجد ولاية المسيلة الكائن مقرها بالحي لأداري، يحدها شمالا مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وشرقا الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي، أما جنوبا فيحدها سكنات جماعية.

أسست عام 1975 وأعيد هيكلتها سنة 1991 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 60 /91 مؤرخ في 1975/02/23 لتأدية مهام وأهداف قانونية واقتصادية تتبع للمديرية الجهوية للضرائب بسطيف تتفرع عنها 13 مفتشية و 11 قبضة موزعة على دوائر وبلديات الولاية تتفرع على قطاع تكويني هيكلي منظم يتكون من مديريات فرعية تضم عدة مكاتب.

- أهمية مجال الدراسة ومدى ملائمة للبحث:

تكمن أهمية الدراسة في كونه ملائم لموضوع الدراسة خاصة عملية التدريب التي تعد من أهم عمليات تطوير وتنمية مؤهلات الموظفين للوصول إلى مراتب أحسن في المؤسسة، وخاصة مع التطورات التي عرفتها المؤسسات الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة فيما يخص رقمته العمل الإداري ليوكب التغيرات الحادثة على المستوى العالمي.

2-المجال الزمني للدراسة:

استمرت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2024، حيث مرت هذه الدراسة بالمراحل التالية: في الفترة الممتدة من 2024/04/21 إلى غاية 2024/05/12 بعد اختيار موضوع الدراسة تم الانطلاق في الدراسة الاستطلاعية النظرية أين تم ضبط الموضوع وأبعاده، وجمع المعطيات والأدبيات النظرية، وبناء الإشكالية والفرضيات، بعد ذلك تم القيام بالدراسة الاستطلاعية بالدراسة لميدان الدراسة أين تمت بعض المقابلات الاستطلاعية مع بعض الموظفين وقد كان ذلك بتاريخ: 2024/04/21، وفي نهاية أفريل تم بناء استمارة أولية وبعد تحكيم الاستمارة وإضافة بعض التعديلات وإخراج الاستمارة في شكلها النهائي تم توزيع الاستمارة في 2024/05/06 وتم استرجاعها في 2024/05/07 إلا أنه تم استرداد 75 استمارة فقط والبدء في تفرغها وتحليل بياناتها.

3-المجال البشري:

والذي يشمل مجتمع البحث الذين شملتهم الدراسة والذي يقدر ب 85 موظف دائم منهم 01 مدير و05 مدراء فرعيين و19 رئيس مكتب والباقي موظفين عاديين موزعين على مختلف أقسام المؤسسة.

بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من الموظفين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة والبالغ عددهم 85 موظف ونظرا لصغر حجم مفردات المجتمع تم استخدام أسلوب المسح الشامل وتم توزيع الاستمارات على جميع الموظفين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

II-منهج الدراسة

لا يمكن لأي باحث في علم من العلوم أن يتوصل إلى نتائج صادقة ما لم يعتمد منهجا معيناً محدداً يمكنه من وصف وشرح وتحليل وتفسير الأبعاد المختلفة التي يتناولها بالتحليل والدراسة، والمنهج ما هو إلا بمثابة طريقة وأسلوب علمي أو مجموعة من القواعد والخطوات التي يستعين بها الباحث لتحقيق هدفه. (عبد الحميد، 2003، ص 47)

فالمنهج كما هو معلوم يختلف من موضع لأخر، بمعنى أن طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في تحديد المنهج الملائم للبحث ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية حيث يعرف على أنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (عمار، 1995، ص 140)

III-أدوات جمع البيانات:

إن استخدام أداة معينة من الأدوات المنهجية راجع إلى طبيعة موضوع الدراسة وإلى المنهج المستخدم ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية وسعيًا لجمع البيانات اللازمة فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

1-الملاحظة البسيطة:

ونقصد بالملاحظة العلمية وهي التي تسير وفق منهج معين ويقوم بها الباحثون لغرض علمي يستهدف الكشف عن طبيعة الظاهرة وعناصرها والعلاقات الخفية التي تربط هذه العناصر والوظيفة التي تؤديها وعرفه رشيد زرواتي: بأنها: وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات

عن الظاهرة المدروسة، على أن يتبع منهجا محددًا يعينه في ملاحظته بهدف المعرفة، والفهم الدقيق لموضوع الدراسة. (زرواتي، ز. 2004، ص. 257)

وقد تم استخدام الملاحظة أثناء تنقلنا بين أقسام المؤسسة وأجراء مقابلات مع بعض المبحوثين أين تم مشاهدة بعض سلوكياتهم أثناء العمل والتعامل فيما بينهم.

2- الاستمارة:

والتي يقصد بها قائمة الأسئلة أوهي التي يقوم الباحث باستفتاء بياناتها من خلال المقابلة تتم بينه وبين المبحوث أي أنها تتضمن مواقف المواجهة المباشرة. (محمد، 1995، ص 85)

وتعرف أيضا بأنها: وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف المبحوث أو المبحوثين. (زرواتي، 2004، ص 219)

كما صممت استمارة الاستبيان لهذه الدراسة بطريقة بسيطة حيث تضمنت 32 سؤالاً وقد توزعت على 03 محاور:

* محور البيانات السوسيو مهنية والتي تتضمن خصائص العينة متمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) والتي تغطيه الأسئلة من السؤال رقم (01) إلى غاية السؤال رقم (04)

* محور البيانات المتعلقة بعملية التدريب ويتضمن هذا المحور محورين فرعيين هما:

- البرامج التدريبية.
- أنواع وأساليب التدريب.
- وقد جاءت هذه المحاور موزعة على (16) سؤالاً بدءاً من السؤال رقم (05) إلى غاية السؤال رقم (20)

* محور البيانات المتعلقة بالتقدم الوظيفي ويتضمن هذا المحور محورين فرعيين هما:

- الترقية.
- النقل الوظيفي.
- وقد جاءت هذه المحاور موزعة على (12) سؤالاً بدءاً من السؤال رقم (21) إلى غاية السؤال رقم (32)

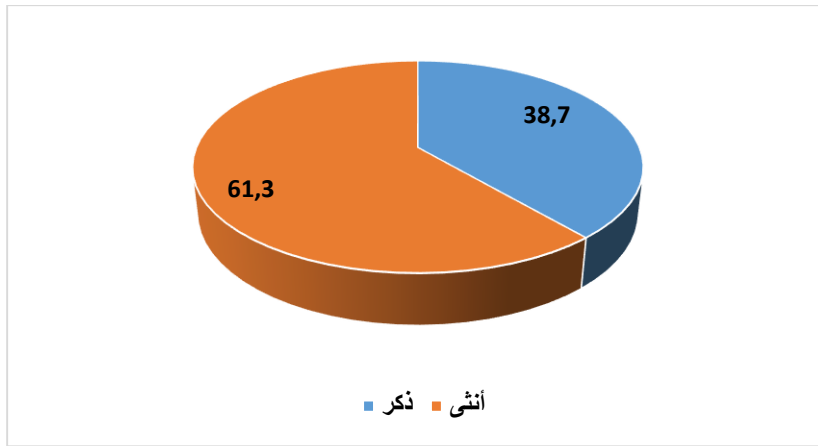
الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

I-بيانات الخصائص السيسيو مهنية للمبحوثين

الجدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
38,7	29	ذكر
61,3	46	أنثى
100%	75	المجموع



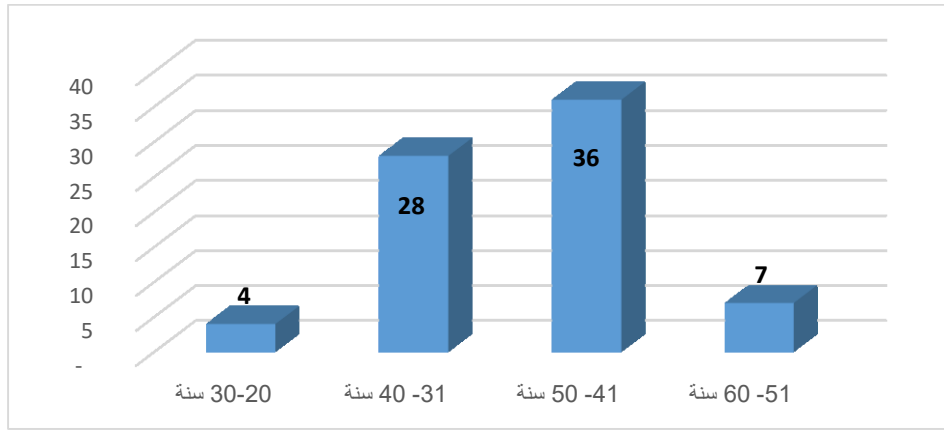
الشكل رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم 1 وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 75 فردا (موظفا) إذ نلاحظ أن 29 فردا يمثلون حجم الذكور موظفين بنسبة بلغت 38.7 % أما عدد الإناث الموظفات قدر بـ 46 بنسبة قدرت بـ 61.3 % وهي النسبة الغالبة في تمثيل المبحوثين وهذا راجع لطبيعة العمل في حد ذاته، وخاصة أن نشاط المؤسسة محل الدراسة هو نشاط مكتبي إداري، ومثل هذه الوظائف تستقطب الكثير من الإناث على حساب نسبة الذكور كون العمل لا يتطلب جهود كبيرة.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

ك. س	مركز الفئة	النسبة المئوية	التكرارات	السن
100	25	5,3	4	30-20 سنة
994	35.5	37,3	28	40-31 سنة
1638	45.5	48,0	36	50-41 سنة
423.5	60.5	9,3	7	60-51 سنة
		100%	75	المجموع

المتوسط العمري: يساوي = 40 سنة



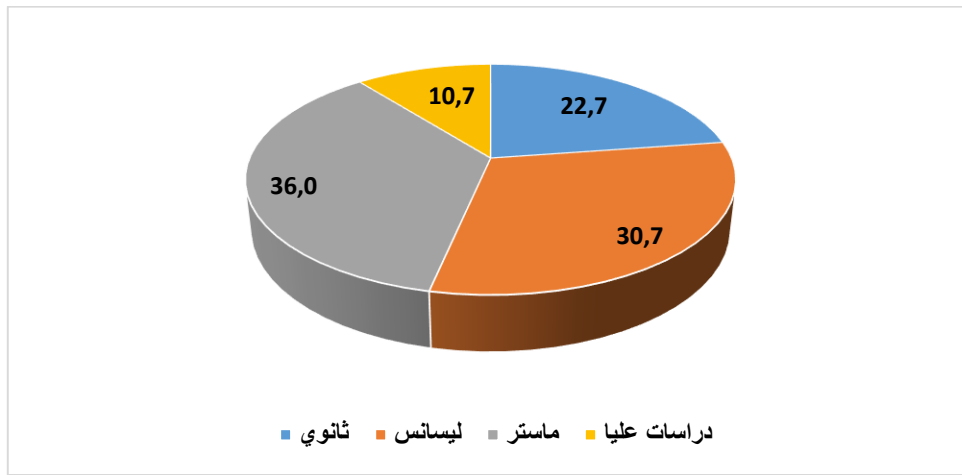
الشكل رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

يتبين لنا من الجدول رقم 02 بان الفئة العمرية 41-50 هي التي سجلت اكبر نسبة والتي قدرت ب 48% تلتها الفئة العمرية 31-40 التي سجلت نسبة (37.3%) من مجموع المبحوثين، ثم الفئة العمرية 15-60 والتي مثلتها نسبة (9.3%) من المبحوثين وفي الأخير الفئة العمرية 20-30 ممثلة بالنسبة 5.3% من مجموع المبحوثين.

من خلال الفئات العمرية لمفردات العينة يتضح أن ما يميز هؤلاء هو أن غالبية مفردات العينة هم من فئة يمكن القول بأنها فئة نشطة وهذا ما يظهره المتوسط العمري لها حيث جاء يساوي 40 سنة وهي فئة عمرية قادرة على تقديم الإضافة للمؤسسة وعلى مدى طويل لتحقيق أهدافها الإدارية والمساهمة في التنمية الاجتماعية، وباعتبار متغير السن من اهم المتغيرات السوسيو مهنية لمفردات العينة كونه يؤدي دورا هاما في فاعلية المؤسسة محل الدراسة، كما يعبر السن عن النشاط في ميدان العمل، وهذا إذا ما توفرت الظروف الملائمة للعمل.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
22,7	17	ثانوي
30,7	23	ليسانس
36,0	27	ماستر
10,7	8	دراسات عليا
100%	75	المجموع



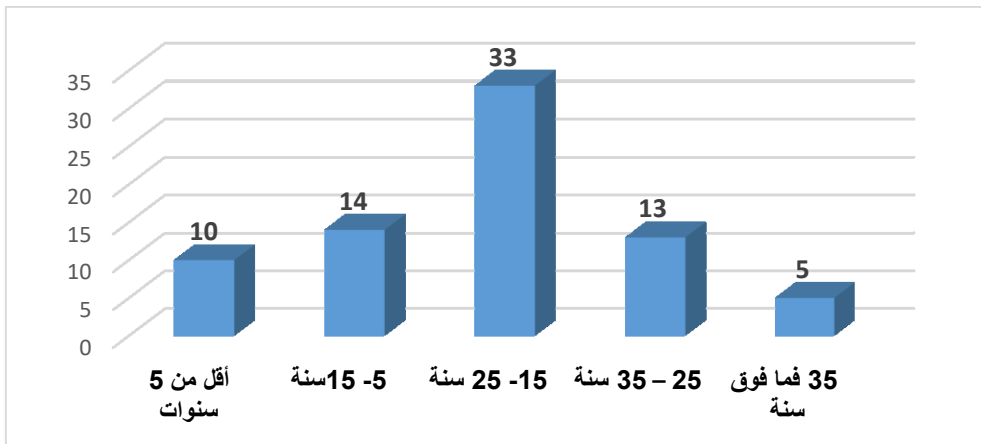
الشكل رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 75 فرداً، نلاحظ أن 17 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة بلغت 22.7%، أما عدد الموظفين الذين يحملون شهادة الليسانس فكان 23 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 30.7%، في حين كان نصيب من يحملون شهادة الماستر 27 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 36%، أما فيما يخص أصحاب الدراسات العليا فكان عددهم 8 موظفين والتي قدرت نسبتهم بـ 10.7% تغلب الفئة المتعلمة وهذا نظر لطبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج إلى مستوى عالٍ، مما يتطلب توظيف المؤسسة لأصحاب الشهادات لتوفير إدارات وكفاءات يتناسب مستواهم مع الوظيفة، لتحقيق التوافق بين ما يملكه الموظف من قدرات وما تتطلبه الوظائف من صلاحيات ومسؤوليات للتمكن من إنجاز مهامهم على أكمل وجه، فالفرد المتعلم يصبح لديه كفاءة في ممارسة أعماله أكثر من شخص آخر يكون مستواه التعليمي محدود وبالتالي يعكس حد من الكفاءة.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

ك. س	مركز الفئة	النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
25	2.5	33.33	10	أقل من 5 سنوات
140	10	18.66	14	5 - 15 سنة
660	20	44	33	15 - 25 سنة
390	30	17,3	13	25 - 35 سنة
187.5	37.5	6,7	5	35 فما فوق
		100%	75	المجموع

متوسط الأقدمية في العمل = 22.5 سنة



الشكل رقم 4: يوضح المبحوثين حسب الأقدمية

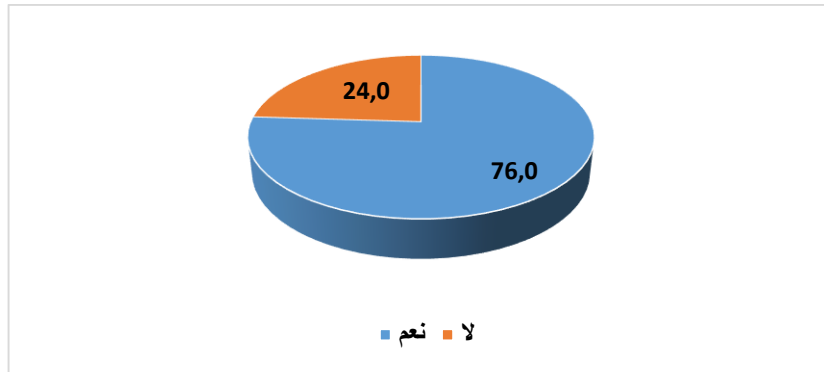
من خلال ملاحظتنا الأقدمية العمل فنجد أكبر نسبة 44 % تمثل الفئة (15-25) تليها نسبة 33.33 % التي تتراوح ما بين خمس سنوات ثم بنسبة 18.66 % تمثل فئة أكثر من (5-15)، تليها نسبة 17.33 تليها نسبة تمثل الفئة ما بين 35 فأكثر 6.7 % وهي اصغر في أقدمية العمل وما يبينها الذي جاء يساوي 22.5 سنة دلالة أن جل موظفي المؤسسة لديهم أدمية في الكبيرة في العمل فيدل على لان المؤسسة تسعى إلى الاهتمام بموظفيها والحفاظ على العمالة، والاستفادة من خبرتها وأقدميتها في العمل، حيث يستفاد من الموظف الأكثر خبرة في العمل من خلال خبراته ومهاراته المكتسبة طوال مدة العمل ليصبح مدربا لزملائه الجدد في الوظيفة فهو بمثابة المرشد أو الموجه أو الأب الروحي للإدارة وهو ما يعرف بالتدريب الرسمي

وهو ما تطبقه الإدارة اليابانية للعاملين مما يولد لديهم صفة الانتماء والولاء لهذه المؤسسة، وبالتالي الرضا الوظيفي للعاملين بها والولاء التنظيمي لها.

II-بيانات حول مساهمة البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التقدم الوظيفي

الجدول رقم 5: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
5,5%	4	بصفة مستمرة	نعم
57,5%	42	بصفة دورية	
37%	27	عندما يستلزم العمل ذلك	
100%	73	المجموع	
24	18	لا	
100%	75	المجموع	



الشكل رقم 5: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال التدريب وحرصها على وضع موظفيها في مناصب توافقهم.

يوضح الجدول رقم 06: أن نسبة 100% من المبحوثين تؤكد مدى اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية فهي تعتمد على إجراء التدريب بصفة دورية، وهذا ما أقرته نسبة 57.5% حيث نجدان المؤسسة تقوم بإجراء وإعادة الدورات التدريبية، سواء بالنسبة للموظفين حديثي أو قديمي العهد بالمؤسسة، وهذا يبين مدى اهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها وتجديد معارفهم وتطويرها قصد الوصول إلى المستوى المتميز من الأداء، في حين نجد أن نسبة 37% تقرر بان المؤسسة تلجأ للتدريب عندما يستلزم العمل ذلك، يعني عند الحاجة وذلك لتجدد متطلبات العمل، حيث يصبح الموظف بحاجة ماسة لاكتساب مهارات جديدة لتطوير مؤهلاته

ليستطيع التأقلم مع كل ما هو جديد في العمل، وهذا راجع لحرص المؤسسة على الاستثمار في مواردها البشرية لتنمية مهاراتها وجعلها ذات كفاءة عالية، قصد تمكينها من إنجاز الأعمال المطلوبة منها بنجاح، وفق التقنيات الحديثة والتغييرات الجديدة لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى العمل.

بينما نجد نسبة 5.5% من أفراد العينة ترى الاهتمام بالتدريب بصورة مستمرة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل وضرورة التدريب لبعض الاختصاصات، في حين نجد أن نسبة 24% تقر بعدم اهتمام المؤسسة بالتدريب وهذا قد يرجع كونهم يرون أن هذه الدورات التدريبية غير كافية وإنما يجب على المؤسسة أن تعمل على تدريب مواردها البشرية باستمرار للاستفادة أكثر من هذه العملية.

الجدول رقم 6: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية وحرصها على إلحاق كل موظف بمكانه المناسب.

حرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسبه						اهتمام المؤسسة بالتدريب أداء مواردها البشرية
المجموع		لا		نعم		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	57	24.6%	14	75.4%	43	
100%	18	77.8%	14	22.2%	4	
100%	75	37.3%	28	62.7%	47	

المصدر س 5، س 21

نلاحظ من الجدول رقم 06 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 62.7% وفي المقابل نجد نسبة 37.3% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: جاءت نسبة 77.8% لتمثل إجابات مفردات العينة، بان عدم اهتمام المؤسسة بالتدريب لا يساهم في حرصها على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يلائمه، والتي ترى عدم حرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يلائمه، وفي نظرهم يرجع ذلك إلى وجود المحسوبية والتفضيل الشخصي بين بعض الموظفين كما لا يوجد اهتمام بالتدريب.

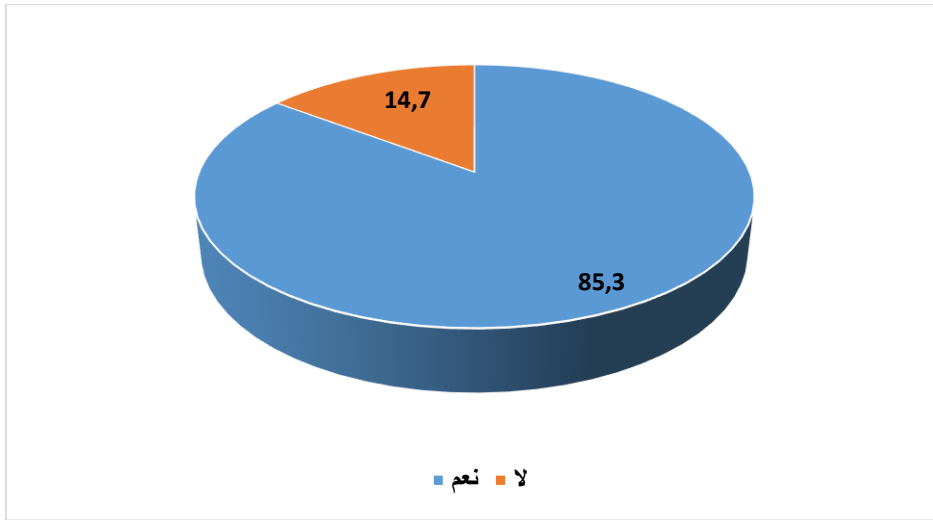
وجاءت نسبة 75.4% لتمثل إجابات المبحوثين بان اهتمام المؤسسة، بتدريب مواردها البشرية، يساهم في حرصها على إلحاق كل موظف بمكانه المناسب، حيث يعد التدريب من

المفاتيح الأساسية لتطوير المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف، تنمية قدراته، مهاراته، تعديل سلوكه الوظيفي في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين مستوى أدائه، كما تحرص على الحاق موظفيها بالمناصب التي تناسبهم حسب طبيعة الأعمال التي تلاءم قدراتهم ومؤهلاتهم، وفي المقابل نجد نسبة 24.6 % من إجابات المبحوثين تؤكد باهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، فالمؤسسة تلجأ لتدريب موظفيها عندما يستلزم العمل ذلك فالموظف يصبح بحاجة ماسة لتدريبه وتنمية معارفه ومهاراته عند وخاصة عندما يتم أحداث تغييرات جديدة على مستوى العمل فهنا التدريب ضروري ليتمكن من إنجاز أعماله بكفاءة عالية وبإنجاح وفقاً لما هو مطلوب، بالرغم من أنه لا يساهم هذا في حرص المؤسسة على ألقاق موظفيها بالمناصب التي تناسبهم، بينما جاءت نسبة 22.2 % من إجابات المبحوثين تقر بعدم وجود اهتمام بالتدريب من طرف مؤسستهم، وهذا راجع لعدم اعتماد هذه العملية باستمرار وبصفة دائمة نظراً لضرورتها لتوفير متطلبات الموظف وإشباع لرغباته، وبالتالي فالدورات هذه غير كافية لسد احتياجاتهم، بينما تقر نسبة 77.8 % من إجابات المبحوثين بان عدم اهتمام المؤسسة بالتدريب لا يساهم في حرصها على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يلائمه والتي ترى عدم حرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يلائمه وفي نظرهم يرجع ذلك إلى وجود المحسوبية والتفضيل الشخصي بين بعض الموظفين كما لا يوجد اهتمام بالتدريب.

مما سبق نستنتج بان المؤسسة تهتم بتدريب مواردها البشرية لأجرائها لدورات تدريبية ولكن بصفة دورية فقط وعند ما يستلزم العمل ذلك، لكن هذه الدورات غير كافية في نظر البعض فهم بحاجة باستمرار، وهذا يبين أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة وهو ما يؤكد بان التدريب نشاط ضروري ومستمر مع استمراره لعمله وطيلة مراحلها خلال مساره المهني.

الجدول رقم 7: يوضح حرص المبحوثين على ترقية في الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		نعم	لا
42,4%	56	ترقية في الدرجة	نعم
25,8%	34	ترقية في المنصب	
31,8%	42	ترقية في الرتبة	
100%	132	المجموع	
14,7	11	لا	
100%	75	المجموع	



الشكل رقم 6: يوضح حرص الموظفين على حصولهم على ترقية.

من خلال الجدول يتبين لنا أن تكرارات أفراد العينة والتي تقدر بـ 85.3 % من أفراد عينة الدراسة تم ترقيتهم خلال مسارهم الوظيفي وهذا على درجات متفاوتة، فهناك من تمت درجته في الدرجة ونسبة 42.4 % بينما كانت ما نسبته 25.8 % والتي تمت ترقيتهم في الرتبة، في حين أن 31.8 % كانت ترقياتهم في المنصب وهذا حسب الاختلافات والتفاوت الموجود بين الموظفين بينما ما نسبته 14.7 % لم تتم ترقيتهم في العمل وهذا راجع لأنهم جدد في المناصب ولا تتوفر لديهم معايير الترقية.

الجدول رقم 8: يوضح علاقة سبب خضوع الموظف للتدريب بحصوله على ترقية خلال مساره المهني.

الحصول على الترقية خلال المسار المهني						سبب الخضوع للدورات التدريبية	
المجموع		لا		نعم			
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	22	%22.7	5	%77.3	17		لأنك جديد في الوظيفة
%100	24	%12.5	3	%87.5	21		التطوير الكفاءات والمهارات
%100	20	%15	3	%85	17		للتأهيل وشغل مناصب عليا
%100	21	9.5	2	90.5	19	لتجديد متطلبات العمل	
%100	57	19.3%	11	80.7%	46	المجموع	

المصدر س 6، س 22

نلاحظ من الجدول رقم 08 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 80.7% وفي المقابل نجد نسبة 19.3% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 90.5% من المبحوثين تقرر بخضوعها للتدريب لتجديد متطلبات العمل، يساهم في حصولهم على ترقية، فالموظف يصبح بحاجة لتدريبه، عندما يتم أحداث تغييرات على مستوى العمل، كإدخال برامج ومعطيات أو وجود حاجات جديدة تتطلب ذلك، فالمؤسسة هنا تلجأ للتدريب لأنه ضروري لتكييف موظفيها مع هذه التغييرات الطارئة لمواكبة التطورات الحاصلة في العمل، تليها ما نسبته 87.5% كان تدريبها راجع لتطوير المهارات ورفع درجة الكفاءات، ويساهم هذا في حصولهم على ترقية خلال مساره المهني، وجاءت ما نسبته 85% من مفردات العينة والتي تقرر بخضوعها لبرامج تدريبية لغرض ترقية، حيث يتم تهيئة الموظف وتأهيله لمنصب أعلى، فالتدريب هنا له دور جوهري حيث يسمح بإعداد الطامحين للارتقاء لأعلى السلم الوظيفي لاكتسابهم مهارات وخبرات جديدة لتولي مناصب عليا، فالمؤسسة تعمل على تحقيق الموازنة بين ما يمتلكه الموظف من قدرات ومؤهلات وبين ما تتطلبه هذه المناصب من صلاحيات ومسؤوليات جديدة، مما يساهم في

ترقيتهم إلى هذه المناصب العليا، فالترقية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الموارد البشرية فالحوافز للعمل سواء كانت مادية أو معنوية تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل وتدفعه للإنجاز مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، غير انه جاءت ما نسبته 77.3 % والتي كان اختيارهم للتدريب لان توظيفهم جديد، أي أن التدريب يساعد الفرد على تنمية معارفه وإكسابه لخبرات جديدة ليتلاءم مستواه مع الوظيفة مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال الموكلة إليه بنجاح، وفق ما هو مطلوب ويساهم هذا في ترقيته إلى وظيفته أخرى، وفي المقابل نجد ما نسبته 22.7 % حصلوا على تدريبات، لمناصب الجديدة والتي تتطلب توفير هذه الدورات التدريبية ولا يتم ترقياتهم في العمل، وهذا راجع لشغلهم لمناصب جديدة، في حين أن نسبة 15 % أيضا تم تدريبهم لكن لم تتم ترقيتهم بعد.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تهتم بالتدريب لاستخدامه مع الموظفين حديثي العهد أو قديمي العهد بالمؤسسة وذلك راجع لأهميته الكبيرة بالنسبة للفرد وكذلك المؤسسة، وهذا يساهم في تحقيق تنمية للموارد البشرية وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الفعالية الكلية المستدامة للمنظمة عن طريق التدريب.

الجدول رقم 9: يوضح علاقة كيفية استفادة الموظف من تدريبه بالأساس الذي تتم ترقيتهم.

تتم عملية الترقية في مؤسستكم على أساس													
المجموع		أخرى تذكر		دورات تدريبية		الشهادة العلمية		الأقدمية		الكفاءة		تتم الاستفادة من هذه الدورات التدريبية	
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100%	3	%00	0	-	-	48.5%	2	4.5%	3	000	00		بطلب شخصي مني
100%	54	%3.7	2	-	-	%63	34	%87	47	11.1%	6		متطلبات المنصب
100%	13	%00	0	-	-	%15.4	2	%92.3	12	%7.7	1		اختيار من المسؤول عن العمل
100%	75	%00	0	-	-	%64.3	9	%92.9	13	%28.6	4		اختيار من الرئيس المباشر
%100	75	%2.7	2	-	-	%56	47	%88	75	%10.7	11		المجموع

المصدر: س7، س24

من خلال الجدول رقم: 09 نلاحظ أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 88% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 92.9% من المبحوثين أكدت أن اختيارهم للخضوع للدورات التدريبية تم من طرف رئيسهم المباشر لأنهم مسؤول عن تقييم أدائهم ويساهم في ترقيتهم خلال مساهمهم المهني وذلك لأقدميتهم ولطول فترة العمل بهذه المؤسسة، مما اكسبهم خبرة وبالتالي ساهمت في ترقيتهم إلى منصب أعلى، تليها ما نسبته 92.3% والتي تم اختيارهم لحضور البرنامج التدريبي من طرف المسؤول عن العمل وذلك لسلطته في المؤسسة وأيضا للرفع من كفاءة موظفيه لتحقيق أهداف وفاعلية المؤسسة، وساهم في ترقيتهم لتولي مناصب عليا عن طريق خبرتهم المكتسبة في العمل، مما يجعل هذه المؤسسة تعتمد الترقية على أساس أقدمية العامل فيها نظرا لخبراته المتراكمة والمكتسبة في مجال عمله وطيلة هذه المدة، وجاءت نسبة 87% والتي تقر بان اختيارهم للتدريب كان لضرورة ومتطلبات الوظيفة لتجديد متطلبات العمل وما

يستلزمه ذلك من تدريب لمساهمته الفعالة في تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم لتحسين مستوى الأداء، لمواكبة احتياجات العمل الحالية أو المستقبلية التي يحتاجها الفرد أو يتطلبها العمل وكذلك تتطلبها المؤسسة، ويساهم في ترقيةهم إلى وظيفة أخرى، وفي المقابل أكدت ما نسبته 64.3% بان اختيارهم للتدريب يعود لرئيسهم المباشر في العمل وذلك لتحسين مستوى أدائهم، ويساهم في ترقيةاتهم لمناصب عليا لحصولهم على شهادة جديدة ومن هنا نجد أن هذه المؤسسة تعمل على توفير حوافز مختلفة لتدريب مواردها البشرية كالترقية الوظيفية والتدريب الذي يتم عن طريق الجامعات والمعاهد العليا ما يساهم في ترقية الموظف وتوليه لمناصب عليا بينما تليها نسبة 28.6% تم اختيارهم للتدريب عن طريق رئيسهم المباشر، ويساهم هذا في ترقيةهم على أساس كفاءتهم وجدارتهم في العمل، فالتدريب له دور كبير في تطوير مهارات الموظف ومؤهلاته للرفع من درجة كفاءته المهنية.

مما سبق نستنتج بان المؤسسة تقوم بدورات تدريبية عديدة ويتم اعتمادها على الأقدمية كمعيار أساسي لترقية موظفيها، وهذا يدل على اهتمامها بهم مما يولد لديهم إحساس بالانتماء وبالتالي الولاء التنظيمي لهذه المؤسسة وأيضا تتم ترقيةهم على أساس الشهادات المتحصل عليها عن طريق الجامعات والمعاهد العليا، فالمؤسسة هنا تلجأ للتدريب التكميلي عن طريق هذه المؤسسات لتشجيعهم على مواصلة مشوارهم العلمي للرفع من مستواهم المهني وهذا إنما يدل على ترقية موظفيها بعد حصولهم على تدريبات مختلفة للحصول على كفاءات ذات مستوى عالي.

الجدول رقم 10: يوضح علاقة كيفية الاستفادة من التدريب بنوع الترقية في نظر الموظفين.

الترقية في نظر الموظف تمثل												
المجموع		الرضا عن العمل		مكانة إجتماعية		تطوير مهارات الموظف		زيادة في المسؤولية		زيادة الأجور		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	3	%33.3	1	%00	0	%33.3	1	%00	0	%33.3	1	بطلب شخصي مني
%100	52	%13.5	7	%3.8	2	%26.9	14	%44.2	23	%73.1	38	متطلبات المنصب
%100	12	%16.7	2	16.7	2	00	0	33.3	4	58.3	7	اختيار من المسؤول عن العمل
%100	14	%00	0	21.4	3	%14.3	2	%50	7	%100	14	إختيار من الرئيس المباشر
%100	73	%13.7	10	%9.6	7	%20.5	15	%42.5	31	%71.2	52	المجموع

تم الاستفادة من هذه الدورات التدريبية

المصدر: س7، س28

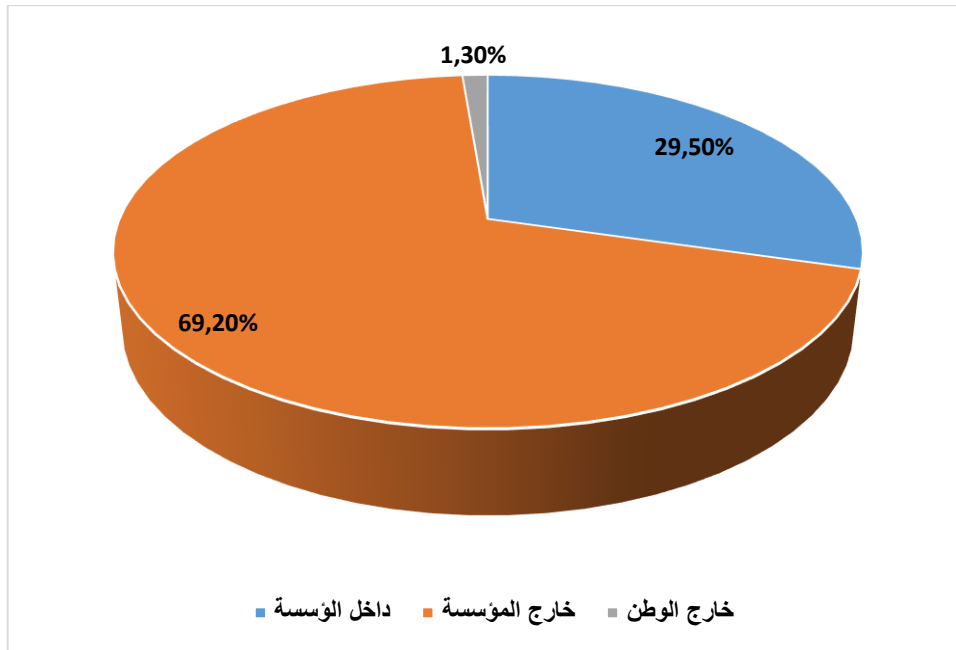
من خلال الجدول رقم: 10 نلاحظ أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 71.2% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 100% من المبحوثين والتي كان اختيارهم للتدريب عن طريق رئيسهم المباشر لأنه المسئول عن تقييم أدائهم ويساهم في ترقيةاتهم وزيادة أجورهم وهذا يدل على اهتمامهم بالحوافز المادية، لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم الأساسية فهنا نرجع لنظرية الحاجات لما سلو بحيث توجد في بداية الهرم لأنها ضرورية لوجود الفرد وضمان بقائه لأنه، تليها نسبة 73.1% تقر بان تدريبهم كان لمستلزمات العمل والذي يفرض ذلك عندما تكون هناك حاجات جديدة، ويساهم في ترقيةاتهم إلى مناصب أعلى وما يرافقا من زيادات لأجور فالترقية تحقق لهم طموحاتهم المادية والمعنوية، وتليها ما نسبته 58.3% والتي تقر باختيارهم للتدريب من طرف المسئول وهذا راجع لسلطته في المؤسسة، فهو يسعى لتطوير مهارات موظفيه للحصول على كفاءات لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ساهم في ترقيةهم خلال مساهم المهني وتم حصولهم على زيادات في الأجور بينما تليها نسبة 33.3% تم تدريبهم وهذا راجع لطلبهم وربما لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية، ويساهم في استفادتهم من خلال زيادة أجورهم، وفي المقابل

نجد ما نسبته: 42.5 % والتي كانت موزعة كالاتي: 50 % تم اختيارهم عن طريق الرئيس المباشر للعمل ويساهم في ترقياتهم خلال مساهم المهني لوظائف أعلى مما يصاحبها زيادة في المسؤوليات وفي نظرهم تعتبر الترقية زيادة في المسؤولية وذلك لتحمل مسؤوليات اكبر، وتليها 44.2 % كان تدريبها راجع لمتطلبات العمل والذي يستلزم ذلك، بينما وساهم في زيادة في المسؤوليات عن طريق نقلهم إلى مناصب جديدة وما يصاحبها من صلاحيات ومسؤوليات اكبر، كما جاءت ما نسبته 33.3 % كان اختيارهم من مسؤولهم في العمل في، ويساهم في زيادة في المسؤولية للترقية لمنصب آخر لما يصاحبه من صلاحيات جديدة ومسؤوليات اصعب، وفي المقابل نجد ما نسبته 20.5 حيث جاءت موزعة على النسب التالية: 33.3 % من مفردات العينة تم تدريبهم بسبب طلبهم لذلك لتطوير مهارتهم ورفع درجة كفاءاتهم، وتليها ما نسبته 26.9 % كان خضوعهم للتدريب لتجدد متطلبات العمل بينما الترقية في نظرهم هي زيادة في تطوير المهارات ورفع درجة الكفاءات، مما يساهم في ترقيتهم إلى وظيفة أخرى وفي المقابل أكدت ما نسبته 33.3 % تقدموا بطلبهم لتدريبهم وساهم في ترقياتهم لمناصب جديدة، مما أدبالي رضا هم عن العمل وفي المقابل نجد ما نسبته 21.4 % بسبب اختيارهم لتدريبهم راجع لرئيسهم المباشر في العمل لتحسين أدائهم، وساهم في حصولهم ترى على ترقية وبالتالي حصولهم على مكانة اجتماعية داخل المؤسسة، وهذا يدل على اهتمامهم بالحوافز المعنوية والتي توجد في قمة الهرم للحاجاتلما سلوا لتحقيق الذات والوصول إلى الانتماء.

نستنتج مما سبق بان الترقية تلعب دور كبير في حياة الموظف لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على توفير حوافز مختلفة لموظفيها، فهي تساهم في تغيير سلوككم للأفضل، فهناك من يرغب في تحقيق طموحاته المادية لإشباع حاجاته الأساسية وهذا ما توفره الحوافز المادية من زيادة في الأجور والمكافئات والعلاوات وغيرها والبعض الآخر يطمح لتحقيق طموحاته المعنوية لرفع روحه المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي والوصول إلى مكانة اجتماعية أفضل داخل المؤسسة لارتقائه في السلم الوظيفي.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان إجراء التدريب.

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	23	29,5%
خارج المؤسسة	54	69,2%
خارج الوطن	1	1,3%
المجموع	79	100

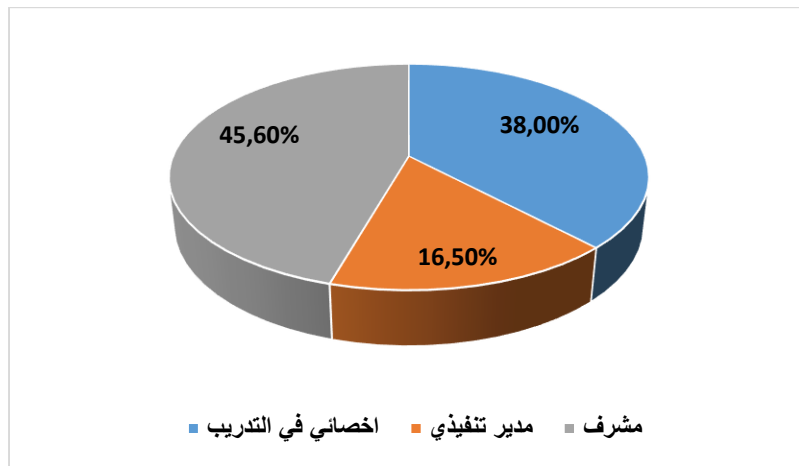


الشكل رقم 7: يوضح مكان إجراء التدريب

يتضح لنا من الجدول رقم 09 أن نسبة 69.2% من مفردات العينة خضعوا للتدريب في مراكز التدريب ما يوضح اعتماد المؤسسة على التدريب خارج مكان العمل لتوفير وسائل التدريب في قاعات التدريب داخل هذه المراكز واهتمامها بالعنصر البشري من خلال تنمية مهاراته ثم يليها نسبة التدريب داخل المؤسسة تقدر بـ 29.5% وهذا راجع إلى الاهتمام بالتدريب لتنمية وتطوير مهارات موظفيها لتحسين مستوى أدائهم في حين نجد أن نسبة 1.3% يعني أن موظف قد تم تدريبه خارج الوطن وفي الغالب يكون من فئة الإطارات والكفاءات.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع المبحوثين حسب الإشراف على العملية التدريبية

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أخصائي في التدريب	30	38,0%
مدير تنفيذي	13	16,5%
مشرف	36	45,6%
المجموع	79	100



الشكل رقم 8: يوضح الإشراف على العملية التدريبية

ينتضح لنا من الجدول رقم 10 أن عملية التدريب للموظفين تمت تحت إشراف مختصين وهذا ما تعبر عنه نسبة 38% أي أن 30 موظفا تم تدريبهم من طرف مختصين في التدريب وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لتدريب مواردها البشرية لتطوير مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة، لتلبية احتياجاتهم في العمل وزيادة كفاءتهم للحصول على أكبر قدر من الاستفادة في حين أن نسبة 45.6% من أفراد عينة الدراسة كان تدريبهم من طرف المشرفين لتنمية معارفهم وتحسين مستوى أدائهم باتباع توجيهاتهم لأنهم يخضعون في تقييمهم للمشرفين المباشرين، بينما هناك من تم إخضاعهم للتدريب عن طريق المديرين التنفيذيين في العمل وهذا راجع لطبيعة عملهم والتي قدرت نسبتهم ب 16.5%

الجدول رقم 13: علاقة كفاية مدة تدريب المبحوثين بالترقيات التي تحصلوا عليها خلال مساهمهم الوظيفي.

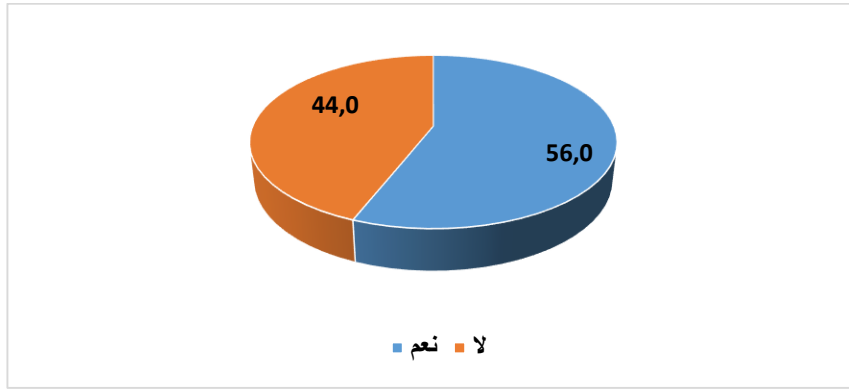
عدد الترقيات المتحصل عليها										كفاية مدة التدريب لتطوير مهارة ومؤهلات الموظف
المجموع		ولا مرة		ثلاث مرات		مرتين		مرة		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%16.7	6	%19.4	7	%27.8	10	36.1%	13	نعم
%100	39	%7.7	3	%17.9	7	%30.8	12	43.6%	17	لا
%100	75	%12	9	%18.7	14	%29.3	22	%40	30	المجموع

المصدر: س9، س24

من خلال الجدول رقم: 13 وبالنظر للاتجاه العام بنسبة 40 % وكانت النسب موزعة كالتالي: 43.6 % أن مدة التدريب لم تكن كافية وربما يرجع ذلك لعدم تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية بسبب كثافة البرنامج التدريبي وعدم استيعابهم بالشكل الكامل لقصر المدة المخصصة للتدريب، بالرغم من انه تم ترقيتهم ثلثها نسبة 36.1 % من إجابات المبحوثين تقر بانالدورات التدريبية التي خضعوا لها كانت كافية لتطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم وهذا لاستفادتهم منها بشكل كبير نظرا لفعالية البرامج التدريبية واستغلالهم للفرص المتاحة، وساهم في ترقيتهم في الوظيفة، وفي المقابل نجد نسبة 29.3 % وجاءت النسب موزعة كالآتي: 30.8 % من إجابات المبحوثين تقر بأن المدة التدريبية لم تكن كافية لتطوير مؤهلاتهم وقد يرجع ذلك لعدم ملائمة لأسلوب التدريبي لنوع البرنامج مثلا أوان الموضوع غير ملائم لاحتاجتهم بالرغم من أنها ترقى مرتين خلال مسارها المهني، وتليها نسبة 27.8 % ترى بان هناك استفادة من هذه الدورات نظرا لاستغلالهم للوقت بشكل مناسب، وساهم ذلك في ترقيتهم لمرتين، وفي المقابل نجد 19.4 % مدة التدريب التي خضعوا له كانت كافية لتحقيق أهدافهم، وساهم في استفادتهم من الترقيات لثلاث مرات متتالية، حين نجد أن نسبة 17.9 % لم تكفيها هذه المدة لتطوير المهارات والمؤهلات لكنها تحصلت على ثلاث ترقيات خلال مسارها المهني، وفي المقابل نجد ما نسبته 16.7 % ترى أن هذه الدورات كانت كافية وفي الغالب تكون هذه الفئة من الموظفين حديثي العهد بالمؤسسة لتوظيفهم الجديد لذلك لم يتم حصولهم على ترقيات بينما خضعوا لهذه الدورات لتطوير مهاراتهم ليتلاءم مستواهم مع الوظيفة ويتمكنوا من القيام بالأعمال الموكلة أليهم.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع المبحوثين حسب تحفيزات المؤسسة لتدريب مواردها البشرية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		نعم	لا
84,4%	38	لترخيص بإكمال الدراسة	نعم
15,6%	7	لتدريبهم في مجالات معينة	
100%	45	المجموع	
44%	33	لا	
100%	75	المجموع	



الشكل رقم 9: يوضح تحفيزات المؤسسة لموظفيها

نلاحظ من الجدول رقم: 14 أن المؤسسة تهتم بتدريب مواردها البشرية من خلال منحهم لتحفيزات مختلفة داخل العمل وهذا ما تؤكد نسبة 100 % التي جاءت موزعة على النسب التالية: نسبة 84.4% من إجابات المبحوثين والتي تؤكد بأنه تم تدريبهم عن طريق الجامعات والمعاهد المتخصصة وذلك للسماح لهم بمزاولة دراستهم فالتدريب عن طريق هذه المؤسسات له دور كبير في رفع المستوى العلمي وما يصاحبه من تغييرات على المستوى الوظيفي، حيث تتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى من وراء تدريبهم وحصولهم على شهادات جديدة أثناء الوظيفة، فالفرد المتعلم تصبح لديه كفاءة أكثر.

فالتعلم هنا يساهم في اكتساب خبرات جديدة لتطوير مهاراته، مما يجد سهولة في استيعاب وممارسة وظائفه بنجاح، أيضا تقر نسبة 15.6% بأنه تم تدريبهم من طرف المؤسسة وذلك في مجالات مختلفة ومن هنا نجد أن المؤسسة على قدر من الاهتمام بالتدريب لتوفير كفاءات على غرار مؤسسات أخرى والتي لا تعين اهتمام لهذه العملية.

الجدول رقم 15: يوضح مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند إعدادهم للبرنامج التدريبي بحرص لمؤسسة على تحفيزهم.

تحفيزات المؤسسة لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مساهمهم المهني						مراعات الفروق الفردية بين الموظفين عند إعداد البرنامج التدريبي
المجموع		لا		نعم		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	42	40.5%	17	59.5%	25	
%100	33	48.5%	16	51.5%	17	لا
%100	75	44%	33	56%	42	المجموع

المصدر: س11، س26

نلاحظ من الجدول رقم: 15 بان الاتجاه العام تقدر نسبته والتي جاءت موزعة كالتالي: 56% والتي جاءت موزعة كالتالي 59.5% من المبحوثين والتي تقر بمراعاة للفروق الفردية عند إعداد البرنامج التدريبي نظرا للاختلاف الموجود بين الموظفين، فهناك اختلاف في القدرات والمهارات التي يمتلكها أي شخص، ويساهم هذا في حرص المؤسسة لتشجيع موظفيها على التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مساهمهم المهني والذي يساهم بدوره في رفع المستوى الوظيفي والوصول لمكانة اجتماعية أفضل، وهذا ما يؤكد صاحب نظرية العاملين هيرزبيرج حيث أن الأفراد العاملين يتفاعلون مع الجماعات في مراكز ويكون لديهم دافع قوي لأخذ مكانة اجتماعية بين الآخرين، وهو ما يسمى بالدافعية الاجتماعية، تليها ما نسبته 51.5% والتي ترى بأنه ليس هناك مراعاة لنقص المهارة بين الأفراد لإعداد البرنامج التدريبي فهناك من لديه مهارات فكرية وعلمية يصبح يتقن كل شيء حيث يعمل على الابتكار وتحقيق الأبداع في العمل فالماهر، ليس كشخص آخر لا يملك أدنى المهارات فنجد حصول التفاوت بين الأفراد، ويساهم في حرص المؤسسة على توفير تحفيزات لهم، وفي المقابل نجد ما نسبته 48.5% من المبحوثين والتي ترى بأنه يتم إعداد البرامج التدريبية مع عدم المراعاة للفروق الفردية بين الموظفين، ولا يساهم في اهتمام المؤسسة بتحفيز موظفيها، وتليها ما نسبته 40.5% والتي ترى انه يوجد اهتمام ومراعاة لنقص المهارة والتفاوت الموجود بين الموظفين وهذا لا يساهم في تحفيزهم.

الجدول رقم 16: يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بتناسب التدريب لمؤهلاته ومستواه والمستوى العلمي للموظف.

التناسب بين التدريب وبين مؤهلات الموظف ومستواه العلمي						المستوى التعليمي	
المجموع		لا		نعم			
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	17	%29.4	5	70.6%	12		ثانوي
%100	23	%13	3	%87	20		ليسانس
%100	27	%33.3	9	%66.7	18		ماستر
%100	8	%12.5	1	%87.5	7	دراسات عليا	
%100	75	%24	18	%76	57	المجموع	

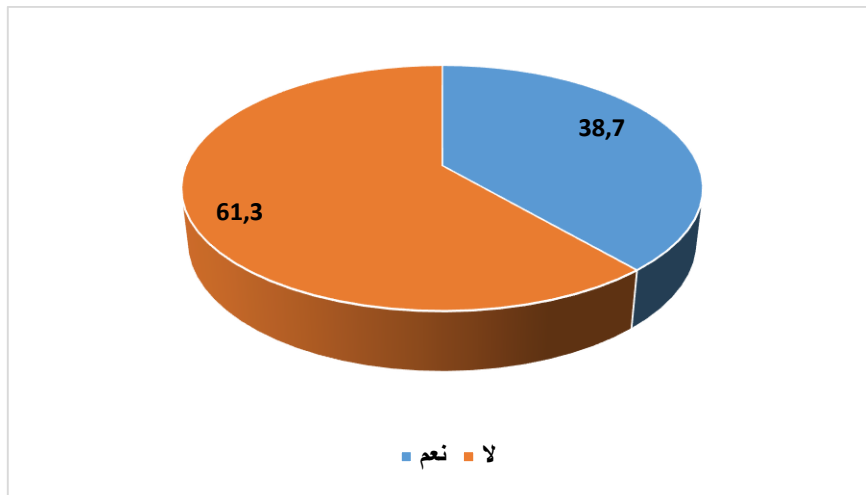
المصدر: س3، س12

نلاحظ من الجدول رقم 16 أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 76% وفي المقابل نجد نسبة 24% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 87.5% من المبحوثين أصحاب المستوى العالي وهم أصحاب الدراسات العليا ويساهم في تناسب التدريب مع مؤهلاتهم الوظيفية ومستواهم العلمي وهذا راجع لمستواهم التعليمي الرفيع الذي يؤهلهم لذلك من هنا يبرز دور التعليم الفردي المتعلم يجد سهولة في فهم هذه البرامج التدريبية وحتى انه يتمكن من أداء مهامه بنجاح وامتيان نظرا للكفاءات التي يمتلكها، فالتعلم له دور كبير في حياة الموظف المهنية.

تليها ما نسبته 87% وهم من حملة شهادة الليسانس والتي ترى بان التدريب كان متناسب مع مؤهلاتهم ومستواهم نظرا لان مستواهم التعليمي يمكنهم من ذلك، وتليها ما نسبته 70.6% من المبحوثين ذات المستوى الثانوي ترى ويساهم في التناسب بين التدريب ومستواهم ومؤهلاتهم، كما جاءت ما نسبته 66.7% وهذه الفئة من أصحاب الماستر وهويساهم في التناسب بين تدريبهم وبين مؤهلاتهم ومستواهم العلمي وفي، المقابل نجد ما نسبته 33.3% وهم من أصحاب التعليم الجامعي ولا يساهم هذا في تناسب التدريب الذي خضعوا وبين متطلباتهم ومستواهم، وهذا قد يرجع لعدم ملائمة موضوع التدريب لاحتياجاتهم، بينما ترى ما نسبته 29.4% من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي لا يساهم في التناسب بين التدريب ومعمؤهلاتهم ومستواهم، وهذا راجع لمستواهم المحدود ربما لم يتمكنوا من فهم هذه البرامج نظرا لاستخدام اللغة الفرنسية، فالبعض يجد صعوبة في فهمها.

ومما سبق نستنتج أن التعليم له دور بارز في العملية التدريبية لما يوفره من كفاءات وإطارات ذات المستوى العالي فالتدريب والتعليم وجهان لعملة واحدة ولا يمكن الفصل بينهما. الجدول رقم 17: يوضح تغيير الموظف لعمله خارج المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
27,6%	8	لانعدام فرص الترقية	نعم
3,4%	1	عدم توفر دورات تدريبية	
69%	20	عدم ملائمة المنصب لمؤهلاتك	
100%	29	المجموع	
61,3	46	لا	
100%	75	المجموع	



الشكل رقم 10: يوضح تغيير الموظف لعمله خارج المؤسسة

يتبين لنا من الجدول رقم: 17 أن ما نسبته 100 % من المبحوثين والتي جاءت النسب موزعة كالتالي 69 % وهذا راجع لأسباب منها: عدم ملائمة المنصب لمؤهلاته التي يملكها وبالتالي يلجأ للتغير للحصول على منصب يناسبه، بينما ما نسبته 27.6 % والتي كان تغييرها لعملمها لأنها لم تتحصل على ترقية خلال مسارها المهني، وذلك لعدم توفير فرص الترقية داخل المؤسسة: بينما نسبة 3.4 % من مفردات عينة لم توفر لها دورات تدريبية.

ومما سبق نستنتج ضرورة اهتمام المؤسسة بموظفيها، والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة للعمل كتوفير فرص الترقية، تدريباتهم في مجالات مختلفة، وجود عدالة في الترقيات وغيرها من العناصر التي تساهم في تحقيق فاعلية المؤسسة، وتأهيل العمالة والمحافظة عليها. الجدول رقم 18: يوضح علاقة تماشي البرامج التدريبية بتغيير الموظف لمجال عمله.

تغيير مجال العمل خارج المؤسسة						تتماشى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة
المجموع		لا		نعم		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	67	57.7	40	40.3	27	
100%	8	75	6	25	2	لا
100%	75	61.3	46	38.7	29	المجموع

المصدر: س13، س29

نلاحظ من الجدول رقم 18 أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 61.3% وفي المقابل نجد نسبة 38.7% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 75% والتي من المبحوثين التي تقر بان هذه البرامج التدريبية لا تتماشى مع متطلبات الوظيفة لأنها غير ملائمة لاحتياجاتهم أو أنها برامج قديمة عديمة الاستفادة، ولا تتماشى مع التطورات الحاصلة والجديدة في مجال العمل، ولا يساهم في تغييرهم لأعمالهم فهم يعملون في نفس المؤسسة، تليها ما نسبته 57.7% والتي كانت هذه البرامج تتماشى مع متطلباتهم الوظيفية، واحتياجاتهم في العمل ولا يساهم في التغيير لمجال عملهم، وفي المقابل جاءت ما نسبته 38.7% والتي كانت موزعة كالآتي: 40.3% من المبحوثين والتي تقر بان برامج التدريب تتماشى مع متطلباتهم لتلبية احتياجاتهم، ويساهم هذا في التغيير لوظائفهم وقد يرجع هذا كونهم في مناصب لا تتناسب وغير ملائمة لمؤهلاتهم فهناك من يملكون شهادة عليا لكنهم في مناصب اقل من مستواهم ولا تتناسب مع مؤهلاتهم، وهذا راجع لضرورة التوظيف، بينما البعض يلجأ للتغيير لانعدام فرص الترقية داخل المؤسسة، أو عدم توفير دورات تدريبية من طرف هذه المؤسسات، وتليها ما نسبته 25% تقر بأنه تم خضوعهم للتدريب لكن ا لبرامج لم تكن تتماشى مع متطلباتهم واحتياجاتهم في الوظيفة ويساهم هذا في تغيير مكان العمل خارج المؤسسة.

مما سبق نستنتج ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مناسب والعمل على تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين ومتطلباتهم الوظيفية للعمل لتحقيق فاعلية العملية التدريبية.

الجدول رقم 19: يوضح علاقة كيفية تصميم البرامج التدريبية بمدى موضوعية الترقية داخل المؤسسة.

تم الترقية بمعايير موضوعية						تصميم البرامج التدريبية يتم وفقا	
المجموع		لا		نعم			
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	32	21.9%	7	78.1%	25		المستوى الوظيفي
%100	7	1.3%	1	8%	6		سد الاحتياجات
%100	32	14.3%	8	85.7%	24		للترقية لمناصب أعلى
%100	19	21.1%	4	78.9%	15	لحل المشاكل العمل	
%100	75	22.7%	17	77.3%	58	المجموع	

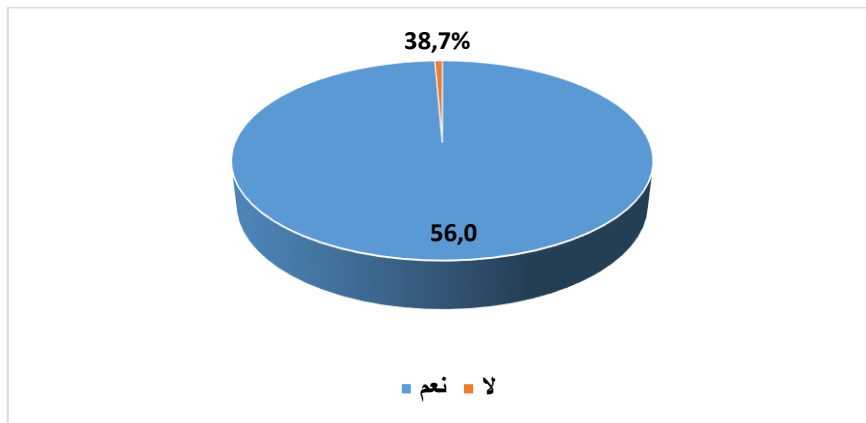
المصدر: س14، س25

نلاحظ من الجدول رقم 19 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 77.3% وفي المقابل نجد نسبة 22.7% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 85.7% من المبحوثين والتي تقر بان هذه البرامج صممت خصيصا لترقيتهم ورفع مستواهم الوظيفي، وهذا راجع لدور التدريب الفعال في الترقى من خلال مساهمته في تهيئة الموظفين وتأهيلهم لتولي وشغل هذه المناصب الجديدة، وساهم في ترقيتهم على أساس الموضوعية، تليها نسبة 78.1% من المبحوثين التي تقر بان البرامج كان تصميمها خصيصا تبعا للمستوى الوظيفي للموظفين وهذا ما يجعل هذه البرامج تتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم، وأيضا تتوافق مع مؤهلاتهم الوظيفية، مما يساهم في رفع مستواهم وكفاءتهم، ويساهم في ترقيتهم وفقا لمعايير موضوعية وهذا يدل على عدالة الترقيات بين الموظفين، 78.9% والتي ترى بان هذه البرامج التدريبية تصمم لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل وهذا يجعلهم لاستعداد للتغلب على أي مشاكل أو عراقيل في العمل داخل المؤسسة لان التدريب ينمي سلوك الموظفين واتجاهاتهم، مما يساعدهم في التعامل مع هذه المشاكل التي

تواجههم أثناء فترة العمل، ويساهم هذا في حصولهم على ترقيات على أساس المعايير الموضوعية، وفي المقابل نجد ما نسبته 21.1% والتي ترى بان هذه البرامج كانت ملائمة لمستواهم الوظيفي بالرغم من الترقيّة لا تتم ولا تخضع للمعايير الموضوعية وتوليها نسبة 21.9% من إجابات الباحثين أيضا تصمم هذه البرامج وتساهم في معالجة الصعوبات التي تواجههم في العمل، بالرغم من الترقيات في نظرهم لا تخضع للمعايير الموضوعية، وليس هناك عدالة في توزيعها بينما ما قدرت نسبتهم ب: 14.3% تقر بوجود برامج خاصة لترقيتهم، بالرغم من انه لا تتم هذه العملية وفق المعايير موضوعية، فالترقية في نظرهم مدخل فيها المحسوبية، وهي تخضع لأقدمية وهناك من يرى وجود تأخر في الترقيات لأنها على أساس الاختبار لمدة 10 سنوات، وعدم وجود اختبار مهني كل 5 سنوات، فالبعض يرى بان هذه العملية لا تحكمها المعايير الموضوعية ولا تخضع لها دائما.

الجدول رقم 20: يوضح نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
39,6%	19	يطلب شخصي منك	نعم
47,9%	23	أولويات العمل	
12,5%	6	عدم ملائمة مؤهلاتك مع الوظيفة التي تشغلها	
100%	46	المجموع	
38,7%	29	لا	
100%	75	المجموع	



الشكل رقم 11: يوضح نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة

يتبين لنا من الجدول رقم 20 بان هناك عملية لنقل الموظفين وهذا ما أقرته نسبة 100% من المبحوثين حيث جاءت النسب موزعة كالتالي 47.9% تم نقلهم من وظيفتهم إلى وظيفة أخرى وهذا راجع لمتطلبات العمل لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية وذلك لتوفير احتياجات المؤسسة، في حين نجد ان 39.6 % قد تم نقلهم من أماكنهم وذلك لأسباب شخصية مختلفة منها ما كان لقضية حسابات شخصية وتصفية حسابات وتختلف هذه الأسباب حسب كل شخص، أما باقي الموظفين والتي قدرت نسبتهم ب 12.5 % فقد كان نقلهم لان مؤهلاتهم التي يملكونها لا تتلاءم مع الوظائف التي يشغلونها، أما بالنسبة للموظفين الذين لم يتم نقلهم فقد بلغ عددهم 29 موظفاً أي ما يعادل 38.7 % توجد حركة وظيفية داخل المؤسسة وهذا راجع لأسباب عديدة منها، فقد تكون أسباب تنظيمية لسد احتياجات المؤسسة من مواردها البشرية، أو لوضع الموظفين في مناصب تلائم مؤهلاتهم، وقد تكون شخصية، أو علاجية لمعالجة بعض المشاكل التنظيمية، وغيرها، ومن خلال هذا نستنتج بأن الإدارة تعمل على تشجيع ثقافة الانتقال والتحويل لموظفيها فالمؤسسة تستخدم آلية النقل الوظيفي.

الجدول رقم 21: يوضح علاقة تقييم الدورات التدريبية بنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى

النقل من وظيفة إلى أخرى						تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب
المجموع		لا		نعم		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	53	39.6%	21	60.4%	32	نعم
100%	22	54.5%	10	45.5%	10	لا
100%	75	44%	33	56%	42	المجموع

المصدر: س15، س30

نلاحظ من الجدول رقم 21 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 56% وفي المقابل نجد نسبة 44% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي:

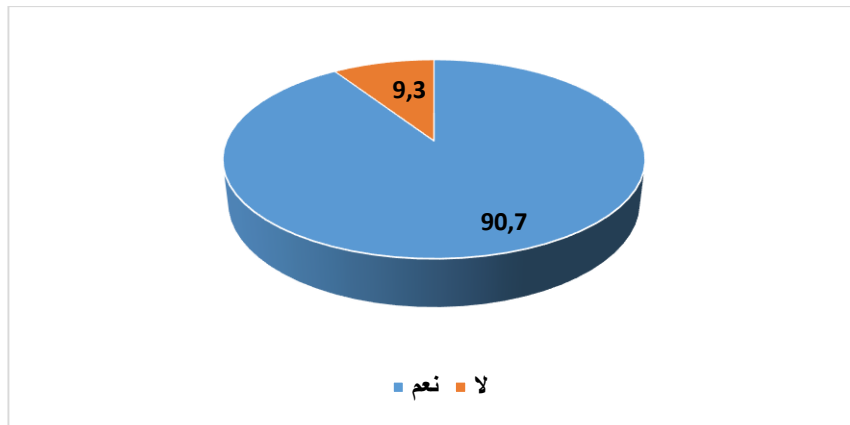
60.4% من المبحوثين والتي تقرر بوجود تقييم للتدريب بعد انتهاء الدورات التدريبية، للتأكد من فعاليتها من خلال تحقيقها لأهدافها المسطرة، ولتفادي أي نقائص موجودة في المستقبل، ويساهم في نقلهم من وظيفتهم إلى وظيفة أخرى بنسبته 45.5% والتي ترى بانه ليس هناك تقييم للتدريب، ويساهم في نقلهم إلى وظائف أخرى، وفي المقابل نجد ما نسبته: 54.5

% والتي ترى بأنه لا توجد عملية التقييم للدورات التدريبية، ولا يساهم هذا في نقلهم من وظيفتهم، بينما جاءت ما نسبته 39.6% والتي ترى وجود تقييمات بعد انتهاء هذه الدورات ولا يساهم في هذا نقلهم من وظيفتهم.

مما سبق نستنتج ضرورة متابعة هذه الدورات التدريبية والحرص من طرف المؤسسة على تقييمها لمعرفة مدى تحقيقاً لأهدافها نجاحها وفعاليتها.

الجدول رقم 22: يوضح فعالية البرامج التدريبية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
42,9%	39	لتطوير مهاراتك الوظيفية ورفع درجة الكفاءة	نعم
14,3%	13	لتحفيزك للعمل أكثر	
30,8%	28	لتحقيق رغبتك في الارتقاء في السلم الوظيفي	
12,1%	11	أصبحت تتمتع بقدرات الأبداع في العمل وروح المبادرة	
100%	91	المجموع	
9,3	7	لا	
100%	75	المجموع	



الشكل رقم 12: يوضح فعالية البرامج التدريبية

نلاحظ من الجدول رقم 22 أن نسبة 100% من المبحوثين والتي جاءت النسب موزعة كالآتي: 42.9% تؤكد على فعالية البرامج التدريبية حيث كانت هناك استفادة من خلال تدريبهم لتطوير مهاراتهم ورفع درجة كفاءتهم المهنية، بينما نجد نسبة 38.8% من المبحوثين والتي ساهم التدريب في تأهيلها لتحقيق رغبتها في الارتقاء في السلم الوظيفي فالترقية تمثل العمود

الفكري للمسار المهني للعاملين فهي تساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي للتحقيق الدور والمكانة التي يرغبون فيها حيث يطمح البعض للوصول إلى المكانة القيادية، فهم يملكون دافعية القوة كما يسميها ماكلييند لإبراز مقدراتهم وإمكانياتهم للحصول على هذه المراكز، في حين أن نسبة 14.3 % تقر بان هناك تحفيز للعمل وبذل مجهودات اكبر فالتدريب له دور كبير في تحفيز الموظفين بينما هناك آخرون والتي تقدر نسبتهم ب 12.10 % اصبحوا يتمتعون بقدرات الإبداع وروح المبادرة في العمل من وراء تدريبهم فالتدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للموظف وذلك لدوره الفعال في التطوير والتقدم في العمل فهو نشاط ضروري ومستمر طوال حياته الوظيفية وخلال مساره المهني.

الجدول رقم 23: يوضح فعالية البرامج التدريبية بتحفيظات المؤسسة لموظفيها.

تقوم المؤسسة بتحفيظات لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مساهم المهني						فعالية البرامج التدريبية
المجموع		لا		نعم		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	68	45.6%	31	54.4%	37	نعم
100%	7	28.6%	2	71.4%	5	لا
100%	75	44%	33	56%	42	المجموع

المصدر: س16، س26

نلاحظ من الجدول رقم 23 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 56 % وفي المقابل نجد نسبة 44 % وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 71.4 % والتي ترى أن هذه البرامج التدريبية المستخدمة في العملية التدريبية كانت غير فعالة، نظرا لان هذه الأساليب لا تتماشى مع موضوع التدريب أو لعدم فهم البرنامج التدريبي وقد يرجع كون أن الفترة المخصصة للتدريب قصيرة، وبالتالي تكون غير كافية لتحقيق الاستفادة مما يؤثر على فعاليتها، ويساهم في اهتمام المؤسسة حيث تسعى لتحفيز هم من خلال توفير التدريب لهم أما عن طريق الجامعات أو المعاهد، وهذا لتدريبهم في مجالات مختلفة، فالحواجز تساهم في رفع الروح المعنوية، مما يدفعهم لبذل مجهودات اكبر لمزيد من الإنجاز، تليها نسبة 54.4 % من المبحوثين ترى بانه يتم الاعتماد على برامج جيدة، فهي فعالة في نظرهم، لتحقيق رغبتهم في الارتقاء وبالتالي الوصول

لطموحاتهم الوظيفية وتحقيق التقدم الوظيفي بان المؤسسة تهتم بالتحفيز لتدريباتهم المختلفة، كما يتم الاعتماد على برامج جيدة، فهي فعالة في نظرهم، لتحقيق رغبتهم في الارتقاء وبالتالي الوصول لطموحاتهم الوظيفية تحقيقا للتقدم الوظيفي، وفي المقابل نجد ما نسبته: 45.6% من المبحوثين والتي تقر بفعالية العملية التدريبية ولا يساهم هذا في تحفيزهم داخل المؤسسة في حين أن نسبة 28.6 % والتي ترى عدم وجود فاعلية للبرامج التدريبية، ولا يساهم في توفر هذه المؤسسة على حوافز.

مما سبق نستنتج بان المؤسسات التي تسعى للاهتمام بالحوافز من خلال نظام للحوافز باختلاف أنواعها كتوفير فرص الترقية، التدريب وغيرها، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها دور كبير في حياة الموظف فهي تساهم في تحقيقه لطموحاته المادية والمعنوية وأيضا تحقيق أهداف المؤسسة مما يضمن بقائها واستمرارها.

الجدول رقم 24: يوضح علاقة مدى فعالية البرامج التدريبية بخضوع الموظفين للتدريب بعد حصولهم على ترقية.

الخضوع إلى دورات تدريبية بعد الحصول على الترقية						فعالية البرامج التدريبية
المجموع		لا		نعم		
م. التكرارات	م. النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
68	44.1%	30	55.9%	38	55.9%	نعم
7	71.4%	5	28.6%	2	28.6%	لا
75	46.7%	35	53.3%	40	53.3%	المجموع

المصدر: س16، س27

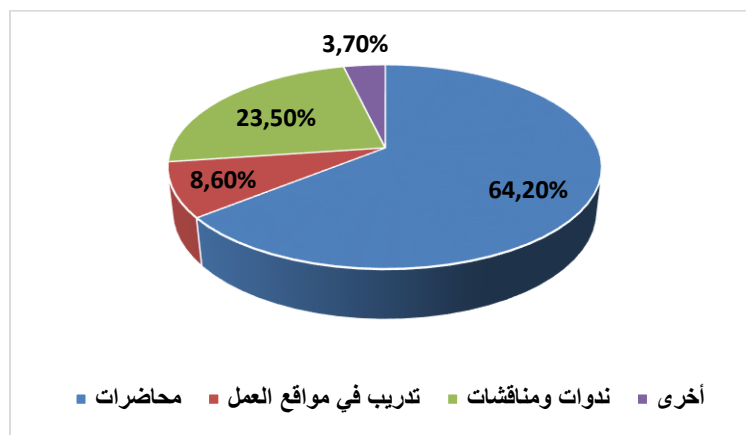
نلاحظ من الجدول رقم 24 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 53.3% وفي المقابل نجد نسبة 46.7% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 71.4% من المبحوثين تقر بان هذه البرامج كانت غير فعالة في نظرهم وهذا لا يساهم في خضوعهم لدورات تدريبية بعد ما تم حصولهم على ترقية، وتليها نسبة 55.9% التي تقر بفعالية البرامج التدريبية فهيكانت فعالة نظر التحقيق رغبتهم في الارتقاء في السلم الوظيفي فقد تم إعداد دورات تدريبية لتأهيلهم لهذه المناصب، حيث أنها تتطلب قدرات وإمكانات أكبر من وظيفتهم السابقة، وذلك لزيادة

المسؤوليات والصلاحيات، فالمؤسسة تعتمد على هذه البرامج لتحقيق التوافق بين ما يملكه الموظف من قدرات ومهارات وبين ما تتطلبه هذه الوظائف الجديدة من خلال اكتسابهم لخبرات جديدة وتطويرا لمهاراته ليستطيع الفرد تحمل مسؤوليات أكثر وهذا ساهم في خضوعهم لدورات تدريبية، تليها ما نسبته 44.1.6 % والتي ترى أن هذه البرامج لها فعالية، بالرغم من انه لم يتم خضوعهم لدورات تدريبية بعد ترقيةهم لمنصب جديد، وفي المقابل نجد ما نسبته نسبة 28.6% التي تقر بعدم وجود فعالية لهذه البرامج التدريبية بالرغم انه تم خضوعهم لدورات خاصة لترقيتهم بعد توليهم لمناصب أخرى.

III- بيانات حول الأساليب والأنواع التدريبية

الجدول رقم 25: يوضح الطرق والأساليب المتبعة في العملية التدريبية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
محاضرات	52	64,2%
تدريب في مواقع العمل	7	8,6%
ندوات ومناقشات	19	23,5%
أخرى تذكر	3	3,7%
المجموع	81	100%



الشكل رقم 13: يوضح الطرق والأساليب المتبعة في العملية التدريبية.

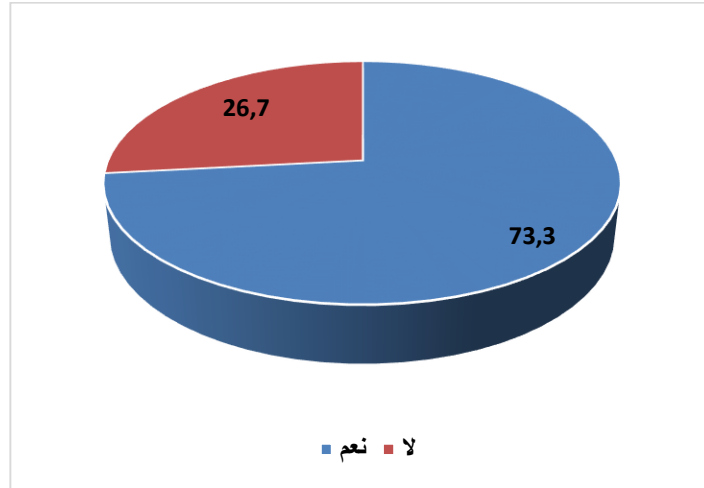
نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 بان اعلى نسبة والتي مثلت 64.2 % من مفردات عينة البحث تم تدريبهم عن طريق تلقي المحاضرات وهو الأسلوب الأكثر استخداما حيث يتم

الاعتماد عليه للتدريب وهي من الأساليب القديمة فهذه الطريقة سهلة وغير مكلفة، وأيضا تكون مناسبة في حالة الإعداد الكبيرة للمتدربين، بينما نجد نسبة 23.5 % تم تدريبهم عن طريق عقد ندوات ومناقشات مفتوحة وهنا تتم الاستفادة من خلال مناقشتهم فيما بينهم، أما بالنسبة للباقي والتي قدرت نسبتهم 8.6% فقد تم تدريبهم في مواقع العمل وذلك لتحسين مستوى أداءهم، بينما تم الاعتماد على أساليب أخرى لتدريب في التدريب، والمتمثلة في أفلام إيضاحية أو عن طريق تدريبهم عن بعد وهذا ما مثلته نسبة 3.7%. نرى أن هناك اختلاف في الأساليب التدريبية المستخدمة إلا أنه يجب الاعتماد على الأساليب الحديثة والمناسبة لنوع البرنامج المقترح بالإضافة إلى الاهتمام بمدى ملاءمتها لاحتياجات الموظف ومتطلباته الوظيفية وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لتكون هناك استفادة أكبر من طرف المتدربين.

السؤال 26: ما هو الأسلوب الذي تعتقد أنه الأفضل لتطوير وتحسين مؤهلاتك: يؤكد أغلبية الباحثين على أن الأسلوب الأفضل لتطوير مهاراتهم وتحسين مؤهلاتهم هو الأسلوب التطبيقي أي بمعنى التدريب في مواقع العمل لأنه يناسبهم ويستفادوا منه بشكل أفضل مما يحقق لهم استفادة أكبر من هذه العملية التدريبية، عكس أسلوب المحاضرات والذي تعتمد المؤسسة بشكل كبير والبعض الآخر يرى بأن أسلوب الندوات والمناقشات هو الأفضل لتطوير مهاراتهم ونسبة أخرى ترى التدريب عن بعد هو الأفضل وهكذا كل حسب رأيه وقدراته.

الجدول رقم 26: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73,3	55	نعم
26,7	20	لا
20,7%	6	الموضوع لا يتلاءم مع احتياجات الموظف
48,3%	14	الموضوع لا يحتاج محاضرة بل يحتاج أسلوب آخر
13,8%	4	المدرّب لا يملك القُدّة على شرح المحتوى والهدف منه
17,2%	5	المدة الزمنية لا تتماشى مع هذه الأساليب غير كافية
100%	29	المجموع
100	75	المجموع

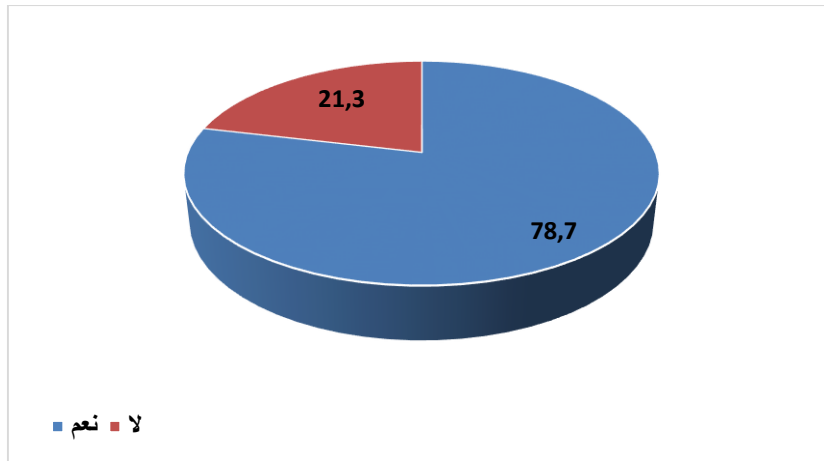


الشكل رقم 14: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي

يتبن لنا من الجدول رقم 26 بان أفراد عينة البحث ترى ملائمة لأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي الذي خضعوا له وهذا ما أقرته نسبة 73.3 % نظرا لاستفادتهم من هذه لأساليب المتبعة في حين أن نسبة 26.7 % يرون بان هذه لأساليب غير ملائمة وهذا راجع لأسباب: حيث نجد أن نسبة 48.3 % ترى بان موضوع التدريب لا يحتاج إلى محاضرة وإنما يحتاج إلى أسلوب آخر وهذا لعدم ترسيخ لأفكار في ذهن المتدرب فهي تتلاشى مباشرة بعد انتهاء تلك المحاضرة، مما يؤثر على درجة استيعابهم وفهمهم للموضوع وبالتالي عدم الاستفادة، بينما هناك موظفين والتي تقدر نسبتهم ب 20.7 % يرون عدم ملائمة هذه الأساليب لنوع البرنامج لأنه لا يتلاءم مع احتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية، في حين نجد أن نسبة 17.2 % من مفردات عينة البحث كان نظرهم بعدم ملائمة موضوع التدريب مع الأساليب المتبعة نظرا للمدة الزمنية والتي كانت غير كافية أي أن الأسلوب المستخدم لا يتماشى مع الموضوع أو أن الوقت لا يكفي لاستيعاب محتوى البرنامج التدريبي وذلك لقصر الفترة المخصصة للتدريب.

الجدول رقم 27: يوضح نقل الموظفين بين مصالح مختلفة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
38,8%	33	لاكتساب مهارات جديدة	نعم
20%	17	لوضعه في منصب يلاءم قدراته	
24,7%	21	للترقية وشغل مناصب عليا	
14,1%	12	تأهيل الموظف وتدريبه (استعدادات المؤسسة للمستقبل في حالة حدوث كوارث أو حوادث)	
2,4%	2	أخرى تذكر	
100%	85	المجموع	
21,3	16		لا
100%	75		المجموع



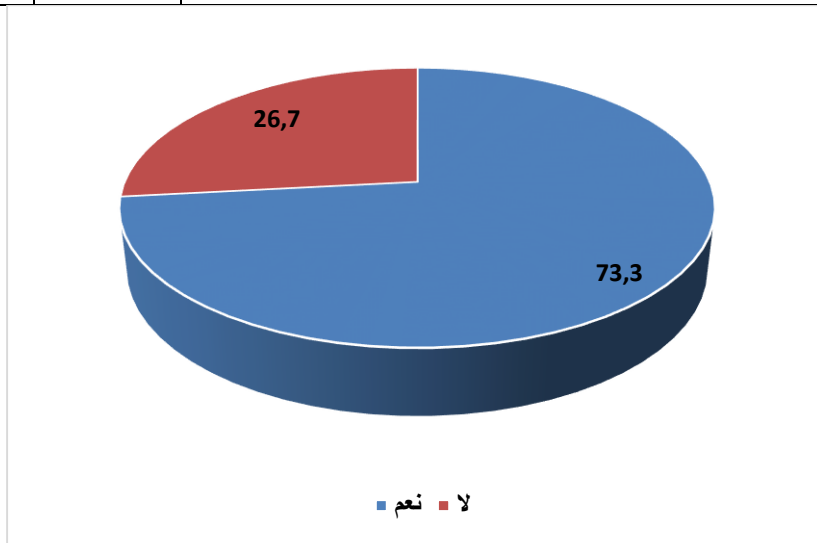
الشكل رقم 15: يوضح نقل الموظفين بين مصالح مختلفة داخل المؤسسة.

يتبين لنا من الجدول رقم 27 بان هناك عملية لنقل الموظفين بين مصالحها المختلفة وهذا ما أقرته نسبة 78.7% من أفراد عينة الدراسة حيث أن نسبة 38.8% تم نقلهم من وظيفتهم إلى وظيفة أخرى لاكتساب مهارات جديدة عن طريق التغيير فتقادم العمالة وعدم تغييرهم لأماكنهم يؤدي إلى الرتابة والملل ودوران العمل، بينما نجد أن نسبة 24.7% كان نقلهم راجع لإعدادهم وتهيئتهم إلى تولي مناصب اعلى وذلك لتطوير مهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة لتحقيق التوافق بين قدرات الموظف ومؤهلاته وبين هذه المناصب ومتطلباتها وما يصاحبها من صلاحيات ومسؤوليات اكبر مما يساهم في القيام بهذه الأعمال الموكلة اليهم بنجاح مما يؤدي

إلى تأهيلهم لشغل مثل هذه المناصب العليا، في حين أن نسبة 20 % تم تغيير أماكنهم في العمل وذلك لوضعهم في مناصب تتلاءم مع قدراتهم، بينما أقرت نسبة 14.1 % أنه تم نقلهم لتدريبهم وذلك لتأهيل الموظفين ليكونوا في حالة استعداد للمستقبل لمواجهة حدوث أي مشاكل مثلاً: في حالة وفاة، أو حدوث حوادث أو كوارث وحرائق طبيعة وهنا تجد المؤسسة البديل ومن هنا فإنه توجد حركة وظيفية داخل المؤسسة باعتمادها على التدوير الوظيفي وهو يعتبر أيضاً من طرق التدريب بينما هناك موظفين لم يتم نقلهم والتي قدرت نسبتهم بـ 21.3 %.

الجدول رقم 28: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73,3	55	نعم
26,7	20	لا
20,7%	6	الموضوع لا يتلاءم مع احتياجات الموظف
48,3%	14	الموضوع لا يحتاج محاضرة بل يحتاج أسلوب آخر
13,8%	4	المدرّب لا يملك القُدّة على شرح المحتوى والهدف منه
17,2%	5	المدة الزمنية لا تتماشى مع هذه الأساليب غير كافية
100,0%	29	الموضوع لا يتلاءم مع احتياجات الموظف
20,7%	6	المجموع
100	75	المجموع



الشكل رقم 16: يوضح مدى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي

يتبن لنا من الجدول رقم 28 بان أفراد عينة البحث ترى ملائمة الأساليب التدريبية لنوع البرنامج التدريبي الذي خضعوا له وهذا ما أقرته نسبة 73.3% نظرا لاستفادتهم من هذه الأساليب المتبعة في حين أن نسبة 26.7% يرون بان هذه الأساليب غير ملائمة وهذا راجع لأسباب: حيث نجد أن نسبة 48.3% ترى بان موضوع التدريب لا يحتاج إلى محاضرة وإنما يحتاج إلى أسلوب آخر وهذا لعدم ترسيخ الأفكار في ذهن المتدرب فهي تتلاشى مباشرة بعد انتهاء تلك المحاضرة، مما يؤثر على درجة استيعابهم وفهمهم للموضوع وبالتالي عدم الاستفادة، بينما هناك موظفين والتي تقدر نسبتهم ب 20.7% يرون عدم ملائمة هذه الأساليب لنوع البرنامج لأنه لا يتلاءم مع احتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية، في حين نجد أن نسبة 17.2% من مفردات عينة البحث كان نظرهم بعدم ملائمة موضوع التدريب مع الأساليب المتبعة نظرا للمدة الزمنية والتي كانت غير كافية أي أن الأسلوب المستخدم لا يتماشى مع الموضوع أو أن الوقت لا يكفي لاستيعاب محتوى البرنامج التدريبي وذلك لقصر الفترة المخصصة للتدريب.

الجدول رقم 29: يوضح علاقة مدى ملائمة الأساليب المتبعة في العملية التدريبية بالنقل الوظيفي داخل المؤسسة.

يتم نقل الموظفين بين الوظائف وفي أقسام مختلفة						تلاءم الأساليب التدريبية مع نوع البرامج التدريبي الذي خضع له
المجموع		لا		نعم		
م.النسب	م.التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	55	23.6%	13	76.4%	42	نعم
100%	20	15%	3	85%	17	لا
100%	75	21.3%	16	78.7%	59	المجموع

المصدر: س20، س32

نلاحظ من الجدول رقم 29 نجد أن نسبة الاتجاه العام للجدول تمثل 78.7% وفي المقابل نجد نسبة 21.3% وقد جاءت هذه النسب موزعة كالتالي: 85% والتي ترى بان الأساليب التي يعتمد عليها في التدريب غير ملائمة، وقد يرجع ذلك لعدم ملائمة هذه الأساليب لموضوع التدريب، وان الموضوع لا يتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم الوظيفية، وقد تكون هذه المدة لا تتماشى مع هذه الأساليب لكثافة هذه البرامج التدريبية، والوقت المحدد غير كافي وهذا ساهم في نقلهم إلى وظائف أخرى، وتليها ما نسبته 76.4% من المبحوثين تقر بملائمة الأساليب

المتبعة في العملية لنوع البرامج التدريبية، مع وجود حركة نقل للموظفين بين مختلف المصالح الإدارية، وهذا راجع لاكتساب مهارات لتطويرهم ووضعهم في مناصب تتلاءم مع قدراتهم أو لإكسابهم معارف وخبرات جديدة لتهيئتهم وإعداده لشغل مناصب أعلى وتحمل مسؤوليات جديدة في العمل، أو لتدريبهم لحصولهم على مهارات وخبرات كثيرة عن طريق تغييرهم لأماكنهم وهذا لصالح المؤسسة في حالة حدوث أي طارئ، تكون على استعداد لمواجهة الصعوبات وتجد البديل وهنا تتبين لنا أهمية التدريب الكبيرة في حياة الموظف، وكذلك بالنسبة للمؤسسة وفي المقابل نجد ما نسبته 23.6% ترى بان هذه الأساليب المتبعة في العملية التدريبية كانت ملائمة لنوع البرنامج بينما لم يتم نقلهم أو تغييرهم إلى مكان آخر داخل المؤسسة في حين أن 15% تقر بعدم ملائمة الأساليب لنوع البرنامج وأيضا لم يتم نقلهم داخل المؤسسة ومن هنا نجد أن المؤسسة تستخدم التدوير الوظيفي لنقل موظفيها بين الوظائف في مصالح مختلفة وهو يعتبر من طرق التدريب.

IV- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة:

1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية لأولى تم الحصول على جملة من النتائج:

- حيث نجد أن نسبة 77.8% من إجابات المبحوثين التي أقرت بأنه لا يوجد اهتمام بالتدريب كما أن المؤسسة لا تحرص على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسبه، كذلك نجد نسبة 75.4% من إجابات المبحوثين والتي أقرت باهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية، كما تحرص على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يلائمه.
- كما نلاحظ بيانات الجدول رقم: (8) حيث نجدان نسبة 90.5% من إجابات المبحوثين التي تقر بان تدريبهم كان بسبب متطلبات العمل كما تم حصولهم على ترقيات، خلال مساره المهنية كذلك نجد نسبة 87.5% من إجابات المبحوثين والتي تقر بتدريبهم لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم أيضا استفادوا من الترقيات خلال وظيفتهم، وجاءت نسبة 85% والتي أكدت بان تدريبهم كان لتأهيلهم وشغل مناصب عليا، حيث تم ترقيةهم لهذه المناصب، وأكدت

نسبة 77.3% من إجابات المبحوثين بأنه تم تدريبهم لأنهم جدد في الوظيفة كما كان هناك ترقيات في العمل.

- نلاحظ من الجدول رقم: (9) حيث نجد أن نسبة 92.9% من إجابات المبحوثين بان اختيارهم للتدريب كان من طرف رئيسهم المباشر في العمل، وهذا ما تؤكد نسبة 92.3% من إجابات المبحوثين حيث تم اختيارهم أيضا من عن طريق مسئولهم في العمل، وهذا ساهم في ترقيتهم خلال مساره المهني، كذلك جاءت نسبة 87% من إجابات المبحوثين والتي تقر بان متطلبات المنصب هي التي تفرض ذلك، وتم ترقيتهم في عملهم.
- نلاحظ من الجدول رقم: (10) أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين والتي تقر بان خضوعهم للتدريب كان من طرف رئيسهم المباشر وهذا ساهم في حصولهم على ترقية، مما صاحبها زيادة في الأجور وجاءت نسبة 73.1% من إجابات المبحوثين كانت إجابتهم بخضوعهم للتدريب لان متطلبات المنصب تفرض عليهم ذلك، وساهم هذا في ترقيتهم وزياداتهم في الأجور.
- نلاحظ من الجدول رقم: (11) حيث نجد أن نسبة 43.6% من إجابات المبحوثين والتي تقر بان مدة تدريبهم لم تكن كافية لتطوير مهاراتهم بالرغم من انه تم ترقيتهم لمرة واحدة خلال مساره المهني.
- نلاحظ من الجدول رقم (15) حيث أن نسبة 59.5% من إجابات المبحوثين تقر بان يتم مراعاة للفروق الفردية بين الموظفين عند أعدادهم للبرنامج التدريبي، وهذا ساهم في حرص المؤسسة على تحفيزهم للعمل.
- نلاحظ من الجدول رقم: (16) والتي جاءت نتائجه بنسبة 87.5% من إجابات المبحوثين كانت تقر بتناسب التدريب مع مؤهلاتهم ومستواهم العلمي.
- وجاءت نتائج الجدول رقم: (18) بنسبة 75% من إجابات المبحوثين تقر بان هذه البرامج التدريبية لا تتماشى مع متطلباتهم الوظيفية، كما انه لم يتم تغيير مجال عملهم.
- نلاحظ من الجدول رقم: (19) 85.7% من إجابات المبحوثين تقر بان البرامج التدريبية صممت خصيصا لترقيتهم لمناصب أعلى وهذا ساهم في موضوعية الترقية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية الأولى: تم تأكيد عدم الاهتمام بالتدريب من طرف المؤسسة لأنها لا تقوم بهذه الدورات التدريبية بصفة مستمرة، المبحوثين يرون بان فعالية التدريب هو عملية استمرار يته وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين حيث كانت أغلبية إجاباتهم أنها تجري هذه الدورات بصفة دورية، أو عندما سيلزم العمل ذلك يعني لحاجة الموظف عند أحداث تغييرات أو إدخال برامج وتقنيات جديدة فان هذا يستوجب تدريب للتماشي مع التطورات الحاصلة في العمل، كما لا تحرص مؤسستهم على إلحاق كل موظف بالمنصب الملائم لان السلطة التقديرية ترجع للمسئول وهنا تتدخل بعض المتغيرات كالمحسوبة لوجود نوع من المحاباة والتفضيل الشخصي بين الموظفين، كما أن هذه المؤسسة تملك كفاءات كثيرة لكن في نظرهم المناصب محدودة.

وهو ما يتوافق مع دراسة سهام بلقلمي والتي تؤكد على أن نسبة عالية من الموظفين تدرك أهمية التدريب واستمرار يته في مساهمهم الوظيفي، وهو ما تؤكد نتائج دراسة: معاذ نجيب غريب والتي تشير إلى أن حوالي نصف عينة الدراسة قد اتبعت دورات تدريبية عديدة، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالتدريب لضمان العمالة العالية التأهيل لكل الموظفين بالمؤسسة، وهذه الدورات لم تكن كافية في نظرهم لان التدريب نشاط ضروري وهم في حاجته باستمرار، وهذا ما تؤكد النظرية اليابانية حيث تعمل على توفير فرص التأهل والتدريب المستمر للعاملين، فهي تعتمد مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر، وهذا أيضا ما ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية نظرا لاهتمامات تايلور باختيار العاملين وتدريبهم لتحسين مستوى الأداء وفقا للأساليب العلمية المتطورة لتحسين مستوى أدائهم وبالتالي الوصول إلى الأداء المثالي، وهذا يبرز أهمية العنصر البشري داخل الإدارة باعتباره العنصر الفعال في التنظيم.

وتلجا المؤسسة لهذه الدورات التدريبية عندما يتطلب العمل ذلك ولتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم وهذا ما يتوافق مع دراسة سهام بلقلمي والتي تؤكد بان التدريب يساهم في زيادة وتطوير المهارات للعاملين، حيث تعمل على توفير برامج خاصة لتدريب الموظفين وتأهيلهم لشغل مناصب عليا، وهذا ما تؤكد دراسة كنده علي بان إستراتيجية التدريب تساهم في تنمية المسار الوظيفي للعاملين في الشركة عن طريق تحقيق طموحاتهم من حيث الوفاء بالاحتياجات والتدريب وتهيئة العامل للترقية.

تعتمد المؤسسة التدريب لموظفيها الجدد وهذا لتحسين أدائهم لكي يتناسب مستواهم مع الوظيفة وهذا يدل على أهميته ودوره في تحسين الأداء، وهذا ما يتوافق مع دراسة سهام بلقربي والتي أكدت على أن التدريب له تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة فهو يساهم في تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وهذا ما أكدته نتائج دراسة عبد الحكيم: بان المؤسسات محل دراسة تقوم بتوفير فرص التدريب على كافة المستويات، وهذا ما يبرر حاجة الموظف لتدريبه في العمل، وتم حصولهم على ترقية خلال مساره المهني، وهذا أيضا ما يتوافق مع دراسة جربي حيث أن المؤسسة توفر فرص ترقية للجميع وهو ما يساهم في فرص الترقية وتوفير الحوافز للموظفين.

وعند القيام بإجراء هذه الدورات التدريبية يتم الاختيار للمتدربين وهذا إما عن طريق رئيسهم المباشر أو مسئولهم في العمل، وكذلك ممكن يختار الموظف لان منصبه يحتاج لمواكبة التغيرات الحاصلة في العمل وذلك، لإحداث تغييرات جديدة مما يستوجب تدريبه عليها لكي يتمكن من أداء مهامه وفق ما هو جديد ومسائر للتطورات على مستوى العمل، وهذا ما يتوافق مع دراسة زبار نانو والتي تؤكد بان تغيير الموظف لمسار الوظيفي يصاحبه احتياجات تدريبية تظهر بفعل عوامل بيئة وتنظيمية داخل المؤسسة، أما بالنسبة للترقية في المؤسسة فهي تخضع بالدرجة الأولى لمعيار الأقدمية وهذا يبين لنا مدى اهتمامها بالعمالة والحفاظ عليها، وهذا ما تطبقه الإدارة اليابانية حيث تعتمد الترقيات بشكل أساسي على الأقدمية لان الجدارة في المرشحين لشغل الوظائف هي الأساس السليم المتبع في عملية التعيين ابتداء وبالتالي تصبح المكافآت انتماء للموظف فهي مصممة لتكافئ الموظف الذي يختار ان يستمر بالعمل في المؤسسة، (محمد، 2006، ص 144).

كما تعتمد الترقية على أساس الشهادة فالمؤسسة تهتم بتدريب موظفيها عن طريق المعاهد والجامعات وهو ما يعرف بالتدريب التكميلي وتشجعهم وتحفيزهم للحصول على تدريبات مختلفة، للرفع من مستواهم الوظيفي وهنا يبرز لنا دور التدريب الجوهري في الترقى فهو يؤهلهم لشغل هذه المناصب حيث يساهم في ترقيتهم إلى مناصب عليا. وهنا نستطيع القول بان المؤسسة تلجأ إلى التدريب التكميلي والذي يتوفر في هذه المؤسسات العلمية لترقية موظفيها فالتدريب يساهم في الترقية.

وجاءت إجابات المبحوثين تؤكد على اختيارهم للتدريب من طرف رئيسهم المباشر وهذا ساهم في زيادة أجورهم، وهذا ما تؤكدته نظرية فيكتور فروم حيث تركز على الحوافز المالية فالأداء العالي يصاحبه مردود عالي، كما كان اختيار بعض الموظفين لتدريبهم لحاجاتهم لذلك في العمل فالمنصب يفرض ذلك كما تمت استغادتهم من زيادة في الأجور عن طريق ترقياتهم فالترقية في نظرهم هي زيادة للأجور.

وهذا ما يتوافق مع دراسة معاذ نجيب غريب والتي تؤكد بان المؤسسة توفر فرص الترقيات لموظفيها فالترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية، وجاءت إجابات المبحوثين تؤكد باختيارهم للتدريب عن طريق رئيسهم المباشر في العمل وهذا ساهم في ترقياتهم إلى مناصب أعلى لكن ترقيتهم تمثل زيادة وتحمل مسؤوليات أكبر فالترقية في نظرهم هي زيادة في الصلاحيات لتحمل مسؤوليات أكبر.

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لكن المدة المخصصة لتدريب موظفيها لم تكن كافية لتطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم فهم يرون بأنهم في حاجة لدورات مستمرة ولوقت أطول لحصولهم على الاستفادة بشكل أفضل بالرغم من انه تم حصولهم على ترقية.

كما جاءت إجابات المبحوثين تؤكد باهتمام المؤسسة عند إعدادهم للبرامج التدريبية حيث يتم تصميمها مع مراعاتها للفروق الفردية بين موظفيها، فالمهارات والقدرات تختلف من شخص لآخر فالماهر يتقن أعماله بكل سهولة ونجاح في حين البعض الآخر لا يملك ادني المهارة، كما تهتم بتوفير الحوافز المختلفة وهذا يساهم في رفع الروح المعنوية ورضاهم عن العمل وبالتالي تحفيزهم للعمل أكثر. وهذا يتوافق مع ما يقر به برنار ند توفر المغريات والحوافز المختلفة يدفع الشخص إلى تعاونه مع التنظيم.

كذلك جاءت إجابات المبحوثين تقرر بتناسب التدريب مع مؤهلاتهم ومستواهم العلمي، فهم كفاءات ومستواهم عالي فهم أصحاب الدراسات العليا فالتعلم يساهم في زيادة معارف الفرد وتطويرها وهذا يساهم في تحقيق التناسب بين التدريب ومستواهم العلمي وهذا إنما يدل على دور التعليم فالفرد المتعلم يؤدي مهامه بنجاح وامتياز، عكس آخر يكون مستواه التعليمي محدود ومن هنا يمكن القول هناك علاقة طردية بين التدريب والتعليم فكل منها يكمل الآخر فهما وجهان مختلفان لعملة واحدة.

فالتعلم له دور بارز في عملية التدريب ولنجاحها فهناك ضرورة لتطبيق مبادئ التعليم في هذه العملية. وهذا ما تقره الإدارة اليابانية لاهتمامها بالمستوى العلمي والثقافي للعاملين بها فهي تعتمد الأسلوب العلمي في اختيار وتعيين العاملين لانتقاء أفضل العناصر والمؤهلات فخرجو الجامعات يمكن لهم أن يحصلوا على فرصة عمل في الشركات والقطاعات الاقتصادية وخرجو المدارس والمعاهد الابتدائية يمكنهم العمل في المزارع والقطاعات الاقتصادية ذات المزايا الأقل. (محمد، 2004 ص 143).

وهذا ما يتوافق مع دراسة نجيب غريب والذي يؤكد بان أغلبية العاملين بالمؤسسة يحملون إجازة جامعية وهذا الأمر طبيعي كون المؤهل العلمي المفضل لدى المؤسسات هو التخصص الأكاديمي الجيد والمتمثل بالإجازة الجامعية ويدل على إعطاء الإدارة أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الوظيفي، ويمكن الاعتماد عليه كأساس عند وضع برامج التطوير الوظيفي للارتقاء بالعمل إلى مستويات جيدة والتأهيل لشغل المناصب الإدارية العليا. وكذلك تؤكد إجابات المبحوثين بان الأساليب التدريبية المتبعة في العملية التدريبية غير ملائمة لنوع البرنامج التدريبي لان الأساليب التي تعتمدها هذه المؤسسة قديمة ولا توفر لهم الاستفادة فالتدريب في نظرهم يحتاج إلى الأسلوب التطبيقي يعني تدريب في مواقع العمل، وهذا ما أقرت به بعض إجابات المبحوثين وكذلك القديمة التي لا تتماشى مع التطورات الحاصلة وتكون عديمة الاستفادة وبلا جدوى، فنحن في عصر الرقمنة والتطور وبالتالي فهذه الأساليب التقليدية لا تلاؤمهم لأنها لا توفر لهم الاستيعاب الكامل للمعلومات، وبالتالي فضرورة اهتمام المؤسسة بتحديد الاحتياجات والتدريب وتخطيطها وتصميمها الجيد مع الاعتماد على الأساليب الحديثة والمتطورة لضرورة العصر ولمسايرة مختلف التطورات التي يحتاجها الموظف. وجاءت نتائج لإجابات المبحوثين تؤكد بان هذه البرامج التدريبية كانت خاصة لغرض ترقيةهم وتأهيلهم لشغل مناصب عليا، وهذا ما يتوافق مع دراسة زبار نانو حيث يؤكد علأن التوافق الحاصل بين الفرد والوظيفة الحالية أو الوظائف التي يتدرج عليها مستقبلا من خلال تدريبه وتأهيله وتنمية خبرته في العمل، تجعل المورد البشري أكثر كفاءة في ممارسة أعباء الوظيفة التي يشغلونها.

كما جاءت نتائج توضح إجابات المبحوثين بان تصميم البرامج التدريبية يتم تبعاً لمستواهم الوظيفي ومتطلباتهم الوظيفية، وتعتمد المؤسسة ترقياتهم بكل موضوعية، وهذا ما يؤكد صاحب نظرية العاملين هيرزبيرج فالترقية الوظيفية هي من العوامل الدافعة للعمل وتوفرها يشعر الفرد بالرضا التام عن العمل، وهذا أيضاً ما يؤكده جربي عبد الحكيم فالمؤسسة تعمل على توفير فرص ترقية للجميع وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية، فالبرامج التدريبية تساهم في تقدمهم الوظيفي، حيث تخضع للمعايير الموضوعية وكذلك لعدالة في توزيع هذه الترقيات داخل المؤسسة.

ومن مجملالنتائج السابقة الذكر يتجلى لنا أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت نسبياً باعتبار أنالمبحوثين اقروا بوجود تحفيزات مختلفة لتدريبهم مما يساهم في الترقية بكل موضوعية داخل هذه المؤسسة وهي تعمل على تصميم برامج خاصة لترقيتهم لكنها ليست متوفرة لكل الاختصاصات، كما أن المؤسسة تعتمد على ترقية موظفيها بعد تدريبهم عن طريق الجامعات والمعاهد وهو ما يعرف بالتدريب التكميلي فهي تشجع موظفيها على الالتحاق بهذه الهيئات العلمية للاستفادة منها، نظراً لدور التعلم في رفع المستوى الوظيفي لموظفيها مما يساهم في حصولها على كفاءات وإطارات لتسيير هذه المؤسسة وبالتالي تقدمهم الوظيفي وتألّق المؤسسة.

2-مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تبني أنواع وأساليب تدريبية حديثة في تحقيق

التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تم الحصول على جملة من النتائج:

- حيث نجدنسبة 60.4% من إجابات المبحوثين تؤكد على انه يتم تقييم بعد انتهاء الدورات التدريبية، وهذا ساهم في نقلهم إلى مناصب عمل أخرى.
- كما نلاحظ من الجدول رقم: (23) أن نسبة 71.4% من إجابات المبحوثين تقر بان هذه البرامج التدريبية غير فعالة بالرغم من انه تتوفر لهم تحفيزات مختلفة داخل المؤسسة.
- وكذلك نجد من الجدولرقم: (24) أن نسبة 71.4% من إجابات المبحوثين تقر بعدم فعالية البرامج التدريبية كما لا توجد دورات تدريبية بعد حصولهم على ترقيات

- كما نلاحظ من الجدول رقم: (30) حيث أن نسبة 85 % من إجابات المبحوثين تقر بان الأساليب التدريبية غير ملائمة لنوع البرنامج وساهم هذا في نقلهم إلى وظائف أخرى بين المصالح الإدارية داخل المؤسسة.
- من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية الثانية تم تأكيد وجود تقييمات لهذه الدورات التدريبية، ويساهم هذا في نقلهم إلى وظائف أخرى وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بهذه العملية لزيادة فعاليتها حيث يتم اكتشاف النقائص الموجودة للاستفادة منها وتغاديتها في المستقبل. كما يمكنهم من معرفة نجاح هذه العملية ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة.
- كما جاءت إجابات المبحوثين تؤكد على أن هذه البرامج التدريبية كانت غير فعالة نظرا لاستخدامها للأساليب التقليدية كالمحاضرات مما يقلل من فاعلية هذه العملية.
- وهذا ما تؤكد إجابات المبحوثين والتي تقر بعدم فعالية البرامج التدريبية لأنه لا يتم إخضاعهم لدورات تدريبية بعد ترقيتهم إلى مناصب أعلى. وهذا ما جاءت تؤكد أيضا إجابات المبحوثين بأن الأساليب المستخدمة في هذه الدورات التدريبية غير ملائمة لنوع البرنامج التدريبي، وهذا لاعتمادها في الغالب على الأساليب التقليدية مما يؤثر على نجاح هذه العملية، كما يتم نقلهم بين المصالح الإدارية المختلفة، لتطوير مهاراتهم وإكسابهم لخبرات جديدة، وهذا ما يتوافق مع دراسة معاذ نجيب غريب: حيث يؤكد بان التدوير الوظيفي يساهم في اكتساب العاملين لمهارات جديدة، وهذا ما أكده زبار نانوا فالمسار التدريبي يساهم في خلق وتحديد الفرص الوظيفية للموارد البشرية، وبالموازاة يساهم المسار التدريبي في امتلاك واكتساب هذه الموارد للخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الفرص.
- من خلال مناقشتنا لنتائج الدراسة يمكن التأكيد بان على أن الفرضية العامة للدراسة والتي مؤداها تساهم عملية التدريب في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية مسيلة قد تحققت.

V- نتائج الدراسة:

- يغلب على أفراد مجتمع البحث فئة الإناث عند الذكور
- إن المتوسط العمري للمبحوثين يساوي 40 سنة وهو عمر يمكن صاحبه من الاستقرار والعطاء أكثر.
- أغلبية مفردات العينة من الفئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بين ليسانس وماستر ودراسات عليا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف أفراد ذوي مستويات علمية تؤهلهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أن متوسط أقدمية المبحوثين يساوي 22.5 سنة وهو ما يؤكد مدى استقرار الموظفين في عملهم وبالتالي الاستفادة أكثر من خبرتهم.
- تم التأكيد من قبل الباحثين والكتاب بان التدريب عامل أساسي في تنمية المورد البشري واستثماره حقيقيا في رأسمال البشري، واستمرارية هذه العملية تكسب المتدرب المؤهلات والخبرات اللازمة لمواكبة كل التغيرات.
- كما تم التأكيد على أن البرنامج التدريبي الفعال ترجمة صادقة لاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، ويتوقف نجاحها على نجاح خطواتها وصولا إلى مرحلة تقييمها.
- كما تم التأكيد على أن للتدريب أهمية بالغة وجوهر عملية المسار الوظيفي بما في ذلك التقدم الوظيفي.
- التقدم الوظيفي من اهتمامات العصر حيث تقوم المؤسسات بتوفير مجموعة من الطرق والآليات بغية إلحاق العاملين بالمنصب الذي يناسب رغباتهم أو بهدف ملائمة مستواهم مع وظائفهم ومنبين أهم الآليات النقل الترقيه.
- كما تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية بان هناك اهتمام متوسط بالتدريب في المؤسسة.
- تم التأكيد على وجود التناسب بين التدريب والمؤهلات الوظيفية والمستوى العلمي وهذا كون اغلب الموظفين يحصلون على المؤهل العلمي العالي.
- تدرك المؤسسة أهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره رأسمال البشري الفكري والمحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بالشكل المطلوب حيث لا يتم توفير الأساليب التدريبية الحديثة بل يعتمد في الغالب على الأساليب التقليدية مما يؤثر على جودة تنفيذ هذه البرامج مما يقلل من فعاليتها وعدم نجاحها.
- تقوم المؤسسة بالتقييم الآني والدوري بعد الانتهاء من التدريب للتأكد من تطبيق والاستفادة من البرامج التدريبية على المدى البعيد.
- العمل على تحفيزات للموظفين وتدريبهم في المجالات المختلفة وهذا لتشجيعهم على التعلم وزيادة معارفهم من خلال مساهم المهني.
- تم التأكيد على الحصول على ترقية بعد تدريباتهم المختلفة فالمؤسسة تساهم في تحقيق التقدم الوظيفي لموظفيها بالاعتماد على التدريبي التكميلي وذلك بتوفيره في مؤسسات أخرى خاصة.
- كما تم التأكيد على فعالية البرامج التدريبية وحصولهم على تقدم في الوظيفة لتحفيزاتهم للعمل أكثر.
- توفر المؤسسة بيئة تدريبية مناسبة للعمل عن طريق تحفيزاتها المختلفة وتوفير فرص الترقية في العمل حيث تتم هذه الترقية وتخضع لمعايير موضوعية.
- تم التأكيد على تقييمات المؤسسة لهذه الدورات التدريبية ما يساهم في زيادة تحفيزاتها لموظفيها تقوم المؤسسة بتوفير واستخدام الطرق المختلفة لتحقيق التقدم الوظيفي فهي تعتمد على آلياتها المختلفة كالنقل والترقية.
- تم التأكيد على عدم وجود علاقة بين فعالية برنامج التدريب الذي خضع له الموظف وحصولهم على ترقية.
- وجود حركة وظيفة داخل المؤسسة كالنقل الوظيفي وهذا ما يدل على تشجيع لإدارة لثقافة الانتقال والتحويل لموظفيها فهي تعمل على نقلهم بين المصالح الإدارية المختلفة.
- تسعى المؤسسة للتطوير الوظيفي لتحقيق التقدم الوظيفي. لكنها لا تعتمد على الأساليب الحديثة

VI-التوصيات والاقتراحات:

- إعادة النظر في أساليب وطرق التدريب في المؤسسة وإعطاء أهمية لرأي الموظفين حول نوعية التدريب الملائم لهم لأنهم أدرى بالنقائص والصعوبات التي تواجههم يوميا أثناء ممارسة مهامهم.
- عقد دورات تدريبية لرؤساء مختلف المديریات وهذا بهدف تعريفهم بالأسس السليمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيهـم واختيار المواضيع الملائمة لوضع وتحديد لأهداف المرجوة من كل برنامج بشكل دقيق.
- تكييف الدورات التدريبية وفقا للتغيرات الحالية وخاصة رقمته العمل الإداري الذي تسعى إليه كل المؤسسات الجزائرية.
- السعي لجعل العملية التدريبية مستمرة، وفتح المجال أمام الموظفين الراغبين في تطور معارفهم من خلال التدريب والتعليم.
- ربط عملية التدريب بالتقدم الوظيفي للموظفين
- بناء نظام تحفيزي فعال يشجع الموظفين على التقدم في مسارهـم الوظيفي

الخاتمة

خاتمة

خاتمة:

وفي ختامنا للبحث والدراسة

لنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها فإنه يعتمد على مدى اهتمامها بالعملية التدريبية فالمؤسسات التي تسعى للتطوير الوظيفي والتميز تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية فوظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، ولضمان نجاح المؤسسة وضمان مواجهتها للتطورات وجب عليها القيام بهذه العملية الفعالة وباستمرار، والتي تركز بدورها على إعداد وتصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين ومتطلباتهم الوظيفية، وكذلك لاحتياجات المؤسسة المستقبلية، وذلك من اجل ضمان القيام بالأعمال بكفاءة وفعالية عالية، فالندريب نشاط ضروري ومستمر مع الموظف طيلة حياته المهنية لحاجته في العمل ولتحقيق تقدمه في الوظيفة، فهو مفتاح كل ترقية، وبالتالي فهما من العمليات المترابطة والتي تعمل على تحفيز الفرد على العمل وبناء مسار مهني طموح لإتاحة فرص التقدم الوظيفي، فالمؤسسة يجب عليها القيام بتوفير آلياتها المختلفة كالتدريب والنقل والترقية لضمان تحقيق التقدم الوظيفي لموظفيها ما يساهم في تألق المؤسسة وتطورها، لذلك حاولنا في هذا البحث التعرض بكل ما يرتبط بالتدريب ودوره في تحقيق التقدم الوظيفي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القواميس:

1. أمل عبد العزيز محمود 1997: القاموس العربي الشامل، ط1، بيروت، دار الراتب الجامعية

الكتب

2. إبراهيم أبو الغار، عبد الهادي الجوهري، 2001، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

3. أحمد سيد مصطفى، 2002، إدارة البشرية الأصول والمهارات، القاهرة، دار الكتب.

4. بونويقة نصيرة، 2022، تنمية الموارد البشرية، المسيلة، نواصية للطباعة والنشر.

5. جازي دسيلر إدارة الموارد البشرية 2005، ترجمة سيد احمد عبد المتعال د ط، دار المريخ للنشر السعودي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل الشر والتوزيع.

6. جعفر خانو الزيباري، وظائف إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

7. جمال الدين محمد المرسي 2003: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة بالقرن الحادي والعشرين مصر، الدار الجامعية الإبراهيمية.

8. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية الإبراهيمية.

9. حسن احمد الطعاني 2007: التدريب الإداري المعاصر، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

10. حسين عبد الحميد، 2003، في المناهج العلوم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

11. حميد قرومي، 2020، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الخلدونية.

12. حنفي محمود سليمان، 1997، وظائف الإدارة، ط1، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية.

13. خليل محمد حس الشماع، 1999، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

14. رشيد زرواتي، 2007، مناهج أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار الصدى للطباعة والنشر والتوزيع.
15. سعيد بن يمينة، 2015، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
16. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، 2007، إدارة الموارد البشرية، مفاهيم ومجالات والاتجاهات الجديدة، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة.
17. سميرة محمد عبد الوهاب ليلي مصطفى البرادعي 2007: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العلمية.
18. السيد عليوة، 2001، الاحتياجات التدريبية، ط1، القاهرة، الترياق للنشر والتوزيع.
19. صلاح الدين عبد الباقي، 2004، إدارة الموارد البشرية، معدل تطبيقي معاصر، مصر، الدار الجامعية.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
21. عادل حرشوش صالح 2006: إدارة الموارد الشهرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
22. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
23. عبد العزيز علي حسن، 2009، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، أي إنسان في العالم تقع تحت مظلة الموارد البشرية، ط1، مصر، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
24. عبد العزيز نور السلطان العنقري 2015، دار المريخ للنشر القاهرة دون سنة. إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن. دار دجلة.
25. عبد الهادي الجوهري، 1998، علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا المكتب الجامعي الحديث.
26. عطا الله محمد، تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، 2015، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

27. علي السلمي، 1980، تطور الفكر التنظيمي، ط2، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع.
28. عمار بوحوش، 1995، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
29. قجة رضا، 2003، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، باتنة، شركة ثابت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر.
30. محمد السعيد السلطاني 2002: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر
31. محمد محمد
32. جاب الله عمارة، 2003، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى المنظومة، العولمة، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
33. محمد علي محمد، 1995، البحث الاجتماعي، دراسة طرائق البحث وأساليبه، د. ط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
34. محمد قاسم القريوني، 2003، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.
35. مصطفى مصطفى كامل، 1994، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع. منتديات مجلة الابتسامة.
36. مصطفى نجيب شاويش، 2007، غدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
37. مصطفى يوسف كامل، لإدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
38. ناصر دادي عدون، 2003، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر، دار المحمدية العامة.
39. يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، م هاشم فوزي العبادي للنشر والتوزيع الوراق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المجلات العلمية:

1. دانيال طالب الحمصي، 2014، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 63، ع5.
2. زبار نانو، 2017، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، مج8، ع2.
3. سهام بلقرمي، 2018، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية، جامعة الجلفة، مجلة آفاق العلوم، ع10.
4. كنزة علي ديب، 2015، دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم القانونية والاقتصادية، مج37، ع3.

الأطروحات والمذكرات:

1. جربي عبد الحكيم، 2018، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة دكتوراه سطيف.
2. معاذ نجيب غريب، 2014، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في أعمال، جامعة دمشق.

مواقع الكترونية:

(WWW.LINKEDIN.COM)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1:

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز دراسة علمية بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة ماجستير 2 في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل حول موضوع:

دور التدريب في التقدم الوظيفي للموظفين

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة

نضع بين أيديكم هذا الاستمارة والتنرجو منكم قراءة كل فقراتها بعناية تامة مع الإجابة عنها بدقة موضوعية والتعبير عن رأيكم بصراحة

بغية تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب.

ونحيطكم معلما بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،

معتبرين سلفا عن شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم.

من إعداد الطالبة: تحت إشراف:

عابي سامية الدكتورة تشيليوهية

السنة الجامعية 2023-2024

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس: ذكر أنثى

2 السن:سنة

3 المستوى التعليمي: ثانوي بـ ماجستير دكتورا عليا

4 الأقدمية:سنة

المحور الثاني: بيانات حول متغير التدريب:

1- بيانات حول البرامج التدريبية:

5 هل تهتم مؤسستكم بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال التدريب؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: هل تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية: بصفة مستمرة بصفة دورية

عندما يستلزم العمل ذلك أخرى تذكر:

6 ما هو سبب خضوعك للدورات التدريبية؟ لأنك جديد في الوظيفة لتطوير الكفاءات والمهارات

للتأهيل وشغل مناصب عليا لتجدد متطلبات العمل

7 كيف تم الاستفادة من هذه الدورات التدريبية؟ بطالب شخصي منك من متطلبات المنصب

اختيار من المسئول عن العملاختيار من الرئيس المباشر

أخرى تذكر:

8 أين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

9 من اشرف على تدريبك؟ أخصائي في التدريب مدير تنفيذي شرف

10 هل كانت مدة تدريبك كافية لتطوير مهاراتك ومؤهلاتك؟ نعم لا

11 هل يراعى عنصر نقص المهارة بين الموظفين في إعداد البرنامج التدريبي؟ نعم لا

12 هل يتناسب التدريب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي؟ نعم لا

13 هل تتماشى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة؟ نعم

14 هل تصميم البرامج التدريبية يتم وفقا ل؟ المستوى الوظيفي الاحتياجات

للترقية لمناصب أعلى لحل مشاكل العمل

15 هل يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب؟ نعم لا

16 هل البرامج التدريبية التي خضعت لها كانت فعالة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: لتطوير مهاراتك الوظيفية ورفع درجة الكفاءة

لتحفيزك للعمل أكثر

لتحقيق رغبتك في الارتقاء في السلم الوظيفي

أصبحت تتمتع بقدرات الإبداع في العمل وروح المبادرة

قائمة الملاحق

2 بيانات حول الأنواع التدريبية:

17 ما هي الطرق والأساليب التدريبية المتبعة في العملية التدريبية ؟

محاضرات تدريب في مواقع العمل

ندوات ومناقشات أخرى تذكر.

18 ما هو الأسلوب الذي تعتقد انه الأفضل لتطوير وتحسين مؤهلاتك ؟:

بغرض الترقية

19 ما هو نوع التدريب الذي تلقيته تدريب بغرض النقل

تدريب تخصصي

تدريب إداري تربص ميداني مغلق أخرى تذكر

لا

20 هل تتلاءم الأساليب التدريبية مع نوع البرنامج التدريبي الذي خضعت له ؟نعم

في حالة الإجابة بلا لماذا:الموضوع لا يتلاءم مع احتياجات الموظف

الموضوع لا يحتاج محاضرة بل يحتاج أسلوب آخر

المدرّب لا يملك القدرة على شرح المحتوى والهدف منه

المدة الزمنية لا تتماشى مع هذه الأساليب غير كافية

المحور الثالث:بيانات حول متغير التقدم الوظيفي:

3 -بيانات حول الترقية الوظيفية:

لا

21 تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسبه ؟نعم

في حالة الإجابة بلا كيف ذلك.

لا

22 هل سبق وان ترقيت في وظيفتك خلال مسارك المهني ؟نعم

ترقية في المنصب

في حالة الإجابة نعم ما نوعها: ترقية في الدرجة

ترقية في الرتبةأخرى تذكر.....

مرتين

مرة

23 ما هو عدد الترقيات التي تحصلت عليها ؟ولا مرة

لاأقدمية

24 على أي أساس تتم عملية الترقية في مؤسستكم ؟الكفاءة

الشهادة العلمية دورات تدريبية أخرى تذكر

لا

25 هلتمت الترقية بمعايير موضوعية ؟نعم

في حالة الإجابة بلا كيف ذلك.

26 هل تقوم المؤسسة بتحفيّزات لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مساهم المهني ؟

نعم

في حالة الإجابة بنعم: لترخيص بإكمال الدراسة لتدريبهم في مجالات معينة

قائمة الملاحق

- 27 هل بعد ما تمت ترقيتك إلى منصب أعلى تم إخضاعك إلى دورات تدريبية؟ نعم لا
- 28 ماذا تمثل لك الترقية؟ زيادة في الأجر زيادة في المسؤولية وتطوير المهارة الموظف
- مكانه اجتماعية الرضا عن العمل أخرى
- تذكر.....
- 4 بيانات حول النقل الوظيفي:
- 29 هل سبق وان غيرت مجال عملك؟ نعم لا
- في حالة نعم: لانعدام فرص الترقية عدم توفر دورات تدريبية عدم ملائمة المنصب لمؤهلاتك
- 30 هل تم نقلك من وظيفة إلى أخرى؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم: بطلب شخصي منك أولوي العمل بسبب ريب
- عدم ملائمة مؤهلاتك مع الوظيفة التي تشغلها أخرى تذكر.....
- 31 هل كان نقلك من وظيفتك؟ إجباري اختياري
- 32 هل يتم نقل الموظفين بين الوظائف وفي أقسام مختلفة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم: لاكتساب مهارات جديدة لوضع منصب يلاءم قدراته
- للترقية وشغل مناصب عليا تأهيل وظف وتدريبه (استعدادات
- المؤسسة للمستقبل في حالة حدوث كوارث أو حوادث
- أخرى تذكر: ..

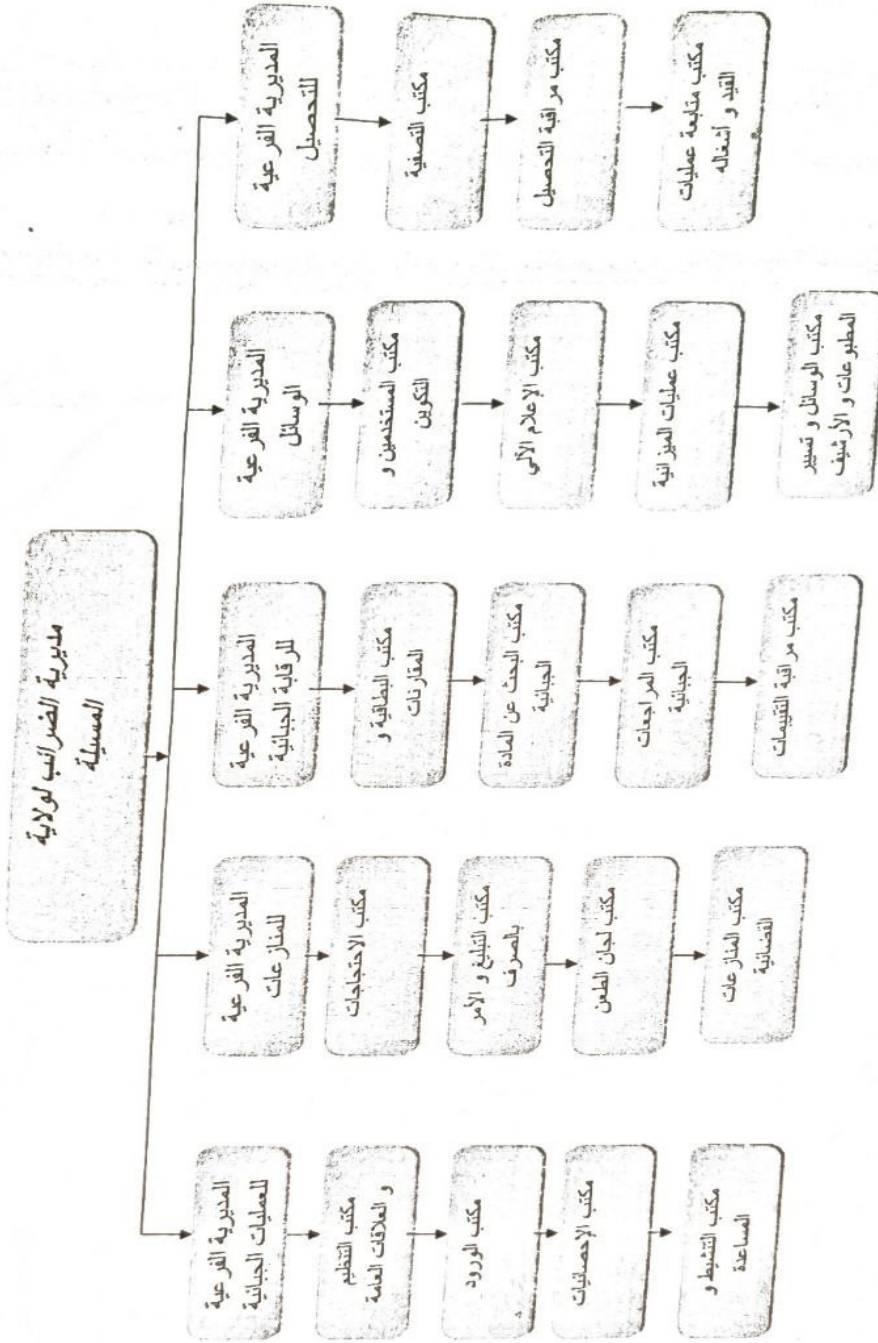
قائمة الملاحق

الملحق رقم 2: قائمة باسمااء الاساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	اسم ولقب الاستاذ	الرتبة
محمد بوضياف المسيلة	دبسطي نور الدين	أ تعليم عالي
محمد بوضياف المسيلة	د جغلولي يوسف	أ تعليم عالي
محمد بوضياف المسيلة	د بداوي محمد سفيان	أستاذة محاضرة أ
محمد بوضياف المسيلة	جمال بن خالد	أ تعليم عالي
محمد بوضياف المسيلة	نش عمر	أستاذ محاضر

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 3 الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة



SALIM BOUSSAG

DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE M'SILA

قائمة الملاحق

المديرية الولائية للضرائب

هي مكلفة بـ:

- * ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب؛
- * السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- * تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- * إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- * تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
- * الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- * مراقبة التكلفة والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
- * متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- * ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
- * تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- * إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛
- * وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتآذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك؛
- * دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- * متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
- * تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- * ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- * توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- * تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- * تكوين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- * السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛
- * تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- * نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس (05) مديريات فرعية:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية، وتكلف بـ:
 - تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار؛
 - التكلفة بطليات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها؛
 - متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

تعمل على تسيير:

- (أ) مكتب الجداول، ويكلف بـ:
 - التكلفة بالجداول العامة والتصديق عليها؛
 - التكلفة بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.
- (ب) مكتب الإحصائيات، ويكلف بـ:
 - استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية؛
 - مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل؛
 - مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.
- (ج) مكتب التنظيم والعلاقات العامة، ويكلف بـ:
 - استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات؛
 - متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازات؛
 - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

قائمة الملاحق

إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحويل وعرضها على لجنة الطعن الإغاثي المختصة.
(ج) مكتب المنازعات القضائية، ويكلف بـ:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائرية المختصة؛
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

(د) مكتب التبليغ والأمر بالصرف ويكلف بـ:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، وتكلف بـ:

- بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.

تعمل على تسيير:

- (أ) مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:
 - تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها؛
 - تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.
- (ب) مكتب البطاقات والمقارنات، ويكلف بـ:
 - تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة؛
 - التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
 - مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

(ج) مكتب المراجعات الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بضمنان:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة؛
 - تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛
 - إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.
- (د) مكتب مراقبة التقييمات، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف:
- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجاناً؛
 - المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطبق)؛
 - متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

5. المديرية الفرعية للوسائل، وتكلف بـ:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

تعمل على تسيير:

- (أ) مكتب المستخدمين والتكوين، ويكلف بـ:
 - السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛
 - إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- (ب) مكتب عمليات الميزانية، ويكلف بـ:
 - القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية؛
 - تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له؛
 - تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛
 - الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.
- (ج) مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، ويكلف بـ:
 - تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.
- (د) مكتب الإعلام الآلي، ويكلف بـ:

قائمة الملاحق

د) مكتب التنشيط والمساعدة، ويكلف لا سيما، بضمان ما يأتي:
- التكلفة بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناخ العمل و انسجامها؛
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحويل، وتكلف بـ:

- التكلفة بالجداول وسندات الإيرادات و مراقبتها و متابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى؛
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحويل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحويل الجبري للضريبة؛
- التقييم الدوري لوضعية التحويل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي؛
- مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

تعمل على تسيير:

أ) مكتب مراقبة التحويل، ويكلف بـ:
- دفع نشاطات التحويل؛

- المحافظة على مصالحي الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات؛
- إعداد عناصر الجبائية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

ب) مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، ويكلف بضمان:
- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها؛
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة؛
- التكلفة الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛
- ضمان إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

ج) مكتب التصفية، ويكلف بضمان:

- مراقبة التكلفة بالجداول العامة وبسندات التحويل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية؛
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة،
- التكلفة بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، و مراقبة كل ذلك.

3. المديرية الفرعية للمنازعات، وتكلف بضمان:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإغاثية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

تعمل على تسيير:

أ) مكتب الاحتجاجات، ويكلف بـ:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

ب) مكتب لجان الطعن، ويكلف بـ:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقدّمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإغاثي المختصة؛
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحويل أو إخلاء المسؤولية أو

قائمة الملاحق

-التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

باستثناء مديرتي الضرائب لولايتي إيليزي و تيندوف فهما مكونتان من ثلاث (03) مديريات فرعية:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل، تضم :
 - أ) مكتب الجداول والإحصائيات.
 - ب) مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية.
 - ج) مكتب مراقبة التحصيل.
 - د) مكتب متابعة العمليات وأشغال القيد والتصفية.
2. المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية، تضم :
 - أ) مكتب الاحتجاجات.
 - ب) مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن.
 - ج) مكتب التبليغات والأمر بالصرف.
 - د) مكتب لبحث عن المعلومة الجبائية والمراجعات الجبائية ومراقبة التقييمات.
3. المديرية الفرعية للوسائل، تضم:
 - أ) مكتب المستخدمين والتكوين.
 - ب) مكتب العمليات الميزانية.
 - ج) مكتب الوسائل والإعلام الآلي.

قائمة الملاحق



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإتجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): عائشة سامية

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): ملازمة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208814782

الصادرة بتاريخ: 2023/2/01 عن دائرة: اولاد عمير

المسجل(ة) بكلية: العلوم اللغوية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تأليف وعمل تحت رقم التسجيل:

والمكلف بإتجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: حسب المذكرة رقم: 1 من المصاحف الوطنية المحفوظة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

قائمة الملاحق



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور المدة بسبب المستقدم الوظيفي الوظيفي

إعداد الطلبة:

1- عايشة سامية رقم التسجيل: 2801802382034

2- رقم التسجيل: 0932183

القسم: التخصص علم ا معام مستقيم ومحل

إشراف: الاستاذة سليلي رهيبة الرتبة: استاذة ماستر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف(ة): رئيس فريق الاختصاص

رئيس القسم



موافقا لـ
رئيس القسم

ملخص:

تكشف هذه الدراسة واقع التدريب ودوره في التقدم الوظيفي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة ولتحقيق أهدافها جرى اختيار المنهج الوصفي بوصفه منهجا مناسباً، وتكونت عينة الدراسة من 75 موظفاً، وتم ذلك عن طريق المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من 32 عبارة موزعة (البيانات الشخصية، التدريب، التقدم الوظيفي) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:

- أن الاهتمام بالتدريب في المؤسسة كان جيد، حيث تسعى المؤسسة لأجراء الدورات التدريبية وأعادتها بصفة دورية، كما تهتم بتدريبات مختلفة لموظفيها، وهذا لتشجيعهم على التعلم وزيادة معارفهم خلال مسارهم المهني، إلا أن تحديدها للاحتياجات التدريبية وتصميمها، لا يتم بالشكل المطلوب حيث لا يتم توفير الأساليب التدريبية الحديثة بل يعتمد في الغالب على الأساليب التقليدية مما يؤثر على جودة تنفيذ هذه البرامج وفعاليتها، كما تقوم بتقييمها لأنني والدوري بعد الانتهاء من التدريب للاستفادة من هذه البرامج التدريبية على المدى البعيد.
- للتدريب أهمية بالغة وجوهر عملية المسار الوظيفي للموظفين وهذا من خلال مختلف السياسات التي تقوم إدارة المؤسسات بغية تحقيق التوافق بين المؤهلات والمناصب الوظيفية وتمتية المسار الوظيفي للموظفين، حيث تقوم بتوفير مجموعة من الطرق والأليات بغية أحاق الموظفين بالمنصب الذي يناسب رغباتهم، أو بهدف ملائمة مستواهم مع وظائفهم ومن بين أهم الأليات النقل الوظيفي والترقية الوظيفية، فهذه المؤسسة تعمل على تشجيع ثقافة الانتقال والتحويل بين مصالحتها المختلفة
- فهي تعتمد آلياتها المختلفة كالتدريب والنقل والترقية للتطوير الوظيفي والوصول إلى التقدم الوظيفي.

واستناداً إلى نتائج الدراسة قدمت توصيات عدة أهمها:

- ضرورة زيادة الاهتمام بعملية التدريب واعتمادها من طرف المؤسسات بصفة مستمرة، مع الاهتمام بكل المراحل التدريبية من أجل تحقيق لأهداف المرجوة من هذه العملية، تكييف الدورات التدريبية وتنوع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات، ولابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية لتحقيق الفعالية التدريبية ونجاحها.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التقدم الوظيفي.

Abstract

This study reveals the reality of training and its role in career advancement among employees of the Tax Directorate of M'Sila State. To achieve its objectives, the descriptive approach was chosen as an appropriate approach. The study sample consisted of 75 employees. This was done through a comprehensive survey. The questionnaire was used as a tool for collecting data and consisted of 32 distributed phrases (personal data, training, career advancement). The study reached several results, including: - That the interest in training in the institution was good, as the institution seeks to conduct training courses and repeat them periodically. It also cares about various trainings for its employees, in order to encourage them to learn and increase their knowledge during their career path. However, its identification of training needs and its design are not done in the required manner, as modern training methods are not provided, but rather it mostly depends on traditional methods, which affects the quality of implementation of these programs and their effectiveness. It also evaluates them periodically after the completion of training to benefit from these training programs in the long term. - Training is of great importance and the essence of the career path process for employees. This is through the various policies that the management of institutions implements in order to achieve compatibility between qualifications and job positions and develop the career path of employees, as it provides a set of methods and mechanisms in order to assign employees to the position that suits their desires, or with the aim of matching their level with their jobs. Among the most important mechanisms are job transfer and job promotion. This institution works to encourage the culture of transfer and transfer between its various interests.

-It relies on its various mechanisms such as training, transfer and promotion for career development and access to career advancement.

Based on the results of the study, several recommendations were presented, the most important of which are:

- The necessity of increasing interest in the training process and its adoption by institutions on an ongoing basis, with attention to all training stages in order to achieve the desired goals of this process, adapting training courses and diversifying the methods used and not focusing too much on traditional methods such as lectures and seminars. The extent to which the training method is appropriate for the training material and for the trainees, their attitudes and their scientific and organizational levels must be taken into account to achieve training effectiveness and success.

Keywords: training, career advancement