

الإهداء

إلى روح والدي ووالد أبنائي ... رحمهما الله
وإلى والدتي الحبيبة متعها الله بالصحة والعافية
وإلى أبنائي حسن وندى ومحمد حفظهم الله
وإلى جميع أخوتي وزملائي وزميلاتي من طلاب العلم .
وإلى أستاذي وملاذي وأمين بحر العلم والإيمان البروفسير أبو سن .
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله أولاً فهو رب السماوات والأرض ورب العالمين الذي وفقني بعونه على إكمال هذه الدراسة ، كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى أسرة كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي هذه الفرصة للحصول على درجة الماجستير ، كما أتوجه بأسمى آيات الشكر الجزيل إلى أستاذي ووالدي البروفسير أبوسن الذي أشرف على هذا البحث وقد كان بصيره الجميل وعلمه الغزير وروحه الطيبة وتوجيهاته القيمة الأثر الكبير في أن يرى هذا البحث النور .

والشكر موصول إلى أسرة العاملين بديوان الضرائب وأخص منهم أسرتي الصغيرة العاملين بالقيمة المضافة – المراجعة المركزية لما قدموه لي من عون ومساعدة .

والشكر والتقدير لأسرة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأسرة مكتبة القيمة المضافة بديوان الضرائب وأسرة معهد ديوان الضرائب وأسرة التدريب به .

والشكر موصول أيضاً لكل من ساهم في إعداد وطباعة هذه الدراسة إلى أن خرجت في صورتها الحالية .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ط	ملخص البحث باللغة العربية
ك	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
١	تمهيد
١	أ/ المقدمة
٣	ب/ خطة البحث
٣	مشكلة البحث
٣	أهمية البحث
٤	أهداف البحث
٤	الفرضيات
٥	منهجية البحث
٥	حدود البحث
٥	تصميم البحث
٦	الفصل الأول : استراتيجية الموارد البشرية

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
٧	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٧	مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته
١٠	أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
١٥	الموارد البشرية كميزة تنافسية
٢٠	المبحث الثاني : فعاليات التدريب
٢٠	مفهوم التدريب وأهميته
٢٢	التدريب والتعليم والتنمية الإدارية
٢٦	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية
٣١	المبحث الثالث : أثر التدريب في تنمية وتطوير الأداء
٣٤	التدريب وتقييم الأداء
٣٥	كيف تقاس نتائج التدريب
٣٧	الفصل الثاني : واقع التدريب في ديوان الضرائب
٣٨	المبحث الأول : التدريب في السودان بالمؤسسات العامة والتطور التاريخي له وأهميته في ديوان الضرائب
٣٩	المشاكل والمعوقات بمراكز التدريب القومية
٤٨	المبحث الثاني : إدارات التدريب بديوان الضرائب
٥٣	الفصل الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات
٥٤	المبحث الأول : الأسلوب الإحصائي المتبع وتحليل البيانات
٥٤	أولاً : الأسلوب الإحصائي المتبع
٥٥	ثانياً : تحليل البيانات
٧٧	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات
٧٨	اختبار الفرضية الأولى

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
٧٩	اختبار الفرضية الثانية
٨٠	اختبار الفرضية الثالثة
٨٢	الخاتمة
٨٣	النتائج والتوصيات
٨٣	أولاً : النتائج
٨٥	ثانياً : التوصيات
٨٧	فهرس المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
٥٥	جدول رقم (١) يوضح المؤهل العلمي
٥٥	جدول رقم (٢) يوضح سنوات الخبرة
٥٦	جدول رقم (٣) يوضح الفئة العمرية
٥٦	جدول رقم (٤) يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للعملية الإدارية
٥٧	جدول رقم (٥) يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٥٧	جدول رقم (٦) يوضح اعتبار الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج
٥٨	جدول رقم (٧) يوضح أهمية المدير الاستراتيجي ذو الكفاءة والتفكير المتطور
٥٨	جدول رقم (٨) يوضح أهمية تدريب العاملين في مدخل الخدمة
٥٩	جدول رقم (٩) يوضح أن التدريب يزيد المعرفة ويصقل المهارة ويغير السلوك
٥٩	جدول رقم (١٠) يوضح أن التدريب المستمر يزيد المعرفة وينمئها
٦٠	جدول رقم (١١) يوضح تحقيق التنمية الإدارية من خلال التعليم والتدريب معاً
٦٠	جدول رقم (١٢) يوضح الكيفية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية
٦١	جدول رقم (١٣) يوضح اختيار الفئة المستهدفة للتدريب يعتمد عل حسب الحاجة
٦١	جدول رقم (١٤) يوضح التدريب يوجه كثيراً من التحديات
٦٢	جدول رقم (١٥) يوضح العلاقة المباشرة بين تطوير الأداء وتدريب العاملين
٦٢	جدول رقم (١٦) يوضح تدريب الموارد البشرية بالسودان يؤدي إلى النهوض بالأداء
٦٣	جدول رقم (١٧) يوضح اعتبار العاملين بديوان الضرائب شريحة مهمة
٦٣	جدول رقم (١٨) يوضح الاهتمام بالموارد البشرية بالديوان لحساسية المهام المطلوبة
٦٤	جدول رقم (١٩) يوضح محدودية مساهمة ديوان الضرائب في التدريب

الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (٢٠) يوضح الدور النمطي لإدارات التدريب	٦٤
جدول رقم (٢١) يوضح العلاقة بين كفاءة الموظف المتدرب وتوسيع المظلة الضريبية	٦٥
جدول رقم (٢٢) يوضح البرامج التي يقدمها المعهد لا تفي بحاجة العاملين	٦٦
جدول رقم (٢٣) يوضح العلاقة الترابطية بين كفاءة البرامج وتنمية القدرات	٦٧
جدول رقم (٢٤) يوضح عدم اهتمام المعهد على المنهج العلمي المدروس في وضع برامجه	٦٨
جدول رقم (٢٥) يوضح عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالديوان	٦٩
جدول رقم (٢٦) يوضح عدم تحديد الفئة المستهدفة للتدريب	٧٠
جدول رقم (٢٧) يوضح عدم وجود مدربين متخصصين بالمعهد	٧١
جدول رقم (٢٨) يوضح عدم الاستفادة التامة من البرامج التي يقدمها لمعهد	٧٢
جدول رقم (٢٩) يوضح تجاهل إدارات التدريب لفئة صغار الموظفين والوظائف العمالية	٧٣
جدول رقم (٣٠) يوضح احتياج الديوان لإدارة تدريبية متخصصة	٧٤
جدول رقم (٣١) يوضح أهمية الارتقاء بمعهد ديوان الضرائب	٧٤
جدول رقم (٣٢) يوضح أهمية أن ترفع الإدارة العليا أياديها عن العملية التدريبية	٧٥
جدول رقم (٣٣) يوضح أهمية الاستفادة من التغذية المرتدة للتدريب	٧٦

ملخص البحث

تتأول هذا البحث بالدراسة والتحليل دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثر التدريب في فاعليتها بالتطبيق على معهد ديوان الضرائب الذي اتخذته الباحثة كدراسة حالة .

وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإمكانية الاعتماد عليها كميزة تنافسية لا تقل أهمية عن الموارد الأخرى .

كما هدفت للتعرف على أثر التدريب الفعال في تنمية الموارد البشرية بالخدمة المدنية عامة وربط ذلك بتطوير الأداء .

وقد اتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية مكون من ٢٥ فرداً من شاغلي الوظائف المختلفة بديوان الضرائب حيث اعتمدت على برنامج SPSS .

وقد قامت الدراسة على اختبار ثلاثة فرضيات هي :

أولاً : هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموظف المتدرب في فنيات العمل الضريبي وتوسيع المظلة الضريبية .

ثانياً : هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة برامج التدريب وتنمية قدرات ومهارات الأفراد .

ثالثاً : فقدان المنهجية العلمية في العملية التدريبية وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي وعلمي له الأثر السلبي في الاستفادة من برامج التدريب المقدمة .

وقد تم من خلال الدراسة إثبات صحة الفرضيات الثلاثة .

وقد اشتملت الدراسة على فصل تمهيدي وثلاثة فصول ، حيث تتأول الفصل التمهيدي المحاور الرئيسية للدراسة ، بينما تتأول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة بعنوان استراتيجية المواد البشرية واحتوى على ثلاثة مباحث ، فالمبحث الأول تم فيه شرح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، والمبحث الثاني تتأول فعاليات التدريب والمبحث الثالث تتأول أثر التدريب في تنمية وتطوير الأداء .

أما الفصل الثاني فتناول دراسة الحالة أي واقع التدريب في ديوان الضرائب ، وذلك من خلال مبحثين ، المبحث الأول تناول التدريب في السودان في المؤسسات العامة والتطور التاريخي له وأهميته في ديوان الضرائب ، أما المبحث الثاني فتناول واقع إدارات التدريب في ديوان الضرائب .

أما الفصل الثالث فقد تناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات حيث اشتمل على مبحثين ، تناول المبحث الأول الأسلوب الإحصائي المتبع وتحليل البيانات أما الثاني فتناول اختبار الفرضيات ثم الخاتمة وتليها النتائج والتوصيات وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من خلال الدراسة أهمها :

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي المحور الأساسي للعملية الإدارية السليمة .
- تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج والمنافسة .
- إن تدريب الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى النهوض بتطوير الأداء ومواكبة عالمية الكفاءات .

ABSTRACT

This study has investigated and analysed the role and significance of the strategic planning of human resources , and the effect of training on the efficiency of the Chamber of Taxation which is the case study of the research

This study aims at highlighting the significance of the strategic planning of human resources which compliments and directs other resources . The study moreover aims at identifying the impact of effective training on the development of human resources in the civil service in general .

The researcher has adopted the case study approach to verify the validity of the research's hypotheses . She has adopted the descriptive and analytical approach to analyse the data collected through a questionnaire that was distributed to a random sample of 25 different taxation chamber staff members

The analysis was done in accordance with the SPSS programming .

The study is based on the verification of three hypotheses :

The first hypothesis is that there is a correlation between the efficiency of a trained employee and the expansion of the taxation umbrella .

The second hypothesis is that there is a correlation, with a statistical significance, between the efficiency of training programs and the building of the employees efficiency and the development of their skills .

The third hypothesis is that lack of scientific approach in the training needs minimizes the benefit that might be gained from the training programs offered .

The study comprises an introductory chapter and three other chapters

The introductory chapter highlights the major themes of the study while the first chapter deals with the theoretical frame of the study entitled the strategy of human resources, which is divided into three sections :

The first section highlights the strategic planning of human resources .

The second section touches on training activities, and the third section touches on the impact of training on the development of performance .

The second chapter discussed the case study under investigation which is the Chamber of Taxation .This chapter is divided into two sections : section one sheds some light on training in Sudanese public training institutions , the historical development and significance of training in the Chamber of Taxation. Section two touches on the reality of training department in the Chamber of Taxation .

The third chapter is devoted to data analysis, findings and recommendations .The first section of this chapter highlights the adopted statistical method as well as the analysed data , while the second section highlights the verification of hypothesis , the conclusion , the findings and recommendations .

The researcher has arrived at the following findings :-

- ❖ Strategic planning is regarded as the main study of a proper administrative process .
- ❖ Human resources are the most important factor of production.
- ❖ The proper training of human resources leads to the promotion of performance of employees to an international level of efficiency .