جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية

حسن عبد المحسن أبو ظاهر

القدس – فلسطين

1431 هـ / 2010 م

واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية

إعداد:

حسن عودة حسن عبدا لمحسن أبو ظاهر

بكالوريوس تربية / رياضيات - الجامعة الأردنية – الأردن

اشراف: د مفيد الشامي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في النمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1431 هـ / 2010 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية.

الطالب: حسن عبد المحسن أبو ظاهر
الرقم الجامعي : 20714370

اشراف: د مفيد الشامي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2010/03/27 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسـماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مفيد الشامي التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عمر الصليبي التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. ذياب جرار التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1431 هـ / 2010 م

الإهداء

إلى الذين غيبتهم عتمات السجون ولم تغيبهم إطلالة الشمس كل فجر جديد،

إلى الذين ما زالوا قابضين على الجرح الندي دون أن يتلوث بالمطامع والمكاسب،

إلى الأمل الأخير في عودة العملاق من رحلة الصغائر،

إلى الذين جعلوا السجن رحلة تنوير، نحو طهر الذات بعد طهر السلاح، والى أمهاتهم شجرات الزيتون السرمدية، وزوجاتهم عاشقات الأطياف الثورية التي تغادر الـسجون كل ابتسامة وليد، إلى أطفالهم الذائبين في الفخر،

اهدي رجائي وأملي وبعض السطور.

حسن عبد المحسن أبو ظاهر

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم:.....

التاريخ: .....

شكر وعرفان

إلى أستاذي الفاضل د مفيد الشامي،

إلى أستاذي ومدير المعهد الفاضل د زياد قنام،

إلى زوجتي الصابرة، وبناتي العزيزات

إلى الزملاء في البرنامج،

إلى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل،

أشكركم وأدام الله فضلكم

حسن عبد المحسن أبو ظاهر

المصطلحات

الإدارة	:	أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" (المجذوب، 2005، ص 34)،
الإدارة العامة	:	مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحـت إمـرة الحكومـة وبتوجيه منها بأداء الخـدمات العامـة" (العلمـي، 2006، ص 10).
التنمية الإدارية	:	عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات ومهارات جديدة، والتي من المتوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف مستقبلية، والتأقلم مع أية مستجدات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة" (عقيلي، 2005، ص 438).
التدريب	:	" العملية التي يتم من خلالها حصول تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال " (الصيرفي، 2009، ص16)
الحاجات التدريبية	:	التغييرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه في العمل، بشكل يستدعي تدريبه لمواجهة أي موقف (الصيرفي، 2003).
القائد	:	الشخص الذي يحقق الأهداف عبر التأثير على سلوك العـاملين حسب الظروف والمواقف المحيطـة لتحقيـق هـذه الأهـداف المرغوبة، (جلدة، 2008، ص 146).
قـانون الخدمـة المدنيـة الفلسطيني المعدل	:	هو ذلك القانون الذي يضبط الخدمة المدنية الفلسطينية والمقـر من قبل المجلس التـشريعي ومـن رئـيس الـسلطة الوطنيـة الفلسطينية، وتم العمل به من أب لعـام 2005(قـانون الخدمـة المدنية)
الإدارة (العليا)	:	هي تلك الإدارة التي تقع عليها مسئولية إعداد السياسات والخطط ومتابعة نتائج التنفيذ (هلال، 2004).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على واقع عملية التنمية الإدارية في القطاع الحكومي في فلسطين، بالإضافة إلى دراسة معوقات هذه العملية، ووضع تصور مموَّسس للتنمية الإدارية في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى الإطلاع على تجارب الدول العربية التي تمتلك معاهد للتنمية الادارية، منذ فترة طويلة من الزمن، وقد سعت هذه الدراسة لوضع الأسس الوطنية والعلمية لهكذا معهد.

وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة لها، ومجتمع الدراسة هو مدراء ومدراء عامون تنمية الموارد البشرية في القطاع العام المدني وعددهم 25 مديرا للتنمية البشرية، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وعرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء و المحكمين، لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها، ومن ثم إخضاعها للفحوص الإحصائية لفحص صدق الأداة، كما تم فحص مستوى ثباتها من خلال اختبار كرونباخ ألفا.

وتم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة بين أيار لعام 2009 حتى نهاية كانون ثاني 2010، وهذه هي حدودها الزمانية، أما حدودها المكانية فهي المؤسسات الحكومية التي بها إدارات وإدارات عامة لتنمية الموارد البشرية في الضفة الغربية، أما حدودها الموضوعية فقد تم تناول مفهوم التنمية الإدارية ومفهوم القيادة ومفهوم التدريب و الحاجات التدريبية.

وتتمثل أهمية الدراسة في محاولة التقييم الفعلي لعملية التنمية الإدارية في القطاع العام في فلسطين بشكل عام، والعبر المستخلصة حولها، ومحاولة وضع الأسس الأولى لمعهد وطني حكومي يوحد جهود تنمية الموارد البشرية في السلطة الوطنية، مما سينعكس إيجابا على عملية تنمية الموارد البشرية فيها.

وأظهرت النتائج وجود لبعض جوانب الضعف في عملية دراسة الواقـع الإداري، ووجـود إطـار تخطيطي ولكن ليس كافي ومنهجي في كل مؤسسة مبحوثة لعمليات تنمية الموارد البشرية، وأيـضا انه لا يتم عمل تغذية راجعة للأنشطة التدريبية، بالإضافة إلى تعدد معيقات العمل التنموي الإداري في المؤسسة الحكومية، والرغبة القوية لدى المبحوثين في ضرورة وجود مرجعية موحدة للتدريب وطنيا، كما وأظهرت ايضا عدم ارتباط الخصائص الوصفية إحصائيا لمجتمـع الدراسـة بـالواقع التنموي الإداري أو بالمعيقات التنموية الإدارية أو بالبرامج التدريبية المطروحة في الدراسة.

أما أهم الاستنتاجات هي وجود بعض جوانب الضعف الذي تعانيه عملية التخطيط التنموي الإداري، إضافة إلى الرغبة الحقيقية لدى المبحوثين بفصل الأنشطة التدريبية الوطنية عن مؤسساتهم وجعلها في معهد مستقل يفضلون تبعيته لوزارة تنمية إدارية مستقلة، بالإضافة لعـدم جديـة المؤسـسات الحكومية في عمل تنمية إدارية للموارد البشرية، و عدم وجود أنظمة مساندة تشكل رافعة للعمليـة التنموية الإدارية، مثل نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، ونظام حقيقي لتقييم الأداء، ونظام لتقييم البرامج التدريبية.

أوصت الدراسة بضرورة إلغاء تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن والتي تشكل معيقا مهما للتنمية الإدارية، و ضرورة اخذ موضوع تنمية الموارد البشرية بجدية أكثر، سواء في المؤسسات الحكومية، أو في مجلس الوزراء، وإيجاد الأنظمة المساندة لإحداث التنمية البشرية في المؤسسات العامة، وإيجاد منهجية واضحة وعلمية لدراسة الواقع الإداري فيها، كما وأوصت الدراسة بإجراء الأبحاث التالية: بحث حول حجم الدعم الفني والمالي الذي تتلقاه من المانحين والدول الصديقة والشقيقة، والخاص بتنمية الموارد البشرية، بحث حول أفضل الأساليب التدريبية فيما يخص الوضع الفلسطيني الخاص، بحث حول منهجية الحكومة اتجاه تنمية الموارد البشرية، بحث حول تضمين تنمية الموارد البشرية في خطة المأسسة باتجاه إعلان الدولة الفلسطينية خلال عامين.

The reality of Management development process of the Palestinian national authority: Descriptive study from the viewpoint of the Management development department mangers.

Abstract

This study aimed to see the reality of the development process of the public administration in Palestine, and to study the obstacles of it, through learning about the experiences of Arab States which already have a school of public sector training.

Descriptive approach was used in this study, which used a questionnaire as the main tool for data collection, where the community of the study was 25 directors and general directors of human resources development department in public sector. The questionnaire offered on a group of experts to express their opinion on its validity, and then it was subjected to the statistical tests to examine tool validity and stability, using the alpha Kronbach test and others.

This study was carried out between May of 2009 until of January 2010, where the local boundaries are government institutions that have departments or general departments for human resources development in west bank.

The importance of the study that it tried to test the effectiveness of the leadership development process in public sector and the lessons learned about it, then the trial to lay the first foundations of a national Institute that cares about human resource development in Palestinian National Authority, which will reflect positively on the process of human resource development.

The results showed some weakness of studying the administrative status, the existence of the plane framework , the lack of feedback of the training activities, multiplicity of developmental obstacles. It showed the strong desire by the respondents about the need for a reference standard and national training plane, The results showed that is no statistically significant correlation, between the descriptive characteristics of the community study, and the reality of development of administrative or developmental obstacles, and the training programs which offered in the study.

The most important conclusions is the weakness of the process of administrative development planning. In addition to the genuine desire by the respondents, to separate the national training activities out from there institutions. The respondents prefer to create an independent institute that follow to the Ministry of Administrative Development, which preferred to be independent. The non-seriousness of the government institutions about development process of human resources was found. the lack of support systems for developmental process, such as management information system, and a good system of appraisal for training programs , and the absence of planning mechanisms.

The study recommends the need to eliminate the multiplicity of official sides of reference for the training. It also recommends taking the issue of human resource development more seriously, both in government institutions, and in Council of Ministers. It recommends

creating all the supporting systems for human development in public institutions, and the need of a clear methodology, and scientific study of the administrative status. These study recommends the following research: research about the value of the technical and financial support that we receive, which include the human resources development, the best training methods regarding the situation of Palestinian, the methodology of the government towards the development of human resources, include the development of human resources in the plan towards the institutionalization declare a Palestinian state within two years.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعد عملية تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف العملية الإدارية التي تنعكس مباشرة وبشكل أساسي على أداء الموظف، ثم على أداء المؤسسة من بعده، " والتنمية لا تعني تحسين قدرات الموارد البشرية فقط من خلال التعليم والتدريب ، بل أيضا انتفاع هذه الموارد من قدراتها وتحسينها باستمرار" (العيسوي، 2001، ص36)، وحيث إن عملية تنمية الموارد البشرية والتدريب هي إحدى أهم أشكال الدعم الفني الذي تتلقاه السلطة الوطنية الفلسطينية من عشرات الدول الصديقة والشقيقة، تظهر أهمية الاستفادة منه واستغلال هذا الدعم الفني، لتطوير موظفي الإدارة العامة عبر وجود معهد وطني حكومي يعمل على وضع رؤية وطنية وخطط استراتيجية لتطوير هذا القطاع من الموظفين لما له من أثر على رفع كفاءتهم في المؤسسات الحكومية، وبالتالي جودة العمل فيها.

وقد مرت السلطة الوطنية الفلسطينية بمراحل عدة منذ تأسيسها في العام 1994، وكـذلك بالنـسبة لأداء مؤسساتها إداريا، ومرت هذه المؤسسات بحالات عدة عبر العشر سنوات الأولى مـن عمـر السلطة، فمن استيعاب الكوادر الوظيفية دون شرط أو قيد في بدايات السلطة، إلى البطالة المقنعـة، ثم إلى الترهل الإداري، ثم محاولة وضع قانون خدمة مدنية فلسطينية عـام 1998 يـضبط الأداء الإداري للسلطة الوطنية الفلسطينية، وفشل تطبيق هذا القانون وعدم العمـل بـه، والإبقـاء علـى الاحتكام إلى قانون الخدمة المدنية الأردني لعام 1959 في الضفة الغربية، والاحتكام إلى القـانون المصري في غزة، والارتكان إلى إجراءات العمل والأدلة المبتدعة من قبـل كـل مـسئول فـي مؤسسته، كل ذلك افرز قطاع عام مترهل غير مستقر (ديوان الموظفين، 2008)، " وتفـشي قـيم

سلبية عديدة فيه جعلته بحاجة إلى العديد من الإصلاحات" (مواطن، 2009). ثم جـاءت المرحلـة الأخيرة وهي مرحلة القانون الفلسطيني المعدل للخدمة الفلسطينية والمعمول به منذ شـهر تـشرين ثاني لعام 2007، وقد بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية إجراءاتها الإصلاحية لإصلاح مـا يمكـن إصلاحه من أداءها الإداري والمالي، واستمرت محاولات الإصلاح حتى تاريخه في مجالات عـدة للسلطة الوطنية الفلسطينية بما فيها الجانب الإداري.

ورغم هذا الزخم في محاولة السلطة الوطنية الفلسطينية لإصلاح ذاتها إداريا وماليا، إلا أنها للان لم تعمل على إصلاح جزئية مهمة من جزئيات الحكم الرشيد وهي تطوير الكادر الإداري لها وتنميتـه وفق الأصول العلمية، حيث ما زالت عملية تنمية الموارد البشرية مقتصرة على التـدريب فقـط، ولكن التدريب غير الممنهج والمزاجي، وغير المرتبط بأهداف العمل أو بنتائج التقييم، والتي يجـب تكون ضمن برنامج تدريبي متكامل مرتبط بأهداف العمل، ومبني على نتائج التقييم، وبما أن الحالة التنموية لكوادر السلطة الوطنية الفلسطينية ليست أولوية حتى تاريخه، ورغم ظهور محاولات عنيدة وعديدة لديوان الموظفين العام نحو تنظيم عملية التنمية الإدارية، بل والشروع بوضع خطط لمعهـد وطني حكومي للتدريب، إلا أن الحالة الراهنة ما زالت دون المـستوى المطلـوب، نظـرا لحالـة المؤسسة الفلسطينية بشكل عام، وعدم تضافر جهودها وتعاونها نحو إنجاز معهد وطنـي لـلإدارة العامة في فلسطين، مما أعاق ويعيق إنجاز وتمويل ودعم دور هذا المعهد الوطني المأمول، وتأمـل هذه الدراسة أن تقدم الإطار النظري والعلمي والإداري والبرامجي وكل ما يتعلق بمثل هذا المعهـد الوطني للإدارة العامة في فلسطين، عبر الاستفادة من تجارب سابقة في هذا المجال، إضـافة إلـى الإطار العلمي وأدبيات الموضوع، وتعتبر بذلك أول دراسة تقدم إطارا نظريا متكاملا لمثـل هـذا المعهد في فلسطين بما يلائم المعايير الوطنية له(مستشار قانوني ديوان المـوظفين العـام، مقابلـة شخصية بتاريخ 2009/10/7)

2.1 مبررات الدراسة

يمكن توضيح المبررات الموضوعية لهذه الدراسة بما يأتي:

- الإطلاع على واقع التنمية الإدارية، هو الخطوة الأولى باتجاه رفع جودة عملية التنمية الإدارية للموارد البشرية.
- الضرورة العلمية والعملية لوجود برامج ممنهجة كجزء من تخطيط تنمية الموارد البشرية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

- تضارب الأنشطة التدريبية في العديد من مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وتكرارها.
- غياب الرؤية الوطنية الشاملة لبرامج التدريب بسبب غياب الإطار المؤسسي المسئول عن هكذا رؤية.
- غياب التنسيق بين المؤسسات العديدة لوضع استراتيجية وطنية لتنمية وتطوير الإدارة العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية.
- اقتصار تنمية الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية على التدريب – السياحي المزاجي- غير القائم على الأسس العلمية، وفق ما أشارت العديد من الدراسات المرفقة بهذه الدراسة.
- أهمية طبقة موظفي الإدارة العامة والجزء الكبير منها الذي يعاني من عدم تنمية قدراته.
- تعدد جهات التمويل المادي والفني بموضوع تنمية القدرات وتطوير الكوادر، وضرورة استغلاله بالشكل الأمثل.
- تقديم توصيات مناسبة لجهة القرار عبر وظيفة الباحث نفسها في ديوان الموظفين العام، والاستفادة من تجارب الدول الشقيقة والصديقة بهذا الخصوص.

3.1 أهمية الدراسة

نبعت أهمية هذه الدراسة من المنطلقات الآتية:

- الأهمية العلمية:

  - تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على- حد علم الباحث - المنهجية في هذا المجال في فلسطين.
  - إثراء أدبيات هذا الموضوع في حال رغبة أي باحث آخر بالاستفادة من هذه الدراسة كدراسة سابقة، أو في حال الرغبة على تطوير هذه الدراسة.
  - محاولة رسم أول خطوة لعملية تخطيط باتجاه إطار ممؤسس وطني لتطوير وتنمية الإدارة العامة الفلسطينية، وخطوة باتجاه الحكم الرشيد.

- الأهمية العملية:

  - أهمية الإطلاع على واقع التنمية الإدارية في فلسطين.

- وضع الأسس لخطة يمكن الارتكاز عليها في تأسيس معهد وطني لتنمية وتطوير الإدارة العامة في فلسطين، وشحذ الهمم في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية نحو التكاتف لإنجاز هذا المعهد.

- أهمية شخصية:

- أهمية نابعة من عمل الباحث نفسه في ديوان الموظفين العام وهو المؤسسة المعنية بتطوير وتنمية ومراقبة العمل الإداري عموما في السلطة الوطنية الفلسطينية.
- رغبة الباحث نفسه في إيجاد حل لمشكلة غياب الخطط الوطنية لتنمية الموارد البشرية.
- ملاحظات الباحث حول الآلية التي تدار بها عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وافتقارها إلى الأسس العلمية السليمة.

4.1 مشكلة الدراسة

ظهرت مشكلة الدراسة في عدم وضوح رؤيا وطنية لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي عدم التأكد من فاعلية عملية التدريب في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أشارت العديد من المقابلات الشخصية إلى أن هناك خللا يعتري عملية تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقارير الجهات ذات العلاقة، وكما ورد في تقارير عديدة لمؤسسات المجتمع المدني المعنية بالقطاع العام مثل مؤسسة مواطن، إضافة إلى وثيقة الإصلاح المقدمة من البنك الدولي للسلطة الفلسطينية عام 2002، والتي أشارت جميعها إلى ضعف عملية تنمية الموارد البشرية، وأشارت للخلل الكبير الذي يعتريها.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة التي تتمثل بالإجابة على تساؤلين اثنين، الأول: " ما هو واقع عملية التنمية الإدارية لموظفي الإدارة العامة في فلسطين"، والثاني: "وما هي الأسس للتصور المؤسسي الكفيل بتحقيق تنمية إدارية فاعلة لموظفي الإدارة العامة؟ "

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

- دراسة واقع عملية التنمية الإدارية، بعد اخذ المؤشرات الآتية كأساس لذلك:

- التزام القائمين على هذه العملية بالأصول الإدارية والعلمية لمهامهم.
- واقع عملية التخطيط لهذه العملية.
- واقع عملية مسح الاحتياجات التدريبية.
- واقع عملية التقييم للأنشطة التدريبية.
- مواطن الضعف والقوة في عملية التنمية الإدارية.

- التعرف على معوقات عملية تنمية الموارد البشرية، في السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل خاص.
- وضع الأسس لتصور مؤسسي مقترح لتفعيل عملية تنمية موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية إداريا، بعد الاستفادة من تجارب الدول العربية الشقيقة بهذا الخصوص، وفقا لما يأتي:

- جهة تبعية للمعهد المقترح.
- البرامج التي ينبغي أن يقدمها لسداد الاحتياجات التدريبية.

6.1 تساؤلات الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: **ما هو واقع عملية التنمية الإداريـة، فـي** الضفة الغربية الفلسطينية؟ وتشتق من هذا السؤال، التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى التزام القائمين على هذه العملية بالأصول الإدارية والعلمية لمهامهم؟
- ما هو واقع عملية التخطيط للتنمية الإدارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما هو واقع عملية مسح الاحتياجات التدريبية ؟
- ما هو واقع عملية التقييم لنشاطات التنمية الإدارية في فلسطين؟

إضافة إلى الأسئلة الفرعية الآتية

- ما هي معوقات عملية التنمية الإدارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما هو التصور المؤسس للتنمية الإدارية الفاعلة ؟ من حيث:

- جهة تبعية هذا المعهد لمن؟.
- ما هي البرامج التي ينبغي أن يقدمها لسداد الاحتياجات التدريبية؟

7.1 الفرضيات

هدفت الدراسة إلى اختبار صحة الفرض الرئيسي الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي).

إضافة إلى الإجابة على الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التنمية الإدارية في القطاع العام، تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول البرامج التدريبية ذات الأولوية في القطاع العام، تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي).

8.1 جمع وتحليل البيانات للدراسة

بعد جمع البيانات عن طريق الاستبيانات، وبطريقة المسح الشامل للمجتمع، تم فرز المعلومات وإدخالها إلى الحاسوب، ثم تم معالجتها إحصائيا باستخدام رزمة البرنامج الإحصائي SPSS، ومن النماذج الإحصائية التي تم استخدامها (chi – square test).

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الرسالة من مجموعة منظمة ومرقمة من الأجزاء التمهيدية والفصول ممثلة بالأتي:

- الأجزاء التمهيدية: الغلاف، الإهداء، الشكر، مصطلحات البحث، الملخص.

- الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها..المقدمة، المبررات، أهمية الدراسة، المشكلة، أهـداف الدراسة، الأسئلة والفرضيات، هيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، خلاصة وتعليق.
- الفصل الثالث: إجراءات الدراسة، تمهيد، المنهجيـة، صـدق الأداة، ثبـات الأداة، الحـدود والمحددات، مجتمع البحث، العينة، متغيرات الدراسة، المعالجة، مقياس الدراسة، التعليق على العينة.
- الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.
- المراجع، الملاحق، فهرس الجداول، فهرس المحتويات.

10.1 الجدول الزمني لإتمام الدراسة

تم إنجاز الرسالة بإطار زمني موزع على الفترة (أيار – كانون الأول 2009) وكما في الجدول رقم (1.1) كما يأتي:

جدول 1.1: الجدول الزمني لإتمام الدراسة

الرقم	الفترة الزمنية المقترحة	النشاط
1	2009/8-5	مراجعة الأدبيات السابقة للمساعدة في تصميم الاستبيان، تحكيمها، وجمع الإطار النظري.
2	2009/9	توزيع الاستبيانات وجمعها وتحليلها.
3 -	2009/10	إعداد النسخة الأولية من الرسالة.
4 -	2009/12-10	إخراج الرسالة في صورتها النهائية و إعدادها للنقاش.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

تقوم مسؤولية التنمية الإدارية على ديوان الموظفين العام وفق قانون الخدمة المدنية المعـدل لعـام 2005 (قانون الخدمة المدنية المعدل، 2005)، بالتعاون مع مجلس الوزراء ومع وزارة التخطـيط وأي مؤسسة وطنية أخرى ذات علاقة، بالإضافة إلى مسئولية كل إدارة لتنمية الموارد البشرية في كل مؤسسة فلسطينية عامة عن تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسة.

وقد خطا ديوان الموظفين العام خطوات مهمة في هذا المجال، كان ابرز هذه الخطـوات إصـدار قرار من مجلس الوزراء بإنشاء معهد لتنمية قادة الإدارة العامة، يكون تحت مظلة ديوان الموظفين العام، وبالتنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية مثل الجامعات الفلسطينية، وانطلـق عمـل المركز الفعلي في شهر شباط من عام 2009، إلا انه ما زال ينقصه البرامج العملية القائمة علـى مسح احتياجات حقيقي لمدراء عامين الإدارة العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى عدم توفر الدعم المادي المدرج في الموازنة السنوية للحكومة هكذا معهد، وارتهان عمله باستمرار الدعم الدولي الذي بدأ من قبل ايطاليا (مقابلة مع مدير دائرة التدريب بديوان الموظفين، 2009/10/23). وحاولت هذه الدراسة أن تقدم تصورا مؤسسا لهذا المعهد الوطني، بعد الاستماع والإطلاع علـى آراء القائمين على التنمية الإدارية للموظفين في الضفة الغربية الفلسطينية.

2.2 موضوع الدراسة

في البداية وفي إطار المعالجة النظرية لهذا الموضوع المتمثل في " نموذج مؤسس لتحقيق تنميـة إدارية فاعلة "، لا بد من التركيز على العناوين الرئيسية الآتية والتي يقوم عليها موضوع الدراسة:

1.2.2. مفهوم الإدارة:

تعددت تعريفات الإدارة وتطورت بتطور الزمن، واختلفت التعريفات لها باعتبـار أن هـذا العلـم ينطوي تحت العلوم الاجتماعية، الذي يتسم بعدم الانضباط والتحديد، وقد عرفها فـايول " Fayol " أن معنى الإدارة أن تدير، أي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" (المجذوب، 2005، ص 34).

والإدارة هي ذلك الفن الذي يستخدمه شخص ما من اجل حشد قوى وموارد مجموعة أخـرى مـن الأفراد، لتحقيق الأهداف التي يسعى لها، عبر هذه المجموعة، وبأفضل الطرق والوسائل، وبأقصر فترة ممكنة، وبأقل التكاليف.

2.2.2. النظريات الإدارية:

أشارت كل المراجع الأدبية بأن الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أمـا الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين، وأما أهـم مـدارس الإدارة فكانت كالآتي (عقيلي، 2005):

- أولا: المدرسة الكلاسيكية: وهي تحتوي النظريات الإدارية الآتية:
  - حركة الإدارة العلمية.
  - نظرية المبادئ الإدارية.
  - نظرية الإدارة البيروقراطية
- ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة: وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:
  - حركة العلاقات الإنسانية
  - مدخل المدرسة السلوكية
- ثالثاً: المدارس الحديثة في الإدارة: وتشمل هذه المدرسة في الادارة على عـدة نظريـات، ومنها:

- الإدارة بالاهداف: وهي التركيز على وضع أهداف للعمل، متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، يتوجب عليهم إنجازها وفق جدول زمني محدد، وهذه الأهداف هي المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء، وهي أيضا القاعدة التي يتم تحفيز الموظفين وفقا لها (عقيلي، 2005).
- فريق العمل: وهو النمط الياباني في الإدارة، وهي الإدارة على أساس تصميم العمل الجماعي، من خلال فرق عمل متجانسة، لهم قادة هم أعضاء منهم ولكنهم يتميزون بخبرتهم ومهارتهم، لكل فريق مهام محددة، ولهم الصلاحية بتنفيذ المهمة وعليهم المسؤولية بذلك، والتحفيز يكون بشكل جماعي، ويقوم على توفير التكنولوجيا الملائمة لكل فريق عمل، بالإضافة إلى المناخ النفسي الملائم، والظروف المادية المؤاتية (عقيلي، 2005).
- إدارة الجودة الشاملة: ظهرت لأول مرة عام 1985 في أميركا، ومن اشهر علمائها ادوارد ديمنج، وجوزيف جوران، وفيليب كروسبي، وفيجنبوم، وايشيكاوا، و شيجو شنجو(عبد العظيم، 2008)، وهي تقوم على الرقابة الذاتية، والعمل بروح الفريق، واندماج العاملين، وتحسين مستمر لكافة جوانب العمل، والمرونة العالية، والخبرات الواسعة (جودة، 2004).

وعرفت على أنها "عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع إغفال متطلبات المساهمين" (العزاوي، 2005).

3.2.2. المهارات الإدارية:

يتطلب من أي مدير أن يمتلك المهارات الآتية، حتى يكون مديرا:

- مهارات فكرية: كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ، وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.
- مهارات إنسانية: وهي القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.
- مهارات فنية: كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

- المهارات التنظيمية: القدرة على فهم المؤسسة على أنها نظام كامل، أهداف وخطط وبرامج وأنظمة، وإجادة توزيع الصلاحيات وتنسيق الواجبات، ومعرفة اللوائح التنظيمية (شقبوعة، 2001).

4.2.2. وظائف الإدارة:

تقسم الإدارة بكليتها إلى وظائف جزئية، أما أهم وظائف الإدارة فهي:

- التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجـاز الأهـداف التنظيمية.
- التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والماديـة مـن خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- التوجيـه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المؤسسة أثناء تنفيذهم للأعمـال، بغيـة تحقيق أهداف المؤسسة، و نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة، وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.
- الرقابة: عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم، ومقارنته بالنـشاط الإداري المخطـط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات (هيجاوي، 2007).

3.2 الإدارة العامة

وجدت الإدارة منذ الأزل كأداة لتحقيق الأهداف، فلا يعقل أن تكون الأهرام قـد بنيـت مـثلا دون وجود إدارة لمثل هذا المشروع الضخم، ولم يبنى سور الصين العظيم بدون استخدام الإدارة، فهـي أهم أداة تم استخدامها لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومع التقدم العلمي والتقني، أصبحت الإدارة علمـا له أصول وفروع وأسس، وظهرت نظريات عديدة نسخت إحداها الأخريات، وهكذا مـا زال هـذا العلم في تطور وتقدم مستمر.

ومن الفروع الرئيسة لعلم الإدارة، ظهرت الإدارة العامة، والتي تعني بإدارة الحكومات لمواردهـا، والآن فان التخصص العلمي للإدارة العامة موجود في كل الجامعات الغربية و العربية و الفلسطينية، ولا تخلو جامعة الآن من وجود تخصص الإدارة العامة.

1.3.2. تعريف الإدارة العامة:

عرفت الوظيفة العامة في الإسلام على أنها " خدمة عامة تستهدف إشباع حاجات المواطنين" (وداعة الله ومصطفى، 2006، ص 6)، ومن العلماء الذين استخدموا هذا المصطلح في كتبهم أبو الحسن علي الماوردي، وافرد لها كتابا هو "الأحكام السلطانية والولايات الدينية"، وكذلك عبد الرحمن بن خلدون و ابن سينا والفارابي (المجذوب، 2005، ص 32). وعرفها الأمريكي ليونارد وايت على أنها " فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز هدف مطلوب إنجازه"، بينما عرفها الأمريكي ارنست ديل " أن لكل فرد عمل وفكرة معينة عن كلمة إدارة، والى حد ما أن الإدارة تتطلب قدرات متميزة عن تلك التي يحتاج إليها لأداء العمل الذي تجري إدارته "، بينما أشار لها صباح العلمي على أنها " مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة" (العلمي، 2006، ص 10). ويعرفها موفق على أنها " كنشاط وعملية، هي نشاطات الدولة بتقديم السلع والخدمات للمواطنين، أما كأداة، فهي الأداة التي تستطيع الدولة بواسطتها تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتحقيق متطلبات المجتمع، والتي يعجز عن تحقيقها القطاع الخاص، أما كنظام فهي مجموعة القوانين والأنظمة واللوائح الهادفة لتنفيذ السياسة العامة، أما كوظائف فهي وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة"، (محمد، 2002، ص 15). وبالإجمال فان الإدارة العامة هي ذلك النشاط العام الذي تمارسه الحكومة بهدف تحقيق سياساتها وخططها وبرامجها التي ستنفذها لصالح خدمة المجتمع، عبر إدارة الأفراد والمؤسسات التابعة لها.

2.3.2. خصائص الإدارة العامة:

للإدارة العامة مميزات تمتاز بها، أما أهم هذه الميزات فهي:

- مبدأ تقسيم العمل والتخصص ووحدة القيادة ونطاق الإشراف والتنظيم.
- اقتران السلطة بالمسؤولية، فلا مسؤولية بدون صلاحيات ولا صلاحيات بدون مسؤولية.
- تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة (حبتور، 2000).

وهناك فروق واضحة ومميزة تفرق بين الإدارة العامة وبين إدارة الأعمال، ملخصة فيما يأتي:

- الهدف: الإدارة العامة تهدف إلى تقديم الخدمة، بخلاف المشروعات الاقتصادية التي تهدف للربح، ولا يمكن قياس نجاحها بمدى تحقق الأرباح، بخلاف إدارة الأعمال.

- صناعة القرار ونطاق الاهتمامات: لإدارة الأعمال فئة محددة كقطاع مستهدف لمنتجها، بينما نجد أن الإدارة العامة في قطاع الحكومة لها عملاؤها، وهم ملايين الناس من الشعب ومعظمهم دافعي الضرائب ومتلقي الخدمة، ونطاق اهتمام الحكومة مصلحة المجتمع العامة، و لا يوجد لها منافسون حقيقيون بل هي تحتكر خدماتها غالبا، وبناء على هذه الفروق ونطاق الاهتمامات المختلفة، فان طبيعة صناعة القرار ونوعه مختلفة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.
- المسؤولية: تقع المسؤولية على الموظف الحكومي أمام الجهة العليا التشريعية، ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة، وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، وقد تهاجمه وسائل الإعلام وتنتقد سلوكه وتطالبه بالتفسير، أما في المؤسسات الخاصة، فالموظف غير معتاد على مثل هذه التداخلات المعقدة، ولا يعمل في أجواء تسلط عليها الأضواء دوما، وقواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العامة متعددة منها سياسية وإدارية، أما في الإدارة الخاصة فالمسؤولية اجتماعية وأخلاقية فقط.
- الصبغة الرسمية: الإدارة العامة تمثل العمل الحكومي، حيث أنها أداة لتنفيذ السياسات العامة، والقانون الذي يحكمها هو القانون العام، والموظف يتمثل بصفته الرسمية وليس الشخصية، وكذلك تنشأ من قبل السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ومؤسساتها الرسمية، وهذا كله لا ينطبق على إدارة الأعمال.
- الشكل التنظيمي: يحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري، وما يحتويه من مستويات وعلاقات تحكمه، وهو يتضمن السلطة والقوة البشرية والمادية.
- بيئة الإدارة العامة: تعتبر الحكومة أعلى المؤسسات السياسية، وفي داخلها يبرز دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات العامة والخطط، وهنا تأتي التوأمة بين الإدارة العامة والسياسة، أي أن الإدارة العامة تعمل ضمن الإطار السياسي الذي يرسمه القانون، وتتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية متمثلة بالرئاسات العليا في كل السلطات، أما في إدارة الأعمال، فان المؤسسة تعمل وفق السياسة الخاصة التي تضع الأهداف الخاصة التي تتأثر بالمؤثرات الداخلية مثل المدير ومجلس الإدارة، وأساس نشاطها يكون قائماً على المنافسة مع الآخرين، وليس الاحتكار كما في قطاع الإدارة العامة(حبتور، 2000).

4.2 القيادة

تقتضي الطبيعة الإنسانية العيش وفق جماعات، ولا يمكن للجماعة الدوام والتماسك بدون وجود قائد فيها، فهو الذي ينسق الجهود ويحافظ على وحدة الجماعة، وبما انه يؤثر في هذه الجماعة، فهو

أيضا يتأثر بها وبنمط الحياة السائد فيها. ويخلط بعض الناس بين مصطلح القائد ومصطلح المـدير ويعتقد أنهما مترادفان، ولكنهما ليسا كذلك، المدير هو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكـل منظم، و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومـن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المؤسسة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة، ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

1.4.2. تعريف القيادة و القائد:

قال تعالى " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عـنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (آل عمـران، 159)، وهذه الآية الكريمة تظهر مبادئ القيادة وهي: اللين في المعاملة، والعفو، والمشاورة، وعقد العزم بعد التوكل على الله. وحتى لا يتم الخلط يجب أن نعرف القيادة، فالقيادة حسب ستو جـديل " هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها "، بينما يعرفهـا فيدلر على أنها " أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيه مساندة ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال "، (عطية، 2000، ص75)، وعرفها هيت وزملاؤه على أنها " نشاط أو حركة تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين أفرادا وجماعات لتحقيق أهداف مرغوبة"، (عديلي، 1995، ص323). وعرف جلدة القائد على انه "الشخص الذي يحقق الأهداف عبر التـأثير علـى سـلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق هذه الأهداف المرغوبة"، (جلـدة، 2008، ص 146). أما التعريف الذي يتبناه الباحث هو تعريف فيدلر فالقائد" هو الشخص القـادر علـى قيـادة أعضاء الجماعة نحو تحقيق أهدافها" ويضيف كارتر" هو الشخص الذي يقـوم بالاهتمـام بـسلوك الجماعة"، (عطية، 2000، ص75).

3.4.2. خصائص القيادة:

حسب ما ذكره عطية وما ذكره جلدة، وما ذكره عديلي، تصنف خصائص القيادة إلى قسمين هما:

- الصفات الشخصية :هي مجموعة الصفات الجـسدية و النفـسية - موروثـة ومكتـسبة - والعادات والتقاليد و القيم و العواطف متفاعلة كما يراها الآخرون من خلال التعامل في الحياة الاجتماعية، ومن هذه الصفات:

- الهدوء
- وضبط النفس
- الإيمان بالمهمة
- الشعور بالسلطة
- المبادرة وأخذ القرار
- الانضباط
- الفعالية
- التواضع
- الواقعية
- الدماثة والعطف
- الحزم
- العدل
- احترام الانسان
- إعطاء المثل
- المعرفة
- التنبؤ
- المظهر الحسن

- الصفات القيادية :وهي التي يمكن تنميتها في التدريب كالمهارات والقدرات الفنية وهي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المؤسسة للعمل
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

4.4.2. مهارات القيادة الإدارية:

لكي يستطيع القائد تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير على سلوك التابعين لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء مهامه، وتتلخص أهم مهارات القائد الإداري بحسب ما أشار لها شقبوعة، بالإضافة إلى المجذوب، (شقبوعة، 2001) ، (المجذوب، 2005) فيما يأتي:

- المهارات الفنية :هي قدرة القائد على أداء عمله، والإلمام بجوانبه الفنيـة، وتفهـم الأنظمـة والإجراءات واللوائح وقدرات تساعده على أداء مهامه.
- المهارات الإنسانية :هي القدرة على تفهم سلوك التابعين ودوافعهم وشخصياتهم، واحتياجاتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، وهذه المهارة تمكن القائد من التعامـل مـع التـابعين، وإشباع حاجاتهم، وحل مشاكلهم، وتحقيق أهدافهم.
- المهارات الفكرية :هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل، والاجتهاد، والاستنتاج، والمقارنة، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطـوير والتغيير الايجابي للعمل، وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.
- المهارات التنظيمية: القدرة على فهم المؤسسة على أنها نظام كامل، أهداف وخطط وبرامج وأنظمة، وإجادة توزيع الصلاحيات وتنسيق الواجبات، ومعرفة اللوائح التنظيمية.

وهذه المهارات القيادية لا يشترط وجودها عند كل المستويات الإدارية بنسب متـساوية، فالمهـارات الفكرية مثلا تتواجد بشكل كبير لدى الإدارة العليا أكثر منها لدى الإدارة الوسـطي أو الـدنيا، أمـا المهارات الإنسانية، فإن كل المستويات الإدارية تتطلبها بشكل متساوٍ، وأما المهارات الفنيـة فإنهـا مطلوبة من الإدارة الدنيا أكثر من الإدارة العليا، نظرا لأن الإدارة العليا لا تمارس العمل فعلا وليست تنفيذية، بل مشغولة بالتخطيط ووضع السياسات والإستراتيجيات اللازمة للعمل.

5.4.2. مهام القـادة:

تعتبر وظيفة القيادة وظيفة غير سهلة ولها أعباؤها، فهناك مهام يجب أن يقوم بها القائد بنجاح حتى يكون قائدا ناجحا، وهي:

- الوظائف المتعلقة بالعمل: وهذه الوظيفة تتضمن:

  - تحديد المهمة.
  - التخطيط.
  - التنظيم.
  - المتابعة والرقابة

- الوظائف المتعلقة بالأفراد: وهي تتضمن الوظائف الآتية:

  - معالجة المشاكل.
  - تشجيع الأفراد.
  - التقييم والتقدير.
  - تحديد الإمكانات المتوفرة.
  - التدريب.

- الوظائف المتعلقة بالمجموعة: وتتضمن هذه الوظيفة:

  - المعايير.
  - النظام والانضباط.
  - التعاون.
  - الحوافز.
  - تطوير المجموعة.
  - الاتصالات.

7.4.2. أساليب القيادة:

هناك عدة أنواع من السلوك تعطي انطباعا عاما لأسلوب القيادة الممارسة وهي (فريوتي، 1997):

- القيادة الديمقراطية: حيث يميل القائد إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه، وتتميز القيـادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا فـي

اتخاذ القرار، وأن القائد الديموقراطي يعمل على إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

- القيادة الاوتوقراطية :حيث يتميز القائد الاوتوقراطى باستغلال السلطة الرسمية كأداة يـتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، فهو عادة ما يكون مستبدا ومتحكما في كل القرارات عكس القائد الديموقراطي.
- القيادة الشكلية: حيث تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المؤسـسة بأسلوب سهل، وذلك عن طريق ا لثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهى قيادة رمزية تصل فيهـا سـلطات القائد إلى أدنى درجه لها، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي، ولكنها فـي حقيقة الأمر لا تملك أية سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية.
- القيادة الشخصية: يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد في المؤسـسة، والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وتبـرز هـذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بـين ذوى الاتجاهـات والأفكـار المتشابهة، أو أبناء المنطقة الواحدة.
- القيادة الموقفية: إن هذا النمط القيادي يتحدد طبقا لنوعية الموقف، أي أن القيادة فـي نفـس المؤسسة تختلف من موقف لآخر ومن مرحلة لأخرى، كل حسب الهدف المطلـوب تحقيقـه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف.
- القيادة الأبديقراطية :حيث يكون القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعـال فـي عملية القيادة فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية وإن ما يحدث هنا أن القائد غير الرسمي يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلا منه.

وحيث أن هذه أنماط عديدة للقيادة، فان العوامل التي تؤدي إلى اختيار الأسلوب المناسب هي:

- عوامل متعلقة بالقائد: مدى ثقته بالآخرين، والقيم التي يؤمن بها، ونوع القيادة التي يرتـاح لاستخدامها.
- عوامل متعلقة بالمرؤوسين: قدرتهم على مواجهـة المواقـف، وقـدرتهم علـى تحمـل المسؤولية، وإمكانية استقلاليتهم.
- عوامل متعلقة بالبيئة: بيئة العمل والمؤسسة، والقيم التـي تعتمـدها المؤسـسة، وحجـم المؤسسة، وموقعها الجغرافي، ونوع الجماعة.

- عوامل متعلقة بالموقف: حسب نوع الموقف، فالمواقف الصعبة لا تشجع القائد على المشاركة.
- الضغوط الزمنية: تجعل القائد يتفرد بقراره من عدمه (قريوتي، 1997، ص 145).

5.2 التنمية الإدارية

التنمية الإدارية هي أداة كل منظمة ومؤسسة لرفع كفاءة العاملين فيها، ومهمة خاصة للدول كونها الرافعة لتنفيذ الخطط التنموية الشاملة، وقد أدى تطور دور الدولة الحديثة إلى الدور المتكامل من عدة وظائف في جميع جوانب الحياة، إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية، إضافة إلى الحاجة إلى النهوض الاقتصادي لكل دولة مرهوناً بالتنمية الإدارية فيها، عدا عن تطور المجتمع وحاجاته، وترافق ذلك كله مع الزيادة السكانية وأعبائها.

1.5.2. تعريف التنمية الإدارية:

يجب بداية تعريف التنمية بمفهومها الواسع، والتنمية لها جوانب عديدة اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية وغيرها، أما معنى كلمة التنمية فهي" الانتقال من حال إلى حال لرفع مستوى المجتمع، وهي تخلق التطور الشامل والمتكامل للمجتمع وذلك لتحقيق رفاهية وزيادة كفاءة فاعلية أداء مختلف أنشطتها، والحقيقة أنها التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه تحقيق الأهداف" (زويلف واللوزي، 1993). وتعرف التنمية الإدارية " عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات ومهارات جديدة، والتي من المتوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف مستقبلية، والتأقلم مع أية مستجدات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة" (عقيلي، 2005، ص 438). والتنمية الإدارية هي " عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات المطلوب تقديمها لإشباع حاجات الجمهور ضمن معطيات البيئة من جهة أخرى" (زويلف واللوزي، 1993)، ونلاحظ أن هذا التعريف يتناول التنمية الإدارية لجهاز الدولة.

وحسب ما يرى الباحث فالتنمية الإدارية هي الارتقاء بالجهاز الإداري كما ونوعا، وفي جميع المستويات بالتوازي، ورفع الكفاءات والمعارف والمهارات والسلوكيات، لرفع مرونة وفاعلية وكفاءة الجهاز الإداري وموظفيه.

2.5.2. معوقات التنمية الإدارية:

تقسم معوقات التنمية الإدارية إلى (عقيلي، 2005):

- البيئة الإدارية: أما أهم مشاكلها فهي:

  - مشاكل القيادات الإدارية: واهم مشاكلها هي:

    - فاعلية القيادة هي محدد فاعلية العملية التنموية.
    - مطلوب إيجاد قيادات جديدة غير تقليدية لنجاح التنمية.
    - الكفاءة العالية للقيادة متطلب أساسي للتنمية الإدارية.
    - الاستقرار القيادي مطلوب لاستكمال العملية.

  - فقدان الاصالة: أي الاعتماد على الخبرات والنماذج الأجنبيـة غيـر الوطنيـة، رغـم اختلاف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.
  - التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة.
  - غياب الخطة الشمولية.
  - النمو العشوائي لأجهزة الدولة نتيجة لغياب الخطة الشاملة.
  - البيروقراطية.
  - ضعف أجهزة الخدمة المدنية.
  - الاستخدام غير المشروع للأموال العامة.

- البيئة الاجتماعية: عدم مواءمة النماذج المطبقة للقيم والعادات الموجودة، إضافة لبعض القيم والمتخلفة البالية.
- العاملون أنفسهم: نتيجة لعدة أسباب منها:

  - غياب الثقة والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.
  - مقاومة التغير من قبل العاملين.
  - سوء المدخل المستخدم للتنمية الإدارية.
  - عدم ملاءمة اختصاص العاملين مع متطلبات التنمية.
  - انتشار الفساد.

- فقدان الوسائل التقييمية الموضوعية في عملية التنمية الإدارية.
- عدم توافق حجم العاملين مع متطلبات خطة التنمية.

- نقص الإمكانيات المادية والمعنوية.

6.2 التدريب الإداري

أن العلاقة بين الموظف و العمل الذي يؤديه مستمرة باستمراره في هذا العمل، ولذلك تحتاج هـذه العلاقة إلى تجديد وتنشيط مستمر، وبخلاف ذلك سوف يحصل تقـادم فـي معلومـات الموظـف ومهاراته، وتقل بالتالي صلاحية هذا العمل عن مواكبة التطور المستمر، وهنا بالذات تبرز الحاجـة للتدريب المستمر لاكتساب كل ما هو جديد، وواضح أن التدريب هنا يخدم الفرد، ويخـدم المهمـة التي يؤديها. وينتج عن تطور الفرد ونمو مهاراته، وتطور أدائه لوظيفته، تطور المؤسـسة ذاتهـا، حيث تتطور قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتطورها، حيث أن التدريب أساسا يقوم علـى تقوية نقاط القوة، وإطفاء نقاط الضعف ومعالجتها، وتخصيب عقل المتدرب وتوسيع أفاقه ومداركه. "والتدريب يعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها منهجية الجودة الشاملة، في بيئة دائمـة التغيـر، ومليئة بالمتنافسين، ويمكن معرفه أهمية التدريب إذا عرفنا أن الشركات الأمريكية أنفقت مبلـغ 45 مليار دولار على التدريب في عام 1994، كونها تنظر لهذه العملية على أنها عمليـة اسـتراتيجية تخدم مصالحها البعيدة" (عقيلي، 2005، ص437)

1.6.2. تعريف التدريب:

يختلف تعريف التدريب من باحث لأخر، ويعود هذا الاختلاف إلى الاخـتلاف فـي إدراك طبيعـة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار المطلوبة منه. فقد عرف التدريب علـى انـه " العملية التي يتم من خلالها تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال " (الـصيرفي، 2009، ص16). كما تم تعريفه أيضا " بأنه أي نشاط يهدف إلى إكساب الأشـخاص معـارف ومهـارات تمكنهم من أداء عمل معين، أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمونها، أو إحـداث تغييـر ايجابي في اتجاهات الأشخاص نحو العمل و أفراد المؤسسة " (شقبوعة، 2001، ص169).

وتم تعريفه على انه " الجهد المنظم والمخطط له لتزيد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينـة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتها وقدراتها، وتغير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي وفقا لمـصلحة

القوى البشرية ومصلحة المؤسسة، من خلال رفع إنتاجيتها بشكل عام " (جامعة القدس المفتوحـة، 1998).

إذن فهو النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغيير ايجابي في معارف ومهارات ومعلومات ومهـارات الأشخاص نحو عمل معين، أو نحو الأفراد أو نحو المؤسسة.

2.6.2. أهداف التدريب:

أشار الصيرفي أن عملية التدريب تهدف إلى:

- تعليم الموارد البشرية كيفية تلافي الأخطاء وجوانب الضعف في الأداء.
- تعليم الموارد البشرية كيفية تقوية نقاط القوة في الأداء.
- إكساب الموارد البشرية معارف واتجاهات ومهارات جديدة ومتنوعة.
- تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة الداخليـة والمحيطـة بالمؤسـسة (الـصيرفي، 2009).

3.6.2. فوائد التدريب:

يمكن معرفة أهمية عملية التدريب عبر استكشاف فوائده، أما أهم الفوائد التي يحققها التدريب فهي:

- خلق اتجاهات إيجابية لدى الموارد البشرية نحو المؤسسة.
- تطوير الأداء والمهارات للأفراد وكتحصيل حاصل للمؤسسة ككل.
- تقليل اعتمادية الأفراد على بعضهم البعض ويرفع ثقتهم بأنفسهم ويرفع معنوياتهم.
- رفع القدرة على تحمل المسؤولية والتحضير للمناصب الأعلى.
- رفع مرونة الأفراد والمؤسسة على التكيف.
- تخفيض النفقات عبر الاستغلال الامثل للموارد.
- تسهيل عملية الإشراف ورفع الرقابة الذاتية لدى الأفراد.
- رفع نسبة الأمان من المخاطر لدى الأفراد.
- زيادة استقرار الإنتاج (شقبوعة، 2001).

4.6.2. مراحل التدريب:

يتم تصميم البرنامج التدريبي وفق خطة ذات مراحل متعاقبة لتحقيق أفضل النتائج، وتتكون عمليـة التدريب من المراحل الرئيسية الآتية:

- أولا : تخطيط التدريب: يجب أن يسبق هذه الخطوة أو المرحلة عملية مسح الاحتياجـات التدريبية، وسيتم أخذها بالدراسة لاحقا، ولتحديد الأهداف أوجه ثلاثة هي الآتية:

  - النتائج التي نسعى لتحقيقها: أي النتائج المرجوة في الإنتاج أو الأرباح.
  - السلوكيات المطلوب تعديلها أو اكتسابها: لتحسين الأداء ورفع المعنويات ولتحسين مناخ العمل.
  - المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب تعلمها أو اكتسابها: لزيادة المعارف، وتعديل وجهات النظر لدى الموظفون (توفيق، 2004).

وتقسم هذه المرحلة إلى الخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف : وهي الغايات التي يطمح البرنامج التدريبي تحقيقها، "وهي التـي تحدد كافة المعايير المتعلقة بعملية التدريب واليات التقييم فيهـا" (بـاينز،2004، ص286).
- تحديد نوع المهارات المطلوب إكسابها للإفراد.
- وضع منهاج التدريب، أي المادة التي ستقدم في البرنامج التدريبي.
- اختيار أسلوب التدريب، وما يقرر الأسلوب الذي يجب أن يتبع الاعتبارات الآتيـة: عدد المشاركين فإذا كان قليلا يفضل فرق العمل، مـؤهلات المـدرب وخبراتـه، موضوع التدريب، الإمكانيات و الوقت.
- اختيار المدربين، يعتمد نجاح التدريب بشكل كبير على قدرة المدرب وكفائتة.
- تحديد مكان إقامة التدريب.
- تحديد فترة التدريب، وهذا أيضا يعتمد على المادة التدريبية، والأسلوب المـستخدم للتدريب، ووقت المدرب نفسه.
- توفير متطلبات عملية التدريب، كالقاعات والوسائل والمواد وغيرهـا (الـصيرفي، 2009).

- ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد أن يتم تخطيط البرنامج كما ظهر سابقا، يتم تنفيذه فـي الزمان والمكان المحددين، وفي هذه المرحلة يتم اختبار كل مرحلة التخطيط.
- ثالثا: تقييم البرنامج التدريبي: يتم خلال هذه الخطوة تقييم مدى نجاح البرنامج التقييمي في تحقيق أهدافه المرجوة، إضافة إلى تقييم الأسلوب المتبع، وتقييم المدربين، "ولكـن لـسوء الحظ لا يتم تنفيذ هذه الخطوة المهمة من عملية التدريب وخصوصا فـي القطـاع العـام" (بايتز،2004، ص294).

وهناك عدة أساليب للتقييم:

- الاستقصاء، عبر تصميم استبيان في نهاية التدريب، ويحتوى أسئلة عن البرنامج التـدريبي وطريقة تصميمه، وأسئلة عن المدربين وأساليبهم وقدراتهم، وعن كل ما يتعلق بالتدريب.
- المقابلات الشخصية مع المتدربين لأخذ وجهة نظرهم بالتدريب.
- الاختبارات التي يتم أجراؤها لقياس مدى تحقق الأهداف لدى المتدربين.
- دراسة التطور بالخدمات المقدمة وأساليب تقديمها من قبل المتدربين الذين انهوا تـدريباتهم (تايسون، 2006).

وغيرها من الأساليب الأخرى.

ويمكن قياس تأثير التدريب من خلال تقييم العناصر الآتية:

- ردة الفعل: بقياس ردة فعل الأفراد بعد التدريب، وهل أعجبهم البرنامج التدريبي أم لا.
- التعلم: وذلك بإخضاع المتدربين لاختبارات حول ما تعلموه من مبادئ ومهارات وحقـائق، والتي ينبغي عليهم تعلمها بانتهاء التدريب؟
- السلوك: وهل تغير سلوكهم بعد التدريب وبسببه؟.
- النتائج: وقد يكون أهم سؤال يطرح، ما هي النتائج المرجوة من التدريب والتي تم تحقيقها، بالإضافة إلى تلك التي لم تتحقق بما يخص إنتاجية المؤسسة؟ (ديسلر، 2000).

5.6.2. أنواع التدريب:

للتدريب عدة أنواع وفق اعتبارات مختلفة، وهي كالآتي:

- من حيث عدد المتدربين : فأما أن يكون فرديا أو يكون جماعيا.
- التدريب من حيث مكان العمل: في موقع العمل وخلاله، وإما خارج العمل.
- التدريب حسب تاريخ التعيين، تدريب العاملين الجدد حديثي التعيين، أو تدريب المـوظفين القدامى.
- التدريب حسب المادة التدريبية، قد يكون لغويا أو فنيا أو تخصـصيا أو مهاريـا(حـسنين، 2005).

6.6.2. طرق التدريب:

تم تطوير عدة طرق للتدريب بحيث يمكن اختيار الأسلوب المناسب وفق الأهداف المرجـوة مـن عملية التدريب، كما هو موضح بالشكل رقم 3.2 (شقبوعة، 2001، ص181)، أما طرق التـدريب فهي :

- المحاضرة: أي من خلال اللقاء المباشر مع المدرب والتلقي منه، ويكون المدرب قـد اخـذ على عاتقه إلقاء المعلومات في الوقت المخصص للمحاضرة على مجموعـة كبيـرة مـن المستمعين، وقد يتم الاستعانة بوسائل تعليمية مثل الأفلام ووسائل التعليم الأخـرى ولهـذه الطريقة ايجابيات منها: أنها تزود عدداً كبيراً من الناس بالمعلومـات فـي وقـت واحـد، وإمكانية التأثير العاطفي على المتدربين، واستخدامها كمقدمة لأساليب تدريب أخرى، ومـن مساوئها قلة مشاركة المتدربين، واحتمال الملل، وضعف التغذية الراجعة.
- الطريقة الأدائية: وتستخدم لتدريب المتدربين على أداء المهارات الأدائية، أو كيفية تطبيـق الإجراءات وفق المعايير المعتمدة للمؤسسة، وتكون بداية بإعطاء المتـدربين فكـرة عـن التدريب، ثم تقديم مشاهدة عملية، ثم التجريب تحت الإشراف، ثم التطبيـق، ثـم المتابعـة والتقييم، انتهاء بالممارسة الفعلية.
- المناقشة الجماعية: عبر تبادل المعلومات والخبرات بين المدرب والمتدربين، وهي تحتـاج إلى تحضير جيد وجهد كبير أثناء النقاش، ومن مزاياها جذب الاهتمام دوما، والتحفيز على التفكير وإدلاء الرأي، ورفع الروابط الاجتماعية وتقويتها، وتـوفير تغذيـة راجعـة قويـة ومباشرة.
- التدريب الفردي: وهي من مدرب إلى متدرب واحد فقط، تستخدم حين يكون هناك فـرد لا يستطيع مواكبة زملائه، وأيضا حين تكون الحاجات التدريبية ليست عامة.

- التعليم المبرمج: يتم تصميم المادة التعليمية على شكل وحدات تعليمية صغيرة، وكل وحـدة تنتهي بتقييم لقياس وعي المتدربين لهذه الوحدة، يقوم المتدرب بإجابة الأسئلة بنهايـة كـل وحدة ثم يقارنها بالإجابات الصحيحة فإن كان ناجحا ينتقل إلى الوحـدة الآتيـة و إلا يعيـد الوحدة ذاتها.
- دراسة الحالة: يطلب من المتدربين تحليل مشكلة وإيجاد الحلول لها، وهو يساعد على تعزيز التوجهات الايجابية والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات، ويقوي مهارات الاتـصال، والتعبير.
- لعب الأدوار: يستخدم في التدريب على المهارات التخصصية مثل الطيران، وقد يـستخدم لتقوية السلوك الإداري وتعديل سلوك الأفراد، ويطلب من المتدربين ممارسة ادوار لا تمثل عملهم، من اجل فهم وتقبل أعمال ووظائف الآخرين.
- التوجيه: هو نوع من التدريب الفردي بين الرئيس والمرؤوس، وهو يوفر تقييمـا مباشـرا وتغذية راجعة مباشرة، وهو أسلوب فعال لأنه مرتبط بالتنفيذ الفعلي للواجبات التي تتطلبهـا الوظيفة.

و الشكل (3.2) يوضح طرق التدريب، حيث يشير المربع الأحمر إلى شـدة التركيـز(شـقبوعة، 2001، ص 181).

طرق التدريب	الأهداف التدريبية					
	المعلومات		المهارات		الاتجاهات	
	أدنى	أعلى	أدنى	أعلى	أدنى	أعلى
المحاضرة		■			■	
الطريقة الأدائية		■		■	■	
المناقشة الجماعية		■			■	
التدريب الفردي		■		■		■
التعليم المبرمج		■			■	
دراسة الحالة	■			■	■	
لعب الأدوار	■			■		■
التوجيه	■		■		■	

شكل 3.2: طرق التدريب (شقبوعة، 2001).

7.2 تحديد الحاجات التدريبية

الحاجات التدريبية بمثابة الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها، وحاجة التدريب هي الفجـوة بـين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول لها من جهة ثانية (حسنين، 2005): وللحاجات التدريبية ثلاثة أبعاد زمنية:

- الحاجة من منظور تحسين الأداء الحالي: أي تحديـد الفجـوة بـين الأداء الحـالي والأداء المطلوب في الوقت الراهن.
- الحاجة من منظور تطوير الأداء الراهن للوصول إلى أداء منشود مستقبلا.
- الحاجة من منظور حاجة العمل الجديدة، المتوقع حدوثها بسبب التغيرات البيئية المتوقعة.

1.7.2. مستويات حاجات التدريب:

للحاجات التدريبية مستويات أربعة هي:

- مستوى الفرد الواحد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً.
- مستوى فريق العمل.
- مستوى وظائف المؤسسة حسب وحدات العمل فيها.
- مستوى المؤسسة ككل(حسنين، 2005).

2.7.2. مصادر حاجات التدريب:

هناك مصادر عدة للحاجات التدريبية، عبر دراسة بعض الجوانب الآتية:

- استراتيجية المؤسسة وخطتها: وهي توضح التغيرات التنظيمية التي تنوي المؤسسة إدخالها في مجالات العمل، وأكثر المتغيرات تأثرا هي الموارد البشرية، فمثلا تغير أسلوب العمـل من الفردي إلى فرق العمل يحتاج تطوير المهارات وغيرها من الجوانب الأخرى.
- التحليل التنظيمي: وذلك لأوجه نشاط المؤسسة ومجالات العمل فيها، وطـرق وإجـراءات العمل ، فبعد هذا التحليل يظهر لنا جوانب الضعف التي سببها نقص المهارة أو المعرفة أو النمط السلوكي للموارد البشرية.

- تقييم الأداء: فهي تبين لنا ما يحتاجه الأفراد من تطوير لأدائهم وقدراتهم، سواء لعلاج نقاط الضعف أو لتقوية نقاط القوة.
- الإطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة: فلكل وظيفة في المسار الوظيفي متطلبات قد لا تكون متوفرة لدى الموظفين الذين سيشغلونها مستقبلا، فتكون هي ذاتها احتياجات تدريبية.
- استقصاء رأي الموارد البشرية: فالأفراد ادري بما ينقصهم من مهارات وخبرات ومعارف، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وعي عالٍ من الأفراد.
- إنتاجية المؤسسة وفعاليتها: فعند انخفاض الإنتاجية يجب البحث عن المسببات، والتي غالبا ما تكون بسبب العنصر البشري.
- رضا الزبائن: وذلك عبر استبيان معين يوزع عليهم أو على عينة منهم، ثم تحليل هذا الاستبيان للوصول إلى نقاط الضعف (تايسون، 2006).

8.2 دراسات سابقة

تعددت الدراسات السابقة حول تطوير وتنمية المهارات الإدارية لموظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، بل إن العديد منها كان مسحا وصفيا باتجاه متغير يتعلق بالنمط السائد لنوع القيادة مثلا لدى الموظفين الإشرافيين في السلطة، إلا انه لم تكن هناك دراسات سابقة وطنية بشان ضرورة إعداد مؤسسة حكومية تعني بأهدافها البعيدة إلى تنمية وتطوير المدراء في السلطة الوطنية.

دراسة الشعيبي ولقمان (2009) : في ورقة عمل قامت بها المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن) 2009 بعنوان " سياسة إصلاح الوظيفة العامة في فلسطين"، قام بها أعضاء من مجموعة البحث للسياسة العامة منهم الشعيبي و لقمان و الجرباوي، وغيرهم من الباحثين، هدفت لفحص وتحليل منظومة التشريعات التي تنظم العديد من القضايا الجوهرية المتعلقة بعمل القطاع العام الفلسطيني، وكانت نتائجها إلى الإشارة إلى العديد من الإشكاليات الإدارية، منها: عدم النجاعة في العمل، وضعف الإنتاج كما ونوعا، وغياب السياسات المتعلقة بتطوير ورفع كفاءة الكادر الوظيفي وتحقيق التنمية الإدارية، وقد قدم هذا التقرير العديد من التوصيات نذكر منها تعديل القوانين والتشريعات لتنفيذ برامج التطوير والإصلاح.

دراسة الدوسري: وأيضا في ورقة عمل مقدمة إلى مجلة أكاديمية الفيصل العالمية ، في المملكة العربية السعودية من قبل الدوسري بعنوان "الحاجة إلى استراتيجية عليا للتدريب بالمملكة "، وهدفت

لتحديد مشاكل تدريب القوى العاملة في القطاع الخاص، وكانت النتيجة تشير وجود نظام معلومات مركز حول الحاجة التدريبية في المملكة بكل قطاعاتها، ولكن ما يعيق ذلك هو المشكلة التي تواجه تطبيق نظام المعلومات هذا، وتتركز في أمرين: الأول تعدد جهات وفروع نظام التعليم والتدريب بمستوياته المختلفة، في نفس الوقت الذي تختلف فيه مرجعياتها الإدارية، مما يجعل التنسيق بينها يكاد يكون مستحيلا، الثاني تراجع أولويات التخطيط الوطني لهذا النظام بسبب وجود أمور أكثر إلحاحا وخطورة على المستوى الوطني، مثل الاقتصاد والدفاع والأمن والتشريع والتجارة والعولمة، وغيرها من الأمور المترابطة والملحة، مما أخر الاهتمام بتطوير هذا النظام بالشكل، وأوصت دراسته بوضع استراتيجية شاملة للتدريب تبنى عليها خطة طويلة المدى للتدريب على مستوى المملكة تغطي مختلف المجالات والمستويات، وقيام مجلس القوى العاملة بالمتابعة والتنسيق للجهود التي تبذلها الجهات المختصة بتخطيط القوى العاملة السعودية، وتنميتها وتطويرها وتوظيفها، والعمل على زيادة الروابط بينها لتنمية الموارد البشرية واستغلالها ومعالجة ما قد يظهر من مشكلات متعلقة بها.

دراسة ابو عطوان (2008): بعنوان "معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة"، من إعداد أبو عطوان (2008)، استخدم الباحث المنهج ألوصفي التحليلي فيها، وكانت عينة الدراسة تشمل (485)معلما ومعلمة والتي تشكل (% 20) من مجتمع الدراسة المكون من (2207) معلما ومعلمة من معلمي الصفوف (10 - 7) للعام الدراسي 2008 – 2007 ، و من النتائج التي وصلت لها الدراسة أن (% 69.9) من مجتمع عينة الدراسة قالوا بوجود معوقات لتدريب المعلمين أثناء الخدمة في محافظات غزة، و (% 74.3) منهم أنهم نادرا ما يؤخذ برأيهم في احتياجاتهم التدريبية، وان (% 71.2) لديهم معوقات في هذا المجال وكان أول هذه المعوقات، قلة استخدام الحاسوب .L.C.D في التدريب، وفي ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات ومن أهمها: أخذ رأي المعلمين في احتياجاتهم التدريبية و التعليمية من خلال دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المعلمين، وضرورة استخدام أساليب حديثة في التدريب وعدم الاقتصار على المحاضرة وورش العمل وتوظيف الأجهزة (LCD) التكنولوجية الحديثة مثل الحاسوب.

دراسة غانم (2008): بعنوان " الدراسة التقييمية ووثيقة الإطار العام للتطوير المؤسسي لوزارة الحكم المحلي، مشروع تطوير القدرة المؤسسية لوزارة الحكم المحلي" ، وقامت منهجية الدراسة لتقييم الوضع المؤسسي في الوزارة على المعلومات المحصل عليها من خلال اللقاءات والاجتماعات الثنائية والجماعية مع قيادة وطاقم الوزارة في مختلف المستويات الإدارية ومواقع العمل، وكذلك من خلال مراجعة ودراسة بعض الوثائق والدراسات ذات العلاقة بعملية التقييم، حيث استخدم العديد من

المصادر، وفيما يخص الموارد البشرية تحديدا، أظهرت النتائج انه لا توجد آلية أو عمليـة علميـة معتمدة لإدارة وتطوير الموارد البشرية في الوزارة، فمثلا لا توجد إدارة مركزية للمـوارد البـشرية تُعنى بكافة جوانب العمل، شاملا استقطاب وتعيين ومراقبة وتقييم وتطوير الموارد البـشرية، علمـا بوجود دليل لإدارة الموارد البشرية تم تطويره من قبل مستشار خارجي، إلا أنه لم يعتمد أو يطبق بعد، وأيضا إن الموازنات المخصصة لتطوير الموارد البشرية غير موجودة عمليا، والجهود التدريبية التي يتلقاها الموظفون تعتمد بشكل مباشر على ما يتاح من منح تقدمها الجهات المانحة, ولا توجـد خطـة لتطوير الموارد البشرية في الوزارة، تستند إلى سياسات مدروسة، وتأخذ في الاعتبار عوامل مهمة مثل رؤية الوزارة وخطتها، الهيكل التنظيمي المستقبلي وغيرها، وبحيث تؤدي هذه الخطة إلى بنـاء جيل من القيادات الخبيرة في مجال الحكم المحلي) إعداد الصف الأول والثاني من القيادات الإداريـة والمؤسسية،"، وكانت توصيات الدراسة إجراء تقييم حقيقي علمي للموارد البشرية، ووضـع خطـط تطويرية لهذه العناصر على المستوى الفردي، تكون مرتبطة بخطط الـوزارة، قـدرات الموظـف، والمنصب التنظيمي، ثم اشتقاق برنامج تطويري لخطة الوزارة ككل، يشمل تدريباً ذو أهداف قصيرة الأمد وأهداف بعيدة المدى لبناء قيادات شابة مستقبلية في قطاع الحكم المحلي.

دراسة منتدى الرياض السعودي (2007): بعنوان «رؤية لتنمية الموارد البشرية»، ضمن سلـسلة دراساته الداعمة لتشخيص القضايا الاقتصادية الوطنية عام 2007، وإيجاد الحلـول والتوصـيات المناسبة، أن من بين معوقات تنمية الموارد البشرية ضعف التنسيق بين الـوزارات ذات العلاقـة بتنمية الموارد البشرية، على رأسها وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة العمـل ووزارة الاقتصاد والتخطيط ووزارة المالية، وغياب وجود رؤية موحدة تعمل من خلالها تلك الـوزارات، مما أدى إلى وجود خلل في إدارة عملية تنمية الموارد البشرية. ولفتت الدراسة، التي سـعت إلـى تشخيص المشاكل الراهنة لتنمية الموارد البشرية بأبعادها الاقتـصادية والتخطيطيـة والتـشريعية والسلوكية، وتحليل أسباب نجاح الدول الأخرى في هذه التنمية، ووضع رؤيـة مـستقبلية جديـدة ومتكاملة الأبعاد، لتنمية الموارد البشرية في المملكة، إلى ضعف التنـسيق بـين القطـاعين العـام والخاص، فيما يتعلق بدور كل منهما في مشروعات وبرامج تنمية المـوارد البـشرية. وتطرقـت الدراسة إلى ضعف التخطيط لبرامج التدريب أثناء الخدمة، التي يحتاجها الموظف الحكومي علـى رأس العمل، واستخدام الأساليب الحديثة في التعليم والتدريب غير كافية، وأن ذلك يعـد مـن أهـم المعوقات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في السعودية. وأضافت الدراسة، أنه من ضمن العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية السعودية، ضعف مشاركة القطاع الخاص فـي مجـالس اتخـاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية والتدريبية، وقدم بعض الأنظمة واللوائح الخاصة بتنميـة المـوارد البشرية، وقلة التنسيق عند وضع التشريعات الخاصة بالتنمية بين الجهات المعنية.

دراسة الفرا و الخطيب (2007): بعنوان " النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"، و يتكون مجتمع البحث من العاملين في الـوزارات التابعـة للـسلطة الوطنيـة الفلسطينية في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية الآتية: رئيس قسم، نائب مدير دائرة، مدير دائرة، وكانت مشكلة الدراسة هي ما هو النمط السائد للإدارة فـي قطـاع غـزة للوظـائف الحكومية، وعدد المجتمع كان 6800 موظف، أخذت عينة منهم 500 موظف، وكان أهم توصيات الدراسة: تعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة في الوزارات الفلسطينية من خلال تفعيل المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وحث المدراء على البعد عن المركزية وزيادة الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم لعملهم، أيضا الاهتمام والتعامل الايجابي المتوازن من قبـل الإدارة مع العاملين بغض النظر عن الجنس، ثم إعطاء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في المؤسسة بغض النظر عن سنوات الخبرة أو المسميات الوظيفية أو حجـم المـسؤوليات، وتعزيـز مساهمتهم في صناعة القرارات مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز انتمائهم لمؤسساتهم، كـذلك ضرورة عمل ورشات عمل للمدراء في مجال الإدارة، لتفعيل دور المرؤوسين بـاختلاف مـسمياتهم وخبراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مع ضرورة التدريب المستمر للعاملين وإطلاعهـم علـى نماذج العمل الإداري الناجح في الدول الأخرى كي يساعد في إحداث تغيير ايجابي في ثقافة القطـاع العام الفلسطيني مما يساهم في تطور قدرته الإنتاجية ويقلل من التكاليف.

دراسة الدوسري (2003)، بعنوان " الإستراتيجية الوطنية الموحدة للتدريب " ، وهدفت الدراسة إلى وضع أهداف استراتيجية تهدف إلى إيجاد نظام تعليم وتدريب تقني ومهني كفء ومـرن يلبـي احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسوق العمل ويحقق الاسـتدامة والتكامـل مـع النظام التعليم القائم، وكان مجتمع الدراسة هو المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهنـي فـي المملكة. ونتائج هذه الدراسة كان تصوراً مموسسا لاستراتيجية وطنية للتدريب والتطوير للكـوادر البشرية في المملكة، لحل جميع المشاكل المتعلقة بعدم كفاءة هذه العملية، وركزت الدراسة بـشكل خاص على ضرورة وجود التنسيق بين القطاعات كافة لإنجاح استراتيجية وطنية للتدريب وتنميـة الموارد البشرية.

دراسة حجازي (2002): بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين "، تم اخذ عينة طبقية من 273 معلما، علما أن مجتمع الدراسة كـان 779 معلما، وهدفت لمعرفة الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة من المعلمين، وأظهرت الدراسة عـدة نتائج مهمة، ولكن من أهم نتائجها أن معلمي الرياضيات في المحافظات الـشمالية فـي مـدارس الحكومة لهم 77 حاجة تدريبية، وأوصت بضرورة عمل ورش تدريبية عاجلة لهم.

1.8.2. نقد الدراسات السابقة:

عدا عن التقارير التي تشير إلى ضرورة البدء بتنفيذ إصلاحات مهمة وجذرية في القطاع العام الفلسطيني، ومن هذه الإصلاحات ضرورة إصلاح عملية التنمية الإدارية الفاعلة في القطاع الحكومي، إلا أنها لم تقدم حلولا جوهرية لهذه المشكلة، وكانت الدراسات السابقة تعنى بدراسة وصفية لأنماط السلوك القيادي فقط، أو تدور حول عملية التدريب وعدم فعاليته في بعض الأحيان، إضافة إلى دراسات ركزت على وصف الضعف الحاصل في تطوير وتنمية الموارد البشرية وقيادات المستقبل من الموظفين، إلا أنها كلها تلتقي مع دراستنا بتركيزها على أهمية موضوع تنمية الموارد البشرية عموما وتنمية وتطوير المدراء خصوصا، وتطوير المدراء العامين على وجه التحديد، وأظهرت معظم توصيات هذه الدراسات ضرورة تخصيص موارد مالية وبشرية من اجل تخطيط سليم لتطوير رؤية شاملة للمؤسسة بخصوص تطوير الموارد البشرية، إلا إن دراستنا تهدف إلى تبرير تطوير معهد يقوم على رؤية وطنية شاملة وليس لمؤسسة محددة فقط.

وتشير ورقة العمل التي قامت بها المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن) 2009، بوضوح إلى الخلل الكبير الذي يعتري عملية التنمية الإدارية في القطاع العام الفلسطيني، وهذا يتفق تماما مع مبررات هذه الدراسة، وجوهر مشكلتها وأسئلتها.

وحسب ورقة العمل المقدمة إلى مجلة أكاديمية الفيصل العالمية ، من قبل الدوسري بعنوان "الحاجة إلى استراتيجية عليا للتدريب بالمملكة "، يبرز أهمية وجود مرجعية عليا لتنظيم عملية تدريب القوى العاملة في القطاع الخاص في مختلف التخصصات، لتكون هذه المرجعية مسئولة عن وضع استراتيجية وطنية للتدريب، إضافة إلى تنسيق الجهود المختلفة المبذولة من عدة جهات في هذا الشأن، وهنا تتفق هذه الدراسة مع هذه الرسالة من حيث ضرورة وجود مرجعية عليا لعملية تطوير الكوادر، ولتكون مرجعية عملية تنمية الموارد البشرية مرجعية واحدة، مهمتهما وضع استراتيجية تدريب وطنية لكوادر الإدارة العامة.

وتظهر دراسة أبو عطوان (2008)، افتقار عملية التدريب إلى التخطـيط الكـافي، إضـافة إلـى افتقارها إلى عملية مسح الاحتياجات التدريبية قبل البدء بعملية التدريب، وعدم مناسـبة التـدريب أحيانا لحاجات المعلمين، وتأتي هذه الدراسة لتأكيد أو نفي هذه النتائج، ولتشكل دراسة أبو عطـوان مبررا للقيام بهذه الدراسة، وأساسا لمشكلتها.

أما دراسة غانم (2008) التي تظهر غياب الرؤية بموضوع تنمية الموارد البشرية، بل وأكثر من ذلك عدم تخصيص الموارد المالية لهذه العملية أصلا، وطبعا هذا حال مؤسسة الحكم المحلي التي يمكن قياس حالها على معظم المؤسسات الأخرى، فتتفق هذه الدراسة مع مبررات هذا البحث، وتتفق مع توصياته.

وبخصوص دراسة منتدى الرياض الاقتصادي (2007) ، التي أشارت بأن أساس الخلل في عملية الرقي بالموارد البشرية هو غياب التنسيق بين مؤسسات الإدارة العامة، وغياب وجود خطة تدريبية لدى كل مؤسسة، ولدى الحكومة ككل باتجاه تنمية الموارد البشرية، لتشكل دعما أخرا لمبررات هذه الدراسة، بسبب التشابه النسبي بين الدول العربية بخصوص الواقع الإداري فيها.

و دراسة الفرا و الخطيب (2007) "، التي تقول نتائجها بضرورة وجود معهد للتطوير المستمر لموظفي الإدارة العامة لإطلاعهم على أحدث وآخر نماذج العمل الإداري حسب ما توصي به الدراسة، وهنا تتفق هذه الدراسة مع دراستنا بالتوصية المشتركة بضرورة وجود هكذا معهد، يقوم على العملية التطويرية الإدارية في فلسطين، وكذلك وفق توصيات دراسة الدوسري (2003)، حيث أشار أيضا إلى ضرورة وجود تصور ممؤسس لعملية تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

وتظهر دراسة حجازي (2002) ، وجود 77 حاجة تدريبية ملحة، لمدرسي مادة الرياضيات فقط، وهنا يظهر عقم النشاطات التدريبية التي تتم في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية رغم كثرتها، وهي تشكل بذلك دعما لمبررات هذه الدراسة، التي يفترض بها تقديم صورة عن واقع عملية تنمية الموارد البشرية في فلسطين.

9.2 نماذج معاهد التنمية البشرية العربية

بعد الإطلاع على النماذج العربية لمعاهد التنمية الإدارية، وذلك عبر الشبكة العنكبوتية الانترنت، للاستفادة من تجربتها العريقة، يمكن إجمالها بالنماذج الآتية:

1.9.2. النموذج الأردني:

أنشئ المعهد في عام 1968 (المعهد الوطني الأردني للتدريب، 2010)، باسم معهد الإدارة العامة ليساهم في تنمية القوى البشرية في القطاع العام المتنامي من خلال عقد البرامج التدريبية وإجراء

الدراسات والبحوث في المجالات الإدارية والمالية، و تغير اسمه في عام 2001 ليصبح المعهد الوطني للتدريب، لتكون جل نشاطاته منصبه على التدريب، وفي عام 2002 قام المعهد بمضاعفة أعداد المتدربين والساعات التدريبية والبرامج التدريبية لتصل إلى أرقام قياسية غير مسبوقة، إضافة إلى مضاعفة عدد القاعات التدريبية ومختبرات الحاسوب وتزويدها بالأجهزة والمعدات الحديثة، وتأهيل جيل جديد من المدربين والمنسقين وإعداد الحقائب التدريبية اللازمة، وفي عام 2008 اقر إضافة مهمة هي المساهمة في بناء القدرات المؤسسية للدوائر الحكومية، مما استدعى إحداث كثير من التغيرات في الدور والهيكلة وقدرات الموارد البشرية في المعهد والبنية التحتية والتشريعات والأنظمة.

أما رؤية المركز فهي "أن نكون في موقع ريادي متقدم محلياً ودولياً في التدريب المبني على القدرات" ، أما رسالته فهي " المساهمة في الارتقاء بمستوى المشاركين في البرامج التدريبية محليا وإقليميا من خلال عقد الأنشطة التدريبية المنسجمة مع التوجهات والمستجدات ووفق أساليب تدريبية حديثة وأنشطة تعتمد المشاركة والتفاعل لنشر وتعميم المعرفة والمهارات وتحسين الاتجاهات". أما أهداف المعهد الاستراتيجية فهي:

- تطوير وتأهيل الموارد البشرية في المعهد .
- تطوير التشريعات الناظمة لعمل المعهد .
- تفعيل دور الدراسات والبحوث التي تخدم العملية التدريبية ضمن رؤية المعهد ورسالته.
- زيادة درجة التعاون والتنسيق مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية العاملة في مجال التدريب وتطوير الاتصال الداخلي والخارجي.
- تحسين البنية التحتية للمعهد لتكون قادرة على استيعاب وخدمة العملية التدريبية .
- زيادة درجة اعتماد المعهد على إيراداته الذاتية .
- تطوير قدرات المعهد بما يتواءم مع برامج الإصلاح الإداري والأجندة الوطنية.

ولا ينحصر عمل المعهد في تقديم خدمة التدريب فقط، وإنما أيضا بتأهيل المدربين أنفسهم، حيث تتكون مراحل إعداد و تأهيل المدرب في المعهد الأردني من الخطوات الآتية:

- المشاركة في برنامج تنمية و تطوير مهارات أخصائيي التدريب.
- المساعدة في أعمال التنسيق للبرامج و الورش التدريبية.
- التنسيق للبرامج و الورش التدريبية (Coordinator).
- المشاركة في برامج تدريب المدربين.

- المشاركة في فرق العمل و اللجان المكلفة بإعداد الدراسات .
- إعداد حقائب تدريبية لبعض الموضوعات بالتشارك مع المدربين أو بشكل منفرد, وعرضها ضمن اللقاءات الدورية في المعهد أمام الزملاء .
- العمل كمساعد مدرب (Trainer Co).
- العمل كمدرب.

أما عن أنواع التدريب التي يقدمها المعهد فهي:

- أولاً: برامج المسار التدريبي: ويتضمن هذا المسار مجموعة من البرامج التدريبية التي يجب أن يلتحق بها الموظف أثناء تقدمه الوظيفي عبر الوظائف التي يترقى إليها، ويتزود خلالها بالحد الأدنى من التدريب والمعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة التي تتناسب ومتطلبات القيام بشكل عام بمهام وواجبات الوظائف، وهي على النحو الآتي: برامج الإدارة المتقدمة، برامج الإدارة الوسطى، برامج الإدارة التأهيلية، برامج الإدارة التأسيسية، برامج موظفي الفئة الثالثة، برامج توجيه الموظف الجديد.
- ثانياً: البرامج التدريبية الخاصة: تعقد هذه البرامج بناء على احتياجات تدريبية خاصة بطبيعة عمل الدوائر الحكومية، وتنفذ عند طلبها في الزمان والمكان الذين يتم الاتفاق عليهما ما بين المعهد والدوائر الحكومية.وتندرج البرامج التدريبية في هذا المعهد والمقدمة للرقي بقادة الإدارات العليا إلى البرامج الآتية:

  - مهارات بناء الفريق والعمل الجماعي
  - أساليب حديثة في التخطيط المالي
  - الحاكمية الرشيدة
  - موازنات البرامج والأداء
  - إدارة التوتر وضغوط العمل
  - بناء القدرات المؤسسية
  - تقييم الأداء المؤسسي
  - تمكين الأفراد
  - تقييم الأداء الفردي
  - مهارات العرض والتقديم
  - التخطيط الاستراتيجي

- دراسة الجدوى الاقتصادية وآليات المتابعة والتقييم
- ·كتابة عروض ومقترحات المشاريع
- إدارة وحل النزاعات
- القيادة التشاركية
- التنبؤ وإدارة المخاطر
- نظام تحسين الخدمات المقدمة للعملاء
- إدارة التغيير
- هندسة العمليات الإدارية
- الإدارة بالنتائج
- اللامركزية وتفويض الصلاحيات
- إدارة الأزمات ومهارات التفاوض

- ثالثا: الدراسات: يتولى المعهد مهمة إعداد وتنفيذ الدراسات ذات الطابع الإداري والمالي المتعلقة بتحسين وتطوير العملية التدريبية والمتعلقة بالمشكلات والعقوبات والصعوبات التي تكتنف الأداء الإداري وتحول دون تطوره وبالأخص ما يتعلق منها بتحديد الاحتياجات التدريبية للجهاز الإداري الأردني وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها وقياس الأثر التدريبي، إضافة إلى الدراسات والاستشارات التي يقدمها المعهد في مجال استطلاع أراء المواطنين حول الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية من أجل التعرف على مواطن الضعف في الأداء الإداري وكذلك التعرف على رغبات المواطنين لتكون عمليات الإصلاح مبنية على حاجات فعلية لمتلقي الخدمات لزيادة درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة إليهم.

2.9.2. النموذج السعودي:

أنشئ معهد الإدارة العامة عام 1961م (معهد الإدارة العامة السعودي، 2010)، كهيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علميا لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة، ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، كما يختص المعهد بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة.

واهم أهدافه هي:

- إعداد الكوادر الحكومية في مجال رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط في مجال تحقيق الإدارة الرشيدة.
- ورفع مستوى الأداء والكفاءة بين العاملين بالجهاز الإداري للدولة.
- وتقديم المشورة في مجال وضع السياسات العامة.
- وتفعيل مقومات الحاكمة في مؤسسات الدولة.
- تدعيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.

وتقسم النشاطات التي يقوم بها هذا المعهد إلى أربع نشاطات رئيسية هي:

- التدريب (أثناء الخدمة - قبل الخدمة)
- الاستشارات
- البحوث الإدارية
- التوثيق الإداري

أما بخصوص البرامج التدريبية في المعهد البرامج التدريبية، فيعتبر نشاط التدريب أثنـاء الخدمـة لموظفي الأجهزة الحكومية احد نشاطات المعهد الرئيسة، والذي يهـدف إلـى تلبيـة احتياجـاتهم التدريبية، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات، والاتجاهات السلوكية الايجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري، والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية، وتتنوع برامج هـذا التدريب لتشمل مجموعة من البرامج الإدارية والمالية والاقتصادية والمكتبية، وبـرامج الحاسـب الآلي وغيرها، ويقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقا لاحتياجات الأجهزة الحكومية، وهي برامج تدريبية قصيرة مكثفة تتراوح مدد تنفيذها مابين يومين إلى عشرة أيام, ويمكـن الموظـف الحصول على أكثر من برنامج من هذه البرامج بما لا يتجاوز (12) يوماً تدريبياً في السنة.

وللقيادات الإدارية العليا جزء خاص من التدريب، حيث يتضمن نشاط التدريب في المعهد عـلاوة على البرامج الإعدادية والتدريبية تنظيم حلقات تطبيقية وندوات ولقاءات علمية لخدمة القيادات العليا في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وتتولى الإدارة العامة للبرامج العليا بالمعهد هذا النـشاط الهادف إلى تزويد القيادات الإدارية العليا بالجديد في مجال الإدارة، وإتاحة الفرصة لهـا لمناقـشة المشكلات الإدارية التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها، إلى جانب إتاحة الفرصة لهذه لقيادات

للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة. ويعمل المعهد بالتنسيق مع عدد مـن المنظمـات الدولية كالصندوق الدولي، والبنك الدولي، والمعهد الدولي للعلوم الإدارية، وغيرها على عقد عـدد من الحلقات الدولية التطبيقية لكبار الموظفين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، يشارك فيها عدد من القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجـي، ويقـدمها خبراء دوليين في اختصاصات إدارية واقتصادية ومالية محددة.

ويمثل البحث العلمي في مجال الإدارة والحقول العلمية الأخرى ذات العلاقة بهـذا المجـال، أحـد الأنشطة الرئيسية في منظومة أنشطة المعهد المختلفة، حيث تتكامل هذه الأنشطة وتتمازج للمساهمة في تحقيق رسالة المعهد " نحو تنمية إدارية أفضل". يعمل معهد الإدارة العامة ممثلاً بمركز البحوث فيه على دعم وتفعيل نشاط البحوث الميدانية، و تأليف الكتب و ترجمة المؤلفات الأجنبية الحديثـة والهامة في شتى مجالات الإدارة، بالإضافة إلى الاستمرار في إصدار دوريتـه المعروفـة الإدارة العامة بصورة منتظمة، وتهدف هذه الأنشطة إلى معالجة المشكلات الإدارية والتوصل إلى حلـول عملية بشأنها، بغية تطوير الأجهزة الإدارية ورفع كفاءة أدائها وإنتاجية العاملين بها مـن ناحيـة، ونشر الفكر الإداري على صعيد المملكة.

يقوم المعهد إضافة إلى ما ذكر، بتقديم خدمة الاستشارات التي لا يتقاضى أي مقابـل مـالي لهـا، فالاستشارات تقدم للأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة ومشروعات القطاع العام مجاناً، وتقتـصر مشاركة الجهات المستفيدة على تقديم الخدمات المكتبية التسهيلية داخل أجهزتها بتخصيص المكاتب اللازمة للاستشاريين أثناء تواجدهم مع ما يلزم لعملهم من أدوات وتجهيزات مكتبية ، علمـاً بـأن المادة الثانية من نظام المعهد تجيز للمعهد تقديم الخدمات الاستـشارية لغيـر الجهـات الحكوميـة وللجهات الحكومية في بعض الحالات بمقابل مالي وفقاً لضوابط يضعها مجلـس الإدارة، وتتمثـل أهداف هذا المعهد السعودي من ناحية الاستشارات بما يأتي:

- مساعدة الأجهزة الحكومية في تطوير بنيتها الهيكلية، بالشكل الذي يضمن لهـا أداء المهـام بشكل صحيح يجنبها التداخل والازدواجية عند التنفيذ.
- مساعدة الأجهزة الحكومية على تصحيح إجراءات العمل التي تطبقها فـي تنفيـذ المهـام، وتطويرها بالقدر الذي تقتضيه المتغيرات المستجدة في التخصص المالي، أو حجم القـوى العاملة، أو في التجهيزات ووسائل التقنية المستخدمة.
- مساعدة الأجهزة الحكومية في اختيار التجهيزات المكتبية، ووسائل تقنيـات العمـل وفقـاً لطبيعة المهام، ومواقع العمل، والاعتمادات المالية المخصصة.

ويعد التوثيق الإداري احد المهام الرئيسية لمعهد الإدارة العامة، على أن للمعهد في سـبيل تحقيـق أغراضه، تبويب الوثائق الإدارية الحكومية وتصنيفها وتيسير الاستفادة منها كمـا صـدر الأمـر السامي بتوجيه الجهات الحكومية بتزويد معهد الإدارة العامة بصورة من الوثائق والمطبوعات التي لها صفة تنظيمية، وتتولى الإدارة العامة للمكتبات والوثائق في المعهد تحقيق أهداف المعهد في هذا المجال، وتعمل على تنظيم ومعالجة الوثائق وفق أحدث التقنيات، وتيسير الاستفادة منها للمـسئولين والباحثين ذوي العلاقة عبر شبكة المعهد الالكترونية، وترتبط عدد من الجهات الحكوميـة بقاعـدة بيانات الوثائق مباشرة من خلال الشبكة الداخلية للمعهد.

3.9.2. النموذج المصري:

تم إنشاء المعهد القومي للإدارة ليكون مركزا متميزا في مجال الاستـشارات التدريبيـة وبحـوث التطوير، حيث تهدف رسالة المعهد الأساسية إلى تحقيق التنمية البشرية، وتنمية المهارات الإداريـة والتكنولوجية في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي والإداري، وتطوير الإدارة الحكومية وتعزيـز كفاءتها عبر الآليات التكنولوجية الحديثة، فضلا عن نشر ثقافات تطوير أداء المنظمات الحكوميـة وتقديم الخدمات الاستشارية والبحثية، ودعم أنشطة التنمية الإدارية والتكنولوجيان، إلى جانب تعزيز التعاون الدولي والإقليمي في مجالات التنمية البشرية والتطوير المؤسـسي واسـتخدام تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات في الإدارة، كما يضم المعهد القومي للإدارة ضمن وحداته مركز الحوكمـة الذي تم تأسيسه في مارس عام 2008، كأول مركز متخصص يعنى بموضوعات وقضايا الحوكمة في مصر(المعهد القومي المصري للإدارة، 2010).

4.9.2. نموذج المغرب:

أنشئت المدرسة الوطنية للإدارة سنة 1948 (المدرسة الوطنية المغربية للإدارة، 2010)، وهي أقدم مدرسة للإدارة في إفريقيا وأول مؤسسة لتكوين الأطر الإدارية في المغرب، ولقد كان الهدف مـن إحداثها تزويد الإدارات العمومية بأطر مؤهلة لمواجهة الفراغ الذي خلفه رحيل الموظفين الفرنسيين بعد استقلال البلاد. أهم مهام هذه المدرسة التي أقرها المرسوم المؤرخ بـ 10 مايو 2000 كالآتي :

- يعتبر تطوير مهارات الموارد البشرية من أولويات الإصلاح الإداري الذي أقرته الحكومة، مما يجعل من المدرسة الوطنية للإدارة أداة ضرورية لتدعيم ومواكبة مجهـودات تحـديث قدرات التدبير بالمرافق العمومية من حيث:

- مواكبة تطور الإدارات العمومية وتدعيم برامج الإصلاح الإداري من خلال نظام للتكوين ملائم وفعال.
- المساهمة في تنمية البحث العلمي المطبق في ميدان التدبير العمومي،
- المساهمة في إنجاز برامج التكوين المستمر باتصال مع الإدارات العمومية،

- تنمية البحوث الرامية إلى تطوير الجهاز الإداري للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.
- تقديم الاستشارات والخبرات في ميدان اختصاصها لفائدة الإدارات و/أو الغير.
- إعداد وإنجاز برامج التكوين من أجل الإدماج مقابل أجر باتصال مع الإدارات العمومية المعنية لفائدة الشباب حاملي الشهادات الذين لا يتناسب تكوينهم مع الحاجيات الحقيقية للإدارة .

أما أهم البرامج التدريبية التي تقدمها هذه المدرسة فهي:

- تدبير المشاريع
- السلوك التنظيمي
- تدبير الموارد البشرية
- تدبير الممتلكات العمومية
- تقنيات التدقيق ومراقبة تدبير الشأن العام
- الأخلاقيات المهنية
- إدارة التغيير
- تقنيات التواصل
- الاستشارات القانونية وتقنيات تأويل النصوص
- القانون العام للأعمال والاستثمار

5.9.2. النموذج التونسي:

يندرج إحداث معهد تنمية قدرات كبار الموظفين في إطار البرنامج الرامي إلى تحديث الإدارة التونسية وتعصير آليات عملها، وذلك من خلال تطوير قدرات الإطارات الإدارية العليا، ويتولى المعهد تنظيم أنشطة تهدف إلى تطوير كفاءات الإطارات الإدارية العليا في المجالات والميادين ذات الصلة بوظائف القيادة الإدارية والاستشراف و تطوير الموارد البشرية و بتقنيات التجديد الإداري

واليقظة الإستراتجية، وأنشئ عام 1949 (المدرسة الوطنية التونسية للإدارة، 2010). أما مهام هذه المدرسة فتتلخص بما يأتي:

- تنظيم مراحل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات لفائدة أعوان الإدارة والمؤسسات والمنشآت العمومية.
- القيام بدراسات وأعمال خبرة ومتابعة المستجدات في جميع ميادين التصرف العمومي.
- وتنظيم ملتقيات وندوات وأيام دراسية حول مواضيع تتعلق بـالإدارة العموميـة والعلـوم الإدارية.
- تنظيم أنشطة تهدف إلى تنمية قدرات الإطارات الإدارية العليا.

وبخصوص كبار الموظفين في جهاز الدولة، فان هذا المعهد يتولى تنظيم أنشطة تهدف إلى تنميـة قدرات الإطارات الإدارية العليا في المجالات ذات الصلة بوظائف الاستشراف، والقيـادة الإداريـة وتطوير الموارد البشرية، وبتقنيات التجديد الإداري واليقظة الاستراتيجية، وللغرض ينظم المعهـد دورة سنوية يدعى لمتابعتها عدد من الإطارات الإدارية السامية، و يحدد موضوع الدورة و تاريخ انطلاقها واختتامها بقرار من الوزير الأول، في حين يضبط برنامجها و الإجراءات العملية لتنظيمها ومتابعة سيرها وتقويمها بمقتضى مقرر من مدير المدرسة بالتنسيق مع المصالح المختصة بالوزارة الأولى.

وتتضمن هذه المدرسة مركز الخبرة والبحوث الإدارية، والذي يتولى القيام عند الطلـب بدراسـات لفائدة الإدارة والمؤسسات و المنشآت العمومية، والقيام بدراسات مقارنة حـول طـرق التـصرف العمومي والأنظمة الإدارية والعمل على نشرها، وإنجاز بنك معلومات حول البحوث والدراسـات المتعلقة بإصلاح الإدارة العمومية وتحديثها، ومتابعة المستجدات فـي جميـع ميـادين التـصرف العمومي، وتسيير المكتبة والعمل على تطوير رصيدها من المراجع والمؤلفات المتعلقـة بـالإدارة العمومية والعلوم الإدارية وطرق التصرف العمومي، إعداد المؤلفات والمراجع التي تساعد التلاميذ في دراستهم ونشرها، تنظيم ملتقيات وندوات وأيام دراسية حول مواضيع تتعلق بالإدارة العموميـة والعلوم الإدارية والتصرف العمومي، والعمل على تدعيم التعاون مع المراكز المماثلـة والـشبكات الدولية والجامعات. وتشمل المدرسة أيضا إدارة التعاون والتربصات، والتي تتولى تنظيم التربصات ومراقبة سيرها وضبط نتائجها، كما تتولى متابعة اتفاقيات التعاون المبرمة بين المدرسة الوطنيـة للإدارة، والمؤسسات التونسية والأجنبية وإنجاز البرامج المتصلة بها.

6.9.2. النموذج السوري:

تم إحداث المعهد العالي لإدارة الأعمال، بهدف تعزيز التعليم الإداري في سـوريا، والـرد علـى المشكلات والاستجابة للفرص في هذا البلد، ويتمثل الهدف النهائي في تنميـة المـوارد البـشرية، وتأهيل الطلاب والمجازين من مختلف الاختصاصات في مجالات علوم إدارة الأعمال على مختلف المستويات، وفي جميع القطاعات العام والخاص والمشترك (المعهد العالي السوري لإدارة الأعمال، 2010). يتولى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال كل من العميد ومجلس الإدارة، وينتسب أعضاء مجلس الإدارة إلى الوزارات الحكومية والقطاعين العام والخاص، إضافة إلى كون بعـضهم مـن أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية للمعهد، وهذا المعهد مسئول عن التدريب المـستمر للمـوظفين الإداريين والهيئة التعليمية، بالتعاون مع الأقسام العلمية، وذلك لتلبية متطلبات سوق العمل، و تنظيم دورات تدريبية قصيرة الأجل في مجال علوم و مهارات الإدارة، إضافة إلى تنظيم المـؤتمرات و اللقاءات المفتوحة الدورية، وتقوم المديرية بإعلان خطة تدريب سنوية تشمل العديد مـن البـرامج التدريبية و دورات حسب الحاجة للجهات العامة والخاصة.

7.9.2. نموذج سلطنة عمان:

يمثل معهد الإدارة العامة المؤسسة الأساسية للتنمية الإدارية في سلطنة عمان، وقد أنشئ المعهد في نوفمبر 1977م (معهد الإدارة العامة العماني، 2010)، كوحدة تابعـة لـوزارة شـؤون الـديوان السلطاني، وفي عام 1990م صدر المرسوم السلطاني بإعادة تنظيم المعهد، وتحديد تبعيتـه لـوزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، وساهم المعهد من خلال دوره في رفع مـستوى الأداء والكفاية بين الموظفين، كما يمارس المعهد إعداد البحوث المكتبية والميدانيـة، وتقـديم المـشورة الإدارية للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ونشر الوعي الإداري، وتـدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة على المستوى العربي والدولي. أما أهم أهداف المعهد فهو يعمل على تحقيق الأهداف الآتية :

- رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.
- تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للـوزارات والـدوائر الحكوميـة والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.

- تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
- القيام بأعمال جمع وتوثيق ونشر المعلومات الإدارية.

وتهدف إدارة التدريب إلى تحقيق أهداف المعهد الخاصة بنشاط التدريب، وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

- وضع خطط التدريب في ضوء أهداف المعهد، وفي إطار الخطة العامة.
- تنفيذ الخطط التدريبية المعتمدة وما يقتضيه ذلك من تصميم البـرامج، وتحديـد مـستواها العلمي.
- المشاركة في حصر الاحتياجات التدريبية الذي يتم دورياً على مستوى السلطنة، وذلك فـي ضوء القرارات المنظمة لذلك.
- اقتراح اللوائح والتعليمات الخاصة بتنظيم نشاط التدريب.
- الإشراف الفني والإداري على الأقسام التابعة للإدارة وتحديد احتياجاتها من القوى العاملـة والأدوات المكتبية ومتابعة توفيرها.
- تنفيذ الأنشطة التدريبية التي تقترحها إدارات البحوث والاستشارات والمعلومات بالتنـسيق مع تلك الإدارات.
- تقييم نشاط التدريب بشكل دوري والعمل على تقديم مقترحات تسهم في تطوير ذلك النشاط.
- اقتراح موازنة تقديرية لنشاط التدريب.

ويتضمن المعهد إدارة عامة للبحوث، وتهدف إدارة البحوث إلى تحقيق أهـداف المعهـد الخاصـة بنشاط البحوث وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

- وضع الخطط السنوية لنشاط البحوث في إطار الخطة العامة للمعهد.
- تنفيذ الخطط السنوية لنشاط البحوث
- التحضير لأعمال لجنة البحوث.
- الإشراف على إصدار دورية المعهد المتخصصة في مجال العلوم الإدارية.
- توثيق الصلات العلمية وتبادل المعلومات مع مراكز البحوث الإدارية.

ويقوم المعهد بتغطية مجالات التدريب الآتية:

- مجال الإدارة العامة
- المجال المالي
- المجال الاقتصادي
- مجال التدريب الكتابي
- مجال الإحصاء
- مجال البحوث
- مجال الحاسب الآلي
- مجال المكتبات
- القانون
- مجال العلاقات العامة

8.9.2. نموذج قطر:

تأسس مركز التدريب الإقليمي للإدارة العامة بهدف تعزيز علاقات التعاون بين دول حـوار آسـيا والشرق الأوسط، بشأن تدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة بالقطاع العام لهذه الـدول، مـن خلال عقد البرامج التدريبية، وورش العمل و اللقاءات العلمية في مجالات التنمية الإدارية وتطوير الموارد البشرية (معهد التنمية الإدارية القطري، 2010). ويتكون معهد التنمية الإدارية من إدارات عدة، وهذه الإدارات خدماتها في مجالات التنمية الإداريـة المختلفـة إذ يتنـاول نـشاط البحـوث والاستشارات تقديم الخبرة الاستشارية لكافة مؤسسات وأجهزة الدولة مـن قطـاع عـام ومخـتلط وخاص، وفي كافة مجالات التنمية الإدارية من إدارة ومحاسبة ومالية ومعلوماتية, كذلك البحـوث والدراسات التي تقدم موضوعات ذات علاقة مباشرة بشكل أو اخر مع ضرورات العمـل والياتـه المتعددة ضمن هذه المؤسسات. إلى جانب دورات المعهد التدريبية والتي تقدم من خـلال الكـوادر المتخصصة في إدارات المعهد المختلفة عدد من الدورات التدريبية في مجالات الإدارة والمحاسـبة والمالية والمعلومات, الحاسب الآلي، وكذلك برامج الدبلومات التي تمثل أحد النـشاطات الأساسـية والتي تقدم من خلال برنامجي دبلوم المحاسبة ودبلوم إدارة الأعمال. وتعـد إدارة التـدريب أحـد الإدارات الرئيسية في معهد التنمية الإدارية حيث تتولى القيام بالمهام والاختصاصات الآتية:

- تعد الخطة التدريبية السنوية للمعهد بالتعاون مع الجهات المعنية في وزارة شؤون الخدمـة المدنية والإسكان وتقديمها لمجلس الإدارة لإقرارها.
- تحديد محتويات و موضوعات البرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها في المعهد.

- عقد برامج تدريبية خاصة بناء على احتياجات الجهات المختلفة.
- الإشراف على وتنفيذ البرامج التدريبية الواردة في الخطـة التدريبيـة للمعهـد والبـرامج الخاصة.
- إعداد وتنظيم الندوات ذات الصلة بنشاطات التنمية الإدارية.
- تطوير علاقات التعاون مع مؤسسات التدريب العربية والدولية.

يعتبر النشاط الاستشاري والبحثي من المهام الرئيسية التي أنشئ من أجلها معهد التنمية الإداريـة وذلك بهدف تطوير مستوى الأداء المؤسسي لمختلف الأجهزة الحكومية والقطاع الخـاص، تمـت مهامه من هذه الناحية فهي:

- تقديم المشورة في المجالات التنظيمية والإدارية، المالية والمعلوماتية وتبـسيط الإجـراءات لوحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة والقطاع الخاص.
- إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوعات التنمية الإدارية
- دعم، تشجيع ونشر البحوث، الدراسات، الكتب والدوريات في مجالات التنمية الإدارية

وتقوم رسالة المركز ومهمته على تعزيز علاقات التعاون بين دول حوار آسيا والـشرق الأوسـط بشأن تدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة بالقطاع العام لهذه الدول، من خلال عقـد البـرامج التدريبية وورش العمل، و اللقاءات العلمية في مجالات التنمية الإدارية وتطوير الموارد البشرية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

حيث أن موضوع التنمية الإدارية له اطر نظرية معروفة حسب أدبيات علـم الإدارة، فـان هـذه الأسس ليست هي الوحيدة من حيث بيان أثر هذه التنمية الإدارية على الأداء للموظفين العمـوميين، فقد تكون هذه الأسس اتبعت بشكل علمي منهجي في عملية التنمية الإدارية، لكن مؤشـرات الأداء السليم يتم استقراؤها مباشرة من الميدان وليس من الأساس النظري المتبـع فـي تطبيـق العامـل المستقل، وعليه تم اتباع ما يأتي.

2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهـذا البحـث، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض البحث كما هي في أرض الواقع ودون تحيز، ومن ثم تصنيف وتبويب وتلخيص البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات والأسـاليب المناسـبة لاستنباط النتائج والمقترحات، عبر محاولة جمع المعلومات من مجتمع الدراسة لمعرفـة مبـررات وجود معهد وطني لتنمية الإدارة العامة الفلسطينية، ثم دراسة النماذج العربية من معاهد التطـوير الإداري الحكومي، والاستفادة من التجارب العربية لتصميم نموذج وطني فلسطيني للمعهد.

3.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك مـن خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول.

وتكونت استبانة الدراسة من محاور عدة هي الآتية:

- المحور الأول: وهو محور المعلومات الشخصية الوصفية، والتي سـيتم اسـتخدام بعـض المتغيرات في هذا المحور لمعرفة تأثر توجهات القائمين على عملية التنمية الإدارية بهـذه المتغيرات، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر الـوظيفي بالتنميـة الإدارية، عدد أفراد الوزارة، التخصص، المسمى الوظيفي
- المحور الثاني: ويدور حول واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ويتكون هذا المحور من أجزاء عدّة، أولها يدور حول مدى التزام القائمين على تنمية هذه الفئة بالأصول الإدارية والعلمية لمهامهم، والثاني يدور حول واقع عملية مسح الاحتياجات التدريبية، والثالث يدور حول واقع عملية التخطيط لعملية التنمية الادارية في السلطة الوطنية الفلسطينية، وأخيرا حول واقع عملية التقييم لنشاطات تنمية الموظفين إداريا في فلسطين.
- المحور الثالث: يدور حول معوقات عملية تنمية الموظفين في السلطة الوطنية الفلسطينية، الإدارية والمالية وغيرها.
- المحور الرابع: يدور حول الأهداف التي ينبغي أن يحملها المعهد، وسيتم اشتقاق هذه الأهداف بالرجوع إلى المعاهد العربية لتلخيص مجموعة أهدافها، ثم عرضها على القائمين على التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية، لمعرفة آرائهم، إضافة لمعرفة آرائهم حول البرامج المناسبة التي ينبغي تقديمها بناء على خبراتهم في هذا المجال، وما هي أفضل طرق التمويل لإمكانية تحقيق هذا المعهد لمهامه، ولمن يفترض أن تكون جهة تبعيته.

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحـساب معامـل الثبـات كرونباخ الفا (Coronbach Alpha) حيث بلغ معامل الثبات (0.895)، وكما هو معـروف فانـه يلزم 5 قراءات لكل متغير أي أن عدد القراءات يجب أن يفوق عدد المتغيرات بخمس مرات و هذا ما هو غير متوفر فان مؤشر كرونباخ الفا أعطانا هذا الرقم الذي يعد جيد جدا نسبيا مـن الثبـات والاتساق الداخلي في الاستبانة المستخدمة. وقد تم توزيع الاستبيان مرتين وجاءت النتائج مطابقـة بنسبة 94.25% حيث كان عدد الإجابات غير المطابقة 124 من مجمل 2175 سؤال، وذلك بسبب أن طريقة جمع الاستبيان كانت مباشرة من قبل الباحث للمبحوث، إضافة للمعرفة الشخـصية لكـل مبحوث في مجتمع الدراسة، وبطبيعة العلاقة الشخصية لكل مجتمع الدراسة بالباحث نظرا لظروف

العمل التي تجمعهم به. علما انه تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكفاء من الأساتذة الذين يحملون شهادة الدكتوراه، والمسئولين عن الإشراف على الطلبة في رسائل الماجستير، ونالت هذه الاستمارة ثقتهم، وأجريت عليها التعديلات اللازمة بعد إبدائهم ملاحظات عن محاورها وأسئلتها.

5.3 حدود ومحددات الدراسة

هناك حدود زمنية وحدود مكانية وبشرية لهذه الدراسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

- الحدود الزمنية: تم عمل الدراسة في الفترة من 2/ 2009 إلى 2009/12
- الحدود المكانية: كانت حدود الدراسة هي المؤسسات الحكومية الفلسطينية المدنية كافة، في الضفة الغربية التي تحوي دائرة أو إدارة عامة لتنمية الموارد البشرية.
- الحدود البشرية": كان مجموع المبحوثين خمسة وعشرون مبحوثا يمثلون خمس وعشرون مؤسسة حكومية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث موضوع تنمية الموارد البشرية وإطارها العلمي والنظري، إضافة لدراسة استطلاعية لمعاهد ومراكز تنمية الموارد البشرية العامة في الدول العربية.

أما محددات الدراسة فكانت تعذر إجراء الدراسة في شقي الوطن، بسبب الظروف السياسية، ولكن يمكن تعميم توصيات هذه الدراسة نظرا لتجانس الحالة الفلسطينية من ناحية الوظيفة العمومية.

6.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المدراء العامين والمدراء القائمين على تنمية الموارد البشرية للعاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، وعددهم 25 مديرا ومديرا عاما ونائبا للمدير العام، وهم الذين يشغلون مواقع على الهيكل التنظيمي بمهمة عمل ووصف وظيفي واضح لتنمية الموارد البشرية، باستقلال عن إدارة هذه الموارد، أي كل المؤسسات الحكومية التي يوجد بها إما دائرة متخصصة أو إدارة عامة لتنمية الموارد البشرية، مستقلة عن دائرة أو إدارة عامة لإدارة الموارد البشرية والمالية، وتم إتباع المسح الشامل لأرائهم عبر تصميم استبيان خاص بذلك، لمعرفة طريقة إدارة تنمية الموارد البشرية في مؤسساتهم.

7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة (فئة الوظيفة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات الخبرة في وظيفة التنمية البشرية).
- المتغيرات التابعة (الآراء حول واقع التنمية الإدارية الفلسطينية، المعوقات لعملية التنمية الإدارية، الاحتياجات التدريبية).

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد مراجعة الاستبيانات تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية اللازمة، باستخدام برامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الثبات كرونباخ ألفا، وكون عدد أفراد مجتمع الدراسة يقل عن 30 مفردة فلم يكن بالإمكان استخدام الاختبارات العلمية مثل اختبار (ت) t-test أو اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of Variance)، ونتيجة لان عدد الاستمارات هو 25 استمارة، وكان اقل من عدد أسئلة الاستبيان التي كانت أكثر من 70 سؤال فقد تقرر تحليل كل سؤال في الاستمارة لإيجاد بعض العلاقات بين المتغيرات المستقلة و بعض المتغيرات التابعة، و بما أن المتغيرات المستقلة هي متغيرات ذات فئات و متغيرات الاستمارة ذات فئات فان التحليل المناسب للعلاقات يكون من خلال تحليل Chi-square Test. وتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فعندما تكون قيمة الدراسة المحسوبة اكبر من 0.05، يؤكد ذلك عدم وجود فروقات في الاتجاهات تبعا للمتغير المستقل قيد الدراسة، وعندما تكون قيمة الدراسة المحسوبة اقل من 0.05، يؤكد ذلك وجود فروقات في الاتجاهات تبعا للمتغير المستقل قيد الدراسة.

9.3 مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في محاور الاستبانة، واعطيت قيمة الاجابة موافق 3 نقاط، وقيمة الاجابة محايد نقطتين، وقيمة الاجابة معارض 3 نقاط، وتم تفسير النتائج وفق الجدول رقم 1.3، حيث يتم توزيع اجابة الموافقة الى ثلاث فئات جزئية، واجابة المعارض الى ثلاث فئات جزئية، للحصول على تفسير اوضح للنتائج.

جدول 1.3: مقياس محاور الاستبانة

الرقم	المقياس	الدرجة
.1	1 - 1.29	معارض بشدة
.2	1.3 - 1.59	معارض
.3	1.6 – 1.99	معارض يميل للحياد
.4	2.00	محايد
.5	2.01 – 2.29	موافق يميل للحياد
.6	2.3 – 2.59	موافق
.7	2.6 - 3.00	موافق بشدة

حيث استخدمت أداة الاستبانة لمعرفة البرامج الملائمة لمعهد إدارة عامة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة لتحديد الحاجات ذات الأولوية القصوى في موضـوع التدريب والتنمية لهذه الفئة، وتم إجراء مسح شامل لكل الإدارات لعامة للتنمية البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية لإتمام جمع المعلومات والبيانات المطلوبة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

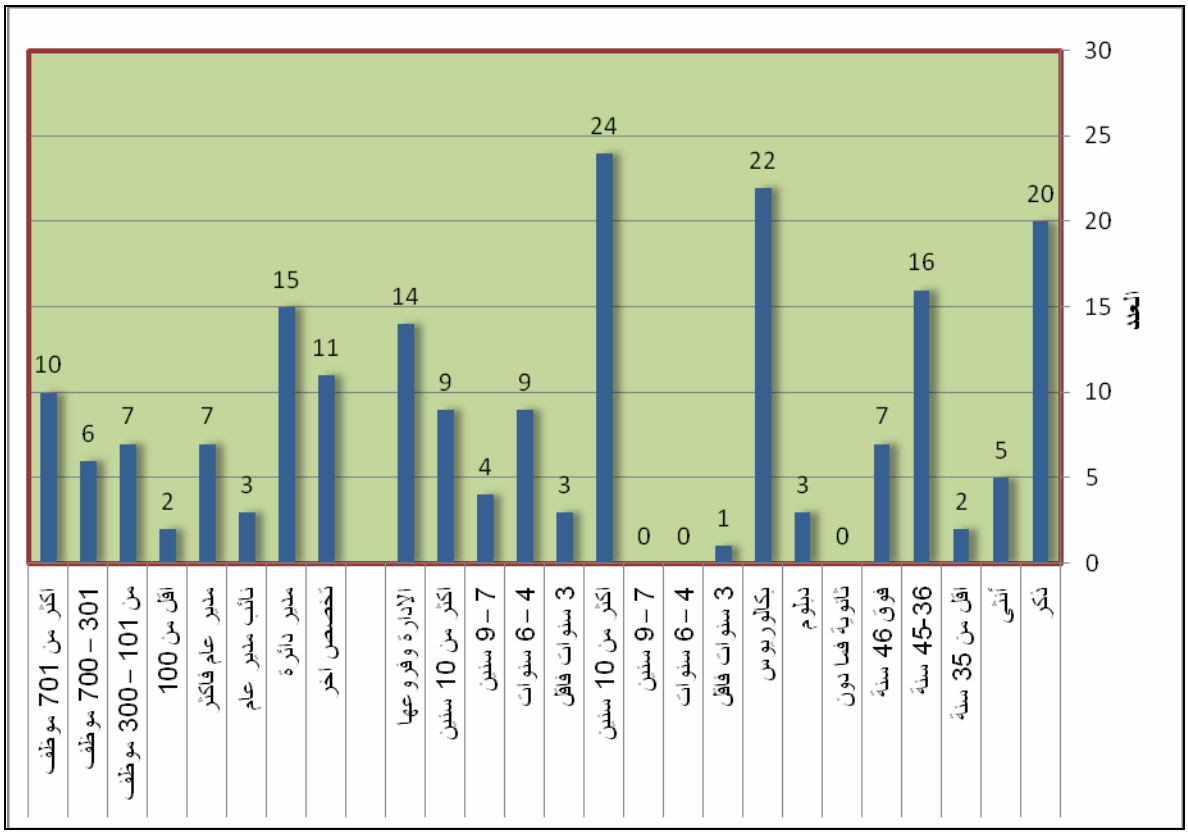
يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقا لفقـرات الاسـتبيان ومجالاتـه (محاور الدراسة).

1.4 الخصائص الوصفية لمجتمع الدراسة

ويشتمل على الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، والخصائص التي تم توزيع المبحوثين وفقها كانت الخصائص التالية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، ومدة الخدمة بوظـائف التنمية الإدارية، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد موظفي الوزارة. وتوزيعها ضـمن مجموع المبحوثين، وذلك حسب الشكل (1.4) المبين اتياً.

وهذه النتائج تشير إلى ما يأتي:

- بالنسبة لمتغير الجنس، يتبين أن نسبة 80% من المبحوثين كانت من الذكور، مقابل 20% من الإناث، وهي نسبة تظهر سيطرة الذكور على وظيفة تخطيط التنميـة فـي الـسلطة الوطنية في الجهاز المدني.
- بالنظر إلي متغير السن، يتضح أن ما نسبته 64 % هم في عمر ما بين 36 و 45 عامـا، و28 % من المجتمع كان اكبر من هذا العمر، وهذا أمر طبيعي كون هذه الوظيفـة تقـع ضمن فئة الوظائف التخطيطية، والتي تنسب إلى الموظف بعد سنوات طويلة من الخبرة.



شكل 1.4 : الخصائص الوصفية

- بخصوص متغير المؤهل العلمي، فإن نسبة 88% من عينة المبحـوثين يحملـون درجـة البكالوريوس فأعلى، وهذا يبدو منطقيا كون هذه الوظيفة من الوظائف التي تتطلب مـؤهلا علميا.
- بخصوص متغير سنوات الخدمة والخبرة في العمل لـدى الـسلطة الوطنيـة الفلـسطينية، أظهرت الدراسة ان96% لهم من الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا أيضا منطقـي نظـرا لكون هذه الوظيفة تقع ضمن فئة الوظائف التخطيطية، والتي تنسب إلـى الموظـف بعـد سنوات طويلة من الخبرة.
- بخصوص متغير عدد سنوات الخدمة بالوظائف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية للموظـف الذي عبأ الاستمارة، فقد أظهرت النتائج توزعهم على عدد السنين ابتداءها من 3 سـنوات وحتى أكثر من عشر سنوات.
- أما بخصوص متغير تخصص الموظف الدراسي، فقد أظهرت النتائج انقسام المبحوثين في تخصصاتهم بين الإدارة وغيرها، فكانت نسبة المبحوثين الذين يحملـون شـهادة جامعيـة بتخصص الإدارة أو فروعها هي 56%، والذين لا يحملون تخصص في الإدارة هم 44%.

2.4 واقع عملية التنمية الإدارية

كانت منهجية الدراسة تقوم على تحليل هذه الجزئية إلى جزئيات أصغر، حيث بإمكان كل جزئية إن تعطي مؤشرا حول واقع العملية التنموية الإدارية، وهذه الجزئيات هي بمجملها تعطي مؤشرا قويـا حول واقع التنمية الإدارية، وكانت النتائج كالآتي:

1.2.4. منهجية دراسة الواقع:

وهذا الجزء متعلق بكيفية دراسة واقع عملية التنمية الإدارية، استنادا للأطر النظرية العلميـة، مـن خلال وضع منهجية محددة مقسمة إلى خطوات، ووضع سؤال مقابل لكل خطوة أو جزئية في هـذه المنهجية، وأظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (2.4) المبين أدناه.

جدول 2.4: منهجية دراسة الواقع.

الرقم	منهجية دراسة الواقع للتنمية	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
B1	يتم تحديد المشاكل فـي الأداء بشكل ربعي أو نصفي لكل سنة	% 56	% 12	% 32	2.24	.926	موافق يميل للحياد
B2	يتم تحديد البدائل لمحاولة حـل مشاكل الأداء	% 56	% 16	% 28	2.28	.890	موافق يميل للحياد
B3	يتم تحليل المشاكل فـي الأداء إلى أجزاء	% 40	% 40	% 20	2.2	.763	موافق يميل للحياد
B4	يتم جمع المعلومات عـن كـل جزء بشكل دقيق	% 44	% 36	% 20	2.24	.779	موافق يميل للحياد
B5	يتم مقارنـة الوضـع الحـالي بالماضي	%56	% 32	% 12	2.44	.712	موافق
B6	يتم المقارنة بين البدائل لمحاولة حل مشكلة الأداء	% 60	%12	% 28	2.32	.900	موافق
B7	يتم اتخـاذ قـرارات تغييريـة جذرية لحل المشاكل في الأداء	% 52	% 24	24 %	2.28	.84	موافق يميل للحياد
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.28**		**موافق يميل للحياد**

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 2.4، ما يأتي: في السؤال المتعلق بتحليل المشاكل في الأداء إلى أجزاء، كانت نسبة الموافقة على هذا انه يتم تحليل المشاكل إلى أجزاء كجزء من منهجية دراسة الواقع 40%، وكذلك في السؤال المتعلق بجمع المعلومات عن جزئيات الواقع بشكل دقيق، كان نسبة الموافقين 44%. وفي باقي جزئيات دراسة الواقع الإداري، تعدت متوسطات الإجابات الموافقة على باقي الأسئلة نصف المبحوثين. وبالنسبة للأسئلة الأخرى في هذه الفقرة، كانت الإجابات بالموافقة لا تتعدى نصف المبحوثين إلا بعدد ضئيل. وبشكل عام وبمتوسط حسابي لإجابات أسئلة هذه الفقرة، فإن متوسط الإجابات كان بالموافقة مع الميل للحياد حسب مقياس الدراسة.

2.2.4. مسح الحاجات التدريبية للموارد البشرية:

وهذا الجزء متعلق بكيفية دراسة الحاجات التدريبية، استنادا للأطر النظرية العلمية، من خلال كيفية استخراج هذه الحاجات التدريبية من مصادرها، وكيفية تحديدها، أظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (3.4).

جدول .3.4: مسح الحاجات التدريبية.

الرقم	مسح الحاجات التدريبية للموارد البشرية	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
B8	يتم تحديد برامج التدريب وفق نتائج تقييم للأداء	36 %	36 %	28 %	2.08	.81240	موافق يميل للحياد
B9	يتم تحديد برامج التدريب وفق المسارات الوظيفية	52 %	28 %	20 %	2.32	.80208	موافق
B10	يتم تحديد برامج التدريب عند ظهور قصور في إنتاج المؤسسة	12 %	48 %	40 %	1.72	.67823	معارض يميل للحياد
B11	يتم تحديد برامج التدريب وفق الوصف الوظيفي للموظف	52%	24%	24%	2.28	.84261	موافق يميل للحياد
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.1**		**موافق**

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (3.4)، ما يأتي: بشكل عام وبمتوسط حسابي لإجابـات أسئلة هذه الفقرة، فإن متوسط الإجابات كان بالموافقة مع الميل للحياد بقيمـة 2.1 حـسب مقيـاس الدراسة. وأظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على انه يـتم تحديـد برامج الأداء وفق نتائج تقييم الأداء، على الرغم أن 36% فقط أجابوا بالإيجاب، وكـان المتوسـط الحسابي للإجابات 2.08، وهي حسب مقياس الدراسة تعني موافق يميل للحياد. وأظهرت النتائج أن الموافقين على انه يتم تحديد برامج التدريب عند ظهور قصور في إنتاج المؤسسة هم فقـط 12% من المبحوثين، وكان المتوسط الحسابي للإجابات 1.72، وهي حسب مقياس الدراسة تعني معارض يميل للحياد. وأظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم بقيمة 2.32، على انه يتم تحديد برامج التدريب وفق المسارات الوظيفية، وانه يتم تحديد برامج التدريب وفق الوصف الوظيفي للموظف، على الرغم أن 52% فقط أجابوا بالإيجاب.

3.2.4. مصادر الحاجات التدريبية للموارد البشرية:

وهذا الجزء متعلق بمصادر الحاجات التدريبية، وأظهرت إجابات المبحوثين النتـائج المبينـة فـي الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4: مصادر الحاجات التدريبية للموارد البشرية.

الرقم	مصادر الحاجات التدريبية للموارد البشرية	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
B12	يتم تحديد برامج التدريب بعد تحليل إجراءات عمل المؤسسة	52%	24%	24%	2.28	.84	موافق يميل للحياد
B13	يتم تحديد برامج التدريب بعد التحليل التنظيمي	44%	24%	32%	2.12	.881	موافق يميل للحياد
B14	يتم تحديد برامج التدريب بعد استقصاء رأي الموارد البشرية	32%	32%	36%	1.96	.84	معارض يميل للحياد
B15	يتم تحديد برامج التدريب وفق رضا الزبائن	24%	32%	44%	1.8	.816	معارض يميل للحياد
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.04**		**موافق**

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4.4)، ما يأتي:

- بشكل عام وبمتوسط حسابي لإجابات أسئلة هذه الفقرة، فإن متوسط الإجابات كان بالموافقة مع الميل للحياد بقيمة 2.04 حسب مقياس الدراسة.
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على انه يتم تحديد برامج التدريب بعد تحليل إجراءات عمل المؤسسة، وبقيمة 2.28، والتي تعني موافق يميل للحياد .
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على انه يتم تحديد برامج التدريب بعد التحليل التنظيمي، وبقيمة 2.12، والتي تعني موافق يميل للحياد .
- 52% من المبحوثين وافقوا على انه يتم تحديد برامج التدريب بعد تحليل إجراءات عمل المؤسسة، كمصدر للحاجات التدريبية.
- 44% من المبحوثين وافقوا على انه يتم تحديد برامج التدريب بعد التحليل التنظيمي، كمصدر للحاجات التدريبية..
- أظهرت النتائج عدم موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على انه يتم تحديد برامج التدريب بعد استقصاء رأي الموارد البشرية، وبقيمة 1.96 التي تعني معارضة مع ميل للحياد.
- أظهرت النتائج عدم موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على انه يتم تحديد برامج التدريب وفق رضا المستفيدين من خدمة المؤسسة، وبقيمة 1.8 التي تعني معارضة مع ميل للحياد.

وتتفق هذه النتائج الظاهرة في هذه الفقرة توافقا تاما مع نتائج الدراسة التي كان قد قام بها الباحث أبو عطوان (2008)، والتي أشارت الى أن الموظفين، نادرا ما يؤخذ برأيهم في احتياجاتهم التدريبية.

4.2.4. التخطيط للتنمية البشرية:

وهذا الجزء متعلق بكيفية تخطيط البرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، استنادا للأطر النظرية العلمية، وأصول عملية التخطيط، وأظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (5.4) المبين آتياً.

جدول 5.4: التخطيط للتنمية البشرية.

الرقم	التخطيط للتنمية البشرية	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
B16	يتم وضع تصور عن المصادر المطلوبة والمتوفرة للبرامج التدريبية.	52%	28%	20%	2.3	.80	موافق
B17	يتم تحديد الإجراءات التنفيذية، للبرنامج التدريبي	52%	24%	24%	2.28	.84	موافق يميل للحياد
B18	يتم تحديد المخاطر المتوقعة وطرق الوقاية منها.	28%	28%	44%	1.8	.85	معارض
B19	يتم تحديد النتائج المرجوة مسبقا لأي نشاط تدريبي	52%	16%	32%	2.2	.91	موافق يميل للحياد
B20	يتم تحديد المهارات المراد إكسابها للمتدربين بأنواعها مسبقا	56%	32%	12%	2.4	.711	موافق
B21	يتم اختيار أسلوب مناسب للهدف التدريبي	64%	24%	12%	2.5	.71	موافق
B22	يتم اختيار المدربين وجهه التدريب وفق الكفاءة	52%	36%	12%	2.4	.70	موافق
B23	يتم تحديد فترة التدريب بما يلائم الحاجة التدريبية	64%	12%	24%	2.4	.86	موافق
B24	يتم حشد مناسب للمصادر اللازمة للتدريب	60%	20%	20%	2.4	.81	موافق
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.3**		**موافق**

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (5.4)، ما يأتي:

- بشكل عام وبمتوسط حسابي لإجابات أسئلة هذه الفقرة، فإن متوسط الإجابات كان بالموافقة و بقيمة 2.3 حسب مقياس الدراسة، فقد ظهر تحسن واضح في المتوسطات الحسابية حول عملية التخطيط للبرامج التنموية والتدريبية، عما كان عليه المتوسط الحسابي للإجابات فـي

الجزئيات المذكورة سابقا من حيث القدرة على تحديد الواقـع الإداري، ومـسح الحاجـات التدريبية، وتحديد مصادرها واستخدامها.

- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على كل جزئيات عمليـة التخطيط لتنمية الموارد البشرية، إلا في جزئية واحدة، وكانت المتوسطات الحسابية تـشير إلى موافقتهم على حصول هذه الجزئيات.
- عارض المبحوثون وحسب الوسط الحسابي لإجاباتهم حقيقة انه يتم تحديد المخاطر المتوقعة وتحديد طرق الوقاية منها، وكانت إجاباتهم بالمعارضة، وبقيمة 1.8 التي تعني معارضة مع ميل للحياد.
- لا تتعدى أعلى نسبة بالموافقة على أي سؤال من أسئلة جزئيات عملية التخطيط 60% من إجابات المبحوثين، ويعتقد الباحث أنها نسبة غير كافية لتحقيق خطة تنموية إدارية مناسـبة في كل مؤسسة وطنية.

وبرغم وجود آليات تخطيط متعلقة بالتنمية الإدارية بالوزارات، إلى أن الباحث يرى عـدم كفايتهـا نسبة للنتائج الموضحة أعلاه، وتتفق النتائج مع ما أظهرته دراسة منتـدى الريـاض الاقتـصادي (2007) والتي أشارت إلى ضعف التخطيط لبرامج التدريب أثناء الخدمة، ومع أظهرته دراسة أبو عطوان (2008) التي أشارت نتائجها إلى افتقار عملية التدريب إلى التخطيط الكافي.

5.2.4. تقييم البرامج التدريبية (التغذية الراجعة):

وهذا الجزء متعلق بكيفية تقييم البرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، اسـتنادا للأطـر النظريـة العلمية، أظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (6.4).

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (6.4)، ما يأتي:

- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين مع ميل للحياد، وذلك حسب الوسط الحـسابي لإجابـاتهم على كل جزئيات عملية تقييم برامج تنمية الموارد البشرية، وبقيمة 2.14.
- أظهرت النتائج معارضة المبحوثين مع ميل للحياد، وذلك حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم، فيما يخص متابعة التغيير الحاصل في أداء الموظف بعد التدريب، وبقيمة 1.96 .
- أظهرت النتائج معارضة المبحوثين مع ميل للحياد، وذلك حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم، فيما يخص متابعة الحاصلين على الترقية ممن خضعوا للتدريب، وبقيمة 1.68 .

- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين مع ميلهم للحياد حسب مقياس الدراسة وحـسب الوسـط الحسابي لإجاباتهم على انه يتم متابعة تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمـل، وبقيمـة 2.12، وعلى انه يتم تحليل النتائج التدريبية عادة والخروج بالتوصيات، وبقيمة 2.16.

جدول 6.4: تقييم البرامج التدريبية.

الرقم	تقييم البرامج التدريبية	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
B25	تؤخذ ردة فعل المتدرب تجـاه التدريب بعين الاعتبار	64%	20%	16%	2.48	.77	موافق
B26	يتم قياس مدى فهم المتـدرب لما تدرب عليه بعـد انتهـاء التدريب	52%	24%	24%	2.28	.842	موافق يميل للحياد
B27	يتم متابعة تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل	36%	40%	24%	2.12	.781	موافق يميل للحياد
B28	يتم متابعة التغيير الحاصل في أداء الموظف بعد التدريب	20%	56%	24%	1.96	.67	معارض يميل للحياد
B29	يتم متابعة عدد الحاصلين على ترقيات ممن خضعوا للتدريب	12%	44%	44%	1.68	.69	معارض يميل للحياد
B30	يتم تطبيـق وسـائل التقيـيم للتدريب كالاستبيان والمقابلـة وغيرها	44%	44%	12%	2.32	.69	موافق
B31	يتم تحليل النتـائج التدريبيـة عادة والخروج بالتوصيات	36%	44%	20%	2.16	.74	موافق يميل للحياد
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.14**		**موافق يميل للحياد**

وهذا يجيبنا على سؤال الدراسة الذي يقول" ما هو واقع عملية التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية؟" والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى التزام القائمين على تنمية هذه الفئة بالأصول الإدارية والعلمية لمهامهم؟
- ما هو واقع عملية التخطيط لعملية التنمية الإدارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟

- ما هو واقع عملية مسح الاحتياجات التدريبية ؟
- ما هو واقع عملية التقييم لنشاطات التنمية الإدارية في فلسطين؟

وإجابته المنبثقة من الفقرات المحور الأول في الاستبيان، والتي أشارت بشكل عـام إلـى موافقـة المبحوثين التي تميل للحياد حسب مقياس الدراسة، على الأسس الايجابية لعمليـة تحليـل الواقـع الإداري وعملية مسح الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى كيفية استغلال مصادر الحاجات التدريبيـة، وماهية عملية التخطيط للتنمية الإدارية، ثم بالنهاية تقييم البرامج التدريبية.

وبشكل عام على هذا المحور من الاستبيان، فان واقع عملية التنمية الإدارية البشرية وحسب متوسط حسابي لإجابات المبحوثين، حصل على 2.19، وهي تعني الموافقة مع الميل للحياد على الفقـرات وأسئلتها من حيث وجود عملية مسح للاحتياجات التدريبية، والقدرة على استقائها من مـصادرها، والقدرة على التخطيط للبرامج التدريبية، وتقييم هذه البرامج والأنشطة، إلا أن هذه الموافقـة التـي أشارت لها النتائج، لا تشير إلى واقع جيد، حسب ما يراه الباحث، ووجب أن تكون النتائج أفـضل بكثير من النتيجة الظاهرة في إجابات المبحوثين، ليكون هناك الية كافية لدراسة الواقع التنموي.

3.4 بخصوص معوقات التنمية الإدارية

ويدور هذا الجزء حول وصف الواقع في بيئة التنمية الإدارية، من حيث المعوقات المحيطـة بهـا، وتم اخذ الاجابات حول معوقات البيئة الإدارية المحيطة، ومعوقات لدى الموظفين أنفسهم.

1.3.4. المعوقات في البيئة الإدارية:

وهذا الجزء هو القسم الأول من معوقات عملية تنمية الموارد البشرية، وهو المعوقات فـي البيئـة الإدارية نفسها، أظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (7.4).

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (7.4)، ما يأتي:

- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم مع ميل للحيـاد، علـى معوقات عملية التنمية للموارد البشرية من حيث البيئة الإدارية ككل، وبمتوسـط حـسابي 2.16.

جدول 7.4: المعوقات في البيئة الإدارية.

الرقم	المعوقات في البيئة الادارية	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
C1	قيادة المؤسسة متراخية في عملية التنمية الإدارية	%36	%40	%24	2.1	.78	موافق يميل للحياد
C2	قيادة المؤسسة كثيرة التغير لتحقيق التنمية الإدارية	%41.6	%50	%8.4	2.3	.63	موافق
C3	قيادة المؤسسة لا تتبع أحدث الوسائل للتنمية الإدارية	%48	%36	%16	2.3	.74	موافق
C4	يعتمد التدريب على الخبرات الأجنبية غالبا.	%24	%36	%40	1.8	.80	معارض يميل للحياد
C5	تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن	%68	%32	0%	2.6	.47	موافق بشدة
C6	غياب الخطة الشاملة في المؤسسة	%36	%32	%32	2.0	.84	محايد
C7	استخدام الأموال بصورة غير مدروسة في المؤسسة	%36	%28	%36	2.0	.86	محايد
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.16**		**موافق يميل للحياد**

- أظهرت النتائج موافقة تميل للحياد للمبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على أن قيادة المؤسسة متراخية في عملية التنمية الإدارية، كمعوق إداري، وبمتوسط حسابي 2.1.
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على معوقات عملية التنمية للموارد البشرية من حيث البيئة الإدارية، من حيث كون قيادة المؤسسة كثيرة التغير لتحقيق التنمية الإدارية، وبمتوسط حسابي 2.3.
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على كون قيادة المؤسسة لا تتبع أحدث الوسائل للتنمية الإدارية، كمعوق إداري، وبمتوسط حسابي 2.3.
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين وبشدة حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على أن تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن معوق إداري، وبمتوسط حسابي 2.6، وكأهم معوق إداري.

- أظهرت النتائج حياد رأي المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم بقيمة 2.0، على اعتبار غياب الخطة الشاملة في المؤسسة، و استخدام الأموال بصورة غير مدروسة في المؤسسة، معوقات لعملية التنمية الإدارية.

2.3.4. المعوقات لدى العاملون أنفسهم:

وهذا الجزء هو القسم الأول من معوقات عملية تنمية الموارد البشرية، وهو المعوقات لدى العاملين أنفسهم، وقد أظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (8.4).

جدول 8.4: المعوقات لدى العاملين أنفسهم.

الرقم	المعوقات لدى العاملين انفسهم	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
C8	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين	%60	%24	%16	2.5	.76	موافق
C9	مقاومة التغيير من قبل العاملين.	%60	24%	%16	2.5	.76	موافق
C10	سوء التعامل مع الطريقة المستخدمة للتنمية الإدارية إذا وجدت	%32	%52	%16	2.2	.68	موافق يميل للحياد
C11	عدم ملائمة تخصص العاملين مع متطلبات الخطط التنموية.	%44	%36	%20	2.2	.78	موافق يميل للحياد
C12	انتشار الفساد في المؤسسة العامة	%16	%44	%40	1.8	.72	معارض يميل للحياد
C13	فقدان الوسائل التقييمية الموضوعية للتنمية الإدارية.	%48	%24	%28	2.2	.86	موافق يميل للحياد
C14	عدم توافق حجم العاملين مع متطلبات خطة التنمية	%36	%48	16%	2.2	.70	موافق يميل للحياد
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.23**		**موافق يميل للحياد**

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (8.4)، ما يأتي:

- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين مع ميل للحياد حسب الوسط الحـسابي لإجابـاتهم علـى معوقات عملية التنمية للموارد البشرية من حيث العاملين أنفسهم، وبمتوسط حسابي 2.23.
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين مع ميل للحياد حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم من حيث غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، بمتوسط حسابي 2.5.
- أظهرت النتائج موافقة المبحوثين مع ميل للحياد حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم من حيث مقاومة التغيير من قبل العاملين، وبمتوسط حسابي 2.5.
- أظهرت النتائج موافقة مع ميل للحياد في إجابات المبحوثين حسب الوسط الحـسابي لهـا، على المعوقات الآتية: سوء التعامل مع الطريقة المستخدمة للتنمية الإداريـة إذا وجـدت، وبمتوسط حسابي 2.2، ومع عدم ملائمة تخصص العاملين مع متطلبات الخطط التنمويـة، وبمتوسط حسابي 2.2، ومع فقدان الوسائل التقييمية الموضوعية للتنمية الإدارية، وبمتوسط حسابي 2.2، ومع عدم توافق حجم العاملين مع متطلبات خطة التنمية، بمتوسـط حـسابي 2.2.
- أظهرت النتائج معارضة المبحوثين مع ميلهم للحياد، وحسب الوسط الحسابي وبقيمة 1.8، لإجاباتهم على اعتبار أن هناك انتشار للفساد في المؤسـسات العامـة، وبـروزه كإحـدى معوقات التنمية البشرية.

وبشكل عام على كل هذه الفقرة، اتفقت النتائج مع ما أشارت له ورقة العمل التي قامت بها مؤسسة مواطن (2009)، بشأن غياب السياسات المتعلقة بتطوير ورفع كفاءة الكادر الوظيفي وتحقيق التنمية الإدارية، والسياسات بالعادة تكون مربوطة بالخطة، ونتائج هـذا البحـث كانـت محايـدة تمامـا بخصوص غياب الخطة الشاملة في المؤسسة، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة غـانم (2008) التـي جاء في نتائجها انه لا توجد خطة لتطوير الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلـي. كمـا اتفقـت النتائج هنا، مع نتائج ورقة عمل الدوسري المقدمة إلى مجلة أكاديمية الفيصل العالمية ، التي كانت النتيجة فيها تشير لتعدد جهات وفروع نظام التعليم والتدريب بمستوياته المختلفة، في نفس الوقـت الذي تختلف فيه مرجعياتها الإدارية، مما يجعل التنسيق بينها يكاد يكون مستحيلا، كمعـوق مهـم للتنمية الإدارية، وهو تماما ما أشارت له نتائج البحث، حيث حظي هذا المعوق بأعلى نسبة موافقة من المبحوثين، وأيضا ما أشارت له دراسة منتدى الرياض الاقتصادي، التي كان من إحدى نتائجها أنه من بين معوقات تنمية الموارد البشرية ضعف التنسيق بين الوزارات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

ووافق المبحوثين على أن إحدى المعوقات المهمة هي عدم إتباع أحدث الوسائل للتنمية الإداريـة، وهذا ما أشارت له أيضا أبو عطوان (2008)، التي قالت أن المبحوثين لديهم معوقات فـي هـذا المجال وكان أول هذه المعوقات، وخاصة قلة استخدام الحاسوب، وأيضا ما أشارت له دراسة منتدى الرياض الاقتصادي، التي كان من إحدى استنتاجاتها أن استخدام الأساليب الحديثـة فـي التعلـيم والتدريب غير كافية . وقد أشارت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على موافقتهم مع ميـل للحياد على وجود هذه المعوقات سواء بالبيئة الإدارية، أو معوقات لدى العاملون أنفسهم، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 2.2 ككل، أي أن المعوقات التي تم ذكرهـا موجـودة فعـلا بأرض الواقع، وهي بحاجة لمعالجة إذا أردنا تحقيق تنمية بشرية لموظفي القطاع العام.

وهذه النتيجة تجيبنا على سؤال الدراسة الذي فحواه " ما هي معوقات عملية التنمية الإدارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟ " ، فهي جميع المعوقات المذكورة في الاستبيان، باستثناء الاعتماد على الخبرات الأجنبية، حيث لم يتم اعتباره معوقا بسبب رفض المبحوثين وفق متوسط حسابي إجاباتهم لاعتباره معوق، إضافة إلى حيادهم بشأن اعتبار غياب الخطة الشاملة، و استخدام الأموال بصورة غير مدروسة، كمعوقات لعملية تنمية الموارد البشرية.

4.4 تصور مموَسس لمعهد التنمية الإدارية

ويدور هذا القسم من الاستبيان حول محاولة تحديد أهداف للمعهد المقترح ، إضافة إلى البرامج التي من المجدي أن يتم تدريب الموظفين العموميين عليها.

1.4.4. الأهداف التي ينبغي للمعهد أن يحملها:

ويدور هذا الجزء حول رأي المبحوثين حول الأهداف التي ينبغي للمعهـد أن يحملهـا، وأظهـرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (9.4).

يتضح من النتائج الظاهرة في جدول رقم 9.4، ما يأتي: موافقة المبحوثين وبشدة حـسب الوسـط الحسابي لإجاباتهم على الأهداف التي ينبغي للمعهد أن يحملهـا، وذلـك علـى جميـع الأهـداف المطروحة، وبمتوسط حسابي قيمته (2.62). وحياد المبحوثين و حسب الوسط الحسابي لإجابـاتهم على الهدف الذي يقول بضرورة الاعتماد على الخبرات الأجنبية، وبمتوسط حسابي بلغـت قيمتـه (2.0).

جدول 9.4: الأهداف التي ينبغي للمعهد أن يحملها.

الرقم	الأهداف التي ينبغي للمعهد أن يحملها	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
D1	تطوير قادة الإدارة العامة في المعهد وليس في الوزارة	%60	%32	%8	2.5	.65	موافق
D2	تطوير تشريعات ناظمة لعمل المعهد مستقلة عن قانون الخدمة المدنية	%64	%20	16%	2.48	.77	موافق
D3	جعل البحوث التنموية جزء من مهام المعهد	%80	20%	5%	2.8	.40	موافق بشدة
D4	الاعتماد على الخبرات المحلية في عملية التنمية	%68	%32	%0	2.68	.47	موافق بشدة
D5	الاعتماد على الخبرات الأجنبية في عملية التنمية	%20	%64	16%	02.0	.61	محايد
D6	استقلال المعهد بمبنى مستقل عن أي جهة أو دائرة أخرى	%80	%16	4%	2.76	.52	موافق بشدة
D7	جعل موازنة مستقلة للمعهد عن أي جهة أخرى	%80	%16	%4	2.76	.52	موافق بشدة
D8	ربط المعهد مباشرة بمديريات التنمية الإدارية في الوزارات	%92	%8	%0	2.9	.28	موافق بشدة
ن = 25		**المتوسط الحسابي للإجابات لكل الفقرة**			**2.62**		**موافق بشدة**

2.4.4: البرامج التي ينبغي تدريب الموظفون عليها.

يدور هذا الجزء حول البرامج التي ينبغي تدريسها في المعهد، وقد أظهرت إجابات المبحوثين النتائج المبينة في الجدول رقم (10.4) المبين أدناه.

يتضح من النتائج الظاهرة أعلاه، ما يأتي: موافقة المبحوثين حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم على جميع البرامج التي ينبغي للمعهد أن يدرب الموظفين عليها، وكان اقل متوسط حسابي للاجابات على البرامج 2.8. وان أعلى نسب موافقة حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم بقيمة 3.0 على البرامج

الآتية: تقييم الأداء الفردي، بناء القدرات المؤسسية، إدارة وحل النزاعات. وان اقل نـسب موافقـة حسب الوسط الحسابي لإجاباتهم بقيمة 2.8 على البرامج الآتية: هندسة العمليات الإداريـة، الإدارة بالنتائج، التنبؤ وإدارة المخاطر.

جدول 10.4-أ: البرامج التدريبية المنشودة للمعهد.

الرقم	البرامج التي ينبغي تدريب الموظفون عليها	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
D9	مهارات بناء الفريق والعمـل الجماعي	%96	%4	%0	2.96	.20	موافق بشدة
D10	الأساليب الحديثة في التخطيط المالي	%92	%8	%0	2.92	.27	موافق بشدة
D11	الحاكمية الرشيدة	%84	%16	%0	2.84	.37	موافق بشدة
D12	موازنات البرامج والأداء	%92	8%	%0	2.92	.27	موافق بشدة
D13	إدارة التوتر وضغوط العمل	92%	%8	%0	2.92	.27	موافق بشدة
D14	بناء القدرات المؤسسية	%100	%0	%0	3.0	.00	موافق بشدة
D15	تقييم الأداء المؤسسي	%96	%4	%0	2.96	.20	موافق بشدة
D16	إدارة ضغط العمل	92%	%8	%0	2.92	.27	موافق بشدة
D17	تقييم الأداء الفردي	%100	0%	%0	3.00	.00	موافق بشدة
D18	مهارات العرض والتقديم	%92	%8	%0	2.92	.276	موافق بشدة
D19	التخطيط الاستراتيجي	%92	%8	%0	2.92	.27	موافق بشدة
D20	التفكير الإبداعي	%96	%4	%0	2.96	.200	موافق بشدة
D21	كتابة التقارير والعروض ومقترحات المشاريع	92%	%4	%4	2.88	.43	موافق بشدة
D22	إدارة وحل النزاعات	%100	0%	%0	3.00	.00	موافق بشدة
D23	القيادة التشاركية	%88	%12	%0	2.88	.33	موافق بشدة
D24	التنبؤ وإدارة المخاطر	%88	%12	%0	2.8	.33	موافق بشدة

جدول 10.4-ب: البرامج التدريبية المنشودة للمعهد.

الرقم	البرامج التي ينبغي تدريب الموظفون عليها	النسبة لكل إجابة			متوسط حسابي للإجابات	الانحراف المعياري	معنى الإجابة
		موافق	محايد	معارض			
D25	نظام تحسين الخدمات المقدمة للعملاء	%88	%12	%0	2.88	.33	موافق بشدة
D26	إدارة التغيير	%96	4%	%0	2.96	.200	موافق بشدة
D27	هندسة العمليات الإدارية	%84	16%	%0	2.8	.37	موافق بشدة
D28	الإدارة بالنتائج	%84	%12	%4	2.8	.50	موافق بشدة
D29	إدارة الوقت	%88	8%	%4	2.84	.47	موافق بشدة
D30	مهارات التعامل مع الآخرين	%92	%8	%0	2.92	.276	موافق بشدة
D31	المهارات الإشرافية والقيادية	%92	%4	%4	2.88	.43	موافق بشدة
D32	اللامركزيةوتفويض صلاحيات	%92	%8	%0	2.92	.276	موافق بشدة
D33	إدارة الأزمات	%92	%8	%0	2.92	.27	موافق بشدة
D34	ومهارات التفاوض	88%	%12	%0	2.88	.33	موافق بشدة

3.4.4. جهة التبعية:

النتائج حول وجهات النظر بضرورة إلحاق المعهد بأي جهة، يبينها جدول (11.4).

جدول 11.4: جهة تبعية المعهد.

الرقم	جهة تبعية المعهد	العدد	النسبة لكل إجابة %
1	إنشاء وزارة للتنمية الإدارية	12	45.9
2	مستقل إداريا وماليا	5	20.8
3	ديوان الموظفين	3	12.5
4	مجلس الوزراء	2	8.3
5	جهة أخرى هي	2	8.3
6	وزارة التخطيط	1	4.2
7	وزارة المالية	0	0
8	ديوان الرئاسة	0	0
المجموع (ن)		25	

وتظهر النتائج ما يأتي:

- ميل نصف المبحوثين تقريبا نحو إنشاء وزارة للتنمية الإدارية، ويرى خمسهم أن يكون مستقلا إداريا وماليا بمسماه المقترح.
- يرى 12.5 % فقط ضرورة تبعيته لديوان الموظفين العام
- لا يرى أي مبحوث أن يكون تابعا لوزارة المالية أو لديوان الرئاسة.
- لم يرى إلا 4.2% ضرورة إتباعه لوزارة التخطيط.

وبشكل عام اجمع المبحوثين وفق المتوسط الحسابي لإجاباتهم، على تبني الأهداف المطروحة بالاستبيان جميعها، إضافة إلى تبني جميع البرامج المطروحة فيه أيضا، وذلك بمتوسط حسابي لإجاباتهم على الفقرة ككل 2.72، وكانت أيضا النسبة الأعلى لإجاباتهم على تبعية هكذا معهد لوزارة يتم تشكيلها للتنمية الإدارية، وبشكل مستقل عن مؤسساتهم، أو أي جهة أخرى، أي بمعنى آخر وجوب فصل الأنشطة التنموية الإدارية بإطار ممؤسس مستقل.

وهذه يعطينا إجابة على سؤال الدراسة الذي فحواه " ما هو التصور الممؤسس للتنمية الإدارية الفاعلة الفلسطينية ؟ من حيث:

- جهة تبعية هذا المعهد ؟.
- ما هي البرامج التي ينبغي أن يقدمها لسداد الاحتياجات التدريبية؟ "

5.4 اختبار الفرضية الأولى

كان الفرض الرئيسي الأول لهذه الدراسة هو: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع عملية التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي)". وتم اختبار هذه الفرض كالآتي:

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير الجنس: من النتائج المستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التي وردت بالاستبانة قد ارتبطت بالجنس، أي إن

الإجابة عليها تأثرت بكون المجيب ذكر أو أنثى، وهي كما موضحة بالجدول رقم (12.4)، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

جدول 12.4 : تحليل الواقع الإداري المرتبط بالجنس

الرقم	السؤال	الاجابات						Asymp. Sig (2-sided)	العلاقة
		ذكور (%)			اناث (%)				
		موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض		
B1	يتم تحديد المشاكل في الأداء بشكل دوري (ربعي أو نصفي لكل سنة)	65	15	20	20	0	80	0.035	موجودة
B2	يتم تحديد البدائل لمحاولة حـل مشاكل الأداء	70	20	10	0	0	100	0.00	موجودة
B3	يتم تحليل المشاكل فـي الأداء إلى أجزاء	45	45	10	20	20	60	0.044	موجودة
B7	يتم اتخـاذ قـرارات تغييريـة جذرية لحل المشاكل في الأداء	60	30	10	20	0	80	0.004	موجودة
B9	يتم تحديد برامج التدريب وفق المسارات الوظيفية	60	30	10	20	20	60	0.041	موجودة
B11	يتم تحديد برامج التدريب وفق الوصف الوظيفي للموظف	60	30	10	20	0	80	0.004	موجودة
B24	يتم حشد مناسـب للمـصادر اللازمة للتدريب	65	25	10	40	0	60	0.036	موجودة
B29	يتم متابعة عدد الحاصلين على ترقيات ممن خضعوا للتدريب	15	55	30	0	0	100	0.019	موجودة
ن= 25									

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 12.4، أن متغير الجـنس ارتـبط بعلاقـة ذات دلالـة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين في بعض الإجابات، وخصوصا فيما يتعلق بفقرة منهجية دراسة الواقع لعملية التنمية الإدارية، حيث أن إجابات الإناث كانت أكثر معارضة وعـدم موافقـة لوجود منهجية علمية لدراسة واقع المؤسسة، إضافة لمعارضتهن وجـود طريقـة علميـة لمـسح الحاجات التدريبية، وأيضا رأيهن بقصور قدرة المؤسسة على حشد الدعم والمصادر لعملية التنمية.

وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم إشراك النساء بشكل عام في المناصب الإشرافية في المؤسسة بشكل متساوٍ مع الذكور، إذا علمنا أن 17.3 % فقط من المناصب الإشرافية في القطـاع العـام تـشغلها الإناث(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2008).

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ 0.05في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزى للجنس."

وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزى للجنس."

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير سنوات الخدمة فـي وظـائف تنميـة المـوارد البشرية: من النتائج المستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسـئلة التـي وردت بالاستبانة قد ارتبطت إحصائيا بسنوات الخدمة للمبحوث في وظائف التنمية البشرية، أي إن الإجابة عليها تأثرت بخبرة من عبأ الاستبانة، وهي كما موضـحة بالجـدول رقـم (13.4) ، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 13.4، أن متغير سنوات الخدمة فـي وظـائف تنميـة الموارد البشرية ارتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحـوثين فيمـا يتعلـق بالسؤال المتعلق تحديد البدائل لمحاولة وضع حلول لمشاكل الأداء الإداري الطارئة، كجـزء مـن المنهجية العلمية لمحاولة دراسة الواقع الإداري، وأظهرت النتائج أن المبحوثين الذين اقل خـدمتهم عن 3 سنوات كانوا حياديين تماما، وقد يعود ذلك إلى قلة خبرتهم التي تستدعي تكليف غيرهم بمهام التخطيط في الوزارات. وعليه يتم رفض الفرضية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الـضفة الغربية الفلسطينية، تعزى لعدد سنوات خدمة المبحوث في وظائف التنمية الإدارية." وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزى لعـدد سـنوات خدمة المبحوث في وظائف التنمية الإدارية."

جدول 13.4: تحليل الواقع الإداري المرتبط بعدد سنوات الخدمة في وظائف تنمية الموارد البشرية .

رقم السؤال			B2	
السؤال			يتم تحديد البدائل لمحاولة حل مشاكل الأداء	
الإجابات	3 سنوات فاقل	موافق	0	
		محايد	%100	
		معارض	0	
	4 – 6 سنة %	موافق	%78	
		محايد	%	
		معارض	%22	
	7 – 9 سنة %	موافق	%25	
		محايد	0	
		معارض	%75	
	10سنوات فأكثر	موافق	%44.50	
		محايد	%11	
		معارض	%44.50	
Asymp. Sig. (2-sided)			**0.003**	**ن = 25**

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير التخصص العلمي: من النتائج المستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التي وردت بالاستبانة قد ارتبطت إحصائيا بالتخصص العلمي للمبحوث، أي إن الإجابة عليها تأثرت بحقل الدراسة لمن عبأ الاستبانة، وهي كما موضحة بالجدول رقم 14.4 ، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 14.4، أن متغير التخصص العلمي ارتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين في بعض الإجابات، وذلك فيما يتعلق بالأسئلة المتعلقة بكيفية تحديد برامج التدريب ومدى ارتباطها بنتائج تقييم الأداء، وهل يتم تحديد النتائج المرجوة مسبقا من النشاط التدريبي، وكيفية تحديد مدة هذا النشاط التدريبي، وكل هذه الجزئيات هي من جزئيات عملية التخطيط للأنشطة التدريبية، وكانت النتائج تشير إلى ايجابية رأي المبحوثين الذين لا يحملون تخصصا ذو علاقة بالإدارة، بعكس المبحوثين المتخصصين بالإدارة، الذين كان رأيهم سلبيا، ويمكن أن يكون ذلك عائدا إلى المعرفة العلمية التخصصية لدارسي الإدارة أو حقولها،

ومدى علمهم بمصداقية وعلمية الخطوات المتعلقة ببرامج التدريب، أكثـر مـن الـذين يحمـلـون تخصصا آخر.

جدول 14.4 : تحليل الواقع المرتبط بالتخصص العلمي

الرقم	السؤال	الاجابات						Asymp. Sig (2-sided)	العلاقة
		تخصص ادارة (%)			تخصص اخر (%)				
		موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض		
B8	يتم تحديد برامج التدريب وفق نتائج تقييم للأداء	21	29	50	60	40	0	0.046	موجودة
B19	يتم تحديد النتـائج المرجـوة مسبقا لأي نشاط تدريبي	43	7	50	70	20	10	0.044	موجودة
B23	يتم تحديد فترة التـدريب بمـا يلائم الحاجة التدريبية	57	0	43	80	20	0	0.006	موجودة
ن= 25									

وعليه يتم رفض الفرضية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى $\alpha \geq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الادارية في الضفة الغربية الفلـسطينية، تعزى للتخصص العلمي."

وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى $\alpha \geq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلـسطينية، تعزى للتخصص العلمي."

وبهذه النتائج الموضحة سابقا، نجد أن بعض المتغيرات الخلفية أثرت على إجابات المبحوثين فيمـا يخص واقع عملية التنمية الإدارية، بينما هناك متغيرات خلفية لم تؤثر، وكإجابة علـى الفرضـية الأولى، الخروج بالنتيجة الآتية.

والنتيجة انه يتم رفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الاداريـة فـي الـضفة

الغربية الفلسطينية، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الأقدمية الزمنيـة فـي وظيفـة التنمية الإدارية، التخصص).

بينما يتم قبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة $\alpha \geq$ 0.05في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الادارية في الـضفة الغربيـة الفلسطينية، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الدرجة العلمية، الخبرة، المسمى الوظيفي)."

6.4 اختبار الفرضية الثانية :

تم فحص الفرضية " لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة $\alpha \geq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التنمية الإدارية في القطـاع العـام، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي)."
وكانت النتائج كالآتي:

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير الجنس: مـن النتـائج المـستخرجة بالتحليـل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التي وردت بالاستبانة قد ارتبطت بالجنس، أي إن الإجابة عليها تأثرت بكون المجيب ذكر أو أنثى، وهي كما موضحة بالجدول رقم (15.4)، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

جدول 15.4 : المعيقات المرتبطة بالجنس

الرقم	السؤال	الاجابات						Asymp. Sig (2-sided)	العلاقة
		الذكور (%)			الاناث (%)				
		موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض		
C2	قيادة المؤسسة كثيـرة التغيـر لتحقيق التنمية الإدارية	32	63	5	80	0	20	0.04	موجودة
ن= 25									

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 15.4، أن متغير الجـنس ارتـبط بعلاقـة ذات دلالـة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين فيما يخص السؤال المتعلق بكون قيادة المؤسـسة كثيـرة التغيير لتحقيق التنمية الإدارية، حيث أن إجابات الإناث كانت أكثر موافقة لوجود هكذا معيق لتحقيق التنمية الإدارية، بينما كانت إجابات الذكور اقل موافقة وأكثر حيادية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ 0.05 في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معيقات عملية التنمية الإدارية، تعزى للجنس."

وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معيقات عملية التنمية الإدارية، تعزى للجنس."

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير التحصيل العلمي: من النتائج المستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التي وردت بالاستبانة قد ارتبطت إحصائيا بالتحصيل العلمي، وهي كما موضحة بالجدول رقم(16.4).

جدول 16.4 : المعوقات المرتبطة بالتحصيل العلمي

رقم السؤال			B2	ن = 25
السؤال			تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن	
الإجابات	دبلوم%	موافق	%100	
		محايد	0	
		معارض	0	
	بكالوريوس %	موافق	%100	
		محايد	0	
		معارض	0	
	أعلى من بكالوريوس	موافق	%43	
		محايد	0	
		معارض	%57	
Asymp. Sig. (2-sided)			0.003	
العلاقة			موجودة	

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 16.4، أن متغير التحصيل العلمي ارتـبط بعلاقـة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين في بالسؤال المتعلـق بتعـدد الجهـات الرسـمية المرجعية للتدريب في الوطن، من حيث إعاقتها لعملية تنمية قيادة الإدارة العامة، حيث أن إجابـات الأعلى تحصيلا كانت اقل موافقة لهذا السؤال، وكانت نفس الفئة أيضا اشـد موافقـة لتخـصيص موازنة مستقلة للمعهد عن أي جهة أخرى، كإحدى أهداف المعهد التي ينبغي تبنيهـا. وعليـه يـتم رفض الفرضية الصفرية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى $\alpha \geq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التنمية الإدارية ، تعـزى للتحـصيل العلمي." وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى $\alpha \geq 0.05$في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التنمية الإداريـة ، تعـزى للتحصيل العلمي."

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير سنوات الخدمة فـي وظـائف تنميـة المـوارد البشرية: من النتائج المستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسـئلة التـي وردت بالاستبانة قد ارتبطت إحصائيا بسنوات الخدمة للمبحوث في وظائف التنمية البشرية، أي إن الإجابة عليها تأثرت بخبرة من عبأ الاستبانة، وهي كما موضـحة بالجـدول رقـم (17.4) ، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 17.4، أن متغير سنوات الخدمة فـي وظـائف تنميـة الموارد البشرية ارتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحـوثين فيمـا يتعلـق بأسباب إعاقة التنمية الإدارية، من خلال جزئية غياب الوسائل التقييمية الموضوعية للتنمية الإدارية لموظفي الإدارة العامة. وهذه النتيجة حسب وجهة نظر الباحث، تعود إلى انه كلما كان الموظـف أكثر خبرة، فانه من المنطق أن يكون أكثر إطلاعا ومشاركة في عملية التخطيط، والتي جزء منهـا التقييم سواء للبرامج التدريبية، أو للمشاريع، أو لغيرها.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معيقات عملية التنمية الإداريـة، تعـزى لعـدد سنوات خدمة المبحوث في وظائف التنمية الإدارية." وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحـوثين حـول معيقات عملية التنمية الإدارية، تعزى لعدد سنوات خدمة المبحوث في وظائف التنمية الإدارية."

جدول 17.4: المعيقات المرتبطة بعدد سنوات الخدمة في وظائف تنمية الموارد البشرية

رقم السؤال			B2	ن = 25
السؤال			فقدان الوسائل التقييمية الموضوعية للتنمية الإدارية.	
الإجابات	اقل من 3 سنوات	موافق	%100	
		محايد	0	
		معارض	0	
	4 – 6 سنة	موافق	%22	
		محايد	%11	
		معارض	%67	
	7 – 9 سنة	موافق	%50	
		محايد	%50	
		معارض	0	
	10سنوات فأكثر	موافق	%56	
		محايد	%33	
		معارض	%11	
Asymp. Sig. (2-sided)			0.035	

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير التخصص العلمي: مـن النتـائج المـستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التـي وردت بالاسـتبانة قـد ارتبطـت إحصائيا بالتخصص العلمي للمبحوث، أي إن الإجابة عليها تأثرت بحقل الدراسة لمن عبـأ الاستبانة، وهي كما موضحة بالجدول رقم 18.4 المبين أدناه، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

جدول رقم 18.4 : المعيقات المرتبطة بالتخصص العلمي

الرقم	السؤال	الاجابات						Asymp. Sig (2-sided)	العلاقة
		تخصص ادارة (%)			تخصص اخر (%)				
		موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض		
C11	عدم ملائمة تخصص العاملين مع متطلبات الخطط التنموية.	71.5%	21.5%	%7	%10	50 %	%40	**0.023**	**موجودة**
ن= 25									

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 18.4، أن متغير التخصص العلمي ارتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين في سؤال يدور حول معيقات العملية التنموية البشرية وخصوصا من جزئية عدم ملائمة العاملين وتخصصاتهم العلمية مع متطلبات الخطط التنموية، فأشار المبحوثين الذين يحملون تخصصات غير إدارية بالحياد أو السلبية في غالبيتهم، وعدم الموافقة مع هذا الطرح، بينما أشار الذين يحملون تخصصات متعلقة بالإدارة، إلى موافقتهم بغالبيتهم على هذا الطرح.

وهذا جواب منطقي، حيث أن الذين اعترضوا على هذا المعيق، هم أنفسهم جزء من الذين يدور حولهم السؤال، أي إذا كانت الإجابة بالموافقة على هذا المعيق، فهم سيكونون معيق عملية التنمية ومتطلبات خططها.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التنمية الإدارية، تعزى للتخصص العلمي."

وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معوقات عملية التنمية الإدارية، تعزى للتخصص العلمي."

وبهذه النتائج الموضحة سابقا، نجد أن بعض المتغيرات الخلفية أثرت على إجابات المبحوثين فيما يخص معيقات عملية التنمية الإدارية، بينما هناك متغيرات خلفية لم تؤثر، وكإجابة على الفرضية الأولى، الخروج بالنتيجة الآتية.

والنتيجة انه يتم رفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معيقات عملية التنمية الإدارية، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، التحصيل العلمي، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص العلمي). بينما يتم قبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الادارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الدرجة العلمية، الخبرة، المسمى الوظيفي)."

7.4 اختبار الفرضية الثالثة:

تم فحص الفرضية "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول البرامج التدريبية ذات الأولية في القطاع العام، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الدورات السابقة، الأقدمية الزمنية في وظيفة التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي). " وكانت النتائج كالآتي:

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير المسمى الوظيفي: من النتائج المستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التي وردت بالاستبانة قد ارتبطت إحصائيا بالمسمى بالوظيفي للمبحوث، وهي كما موضحة بالجدول رقم (16.4).

جدول 19.4 : البرامج التدريبية المرتبطة بالمسمى الوظيفي

رقم السؤال			B2	
السؤال			القيادة التشاركية	
الإجابات	مدير%	موافق	%100	ن = 25
		محايد	0	
		معارض	0	
	نائب مدير عام %	موافق	%100	
		محايد	0	
		معارض	0	
	مدير عام %	موافق	%57	
		محايد	%43	
		معارض	0	
Asymp. Sig. (2-sided)			0.003	

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 19.4، أن متغير المسمى الوظيفي ارتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالسؤال المتعلق حول رأي المبحوث في ضرورة تبني المعهد لبرنامج تدريبي حول القيادة التشاركية، فبينما أبدى المدراء العامين تحفظهم بالإجابة بنسبة 43%، اجمع المدراء ونواب المدراء العامين على ضرورته. ويبدو أن قادة الإدارة العامة في فلسطين لم يصلوا إلى الاقتناع والفهم الكافي، حول القيادة التشاركية، كونهم في رأس

هرم إداراتهم ويميلون إلى عدم تفضيل هذا البرنامج التدريبي وفق إجاباتهم، وبعكس إجابات الـذين هم أدنى منهم بالدرجة الوظيفية، فهم مقتنعون بضرورة استخدام القيادة التشاركية تماما.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول حول البرامج التدريبية ذات الأولوية في القطـاع العام، تعزي للمسمى الوظيفي للمبحوث."

وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى $\alpha \geq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول حول البرامج التدريبية ذات الأولويـة فـي القطـاع العام، تعزي للمسمى الوظيفي للمبحوث."

- الإستجابات ذات العلاقة الإحصائية بمتغير عدد موظفي الوزارة: من النتائج المـستخرجة بالتحليل الإحصائي أتضح إن هناك بعض الأسئلة التـي وردت بالاسـتبانة قـد ارتبطـت إحصائيا بعدد موظفي وزارة المبحوث، وهي كما موضحة بالجدول رقم (20.4)، حيث إن نسبة الارتباط كانت اقل من 0.05.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم 20.4، أن متغير عدد أفراد مـوظفي الـوزارة ارتـبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية وانعكس على إجابات المبحوثين في بعض الإجابات، وذلك فيما يتعلـق ببعض البرامج التي ينبغي تضمينها في المعهد، فمن البرامج التي لم يفضلها المبحـوثين التـابعون لمؤسسات عمومية صغيرة لا يتجاوز عدد موظفيها المئة، تقييم الأداء المؤسسي، وكتابة العـروض والمقترحات، وإدارة التغيير، والإدارة بالنتائج، وإدارة الوقت، والمهارات الإدارية والإشرافية، بينما كان المدراء في الوزارات التي عددها متوسط (301 - 600) أكثر معارضـة لبرنـامج القيـادة التشاركية.

ومن وجهة نظر الباحث، ويمكن إن يكون ذلك عائدا إلى طبيعة المؤسسة ومهاما، فبالعادة يـرتبط حجم المؤسسات بالمهام المنوطة بها، وكلما كانت المهام المطلوبة منها اكبر، كلما زاد حجمها، وبما إن المهام اقل في المؤسسات الصغيرة، وطاقمها اصغر، فان متطلبات التواصل بين موظفيها أسهل من المؤسسات الكبيرة ذات الفروع، وهنا تقل الحاجة للتقارير والعـروض، ويميـل الطـاقم إلـى الاستقرار نظرا لصغره، وتقل مشاكل الأداء والصراعات، وهنا تقل الحاجة إلـى إدارة وقـت، أو إدارة تغيير أو مهارات إشراف عالية.

جدول 20.4: البرامج التدريبية المرتبطة بعدد موظفي الوزارة للمبحوث

الرقم	الاسئلة	الاجابات (%)												symp. Sig. (2-sided
		اقل من 100 موظف			101 – 300 موظف			301 – 600 موظف			أكثر من 600 موظف			
		موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض	موافق	محايد	معارض	
D15	تقييم الأداء المؤسسي	50	50	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	**0.007**
D18	مهارات العرض والتقديم	0	100	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	**0.000**
D21	كتابة التقارير والعروض ومقترحات المشاريع	0	50	50	100	0	0	100	0	0	100	0	0	**0.000**
D23	القيادة التشاركية	0	100	0	100	0	0	83	0	17	100	0	0	**0.001**
D25	نظام تحسين الخدمات المقدمة للعملاء	0	100	0	100	0	0	100	0	0	90	10	0	**0.001**
D26	إدارة التغيير	50	50	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	**0.001**
D28	الإدارة بالنتائج	0	50	50	86	14	0	100	0	0	90	10	0	**0.011**
D29	إدارة الوقت	0	50	50	86	14	0	100	0	0	100	0	0	**0.007**
D31	مهارات الإشراف	50	0	50	86	14	0	100	0	0	100	0	0	**0.007**
ن = 25														

وعليه يتم رفض الفرضية: "لا توجد فرق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى $\alpha \leq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول حول البرامج التدريبية ذات الأولويـة فـي القطـاع العام، تعزى لعدد موظفي الوزارة."

وتقبل الفرضية البديلة وهي: " توجد فرق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى $\alpha \leq 0.05$ فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول حول البرامج التدريبية ذات الأولويـة فـي القطـاع العام، تعزى لعدد موظفي الوزارة."

والنتيجة انه يتم رفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول معيقات عملية التنمية الإدارية، تعزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (المسمى الوظيفي، عدد موظفي الوزارة). بينما يتم قبول الفرضـية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فـي المتوسـطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الـضفة الغربيـة الفلـسطينية، تعـزي لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، عدد سنوات الخدمة بوظائف التنميـة الإداريـة، الدرجـة العلمية، التخصص، الخبرة)."

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

يتناول هذا الفصل عرضا للاستنتاجات والتوصيات التي توصي بها الدراسة.

1.5 الاستنتاجات

من النتائج التي ظهرت نتيجة التحليل الإحصائي، يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

- عدم جدية المؤسسات الحكومية في عمل تنمية إدارية للموارد البشرية، وخصوصا كون تخصص 58% من المسئولين عن عملية تنمية الموارد البشرية في غير مجال تنمية لموارد البشرية، و 65% من المؤسسات الحكومية لا تحوي إدارات متخصصة للتنمية الإدارية.
- وجود الخلل في منهجية تحليل الواقع التنموي الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، خصوصا أن الموافقة على وجودها كانت موافقة تميل للحياد، عدا عن معارضة وجودها في بعض الجزئيات، وفي السؤال المتعلق بتحليل المشاكل في الأداء إلى أجزاء، كانت نسبة الموافقة 40%، و في السؤال المتعلق بجمع المعلومات عن جزئيات الواقع بشكل دقيق، كان نسبة الموافقين 44%، وبما أن عملية دراسة الواقع الإداري مكونة من عدة جزئيات كل منها مبني على الجزئية الأخرى، فأن نسبة الموافقين التي تقل عن نصف المبحوثين على جزئيتين من هذه الجزئيات يشكل مؤشرا على وجود هذا الخلل .
- وجود الخلل في آليات تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، كمسح للحاجات التدريبية، حيث أظهرت النتائج موافقة 36% فقط المبحوثين على انه يتم تحديد برامج الأداء وفق نتائج تقييم الأداء، كما أظهرت أن الموافقين على انه يتم تحديد برامج التدريب عند ظهور قصور في إنتاج المؤسسة هم فقط 12% من المبحوثين.

- عدم الارتكان إلى الأصول العلمية لوسائل تحديد مصادر الحاجـات التدريبيـة، حيـث أن 44% فقط من المبحوثين وافقوا على انه يتم تحديد برامج التدريب بعد التحليل التنظيمـي للمؤسسة، و 32% فقط وافقوا على انه يتم تحديد بـرامج التـدريب بعـد استقـصاء رأي الموارد البشرية، و 24% فقط يتم تحديد برامج التدريب وفق رضا متلقي الخدمة.
- وجود الخلل في آليات تقييم البرامج التدريبية، حيث أظهرت النتـائج موافقـة 36% فقـط المبحوثين على انه يتم متابعة تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل، كما أظهرت أن الموافقين على انه يتم متابعة التغيير الحاصل في أداء الموظف بعد التدريب هـم فقـط 20% مـن المبحوثين، و12 % فقط منهم الموافقون على انه يتم متابعة عدد الحاصلين على ترقيـات ممن خضعوا للتدريب، و44% فقط منهم موافقون على انه يـتم تطبيـق وسـائل التقيـيم للتدريب كالاستبيان والمقابلة وغيرها، 36% يتم تحليل النتائج التدريبية عـادة والخـروج بالتوصيات.
- عدم وجود أنظمة مساندة تشكل رافعة للعملية التنموية الإدارية، مثل نظام حقيقـي لتقيـيم الأداء، حيث أجاب 36% فقط من المبحوثين بانه يربط بين تقييم الأداء والبرامج التدريبية، ونظام لتقييم البرامج التدريبية، فمثلا 20% فقط من المبحوثين فقط أجابوا بالموافقة على انه يتم متابعة التغيير الحاصل في أداء المتدرب بعد التدريب.
- غياب الخطة الشاملة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، حيث أن 32% فقط مـن المبحـوثين عارضوا كونها معيقا في البيئة الإدارية لعملية التنمية، وطبعـا هـذه الخطـط المؤسـسية الشاملة، ينبغي أن تكون أساس لخطة وطنية شاملة، فإذا كان الخلل في الأساس فانه يتوقـع حصول خلل في البناء.
- لا يتم ربط الترقية بالدورات التدريبية يؤدي إلى عدم مصداقية أو كفاءة الحاصل على هذه الترقية، عدا عن غياب العدالة.
- الحاجة الملحة لكل البرامج التي طرحت في الاستبيان، كجزء من عمل معهد مستقل للإدارة العامة وتنميتها.
- الرغبة الحقيقية لدى المبحوثين بفصل الأنشطة التنموية الإداريـة الوطنيـة عـن نـشاط مؤسساتهم، وجعلها في جهة مستقلة يفضلون كوزارة تنمية إدارية.
- يوجد توجه عالٍ لدى المبحوثين نحو إنشاء وزارة للتنمية الإدارية كحـل لمـشكلة تنميـة الموارد البشرية إداريا.
- حاجة الوزارة التدريبية تزيد بازدياد عدد موظفيها.
- تقل الرغبة في إشراك الموظفين لدى المدراء العامين الذين يعملون بوزارات اكبر عـددا، وذلك وفق البرامج التدريبية التي كان المدراء العامين اقل موافقة عليها من المدراء.

- عدم إشراك الإناث بدراسة واقع المؤسسة الإداري، وعدم إطلاعهن على خطط التنميـة إن وجدت، وعدم إشراك الإناث في حشد وتوزيع الموارد المالية المطلوبة للتنميـة الإداريـة، وتغيبهن في عملية التخطيط، حيث تأثرت إجابات عديدة بالجنس، حول واقع عملية دراسـة الواقع الإداري، تشير إلى معارضة إجابات الإناث لإجابات الذكور تماما .
- واقع التنمية البشرية إداريا ليس بالمستوى المطلوب، وهذا ينطبق على جميـع مـستويات الموظفين الوظيفية، خصوصا أن المجتمع المبحوث هو الأفراد القائمين على هذه العمليـة، وكانت معظم الإجابات على الأسئلة موافقة مع ميل للحياد، وهي أسئلة منبثقة مـن الأطـر العملية النظرية لعمليات التنمية الإدارية البشرية، فكان يفترض أن تكون الإجابـات أكثـر تحمسا للموافقة.

2.5 التوصيات

من النتائج التي أظهرها هذا البحث، وبالاعتماد على الاستنتاجات، توصـي الدراسـة بالتوصـيات الآتية للجهات ذات العلاقة:

- ضرورة إلغاء تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن والتي تشكل معيقا مهما للتنمية الإدارية، والاقتراح بضرورة إنشاء معهد للتنمية الإدارية اسوة بالدول التي تـسبقنا في هذا المجال.
- ضرورة اخذ موضوع تنمية الموارد البشرية بجدية أكثر، سواء في المؤسسات الحكوميـة، أو في مجلس الوزراء، فلا يعقل أن يكون مسئولاً عن تنميـة المـوارد البـشرية حـاملا لتخصص في غير هذا المجال، ولا يجوز أن يكون المسئول عن تنمية مورد بشري اقل منه درجة بل درجات، إضافة إلي عدم تخصيص موارد مالية كافية لهذه الإدارات العامة.
- إيجاد الأنظمة المساندة لإحداث التنمية البشرية، مثل أنظمة المعلومات، ونظام تقييم الأداء، ونظام تقييم للبرامج التدريبية.
- ضرورة العمل على إيجاد منهجية واضحة وعلمية لدراسـة الواقـع الإداري بالمؤسـسة الحكومية، تقوم على القدرة على تحليل الواقع، والقدرة على جمع المعلومة السليمة عنـه، وتقسيم المشكلة الإدارية إلى جزئياتها، لرفع مرونتها في مواجهة أي طارئ إداري، حتـى تتمكن المؤسسة من تحليل واقعها الإداري المستجد، وإمكانية التعامل معه.
- ضرورة الاعتماد على التخطيط المنهجي العلمي، وفق الأصول العلمية لعمليـة التخطـيط، فيما يخص العملية التنموية الإدارية في المؤسسة العامة.

- أن تأخذ عملية التخطيط بالحسبان مسح الواقع الإداري بالمؤسـسة، و مـسح الاحتياجـات التدريبية بشكل كافٍ.
- ضرورة اخذ أي مخاطر أو توقعات بالإعاقة للبرامج التنموية في الحسبان عنـد حـدوث تخطيط للبرامج التدريبية، لتجنيب البرامج التدريبية المخاطر التي يمكن أن تعيقها.
- ضرورة وضع نظام موحد من قبل الجهات ذات العلاقة، لمتابعة نتائج البـرامج التنمويـة البشرية، وتقييمها
- ضرورة الانتباه إلى المتغيرات التي تسببها قيادة المؤسسة، وأثرها على الخطـط التنمويـة الإدارية البشرية، من حيث:

  - تراخي قيادة المؤسسة العامة اتجاه عملية التنمية الإدارية، وضرورة اخذ هذا الموضوع بجدية اكبر.
  - عملية التنمية الإدارية للموارد البشرية تحتاج قيادة مؤسسية أكثر استقرارا، وهذا معناه وجوب ربط عملية التخطيط للتنمية الإدارية بالمسئولين التنفيذيين، وليس برأس الهرم.
  - ضرورة تبني قيادة المؤسسات الفلسطينية لأحدث الوسائل للتنميـة الإداريـة، لـضمان نجاعة وفعالية العملية التنموية.

- ضرورة تهيئة البيئة الإدارية والعاملين فيها لعملية التنمية الإدارية، وذلك من خلال:

  - اعتماد التدريب على الخبرات الأجنبية والمحلية معا، لتحقيق الاستفادة القـصوى مـن الأنشطة التدريبية والخبرات.
  - إيجاد الخطة الشاملة لعملية تنمية الموارد البشرية إداريا في الـسلطة الوطنيـة ككـل، ويمكن أن يكون إنشاء معهد خاص بالتنمية الإدارية هو الحل الامثل لهذه الخطة.
  - استخدام الأموال بشكل مدروس في المؤسسة، لضمان كفاءة وفاعليـة عمليـة التنميـة الإدارية.
  - ضرورة تخصص العاملين في التنمية البشرية مع متطلبات الخطط التنمويـة، وألا قـد يشكل ذلك معيقا لعملية التنمية الإدارية.
  - إيجاد الوسائل التقييمية الموضوعية للتنمية الإدارية، مما قد يشكل حافزا مهمـا لعمليـة التنمية الإدارية.
  - ضرورة اخذ حجم العاملين في المؤسسة بعين النظر، عنـد وضـع الخطـة التنمويـة الإدارية، وإيجاد التوافق بين العدد والخطة والذي يحقق دفعا لعملية التنمية الإدارية.

- ضرورة رفع الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث أن غيابها يشكل معيقا للعملية التنموية الإدارية.
- ضرورة منع مقاومة التغيير من قبل العاملين، عبر إشراكهم في العملية، وأخذ رأيهم فيها، والاستفادة من تجاربهم، وإشراكهم بالتقييم المتعلق بها.

- ضرورة تبني جميع الأهداف المطروحة لمعهد التنمية المطروحة في هذه الدراسة، في حال إنشائه، وتبنيها في الوزارات إذا بقي الحال على حاله.
- ضرورة تبني جميع البرامج التي طرحت في الاستبيان، كجزء من عمل معهد مستقل للإدارة العامة وتنميته، وتبنيها في الوزارات وفق خطة منهجية قائمة على الأولية.
- ضرورة دراسة اقتراح إنشاء وزارة مستقلة للتنمية الإدارية، حيث أن هناك رغبة عالية لدى المبحوثين نحو هذا التوجه، وعمل التوصيات اللازمة بهذا الشأن من قبل المؤسسات الحكومية.
- ضرورة إشراك الإناث بدراسة واقع المؤسسة الإداري، وإطلاعهن على خطط التنمية المقترحة، وعدم تغييب دورهن المهم في هذه العملية.
- ضرورة إشراك الإناث في حشد وتوزيع الموارد المالية المطلوبة للتنمية الإدارية، في حال كونهن على رأس الإدارات ذات العلاقة بهذه العملية، وإشراكهن في عملية التخطيط للتنمية الإدارية.
- الاستفادة من وجود الهيكل التنظيمي لزيادة التخصص بالإدارات والإدارات العامة، وبما يلائم المؤهلات العلمية، وبالذات الإدارات التي من مهام عملها تنمية الموارد البشرية في الوزارة، حيث أن فاقد الشيء لا يعطيه، وللاستفادة من المرجعية العلمية والأدبية لأصحاب هذه المؤهلات كرافعة للعملية التنموية.
- من باب أولى التوصية بأن يكون من يشغل منصبا ذا علاقة بالتنمية الإدارية والبشرية حاصلا على مؤهل له علاقة بالمنصب، وعليه توصي الدراسة بأخذ كل ما يلزم لذلك.
- الانتباه إلى أحجام الوزارات في عملية التنمية الإدارية، حيث أن للحجم مزايا ومساوئ يجب أن تؤخذ بالحسبان.
- توصي الدراسة بإجراء الأبحاث الآتية: بحث حول حجم الدعم الفني والمالي الذي تتلقاه بما يخص تنمية الموارد البشرية، بحث حول أفضل الأساليب التدريبية فيما يخص الوضع الفلسطيني الخاص، بحث حول منهجية الحكومة اتجاه تنمية الموارد البشرية، بحث حول تضمين تنمية الموارد البشرية في خطة المأسسة باتجاه إعلان الدولة الفلسطينية خلال عامين.

المصادر والمراجع

القران الكريم

المراجع العربية

- ابو عطوان، م.(2008):" **معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة** "، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- توفيق، ع. (2007): " **تقييم التدريب** "، ط1. مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، مصر.
- توفيق، ع. (2004): " **التدريب الفعال بالأهداف والنتائج** "، ط1. مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، مصر.
- حجازي، و. (2002): " الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ". جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
libraries.najah.edu/ar/print/66903
- جامعة القدس (2009): " **السلوك التنظيمي**". مكتبة القدس الحديثة، الخليل، فلسطين..
- جامعة القدس المفتوحة (1998): " **إدارة القوى البشرية**". جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين
- جلدة، س. (2008): " **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** "، ط 1. دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2008): " **سلسلة تقارير المرأة والرجل في فلسطين – التقرير الثالث"،** رام الله، فلسطين**.**
- جودة، م. (2004): " **إدارة الجودة الشاملة** "، ط 1. دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- حبتور، ع، ص. (2000): " **أصول ومبادئ الإدارة العامة** "، ط 1.الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- حسن، ر.(2000): " **إدارة الموارد البشرية** ". الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر.
- حسنين، ح، م(2005): " **تحديد الاحتياجات التدريبية** "، ط1. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوسري، ع (ب. ت):" **الحاجة إلى استراتيجية عليا للتدريب بالمملكة** ". جامعة الملك فهد، الرياض، السعودية.

- ديوان الموظفين العام (2008): "**التقرير السنوي**". ديوان الموظفين العام، رام الله، فلسطين .
- ديوان الموظفين العام (2009): " **دورة إعداد القادة** ". مركز إعداد القادة، رام الله ، فلسطين.
- زايد، ع، م.(2003): " **إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية**". جامعة القاهرة، مصر.
- زويلف، م، اللوزي، س.(1993): " **التنمية الإدارية والدول النامية**"، ط1. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شقبوعة، م، د.(2001): " **أنظمة إعداد المشرفين**"، ط1. المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، جامعة الدول العربية، طرابلس، ليبيا
- الصيرفي، م، ع. (2003): " **إدارة النفس البشرية – العلاقات الإنسانية** ". ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، م، ع. (2009): " **التدريب الإداري**". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عبد العظيم، ح. (2008): " **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة** " .الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- عديلي، ن، م. (1995): " **السلوك الإنساني والتنظيمي** ". معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- العزاوي، م. (2005): " **إدارة الجودة الشاملة** ". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطية، م، ا.(2000): " **مقدمة في السلوك التنظيمي** ". المكتب الجامعي الحديث، الازارطية، الإسكندرية، مصر.
- عقيلي، ع، و.(2005): " **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**"، ط1. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العلمي، ص، ع.(2006): "**الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين**"، ط1. مكتبة اليازجي، غزة فلسطين.
- العيسوي، ا.(2001): " **التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**". ط2، دار الشروق، القاهرة، مصر.
- الغانم، ا.(2008):" **مشروع تطوير القدرة المؤسسية لوزارة الحكم المحلي**". السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي.

- الفرا، م، الخطيب، م. (2007): " **النمط القيادي السائد لدى المدراء في وزارات الفلسطينية في محافظات غزة**". مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص - 415 ص459 .
- قريوتي، م، ق.(1997): " **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية** "، ط 2. عمان ، الأردن.
- ماجد، م، مازن، م. "**النمط القيادي السائد لدى المدراء في وزارات الفلسطينية في محافظات غزة**". الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: "**مبادئ إدارة الأعمال – الإدارة وماهيتها**".
- المدرسة الوطنية للإدارة (2010): تونس

(info@ena.nat.tn)

- المدرسة الوطنية للإدارة(2010): المغرب

(http://www.mmsp.gov.ma/arab/LeMinistere_ar/ENA_ar/ASP_ENA)

- مجذوب، ط.(2005): " **الإدارة العامة – العملية الإدارية و الوظيفة العامة والإصلاح الإداري** "، ط 1. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
- محمد، م، ح.(2002): " **إدارة الأعمال الحكومية، النظريات والعمليات والموارد**"، ط 1. دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- مدير دائرة التدريب في ديوان الموظفين العام(أكتوبر، 2009): واقع التدريب في السلطة الوطنية الفلسطينية، مقابلة شخصية
- مستشار قانوني ديوان الموظفين العام (أكتوبر، 2009): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في السلطة الوطنية الفلسطينية، مقابلة شخصية.
- معهد الإدارة العامة (2010): السعودية

(http://www.ipa.edu.sa/)

- معهد الإدارة العامة(2010): سلطنة عمان

(http://www.ipa.gov.om)

- معهد التنمية الإدارية(2010): قطر

(http://www.iad.gov.qa)

- المعهد العالي لإدارة الأعمال(2010): سوريا

(http://www.hiba.edu.sy/en/index.html)

- المعهد القومي للإدارة(2010): مصر

(http://www.ad.gov.eg/NMI)

- المعهد الوطني للتدريب(2010): الأردن

(http://www.nit.gov.jo/)

- مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (2009):" **سياسة إصلاح الوظيفة العامة في فلسطين**"، رام الله ، فلسطين
- هلال، م، ع.(2004): " **التدريب، الأسس والمبادئ**". ط2، مركز تطوير الأداء والتنميـة، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- هيجاوي، ث.(2007): " **إدارة المؤسسات المجتمعية غير الربحية** ". برنـامج الدراسـات العليا، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- وداعة الله، ن، مصطفى، ع.(2006): " **تنظيم وإدارة الوظيفة العامة في الوطن العربـي**". المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المراجع الاجنبية

- Denhardet, R, Denhartdet, J.(2006) : "Public Administration, An Action Overview", Fifth Edition, Prentice – Hall Inc, Upper Saddle River, New Jersey USA.
- Desslier, G.(1997): "Human Resource Management", Seventh Edition, Simon & Schuster Company, New Jersey.
- Desslier, G.(2000): "Human Resource Management", 8 Edition, Simon & Schuster Company, New Jersey.
- Fesler, J.(1980): "Public Administration, Theory And Practice", prentice-Hall inc, Englewood.
- Pynes, J.(2004): " Human Resource Management for Public and Nonprofit organization", second edition, Jossey-Bass , A Wiley Imprint, San Francisco.
- Tyson, s.(2006): "Essential of human resource management", Fifth edition, Elsevier Ltd, Linacre house, Oxford.

ملحق 1: الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا /
معهد التنمية المستدامة

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد،،،،،
يقوم الباحث بإجراء رسالة بعنوان :

واقع التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة تنمية الموارد البشرية

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس / أبـو ديـس، برنـامج التنميـة الريفيـة المستدامة/بناء مؤسسات.

لذا فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة والتي تم إعدادها لهذا الغرض، آمـلا تحـري الدقة والموضوعية في الإجابة وإنجازها بالسرعة الممكنة، وإعادتها للمكلف بجمعها مباشرة من قبل الباحث للأهمية، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمـي ومن خلال رزم إحصائية .

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحث : حسن عبد المحسن أبو ظاهر
إشراف: د. مفيد الشامي

الفسم الأول: معلومات شخصية :		
A1	الجنس	1) ذكر 2) أنثى
A2	العمر بالسنوات الكاملة	1) 18 - 35 سنة 2) 36 – 45 سنة 3) 46 – فما فوق سنة
A3	التحصيل العلمي	1) ثانوية عامة فما دون 2) دبلوم 3) بكالوريوس 4) بكالوريوس فاعلي
A4	عدد سنوات الخدمة	1) 3 سنوات فما دون 2) 4-6 سنوات 3) 7- 9 سنوات 4) 10 سنوات فأكثر
A5	مدة الخدمة بوظائف التنمية الإدارية	1) 3 سنوات فما دون 2) 4-6 سنوات 3) 7- 9 سنوات 4) 10 سنوات فأكثر
A6	التخصص	1) الإدارة وفروعها 2) أخرى: .....
A7	المسمى الوظيفي	1) مدير دائرة 2) نائب مدير عام 3) مدير عام فأكثر
A8	عدد موظفي الوزارة	1) اقل من 100 موظف 2) بين 101_ 300 موظف 3) بين 301 – 600 موظف 4) أكثر من 700 موظف

الفسم الثاني: واقع عملية التنمية الإدارية				
	1 .منهجية دراسة الواقع في المؤسسة	**موافق**	**محايد**	**معارض**
B1	يتم تحديد المشاكل في الأداء بشكل دوري(ربعي أو نـصفي لكـل سنة)			
B2	يتم تحديد البدائل لمحاولة حل مشاكل الأداء			
B3	يتم تحليل المشاكل في الأداء إلى أجزاء			
B4	يتم جمع المعلومات عن كل جزء بشكل دقيق			
B5	يتم مقارنة الوضع الحالي بالماضي			
B6	يتم المقارنة بين البدائل لمحاولة حل مشكلة الأداء			
B7	يتم اتخاذ قرارات تغيرية جذرية لحل المشاكل في الأداء			
	2. مسح الحاجات التدريبية للتنمية البشرية	**موافق**	**محايد**	**معارض**
B8	يتم تحديد برامج التدريب وفق نتائج تقييم للأداء			
B9	يتم تحديد برامج التدريب وفق المسارات الوظيفية			
B10	**يتم تحديد برامج التدريب عند ظهور قصور في إنتاج المؤسسة**			
B11	يتم تحديد برامج التدريب وفق الوصف الوظيفي للموظف			
	3. مصادر الحاجات التدريبية للتنمية البشرية	**موافق**	**محايد**	**معارض**
B12	يتم تحديد برامج التدريب بعد تحليل إجراءات عمل المؤسسة			
B13	يتم تحديد برامج التدريب بعد التحليل التنظيمي			

B14	يتم تحديد برامج التدريب بعد استقصاء رأي الموارد البشرية			
B15	يتم تحديد برامج التدريب وفق رضا الزبائن			
	4. التخطيط للتنمية البشرية	**موافق**	**محايد**	**معارض**
B16	يتم وضع تصور عن المصادر المطلوبة والمتوفرة للبرامج التدريبية.			
B17	يتم تحديد الإجراءات التنفيذية، للبرنامج التدريبي			
B18	يتم تحديد المخاطر المتوقعة وطرق الوقاية منها.			
B19	يتم تحديد النتائج المرجوة مسبقا لأي نشاط تدريبي			
B20	يتم تحديد المهارات المراد إكسابها للمتدربين بأنواعها مسبقا			
B21	يتم اختيار أسلوب مناسب للهدف التدريبي			
B22	يتم اختيار المدربين وجهه التدريب وفق الكفاءة			
B23	يتم تحديد فترة التدريب بما يلائم الحاجة التدريبية			
B24	يتم حشد مناسب للمصادر اللازمة للتدريب			
	5. تقييم البرامج التدريبية (التغذية الراجعة)	**موافق**	**محايد**	**معارض**
B25	تؤخذ ردة فعل المتدرب تجاه التدريب بعين الاعتبار			
B26	**يتم قياس مدى فهم المتدرب لما تدرب عليه بعد انتهاء التدريب**			
B27	يتم متابعة تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل			
B28	يتم متابعة التغيير الحاصل في اداء الموظف بعد التدريب			
B29	يتم متابعة عدد الحاصلين على ترقيات ممن خضعوا للتدريب			
B30	يتم تطبيق وسائل التقييم للتدريب كالاستبيان والمقابلة وغيرها			
B31	يتم تحليل النتائج التدريبية عادة والخروج بتوصيات			

القسم الثالث: معوقات عملية التنمية الإدارية				
	2 .المعوقات في البيئة الإدارية	**موافق**	**محايد**	**معارض**
C1	قيادة المؤسسة متراخية في عملية التنمية الإدارية			
C2	قيادة المؤسسة كثيرة التغير لتحقيق التنمية الإدارية			
C3	قيادة المؤسسة لا تتبع أحدث الوسائل للتنمية الإدارية			
C4	يعتمد التدريب على الخبرات الأجنبية غالبا			
	2 .المعوقات في البيئة الإدارية	**موافق**	**محايد**	**معارض**
C5	تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن			
C6	غياب الخطة الشاملة في المؤسسة			
C7	استخدام الأموال بصورة غير مدروسة في المؤسسة			
	1 .المعوقات لدى العاملون أنفسهم	**موافق**	**محايد**	**معارض**
C8	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين			
C9	مقاومة التغيير من قبل العاملين.			

C10	سوء التعامل مع الطريقة المستخدمة للتنمية الإدارية إذا وجدت			
C11	عدم ملائمة تخصص العاملين مع متطلبات الخطط التنموية.			
C12	انتشار الفساد في المؤسسة العامة			
C13	فقدان الوسائل التقييمية الموضوعية للتنمية الإدارية.			
C14	عدم توافق حجم العاملين مع متطلبات خطة التنمية			

القسم الرابع: تصور مؤسس لمعهد التنمية الإدارية				
1 .ما هي الأهداف التي ترى إن من المناسب على المعهد تبنيها		**موافق**	**محايد**	**معارض**
D1	تطوير قادة الإدارة العامة في المعهد وليس في الوزارة			
D2	تطوير تشريعات ناظمة لعمل المعهد مستقلة عن قانون الخدمة المدنية			
D3	جعل البحوث التنموية جزء من مهام المعهد			
D4	الاعتماد على الخبرات المحلية في عملية التنمية			
D5	الاعتماد على الخبرات الأجنبية في عملية التنمية			
D6	استقلال المعهد بمبنى مستقل عن أي جهة أو دائرة أخرى			
D7	جعل موازنة مستقلة للمعهد عن أي جهة أخرى			
D8	ربط المعهد مباشرة بمديريات التنمية الإدارية في الوزارات			
2. ما هي البرامج التدريبية التي ترى إن من المناسب على المعهد تبنيها		**موافق**	**محايد**	**معارض**
D9	مهارات بناء الفريق والعمل الجماعي			
D10	الأساليب الحديثة في التخطيط المالي			
D11	الحاكمية الرشيدة			
D12	موازنات البرامج والأداء			
D13	إدارة التوتر وضغوط العمل			
2. ما هي البرامج التدريبية التي ترى إن من المناسب على المعهد تبنيها		**موافق**	**محايد**	**معارض**
D14	بناء القدرات المؤسسية			
D15	تقييم الأداء المؤسسي			
D16	إدارة ضغط العمل			
D17	تقييم الأداء الفردي			
D18	مهارات العرض والتقديم			
D19	التخطيط الاستراتيجي			
D20	التفكير الإبداعي			
D21	كتابة التقارير والعروض ومقترحات المشاريع			
D22	إدارة وحل النزاعات			
D23	القيادة التشاركية			
D24	التنبؤ وإدارة المخاطر			

D25	نظام تحسين الخدمات المقدمة للعملاء				
D26	إدارة التغيير				
D27	هندسة العمليات الإدارية				
D28	الإدارة بالنتائج				
D29	إدارة الوقت				
D30	مهارات التعامل مع الآخرين				
D31	المهارات الإشرافية والقيادية				
D32	اللامركزية وتفويض الصلاحيات				
D33	إدارة الأزمات				
D34	ومهارات التفاوض				

3. التبعية

D35. وفق خبراتك أي الجهات ترى إن يكون مسئولا عن هذا المعهد (ضع علامة x أمام خيارك)

1	ديوان الرئاسة	
2	مجلس الوزراء	
3	وزارة التخطيط	
4	ديوان الموظفين	
5	وزارة المالية	
6	مستقل إداريا وماليا	
7	إنشاء وزارة للتنمية الإدارية	
8	جهة أخرى هي	

مقترحات إضافية وأراء:

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق 2: الجدول التكراري

Total	3.00	2.00	1.00		
100.0%	56.0%	12.0%	32.0%	%	B1
100.0%	56.0%	16.0%	28.0%	%	B2
100.0%	40.0%	40.0%	20.0%	%	B3
100.0%	44.0%	36.0%	20.0%	%	B4
100.0%	56.0%	32.0%	12.0%	%	B5
100.0%	60.0%	12.0%	28.0%	%	B6
100.0%	52.0%	24.0%	24.0%	%	B7
100.0%	36.0%	36.0%	28.0%	%	B8
100.0%	52.0%	28.0%	20.0%	%	B9
100.0%	12.0%	48.0%	40.0%	%	B10
100.0%	52.0%	24.0%	24.0%	%	B11
100.0%	52.0%	24.0%	24.0%	%	B12
100.0%	44.0%	24.0%	32.0%	%	B13
100.0%	32.0%	32.0%	36.0%	%	B14
100.0%	24.0%	32.0%	44.0%	%	B15
100.0%	52.0%	28.0%	20.0%	%	B16
100.0%	52.0%	24.0%	24.0%	%	B17
100.0%	28.0%	28.0%	44.0%	%	B18
100.0%	52.0%	16.0%	32.0%	%	B19
100.0%	56.0%	32.0%	12.0%	%	B20
100.0%	64.0%	24.0%	12.0%	%	B21
100.0%	52.0%	36.0%	12.0%	%	B22
100.0%	64.0%	12.0%	24.0%	%	B23
100.0%	60.0%	20.0%	20.0%	%	B24
100.0%	64.0%	20.0%	16.0%	%	B25
100.0%	52.0%	24.0%	24.0%	%	B26
100.0%	36.0%	40.0%	24.0%	%	B27
100.0%	20.0%	56.0%	24.0%	%	B28
100.0%	12.0%	44.0%	44.0%	%	B29
100.0%	44.0%	44.0%	12.0%	%	B30
100.0%	36.0%	44.0%	20.0%	%	B31
100.0%	36.0%	40.0%	24.0%	%	C1
100.0%	41.7%	50.0%	8.3%	%	C2
100.0%	48.0%	36.0%	16.0%	%	C3

Total	3.00	2.00	1.00		
100.0%	24.0%	36.0%	40.0%	%	C4
100.0%	68.0%	32.0%		%	C5
100.0%	36.0%	32.0%	32.0%	%	C6
100.0%	36.0%	28.0%	36.0%	%	C7
100.0%	60.0%	24.0%	16.0%	%	C8
100.0%	60.0%	24.0%	16.0%	%	C9
100.0%	32.0%	52.0%	16.0%	%	C10
100.0%	44.0%	36.0%	20.0%	%	C11
100.0%	16.0%	44.0%	40.0%	%	C12
100.0%	48.0%	24.0%	28.0%	%	C13
100.0%	36.0%	48.0%	16.0%	%	C14
100.0%	60.0%	32.0%	8.0%	%	D1
100.0%	64.0%	20.0%	16.0%	%	D2
100.0%	80.0%	20.0%		%	D3
100.0%	68.0%	32.0%		%	D4
100.0%	20.0%	64.0%	16.0%	%	D5
100.0%	80.0%	16.0%	4.0%	%	D6
100.0%	80.0%	16.0%	4.0%	%	D7
100.0%	92.0%	8.0%		%	D8
100.0%	96.0%	4.0%		%	D9
100.0%	92.0%	8.0%		%	D10
100.0%	84.0%	16.0%		%	D11
100.0%	92.0%	8.0%		%	D12
100.0%	92.0%	8.0%		%	D13
100.0%	100.0%			%	D14
100.0%	96.0%	4.0%		%	D15
100.0%	92.0%	8.0%		%	D16
100.0%	100.0%			%	D17
100.0%	92.0%	8.0%		%	D18
100.0%	92.0%	8.0%		%	D19
100.0%	96.0%	4.0%		%	D20
100.0%	92.0%	4.0%	4.0%	%	D21
100.0%	100.0%			%	D22
100.0%	88.0%	12.0%		%	D23
100.0%	88.0%	12.0%		%	D24

Total	3.00	2.00	1.00		
100.0%	88.0%	12.0%		%	D25
100.0%	96.0%	4.0%		%	D26
100.0%	84.0%	16.0%		%	D27
100.0%	84.0%	12.0%	4.0%	%	D28
100.0%	88.0%	8.0%	4.0%	%	D29
100.0%	92.0%	8.0%		%	D30
100.0%	92.0%	4.0%	4.0%	%	D31
100.0%	92.0%	8.0%		%	D32
100.0%	92.0%	8.0%		%	D33
100.0%	88.0%	12.0%		%	D34

ملحق 3: جدول كرونباخ الفا

N of Items	Cronbach's Alpha
79	.859

فهرس الملاحق

فهرس الإشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات