

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري
لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين

عبد الفتاح محمد دمج

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ\2020 م

دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع
الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين

إعداد:

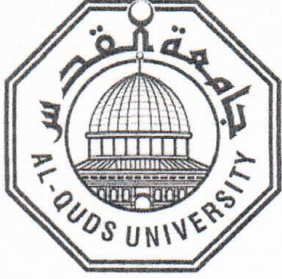
عبد الفتاح محمد دمج

بكالوريوس: تسويق وإدارة أعمال/كلية العلوم الإدارية والاجتماعية/جامعة
النجاح الوطنية-فلسطين

المشرف: د.سعدى محمود سليمان الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس.

1442هـ\2020 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من
وجهة نظر المتدربين

اسم الطالب: عبد الفتاح محمد دمج

الرقم الجامعي: ٢١٨١٢١٧٢

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرزي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ١٦/١٢/٢٠٢٠ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع	التوقيع	١- رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرزي
التوقيع	التوقيع	٢- ممتحناً داخلياً: د. تهاني جفال
التوقيع	التوقيع	٣- ممتحناً خارجياً: د. عمر رحال

القدس - فلسطين

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢٠ م

الإهداء

الى جميع من كان لي سنداً، الى الأهل والأحبة
الى من كانت لي طريقي وملجئي وسندي المتين
يا قمرا باهراً أنار الدرب من عثراتي

أمي

الى من دفعني الى العلم وبه ازداد افتخاراً
الى مرببي ومربي الأجيال

أبي

الى شريكة العمر الملى بالنجاح والتوفيق باذن الله
الى الروح التي سكنت روحي

زوجتي

الى احبابي واصدقائي واجمل لحظات العمر قضيناها سوياً
الى عزوتي ومن بهم ازداد إصراراً و افتخر بهم فرداً فرداً

إخواني وخواتي

الى هذا الصرح العلمي الكبير والشامخ، والعريق بعراقة عاصمتنا الابدية
معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

عبد الفتاح دمج

الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: عبد الفتاح محمد دمج

التاريخ: 2020\12\16

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين، له الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، واقتداءً لما ورد في الحديث الشريف عن النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

اتقدم بالشكر الجزيل وعظيم التقدير والعرفان الى كل من ساهم معي في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر الدكتور سعدي الكرنز لأثره المباشر في المتابعة والاستفادة منه في التعليقات على الموضوع وتقديم العلم النافع والنصح السديد في النصائح العلمية وتصحيحي ومتابعتي للوصول الى هذا العمل، والذي افتخر به وأمل أن يحقق الاستفادة لي ولكل مهتم بالموضوع ولجهات العلاقة بموضوع البحث.

كما واتقدم بجزيل الشكر الى طاقم معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس واخص بالذكر مدير المعهد الدكتور احمد حرز الله وجميع مدرسي المعهد فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أنني اتقدم بالشكر الجزيل الى معالي الاخ رئيس ديوان الموظفين الوزير موسى ابو زيد على دعمه لي لإتمام هذه الدراسة وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك.

ولا انسى زملائي في ديوان الموظفين العام على تشجيعهم المستمر على إكمال متطلبات الماجستير وزملائي في المدرسة الوطنية لجهودهم معي من أجل الوصل لكافة المعلومات المطلوبة.

كما اتوجه في الشكر الى عائلتي الكريمة في تقديم الدعم المعنوي الدائم.

والله ولي التوفيق

الباحث

عبد الفتاح دمج

تعريفات الدراسة:

استثمار رأس المال البشري : نشاط مخصص لتنمية المهارات و المعارف وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.(الجمل،2007)

رأس المال البشري : جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف الادارية والفنية، والتي تمتلك ميزات وقدرات إبداعية وإبتكارية وتفوقية، وتشتمل على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتمسكهم بفريق العمل.(العنزي،وصالح،2008)

التدريب : عملية هدفها اكساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الانسان، وتحصيل المعلومات التي تتقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والانماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات الازمة، من اجل رفع مستوى الكفاءة في الاداء وزيادة الانتاجية، بحيث تتحقق الشروط المطلوبة لاتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهد في الوقت المستهلك.(الكفاني،2007)

ردة فعل المتدربين : أي انطباعهم عن برامج التدريب ووجهات نظرهم نحو المواد والمدرسين وأساليب التدريب.(الكفاني،2007)

ديوان الموظفين العام : الديوان هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ولمراقبة الأجهزة الحكومية في بعد تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في أبعاده المتخصصة، إضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة.(ديوان الموظفين العام، gpc.pna.ps)

ادارة الموارد البشرية : "هي الادارة التي تهتم بايجاد الايدي البشرية الماهرة التي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة".(المدهون، 2005)

الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم : استثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، وهو شكل من اشكال رأس المال البشري والذي يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه ويحقق خدمة منتجة اقتصاديا ومعنويا له، ولا يمكن بيعه او شرائه او معاملته كحق مملوك للمؤسسة.(حسن،2002)

المعرفة : مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتبطة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشئ ما أو بمجموعة من الأشياء، وتعتبر المعارف من القدرات الأساسية التي تتناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر و المستقبل، ويعد تجديدها من وقت الى وقت آخر ضروري نظراً لما نشهده في الوقت الحالي من تطور.(عزالدين،ولتيم،2019)

المهارة : القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف او فعل او عمل ينتج عنها أداء متميز، وتأخذ المهارات اشكالا مختلفة، ومع اختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير.(دره،2009)

القدرات : هو القدرة على أداء وتقديم وصيانة وتعزيز أي عمل ما، والقدرة تستجيب للتغيرات وتوسعى لإقتناص الفرص من أجل تقديم ما هو جديد وتشجيع الابتكار، وتعرف أيضاً بكيفية إنجاز المهمة او المسؤولية بكفاءة.(Chapagain,2004)

الابتكار : هو عملية تحدي الافكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة.(النجار،2014)

موظف : وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لإشغال وظيفة مدرجة بجدول تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية

أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها الوظيفي.(قانون الخدمة المدنية،2005)

قطاع الخدمة المدنية : وتعتبر عن مجموعة الدوائر الحكومية العامة (غير العسكرية)، وقد أعطيت هذه التسمية(خدمة) نظراً للطابع الخدمي الذي يتميز به القطاع الحكومي عن القطاع الخاص أو الصناعي لتقديم خدمات للمواطنين، وأعطيت تسمية مدنية للتمييز بين العاملين في الأجهزة المدنية وأولئك العاملين في الخدمة العسكرية فشاعت هذه التسمية(الخدمة المدنية).(ديوان الموظفين العام،2017،"الخطة الاستراتيجية الأولى للتدريب لقطاع الخدمة المدنية"،*gpc.pna.ps*)

جدول رقم (أ) الاختصارات:

الإختصار	الإسم كامل باللغة العربية	الإسم كامل باللغة الإنجليزية
GPC	ديوان الموظفين العام	general personal council
PNSA	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	Palestinian National School of administration
CSS	قطاع الخدمة المدنية	civil service sector
H/C	رأس المال بشري	Human Capital
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organization for Economic Cooperation and Development
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Statistical package for social sciences
ICM	إدارة رأس المال الفكري	Intellectual Capital Management
RIO	العائد على الاستثمار	Rrturn on Investment

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، حيث تناول الباحث أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل ببعيد التعليم والتعلم، والتدريب، والمعرفة، والقدرات، والمهارات، والابتكار، وتناول ايضاً دور ديوان الموظفين العام بما تقوم به المدرسة الوطنية للإدارة من برامج تدريبية لقطاع الخدمة المدنية والمقتصرة في الدراسة على برنامج التأهيل التحضيري و برنامج التدريب المستمر وبرنامج إعداد القادة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وإلاستبانة كأداة لجمع المعلومات وعرضها وتحليلها لغرض الاجابة عن التساؤلات، وتكونت الاستبانة من (67) فقرة، موزعة على (6) ابعاد، ثم تطبيقها على مجتمع الدراسة.

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة من شهر تشرين الأول من عام 2016 وحتى نهاية شهر تشرين الأول من عام 2019، ونفذت في ديوان الموظفين العام، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين المباشرين في ديوان الموظفين العام للبرامج التدريبية المستهدفة، والبالغ عددهم (316)، وتم تطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وزعت الاستبانات وعددها (174) على عينة الدراسة، (28) استبانة على برنامج التأهيل التحضيري، و(113) استبانة على برنامج التدريب المستمر، و(33) استبانة على برنامج إعداد القادة، وتم استرجاع (172) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (98.85%)، وبعد جمع بيانات الدراسة تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS).

وكانت أهم نتائج الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية من وجهة نظر المتدربين، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة (3.659) وبوزن نسبي بلغ (73.18%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني حقيقة الدور الكبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لأبعاد (المعرفة، المهارات، التدريب، الابتكار، التعليم والتعلم) لموظفي الخدمة المدنية من خلال البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ودورها الهام في إحداث استثمار حقيقي في رأس المال البشري، وجاء بالبعد

الأول من حيث الدور الاهتمام بالقدرات، حيث كان المتوسط الحسابي لبعء القدرات (3.747) وبوزن نسبي بلغ (74.95%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار وتنمية القدرات لدى موظفي الخدمة المدنية من خلال البرامج التدريبية، وجاء بالمرتبة السادسة والأخيرة من حيث الدور لبعء التعليم والتعلم حيث كان المتوسط الحسابي لبعء التعليم والتعلم (3.514) وبوزن نسبي بلغ (70.28%)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الضابطة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها هو ضرورة توفير المعرفة الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري لدى موظفي الخدمة المدنية من أجل تعريفهم بمفاهيم موضوع رأس المال البشري، وتوفير الفرص لتطوير الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وضرورة أن يكون هناك اهتماماً أكبر من قبل ديوان الموظفين العام بتميز ومعرفة قدرات كل متدرب، من خلال تصميم مهمة عمل داخلية ضمن البرنامج التدريبي، وضرورة أن يحفز ديوان الموظفين العام أعضاء البرامج التدريبية على البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية، وضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل ديوان الموظفين العام لمواضيع المتابعة للتغذية الراجعة من المتدربين اثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي.

The role of the General Personnel council in investing in the human capital of the Palestinian civil service sector from the trainees' point of view

Prepared by: Abd elfattah damaj

Supervisor: Dr. Saadi Al-Krunz

Abstract

The study aimed to identify the role of the General personnel council in investing in the Palestinian civil service sector's human capital from the trainees' point of view. The researcher addressed the investment dimensions in human capital, such as distance education, learning, training, knowledge, capabilities, skills, innovation. The study also addressed the General personnel council's role with the national administration school for training programs of the Civil Service Sector and limited in the preparatory rehabilitation program and the continuous training program and the preparing leaders program. To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for collecting, presenting and analyzing information for the purpose of answering the study questions. The questionnaire consisted of 67 paragraphs, divided into six dimensions, and then applied to the study community.

This study was conducted from October 2016 to the end of October 2019, and was applied in the General personnel council. The study community is comprises all 316 direct trainees in the General personnel council of targeted training programs, and the stratified random was applied to the study community. One hundred seventy-four questionnaires were applied and distributed to the study sample, including (28) questionnaires on the preparatory qualification program, (113) questionnaires on the continuing training program, and (33) questionnaires on the leadership preparation program, One hundred seventy- two questionnaires were recovered with a response rate of 98.85%, and after collecting study data, it was analyzed using the Statistical Packet Program (SPSS).

The most important results of the study were that there was a significant role for the General Personnel council in investing in the human capital of the civil service sector from the perspective of the trainees, where the arithmetic average for all dimensions of the study (3.659) and a standard deviation of (73.18%) to a large extent, this means the fact that the General personnel council has played a significant role in investing in human capital for the dimensions (capabilities, knowledge, skills, training, innovation, teaching and learning) of civil servants through training programs provided by the Palestinian National School of Management and its essential role in creating real investment in human capital, and came first in terms of the role of interest in capacity, with arithmetic average for the dimension

of capacity (3.747) and a standard deviation of 74.95% to a large extent, this means that the General Staff Office has a significant role in the investment and development of civil servants through training programs, and came in sixth and last place in terms of role for distance education and learning where the arithmetic average for after-teaching and learning (3,514) and With a standard deviation of 70.28%, there are no statistically significant differences at the level of indication ($0.05 \geq \alpha$) between the average specimens of the sample members in relation to the role of the General Staff Office in investing in human capital due to the controlled variables.

The study came up with several recommendations, the most important of which is the need to provide knowledge of investing in human capital among civil servants to introduce them to the concepts of the subject of human capital. In addition to providing opportunities for the development of performance through the optimal exploitation of human resources, and the need for greater attention by the General Personnel Council to distinguish and know each trainee's abilities, through the design of an internal work task within the training program. Also, the General Personnel council's need to motivate members of training programs to seek knowledge related to training activities, and the need to provide further importance by the General Personnel Council for follow-up topics for feedback from trainees during and after the end of the training program.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن ادارة الموارد البشرية لم يعد دورها مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجر ومنح الإجازات، بل تطور وتحول هذا الجانب الى أن أصبح متخصصاً وله أدواراً استراتيجية، فأصبح التقييم بناء على النتائج والهدف الأساسي، والوصول الى الاستراتيجية المطلوبة هو الشائع والبوصلة للعمل، بل أن الاهتمام أصبح ينصب على المصدر الحقيقي لثروة المؤسسات، الا وهو القوى العاملة البشرية بشكل عام والوطنية منها بشكل خاص، لأنه العنصر الفاعل في تمكين الدول على المنافسة العالمية(الزاید،2012)

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد كأحد عوامل الإنتاج فقط، بل أصبح يعتبر استثماراً حاضراً ومستقبلياً، وأصبحنا نلاحظ إهتماماً متزايداً لجميع الادارات المعاصرة بالموارد البشري، الى جانب العمل على توفير أفضل الإمكانيات من أجل تحفيز الإبداع والتطوير لدى هذا المورد لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية على شكل إما سلع أو خدمات.(الزاید،2012)

وأصبحت القدرات البشرية المبدعة بلا أدنى شك من أهم عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، وعلى الجانب الآخر فإن ما تتعرض له المنظمات من تحديات علمية وإقتصادية وتغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة، فرض عليها أن تهتم بشكل أكبر للاستثمار في رأس المال البشري من خلال زيادة في المعارف التي تقدم عبر تأهيل وتدريب الموارد البشرية واستغلال للطاقات وتنمية المهارات والقدرات لإكسابها قدرة أكبر في التعامل مع كل ما يطرأ من تغيرات ديناميكية تؤثر على المنظمات الادارية وتهدد بقاءها واستمراريتها. (المعارج، 2017)

فيما لم تعد الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية هي ادارة لشؤون الموظفين فقط، حيث أصبحت مهمة الحفاظ على أفضل استخدام لرأس المال البشري وتطويره والمحافظة عليه، وكذلك ادارة الموظفين الداعمة للعلاقات بين الموظفين داخل المنظمة من ممارسات العمل لادارة الموارد البشرية ومن استراتيجيات القيادة، كل هذه الأمور أصبحت تجعل المنظمة تصيغ أهدافاً استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتوافق مع أهداف الأعمال وتخلق ثقافة تنظيمية تدعم الموظفين تماماً كما تضع المنظمة أهدافاً استراتيجية للأعمال وفق العادة والشائع بين المنظمات. (Chinn, 2013)

والتدريب والتعليم بعدي التنمية في القرن الواحد والعشرين، لأن الاقتصاد الحديث قائم على المعرفة، فمن خلال التدريب يمكن اكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تساعد على تحسين كفاءتهم في الحاضر والمستقبل ايضاً، والتعليم هو بمثابة القاعدة واللبنة الاولى والأساسية والعريضة التي يبنى على اساسها التدريب، ولذلك يعد التدريب استثماراً في الموارد البشرية لما يحققه من فوائد للمنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود لجودة التخطيط والتنسيق والتقييم المتبعة، ومن المهم أن يخضع جميع افراد الموارد البشرية في المنظمة للتدريب أيأ كانت الإدارات والأقسام التي يعملون بها، وأياً كانت الوظائف التي يشغلونها في المستويات الادارية المختلفة سواء كانت مباشرة او وسطى أو عليا، وتظهر الحاجة الى ضرورة التدريب بعد اختيار وترشيح افراد جدد للعمل بالمنظمة وكذلك باعادة تدريب بعض قدامى العاملين ونقلهم لشغل وظائف شاغرة، أو ترقيتهم لمراكز وظيفية جديدة عليهم، وكبيرة ما تلجأ المنظمة الى التدريب لمواجهة اي تغيرات في اساليب وطرق العمل او العمليات نتيجة استحداث تقنيات جديدة وزيادة المستوى التكنولوجي. (الكفاني، 2007)

وإستناداً الى ما تقدم يرى الباحث أن العنصر البشري هو من أهم الموارد حاله كحال بقية الموارد التي يجب الاهتمام بها، بل واعطائه أهمية أكبر من غيرها من الموارد الطبيعية الأخرى والتي قد تكون

متواجدة بدرجات متفاوتة داخل الدول والمنظمات، ويجب أن ينعكس هذا الاهتمام من خلال تنظيم عمل المورد البشري وإدارته بطريقة علمية وعملية تستند على أسس صحيحة وعلمية فعالة، وجدير بالذكر بأن قوة ونجاح المنظمات والدول لا يمكن أن تكون لولا وجود عنصر بشري مميز وكفاء ومنافس، وقد يكون هذا المورد أساسي لاستغلال بقية الموارد الطبيعية الأخرى، ونظراً لحساسية الحالة الفلسطينية بكونها دولة تقع تحت الاحتلال ولا تحظى بالعديد من الموارد، كان على السلطة الفلسطينية بمختلف مؤسساتها من إعطاء اهتمام أكبر بالعنصر البشري وخاصة الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية، بل واستثمارهم أحسن استثمار وتتميتهم بمختلف الجوانب على الصعيد الشخصي والمؤسسي، وهذا كان واضحاً من خلال ما قام به ديوان الموظفين العام من دور على مستوى تدريب الموظفين وتبنيه للقوانين المساعدة على الاستثمار في العنصر البشري، وكما يتضح ذلك في إقراره سلسلة من الأهداف الاستراتيجية ومنها الهدف الاستراتيجي الثالث ضمن الخطة الاستراتيجية الوطنية للأعوام 2017-2022 وهو "الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية"، وعمله الدؤوب على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال عدة طرق ووسائل، حتى يجعل من المورد البشري عنصراً متميزاً ينهض به بمؤسسات الدولة الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة

لا شك أن الموارد البشرية هي الحجز الأساس واللبنة الأولى التي تُبنى عليها المنظمات، وهي بوصلتها وطريقها الى النجاح، ونظراً لتلك الأهمية سواء كانت استراتيجياً أو ادارياً، فإن الاستثمار في تلك الموارد يعد أمراً مهماً جداً، نظراً لارتباطية تلك الموارد بجميع العوامل المؤثرة في المنظمة والتي تكون سبب لبقاءها واستمراريتها ونجاحها، فعلى أن نحافظ وننمي ونستثمر بمواردنا البشرية باعتبارها رأس مال، كما هو الحال في رأس المال المادي، بل إن لخصوصيات وحالات رأس المال البشري ما يميزه عن المادي ويجعل الإهتمام به مميزاً عن غيره.

وتختلف الحالة الفلسطينية عن غيرها من الدول الأخرى، بإعتبار أن المؤسسات فيها حديثة الولادة وخاصة الحكومية منها، حيث رافق تأسيس الوزارات والمؤسسات الحكومية، سلسلة من الصعوبات والمعوقات التي خاضتها تلك المنظمات بكل إمكانياتها لتسطير نجاح هنا أو هناك، أو قصة نجاح تكتب اليوم أو غداً، ولعل من أبرز وأهم تلك المعوقات الاحتلال الاسرائيلي وقلة وشح الإمكانيات

المادية واللوجستية، ونقص الخبرة في العمل المؤسسي، والحاجة الى تطوير المهارات والمعارف والخبرات والقدرات الخاصة للموظفين القائمين في تلك المؤسسات، وتعزيز روح الإبداع والإبتكار لديهم.

وكما نعلم أن ديوان الموظفين العام يعتبر المؤسسة المطبقة لقانون الخدمة المدنية ولجميع المعاملات أو الإجراءات المتعلقة بجميع الموظفين المدنيين، وهذا ينطبق من تعيينهم وأسنتقطابهم حتى إنهاء خدماتهم أو تقاعدهم، مروراً بتدريبهم وتمييزهم وغيرها من الأمور، بالتالي فإن من المسؤوليات الواقعة على ديوان الموظفين العام هي العمل على تنمية واستثمار تلك الموارد البشرية، وبمعنى أشمل رأس مالها البشري بعدة طرق وأبعاد منها، التعليم و التدريب لصقل المهارات والقدرات والمعارف الخاصة بموظف الخدمة المدنية، وهذا ما تبناه ديوان الموظفين العام منذ نشأته، مروراً مع الوقت الى تأسيس مؤسسة متخصصة ترعى هذا الجانب، وأطلق على تلك المؤسسة اسم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، تكون إحدى أهم وظائفها تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الموجهة الى موظفين الخدمة المدنية كأحد قطاعاتها المستهدفة لغرض تنمية هذا القطاع واستثماره، وكبداية أي مشروع يحتاج الى الدعم وقياس النتائج السابقة والتغذية العكسية المرتدة على أنشطة البرامج المنعقدة، من أجل تلافي المشاكل القادمة، والتعلم من التجارب السابقة لتحديث خطط وبرامج التدريب القادمة لإعطاء افضل النتائج والإنطباعات مستقبلاً.

و تكمن مشكلة الدراسة في معرفة دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لموظفي الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين.

ومن هنا تتلخّص مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الآتي:

"ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين؟"

3.1 مبررات الدراسة

لهذه الدراسة مبررات موضوعية ومبررات شخصية كما يلي:

مبررات الدراسة الموضوعية:

1. حداثة موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، وتبني ديوان الموظفين العام للموضوع من خلال اطلاق عدة برامج وأنشطة تدريبية لتحقيقه.
2. قلة الأدبيات التي تناولت دور ديوان الموظفين العام في بعد الاستثمار في رأس المال البشري، وندرة الدراسات والمؤلفات السابقة عن الموضوع التي تطرقت لقطاع الخدمة المدنية خاصة.

مبررات الدراسة الشخصية:

1. كون الباحث موظفاً حكومياً، يعمل في ديوان الموظفين العام، وموضوع بحثه سيعطي تغذية راجعة للقائمين وأصحاب القرارات العليا في الادارة التنفيذية في ديوان الموظفين العام من أجل عمل الازم.
2. رغبة نابغة من الباحث في أن يسهم هذا البحث في معرفة الدور الحقيقي لديوان الموظفين والنتائج المترتبة على الاستثمار في رأس المال البشري، والآليات الممكنة لتطوير وإستحداث طرق لزيادة وتنمية هذا الاستثمار البشري.

4.1 أهمية الدراسة

يعتبر ديوان الموظفين العام المؤسسة المسؤولة بشكل مباشر عن الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية، وهذا يعني أنه يتحمل مسؤولية الحفاظ على هذا المورد وتنميته باستمرار، والاستثمار فيه بإعتباره رأس مالها الأساسي من أجل إنجاز الدوائر الحكومية لتأدية أعمالها، من خلال طاقم موظفين مميز وقادر على تلبية جميع الأعمال والمهام المطلوبة منه، ومن خلال عمل تدريب وتعلم للموظفين باستمرار بالتعاون مع المدرسة الوطنية للادارة من أجل إكساب أو تنمية المهارات والقدرات والمعارف وتعزيز الإبداع والابتكار لديهم.

لذا فان لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية معرفة دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لموظفي قطاع الخدمة المدنية من خلال تدريبهم ووجهة نظر من تدريبوا في ذلك، وتركز هذه الدراسة على دور ديوان الموظفين العام المتمثل بالتعليم والتعلم والتدريب وعلاقته بالاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة بمجموعة من الأبعاد و الخصائص مثل المعرفة والقدرات والمهارات والابتكار والتدريب والتعليم والتعلم، ومعرفة تأثير العوامل الديمغرافية لخصائص المتدربين على الاستثمار في رأس المال البشري، وما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نأمل أن تكون إضافة علمية ستثري المكتبات المحلية و العربية، ومراكز البحث العلمي، كما أن التوصيات النابعة من هذه الدراسة ستتيح البعد لآفاق علمية بحثية جديدة.

الأهمية العملية:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري ذا أهمية كبيرة يؤدي الى تطوير وتنمية مجموعة من الخصائص والتي تؤدي بالضرورة الى إحداث تنمية وتطوير لقدرات الموظف، ويمكن توضيح الأهمية التطبيقية والعملية لهذه الدراسة كما يلي:

1- تسليط الضوء على ماهية رأس المال البشري والاستثمار فيه، والأبعاد الأساسية المطبقة من قبل ديوان الموظفين العام في التأثير عليه، والتغير الحاصل بعد ذلك.

2- ستسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور يساعد ديوان الموظفين العام بالعموم والمدرسة الوطنية للإدارة بالخصوص على تقييم نتائج الاستثمار في رأس المال البشري والطرق المتبعة لذلك.

3- تعتبر هذه الدراسة محاولة للإسهام في وضع الخطط والاستراتيجيات العامة لديوان الموظفين العام، ومحاولة لإيضاح وتعزيز وتمكين الهدف الاستراتيجي الثالث لديوان الموظفين العام ضمن الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للاعوام 2017-2022.

4- السعي نحو فهم العلاقة الترابطية بين الدور الذي يقوم به ديوان الموظفين العام ومجموعة العوامل الديمغرافية المؤثرة في هذا الدور وبين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري المتألفة من مجموعة من الأبعاد وسبل استثمارها لموظفي قطاع الخدمة المدنية.

5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام :

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيسي ومجموعة من الأهداف الفرعية، فالهدف الرئيسي يكمن في معرفة دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين، وينبثق عن الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على تنمية وإدارة الموارد البشرية.
2. التعرف على مفهوم رأس المال الفكري.
3. التعرف على رأس المال البشري.
4. معرفة أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.
5. التعرف على دور ديوان الموظفين العام.
6. التعرف على البرامج التدريبية التي يقوم بها ديوان الموظفين العام.
7. تحديد الفروقات في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة لدور ديوان الموظفين العام على أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

6.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر من المتدربين؟

وينفرد من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في بعد التعليم والتعلم؟
2. ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في بعد التدريب؟
3. ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في بعد المعارف؟

4. ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في بعد القدرات؟
5. ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في بعد المهارات؟
6. ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في بعد الابتكار؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب، عدد الدورات التدريبية، اسم البرنامج التدريبي)؟

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب، عدد الدورات التدريبية، اسم البرنامج التدريبي). وقد تفرعت هذه الفرضية إلى ثمان فرضيات وهي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير العمر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال

البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

● الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

● الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

● الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب.

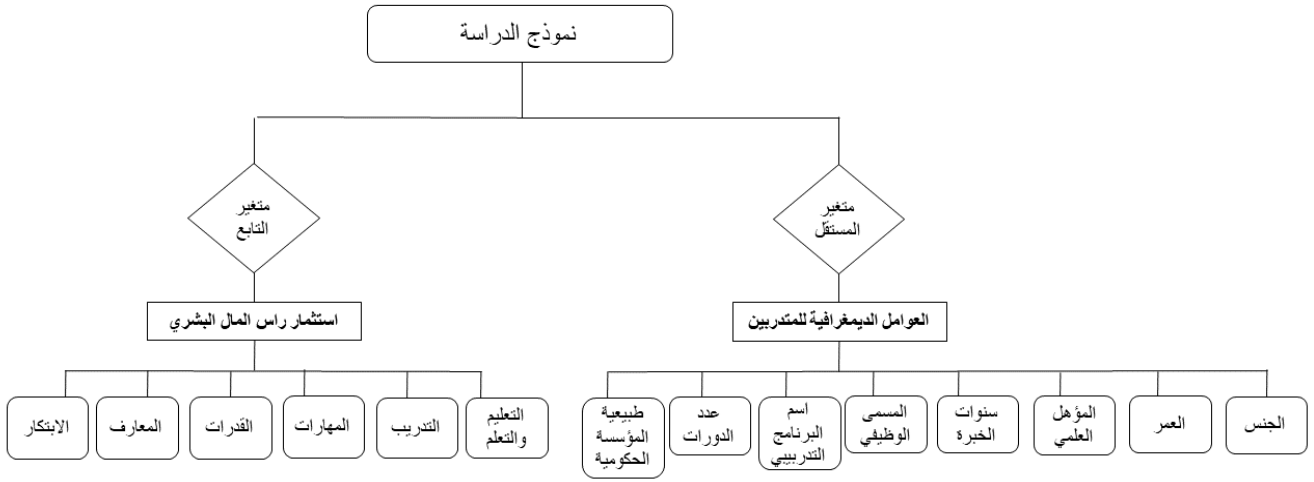
● الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

● الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير اسم البرنامج التدريبي.

8.1 نموذج الدراسة:

➤ المتغير المستقل: وهي ذاتها العوامل الديمغرافية للمتدربين وتشمل التالي:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، اسم البرنامج التدريبي، عدد الدورات، طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب).



شكل رقم (1،1): يمثل نموذج الدراسة، ويحتوي على متغيرات الدراسة.

➤ المتغير التابع: وهو الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده التالية:

(التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار).

9.1 حدود ومحددات الدراسة

حدود الدراسة:

للدراسة حدود عديدة، وفيما يلي توضيح لذلك:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع المتدربين من الموظفين العاملين في قطاع الخدمة المدنية والبالغ عددهم (316) موظفاً وموظفة، كما أنها اقتصرت على المتدربين الأساسيين، ممن تلقوا تدريباً مباشراً في المدرسة الوطنية للإدارة، واستثني من ذلك من تدربوا بشكل غير مباشر بواسطة متدربين تدربوا في أحد البرامج التدريبية مسبقاً.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية فقط.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة على المتدربين في الفترة الممتدة بين شهر تشرين أول من عام 2016 ميلادي وحتى نهاية شهر تشرين أول من عام 2019 ميلادي.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني واقتصرت على ثلاث برامج تدريبية وهي: (برنامج التدريب المستمر، برنامج التأهيل التحضيري، وبرنامج إعداد القادة).

محددات الدراسة:

اقتصر البحث على المحددات والمعوقات التالية:

أولاً: اقتصرت الدراسة على ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية دون غزة وذلك لعدة عوائق جغرافية وسياسية وأمنية وبالتالي فإن أي نتائج محتملة وتعميمها سيقصر على ديوان الموظفين في الضفة الغربية.

ثانياً: حداثة الموضوع نسبياً وعدم تناول البحث في فلسطين مما أدى الى ندرة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع وصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

9.1. مصادر الدراسة

تكونت مصادر الدراسة من الآتي:

- مصدر رئيسي أولي: وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة لهذا الغرض و بإتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال استجابات المبحوثين المتدربين في قطاع الخدمة المدنية الفلسطينية.
- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والنشرات والأبحاث لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

10.1 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة من الباحث كما يلي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام وتمهيد للدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: والذي تضمن الإطار النظري للدراسة، مروراً بالإطار المفاهيمي، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، والعينة ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: تضمن عرضاً للنتائج وتحليلاً للبيانات ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخصاً لأهم النتائج وقائمة بأهم الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي عبر عدة مباحث توضح الموضوعات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول الباحث فيه عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 المبحث الأول: تنمية وإدارة الموارد البشرية

1.1.2.2 تمهيد

ان للعنصر البشري الاهمية الكبرى بالنسبة للمنظمات، فهو الكنز الذي لا يفنى ومصدراً مهماً للابداع والنمو والرقي في الدول المتقدمة، وهذا بعكس وخلاف البلدان النامية التي تقلل من شأن وأهمية العنصر البشري وتعطي بالمقابل أهمية أكبر لعوامل الانتاج الاخرى، في حين أن المؤسسات لا يمكن لها ان تواكب التطور والمقدرة على العمل دون سواعد الموارد البشري الفعالة، لذلك سعت المؤسسات المعاصرة للإعتراف بدور وأهمية الموارد البشرية وأسميت غالبيتها بإدارة الافراد، وتزامناً مع المتغيرات

والتحولات الاقتصادية العالمية فقد تطورت هذه الإدارة لتصبح بمسمى إدارة الموارد البشرية. (عبد الرحمن، 2010، ص17)

إن نشاط إدارة الموارد البشرية يعد من الأنشطة الضرورية التي لا تقتصر على التخطيط فقط من أجل تحديد إحتياج المنظمة من القوى العاملة واختيارها وتعيينها واستقطابها، لا بل تمتد الى تحسين كفاءة الموارد البشرية بناء على أسس سليمة وصحيحة، وهذا النشاط في إدارة الموارد البشرية يعود بالفائدة على المنظمة والفرد والمجتمع بأكمله. (المدهون، 2005).

كما ويضيف الباحث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر لإقامة ونجاح المنظمات واستمراريتها وبها ترتقي المنظمة وتحافظ على نجاحها، ويتكرس ذلك في مدى الدقة والنجاح في اختيار العنصر البشري الكفؤ والفعال، ونظراً لما نشهده في الأيام الأخيرة من تطورات سريعة على مستوى التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال سواء كانت داخلياً أو خارجياً ، فأصبح على المنظمات الاهتمام بشكل أكبر على المؤهلات العلمية للعاملين، ومستوى كل من المهارات والمعارف والقدرات المتواجدة لديهم، والعمل على تطويرها بما يحقق مصالح المنظمة، وهذا يتحقق من خلال أنشطة المنظمة الخاصة بكل من (الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة) للموارد البشرية داخل المنظمة من قبل إدارة متخصصة بالموارد البشرية وأنشطتها، ولا تقتصر مهمة هذه الإدارة على تلك المهام، بل يضاف الى ذلك ضرورة المتابعة من خلال التدريب، بغية تطوير المهارات والمعارف أو إكساب معارف ومهارات جديدة وسلوكيات قادرة على استيعاب أي متطلبات جديدة لمهام جديدة في بيئة العمل.

2.1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة في علم الإدارة، وقد اختلف علماء الإدارة في تعريفهم لهذا المفهوم وتباينت آرائهم فيه، فمنهم من أطلق عليه اسم إدارة الأفراد أو الأشخاص ومنهم من أسماه بشؤون العاملين أو الموظفين، وذلك بإختلاف الباحثين وخلفياتهم وتخصصاتهم وفهمهم لذلك، الا أننا سنركز هنا على بعد أساسي فيما يتعلق بالموارد البشرية حيث أن جميع ما سيذكر في هذا الموضوع سيعتبر على العنصر البشري.

ومن هذه المفاهيم والتعريفات الإدارية لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

1- "هي الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة التي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (المدهون، 2005)

2- "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها عليهم تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحتهم، وأن تراقبهم

وتسهر عليهم بإستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة". (عبد الرحمن، 2010، ص20)

3-تعرف ادارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الافراد او الموارد البشرية العاملة. (بلوط، 2002)

ويرى الباحث إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تكاملية وترابطية تحدد فيها المنظمة احتياجاتها من القوى العاملة والإجراءات الخاصة بذلك من استقطابهم واختيارهم وحتى تعيينهم، ومن ثم تدريبهم بكفاءة وفاعلية، ومتابعة أنشطتهم بعد توظيفهم وتقييم أدائهم وصولاً الى إنهاء خدماتهم أو تقاعدهم، كل هذه العمليات تكون متزامنة ومحقة لأهداف المنظمة ككل.

3.1.2.2 تنظيم ادارة الموارد البشرية

لكي تقوم ادارة الموارد البشرية بعملها وفق المطلوب منها وإنجاز المسؤوليات الملقاه على عاتقها وتحقيق أهدافها، يتطلب ذلك وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة الموارد البشرية على أساس احتياجات وظروف العمل. (عبد الرحمن، 2010، ص23)

تنظيم ادارة الموارد البشرية يجب ان يشمل: (ماهر، 1999، ص31)

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تتجسد مهمتها في إحداث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات المواد البشرية، لتستطيع التكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة.
- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: لقيام أي مؤسسة بنشاط ما فهي تحتاج الى أن تركز على نظام متكامل للنماذج وسجلات ومستندات ومعلومات التي قد يكون في نظام إما يدويا أو آليا.
- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: هدفه الاهتمام بالموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الادارة.

4.1.2.2 أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية ادارة الموارد البشرية (سلطان، 2001)

- ✓ اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- ✓ تنمية دور العنصر البشري في المنظمة من خلال زيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.
- ✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، لأنه المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره العامل المشترك والمحرك للقدرة والإمكانات المادية للمجتمع.

- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، حيث أن ثروة الدول تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- ✓ العنصر البشري هو استثمار، فإذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله للمنظمة تحقيق العديد من المكاسب و المكافآت طويلة الأجل و زيادة الانتاجية فيها.
- ✓ كفاءة وفعالية الموارد البشرية تشكل تنافسية للمنظمة.

ثانياً: أهداف ادارة الموارد البشرية(عقيلي،2005)

- ✓ تحقيق الكفاية الانتاجية Efficiency: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال عمل دمج للموارد البشرية مع الموارد المادية للمنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى inputs، وذلك على إعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها(مواد، تكنولوجيا، الآت، الخ..)، اما على مستوى أدائه وكفاءته فيتوقف حسن هذا الاستخدام بالمخرجات التي تنتج عنه وتسمى out puts (سلع، وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً، ولديه انتماء وولاء للعمل وللمنظمة، وبالتالي يصبح قادراً على الأداء بانتاجية عالية.
- ✓ تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness: الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية(كمية+مواصفات+أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفو للموارد(المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج(المخرجات) أو الخدمات المقدمة للزبائن إحتياجهم ورغباتهم وتوقعاتهم، ومعاملتهم معاملة حسنة وجيدة، ذلك لأن المنتج والخدمة الجيدان ليست من وجهة نظر المنظمة أو متلقي الخدمة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية لموظفيها حول مسألة الجودة ورضا الزبائن وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، وهي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة.

5.1.2.2 وظائف ادارة الموارد البشرية(عبد الرحمن،2010،ص28)

يحتوي نشاط وممارسات ادارة الموارد البشرية في اي منظمة العديد من الوظائف والمهام الموكلة اليها والمتمثلة بالتالي:

1. **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** هو عبارة عن نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة لتشكيل سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها الموارد البشرية بتوفير إحتياجات المنظمة

من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة..) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ومن هذه النشاطات:

أ- تصميم وتحليل العمل: يقوم هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها لمن سيشغل الوظيفة.

ب- تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث العدد والنوع، وبناء عليه يجري تصميم وتحليل العمل.

ج- استقطاب الموارد البشرية: هذه النشاط يلي النشاطين السابقين الذكر ويقوم بترويج وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم للوظيفة في المنظمة.

د- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذه النشاط بإنتقاء أفضل المتقدمين الطالبين للوظيفة والذين جرى استقطابهم، وذلك من خلال معايير اختيار وضعت في تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

هـ- التأهيل: يعمل هذه النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها، تدريباً أولياً من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد وفق المطلوب.

2. **وظيفة التعويضات:** تقوم ادارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وفق أسس وقواعد موضوعية عادلة وتشمل:

أ- نظام تقييم الوظائف: يقوم هذه النشاط على تحديد قيمة وأهمية لكل وظيفة، وبناء على نتائج التقييم، يحدد التعويض المالي المباشر التي تستحقه كل وظيفة لتعويض شاغلها.

ب- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه ادارة الموارد البشرية ليشمل معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور للموارد البشرية، ويتم بناءً على نتائج تقييم الوظائف.

ج- نظام تقييم الأداء: مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط المستخدمة من قبل المنظمة لتقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية.

د- نظام المكافآت المالية: نظام للتحفيز المالي تعده ادارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، وهو داعم لنظام التعويض المالي المباشر.

هـ- نظام المزايا الوظيفية الاضافية: ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي.

3. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض ويهدفان الى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى متميز لتلبية تحقيق مطالب استراتيجية المنظمة وتتكون من: (عبد الرحمن، 2010، ص33)

- **التعليم والتدريب:** يسعى هذا النشاط الى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، وكذلك يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيمه وتقوية جوانب القوة فيه، والغرض الرئيسي من هذه النشاط تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكينها من القيام بأعمالها بالدقة والوقت المطلوب منها.
- **التنمية:** يسعى هذا النشاط الى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة الوظائف في أعلى مستوى لها مستقبلاً، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في أبعاد المعرفة وتمكينها من التكيف مع متغيرات المنظمة.

4. وظيفة صيانة الموارد البشرية Maintenance of human resource

تتكون هذه الوظيفة من نشاطين فرعيين متكاملين وتهدفان الى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون: (عبد الرحمن، 2010، ص33)

- **توفير السلامة:** من خلاله يتم تصميم برامج فنية ادارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث واصابات العمل.
- **توفير الصحة:** من خلاله يتم تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل.

5. وظيفة علاقات الموارد البشرية Human Resource Relations

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين وهما: (عبد الرحمن، 2010، ص33)

- **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج بطرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الانسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة.

- **علاقات العمل:** يمثل علاقة المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الادارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

2.2.2 المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

1.2.2.2 تمهيد

لا يعتبر العنصر البشري أحد عناصر الإنتاج فقط، بل أصبح يعتبر من الاستثمارات الحاضرة والمستقبلية، وبالتالي أصبح الاهتمام متزايداً للإدارة المعاصرة بالموارد البشرية والعمل على الابتكار مع تطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقات الفرد وتوظيف قدراته الإبداعية والذهنية في خلق المزايا التنافسية على شكل خدمات و سلع وتقنيات حديثة ومتفوقة، كما و يعد تقرير التنمية العربية 2003، أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي، كما يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين وذلك من خلال المهارات سواء كانت معرفية او تقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة وهو ما يختلف عن رأس المال المادي في انه غير مادي.(الزايد،2012)

2.2.2.2 رأس المال الفكري

بدأ اقتصاد المعرفة بالتشكل بالربع الأخير من القرن العشرين نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حولت المعرفة الى أهم الموارد الاقتصادية، وهذا بدوره أدى الى زيادة الأهمية الاستراتيجية للتعليم، وبذلك أصبح رأس المال الفكري والمقدرة العقلية والتميز مصدراً للتنافس بين الشعوب، والإنسان الذي لا يتطور علمياً وتقنياً ولا يتابع المستجدات لا يمكنه دخول الإقتصاد أو يسهم فيه.(شنتاحة،2019) ويرى العنزى وصالح(2008) أن بيئة منظمات الأعمال تعيش تحديات معاصرة عديدة، تتمثل بإنفجار الابداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق والمنافسة، وتخفيف القواعد والقوانين، والتغيرات الديموغرافية وغيرها من التحديات التي فرضت مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية، ولعل أهمها وأكثرها تأثيراً هو الجذب والاستقطاب لنوعية جديدة من الموارد البشرية التي تمتاز بديارية ومعرفة عالية وقدرات متميزة يطلق عليهم رأس مال فكري(Intellectual capital).

وتعرفه منظمة (OECD,2000) : بأنه " القيمة الاقتصادية لفتنتين من الأصول غير ملموسة هي رأس المال التنظيمي(الهيكلية) ورأس المال البشري". ولتوضيح ذلك نعلم على المعادلات لتبسيط المفهوم:
القيمة السوقية للمنظمة = رأس المال المادي + رأس المال الفكري
رأس المال الفكري = رأس المال بشري + رأس المال الهيكلية
رأس المال الهيكلية = رأس المال التربوي + رأس المال التنظيمي

وعليه فإن مكونات رأس المال الفكري تتكون من ثلاثة أجزاء هي:

1. رأس المال بشري(Human capital): والتي تتضمن المعارف والمهارات والقدرات عند الموظفين، وهذه الخصائص مهمة للمنظمة لأداء الأعمال وحل المشاكل، ولا يمكن للمنظمة امتلاكها لأنها ملك البشر.

2. رأس المال الهيكلية (Structured capital): ويتكون من أنظمة فرعية تشمل العديد من الأمور مثل: براءات الاختراع والإكتشاف، وحقوق النشر والتأليف، أو العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة، كذلك تشمل قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات التي تعد مجموعة متكاملة تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.

وبغية التفصيل أكثر، صنف الباحثين رأس المال الهيكلية الى ثلاثة أقسام وهي:

أ- رأس المال التنظيمي (Organizational capital): وهي المعرفة والأنظمة الموجودة بالمنظمة واستخدامها من أجل زيادة فعالية المنظمة وقدراتها.

ب- رأس مال العملية (process capital): وتشمل الاجراءات والبرامج والتقنيات التي تنفذ وتعزز تقديم الخدمات والمنتجات.

ت- رأس مال الإبداع (invention capital): وهي المتضمنة على كل من الملكية الفكرية والتي تخضع للحقوق التجارية وأصول المعرفة الغير ملموسة الأخرى.

3. رأس مال الزبون (Custmer capital): ويعرف أيضاً برأس مال العلاقاتي، ويتعلق بعدد من الأجزاء المتعلقة برضا الزبون من حيث تلبية حاجاته ورغباته، وولائه من حيث تمسكه واعتزازه للتعامل مع المنظمة، والاحتفاظ به من خلال استمراريته بالتعامل مع المنظمة، وتمكينه من خلال الاهتمام بأرائه واقتراحته والأخذ بها، وإشراكه في أعمال المنظمة.

ويرمز لرأس المال الفكري (I C): ويقصد به بالأصول الغير ملموسة والتي تمكن المنظمة من العمل، وتتضمن الخبرات والمهارات وأشكال أخرى من المعرفة التي تفيد عمل المنظمة ولها عدة خصائص منها: (شتاتحة، 2019)

- 1- رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة من الأصول المخبأة، ولا يمكن قياسها او التعبير عنها في قائمة المركز المالي.
 - 2- يتوقف محتوى رأس المال الفكري على تحديد ما في ذاكرة أعضاء التنظيم و ما هو التراث المعرفي الذي سوف يتركه أعضاء التنظيم عند تركهم للمنظمة.
 - 3- يعتبر رأس المال الفكري المصدر الهام لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.
 - 4- تقع مسؤولية رأس المال الفكري على الإدارة العليا في المنظمة.
 - 5- يمكن قياس الأداء الفكري في المنظمة بنمو أو تناقص رأس المال الفكري.
- ويرى الباحث أن رأس المال الفكري هو عبارة عن كل شئ غير مادي داخل المنظمة يسهم في عملها ويؤدي الى تحقيق الأعمال، ويؤثر بشكل كبير في عمل الأمور المادية وسير عملها، ابتداءً من العنصر البشري أو رأس المال البشري وبقية المتغيرات التي تتكامل داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

3.2.2.2 رأس المال البشري

1.3.2.2.2 تمهيد

أن أول من أشار لهذا المصطلح في الماضي هو (آدم سميث) في كتابه ثروة الأمم عام (1776) وكانت متقدمة على زمانها في حينها، وقد شكل حدسه الرائع أساساً لأعمال المفكرين والمنظرين اللاحقين في رأس المال البشري، ولكن المؤسف أيضاً أن لا أحداً قد كتب عن أفكار كل من (آدم سميث، و الفريد مارشال) والذين صرحا بأفكارهم قبل أكثر من قرن، الا قبل اربع عقود تقريباً، من حيث التأكيد على أن رأس المال الأكثر قيمة هو الاستثمار في البشر (investment in human) والذي يعرف حالياً برأس المال البشري، وبعد ذلك جاء (Irving Fisher, 1906) لينوه في نظريته حينها الى رأس المال (Capital Theory) الى أساسات متينة لنظرية رأس المال البشري المعاصرة، ويذكر أنها ظهرت للوجود في النصف الثاني من القرن العشرين، وإذا أشير الى مخزون الثروة (Stock Of Wealth) الموجود في لحظة او فترة من فترات الزمن يسمى برأس المال (Capital) وان تدفقه خلال مدة من الزمن يطلق عليها دخل (Incom) وهو كان من التعريفات الأشمل حينها لرأس المال والدخل. (العنزي، وصالح، 2008)

2.3.2.2.2 تعريف

يعد Aruther Deruis أول من تطرق وتحدث عن موضوع رأس المال البشري خلال مداخلته بعنوان "التنمية الاقتصادية والعرض غير المحدود"، حيث رأى ان هناك استثماراً في العناصر البشرية كما هو الحال في العناصر المادية. (Aruther, 1954)

كما عرف Black&lynsh (1996) رأس المال البشري بأنه "أصل غير ملموس ضمن طاقة المؤسسة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين بأفضل الطرق، وهو يختلف من مؤسسة انتاجية الى أخرى.

ويعرف (Woodhall,1987) رأس المال البشري: بأنه عبارة عن المعارف والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص الكامنة المختلفة في الأفراد والتي لها صلة وارتباطاً بالنشاط الاقتصادي الممارس، ولا يقتصر التعريف في هذا المفهوم فقط على امتلاك للمعارف والمهارات والإمكانات والقدرات فقط بل ويمتد الى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد ما تعلمونه أو يمتلكونه استخداماً منتج من جهة ومرتبطة بالنشاط الاقتصادي من جهة أخرى، والمقصود بالنشاط الاقتصادي هو ذلك النشاط الذي يحقق ثروة او دخلاً سواء كان بصورة مباشرة او غير مباشرة، ويطبق هذا النشاط في المنظمات او من خلال الأفراد مدفوعي الأجر ويمتد الى الأنشطة المجتمعة والتطوعية.

كما ويعرفه (Black & Lynch,1996) بأنه أصل غير ملموس داخل نطاق المنظمة، يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وضمان تشغيل أفضل الموظفين داخل المنظمة، ويتفاوت بين منظمة وأخرى فقد يكون وفيراً وغزيراً في منظمة وقليلاً وضعيفاً في منظمات أخرى.

فيما يعرف العنزي وصالح (2008) رأس المال البشري (Human Capital) بأنه جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف الادارية والفنية، والتي تمتلك ميزات وقدرات إبداعية وإبتكارية وتفوقية، وتشتمل على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتمسكهم بفريق العمل.

ويرى الباحث أن رأس المال البشري هو عبارة عن خليط من المخزون المكنون داخل الإنسان المتمثل بمهاراته الفنية أو المكتسبة، وقدراته، ومعارفه، وابتكاراته والتي تشكل بصمة لهذا العنصر البشري كونه أحد عناصر الإنتاج، ومشكلة نقطة تميز له عن باقي العناصر البشرية، ويكون قادراً بهذا المخزون على العمل وتحقيق دخلاً له، نظراً لميزتها النسبية وقدرتها على إنجاز الأعمال، مما يجعله قادراً على اشغال الوظائف الادارية والفنية داخل المنظمة.

3.3.2.2.2 الفرق بين ادارة الموارد البشرية وادارة رأس المال البشري

لمصطلح ادارة الموارد البشرية دلالة عن أهمية ادارة منظومة الموارد البشرية ككل ودورها الهام والجوهري في رفع مستوى الأداء الاداري للمؤسسة وتكون حدودها الزمانية والمكانية هي المؤسسة نفسها، ولكن ادارة رأس المال البشري يعطي دلالة أكثر عمقاً وأهمية، وتكون حدوده داخل المؤسسة وخارجها، بمعنى أن المجتمع والمؤسسة التي يعمل بداخلها العنصر البشري كلاهما شركاء في انتاجه

وتكوينه، وبمعنى أدق وأشمل فإن رأس المال البشري هو مخرج اساسي للمؤسسات الصحية والتعليمية السائدة في المجتمع، وكذلك جهود المؤسسة التي يعمل بها ذلك العنصر البشري. (ابراهيم، 2009، ص15)

4.3.2.2.2 تكوين رأس المال البشري

هو عملية نمو رصيده في شكل مهارات ومعارف او نوعية راقية من العمل البشري، كما هو الحال لرأس المال المادي او غير البشري، ويمكن نمو الرصيد بالإستثمار في أصول جديدة ليست موجودة من قبل، وكما أن الرأس المال البشري له من الخصائص المميزة والفريدة والتي تزداد بالتعلم من خلال العمل، والذي يلعب دور في أنه مضاعف للأصول والتي من الممكن الحصول عليها دون ثمن، ولأن هذا النوع من رأس المال غير قابل للتداول في السوق، فإن الإستثمار في أصوله سوف يتخذ صورة خاصة قد تتمثل في تغير مكان العمل أو النشاط الذي تستخدم فيه تلك الاصول. (الحناوي، 2006)

أما أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المنظمة بها لتنمية رأسمالها البشري فهي: (حسن، 2005)

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: وذلك في كون المنظمة تتصف بنظام فعال في عملية الاختيار والتعيين وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- إغناء رأس المال البشري: ويتم ذلك من خلال سلسلة من الاحداث هدفها تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشاركهم للمعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.
- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك من خلال الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء من خلال توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
- إيجاد بيئة التعلم: تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم وبالتالي تصبح الشركات في خطر لامكانية استقطابهم من الشركات المنافسة الأخرى، ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

5.3.2.2.2 أنواع رأس المال البشري

يرى (توماس ستيفورت) انه يمكن التدليل على قيمة رأس المال البشري في المؤسسة من خلال نموذج قام بتصميمه سمي باسمه نموذج "توماس ستيفورت" عن تركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسة وأخذ نموذجه بعدين، البعد الاول إمكانية الاستبدال للمورد البشري سواء كان ذلك صعب أو سهل، والبعد

الأخر من حيث القيمة المضافة سواء كانت منخفضة او مرتفعة، وبناء عليه يمكن تقسيم أنواع رأس المال البشري الى: (ابراهيم، 2009)

- ✓ عنصر بشري بدائي وينتج قيمة مضافة ضئيلة وقليلة: وتتمثل في الخبرات البدائية والمعتمدة غالباً على التكنولوجيا البدائية او مهارات يدوية، ولذلك فانها تنتج قيمة مضافة ضئيلة.
- ✓ عنصر بشري نادر ويصعب إحلاله لانه ينتج قيمة مضافة عالية: وهو من أفضل العناصر داخل المؤسسة ويجب على المؤسسة الحفاظ عليه وتمميته وتمكينه، وهو نادر في السوق كما أنه مصدر التنافسية للمؤسسة، كما أنه من نقاط القوة للمؤسسة وينبغي أن لا تفرط فيه المؤسسة.
- ✓ عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية: ولكن يمكن إحلاله لأنه متوافر في سوق العمل.
- ✓ عنصر بشري ينتج قيمة مضافة منخفضة: وايضاً يسهل إحلاله لأنه متوافر في السوق.

ويرى الباحث أن رأس المال البشري حاله كحال بقية الموارد التي من الممكن ان يكون مكتشفاً ومستخدماً بطريقة جيدة، وبالتالي انعكاس ذلك على أدائه وسلوكياته وانجازاته فيما يخص عمله، ولكن في بعض الأحيان من الممكن أن يكون هذا العنصر غير مستخدم بطريقة جيدة، ومن الممكن أن يكون هو سبباً في ذلك من خلال الإهمال أو عدم مواكبته للتطورات التكنولوجية والفنية، أو للمنظمة نفسها طرفاً في ذلك من خلال عدم منحه فرص للتمكين والتطوير واستخدام امكانياته وقدراته، وفي كلتا الحالتين فان ذلك سينعكس على أداء المنظمة سلباً، وبالتالي قد ينصح المنظمة باستبداله لأنه من الناحية العملية يشكل عبء على المنظمة وليس له أي قيمة إضافية على عمل وانجازات المنظمة، وهذا بعكس العنصر البشري ذو الامكانيات العالية والنادرة والتي لا توجد في كثير من العاملين، فهنا يجب على المنظمة أن تعزز هذا العنصر وتمكنه وأن لا تفرط به، لأنه من الصعب الحصول على أحداً مماثلاً له في الأعمال والانجازات، فيصبح فقدانه خسارة للمنظمة وربح للعنصر ذاته اذا ما استغل خروجه لمنظمة أخرى والعمل بظروف أفضل تحقق طموحاته.

6.3.2.2.2 خصائص رأس المال البشري والاستثمار فيه

إن رأس المال البشري مرتبط بماله وملازم له في كل الاوقات والاماكن وبالتالي لا يمكن تكوينه الا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، ويتميز بالخصوصية فيما يتعلق بالقرار المتخذ من قبل الفرد فيما يتعلق بالاستثمار وتحمله لكافة التكاليف المتعلقة بقراره وتنازله عن جميع العوائد التي كان من الممكن الحصول عليها في الحاضر مقابل ايرادات مالية مستقبلية وتتبع أهم تلك الخصائص بالتالي:(فايزة، وياتول،2013)

1-محدودية رأس المال البشري: حيث ان امكانيات راس المال المتراكمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، وبما ان تكلفة الاستثمار تتزايد مع الوقت نجد ان تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد.

2-عدم مرئية رأس المال البشري: عدم مرئية رأس المال البشري تعني ان المهارات والمعارف والقدرات المملوكة من قبل الافراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة ونظرة للفرد، حيث ان المنظمة لا تستطيع تحديد تلك القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها الا بعد التعرف على الشهادات العلمية والخبرات.

3-عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية: حيث انه برغم قدرة الفرد على تأجير استثماره الى صاحب العمل وافادته، الا انه لا يستطيع بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أحد اصولها.

4-عدم امكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك: وهذا يعني ان الاستهلاك مختلف عن الاستهلاك بالطرق التقليدية في كونه يفقد كاملاً في حال موت صاحبه، وهذا يزيد من معدل الخطر في الاستثمار البشري.

وهذا يتفق مع ذكر(مريان،2019) بأن الاستثمار في الرأس المال البشري يتميز بأن منحى إنتاجيته يتزايد مع تزايد خبراته ومعارفه ومهاراته ولا يتوقف الا بإنهاء عمره الحقيقي وبالتالي فإنه لا يخضع الى قانون تناقص المنفعة فنجده يتسم بأنه غير قابل للتقليد عكس العناصر الأخرى، وبالوفرة لأن العلاقة طردية مع الزمن، وغير قابل للاستهلاك وفي الوقت ذاته فإنه يحتاج الى موارد أكبر للاستثمار فيه ويعد كذلك أكثر ديمومة وأصعب قياساً وأبطى في تحديد مردوديته.

7.3.2.2.2 مخاطر عدم الالتزام بضبط جودة أداء رأس المال البشري

ان العنصر البشري على خلاف راس المال المالي، فهو أحد الأصول الغير ملموسة ويمثل الركيزة والعصب المؤثر في استغلال كافة الأصول الأخرى الملموسة، واي خلل في جودة ادارة رأس المال البشري فانه ينعكس بالتبعية على سوء جودة ادارة الاصول الاخرى، ومن ناحية اخرى فان عدم المحافظة على رأس المال البشري من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي وخاصة للعمالة ذات القيمة المضافة العالية والنادرة والتي يصعب تعويضها او احلالها في وقت مناسب مجموعة من النتائج وهي:(ابراهيم،2009)

- توقف او انخفاض الانتاجية في المؤسسة.
- صعوبة احلال العمالة المتميزة بعمالة اخرى بديلة خاصة في الأجل القصير.
- ارتفاع تكاليف إعداد العمالة المتميزة.

8.3.2.2.2 قياس رأس المال البشري

يرى فيليب وستون(2003) أن قياس رأس المال البشري هو محاولة وضع قيمة للعاملين كأصول في المنظمة وكذلك لقياس التحسينات أو التغيرات في هذه القيم عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسية، وهو ما أطلق عليه كمدخل جديد في أوائل الستينات والسبعينات باسم "محاسبة الموارد البشرية" والذي اختفى وعاود بالظهور في الوقت الحالي بمسمى قياس رأس المال البشري.

يعتبر هذا المفهوم امتداداً لمبادئ المحاسبة القائمة على التوفيق بين التكلفة والعائد وبين تنظيم البيانات للوصول الى معلومات بشكل مالي، فالموارد البشرية تمثل استثمارات للمنظمة او أصولاً والمقاييس المستخدمة لقياس هذه الأصول متشابه مع الأصول الأخرى، وعلى الرغم من تحقيق مفهوم قياس رأس المال البشري للنجاح والشهرة الا انه تعرض للعديد من الانتقادات نتيجة للجدل حول ثلاثة أمور وهي: (فيليب،ستون،2003،ص26)

- اذا ما كان الكائن البشري أصل من أصول المنظمة!

▪ ما هي التكاليف التي يجب تحويلها الى تكاليف رأسمالية؟

▪ ما هي الطرق الأكثر ملاءمة لوضع قيمة للعاملين مع التحويل النهائي لتلك القيمة الى نفقة؟

بالإضافة الى مشكلات قانونية بالنسبة الى العاملين بما أنهم أصل من أصول المنظمة وبالتالي هل باستطاعتها ان تمتلكهم وتسيطر عليهم، إضافة الى أن المظلمات ستبدأ في وضع قيم مالية لأصولها البشرية ضمن ميزانياتها وبالتالي قد يؤدي ذلك الى التكلفة المتزايدة لتطبيق نظام محاسبي لقياس رأس المال البشري.

وإستناداً على ما ورد يرى الباحث أن عملية قياس رأس المال البشري هي عملية معقدة ودقيقة في نفس الوقت، وتتطلب رؤية واضحة وفهم لطبيعة المنظمة نفسها وكيفية تنمية الاستثمار في رأس المال البشري فيها، وبما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

4.2.2.2 الاستثمار في رأس المال البشري

1.4.2.2.2 تمهيد

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) منذ أوائل ستينات القرن العشرين وبنيت عليه نظرية رأس المال البشري، وطبقاً لهذه النظرية يوجد نوع من رأس المال يتجسد في الانسان ذاته، وهو نوع من رأس المال الذي من الممكن تنميته بالاستثمار المنظم حاله كحال رأس المال الغير بشري. (الحناوي، 2006)

2.4.2.2.2 تعريف

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الانتاج، ومن ثم فهو يلعب دوراً كبيراً في دعم إمكانيات التنمية وأثبتت تجارب الدول أن الاهتمام بالعنصر البشري يعني زيادة الانتاجية ورفع معدلات الانتاج، وقد عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للامم المتحدة (Ecsoco) بأنه "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات افراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهمو فيها، على الا يقنصر هؤلاء الافراد على السكان العاملين، بل يمتد الى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الاشخاص الآخرين في عملية التنمية

الاقتصادية"، وقد قام المجلس بتحديد ثلاث مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الانتاجي للموارد البشرية وهي: (الجمال، 2007، ص193)

- 1- محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
- 2- تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.
- 3- تأييد الجهود الرامية الى تحقيق التنمية القومية، من حيث ضمان اشتراك جميع الفئات الاجتماعية الفعالة في تحقيق ذلك.

ويمكن الاستخلاص من التعريف السابق أن الاستثمار في العنصر البشري هو : نشاط مخصص لتنمية المهارات و المعارف وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه أقتصر على بعدي التعليم المهني والتدريب وتجاهل الأبعاد الأخرى، كما وعرف "فردريك هاريسون" وهو مستشار منظمة العمل الدولية واليونسكو لشؤون القوى العاملة والتخطيط التربوي لعام(1964) تنمية الموارد البشرية بأنها: زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الناس في المجتمع، ومن الناحية الاقتصادية يمكن وصفها بأنها تراكم رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي، وتتحقق تنمية الموارد البشرية عند هاريسون بطرق كثيرة أهمها: التعليم والتدريب والتنمية الذاتية وتحسين الصحة وتحسين التغذية.(الجمال، 2007)

وأكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في عام (1890) "أن الاستثمار في البشر هو أثن ضروري رأس المال" وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، وهي أن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس منحنى خبراته ومهاراته وعمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر الا عندما يتوقف عمره الزمني وبالتالي لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.(العنزي، صالح، 2008)

ويرى بلاوج (Blaug 1976) في تعريفه رسمياً لرأس المال البشري في أنه الانفاق على الانسان لزيادة دخله في المستقبل، فنلاحظ ان النتائج المترتبة على العلاقة بين رأس المال البشري وبين الدخل أبعد من مجرد التأثير فقط على دخل الفرد، وعندما تؤخذ العلاقة بين الاجور والانتاجية في الاعتبار، فسوف تكون علاقة بين رأس المال البشري والتنمية، وهذا الامر محل اهتمام دراسات رأس المال

البشري في الستينات وأوائل السبعينات، كمثال: (دينسون 1962 Denison ، 1974) وفضلاً عن ذلك، فإذا كان الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي الى زيادة الدخل فلا بد ان يؤثر على توزيع الدخل ايضاً، وهذا ما كان محط اهتمام دراسات رأس المال البشري في السبعينات، كمثال: (ساهوتا 1978 Sahota). (الحناوي، 2006)

ان التعريف السابق للاستثمار في رأس المال البشري لا يميز بين الانفاق لخلق مهارات جديدة او لتحسين مهارات موجودة بالفعل، ومن المناسب لدراسة تكوين رأس المال البشري ان يقيد هذا التعريف ليصبح صيغته "الانفاق على الانسان لزيادة مهاراته ومعارفه الانتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه بالفترة المقبلة"، وهذا التعريف مفضل لأسباب عديدة وهي: (الحناوي، 2006)

اولاً: يحافظ التعريف المذكور بهذه الصيغة على الاتجاه الفكري الأساسي الذي يربط الاستثمار في الانسان بالحصول على دخل أعلى في المستقبل.

ثانياً: يحدد التعريف بهذه الصيغة الشكل الملموس لرأس المال البشري المتمثل بالمهارة والمعرفة بينما يستبقى في نفس الوقت على أشكاله القيمة والمتمثلة في قيمة الانفاق.

ثالثاً: بموجب القيد الخاص بأن الانفاق على الانسان يهدف الى زيادة المهارات والمعارف تستبعد أنواع من الانفاق قد تؤدي الى زيادة الدخل قبل ان تؤدي الى زيادة المهارات الموجودة بالفعل كالانفاق على الهجرة، كما الحال عندما يتعلم الناس لكي يهاجروا، نظراً لعدم توافر الوظائف المناسبة لهم في المكان الذي يعيشون فيه.

ويرى "جاري بيكر" أن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري ينصرف الى "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الافراد" وتوصل لهذا التعريف بعد عقد مقارنة نظرية بين الطرق التي يتم فيها تراكم رأس المال في الانسان وهي التدريب الوظيفي والتعليم والابحاث وأوجه المعرفة الأخرى والصحة، ولكنه ركز على الجانب المستقبلي للإنتاج فقط المترتب في الاستثمار في العنصر البشري وهي من المآخذ على تعريفه، وكما عرف "شولتز" مفهوم استثمار العنصر البشري بأنه "كل انفاق استثماري على الأبعاد المختلفة (الخدمات الصحية، والتدريب المهني والتعليم النظامي، وتعليم الكبار والهجرة وراء العمل). (الجمال، 2007)

ويعرفه (الكبيسي، 2005): بأنه الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته.

ويرى (Goldin, 2014) أن الاستثمار في رأس المال البشري ما هو الا استغلالاً للمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أنها تشكل مورد أصلي، وهذا المفهوم يشمل استثمار الأفراد في التعليم والتدريب والصحة، كما أن هذه الاستثمارات تزيد كلاً من انتاجية الفرد والمنظمة.

ويرى الباحث أن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري يمكن تعريفه بأنه: كل الجهود والطرق المؤدية الى زيادة وتنمية المهارات والمعارف والقدرات الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، بالكيفية المناسبة سواء بالتعليم او بالتدريب، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وإحداث تنمية من كل الجوانب في المجتمع.

3.4.2.2.2 استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري

فيما لم تعد الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية هي ادارة لشؤون الموظفين فقط، حيث أصبحت أيضاً مهمتها الحفاظ على أفضل استخدام لرأس المال البشري وتطويره والمحافظة عليه، وكذلك ادارة الشؤون الداعمة للعلاقات بين الموظفين داخل المنظمة من ممارسات العمل، وأصبحت أيضاً من مهام إدارة الموارد البشرية ومن استراتيجيات القيادة، كل هذه الأمور أصبحت تلزم المنظمة لأن تصيغ أهدافاً استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتوافق مع أهداف الأعمال وتخلق ثقافة تنظيمية تدعم الموظفين تماماً كما تضع المنظمة أهدافاً استراتيجية للأعمال وفق العادة والشائع بين المنظمات. (Chinn, 2013)

فيما أشار (Pelleg, 2016) الى أن استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري ما هي الا طريقة عمل الشركة فيما يخص الموارد البشرية، بحيث أنها تتماشى مع كل من رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها، وفي المحصلة فإن الهدف من الاستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري هو عبارة عن تحويل الموارد البشرية الى أصل ملموس أكثر، وكذلك الاجابة على السؤال المتعلق بكيفية تحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية وبناء استراتيجية تفاضلية بين فئات الموظفين الموجودة بالمنظمة.

4.4.2.2.2 أهداف الاستثمار في العنصر البشري

تتعد الأهداف المرجوه من الاستثمار في العنصر البشري الى أهداف إقتصادية واجتماعية وسياسية، وحيث أنها تتداخل مع بعضها البعض ولا يمكن فصلها عن بعضها، ولذا يرى الاقتصاديين أن الإنفاق على الانسان هو انفاق استثماري من حيث مساعدته في الانتاج وغير ذلك من الأهداف، وإذا ما ربطنا الاستثمار في العنصر البشري بتمويل التنمية سوف نتطرق الى الأهداف الاقتصادية التي تساعد على التنمية، ويمكن تقسيمها الى أهداف مباشرة وغير مباشرة.(الجمال،2007،ص195)

أولاً، الأهداف المباشرة:

- ❖ هدف زيادة الانتاج: ويربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الانتاج، حيث يؤدي التعليم الى زيادة الانتاجية للأفراد، من خلال خلق طبقة من الفنيين في الأبعاد العلمية الفنية التكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره ليطلائم وظروف التقدم.
- ❖ هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل: ويعد هذا الهدف من أهم الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري، اذ انه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد.
- ❖ هدف تحقيق التوظيف: وهذا الهدف يقع على رأس الاولويات والاهداف التي توليها الدول اهمية كبرى وتدرجها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية والمالية والنقدية، ويتمثل في ايجاد فرص عمل مناسبة للأفراد، عن طريق الملائمة بين رغبات اصحاب الاعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات يمكن تزويده للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري، سواء عن طريق التعليم او التدريب.
- ❖ هدف تحقيق المساواة الاجتماعية: ان الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التعليم يساعد على تحقيق المساواة الاجتماعية ،وذلك بمساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة.

ثانياً، الأهداف غير المباشرة:

- ❖ هدف بناء الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد: من المعروف ان السلوك الاقتصادي للانسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية، ويهدف الاستثمار في العنصر البشري الى خلق الصفات البناءة التي

تقتضئها طبيعة العمل، فالرغبة في اتقان العمل و الاستقرار فيه، وكذلك احترام المواعيد واطاعة الرؤساء وغير ذلك من الدوافع التي لها دور في زيادة الانتاجية وتحقيق التنمية.

❖ هدف احداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية: لأن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين بمقدار ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع العبء الاكبر في تغيير الأنظمة والمؤسسات والعلاقات، فالمجتمعات النامية يسودها التفكير التقليدي والذي يقف عقبة في سبيل التغيير، ومن ثم عن طريق تعليم العنصر البشري يمكن العمل على ازالة المعوقات الثقافية، وخلق اتجاهات علمية تساعد على الإنتقال بالمجتمعات التقليدية الى مستوى العصر.

❖ هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع: ان المجتمع الذي يريد أن ينمو ويتقدم في حاجة الى مزيد من أدوات البحث العلمي في فروع العلوم المختلفة، ولمؤسسات بحث علمي مجهزة باحدث اجهزة البحث العلمي.

❖ هدف تحسين المناخ السياسي: ويتضح ذلك عند وضع السياسات العامة للدول، ذلك انه عند منح الأفراد قدراً كبيراً من الحرية، يؤدي الى مزيداً من الإنتاج، كما يؤدي الى تحسين الجهاز الحكومي عن طريق ثورة ادارية تقوم على العلم والمعرفة، وتلغي السلبيات التي تعيق خطط التنمية، وتوفر المناخ الملائم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

ويرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري هدفه الأساسي هو خلق فرد وعنصر بشري فعال يمتلك العديد من المهارات والقدرات التي تمكنه من القيام بالأعمال، وأن الإنفاق عليه هو بمثابة استثمار وسينعكس ذلك بزيادة إنتاجيته اذا ما كان على رأس عمله، أو سيزيد من فرصه في الحصول على وظيفة ما، لأنه أصبح أقرب من امتلاكه المهارات المؤهلة لنيل تلك الوظيفة، وبالتالي سينعكس هذا الأمر من خلق مجتمع يحظى بنسب عالية من الفئات المتوظفة ويقلل من البطالة، وبالتالي توزيع أكبر للدخول بين أفراد المجتمع، وهذا كله سينعكس بتحقيق العدالة الاجتماعية وعدم حرمان فئة دون أخرى من حقها بالتوظيف، وزيادة انتاجية المجتمع ككل.

5.4.2.2.2 آثار الاستثمار في العنصر البشري

للاستثمار في العنصر البشري العديد من الآثار، وأهمها: (الجمال، 2007، ص198)

✓ الأثر على زيادة الانتاج والانتاجية "زيادة الدخل": يظهر أثر الاستثمار في العنصر البشري من خلال زيادة انتاجية العامل، وزيادة معرفته بالخصائص المختلفة لعناصر الانتاجية، وبالتالي زيادة قدرته على تحليلها والاستفادة منها، وكذلك من خلال تزويده بالمهارات التي تساعده على اداء عمله على أحسن وجه، كما انها تساعد في زيادة الدخل القومي والفردى من خلال دراسات لبعض الاقتصاديين مثل "شولتز" وغيره.

✓ الأثر على زيادة فرص العمل لدى الافراد: يرى "وايزبرود" ان فرص العمل تتسع امام الافراد المتعلمين بمعدلات أكبر من الأفراد غير المتعلمين، كما ان هذه الفرص تختلف باختلاف المرحلة التعليمية التي ينتهي منها الفرد.

✓ الأثر على زيادة حركية عنصر العمل: حيث يؤدي الاستثمار في العنصر البشري الى زيادة حركة عنصر العمل، فمجرد حصول الفرد على علومه ومعارفه، يشعر في نفسه رغبة قوية في ترك العمل الحاضر والتوجه الى عمل آخر يتميز عنه، كما يفكر في ترك القطاع الذي يتصف بالانتاجية المتدهورة الى قطاع يتوفر فيه فرص عمل مناسبة، ويلعب التعليم دوراً في ذلك.

6.4.2.2.2 محددات الاستثمار في رأس المال البشري

إن عملية تنمية الموارد البشرية مرتبطة بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب كل من المعرفة والمهارة والعلم مشكلاً جانب التأهيل في المورد البشري، والآخر مرتبط بقضايا تتعلق بالعمل والتوظيف وهما المشكلان لمحددات الأستثمار في رأس المال البشري وهي: (نجيمة، ايمان، 2016)

- **التخطيط:** وتعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد كل ما يحتاجه من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها من الطرق والوسائل لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية مختلفة.

- **التنمية:** وتعني الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف بعد التخطيط وانجاز برامجه، وذلك يكمن في توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية.

- **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة الفرصة للعمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم أو التدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي تم اكتسابها في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

ويرى الباحث أن محددات الاستثمار في رأس المال البشري تختلف باختلاف البلدان، نتيجة لاختلاف سياسة كل بلد عن الآخر ونظريته وطريقة تعامله مع هذا الجانب، ولا يمكننا أن نتجاهل بضرورة الأخذ بعين الاعتبار امكانيات هذه الدول التكنولوجية والتعليمية وإعطاءها من الأهمية لذلك العنصر البشري، وكيفية تدعيمها له من خلال خلق الثقافة الناظرة للعنصر البشري بنظرة الاهتمام، والبحث عن كل ما هو جديد لتطويره من أجل توظيفه أو زيادة إنتاجيته مستقبلاً، وأيضاً ضرورة الأخذ بعين الاعتبار النظرة للتعليم بشكل عام داخل تلك الدول متمثلة بالمؤسسات التعليمية ونوعياتها ومواكبتها للتطور العالمي، لأنه يعتبر بوصلة ومؤشر لمدى اهتمام تلك الدول بالعنصر البشري.

7.4.2.2.2 أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

ان العناية بتنمية الموارد البشري على المستوى الحكومي، جاءت من منظور متعدد الأبعاد نذكر منها: (الزاید، 2012)

أولاً، **البعد الاستراتيجي:** يلعب الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري دوراً من أهم الأدوار داخل المنظمة، ان لم يكن أهمها في إنجاز المنظمة باختلاف قطاعها سواء كانت حكومية او خاصة، ومن العناصر الازمة لذلك هي: 1- إثراء الثقافة التنظيمية. 2- المعرفة الإدارية. 3- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل.

ونلخص الأبعاد الاستراتيجية بعدة أمور وهي: 1- تأمين العنصر البشري والمؤهل وذلك للقيام بالأعمال من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تكون متوافقه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. 2- من خلال البعد الاستراتيجي المبني على رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتحقيق مشتملة على سياسات وبرامج وإجراءات بعيدة عن الفلسفة، تمكن المنظمة وإدارة الموارد البشرية من توفير العنصر البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة تدين بالانتماء والولاء لها، وتعمل بكل طاقاتها وامكانياتها لرفع شأن المنظمة.

3- على معاهد الإدارة العامة أن تقوم بإعداد الاستراتيجيات التي تتواءم مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع التطور العالمي، وفي جميع الجوانب والعمل على تحديث البرامج والسياسات المتعلقة برأس المال البشري، والتي تكون متوافقة مع الاتجاهات الحديثة وتعمل على زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة وتؤدي الى نجاح المنظمة.

4- على معاهد التدريب العامة أن تعمل وفق تناسق متكامل مع المنظمات، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية معاهد التدريب هي مسؤولية تشترك فيها جميع المنظمات الحكومية عن طريق إدارات التدريب.

ثانياً، البعد الحكومي والأنظمة:

يعتبر التمويل الحكومي والإنفاق على رأس المال البشري من أحد أهم الأبعاد المهمة جداً لرسم الهياكل المؤسسية وفتح وظائف حكومية مدعومة بالتشريعات متناسبة مع الدستور، ومن أمثلة ذلك وضع قوانين وضوابط للحد من إنتشار معاهد تدريب لا تلتزم بالمعايير المحددة والتي تؤدي لضياع المال والجهد.

ثالثاً، البعد الإقتصادي:

بعد ان يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق للدولة التقدم على مختلف الأصعدة، ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة على أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل، بصفته أكثر إنتاجية ويحقق فائدة مضافة أكثر تسهم في التنمية الاقتصادية.

رابعاً، البعد الأمني:

المقصود بها توفير خدمات التدريب والتعليم في جو يخلو من المخاطر ويسوده الأمان، اذ يفضل المتدرب المؤسسة التعليمية أو التدريبية التي توفر درجة أكبر من الأمان والسلامة.

خامساً، البعد الشخصي:

لتحقيق هذا البعد يجب فهم احتياجات الأفراد وإدراك حاجاتهم التدريبية والتعليمية، ويجب النظر الى هذه الحاجات من حاجات سوق العمل والمسؤولين، وهنا يبرز دور معاهد الإدارة العامة في التأثير على المتدرب وإبراز الحاجات الحقيقية من خلال: الدراسات والاستبانات والمقابلات.

سادساً، البعد العلمي والتدريبي:

مع انخفاض نسب الأمية في الآونة الأخيرة وذلك حسب تقارير المنظمات العالمية، فإن هذا البعد يوفر الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير، بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى الأبعاد، وتحسين مستوى المعيشة.

8.4.2.2.2 العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بعدة عوامل تختلف من دولة الى أخرى ومنها ما يلي: (نجيمة، وإيمان، 2016، ص20)

- **العوامل الجغرافية:** تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها، فمثلاً المناخ يحدد السن المناسب لبدء التعليم ونهاية السنة الدراسية، ففي المناطق الثلجية والباردة يتأخر فيها سن التعليم الإلزامي الى السابعة، بينما المناطق الحارة الى السادسة. وهناك العديد من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية ما هو متعلق بطبيعة البيئة الساحلية أو الزراعية أو الصناعية أو الصحراوية.
- **العوامل السكانية:** يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية، وخاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني بحيث يحدد التوزيع العمري للسكان للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الى الحاجة لتوفير مزيداً من تلك المرافق، وفي حالة عجز الإمكانيات عن توفير تلك المرافق الى تفاقم مشكلات الأمية وإزدحام الفصول التعليمية، وبالتالي سيكون ضغط على الجامعات والاهتمام سيكون منصباً على الجوانب الكمية لا النوعية، ويترتب على ذلك إهدار في الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة.
- **العوامل الإجتماعية:** وتشمل المؤشرات المرتبطة بكل من الدين واللغة والتكوين الاجتماعي، ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية، والتزام المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ تلك العقائد، أما اللغة فتؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمعات ووسيلة أيضاً للتعبير والاتصال بين أفراد المجتمع، وأخيراً يلعب

دور التكوين الاجتماعي من خلال تأثيره ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكون المجتمع في تركيبه من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده الى تحديد شمولية التعليم وفرصه سواء كان لسن التعليم أو لفئات معينه منه.

- **العوامل الاقتصادية:** حقيقة هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب، حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب كالمناهج والأساليب، وتوفير التكاليف سواء بالإتفاق الكامل عليها أو دعمها.
- **العوامل السياسية:** حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة على حركة النظام التعليمي ومحتواه، فمجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة الى أخرى.

9.4.2.2.2 تخصيص الموارد للاستثمار في رأس المال البشري

يرى (الحنوي،2006) أن المشكلات المتعلقة بتخصيص الموارد لا تظهر الا حيثما يتشابه رأس المال البشري والغير بشري، وعند اختلاف طبيعة الموارد لهذين النوعين تكون المشكلات خارج الموضوع، والواقع ان الإختلاف أكثر أهمية من التشابه، حيث إن الاختلاف الرئيسي هو إن رأس المال البشري يزداد ولا ينقص باستخدامه وهو ما يحدث تغيرا جذريا في قواعد التخصيص للموارد.

وفي الحقيقة ان طبيعة رأس المال البشري كمهارة او معرفة هي من يعطي لرأس المال البشري الخاصية الفريدة لأن المهارة والمعرفة تزداد عادة من خلال الخبرة العملية، ومثل هذه الزيادة لا تحتاج بالضرورة الى موارد مالية اضافية للاستثمار في الانسان، وحتى اذا كان هذا الاستثمار سوف يعجل بعملية التعليم، فإنه من الممكن أن يكون من خلال العمل وهو ما يعرف بالتعلم من خلال العمل، ويرجع بالدرجة الاولى الى محتوى الوظيفة التي يشغلها الفرد، فمن المتوقع أن يكون التعليم من خلال العمل أكثر حين تكون الوظيفة ذات محتوى تكنولوجي وعلمي أرقى، وهذا أمر مستقل عن اي استثمار اضافي في الانسان.(الحنوي،2006)

10.4.2.2.2 تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري

الاستثمارات في الأساس هي موارد أو موجودات تستعمل لخلق أرباح، وعندما تحدد فقرات المحاسبة المرتبطة بالعاملين، فإن مفردات المدخلات البشرية كالرواتب ينبغي تصنيفها ككلفة، ولكن في حقيقة الأمر يتم استبعادها من البداية، والسبب أن تلك المصروفات هي عوائد أو مكافآت تقدمها الشركة مقابل خدمات وأعمال مقدمة من قبلهم، وليست استثمارات تزيد من توجهها نحو التنافسية الجوهرية، وتحدد نظريات المحاسبة التقليدية لرأس المال البشري، فقرات استثماراته بالآتي: (العنزي، صالح، 2008، ص219)

➤ كلف الإعداد والإستخدام في المراحل الأولية من تطوير رأس المال البشري: وتقسم الى كلف توريد خارجي لإستخدام الأفراد الجدد، وكلف تحويل داخلي، فكلف التوريد الخارجي هي كلف مباشرة لرأس المال البشري وترتبط بشكل مباشر بكلف اكتسابه كتلك المتعلقة بال جذب، والاستقطاب، والاختيار والتعيين مثل: نفقات المسؤولين عن التعيين والتوظيف ومصروفات الإعلان وإيفاد المتقدمين ونقلهم. أما كلف التحويل الداخلية فهي كلف غير مباشرة لرأس المال البشري، والتي تنجم عن أسباب او مبررات تتعلق به، ولا تؤدي بالضرورة الى أي واقعة معينة في تكوينه وبناءه، وتشمل كلف ترقية العاملين ونقلهم وتحويلهم بين الوظائف المختلفة في الشركة.

➤ كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير رأس المال البشري: وهي تلك التي تتعلق بكلف تدريب العاملين الموجودين في الشركة، وكذلك كلف التدريب للموظفين الجدد على الشركة، وايضاً كلف التدريب أثناء العمل، وأخيراً كلف فرصة استخدام وقت المدربين والأجور التي تدفع لهم، وجميعها تعد كلف مباشرة.

➤ كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطوير رأس المال البشري: وتتناول كلف الإستغناء عن العاملين وخسارات عدم كفاءتهم قبل صرفهم من الخدمة، وكذلك نفقات جذب الجدد منهم والبدل واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم، فضلاً عن خسارات الفرصة الناجمة عن ضياع الفترة بين ترك الوظيفة الشاغرة وشغلها من قبل آخرين.

11.4.2.2.2 قياس الاستثمار في رأس المال البشري

يرى العنزي وصالح (2008) على أنه استندت قياسات العائد على الاستثمار البشري الى بحث وتحري لسنوات عديدة بالكم والنوع على المستوى العالمي من قبل الباحثين وذلك من خلال تطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري ك مفهوم، من خلال التركيز على تحديد فهماً دقيقاً وصورة واضحة عن تأهيل المورد البشري على المستوى البعيد ولجميع المستويات، بعد الأخذ بعين الحسبان الدقة في الموازنة بين الكلفة والعائد، ويذكر أن عدم توافر البيانات المؤتمتة واليدوية عالية الدقة عن أنشطة رأس المال البشري وإنتاجيته مع نهاية كل يوم عمل فعلي، لا يمنح المنظمة فرصة مناسبة لحساب العائد على الاستثمار بنجاح، علاوة على أن تصنيف نفقات رأس المال البشري في الكشوفات المالية يعتبر غاية في التعقيد نسبياً، وذلك نتيجة لحالة اللاتأكد المتعلقة بالمنافع الاقتصادية المستقبلية المتحققة من الاستثمارات فيه.

ومن المهم معرفته على سبيل المثال أن كلف العاملين في أمريكا حسب احصائيات عام(2001) وصلت الى ما يزيد عن 40% من المصروفات الكلية للشركات الصناعية، وبالتالي فإن ذلك يفرض علينا قياس العائد على الاستثمار (RIO) لرأس المال البشري، وبالتالي نحتاج الى نظام قياس وزني (Metric System) له، بحيث يصف ويحدد الكلف ويتوقعها بالاضافة الى رسم منحى الانتاجية لكل قوة عمل داخل الشركة، علاوة على تبني قياسات نوعية وكمية للكلف والطاقات والزمن، فالقياسات الكمية يفترض أنها تقدم للإدارة بماذا حدث؟ والقياسات النوعية تقوم بتزويد الإدارة ببعض الأفكار حول لماذا حدث ذلك؟ وبدون القياسات لا يمكننا التالي: (العنزي،صالح،2008)

- معرفة ماذا يجري داخل المنظمة.
- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين.
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها، وتزويد المنظمة بالتغذية الراجعة المرتردة عن الأداء.
- تمييز الأداء الناجح الذي يجب مكافأته، ودعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط المنظمة.

12.4.2.2.2 حساب العائد على استثمار رأس المال البشري

عانى قادة الموارد البشرية والباحثون كذلك من حساب العائد الفعلي على الاستثمار في برامج ومبادرات الموارد البشرية لسنوات عديدة، فعند إعتبار برامج الموارد البشرية استثماراً وليس نفقة كان من المناسب وضع استثمار الموارد البشرية في آلية التمويل كما هو الحال في الاستثمارات المادية الأخرى مثل الاستثمار في الآلات والمعدات، ويمكن حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة الى العائد أو بقسمة مزايا وعائدات برنامج الموارد البشرية على التكاليف، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: (فيليب، ستون، 2003)

$$\text{معدل التكلفة الى العائد} = \frac{\text{مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}}$$

ومتوسطة ما يسمى هذا المعدل بالعائد على الاستثمار، ويتم حساب العائد على الاستثمار بقسمة صافي الفوائد على التكاليف.

$$\text{النسبة المئوية على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}} * 100\%$$

وهذه المعادلة الاساسية التي تستخدم لتقييم الاستثمارات الأخرى وذلك بقسمة المال المكتسب على الاستثمار، وعلى سبيل المثال الرقمي لتسهيل الفهم والاستخدام اذا حقق أحد البرامج الموارد البشرية فوائد مقدارها 581000 دولار بتكلفة 229000 دولار سنجد ان معدل العائد الى التكلفة سيكون حسب المعادلات سابقة الذكر:

$$\text{معدل العائد الى التكلفة} = \frac{581000}{229000} = 2.54 \text{ أو } 2.5:1$$

من هذه المعادلة نلاحظ ان كل دولار تم استثماره سيحقق عائدا قدره 2.50 دولار ، وبالتالي سنجد ان صافي العائد سيكون $352000=229000-851000$ ، لذلك يكون العائد على الاستثمار $154\%=100\% \times 229000/352000$ ، وهذا يعني ان كل دولار تم استثماره حقق عائداً صافياً مقداره 1.50 دولار وذلك بعد خصم التكلفة.

ويرى العنزى وصالح (2008) أن تأثير رأس المال البشري على العوائد هو المردودات الفعلية الصافية للمستثمر في رأس المال البشري تكون مساوية للمردودات الأساسية له مضافة لها العوائد الإجمالية من استثماره فيها، ومطروحا منها الكلف المترتبة على كل ذلك، ومع هذا كله إلا أننا نجد أن المستثمر العقلاني سيستثمر فقط في النقط التي تتساوى فيها العوائد الحدية مع الكلف الحدية، وبالتالي هذا يقودنا الى إيقان أن التراكم المضاف لرأس المال البشري سوف لن يؤدي الى تحقيق زيادة صافية بالعوائد الاحقه على الدوام.

بالاضافة الى العائدات المالية الملموسة فان هناك بعض العائدات العينية الغير مالية والتي تنتج عن معظم برامج الموارد البشرية، فأتناء تحليل البيانات يبذل الجميع جهوداً لتحويل البيانات الى قيم مالية، ولكن هذا التحويل يتم بصورة شخصية غير دقيقة، وبالتالي ستفقد القيم المالية قيمتها ومصداقيتها وعندئذ يتم وضع قائمة بالبيانات في صورة عائدات غير ملموسة ومرفقة بتبريرات مناسبة وقد تكون القيم مبالغ فيها الى حد كبير، وتتضمن العائدات الغير ملموسة بنوداً عديدة منها: (1) التأثير العام الملحوظ (2) زيادة الرضا الوظيفي (3) زيادة الالتزام التنظيمي (4) تعزيز القيادة التكنولوجية .

3.2.2 المبحث الثالث: مصادر الاستثمار في رأس المال البشري

1.3.2.2 تمهيد

بناء على التعريف المقترح للاستثمار في رأس المال البشري وهو "الانفاق على الانسان لزيادة مهاراته ومعارفه الانتاجية، وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه بالفترات المقبلة" يشير الى مصادر راس المال البشري وهي المهارات والمعارف، والذي يعتبر التعليم والتعلم من خلال العمل من أهم المصادر لزيادتها، بينما قد تلعب الهجرة دوراً محدوداً برغم الاهتمام بها من قبل دراسات سابقة. (الحناوي، 2006)

2.3.2.2 التعليم والتعلم

مقدمة: يعد التعليم ركيزة أساسية وقاعدة متينة يمكن أن يبني عليها اقتصاد معرفي متين، وهناك عدة نماذج وأمثلة حية عالمية مثل تايوان وهونغ كونغ والتي كانت دول ذات دخل منخفض، ولكن وخلال عقدين من الزمن استطاعت ان تحقق معدلاً مرتفعاً للدخل على مستوى العالم، وذلك يرجع الى الإستثمارات الكبيرة في التعليم والتدريب المهني. (شتاتحة، 2019)

كما يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدواراً لا تنفصل، كمصادر لراس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائماً استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حتى يحدث التعلم من خلال العمل وأثره، ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها بإستيعاب كل المهارات والمعارف التي تظهر بشكل مستقل اثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي إهمال الاستيعاب لأن العديد من المهارات الجديدة تنشأ بالسوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وادخالها في النظام التعليمي اساساً، والعاملين اليوم يجب أن يكونوا على مستوى تعليم وتدريب أفضل مما سبق او كما يُقال أصبح الجميع بحاجة الى تعلم(علاجي) حتى يمكنهم من العمل في منظمات القرن الحادي والعشرين، لأنه ازداد الطلب على المعرفة اليوم وتخطى مرحلة التعليم والتدريب الى المشاركة في المعلومات وتسجيلها وتوثيقها حتى تصبح متاحة لباقي العاملين، وبالتالي أصبحت المنظمات تتحرك من التنظيم الوظيفي الى صياغة المعرفة في شكل نظامي لا تتحكم فيه الادارة العليا بل يتدفق من الاسواق والبيئة الخارجية وفقاً لاسلوب سهل وبسيط، ولم يعد التعلم كما كان سابقاً يأتي الينا من الخبرات الماضية، فبرغم أهميتها الا انها قد تكون معلماً سيئاً وعانقاً في اتخاذ القرارات، فالتعلم التقليدي يقتل التخيل وعدم الثقة بالحدس والبديهة رغم أهميتها لصانعي القرار، ورغم ذلك ما زلنا متمسكين بالمدرس التقليدي الذي يبذل أقصى جهدة بينما يشعر الطلبة بالملل وينسون ما قدم لهم.(الحناوي،2006)

1.2.3.2.2 أهداف التعلم

يرى فيليب وستون(2003) أن هناك أهداف للتعلم وان العديد من برامج ومبادرات الموارد البشرية يجب أن تتضمن أحد هذه الأهداف لضمان أن المساهمين باختلاف فئاتهم قد تعلموا ما يجب عليهم تعلمه لتحقيق الفاعلية المطلوبة لبرامج الموارد البشرية، فأهداف التعلم لها من الأهمية الكبيرة في عملية القياس لأنها تحدد الكفاءة او الأداء اللازم لإنجاح البرنامج وكذلك توفر بعداً لتركيز المشاركين لإرشادهم الى ما يجب ان يتعلموه.

إن الأهداف الجيدة هي التي تصف السلوك القابل للملاحظة والقياس وتكون واضحة ومحددة ومعتمدة على المخرجات، كما أنها تحدد لكل مشارك ما يجب ان يفعله كنتيجة لتطبيق برنامج الموارد البشرية، وتتضمن أهداف التعلم ثلاثة عناصر رئيسية هي:

✓ الأداء: ما سيكون المساهم أو المشارك قادراً على القيام به بعد تطبيق البرنامج.

- ✓ **الظروف:** التي سيقوم المشارك في إطارها بأداء المهام والعمليات المتنوعة.
- ✓ **المعايير:** وهي درجة أو مستوى الاتقان المطلوب الوصول اليه لأداء مهمة أو عملية أو اجراء جديد والتي تكون كجزء من الحلول التي تقدمها الموارد البشرية.

ان هذه العناصر الثلاثة سابقة الذكر كبيرة ما يتم تعريفها بالنقاط الثلاث التالية:

- ❖ **الوعي:** التآلف مع المصطلحات والمفاهيم والعمليات.
- ❖ **المعرفة:** وهو الفهم العام لجميع المفاهيم والعمليات والاجراءات.
- ❖ **الأداء:** القدرة على اظهار المهارات بالمستوى المطلوب، والاساسي على الأقل.

2.2.3.2.2 قياس التعلّم

في كثير من المواقف والحالات يكفي المراجعة غير الرسمية للتعلّم للتأكد على إكتساب المشاركين للمهارات والمعارف اللازمة، أو حدوث بعض التغيير في الاتجاهات لديهم على الأقل، وعادة ما يكون التقييم غير الرسمي كافياً عندما تكون الموارد نادرة وبالتالي يصبح التقييم باهظ التكلفة عند اجرائه على كافة المستويات، وهناك بعض الطرق لإجراء قياس للتعلّم بتكلفة أقل وهي: (فيليب،ستون،2003)

1-**التمارين والأنشطة:** ان الكثير من برامج الموارد البشرية يتضمن أنشطة أو تمارين أو مشكلات يجب حلها أو تطويرها أو الاستجابة لها أثناء البرنامج، فالبعض من هذه التمارين أو الأنشطة يصمم في صورة تمارين جماعية، والبعض الاخر يتطلب لمهارات فردية للمشارك في حل المشكلات وعند دمج هذه الأدوات في نشاط التعلّم، تظهر أمامنا العديد من الطرق والتي تستخدم في قياس التعلّم منها: أ-يمكن تقديم نتائج التمرين حتى يتمكن افراد الموارد البشرية من مراجعتها وتقدير النتائج، ثم تصبح جزءا من النتيجة للبرنامج ومقياساً للتعلّم.

ب-يمكن قيام أحد المجموعات بمناقشة النتائج المتوصل اليها ومقارنة المداخل والحلول المتنوعة والوصول الى تقييم لمعرفة مدى ما تعلمه كل فرد، تكون فائدة اكثر في تطبيقات النطاق التركيز الضيق.

ت-يمكن تبادل حلول للمشكلات أو التمارين مع المجموعة، وكذلك يمكن قيام المشارك بتقييم ذاتي يعكس مدى إكتسابه للمهارة أو المعرفة من التمرين، وبالتالي تأكده من تمكنه بالوصول الى الحل الصحيح.

ث-يمكن لأفراد الموارد البشرية مراجعة مدى التقدم الفردي لكل مشارك وذلك لتحديد درجة النجاح النسبي لكل مشارك، وهي مناسبة للمجموعات الصغيرة ولكن قد تكون بطيئة للغاية وتستغرق وقت أكبر للمجموعات الأكبر.

2-التقييم الذاتي: حيث انه من المناسب في كثير من البرامج اتاحة الفرصة للمشاركين لتقييم مدى إكتسابهم للمهارات والمعارف، ومعرفة مدى حدوث التعلم مع ضرورة التحلي ببعض الأساليب التي تضمن فعالية العملية، فيجب أن يتم التقييم الذاتي تلقائياً حتى يشعر المشاركون بأن التقييم حقيقياً ودقيق لما تعلموه فعلاً، ويجب ايضاً ان يوضح الغرض من التقييم الذاتي وكيفية التعامل مع البيانات الخاصة، وخاصة في حالة وجود انعكاسات على تصميم البرنامج، واخيراً في حال وجود عدم تحسن أو عدم رضا عن النتائج للتقييم الذاتي يجب أن يكون هناك تفسيرات للنتائج وما تعنيه والانعكاسات المترتبة على ذلك.

3-تقييم أفراد الموارد البشرية: وهو الأسلوب الأخير والموجه الى المدربين أو افراد الموارد البشرية ليقوموا بتقييم حدوث التعلم، وهو الاسلوب الأنسب عندما يكون تقييم المستوى الأعلى مخططاً، وإن اكثر الطرق فعالية في هذا البعد هو إعداد قائمة بالمهارات المطلوب اكتسابها في البرامج، ومن خلال ذلك يستطيع المدربون مراجعة تقييم المهارات فدياً، وقد يصادف هذا الاسلوب لحدوث مشاكل اذا لم يتاح للمشاركين الوقت اللازم والفرصة لممارسة المهارات والمعارف المكتسبة، ولا الوقت المناسب والكافي للمدرب للاستجابة المناسبة.

3.2.3.2.2 الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم

حيث ركز شولتز اهتمامته على عملية التعليم باعتبارها استثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من اشكال رأس المال البشري والذي يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه ويحقق خدمة منتجة اقتصادياً ومعنوياً له، ولا يمكن بيعه او شرائه او معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز على بعد الاستثمار البشري في التعليم، إلا ان العديد من المفاهيم المستخدمة من قبله يمكن تطبيقها واستخدامها في الأبعاد الأخرى للاستثمار في رأس المال البشري وخاصة في بعد التدريب، كما أشار شولتز أن هيكل الاجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة والبحث عن أفضل الفرص للعمل، وهذا يتطلب تدفقاً كبيراً من الموارد باعتبارها عملية استثمارية وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء التعليم والموارد اللازمة لتوفير مدارس، ففي بعد التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في بعد التعليم وهي: (حسن، 2002)

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان من الممكن حصول الفرد عليها لو لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة الضرورية لإتمام عملية التعليم نفسها.

كما ويقصد بالاستثمار في التعليم التوسع في مختلف أنواع الانفاق على المرافق الخاصة بالعملية التعليمية، وتوفير احتياجاتها من مستلزمات التعليم والمعدات وهيئات التدريس وغيرها من الأمور الواجب توافرها لإتمام التعليم، إضافة الى العمل من أجل تحسين وتطوير البرامج التعليمية لزيادة المعرفة ومواكبة التطورات والتغيرات، واستندت هذه النظرة على اعتبار ان التعليم استثمار من خلال عدة مبررات وهي: (نجيمة، إيمان، 2016)

- (1) يزيد التعليم من المقدرة الانتاجية للأفراد ومقدرتهم على توليد الدخل.
- (2) يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع، وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الدخل القومي وزيادة الرفاهية.
- (3) ينمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات وظروف العمل في أي قطاع وظرف.

ويعرف الباحث الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم: بأنه جميع أشكال الإنفاق على العملية التعليمية، وتشمل توفير مستلزمات التعليم، وتحسين وتطوير البرامج التعليمية لزيادة المعرفة ومواكبة التطورات والتغيرات، بحيث تصبح شكلاً من أشكال رأس المال البشري، وتكون جزءاً من الفرد الذي يتلقاه ويحقق خدمة منتجة اقتصادياً ومعنوياً له، ولا يمكن بيعه او شرائه او معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

3.3.2.2 التدريب

1.3.3.2.2 تمهيد

التدريب والتعليم بعدي التنمية في القرن الواحد والعشرين، لأن الاقتصاد الحديث قائم على المعرفة، فمن خلال التدريب يمكن إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تساعد على تحسين كفاءتهم في الحاضر والمستقبل أيضاً، والتعليم هو بمثابة القاعدة واللبنة الأولى والاساسية والعريضة التي يبنى على أساسها التدريب، ولذلك يعد التدريب استثماراً في الموارد البشرية لما يحققه من فوائد للمنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود لجودة التخطيط والتنسيق والتقييم المتبعة، ومن المهم أن يخضع جميع أفراد الموارد البشرية في المنظمة للتدريب أياً كانت الإدارات والأقسام التي يعملون بها، وأياً كانت الوظائف التي يشغلونها في المستويات الإدارية المختلفة سواء كانت مباشرة أو وسطى أو عليا، وتظهر الحاجة الى ضرورة التدريب بعد اختيار وترشيح افراد جدد للعمل بالمنظمة وكذلك بإعادة تدريب بعض قدامى العاملين ونقلهم لشغل وظائف شاغرة، أو ترقيتهم لمراكز وظيفية جديدة عليهم، وكبيرة ما تلجأ المنظمة الى التدريب لمواجهة أي تغيرات في أساليب وطرق العمل أو العمليات نتيجة إستحداث تقنيات جديدة وزيادة المستوى التكنولوجي.(الكفاني،2007،ص156)

2.3.3.2.2 تعريف

من وجهة نظر (المعاينة،2007،ص89) فإن التدريب هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل إكساب العاملين في المنظمة ما يحتاجونه من مهارات مرتبطة بالعمل من ناحية، ومن ناحية أخرى حصولهم على المعارف الضرورية من خلال التجربة التعليمية وذلك بهدف الوصول الى أداء أكثر فعالية وبالتالي الوصول لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف التدريب انه "اجراء منظم Organized Procedure من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد".(ابراهيم،2009)

ويرى (McClelland,2002) تعريفاً مبسطاً للتدريب وهو الأنشطة التي تغير سلوك الأفراد.

كما ان الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل ويتم الغاءه لتقليل التكلفة في الاوقات الصعبة، حيث إن التمكين بدون تدريب هو بمثابة القاء شخص في مياه البحر ولا يعرف العوم، ويبدو

أن أهمية دور التدريب على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية، حيث اختفى منها العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال نظم تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، ولا يمكن الاعتماد على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات لانها ما زالت قاصرة عن إمداد العاملين بأية مهارات، ولكي تتجح عملية تمكين العاملين فاننا بحاجة الي ما يلي:
(INTEC،2004:ص34،ص48)

- فهم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من أجل توحيد الجهود.
- امتلاك القوة لادارة اعمالهم بمرونة وفقاً للنتائج المطلوبة.
- إضفاء الصبغة البشرية على كل عملية من خلال شعور العاملين بامتلاكها من البداية للنهاية، وليس مجرد إتباع تعليمات.
- اشراك فريق العمل في تصميم العملية والاتفاق على أفضل الطرق لادارتها.
- توفير المناخ للعلاقات الشخصية بين العاملين مما يدعم التعاون المتبادل.

3.3.3.2.2 مفهوم التدريب

يوضح(الكفاني،2007) ان الباحثون وضعوا عدة معاني للتدريب والعملية التدريبية ويستعرض بعض منها لإبراز المعنى وتوضيحه وهي:

- يعرف التدريب بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في العمل او المشروع.
- التدريب عملية هدفها اكساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الانسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الانتاجية، بحيث تتحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهد في الوقت المستهلك.

وترى(المعاينة،2007) ان التدريب هو عملية يومية مستمرة مترابطة الاطراف وملقاة على عاتق كل فرد بالمنظمة وليست مقتصرة على العاملين في ادارة التدريب فقط، إنما يقوم بها كل من:

✓ رأس الهرم الوظيفي حيث المدير العام، وما يعكسه من خلال رؤيته للعمل وما يسعى لتحقيقه من خلال أسلوبه، وما يغرسه في اعماق نفوس الموظفين بالرغبة العميقة للاحتذاء بحذوه من أجل تحقيق رؤية المنظمة.

✓ دور المديرين والمشرفين، ودورهم الكبير الممارس لكونهم أكثر قرباً من الموظفين في الحياة العملية اليومية وقادرين على طرح الحلول والتأثير في الأداء، واستطاعتهم أيضاً في تحديد الاحتياجات اللازمة لسد ثغرة الأداء.

✓ واخيراً يأتي دور الموظفين انفسهم، حيث انهم لديهم القدرة الأكبر على تطوير أدائهم وسد الثغرات عن طريق القراءة والسؤال المستمر، بجانب التعلم المستمر وتطبيق الجديد في عملهم.

ويرى الباحث ان التدريب ما هو الا عملية تحدث على كل المستويات الادارية داخل المنظمات وبشكل مستمر، هدفها إما اضافة مهارات أو معلومات أو إتجاهات جديدة لدى الموظفين أو تتميتها إن كانت موجودة أو تعديلها وذلك بهدف رفع مستوى الكفاءة لأداء للعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة وزيادة الانتاجية للفرد والمنظمة.

4.3.3.2.2 أهداف التدريب

إن الهدف من التدريب هو الوصول الى تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتدربين، ويعني ذلك في البعد الإنتاجي على سبيل المثال، ان المتدربين سوف يكتسبون المهارات اليدوية والمعرفة الفنية، والمقدرة على حل المشاكل التي تواجههم وتزويدهم بالاتجاهات السائدة، ومن المتوقع تطبيق العاملون لهذه المهارات والمعارف الجديدة التي اكتسبوها بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة. (ابراهيم، 2009، ص617)

كما ان من أهداف التدريب هو أن يكون متضمناً على كل الأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة وترعاها وتدعمها من اجل تحقيق الآتي: (الكفاني، 2007، ص157)

1- إعداد الكوادر والمتسويات التخطيطية كماً وكيفاً، وتكون قادرة على إدارة وتنظيم العمل وتطويره.

2- رفع كفاءة العاملين وتحسين الانتاجية، وزيادة الانتاج وخفض الهالك من المواد الخام.

3- مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجيات الحديثة، في أنشطة المنظمة.

4- تحسين عملية الاشراف، فالمشرف يحتاج الى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين، عند الاهتمام بتدريبهم.

5- خفض معدلات حوادث واصابات العمل، فالفرد المدرب أكثر حرصاً على تدارك المخاطر.

5.3.3.2.2 التدريب والتعليم، التماثل والتباين بينهما

قد يخلط البعض بين التدريب والتعليم مما يؤدي الى الحد من فاعلية النشاط التدريبي، وعدم تحقيق أهدافه المرجوة، فالتدريب والتعليم كلاهما يمدان الفرد بالجديد في المعارف والعلوم التي تساعده في مواجهة المواقف او حل المشكلات العامة المحتملة، ولذلك فإن برامج التعليم تتسم بالشمولية والعمومية في مراحلها الأولى، وتكتفي بتحصيل الفرد للمعارف والسلوكيات العامة، وإيصاله الى مرحلة التفكير السليم، بينما يتجاوز التدريب هذه المعارف والسلوكيات العامة ويوفر فرصاً حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة ما جرى تعلمه، وإمداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها الواجبات والمهام الوظيفية والأسلوب الأنسب لمواجهة المشاكل بالاعتماد على أساليب وطرق عملية تطبيقية. (الكفاني، 2007، ص161)

ويرى (ابراهيم، 2009) أن التميز بين التدريب والتعليم Education على أساس ان الأخير يعتبر أوسع نطاقاً من الاول بحيث أنه يهدف الى تطوير وتنمية المورد البشري، وأن التعليم يمكن اعتباره رسمياً اذا كان في المدارس والكليات والجامعات بينما التدريب يكون موجه توجيهاً مهنياً ويتم في نطاق العمل التنظيمي.

وبناء على ذلك يمكن التفرقة بين التدريب والتعليم من خلال الجوانب التالية: (الكفاني، 2007)

- ان التدريب يندمج بالتعليم ولا يتحقق بدونه، حيث يجب أن يتعلم الفرد حتي يمكن تدريبه بعد ذلك، ومن ثم إن التعليم عملية سابقة وتمهيدية للتدريب.
- ان التدريب يتضمن كل جهد اداري هادف، يؤدي الى تزويد الفرد العامل بالمعارف والمهارات المتخصصة والارشادات والكيفية التي يؤدي بها عمل معين، أما التعليم يهتم بتطوير الفكر والسلوك الانساني، لمواجهة مشاكل الحياة اليومية في العمل وخارجه ويتسم بالشمول والعمومية.

6.3.3.2.2 وظائف ادارة التدريب

إن التدريب يعتبر سلطة استشارية اذا ما اتبعنا تصنيفنا حسب نوع السلطة، وذلك لأن نشاطه يقتصر على إعداد السياسات التدريبية وتقديم النصائح والخدمات التدريبية لكافة قطاعات التنظيم المختلفة، ومن الملاحظ أن المؤسسات صغيرة الحجم يمارس التدريب فيها اثناء العمل وذلك عن طريق خطوط الإشراف المختلفة، واذا تواجد قسم خاص بشؤون الموارد البشرية بالشركة، فإن أنشطة التدريب تكون من مسؤولية مدير ادارة الموارد البشرية، ولكن في الشركات الكبيرة في الغالبية العظمى منها نجد أن هناك قسم خاص للتدريب داخل ادارة الافراد أو العلاقات الصناعية، ومن الناحية التنظيمية نلاحظ أنها قد تضم أنشطة التدريب والتنمية الادارية في قسم واحد، وبتحديد أدق فان قسم التدريب يمارس الوظائف التالية:(ابراهيم،2009،ص621)

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- تحديد الأهداف، الخطط الشاملة وتحديد المسؤوليات الخاصة بها.
- 3- إعداد البرامج التدريبية بالمشاركة مع الأقسام التنفيذية.
- 4- تجميع وتجهيز مواد التدريب، ومعدات التدريب.
- 5- إعداد التعليمات والتوجيهات بشأن بعض البرامج، واختيار المدربين الأكفاء لها.
- 6- تدريب بعض العاملين التنفيذيين لأعدادهم كمدربين لتطوير وتنمية المهارات الفنية للعمال.
- 7- إدارة وتنسيق كل برامج التدريب.
- 8- تقييم فعالية مجهودات التدريب.

7.3.3.2.2 الاتجاهات الرئيسية للتدريب

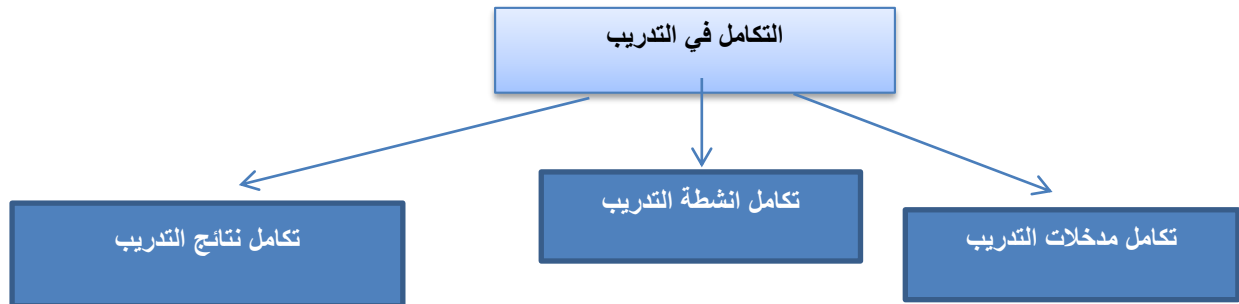
من الطبيعي أن ينفرد كل برنامج تدريبي بأهداف معينة يرمي الى تحقيقها، ولكن يبقى الهدف الرئيسي لكل البرامج التدريبية هو تنمية وتطوير الموارد البشرية وتغيير سلوكها لتحقيق غرض معين، وبناء عليه هناك ثلاث اتجاهات رئيسية للنشاط التدريبي: (الكفاني،2007،ص160)

- **اتجاه نظري:** ويهدف الى إكساب الفرد أو الجماعة معارف ومعلومات ومهارات وخبرات جديدة، أو تنمية الموجود لديهم وتطويرها.

- **اتجاه سلوكي:** ويهدف الى تطوير سلوك الفرد وتحرير نفسيته من عادات العمل الغير صحيحة، وتغير القيم والاتجاهات ليكون متوافق مع المواقف والاتجاهات العاملة في البيئة التي يعمل فيها.
- **اتجاه علمي:** ويهدف الى تعليم وممارسة الفرد لمهارات جديدة أو اسلوب عمل جديد، يكون أكثر انتاجية وفاعلية تمكنه من تحسين معدلات ادائه للمهام الوظيفية.

8.3.3.2.2 قواعد التدريب:(الكفاني،2007)

- **تحديد أهداف التدريب:** من المهم ان يقوم مسئولو التدريب بتحديد اهدافهم المرجوه من التدريب، أي النتائج التي يسعون لتحقيقها، مما يؤدي الى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب بطريقة تحقق الاهداف.
- **التدريب وظيفة رئيسية مستمرة:** يعتبر التدريب وظيفية رئيسية من وظائف الموارد البشرية، ويجب أن تتصف بالاستمرارية لكافة الموارد البشرية بالمنظمة سواء للعاملين أو المشرفين او مستوى الادارة الوسطى او العليا.
- **التدريب منظومة متكاملة:** يتصف التدريب بأنه منظومة متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية النتائج التي تحققها المنظومة كلها.



الشكل(2.1): تكامل التدريب(الكافني،2007)

- ❖ **التكامل في مدخلات التدريب وهي:** أ- الافراد المطلوب تدريبهم ب-الخبرات والمعلومات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين ت-القائمون بالتدريب ث-الإمكانيات المتاحة للتدريب ج-توقيت ومكان وأساليب التدريب.

❖ **التكامل في الأنشطة التدريبية (العمليات)** وهي: أ-تحديد الاحتياجات التدريبية ب-تصميم البرامج، واعداد المناهج المطلوبة والمواد العلمية ت-تجهيز مساعدات التدريب ث-إنتقاء المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي ج-تنفيذ البرامج التدريبية ح-متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

❖ **التكامل في نتائج التدريب:** أ- النتائج الاقتصادية والمتمثلة في تحسين النتائج وخفض الوقت الضائع وتحسين الإنتاجية.

ب-النتائج السلوكية وأهمها تحسين سلوك المتدربين، وعلاقتهم الانسانية والإقبال على العمل وسرعة استيعابهم لأهداف المنظمة، وتعميق الانتماء، ومعرفة الرؤساء بمرؤسيهم بدرجة أفضل مما يسهم بخلق مناخ أفضل.

ج-النتائج البشرية المتمثلة في أعداد متزايدة من الأفراد تتوافر لديهم معرفة وخبرات وقدرات تعتبرها الادارة لازمة لأداء العمليات والواجبات المحددة.

9.3.3.2.2 تخطيط التدريب

✓ **الإمكانيات المختلفة للتدريب:** ان الانطلاقة الأولى للتدريب هو الوقوف على الإمكانيات المختلفة للمنشأة ويمكن بلورتها بما يلي: (الكفاني، 2007)

- **امكانيات مالية:** يقصد بها الميزانيات المالية المخصصة للبرامج التدريبية المستهدف تنفيذها خلال الأعوام المستقبلية، وهي تؤثر على حجم ونوعية برنامج التدريب المزمع تنفيذه.
- **امكانيات مادية:** ويقصد بها المساعدات والمواد التعليمية والتدريبية التي تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح الدورات التدريبية.
- **امكانيات بشرية:** وترتبط بثلاث ركائز رئيسية وهي:

1- أعضاء الجهاز التدريبي الذين يقع على عاتقهم مهمة الإعداد والتخطيط للخطط والبرامج التدريبية على مدار العام، والإشراف على تنفيذها داخل وخارج المنشأة.

2- المدربون والمحاضرون الذين يقع على كاهلهم العبء الرئيسي في ادارة وتوجيه اللقاءات العلمية والعملية داخل قاعات التدريب.

3- الأفراد الذين يتم توجيههم من قبل أقسامهم او إدارتهم أو منشأتهم التي ينتمون إليها لتلقي المواد التدريبية المختلفة بغية تطوير أدائهم، وطريقة تحديد اختيارهم تتطلب التحضير المسبق وعناية ودراسة تخضع لأسس وضوابط موضوعية تحكمها.

✓ **الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** ويكون من خلال تحليل لهذه الاحتياجات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه من أجل تحديد حجم الفجوة الواجب معالجتها أو سدها بالتدريب، وتحديد ايضاً أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد ونمط ذكائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب، وتقوم ادارة التدريب عادة بتحديد الملامح الرئيسية

من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمنظمة ومن هذه المدخلات: (المعاينة، 2007، ص90)

- نتائج قياس وتقييم الأداء للموظفين.
- الجدارات الوظيفية (competencies) المطلوبة لتنفيذ الوظيفية وتكون مبنية على رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- الخطط الاستراتيجية للمنظمة والمشملة على أساليب العمل الجديدة للمنظمة المراد ادخالها، والتطور التكنولوجي والآلات الفنية المنوي ادخالها للمنظمة.
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف.
- توزيع الاستقصاءات على المدراء والموظفين لتحديد التدريب المطلوب.
- التاريخ التدريبي السابق للموظف.

ويرى (الكفاني، 2007) أن الكشف عن الاحتياجات التدريبية ما هي الا مجموع التغييرات والتطورات المطلوب احداثها بصورة ايجابية في المعارف والمهارات وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين الاداء ومن هذه الاساليب:

أ- **تحليل التنظيم Organizational Analysis** : ويقصد به أن نتعرف أو نقف على حجم الاحتياج التدريبي لكل ادارة في المنشأة على حدى بصورة مستقلة.

ب- **تحليل الفرد Man Analysis** : وهو النظر بعين الاعتبار على عدة عناصر رئيسية للفرد من أجل تحديد حاجته للتدريب ومن أهمها: المستوى التعليمي، المستوى التدريبي، مدة الخبرة، المستوى الوظيفي.

ت- **تحليل العمليات Operatio Analysis** : من خلال عمل حصر شامل لأنواع الوظائف الموجودة داخل المنشأة، ثم توصيف الوظائف السابق حصرها في الخطوة السابقة وبالاستعانة بالهيكل التنظيمي للمنشأة ومن ثم يتم التعرف على الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل كل وظيفة، والتوازن الحقيقي المطلوب بين الوظيفة من جهة وشاغلها من جهة أخرى، والانحراف الناتج هو الاحتياج التدريبي الحقيقي.

ث- **الاحتياجات التدريبية مع الزمن**، ويمكن تقسيمها الى قسمين:

1. احتياجات حالية: وهي المرتبطة بعلاج القصور في أداء الموظف او بعلاج مشكلات العمل او بالرغبة في رفع معدلات الأداء أو بتعلم طرق عمل جديدة.
2. احتياجات مستقبلية: وهي التي ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة او بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً او ادارياً.

✓ **تحديد موضوعات التدريب:** من الأهمية للإدارات تحديد الموضوعات التي سيتم تدريب الأفراد عليها ومعرفة المهارات الواجب التركيز عليها بالتدريب. (الكفاني، 2007)

ويعرض (ابراهيم، 2009، ص 630) أنواع البرامج التدريبية:

1- برنامج خاص بالتدريب وإعادة التدريب على الوظيفة: إن الهدف الأول للتدريب على الوظيفة للشخص المبتدئ في عمله أنه ينحصر في رفع مهاراته ومعرفته بالعمل الى المستوى المطلوب.

2- برنامج التدريب على تكوين ادراك عام بالمنظمة (برنامج توجيهي): وتظهر أهمية هذا النوع في ضرورة مد العامل الجديد بمعلومات كافية عن فلسفة المنظمة، واتجاهاتها المختلفة.

3- برنامج التدريب على الأمن: وهو البرنامج الذي يركز على الأمن كمطلب مستمر وأساسي لأهمية تحسين ظروف العمل التي يعمل فيها العامل.

4- برنامج التدريب التثقيفي: وهي برامج معدة لتوفير فرص تثقيفية للعاملين لديها في أبعاد عديدة مثل: العلوم السلوكية، الاقتصاد، التاريخ،..... الخ.

✓ **تحديد توقيت التدريب:** من الضروري تحديد التوقيت الذي سيتم فيه التدريب، ومن المهم أن نراعي أن يتم تدريب الفرد بعد الحاقه بالمنظمة مباشرة، وتدريبه على مهارات الوظيفة قبل الحاقه بالعمل الفعلي، من أجل التكيف مع البيئة الجديدة، وكذلك إعادة تدريبه على النظم الجديدة والمعدات الحديثة بعد فترة مناسبة أو عند تغير الآلات والمعدات، فالتدريب عملية مستمرة. (الكفاني، 2007)

✓ **تحديد مكان التدريب:** ويمكن تقسيم التدريب من هذه الناحية الى قسمين: (الكفاني، 2007)

1- التدريب الجماعي والذي يتم في مراكز التدريب أو خارج العمل، ويتحتم توفير وسيلة نقل مناسبة أو إعطائهم بدل انتقال مناسب.

2- التدريب الفردي والذي يتم في مكان العمل، أو التدريب أثناء العمل.

✓ **تحديد الأساليب المستخدمة في التدريب:** وهناك العديد من الأساليب التي يمكن إستخدامها في التدريب وكل وسيلة لها عدد من الميزات والعيوب ومن أهمها: (المحاضرات، المناقشات، الحالات العملية، الاجتماعات والمؤتمرات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، تدريب الحساسة، إثراء الوظيفة، التبادل الوظيفي). (الكفاني، 2007)

✓ **اختيار المدربين:** يتوقف اختيار المدربين على نوع التدريب، فالتدريب الجماعي والفردي في مراكز التدريب يقوم به مدربون متخصصون، بالإضافة الى انه من الممكن ان يقوم به مشرفون بالإدارات التي يعمل فيها الأفراد، لكونهم أصحاب خبرات بالإضافة الى أنهم يتحملون نتائج أعمال الأفراد في ادارتهم. (الكفاني، 2007)

10.3.3.2.2 متابعة وتقييم التدريب

إن إنتهاء البرنامج التدريبي ما هو الا بداية لمرحلة قطف الثمار وحصول المنظمة على عائد الاستثمار، وإن كثيراً من المنظمات لا تولي أهمية واهتماماً كافياً بموضوع تقييم العملية التدريبية، معتقدة أن دورها انتهى باختتام البرنامج التدريبي وعودة الموظفين لمواقعهم الوظيفية وغير مدركة أن التدريب بحد ذاته وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفاً بحد ذاته. (المعاينة، 2007، ص91)

ويرى (الكفاني، 2007) أنه من الأهمية ان تقوم الادارة المعنية بالتدريب بمتابعة وتقييم برامج التدريب للتأكد من أن التدريب حقق أهدافه، وهي لا تقل أهمية عن مرحلة التخطيط، وتنقسم الى ثلاث مراحل:

1- تقييم التدريب قبل تنفيذه: يتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب من خلال ما يلي:

أ- إستطلاع آراء الأفراد حول التدريب الذي يمكن أن يفيدهم وموضوعاته وتوقيتته والفترة الزمنية الملائمة لذلك.

ب- تحليل نتائج تقييم الاداء، بالاضافة لإجراء اختبارات وتمرينات تكشف عن المعلومات التي توجد عند الأفراد.

ت- إستعراض نتائج التدريب السابقة والمزايا التي حققها الفرد للإستفادة منها والمشكلات للتغلب عليها.

2- أثناء إنعقاد التدريب: تقوم ادارة التدريب بالمتابعة المستمرة لعملية التنفيذ الخاصة بالبرامج التدريبية للتأكد من إرتقاء عمليات التنفيذ من حيث مدى مواظبة أعضاء هيئة التدريس ونسبة الحضور ومدى قبول المتدربين واستيعابهم للمعلومات.

3- تقييم التدريب بعد انتهائه: ويتم من خلال اربعة مستويات وهي:

➤ ردة فعل المتدربين: أي إنطباعهم عن برامج التدريب ووجهات نظرهم نحو المواد والمدربين وأساليب التدريب.

➤ التعلم: أي المعلومات والمهارات والأفكار والمفاهيم والنظريات والإتجاهات التي حصل عليها المتدربين عن طريق الاختبارات والتمارين والتجارب الفعلية في العمل.

➤ سلوك المتدرب بعد التدريب: وهو أصعب قياساً من ردة الفعل والتعلم، ويتم عن طريق المشاهدة الفعلية للمتدرب قبل التدريب وبعده عن طريق رؤسائه المباشرين.

➤ أداء العامل لوظيفته بعد إنتهاء التدريب: تقييم لأداء العاملين من خلال عدة مؤشرات منها: التطوير، الانتاجية، الجودة، التكلفة، نسبة الفاقد.

11.3.3.2.2 الاستثمار في التدريب

يعتبر المورد البشري الأصل في أي مشروع ما، نظراً لانتاجه وتحقيقه للإيرادات، لذا كانت تنميته من الأمور الضرورية، وفي المقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمنظمة على أمل

تحقيق عوائد مستقبلية، ومن المؤكد أن المنظمة لن تتفق هذه النفقات اذا لم تتوقع أن تحصل على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الإنفاق، فالإنفاق على التدريب هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها مستقبلاً. (نجيمة، إيمان، 2016)

وبناء على ما تقدم يعرف الباحث الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب بأنه هو الإنفاق (الحالي) الذي يؤدي الى زيادة القدرة الانتاجية (عائد متوقع مستقبلاً) للفرد، والتدريب يعتبر استثمار منتج للفرد وللمنظمة ويساهم في تحسين ممتلكات المنظمة وإنتاجيتها وعوائدها والمنافع المتحققة منه.

12.3.3.2.2 قياس العائد على الاستثمار (ROI) Return on Investment

ان محاولة قياس العائد على الاستثمار ما هي الا قضية خلافية ولكنها مهمة وصعبة في نفس الوقت في ظل المعايير المطلقة والنتائج التي يصعب احتسابها مالياً وكمياً، وكذلك يعتبر مسألة شائكة بقياس المنافع المتحققة للتدريب ويمكن طرح عدة اسئلة للاجابة على ذلك منها مثلاً: هل تحسنت معنويات الموظفين؟ أو هل انخفضت مستويات الضغط التي يعاني منها الموظف؟ أو هل اصبح الكادر الوظيفي مؤهلاً للقيام بالمهام المطلوبة بمستوى متميز؟ والاجابة على جميع التساؤلات المذكورة أعلاه قد تعتبر قياساً للعائد على الاستثمار، ولكن ربط هذه التغيرات الإيجابية بسبب واحد مثل التدريب يعتبر أمراً مستحيلاً، وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند استخدام قياس العائد على الاستثمار: (المعاينة، 2007، ص94)

- اذا كان قياس العائد على الاستثمار أمراً مطلوباً بمسائل يكون فيها التقييم المالي غير ممكن، فإنه من المستحسن استخدام أفضل اتجاه ممكن مثل إعتداد مؤشر تصويري والتأكد من استخدامه لاحقاً في مناسبات او مواقيت زمنية محددة للتمكن من إجراء المقارنات المطلوبة بغية الوصول الى المؤشرات الموضحة.
- في حال الغياب المطلق للبيانات الكمية، يجب العثور على مصدر آخر يزود المعنيين بمعلومات وبيانات تعتبر كمؤشرات تصويرية، على سبيل المثال: بعد تنفيذ لأحد البرامج المكثفة في التطوير الاداري، فإن زيادة الترقيات الوظيفية وتحسن العمل ستكون بلا شك مؤشراً لنجاح البرنامج وعائداً ممكناً للقياس.
- البحث في نتائج يمكن قياسها أفضل من التعثر والحسم بأنه لا يمكن قياس شيء، وذلك بتحديد الوقت والمصادر المستخدمة وقياسها بالمخرجات.
- يمكن استخدام تحليل الاحتياجات التدريبية وبناء عليها تم تصميم تنفيذ البرنامج التدريبي كأساس لقياس العائد المتحقق في ضوء النتائج الملموسة ومستوى الأداء وتطوره.
- المشاكل في عملية تقييم العائد على الاستثمار تكون اكثر تحدياً في منظمات القطاع العام والدوائر الحكومية والمؤسسات غير الربحية، بحيث يكون قياس العائد على الاستثمار في هذه

البيئات صعباً جداً ومتوسطة تعجيزياً، ولذلك ترضى تلك المنظمات بالتقريبات العامة والمقارنات الغير واضحة ومن الممكن ان تقبل تقارير ابيان الحاجة لتنفيذ البرامج التدريبية دون استحضار مفصل للتكاليف المالية.

▪ يجب محاولة قياس فاعلية التدريب وذلك من خلال تحديد المبالغ المخصصة للتدريب ضمن الموزانة التقديرية، بالمقابل تحديد مقدار المنافع المتحققة على مستوى المنظمة كنتيجة لتنفيذ البرامج التدريبية مبرراً فيها سبب تكلفة التدريب وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبما يتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة.

4.3.2.2 المعرفة

1.4.3.2.2 تمهيد

يمكن اعتبار أن المعارف هي مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتببة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشئ ما او بمجموعة من الأشياء، وتعتبر المعارف من القدرات الأساسية التي تتناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر و المستقبل، ويعد تجديدها من وقت الى وقت آخر ضروري نظراً لما نشهده في الوقت الحالي من تطور. (عزالدين، ولتيم، 2019، ص315)

2.4.3.2.2 تعريف

إن مصطلح راس المال البشري يركز على ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وخبرات ومعلومات، وهي التي تترك فروقاً واضحة بين المنظمات وتميزها، ويعرفها (الطيبي، 2010) على أنها عبارة عن معلومات ذات توجه واتجاه معين، حيث إن المعرفة في جوهرها مشابهة للمعلومات والبيانات الا أنها أكثر عمقاً وأكثر غنى، وتعتبر الأكثر قيمة، كما يعرفها (الكبيسي، 2005) على أنها كل شي ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة، وإن الاستثمار في الموجدات المعرفية يختلف في الاقتصاد المعرفي عما هو كان في الأدوار الاقتصادية التقليدية وذلك لأن الموجدات المعرفية لا تستنزف بالاستخدام، بل تتزايد وتتعاظم بدلاً من ذلك في حين أن الموجدات الاقتصادية تتناقص عند الاستخدام في الاقتصاد التقليدي. (Duffy, 2000)

3.4.3.2.2 أهمية المعرفة

تبرز الأهمية للمعرفة ليس في المعرفة ذاتها وانما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وكذلك في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة (knowledge Economy) والذي من خلاله يتم التأكيد على رأس المال الفكري، والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن ذكر أهمية المعرفة بالنقاط التالية: (الكبيسي، 2005)

• أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم

والهيكلية تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها والجماعات.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات الي كيفية ادارة منظماتهم.

4.4.3.2.2 خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الاخرى، فأشار (زكريا،1988) الى خمس خصائص تميز المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني:(الكبيسي،2005)

- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول اليها وإنقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: التسبيب، والتعليل يهدفان الى إشباع رغبة الإنسان الى البحث والتعليل لكل شي.
- الشمولية واليقين: لا تسري على الظواهر التي تبحثها فقط، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها.
- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

ويرى(اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون،2004) أن هناك حاجة ماسة للمعرفة من أجل المعرفة والتنبؤ بمنحنيات التكلفة ونتاجية قوة العمل وكيفية التفاعل البشري حتى تستطيع الادارة القيام ب:

- معرفة ما الذي يدور داخل المنظمة.
- توصيل توقعات الأداء المطلوبة للعاملين.
- تحديد فجوات الأداء والتخلص منها.
- توفير معلومات لمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات الموضوعية.
- التعرف على الأداء المتميز الذي يستحق المكافاة.
- تدعيم القرارات الخاصة بتسكين الموارد والخطط والجدول الزمنية.

5.4.3.2.2 مصادر المعرفة(الكبيسي،2005)

حيث عرف(saffady،2000) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وان

الذي يحدد حدود المعرفة للأفراد هو الذكاء و التعلم والخبرة، وتنقسم المصادر الى قسمين هما:

✓ **المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر المستمدة والظاهرة في بيئة المنظمة المحيطة، وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الإنتساب الى التجمعات التي يسهل منها استنساخ المعرفة ومن الأمثلة عليها: (الإنترنت، المكتبات، الخ...).

✓ **المصادر الداخلية:** وهي المتمثلة في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وكذلك القدرة على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل، وايضاً الاستفادة من التكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: (الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية).

6.4.3.2.2 أنواع المعرفة (الكبيسي، 2005)

يحدد المصدر نوع المعرفة، وبالتالي تختلف أنواع المعرفة بإختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها وكذلك الغاية من تطبيقها وأهدافها، وهناك ثلاث أنواع مميزة من المعرفة وهي:

❖ معرفة الأشياء والموضوعات.

❖ معرفة كيفية أداء الأشياء.

❖ معرفة العبارات والمسلمات.

وقد صنفها (Quinn, 1996) الى معرفة:

✓ معرفة-ماذا

✓ معرفة-كيف

✓ معرفة-لماذا

✓ الابداع المحرك ذاتياً أو رعاية الأفراد- لماذا

فيما قد صنفها اغلب الباحثين ومن ضمنهم (Vail, 1996) و (Hauer, 1996) و (Daft, 2001)

الى أن أنواع المعرفة تنقسم الى نوعين هما:

1. معرفة ضمنية (Tacit Knowledge): وهي تلك المعرفة المعتمدة على الخبرة الشخصية

والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

2. معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها

وكتابتها ونقلها الى الآخرين.

كما قد قسم (درة، 2009) المعارف الإدارية الى ثلاث أقسام وهي:

1- معارف خاصة بنوع النشاط الذي تمارسه المنظمة: وهذا يعني ضرورة معرفة كل شخص يريد

العمل في منظمة ما عن طبيعة عملها، وتختلف تفاصيل ما يعرفه بإختلاف مستواه الإداري

والدائرة التي يعمل بها.

2- معارف وظيفية (خاصة بوظائف المنظمة): وهو حاجة الإداري الى معلومات عن طبيعة

وظائف المنظمة وعملها ككل، بالإضافة الى معارف خاصة بالوظيفة المناطة للموظف القيام بها.

3- معارف ادارية فنية: وتعني كيف يقوم الاداري بعمل ما، وتشمل مجموعة من المؤهلات الخاصة والمعارف بالعمل الاداري، وتحتوي على عدة عمليات كالتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه والاستراتيجيات وتحليل المواقف.

2.2.3.4.7 الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة

حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق من خلال تنمية المعارف، فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاجه المتدرب من معلومات تساعده بشكل مباشر على أداء وظيفته على أكمل وجه، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوه منه اذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في أعمالهم ووظائفهم، لذلك يتوجب إختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين والتي تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب لذلك.(الزاید،2012،ص940)

ويرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة هو عبارة عن الإنفاق على التدريب الذي يغطي ما يحتاجه المتدرب من معلومات جديدة تساعده بشكل مباشر في أداء وظيفته، واختيار مواد التدريب المفيدة والضرورية لذلك.

2.2.3.5 المهارات

2.2.3.5.1 تمهيد

إن من المدخلات الهامة لتحقيق التكامل في التدريب هو أنه يجب التعرف على المهارات المطلوبة لمستويات الادارة لجميع العاملين المطلوب تدريبهم بالمنظمة، ويجب أن تكون متوافرة أو يتم تنمية هذه المهارات في مستويات الادارة الثلاث:(العليا، الوسطى، المباشرة)، ومن الثابت علمياً أن لكل مستوى حاجة من الأوزان والنسب المتفاوتة من المهارات المختلفة وهي:(الكفاني،2007)

لا يكفي توفر المعارف لدى الأفراد لتحقيق أعمالهم وأهداف المؤسسة فحسب، بل يجب أن يكون لديهم المهارات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الجودة والإتقان والفعالية، فالمهارة هي مقدره ذهنية أو عقلية مكتسبة قد تكون طبيعية في الفرد، تمكنه من التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل وفق المطلوب.(عزالدين،ولتيم،2019،ص316)

2.2.3.5.2 تعريف

يرى (دره،2009) تعريفاً للمهارة بأنها هي القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو فعل او عمل ينتج عنها أداء متميز، وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، ومع اختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير.

1- المهارات الفكرية: تتعلق بالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها الادارة،

والقدرة على التفكير في المستقبل، وبخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية، والإقتصادية، والإجتماعية والسياسية، وكذلك إتخاذ القرارات ما بين البدائل ويجب أن تكون نظرة المدير لكافة الأنشطة نظرة شمولية متوازنة ومتكاملة.

2- المهارات الانسانية: إن طبيعة عمل المنظمات، يتطلب أن تتعامل المستويات الادارية الثلاث مع أفراد آخرين ومع مجموعات مختلفة من الجماهير التي يتحتم على الادارة الاتصال بها، وهو ما يتطلب من المستويات الادارية المختلفة ضرورة توفير المهارات الانسانية لتحقيق التكامل والتعاون والإنسجام والتأثير في الآخرين.

3- المهارات الفنية: المعرفة التخصصية في أي بعد من الأبعاد حيث يتم إكسابها من خلال التعليم والتدريب والخبرة، ونقل الحاجة الى المهارات الفنية كلما ارتفع المستوى الاداري.

3.5.3.2.2 الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات

حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق من خلال تنمية المهارات وذلك بهدف قيام الأفراد بواجبات ومسؤوليات الوظائف بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد من خلال التركيز وفهم للمهارات الفنية والذهنية بالإعتماد على تحليل المنظمة الذي يتطلب فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلتها، وتحليل المنظمة المتمثلة بدراسة الوظائف داخل المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة، وأخيراً تحليل العاملين عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء أفرادها وتوقعات المنظمة. (الزاید، 2012، ص941) ويرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة هو الإنفاق على التدريب الذي يجعل القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها عمل مميز، وتأخذ أشكالاً مختلفة وهي (المهارات الفنية: والتي تعني المعرفة التخصصية في أي الأبعاد، والمهارات الإنسانية: والتي تعني التعامل من المستويات الادارية الثلاث مع أفراد آخرين ومع مجموعات مختلفة من الجماهير، أما المهارات الفكرية: فهي تتعلق بالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها الادارة، والقدرة على التفكير في المستقبل).

6.3.2.2 القدرات

1.6.3.2.2 تمهيد

يجب على المنظمة الإهتمام بقدرات موظفيها والذين يعتبرون رأس مالها، وأيضاً تطويرها سواء كانت ذهنية أو إبداعية، وبالتالي سينعكس على عمل وكفاءة عمل المنظمة.

كما أن الفرد قد يمتلك مواهب لا يمتلكها غيره من الزملاء في العمل والعكس صحيح، ولكن من الممكن أن يعتمد بعضهم على بعض، ولذلك يمكنهم الإعتماد على قدرات بعضهم البعض بشرط أن يدار العمل على نحو يمكن ذوي العقليات المتماثلة والمواهب الغير متجانسة من التعاون فيما

بينهم.(ستيوارت،2004)

2.6.3.2.2 تعريف

وتعرف القدرات بأنها القدرة على أداء وتقديم وصيانة وتعزيز أي عمل ما، والقدرة تستجيب للتغيرات وتوسع لإقتناص الفرص من أجل تقديم ما هو جديد وتشجيع الإبتكار، وتعرف ايضاً على أنها كيفية انجاز المهمة أو المسؤولية بكفاءة.(Chapagain,2004)

وقد دعا(Sujchaphong) الى أن الشخص الذي يمتلك القدرة المرتفعة يعرف باسم"المواهب الاقتصادية" وأن الفروق الفردية بين العاملين في السرعة والكفاءة يطلق عليها "قدرة العامل" او قدرة العمليات العقلية مثل التفكير الاستقرائي أو الاستنباطي أو المنطق الكمي أو التصور المكاني والمنطق والمعرفة اللفظية.(Sujchaphong,2013)

ونلاحظ أن معظم الباحثين أجمعوا على أن قدرة الفرد كائنة وكامنة في المعرفة و المهارات الضمنية التي يمتلكها والتي تشكل بمجموعها رأس المال البشري، والذي يمثل القدرة الإنتاجية للبشر ومن أهم وأعظم اشكال الثروة المجتمعية.(OECD,2009)

ويرى(ابو فارة و النسور،2004) ان قدرات العاملين تتمثل بالتالي:

- مستوى جودة العاملين.
- القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.
- القدرة للعاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات.
- قدرات الإبداع للعاملين، والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

3.6.3.2.2 الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات

حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق من خلال تنمية القدرات: حيث أن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين ضروري، ولكنه غير كاف وذلك لأن الهدف من تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال وتوجيهها لصالح المنظمة.(فايزة،وباتول،2013)

ويرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات: هو الانفاق على التدريب الذي يعمل على إكتشاف مواهب الموظفين التي تميزهم عن بعضهم البعض سواء كانت ذهنية أو إبداعية.

7.3.2.2 الإبتكار

1.7.3.2.2 تحفيز واثارة الإبتكار والابداع

في بعض برامج الموارد البشرية يواجه المشاركون مواقف تتطلب منهم تجربة أفكار وأساليب جديدة، وبالتالي فان مدى نجاحهم في تحقيق أهدافهم ما هو الا دليلاً اضافياً على نجاح البرنامج، وتعتبر

مبادرة العاملين بتوليد أفكار وتقديم اقتراحات عن مؤشرات اضافية عن حدوث التحسين، لذلك تمثل المنتجات أو الخدمات والإبتكارات الجديدة وبراءات الاختراع مقاييس هامة للابداع.(ستون،2003) يرى بياجه jean piage في نظرية تنمية المعرفة لدى الفرد أن قدرة الانسان على تفسير الفكر تختلف من فترة الى أخرى وفق سنوات العمر، في حين يرى ويرنر Heinz wernen في نظرية السلوك العضوي أن سلوك الفكر للفرد لا يرتبط بانفصال السلوك ولكنه يعتمد على وحدة الفرد الانسان ويرى فرويد في علم النفس التحليلي أن الاساس في قدرات الابداع والابتكار لدى فرد يعتمد على العاطفة والأفكار والحاجات الاساسية للفرد.(النجار،2014)

كم أنه تتناب المنظمات في عالم اليوم نوبة عارمة تجاه الابتكار والابداع الذي يشمل جميع الانشطة، فهي تنتج في السنة أكثر مما كانت نتجه خلال عقد من الزمان، وشمل الابتكار أيضاً ظهور أسواق جديدة وقنوات وأساليب توزيع جديدة لم تكن في الماضي، ولم يعد الابداع قاصراً فقط على المنتجات او الخدمات بل امتد ليشمل المنظمة ككل بما في ذلك أسلوب الادارة والتنظيم والعمليات الداخلية من خلال العنصر البشري ورأس المال البشري، وهذا شكل عبء على العاملين الذين لا يمكنهم التغير بمثل سرعة وحدة ما يحدث من حولهم خاصة وان تلك التطبيقات الابتكارية لم تقتصر على صناعة معينة.(INTEC،2004:ص15)

ويمكن تعريف الابتكار(النجار،2014) بأنه: هو عملية تحدي الأفكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الإبتكارية الجديدة.

وتساعد الحلول الابتكارية على:

- تحدي المناهج التقليدية.
- تغيير العادات والتقاليد(الأصالة والمعاصرة) والسلوك وذلك عن طريق النظرة الجديدة للأمر.
- التفكير الإبتكاري يعتمد على اقتراحات، وعقائد جديدة.
- تحقق الإبتكارات دائماً حلول أفضل، ولكنها تساعد على اقتراح أفكار جديدة.

2.7.3.2.2 التفكير الإبتكاري:(النجار،2014)

ويختلف الناس من حيث القدرات الابتكارية وامكانيات التفكير الابداعي ونفرق بين نوعين من الابتكارات وهما:

✓ الاختراعات Inventions

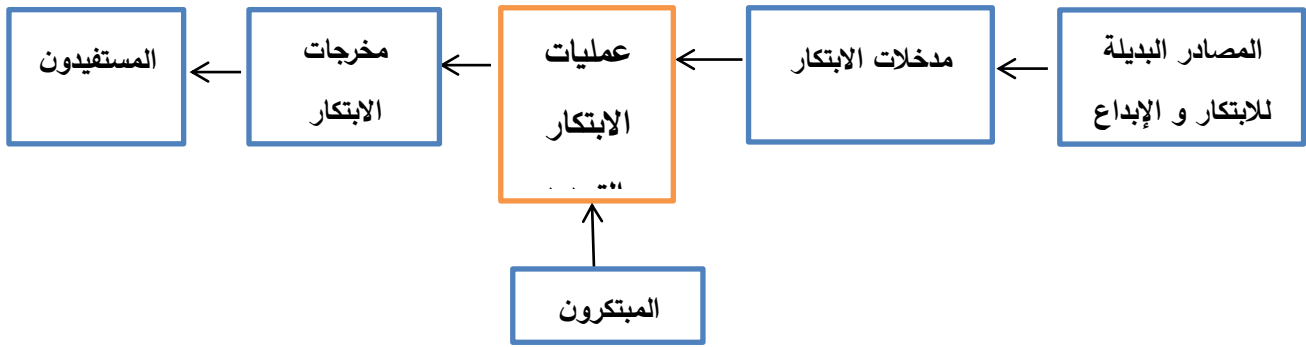
✓ التجديدات Innovitness

كما انه يجب التحقق من امكانيات تغير الأنماط الحالية في التفكير وطرح عدد من الأسئلة، كما توفير التطبيقات الإبتكارية العديد من المكاسب كالوفورات الداخلية مثال: خفض التكاليف والوقت والجهد وتحقيق التنافسية والتميز، كما انها تحقق وفورات خارجية مثال:الفرص الجديدة وعلاج التحديات

والتهديدات.

كما يمكن تعريف الابداع ايضاً: أن ترى ما لا يراه الآخرون، وترى المألوف بطريقة غير مألوفة، تنظيم الأفكار، والمقدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة. (النجار، 2014)
3.7.3.2.2 دور المعلومات في دعم الابتكار: (النجار، 2014)

يجب النظر الى المعلومات من وجهة نظر الانتاجية والفعالية والكفاءة، والمجتمعات الآن تتكلم عن مجتمع المعرفة وعمالة المعرفة.



الشكل (2.2): منظومة الابتكار (النجار، 2014، ص61)

1- المصادر البديلة للابتكار والابداع: ومن الخصائص لتلك المصادر في انها تتمتع بما يلي:

✓ أنها متواجدة داخل المنظمة او خارجها.

✓ تستخدم جلسات العصف الذهني

✓ تستخدم المحاكاة.

✓ تستخدم المعامل والتجارب.

✓ تستخدم البحوث والتطوير.

✓ تستخدم العلوم والتكنولوجيا.

✓ تستخدم الانترنت.

✓ تستخدم النظم والتجارب المخبرية.

2- مدخلات الابتكار، مثال: (الموارد الجديدة، الطاقة الجديدة، الآلات الجديدة، طرق العمل الجديدة، العمالة (فرق العمل) المدربة، المعرفة الجديدة).

3- العمليات الابتكارية، مثال: (حوافز الابتكار، فرق العمل الابتكارية، العمليات الابتكارية، القيادة الديمقراطية، البعثات والبحث العملي، الإبتكار في الأداء).

4- المخرجات المبتكرة، مثال: (منتجات جديدة، أفكار جديدة، خدمات جديدة، تقليل وقت

التشغيل، تحسينات الجودة).

5- **المستفيدون من الابتكارات والابداع**، مثال: (العاملون، العملاء، المديرون، الزملاء، الحكومة، المجتمع).

4.7.3.2.2 دوافع الابداع والابتكار: (النجار، 2014، ص64)

- 1- **داخلية ذاتية وتشمل:** الرغبة في التجريب والرغبة في تقديم مساهمات مبتكرة وتحقيق الأهداف ورضا النفس وكذلك اشباع الحاجات الانسانية بطرق أفضل.
- 2- **خارجية بيئية وتشمل:** الرغبة في التقدم والتطور والتعامل مع سرعة الاحداث بطرق ابداعية والتصدي للمشكلات.
- 3- **مادية ومعنوية:** الحصول على الحوافز المادية والتقدير والسمعة والمركز الوظيفي وقبول الاخرين للفرد، ورضا الله سبحانه وخدمة الوطن.
- 4- **خاصة بالعمل الابداعي.**

5.7.3.2.2 متطلبات الابتكار: (INTEC، 2004)

اي منظمة تحتاج الى اربعة مقومات لكي تبدا وتبتكر وهي:

- 1- **توافر روح الابتكار/الابداع:** إن المقومات المهمة والمهمة للابتكار هو توافر الحس الابداعي الخلاق داخل المنظمات، والأمر الأهم انه يتوافر بالفطرة ولكن يختلف من منظمة الى اخرى طبقاً للثقافة والقوانين ونوعية الاقتصاد السائد، ويتطلب ظهوره الى توافر نوعية من الأساليب والنظم الادارية البعيدة كل البعد عن البيروقراطية والتقليدية الصارمة.
- 2- **توفر الموارد للابداع:** من الممكن ان تتوفر الروح الابتكارية ولكن ينقصها الدعم وتوفير الموارد، فالكثير من المنظمات والتي تحقق نتائج مرضية في السوق تخشى من المخاطرة بفقد النتائج اذا ما أقدمت على التنفيذ لبعض الافكار الابداعية، وكذلك الرغبة في تقليل التكاليف يجعلها تقدم على تقليص الاستثمار في البحث العلمي أو اللجوء الى تقليص العمالة وتقليص شبكة العلاقات الغير رسمية والتي تعتبر من مقومات الابداع، ناهيك عن عدم وجود علاقات الثقة بين العاملين وبالتالي تخنفي الروح الابتكارية.
- 3- **الأساليب المرتبطة بالابداع:** من الأساليب الفاعلة في الأونة الاخيرة لخلق الابداع هي خلق المعرفة التنظيمية الذي يعتبر مفتاح الابداع داخل المنظمات، كما أن تكوين فرق العمل من أهم الأساليب للابداع، حيث انه لا يعمل كل متخصص في معزل عن الاخرين بل يتكون الفريق من

مجموعة من الأفراد الذين يمثلون كافة الأنشطة، ومن خلال الفريق تتدفق الافكار بدون قيود بيروقراطية، كما يوجد أسلوب آخر وهو اسناد بعض أنشطة المشروعات الجديدة الى جهات خارجية لتوسيع دائرة الابداع وتوزيع المخاطرة المحتملة لها.

4- **المناخ التنظيمي:** يحتاج الابداع الى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الاراء الجديدة مع ثقافة تدعو للصراحة والانفتاح وتركيبية عقلية تقبل المخاطرة وتتيح الفرص لاجراء التجارب والابحاث، وهذا يصعب في ظل منظمات تتصف بأنها كبيرة وذات هياكل هرمية بيروقراطية، ومن هنا ينشأ التوتر بين الابداع والقيود التنظيمية التي تقهره بالتخويف والعقاب ولذلك تتحول معظم مبادرات التغيير الابتكاري الى تطوير هامشي.

5- **الوقت اللحظي (JIT) Just-In-Time:** حيث إن سمة العصر الحالي هي السرعة في الانجاز والوصول الى السوق قبل المنافسين، لأن المنظمات الاسرع تأكل المنظمات الأبطأ، وليست المنظمات الكبيرة تاكل الصغيرة، فيجب ان تكون المنظمة على درجة من المرونة وتتمكن من نقل منتجاتها من خطوط التجميع الى الاسواق في دقائق، وقادرة على الاستجابة لتقارير المبيعات اليومية في ثوان، وتتخذ القرارات الاستراتيجية في ساعات معدودة.

6.7.3.2.2 الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار

حيث يسهم البحث العلمي من خلال التركيز على تنمية واستثمار رأس المال البشري في قطاع البحث والتطوير والابتكار بشكل أساسي في زيادة المخزون المعرفي على مستوى الدول، كما أن الابتكار يركز أساساً على انتاج سلع وخدمات وعمليات انتاجية ونماذج تنظيمية وتسويقية جديدة أو محسنة بصورة كبيرة، وعليه فإن منظومة البحث العلمي والابتكار هي بمثابة المحرك للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، ويمثل المدخلات الأساسية للقطاعات الأخرى المستفيدة منه ومن مخرجاته، في حين أن الابحاث لقياس قطاع الابحاث والابتكار تركز على مؤشرات وقياسات متنوعة تظهر حداثة المجتمع وقدراته المعرفية من خلال منظومة متكاملة للبحث والتطوير، وصناعات ذات قيمة مضافة عالية تتميز بأنها كثيفة المعرفة وذات منتجات إبداعية ورأس مال بشري ذي مهارة، وايضاً بنية تحتية ملائمة استناداً الى ثلاث أبعاد الا وهي:البحث والتطوير، الابتكار في الإنتاج، و الابتكار المجتمعي.(مريان،2019)

ويرى الباحث أن الاستثمار في الراس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار: هو الانفاق على التدريب الذي يحفز عملية تحدي الأفكار المقبولة والتجربة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة والتي تساعد على تحدي المناهج التقليدية وتغيير العادات والتقاليد، وتنمي تفكيراً ابتكارياً يعتمد على اقتراحات وعقائد جديدة.

3.2.2 المبحث الثالث: دور ديوان الموظفين العام

1.3.2.2 ديوان الموظفين العام: (ديوان الموظفين العام، 2020)

1.1.3.2.2 تمهيد:

الديوان هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء، كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ولمراقبة الأجهزة الحكومية في بعد تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في أبعاده المتخصصة، إضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة.

يستند ديوان الموظفين العام في دوره الرقابي على ما منحه إياه القانون الأساسي في المادة (86) و (87) بالإضافة إلى ما نص عليه قانون الخدمة المدنية المعدل عام 2005م في المادة (7) في وضع النظم الخاصة بالرقابة والمتابعة على ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية لتأكد من سلامة وكفاءة الأداء، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة وفعالة، ومن الوسائل الرقابية التي يمتلكها الديوان: التدقيق على المستندات والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من تعيين، ونقل، وترفيه، وانتداب، وإعارة وإنهاء الخدمة وتسجيل البيانات في سجلات الديوان، والتأكد من مدى مطابقتها للقانون والأنظمة المعمول بها، وإعادة هذه البيانات إلى الجهة مصدرة القرار في حالة وجود أي خطأ أو مخالفة لإعادة النظر فيها، ورفع تقرير إلى مجلس الوزراء في حال عدم الاتفاق مع الدائرة المختصة على الإجراء المتبع.

فالديوان يمارس رقابة إدارية سابقة ولاحقة تتناول الأولى التمعن بمدى نظامية التوظيف، والأسس و المعايير المعمول بها في اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الحكومية، ووضع شروط الترقية للوظائف العليا، وتتضمن الرقابة اللاحقة الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة وشؤون الموظفين و التثبت من صحة تصرفات الجهات الخاضعة لإشرافه.

أما الدور السياسي لديوان الموظفين العام فيتمثل في أخذ الدور الريادي في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين ورصد الاحتياج الحقيقي لأعداد وأنواع الوظائف المطلوبة، والمشاركة في وضع القواعد الخاصة لإجراء الإمتحانات التنافسية للمتقدمين للوظيفة العامة وإتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية وكذلك العمل على

تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب. كما يبدي الديوان الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجداول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء، فدوره السياساتي هو بجوهره دور تخطيطي وتنسيقي لضبط منهجية التعيين والحراك الوظيفي في الوظيفة العمومية بالشراكة مع الدوائر الحكومية الأخرى بهدف الارتقاء بالخدمة المدنية وموظفيها، عبر تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بالوظيفة العمومية.

ومن الزاوية الرقابية يمارس الديوان الاختصاصات التالية:

- مراقبة تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- وضع القواعد العامة لعملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وأسس اختيار الأشخاص المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة ومراقبة التنفيذ للتأكد من حرية الاختيار وموضوعيته.
- وضع السياسة العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية ووضع المعايير والنماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي تلتزم بها الدوائر الحكومية.
- دراسة أساليب العمل والاجراءات في الأجهزة الإدارية والعمل على تطويرها وتبسيطها.
- متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

2.1.3.2.2 الرؤية الخاصة في الديوان هي:

مؤسسة رائدة تعمل على إدارة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد، بما يحقق الإبداع وتطوير خدمات المواطنين وبما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

3.1.3.2.2 الرسالة الخاصة بالديوان هي:

تطوير وتنظيم والإشراف على الوظيفة العامة، وتطبيق التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها وفق قواعد الحكم الصالح، والارتقاء بأداء المؤسسات العامة في إطار توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

4.1.3.2.2 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالديوان هي:

- ✓ الهدف الأول: إحداث تحسين مستدام في البنية التشريعية والمؤسسية للخدمة المدنية.
- ✓ الهدف الثاني: تنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس.
- ✓ الهدف الثالث: تطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية.

6.1.3.2.2 الأهداف الاستراتيجية التي ستعمل الخطة الاستراتيجية على تحقيقها (2017-2022): (ديوان الموظفين العام، 2017، "الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية"، *gpc.pna.ps*)

❖ الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير منظومة التشريعات والأنظمة وتعزيز الرقابة عليها لقطاع الخدمة المدنية.

❖ الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية.

❖ الهدف الاستراتيجي الثالث: الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.

❖ الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية.

وننوه أن هناك مؤسسات تابعة إدارياً ومالياً لديوان الموظفين العام ويكون اختصاص عملها مختلف عن عمل ديوان الموظفين العام، ولكن بالحقيقة هو مكمل له كالمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

2.3.2.2 المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ("التدريب والتقييم"، 2020)

1.2.3.2.2 تمهيد:

تعمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالشراكة مع كل المؤسسات العامة والحكومية، وبنفس الوقت لم تغفل عن الشراكة البناءة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية الفلسطينية، لحشد كل الجهود الوطنية باتجاه حث التنمية الإدارية في فلسطين للوصول إلى الأهداف المأمولة. كما تسعى المدرسة للتشبيك والتعاون مع العديد من الدول والمؤسسات التي تعمل في نفس البعد عربياً وإقليمياً ودولياً. تؤدي المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مهمتها مؤمنة بقدرات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، ومؤمنة بإمكانية الارتقاء بأدائه، ومن خلال تطوير قدرات الموظفين ستحصل التنمية الإدارية المنشودة في الأداء المؤسسي، شعارها في ذلك " نبنى الإنسان.... لنبنى الوطن".

تسعى المدرسة لتحقيق رؤيتها بإيجاد "قيادات على كافة المستويات الإدارية متميزة وقادرة على إحداث التغيير الإيجابي في القطاع العام الفلسطيني، وتعمل على تحقيق هذه الرؤيا بتبني رسالتها" مؤسسة عامة ملتزمة بتحقيق التميز وإحداثه لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني مستندة على مبادئ الحكم الرشيد وملتزمة بمبادئ الإصلاح الحكومي في سعيها لتطوير قدرات الجهاز الإداري الحكومي بتقديم

خدماته وفق مبادئ الجودة".

وتتبع أهمية المدرسة الوطنية الفلسطينية من مهمتها بالمساهمة بتحقيق الهدف الكبير بالارتقاء بالإدارة العامة، من خلال تطوير قدرات العاملين في القطاع العام الفلسطيني، لضمان تقديم خدمات حكومية وعامة وفق معايير الكفاءة والفعالية، مما يقود الى خدمات أكثر جودة ينتفع منها المواطن الفلسطيني الذي هو بعد الاهتمام، ولنيل مستوى عالي من رضاه عن هذه الخدمات.

تبنيت المدرسة هدفا عاما وفق التوجهات الاستراتيجية التي تبناها ديوان الموظفين العام، وهو: " تطوير قدرات قادة القطاع العام للارتقاء بالإدارة العامة في فلسطين". وتسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لتحقيق هدفها العام من خلال تطبيق خططها بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية مختلفة تطل كافة شرائح العاملين في مؤسسات القطاع العام وخصوصا الذين يشغلون مواقع إشرافية والقطاعين الخاص والأهلي.

2.2.3.2.2 الرؤية الخاصة بالمدرسة الوطنية:

قيادات متميزة وقادرة على إحداث التغيير والتطوير في الإدارة العامة

3.2.3.2.2 الرسالة الخاصة بالمدرسة الوطنية:

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة هي مؤسسة عامة ملتزمة بتحقيق التميز وإحداثه في أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني، بالاستناد إلى مبادئ الحكم الرشيد، وبالالتزام بمبادئ الإصلاح الحكومي، في سعي دائم للارتقاء المتواصل بقدرات موظفي القطاع العام وخصوصا قاداته، الذين لديهم دور بعدي وواسعي في إحداث التغيير وقيادة فرق العمل والتطوير الإيجابي للوصول الى رضا المواطن الفلسطيني عن الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام.

4.2.3.2.2 الإدارة العامة للتدريب:

تقوم الإدارة العامة للتدريب بالعديد من المهام حيث تسعى لتغطية احتياجات موظفي الاشراف في الإدارة الوسطى والعليا من الموظفين العموميين التدريبية، وذلك بما يتعلق بتخصصات الإدارة العامة وبناء الفرق، وتتكون من دائرتين وهما:

➤ **دائرة البرامج التدريبية:** تسعى دوما الى توفير برامج تدريبية تهدف للارتقاء بالمعرفة والتعديل الايجابي للسلوك والمهارات، والذي من شأنه ان يساهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية، كما تشرف على تطوير استراتيجيات التدريب وتطوير قدرات العاملين في قطاع الخدمة المدنية ويوجد بها ثلاث أنواع من البرامج التدريبية وهي:

1- **برنامج إعداد القادة:** برنامج بناء قدرات وتأهيل القيادات المستقبلية للقطاع العام، وذلك من خلال برامج تدريبية حديثة و متميزة وبأساليب تدريب قائمة على النهج التفاعلي وتعزيز المهارات القيادية والادارية عند المتدربين، وسيركز التدريب على الجوانب العملية من خلال وضع

المتدرب في بيئة العمل وخصوصاً العمل مع صناع القرار في المؤسسات الفلسطينية ويهدف البرنامج الى تأهيل موظفي الفئة الاولى في القطاع العام للعمل في المناصب العليا، وتطوير قدرات الموظفين ممن هم في الفئة العليا، من خلال تعزيزهم بالخبرات والمعارف الضرورية، للمضي في الاصلاح الاداري المطلوب في القطاع الحكومي.

2- **برنامج التدريب المستمر:** تطوير مستمر للوظيفة العامة الفلسطينية عبر الارتقاء بمعارف ومهارات وتوجهات العاملين في الوظائف الاشرافية، وخلق ثقافة مناسبة للوظيفة العامة لموائمة احتياجات المؤسسات العامة وتطوير قدراتها على تقديم افضل الخدمات للمواطن الفلسطيني، ويتكون هذا التدريب من مجموعة من البرامج التدريبية التالية:

❖ **برنامج تدريب الفئة الأولى:** وهو برنامج تدريبي يتكون من مجموعة من المهارات والمعارف (الكفايات)، خاص بالفئة الأولى، مبني على الاحتياج الوظيفي ومرتبطة بالمسار الوظيفي لهذه الفئة، ويتكون من مرحلتين أساسيتين:

✓ **المرحلة الأولى:** وهي تدريب مدربين في الاحتياجات التدريبية الخاصة بالفئة الأولى، وقد تم استقطابهم وفق الية استقطاب عالية الانتقائية، بهدف تدريبهم ليصبحوا مدربين أكفاء قادرين على تدريب كافة الزملاء في نفس الفئة في كل القطاع الحكومي.

✓ **المرحلة الثانية:** يتم خلالها تنفيذ التدريب لكل الفئة المستهدفة، ويقوم هؤلاء المدربون بتدريب جميع الموظفين، ابتداءً بجميع موظفي الفئة الأولى درجة A-C.

❖ **برنامج سياسات الاقتصاد الكلي والإصلاح الاقتصادي:** مسار تدريبي يقدم معارف بما يتعلق بالاقتصاد الكلي والجزئي، والمؤشرات الاقتصادية في فلسطين، ويستهدف موظفي الفئات العليا والفئة الأولى، هدف التدريب هو تعزيز مهارات المشاركين في تحليل وتشخيص الاختلالات الاقتصادية على المستوى الكلي واقتراح السياسات والإجراءات الملائمة لتصحيح تلك الاختلالات، وتناقش الدورة السمات الأساسية للقطاعات الاقتصادية الرئيسية والسياسات المتعلقة بكل قطاع والتشابكات والعلاقات المتبادلة بين تلك القطاعات بما في ذلك الإجراءات الإصلاحية المتبعة دولياً في التعامل مع أوضاع عدم التوازن الاقتصادي الداخلي والخارجي.

❖ **برنامج تطوير الخبرات ودراسة التجربة السنغافورية بالحوكمة العامة والإدارة:** مسار تدريبي يقدم معارف ومهارات الإصلاح والتنمية الإدارية، والخطط الاستراتيجية لإحداث التغيير، مع دراسة عميقة للتجربة السنغافورية في إحداث الإصلاح والتنمية، يستهدف موظفي الفئات العليا والفئة الأولى، هدف التدريب هو تعزيز مهارات المشاركين في ترجمة السياسات وخطط الإصلاح الى خطط تنفيذية، مع تسليط الضوء على الموازنات اللازمة لذلك ودور الموارد البشرية في انجاز التنمية الإدارية.

3- برنامج التأهيل التحضيري: وهو برنامج تدريبي يقدم معلومات الى الموظف المعين حديثاً مما يحفز أدائه الوظيفي في المستقبل، وتساعد في الاندماج بشكل أسرع في بيئة العمل، فكلما كانت عملية دمج الموظف الجديد في بيئة العمل بشكل أسرع فان ذلك يعطي مؤشرات إيجابية عن كفاءة المؤسسة في ادارة مواردها البشرية، ويوفر هذا المسار التدريبي التوجيه حول عدة مواضيع أساسية: أساسيات التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية، مدونة السلوك للعاملين في الوظيفة العمومية، المالية العامة، النظام الاداري للدولة والبناء المؤسسي، استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية الادارية، بالإضافة الى التدريب التوجيهي العملي في مقر الوزارة التي سيعمل بها الموظف، ويهدف هذ البرنامج الى مساعدة الموظف الجديد في الاندماج بأسرع وقت ممكن في بيئة العمل مما يسهل على الموظف استيعاب مهام وظيفته ومسؤولياته، وبالتالي تطوير بيئة عمل ايجابية وعلاقات عمل ناجحة وتخفيف التكاليف المتمثلة بسرعة الاندماج في بيئة العمل، مما يؤدي بالنهاية الى تحسين نوعية الخدمة التي تقدم للمواطن الفلسطيني.

➤ **ثانياً: دائرة المتابعة والتقييم:** وهي الدائرة التي تقوم بتقييم البرامج التدريبية من خلال عدة أبعاد:

1- البعد الأول: قياس ردود الفعل، حيث يتم تقييم ردود الفعل عن طريق الاستبيان خلال وبعد التدريب والذي يتمثل حول: (تقييم المسار التدريبي من حيث الهدف، الفعالية، الموضوعات، الأنشطة التدريبية، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه)، وتقييم المدرب من حيث تمكنه من: (المادة التدريبية، وأسلوبه، وتعامله مع المتدربين، وسماته) وتقييم اللوجستيات مثل: (التجهيزات الفنية، مكان التدريب).

2- البعد الثاني: قياس المعارف والتعليم من خلال التقييم القبلي والبعدي للمتدربين، حيث يخضع المتدرب لامتحان ومقابلات قبول للدخول في البرنامج وبعد انتهاء البرنامج يخضع لامتحان تقييمي، كما يتم تقييم أثناء التدريب حيث يقوم المدرب بعمل امتحان للمتدربين لقياس مدى الاستفادة من المسار التدريب، وعقد المقارنات بين نتائج التدريب وامتحان القبول.

3- البعد الثالث: الجانب السلوكي، ويتمثل في الضيوف الزائرين من القادة سواء السياسيون او الاداريون ممن يمتلكون الخبرة الإدارية الواسعة حيث اتبعت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة سياسة استضافة أحد القادة المؤثرين في دولة فلسطين للمحاضرة في متدربي برنامج إعداد القادة وذلك للاستفادة من خبرتهم وتجاربهم في القيادة والتخطيط واتخاذ القرارات لتكون منارة دربهم وتوجهاتهم كقادة مستقبليين، وهناك بعض الجوانب السلوكية منها:

✓ الزيارات الميدانية للمتدربين: حيث تقوم المدرسة والمدرب بالتنسيق مع احدى المؤسسات لاطلاع المدربين على السياسة العامة التي ينتهجها المسؤولين ويتم إعطاء النصائح والتوجيهات

للمتدربين والتي سيتم الاستفادة منها في المستقبل.

✓ التدريب في مواقع العمل: حيث يتم توزيع المتدربين على الوزارات والمؤسسات ليكونوا بجانب متخذي القرار وللاطلاع عملياً على سير العملية الإدارية وكيفية اتخاذ القرار.

✓ مشروع التخرج: يقوم كل متدرب بعمل مشروع تخرج طبقاً للتدريب العملي الذي قام به. مناقشة الجوانب السلوكية والقيادية لدى المتدرب وفق ملاحظات مجموعة من المدربين والعمل على تطوير الصفات الإيجابية والتغلب على الصفات الغير مرغوبة.

1. البعد الرابع: قياس أثر التدريب، يتم جمع البيانات عن أثر التدريب على المؤسسة والمتدرب بعد 8 أشهر الى سنة، حيث تظهر في هذه الفترة مؤشرات تساعد في قياس أثر التدريب من حيث المعرفة والسلوك والتغيير الإيجابي الذي طرأ على المؤسسة والمتدرب

4.2.2 الخلاصة:

وبناء على ما تقدم من آراء الباحثين والمختصين يرى الباحث أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري هو من المواضيع الجديدة في علوم الادارة، والتي يجب أن يتطرق لها الباحثين والمفكرين وأن تحظى باهتمام بشكل أكبر، نظراً لحساسية الموضوع وأهميته على المستوى الشخصي للأفراد، وكذلك المستوى المؤسسي للأعمال، وصولاً للمستوى الدولي وإنعكاسه في سياسات الدول وخططها الوطنية.

وتناول الباحث في هذه الدراسة حال الاستثمار في رأس المال البشري في السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال ما يقوم به ديوان الموظفين العام من دور في هذا الاستثمار للعنصر البشري، والمتمثل بموظفي قطاع الخدمة المدنية الفلسطينية، حيث أنه يشكل نسبة لا بأس فيها من المواطنين، حيث يزيد أعداد موظفي الخدمة المدنية عن تسعون الف موظف موزعين على كافة الدوائر الحكومية، وحتى يتمكن الباحث من الوصول لنتيجة حقيقة وواقعية فقد استهدف في دراسته المتدربين، وهم الموظفين الذين أتموا الحصول على أحد البرامج التدريبية بنجاح، والتي يقيمها ديوان الموظفين العام بواسطة المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة باعتبارها أداة تنفيذية للقيام والإشراف على البرامج التدريبية، وعن سبب إختيار المتدربين فيرجع الى كونهم الأكثر قدرة على قياس نتائج التدريب وربطه برأس المال البشري والاستثمار فيه.

كما قام الباحث بإختيار عدة أبعاد وأبعاد للاستثمار في رأس المال البشري، ويرجع هذا الاختيار إستناداً للإطار النظري من كتب ومراجع، ومعزراً ذلك بالرجوع لأكثر من عشرين دراسة في هذا البعد من دراسات سابقة عربية وانجليزية.

وتوصل الباحث بأن هذه الأبعاد للاستثمار في رأس المال البشري هي الأنسب لدراسته، والأكثر إمكانية ومنطقية لدراساتها من قبل المتدربين، كون أن جميع البرامج التدريبية تتناول تلك الأبعاد ولها تأثيراً واضحاً وملموساً على العنصر البشري عامة والمتدربين خاصة، وتتقاطع بشكل كبير مع مفاهيم وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتم إعتماها الى ست أبعاد كالتالي:

البعد الأول: بعد التعليم والتعلم، حيث نلاحظ أن التعليم هو أساساً واضحاً لحدوث الاستثمار في رأس المال البشري، فالتعليم والتعلم والخبرة هي أساس الحياة، ولا يمكن لنا أن نحدث زيادة لمعارف الانسان وقدراته دون الإستناد على أساس علمي وتعليمي من خلال الخبرات المتراكمة والسابقة، وحتى البرامج التدريبية لا يمكن بناءها وتنظيمها والبدء بتشغيلها دون الأخذ بعين الإعتبار ضرورة بناءها على أسس علمية وتعليمية، لذلك رأى الباحث من تضمين هذا البعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، وقياس مدى وجوده داخل البرامج التدريبية.

البعد الثاني: بعد التدريب، وهو البعد الأكبر والأكثر تأثيراً لرؤية الاستثمار في رأس المال البشري بوضوح، حيث أنه من أوضح الطرق لرؤية حدوث التطور والتغيير في المهارات والمعارف والقدرات، ومخرجات هذا البعد ما هي الا نتيجة وقياس لرؤية التنمية الحقيقية والتطور الحاصل على مستوى المهارات أو المعارف أو القدرات للمتدربين، وبالتالي فإن لهذا البعد أثراً كبيراً لمعرفة التغيير الحاصل على الاستثمار في رأس المال البشري للمتدربين، وبالتالي رأى الباحث أن هذا البعد هو من أهم الأبعاد التي يجب دراسته ومعرفة من وجهة نظر المبحوثين كونهم متدربين أيضاً، ومعرفة جميع ظروف البرامج التدريبية المختلفة وأوجه النجاح والقصور فيها، وذلك من أجل معالجتها وتحسين كفاءتها.

البعد الثالث: بعد المعارف، وهذا البعد هو من أكثر الأبعاد التي نستطيع أن نستشعر به الفائدة التي حصل عليها المتدربين، وذلك من خلال تزويدهم أو تنمية المعارف لديهم بما يخص عملهم وذات علاقة بما هو مطلوب منهم، وحيث رأى الباحث بأن هذا البعد له علاقة مباشرة وواضحة بقياس مدى الاستجابة، ووسيلة لقياس فعلي لمدى التنمية والاستثمار في المعارف من خلال معرفة مدى التغيير

الحاصل على المعارف الخاصة بالمبجوثين المتدربين فيما يخص أعمالهم، وذلك بعد اتمامهم للبرنامج التدريبي بنجاح، وبالتالي فان لهذا البعد من الدور الكبير في معرفة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعارف.

البعد الرابع: بعد المهارات، وهذا البعد هو البعد التطبيقي الأكبر ضمن أبعاد الدراسة، فمن خلاله يمكن قياس مدى قدرة المتدربين على ترجمه المعارف الخاصة بالأعمال، الى تصرفات وأفعال لإنتاج أعمالاً مميزة، ترتقي بمستوى الأعمال وتحقق المطلوب، ورأى الباحث أن لهذا البعد من الأهمية لقياسه وإدراجه ضمن أبعاد الدراسة، حيث انه من الأبعاد التطبيقية الواضحة والتي من الممكن قياسها بوضوح من خلال رؤية المهارات التي زادت أو تم تنميتها من خلال التدريب المقام، وقدرة المتدرب من ترجمة المعارف التي زادت أو تم تنميتها بفعل البرامج التدريبية الى أفعال وأعمال ذات كفاءة وفاعلية أفضل، وبالتالي يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات له من الدور الكبير والتأثير الواضح على هذا الاستثمار، وإذ أنه من السهل ملاحظته لانعكاسه على المتدرب بشكل واضح، والمبجوث نفسه وهو المتدرب يستطيع تخمين ذلك وتقييم نفسه في مقدرته على القيام بالأعمال، وهل كانت بسهولة ام صعوبة؟ وهل تأثرت مع زيادة المعارف؟، وبالتالي هذا ما جعل الباحث يهتم بهذا البعد والجانب وإدراجه ضمن الأبعاد الخاصة بالدراسة.

البعد الخامس: بعد القدرات، وهذا البعد له علاقة بأداء الأعمال وإنجاز المهمات، كما يعني أيضاً تلك المهارة في أداء عمل معين، ويرى الباحث أن هذا الجانب له من الأهمية في الاستثمار في رأس المال البشري، وجعله أحد أبعاد الدراسة الحالية، كون أن هذا البعد يختص في الطرق والأدوات التي يتم تخصيصها لإنجاز الأعمال بوقت وجهد معين، وهو أيضاً وسيلة لتمييز وإكتشاف الموظفين عن بعضهم البعض من حيث اختلاف وتفوات مواهبهم و قدرتهم على إنجاز الاعمال بالطرق الأفضل، وبالتالي فإن لهذا الجانب التأثير الكبير لتمييز الموظفين واختلافهم، وباختلاف وزن القدرات تختلف درجة الاستثمار في هذا جانب رأس المال البشري، لذلك يرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري باهتمام القدرات له من العلاقة والارتباطية لجعله أحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.

البعد السادس: بعد الابتكار، وهذا البعد يختص بعمليات تحدي للأفكار المقبولة والموجودة أصلاً، والتجارب السابقة والبحث عن الحلول الابتكارية، ويرى الباحث أن هذا الجانب من الجوانب المهمة و الجديدة والغير تقليدية في دراسة الموارد البشرية، ومحط إهتمام كل العلوم الادارية الحديثة، لأنه عبارة

عن الخروج عن المؤلف ويعتبر بعداً حقيقياً لمعرفة الاستثمار في رأس المال البشري، فمن خلال قياس ودراسة أبعاد وفقرات الابتكار للمتدربين في برامجهم التدريبية، ومعرفة تأثير التدريب على تطوير وتنمية الابتكار لدى المتدربين ما هو الا استثماراً في رأس المال البشري ومعرفة دوره الحقيقي، ولذلك رأى الباحث بضرورة جعل الابتكار أحد الأبعاد الرئيسية للاستثمار في رأس المال البشري في الدراسة القائمة، لأنه يتناول هذا البعد يعني تناول ما هو مميزاً وجديداً في القدرة على الأعمال والتنافسية.

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات المحلية (الفلسطينية)

دراسة (أبو هاشم، 2019) بعنوان: "رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية".

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة ومعرفة أبعاد رأس المال الفكري وأثره على الإبداع التنظيمي وتحديد الفروقات في وجهات النظر بين أفراد العينة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (556) موظف من كافة الموظفين الإداريين والميدانيين ورؤساء الأقسام العاملين في مديريات جنوب الضفة الغربية، وكان حجم العينة (230) موظف.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة طردية بين كل مما يلي: درجة رأس المال البشري وبين مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، وكذلك الأمر للعلاقة بين رأس المال الهيكلي ومستوى الإبداع التنظيمي وايضاً بين رأس مال العلاقات ومستوى الإبداع التنظيمي. وأهم ما أوصت به الدراسة هو العمل على محاولة تعديل الأنظمة الداخلية في المديرية لنشر ثقافة الإبداع، والدعوة للاهتمام برأس المال الفكري كونه معبراً عن كل القيم الغير ملموسة، وكذلك تفعيل أبعاد رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم.

دراسة (ابولبدة، 2018) بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وتناولت الباحثة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتناول أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة بالتميز القيادي، والبشري، والخدماتي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من (102) فقرة موزعة على (6) أبعاد، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة والبالغ عددهم (474)، وتم تطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، ووزعت الاستبانات على (217) موظف، منها (213) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (98%) من عينة البحث.

أظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث ان رأس المال البشري يسهم بدرجة اكبر في رأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلي، ثم يليه رأس مال العلاقات،

كذلك أظهرت النتائج ان مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم الخدماتي. وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها أن تبلور الجامعة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية وربطها بقيم ادارة التميز، وأن تتبنى الادارة العليا في الجامعة فلسفة التميز، والاعتماد على تقارير تقييم أداء الاكاديميين في الجامعة، وتخصص موازنة خاصة لتدريب وتطوير الاكاديميين في الجامعة.

دراسة(النخالة،2015) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الاداء في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطينية".

هدفت الدراسة لتوضيح ما اذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء لوزارة الداخلية والامن الوطني، واستخدم الباحث المنهجي الوصفي في جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الذين يشغلون مناصباً أو مسمى وظيفياً في وزارة الداخلية والأمن الداخلي والبالغ عددهم(3248) وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيق العينة العشوائية الطبقية وتوزيع(400) استبانة واسترداد(363) بنسبة90.75%.

أظهرت النتائج وجود علاقة احصائية طردية بين متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث و مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني، كما أنه ظهر هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق مستوى عال من الأداء، حيث إن رأس المال البشري يسهم بشكل اكبر من المكونين الاخرين لرأس المال الفكري في تحقيق مستوى عال من الاداء.

وأهم ما أوصت به الدراسة ان يكون هناك اهتمام في مؤسسات القطاع العام ووزارة الداخلية والامن الوطني برأس المال الفكري لما له دور في رفع مستوى الاداء في هذه المؤسسات، واهتمام اكبر بمتطلبات رأس المال الفكري، وان يكون جزء من أساسيات من التخطيط الاستراتيجي لديها.

دراسة شبير(2015) بعنوان: "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني-دراسة حالة(بنك فلسطين)".

هدفت الدراسة الى التعرف الى مدى اعتماد أنظمة ذكاء الأعمال في بنك فلسطين والاستفادة منها في التعامل مع الموارد البشرية، والتعرف كذلك على أهم أساليب رأس المال البشري في بنك فلسطين وإبراز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال ك مفهوم استراتيجي وتأكيد دورها كأداة في تنمية رأس المال البشري، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك فلسطين في قطاع غزة لعام (2015) والبالغ عددهم (479) موظف، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية في بحثه، وتم توزيع(230) استبانة واسترداد(216) استبانة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: يظهر وبوضوح مدى اهتمام بنك فلسطين باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال، وكذلك مدى اهتمام البنك بتنمية رأس المال البشري من خلال التدريب وتشجيع روح الابتكار،

وجود علاقة بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري. وخلصت الدراسة لعدة توصيات من أهمها: الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بوصفه عنصراً استراتيجياً يمنح البنك الميزة التنافسية من خلال متغيراته (المعرفة، المهارات، الخبرات، التدريب، الابتكار، التجديد)، وضرورة القيام بعمل حملات توعية لتوجيه رسالة الى الموارد البشرية حول أهمية المزايا المقدمة من أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الادارة العليا لمبدأ تفويض الصلاحيات للمستويات الادرية الأقل.

دراسة قيشاوي(2015) بعنوان: " دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة/ديوان الموظفين العام".

هدفت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها: التعرف على دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية: التعرف على الإستراتيجيات والسياسات/ المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب، والتعرف على الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، والتعرف على الأداء وفاعلية العملية التدريبية، والتعرف على أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم، وأخيراً التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات لدى العاملين والتحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم (144) فرداً، واستخدمت الباحثة المسح الشامل لتوزيع الاستبانات وكان (100) استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: ديوان الموظفين العام يقوم بدور هام في بعد تطوير رأس المال البشري داخل الديوان ومؤسسات الدولة، من خلال تنفيذ الاجراءات الخاصة بالعملية التدريبية المنصوص عليها بقانون الخدمة المدنية، وله دور بارز في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة الخاصة بالتدريب، حيث أنه قام بتضمينها بالخطة الاستراتيجية له، وهناك ممارسات متنوعة لديوان الموظفين العام لتطوير رأس المال البشري، فقد تم تطوير وتفسير التشريعات الخاصة بالتدريب وجعلها أكثر تماشياً مع الواقع الفلسطيني، وأن ديوان الموظفين العام عمل على تحسين فاعلية وأداء العملية التدريبية المعمول بها على مستوى مؤسسات دولة فلسطين.

وخلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها: السرعة في البدء في تفعيل المدرسة الوطنية للإدارة لما لها من دور هام في تطوير رأس المال البشري على مستوى مؤسسات دولة فلسطين، وانجاز الخطة الوطنية للتدريب والتي ستكون البوصلة العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في المؤسسات الحكومية، وتعزيز ودعم سياسة توظيف التدريب لما لها من أثر مباشر في خفض النفقات وزيادة عدد المستفيدين من التدريب، والسرعة في إقرار تعديلات قانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة لها، الأمر الذي سيحدد بوضوح معايير وشروط التدريب في المؤسسات الحكومية.

دراسة(عليان،2010) بعنوان: "تطوير رأس المال البشري وعلاقته بجودة خدمات مجموعة الاتصالات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطوير رأس المال البشري في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وعلى مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مجموعة الاتصالات للزبائن من حيث: (تسليم الخدمات، تقديم الخدمات بصورة تامة، الدقة في انجاز الخدمات، التعامل مع الزبائن عند تقديم الخدمات، الحصول على الخدمة بسهولة، الاستجابة، الأهلية، الأمان والثقة ، والملموسية)، وإظهار العلاقة الترابطية بين رأس المال البشري من جهة، وأبعاد جودة تقديم الخدمات من جهة اخرى. وتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وجرى استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم تصميم ثلاث نماذج للاستبانة الاولى تخص العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، والثانية لزبائن شركة الاتصالات الفلسطينية(بال تل)، والثالثة لزبائن شركة الاتصالات الخلوية(جوال)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجموعة شركة الاتصالات الفلسطينية(تضم خمس شركات بالاضافة الى مقر المجموعة) اضافة الى زبائن كل من شركة الاتصالات الفلسطينية(بال تل) وشركة الاتصالات الخلوية(جوال)، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية طبقية لاختيار عينات الدراسة، وتم توزيع(314) استبانة على جميع موظفي شركات المجموعة من موظفين ومديرين واسترجاع(250) منها، وكذلك توزيع(1000) استمارة بطيقة عشوائية طبقية على زبائن شركة(جوال) بواقع(600) استبانة، و(بالتل)بواقع 400 استبانة.

أظهرت النتائج بوجود علاقة معنوية بين واقع تطوير رأس المال البشري في مجموعة الاتصالات الفلسطينية من خلال(التعليم والتعلم، التدريب، الاهتمام بالخبرات، الاهتمام بالمعرفة، قدرات كادر العمل، مهارات كادر العمل، تحسين خصائص كادر العمل، تحسين البيئة التنظيمية) من جهة وجودة الخدمات المقدمة من جهة اخرى.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ان تعمل شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية على التنسيق فيما بينها لتبادل الخبرات والمهارات والمعرفة لطواقمها الادارية والتنفيذية، والتطوير والتحسين المستمر لهم، وذلك من خلال اعداد برامج تدريب موحد لكافة الطواقم والكوادر المعنية في شركات المجموعة، واستغلال ذوي الخبرة المتميزة، وتحسين القدرات والمهارات الجديدة.

2.3.2 الدراسات العربية

دراسة ميزان، امنية(2019): بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر: إشكالية ترقية التعليم العالي،المجلة الدولية للأداء الاقتصادي".

هدفت الدراسة الى بحث واقع الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر ودور التعليم العالي في هذا البعد مع تحديد التحديات التي يواجهها من أجل اقتراح حلول من شأنها تفعيل دور التعليم العالي في

تكوين وتنمية رأس المال البشري في الجزائر، وظهرت عدة نتائج للدراسة أهمها: أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر أهم استثماراً لتحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع، وتظهر أهمية هذا الاستثمار من خلال إعداد الكفاءات والمهارات التي يحتاجها سوق العمل المستقبلي، كما أظهرت الدراسات المختلفة أن الجزائر ما زالت تعاني من فجوة في رأس المال البشري وبالتالي يجعلها في تحديات تتعلق بالتعليم، وكذلك يعتبر التعليم وخاصة التعليم العالي محرك للاستثمار في رأس المال البشري كون الجامعة هي الأكثر مواكبة للتغيرات العالمية المعاصرة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تحسين جودة التعليم العالي وتحقيق الموازنة مع سوق العمل ومتطلباته الحالية والمستقبلية بالتركيز على التعلم واكتساب المهارات وزيادة قدرات الأفراد التحليلية والإبداعية، وكذلك عصنة قطاع البحث العلمي والتطوير والإبتكار وجعله أكثر إسقاطاً على الواقع العملي، وأخيراً تكييف النظم التعليمية والمناهج المعتمدة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مع مراعاة تدعيم البنية التحتية للتعليم العالي.

دراسة الجراح(2019): بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل"

هدفت الدراسة الى تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المتميز في الميدان المبحوث، واختبار علاقة الارتباط والأثر المعنوي لرأس المال البشري في الأداء المتميز في الميدان المبحوث، وظهرت عدة نتائج للدراسة أهمها: أن هناك ضعفاً في البرامج التدريبية وتنمية القدرات الذهنية للأفراد المبحوثين، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المتميز بحيث أن زيادة الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي الى زيادة في تحقيق الأداء المتميز، كما تبين أن الأساتذة الحاصلين على دكتوراه أكثر من الماجستير وهذا يدل على وجود عناية بمسألة الاستثمار في رأس المال البشري.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العناية بقطاع التعليم والبرامج التدريبية لدورها المهم والفاعل في تنمية الأفراد الذهنية وزيادة القيمة المضافة لرأس المال البشري من خلال المعرفة المخزونة والتي تتم ترجمتها الى مهارات، ويجب ان يكون هناك علاقة وثيقة ما بين التعليم ومتطلباته من جهة واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى، وضرورة إنشاء وحدة إدارية متخصصة، وتشجيع العاملين على الإبداع والجرئة في عرض الأفكار، وأخيراً العمل على توفير متطلبات تقنية المعلومات واستخدامها من قبل الأساتذة العاملين في الكليات المبحوثة.

دراسة معارج(2017): بعنوان "قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره"

هدفت الدراسة الى معرفة واقع رأس المال البشري، وكذلك مدى استجابته للاستثمار فيه وفق آراء المديرين من جهة والموظفين من جهة ثانية، فضلاً عن القيام بتشخيص العينة المبحوثة من خلال

تحديد مصفوفة الاستثمار في رأس المال البشري. وتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين بمكتب المفتش العام في وزارة الثقافة، وبلغت عينة البحث (63) فرداً تقسموا على النحو التالي (33) موظفاً عادياً و (30) موظفاً من مديري الأقسام والشعب.

وأظهرت النتائج عدة أمور أهمها: ضعف جميع أبعاد استثمار رأس المال البشري على المستوى الاجمالي، اما على مستوى الموظفين فقد كانت جيدة وهذا يعود بما يعتقدونه من تحقق الفائدة المتحصلة من التدريب، وكانت نتائج بأدنى المستويات على صعيد المدراء فيما يتعلق بالأهمية للتدريب وقناعاتهم بأن التعلم والفائدة يتم الحصول عليها بالممارسة، وهناك تطبيق مقبول لنوع من استراتيجيات ادارة المعرفة، وان هناك مبادرات من قبل المكتب للحصول على المعرفة والعمل على ترويج تبادل المعرفة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: التأكيد على تنمية رأس المال البشري وتطويره وتوسيع مداركه، بالمقابل تمويل عمليات التدريب والتطوير لتغطية الاحتياجات التنظيمية للمكتب، كذلك ضرورة تبني الادارة العليا لمفهوم رأس المال البشري وتعميقه في نفوس العاملين بأبعاده (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة)، واخيراً ضرورة توليد وتطوير المشاركة في ادارة المعرفة التي تعتبر من أدوات الاستثمار في رأس المال البشري، وان تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق ادارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين.

دراسة نجيمة وإيمان (2016) بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي دراسة ميدانية واقتصادية".

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في عملية النمو الاقتصادي من خلال بناء رأس مال بشري فعال، وذلك بالاعتماد على عنصري التعليم والتدريب، واستخدم فيها الباحثين المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص وصف وتحليل المشكلة المدروسة، وكذلك المنهج التاريخي فيما يخص تاريخ قطاع التعليم في الجزائر، كما استمدت الدراسة بياناتها من عدة جهات مثل: الديوان الوطني للإحصاءات، البنك الدولي، الإحصاءات المالية.

اظهرت النتائج وجود رأس مال بشري شاب في الجزائر ذو قدرات عالية يمكنها تدارك عجلة النمو، كما أن التعليم يعتبر عامل اساسي يساهم في تحقيق نمو اقتصادي، بالاضافة الى أن الجزائر أولت اهتماماً كبيراً بالقطاع الصحي الا أن هذا الاهتمام لم يؤت ثماره.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضمان حصول الجميع على التعلم الثانوي كأقل تقدير باختلاف الجنس، وتحسين نوعية التدريب والتعليم لإعداد طاقة عاملة مؤهلة، وآخرها اصلاح نظام التدريب المهني وإعادة تصميمه وفقاً لاحتياجات سوق العمل.

دراسة (بوحديد ويحياوي، 2013) بعنوان: "قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة".

هدفت الدراسة الى ابراز سمات اقتصاد المعرفة، وتوضيح أهمية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، وبيان كيفية قياس العائد من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تحليل لمفاهيم رأس المال البشري، وكانت الدراسة عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الاوراس ببياته في الجزائر، واستخدم الباحثين أسلوب المقابلة ل(48) عامل في المؤسسة واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن المؤسسة تعتمد على وظيفة التدريب للاستثمار في مواردها البشرية وتحقق المؤسسة نتائج ايجابية بعد التدريب كتخفيض الوقت، وتحسين الانتاجية والاستغلال الأمثل للأيدي العاملة.

دراسة فايذة وباتول(2013): بعنوان "دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع الرمال-قسنطينة".

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، واستخدم فيها الباحثين المنهج الكمي ليتم إصدار الحكم على نجاعة التكوين في تحسين كل من المعارف وحسن التواجد والمهارات بدرجة جيدة، وتكون مجتمع الدراسة من(275) عامل، وأختيرت عينة الدراسة من(200) عامل باستخدام أداة الاستبانة.

ظهرت نتائج للدراسة وأهمها يساهم التكوين في تحسين المعارف لدى المورد البشري وحسن التواجد والمهارت، وكذلك لا يستطيع أي برنامج تكويني أن يحقق الحد الأقصى من الفائدة المرجوة منه الا من خلال التقييم.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تحديد أهداف الخدمة الاستشارية على ضوء ما تحتاجه المنظمة من نتائج، ومواءمة بعد الخدمة الاستشارية مع استعداد المؤسسة الزبونة وقدرتها على الإنجاز، والعمل على بناء الشراكة بين المستشار والمؤسسة الزبونة من أجل التعليم والانجاز.

دراسة(عبد المطلب،2010) بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة".

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته في منظمات الاعمال، والتعرف على مفهوم الأداء المتميز وأهميته، واختبار العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المتميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بأدوات لجميع البيانات من مصادرها الثانوية(الكتب، الاطروحات، المجلات، الخ...) وكذلك أدوات لجمع البيانات من مصادرها الأولية(الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الادوات الاحصائية..).

وتكون مجتمع الدراسة من عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسلية ويقدر عدد المؤسسات ب(9)، وتم توزيع الاستبانة على العاملين الاداريين في هذه المؤسسات بواقع(240) استبانة واسترجع منها(181).

واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هناك دور فعال للاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسات، وأن هناك وعي متزايد بأن رأس المال البشري في المنظمة يعد من الموجودات غير الملموسة والمهمة، وأن تعمل المؤسسات الاقتصادية على استقطاب العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة، وأن تتناسب مؤهلات العاملين مع المهام الموكلة اليهم.

3.3.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Anafiyayeva,Abdykerova,Aikupesheva,2020) بعنوان: " Human Capital Management"

هدفت الدراسة الى البحث في ادارة رأس المال البشري وشملت عدة مواضيع وأبعاد ومنها أساليب ادارة رأس المال البشري في إختيار أفضل الموظفين وتحسين كفاءتهم لجعل الموظف من الموارد الخاصة بالمؤسسة ولا غنى عنه، وأيضاً على ادارة رأس المال البشري والذي يخلق تدفق المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الحديث عن أهمية التواصل بين الأشخاص وما ينميه من مهارات الموظفين وشخصياتهم، بالاضافة الى تحفيز الموظفين في شكل تدريب وإعادة تدريب من أجل الاستخدام الفعال لرأس المال البشري، وتناولت الدراسة الحديث عن القدرات والمواهب وأهميتها وشبهها للموارد الطبيعية والمادية من حيث قيمتها للفرد نفسه.

وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها: أن المنظمات التي تسمح باستخدام التكنولوجيا المبتكرة التي تطبق على مستوى المنظمة، تعتبر منظمات ذاتية التعلم، ويوجد هناك نظام تنظيمي تم انشائه بشكل مصطنع يتم فيه زيادة الأنشطة التي يتم فيها تنفيذ المعرفة الضمنية من خلال استخدام الاتصالات الشخصية مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الادارية، أو من خلال تنظيم التعليم مدى الحياة القائم على مؤسسة التوجيه والأشكال التفاعلية باستخدام نقل الخبرة من خلال الانسان، وهذه تقنية مبتكرة على مستوى ادارة رأس المال البشري، وهي سلسلة من الموظفين الذين يسمحوا بتنفيذ استراتيجية التنمية من خلال العمليات.

دراسة (Okoro,Chigozie,Chika,2018) بعنوان: " Human as Capital: An Imperative for Africa"

هدفت الدراسة الى معرفة معاملة الإنسان في افريقيا على أنه رأس مال، والنظر الى أن الإنسان يعتبر من الأصول الإنتاجية والاستثمار فيه يؤثر على النمو الاقتصادي، واثبات ذلك اقتصادياً من خلال النظريات الاقتصادية العالمية واستعراضها، وأوضحت الدراسة كل التعريفات المتعلقة بالاستثمار ومنها الاستثمار في رأس المال البشري وربطه بالحالة النيجيرية، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن الاستثمار في البشر لم يكن شائعاً بكثرة في السابق خاصة عند الاقتصاديين، ولكن مع

التطور الزمني وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ونتيجة للقوة البشرية وتأثيرها أصبحت المفاهيم حول الاستثمار في البشر ذات تأثير ومحل دراسات العديد من الباحثين، وأيضاً أن دول القارة الأفريقية بإمكانها ان تحرز تقدماً في موضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه من خلال تكثيف الجهود على ذلك، وأخيراً أن البلد التي لا تولي إهتماماً بالعنصر البشري والاستثمار فيه سيقبل ذلك من فرصها في التقدم والآفاق الاقتصادية لها وهذا الحال ينطبق نيجيريا أيضاً.

دراسة (Duque,Rosales-Rueda,Sanchez,2018) بعنوان: "How Do Early-Life Shocks Interact with Subsequent Human-Capital Investments? Evidence from Administrative Data"

هدفت الدراسة الى استكشاف كيف تتفاعل صدمات الحياة المبكرة مع استثمارات رأس المال البشري وتأثيرها على نتائج الأطفال على المدى الطويل، من خلال استخدام البيانات الادارية، وكانت دراسة الباحث على كولمبيا، وتعرض الباحثين الى مصدرين لتباين الاختلاف في الفروق وهما: التعرض المبكر لصدمات الطقس السيئة والتي من شأنها أن تقلل مهارات الأطفال الأولية، والمصدر الثاني يتعلق بالتحويلات النقدية المشروطة التي تعزز الاستثمارات في صحة الأطفال والتعليم.

وتوصلت هذه الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها: أهمية التفاعل بين التبرعات للدول في وقت مبكر من الحياة والاستثمارات الصحية والتعليمية اللاحقة من خلال التركيز على الصدمات المرتبطة بالسياسة والتي تؤثر على حياة الملايين من الأسر، وأن الاطفال الذين ولدوا أو عاشوا خلال سنواتهم الأولى في مناطق أقل جفافاً وتلقوا فيما بعد تحويل نقدي، يواجهون عائداً تفاضلياً للاستثمارات بشكل أفضل من الأطفال الآخرين الذين تعرضوا لصدمات الطقس المعاكسة.

دراسة (Weinstein,2017) بعنوان: "Local Labor Markets and Human Capital Investments"

حيث تناولت هذه الدراسة الاستثمارات في رأس المال البشري وبحث اعتماديته على الطلب المحلي أو الطلب الوطني، وتفسير ذلك بالهجرة أو احتكاك المعلومات، وقام الباحث بتحليل ثلاث صدمات خاصة بقطاع معين ذات تأثيرات محلية متباينة، وهم صدمات: إنهيار الانترنت، والأزمة المالية لعام(2008) و تحول ديلاوير الى مركز مالي دولي، وأهم النتائج كانت: أن الجامعات في المناطق الأكثر عرضه للصدمات القطاعية تشهد تغييرات أكبر في التخصصات ذات الصلة بالقطاع باستخدامها لبيانات على مستوى الطلبة، وهذا يرجع لاحتكاك المعلومات وخاصة بسبب احتكاك الهجرة، وأن تشجيع الاستثمار في رأس المال البشري على أساس الطلب الوطني يؤدي الى عدم التوافق.

توصلت هذه الدراسة الى عدة توصيات أهمها: ان الاستثمار في رأس المال البشري بناء على طلب العمالة المحلية قد يكون بسبب عدم التطابق ما بين العرض الكلي والطلب الكلي للمهارات، وقد يؤثر

الاعتماد المحلي على الانتاجية الاجمالية اذا لم يتم التطابق بين الافراد وبين وظائفهم، وأن الاستثمارات البشرية القائمة على الطلب الوطني قد تزيد من عدم التوافق بسبب الاعتماد على الاحتكاكات في الهجرة والسياسات التي تشجع رأس المال البشري، وبالتالي فان هذه السياسات قد تدفع الطلاب الى الاستثمار في أبعاد غير مطلوبة محلياً.

دراسة (Stantcheva,2015) بعنوان: "Learning and (or) Doing: Human Capital Investments and Optimal Taxation"

تناولت هذه الدراسة مشكلة ضريبية ديناميكية وتحديثت عن السياسات الضريبية والتدريبية المثلى، وذلك عندما يقوم الوكلاء بتخصيص وقتهم بين العمل والاستثمار في رأس المال البشري أو التدريب، حيث أنه يزيد من الأجور مستقبلاً ويتفاعل ويزيد من المكاسب الجوهرية والخارجية للوكيل، كما انه يتفاعل مع عرض العمالة الحالي والمستقبلي، وعلى جانب آخر قد يكون هناك صور أخرى للاستثمار في رأس المال البشري كالتعليم والممارسة وذلك عندما يكون العمل والتدريب مكملين، وقد خلصت الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها: ان استثمارات الوقت في رأس المال البشري غريبة كونها لا يمكن فصلها عن الوكيل نفسه، بمعنى تتفاعل عائداتهم الجوهرية والعشوائية للوكيل، كما تتفاعل تكاليفها مع جهود عمل الوكيل، ويوجد تفاعل اضافي بين التدريب المعاصر وعرض العمالة في المستقبل، وهو صورة طبق الأصل للتفاعل مع العمل المعاصر، واخيراً الوكلاء الأكثر قدرة في العمل هم أيضاً أكثر قدرة على التدريب.

دراسة (Aluko & Aluko,2012) بعنوان: "Human capital development Nigeria's greast challenge"

هدفت الدراسة الى معرفة كيفية تخطيط رأس المال البشري ليكون مصدراً للميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين في الاقتصاد العالمي، ووضحت الدراسة تعريفات كل من رأس المال البشري والتنمية المستدامة في رأس المال البشري، والعلاقة بين تنمية القدرات والتنمية البشرية وربطها بالواقع النيجيري، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن التعليم يسهم بشكل كبير في كل من التطور والاستدامة، مع ضرورة أن يتصف بجودة عالية لتلبية احتياجات السوق من المهارات الكبيرة، وكذلك ضعف التنسيق والمتابعة بين الجهات الحكومية والادارات الحكومية المعنية وجهات التمويل والإشراف على مراكز تطوير التعليم والتدريب، وضرورة أن يكون هناك إصلاح في السياسات والبرامج التدريبية وتوسيع الشراكات والتعاون لتطوير التعليم.

دراسة (Memon,Mangi&Rohra,2009) بعنوان: "Human capital a source of competitive advantage :Ideas for strategic leadership"

حاولت هذه الدراسة أن تعرض بعض الافكار المبتكرة للقيادة التنظيمية وذلك من خلال عرض الباحثين لنماذج فريدة في الحصول على رأس المال البشري وصيانته واستدامته، والتأكيد بأن رأس المال البشري

ما هو الا جزءاً من المنظمة، والغرض من استعراض النماذج هو لتوضيح أن رأس المال البشري يعتبر من أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية، وذلك لأن العنصر البشري عنصراً مهماً وحيوي لتحقيق الميزة التنافسية، وإذا ما عرفت المنظمات وقدرت رأس مالها البشري فإن ذلك سيؤدي ويساعد في ادارة المنظمات وتقييمها بفعالية، وأن تنمية رأس المال البشري هو التحدي الأكبر لقادة المنظمات في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن التكنولوجيا والعولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد خلقت نماذج جديدة مؤيدة ومؤيدة للميزة التنافسية في عصر المعرفة الحالي.

4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في البعد، عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، يظهر بشكل كبير أهمية الإلمام بهذا العلم واعطاء مزيداً من الاهتمام والوعي بمفهومه وأهميته في المؤسسات والنظر على أهمية تطويره واستثماره، وقد كان محط اهتمام بحثي، سيما أن المراجع والدراسات التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري في بعد قطاع الخدمة المدنية او الوظائف الحكومية قليلة.

وقد توصلت الدراسات السابقة الى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحث على:

1. معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقا، والوقوف على الجوانب التي بحاجة الى جهود بحثية أكثر، لتغطيتها والوصول اليها في هذا البحث.
2. المساهمة في الحصول على مراجع بحثية لدعم هذا البحث.
3. التعرف على مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده من وجهة الباحثين وربطها بالمتغيرات الخاصة بدراستهم.

وسأقوم بعرض وتحليل لتلك الدراسات، نستعرضها بالنقاط التالية:

- ان الدراسات المحلية لم تتطرق بشكل مباشر الى الاستثمار في رأس المال البشري، كما لم تتطرق أي من الدراسات السابقة للاستثمار في رأس المال البشري في القطاع الحكومي المدني ودور الجهة المسؤولة عن الاستثمار فيه.
- ✓ ربطت دراسة (أبو لبة، 2018) ودراسة (أبو هاشم، 2019) بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة ومنها رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي لدراسة أبو لبة أو الأبداع التنظيمي لدراسة أبو هاشم، كما جاءت لتوضيح التفاوت في مكونات رأس المال الفكري، حيث هناك تشابه بين متغير رأس المال الفكري، بمكون رأس المال البشري و الدراسة القائمة.
- ✓ دراسة (عليان، 2010) ودراسة (شبير، 2015)، حيث جاءت دراسة عليان لتوضيح تطوير رأس المال البشري وعلاقته بجودة الخدمات، حيث هناك تشابه بين المتغير الأول لدراسة عليان

وهو رأس المال البشري بإبعاده المتمثلة (التعليم والتعلم، والتدريب، والمهارات، والمعارف، القدرات، الابتكار) بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري للدراسة القائمة وتناول جزء كبير من أبعاده، كذلك ما تناولته دراسة شبير في المتغير الثاني وهو تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي المتمثلة بأبعاد: (المعرفة، المهارات، الخبرات، التدريب، الابتكار، التجديد) بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده للدراسة القائمة.

✓ دراسة (النخالة، 2015) ركزت على رأس المال الفكري في تحسين الأداء، كما جاءت لتوضيح التفاوت في مكونات رأس المال الفكري، حيث هناك تشابه بين المتغير الأول بمكون رأس المال البشري لدراسة نخالة والدراسة القائمة، وكذلك مجتمع الدراسة يتشابه في أنه ضمن المؤسسات الحكومية لدولة فلسطين، ولكن الدراسة القائمة محدودة فقط على موظفي قطاع الخدمة المدنية فقط وليس جميع القطاع العام.

✓ تعتبر دراسة (قيشاوي، 2015) الأكثر قرباً من الدراسة القائمة في كونها تناولت التدريب ودوره في تطوير رأس المال البشري، وقامت الباحثة بدراسة حالة لمؤسسة ديوان الموظفين العام، ولكن اختلفت عن الدراسة القائمة في أمور عدة أهمها: أن الدراسة القائمة تناولت جميع الأدوار التي ينفذها ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري ومنها التعليم والتعلم والتدريب، وليست مقتصرة على بعد التدريب ودوره في تطوير رأس المال البشري، وأن الدراسة القائمة مجتمع الدراسة فيها جميع الموظفين المتدربين في جميع الدوائر الحكومية والمؤسسات التابعة لقطاع الخدمة المدنية، ولم تقتصر الدراسة على مؤسسة وحيدة وهي ديوان الموظفين العام في دراسة قيشاوي.

• ان الدراسات العربية تطرقت بشكل مباشر الى الاستثمار في رأس المال البشري، ولكن لم تتطرق أي من الدراسات العربية السابقة للاستثمار في رأس المال البشري في القطاع الحكومي والعلاقة بين هذين المتغيرين.

✓ ربطت دراسة (عبد المطلب، 2010) بين دور الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، حيث هناك تشابه بين متغير الاستثمار في رأس المال البشري في الدراسة القائمة ودراسة عبد المطلب للمتغير الأول في دراسته.

✓ جاءت دراسة (بوحديد ويحياوي، 2013) ودراسة (نجيمة وإيمان، 2016)، للبحث في قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لدراسة بوحديد ويحياوي، وكذلك الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي لدراسة نجيمة وإيمان، حيث تعتبر الدراستان من الأكثر تشابهاً مع الدراسة القائمة، حيث أنهما تأخذان المتدربين كمجتمع دراسة، وأن التدريب أحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في دراسة بوحديد ويحياوي، وبعد التعليم والتدريب لدراسة نجيمة وإيمان.

- ✓ جاءت دراسة (فايزه وياتول، 2013) لبحث دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، حيث أنه يوجد تشابه بين المتغير الثاني لهذه الدراسة بأبعاده المعارف وحسن التواجد والمهارات وبتغير الاستثمار في رأس المال البشري للدراسة القائمة.
- ✓ كما جاءت دراسة (معارج 2017) بقياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، حيث أن هناك تشابه بين هذه الدراسة وأبعاد الدراسة القائمة من حيث تشابه الأبعاد لهذه الدراسة من حيث المعرفة والمهارات والقدرات والقيمة وتوليد وتطوير لمشاركة في المعرفة و تعتبر تلك الأبعاد من أدوات الاستثمار في رأس المال البشري.
- ✓ تناولت دراستي كل من (الجراح، 2019) و (ميزان وامنية، 2019) في معرفة الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تناول الجراح موضوع تحقيق الأداء المتميز من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، في حين تناولت دراسة ميزان وامنية موضوع اشكالية ترقية التعليم العالي في الجزائر، وهو ما يتشابه مع الدراسة القائمة في موضوع استثمار رأس المال البشري بشكل عام، وبعد التعليم كأحد أبعاده في الاستثمار في رأس المال البشري.
- ان الدراسات الأجنبية تطرقت الى مواضيع ذات علاقة برأس المال البشري من حيث تخطيطه أو إدارة رأس المال البشري وكذلك الاستثمار في البشر بشكل عام.
- ✓ اتفقت بعض الدراسات الأجنبية على أهمية الاستثمار في البشر والعنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية ومصدراً للنمو الاقتصادي كدراسة (Aluko & Aluko, 2012) و دراسة (Okoro, Chigozie, Chika, 2018) و دراسة (Duque, Rosales- (Rueda, Sanchez, 2018).
- ✓ جاءت بعض الدراسات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري كدراسة (Anafiyayeva, Abdykerova, Aikupesheva, 2020)، والبعض متعلق بتخطيط رأس المال البشري لكونه ميزة تنافسية في دراسة (Aluko & Aluko, 2012)، وبعضها للحديث عن الأفكار المبتكرة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته كدراسة (Memon, Mangi & Rohra, 2009).
- ✓ تباينت الدراسات الأجنبية السابقة من حيث مشاكلها الدراسية وعلاقته باستثمار رأس المال البشري والتي اختلفت، فمنها ما تناولت الاعتمادية على الطلب المحلي والوطني للعنصر البشري في دراسة (Weinstein, 2017)، ومنها ما تناولت مشكلة الضريبية الديناميكية وتحديثت عن السياسات الضريبية والتدريبية المثلى في دراسة (Stantcheva, 2015).
- اختلفت الدراسات سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية في أسلوب إعداد الدراسة حيث اتبع بعضها الأسلوب الوصفي التحليلي، وبعضها الأسلوب التحليلي الاستنتاجي، وسيتم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

- تم استخدام الإستبانة في معظم الدراسات السابقة كأداة لجمع البيانات، وجرى استخدام أسلوب المقابلات والملاحظات في بعض الدراسات العربية والأجنبية، وسيتم استخدام أسلوب جمع البيانات عن طريق الإستبانة في الدراسة القائمة.

5.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ تم الاستفادة منها في إثراء الاطار النظري للدراسة.
- ✓ تم الاستفادة أيضاً في تحليل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.
- ✓ الإطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً.
- ✓ الإستعانة بالدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحليل وتفسير النتائج.

6.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ✓ الدراسة الوحيدة التي تناولت دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني بشكل خاص، وتناوله من وجهة نظر المتدربين.
- ✓ الدراسة الوحيدة التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- ✓ الدراسة الوحيدة التي ربطت بين الأبعاد الديمغرافية للمتدربين في قطاع الخدمة المدني الفلسطيني والاستثمار في رأس المال البشري.
- ✓ الوصول الى جميع موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية من مختلف الوزارات والدوائر الحكومية الغير وزارية ممن تلقوا التدريب من بداية تأسيس المدرسة الوطنية للإدارة.
- ✓ ندرة الدراسات التي تتعلق بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة الفلسطينية.
- ✓ الدراسة الحالية هي الأولى في البعد، وبالتالي تعتبر إضافة معرفية واثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في بعد البحث العلمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها بعداً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات: **منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف خصائص ظاهرة معينة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كميّاً أو كلاًهما" (عبد القادر، 2011: 58).

ومن أجل تحقيق أهداف البحث، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، كما أنه بالإمكان الوصول اليهم والحصول منهم على معلومات تجيب عن الأسئلة الخاصة بالبحث دون تدخل من الباحث، ويحاول الباحث من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المتغيرات وأبعادها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة.

الطريقة والإجراءات

- لتحقيق الجانب التطبيقي للدراسة تم تناول الطريقة والإجراءات في كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وحدد الباحث أدوات الدراسة التي شملت الاستبانة والعينة العشوائية الطبقية، وتم

اختيار هذه الأداة وقياس صدقها من خلال عرضها على المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في بعد الدراسة ملحق رقم (1).

- من خلال مراجعة الأدبيات السابقة استطاع الباحث أن يكون متغيرات الدراسة وأبعادها وترابطها ببعضها، وتشكل صياغة علمية للإطار العام للدراسة في الفصل الأول.
- صياغة وتشكيل الإطار النظري في الفصل الثاني للدراسة.
- تحديد طبيعة وخصوصية مجتمع الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تضمنت جزأين الجزء الأول ما يتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثين (المتغيرات الضابطة) والتي تمثل المتغيرات المستقلة للدراسة القائمة، والجزء الثاني يتمثل في المتغير التابع ويتكون من ست أبعاد وهي (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، المهارات، القدرات، الابتكار).
- توزيع الاستبانة على مجموعة من اهل الاختصاص والخبرة (الاساتذة الجامعيين ومحلل إحصائي) لتحكيمها وبالتنسيق مع الدكتور المشرف تم جمع كافة ملاحظات المحكمين ومناقشتها من كافة النواحي، وبعد أن تم تعديل الاستبانة وفق مقتضيات البحث تم الوصول الى الشكل النهائي الذي قدم للمبحوثين.

4.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي قطاع الخدمة المدنية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) ممن تلقوا التدريب المباشر من قبل مؤسسة ديوان الموظفين العام من عام 2016-2019 ، والمقسمة على ثلاث برامج تدريبية وهي:

- برنامج التدريب المستمر وعددهم (206) متدرب
- برنامج التأهيل التحضيري وعددهم (51) متدرب
- برنامج إعداد القادة وعددهم (59) متدرب
- وبلغ مجتمع الدراسة (316) متدرب من موظفي قطاع الخدمة المدنية.

5.3 عينة الدراسة:

من خلال طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون فإن حجم عينة الدراسة تكونت من 174 مفردة، والتي تم توزيعها على عينة تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وفقاً لأعداد المتدربين في كل برنامج من البرامج التدريبية الثلاث، وذلك بسبب إختلاف البرامج التدريبية من حيث المحتوى

والموضوع، وأعداد المتدربين لكل برنامج تدريبي، وحسب التمثيل النسبي فقد تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على المتدربين في البرامج التدريبية الثلاث كالتالي: برنامج التدريب المستمر وزعت عليهم (113) استبانة، برنامج التأهيل التحضيري وزعت عليهم (28) استبانة، وبرنامج إعداد القادة وزعت عليهم (33) استبانة، وتم استرجاع (172) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (98.85%).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

حيث: N = مجتمع الدراسة.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

نسبة الخطأ d = 0.05 p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية من وجهة نظر المتدربين.، حيث سبعة أقسام:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، اسم البرنامج التدريبي الذي خضع له المتدرب، عدد الدورات التدريبية التي خضع لها المتدرب، طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم وتكون من (12) فقرة:

القسم الثالث: وهو عبارة عن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب وتكون من (16) فقرة.

القسم الرابع: وهو عبارة عن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة وتكون من (12) فقرة.

القسم الخامس: وهو عبارة عن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات وتكون من (7) فقرات.

القسم السادس: وهو عبارة عن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات وتكون من (10) فقرات.

القسم السادس: وهو عبارة عن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار وتكون من (10) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة حسب جدول (3.1):

جدول (3.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الموافقة	دائماً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " ضعيفة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

المحك المعتمد في الدراسة:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس Likert- Scale (ليكرت) الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي:

$$\text{طول الفقرة} = 5 \div 4 = 0.8$$

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد

الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول رقم (3.2) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (3.2): توضيح مقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
أقل من 36%	1 - 1.79	ضعيفة جداً
36% - 51.9%	1.8 - 2.59	منخفضة

متوسطة	3.39 – 2.60	%52 – %67.9
كبيرة	4.19 – 3.40	%68 – %83.9
كبيرة جداً	5 – 4.20	أكبر من 84%

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية من وجهة نظر المتدربين"، واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرفين.
- 7- تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وعدد من الإحصائيين.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها على المبحوثين

العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (45 فرداً) من عينة الدراسة المستهدفة ليكونوا العينة الاستطلاعية تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، واختبار مدى فهم أفراد العينة لمفردات الاستبانة والمفاهيم الواردة خلال فقرات الاستبانة، وتجاوز أي مشاكل قد تظهر لدى المبحوثين خلال عملية التوزيع والجمع، حيث تم إجراء اختبار معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والأبعاد، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، حيث كانت درجات الارتباط بين الفقرات وأبعادها جميعاً أكثر من (0.40) وكان معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة بشكل كامل

(96.2) وهذا ما يوضح ثبات الاستبانة وإمكانية الحصول على نفس النتائج لنفس الاستبانة اذا وزعت على نفس المبحوثين في وقت آخر. وتم استثناء العينة الاستطلاعية من نتائج الدراسة بشكل كامل.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبانة ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بالصدق من وجهة نظر المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في بعد الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانة في صورته النهائية.

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وأبعاد الكلية للبعد نفسه. وقام الباحث ببناء قاعدة الرفض للحكم على فقرات الاستبانة وأبعادها، حيث أنه يجب أن لا تقل معاملات الارتباط لأغلب الفقرات عن (0.40) وأن تكون أغلبها فوق (0.50) وهذا ما تحقق على جميع فقرات الاستبانة، والتي سنستعرضها بالتفصيل في هذا الجزء من الفصل.

جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	يتناسب المستوى التعليمي لطاقت الإدارة العليا في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية	0.510	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

*0.000	0.547	يتناسب المستوى التعليمي لكادر العمل(في المستويات التنفيذية) في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية	2.
*0.000	0.709	يشجع ديوان الموظفين موظفي قطاع الخدمة المدنية على استمرار تعليمهم	3.
*0.000	0.697	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على المشاركة في النشاطات المرتبطة بطبيعة العمل مثل:(المؤتمرات، ندوات، ورشات عمل)	4.
*0.000	0.810	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على القيام(المهام والمسؤوليات) التي تمكنهم من تعلم ما هو مستجد	5.
*0.000	0.790	يحث ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على تعلم كل ما يؤدي الى توسيع مستوى قدراتهم في العمل	6.
*0.000	0.833	يهتم ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية المتخصصة بتعليم موظفيها كل ما يسهل عليهم ويمكنهم من التعامل مع المشكلات والقضايا	7.
*0.000	0.730	يتوافر في قطاع الخدمة المدنية البيئة المناسبة لتشجيع الموظف على التعلم	8.
*0.000	0.667	يهتم ديوان الموظفين العام بترقية موظفي قطاع الخدمة المدنية الحاصلين على مؤهلات علمية جديدة تتناسب ومتطلبات عملهم الوظيفية	9.
*0.000	0.738	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي الخدمة المدنية على تعلم اللغة الانجليزية من خلال عدة طرق:(دورات مجانية، مساقات تعليمية)	10.
*0.000	0.777	يهتم ديوان الموظفين العام بابتعاث موظفي الخدمة المدنية للخارج للتعلم	11.
*0.000	0.721	يهتم ديوان الموظفين العام بإرسال موظفي الخدمة المدنية لدورات تدريبية تعليمية(داخلية، خارجية)	12.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم" ما بين (0.510) و (0.833) وبناءً على قاعدة الرفض التي وضعها الباحث مسبقاً فإن جميع فقرات البعد تعتبر متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للبعد، وهذا ما يحقق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	يحرص ديوان الموظفين العام على توفير موازنات كافية لتدريب موظفي قطاع الخدمة المدنية	0.656	*0.000
2.	ينفذ ديوان الموظفين العام برامج تدريبية تتلاءم مع (احتياجات ومتطلبات) عمل موظفي قطاع الخدمة المدنية	0.786	*0.000
3.	تستهدف برامج التدريب المنفذة، تطوير أداء الموظفين المتدربين في قطاع الخدمة المدنية	0.755	*0.000
4.	يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات التدريبية الحقيقية قبل اعتماد البرنامج التدريبي	0.768	*0.000
5.	يجري تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين في اماكن مخصصة وملائمة لذلك	0.685	*0.000
6.	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية المهارات للمتدربين	0.789	*0.000
7.	تساهم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تمكين الموظفين	0.822	*0.000
8.	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تحسين عمليات صناعة القرار للمتدربين	0.730	*0.000
9.	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على صقل الشخصية القيادية للمتدرب	0.748	*0.000
10.	تسعى البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية قدرات المتدربين في حل المشكلات	0.773	*0.000
11.	تهتم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام بأبعاد تحسين بيئة العمل في قطاع الخدمة المدنية	0.757	*0.000
12.	تهيئ البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام المتدربين لإشغال مناصب وظيفية متقدمة	0.729	*0.000
13.	يتابع ديوان الموظفين العام مستوى تطبيق البرامج التدريبية لدى المتدربين	0.742	*0.000
14.	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة من المتدربين	0.719	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

15	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة عن المتدربين من قبل المؤسسات العاملين فيها	0.690	*0.000
16	تتوزع البرامج التدريبية المنفذة من قبل ديوان الموظفين العام على كافة الفئات الوظيفية لقطاع الخدمة المدنية	0.611	*0.000

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه. حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب" ما بين (0.656) و (0.822) وبناءً على قاعدة الرفض التي وضعها الباحث مسبقاً فإن جميع فقرات البعد تعتبر متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للبعد، وهذا ما يحقق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Siq
1.	يستخدم ديوان الموظفين العام أساليب متعددة لبناء المعرفة للمتدربين ببرامجه التدريبية	0.797	*0.000
2.	يعمل ديوان الموظفين العام على استقطاب خبراء في بعد ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطة التدريب	0.816	*0.000
3.	يهتم ديوان الموظفين العام بتوفير القدرات المعرفية المهنية الملائمة لدى المتدربين	0.808	*0.000
4.	يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين في نفس البرنامج التدريبي	0.853	*0.000
5.	يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين ببرامج تدريبية مختلفة	0.800	*0.000
6.	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطة البرامج التدريبية لدى المتدربين	0.843	*0.000
7.	يشجع ديوان الموظفين العام المتدربين من مختلف البرامج التدريبية على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأعمالهم	0.808	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

8.	يجري تبادل المعرفة بين اعضاء البرنامج التدريبي الواحد من خلال اسلوب فرق العمل	0.738	*0.000
9.	يتوفر لدى ديوان الموظفين العام المعرفة بالمهارات والقدرات اللازمة لموظفي الخدمة المدنية لأداء مهامهم بأفضل وجه	0.782	*0.000
10	يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء البرامج التدريبية على البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية في(النشرات العلمية، كتب، مجلات، انترنت..)	0.748	*0.000
11	يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء برامجه التدريبية على الابداع الذي يسهل تحويل المعرفة الى تمكين اداري	0.792	*0.000
12	يحفظ ديوان الموظفين العام المعرفة من خلال البرنامج التدريبي بصورة يسهل الوصول اليها	0.691	*0.000

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه. حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة" ما بين (0.691) و (0.853) وبناءً على قاعدة الرفض التي وضعها الباحث مسبقاً فإن جميع فقرات البعد تعتبر متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للبعد، وهذا ما يحقق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	يهتم ديوان الموظفين العام على تطوير القدرة على المبادرة لدى المتدربين	0.898	*0.000
2.	يعزز ديوان الموظفين العام لدى المتدربين القدرة على تطوير اساليب العمل	0.893	*0.000
3.	يحفز ديوان الموظفين العام المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الاعمال	0.871	*0.000
4.	يهتم ديوان الموظفين العام بتحقيق (الانسجام والمواءمة) بين قدرات المتدربين وطبيعة الاعمال	0.872	*0.000
5.	يهتم ديوان الموظفين العام بتعزيز القدرات الابداعية لدى المتدربين	0.880	*0.000
6.	ينمي ديوان الموظفين العام قدرات المتدربين على حل(المشكلات والقضايا)	0.881	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

0.753	*0.000	7. يهتم ديوان الموظفين العام بمعرفة قدرات كل متدرب
-------	--------	--

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه. حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات" ما بين (0.753) و (0.898) وبناءً على قاعدة الرفض التي وضعها الباحث مسبقاً فإن جميع فقرات البعد تعتبر متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للبعد، وهذا ما يحقق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد

م	القيمة الاحتمالية S _{iq}	معامل بيرسون للاارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.838	يركز ديوان الموظفين العام على توافر المهارات الفنية لدى المتدربين
2.	*0.000	0.825	يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الانسانية التي تعزز قدرات المتدربين في التعامل مع الاخرين
3.	*0.000	0.833	يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الابداع لدى المتدربين
4.	*0.000	0.755	يركز ديوان الموظفين العام بتوافر مهارات الاتصال المختلفة للمتدربين
5.	*0.000	0.797	يركز ديوان الموظفين العام على بناء المهارات اللازمة للقيام (بمهام ومسؤوليات) المتدربين داخل مؤسساتهم
6.	*0.000	0.758	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى المتدربين
7.	*0.000	0.849	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات التفاوض لدى المتدربين
8.	*0.000	0.814	يهتم ديوان الموظفين العام بتتمية مهارات الحوار لدى المتدربين
9.	*0.000	0.829	يهتم ديوان الموظفين العام بتتمية مهارة البحث عن المعلومات واسترجاعها في المواضيع المتعلقة بالعمل للمتدربين
10	*0.000	0.792	يركز ديوان الموظفين العام على ادماج موظفين في برامجه التدريبية ذوي (جدارة ومؤهلات) لأداء مهامهم بأفضل وجه *

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه. حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " ما بين (0.755) و (0.849) وبناءً على قاعدة الرفض التي وضعها الباحث مسبقاً فإن جميع فقرات البعد تعتبر متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للبعد، وهذا ما يحقق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام من إكساب المتدربين القدرة على توليد الافكار	0.767	*0.000
2.	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام إكساب المتدربين القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة (مشاكل وقضايا) العمل	0.783	*0.000
3.	ينجز المتدربين في ديوان الموظفين العام أعمالهم بشكل (مبتكر وجديد)	0.840	*0.000
4.	يملك المتدربين في ديوان الموظفين العام المقدرة على تقديم أفكار جديدة	0.748	*0.000
5.	يملك المتدربين في ديوان الموظفين العام الجهوزية الكافية للقيام بأعمال جديدة وابتكارية	0.796	*0.000
6.	يتوافر لدى المتدربين في ديوان الموظفين الفهم الكافي لمعنى الابتكار	0.787	*0.000
7.	يسعى ديوان الموظفين العام على تحفيز موظفي الخدمة المدنية باستمرارية (التطوير والتغيير)	0.783	*0.000
8.	يمنح ديوان الموظفين العام مكافئات فردية للموظفين لرفع الاداء	0.706	*0.000
9.	يسعى ديوان الموظفين العام لتوظيف نماذج الابتكار لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي	0.844	*0.000
10	يوفر ديوان الموظفين العام البيئة المناسبة الايجابية(الدافعة والحاضنة) للابتكار	0.836	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه. حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " ما بين (0.706) و (0.844)

وبناءً على قاعدة الرفض التي وضعها الباحث مسبقاً فإن جميع فقرات البعد تعتبر متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للبعد، وهذا ما يحقق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (3.9) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	البعد
*0.000	0.873	الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم
*0.000	0.937	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
*0.000	0.927	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة
*0.000	0.928	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
*0.000	0.931	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
*0.000	0.892	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (3.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (0.873) و (0.937) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه وفقاً لقاعدة الرفض التي وضعها الباحث.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم، بمعنى درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (أبو علام، 2010). وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكما أشار (Ellis) إلى أن معامل ألفا كان يُستخدم في حساب مستوى موثوقية واتساق البيانات بالنسبة لحجم العينة الممثلة للمجتمع، وبعد عدة تجارب أجراها الباحثون تبين بأن معامل

كرونباخ ألفا كان من أهم المعاملات المؤشرة إلى مدى طبيعية توزيع البنات داخل العينة، حيث كلما كان المؤشر قريب ل(100%) كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وكانت المستويات في التجارب تتراوح ما بين (30%) وهو ما يعد غير مقبول، و(60%) وهو المستوى المقبول، و(80%) وهو ما يعد مقبول جداً. وقد تم تحديد معامل (70%) كقاعدة للرفض بناءً على ما سبق من النسب للحكم على توزيع البيانات (Ellis, 2010) (Barchard K. A., Hakstian R. 1997). حيث يجب أن لا تقل معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة عن هذا المعدل، وكانت نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.10).

جدول (3.10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.972	12	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم
0.966	16	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
0.967	12	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة
0.968	7	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
0.967	10	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
0.971	10	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
0.961	67	جميع الأبعاد معا

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0.966, 0.972)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.961). ونقول بأن أبعاد الاستبانة تتمتع بالثبات إذا كانت معدل معاملات الثبات المستخرجة أكبر من 0.95 لجميع الأبعاد. وهذا ما انطبق على جميع أبعاد الاستبانة والاستبانة بشكل كامل، لذا يمكننا أن نصف أداة الدراسة بالثبات. بحيث أنه لو تم توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة في أي وقت آخر فإننا سنحصل على نفس النتائج الحالية بنسبة 96.1% وهي نسبة كبيرة جداً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the (SPSS) Social Sciences.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non- Parametric Tests) ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حالة العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007، ص.111)، كما توصل Norman (2010) أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.11).

جدول (3.11) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	البعد
0.200	0.079	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم
0.200	0.104	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
0.071	0.126	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة

0.140	0.165	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
0.162	0.115	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
0.200	0.071	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
0.163	0.115	جميع الأبعاد معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع أبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
9. اختبار LSD, لاكتشاف مواطن الفروق حول المتغيرات التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الرابع

تحليل النتائج وفرضيات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، اسم البرنامج التدريبي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة المؤسسة الحكومية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
50.6	87	ذكر
49.4	85	أنثى
100.0	172	المجموع

يتضح من جدول (4.1) أن ما نسبته 50.6% من عينة الدراسة من الذكور والباقي من الإناث، ويفسر الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل في مجتمعنا يتميز بالمساواة وإعطاء الفرص المتساوية لكلا الجنسين لأن يمثل كل منهم دوره في هذا المجتمع.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	23	13.3
من 30 وأقل من 40	82	47.7
من 40 وأقل من 50	51	29.7
من 50 سنة فأكثر	16	9.3
المجموع	172	100.0

يتضح من الجدول (4.2) أن أعلى فئة تمثل في المجتمع هي الفئة من 30 وأقل من 40، ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى أن هذه الفئة هي أكثر الفئات اهتماماً بالتدريب حيث يسعى الموظفون في هذه الفترة العمرية إلى اكتساب المزيد من المهارات وتعلم ما لم يتم اكتسابه خلال الفترة الأولى من مرحلته الوظيفية، كما أن هناك بعض البرامج التدريبية لها من الشروط للالتحاق بها، مثل أن يكون المتدرب من الفئة الأولى بوظيفة مدير C فاعلي وهو ما قد يكون صعباً وهو بعمر الفترة العمرية الأولى، بينما كانت الفئة الأقل من عينة الدراسة هي فئة من هم أكثر من 50 سنة، ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة هي أقرب للتقاعد من غيرها من الفئات العمرية من الموظفين، لذا فإن الاهتمام بالتدريب في هذه المرحلة يقل نسبياً عن غيرها من الفترات العمرية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
موظف	45	26.2
رئيس شعبة/قسم	68	39.5
مدير دائرة/ نائب مدير عام	53	30.8
مدير عام فأكثر	6	3.5
المجموع	172	100.0

يتضح من جدول (4.3) أن نسبة 39.5% من عينة الدراسة كانت من رؤساء شعبة/قسم، والباقي موزعة على المسميات الوظيفية المختلفة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة تحتاج إلى التدريب بشكل أكبر حتى يتسنى لها إدارة مهام الأقسام بالشكل المطلوب حيث زادت المسؤوليات وزاد نطاق الإشراف لديهم، إذ يعتبر رؤساء الأقسام أحد أهم أدوات الإشراف في المؤسسات الحكومية، وعليهم يقع عاتق تحقيق المسؤوليات الخاصة بهم وبمروؤسيهم، لذا فإنهم يسعون إلى التدريب لتعزيز المهارات اللازمة لأداء الحقوق الواجبة لمثل هذا المنصب.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
5.9	10	دبلوم فأقل
65.6	113	بكالوريوس
28.5	49	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراة)
100.0	172	المجموع

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 65.6% من حملة البكالوريوس 28.5% من حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، و 5.9% من حملة شهادة الدبلوم أو أقل، ويرجع ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس تعتبر الحد الأدنى لأغلب الوظائف الحكومية، وليس بمقدور كل من يحمل البكالوريوس أن يتقدم للحصول على شهادات الدراسات العليا، لذا فإنهم يسعون لتعويضها باللجوء إلى الدورات التدريبية للتعليم وكسب المهارات والمعارف والقدرات والخبرات، أما عن حملة شهادات الدبلوم فأقل، فيرجع قلة نسبتهم من العينة، إلى طبيعة الوظائف التي يعملون بها والتي بالغالب لا تحتاج إلى الدورات التدريبية.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة العملية
11	19	أقل من 5 سنوات
23.3	40	من 5 وأقل من 10
27.3	47	من 10 وأقل من 15
38.4	66	15 سنة فأكثر
100.0	172	المجموع

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 38.4% خبرتهم أكثر من 15 سنة وهي النسبة الأكبر في عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة أعمار عينة الدراسة والتي تمثلت بأن أغلب الأعمار هي ما فوق 35 وكننتيجة لأن أحد الشروط للاحتاق بمعظم البرامج لتدريبية أن يكون الموظف بدرجة مدير فأعلى، وهذا ما أدى إلى أن سنوات الخبرة ستكون أكثر من 15 سنة.

- توزيع عينة الدراسة حسب البرنامج التدريبي

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب اسم البرنامج التدريبي

النسبة المئوية %	العدد	البرنامج التدريبي
58.7	101	برنامج التدريب المستمر
15.7	27	برنامج التأهيل التحضيري
25.6	44	برنامج إعداد القادة
100.0	172	المجموع

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته 58.7% من مجتمع الدراسة قد حضروا برنامج التدريب المستمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن برنامج التدريب المستمر هو البرنامج الأكبر الذي يقوم به ديوان الموظفين العام، حيث أن هذا البرنامج كبير وواسع ويتبع على عدة جوانب وموضوعات، وشمل معظم الدوائر الحكومية، وتكون مجتمع الدراسة من حوالي (1000) متدرب، وقام الباحث باختيار المتدربين الأساسيين فيه، أي من قاموا بالتدريب داخل المدرسة الوطنية للإدارة بواسطة مدربيها المعتمدين، واستثنى من تدريبوا بواسطة متدربين مسبقاً، وكان مجتمع الدراسة بالنسبة للباحث هو (206) متدرب في برنامج التدريب المستمر، وهو ما شكل النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية %	العدد	عدد الدورات
63.4	109	دورة واحدة
36.6	63	دورتين
0	0	ثلاث دورات فأكثر
100.0	172	المجموع

يتضح من جدول (4.7) أن ما نسبته 63.4% من مجتمع الدراسة قد حضروا دورة واحدة من برامج التدريب، ولكن لم نجد أحد من أفراد العينة قد حضر ثلاث دورات فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدائرة الحكومية تفضل ترشيح متدرب عن كل برامج تدريبي، ولا تفضل أن يتكرر المتدرب في أكثر من برنامج تدريبي، بالإضافة إلى أن كل برنامج له من الشروط الخاصة به للانضمام إليه، فبرنامج إعداد القادة مثلاً له عدة شروط للاحتاق به، كتأدية لإمتحان قدرات ومستوى باللغة الانجليزية و أن يكون ضمن الفئة الوظيفية الاولى في قطاع الخدمة المدنية، وبالتالي فان ترشيح الدائرة الحكومية للمتدرب لا يكفي دون اجتياز هذه الامتحانات، كما أن برنامج التأهيل التحضيري يستهدف الموظفين الجدد في الخدمة المدنية، وهذا يفسر صعوبة أن يكون

الموظف قد تمكن من اخذ البرنامجين سوياً لاختلاف الفئات الوظيفية، ولصعوبة أن يكون الموظف الجديد وعلى افتراض أنه اخذ برنامج التأهيل التحضيري منذ نهاية عام 2016 فمن الصعب أن يكون قد وصل للفئة الوظيفية الأولى وترشح لبرنامج اعداد القادة، لأن ديوان الموظفين العام يحدد شرطاً لترقية الموظف للفئة الأولى بأن يجتاز أربع سنوات في الخدمة المدنية، وهذا يفسر استحالة أن يكون متديراً قد تمكن من التدريب في الثلاث دورات تدريبية سوياً.

- توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المتدرب
جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المتدرب

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة المؤسسة
65.7	113	وزارية
34.3	59	غير وزارية
100.0	172	المجموع

يتضح من جدول (4.8) أن ما نسبته 65.7% من مجتمع الدراسة قد حضروا دورات تدريبية في المؤسسات الوزارية وكانت موزعة على عدة وزارات مثل: (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة الأوقاف، وزارة الحكم المحلي، وغيرها..)، ويعزو الباحث ذلك إلى المؤسسات الوزارية تمتاز بكثرة أعداد موظفيها، نظراً لطبيعة حجم هيكليتها والمهام الموكلة لديها، وبالتالي سينعكس ذلك بكثرة أعداد الموظفين في المؤسسات الوزارية مقارنة مع المؤسسات الغير وزارية، وما سينجم عنه بكثرة أعداد المتدربين المترشحين من قبل المؤسسات الوزارية عن غيرها من المؤسسات الغير وزارية، اضافة لذلك فان لكثرة الموظفين في المؤسسات الوزارية دور في ترشيح موظفين للتدريب كون الموظف يوجد له بديل في حال تغيبه عن أعماله لغرض التدريب، على عكس المؤسسات الغير وزارية وقلة أعداد الموظفين لديها، مما يجعل المؤسسة تتردد في ترشيح موظفيها لعدم إيجاد بديل في حال تغيبهم.

تحليل فقرات الاستبانة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد والأبعاد للاستبانة ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

- تحليل فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.9).

جدول (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتناسب المستوى التعليمي لطايم الادارة العليا في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية	3.750	0.702	0.75	70.066	0.000	6	كبيرة
2.	يتناسب المستوى التعليمي لكادر العمل (في المستويات التنفيذية) في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية	3.866	0.675	0.7732	75.114	0.000	2	كبيرة
3.	يشجع ديوان الموظفين موظفي قطاع الخدمة المدنية على استمرار تعليمهم	3.884	0.954	0.7768	53.383	0.000	1	كبيرة
4.	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على المشاركة في النشاطات المرتبطة بطبيعة العمل مثل: (المؤتمرات، ندوات، ورشات عمل)	3.814	0.879	0.7628	56.921	0.000	3	كبيرة
5.	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على القيام (المهام	3.802	0.849	0.7604	58.731	0.000	4	كبيرة

							والمسؤوليات) التي تمكنهم من تعلم ما هو مستجد	
كبيرة	5	0.000	58.076	0.7546	0.852	3.773	يحث ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على تعلم كل ما يؤدي الى توسيع مستوى قدراتهم في العمل	.6
كبيرة	7	0.000	53.183	0.721	0.889	3.605	يهتم ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية المتخصصة بتعليم موظفيها كل ما يسهل عليهم ويمكنهم من التعامل مع المشكلات والقضايا	.7
كبيرة	8	0.000	48.675	0.679	0.915	3.395	يتوافر في قطاع الخدمة المدنية البيئة المناسبة لتشجيع الموظف على التعلم	.8
كبيرة	9	0.000	44.239	0.6628	0.982	3.314	يهتم ديوان الموظفين العام بترقية موظفي قطاع الخدمة المدنية الحاصلين على مؤهلات علمية جديدة تتناسب ومتطلبات عملهم الوظيفية	.9
متوسطة	12	0.000	33.666	0.55	1.071	2.750	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي الخدمة المدنية على تعلم اللغة الانجليزية من خلال عدة طرق:(دورات مجانية، مساقات تعليمية)	10
متوسطة	11	0.000	37.753	0.5918	1.028	2.959	يهتم ديوان الموظفين العام بابتعاث موظفي الخدمة المدنية للخارج للتعلم	11
كبيرة	10	0.000	46.094	0.6512	0.926	3.256	يهتم ديوان الموظفين العام بإرسال موظفي الخدمة	12

							المدنية لدورات تدريبية تعليمية(داخلية، خارجية)
كبيرة	0.000	52.992	0.702	0.893	3.514	جميع فقرات البعد معاً	

من جدول (4.9) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يشجع ديوان الموظفين موظفي قطاع الخدمة المدنية على استمرار تعليمهم" يساوي (3.884) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.68%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وهذا يدل على أن ديوان الموظفين يضع نصب عينيه هدف التعليم للموظفين بشكل عام، وخاصة العاملين بالخدمة المدنية. وجاءت الفقرة الثانية " يتناسب المستوى التعليمي لكادر العمل(في المستويات التنفيذية) في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية" بالمرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (3.866) أي أن الوزن النسبي 77.32% وتعتبر هذه النسبة كبيرة، أي وهي ما تميز الكادر البشري عينة الدراسة، حيث أن العاملين في الوظائف المدنية يتم اختيارهم بالطرق التي تناسب متطلبات أعمال الدوائر الحكومية بناءً على المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي يمتلكونها.

المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يشجع ديوان الموظفين العام موظفي الخدمة المدنية على تعلم اللغة الانجليزية من خلال عدة طرق:(دورات مجانية، مساقات تعليمية)" يساوي (2.75) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة وهذا يدل على ضعف الجهود المبذولة من قبل ديوان الموظفين نحو توجيه الموظفين المدنيين لتعلم اللغة الإنجليزية، ويعود ذلك إلى قلة المساقات التعليمية والدورات المجانية الممنوحة للموظفين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم " يساوي(3.514) أي أن الوزن النسبي 70.3%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يقدمه ديوان الموظفين في استثمار الموارد البشرية من موظفين مدنيين من خلال بعد التعليم والتعلم.

ويعزو الباحث ذلك إلى قانون الخدمة المدنية لعام (1998) وتعديلاته عام(2005) واللوائح التنفيذية الخاصة به، والتي كانت محفزة ومشجعة للتعليم وضامنة للحقوق، إضافة إلى الاجراءات المتبعة من ديوان الموظفين العام في تطبيق قانون الخدمة المدنية فيما يخص التعليم والتعلم لموظفي قطاع الخدمة المدنية من تشجيع وتسهيلات مقدمة لهم، من خلال العمل على تغيير للفئة الوظيفية في حال حصول الموظف على مؤهل علمي مناسب، وكذلك منح الموظف لعلاوات خاصة لمن حصل على مؤهلات علمية متقدمة كالدراسات العليا:(الماجستير والدكتوراة)، وتنظيمه للعديد من الدورات والمؤتمرات بمشاركة

موظفي الخدمة المدنية من أجل تعليمهم كل ما هو مستجد، وايضاً تنظيمه لاجراءات وآليات الابتعاث الدراسي للخارج.

- تحليل فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.10).

جدول (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يحرص ديوان الموظفين العام على توفير موازنات كافية لتدريب موظفي قطاع الخدمة المدنية	3.48	0.834	0.696	54.762	0.000	12	كبيرة
2.	ينفذ ديوان الموظفين العام برامج تدريبية تتلاءم مع (احتياجات ومتطلبات) عمل موظفي قطاع الخدمة المدنية	3.59	0.829	0.718	56.844	0.000	10	كبيرة
3.	تستهدف برامج التدريب المنفذة، تطوير أداء الموظفين المتدربين في قطاع الخدمة المدنية	3.85	0.863	0.77	58.576	0.000	4	كبيرة
4.	يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات التدريبية الحقيقية قبل اعتماد البرنامج التدريبي	3.77	0.866	0.754	57.162	0.000	7	كبيرة
5.	يجري تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين في اماكن مخصصة وملائمة لذلك	3.90	0.831	0.78	61.469	0.000	2	كبيرة
6.	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية المهارات للمتدربين	3.91	0.794	0.782	64.663	0.000	1	كبيرة
7.	تساهم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تمكين الموظفين	3.88	0.839	0.776	60.601	0.000	3	كبيرة

كبيرة	8	0.000	59.305	0.754	0.833	3.77	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تحسين عمليات صناعة القرار للمتدربين	.8
كبيرة	5	0.000	65.660	0.77	0.770	3.85	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على صقل الشخصية القيادية للمتدرب	.9
كبيرة	6	0.000	65.394	0.762	0.765	3.81	تسعى البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية قدرات المتدربين في حل المشكلات	.10
كبيرة	9	0.000	62.032	0.746	0.788	3.73	تهتم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام بأبعاد تحسين بيئة العمل في قطاع الخدمة المدنية	.11
كبيرة	11	0.000	47.674	0.696	0.958	3.48	تهيئ البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام المتدربين لإشغال مناصب وظيفية متقدمة	.12
كبيرة	14	0.000	40.133	0.656	1.073	3.28	يتابع ديوان الموظفين العام مستوى تطبيق البرامج التدريبية لدى المتدربين	.13
كبيرة	15	0.000	40.860	0.652	1.045	3.26	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة من المتدربين	.14
كبيرة	16	0.000	40.748	0.612	0.986	3.06	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة عن المتدربين من قبل المؤسسات العاملين فيها	.15
كبيرة	13	0.000	42.127	0.658	1.024	3.29	تتوزع البرامج التدريبية المنفذة من قبل ديوان الموظفين العام على كافة الفئات الوظيفية لقطاع الخدمة المدنية	.16
كبيرة		0.000	73.588	0.72412	0.64527	3.6206	جميع فقرات البعد معاً	

من جدول (4.10) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية المهارات للمتدربين" يساوي 3.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وهذا يدل على تركيز ديوان الموظفين اهتمامه في وضع المواد التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الشخصية والمهارات العملية للمتدربين بما يخدم مصالح الوظيفة المدنية.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر " يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة عن المتدربين من قبل المؤسسات العاملة فيها " يساوي 3.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 61.6%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة وهذا يدل على ديوان الموظفين العام لا يعطي أهمية للتغذية الراجعة بعد تنفيذ البرامج التدريبية ولا يضع هذا الموضوع على رأس أولوياته باعتباره أحد أهم الأمور لمعرفة كفاءة البرامج التدريبية، وما اذا صادفت مشاكل في البرامج التدريبية وهذا من شأنه أن يقلل كفاءة التدريب وصعوبة تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعدها "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب" يساوي 3.62 أي أن الوزن النسبي 73.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. دلالة دور ديوان الموظفين في استثمار رأس المال البشري من خلال بعد التدريب .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ديوان الموظفين يقوم بواجبه من اعتماد برامج تدريبية لموظفي الخدمة المدنية تلبى احتياجاتهم من تنمية المهارات والقدرات لدى المتدربين، كما أن هذه البرامج متنوعة وتراعي الفئات الوظيفية، وبالتالي تخدم أغلب موظفي الخدمة المدنية باختلاف مسمياتهم ودرجاتهم الوظيفية، كما أن المتدربين يلمسون تأثيراً واضحاً لمخرجات التدريب، وانعكاسها على شخصيات وسلوكيات المتدربين.

- تحليل فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.11).

جدول (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(sig) القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة

كبيرة	4	0.000	68.118	0.7652	0.737	3.826	يستخدم ديوان الموظفين العام أساليب متعددة لبناء المعرفة للمتدربين ببرامجه التدريبية	1.
كبيرة	2	0.000	64.323	0.7814	0.797	3.907	يعمل ديوان الموظفين العام على استقطاب خبراء في بعد ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطة التدريب	2.
كبيرة	3	0.000	62.905	0.7674	0.800	3.837	يهتم ديوان الموظفين العام بتوفير القدرات المعرفية المهنية الملائمة لدى المتدربين	3.
كبيرة	5	0.000	57.801	0.7604	0.863	3.802	يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين في نفس البرنامج التدريبي	4.
كبيرة	11	0.000	47.990	0.7094	0.969	3.547	يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين ببرامج تدريبية مختلفة	5.
كبيرة	10	0.000	57.269	0.722	0.827	3.610	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطة البرامج التدريبية لدى المتدربين	6.
كبيرة	7	0.000	55.137	0.7396	0.880	3.698	يشجع ديوان الموظفين العام المتدربين من مختلف البرامج التدريبية على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأعمالهم	7.
كبيرة	1	0.000	57.931	0.793	0.898	3.965	يجري تبادل المعرفة بين اعضاء البرنامج التدريبي الواحد من خلال اسلوب فرق العمل	8.
كبيرة	6	0.000	57.755	0.7476	0.849	3.738	يتوفر لدى ديوان الموظفين العام المعرفة بالمهارات والقدرات اللازمة لموظفي الخدمة المدنية لأداء مهامهم بأفضل وجه	9.

كبيرة	12	0.000	48.067	0.6872	0.938	3.436	يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء البرامج التدريبية على البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية في) النشرات العلمية، كتب، مجلات، انترنت..)	.10
كبيرة	9	0.000	51.079	0.7314	0.939	3.657	يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء برامجه التدريبية على الابداع الذي يسهل تحويل المعرفة الى تمكين اداري	.11
كبيرة	8	0.000	60.737	0.7384	0.797	3.692	يحفظ ديوان الموظفين العام المعرفة من خلال البرنامج التدريبي بصورة يسهل الوصول اليها	.12
كبيرة		0.000	72.175	0.7452	0.677	3.726	جميع فقرات البعد معاً	

من جدول (4.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يجري تبادل المعرفة بين اعضاء البرنامج التدريبي الواحد من خلال اسلوب فرق العمل" يساوي 3.965 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.3%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وهذا يدل على أن المبحوثين يقرون بالدور الكبير الذي يؤديه تبادل المعرفة بين أعضاء البرنامج التدريبي الواحد في تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع أسلوب فرق العمل الذي يساعد على تبادل المعارف بالطريقة السليمة.

المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء البرامج التدريبية على البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية في) النشرات العلمية، كتب، مجلات، انترنت..)" يساوي 3.436 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن المبحوثين يرون بأن الجهود المبذولة في توجيه الأعضاء المشاركين في البرامج التدريبية

نحو البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية غير كافية نوعاً ما، وتحتاج إلى الدعم بشكل أكبر.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة" يساوي 3.726 أي أن الوزن النسبي 74.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على دلالة الدور الذي يقدمه ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة من وجهة نظر المبحوثين.

- تحليل فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات "

جدول (4.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يهتم ديوان الموظفين العام على تطوير القدرة على المبادرة لدى المتدربين	3.77	0.914	0.754	54.088	0.000	3	كبيرة
2.	يعزز ديوان الموظفين العام لدى المتدربين القدرة على تطوير اساليب العمل	3.83	0.805	0.766	62.338	0.000	2	كبيرة
3.	يحفز ديوان الموظفين العام المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الاعمال	3.83	0.824	0.766	60.979	0.000	1	كبيرة
4.	يهتم ديوان الموظفين العام بتحقيق (الانسجام والمواءمة) بين قدرات المتدربين وطبيعة الاعمال	3.76	0.849	0.752	58.115	0.000	4	كبيرة
5.	يهتم ديوان الموظفين العام بتعزيز القدرات الابداعية لدى المتدربين	3.66	0.867	0.732	55.427	0.000	7	كبيرة
6.	ينمي ديوان الموظفين العام قدرات المتدربين على حل(المشكلات والقضايا)	3.70	0.816	0.74	59.519	0.000	5	كبيرة
7.	يهتم ديوان الموظفين العام بمعرفة قدرات كل متدرب	3.68	0.922	0.736	52.340	0.000	6	كبيرة

كبيرة		0.000	66.515	0.7494	0.739	3.747	جميع فقرات البعد معاً
-------	--	-------	--------	--------	-------	-------	-----------------------

من جدول (4.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يحفز ديوان الموظفين العام المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الاعمال" يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.6%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وهذا يدل على دور ديوان الموظفين في الاستثمار في رأس المال البشري يأتي من خلال تحفيز المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الأعمال، من وجهة نظر المشاركين في الدورات التدريبية.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يهتم ديوان الموظفين العام بتعزيز القدرات الإبداعية لدى المتدربين" يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 73.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ولقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن المشاركين في الدورات التدريبية يرون أن اهتمام ديوان الموظفين في تعزيز القدرات الإبداعية لدى المتدربين يأتي في آخر اهتمامات ديوان الموظفين، بالرغم من نسبة الموافقة الكبيرة على هذه الفقرة. وبشكل عام تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات" يساوي 3.747 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

- تحليل فقرات البعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.13).

جدول (4.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يركز ديوان الموظفين العام على توافر المهارات الفنية لدى المتدربين	3.73	0.830	0.746	59.004	0.000	7	كبيرة
2.	يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الانسانية التي تعزز	3.80	0.779	0.76	63.883	0.000	2	كبيرة

من جدول (4.13) يمكن استخلاص ما يلي:

							قدرات المتدربين في التعامل مع الآخرين	
كبيرة	6	0.000	55.476	0.752	0.889	3.76	يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الابداع لدى المتدربين	3.
كبيرة	4	0.000	57.357	0.758	0.867	3.79	يركز ديوان الموظفين العام بتوافر مهارات الاتصال المختلفة للمتدربين	4.
كبيرة	3	0.000	61.302	0.758	0.811	3.79	يركز ديوان الموظفين العام على بناء المهارات اللازمة للقيام (بمهام ومسؤوليات) المتدربين داخل مؤسساتهم	5.
كبيرة	10	0.000	48.782	0.716	0.961	3.58	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى المتدربين	6.
كبيرة	8	0.000	52.213	0.73	0.916	3.65	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات التفاوض لدى المتدربين	7.
كبيرة	1	0.000	66.319	0.768	0.760	3.84	يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارات الحوار لدى المتدربين	8.
كبيرة	9	0.000	52.579	0.716	0.892	3.58	يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارة البحث عن المعلومات واسترجاعها في المواضيع المتعلقة بالعمل للمتدربين	9.
كبيرة	5	0.001	47.946	0.754	1.032	3.77	يركز ديوان الموظفين العام على ادماج موظفين في برامجه التدريبية ذوي (جدارة ومؤهلات) لأداء مهامهم بأفضل وجه *	10.
كبيرة		0.000	69.254	0.744	0.706	3.72	جميع فقرات البعد معاً	

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارات الحوار لدى المتدربين" يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وهذا يدل على اهتمام ديوان الموظفين العام بالمهارات التي تؤدي إلى تعزيز الحوار لدى المتدربين.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى المتدربين" يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 71.6%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالرغم من ذلك فلقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن الاهتمام بتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى المتدربين تأتي في آخر اهتمامات ديوان الموظفين في تعزيز دوره في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر الباحثين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعده "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات" يساوي 3.72 أي أن الوزن النسبي 74.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

- تحليل فقرات البعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.14).

جدول (4.14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام من إكساب المتدربين القدرة على توليد الأفكار	3.866	0.749	0.7732	67.700	0.000	2	كبيرة
2.	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام إكساب المتدربين القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة (مشاكل وقضايا) العمل	3.779	0.778	0.7558	63.673	0.000	6	كبيرة
3.	ينجز المتدربين في ديوان الموظفين العام أعمالهم بشكل (مبتكر وجديد)	3.808	0.790	0.7616	63.235	0.000	4	كبيرة

كبيرة	1	0.000	74.454	0.7954	0.700	3.977	يمتلك المتدربين في ديوان الموظفين العام المقدرة على تقديم أفكار جديدة	4.
كبيرة	3	0.000	67.705	0.7686	0.744	3.843	يمتلك المتدربين في ديوان الموظفين العام الجهوزية الكافية للقيام بأعمال جديدة وابتكارية	5.
كبيرة	5	0.000	63.005	0.7582	0.789	3.791	يتوافر لدى المتدربين في ديوان الموظفين الفهم الكافي لمعنى الابتكار	6.
كبيرة	7	0.000	56.647	0.7466	0.864	3.733	يسعى ديوان الموظفين العام على تحفيز موظفي الخدمة المدنية باستمرارية (التطوير والتغيير)	7.
متوسطة	10	0.000	27.152	0.5338	1.289	2.669	يمنح ديوان الموظفين العام مكافئات فردية للموظفين لرفع الاداء	8.
كبيرة	9	0.000	43.742	0.664	0.995	3.320	يسعى ديوان الموظفين العام لتوظيف نماذج الابتكار لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي	9.
كبيرة	8	0.001	47.159	0.6814	0.947	3.407	يوفر ديوان الموظفين العام البيئة المناسبة الايجابية(الدافعة والحاضنة) للابتكار	10.
كبيرة		0.000	69.759	0.7238	0.680	3.619	جميع فقرات البعد معاً	

من جدول (4.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يمتلك المتدربين في ديوان الموظفين العام المقدرة على تقديم أفكار جديدة" يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وهذا يدل على اهتمام ديوان الموظفين بإدخال التقنيات الحديثة بالتدريب ومواكبة التطور الحاصل بسوق العمل، واعطاء المتدربين المساحة الكافية للتعبير عن الأفكار الابداعية والخلاقة والجديدة وتقبل الرأي الآخر.

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يمنح ديوان الموظفين العام مكافئات فردية للموظفين لرفع الاداء" يساوي 2.669 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 53.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى

حد ما (بدرجة ضعيفة) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة وهذا يدل على ضعف المكافئات المادية والتحفيزات وقلة توجه ديوان الموظفين لمثل هذه الأساليب لرفع أداء الموظفين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار" يساوي 3.619 أي أن الوزن النسبي 72.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على دلالة دور ديوان الموظفين في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار.

جدول (4.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل

بعد من أبعاد " الاستثمار في رأس المال البشري".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	3.5141	.641400	0.7028	71.853	0.000	6	كبيرة
2.	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	3.6206	.645270	0.7241	73.588	0.000	4	كبيرة
3.	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	3.7263	.677090	0.7452	72.175	0.000	3	كبيرة
4.	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات	3.7475	0.73890	0.7495	66.515	0.000	1	كبيرة
5.	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات	3.7285	0.70607	0.7457	69.254	0.000	2	كبيرة
6.	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار	3.6192	0.68041	0.7238	69.759	0.000	5	كبيرة
	جميع الأبعاد	3.6594	0.62377	0.7318	76.939	0.000		كبيرة

نتائج أسئلة الدراسة.

- السؤال الرئيس: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر من المتدربين؟
ويتضح من الجدول (4.15) أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الاستبانة كان (3.659) بوزن نسبي 73.18%، وهذا يعني أن هناك رضى من قبل المتدربين بدرجة كبيرة عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري في قطاع الخدمة المدنية من وجهة نظر المتدربين.
- السؤال الفرعي الأول: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين لبعد التعليم والتعلم؟
ويتضح من الجدول (4.15) أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم" كان (3.514) بوزن نسبي بلغ 70.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، وهذا يدل على الرضى من قبل المتدربين عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بعد التعليم والتعلم بدرجة كبيرة. وجاء هذا البعد في المرتبة السادسة من حيث ترتيب الموافقة على الأبعاد من قبل المبحوثين.
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين لبعد التدريب؟
يتضح من الجدول أعلاه (4.15) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب" كان (3.62) بوزن نسبي بلغ 72.41%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، وهذا يدل على الرضى من قبل المتدربين عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بعد التدريب بدرجة كبيرة. وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب الموافقة على الأبعاد من قبل المبحوثين.
- السؤال الفرعي الثالث: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين لبعد المعرفة؟
يتضح من الجدول أعلاه (4.15) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة" كان (3.726) بوزن نسبي بلغ 74.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، وهذا يدل على الرضى من قبل المتدربين عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية من

وجهة نظر المتدربين من خلال بعد الاهتمام بالمعرفة بدرجة كبيرة. وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث ترتيب الموافقة على الأبعاد من قبل المبحوثين.

- السؤال الفرعي الرابع: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين لبعد القدرات؟

يتضح من الجدول أعلاه (4.15) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات" يساوي 3.747 بوزن نسبي بلغ 74.95%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على الرضى من قبل المتدربين عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين من خلال بعد القدرات بدرجة كبيرة. وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث ترتيب الموافقة على الأبعاد من قبل المبحوثين.

- السؤال الفرعي الخامس: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين لبعد المهارات؟

يتضح من الجدول أعلاه (4.15) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات" كان 3.72 بوزن نسبي بلغ 74.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، وهذا يدل على الرضى من قبل المتدربين عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين من خلال بعد المهارات بدرجة كبيرة. وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب الموافقة على الأبعاد من قبل المبحوثين.

- السؤال الفرعي السادس: ما هو دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين لبعد الابتكار؟

يتضح من الجدول أعلاه (4.15) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار" كان 3.619 بوزن نسبي بلغ 72.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على الرضى من قبل المتدربين عن دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين من خلال بعد الابتكار بدرجة كبيرة. وجاء هذا البعد في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب الموافقة على الأبعاد من قبل المبحوثين.

• تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى

لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب، عدد الدورات التدريبية، اسم البرنامج التدريبي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

(في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس

المال البشري المتمثل بأبعاده التالية) (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات،

الابتكار) تعزى لمتغير الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4.16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع الأبعاد، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع الأبعاد والأبعاد مجتمعة تعزى إلى الجنس. وبالتالي نرفض الفرضية السابعة المتعلقة بمتغير الجنس. حيث تعطي المؤسسات بدرجة كبيرة جداً الأهمية للمساواة في إعطاء الفرص للتنمية والتدريب لكلا الجنسين، إذا أن لكل منهما دوراً يؤديه داخل منظومة متكاملة لا تعرف التمييز بين الجنسين من أجل تحقيق المصلحة العامة، وهذا أدى الى وجود توافق بين المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين بغض النظر عن متغير الجنس.

جدول (4.16): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

الدالة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		البعد
			أنثى	نكر	
غير دال	0.294	0.224	3.5249	3.5249	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

غير دال	0.215	0.532	3.6466	3.6466	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
غير دال	0.300	0.840	3.7692	3.7692	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة
غير دال	0.905	1.383	3.8243	3.8243	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
غير دال	0.795	0.544	3.7575	3.7575	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
غير دال	0.794	-0.217	3.6080	3.6080	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
غير دال	0.563	0.617	3.6884	3.6884	جميع الأبعاد معاً

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4.17) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأن القيمة المطلقة المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (1.124) وهي أقل من قيمة F الجدولية، لذلك نقبل الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول "دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر"، وبالتالي نرفض الفرضية المرتبطة بمتغير العمر. فبالطبع لا ينتهي الإنسان عن طلب المزيد من التعلم والتدريب في أي مرحلة من العمر كانت وبنفس الدرجة والاهتمام، حيث أن العمر يعتبر رقماً ولا يؤثر على رغبة المورد البشري في التدريب والتنمية بشكل مستمر، وهذا أدى

الى وجود توافق بين الفئات العمرية للمتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين بغض النظر عن متغير العمر.

جدول (4.17): اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير العمر)

البعد	مصدر التباين	المتوسط	الانحراف المعياري	المتباين	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	بين المجموعات	2.293	3	0.764	1.887	0.143	غير دال
	داخل المجموعات	68.055	168	0.405			
	المجموع	70.348	171				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	بين المجموعات	1.176	3	0.392	0.941	0.422	غير دال
	داخل المجموعات	70.024	168	0.417			
	المجموع	71.200	171				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	بين المجموعات	1.279	3	0.426	0.929	0.428	غير دال
	داخل المجموعات	77.117	168	0.459			
	المجموع	78.396	171				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات	بين المجموعات	1.690	3	0.563	1.033	0.380	غير دال
	داخل المجموعات	91.671	168	0.546			
	المجموع	93.361	171				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات	بين المجموعات	0.530	3	0.177	0.351	0.789	غير دال
	داخل المجموعات	84.720	168	0.504			
	المجموع	85.250	171				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار	بين المجموعات	2.051	3	0.684	1.489	0.219	غير دال
	داخل المجموعات	77.116	168	0.459			
	المجموع	79.167	171				
جميع الأبعاد	بين المجموعات	1.124	3	0.375	0.962	0.412	غير دال
	داخل المجموعات	65.410	168	0.389			
	المجموع	66.533	171				

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال

البشري المتمثل بأبعاده التالية(التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (1.930) وهي أقل من قيمة F الجدولية، لذلك نقبل الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري" تعزى إلى المؤهل العلمي. ذلك لأن المؤهلات العلمية لا تغني عن الخبرة العملية والتدريبية فهي دائما تكون السند والداعم الرئيسي بجانب المؤهلات والخبرات العلمية في كافة المستويات الوظيفية في تحقيق التنمية البشرية، وهذا يبين مدى اهتمام المؤسسات العامة والمدنية في الاستثمار في كافة المؤهلات العلمية لبناء مورد بشري قادر على تحقيق الأهداف والعمل بكفاءة عالية في كافة المستويات، وهذا يعني أن التدريب يتناسب مع اختلاف المؤهلات العلمية الحاصل عليها المتدرب مما أدى الى وجود توافق بين كافة المؤهلات العلمية للمتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المبحوثين بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي.

جدول (4.18): اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المؤهل العلمي)

البعد	مصدر التباين	الدرجة الحرة	التباين	المتوسط	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	بين المجموعات	2	3.065	1.533	3.850	0.023	غير دال
	داخل المجموعات	169	67.282	0.398			
	المجموع	171	70.348				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	بين المجموعات	2	2.257	1.129	2.766	0.066	غير دال
	داخل المجموعات	169	68.943	0.408			
	المجموع	171	71.200				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	بين المجموعات	2	2.229	1.115	2.473	0.087	غير دال
	داخل المجموعات	169	76.167	0.451			
	المجموع	171	78.396				

غير دال	0.174	1.767	0.956	2	1.912	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
			0.541	169	91.449	داخل المجموعات	
				171	93.361	المجموع	
غير دال	0.399	.923	0.461	2	.921	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
			0.499	169	84.329	داخل المجموعات	
				171	85.250	المجموع	
غير دال	0.123	2.120	0.969	2	1.938	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
			0.457	169	77.229	داخل المجموعات	
				171	79.167	المجموع	
غير دال	0.083	2.525	0.965	2	1.930	بين المجموعات	جميع الأبعاد
			0.382	169	64.603	داخل المجموعات	
				171	66.533	المجموع	

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (4.19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (0.808) وهي أقل من قيمة F الجدولية، لذلك نقبل الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري " تعزى إلى سنوات الخبرة العملية. فمهما قلت أو زادت الخبرة العملية يظل المورد البشري في حاجة مستمرة إلى عملية التنمية، ويحتاج من المؤسسة التي يعمل بها إلى أن تسعى إلى تنميته والاستثمار في قدراته من أجل الوصول إلى مستويات أداء أعلى، وهذا أدى إلى وجود توافق بين المتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المبحوثين بغض النظر عن متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (4.19): اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير سنوات الخبرة العملية)

البعد	مصدر التباين	متوسط	التباين	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	بين المجموعات	3	0.315	0.252	0.860	غير دال
	داخل المجموعات	168	70.033			
	المجموع	171	70.348			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	بين المجموعات	3	0.557	0.441	0.724	غير دال
	داخل المجموعات	168	70.643			
	المجموع	171	71.200			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	بين المجموعات	3	1.113	0.807	0.492	غير دال
	داخل المجموعات	168	77.283			
	المجموع	171	78.396			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات	بين المجموعات	3	.863	0.522	0.668	غير دال
	داخل المجموعات	168	92.499			
	المجموع	171	93.361			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات	بين المجموعات	3	.860	0.570	0.635	غير دال
	داخل المجموعات	168	84.391			
	المجموع	171	85.250			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار	بين المجموعات	3	2.693	1.972	0.120	غير دال
	داخل المجموعات	168	76.474			
	المجموع	171	79.167			
جميع الأبعاد	بين المجموعات	3	0.808	0.688	0.560	غير دال
	داخل المجموعات	168	65.726			
	المجموع	171	66.533			

• الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

(في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية) (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

من النتائج الموضحة في جدول (4.20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (1.592) وهي أقل من قيمة F الجدولية، لذلك نقبل الرضوية الصفرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري" تعزى إلى المسمى الوظيفي. وهذا إن دل فإنه يدل على اهتمام المورد البشري بالتنمية والتدريب في أي مستوى وظيفي كان، كما وأن المؤسسة تحتاج بشكل مستمر إلى الاستثمار في رأس المال البشري في كافة المستويات والمسميات الوظيفية، وهذا أدى الى وجود توافق بين المتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين بغض النظر عن متغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.20): اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المسمى الوظيفي)

البعد	مصدر التباين	قيمة F	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	بين المجموعات	1.047	3	0.349
	داخل المجموعات	69.301	168	0.413
	المجموع	70.348	171	
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	بين المجموعات	0.778	3	0.259
	داخل المجموعات	70.421	168	0.419
	المجموع	71.200	171	
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	بين المجموعات	3.052	3	1.017
	داخل المجموعات	75.344	168	0.448
	المجموع	78.396	171	
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات	بين المجموعات	2.078	3	0.693
	داخل المجموعات	91.284	168	0.543
	المجموع	93.361	171	

غير دال	0.071	2.383	1.160	3	3.480	الاستثمار في رأس المال البشري من
			0.487	168	81.770	داخل المجموعات
				171	85.250	المجموع
غير دال	0.358	1.084	0.501	3	1.503	الاستثمار في رأس المال البشري من
			0.462	168	77.664	داخل المجموعات
				171	79.167	المجموع
غير دال	0.253	1.372	0.531	3	1.592	بين المجموعات
			0.387	168	64.942	داخل المجموعات
				171	66.533	المجموع

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب. من النتائج الموضحة في جدول (4.22) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع الأبعاد، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع الأبعاد والأبعاد مجتمعة تعزى إلى طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب. وبالتالي نرفض الفرضية السابعة المتعلقة بمتغير طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب. وهذا يبين بأن هدف الاستثمار في رأس المال البشري بات مشتركاً ما بين المؤسسات الحكومية سواء كانت وزارية أو غير وزارية، بحيث جميع المؤسسات الحكومية تسعى إلى التنمية البشرية بشكل موحد وشامل، فالتدريب تتحقق التنمية والاستثمار البشري، وهذا أدى الى وجود توافق بين المتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين بغض النظر عن متغير طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب.

جدول (4.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب

البعد	المتوسطات	ت	د	ع	ف	ج
-------	-----------	---	---	---	---	---

- * الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

غير دال	0.084	-0.772	3.5664	3.4867	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم
غير دال	0.158	-0.374	3.6462	3.6073	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
غير دال	0.755	0.260	3.7076	3.7360	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة
غير دال	0.419	-0.691	3.8015	3.7193	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
غير دال	0.756	-0.595	3.7729	3.7053	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
غير دال	0.559	-1.174	3.7034	3.5752	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
غير دال	0.621	-0.611	3.6997	3.6383	جميع الأبعاد معاً

- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

من النتائج الموضحة في جدول (4.21) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (0.030) وهي أقل من قيمة F الجدولية، لذلك نقبل الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري "

تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، حيث أن الاهتمام بأخذ الدورات والسعي إلى التنمية البشرية والاستثمار في رأس المال البشري لا يقل ولا يتأثر بعدد الدورات، حيث تصبح الرغبة في تحقيق هذا الهدف ثابتة لا تتأثر بمدى وعدد الدورات التي يأخذها الموظف، وهذا أدى الى وجود توافق بين المتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين بغض النظر عن متغير عدد الدورات التدريبية.

جدول (4.22): اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير عدد الدورات التدريبية)

البعد	مصدر التباين	المتباين الخطي	المتباين الخطي	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	بين المجموعات	0.374	1	0.909	0.342	غير دال
	داخل المجموعات	69.974	170			
	المجموع	70.348	171			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	بين المجموعات	0.393	1	0.944	0.333	غير دال
	داخل المجموعات	70.807	170			
	المجموع	71.200	171			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	بين المجموعات	0.001	1	0.002	0.968	غير دال
	داخل المجموعات	78.395	170			
	المجموع	78.396	171			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات	بين المجموعات	0.066	1	0.120	0.730	غير دال
	داخل المجموعات	93.295	170			
	المجموع	93.361	171			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات	بين المجموعات	0.122	1	0.243	0.623	غير دال
	داخل المجموعات	85.129	170			
	المجموع	85.250	171			
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار	بين المجموعات	0.604	1	1.306	0.255	غير دال
	داخل المجموعات	78.563	170			
	المجموع	79.167	171			
جميع الأبعاد	بين المجموعات	0.030	1	0.077	0.782	غير دال
	داخل المجموعات	66.503	170			
	المجموع	66.533	171			

- الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بأبعاده التالية (التعليم والتعلم، التدريب، المعرفة، القدرات، المهارات، الابتكار) تعزى لمتغير اسم البرنامج التدريبي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.23) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (0.653) وهي أقل من قيمة F الجدولية، لذلك نقبل الفرضية الصفرية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري " تعزى إلى اسم البرنامج التدريبي، وهذا إن دل فإنه يدل على أن جميع الدورات التدريبية تعتبر هدفاً للموظفين بشكل عام بغض النظر عن موضوعها، إذ أن مواضيع التدريب التي يتم اختيارها لم تكن إلا لهدف تنمية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا أدى إلى وجود توافق بين المتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المتدربين بغض النظر عن متغير اسم البرنامج التدريبي.

جدول (4.23): اختبار تحليل التباين الأحادي (اسم البرنامج التدريبي)

البعد	مصدر التباين	الدرجة الحرة	الدرجة الحرة	الدرجة الحرة	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	بين المجموعات	2	0.726	0.363	0.881	0.416	غير دال
	داخل المجموعات	169	69.622	0.412			
	المجموع	171	70.348				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب	بين المجموعات	2	0.283	0.142	0.338	0.714	غير دال
	داخل المجموعات	169	70.916	0.420			
	المجموع	171	71.200				
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	بين المجموعات	2	0.403	0.201	0.436	0.647	غير دال
	داخل المجموعات	169	77.993	0.461			
	المجموع	171	78.396				
بين المجموعات		2	.576	0.288	0.524	0.593	غير دال

			0.549	169	92.785	داخل المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
				171	93.361	المجموع	
غير دال	0.330	1.116	0.556	2	1.111	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
			0.498	169	84.139	داخل المجموعات	
				171	85.250	المجموع	
غير دال	0.149	1.924	0.881	2	1.762	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
			0.458	169	77.404	داخل المجموعات	
				171	79.167	المجموع	
غير دال	0.435	.837	0.326	2	0.653	بين المجموعات	جميع الأبعاد

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية من وجهة نظر المتدربين، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة (3.659) وبوزن نسبي بلغ (73.18%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني حقيقة الدور الكبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لأبعاد (القدرات، المعرفة، المهارات، التدريب، الابتكار، التعليم والتعلم) لموظفي الخدمة المدنية من خلال البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ودورها الهام في إحداث استثمار حقيقي في رأس المال البشري.
2. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لبعد الاهتمام بالقدرات، وجاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الدور، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد القدرات (3.747) وبوزن نسبي بلغ (74.95%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار وتنمية القدرات لدى موظفي الخدمة المدنية من خلال البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وهذا يعتبر استثماراً في رأس المال البشري.
3. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لبعد الاهتمام بالمعرفة، وجاء هذا البعد بالترتيب الثاني من حيث الدور، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد المعرفة (3.726) وبوزن نسبي بلغ (74.52%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار وتنمية المعارف لدى المتدربين في البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليها دراسة (قيشاوي، 2015) من نتائج حول دور ديوان الموظفين العام والسعي لأن تكون البرامج التدريبية ملائمة لاحتياجات العاملين، من خلال المساهمة في اكساب الموظفين لمعارف جديدة.
4. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لبعد الاهتمام بالمهارات، وجاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الدور، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد المهارات (3.72) وبوزن نسبي بلغ (74.4%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار وتنمية المهارات لدى المتدربين في البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليها دراسة (قيشاوي، 2015) من نتائج حول دور ديوان الموظفين العام والسعي لأن تكون البرامج التدريبية ملائمة لاحتياجات العاملين، من خلال المساهمة في اكساب الموظفين لمهارات جديدة.

5. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لبعده التدريب، وجاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث الدور، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده التدريب (3.62) وبوزن نسبي بلغ (72.41%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب بتهيئة التدريب الأمثل للمتدربين في البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة، وهذا يتفق مع ما توصلت اليها دراسة (قيشاوي، 2015) من نتائج حول دور ديوان الموظفين العام البارز في تطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتدريب، ومباشرته بإنشاء وتفعيل دور المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة.

6. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لبعده الاهتمام بالابتكار، وجاء هذا البعد بالترتيب الخامس من حيث الدور، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده الابتكار (3.619) وبوزن نسبي بلغ (72.38%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الابتكار لدى المتدربين في البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة.

7. توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لبعده التعليم والتعلم، وجاء هذا البعد بالترتيب السادس من حيث الدور، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده التعليم والتعلم (3.514) وبوزن نسبي بلغ (70.28%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دوراً كبيراً في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم لدى المتدربين في البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة.

8. توصلت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات، طبيعة المؤسسة الحكومية، عدد الدورات التدريبية، اسم البرنامج التدريبي).

ثانياً: الاستنتاجات:

1. يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية في الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تنظيم برامج تدريبية لهم من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة، تغطي فيها هذه البرامج التدريبية لأبعاد (القدرات، المعرفة، المهارات، التدريب، الابتكار، التعليم والتعلم) بدرجة

كبيرة، وتحدث فارقاً وتنمية لدى المتدربين في هذه الأبعاد، وهذا ما انعكس على اجابات المبحوثين في الدراسة.

2. يحفز ديوان الموظفين العام المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الاعمال، ويعزز ديوان الموظفين العام لدى المتدربين القدرة على تطوير أساليب العمل، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة(الجراح،2019) في أن الضعف في البرامج التدريبية وتنميته للقدرات الذهنية للأفراد المبحوثين قد أضعف من الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما قام به ديوان الموظفين العام من تخصيص محور القدرات وخاصة الذهنية في مجال تدريبه، وضرورة أن تكون تلك القدرات وسيلة لانجاز الأعمال، مع تدريبهم أيضاً على تطوير وسائل وأساليب جديدة وتطويرها للقيام بالأعمال وفق المطلوب.

3. يجري تبادل المعرفة بين أعضاء البرنامج التدريبي الواحد من خلال أسلوب فرق العمل، كما ويعمل ديوان الموظفين العام على استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطة التدريب، ويستخدم أساليب متعددة لبناء المعرفة لدى المتدربين، وهو ما أتفق مع دراسة(عليان،2010) من وجود علاقة معنوية بين واقع تطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة وجودة الخدمات المقدمة، وهو ما يقوم به ديوان الموظفين العام من خلال الاهتمام بهذا الجانب في برامجه التدريبية والتطرق اليها بشكل مستقل، ولترسيخ المفاهيم فقد يتم استقطاب خبراء ومدربين معتمدين في المجال من أجل إعطاء أفضل المعلومات والوصول لأفضل النتائج مع المتدربين داخل البرامج التدريبية، وما يتم خلال البرنامج التدريبي من خلق علاقات صداقة داخل البرنامج التدريبي وتجميع المتدربين على تبادل المعارف فيما بينهم.

4. يركز ديوان الموظفين العام على اعتماد برامج تدريبية تهتم بتنمية مهارات الحوار للمتدربين، وبناء المهارات اللازمة لقيام المتدربين بمهام ومسؤوليات أعمالهم، كما ويهتم بتوافر المهارات الإنسانية التي تعزز قدرات المتدربين في التعامل مع الآخرين، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة(ميزان،أمنية،2019) في أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر أهم استثماراً لتحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع، وتظهر تلك الأهمية من خلال إعداد الكفاءات والمهارات التي يحتاجها سوق العمل، وهو ما يقوم به ديوان الموظفين العام من إدراجه للعديد من المهارات داخل برامجه التدريبية من أجل تمكينها للمتدربين، ومنها مهارة الحوار وغيرها من المهارات الإنسانية التي تجعل من المتدرب قادراً ومتميزاً في تعامله مع الآخرين.

5. تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على توافر عدة خصائص في البرنامج التدريبي لقبوله واعتماده، ومنها أن يسعى الى تنمية المهارات للمتدربين، والتحقق من وجود أماكن مخصصة وملائمة لإجراء تنفيذ التدريب، وأن تسعى تلك البرامج لتمكين الموظفين وتطوير أدائهم، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة(قيشاوي،2015) في أن ديوان الموظفين العام قام بعمل

تحسين في أداء وفاعلية العملية التدريبية على مؤسسات الدولة الفلسطينية، وهذا العمل مسند الى المدرسة الوطنية للإدارة التي تقوم بمتابعة كل الحثيات الخاصة بالعمليات التدريبية، ذلك من أجل النهوض بها لإحداث تنمية على المهارات الخاصة بالمتدربين.

6. يمتلك المتدربين في ديوان الموظفين العام المقدر على تقديم أفكار جديدة، بحيث تمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام من إكساب المتدربين القدرة على توليد الأفكار، بحيث يصبحون يمتلكون الجهوزية الكافية للقيام بأعمال جديدة وابتكارية، وبالتالي يصبح لدى المتدربين القدرة على انجاز أعمالهم بشكل مبتكر وجديد، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (شبير، 2015) حول مدى أهمية الاهتمام بتنمية رأس المال البشري من خلال التدريب وروح الابتكار، وهذا يتضح من خلال ما يقوم به ديوان الموظفين العام في خلق جانب كامل في البرامج التدريبية لجانب الابتكار وتشجيع المتدربين على طرح أفكارهم الجديدة ذات العلاقة بموضوعات التدريب.

7. يشجع ديوان الموظفين موظفي قطاع الخدمة المدنية على استمرار تعليمهم، بحيث يتناسب المستوى التعليمي لكادر العمل (في المستويات التنفيذية) في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية، كما ويشجع ديوان الموظفين على المشاركات المرتبطة بطبيعة العمل مثل المؤتمرات والقيام بالأعمال التي تمكن الموظف من تعلم ما هو مستجد، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (عليان، 2010) أن للتعليم وتنوع المؤسسات التي يحصل الموظف على الشهادات العلمية منها، دوراً هاماً في حصول الفرد على الوظيفة المناسبة له، وهو ما يقوم به ديوان الموظفين العام بتشجيع موظفي الخدمة المدنية من إكمال تعليمهم والالتحاق بالجامعات المحلية، واعطائهم الفرص حتى يتمكنوا من الحصول على المؤهلات العلمية اللاحقة والمناسبة لامكانية تعديل مسمياتهم وفئاتهم الوظيفية وبالتالي يصبحوا على مؤهل علمي مناسب و الوظيفة التي يشغلونها مستقبلاً، كما يتفق مع دراسة (Aluko & Aluko, 2012) في أن التعليم يسهم بشكل كبير في التطور والاستدامة للمنظمة التي يعمل بداخلها الموظف، وضرورة أن يتصف بجودة عالية لتلبية احتياجات السوق من المهارات.

8. وجود توافق بين المتدربين حول دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري بغض النظر عن المتغيرات الضابطة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات، طبيعة المؤسسة الحكومية، عدد الدورات التدريبية، اسم البرنامج التدريبي).

ثالثاً: التوصيات:

1. ضرورة توفير المعرفة الخاصة لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري لدى موظفي الخدمة المدنية من أجل تعريفهم بمفاهيم موضوع رأس المال البشري وأبعاده وأهميته، وتوفير الفرص

- لتطوير الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ضمن أبعاد هذا المفهوم، ويتم ذلك من خلال دورات خاصة عن المفهوم تعقد بشكل مستمر لكل الدوائر الحكومية، وبشكل مبدئي إدماجها ضمن البرامج التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين الجدد لتمكينهم بهذا الجانب، كما يجب على المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة التركيز على كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاولة تعزيزها.
2. ضرورة أن يكون هناك اهتماماً أكبر من قبل ديوان الموظفين العام بتميز ومعرفة قدرات كل متدرب، من خلال تصميم مهمة عمل داخلية ضمن البرنامج التدريبي يتم بناءً عليها التمييز بين قدرات المتدربين، مع الأخذ بعين الاعتبار لتصنيف تلك القدرات وتصميم مهمة العمل بناءً على نوع القدرات المراد فحصها.
3. ضرورة أن يحفز ديوان الموظفين العام أعضاء البرامج التدريبية على البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية في (النشرات العلمية، كتب، مجلات، انترنت)، وتوفير المتطلبات اللازمة التي تسهل على المتدربين تطبيق عملية البحث عن المعرفة، وادماج أساليب البحث عن المعرفة في أغلب أنشطة برامج التدريب، وأن يعطي إهتماماً أكبر بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين من مختلف البرامج التدريبية بواسطة عمل ورشات تجمع بين جميع المتدربين من مختلف البرامج التدريبية حتى يتم تبادل المعارف بشكل أكبر ونشر تلك المعارف على جميع المتدربين فيما بينهم.
4. ضرورة أن يهتم ديوان الموظفين العام بعقد دورات متخصصة بتحديث المهارات في استخدام الحاسوب لرفع كفاءة الأداء لدى الموظفين، خاصة الموظفين الذين كانت أعمارهم ما يزيد عن 40 عام، وكذلك لمهارات البحث عن المعلومات واسترجاعها في المواضيع المتعلقة بالعمل.
5. ضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل ديوان الموظفين العام لمواضيع المتابعة للتغذية الراجعة من المتدربين أثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي سواء عن طريق المؤسسات التي يعملون فيها أو بواسطة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وكذلك متابعة مستوى جودة تطبيق البرنامج التدريبي، وأن تتوزع تلك البرامج التدريبية على كافة الفئات الوظيفية في الخدمة المدنية، ومراعاة توجيه إهتمام أكبر بتخصيص برامج تدريبية للفئة الوظيفية الثانية في الخدمة المدنية، كونها تحتوي النسبة الأكبر من الموظفين وتمتاز باختصاصيتها بالعمل.
6. ضرورة أن يقوم ديوان الموظفين العام بإعداد مسوغات قانونية مقترحة لتعديل قانون الخدمة المدنية وإرساله للجهات المختصة من أجل اعتمادها وفق الأصول والبدء بتنفيذها، بحيث أن تكون القوانين المعدلة ضامنة لتحقيق فعلي للاستثمار في رأس المال البشري من خلال منحها مكافآت للموظفين مبرورة بتقييم الأداء الذي تحسن من خلال البرامج التدريبية، وكذلك السعي لتوظيف واعتماد نماذج للابتكار يأخذ بعين الاعتبار تطوير الأداء سواء كان للفرد المتدرب أو للمؤسسة التي يعمل بها المتدرب.

7. ضرورة أن يقوم ديوان الموظفين العام بعقد دورات تعليم اللغة الإنجليزية بشكل مستمر، ويراعي فيها المستويات المختلفة للموظفين بناءً على التقييمات المنعقدة بشكل مستمر لقياس مستوى اللغة الإنجليزية، ومن الممكن أن يكون ذلك من خلال التعاقد مع المراكز المختصة بتعليم اللغة الإنجليزية، وتسهيل وصول الموظفين لمثل هذه الخدمات، وأن يولي اهتماماً أكبر بابتعاث موظفي الخدمة المدنية للتعليم في الخارج وتنظيمة لدورات خارجية باستمرار.
8. قيام ديوان الموظفين العام بتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالجانب الإبداعي، من أجل تقبل وتبني الأفكار الإبداعية والخلقة بما يخص العمل داخل الدوائر الحكومية، من خلال طرح الموظفين لتلك الأفكار التي تساعد في تحسين الأداء والوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز، حيث يرى الباحث أن الاهتمام بهذا الجانب ضعيف لدى ديوان الموظفين العام، والاهتمام به يشكل نقلة نوعية بالعمل المؤسسي الحكومي.
9. ضرورة بناء قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين، تكون سهلة الوصول من جميع الأطراف باستخدام النظم المؤتمتة والحديثة، للأغراض الإحصائية والبحثية، حيث أن الباحث وبالرغم من عمله في ديوان الموظفين العام إلا أنه واجه صعوبة في الحصول على معلومات تخص المشاركين في البرامج التدريبية، والتي بالغالب كانت بيانات غير محدثة وبشكل يدوي عن طريق ملفات اكسل، وبالتالي فإن بناء قاعدة بيانات الكترونية بالتعاون مع الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات في ديوان الموظفين العام سيسهل عمليات الوصول السريعة والدقيقة للمتدربين، وبالتالي سهولة الحصول على بيانات عن الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا سيجعل الكفاءة في عمليات التقييم المختلفة أدق وأفضل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، م.م. (2009): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- التدريب والتقييم، المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة (pnsa.gov.ps). (2020). تم الاسترداد من (<http://pnsa.gov.ps/ar/content/83>)
- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (2004). (INTEC): عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الجمل، ه.م. (2007): دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الحناوي، ح. (2006): رأس المال البشري، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- الطيطي، خ.م.ا. (2010): إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العنزي، س، صالح، أ. (2008): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان.
- الكبيسي، ص. (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد.
- الكفافي، م.ج. (2007): الاستثمار في الموارد البشرية لمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة.
- المدهون، م.ا. (2005): إدارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة.
- المعايطه، ر.ن. (2007): استثمار رأس المال البشري دليلك لإدارة الموارد البشرية، عمان.
- النجار، ف.ر. (2014): إدارة رأس المال البشري بالموهبة والابداع، منشأة المعارف، جلال حزي وشركاءه، الإسكندرية.
- بلوط، ح. (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- حسن، ر. (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- درة، ع.م. (2009): مدخل الى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، القاهرة.

- ديوان الموظفين العام.(2017-2022):الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام.دولة فلسطين.
- سلطان،م.س.(2001):ادارة الموارد البشرية،القاهرة.
- عقيلي،ع.و.(2005):ادارة الموارد البشرية:بعد استراتيجي،دار وائل للنشر،الأردن.
- فيليب،ج،ستوب،و.(2003):الاستثمار البشري:أدوات وخطوات قياس العائد،(توفيق،عبد الرحمن).مركز الخبرات المهنية للإدارة"بميك"،الجيزة.
- ماهر،أ.(1999):ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع.
- ديوان الموظفين العام.(2020). الموقع الرسمي (<https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc>)
- عليان، ر.(2011):مناهج البحث العلمي،الطبعة الأولى .
- الجرجاوي، ز.م. (2010):القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان،غزة، بتصرف.
- أبو علام،ر.م.(2010):مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية،دار النشر للجامعات،القاهرة.
- خضر،ر.(2007): نظرية النهاية المركزية والاستدلال الإحصائي، جامعة باثنة. مقال للنشر. مجلة الاقتصاد الصناعي.

المؤتمرات والدورات:

- الزايد،م.(2012):الاستثمار في الرأس المال البشري نموذج مقترح.المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية،كانون الأول 2012، البحرين.

مقالات في مجلات علمية:

- عز الدين،س،ناجي،ل.(2019):متطلبات وأسس الاستثمار الأمثل في الرأس المال البشري بالمؤسسات،مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية،(8)، 315-318.
- معارج،ه.س.(2017): قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره،جامعة بغداد،(مج23،ع100)،238-260.

- ميزان، أ. (2019): الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر: إشكالية ترقية التعليم العالي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس - مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، (ع4)، 77-94.

ثانيا- الرسائل الجامعية:

- ابو لبد، ص. (2018): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- ابو هاشم، أ. (2019): رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المطلب، ب. (2017): قياس عائد الاستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- بوحديد، ل و يحيوي، أ. (2013): قياس عائد الاستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر-بتانة، الجزائر.
- شبير، م.م. (2015): دور أنظمة نكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني-دراسة حالة (بنك فلسطين) ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.
- عليان، ك. (2010): تطوير الراس المال البشري وعلاقته بجودة خدمات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- فايزة، ب وباتول، ب. (2013): دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري دراسة ميدانية بمجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- قيشاوي، إ. (2015): دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة/ديوان الموظفين العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- نجيمة، ب.ر وإيمان، ب. (2016): الاستثمار في الراس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي دراسة ميدانية وقياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.

- نخالة، ج.(2015): دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الاداء في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- يوسف، ع.ح.(2005).دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان.

المراجع الاجنبية:

- OECD (2009) Human capital and its measurement , kwon, dae-bong, The 3 rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea OF Business Logistics Vol 25 No 1
- Aluko, Y. A., &Aluko, O. (2012). "Human capital development: Nigeria’s greatest challenge". Journal of Management, 13.(1)
- Anafiyayeva,zh,Abdykerova,G,Zh,Aikupesheva,D,M,(2020)."Human Capital Management",reports of the national academy of sciences of the republic of kazakhstan,Volume(3), Number (331),131 – 136
- Black,S.E&Lynch,L.M,(1996),Human capital investment and productivity, The American Economic Review
- Barchard K. A., Hakstian R. (1997b). The robustness of confidence intervals for coefficient alpha under violation of the assumption of essential parallelism. Multivariate Behav. Res. 32, 169–19110.1207/s15327906mbr3202_4 [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar]
- Chapagain ,chandi (2004). human resource capacity building through appreciative inquiry approach in achieving developmental goals , Submitted in Degree of Doctor of Philosophy
- Chinn, Diane, (2013). What is Human Capital In an Organization,General Human Resources,Canada
- Duque,V, Rosales-Rueda,M ,&Sanchez,F,(2018)."How Do Early-Life Shocks Interact with Subsequent Human-Capital Investments? Evidence from Administrative Data", Available at semanticscholar: http://conference.iza.org/conference_files/Gender_2019/duque_v27803.pdf

- Ellis, P. D. (2010). The essential guide to effect sizes: Statistical power, meta-analysis, and the interpretation of research results. Cambridge University Press.
- Lewis, w.Arhtur,(1954)." Economic Developpment With Ultimted Supplies of Lab",The Manchester School, Manchester.
- Memon, M., Mangi , R., Rohra, C, (2009). "Human capital a source of competitive advantage :Ideas for strategic leadership", Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. (3), No(4) .
- Mondy, R.& Others,(2002)."Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition.
- Okoro, A.E, Chigozie, O.H & Chika,N,F. (2018). Human as Capital: An Imperative for Africa, The International Journal of Humanities and Social Studies, 6(6), pp. 63-68
- Pelleg,Eli,(2016).Human Capital Strategy-a New Angle on HR,Tefen management Consulting Journal,New York.
- Stantcheva, Stefanie,(2015). Learning and (or) Doing: Human Capital Investments and Optimal Taxation. NBER Working Paper No. w21381, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2633337>
- Sujchaphong , pakorn (2013).Individual human capital and performance: an empirical study in thailand , doctor of philosophy , the university of texas at Arlington
- Weinstein, Russell,(2017)." Local Labor Markets and Human Capital Investments". IZA Discussion Paper No. 10598, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2931335>
- Woodhall, M, (1987). "Human Capital concepts". In G. Psacharopoulos (Ed.), Economics of education: Research and studies.

قائمة ملحقات الدراسة

ملحق رقم (1)

طلب التحكيم:

السيد الدكتور..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،،،،

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يقوم الطالب: عبد الفتاح محمد دمج والملتحق في برنامج ماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة بمساق مشروع بعنوان: (دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين)

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي واثراء على عملي.

وشكرا على حسن تعاونكم،،

الباحث:

عبد الفتاح محمد دمج

المرفقات:

-مشكلة الدراسة والفرضيات.

-الاستبانة

المحلق رقم (2):

قائمة المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. عبد الهادي صباغ	استاذ مساعد-جامعة القدس
2	د. أحمد حرز الله	أستاذ مساعد-جامعة القدس
3	د. ثمين هيجاوي	استاذ مساعد-جامعة القدس
4	د. منصور غرابية	أستاذ مساعد سابق-جامعة القدس
5	د. عطية مصلح	أستاذ مساعد-جامعة القدس المفتوحة
6	د. شبلي السويطي	أستاذ مساعد-جامعة القدس المفتوحة
7	أحمد زيد كيلاني	مدير دائرة الأبحاث-ديوان الموظفين العام
8	وائل السر	محلل احصائي

الملحق رقم (3)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية بشرية

الاخ الكريم ، الاخت الكريمة:

أهديكم اطيب التحيات وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

(دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني
من وجهة نظر المتدربين)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المستدامة راجياً منكم
التفضل بقراءة فقراتها والاجابة عليها من واقع ممارساتكم وتجاربكم وخبراتكم في العمل شاكرين تعاونكم
معنا في خدمة مسيرة البحث العلمي والتطور الدائم والخلّاق لمؤسسات ووطننا الحبيب، علماً ان اجابات
الاستمارة ستعامل بمنتهى السرية التامة ومخصصة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عبد الفتاح دمج

بإشراف الدكتور: سعدي الكرنز

تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور ديوان الموظفين العام في استثمار الراس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين حيث أن:
الاستثمار في رأس المال البشري هو: (كل الجهود والطرق المؤدية الى زيادة وتنمية المهارات والمعارف والقدرات الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، بالكيفية المناسبة سواء بالتعليم او بالتدريب، وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة، وإحداث تنمية من كل الجوانب في المجتمع).
القسم الأول: البيانات الشخصية: -

الرجاء وضع اشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك/ي:

1	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/>
2	العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 وأقل من 40 <input type="checkbox"/> من 40 وأقل من 50 <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
3	المسمى الوظيفي	موظف <input type="checkbox"/> رئيس شعبة/قسم <input type="checkbox"/> مدير دائرة/نائب مدير عام <input type="checkbox"/> مدير عام فأكثر <input type="checkbox"/>
4	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير، دكتوراة) <input type="checkbox"/>
5	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 وأقل من 10 <input type="checkbox"/> من 10 وأقل من 15 <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
6	اسم البرنامج التدريبي الذي خضع له المتدرب	برنامج التدريب المستمر <input type="checkbox"/> برنامج التأهيل التحضيري <input type="checkbox"/> برنامج إعداد القادة <input type="checkbox"/>
7	عدد الدورات التدريبية التي خضع لها المتدرب	دورة واحدة <input type="checkbox"/> دورتين <input type="checkbox"/> ثلاث دورات فأكثر <input type="checkbox"/>
8	طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب	وزارية <input type="checkbox"/> غير وزارية <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: تقييم ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري

يحتوي هذه القسم على ست ابعاد وهي: (التعليم والتعلم، التدريب، معرفة، قدرات، مهارات، إبتكار) وكل بعد من الابعاد الست، عليه مجموعة من الفقرات، يرجى قرأتها بتمعن ثم الإجابة.

يرجى وضع اشارة (x) لكل فقرة من الفقرات التالية:

• الاول : الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم

الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم : هو جميع أشكال الإنفاق على العملية التعليمية، وتشمل توفير مستلزمات التعليم، وتحسين وتطوير البرامج التعليمية لزيادة المعرفة ومواكبة التطورات والتغيرات، بحيث تصبح شكلاً من أشكال رأس المال البشري، وتكون جزءاً من الفرد الذي يتلقاه ويحقق خدمة منتجة اقتصادياً ومعنوياً له، ولا يمكن بيعه او شرائه او معاملته كحق مملوك للمؤسسة.					
1 يتناسب المستوى التعليمي لطاقت الإدارة العليا في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية					
2 يتناسب المستوى التعليمي لكادر العمل (في المستويات التنفيذية) في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية					
3 يشجع ديوان الموظفين موظفي قطاع الخدمة المدنية على استمرار تعليمهم					
4 يشجع ديوان الموظفين العام المطبق موظفي قطاع الخدمة المدنية على المشاركة في النشاطات المرتبطة بطبيعة العمل مثل: (المؤتمرات، ندوات، ورشات عمل)					
5 يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية					

					على القيام (المهام والمسؤوليات) التي تمكنهم من تعلم ما هو مستجد	
					يحث ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على تعلم كل ما يؤدي الى توسيع مستوى قدراتهم في العمل	6
					يهتم ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية المتخصصة بتعليم موظفيها كل ما يسهل عليهم ويمكنهم من التعامل مع المشكلات والقضايا	7
					يتوافر في قطاع الخدمة المدنية البيئة المناسبة لتشجيع الموظف على التعلم	8
					يهتم ديوان الموظفين العام بترقية موظفي قطاع الخدمة المدنية الحاصلين على مؤهلات علمية جديدة تتناسب ومتطلبات عملهم الوظيفية	9
					يشجع ديوان الموظفين العام موظفي الخدمة المدنية على تعلم اللغة الانجليزية من خلال عدة طرق: (دورات مجانية، مساقات تعليمية)	10
					يهتم ديوان الموظفين العام بابتعاث موظفي الخدمة المدنية للخارج للتعلم	11
					يهتم ديوان الموظفين العام بإرسال موظفي الخدمة المدنية لدورات تدريبية تعليمية (داخلية، خارجية)	12

• البعد الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب: هو الانفاق (الحالي) الذي يؤدي الى زيادة القدرة الانتاجية(عائد متوقع مستقبلاً) للفرد، والتدريب يعتبر استثمار منتج للفرد والمنظمة ويساهم في تحسين ممتلكات المنظمة.					
					1 يحرص ديوان الموظفين العام على توفير موازنات كافية لتدريب موظفي قطاع الخدمة المدنية
					2 ينفذ ديوان الموظفين العام برامج تدريبية تتلاءم مع (احتياجات ومتطلبات) عمل موظفي قطاع الخدمة المدنية
					3 تستهدف برامج التدريب المنفذة، تطوير أداء الموظفين المتدربين في قطاع الخدمة المدنية
					4 يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات التدريبية الحقيقية قبل اعتماد البرنامج التدريبي
					5 يجري تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين في اماكن مخصصة وملائمة لذلك
					6 تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية المهارات للمتدربين
					7 تساهم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تمكين الموظفين
					8 تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تحسين عمليات صناعة القرار للمتدربين
					9 تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على صقل الشخصية القيادية للمتدرب

					10	تسعى البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية قدرات المتدربين في حل المشكلات
					11	تهتم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام بأبعاد تحسين بيئة العمل في قطاع الخدمة المدنية
					12	تهيئ البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام المتدربين لإشغال مناصب وظيفية متقدمة
					13	يتابع ديوان الموظفين العام مستوى تطبيق البرامج التدريبية لدى المتدربين
					14	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة من المتدربين
					15	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة عن المتدربين من قبل المؤسسات العاملة فيها
					16	تتوزع البرامج التدريبية المنفذة من قبل ديوان الموظفين العام على كافة الفئات الوظيفية لقطاع الخدمة المدنية

البعد الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة : هو الانفاق على التدريب الذي يغطي ما يحتاجه المتدرب من معلومات جديدة تساعده بشكل مباشر في أداء وظيفته، واختيار مواد التدريب المفيدة والضرورية لذلك.						
					1	يستخدم ديوان الموظفين العام أساليب متعددة لبناء المعرفة للمتدربين ببرامج التدريبية
					2	يعمل ديوان الموظفين العام على استقطاب خبراء في بعد ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطة التدريب

					يهتم ديوان الموظفين العام بتوفير القدرات المعرفية المهنية الملائمة لدى المتدربين	3
					يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين في نفس البرنامج التدريبي	4
					يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين ببرامج تدريبية مختلفة	5
					يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطة البرامج التدريبية لدى المتدربين	6
					يشجع ديوان الموظفين العام المتدربين من مختلف البرامج التدريبية على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأعمالهم	7
					يجري تبادل المعرفة بين اعضاء البرنامج التدريبي الواحد من خلال اسلوب فرق العمل	8
					يتوفر لدى ديوان الموظفين العام المعرفة بالمهارات والقدرات اللازمة لموظفي الخدمة المدنية لأداء مهامهم بأفضل وجه	9
					يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء البرامج التدريبية على البحث عن	10

					المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية في) نشرات العلمية، كتب، مجلات، انتر نت..)
					11 يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء برامجه التدريبية على الابداع الذي يسهل تحويل المعرفة الى تمكين اداري
					12 يحفظ ديوان الموظفين العام المعرفة من خلال البرنامج التدريبي بصورة يسهل الوصول اليها

البعد الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات: هو الانفاق على التدريب الذي يعمل على اكتشاف مواهب الموظفين التي تميزهم عن بعضهم البعض سواء كانت ذهنية او إبداعية.					
					1 يهتم ديوان الموظفين العام على تطوير القدرة على المبادرة لدى المتدربين
					2 يعزز ديوان الموظفين العام لدى المتدربين القدرة على تطوير اساليب العمل
					3 يحفز ديوان الموظفين العام المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الاعمال
					3 يهتم ديوان الموظفين العام بتحقيق (الانسجام والمواءمة) بين قدرات المتدربين وطبيعة الاعمال
					4 يهتم ديوان الموظفين العام بتعزيز القدرات الابداعية لدى المتدربين
					5 ينمي ديوان الموظفين العام قدرات المتدربين على حل(المشكلات والقضايا)

					يهتم ديوان الموظفين العام بمعرفة قدرات كل متدرب	6
--	--	--	--	--	---	---

• البعد الخامس: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
<p>الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات : هو الانفاق على التدريب الذي يجعل القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف او فعل او عمل ينتج عنها عمل مميز، وتأخذ اشكالاً مختلفة:(كالمهارات الفنية: والتي تعني المعرفة التخصصية في اي من الأبعاد ، او المهارات الإنسانية: والتي تعني التعامل مع المستويات الادارية الثلاث ومع افراد اخرين ومع مجموعات مختلفة من الجماهير، أما المهارات الفكرية فهي: تتعلق بالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها الادارة، والقدرة على التفكير في المستقبل.</p>					
					1 يركز ديوان الموظفين العام على توافر المهارات الفنية لدى المتدربين
					2 يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الانسانية التي تعزز قدرات المتدربين في التعامل مع الاخرين
					3 يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الابداع لدى الموظفين
					4 يركز ديوان الموظفين العام بتوافر مهارات الاتصال المختلفة للمتدربين
					5 يركز ديوان الموظفين العام على بناء المهارات اللازمة للقيام (بمهام ومسؤوليات) المتدربين داخل مؤسساتهم
					6 يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى المتدربين
					7 يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات التفاوض لدى المتدربين

					8	يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارات الحوار لدى المتدربين
					9	يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارة البحث عن المعلومات واسترجاعها في المواضيع المتعلقة بالعمل للمتدربين
					10	يركز ديوان الموظفين العام على ادماج موظفين في برامجه التدريبية ذوي (جدارة ومؤهلات) لأداء مهامهم بأفضل وجه

• البعد السادس: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار	
الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار: هو الانفاق على التدريب الذي يحفز عملية تحدي الافكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة والتي تساعد على تحدي المناهج التقليدية وتغيير العادات والتقاليد، وتنمي تفكيراً ابتكارياً يعتمد على اقتراحات وعقائد جديدة.						
					1	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام من إكساب المتدربين القدرة على توليد الافكار
					2	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام إكساب المتدربين القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة (مشاكل وقضايا) العمل
					3	ينجز المتدربين في ديوان الموظفين العام أعمالهم بشكل (مبتكر وجديد)

					4	يمتلك المتدربين في ديوان الموظفين العام المقدرة على تقديم أفكار جديدة
					5	يمتلك المتدربين في ديوان الموظفين العام الجهوزية الكافية للقيام بأعمال جديدة وابتكارية
					6	يتوافر لدى المتدربين في ديوان الموظفين الفهم الكافي لمعنى الابتكار
					7	يسعى ديوان الموظفين العام على تحفيز موظفي الخدمة المدنية باستمرارياً (التطوير والتغيير)
					8	يمنح ديوان الموظفين العام مكافآت فردية للموظفين لرفع الاداء
					9	يسعى ديوان الموظفين العام لتوظيف نماذج الابتكار لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي
					10	يوفر ديوان الموظفين العام البيئة المناسبة الايجابية (الدافعة والحاضنة) للابتكار

ملحق رقم (4)

العينة الاستطلاعية

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه.

يوضح جدول (A) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (A) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للبعد

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
13	*0.000	*0.471	يتناسب المستوى التعليمي لطاقت الإدارة العليا في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية
14	*0.000	*0.574	يتناسب المستوى التعليمي لكادر العمل (في المستويات التنفيذية) في قطاع الخدمة المدنية مع متطلبات أعمال الدوائر الحكومية
15	*0.000	*0.716	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على استمرار تعليمهم
16	*0.000	*0.676	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على المشاركة في النشاطات المرتبطة بطبيعة العمل مثل: (المؤتمرات، ندوات، ورشات عمل)
17	*0.000	*0.713	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على القيام بالمهام والمسؤوليات التي تمكنهم من تعلم ما هو مستجد
18	*0.000	*0.684	يحث ديوان الموظفين العام موظفي قطاع الخدمة المدنية على تعلم كل ما يؤدي الى توسيع مستوى قدراتهم في العمل
19	*0.000	*0.783	يهتم ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية المتخصصة بتعليم موظفيها كل ما يسهل عليهم ويمكنهم من التعامل مع المشكلات والقضايا
20	*0.000	*0.699	يتوافر في قطاع الخدمة المدنية البيئة المناسبة لتشجيع الموظف على التعلم
21	*0.000	*0.606	يهتم ديوان الموظفين العام بترقية موظفي قطاع الخدمة المدنية الحاصلين على مؤهلات علمية جديدة تتناسب ومتطلبات عملهم الوظيفية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

22	يشجع ديوان الموظفين العام موظفي الخدمة المدنية على تعلم اللغة الانجليزية من خلال عدة طرق:(دورات مجانية، مساقات تعليمية)	*0.000	0.718*
23	يهتم ديوان الموظفين العام بابتعاث موظفي الخدمة المدنية للخارج للتعلم	*0.000	0.734*
24	يهتم ديوان الموظفين العام بإرسال موظفي الخدمة المدنية لدورات تدريبية تعليمية(داخلية، خارجية)	*0.000	0.741*

يوضح جدول (A) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (B) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
17	يحرص ديوان الموظفين العام على توفير موازنات كافية لتدريب موظفي قطاع الخدمة المدنية	0.668	*0.000
18	ينفذ ديوان الموظفين العام برامج تدريبية تتلاءم مع (احتياجات ومتطلبات) عمل موظفي قطاع الخدمة المدنية	0.669	*0.000
19	تستهدف برامج التدريب المنفذة، تطوير أداء الموظفين المتدربين في قطاع الخدمة المدنية	0.834	*0.000
20	يحدد ديوان الموظفين العام الاحتياجات التدريبية الحقيقية قبل اعتماد البرنامج التدريبي	0.677	*0.000
21	يجري تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين في اماكن مخصصة وملائمة لذلك	0.661	*0.000
22	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية المهارات للمتدربين	0.754	*0.000
23	تساهم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تمكين الموظفين	0.741	*0.000
24	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تحسين عمليات صناعة القرار للمتدربين	0.753	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

25	تركز البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على صقل الشخصية القيادية للمتدرب	0.726	*0.000
26	تسعى البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام على تنمية قدرات المتدربين في حل المشكلات	0.773	*0.000
27	تهتم البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام بأبعاد تحسين بيئة العمل في قطاع الخدمة المدنية	0.762	*0.000
28	تهيئ البرامج التدريبية التي يعتمدها ديوان الموظفين العام المتدربين لإشغال مناصب وظيفية متقدمة	0.647	*0.000
29	يتابع ديوان الموظفين العام مستوى تطبيق البرامج التدريبية لدى المتدربين	0.767	*0.000
30	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة من المتدربين	0.686	*0.000
31	يتابع ديوان الموظفين العام التغذية الراجعة عن المتدربين من قبل المؤسسات العاملة فيها	0.685	*0.000
32	تتوزع البرامج التدريبية المنفذة من قبل ديوان الموظفين العام على كافة الفئات الوظيفية لقطاع الخدمة المدنية	0.602	*0.000

يوضح جدول (B) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (C) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
13	يستخدم ديوان الموظفين العام أساليب متعددة لبناء المعرفة للمتدربين ببرامجه التدريبية	0.809	*0.000
14	يعمل ديوان الموظفين العام على استقطاب خبراء في بعد ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطة التدريب	0.739	*0.000
15	يهتم ديوان الموظفين العام بتوفير القدرات المعرفية المهنية الملائمة لدى المتدربين	0.794	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

16	يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين في نفس البرنامج التدريبي	0.824	*0.000
17	يهتم ديوان الموظفين العام بعمليات تبادل المعرفة بين المتدربين ببرامج تدريبية مختلفة	0.788	*0.000
18	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطة البرامج التدريبية لدى المتدربين	0.797	*0.000
19	يشجع ديوان الموظفين العام المتدربين من مختلف البرامج التدريبية على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأعمالهم	0.667	*0.000
20	يجري تبادل المعرفة بين اعضاء البرنامج التدريبي الواحد من خلال اسلوب فرق العمل	0.683	*0.000
21	يتوفر لدى ديوان الموظفين العام المعرفة بالمهارات والقدرات اللازمة لموظفي الخدمة المدنية لأداء مهامهم بأفضل وجه	0.749	*0.000
22	يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء البرامج التدريبية على البحث عن المعرفة المرتبطة بالأنشطة التدريبية في (النشرات العلمية، كتب، مجلات، انترنت..)	0.807	*0.000
23	يحفز ديوان الموظفين العام اعضاء برامجه التدريبية على الابداع الذي يسهل تحويل المعرفة الى تمكين اداري	0.850	*0.000
24	يحفظ ديوان الموظفين العام المعرفة من خلال البرنامج التدريبي بصورة يسهل الوصول اليها	0.785	*0.000

يوضح جدول (C) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (D) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات" والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
8.	يهتم ديوان الموظفين العام على تطوير القدرة على المبادرة لدى المتدربين	0.856	*0.000
9.	يعزز ديوان الموظفين العام لدى المتدربين القدرة على تطوير اساليب العمل	0.865	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

10	يحفز ديوان الموظفين العام المتدربين على استخدام القدرات الذهنية في انجاز الاعمال	0.907	*0.000
11	يهتم ديوان الموظفين العام بتحقيق (الانسجام والمواءمة) بين قدرات المتدربين وطبيعة الاعمال	0.894	*0.000
12	يهتم ديوان الموظفين العام بتعزيز القدرات الابداعية لدى المتدربين	0.846	*0.000
13	ينمي ديوان الموظفين العام قدرات المتدربين على حل (المشكلات والقضايا)	0.861	*0.000
14	يهتم ديوان الموظفين العام بمعرفة قدرات كل متدرب	0.793	*0.000

يوضح جدول (D) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (E) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
11	يركز ديوان الموظفين العام على توافر المهارات الفنية لدى المتدربين	0.747	*0.000
12	يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الانسانية التي تعزز قدرات المتدربين في التعامل مع الاخرين	0.826	*0.000
13	يهتم ديوان الموظفين العام بتوافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الابداع لدى المتدربين	0.855	*0.000
14	يركز ديوان الموظفين العام بتوافر مهارات الاتصال المختلفة للمتدربين	0.896	*0.000
15	يركز ديوان الموظفين العام على بناء المهارات اللازمة للقيام (بمهام ومسؤوليات) المتدربين داخل مؤسساتهم	0.744	*0.000
16	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات استخدام الحاسوب لدى المتدربين	0.769	*0.000
17	يهتم ديوان الموظفين العام بتحديث مهارات التفاوض لدى المتدربين	0.871	*0.000
18	يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارات الحوار لدى المتدربين	0.855	*0.000
19	يهتم ديوان الموظفين العام بتنمية مهارة البحث عن المعلومات واسترجاعها في المواضيع المتعلقة بالعمل للمتدربين	0.866	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

20	يركز ديوان الموظفين العام على ادماج موظفين في برامج التدريبية ذوي (جدارة ومؤهلات) لأداء مهامهم بأفضل وجه *	0.834	*0.000
----	--	-------	--------

يوضح جدول (E) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (F) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
11	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام من إكساب المتدربين القدرة على توليد الافكار	0.808	*0.000
12	تُمكن البرامج التدريبية المطبقة في ديوان الموظفين العام إكساب المتدربين القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة (مشاكل وقضايا) العمل	0.840	*0.000
13	ينجز المتدربين في ديوان الموظفين العام أعمالهم بشكل (مبتكر وجديد)	0.806	*0.000
14	يملك المتدربين في ديوان الموظفين العام المقدرة على تقديم أفكار جديدة	0.769	*0.000
15	يملك المتدربين في ديوان الموظفين العام الجهوزية الكافية للقيام بأعمال جديدة وابتكارية	0.768	*0.000
16	يتوافر لدى المتدربين في ديوان الموظفين الفهم الكافي لمعنى الابتكار	0.802	*0.000
17	يسعى ديوان الموظفين العام على تحفيز موظفي الخدمة المدنية باستمرارية (التطوير والتغيير)	0.777	*0.000
18	يمنح ديوان الموظفين العام مكافآت فردية للموظفين لرفع الاداء	0.720	*0.000
19	يسعى ديوان الموظفين العام لتوظيف نماذج الابتكار لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي	0.802	*0.000
20	يوفر ديوان الموظفين العام البيئة المناسبة الايجابية(الدافعة والحاضنة) للابتكار	0.814	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (F) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (20) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. جدول (G) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	البعد
*0.000	0.918	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم
*0.000	0.911	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
*0.000	0.928	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة
*0.000	0.902	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
*0.000	0.924	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
*0.000	0.844	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم، بمعنى درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (أبو علام، 2010). وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (H).

جدول (H) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.795	12	الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم
0.907	16	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب
0.900	12	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة
0.929	7	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات
0.911	10	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات
0.917	10	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار
0.962	67	جميع الأبعاد معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (H) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0.709, 0.918)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح (0.842, 0.958)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

فهرس الجداول.

جدول (أ). قائمة الاختصارات

هـ

- 93 جدول (3.1) درجات مقياس ليكرت الخماسي
- 93 جدول (3.2) توضيح مقياس ليكرت الخماسي
- 95 جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم " والدرجة الكلية للبعد
- 97 جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب " والدرجة الكلية للبعد
- 98 جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة " والدرجة الكلية للبعد
- 99 جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات " والدرجة الكلية للبعد
- 100 جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد
- 101 جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد
- 102 جدول (3.9) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
- 103 جدول (3.10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
- 104 جدول (3.11) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
- 106 جدول (4.1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
- 106 جدول (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر
- 107 جدول (4.3) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
- 107 جدول (4.4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
- 108 جدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية
- 108 جدول (4.6) توزيع عينة الدراسة حسب البرنامج التدريبي
- 109 جدول (4.7) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات
- 110 جدول (4.8) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المتدرب
- 111 جدول (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم "

- 114 جدول (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب "
- 116 جدول (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة "
- 119 جدول (4.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات "
- 120 جدول (4.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات "
- 122 جدول (4.14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار "
- 124 جدول (4.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل بعد من أبعاد " الاستثمار في رأس المال البشري".
- 127 جدول (4.16) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
- 129 جدول (4.17) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير العمر)
- 130 جدول (4.18) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المؤهل العلمي)
- 132 جدول (4.19) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير سنوات الخبرة العملية)
- 133 جدول (4.20) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المسمى الوظيفي)
- 134 جدول (4.21) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب
- 136 جدول (4.22) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير عدد الدورات التدريبية)
- 137 جدول (4.23) اختبار تحليل التباين الأحادي (اسم البرنامج التدريبي)
- 164 جدول (A) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم " والدرجة الكلية للبعد
- 165 جدول (B) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب " والدرجة الكلية للبعد

- 166 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة " والدرجة الكلية للبعد جدول (C)
- 167 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات " والدرجة الكلية للبعد جدول (D)
- 168 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد جدول (E)
- 169 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد جدول (F)
- 170 معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة جدول (G)
- 171 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة جدول (H)

فهرس الأشكال

9	الشكل (1.1) نموذج الدراسة، ويحتوي على متغيرات الدراسة
50	الشكل (2.1) تكامل التدريب
63	الشكل (2.2) منظومة الابتكار

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان	الرقم
	الإهداء	1
أ	إقرار	2
ب	شكر وعرفان	3
ج	المصطلحات	4
و	ملخص الدراسة	5
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	6
الفصل الأول. الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	مبررات الدراسة	3.1
5	اهمية موضوع الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
7	أسئلة الدراسة	6.1
8	فرضيات الدراسة	7.1
9	نموذج الدراسة	8.1
10	حدود ومحددات الدراسة	9.1
11	مصادر الدراسة	10.1
11	هيكلية الدراسة	11.1
الفصل الثاني. الإطار النظري		
12	المقدمة	1.2
12	المبحث الأول: تنمية وإدارة الموارد البشرية	1.2.2
12	تمهيد	1.1.2.2
13	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2.1.2.2
14	تنظيم إدارة الموارد البشرية	3.1.2.2
14	أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	4.1.2.2
15	وظائف إدارة الموارد البشرية	5.1.2.2
18	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري	2.2

18	تمهيد	1.2.2.2
18	رأس المال الفكري	2.2.2.2
20	رأس المال البشري	3.2.2.2
20	تمهيد	1.3.2.2.2
20	تعريف	2.3.2.2.2
21	الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري	3.3.2.2.2
22	تكوين رأس المال البشري	4.3.2.2.2
22	أنواع رأس المال البشري	5.3.2.2.2
24	خصائص رأس المال البشري والاستثمار فيه	6.3.2.2.2
25	مخاطر عدم الالتزام بضبط جودة أداء رأس المال البشري	7.3.2.2.2
25	قياس رأس المال البشري	8.3.2.2.2
26	الاستثمار في رأس المال البشري	4.2.2.2
26	تمهيد	1.4.2.2.2
26	تعريف	2.4.2.2.2
29	استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري	3.4.2.2.2
30	أهداف الاستثمار في العنصر البشري	4.4.2.2.2
31	آثار الاستثمار في العنصر البشري	5.4.2.2.2
32	محددات الاستثمار في رأس المال البشري	6.4.2.2.2
33	أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري	7.4.2.2.2
35	العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري	8.4.2.2.2
36	تخصيص الموارد للاستثمار في رأس المال البشري	9.4.2.2.2
37	تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري	10.4.2.2.2
38	قياس الاستثمار في رأس المال البشري	11.4.2.2.2
39	حساب العائد على الاستثمار في رأس المال البشري	12.4.2.2.2
40	المبحث الثالث: مصادر الاستثمار في رأس المال البشري	3.2.2
40	تمهيد	1.3.2.2
40	التعليم والتعلم	2.3.2.2
41	أهداف التعلم	1.2.3.2.2
42	قياس التعلم	2.2.3.2.2
43	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعلم	3.2.3.2.2

45	التدريب	3.3.2.2
45	تمهيد	1.3.3.2.2
45	تعريف	2.3.3.2.2
46	مفهوم التدريب	3.3.3.2.2
47	أهداف التدريب	4.3.3.2.2
48	التدريب والتعليم، التماثل والتباين بينهما	5.3.3.2.2
49	وظائف إدارة التدريب	6.3.3.2.2
49	الاتجاهات الرئيسية للتدريب	7.3.3.2.2
50	قواعد التدريب	8.3.3.2.2
51	تخطيط التدريب	9.3.3.2.2
54	متابعة وتقييم التدريب	10.3.3.2.2
54	الاستثمار في التدريب	11.3.3.2.2
55	قياس العائد على الاستثمار للتدريب	12.3.3.2.2
56	المعرفة	4.3.2.2
56	تمهيد	1.4.3.2.2
56	تعريف	2.4.3.2.2
56	أهمية المعرفة	3.4.3.2.2
57	خصائص المعرفة	4.4.3.2.2
57	مصادر المعرفة	5.4.3.2.2
58	أنواع المعرفة	6.4.3.2.2
59	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة	7.4.3.2.2
59	المهارات	5.3.2.2
59	تمهيد	1.5.3.2.2
59	تعريف	2.5.3.2.2
60	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات	3.5.3.2.2
60	القدرات	6.3.2.2
60	تمهيد	1.6.3.2.2
61	تعريف	2.6.3.2.2
61	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات	3.6.3.2.2
61	الابتكار	7.3.2.2

61	تحفيز وإثارة الابتكار والإبداع	1.7.3.2.2
62	التفكير الإبداعي	2.7.3.2.2
63	دور المعلومات في دعم الابتكار	3.7.3.2.2
64	دوافع الإبداع والابتكار	4.7.3.2.2
64	متطلبات الابتكار	5.7.3.2.2
65	الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار	6.7.3.2.2
66	المبحث الثالث: ديوان الموظفين العام	3.2.2
66	ديوان الموظفين العام	1.3.2.2
66	تمهيد	1.1.3.2.2
67	الرؤية الخاصة في الديوان	2.1.3.2.2
67	الرسالة الخاصة في الديوان	3.1.3.2.2
67	الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالديوان	4.1.3.2.2
68	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	2.3.2.2
68	تمهيد	1.2.3.2.2
69	الرؤية الخاصة بالمدرسة الوطنية	2.2.3.2.2
69	الرسالة الخاصة بالمدرسة الوطنية	3.2.3.2.2
69	الإدارة العامة للتدريب	4.2.3.2.2
72	الخلاصة	4.2.2
76	الدراسات السابقة	3.2
76	الدراسات المحلية (الفلسطينية)	1.3.2
79	الدراسات العربية	2.3.2
83	الدراسات الأجنبية	3.3.2
86	التعقيب على الدراسات السابقة	4.3.2
89	الاستفادة من الدراسات السابقة	5.3.2
89	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	6.3.2
	الفصل الثالث. منهجية ومجتمع الدراسة	
90	الإجراءات المنهجية للدراسة	1.3
90	مقدمة	2.3
90	منهج الدراسة	3.3
91	مجتمع الدراسة	4.3

91	عينة الدراسة	5.3
93	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3.10
93	توضيح مقياس ليكرت الخماسي	3.11
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتعلم " والدرجة الكلية للبعد	3.12
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب " والدرجة الكلية للبعد	3.13
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمعرفة " والدرجة الكلية للبعد	3.14
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالقدرات " والدرجة الكلية للبعد	3.15
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالمهارات " والدرجة الكلية للبعد	3.16
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالابتكار " والدرجة الكلية للبعد	3.17
102	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	3.18
103	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	3.19
104	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	3.20
	الفصل الرابع. تحليل النتائج فرضيات الدراسة	
106	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4.1
106	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4.2
107	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.3
107	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.4
108	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية	4.5
108	توزيع عينة الدراسة حسب اسم البرنامج التدريبي	4.6
109	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	4.7
110	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المتدرب	4.8

- 111 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.9
والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري
من خلال التعليم والتعلم "
- 114 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.10
والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري
من خلال التدريب "
- 116 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.11
والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري
من خلال الاهتمام بالمعرفة "
- 119 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.12
والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري
من خلال الاهتمام بالقدرات "
- 120 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.13
والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري
من خلال الاهتمام بالمهارات "
- 122 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.14
والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " الاستثمار في رأس المال البشري
من خلال الاهتمام بالابتكار "
- 124 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T 4.15
والترتيب لكل بعد من أبعاد " الاستثمار في رأس المال البشري".
- 127 نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 4.16
- 129 اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير العمر) 4.17
- 130 اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المؤهل العلمي) 4.18
- 132 اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير سنوات الخبرة العملية) 4.19
- 133 اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المسمى الوظيفي) 4.20
- 134 نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - طبيعة المؤسسة الحكومية 4.21
التي يعمل بها المتدرب
- 136 اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير عدد الدورات التدريبية) 4.22
- 137 اختبار تحليل التباين الأحادي (اسم البرنامج التدريبي) 4.23
- الفصل الخامس. النتائج والاستنتاجات والتوصيات

140	النتائج	5.1
141	الاستنتاجات	5.2
143	التوصيات	5.3
146	المراجع	
151	الملحقات	
172	فهرس الجداول	
175	فهرس الأشكال	
176	فهرس المحتويات	