



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية
دراسة حالة/ديوان الموظفين العام

إيمان احمد محمد قيشاوي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1436 هـ / 2015 م

دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية
دراسة حالة/ ديوان الموظفين العام

إعداد:

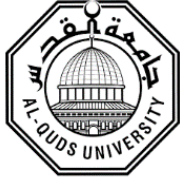
إيمان احمد محمد قيشاوي

بكالوريوس تربية من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

المشرف: د. محمد عوض

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

1436 هـ / 2015 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية
دراسة حالة / ديوان الموظفين العام

اسم الطالبة: إيمان احمد محمد قيشاوي
الرقم الجامعي: 21011458

المشرف: د. محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2015/12/08 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع
التوقيع
التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض
2. ممتحننا داخليا: د. عبد الوهاب الصباغ
3. ممتحننا خارجيا: د. عمر رحال

القدس - فلسطين

1436 هـ / 2015 م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.
كما وأهدي عملي هذا إلى من زرعت الأمل في نفسي وكانت سنداً لي في دربي إلى روح
والدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.
إلى والدي أطال الله في عمره.
إلى زوجي العزيز الغالي.
إلى من أشربوا فؤادي بالأمل وعلموني معنى التواصل... فلذات كبدي أبنائي
إلى الذين مشوا بدروبي للثبات
إلى كل الشرفاء..... من أبناء هذا الوطن.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

إيمان احمد محمد قيشاوي

إقرار

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

التوقيع:

إيمان احمد محمد قيشاوي

التاريخ: 2015/12/08 م

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور محمد عوض الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهداً لا ينسى من توجيه وإرشاد نحو السداد والصواب فله مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، ولا أنسى الأخوة في ديوان الموظفين العام الذين كانت لهم بصمات واضحة في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة واللجنة الأكاديمية أسانذتي ممن تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في معهد التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات، وأخص بالذكر الدكتور عزمي الأطرش، والدكتور عبد الرحمن التميمي وزملاءهم أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد، فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرّفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً ريادياً في فلسطين الحبيبة.

إيمان قيشاوي

تعريفات

إدارة الموارد البشرية : وهي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها دائرة أو قسم أو أكثر من الأقسام الموجودة في ديوان الموظفين العام، وذلك بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنفيذ ورسم سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية والتخطيط لها وتأهيلها وتدريبها وتطويرها وتحليل وتوصيف الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم نظام الأجور والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والتعويضات(عقيلي، 2005).

رأس المال البشري : مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل (العلي وآخرون، 2006).

الموارد البشرية : جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروؤسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها ضمن حدود ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية(عقيلي، 2005).

التدريب : هي الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة بهدف إحداث تغييرات إيجابية في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم، فهو لا يقتصر على كليات التربية، وإنما يتعدى ذلك إلى تأهيلهم وتدريبهم من خلال الدورات التدريبية التي تعطى من قبل المؤسسات التي يلتحق بها بعد تخرجه من الجامعات والكليات(الخطيب، 2002).

البرامج التدريبية : هي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سوف يتم استخدامه من قبل المدربين من أجل إيصال موضوعات التدريب إلى المتدربين، ويتم تحديد المعينات التدريبية للمدربين في البرنامج وتحديد ميزانية التدريب، فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي الاحتياج التدريبي المخطط(الخطيب، 2002).

ديوان الموظفين العام : هي دائرة مستقلة تعنى بمتابعة شؤون الخدمة المدنية الحكومية(قانون الخدمة المدنية، 2005).

العاملون في ديوان الموظفين العام : هم الموظفون العاملون في ديوان الموظفين العام على اختلاف مسمياتهم الوظيفية (نائب رئيس الديوان، رؤساء الوحدات، المديرون العامون ونوابهم مديرو الدوائر، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، والموظفون الإداريون والفنيون).

التطوير : هو جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تحسين الأداء في المؤسسات، عن طريق التأثير في قيم الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتغيير أنماط سلوكهم، وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (الصرن، 2002).

الموظف : ويقصد به الموظف أو الموظفة 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 مسماتها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

قانون الخدمة المدنية : هو القانون الذي تم إصداره رقم 4 لسنة 1998، والمعمول به في محافظات دولة فلسطين، والذي تم تعديله سنة 2005، والذي بموجبه تم تنظيم الموارد البشرية العاملة في الدوائر الحكومية الفلسطينية (ديوان الموظفين العام).

الدورة : إيفاد الموظف للتدريب بغرض إكسابه معرفة علمية أو مهارة عملية أو كليهما معاً، سواء أكان داخل فلسطين أو خارجها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

المهمة الرسمية : إيفاد الموظف لحضور مؤتمر أو حلقة دراسية أو لقاء علمي أو للقيام بزيارة أو جولة استطلاعية أو لما هو مماثل لأي من هذه الأمور على أن يكون الإيفاد لمدة لا تزيد على شهر واحد، سواء أكانت المهمة داخل فلسطين أو خارجها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

تدريب المدربين (TOT) : يقصد به تعليم أشخاص وتدريبهم على تدريب الآخرين وطريق التعامل معهم، من خلال تأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي سيقومون بنقلها للآخرين، ويتم تدريب المدربين في المنظمة، بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية (هلال، 2001).

الوكالة الكورية للتعاون الدولي KOICA : تم إنشاء الوكالة الكورية للتعاون الدولي عام 1991 للاستفادة القصوى من برامج المنح التي تقدمها كوريا على الصعيد الدولي، وتم تفعيلها في فلسطين خلال العام 1994، وتهدف هذه الوكالة إلى توفير المساعدات الخاصة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والحد من مستوى الفقر، وتحقيق أهداف

الألفية التنموية وتحفيز المساعدات الإنسانية والأمن الإنساني.(التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2011-2012).

المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية ENA : مؤسسة تدريبية، تابعة للحكومة الفرنسية، أنشئت عام 1945، وترتكز رسالتها على السعي المتواصل لتوظيف وتأهيل الكادر الحكومي ليقوموا بتطوير وتنمية الإدارة الحكومية على اختلافها، وغرس قيم القطاع العام التي تقوم على أساس المسؤولية والحياد والأداء الجيد والنزاهة، وجعل الوصول إلى الوظيفة الحكومية ديمقراطياً، وإضفاء الطابع المهني لكبار الموظفين، وهي تقدم تأهيلاً يجمع ما بين الدراسة والتدريب في مواقع العمل لإكساب المتدربين المهارات العملية، وإعطائهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه في مواقع العمل المختلفة، وهي تشكل نموذجاً تربوياً متميزاً ومعتزفاً به على المستوى الدولي.
(التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2011-2012)

معهد الإدارة العامة في البحرين BIBA : تأسس معهد الإدارة العامة في العام 2006 بهدف تطوير الإدارة العامة والتدريب في وزارات ومؤسسات الدولة، والإسهام في إعداد وتدريب الموظفين فيها، وفقاً لمتطلبات برامج التدريب والتطوير والأبحاث والعمل الاستشاري الذي يقره مجلس إدارة المعهد على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة العامة ودعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
<http://www.bipa.gov.bh>

الوكالة الأمريكية للتنمية USAID : وكالة فيدرالية مستقلة تقدم مساعدات للمواطنين من دول أجنبية، وتشمل أنواع المساعدات المقدمة، كالإغاثة في حالات الكوارث والمساعدة التقنية والتخفيف من حدة الفقر والتنمية الاقتصادية.
<http://www.investopedia.com>

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP : هي مؤسسة دولية تابعة للأمم المتحدة، وتعمل في نحو 170 بلداً وإقليماً، مما يساعد على تحقيق القضاء على الفقر، والحد من عدم المساواة والإقصاء، ويساعد البلدان على وضع السياسات والمهارات القيادية والقدرات الشريكة، والقدرات المؤسسية، وبناء القدرة على الصمود من أجل الحفاظ على نتائج التنمية.
<http://www.undp.org>

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومعرفة فيما إذا اختلف هذا الدور باختلاف كل من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها الموظف). وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم استبانة ضمت (69) فقرة وزعت على ستة مجالات، وتمتعت بدرجة صدق، وبدرجة ثبات بلغت (0.98)، حيث تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة في ديوان الموظفين العام من مديرين عامين، ونوابهم، ومديري دوائر، ورؤساء أقسام، ورؤساء شعب والموظفين الإداريين المسجلين رسمياً، وفقاً للهيكلية التنظيمية المعتمدة لدى ديوان الموظفين العام، والبالغ عددهم (144) موظفاً حسب سجلات الهيكلية للعام (2015)، حيث سعت الباحثة لإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع السابق ذكره، ولكن لأسباب عدة تم استرجاع (100) تصلح للتحليل، شكلت عينة هذه الدراسة.

وتوصلت الباحثة إلى أن الديوان يقوم بدور هام في مجال تطوير رأس المال البشري داخل الديوان ومؤسسات الدولة، من خلال تنفيذ الإجراءات الخاصة بالعملية التدريبية المنصوص عليها بقانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة له، كذلك ما يقوم به من تطبيق للسياسات والاستراتيجيات العامة للتدريب، ووضع الخطة الوطنية للتدريب من خلال مشروع "إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة" والممول من الاتحاد الأوروبي ومدته 30 شهراً، وتبني سياسة توطين التدريب، والتعاون مع العديد من المؤسسات الدولية والعربية في مجال تنفيذ البرامج التدريبية لصالح الموظفين في ديوان الموظفين العام ودولة فلسطين.

أما بالنسبة لفحص المتغيرات الديمغرافية فتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية حسب جميع متغيرات الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محاور الدراسة، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع هذه المحاور.

وأوصت الدراسة بسرعة البدء في تفعيل المدرسة الوطنية للإدارة، وإنجاز الخطة الوطنية للتدريب، وتعزيز ودعم سياسة توطين التدريب، والسرعة في إقرار تعديلات قانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة لها، وتعزيز علاقات التعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية في مجال التدريب، ووضع خطط لتجديد الأموال الخاصة لتنفيذ البرامج التدريبية، وإعداد الدراسات الاقتصادية التي تبين مدى تحقيق العوائد الإنتاجية والمالية من خلال المقارنة بتكلفة التدريب بالاعتماد على معايير فحص كفاءة الأداء الإنتاجية والإدارية، ووضع إستراتيجية للتدريب تنبثق عنها خطة واضحة ومحكمة قائمة على أساس مراعاة الاحتياجات الفعلية لفئات المتدربين.

Title: The role of training in developing human capital in Palestinian National Authority institutions A case study of the General Personnel Council .

Prepared by: Iman Ahmad Mohd Qishawi .

Supervisor : Dr. Mohd Awad

Abstract

This study aimed at identifying the role of training in Human Capital Development in the Institutions of the Palestinian National Authority, and-determining whether this role varied due to the difference of all demographic variables (gender, educational qualification, job position, years of experience, and the department where the employee works.

The researcher adopted the descriptive approach. She designed a questionnaire which included (69) items distributed into six areas and had a high degree of reliability and validity amounted to (0.98). The questionnaire was distributed to all respondents of the study population in the General Personnel Council including directors general, their deputies, departments' directors, divisions' heads, besides administrative employees officially registered according to the adopted organizational structure at the General Personnel Council totaling (144) employee according to the records of the year (2015). The researcher carried out an overall survey of all respondents of the abovementioned Study population. Due to a variety of reasons, however, (100) of these surveys were considered valid for analysis and thus constituted the sample of this study.

The researcher reached a conclusion that the General Personnel Council plays a significant role in the field of Human Capital Development inside the Council and the state institutions, through carrying out the procedures related *to* training process *as* stipulated in the Civil Service Act and its regulations, implementing the policies and general strategies of training as well as setting the national plan of training through the 30-month Civic Service Reform in the West bank and Gaza Project financed by European Union Project and used to build training localization policy, as well as cooperating with many of the international and Arab institutions in the area of delivering training programs for the benefit of employees in the General Personnel Council and the State of Palestine.

Upon examining the demographic variables, it was found that there were no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha=0.05$) among the averages of the respondents' answers concerning the role of training in Human Capital Development

at the Institutions of the Palestinian National Authority according to all Study variables. Furthermore, Pearson Correlation Coefficient was calculated to find the relation among the study areas, where a direct relation with statistical significant was found among all the study areas.

The Study recommended urgent commencement with activating the National School of Management, implementing the national plan of training, reinforcing and supporting the training localization policy, speeding up in declaring the amendments of Civil Service Act and its regulations, reinforcing the cooperation and partnership relations with the local, international and Arab institutions in the field of training, setting plans to recruit funds for carrying out the training programs, preparing economic studies showing the extent to which productive and financial returns can be achieved through holding comparison of training costs depending on the standards of productive and administrative performance efficiency, and finally developing training strategy by the General Personnel Council that will give rise to a clear and precise plan based on considering the real needs of all categories of the trainees.

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، حيث إن فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، تؤثر وبشكل فعال وهام على تقدمها وتطورها في عالمنا الحاضر، عالم العولمة الذي تسوده المنافسة الشديدة، حيث إن الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء للمؤسسة وتحسين حياة الأفراد في آن واحد، وبالتالي التأكيد على ضرورة الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد، لتحقيق أهداف الطرفين "المؤسسة والأفراد فيها" (شبير، 2006).

ويحتل مجال تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في رأس المال البشري موقع الصدارة في برامج وخطط الدول والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة والتقدم، ونظراً للأهمية البالغة لهذا المجال سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل قديماً "إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس" (الفارس وآخرون 2003).

فإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فالتدريب ومن خلال ارتباطه بالواقع العملي وسيلة رئيسية لتحقيق هذا الهدف، وبتزايد الإقبال على هذا الاستثمار خصوصاً مع التغيرات التقنية المتلاحقة والتغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية التي تتسارع خطاها في العالم، وتسعى المنشآت أو منظمات الأعمال إلى تبنيها، وما يترتب على ذلك من تغييرات مستمرة في نظم العمل، وما يستتبعه ذلك من ضرورة إعادة تنمية الموارد البشرية لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها (السكرانة، 2011).

مما لا شك فيه أن أجهزة التعليم الجامعية وغير الجامعية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم العلمي السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة إلى التدريب الفعال في مختلف المجالات، بحيث أصبح تدريب الموارد البشرية ضرورة لاغنى عنها في أي قطاع بحثي، إضافة إلى وجود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية تستدعي الاستثمار في التدريب لتهيئة الموارد البشرية لتقوم بالمهام الموكلة إليها بالطريقة المثلى محققة بذلك التقدم والتنمية المطلوبين (السكرانة، 2011)، كما أن عملية تدريب وتطوير الموظفين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأهمية في

تلبية احتياجات الموظفين من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة الكفؤة (عباس، 2003).

فأصبح التدريب حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف إكساب الأفراد المعلومات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها، ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحدد معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية **وبفرض (يعزز)** قدراتها على المنافسة، فضلاً عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة، وتبرز أهمية التدريب كونه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام للأفراد أو الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها، فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال، ويفيد التدريب باعتباره أحد أشكال الاستثمار في المؤسسة؛ لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة وتحقيق الأهداف والاستراتيجية والقدرة على المنافسة ودخول أسواق جديدة (السكرانة 2011).

لذا فقد تزايد اهتمام الدوائر الحكومية بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج وبين الموظفين بهذه المؤسسات، وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة، فأصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها وإنتاجيتها، كما أن الدوائر الحكومية الفلسطينية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بنوعية خدماتها وتحسينها حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية، وتنبهت الدوائر الحكومية في بداية عهدها لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الخدماتية فيها، ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على أداء أعمالها وتقديم خدماتها بالوجه الأمثل، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر التدريب في الدوائر الحكومية الفلسطينية أحد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين؛ إذ يعتبر ضمن مفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدوائر الحكومية من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف العام والجهة الحكومية من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل (<http://felesteen.ps/details>).

كما ويلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم، لاستخدامه كمورد طبيعي في مواجهة النقص في الموارد الطبيعية والثروات التي تعاني منها الدول، ويعد التعليم أهم عنصر في بناء رأس المال البشري، حيث إن مؤسسات دولة فلسطين تمتلك أهم عناصر الإنتاج، وهو رأس المال البشري المورد الطبيعي الأهم الذي يشكل نقطة انطلاق نحو التنمية، ويساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، إلا إن هذا العامل لم تتوفر له الشروط كافة للعمل والتميز بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة الناتجة عن ممارسات الاحتلال الإسرائيلي وبسبب تعقيد الأوضاع والظروف التي أثرت بشكل مباشر في العملية التدريبية، وبناء على ذلك فإن المسؤولين في الدوائر الحكومية والخاصة مطالبين بإعداد خطة للتنمية البشرية والنهوض برأس المال البشري ليبقى مؤهلاً للعمل بشكل دائم، من خلال التعليم الأكاديمي والاستمرار في تدريبه وتأهيله، سيما وأن نهوض رأس المال البشري يعني نهوض الدول بقوة مثل اليابان ودول جنوب شرق آسيا، وهذه التجارب التنموية الناجحة في دول العالم اعتمدت على رأس المال البشري المدرب، الذي كان سبباً في نجاح التنمية الشاملة والمستدامة فيها (<http://felesteen.ps/details>).

يعتبر تدريب الموظفين من الاهتمامات الإدارية الحديثة لكل المهتمين بالموارد البشري سواء أكان فكراً أو تطبيقاً، وبالرغم من ذلك ومن خلال ملاحظة الباحثة للاهتمام بالتدريب في بعض من الوزارات والمؤسسات، وجد أن قسماً منها يفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب وتطبيقه، إذ إن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب الموظفين وقدرتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك الوزارات ما زال متواضعاً، وينقصه التحسين والتطوير والعمل بمنهج مؤسسي، كما أن بعض المديرين ما زالوا يعتقدون أن تدريب الموظفين وتطوير معارفهم سيكون على حساب مكانتهم (السامرائي، 2010).

ومن خلال الاطلاع على التقرير السنوي لديوان الموظفين العام للأعوام 2013-2015 فقد وجدت بأن الديوان عمل جاهداً على نسج علاقات قوية للتعاون والتنسيق مع الدول العربية ودول العالم،

لتبادل الخبرات والإفادة من تجاربهم، كما تم توقيع العديد من الاتفاقيات مع الدول العربية والأجنبية في سبيل دعم برامج التدريب في دولة فلسطين، وتم تفعيل دور الديوان في العديد من المنظمات العربية والإقليمية والدولية، وتم العمل على تطوير الخدمة المدنية، وبناء خطة وطنية للتدريب في القطاع العام تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، بحيث يتم جعل التدريب مبني على أساس مخطط ومنهجي، ويسعى الديوان لتوفير برامج تدريبية سواء داخل فلسطين أو خارجها وتعميمها على جميع الدوائر الحكومية من أجل رفع كفاءة الموظفين بالوظيفة العمومية ودعمهم بما يتناسب مع مهام عملهم، لتقديم أفضل خدمة للجمهور والنهوض بموظفي الخدمة المدنية، حيث بلغ عدد الموظفين الموفدين في بعثات دراسية وإجازات دراسية ودورات تدريبية ومهمات عمل خلال الأعوام الثلاثة الماضية 6375 موظفا وموظفة (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

وعلى تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الآتي:

"ما دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام؟"

3.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال البشري الذي يعتبر محور التنمية وأداتها، حيث يهدف التدريب إلى تزويده بالمهارات والخبرات اللازمة والمعارف الحديثة، التي تسهم في امتلاكه القدرة على الأداء المطلوب في مسيرته المهنية في الحاضر والمستقبل ليتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، مما يحقق للمنظمة المزيد من الكفاءة في تقديم خدماتها وأدائها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي فيها والذي قطعاً يصب في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاهتمام بشكل رئيسي بموظفي ديوان الموظفين العام وبكيفية تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أنماط سلوكهم بهدف زيادة إنتاجيتهم وتميزهم في أدائهم، خاصة وأنهم يقدمون خدمات واستشارات لصالح كافة الدوائر الحكومية بدولة فلسطين.
- هذه الدراسة ستساعد أصحاب القرار في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية الموجودة في الدوائر الحكومية.
- هذه الدراسة ستعزز قدرة المدرسة الوطنية للإدارة على وضع وبناء استراتيجيات فعالة لتدريب الموظفين في قطاع الخدمة المدنية.

- سيتم من خلال نتائج هذه الدراسة رفع توصيات لذوي الاختصاص في ديوان الموظفين العام والمهتمين، للعمل على وضع تصور للبرامج التدريبية بصورة أكثر شمولية وفاعلية، والوقوف على الجوانب الإيجابية وتدعيمها وتلافي السلبية منها، من أجل تعزيز السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري.
- إثراء المكتبة الفلسطينية ببحث عن التدريب ودوره في تطوير الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، مما قد يساهم في مساعدة القطاع العام للإفادة من الدراسة لخدمة هذا القطاع المهم والحيوي.

4.1 مبررات الدراسة

لهذه الدراسة مبررات موضوعية ومبررات شخصية كما يلي:

1.4.1 مبررات الدراسة الموضوعية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم مقومات التنمية المستدامة، ويلعب التدريب دوراً جوهرياً وفاعلاً في تطوير وتنمية هذه الموارد وصيانتها وتزويدها بالمهارات والقدرات اللازمة لضمان أدائها لمهامها وقيامها بالدور المناط بها بالطريقة المثلى ونظراً لأهمية هذا الدور كان لزاماً إبرازه ومعرفة مدى تأثيره على تطوير الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام في فلسطين، كذلك معرفة أثر التدريب في أداء الموظفين.

2.4.1 مبررات شخصية:

من واقع عمل الباحثة في ديوان الموظفين العام والذي إحدى مهامه ومسؤولياته حسب (نص المادة 7) من قانون الخدمة المدنية تطوير الجهاز الإداري في فلسطين من خلال إنشاء مركز للتدريب وفروع له في فلسطين، وجدت أنه من الضرورة بمكان معرفة وبيان الدور الذي يقوم به في هذا المجال بدءاً من اختيار وتنسيق دورات التدريب مروراً بالترشيح للتدريب والابتعاث وحتى الانتهاء منه، كذلك معرفة الآثار المترتبة على ذلك، في محاولة لرصد كل ما يتعلق بالتدريب ما أمكن ذلك، على سبيل المثال لا الحصر إدارة العملية التدريبية، الفئات المستهدفة، الآليات والوسائل المستخدمة، مبادئ ومرتكزات تحديد الاحتياجات التدريبية، وانتهاءً بالبرامج التدريبية وتنفيذها وصولاً إلى تقييمها، والإفادة من الدروس والتجارب وأخذ توصيات عمليات التقييم مأخذ الجد.

5.1. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن تلخيصها بالآتي:

الهدف الرئيسي:

"التعرف إلى دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل بالتالي:

1. التعرف إلى الإستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب.
2. التعرف إلى الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري .
3. التعرف إلى الأداء وفاعلية العملية التدريبية.
4. التعرف إلى أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم.
5. التعرف إلى التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.
6. التعرف إلى مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين في ديوان الموظفين العام.

6.1 أسئلة الدراسة

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

السؤال الرئيسي: ما دور التدريب في تطوير الموارد البشرية (رأس المال البشري) في ديوان الموظفين العام؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الإستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب؟
- ما الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ؟
- ما واقع الأداء وفاعلية العملية التدريبية؟
- ما أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم؟
- ما التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام؟
- ما مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين؟

7.1 فرضيات الدراسة

فرضية الدراسة الأساسية: لا يوجد دور فاعل للتدريب في تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام.

فرضيات الدراسة تمثلت فيما يأتي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري وبين الأداء وفاعلية العملية التدريبية.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وأثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية والتحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والإدارة التي يعملون بها).

8.1 حدود الدراسة

للدراسة حدود زمانية مكانية وحدود بشرية وفيما يلي توضيح لذلك:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في ديوان الموظفين العام .
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على موظفي ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية فقط.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين (2014/9-2015/9) ميلادي.

9.1 مصادر الدراسة

تكونت مصادر الدراسة بناءً على:

- مصدر رئيسي أولي: وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبانة المصممة لهذا الغرض، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال استجابات الباحثين في ديوان الموظفين العام.
- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والصحف والرسائل العلمية والانترنت لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

10.1 هيكلية الدراسة

أخرجت الباحثة دراستها في خمسة فصول كانت كما يلي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام لخلفية الدراسة وتمهيداً لها، وعرضاً لمشكلتها، 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

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتدريب والتطرق لموضوع رأس المال البشري، أما الجزء الثاني فتناولت الباحثة عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 تمهيد

إن عملية التنمية الإدارية هي عملية مستمرة ومتكاملة، حيث يتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة لها، ولغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للموظفين بالمستوى المطلوب ووفقاً لما اتخذته المنظمة من أهداف، لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفاعلية الموظفين لإنجاز مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح (السكرانة، 2011).

ولهذا فالتدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية، ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال وسلوك واتجاهات إيجابية، ونظراً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع، تزايدت وتجددت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليوكب هذا التطور (الخطيب وآخرون، 2008).

يعيش عالمنا اليوم ثورة شاملة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والصناعية، لذلك تسعى المجتمعات الحديثة في عالم اليوم إلى التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية، وبخاصة في ظل هذا التطور الصناعي والتكنولوجي والعلمي المذهل في كل المجالات، ونظراً للتطور والتنوع في الخدمات في عصر المعلومات والاتصالات وازدياد أهمية المؤسسات في تطوير الأعمال، أصبح العمل مفهوماً معقداً ومتنوعاً وذلك بعد ظهور أعمال جديدة وتلاشي أعمال قديمة، وبعد أن أصبحت المعلومات والخبرات موضوعاً إبداعياً يتعلق بأسلوب تنظيم المعلومات وبالعملية التحليلية التي تتعلم باستمرار، حتى قيل إن استراتيجية التعليم والتدريب في القرن الحادي

والعشرين هي إكساب المتعلم المتدرب مهارات تتعلق بكيفية التعلم، بحيث يصبح المتعلم أو المتدرب معلماً ومدرباً لنفسه باستمرار (السكرانة، 2011).

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال، وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (عبد المعطي، 2000).

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة (الخطيب وآخرون، 2008).

2.2.2. مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة الموظفين والمنظمة ككل، حيث يرى (الهيبي، 2004) بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".

كما يعرف (الفارس، 2005) التدريب بأنه عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض الاتجاهات الموظفين وسلوكهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

يعرفه عبد الباقي (2002) "التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".

وعرفته (برنوطي، 2001) بأنه: "نشاط تعليم من نوع خاص فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو أحمد وسائل تطوير الموظفين بالمنظمة".

كما عرف (شاويش، 2000) التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".

وعليه يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ومن التعريفات السابقة للتدريب تستخلص الباحثة بأن التدريب هو العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات، التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل، وصقل المهارات والقدرات المختزنة لديهم بشكل مواز لعملية تطوير السلوك الوظيفي، بما يمكن من بلوغ الأهداف الموضوعية، وهو عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

3.2.2. المبادئ الأساسية في التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) وتتلخص هذه المبادئ فيما يلي:-

1. **التدريب نشاط مستمر:** حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة للفرد على مناسبات متعددة (عليوة، 2001).
2. **التدريب نظام متكامل:** حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب لتوضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية النشطة المحيطة به وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي (السكرانة، 2011).
3. **تدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في: المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته، الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغير كنتيجة للتغيير في نظم وسياسات وأهداف المنشأة، المدربون يتغيرون كلما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة (عباس، 2011).
4. **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوفر في التدريب مقومات العمل الإداري **الكفؤ** والتي تتمثل فيه وضوح الأهداف والسياسات، وتوفر الموارد المادية والبشرية، وتوافر الخبرات التخصصية في

- مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية لمتابعة وتقييم فعالية التدريب(الصيرفي، 2003).
5. **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي(السكرانة،2011).
6. **التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا(السكرانة،2011).
7. **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب تكنولوجيا التدريب(السكرانة،2011).
8. **الواقعية:** وذلك بأن يلبي التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم(عليوة، 2001).

4.2.2. أهمية التدريب

يكتسب التدريب أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فقد تزايدت حدة المنافسة، لا سيما بعد عولمة الأسواق، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وأصبحت الشركات تتنافس على ما لديها من موارد بشرية يمكن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم، فيسهمون في تعزيز القدرة التنافسية لمنظماتهم، وبما أن التدريب مطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز القدرات التنافسية، فإنه مطلوب أيضا للعاملين في المنظمات الحكومية، فالعاملون المدربون الأكفاء سينجحون في تقديم خدمات أفضل والمساهمة في تهيئة بيئة استثمارية مواتية(عليوة،2001).

تظهر أهمية وضرورة للتدريب نتيجة لعدة عوامل منها داخلية وأخرى خارجية، نذكر منها: (عليوة، 2001)

عوامل داخلية: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن مجهود العامل مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات العامل، ومن هذه الدلائل تدني مستوى الأداء، نقص الخبرات والرصيد العلمي، أو عدم تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل، وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة الموظفين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو لارتفاع معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشاف تكنولوجي جديد(عليوة،2001).

2- عوامل خارجية: تشمل التغيرات السياسية، القانونية والتشريعية، الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية، فهذه التغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب بالنكيف معها ويعد التدريب وسيلة فعالة لبلوغ ذلك، فمثلا التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقا من طرف الأفراد، وتزيد أيضا من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة لمسايرة التطورات المتلاحقة، كما أن التطورات التكنولوجية التي تزداد دقة وتعقيدا تلازمها تحسينات على آليات وعمليات الإنتاج، وكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا، تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب (حسن، 2000).

ويمكن تلخيص أهمية التدريب فيما يلي (السكرانة، 2011):

- إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات وخدمات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- استكمال دور الجامعات والمدارس، حيث إن التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة والأفراد كما يلي (السكرانة، 2011):

أولاً: بالنسبة للمنظمات الإدارية

- ✓ الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- ✓ رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
- ✓ القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- ✓ استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- ✓ التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- ✓ التخطيط لاصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة.
- ✓ القيام بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
- ✓ تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو المؤسسة وتطويرها.
- ✓ نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- ✓ توفير بيئة آمنة للمؤسسة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

ثانياً: بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة

- ✓ رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- ✓ اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
- ✓ تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسن له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.
- ✓ الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتوليد مشاعر الحب للعمل.
- ✓ الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها.
- ✓ كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.
- ✓ الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.
- ✓ منح الفرص للفرد بالمشاركة الفاعلة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

5.2.2. فوائد التدريب

تحقق عملية التدريب التالية (السكرانة، 2011):

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم من أنفسهم وأعمالهم.
- ✓ تأهيل الموظفين ليشغلوا وظائف أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
- ✓ تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتواءم مع المتطلبات القائمة.
- ✓ تقليل الإشراف، حيث إن الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية.
- ✓ تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء.
- ✓ غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جيدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً في العمل.
- ✓ تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للموظفين بعد تحسين قدراتهم ومهاراتهم من العمل، الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- ✓ رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل مهارات وقدرات الموظفين وتحسين الأداء.

6.2.2. دوافع التدريب

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في (السكرانة، 2011):

- **زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها:** تتعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته. ويتم ذلك من خلال زيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب الموظفين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من نفقاتها، عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء، حيث إن التدريب على استخدام الآلات طبقاً لأصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة، وقلة المخاطر، واقتصاد في المواد، وقلة في التكاليف.
- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله، ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، إن التدريب معناه معرفة الموظفين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها، ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.
- **استمرارية التنظيم واستقراره وقلة في معدل دوران العمل:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، كما أن تدريب الموظفين وزيادة مهاراتهم، يؤدي إلى زيادة رغبتهم بالعمل نتيجة اهتمام الإدارة بهم، وبالتالي استقرارهم في العمل، وقلة معدل دوران العمل.
- **توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** حيث يشكل التدريب مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة، خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للموارد البشرية التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها، وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات، فعبره يتم تخطيط وتهيئة الموارد البشرية المطلوبة.

- **التقليل في الإشراف:** لأن تدريب الموظفين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

7.2.2. مجالات التدريب

يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هي (السكرانة، 2011):
المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
المهارات: وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
الاتجاهات: وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

8.2.2. معوقات التدريب

- هنالك العديد من المشكلات التي تقف عائقاً في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها، ومنها (السكرانة، 2011):
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
 - غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليه الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.
 - سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.
 - ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعة الأفراد مع بعضهم البعض.
 - هذا وأضاف الكلالدة (2008) أن المشكلات المادية وضعف التمويل اللازم للبرامج التدريبية وعدم انتظام ورغبة الموظفين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التدريبية.

- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب (الكلادة، 2008).

9.2.2. أساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله، وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة، منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي، وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين، يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين، لا تصلح لتدريب الفنيين والموظفين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم (عباس، 2011).

وفيما يلي أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة

✓ **التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** هذا الأسلوب للتدريب يوجه لتدريب الموظفين على كيفية الأداء الصحيح والسليم لأعمالهم، وعادة قد يتولى الرئيس المباشر مهمة التدريب والتوجيه، أو قد يقوم به أحد الموظفين القدامى بالمؤسسة ممن لهم الخبرة الطويلة في العمل أو الوظيفة المعنية إلى جانب امتلاكهم للمعلومات الفنية المهمة والقدرة التدريبية التي يستطيعون من خلالها إيصال المعلومات بصورة ممتازة وواضحة من خلال الوصف والإيضاحات والشرح والتطبيق أمام المتلقي المتدرب والذي سوف يقوم بأداء المهنة، وفقاً للطريقة التي تعلمه، وعن طريق التكرار سوف يتقن الأداء (السكرانة، 2011).

وبالتالي عن طريق هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص وتلقينه في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية سواء أكان ذلك من الناحية المادية أو السيكلوجية، وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والنقاط الخبرة منه، وعموماً هذا النوع من التدريب يرتبط في الغالب بالعمل الفعلي للمتدرب وبالتالي يعطى الفرصة للرؤساء لتقييم مدى إفادة المتدرب من التدريب، ومن جانب آخر يؤخذ على هذه الطريقة في التدريب احتمال عدم إهتمام المشرف القائم على هذا البرنامج بدرجة كافية بتوفير

الجهود التدريبية أو عدم تقديره لأهمية التدريب الفعال أو قد يشغله عمله الأصلي عن التدريب السليم(عباس،2011).

ويلاحظ أن أسلوب التدريب أثناء العمل يكون فعالاً في التدريب الإداري، فالاحتكاك والاصطدام بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول لها، يعتبر أسلوباً فعالاً في تنمية قدرات المديرين وزيادة كفاءتهم الإدارية، والجدير بالذكر أن أبعاد التنمية وفقاً لهذا الأسلوب محدودة، وقد لا تنقل إلى المتدرب أكثر من طرق وأساليب الأداء الحالية والتي قد تكون غير فعالة، وبالتالي قد يكون هناك دوام واستمرار للأخطاء السابقة في المؤسسة والتقليل من فرص الابتكار والتجديد والتحول نحو الأفضل، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التدريب أثناء العمل غير كاف وحده لمد المدير بكل ما يحتاجه من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية، بالإضافة إلى أن إمكانية اكتساب الخبرة من العمل ذاته يحتاج إلى وقت طويل(عباس،2011).

✓ **التدوير الوظيفي:** هنا يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر، وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي، وبالتالي يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك(زكي،2010).

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى، لأن نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة، وحتى يكون المرادود المتحقق من التدريب فعالاً وذا جدوى عن طريق هذا الأسلوب، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجديدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري، وفقاً لخطط وبرامج منظمة، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل(عباس،2011).

✓ **إسناد مهام خاصة:** هذا الأسلوب يتبع بصفة خاصة لأغراض التدريب الإداري، حيث يسند المدير أو الرئيس للمتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها مثل: الإشراف على تطبيق نظام

جديد للعمل أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقية إلى الوظائف القيادية العليا، وذلك بغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خاصة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيف مع مواقف معينة (عباس، 2011).

✓ **البرامج الخاصة القصيرة الأجل:** ويتم تنبيه لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب موظفي المبيعات أو العلاقات العامة أو اختصاصي التنظيم أو المحاسبين وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس وخبرة العمل، وعادة ما تكون هذه البرامج مكثفة وقصيرة المدة لا تتعدى الأسابيع أو الشهر وذات موضوعات محددة، وتوفرها المؤسسة ذاتها أو توفرها الاتحادات المهنية أو الجامعات والمعاهد العليا أو معاهد التنمية الإدارية المتخصصة (السكرانة، 2011).

✓ **المحاضرات:** تعد المحاضرات أسلوباً تدريبياً مباشراً، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة العرض بحيث يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام، وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين، ومن مزايا هذا الأسلوب إمكانية تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف إلى جانب أن معلومات المحاضرة عادة ما تكون مستقاة من المصادر العلمية وبالتالي يمكن الوثوق بها إلى جانب المرونة في الأسلوب والسهولة في التنظيم، ويؤخذ على أسلوب المحاضرات بأنه يتناول العموميات دون التعرض للتفاصيل وانقاره لعنصر التشويق (عباس، 2011).

✓ **التدريب بالورش:** ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجئون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسع في مهن بعينها مثل: الكهرباء، السباكة... الخ، وتتم عملية التدريب تحت إشراف رئيس عمل ماهر (الكلادة، 2008).

✓ **التدريب من خلال المحاكاة:** فيه يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله فبالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل إلا أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل

بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية وبالتالي يترتب على ذلك ما يلي:

- زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.
- صقل المهارة لدى المتدرب من خلال إفراح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.
- خفض التكلفة أو النفقات، بحيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف صيانة وإصلاح المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين (الكلادة، 2008).

✓ دراسة الحالات كوسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة، وذلك عن طريق إعطاء المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشاكل، وهي تقوم على عرض حالة من الحالات أو موقف من المواقف الفعلية التي تواجه الأفراد وعادة أثناء قيامهم بالعمل، ويقوم المتدربون تحت إشراف المدرب بدراسة هذه الحالة وتحليلها من واقع البيانات والمعلومات التي تقدم لهم أو توزع عليهم عن طبيعة الحالة، وتتميز طريقة دراسة الحالة كأسلوب للتدريب بالواقعية، وتشرك المتدربين بطريقة إيجابية فعالة نشطة في الدراسة والتحليل والتفكير، وتتيح الفرصة للممارسة الفعلية والعملية للنشاط ولا تعتمد على الناحية النظرية كالمحاضرة (الكلادة، 2008).

✓ المؤتمرات: وهي وسيلة للتدريب تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك (عباس، 2011).

✓ الندوات وحلقات الدراسة: وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عال (عباس، 2011).

10.2.2. مراحل العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفائه في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، وأما المراحل التي يتكون منها التدريب فهي (السكرانة، 2011):

- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.
- تحديد أنواع التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية.

- تحديد الأساليب التدريبية.
- تقويم البرامج التدريبية.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية (الخطيب، 2006)، فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء أو لإعداد الموظفين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟) (الكفاني، 2007).

ويعني تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات وفي مجالات وظيفية محددة، ويمكن تلخيص مفهوم الاحتياجات التدريبية في الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين **وذلك** المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي العمل (اللبيدي، 2015).

طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنياً على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي (اللبيدي، 2015):

- تحليل التنظيم
- تحليل العمليات
- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة).

تحليل التنظيم: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها (عبد الباقي، 2002)

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم (الطعاني، 2013):

- تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميًا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب إنجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة.
- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها، ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها.
- تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد، والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها.
- دراسة تركيب الموارد البشرية للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للموارد البشرية في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة، وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب، وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادًا جددًا لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.
- تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

■ تحليل المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم، فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة، وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها تحليل المناخ التنظيمي منها "الملاحظة الفعلية لسلوك الموظفين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات الموظفين والشكاوي والتظلمات".

■ تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة، والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية، والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى، ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير، ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية "التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها، التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط، التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة، التغيير في نوعية الأفراد الموظفين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم".

■ تحليل العمليات: تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم، وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة، وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، ويمكن استخدام المعلومات المجمعّة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف (الطعاني، 2013).

● تحليل الفرد (شاغل الوظيفة): حيث يتم التعرف على مهارات ومؤهلات الموظفين ومقارنتها بمتطلبات الوظائف إضافة إلى التعرف على طرق وعادات العمل وهل لدى الموظف استعداد للتطور وتلقي التدريب وملاحظة ودراسة جوانب القصور في المهارات والاتجاهات السلوكية، وما هي برامج التدريب التي من شأنها سد الفجوة في العملية التدريبية، ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من الوسائل منها "تقارير الأداء، المقابلات مع الموظفين والمشرفين من أجل معرفة

أسباب القصور، الاجتماع بمسؤولي الأقسام للتعرف على مشكلات الموظفين في الأداء، استمارات التعرف على احتياجات الموظفين من المهارات، تقارير التفتيش والمراجعة التي تبين نواحي القصور، ملاحظة الرئيس المباشر للموظف من حيث ملاحظة نقاط القوة والضعف، خطة الموارد البشرية" (الطعاني، 2013).

ثانياً: تحديد أنواع التدريب

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية (عبد الباقي، 2002):

أولاً: التدريب من حيث الزمان:

● **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم، وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته؛ لضمان انتظامه في العمل، ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل:-

✓ **التدريب التمهيدي أو التوجيهي:** وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.

✓ **التدريب على العمل:** ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل، وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيراً مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.

● **التدريب أثناء الخدمة:** ويعني تدريب الموظفين الحاليين، والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل، ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من:

- ✓ **التدريب على المهام والمسؤوليات:** حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين، وهي متشابهة مع عملية التدريب على العمل وتقوم على نفس المبدأ.
- ✓ **التدريب خارج العمل:** حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ثانيا: التدريب من حيث المكان:

- **التدريب داخل المنظمة:** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب الموظفين وخبراتهم بها، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.
- **التدريب خارج المنظمة:** ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ثالثا: من حيث أهداف التدريب:

- **التدريب لتجديد المعلومات:** حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- **تدريب المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.
- **التدريب السلوكي:** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم.

ثالثا: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى (ملحم، 2006).

وفيما يلي عرض للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية:

- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، آخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب (الطعاني، 2013).
- **تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي (الطعاني، 2013).
- **اختيار الوسائل التدريبية:** يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب لمساعدته في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين، ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الائتمار عن بعد (الطعاني، 2013).
- **مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:** تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب، ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج، وتلعب البيئة التدريبية دورا مهما وكبيرا في رفع جودة عملية التدريب وكفاءتها، وأغلب المدربين المبتدئين لا يعطون البيئة التدريبية حقا عند تصميم وتنفيذ برامجهم التدريبية مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية البرنامج التدريبي من حيث تحقيقه لأهدافه في الأجل القصير، كما يؤثر سلبا على سمعة المدرب في الأجل الطويل، لذا لا بد من الاهتمام بكل ما يحيط بنا أثناء عملية التدريب، من حيث المكان وتجهيزاته المادية ومراعاة الجوانب النفسية والراحة الجسدية للمشاركين، والعمل على اختيار المكان المناسب من حيث الحجم والموقع، ومدى توفر المواصلات منه وإليه، وتوفير المساحات المناسبة لتطبيق النشاطات الحرة وأماكن الاستراحة والاستقبال والانتظار، والعمل على ترتيب المكان من حيث توزيع المقاعد وأماكن الوسائل المساعدة والأبواب والنوافذ والمكيفات ومراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة في حال وجود مشتركين من ذوي الاحتياجات الخاصة، ويعتبر ترتيب المكان وتوزيع المقاعد مهم جدا، كما ومن المهم جدا الأخذ في الاعتبار موقع الباب في قاعة التدريب، فمن الخطأ أن نجعل المدرب ومعداته بالقرب من باب الصالة لأنه سيؤدي إلى التشويش على سير

الجلسات عند خروج أو دخول أي متدرب وتؤدي إلى تشتيت أذهانهم من خلال مراقبتهم لما يحدث خارج صالة التدريب، ويكون التوزيع الصحيح بحيث نجعل ظهور مقاعد المشتركين إلى الباب ويكون المدرب في الجهة المقابلة للباب بحيث يتمكن من السيطرة على النظام في الصالة ولا يتم تشتيت أذهان المشتركين (السكرانة، 2011).

- **اختيار المتدربين:** إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة، وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين، وهما تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم، وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد (عبد الباقي، 2002).
- **اختيار المدربين:** إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب وهدفه، وتتخلص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين، وهما مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين، ومرحلة اختيار المدربين (عبد الباقي، 2002).
- **إعداد موازنة التدريب:** بحيث يتم ترجمة الأنشطة والفعاليات التي سيتم القيام بها لفترة زمنية محددة لمجموعة رقمية، وتعرف الموازنة بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات المختصة قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ (السكرانة، 2011).

رابعاً: تحديد الأساليب التدريبية

إن الأساليب التدريبية تتمثل في الوسائل والطرق التي يتم استخدامها من أجل إيصال المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وتوضيحها، وفق منهجية علمية سلمية، كما وتعرف الوسائل التدريبية بأنها كل ما يساعد على انتقال المعرفة والمعلومات والمهارات المختلفة من المدرب إلى المتدرب وتعزز قدرة المتدرب على اكتساب تلك المعرفة والمهارات وذلك بمخاطبة أكبر عدد من الحواس لديه (السكرانة، 2011).

المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب المناسب (السكرانة، 2011):

- ✓ الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- ✓ طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- ✓ المستوى الوظيفي للعاملين في المنظمة، حيث إن لكل مستوى وظيفي أسلوباً تدريبياً مختلفاً.

المادة التدريبية.

- ✓ فترة التدريب، الأسلوب يناسب فترة معينة، لفترة التدريب القصيرة يلائمها أسلوب المحاضرة، أما فترة التدريب الطويلة يناسبها أسلوب المباريات الإدارية.
- ✓ التكلفة وعدد المتدربين.
- ✓ مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- ✓ الخلفية السابقة للمتدربين، حيث إن أسلوب المؤتمرات يتطلب أن يكون لدى الفرد دراية عن الموضوع بعكس المحاضرة.
- ✓ المدربون المتاحون، ونوع المهارات والخبرات المتوفرة لديهم.

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين (عبد الباقي، 2002):

المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

- أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة.
- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسوم البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.
- أساليب العمل: وتشمل تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف:

- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات
- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

خامسا: تقويم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقويم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقويم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى (العسافي، 2002):

- ✓ عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- ✓ تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- ✓ عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتشمل عمليات التقييم المجالات الآتية (الطعاني، 2013):

- تقييم البرنامج التدريبي.
- تقييم المتدربين.
- تقييم المدربين.

أهداف تقييم التدريب (السكرانة، 2011):

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين.
- التأكد باستمرار بأن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم واهتماماتهم.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.
- التعرف على مدى نجاح المدربين في تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التدريب.
- بيان مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده وتخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل.

خطوات تقييم البرنامج التدريبي (الطعاني، 2013):

- تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.
- بدء التقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضماناً لكفاءته وفاعليته.
- تحديد مجالات التقييم.
- تحديد معايير لتقييم المجالات.
- الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف والمجالات المحددة واختيار نخبة من الأفراد ذوي الكفاءة العالية لتطبيق هذه الأدوات.
- جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
- استخدام الرزمة الإحصائية لتحليل المعلومات.

- تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.
- إصدار الأحكام في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
- اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الأحكام.

3.2. رأس المال البشري

يعتبر مفهوم رأس المال من المفاهيم الاقتصادية، واقتبس ليطبق في حقل العلوم الاجتماعية والإدارية، ليعبر عن رأس المال الفكري الذي عرف على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلية) ورأس مال بشري، وهو أيضاً مجموعة المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في العنصر البشري والذي يركز على القوى الذهنية كأصل من أصول المنظمة غير المادية، وهو يؤثر على ربحية المنظمة (بكري، 2015).

وبالتالي فإن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، فهو القوة الذهنية التي تمتلكها بعض المنظمات والتي تحققها الريح والتفوق والثروة، وتكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة)، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة، ومن أجل هذا اشتدت المنافسة بين المنظمات في مجال تنمية رأس المال الفكري بكافة الوسائل الممكنة، وقد بدأ الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات بداية من الثمانينات حيث أدرك المديرون والإداريون والاستشاريون على مستوى العالم بأن الأصول غير المادية للمنظمة، تعتبر محددًا أساسياً لما تحققه المنظمة من أرباح (بكري، 2015).

يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء، وتستخدم بعض الدول رأس مال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية والبشرية التي يمكن أن تعاني منه هذه الدول، وقد زاد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة الذي يتطلب تراكمات كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري بحيث يكون قادراً على إحداث نقلة كبيرة في هياكل الإنتاج والتوزيع على مستوى الاقتصاد العالمي، هذا الأمر دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة في مجال التدريب بهدف تحسين خصائص رأس المال البشري وجعلها أكثر ملاءمة وانسجاماً مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (Mollis and Marginson, 2002).

على الرغم من التباين بين الدول في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فإن معظم دول العالم في مجال بناء رأس المال البشري تشترك في خاصيتين هما: (الخطيب، 2005).

- **تتمثل الخاصية الأولى** في اعتماد معظم الدول في بداية الأمر على التدريب والتعليم كمحرك أساسي في بناء رأس المال البشري، لما يمكن أن يحدثه من تحسن في الدخل ونوعية الحياة، مما ينعكس إيجاباً على مؤشر التنمية البشرية.
- **بينما تتمثل الخاصية الثانية** في التقاء معظم الدول حول ضرورة تحمل القطاع العام لجزء كبير من الأعباء المالية، ووضع السياسات والاستراتيجيات وسن القوانين والتشريعات التي يمكن أن تؤثر إيجابياً على عملية البناء، وعدم الركون الكامل إلى القطاع الخاص للقيام بهذه المهمة على الرغم من التوجه الحالي في معظم دول العالم نحو الخصخصة وزيادة دور القطاع الخاص في تقديم العديد من الخدمات التي كانت مهمة تقديمها مقتصرة على القطاع العام.

تعتبر عملية بناء رأس المال البشري هي عملية طويلة وشاقة، وتحتاج إلى الأموال الطائلة التي تفوق قدرة القطاع العام وتحتاج إلى رسم السياسات ووضع الخطط وسن القوانين والتشريعات التي تطلق الإبداع عند جميع الشركاء، وتضمن التوزيع العادل لمكاسب التنمية وتضمن الشفافية والمسؤولية، وهي عملية متصلة لكنها تحتاج إلى مراجعة دورية، لسهولة تأثر نتائجها بكثير من العوامل السلوكية التي لا يمكن السيطرة عليها، كما هو الحال في بناء رأس المال العيني، إن نجاح هذه التجربة في بلد معين وتحت ظروف معينة، قد لا يعني النجاح في بلد آخر، وإن توفرت نفس الظروف، وبالتالي فإن نقل تجارب الدول المختلفة يحتاج إلى دراسة ومراجعة وتعديل للتأكد من مدى ملاءمته للاحتياجات المحلية قبل البدء بتطبيقه، ثم القيام بتقييم علمي دقيق ومنتظم للنتائج بعد التطبيق، للتأكد من انسجام النتائج مع الأهداف (الخطيب، 2005).

كما أن بناء رأس المال البشري في فلسطين، ينال اهتماماً كبيراً في الدوائر الحكومية، وبالتالي فإن عملية وضع السياسات والاستراتيجيات من أجل تطويره وتنميته يحتاج إلى أكثر من دراسة، كونها جزء من المشروع الوطني الفلسطيني الذي يحتاج إلى دراسات مستفيضة في مجالات عديدة، لتحديد الأولويات وحشد التمويل ووضع السياسات الملائمة لحفز القطاع الخاص لقيادة عملية التنمية البشرية المنسجمة مع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بكامل شمولها، وتزداد عملية التنمية البشرية في الأراضي الفلسطينية إحصاءً؛ نتيجة لندرة الموارد الطبيعية وصغر المساحة، بالإضافة إلى التشوهات التي أضافها الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، وعلى الرغم من الآثار السلبية المتركمة للسياسات الإسرائيلية التي ظلت تستهدف الوجود الفلسطيني على مدار سنوات الاحتلال، يبقى التعليم والتدريب من الدعائم الأساسية التي يمكن الاستناد إليها في عملية التنمية البشرية، خاصة إذا ما وجد هذا القطاع الرعاية والاهتمام الكافيين لإعادة قلبته وجعله قادراً على استيعاب التغيرات الهائلة في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية (الخطيب، 2005).

إن تكوين رأس المال البشري هو عملية نمو رصيد في شكل مهارات ومعارف أو نوعية راقية من العمل البشري، وكما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي أو غير البشري، يكون نمو الرصيد رهناً بالاستثمار في أصول جديدة لا في أصول موجودة من ذي قبل، وبطبيعة الحال فرأس المال البشري له خصائصه المميزة والفريدة، وأولاً وقبل كل شيء يتميز هذا النوع من رأس المال بأنه قد يزداد بالتعليم والتدريب من خلال العمل الذي يلعب حين ذاك دوراً مضاعف الأوصول، كما قد يكون بلا ثمن، ولأن هذا النوع من رأس المال غير قابل للتداول في السوق فإن الاستثمار في أصوله الموجودة من ذي قبل سوف يتخذ صورة خاصة تتمثل في تغيير المكان أو النشاط الذي تستخدم فيه تلك الأوصول، وبالإضافة لذلك، فتكوين رأس المال البشري هو عملية تاريخية تخضع لقيود من خارج النظام الاقتصادي (النقيب، 2003).

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق لزيادة مهاراته ومعارفه الإنتاجية، وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة، ولهذا التعريف عدة وجوه (ماس، 2004):

- الاتجاه الفكري الأساسي الذي يربط الاستثمار في الإنسان بالحصول على دخل أعلى في المستقبل.
- تحديد الشكل الملموس لرأس المال البشري وهو المهارة والمعرفة، بينما يستبقي في نفس الوقت أشكاله القيمة والتي قد تتمثل في قيمة الإنفاق أو القيمة المعبرة عن رسملة الزيادات الدخلية.

بموجب القيد الخاص بأن الإنفاق على الإنسان يهدف إلى زيادة مهاراته ومعارفه تستبعد أنواعاً من الإنفاق قد تؤدي إلى زيادة الدخل قبل أن تؤدي إلى زيادة المهارات الموجودة بالفعل كالإنفاق على الهجرة. وقد يكون هذا النوع الأخير من الإنفاق مكماً للإنفاق الذي يزيد المهارات وذلك في ظروف معينة.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون التعليم والتدريب، حيث يسهم التعليم والتدريب في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني بسرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً، فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام (النقيب، 2003).

1.3.2 مكونات رأس المال البشري

ذكرت حسيبة (2009) أن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي:

- ✓ الكفاءات: هي مجموعة المعارف، والتجارب، والتصرفات، والسلوكيات المستتبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.
- ✓ التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العملية والعلمية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.
- ✓ المعارف والمؤهلات: المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم .

2.3.2. الخصائص الأساسية لرأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص، والتي تميزه عن سائر عناصر الإنتاج، من هذه الخصائص (الرشدان، 2005):

- ✓ أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
- ✓ أن رأس المال البشري ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها.
- ✓ أن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها، والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- ✓ إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري، لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- ✓ لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي، وفي حالة الأمراض والعلل والعاهات الدائمة.
- ✓ بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم) على عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفائيات أو خردة.
- ✓ يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- ✓ يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- ✓ يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.

3.3.2. العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل ما يلي (أبو الجدايل، 2012):

- ✓ العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبنيتها الطبيعية ومصادر مواردها.
- ✓ العوامل السكانية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني.
- ✓ العوامل الاجتماعية: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي.
- ✓ العوامل الاقتصادية: هنالك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد، والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها وتوفير التكاليف.
- ✓ العوامل السياسية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة لأخرى، حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها، قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراره.

4.3.2. محددات الاستثمار في رأس المال البشري

- ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي (المصري، 2003):
- ✓ **التخطيط:** ويعنى بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.
 - ✓ **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.
 - ✓ **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب، بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

5.3.2. مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري:

يتم الاستثمار لدى العامل من خلال فعالية التدريب وكفاءة التعليم كما يلي (الخطيب، 2005):
أولاً: كفاءة التعليم: وتستند كفاءة التعليم إلى مؤشر القدرات التعليمية والذي بدوره يعتمد على النظام التعليمي والذي تنقصه الجودة الراهنة وكفاية المهارات التي يكتسبها الطلاب لدى تخرجهم، وكذلك عدم قدرة النظام التعليمي على تلبية الاحتياجات المستقبلية لأسواق العمل. ولا بد من تطوير التعليم عموماً وأسلوب تدريس المناهج ومحتوياتها لتوافق متطلبات سوق العمل، ويتم ذلك بالآتي:

- ✓ تحديد الفئة العمالية المستهدفة ببرامج التعليم.
 - ✓ دوافع الموظفين للمشاركة في البرامج التعليمية.
 - ✓ مدى تناسب البرامج التعليمية واحتياجات سوق العمل.
 - ✓ درجة استيعاب الموظفين المستفيدين من برامج التعليم، لأهمية التطوير الذاتي للمعارف.
- ثانياً: فعالية التدريب: لا بد من تحسين التدريب الذي يتلقاه المدربون والمتدربون، إذ هو أهم ما يقتضي معالجته، ويتم ذلك بالآتي:
- ✓ نظرة العامل المتدرب إلى عملية التدريب.
 - ✓ مدى تناسب البرامج التدريبية واحتياجات العامل.
 - ✓ مدى تأثير الدورات التدريبية السابقة على تغيير سلوك العامل في العمل.

4.2. ديوان الموظفين العام

1.4.2. نشأة ديوان الموظفين العام:

أنشئ الديوان بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، واحتكم لخليط من القوانين والأنظمة السارية قبل 1967، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة سنة 2005، وبصدور هذا القانون امتلك الديوان مرجعية قانونية موحدة في فلسطين.
يتولى إدارة الديوان والإشراف على مهامه رئيس برتبة وزير، وذلك وفقاً لنص المادة (6) من قانون الخدمة المدنية، ويقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

الرؤية: 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.

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

2.4.2. مهام ديوان الموظفين العام وأهدافه الاستراتيجية وهيكلته:

يستند الديوان في دوره إلى القانون الأساسي (مادة رقم 87) التي تنص على التالي: "ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين التنسيق مع الجهات الحكومية المختصة، والعمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والموظفين بها". ووفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية، يقوم الديوان بمهام الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية، كما ينظم شؤون التوظيف، ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ومراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، كما له دور مميز في رسم وتطوير السياسات الخاصة بالمصادر البشرية، إضافة إلى قيامه بتقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة المدنية في جوانبها المتعددة (قانون الخدمة المدنية، 2005).

حددت المادة (7) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدلة بموجب المادة رقم (9)

من قانون الخدمة المدنية المعدل 2005 مهام ومسؤوليات الديوان بما يأتي:

- الإشراف على تطبيق قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعاته بصورة سليمة.
- المشاركة في إعداد الخطط المتعلقة بالموظفين وتنفيذها، والعمل على تنمية قدراتهم، عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
- مراجعة القرارات الإدارية الصادرة عن الدوائر الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية، ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً، وفقاً لأحكام هذا القانون.
- إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.

- إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان، ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين يوضح واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها، والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
- إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم، واستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة لصرف المستحقات التقاعدية، وفقاً لنظام التقاعد.
- تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجداول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
- التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الإرتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
- إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين.

الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام (الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2013-2015):

- **الهدف الأول: إحداث تحسين مستدام في البنية التشريعية والمؤسسية للخدمة المدنية**
- إزالة اللبس والغموض والتناقض في المواد القانونية واللوائح التنفيذية.
- إيضاح ماهية وفلسفة نظام الخدمة المدنية في فلسطين من حيث التعريف والقيم والأسس الناظمة له.
- "معيّرة" و"قنونة" الإجراءات والقرارات والسياسات ذات العلاقة بالخدمة المدنية.
- اعتماد مبدأ الجدارة والكفاءة في التوظيف والترقية وضبط التعيينات السياسية.
- تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية.
- معالجة الترهل الإداري في الدوائر الحكومية.
- معالجة التضخم في عدد الموظفين في بعض الدوائر الحكومية.
- تهيئة المجال لديوان الموظفين العام للقيام بدوره التطويري التتموي في الخدمة المدنية.
- تحسين بيئة العمل داخل الدوائر الحكومية.
- تطبيق مفهوم الرقابة الشاملة على الأداء الإداري للمؤسسات الحكومية.
- **الهدف الثاني: تنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس**
- جذب واستقطاب الكفاءات المهنية المتخصصة وذات الخبرة في عمل القطاع الحكومي.
- الإرتقاء بالمستوى المهني للموظفين في المرافق الحكومية.

- الاستثمار المبكر والنوعي بالموظفين الجدد لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة.
 - المساهمة في إحداث وخلق وعي ثقافي بالوظيفة العامة.
 - الاستجابة المثلى لاحتياجات المواطنين وخدمتهم بشكل أفضل.
- الهدف الثالث: تطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية**
- تسهيل الإجراءات وتبسيطها في مختلف المجالات والمستويات الإدارية والمالية.
 - تسهيل التواصل بين الموظفين من مختلف مواقعهم وفئاتهم.
 - توفير الوقت والجهد واستثمارهما في المجالات التنموية.
 - التمكين من الضبط والتحكم ومراقبة جودة الأداء.
 - التمكين من تحقيق درجة عالية من الدقة في البيانات كما ونوعا.
 - توسيع خيارات وأساليب التنمية والتطوير الإداري.

ويتكون من الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام من (الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام/رام الله):

1. مكتب رئيس الديوان.

الوحدات الملحقة:

- ديوان الوزير.
- وحدة شؤون مجلس الوزراء
- وحدة العلاقات العامة والإعلام.
- وحدة الرقابة الداخلية.
- وحدة النوع الاجتماعي.
- المدرسة الوطنية
- المستشارون.

2. مكتب نائب رئيس الديوان.

الوحدات الملحقة:

- الوكلاء المساعدون.
- وحدة شؤون القدس.
- وحدة الشكاوى.

3. الإدارات العامة.

- الإدارة العامة للتعيينات.
- الإدارة العامة للكليات.

- الإدارة العامة للشؤون القانونية.
- الإدارة العامة للتدريب والتطوير.
- الإدارة العامة للرقابة الخارجية.
- الإدارة العامة لشؤون الموظفين.
- الإدارة العامة للتخطيط وجدول التškiيات.
- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.
- الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3.4.2. الإدارة العامة للتدريب والتطوير

تقوم الإدارة العامة للتدريب والتطوير بالعديد من المهام، منها، تغطية احتياجات الموظفين التدريبية بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء الحالي للموظفين ليصل إلى المستوى المنشود، كما تسعى إلى تطوير المعرفة والسلوك والمهارات لرفع مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى تصميم برامج ونظم تدريبية تتلاقى مع احتياجات الموظف المهنية وتراعي استخدام التكنولوجيا والعلوم الإدارية الحديثة للوصول إلى أفضل التطبيقات العملية في مجال التطوير الوظيفي، كما تسعى إلى زيادة حجم موازنات التدريب في مؤسسات السلطة (الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام/رام الله).

المهام:

- إجراء الدراسات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الوظيفي.
- تصميم المناهج التدريبية المتلائمة مع الحاجات الوظيفية والمؤسسية والفردية لموظفي قطاع الخدمة المدنية.
- إعداد الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى ذات العلاقة لتطوير كادر الوظيفة العامة في السلطة.
- التنسيق مع الإدارة وبالتعاون مع دوائر التدريب في الوزارات لإعداد خطط التدريب والتطوير الخاصة بهم.
- التنسيق والتعاون مع مؤسسات التدريب والتطوير في الوطن وخارج الوطن ومع الجهات المانحة بهدف توفير الدعم الكافي لتطوير القدرات المؤسسية وبنائها.
- الإشراف على تدريب وتأهيل الموظفين الجدد بما يشمل تصميم برامج متخصصة وهادفة لذلك.
- الإشراف على نشر المفاهيم العامة لمهام ومسؤوليات الوظيفة المدنية الحديثة.
- الإشراف على تنسيق المنح الدراسية والبعثات التدريبية في القطاع الحكومي بما يخدم تطوير الخدمة المدنية في فلسطين.

- الإشراف على تطوير إستراتيجية تدريب وتطوير القطاع الخدمة المدنية.
- حوسبة التدريب والتعليم الإلكتروني.
- التنسيق مع مؤسسات السلطة للارتقاء بالتدريب.
- إجراء التقييم السنوي للبرامج التدريبية المنفذة.
- التنسيق مع الأطراف والدول والمؤسسات والجمعيات محليا وإقليميا ودوليا والمؤسسات ذات العلاقة بالتدريب والابتعاث.

الدوائر الأساسية في الإدارة العامة للتدريب

دائرة البعثات ومهمات العمل ومن مهامها:

- تنسيق عمليات البعث الخارجية ومتابعة عودة الموظف.
- تنسيق الإجازات السنوية ومتابعة عودة الموظف.
- تنسيق مهمات العمل ومتابعة عودة الموظف.
- تنسيق الدورات التدريبية ومتابعة عودة الموظف.
- إجراء التنسيق اللازمة مع الدول المستضيفة للمنح والمهمات، مثل الحصول على التأشيرات والخروج من المعابر وتسهيل سفر الموظفين.
- التنسيق مع الجهات المعنية والدول المانحة لتوفير العدد الكافي من المنح والبعثات التي تخدم تطوير الخدمة المدنية في فلسطين.

دائرة الاحتياجات التدريبية ومن مهامها:

- الإشراف على إعداد الدراسات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لموظفي الديوان، واعتماد تقارير الاحتياجات التدريبية لمؤسسات السلطة.
- الإشراف والتأكد من أن تكون تقارير الاحتياجات التدريبية للموظفين تمت بناء على الوصف الوظيفي.
- الإشراف على إعداد الخطة التدريبية للموظفين، وربطها بالوصف الوظيفي، وكذلك إعداد خطط إستراتيجية متوسطة الأمد للتدريب وتنمية الموارد البشرية لموظفي السلطة بالتنسيق والمتابعة مع الدوائر المختصة في مؤسسات السلطة.
- الإشراف على تحديد أولويات التدريب الإستراتيجية، وذلك بالتنسيق مع مختلف المؤسسات والدوائر الحكومية.
- الإشراف على إعداد برنامج تدريبي للموظف الجديد (للوظيفية المعنية فقط) لجميع موظفي السلطة الجدد، وبالتعاون مع الدوائر المختصة في كل وزارة.

- الإشراف على إعداد برنامج تدريبي للموظف (وشمل جميع الوظائف التي تحمل نفس التخصص).
- دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية ومراجعتها، وتقديم الاقتراحات حولها بما يتفق ومتطلبات التطوير المؤسسي.
- وضع الإطار العام لمنهجية إعداد وتنفيذ الدراسات والأبحاث التطويرية المختلفة وفق الأولويات والخطط والبرامج السنوية الخاصة بالإدارة.
- إعداد المناهج التدريبية للدورات التدريبية وورش العمل بالاستعانة بالدراسات المقدمة بهذا الجانب وآليات العمل المتبعة والبيانات التي ترد للإدارة العامة من المؤسسة الأخرى ذات العلاقة.
- تصميم برامج تدريبية اعتماداً على المعايير المهنية التي تم الحصول عليها وتطبيقها.
- اعتماد البرامج التدريبية التي يتم الانتهاء من إعدادها، وفق آليات العمل المتبعة تمهيداً لتطبيقها.
- التقويم المستمر للبرامج التدريبية كافة، والتي تم اعتمادها حديثاً والتقليل من التحديات والمعوقات التي تعترضها.
- إدراج الأشكال والرسومات والإحصائيات الخاصة بالمناهج، وفق أساليب تقنية مميزة تساهم في تعميق فهم المعلومة للمتدرب.
- زيادة التمويل للتدريب عن طريق كتابة المشاريع لجلب التمويل.
- تصميم النماذج اللازمة لعمل الدائرة.

دائرة البرامج التدريبية ومن مهامها:

- الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التدريبية المعتمدة.
- المتابعة والتنسيق مع المختصين في التدريب بالوزارات بخصوص تنفيذ الدورات التدريبية والخطط
- الإشراف على المتابعة الدورية لخطط الوزارات وقياس مدى انجاز هذه الخطط والمعوقات التي تواجهها.
- توضيح وتعريف الموظف الجديد على الرؤية والرسالة، والهيكل التنظيمي لها.
- تعريف الموظف الجديد بقانون الخدمة المدنية الذي سيعمل به الموظف من حيث التعيين والرواتب ونظام الإجازات والعلاوات.....الخ.
- رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في شتى المجالات.
- تدريب وتأهيل الموظفين الجدد من خلال برامج تدريبية متخصصة يتم تصميمها لذلك.

- تطوير قنوات الاتصال والتنسيق بين الوزارات والجهات الخارجية ذات العلاقة والتنسيق معها مباشرة بمواضيع التطوير الإداري والفني.
- القيام بالمسوح والدراسات الدورية للوقوف على حاجة الوزارات من دورات وبرامج متخصصة.
- تقديم النصح الإرشاد للوزارات والدوائر الحكومية بخصوص المنافسة على البعثات والمنح الخارجية حسب النظام.

دائرة تقييم التدريب والمتابعة ومن مهامها:

- تقييم البرامج التدريبية القائمة واتخاذ القرار المناسب بشأنها بالاستعانة بالمختصين والمستشارين باستخدام آليات العمل المتبعة.
- التقييم المستمر للبرامج التدريبية كافة، والتي تم اعتمادها حديثاً والتقليل من التحديات والمعوقات التي تعترضها.
- تصميم نماذج لتقييم التدريب والمدرب ومواضيع التدريب تبعاً من قبل المتدرب.
- تصميم نماذج لتقييم التدريب والمتدربين ومواضيع التدريب تبعاً من قبل المدرب.
- تصميم نماذج لتقييم المتدرب تبعاً من قبل الوزارة؛ لتقييم أثر التدريب على الموظف.
- عكس نتائج التقييم على جميع مراحل وجزئيات التدريب.
- تحليل جميع نماذج التقييم السابقة وكتابة التقارير المناسبة.
- استخدام التقارير الناتجة من عملية التحليل لبناء الخطط في تحديد الاحتياجات والتدريب.

في إطار مهام ومسؤوليات الديوان، والتي حددها قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المادة (7) بند (2) والذي يشير إلى المشاركة في إعداد الخطط المتعلقة بالموظفين وتنفيذها والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها، بند (12) والذي يشير إلى إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين.

وعند مراجعة هذه الوثائق من قبل الباحثة فقد وجدت بأن الديوان قام بالعمل على وضع خطة استراتيجية لتدريب موظفي دولة فلسطين مبنية على تحديد الاحتياج الفعلي للتنمية والتطوير من خلال تحديد الاحتياجات للوزارات والمؤسسات الحكومية، وقطع شوطاً كبيراً في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية للتدريب خلال هذا العام، وبذات الوقت فإن ذلك يدعم توجه ديوان الموظفين العام نحو التوطين التدريجي للتدريب، وإفادة أكبر عدد من الموظفين من البرامج التدريبية داخل فلسطين، وكذلك تقليل كلفة هذا التدريب وتقليل النفقات ضمن الموازنة العامة لدولة فلسطين، كما ويعمل الديوان حالياً على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، والتي ستمثل نقلة نوعية في عمله، وبالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الاستثمار الحقيقي بها (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2011-2012).

ولكون تنمية الموارد البشرية وتطويرها والارتقاء بها، وبأدائها هو مهمة رئيسية يقودها الديوان، وانسجماً مع قانون الخدمة المدنية، عملت الإدارة العليا بالديوان بشكل حثيث على تجسيد إطار ناظم لعملية التدريب في القطاع العام، وهو الخطة الوطنية (الاستراتيجية) للتدريب، والتي تعزز المركزية بالتخطيط للتدريب ولا مركزية في التنفيذ، وتشمل التدريب في المجالات التخصصية والمجالات غير التخصصية، وستساهم في إيجاد إطار كلي ناظم لعملية التدريب في القطاع العام، كما تساعد في الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة لدولة فلسطين، ويساعد ذلك على أن يكون التدريب المقدم من الدول المانحة ضمن احتياج فعلي، وليس فقط بناءً على ما يتوفر لدى الدول المانحة من التدريب، كذلك ستساعد هذه الخطة الدوائر الحكومية في أن يكون لديها خطط في التدريب والتطوير أفضل من أن يكون التدريب في هذه الدوائر بشكل غير مخطط وغير مدروس، وستساعد الدوائر الحكومية بجعل التدريب والتطوير منسجماً مع أولويات الحكومة وخططها التنموية المتعاقبة، كما وستحقق الخطة التكاملية بين معاهد التدريب في القطاع الحكومي، بما يمكنها من الاستفادة من المصادر وتبادل الخبرات والإفادة من التجهيزات التدريبية المتوفرة لدى هذه المعاهد، حيث إن وجود التدريب ضمن خطط مبينة على أسس ومنهجية علمية سيساعد حتماً بتحسين أداء الموظفين وبالتالي أداء الدوائر الحكومية، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.

كذلك وجدت الباحثة بأن هنالك تعاون ومشاركة من الدوائر الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي دوائريهم، وبالتالي لكل موظفي القطاع العام، ولعدد لا بأس به من موظفي هذه الدوائر الحكومية، حيث كان بمثابة تدريب وتمارين لهم على الأسس العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء خطط التدريب، مما ساهم ويساهم في رفع كفاءة الموظفين في الإدارات التي تختص بالتدريب أو الموارد البشرية في الدوائر الحكومية.

جدول 1.2: يوضح عدد الدورات التدريبية وورشات العمل التي شارك بها موظفو ديوان الموظفين العام خلال الأعوام 2013-2015:

الرقم	الفئة الوظيفية	عدد المشاركين
1.	الفئة العليا والخاصة	6
2.	الفئة الأولى	29
3.	الفئة الثانية	19
4.	المجموع	54

ومن خلال مراجعة البيانات الخاصة بالتقرير السنوي لديوان الموظفين العام للأعوام 2013-2015 وجدنا بأن الدورات التدريبية المقدمة للموظفين تشمل العديد من الجوانب التنفيذية والاستراتيجية، وكان أهمها التالية:

جدول 2.2: يوضح مواضيع البرامج التدريبية التي تم الالتحاق بها خلال الأعوام 2013-2015

تطوير السياسات والتخطيط والبحث	إدارة التدريب الفعال وتدريب المدربين
إدارة الموارد البشرية	العلاقات العامة وخدمات الجمهور
تدقيق الحسابات وعرض البيانات المالية	معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام
الشؤون القانونية	إعادة هندسة العمليات الإدارية
تكنولوجيا المعلومات	تطوير خدمات الأجهزة الحكومية وتحسينها
إدارة المشاريع	الاتصال الإداري
مهارات التعامل مع ضغوط العمل	بناء القدرات والثقافة التنظيمية
تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار	التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
تخطيط المسار الوظيفي	بناء الهياكل الإدارية
تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	مفاهيم النوع الاجتماعي
إدارة التغيير التنظيمي ومهارة التفاوض	إعداد التقارير الإحصائية ونشر وتأهيل البيانات
مفاهيم الجودة الشاملة	إدارة وتقويم الأداء المؤسسي
القيادة الإدارية وإدارة النزاعات في بيئة العمل	الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

4.4.2. المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية

يجسد إنشاء وعمل المدرسة الوطنية للإدارة تحقيقاً للهدف الاستراتيجي الوارد بالخطة الاستراتيجية للأعوام 2013-2015 الخاص بتنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس، من خلال تحقيق الهدف التنموي المرتبط بتأهيل الموظفين ليكونوا قادرين على القيام بعملهم في وحداتهم الإدارية بكفاءة وفاعلية، والعمل على تطوير سياسات موارد بشرية وتخطيط وظيفي منسجم مع أفضل الممارسات العملية، ولاقت المدرسة دعم المستوى السياسي الفلسطيني من اللحظات الأولى، حيث منح سيادة الرئيس بتاريخ 2010/12/22 باعتماد 8 دونمات ونصف من أرض قرية جفنا الحكومية التابعة لخزينة السلطة الوطنية لصالح إنشاء المشروع، ولكن لأسباب فنية خاصة بطبيعة هذه الأرض فقد تم إجراء تغيير عليها، وتم استئجار أرض وبقية بمساحة 11 دونما بديلة تابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية لصالح إقامة هذا المشروع، ويجري العمل على إصدار التراخيص والمخططات اللازمة للإنشاء، وبارك سيادته مشروع إنشاء المدرسة، وحث على التقدم والاهتمام بالفكرة بشهر كانون أول

2013، كما اعتمد برنامج إعداد القادة فيها بقرار مجلس الوزراء في عام 2013، وقد صدر مباركة دولة رئيس الوزراء على فكرة إنشاء المدرسة في آذار 2014، بالإضافة إلى قرار مجلس الوزراء بالمصادقة على برامج المدرسة في شهر آذار 2014، وصدر قرار الإنشاء بجلسة مجلس الوزراء بتاريخ 2015/05/12.

وتتبع أهمية المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وتتلام مع القانون الأساسي الفلسطيني، وانسجاما مع قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل، وانطلاقا من دور ديوان الموظفين العام بالارتقاء بالإدارة العامة في فلسطين، وتسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لتحقيق هذا الهدف الكبير من خلال تطوير قدرات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، لضمان تقديم خدمات حكومية وعامة، وفق معايير الكفاءة والفعالية، وقد وضعت لتحقيق هذا الهدف العديد من البرامج التطويرية التدريبية، ومن خلال تنفيذ الدراسات والأبحاث الإدارية، ساعية لتمتين نهج الإصلاح الإداري، والمساهمة في رسم السياسات العامة الساعية إلى تطوير الإدارة العامة الفلسطينية (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015)، وتعمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالشراكة مع كل المؤسسات العامة والحكومية، وبنفس الوقت لم تغفل عن الشراكة البناءة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تسعى لحشد كل الجهود الوطنية باتجاه حث التنمية الإدارية في فلسطين للوصول إلى الأهداف المأمولة.

5.4.2. الرؤية والرسالة للمدرسة الوطنية للإدارة

تؤدي المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مهمتها مؤمنة بقدرات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، ومؤمنة بإمكانية الارتقاء المتواصل بالأداء في الإدارة العامة، وهي مسؤولة عن جزئية تطوير قدرات الموظفين في عملية الارتقاء تلك، بالإضافة إلى تقديم الدراسات البحثية التي تدرس سبل تطوير النظم والعمليات، متبينة في عملها شعار "بني الإنسان.... لنبني الوطن".

✓ **الرؤية:** وقد تبنت المدرسة رؤية تعكس الأمل والطموح الذي تسعى إليه وهي (طواقم إدارية متميزة و قادرة على إحداث الإصلاح والتطوير في الإدارة العامة).

✓ **الرسالة:** تسعى المدرسة لتحقيق هذه الرؤية عبر تعريفها عن نفسها وعن أعمالها ومبادئها لكافة المعنيين والشركاء والفئة المستهدفة من خلال رسالتها الواضحة "المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة هي مؤسسة عامة ملتزمة بتحقيق التميز وإحداثه في أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني، بالاستناد على مبادئ الحكم الرشيد، وبالالتزام بمبادئ الإصلاح الحكومي، في سعي دائم للارتقاء المتواصل بقدرات موظفي القطاع العام وخصوصا قاداته، للوصول إلى رضا المواطن الفلسطيني

عن الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام" (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

6.4.2. الأهداف الاستراتيجية للمدرسة الوطنية للإدارة

تسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة إلى تحقيق هدفها العام، وهو الارتقاء بأداء موظفي القطاع العام الفلسطيني عبر خطتها المستندة إلى الأهداف الاستراتيجية التالية:

1. رفع الفاعلية والكفاءة: لأداء موظفي القطاع العام في مختلف الدوائر الحكومية عبر تطوير وتعزيز الكفاءات (الاتجاهات، المسلكيات، المهارات والمعارف) الضرورية لهم.
2. ترسيخ ثقافة الوظيفة العمومية: في إطارها الصحيح، ووفق الممارسات الإدارية الأمثل.
3. إحداث التنمية الإدارية: وحشد الجهود المحلية كافة نحو ذلك، وانتهاج مبدأ تكامل الأدوار بالمساهمة في بناء رؤية واستراتيجية وطنية يتم تحقيقها من قبل كل الأطراف المحلية بالتكامل.
4. تطوير الخبرات المحلية: بالتشبيك مع المؤسسات والأفراد الذين يمتلكون خبرات إقليمية ودولية مجال التنمية الإدارية والتدريب، للوصول إلى أحدث الأساليب والوسائل لضمان فعالية وكفاءة عمل المدرسة.
5. تطوير بيئة ممكنة: في مؤسسات القطاع العام، تفضي إلى تقديم الخدمات المقدمة للمواطن بأسرع وقت وبأجود صورة.
6. التشبيك والتعاون: ببناء وتطوير التعاون في مختلف المجالات الإدارية العامة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات العربية والدولية (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

وتسعى المدرسة لتحقيق رؤيتها من خلال عدة برامج ومسارات تدريبية، يهدف كل مسار فيها إلى تحقيق هدف فرعي يخدم الهدف الاستراتيجي الثاني "تطوير قدرات القيادات الحكومية الفلسطينية المستقبلية وموظفي القطاع العام عبر تصميم برامج ومسارات تدريبية تسهم في رفع كفاءتهم وفعاليتهم في العمل".

وتنقسم البرامج والمسارات التدريبية وفق أهدافها وفتتها المستهدفة إلى البرامج التدريبية التي تصممها المدرسة، وتقوم بتنفيذها بالتعاون مع كل جهة ذات علاقة، وتقوم بأحداث التغييرات التطويرية، وفق الحاجة وبناء على مخرجات تقييم هذه البرامج في مراحلها الثلاثة: القبلي، وأثناء البرنامج، والبعدي، للوصول إلى تحقيق أثر التدريب المرجو بأحداث التغيير الإيجابي في أداء القطاع العام.

7.4.2. برامج المدرسة الوطنية للإدارة

أولاً: برنامج التدريب التوجيهي: صمم لتزويد الموظف الجديد بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة له لممارسة أعماله وتقديم الخدمة للمواطن الفلسطيني بطريقة جيدة، ويسعى هذا البرنامج لتمام الدمج الوظيفي لكل موظف جديد بسلاسة وبسهولة في بيئة عمله، والذي يعتبر مؤشر على القدرة التنظيمية للمؤسسة الحكومية (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

➤ **الهدف العام:** دمج الموظفين الجدد في بيئة عمله الجديدة بيسر وسهولة عبر تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية اللازمة لتقديم الخدمة في القطاع العام الفلسطيني.

➤ **الفئة المستهدفة:** الموظفين الجدد في القطاع الحكومي.

➤ **المواضيع التدريبية:** تقوم المدرسة بتصميم تدريب حول مفاهيم القطاع العام وبيئته القانونية الأساسية، والجهاز الحكومي وتركيبته، وحقوق الموظف وواجباته، وتوعية حول الوزارة التي سيعمل بها الموظف الجديد.

➤ **الوسائل التدريبية:** تنظم المدرسة سنويا برنامجا تأهليا تحضيريا، يحتوي على جانب معرفي عال حول القطاع العام ومفاهيمه، يتم التدريب من خلال التدريب لمجموعات متدربين، بطريقة العروض ودراسة الحالات.

➤ **البيئة التدريبية:** سيتم عقد التدريبات في قاعات المدرسة الوطنية، وفي قاعات المؤسسات العامة كل حسب موظفيها، على أن يتم توفير الاسناد اللازم من قبل المدرسة لتحقيق ذلك.

➤ **المدرّب:** تقوم المدرسة بتنفيذ هذه التدريبات بالتعاون مع مدربين من القطاع العام الفلسطيني، سيجري تأهيلهم لتقديمها، وهم من الدوائر القانونية والإدارات العامة للشؤون الإدارية والمالية وإدارات الموارد البشرية ودوائر التدريب.

➤ **مدة التدريب:** يقسم الموظفون الجدد إلى مجموعات من المتدربين، على ألا يتجاوز عدد المتدربين في كل مجموعة 25 شخصا، ليتم تدريبهم في أربع مجموعات بالتوازي في كل أسبوع، وهو مدة التدريب لهذا المسار، في أربع قاعات تابعة للمدرسة الوطنية الفلسطينية وفي مقرات الدوائر الحكومية، بحيث يتلقى المتدرب تدريبه التوجيهي خلال الشهر الأول لتعيينه.

ثانياً: برنامج التدريب المستمر: صمم وفق المعايير الأساسية لعملية إعداد التدريب ابتداء بتحديد الاحتياجات الفعلية للدائرة الحكومية مقارنة بالوضع الحالي، ودراسة بطاقات الوصف الوظيفي، ونتائج تقييم الأداء، وملحوظات المسؤول المباشر، وانتهاء بأي مصادر أخرى للحاجات التدريبية، وذلك لمواكبة التطور المستمر في العلوم والمعارف وضمان التعزيز المستمر للبيئة المؤسسية لتجاوز كافة العقبات والصعوبات التي تعترض تطوير العمل نفسه (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

- **الهدف العام:** تزويد الموظف المستمر بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمنحه القدرة على مزاوله عمله بافضل طريقة ممكنة، ومواكبة كل ما يستجد في حقل العمل.
 - **الفئة المستهدفة:** كافة موظفي القطاع العام العاملين في الوظائف الإشرافية في الفئة الأولى فأدنى.
 - **المواضيع التدريبية:** تدريب حول المفاهيم والنظم والبرامج الإدارية، والبيئة التنظيمية، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الإدارة والقيادة، كإطار عام، ثم هناك المواضيع التخصصية لكل وظيفة محددة، وفق بطاقات الوصف الوظيفي لها ونتائج تقييم الأداء ومصادر الحاجات التدريبية الأخرى.
 - **الوسائل التدريبية:** سيتم التدريب وفق معايير التدريب المعرفي وطرقه، ثم الانتقال إلى التدريب المهاري عبر المجموعات البؤرية والعصف الذهني واستراتيجية تمثيل الأدوار واستراتيجية دراسة الحالة.
 - **البيئة التدريبية:** سيتم عقد التدريبات في قاعات المدرسة الوطنية وفي قاعات المؤسسات العامة كل حسب موظفيها، على أن يتم توفير الإسناد اللازم من قبل المدرسة لتحقيق ذلك.
 - **المدرّب:** تنفذ هذه التدريبات بالتعاون مع مدرّبين من القطاع العام الفلسطيني، سيجري تأهيلهم لتقديمها، وهم من الإدارات العامة للشؤون الإدارية والمالية وإدارات الموارد البشرية ودوائر التدريب، بالإضافة إلى الدوائر الاختصاصية لتنفيذ جزئية التدريب الاختصاصي.
- ثالثاً: برنامج إعداد القادة:** صمم هذا البرنامج لإعداد موظفي الفئة الأولى لإشغال وظائف الفئة العليا، عبر تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تضمن قيامهم بمهامهم القيادية في مؤسساتهم على أكمل وجه، وضمان اتخاذهم للقرارات المناسبة في مواقعهم، لضمان الارتقاء بأداء الدوائر الحكومية من خلال هذه الفئة (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).
- **الهدف العام:** تأهيل موظفي الفئة الأولى في القطاع العام للعمل في المناصب العليا، وتطوير قدرات من هم في الفئة العليا، بتعزيزهم بالخبرات والمعارف الضرورية، للمضي في الإصلاح الإداري المطلوب في القطاع الحكومي.
 - **الفئة المستهدفة:** جميع موظفي الفئة الأولى ومن هم في الفئة العليا في القطاع العام.
 - **المواضيع التدريبية:** تدريب عملي حول المفاهيم المتقدمة للإدارة والقيادة، والتشبيك والعلاقات الدولية والمحلية، واستخدام المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية في صناعة القرار، ووضع السياسات العامة لعمل الإدارة، والاستخدام الأمثل للموارد المالية لتحقيق الأهداف المنشودة، ومواضيع تخصصية أخرى.

➤ **الوسائل التدريبية:** أحدث أساليب التدريب القائمة على النهج التفاعلي، ودراسة الحالات، والمحاكاة، والتطبيقات العملية، والدراسات والأبحاث، والتدريب العملي في مواقع العمل، وغيرها من الأساليب التطبيقية وتعليم الكبار.

➤ **البيئة التدريبية:** سيتم عقد التدريبات في قاعات المدرسة الوطنية وفي مقرات العمل، وفي مقرات عمل أخرى بالدوائر الحكومية، وفي بعض المحافظات وقد يشمل تدريب خارجي.

➤ **المدرّب:** نخبة من المدرّبين الأكاديميين من الجامعات الفلسطينية، ونخبة من الخبراء من القطاع العام الفلسطيني، بالإضافة إلى المحاضرين الزائرين المحليين والإقليميين والدوليين.

➤ **مدة التدريب:** 12 شهرا تقسم إلى أربعة فصول تدريبية كالتالي: فصل التدريب النظري، فصل التدريب على الجوانب العملية، فصل تدريب في مواقع العمل، وأخيرا فصل مشروع التخرج، وسيركز التدريب على الجوانب العملية من خلال وضع المتدرب في بيئة العمل وخصوصا العمل مع صناع القرار في المؤسسات الفلسطينية.

رابعاً: البرامج الخاصة: يصمم هذا البرنامج، وفقا للحاجات الطارئة لبعض المؤسسات العامة والخاصة والأهلية، ونتيجة للدراسات والأبحاث التي تنفذها المدرسة، أو عند الطلب المقدم من هذه المؤسسات (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

➤ **الهدف العام:** سد الفجوات الأدائية عبر تطوير مهارات الموظفين وإعادة هندسة العمليات في المؤسسات الخاضعة للدراسة.

➤ **الفئة المستهدفة:** جميع المؤسسات الوطنية الفلسطينية في القطاعات كافة.

➤ **المواضيع التدريبية:** مرتبط ارتباطا مباشرا بنتائج الدراسات المنفذة في المؤسسة قيد الدراسة.

➤ **الوسائل التدريبية:** وفق ما يتم تحديده في فجوة الأداء من مستوى الاحتياج وطبيعته.

➤ **البيئة التدريبية:** سيتم عقد التدريبات في قاعات المدرسة الوطنية وفي مقر المؤسسة ذات العلاقة.

➤ **المدرّب:** خبراء في تقييم الفجوات الأدائية، وخبراء في تحليل النظم الإدارية من المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، بالإضافة إلى الإفادة من الخبراء في القطاع العام والأكاديميين الفلسطينيين.

➤ **مدة التدريب:** وفق حجم المؤسسة ذات العلاقة، ومقدار الفجوة المراد جسرهما في الأداء أو في النظم.

هنالك العديد من الدول التي باشرت بدعم وتبني إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية ومنها الحكومة الفرنسية من خلال المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية ENA حيث قامت بتقديم التمويل اللازم لتصميم وتخطيط وتنفيذ برنامج إعداد القادة وتم رصد قيمة 650000 يورو لصالح ذلك، كذلك حكومة كوريا الجنوبية من خلال الوكالة الكورية للتعاون الدولي KOICA قامت بتقديم 7 مليون دولار حسب الاتفاقية الموقعة خلال العام 2014 من أجل بناء المدرسة الوطنية وتنفيذ مشروع التدريب المستمر

وتقديم النظم الخاصة بتشغيل المدرسة، كذلك دولة البحرين من خلال معهد الإدارة العامة BIBA، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، كذلك دولة المغرب من خلال المدرسة الوطنية للإدارة، ودولة تونس من خلال المدرسة الوطنية للإدارة التونسية، كما وهناك دعم من خلال مشروع إصلاح الخدمة المدنية المقدم من الاتحاد الأوروبي EU، وهناك اتفاقيات في مجال التدريب مع العديد من الدول والتي سيتم من خلالها دعم المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية ومنها سلطنة عمان، والمملكة الأردنية الهاشمية، ويسعى الديوان بشكل متواصل لتجنيد دعم العديد من الدول العالمية لدعم المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية، حيث سعت هذه الدول في أغلبها لتقديم الدعم والمساعدة في تصميم البرامج التدريبية ونظم التدريب وتقديم الخبرات والمدرّبين.

5.2. السياسات/الاستراتيجيات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب

اهتم ديوان الموظفين العام بشكل كبير في موضوع التدريب ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تحكم هذه العملية، حيث انعكس ذلك في البداية من خلال الهيكل التنظيمي للديوان، وقد أوجد إدارة عامة خاصة بالتدريب بها دائرة متخصصة في عملية تطوير استراتيجيات التدريب، ويكون من أهم مهامها إعداد الدراسات والبحوث للمساهمة في وضع تصور استراتيجي للاحتياجات التدريبية في الدوائر الحكومية، وتحديد أولويات التدريب بالتنسيق مع الدوائر الحكومية، وصياغة الخطة الوطنية للتدريب لتتال موافقة ودعم الحكوم، حيث إن هنالك العديد من السياسات والاستراتيجيات التي تحكم عملية التدريب في الديوان وفي الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، ومن أهمها الاستراتيجية الخاصة بديوان الموظفين العام، بالإضافة إلى دعم هذه الاستراتيجية بدليل إجراءات عمل يحدد جميع متطلبات العمليات الإدارية الخاصة بالتدريب من ابتعاث وتدريب داخلي وخارجي وإجازات دراسية، وغيرها من الإجراءات، كما ويرتبط بالخطة الاستراتيجية خطة تدريب سنوية لجميع الموظفين والتي تكون انعكاس لعملية تحديد الاحتياجات، ويتم ربطها أيضاً بنموذج تقييم الأداء الوظيفي، كما ويتم الاستناد في عملية إعداد هذه الخطة من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لدى الإدارة العامة للتدريب داخل الديوان والتي تحدد احتياجات جميع الموظفين واهتماماتهم وتخصصاتهم الإدارية، كما ويقوم ديوان الموظفين العام بتقييم عملية أثر التدريب بشكل مستمر من خلال دراسة نتائج تقييم الأداء السنوي ومعرفة التطور الحاصل لدى الموظف في أدائه الوظيفي، بالإضافة التعاون مع الجهات التي يتم فيها تدريب الموظفين وإجراء التقييمات اللازمة لأداء الموظفين ومدى اكتسابهم لمهارات وخبرات جديدة (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

كما أن من أهم الركائز الداعمة لعملية التدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام يتجسد في نمط القيادة السائد فيه، والذي يدعم عملية نقل الخبرات بين الموظفين وذلك للوصول للتنمية المستدامة في

عمل الديوان، كما أن القيادة الإدارية في الديوان تؤمن بأهمية الاستثمار بالتدريب في العنصر البشري الموجود في الديوان للوصول لأفضل الخدمات، لذلك اهتم ديوان الموظفين العام خلال السنوات القليلة الماضية بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة التي هي حالياً في طور وضع البرامج وتصميم المناهج التدريبية، كذلك يتم تجهيز مبنى مؤقت للمدرسة، لحين انتهاء المقر الرئيسي لها والذي سيكون عبارة عن صرح عملي لنقل الخبرات والمهارات لمختلف المستويات الإدارية، كما سيكون للتكنولوجيا دور مهم وبارز في العملية التدريبية داخل المدرسة الوطنية، حيث إن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة سيعمل على تأهيل وتطوير كادر الخدمة المدنية العامل في مختلف الدوائر الحكومية، ويساهم في تطوير مؤسسات الدولة، عبر تنفيذ الرؤية الوطنية والخطط الإستراتيجية لتطوير قطاع الموظفين العموميين، وتوطين التدريب في فلسطين، وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وتخريج القادة القادرين على تحقيق الأثر الإيجابي في أماكن عملهم وقيادة مؤسسات الوطن، وقد تم تطوير فكرة المدرسة بعد الاطلاع على العديد من التجارب الدولية في ذات المجال، وأبرزها مدرسة الإينا الفرنسية، ومدرسة كويكا في كوريا الجنوبية، والهند، والإمارات، والأردن وتونس(الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2013-2015):

6.2. الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري

يعتمد ديوان الموظفين العام على العديد من الممارسات والركائز الخاصة في عملية تطوير رأس المال البشري الموجود لديه ولدى الدوائر الحكومية، ومن أولى هذه الممارسات إيجاد إدارة عامة خاصة بالعملية التدريبية على مستوى الديوان والدوائر الحكومية، وكذلك العمل على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، والتي سيكون لها شأن كبير في عملية تطوير رأس المال البشري في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، كذلك سيكون لها دور في تطوير كوادر القطاع الخاص.

كما ويهتم الديوان بتوفير كوادر بشرية قادرة على القيام بالأعباء الإدارية الخاصة بالعملية التدريبية، وإيجاد آليات عادلة في عملية توزيع الدورات التدريبية بين الموظفين في قطاع الخدمة المدنية على اختلاف أجناسهم وأماكن عملهم، والتي تكون محددة بالخطة التدريبية السنوية التي قام بوضعها ديوان الموظفين العام، حيث إن عملية التدريب تكون مرتبطة بمسار وظيفي واضح لدى الإدارة العامة لشؤون الموظفين التي بدورها تتكامل مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير.

تهدف القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام على وضع سياسة خاصة بالتدريب تكون واضحة لجميع الموظفين وتتصف بالعدالة والمساواة، كما ويتم الاهتمام باستقطاب أفضل المدربين لتحقيق معايير التنمية البشرية المستدامة من خلال تقديم مواد تدريبية متطورة ومنسجمة مع الخطة السنوية

للتدريب، كذلك يحرص الديوان سنوياً على تضمين الموازنة الخاصة به بتقدير الاحتياجات المالية لتطوير العملية التدريبية فيه (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

7.2. الأداء وفاعلية العملية التدريبية

منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية حتى 1999 لم يكن هناك تدريب للموظفين بالمعنى الحقيقي كونه كان مرتبطاً بالتدريب الفني، ولم يكن يستند على احتياج حقيقي مخطط بل كان عشوائياً، حيث لم يكن هنالك مراكز متخصصة بالتدريب، كذلك لم يكن هنالك قانون أو نظام يحكم ويضبط العملية التدريبية، رغم أن موضوع التدريب كان ملحقاً بالإدارة العامة لشؤون الموظفين في الديوان، وقد بدأت عملية التدريب من الناحية الفعلية عام 1999، وجاءت على صيغة تعاميم أصدرها ديوان الموظفين العام للوزارات والجهات الحكومية، وتحولت مع الوقت إلى لوائح ناظمة لعملية التدريب، علماً أن تلك اللوائح تتسم بالعمومية وبعدم الدقة، وتميل إلى الخلط بين المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب، وفي عام 1999 تم إنشاء دائرة في كل وزارة لتنسيق عمليات التدريب، وتم تقسيم مجالات التدريب إلى أربعة مجالات هي: الدورات التدريبية، ومهمات العمل، والبعثات، والإجازات الدراسية، واستمر الديوان، عبر الإدارة العامة لشؤون الموظفين، بالقيام بمهمته المتمثلة بضمان تطبيق قوانين الخدمة المدنية على هذه المجالات. ورغم تشكيل لجان من ديوان الموظفين ومختلف الدوائر الحكومية لدراسة طلبات الموظفين الموفدين للدورات أو البعثات، إلا أن عملية التدريب المعمول بها اليوم ما زال بها بعض العشوائية.

مع نهاية 2011 قامت الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بمسح احتياجات تدريبية على مستوى الدوائر الحكومية، بغرض تطوير خطة وطنية للتدريب، كما تم تطوير نماذج لتقييم أثر التدريب على المدى القصير والطويل، إضافة إلى تبلور توجه جديد لدى الديوان لمنح اهتمام أكبر للموظفين في الهيئات العليا إلى جانب الموظفين الجدد والتدريب المستمر والتدريب في مواقع العمل، وجاءت جهود قيادة الديوان، من خلال الإدارة العامة للتدريب والتطوير، بنسج علاقات قوية للتعاون والتنسيق مع الدول العربية ودول العالم لتبادل الخبرات والإفادة من تجاربهم التراكمية، ولتعزيز قدرات الديوان، فقد بدأت الجهود في مجال إيجاد منهجة عالمية وعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام والتي ستكون على مرحلتين: المرحلة الأولى للوظائف غير تخصصية، والمرحلة الثانية للوظائف التخصصية، وهذه الخطوة ستكون الأولى نحو بناء خطة وطنية للتدريب في القطاع العام تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على محدوديتها، على أن يكون التدريب مبني على أساس مخطط ومنهجي وليس عشوائياً، ويصب التدريب في تحقيق أهداف الدوائر الحكومية التي وجدت من أجل تحقيقها.

وتعمل الإدارة العامة للتدريب والتطوير بتطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له، من أجل تحقيق النزاهة والشفافية لموظفي نظام الخدمة المدنية، وتسعى الإدارة العامة للتدريب لتوفير برامج تدريبية سواء من داخل فلسطين أو من خارجها وتعميمها على جميع الدوائر الحكومية من أجل رفع كفاءة الموظفين ودعمهم بما يتناسب مع مهام عملهم لتقديم أفضل خدمة للجمهور والنهوض بموظفي الخدمة المدنية، وتم العمل على إنجاز جميع الأمور الواردة الخاصة بالدوائر الحكومية فيما يتعلق "البعثات الدراسية، الإجازات الدراسية، والدورات التدريبية، ومهام العمل الرسمية وعودة موظفي الخدمة المدنية إلى رأس عملهم بعد إيفادهم وعودتهم من الإجازة الدراسية" وذلك بتطبيق البنود الخاصة في المواضيع، وفق قانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له (الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2013-2015):

8.2. أثر البرامج التدريبية المنفذة على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم

قام ديوان الموظفين العام بالعديد من الجهود في مجال عملية التدريب وقياس الأثر للبرامج التدريبية ومدى انعكاسها على أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وخبراتهم ومهاراتهم ورفع مستوى الكفاءة والخبرة بشكل عام، حيث يسهم التدريب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة مستوى العائد على الموظفين، كما أن نتائج تقييم الأداء السنوي تقدم مؤشرات هامة عن التطور الحاصل في الكوادر العاملة في ديوان الموظفين العام، سواء من حيث تطورهم الأكاديمي أو تلقيهم لدورات تدريبية متخصصة في مجال العمل.

كما ويتم العمل على تطوير الآليات ومنهجيات لقياس العائد والأثر من خلال توفير كوادر إدارية مخصصة بهذا المجال للاستعانة ببعض الجهود المحلية والدولية الداعمة في هذا المجال، كما عمل ديوان الموظفين العام ومن خلال التطوير والتدريب للعاملين في تحسين الصورة العامة عن الخدمات التي يقدمها ديوان الموظفين للموظفين الحكوميين وللمجتمع المحلي، سواء من خلال تقليل الدورة المستندية أو السرعة في الإنجاز وتقليل الأخطاء للوصول للكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات، ويعد التدريب من أولويات ديوان الموظفين العام، فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المؤسسة، خاصةً إذا كان يتمتع بقدرات ومهارات تناسب طبيعة عمل المنظمة، وفي الواقع، أصبح التدريب في الوقت الحاضر يشكل استثماراً كبيراً لرأس المال البشري، نظراً لكونه يزود الموظفين بالمعلومات، والمهارات، والقدرات الفنية، والإدارية اللازمة لزيادة فعاليتهم، وبالتالي أداء مهامهم بكفاءة، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

لقد ساهم التدريب في تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى إنتاجيتهم، كونه يسمح للموظف بإنجاز عمله بأقل وقت وجهد، كما يمنح الموظفين معرفة واسعة حول أحدث الوسائل التكنولوجية، سواء الآلات أو البرامج الحاسوبية، وبالتالي ينعكس تدريب الموظفين إيجاباً على صورة الدوائر الحكومية ويمنحها سمعة جيدة في المجتمع، كما ويساعد كثيراً على تطوير أعمال المتدربين ونجاحهم، ويؤيد وجود فرص تدريبية في المؤسسة التي يعمل لديها، ويعد التدريب من أساسيات النجاح، فجميع المؤسسات الناجحة تركز بشكل كبير على تدريب موظفيها، وتساعدهم على اكتساب الخبرات العلمية والعملية، بالإضافة إلى أن التدريب له فوائد عدة بالنسبة للجهاز الإداري والموظفين، فالجهاز الإداري ينمي عبر التدريب قدرات الموظفين ويمدّمهم بكل ما هو جديد في علم الإدارة، ومواكبة العصر والتعرّف على كل جديد وتطبيقه (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

إن للتدريب فائدة كبيرة وفاعلية قوية على الموظف، فهو يحفز الموظف ويزيد حماسه لالتحاق بالعمل، خاصةً إن وجدت تحديات في التدريب لإظهار الكفاءات، وعند اختيار الأفضل تتم مكافأته فيما بعد على حماسه الأولية، وبالتالي يعتبر التدريب عاملاً مهماً جداً بالنسبة للموظف، فهو يمنحه فكر علمي أكثر من فكر عملي، وبالتالي يساعده على تحسين أدائه ويقلل من فرص ارتكابه للأخطاء، فالتدريب يساعد الإدارة على معرفة نقاط الضعف والقوة لدى الموظف من خلال التقييم السنوي، وبالتالي التعرف على المشاكل التي يواجهها الموظف، وإيجاد حلول مناسبة لها (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

9.2. التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام

"إن فلسطين بلد نامٍ فقير بموارده الطبيعية، وما تبقى له من موارد ما زال عُرضة لسياسات الاحتلال التدميرية بشكل مستمر، ما يعيق تأمين الموارد المطلوبة للتنمية والتطوير في مختلف المجالات، بما في ذلك قطاع الخدمة المدنية، ويترتب على ذلك اعتماد كبير على المساعدات الخارجية المتذبذبة أصلاً، والتي يحول الاحتلال الإسرائيلي وسياساته التدميرية المتتالية، دون سهولة الاستغناء عنها على المدى القصير والمتوسط، ويلزم قلة الموارد وصعوبة تأمينها أو تذبذبها آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على عمل الديوان وعلى مدى قدرته على تطوير دوره، وعلى ترجمة جميع المدخلات والأنشطة التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية، ويعتمد ديوان الموظفين العام في تنفيذ برامجه التدريبية على المصادر الداخلية والخارجية في التمويل" (الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2013-2015).

لذا واجه الديوان وفي مجال العملية التدريبية خلال الفترة الماضية والحالية في أن برامج المانحين لا تعكس بشكل مباشر أولويات التدريب في ديوان الموظفين العام، وبالتالي سعى الديوان على مواكبة

البرامج التدريبية المقدمة من المانحين مع احتياجاته، والتي تنبثق من الخطة الاستراتيجية للديوان وكذلك الخطة السنوية للتدريب، والتي تنعكس من الخطة الوطنية، وفي واقع الأمر وعند الحصول على برامج ومشاريع ممولة من الدول المانحة يعاني الديوان من أن جزءاً من البرامج التدريبية التي تكون موجودة خلال الدعم خارج نطاق احتياجاته وبالتالي يضطر إلى عدم رفض المشروع مقابل تنفيذ هذه البرامج التدريبية، وبطبيعة الحال، يتم تمويل برامج تدريبية خاصة يقوم بوضعها الديوان وذلك من قبل الجهات المانحة التي تهتم بمثل تلك البرامج، كما ويتم الحصول على مساعدات داخلية لدعم البرامج التدريبية المخططة، ويوجد لدى ديوان الموظفين العام موازنة خاصة للتدريب يتم من خلالها الصرف على جزء كبير من البرامج التدريبية، ويسعى الديوان لتخصيص موازنة أكبر لتكون كافية لتطوير رأس المال البشري (الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2013-2015).

10.2 مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين

لقد قام ديوان الموظفين العام بالعديد من الإجراءات الهادفة إلى إيجاد برامج تدريبية تتلاءم والاحتياجات الفعلية للعاملين، حيث سعى ومن خلال الدوائر الحكومية لتشكيل مجموعات بؤرية لدراسة الاحتياجات التدريبية وتحديدها في الخدمة المدنية تمهيداً لإعداد الخطة الوطنية للتدريب، بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي وضمن مشروع إصلاح الخدمة المدنية، والتي ستكون بمثابة مظلة للتدريب في المؤسسات بما يُحقق تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدراتها للقيام بأعباء الدولة الفلسطينية المستقلة، حيث إن الخطة الوطنية ستثمر بتوفير التدريب البناء، وفق الاحتياج الفعلي للمؤسسات والدوائر الحكومية وليس التدريب العشوائي الذي لا يثمر بأي إنجاز على أرض الواقع، كما ستقلل من إهدار المال العام أحياناً من عوائد الدورات غير المخطط لها والتي لا تستند إلى احتياج فعلي.

كما أن ديوان الموظفين يسعى وبقوة إلى توطين التدريب، وإعداد مدربين أكفاء في مختلف المجالات، وهو ما سيكون حاضراً في المدرسة الوطنية للإدارة التي يعمل الديوان على إنشائها، وستعزز الخطة التعاون والتكامل مع معاهد التدريب الحكومية في سبيل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الإدارة العليا وبالتعاون مع مراكز تدريبية متخصصة، ومن خلال الموظفين أنفسهم باستخدام نتائج تقييم الأداء السنوي ونماذج استبانات يقوم الموظفون بتعبئتها وتحديد الاحتياج المرغوب به بالارتباط مع المسار الوظيفي للعاملين، والعمل على تحديد احتياجاته التدريبية بالاستناد على أهدافه وبرامجه وأساليب العمل الخاصة به، وتحديد معايير واضحة ومحددة لمنح الموظفين واستحقاقهم لدورات تدريبية سواء أكانت داخلية أو خارجية وتحديد الأثر المالي المنبثق من الدورات التدريبية، وتم العمل على تقييم الاحتياجات التدريبية من قبل دائرة التدريب والتطوير في

الديوان والعمل على فرزها وتصنيفها بشكل محدد(التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

11.2. الدراسات السابقة

توقفت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر (في حدود علم الباحثة)، وعليه انطلقت الباحثة من حيث انتهى الآخرون:

1.11.2 الدراسات العربية:

دراسة حمادة (2010) بعنوان: أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان لموظفين العام في غزة باعتبارها الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (383) موظفاً من مجتمع الدراسة المقدر ب (3830) موظفاً، هم مجموع من التحقوا بالبرامج التدريبية لدى ديوان الموظفين، ولغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة فقد تم إعداد استبيان وتم توزيعه على أفراد العينة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة معارفهم واكتسابهم مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية. وإن هنالك أثراً إيجابياً للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين.

ومن أهم ما اوصت به الدراسة: ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين الحكوميين، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث إن الفئة المستهدفة هنا تملك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسساتي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

دراسة ل جلاذ وأبو بكر (2010): بعنوان أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، وذلك لما تلعبه أسواق رأس المال من دور أساسي في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير السيولة للاستثمارات الجديدة، وتخفيض الخطر المالي وتوفير أدوات مالية تساعد على تكوين الادخارات، وتساهم في رفع كفاءة الإدارات باتجاه زيادة الأرباح وتسريع معدلات النمو الاقتصادي.

وهدفت الدراسة أيضاً إلى مناقشة دور التدريب التقني في تنمية العنصر البشري وأثر ذلك على زيادة الكفاءة في السوق المالي الفلسطيني، والتعرف على البرامج التدريبية التقنية في السوق المالي الفلسطيني، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السوق المالي في نابلس، والغالب عددهم (61) موظفاً، حيث قام الدراسون بتطوير استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (35) وتم استرجاع (22) استبانة صحيحة، وتم تحليلها إحصائياً والخروج بالنتائج التالية:

1. إن التدريب التقني في السوق يؤدي إلى الاستقرار في العمل.
2. يتم تصميم وإعداد خطة الدورة التدريبية بمشاركة وتعاون المتدربين في السوق المالي.
3. يوجد دورات تقنية للموظفين في مؤسسات خارج السوق وفي مؤسسات تأهيل خاصة بعمليات التدريب الحديث.
4. التدريب التقني بالسوق يعطي نتائج إيجابية على تنمية العنصر البشري وزيادة قدراته وكفاءته وخبراته.
5. إن البرامج التقنية تساعد في تطوير كفاءة الموظفين حيث إن الكفاءة ترتبط بعلاقة إيجابية مع التدريب المستمر للموظفين.

دراسة لـ السراج (2010): بعنوان "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية

بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوبيين لجمع البيانات، حيث تم توزيع (179) استبانة ليقوم المديرين التنفيذيون لهذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وتم استرجاع (156) استبانة أي ما نسبته 87.15%، وكذلك قام الباحث بإجراء (17) مقابلة مع المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 72.49%، كما أظهرت وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة 70.26%، وأنه تم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، بنسبة 68% وعلى مستوى الوظيفة بنسبة 71% وعلى مستوى الفرد بنسبة 75%، وأبرزت النتائج أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية منها عدم وجود موارد مالية كافية، تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

دراسة أبو سلمية (2007) بعنوان "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التدريب والوقوف على واقعه في مكاتب الأنروا، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي مكتب الأنروا بغزة، كما وتهدف الدراسة إلى الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية وضرورة مباشرته ومتابعته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأنروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بعد أن طبقت الأداة على عينة عشوائية بلغت (172)، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما يتم التخطيط في مكتب الأنروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، وأوضحت الدراسة أن هناك نوعا من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأنروا، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية.

دراسة فطيس (2007) بعنوان "تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم بشركة راس لانوف لتصنيع الغاز في ليبيا"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية، وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم (3533) موظفا وموظفة، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية، واستخدم الباحث الاستبانة التي احتوت على 47 فقرة وتم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء، وكان عدد العينة (228) موظفا وموظفة من الشركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، كما أظهرت النتائج أن هنالك ضعفا شديدا لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من التدريب، علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضا أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

دراسة البكر (2006) بعنوان "واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجريت

هذه الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس دونالد كيرك باتريك ويشمل هذا النموذج (مستوى رد الفعل-التعلم -السلوك - النتائج) وكانت من أبرز النتائج التي دلت عليها الدراسة أن عملية متابعة البرامج التدريبية وتقييمها تكتسي بأهمية قصوى، تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام ودلت أيضا الدراسة على أن مراحل ونطاق عملية التقييم وعلاقتها بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة، هذا وأشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي، إن عملية متابعة البرامج التدريبية وتقييمها بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدودا وضعيف التأثير في تحقيق جودة البرامج التدريبية وفعاليتها بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

دراسة المحاسنة(2004) بعنوان "تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000-2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج وصمم الباحث استبانة بهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب، وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

2.11.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة **Lien and others (2007)** بعنوان "تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق تقييم التدريب في سبع شركات تكنولوجيا تايوانية وكذلك المقارنة بين نموذج كيرك باتريك ونموذج سوانسون (الرضي، التعلم، الأداء) وبين ممارسات تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية وذلك عن طريق مقابلات وكذلك الملاحظة، وتوصلت لنتائج أهمها أن تقييم التدريب في السبع شركات تركز على المستوى الأول (الرضا) والمستوى الثاني (التعلم) وأن تقييم التدريب فيها كان، وفق نموذج كيرك باتريك وأن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب غير ممكن في السبع شركات وأنه يستخدم استبانة قبل التدريب لمعرفة فاعلية التدريب في السبع شركات كأول خطوات تقييم التدريب وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها مثل النتائج التنظيمية.

دراسة **Sega (2006)** بعنوان "آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية في ولاية واشنطن" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية Chippewa Valley التابعة لمطار Mesaba Airline Regional Airport في ولاية Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام أسلوب الملاحظة في جمع البيانات لمدة 5 شهور، وكذلك أسلوب المقابلات والمجموعات البؤرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود برنامج تدريبي منظم للعاملين في هذه الشركة، وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية (السراج، 2010).

دراسة **Charness, & Gneezy (2006)** بعنوان "أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث، يشمل فريقا من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل، وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور لمن لم يدفع لهم.
2. أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.

3. إن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.

4. إن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات إيجابية أكثر (العكش، 2007).

دراسة Strother (2002) بعنوان "تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في برامج التدريب للشركات" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية تقييم التدريب في مؤسسات ومنظمات التعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من البرامج التعليمية المقدمة وآلية التقييم والمتابعة التي تتم في هذه الشركات، وقد اشتملت عينة الدراسة على 50 شركة لتعليم إلكتروني أو بما في المعهد التكنولوجي بولاية فلوريدا، كما استخدم الباحث نموذج (e-learning) يسمى كيركاتريك لتقييم فعالية التدريب للتعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من الأنشطة وكذلك بالنسبة للمؤسسات (الشركات)، وأظهرت النتائج أن 95% من الشركات التي تم مسحها **تق يس** "تفاعل" المتدربين لهذه الدروس، وهو ما يعتبر المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك، بينما 3% فقط من الشركات التي بذلت جهوداً حقيقية لقياس "النتائج" وهو ما يعتبر الجزء الرابع من نموذج كيركاتريك للتقييم.

دراسة Blanchard (2000) بعنوان "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في كندا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في 202 منظمة في كندا والاختلاف بين ما اقترحه الأكاديميين وما هو قائم في الوضع الحالي وعددت النماذج العلمية لتقييم التدريب واستخدمت نموذج كيرك باتريك بصفته النموذج الأكثر استخداماً والنموذج الذي عليه اجماع علمي، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض، وكانت النتائج أن 90.3% من هذه المنظمات تقوم بتقييم تدريب العاملين غير الإداري فيها وأن تقييم التدريب الإداري يكون 71% على مستوى رد الفعل و 17.2% على مستوى التعلم و 37.2% على مستوى السلوك و 42.8% على مستوى النتائج التنظيمية وأن تقييم التدريب غير الإداري يكون بنسبة 68.3% عند مستوى رد الفعل و 31.0% عند مستوى التعلم و 46.9% عند مستوى السلوك و 35.9% عند مستوى النتائج التنظيمية ومن النتائج أن فقط 19% من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب غير الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معاً وأن 22% من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معاً وهذا يعني أن منظمة من كل 5 منظمات كندية تقيم تدريبها كما أوصت المعايير الأكاديمية.

3.11.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات سواء أكانت العربية أو الأجنبية، يتضح بأن هذه الدراسات تناولت التدريب وتقييمه، ورأس المال البشري وموضوع إدارة الموارد البشرية في قطاعات واتجاهات مختلفة، وأن الناظر إلى هذه الدراسات، يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في المنظمات وفي نجاحها وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وأنها سوف تنثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاد جديدة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو تناولها محورا محددًا، وهو دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين دراسة حالة/ ديوان الموظفين العام.

إن الباحثة حددت مجالات ومحاور لإجراء هذه الدراسة تختلف عن المحاور التي وردت بالدراسات السابقة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لإجرائها، بالإضافة إلى أن الباحثة هي إحدى موظفات ديوان الموظفين العام، وهي على دراية تامة بجميع الإجراءات التي يقوم بها الديوان في سبيل تطوير رأس المال البشري في الديوان، واهتمت الباحثة في جميع الإجراءات والتفصيلات التي يقوم بها الديوان لإنجاز ذلك، وقامت بتحليل لمواد قانون الخدمة المدنية واللوائح التنظيمية الذي تستند عليه العملية التدريبية في جميع مراحلها، وأيضاً تم مراجعة الاتفاقيات ومذكرات التعاون التي قام بإبرامها ديوان الموظفين العام وتحديد المجالات التي تم من خلالها استهداف العنصر البشري والعمل على تطويره، ضمن فترات زمنية محددة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- الوقوف إلى ما توصل إليه الباحثون والانطلاق من حيث انتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعتها، وهي الجوانب التوضيحية لجميع الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ولذلك فإن السطور التالية ستوضح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفها، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للتعرف إلى دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال دراسة ديوان الموظفين العام، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات، وأبو السميد، 2002).

3.3 أداة الدراسة:

لغرض تنفيذ الدراسة قامت الباحثة بإعداد (استبانة)، وطورتها مستعينة بالأدبيات السابقة ومتبعة الخطوات التالية:

- ✓ صممت الباحثة نموذج الاستبانة على غرار استبانات علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة.
- ✓ قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- ✓ الإفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهمة بواقع التدريب في القطاع العام والمدني والخاص.

- ✓ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف، ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- ✓ تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (69) فقرة فعيلة موزعة على ستة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي.

1.3.3. صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين الذين يعملون في جامعات فلسطينية وحكومية وخاصة مختلفة جميعهم من حملة شهادة الدكتوراه، ويشغلون مناصب أكاديمية وإدارية مختلفة انظر-ملحق رقم (2)-، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرتأونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

- 1- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر والبالغ عددها (8) فقرات.
- 2- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين وعددها (6) فقرات.
- 3- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- 4- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- 5- بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها، أصبحت الأداة مكونة من (69) فقرة.

2.3.3. ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة (عبد الحفيظ، باهي، 2000).

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) -باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة ثبات قوامها (10) أفراد من الموظفين في ديوان الموظفين العام كعينة استطلاعية واستقرت الأداة على (69) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.98) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

جدول 1.3: معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ - ألفا).

الرقم	المحاور	قيمة ألفا
1.	مجال الإستراتيجيات والسياسات/المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب	0.82
2.	مجال الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري.	0.94
3.	مجال الأداء وفاعلية العملية التدريبية	0.96
4.	مجال أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم.	0.93
5.	مجال التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.	0.91
6.	مجال مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين	0.95
0.98	الأداة الكلية	

4.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان الموظفين العام، والمسجلين وفقاً للهيكلية التنظيمية المعتمدة لديوان الموظفين العام، والبالغ عددهم (144) فرداً حسب سجلات هيكلية الديوان للعام (2015).

5.3. عينة الدراسة

سعت الباحثة إلى إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع نظراً لصغر حجمه، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على كل فرد من أفراد المجتمع، وطلبت منهم الإجابة عليها، ولكن لأسباب عدة منها سفر بعض المسؤولين، وعدم جدية البعض من أفراد المجتمع، تم استرجاع (116) استبانة، وعند مراجعتها وتفحصها تبين أن (100) استبانة منها فقط تصلح للتحليل حيث اعتبرت عينة للدراسة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46.0	46	ذكر
54.0	54	أنثى
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) أن ما نسبته 45% من أفراد العينة هم من الذكور، وأن ما نسبته 54% من أفراد العينة هم من الإناث.

جدول 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
28.0	28	دبلوم متوسط فأقل
53.0	53	بكالوريوس
19.0	19	ماجستير فأعلى
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن ما نسبته 28% من أفراد العينة هم من حملة الدبلوم المتوسط، وأن ما نسبته 53% من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن ما نسبته 19% هم من حملة الدرجة العلمية ماجستير فأعلى.

جدول 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	الصفة الوظيفية
4.0	4	مدير عام
4.0	4	نائب مدير عام
44.0	44	مدير
14.0	14	رئيس قسم
5.0	5	رئيس شعبة
29.0	29	موظف
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن ما نسبته 4% من أفراد العينة هم من المديرين العامين، وأن ما نسبته 4% من أفراد العينة هم من فئة نواب المديرين العامين، وأن ما نسبته 44% هم من فئة المديرين، وأن ما نسبته 14% من فئة رؤساء الأقسام، وأن ما نسبته 5% من فئة رؤساء الشعب، وأن ما نسبته 29% هم من فئة الموظفين.

جدول 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
25.0	25	أقل من (5) سنوات

28.0	28	من (5-10) سنوات
47.0	47	أكثر من (10) سنوات
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن ما نسبته 25% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 28% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تراوحت ما بين 5-10 سنوات، وأن ما نسبته 47% لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات.

جدول 6.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الإدارة التي تعمل فيها.

النسبة المئوية	التكرار	الإدارات التي تعمل بها
10.0	10	الإدارة العامة للرقابة الخارجية
7.0	7	الإدارة العامة للتدريب والتطوير
9.0	9	الإدارة العامة للتخطيط وجداول التشكيلات
13.0	13	الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
9.0	9	الإدارة العامة للتعيينات
19.0	19	الإدارة العامة لشؤون الموظفين
12.0	12	الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية
5.0	5	الإدارة العامة للشؤون القانونية
3.0	3	الإدارة العامة للهيكليات
4.0	4	ديوان الوزير
1.0	1	وحدة مجلس الوزراء
5.0	5	المدرسة الوطنية للإدارة
2.0	2	وحدة الرقابة الإدارية
1.0	1	مكتب نائب رئيس الديوان
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6.3) أن ما نسبته 10% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العامة للرقابة الخارجية، وأن ما نسبته 7% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العامة للتدريب والتطوير، وأن ما نسبته 9% يعملون في الإدارة العامة للتخطيط وجداول التشكيلات، أن ما نسبته 13% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن ما نسبته 9% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العامة للتعيينات، وأن ما نسبته 19% يعملون في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، أن ما نسبته 12% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، وأن ما نسبته 5% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العامة للشؤون القانونية، وأن ما نسبته 3%

يعملون في الإدارة العامة للهيكلية، إن ما نسبته 4% من أفراد العينة يعملون في ديوان الوزير، وأن ما نسبته 1% من أفراد العينة يعملون في وحدة مجلس الوزراء، وأن ما نسبته 5% يعملون في المدرسة الوطنية للإدارة، إن ما نسبته 2% من أفراد العينة يعملون في وحدة الرقابة الإدارية الداخلية، وأن ما نسبته 1% من أفراد العينة يعملون في مكتب نائب رئيس الديوان.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

لقد قامت الباحثة بعدة إجراءات لإتمام هذه الدراسة يلخصها بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وقامت بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- ✓ قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها، وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- ✓ بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات، وعددها (100) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات هي:

1.7.3 المتغيرات المستقلة وتشمل:

دور التدريب في تطوير الموارد البشرية (رأس المال البشري) في ديوان الموظفين العام.

2.7.3 المتغيرات التابعة:

- الإستراتيجيات والسياسات/ المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب.
- الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري.
- الأداء وفاعلية العملية التدريبية.
- أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم.
- التحديات المالية في ديوان الموظفين العام.
- ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.

8.3. أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج الـ (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، حيث تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، كذلك تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، وذلك لفحص فرضية الجنس، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بحسب كل من متغير المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها، كذلك تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين محاور الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف لدور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة/ ديوان الموظفين العام، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي كما يأتي:

4.21 – 5 بدرجة كبيرة جداً.

3.41 – 4.20 بدرجة كبيرة.

2.61 – 3.40 بدرجة متوسطة.

1.81 – 2.60 بدرجة ضعيفة.

1.00 – 1.80 بدرجة ضعيفة جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على "ما دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية كدراسة حالة/ ديوان الموظفين العام؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

1.2.4 الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	من وجهة نظرك تعكس الخطة الإستراتيجية أولويات التدريب في ديوان الموظفين العام .	3.56	0.83	71.2%	كبيرة
2	يتبع ديوان الموظفين العام خطه وطنية شاملة للتدريب بالتعاون مع الدوائر الحكومية .	3.43	0.89	68.6%	كبيرة
3	يعمل ديوان الموظفين العام على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية .	4.21	0.72	84.2%	كبيرة جدا
4	يعمل ديوان الموظفين على توحيد السياسات ذات العلاقة بالإيفاد والتدريب .	3.60	0.82	72%	كبيرة
5	برأيك تتسم خطط التطوير في ديوان الموظفين بالمرونة.	3.49	0.81	69.8%	كبيرة
6	يوجد خطة تدريب سنوية واضحة لجميع موظفي ديوان الموظفين.	3.09	1.00	61.8%	متوسطة
7	من وجهة نظرك الثقافة السائدة في ديوان الموظفين العام تساعد في نجاح برامج التدريب والتطوير الإداري.	3.55	0.97	71%	كبيرة
8	يساعد نمط القيادة السائد في ديوان الموظفين العام على نقل الخبرات بين الموظفين .	3.54	1.00	70.8%	كبيرة
9	برامج التدريب في ديوان الموظفين العام تولي أهمية لتعزيز قضايا النوع الاجتماعي.	3.59	0.90	71.8%	كبيرة
	المتوسط العام	3.56	0.57	71.24%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج الجدول (4.1) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب، كانت الفقرة الثالثة والتي تنص (يعمل ديوان الموظفين العام على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة 84.2% من أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام لديهم مستوى عال من المعرفة، وتسعى له الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام تجاه تجسيد إنشاء مشروع المدرسة الوطنية للإدارة والتي بدأ العمل عليها مع بدايات العام 2011 من خلال تخصيص أرض حكومية من قبل سيادة الرئيس لصالح إنشاء المشروع، حيث سيتم إنشائها استناداً على تجربة الـ ENA الفرنسية في مجال تدريب القادة الإداريين وتجربة مؤسسة الكويكا في مجال التدريب المستمر لموظفي القطاع العام، كون هذه التجارب من أهم التجارب العالمية في مجال التدريب والذي قام الديوان بتوقيع اتفاقيات تعاون معها في مجالات متنوعة ومن ضمنها التدريب، فقد وجه الديوان اهتماماً خاصاً ومن

خلال خطته الاستراتيجية التطويرية لبناء وإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وذلك لتحقيق التنمية الإدارية في الموارد البشرية والتي ستعكس على أداء موظفي الخدمة المدنية، وانطلاقاً من إدراك الديوان لرسالته ودوره في تأهيل وتطوير كادر الخدمة المدنية للمساهمة في بناء وتطوير مؤسسات الدولة من خلال تنفيذ خططها الاستراتيجية لتطوير قطاع الوظيفة العمومية، واتخاذ الإجراءات العملية لإصلاح الأداء الإداري والمالي، فقد قام الديوان وبالتعاون مع الجهات ذات العلاقة (ديوان الرئاسة، وزارة المالية، ووزارة التخطيط، ومجلس الوزراء) بحشد التأييد كون فكرة الإنشاء هذه جديدة وبحاجة لدعم من مختلف المستويات على صعيد مؤسسات الدولة والمجتمع المحلي، والتمويل اللازم لإنشاء المدرسة، وهدف الديوان من خلال إنشاء هذه المدرسة إلى تحقيق التميز في إعداد وتطوير القيادات الإدارية في القطاع العام الفلسطيني لتعزيز الحكم الرشيد والإدارة الفعالة وتحسين أداء موظفي الخدمة المدنية لتلبية احتياجات الشعب الفلسطيني بأفضل مستوى من خلال برامج تدريبية متخصصة، وفقاً لمبادئ الشفافية والكفاءة والحيادية والتزاماً بالموضوعية والمساءلة المهنية والإبداع والعمل الجماعي والانفتاح على النظم الإدارية العالمية المختلفة والتعاون معها، وتهدف المدرسة لتطوير كفاءة الموظفين الحاليين في الخدمة المدنية في مختلف الدوائر الحكومية وإعداد الموظفين الجدد وتهيأتهم مهنيًا وإداريًا للانخراط بفعالية في قطاع الخدمة المدنية ولتحسين مستوى التخطيط لقطاع الموارد البشرية من خلال إشغال المواقع القيادية في إدارة مؤسسات الخدمة المدنية.

كما ونجد من جدول (1.4) أن الفقرة السادسة والتي تنص (بوجد خطة تدريب سنوية واضحة لجميع موظفي ديوان الموظفين)، قد حظيت بأقل متوسط حسابي والذي كان (3.09)، وبدرجة متوسطة وبنسبة 61.8%، وتعزو الباحثة ذلك، أن عملية وضع خطة للتدريب بشكل سنوي لم يتم الأخذ بها بشكل عام، ولكن هنالك بعض المديرين العاميين في الديوان يسعون لتطبيق هذه السياسة على الموظفين في إداراتهم العامة، كما أفاد البعض منهم ومن خلال ملاحظة الباحثة كونها أحد موظفي الديوان، ولكن وبالنظر لواقع العمل في الديوان وللإجراءات التطويرية التي يقوم بها ومن خلال ربط التدريب بتقييم الأداء فسيتم العمل على عكس نتائج التقييم من خلال وضع خطة تطويرية سنوية للعاملين في الديوان بشكل خاص وللعاملين في القطاع الحكومي الذين يطبقون نموذج تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هنالك جهود حديثة بدأت نهاية العام 2014 في سبيل وضع خطة وطنية للتدريب تشمل جميع الموظفين في الدوائر الحكومية وبشكل يلبي جميع الاحتياجات.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بالاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.56)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 71.24%، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ما قام به ديوان الموظفين العام وخلال السنوات السابقة بالاستناد على قانون

الخدمة المدنية واللوائح المفسرة له في وضع وتفعيل السياسات الخاصة بمجال التدريب، وتضمينها بالخطة الاستراتيجية للديوان وتحديد أولويات التدريب وتنظيم عملية الابتعاث والإيفاد، والعمل على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، ووضع الخطة الوطنية للتدريب على مستوى جميع الدوائر الحكومية، وغيرها من السياسات التطويرية، والتي كان آخرها توطين عملية التدريب بحيث يتم استقدام الخبراء في مجال التدريب الى فلسطين وذلك في سبيل زيادة عدد المتدربين وتوفير في التكاليف، بالإضافة إلى تأهيل مدربين من القطاع الحكومي معتمدين ولديهم الشهادات والخبرات في مجال تقديم برامج تدريبية متخصصة للعاملين في القطاع الحكومي.

2.2.4 الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الممارسات المتبعة في تطوير رأس المال البشري بخصوص التدريب بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يوفد ديوان الموظفين العام موظفين مؤهلين لاكتساب الخبرات في مجال تدريب المدربين للاعتماد على الخبرات المحلية في التدريب(مبدأ توطين التدريب)	3.72	0.95	74.4%	كبيرة
2	يعتمد ديوان الموظفين العام على خبرات موظفيه في تقديم بعض البرامج التدريبية	3.75	0.82	75%	كبيرة
3	يتم اختيار مدربين لديهم مؤهلات علمية وخبرات لسد الاحتياجات التدريبية.	3.76	0.83	75.2%	كبيرة
4	يتم الاستعانة بمدربين أكفاء لتحقيق معايير التنمية البشرية المستدامة.	3.83	0.69	76.6%	كبيرة
5	يقوم ديوان الموظفين العام بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة لموظفي المواقع العليا في إدارته ووحداته .	3.60	0.86	72%	كبيرة
6	من وجهة نظر، طاقم الموظفين في وحدة التدريب في ديوان الموظفين العام لديهم تأهيل كاف لأداء مهامهم.	3.27	0.86	65.4%	متوسطه
7	تخضع آلية اختيار المدربين للبرامج التدريبية لمعايير واضحة.	3.28	1.02	65.6%	متوسطه
8	يتم إخضاع المنح والابتعاث للمنافسة النزيهة والشفافة.	3.32	1.09	66.4%	متوسطه
9	برأيك تتساوى الفرص التدريبية بين الإدارات العامة في ديوان الموظفين.	3.02	1.08	60.4%	متوسطه
10	هناك مساواة في توزيع الفرص التدريبية بين الذكور والإناث في ديوان الموظفين العام.	3.41	1.12	68.2%	كبيرة
11	يعمل ديوان الموظفين العام على إيجاد برامج تدريب مستدامة وفعالة.	3.52	1.02	70.4%	كبيرة
12	يعد تاريخ آخر دورة تدريبية تم الحصول عليها أحد معايير تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف .	3.30	1.02	66%	متوسطه
13	من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عدد سنوات الخبرة .	3.27	1.03	65.4%	متوسطه
	المتوسط العام	3.46	0.72	69.3%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، كانت الفقرة الرابعة والتي تنص (يتم الاستعانة بمدرّبين أكفاء لتحقيق معايير التنمية البشرية المستدامة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبدرجة كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها 76.6% من أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام، وتعزو الباحثة ذلك لأن أفراد عينة الدراسة لامسوا ما يقوم به ديوان الموظفين العام خلال السنوات السابقة وخلال تنفيذه للعديد من البرامج التدريبية بالاستعانة بمدرّبين أكفاء لتحقيق معايير التنمية البشرية المستدامة، ويتجلى ذلك ابتداء من العام 2008 حيث تم تنفيذ مشروع تدريب القادة الممول من الحكومة الإيطالية والمنفذ من خلال ال UNDP حيث تم التعاقد مع مركز التعليم المستمر في جامعة بير زيت، من أجل العمل على تنفيذ برامج تدريبية موجهة للقيادات الإدارية في الدوائر الحكومية ومنها موظفي الديوان، واستمر الديوان على هذا النهج في جميع المراحل التي يسعى من خلالها لتطوير رأس المال البشري داخل وخارج الديوان، وخلال السنوات الماضية جسد هذا النهج في عمله وخطى خطوات واثقة في هذا المجال من خلال التعاقد مع مدرّبين أكفاء في مختلف المجالات، والعمل على تأهيل الموظفين في الديوان وإكسابهم خبرات متنوعة في مجال التدريب والتوجه نحو الاستثمار بالموارد البشرية الذاتية والعمل على تأهيلها من خلال إلحاقها ببرامج خاصة لتدريب المتدربين في مراكز متخصصة وعلى أيدي مدرّبين محترفين سواء أكانوا محليين أم عالميين، والتي كان آخرها ما قام به الديوان بالتعاون مع جامعة يورك بكندا بإيفاد 17 متدرباً لتلقي تدريب متطور في مجال تدريب المدرّبين، كذلك قام الديوان بوضع سياسات وتشريعات تهدف إلى توطيد عملية التدريب واعتمادها على خبرات محلية ذات كفاءة عالية ومتطورة وتتسجم مع التغيرات في البيئة المحيطة.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة التاسعة والتي تنص (برأيك تتساوى الفرص التدريبية بين الإدارات العامة في ديوان الموظفين) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.02)، وبدرجة متوسطة وبنسبة 60.4%، وتعزو الباحثة ذلك لأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة تجاه الممارسات التي يتم اتباعها في الديوان وذلك خلال توفير فرص التدريب لدى الموظفين في الإدارات العامة في الديوان، وفي الواقع الفعلي يتم توزيع التدريب ضمن معايير ومواصفات محددة يتم تحديدها سواء من قبل الإدارة العليا، أو من قبل المانح الذي يقدم هذه الفرص التدريبية، ويشترط بها اشتراطات محددة سواء من حيث الفئة والدرجة والخبرة واللغة والمؤهل العلمي، وهذا يرتبط بالأساس بالشروط التي يتم تحديدها مسبقاً لأي برنامج تدريبي، وفي بعض الأحيان دور لتوصية الرئيس المباشر لاستحقاق الموظف لدورة تدريبية حسب الخطة التدريبية الخاصة بموظفي الإدارة العامة، سواء أكانت خارجية أو داخلية، والتي تعتبر في أغلب الأحيان كنوع من المكافأة على جهود متميزة يقوم بها الموظف، وبالتالي قد يشعر البعض بعدم عدالة هذه الدورات التدريبية كونها

ترتبط بفئة محددة، ولكن في الأونة الأخيرة عمل ديوان الموظفين العام على تطوير نموذج تقييم الأداء وربط الدورات التدريبية بنتائج التقييم، وتم البدء بالعمل على وضع الخطة الوطنية للتدريب التي ستشمل في تحديد برامجها على تحديد الاحتياجات الفعلية لجميع الفئات الوظيفية لدى الموظفين في دولة فلسطين.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.46)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 69.3%، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ما قام به ديوان الموظفين العام خلال السنوات السابقة من الكثير من الإنجازات البناءة في تطوير رأس المال البشري، حيث عمل بالأساس على تطوير وتفسير التشريعات الخاصة بالتدريب وجعلها أكثر تماشياً مع الواقع الفلسطيني، وتم عقد العديد من اتفاقيات التعاون مع معاهد ومراكز ومؤسسات التدريب الداخلية والخارجية على المستوى العربي والدولي، وسعى الديوان وبشكل مباشر إلى تطوير الفكر الإداري القائم على التلقين إلى الفكر الإداري المستند على التجربة التطبيقية الملامسة لواقع الحال في الدوائر الحكومية، ابتداء من عقد العديد من برامج تدريب متدربين وإيفاد متدربين للتدريب في مؤسسات دولية عربية وأجنبية كالمعهد العربي للتدريب في السعودية والاتحاق بالبرامج التدريبية التي تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وكذلك البرامج التي يتم عقدها من خلال المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية ومؤسسة الكويكا الكورية، وكذلك إيفاد وفود للاطلاع على تجارب حية عربية ودولية للإفادة منها ونقل الخبرات وتطبيقها بما يتلاءم مع الواقع الفلسطيني، كل ذلك ساعد وبشكل مباشر على تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام، وكل ذلك لم يكن ليتحقق لولا وجود قيادة إدارية رشيدة وذات كفاءة، تؤمن بالتغيير وتكرس جميع الظروف وتطوعها وتدعم الابداعات الشبابية والأفكار الملهمة في سبيل تحقيق التميز والإبداع المؤسسي.

3.2.4. الأداء وفاعلية العملية التدريبية:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الأداء وفاعلية العملية التدريبية بخصوص التدريب بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتم استخدام مواد تدريبية موائمة لمتطلبات التنمية البشرية المستدامة.	3.56	0.98	68.6%	كبيرة
2	برأيك يتم اختيار مناهج تدريبية مناسبة لحاجات العمل.	3.62	1.13	69.6%	كبيرة
3	تتسم أهداف البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام بالوضوح.	3.54	0.99	71.2%	كبيرة
4	يعمل الديوان على تطوير برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين.	3.79	0.93	72.4%	كبيرة
5	يتم لعمل على إجراء المراجعة المستمرة لأساليب التدريب المستخدمة ومدى جدواها في تحقيق النتائج المطلوبة.	3.42	0.96	70.8%	كبيرة
6	برأيك يتم تطوير قدرات موظفي ديوان الموظفين العام على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.79	0.95	75.8%	كبيرة
7	برأيك يقوم ديوان الموظفين العام بالاختيار السليم للمتدربين للبرامج التدريبية المتنوعة.	3.53	0.95	68.4%	كبيرة
8	من وجهة نظرك يتم انتقاء المتدربين بعناية وإحاقهم بالبرامج التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية.	3.41	0.97	75.8%	كبيرة
9	يقوم ديوان الموظفين العام بعمل تقييم (للمرشحين للتدريب) قبل بدء عملية التدريب.	3.43	0.98	70.6%	كبيرة
10	يقوم ديوان الموظفين العام بعمل تقييم (للمتدربين) بعد إنتهاء عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل.	3.48	1.02	68.2%	كبيرة
11	يتم تقييم البرامج التدريبية قبل البدء بالتدريب لمعرفة مدى ملاءمتها للفئة المستهدفة.	3.42	0.97	68.4%	كبيرة
12	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد إنتهاء التدريب للإفادة من النتائج.	3.46	1.01	69.2%	كبيرة
13	من وجهة نظرك يسهم التدريب في تطوير الطاقات البشرية للموظفين بصورة أفضل.	3.78	0.97	75.6%	كبيرة
14	لجودة البرامج التدريبية دور واضح في إحداث التنمية البشرية المستدامة في السنوات الخمس الماضية.	3.83	0.92	76.6%	كبيرة
15	يتم تقييم أثر التدريب على الأداء بصورة مستمرة.	3.49	0.90	69.8%	كبيرة
16	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للموظفين.	3.50	0.96	70%	كبيرة
17	برأيك هنالك وضوح في المسار الوظيفي للموظفين في ديوان الموظفين العام	3.54	0.95	70.8%	كبيرة
	المتوسط العام	3.56	0.77	71.28%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الأداء وفاعلية العملية التدريبية كانت الفقرة (14) والتي تنص (لجودة البرامج التدريبية دور واضح في إحداث التنمية البشرية المستدامة في السنوات الخمس الماضية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبدرجة كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها 76.6% من أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام، وتعزو الباحثة ذلك أن أفراد العينة لديهم مستوى جيد من الوعي والإدراك لأهمية ودور البرامج التدريبية التي عقدها الديوان في إكساب الموظفين مهارات وخبرات متنوعة في مجالات العمل الإداري والتي أدت بشكل مباشر على تطوير وتحسين مستوى الأداء بشكل مباشر داخل الديوان، وجعله يواكب التطورات في بيئة العمل، ويكون راسم للسياسات والبعد عن القيام بالإجراءات الروتينية بالعمل، حيث إن رئاسة ديوان الموظفين العام اهتمت في الآونة الأخيرة بصقل شخصية الموظفين وإحاطتهم ببرامج تدريبية متنوعة ومتخصصة تخدم العملية الإدارية بشكل شامل ومتكامل، وتجعل من موظفي الديوان ضمن مراتب ريادية على مستوى موظفي القطاع الحكومي، فشهدت المرحلة الأخيرة توقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم مع العديد من الدول العربية كالمغرب والأردن والبحرين وعمان والأجنبية كفرنسا وكوريا في سبيل نقل خبراتها للعاملين في الديوان، حيث تم تنفيذ العديد من البرامج التدريبية في مجالات إدارية متنوعة كتطوير السياسات والتخطيط والبحث العلمي وإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية والمالية والقانونية وإدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات والعلاقات العامة والتدقيق، وكذلك تنفيذ العديد من البرامج التدريبية في مجال مهارات التعامل مع ضغوط العمل وتخطيط المسار الوظيفي وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة التغيير التنظيمي والإبداع الإداري وتخطيط الموارد البشرية والقيادة الإدارية والاتصال الإداري ومهارات التفاوض وإدارات النزاع في العمل وبناء الثقافة التنظيمية، وغيرها من البرامج المتخصصة التي تقدمها مؤسسات التدريب المعتمدة، التي تتميز بخبرة وجودة عالية في مجال تقديم التدريب على المستوى المحلي والعربي والدولي.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة الثامنة والتي تنص (من وجهة نظرك يتم انتقاء المتدربين بعناية وإحاطهم بالبرامج التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.41)، وبدرجة متوسطة وبنسبة 75.8%، وتعزو الباحثة ذلك أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة تجاه الممارسات التي يتم اتباعها في ديوان الموظفين العام في اختيار المتدربين وإحاطهم بالبرامج التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية، ولعل عملية اختيار المتدربين تتم وبشكل فعلي من خلال الاستناد على معايير وشروط يتم تحديدها من قبل الجهات التي تنظم العملية التدريبية، وبالتالي فإن تركيز التدريب الذي يكون محصور في أغلب الأحيان في فئة معينة يعطي انطباع لدى بعض الموظفين بأن إجراءات اختيار المتدربين لا تتم

بطريقة عادلة، ولعل ذلك قد يكون به بعض الصواب، حيث إن هنالك دور في عملية الاختيار للمسؤول المباشر، وفي واقع الحال يعمل الديوان حالياً على علاج هذه المعضلة من خلال التقيد بنتائج تقييم الأداء في إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية، وكذلك الالتزام بالخطة الوطنية للتدريب التي يتم العمل على إنجازها بالتعاون مع مشروع "إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة" والممول من الإتحاد الأوروبي ومدته 30 شهراً، لبناء قدرات ديوان الموظفين العام في جوانب خاصة بالخدمة المدنية، وكذلك سيتم الاستناد في عملية التدريب واختيار المتدربين من خلال الربط بين التدريب والمهام المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي التي يقوم الديوان حالياً بإنجازها واعتمادها بشكل قانوني لجميع المسميات الوظيفية في الدولة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال الأداء وفاعلية العملية التدريبية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.56)، وبدرجة كبيرة ونسبة 71.28%، وتعزو الباحثة ذلك أن ديوان الموظفين العام ومن خلال الإدارة العامة للتدريب والتطوير يعمل على نسج علاقات قوية للتعاون والتنسيق مع الدول العربية، ودول العالم لتبادل الخبرات والإفادة من تجاربهم التراكمية، والعمل على تفعيل دوره في المؤسسات الدولية والعربية ذات العلاقة بتقديم التدريب كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية والإينا الفرنسية والكويكا وشبكة مينا بار لبحوث الإدارة العامة، بالإضافة إلى التعاقد مع مراكز ومدربين متخصصين بالمجال التدريبي، والعمل على وضع برامج خاصة لتدريب المدربين والاعتماد على الذات من أجل تقليل التكلفة وتوسيع الشرائح والقطاعات المستهدفة من التدريب في جميع الدوائر الحكومية، كذلك اهتم الديوان ومن خلال مشروع "إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة" والممول من الإتحاد الأوروبي بتعزيز قدراته وقدرات شركائه في محاور عديدة، التي من أهمها التدريب وقد تم العمل على إيجاد منهجية عالمية وعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام، كذلك يعمل الديوان ومن خلال الإدارة العامة للتدريب والتطوير بتطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له، من أجل تحقيق النزاهة والشفافية لموظفي نظام الخدمة المدنية، وتوفير برامج تدريبية سواء أكانت من داخل فلسطين أو من خارجها وتعميمها على جميع الدوائر الحكومية من أجل رفع كفاءة الموظفين ودعمهم، بما يتناسب مع مهام عملهم لتقديم أفضل خدمة للجمهور والنهوض بموظفي الخدمة المدنية.

4.2.4. أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم بخصوص التدريب بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يسهم التدريب في تحسين الفرص الاقتصادية (الترقية، العلاوة) للموظفين.	3.67	0.89	73.4%	كبيرة
2	يعتبر الموظفون في ديوان الموظفين العام بالتدريب كوسيلة للتطور بعيد المدى.	3.76	0.88	75.2%	كبيرة
3	في ديوان الموظفين يتم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب.	3.61	0.86	72.2%	كبيرة
4	يعمل ديوان الموظفين العام على الربط بين مدخلات التدريب وأداء الموظفين في مكان العمل.	3.58	0.87	71.6%	كبيرة
5	يساهم التدريب في إكساب مهارات للموظفين في ديوان الموظفين .	3.85	0.86	77%	كبيرة
6	يساهم التدريب في تعزيز معرفه وخبرة موظفي ديوان الموظفين العام.	3.88	0.84	77.6%	كبيرة
7	يقوم الديوان بإجراء تقييم من قبل المسؤول المباشر للمتدربين لتقييم أثر البرنامج التدريبي على أدائهم بشكل دوري.	3.68	0.85	73.6%	كبيرة
8	ينظر الموظف في ديوان الموظفين العام إلى التدريب كميزة إضافية للعمل في الديوان .	3.77	0.80	75.4%	كبيرة
9	يعمل ديوان الموظفين العام على إعداد نظام حوافز وتقييم أداء معتمد ومعمول به في الدوائر الحكومية لأغراض التدريب .	3.74	0.79	74.8%	كبيرة
	المتوسط العام	3.72	0.69	74.52%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم كانت الفقرة السادسة والتي تنص (يساهم التدريب في تعزيز معرفه وخبرة موظفي ديوان الموظفين العام)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبدرجة كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها 77.6% من أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة لديهم مستويات جيدة من الوعي والفهم تجاه مساهمة التدريب في تعزيز المعارف والخبرات لديهم، من خلال البرامج المتنوعة التي يتم تقديمها

في مختلف المجالات التي تتعلق بعملهم في ديوان الموظفين العام، حيث يسعى الديوان إلى الاستثمار بالموارد البشرية الموجودة فيه والعمل على استقطاب الخبرات الإدارية لدمجها ضمن الطواقم العاملة في الديوان، والعمل على تطوير وتحسن القدرات والأداء بشكل مستمر، بما يتلاءم واقع العمل والتحديات المستقبلية، وسعى الديوان من خلال مشروع التميز الذي نفذ من خلال وكالة التنمية الأمريكية USAID الذي شارك بها بفاعلية مع باقي الدوائر الحكومية إلى تنمية مهارات وقدرات الموظفين، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية بدقة لجميع المستويات الوظيفية، وكذلك تحديد الأولويات التدريبية داخل الديوان لمساعدته على تحقيق أهدافه والنتائج المرجوة من العمل، كذلك تم العمل على وضع نماذج ومنهجيات لتقييم مدى فاعلية إجراءات تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وتنفيذها ومراجعتها بهدف تعزيز الأداء الكلي للديوان وزيادة إنتاجيته والمساهمة في استمرارية تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للموظفين.

كما ونجد من جدول (4.4) أن الفقرة الرابعة والتي تنص (يعمل ديوان الموظفين العام على الربط بين مدخلات التدريب وأداء الموظفين في مكان العمل) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.58)، وبدرجة متوسطة وبنسبة 71.6%، وتعزو الباحثة ذلك أن أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام لديهم تباين في مدى الفهم، لما يعمل عليه الديوان في سبيل الربط ما بين مدخلات التدريب وأدائهم في مكان العمل، حيث يسعى ومن خلال جميع البرامج التدريبية التي يقوم بتنفيذها بكشل مباشر أو من خلال مؤسسات تدريبية متخصصة بأن يكون الأثر المباشر للتدريب مرتبط بالمهام والواجبات والمسؤوليات للموظفين، وينعكس على نوع الخدمات التي يقدمها الموظفين للمواطن الفلسطيني، ويساعد على تحقيق رؤية ورسالة الديوان، وعليه يقوم الديوان حالياً بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكل الفئات الوظيفية ضمن الخطة الوطنية للتدريب والتي سيتم تعميمها على جميع الدوائر الحكومية والتي سترتبط بالأساس بالخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية والخطة الوطنية للحكومة، وكذلك بنتائج تقييم الأداء والوصف والمواصفات الوظيفية، حيث إن الهدف من التدريب هو تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة بالمقارنة مع التكلفة العامة للتدريب.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.72)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 74.52%، وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن ديوان الموظفين العام عمل على وضع العديد من الدراسات من خلال التعاون مع المراكز التدريبية المتخصصة العربية والدولية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي القطاع العام بما يتناسب مع واقع وبيئة العمل، بحيث سيكون للتدريب انعكاس مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم وخبراتهم في مجال العمل الحكومي، والوصول إلى رضا المواطن الفلسطيني

عن هذه الخدمات التي يتم العمل على تقديمها بكفاءة وفاعلية، حيث إن الديوان يسعى إلى تعزيز الشراكة مع المؤسسات التدريبية المختلفة بما يُمكن من خلق كفاءة عالية لصنع خدمة أفضل وعمل مخرجات وطنية قادرة أن تُحدث فرقاً في مستوى الأداء الفلسطيني، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين واللاحق بركب التطورات المتسارعة في بيئة العمل، كما ويعمل الديوان على تخطيط العملية التدريبية من خلال الجهود المبذولة في إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة والتي سيتم من خلالها تنفيذ التدريب في جميع الدوائر الحكومية بالاستناد على الخطة الوطنية للتدريب، للوصول إلى النتائج المرجوة من العملية التدريبية، وتحقيق الاستثمار الأفضل في رأس المال البشري الذي يعتبر بالأساس أهم عناصر الإنتاج في الدولة الفلسطينية.

5.2.4. التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	من وجهة نظرك تعكس برامج المانحين أولويات التدريب في ديوان الموظفين العام.	03.65	0.93	73%	كبيرة
2	هنالك تدني مستوى الدعم الإداري(التسهيلات) المقدمة للدورات التدريبية.	03.60	0.91	72%	كبيرة
3	برأيك يهتم ديوان الموظفين العام بعنصر التكلفة عند انتقاء البرامج التدريبية.	03.80	0.75	76%	كبيرة
4	برامج التدريب في ديوان الموظفين العام مرتبطة بمشاريع من المؤسسات والدول المانحة.	03.61	0.83	72.2%	كبيرة
5	يعتمد ديوان الموظفين العام على المساعدات الخارجية في تمويل التدريب.	03.83	0.82	76.6%	كبيرة
6	من وجهة نظرك يتم تطوير خطط لتجنيد الأموال خاصة بديوان الموظفين العام لتنفيذ برامج التدريب.	03.72	0.85	74.4%	كبيرة
7	تعتبر التكلفة العالية لتوظيف التكنولوجيا في عملية التدريب أحد أهم التحديات المالية .	03.74	0.82	74.8%	كبيرة
8	يعتبر حجم الاستثمار في التدريب في ديوان الموظفين العام كافيا لمتطلبات التنمية البشرية المستدامة.	03.77	0.80	75.4%	كبيرة
9	يسعى ديوان الموظفين العام إلى إبرام مذكرات تفاهم وتعاون مع الشركاء لتعزيز الاستثمار الأمثل في التدريب.	03.90	0.65	78%	كبيرة
10	يستقطب ديوان الموظفين العام مشاريع متعددة ليوطنها في دعم البرامج التدريبية.	04.00	0.63	80%	كبيرة
11	برأيك يعتبر رأس المال البشري من أهم ركائز العمل في ديوان الموظفين العام.	03.92	0.82	78.4%	كبيرة
	المتوسط العام	03.77	0.59	75.4%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام كانت الفقرة العاشرة والتي تنص (يستقطب ديوان الموظفين العام مشاريع متعددة ليوطنها في دعم البرامج التدريبية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (04.00)، وبدرجة كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها 80% من أفراد عينة الدراسة من موظفي ديوان

الموظفين العام، وتغزو الباحثة السبب في ذلك كون موظفي الديوان لديهم مستويات عالية من الإدراك والوعي تجاه الإجراءات التي يقوم بها ديوان الموظفين العام في سبيل استقطابه لمشاريع متنوعة؛ ليتم توظيفها في دعم برامج التدريب، حيث قام الديوان بالتعاون مع العديد من المؤسسات المحلية والعربية والدولية بتوقيع اتفاقيات تعاون ومذكرات تفاهم تتعلق بتقديم التدريب لموظفي الدوائر الحكومية وهذه الاتفاقيات، كان الهدف الأساسي منها اكتساب الخبرات وتبادل المعارف ونقل التجارب الناجحة على مستوى المنطقة العربية والعالم، وانعكس ذلك بشكل مباشر على السياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها والتي نذكر منها التعاون مع الـ UNDP في مجال تدريب الفئات العليا من المستويات الإدارية في الدوائر الحكومية من خلال برنامج القادة، وكذلك التعاون مع مركز التعليم المستمر في جامعة بير زيت لتدريب وإيجاد مدربين من خلال القطاع الحكومي، والتعاون مع المعهد المالي ومعهد ماس في مجال التدريب المتنوع الاحتياجات، كذلك تم الاستفادة من العديد من الدول العربية كالأردن من خلال الاستفادة من خبراتها الإدارية في مجال الإدارة العامة، وكذلك الاستفادة من تجربة البحرين في مجال التكنولوجيا الحديثة والسعودية من خلال معهد الإدارة العامة والحصول على امتيازات لدولة فلسطين في الالتحاق بالبرامج التدريبية، بالإضافة إلى العديد من المؤسسات الدولية كالمدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية ومؤسسة الكويكا الكورية وجامعة يورك بكندا والمشاريع المقدمة من الاتحاد الأوروبي والوكالة الأمريكية للتنمية USAID وغيرها من المؤسسات التي كان الهدف الأساس منها تحقيق وتعظيم الاستثمار بالموارد البشرية العاملة في الدوائر الحكومية.

كما ونجد من جدول (5.4) أن الفقرة الثانية التي تنص (هنالك تदन في مستوى الدعم الإداري "التسهيلات" المقدمة للدورات التدريبية) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.60)، وبدرجة متوسطة وبنسبة 72%، ولعل السبب في ذلك كون أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام، لديهم تباين في مستوى الإدراك حول ما يتم توفيره من مستويات متنوعة من الدعم الإداري للدورات التدريبية، وقد قام ديوان الموظفين العام بتوفير وتجهيز القاعات التدريبية داخل الديوان بالإضافة إلى التعاون المثمر مع المراكز التدريبية المتخصصة التي تقدم التدريب ضمن تقنيات وأساليب متطورة، ويعمل الديوان على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة وتوفير التجهيزات والبرامج التدريبية التي تتلاءم مع الاحتياجات الفلسطينية من خلال الدعم المقدم من الـ KOICA، أيضاً ووفق قانون الخدمة المدنية يتم تنظيم العملية التدريبية، ووضع التسهيلات التي تتناسب مع مختلف الحالات وتسهل التحاق الموظفين في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية، التي تستهدف بالأساس تنمية وتطوير المهارات والخبرات لدى موظفي القطاع الحكومي، وتساعد على تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، ولكن وبالقياس والنظر للواقع الفلسطيني وما يعانيه من نقص وشح

بمصادر التمويل فإن العملية التدريبية يتخللها بعض الإشكاليات الخاصة بتوفير التجهيزات والمعدات التدريبية والتي تؤثر على فعالية التدريب.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.77)، وبدرجة كبيرة ونسبة 75.4%، وتعزو الباحثة السبب في ذلك كون العملية التدريبية في دولة فلسطين، وفي ظل الأوضاع التي تمر بها الدولة والتقلبات المستمرة في أغلب الجوانب وانعدام الاستقرار كصفة عامة، فهذه العملية محكومة بقيود وتحديات مالية لا يمكن السيطرة على أغلبها نتيجة ظروف الاحتلال، والتي تتمثل في عدم استمرار الدعم المالي الموجه بشكل مباشر للبرامج والمشاريع التدريبية، وإن وجد بعض البرامج التدريبية التي تكون محددة المجالات، التي قد لا تتلاءم مع الواقع الفلسطيني، وهي في أغلب الأحيان تكون تكلفتها عالية نتيجة التوجه نحو التدريب الخارجي الذي لا يتوفر في المؤسسات التدريبية المحلية، وعليه فإن ديوان الموظفين العام يتبع حالياً استراتيجية فعالة لمعالجة أغلب هذه التحديات والتي تتمثل في الاستثمار في الطاقات والخبرات الفلسطينية المحلية، والعمل على تأهيلها لكي تبتدئ من خلالها تقديم التدريب لباقي الموظفين في الدوائر الحكومية، وكذلك العمل على توطيد التدريب وجلب المدربين من الخارج بدل العمل على إخراج المتدربين للخارج الأمر الذي يزيد من عدد المتدربين من خلال هذه السياسة ويؤدي إلى خفض التكاليف التدريبية.

6.2.4. مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	من وجهة نظرك تساهم البرامج التدريبية في إكساب الموظفين خبرات جديدة تساعدهم على القيام بعملهم بفاعلية.	3.94	0.85	78.8%	كبيرة
2	برأيك يتم تقديم برامج تدريبية للموظفين تتناسب مع طبيعة أعمالهم.	3.90	0.79	78%	كبيرة
3	يتم توزيع البرامج التدريبية بين الموظفين بحسب احتياجات العمل.	3.87	0.86	77.4%	كبيرة
4	من وجهة نظرك تساهم البرامج التدريبية في إكساب الموظفين معارف جديدة تساعدهم في أداء عملهم بكفاءة.	3.92	0.82	78.4%	كبيرة
5	تقدم البرامج التدريبية معرفة جديدة وتضيف معلومات متنوعة للموظفين.	3.95	0.77	79%	كبيرة
6	أهداف ديوان الموظفين العام وبرامجه التدريبية وأساليب العمل فيه تحدد طبيعة الاحتياجات التدريبية.	3.90	0.73	78%	كبيرة
7	يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل (دائرة تطوير وتدريب الموارد البشرية) في ديوان الموظفين العام.	3.84	0.83	76.8%	كبيرة
8	تزود البرامج التدريبية الموظفين بأفضل الطرق التي تساعدهم على تحطي العقبات التي يواجهونها أثناء العمل.	3.79	0.76	75.8%	كبيرة
9	برأيك يعمل ديوان الموظفين العام على موازنة البرامج التدريبية المقدمة من المانحين مع حاجات العمل.	3.82	0.84	76.4%	كبيرة
10	يتم بناء البرنامج التدريبي من قبل الإدارة العليا وفق التوجهات الخاصة بإستراتيجية ديوان الموظفين العام.	3.86	0.73	77.2%	كبيرة
	المتوسط العام	3.87	0.68	77.58%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين كانت الفقرة الخامسة والتي تنص (تقدم البرامج التدريبية معرفة جديدة وتضيف معلومات متنوعة للموظفين)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وبدرجة

كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها 79% من أفراد عينة الدراسة من الموظفين في ديوان الموظفين العام، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لإدراك موظفي ديوان الموظفين العام للدور الهام الذي ينتج عن التدريب في تقديم إضافات نوعية في مجال العمل وزيادة معارف ومعلومات الموظفين في الوظيفة العمومية في مختلف المجالات التي تتعلق بالخدمة المدنية، حيث إن الديوان وضع خطط وبرامج تدريبية تتسجم مع الوصف والمواصفات الوظيفية للموظفين، وتتبثق عن نتائج تقييم الأداء السنوي، فالتدريب الذي يتم تقديمه يساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، وزيادة مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين، والعمل على تطوير الصف الثاني في الدوائر الحكومية وإيجاد قيادات بديلة تعمل على تطوير الدوائر الحكومية وتساعد في تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، كما ويساعد على تنمية الوعي لدى موظفي القطاع الحكومي بمستجدات العمل وتفهمهم للتوجهات الحديثة والأسس التي تقوم عليها، وكل ذلك يساعد الدوائر الحكومية تجاه تجسيد فكرة الاستثمار الأمثل بالموارد البشرية للوصول إلى الكفاءة والفاعلية في خدمة المواطن الفلسطيني.

كما ونجد من جدول (6.4) أن الفقرة الثامنة والتي تنص (تزود البرامج التدريبية الموظفين بأفضل الطرق التي تساعدهم على تخطي العقبات التي يواجهونها أثناء العمل) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.79)، وبدرجة متوسطة وبنسبة 75.8%، ولعل السبب في ذلك كون موظفي ديوان الموظفين العام لديهم مستويات متنوعة من الوعي والإدراك حول ما تقوم به البرامج التدريبية من تزويد الموظفين بأفضل الطرق التي تساعدهم على تخطي العقبات التي يواجهونها أثناء العمل، حيث إن هذه البرامج تتضمن العديد من الأساليب والمنهجيات التدريبية الخاصة بتطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة البدائل واختيار البديل الأفضل ضمن إمكانيات واحتياجات الدوائر الحكومية، حيث قام الديوان بتقديم هذه البرامج التي استندت بالأساس على تقدير ودراسة الاحتياجات التدريبية المختلفة، وتم ربط عملية التدريب بنموذج تقييم الأداء لمعالجة الإشكاليات الخاصة بأداء الموظف، والتي يتم اظهارها من خلال نموذج التقييم، ويهدف الديوان من خلال ذلك زيادة وتحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية الموجودة في الدوائر الحكومية في دولة فلسطين.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.87)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 77.58%، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن البرامج التدريبية التي يقوم بتقديمها ديوان الموظفين العام تساهم في إكساب الموظفين لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وبشكل يتناسب مع طبيعة المهام والواجبات التي يقومون بتأديتها، كما أن البرامج التدريبية يتم تحديدها بالأساس بالاستناد إلى برامج

ومشاريع وأهداف ورسالة ديوان الموظفين العام، بحيث يتم العمل على تصنيفها وتحديدتها من خلال الإدارة العامة للتطوير والتدريب، ويقوم ديوان الموظفين العام على تحديد الاحتياجات التدريبية وجذب التمويل اللازم لتنفيذ هذه البرامج من جهات محلية وعربية ودولية، وتم توقيع العديد من اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم مع مراكز تدريبية ومؤسسات دولية وعربية من أجل تعزيز سبل الاستثمار في رأس المال البشري في الدوائر الحكومية في دولة فلسطين.

7.2.4 مجالات الدراسة ومجالها الكلي

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لجميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	الإستراتيجيات والسياسات/المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب	3.56	0.57	71.24%	كبيرة
2	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري	3.46	0.72	69.3%	كبيرة
3	الأداء وفاعلية العملية التدريبية	3.56	0.77	71.28%	كبيرة
4	أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم	3.72	0.69	74.52%	كبيرة
5	التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام	3.77	0.59	75.52%	كبيرة
6	مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين	3.87	0.68	77.58%	كبيرة
	المجال الكلي	3.66	0.59	73.24%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (7.4) أن مجال الإستراتيجيات والسياسات/المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.56)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 71.24%، كما أن مجال الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.46)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 69.3%، وأيضاً كان مجال الأداء وفاعلية العملية لتدريبية، وكان المتوسط الحسابي له (3.56)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 71.28%، كما أن أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم، وكان المتوسط الحسابي له (3.72)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 74.52%، وأيضاً كان مجال التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.77)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 75.52%، وكذلك كان مجال مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.87)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 77.58%، كما أن مجال الدرجة الكلية لموضوع دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.66)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 73.24%، وهذا يدل بشكل مباشر على الدور الهام الذي يقوم به ديوان الموظفين العام في مجال تطوير رأس المال البشري داخل الديوان، حيث إنه يقوم بالعديد من الإجراءات الخاصة بتحديد

الاحتياجات التدريبية، ووضع الخطة الوطنية للتدريب والتعاون مع العديد من المؤسسات الدولية والعربية في مجال تنفيذ البرامج التدريبية لصالح موظفي ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية، ويسعى أيضاً لتجديد الأموال لصالح تنفيذ هذه البرامج، وتوجيهها نحو احتياجات حقيقية وفعلية تلامس واقع العمل الإداري، وتستند لأسس علمية تؤدي إلى حسن الاستثمار في رأس المال البشري داخل الديوان، وتمكنه من تقديم الخدمات للمؤسسات الحكومية والمواطن الفلسطيني بكفاءة وفاعلية.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري.

جدول 8.4: معامل ارتباط بيرسون بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري.

Pearson Correlation		الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
معامل ارتباط بيرسون	0.769**	
مستوى المعنوية	0.000	الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب
عدد أفراد العينة	100	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، ويظهر الجدول رقم (8.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.769 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب، والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية، حيث إن هنالك تكاملاً في الأدوار ما بين السياسات والممارسات كون السياسات التدريبية تضع الخطوط العريضة لجميع ممارسات العملية التدريبية، والتي سينعكس أثرها ودورها في تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام، من خلال ما تقوم به الإدارة العليا في الديوان من اهتمام كبير في العملية التدريبية والتعاون مع الجهات ذات العلاقة بالتدريب ووضع الخطط والبرامج والمشاريع وتجنيد الأموال اللازمة لذلك، وإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة والتي سينعكس أثر كل هذه الإجراءات في حسن الاستثمار في رأس المال البشري داخل الديوان بشكل خاص والدوائر الحكومية بشكل عام، الأمر الذي سيؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري وبين الأداء وفاعلية العملية التدريبية.

جدول 9.4: معامل ارتباط بيرسون بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري وبين الأداء وفاعلية العملية التدريبية.

الأداء وفاعلية العملية التدريبية	Pearson Correlation	
0.842**	معامل ارتباط بيرسون	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري وبين الأداء وفاعلية العملية التدريبية، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.842 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المجالين، حيث إن الهدف العام من الممارسات الخاصة بتطوير رأس المال البشري ستؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة ومتطورة تتلاءم مع التغيرات الدائمة في بيئة العمل، وبالتالي فإن ذلك سينعكس على مستوى الأداء وفاعلية العملية التدريبية التي سيكون لها أثر مباشر على تحسن نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسات الحكومية من قبل الموظفين في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وأثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم.

جدول 10.4: معامل ارتباط بيرسون بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وأثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم

Pearson Correlation		الأداء وفاعلية العملية التدريبية
أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم	معامل ارتباط بيرسون	
0.805**	معامل ارتباط بيرسون	الأداء وفاعلية العملية التدريبية
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وبين أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.805 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وبين أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم، وهذه النتيجة تتوافق مع الهدف العام للتدريب المتعلق في إكساب الموظفين مهارات ومعارف تتعلق بطبيعة عملهم وترتبط بشكل مباشر في بطاقة الوصف الوظيفي، وبالتالي فإن هنالك دوراً وأثراً مباشراً لفاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها ديوان الموظفين العام في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين مستوى الأداء، وزيادة فاعلية عملية تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.

جدول 11.4: معامل ارتباط بيرسون بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.

مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين	Pearson Correlation	
0.634**	معامل ارتباط بيرسون	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.634 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين، حيث إن ديوان الموظفين العام يمارس العديد من الاستراتيجيات التدريبية لتطوير رأس المال البشري ابتداءً من الالتحاق بدورات تدريبية متخصصة أو من خلال إرسال وفود لنقل الخبرات والتجارب أو من خلال التدريب الميداني لبعض الموظفين من خلال الاقتران بالمديرين العاميين، لكسب الخبرة العملية، حيث إن الديوان يدرك أهمية ملاءمة البرامج التدريبية المتخصصة لاحتياجات الموظفين، وليس من الحكمة تطبيق برنامج تدريبي واحد لجميع الموظفين، بل يجب الاهتمام بخصوصية كل موقع وظيفي خلال تقديم التدريب.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية والتحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.

جدول 12.4: معامل ارتباط بيرسون بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية والتحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.

Pearson Correlation		التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام
معامل ارتباط بيرسون	0.674**	
مستوى المعنوية	0.000	
عدد أفراد العينة	100	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وبين التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.674 ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وبين التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام، حيث إن هنالك دور مباشر للتحديات المالية التي يواجهها ديوان الموظفين العام تجاه تمويل البرامج التدريبية، وتوفير الاحتياجات واللوجستيات الخاصة بالعملية التدريبية وتغطية تكاليف ونفقات البرامج التدريبية في عملية تحسين مستوى أداء وفاعلية العملية التدريبية ككل الأمر الذي سيؤثر على مستوى وحسن الاستثمار في رأس المال البشري في الديوان.

الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والإدارة التي يعملون بها)، وسيتم عرض كل متغير على حدة كما يلي:

❖ متغير الجنس

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول 13.4: نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير الجنس للموظف.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
0.13	1.51	98	3.58	46	ذكر	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
			3.36	54	أنثى	
0.30	1.02	98	3.72	46	ذكر	الدرجة الكلية
			3.60	54	أنثى	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.13)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من موظفي ديوان الموظفين العام على اختلاف أجناسهم، وهذا يدل على اهتمام وتوافق أفراد عينة الدراسة تجاه دور الديوان في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين من خلال ما يقوم به من تنفيذه للسياسات التدريبية التي تعكس أولويات التدريب وتكون ضمن خطة وطنية شاملة بالتعاون مع الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى ما يقوم به من إجراءات لتوطين التدريب وإيجاد موظفين مؤهلين في مجال تدريب مدرّبين وتقديم التدريب للموظفين، كذلك اهتمامه بعملية استخدام مواد تدريبية تتلاءم مع متطلبات التنمية البشرية المستدامة، ويتم اختيار مناهج تدريبية تتناسب مع احتياجات العمل، وبالتالي فإن التدريب المقدم من خلاله يسهم في تحسين الفرص الاقتصادية الخاصة للموظفين، وينعكس على مستقبلهم الوظيفي من خلال الترقية والحصول

على العلاوات التشجيعية، كما ويهتم الديوان بشكل مباشر في معالجة التحديات المالية التي تواجه العملية التدريبية، وتوفير الدعم الإداري للدورات التدريبية واختيار برامج تدريبية تتوافق مع الاحتياجات الحقيقية، حيث إن هذه البرامج التدريبية المقدمة والتي تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به الموظفين تساهم وبشكل عام في إكسابهم خبرات ومعارف ومعلومات جديدة تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

❖ متغير المؤهل العلمي

لفحص هذه الفرضية الخاصة بالمؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دوله فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

المتوسطات الحسابية			المجال
ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
3.36	3.47	3.52	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
3.64	3.61	3.76	الدرجة الكلية

جدول 15.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال	رتبة
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
0.74	.29	0.53	97	51.83	0.15	2	0.31	1	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
0.80	.21	0.47	97	46.11	0.10	2	0.20		المجال الكلي

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية

تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.74)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من موظفي الديوان على اختلاف اجناسهم، ويدل ذلك على اهتمام وتوافق أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الديوان في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين من خلال ما يقوم به الديوان بوضع استراتيجيات تدريبية تعكس اهتمامه بعملية الاستثمار برأس المال البشري من خلال إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، والعمل على توحيد السياسات ذات العلاقة بالإيفاد والتدريب وربط ذلك بنتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي، والتوجه نحو تطوير قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بهذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بمدربين أكفاء لتحقيق معايير التنمية البشرية المستدامة وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لموظفي المواقع العليا في الدوائر الحكومية من خلال برنامج التدريب القادم الذي ستقدمه المدرسة الوطنية للإدارة، والعمل على إيجاد واستقطاب كوادر إدارية متخصصة ومؤهلة للعمل في الإدارة العامة للتطوير والتدريب ولديهم القدرة على إنجاز المهام التدريبية بكفاءة وفاعلية، كما ويعمل الديوان على تطوير برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين حسب فئاتهم ومسمياتهم ومواقعهم الوظيفية، ويتم اختيارهم بشكل دقيق للمشاركة بالعمليات التدريبية ضمن شروط ومواصفات واضحة ودقيقة، ويتم أيضاً المراجعة المستمرة لأساليب التدريب المستخدمة ومدى الجدوى منها لتحقيق النتائج المطلوبة، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير في استخدام التكنولوجيا في تطوير قدرات الموظفين، كما ويهتم الديوان في تقييم العائد على الاستثمار خلال إجراء العملية التدريبية، والربط بين مدخلات التدريب وأداء الموظفين في مكان العمل، والعمل على ربط برامج التدريب بمشاريع من المؤسسات الدولية المانحة، والإفادة من المساعدات الخارجية في تمويل التدريب، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

❖ متغير المسمى الوظيفي

لفحص هذه الفرضية الخاصة بالمسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف.

المتوسطات الحسابية						المجالات
موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	نائب مدير عام	مدير عام	
3.52	3.24	3.48	3.41	3.53	3.71	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
3.77	3.46	3.61	3.60	3.67	3.89	الدرجة الكلية

جدول 17.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال	رقم
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
0.92	0.26	0.54	94	51.41	0.14	5	0.73	1	
0.76	0.51	0.35	94	33.71	0.18	5	0.92	المجال الكلي	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.92)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) حيث إن السبب في ذلك يعود إلى اهتمام وتوافق أفراد عينة الدراسة، تجاه دور الديوان في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين من خلال ما يقوم به الديوان بوضع خطط تطويرية تتسم بالمرونة وتلبي الاحتياجات المتنوعة التي تتفق مع رؤية ورسالة الديوان وخطته الاستراتيجية، وقد قام بوضع خطة تدريب واضحة لجميع

موظفي الديوان تتسجم مع توجهاته الاستراتيجية والمستجدات التي طرأت على بيئة العمل الحكومي، حيث إن عملية تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين تخضع لآليات ومعايير واضحة تتفق ونصوص قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنظيمية، ويفسح المجال لمنح الفرص التدريبية بشكل عادل لجميع موظفي ديوان الموظفين حسب الشروط التي يتم تحديدها، ويتم العمل على انتقاء المدربين بعناية كبيرة لتحقيق أهداف التدريب، كما ويتم العمل على تقييم المتدربين قبل التحاقهم بالبرامج التدريبية للتأكد من قدرتهم على التأقلم والإفادة من التدريب، كما ويتم العمل على تقييم البرامج التدريبية لمعرفة مدى ملاءمتها للشرائح المستهدفة من التدريب ومدى قدرة البرنامج على تحقيق إضافات نوعية متميزة لدى المتدربين، وتعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم في مجال العمل الحكومي، ويعالج الديوان وبشكل دائم التحديات المالية والتكنولوجية، ويتم تطوير الخط الخاصة بتجنيد الأموال لتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، حيث إن حجم الاستثمار في التدريب داخل ديوان الموظفين العام يعد كافياً لتحقيق متطلبات التنمية البشرية المستدامة، ويسعى من خلاله ديوان الموظفين العام لتحقيق مدى الملاءمة التامة للبرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين للوصول إلى الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

❖ متغير سنوات الخبرة

لفحص هذه الفرضية الخاصة بسنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف.

المتوسطات الحسابية			المجال
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
3.36	3.40	3.55	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري
3.64	3.60	3.70	الدرجة الكلية

جدول 19.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

رقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			مستوى الدلالة	قيمة "ف"
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري	0.72	2	0.36	51.41	97	0.53	0.68	
	المجال الكلي	0.21	2	0.10	34.41	97	0.35	0.73	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.50)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) ولعل السبب في ذلك يعود إلى الدور الهام الذي يقوم به الديوان في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين من خلال تطوير وبناء الثقافة داخل الديوان والتي تساعد على نجاح برامج التدريب والتطوير الإداري، ودور الإدارة العليا في دعم برامج التدريب وتشجيع عملية نقل الخبرات بين الموظفين، وتوفير فرص تدريبية متساوية بين الذكور والإناث للإلتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية، وقد تم العمل على إيجاد

برامج تدريبية مستدامة وفاعلة من خلال توقيع العديد من اتفاقيات التعاون والشراكة مع المؤسسات المتخصصة في المجال التدريبية والسعي بشكل متواصل بالتعاون مع الجهات التدريبية ذات العلاقة لتعزيز الاستثمار الأمثل في التدريب، كذلك يتم العمل على تطوير الأداء وتحسين مستوى فاعلية العملية التدريبية من خلال تطوير الطاقات البشرية للموظفين وتحسين جودة البرامج التدريبية للوصول إلى إحداث تنمية بشرية مستدامة داخله، كما يهتم أيضاً بعملية تقييم العملية التدريبية بشكل شامل لمعرفة أثر البرامج التدريبية على الأداء والإنتاجية الخاصة بالموظفين، ويتم كذلك العمل على مواصلة البرامج التدريبي المقدمة من المانحين مع احتياجات العمل الحقيقية، وذلك للوصول إلى الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية ولتحقيق التنمية المستدامة، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

❖ متغير الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 20.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف.

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال	رقم
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
0.38	1.07	0.52	86	44.83	0.56	13	7.30	1	
0.46	0.98	0.35	86	30.13	0.34	13	4.50	المجال الكلي	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى لمتغير الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.38)، وهذه القيمة أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) ويعود ذلك لدور ديوان الموظفين في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات الدولة من خلال تبنيه سياسات تدريبية تولي الاهتمام بتعزيز قضايا النوع الاجتماعي، وممارسة العديد من الأساليب التدريبية التي من شأنها تطوير رأس المال البشري، ويضع معايير الالتحاق بالدورات التدريبية لجميع الموظفين ويتم ربطها بشكل مباشر بعملية تقييم الأداء والخطة الاستراتيجية والوطنية للتدريب، ويهتم بشكل أساسي بتحديد وقياس فاعلية التدريب بصورة مستمرة لتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للموظفين بما يتلائم مع ظروف واحتياجات العمل والخطط التطويرية، التي من شأنها مساعدة الموظفين في معرفة مساهمهم الوظيفي المستقبلي، كما يتم العمل على استقطاب مشاريع تدريبية مختلفة من جهات محلية وخارجية لدعم موازنة وبرامج التدريب التي تم إقرارها في الخطة الاستراتيجية والتي تتوافق مع التوجهات المستقبلية للديوان، وهذه البرامج تساعد الموظفين على مواجهة إشكاليات وعقبات العمل وتوفر سبل لأداء المهام بطرق أكثر كفاءة وفاعلية، وذلك يعزز من توجهات الديوان نحو تعزيز وتحسين مستوى الاستثمار في الكوادر البشرية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

1. كان المتوسط الحسابي لموضوع دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (3.66)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 73.24%.
2. كان المتوسط الحسابي لمجال الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب (3.56)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 71.24%.
3. كان المتوسط الحسابي لمجال الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 69.3%.
4. كان المتوسط الحسابي لمجال الأداء وفاعلية العملية التدريبية (3.56)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 71.28%.
5. كان المتوسط الحسابي لمجال أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم (3.72)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 74.52%.
6. كان المتوسط الحسابي لمجال التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام (3.77)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 75.4%.
7. كان المتوسط الحسابي لمجال مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين (3.87)، وبدرجة تقدير كبيرة ونسبة 77.58%.
8. تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محاور الدراسة، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع هذه المحاور، ومستوى المعنوية 0.000، وقد تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب، والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري، وتبين أيضاً بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري وبين الأداء وفاعلية العملية التدريبية، كذلك يوجد علاقة ارتباط طردية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وبين أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم، ويوجد علاقة ارتباط طردية بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وبين التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.

9. تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري في ديوان الموظفين العام تعزى لجميع متغيرات الدراسة الديمغرافية.

2.5 الاستنتاجات

1. ديوان الموظفين العام يقوم بدور هام في مجال تطوير رأس المال البشري داخل الديوان ومؤسسات الدولة، من خلال تنفيذ الإجراءات الخاصة بالعملية التدريبية المنصوص عليها بقانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة له، كذلك ما يقوم به من تطبيق للسياسات والاستراتيجيات العامة للتدريب، ووضع الخطة الوطنية للتدريب من خلال مشروع الاتحاد الاوروبي، وتبني سياسة توطين التدريب، والتعاون مع العديد من المؤسسات الدولية والعربية في مجال تنفيذ البرامج التدريبية لصالح موظفي ديوان الموظفين العام ودولة فلسطين.
2. ديوان الموظفين العام له دور بارز في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة الخاصة بالتدريب، حيث قام بتضمينها بالخطة الاستراتيجية له، وعمل على تحديد الأولويات التدريبية بالتعاون مع الدوائر الحكومية بالدولة، وعمل على تنظيم عملية الابتعاث والإيفاد من خلال قانون الخدمة المدنية، وياشر بالعمل على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة التي سيكون لها دور مباشر في تنفيذ التوجهات العامة للدولة في مجال التدريب، وعمل استقدام الخبراء في مجال التدريب إلى فلسطين وذلك في سبيل زيادة عدد المتدربين وتوفير في التكاليف.
3. هنالك ممارسات متنوعة لديوان الموظفين العام لتطوير رأس المال البشري، فقد تم تطوير وتفسير التشريعات الخاصة بالتدريب وجعلها أكثر تماشياً مع الواقع الفلسطيني، وتم توقيع العديد من اتفاقيات التعاون مع معاهد ومراكز ومؤسسات التدريب الداخلية والخارجية على المستوى العربي والدولي، وتم التوجه نحو الفكر الإداري المستند على التجربة التطبيقية الملامسة لواقع الحال في الدوائر الحكومية، وتم الاطلاع على تجارب حية عربية ودولية للإفادة منها، ونقل الخبرات وتطبيقها بما يتلاءم مع الواقع الفلسطيني.
4. ديوان الموظفين العام عمل على تحسين فاعلية وأداء العملية التدريبية المعمول بها على مستوى مؤسسات دولة فلسطين، من خلال قيام قيادته الإدارية بالتعاقد مع مراكز تدريبية ومدربين متخصصين بالمجال التدريبي، وتم التوجه نحو وضع برامج خاصة لتدريب المدربين (TOT) والاعتماد على الذات من أجل تقليل التكلفة وتوسيع الشرائح والقطاعات المستهدفة من التدريب في جميع الدوائر الحكومية، والعمل على إيجاد منهجية عالمية وعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام.
5. اهتم ديوان الموظفين العام بقياس أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم، من خلال تطبيق العديد من الأساليب وإجراء العديد من الدراسات، والتعاون والشراكة مع المراكز التدريبية المتخصصة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي القطاع العام بما يتناسب مع واقع وبيئة العمل ولصنع خدمة أفضل وعمل مخرجات وطنية قادرة أن تُحدث فرقاً في مستوى الأداء الفلسطيني، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وللحاق بركب

التطورات المتسارعة في بيئة العمل، بحيث أصبح للتدريب انعكاسا مباشرا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم وخبراتهم في مجال العمل الحكومي.

6. يعاني ديوان الموظفين العام من بعض التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية التي يقوم بالتخطيط لها والعمل على تنفيذها، وعليه فإن ديوان الموظفين العام اتبع استراتيجية فعالة لمعالجة أغلب هذه التحديات، والتي تتمثل في الاستثمار في الطاقات والخبرات الفلسطينية المحلية والعمل على تأهيلها لكي يتم من خلالها تقديم التدريب لباقي موظفي الدوائر الحكومية، وكذلك العمل على توظيف التدريب وجلب المدربين من الخارج بدل العمل على اخراج المتدربين للخارج الأمر الذي يزيد من عدد المتدربين من خلال هذه السياسة ويؤدي إلى خفض تكاليف التدريب، ويتم العمل على إنشاء المدرسة الوطنية والتي ستحقق الاستدامة في العملية التدريبية وتؤدي إلى توفير التكاليف.

7. يسعى ديوان الموظفين العام إلى العمل على ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين، من خلال المساهمة في إكساب الموظفين لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وبشكل يتناسب مع طبيعة المهام والواجبات التي يقومون بتأديتها، حيث يتم تحديد البرامج التدريبية بالاستناد إلى برامج ومشاريع وأهداف ورسالة ديوان الموظفين العام ويتم العمل على تصنيفها وتحديدها من خلال الإدارة العامة للتطوير والتدريب، كما ويتم جذب التمويل اللازم لتنفيذ هذه البرامج من جهات محلية وعربية ودولية، لتعزيز سبل الاستثمار في رأس المال البشري في الدوائر الحكومية في دولة فلسطين.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات كما يلي:

1. جعل مشروع المدرسة الوطنية للإدارة واقعا ملموسا، لما لها من دور هام في تطوير رأس المال البشري على مستوى الدوائر الحكومية في دولة فلسطين.
2. العمل على إنجاز وإقرار الخطة الوطنية للتدريب من قبل ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية بحيث تكون البوصلة العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين في الدوائر الحكومية.
3. إقرار ودعم سياسة توطين التدريب لما لها من أثر مباشر في خفض النفقات وزيادة عدد المستفيدين من التدريب.
4. على مجلس الوزراء الفلسطيني العمل على إقرار ومصادقة تعديلات قانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة له، الأمر الذي سيحدد بوضوح معايير التدريب وشروطه في الدوائر الحكومية ويقوم بضبط هذه العملية بشكل أوسع وخال من اللبس.
5. تعزيز علاقات التعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية في المجالات التدريبية والإفادة من تجاربها فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية، ووضع خطط لتجنيد الأموال الخاصة لتنفيذ البرامج التدريبية.
6. تعزيز سبل الإفادة من الخبرات المتراكمة لدى موظفي القطاع الحكومي وإمكانية تفعيلهم في تقديم التدريب لباقي الموظفين العموميين.
7. ضرورة أن تتناسب البرامج التدريبية المقدمة والتي يتم تنفيذها مع مخرجات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
8. على الجهات المنفذة للبرامج التدريبية العمل على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة التي تتفق مع مواضيع التدريب وتوظيف التكنولوجيا في طريقة إلقائها والتقليل من استخدام الأساليب التقليدية والنمطية.
9. العمل على استقطاب الخبراء والمختصين في مجالات التدريب، والاعتماد على الخبرات المحلية، ووضع معايير خاصة في انتقائهم بحيث يكونوا مؤهلين تأهيلا كافيا من الناحية الأكاديمية والمهنية.
10. العمل على استخدام أحدث نماذج قياس في عملية التقويم والمتابعة، وأن تكون عملية التقويم مستمرة في فترة تقديم البرامج، وتجنب أساليب القياس التقليدية كل الاختبارات الشتوية والتحريرية، والقياس عن طريق النقاش.

11. إعداد الدراسات الاقتصادية التي تبين مدى تحقيق العوائد الإنتاجية والمالية من خلال المقارنة بتكلف التدريب بالاعتماد على معايير فحص كفاءة الأداء الإنتاجية والإدارية.
12. على ديوان الموظفين العام وضع ضوابط ولوائح يتم من خلالها ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الدوائر الحكومية، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.
13. ضرورة زيادة المخصصات المالية لتنفيذ برامج تدريبية متخصصة وأكثر عمقاً وشمولاً في الديوان وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية.
14. ضرورة قيام الديوان بوضع برامج تدريبية تكون منسجمة مع مبدأ الإدارة بالمشاركة ما بين الموظفين والقيادة الإدارية فيها، بحيث يكون للتدريب إستراتيجية تتبثق عنها خطة واضحة ومحكمة قائمة على أساس مراعاة الاحتياجات الفعلية لفئات المتدربين.

4.5 المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة حول الأثر المالي لسياسة توطين التدريب التي يسعى ديوان الموظفين العام لتطبيقها.
2. إجراء دراسة حول دور الخطة الوطنية للتدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في القطاع الحكومي.
3. إجراء دراسة حول مدى فاعلية المدرسة الوطنية للإدارة في توجيه وزيادة فاعلية العملية التدريبية في فلسطين.

المراجع

المراجع العربية:

1. أبو الجدايل، ح.(2012): رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. أبو سلمية، ب.(2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. برنوطي، س.(2001): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
4. البكر، جاسم. (2006): واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية، الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، المجلد (15)، العدد 57، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
5. بكري، أ.(2015): سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى.
6. جلد، ن، أبو بكر، ر.(2010): أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، بحث تخرج غير منشور، جامعة النجاح.
7. حسن، ر.(1999،2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
8. حسيبة، ع.(2009): تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة: تكوين المكونين في ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير، جامعة فتوري، قسنطينة، الجزائر.
9. حمادة، ع.(2010): التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة.
10. حنفي، ع.(2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
11. الخطيب، أ.(2002): الحقائق التدريبية، مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن.
12. الخطيب، أ، العنزي، ع.(2008): تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتب الحديث، عمان.
13. الخطيب، س.(2005): دور التعليم في بناء رأس المال البشري: الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله فلسطين.
14. ديوان الموظفين العام.(2011-2012): التقرير السنوي عن إنجازات ديوان الموظفين العام.

15. ديوان الموظفين العام.(2013-2015): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام
16. ديوان الموظفين العام.(2013-2015):التقرير السنوي لإنجازات ديوان الموظفين العام.
17. رداح،خ، وأحمد،خ.(2006):التدريب الفعال،عالم الكتب الحديث، عمان.
18. الرشدان، ع.(2005): في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
19. زكي، ن.(2010): تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
20. السامرائي، أ.(2010): أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
21. السكارنة، ب.(2011):إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، ط1،عمان.
22. سليمان، ف، وآخرون.(2005):إدارة الموارد البشرية، ط 6، دمشق.
23. شاويش، م. (2000): إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن.
24. الصرن، ر.(2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق.
25. الصيرفي، م.(2003): الإدارة الرائدة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
26. الطعاني، ح.(2013): التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
27. عباس، أ.(2011): تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
28. عبد الباقي، ص.(2002): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
29. عبد الحفيظ، إ، باهي، م.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
30. عبد المعطي، ع.(2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، عمان.
31. عبيدات، ذ، أبو السميد، س.(2002): البحث العلمي، البحث النوعي والكيفي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
32. العسافي، غ.(2002): التدريب الإداري في المنظمة، مؤتمر التدريب الثالث الدوحة، قطر.
33. عقيلي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن.

34. العلي، ع، قنديلي، ع، العمري، غ. (2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
35. عليوة، أ. (2001): تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع هليوبوليس مصر الجديدة، القاهرة.
36. فطيس، ع. (2007): تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالة)، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، ليبيا.
37. الكفافي، م. (2007): محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية.
38. الكلالدة، ط. (2008): تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
39. اللبدي، ن. (2015): إدارة الموارد البشرية، دار دجلة، ط1، عمان.
40. المجلس التشريعي الفلسطيني (2005): قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005.
41. المحاسنة، أ. (2004): تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن.
42. المصري، م. (2003): اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي.
43. معهد ماس. (2004): الرؤية التنموية الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية- ماس بالتعاون مع وزارة التخطيط الفلسطينية ومنظمة الأمم المتحدة لدول غرب آسيا، المنتدى-العربي حول التأهيل والتنمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة نحو الدولة المستقلة! بيروت.
44. ملحم، س. (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة.
45. النقيب، ف. (2003): مدخل نظري: نحو صياغة رؤية تنموية فلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية- ماس، فلسطين.
46. هلال، ح. (2001): "موسوعة التدريب، الأسس والمبادئ"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
47. الهبتي، خ. (2004): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.

المراجع الأجنبية:

1. Blanchard, P.N., Thacker, J.W., and Way, S.A. (2000). Training evaluation Perspectives and evidence from Canada. International Journal of Training and development, Vol.4, No.4, PP. 295-304.
2. Hui Lien, B.Y., Yun Hang, R.Y. and Mclean, G.N. (2007). Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high – tech companies. International Journal of Training and Development, Vol.11, No.1, PP. 35-48.
3. Marginson, S., and Mollis, M. (2002). The Door Opens and the Tiger Leaps: Theories and Reflections of Comparative Education for A Global Millennium, Comparative Educational Review, Vol. 45 (4), 581-615.
4. Strother, J. (2002). An Assessment of the Effectiveness of e-learning in Corporate Training Programs. The International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 3, No1, PP.1-10.

مواقع الإنترنت:

1. <http://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc>
2. <http://felesteen.ps/details>
3. http://www.bipa.gov.bh/BIPA/bipa_home/indexA.php?getPage=View_about.
4. <http://www.investopedia.com/terms/u/usaid.asp>
5. http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about_us.html



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف/أختي الموظفة
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

"دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية
الفلسطينية"
دراسة حالة / ديوان الموظفين العام

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على " دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية/ ديوان الموظفين العام" دراسة حالة. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس. وقد صممت هذه الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك الإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً أن المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم / ن حسن تعاونكم

الباحثة

إيمان قيشاوي

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/أختي الموظفة: يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

المسمى الوظيفي: مدير عام : نائب مدير عام مدير رئيس قسم

رئيس شعبة موظف

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
الإدارة التي تعمل بها: _____

فقرات الاستبانة

القسم الثاني: فيما يلي عدة فقرات عن دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، وعليه تتمنى الباحثة عليك وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نص الفقرات	الرقم
					المحور الأول	
					الإستراتيجيات والسياسات/ المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب	
					1. من وجهة نظرك تعكس الخطة الإستراتيجية أولويات التدريب في ديوان الموظفين العام.	
					2. يتبع ديوان الموظفين العام خطة وطنية شاملة للتدريب بالتعاون مع الدوائر الحكومية.	
					3. يعمل ديوان الموظفين العام على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية.	
					4. يعمل ديوان الموظفين على توحيد السياسات ذات العلاقة بالإيفاد والتدريب.	
					5. برأيك تتسم خطط التطوير في ديوان الموظفين بالمرونة.	
					6. يوجد خطة تدريب سنوية واضحة لجميع موظفي ديوان الموظفين.	
					7. من وجهة نظرك الثقافة السائدة في ديوان الموظفين العام تساعد في نجاح برامج التدريب والتطوير الإداري .	
					8. يساعد نمط القيادة السائد في ديوان الموظفين العام على نقل الخبرات بين الموظفين.	
					9. برامج التدريب في ديوان الموظفين العام تولي أهمية لتعزيز قضايا النوع الاجتماعي.	
					الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري	المحور الثاني
					10. يوفد ديوان الموظفين العام موظفين مؤهلين لاكتساب الخبرات في مجال تدريب المدربين للاعتماد على الخبرات المحلية في التدريب(مبدأ توطين التدريب).	
					11. يعتمد ديوان الموظفين العام على خبرات موظفيه في تقديم بعض البرامج التدريبية.	
					12. يتم اختيار مدربين لديهم مؤهلات علمية وخبرات لسد الاحتياجات التدريبية.	
					13. يتم الاستعانة بمدربين أكفاء لتحقيق معايير التنمية البشرية المستدامة.	
					14. يقوم ديوان الموظفين العام بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة لموظفي الفئات العليا في إدارته ووحداته.	
					15. من وجهة نظرك طاقم الموظفين في وحدة التدريب في ديوان الموظفين العام لديهم تأهيل كاف لأداء مهامهم.	
					16. تخضع آلية اختيار المدربين للبرامج التدريبية لمعايير واضحة.	
					17. يتم إخضاع المنح والابتعاث للمنافسة النزيفة والشفافة.	
					18. برأيك تتساوى الفرص التدريبية بين الإدارات العامة في ديوان الموظفين.	

					41. يعتبر الموظفون في ديوان الموظفين العام التدريب وسيلة للتطور بعيد المدى .
					42. في ديوان الموظفين يتم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب.
					43. يعمل ديوان الموظفين العام على الربط بين مدخلات التدريب وأداء الموظفين في مكان العمل.
					44. يساهم التدريب في إكساب مهارات للموظفين في ديوان الموظفين.
					45. يساهم التدريب في تعزيز معرفة وخبرة موظفي ديوان الموظفين العام.
					46. يقوم الديوان بإجراء تقييم من قبل المسؤول المباشر للمتدربين لتقييم أثر البرنامج التدريبي على أدائهم بشكل دوري.
					47. ينظر الموظف في ديوان الموظفين العام إلى التدريب كميزة إضافية للعمل في الديوان.
					48. يعمل ديوان الموظفين العام على إعداد نظام حوافز وتقييم أداء معتمد ومعمول به في الدوائر الحكومية لأغراض التدريب
					المحور الخامس
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام
					49. من وجهة نظرك تعكس برامج المانحين أولويات التدريب في ديوان الموظفين العام.
					50. هنالك تدني مستوى الدعم الإداري(التسهيلات) المقدمة للدورات التدريبية.
					51. برأيك يهتم ديوان الموظفين العام بعنصر التكلفة عند انتقاء البرامج التدريبية.
					52. برامج التدريب في ديوان الموظفين العام مرتبطة بمشاريع من المؤسسات والدول المانحة.
					53. يعتمد ديوان الموظفين العام على المساعدات الخارجية في تمويل التدريب.
					54. من وجهة نظرك يتم تطوير خطط لتجنيد الأموال خاصة بديوان الموظفين العام لتنفيذ برامج التدريب.
					55. تعتبر التكلفة العالية لتوظيف التكنولوجيا في عملية التدريب أحد أهم التحديات المالية.
					56. يعتبر حجم الاستثمار في التدريب في ديوان الموظفين العام كافيا لمتطلبات التنمية البشرية المستدامة.
					57. يسعى ديوان الموظفين العام إلى إبرام مذكرات تفاهم وتعاون مع الشركاء لتعزيز الاستثمار الأمثل في التدريب.
					58. يستقطب ديوان الموظفين العام مشاريع متعددة ليوظفها في دعم البرامج التدريبية.
					59. برأيك يعتبر رأس المال البشري من أهم ركائز العمل في ديوان الموظفين العام.
					المحور السادس
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين
					60. من وجهة نظرك تساهم البرامج التدريبية في إكساب الموظفين خبرات جديدة تساعدهم على القيام بعملهم بفاعلية.
					61. برأيك يتم تقديم برامج تدريبية للموظفين تتناسب مع طبيعة أعمالهم.
					62. يتم توزيع البرامج التدريبية بين الموظفين بحسب احتياجات العمل.
					63. من وجهة نظرك تساهم البرامج التدريبية في إكساب الموظفين معارف جديدة تساعدهم في أداء عملهم بكفاءة.

					تقدم البرامج التدريبية معرفة جديدة وتضيف معلومات متنوعة للموظفين.	.64
					أهداف ديوان الموظفين العام وبرامجه التدريبية وأساليب العمل فيه تحدد طبيعة الاحتياجات التدريبية.	.65
					يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل (دائرة تطوير وتدريب الموارد البشرية) في ديوان الموظفين العام.	.66
					تزود البرامج التدريبية الموظفين بأفضل الطرق التي تساعد على تخطي العقبات التي يواجهونها أثناء العمل.	.67
					برأيك يعمل ديوان الموظفين العام على موازنة البرامج التدريبية المقدمة من المانحين مع حاجات العمل.	.68
					يتم بناء البرنامج التدريبي من قبل الإدارة العليا، وفق التوجهات الخاصة بإستراتيجية ديوان الموظفين العام.	.69

انتهت الاستبانة مع الشكر



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور: محمد عوض حفظه الله

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد،،،

أنقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكريم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان: " دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس/ أبو ديس.

محاوالت التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

مع احترامي وتقديري

نسخة :

- د. عزمي الأطرش / جامعة القدس
- د. عمر رجال / جامعة القدس
- د. عبد الرحمن التميمي / جامعة القدس
- د. سعادت جبر / جامعة القدس المفتوحة
- د. شادية مخلوف / جامعة القدس المفتوحة
- د. شاهر عبيد / أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
- د. إلياس ضبيب / أستاذ الإحصاء في الجامعة العربية الأمريكية.
- د. نور الدين أبو الرب / أستاذ إدارة الأعمال في الجامعة العربية الأمريكية.
- الأستاذ. إبراهيم التميمي متخصص بالمتابعة والتقييم / مؤسسة اوكسفام
- الأستاذ. إياد دويكات / شركة الاتصالات الفلسطينية.

الباحثة: إيمان قيشاوي



Reliability

المجال الأول

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	9

Reliability

المجال الثاني

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	14

Reliability

المجال الثالث

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	17

Reliability

المجال الرابع

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	9

Reliability

الخامس

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	11

Reliability

السادس

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	10

Reliability

الكلبي

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	69

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114الاستبانة بصورتها النهائية	1
120رسالة تحكيم الاستبانة	2
121التحليل الإحصائي	3

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	يوضح عدد الدورات التدريبية وورشات العمل التي شارك بها موظفي ديوان الموظفين العام خلال الأعوام 2013-2015	43
2.2	يوضح مواضيع البرامج التدريبية التي تم الالتحاق بها خلال الأعوام 2013-2015	44
1.3	معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ - ألفا).....	65
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	66
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العلمي.....	66
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	66
5.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	67
6.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الإدارة التي تعمل فيها.....	67
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب.....	71
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الممارسات المتبعة في تطوير رأس المال البشري.....	74
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الأداء وفاعلية العملية التدريبية بخصوص التدريب.....	77
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم....	80
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في الديوان.....	83
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.....	86

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لجميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي.....	7.4
91	معامل ارتباط بيرسون بين الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب والممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري.....	8.4
92	معامل ارتباط بيرسون بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري وبين الأداء وفاعلية العملية التدريبية.....	9.4
93	معامل ارتباط بيرسون بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية وأثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة معارفهم.....	10.4
94	معامل ارتباط بيرسون بين الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين.....	11.4
95	معامل ارتباط بيرسون بين الأداء وفاعلية العملية التدريبية والتحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام.....	12.4
96	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير الجنس للموظف.....	13.4
97	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.....	14.4
97	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	15.4
99	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف.....	16.4
99	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	17.4

101	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات دولة فلسطين بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف.....	18.4
101	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	19.4
103	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف.....	20.4

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر وعرقان.....	
ج	تعريفات.....	
و	الملخص بالعربية.....	
ز	الملخص بالإنجليزية.....	
	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	
1	المقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أهمية الدراسة.....	3.1
5	مبررات الدراسة.....	4.1
6	أهداف الدراسة.....	5.1
6	أسئلة الدراسة.....	6.1
6	فرضيات الدراسة.....	7.1
7	حدود الدراسة.....	8.1
7	مصادر الدراسة.....	9.1
8	هيكلية الدراسة.....	10.1
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
9	المقدمة.....	1.2
9	الإطار النظري.....	2.2
9	تمهيد.....	1.2.2
10	مفهوم التدريب.....	2.2.2
11	المبادئ الأساسية في التدريب.....	3.2.2
12	أهمية التدريب.....	4.2.2
14	فوائد التدريب.....	5.2.2
15	دوافع التدريب.....	6.2.2

16مجالات التدريب	7.2.2
16معوقات التدريب	8.2.2
17أساليب التدريب	9.2.2
20مراحل العملية التدريبية	10.2.2
30رأس المال البشري	3.2
33مكونات رأس المال البشري	1.3.2
33الخصائص الأساسية لرأس المال البشري	2.3.2
34العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري	3.3.2
34محددات الاستثمار في رأس المال البشري	4.3.2
35مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري	5.3.2
35ديوان الموظفين العام	4.2
35نشأة ديوان الموظفين العام	1.4.2
36مهام ديوان الموظفين العام وأهدافه الاستراتيجية وهيكلته	2.4.2
39الإدارة العامة للتدريب والتطوير	3.4.2
44المدرسة الوطنية للإدارة	4.4.2
45الرؤية والرسالة للمدرسة الوطنية للإدارة	5.4.2
46الأهداف الاستراتيجية للمدرسة الوطنية للإدارة	6.4.2
46برامج المدرسة الوطنية للإدارة	7.4.2
50	السياسات/الاستراتيجيات المتبعة في ديوان الموظفين العام بخصوص التدريب	5.2
51الممارسات المتبعة في عملية تطوير رأس المال البشري	6.2
52الأداء وفعالية العملية التدريبية	7.2
53	أثر البرامج التدريبية في ديوان الموظفين على أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة معارفهم	8.2
54	التحديات المالية التي تواجه البرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام	9.2
55مدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين	10.2
56الدراسات السابقة	11.2
56الدراسات العربية	1.11.2
60الدراسات الأجنبية	2.11.2
62تعقيب عام على الدراسات السابقة	3.11.2

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
63	1.3 المقدمة
63	2.3 منهج الدراسة
63	3.3 إدارة الدراسة
64	1.3.3 صدق أداة الدراسة
64	2.3.3 ثبات أداة الدراسة
65	4.3 مجتمع الدراسة
65	5.3 عينة الدراسة
68	6.3 إجراءات تطبيق الدراسة
68	7.3 متغيرات الدراسة
68	1.7.3 المتغيرات المستقلة
68	2.7.3 المتغيرات التابعة
69	8.3 أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
70	1.4 المقدمة
70	2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها
91	3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها
الفصل الخامس: النتائج الاستنتاجات والتوصيات	
104	1.5 النتائج
106	2.5 الاستنتاجات
108	3.5 التوصيات
109	4.5 المقترحات البحثية
110	المراجع
124	فهرس الملاحق
125	فهرس الجداول
128	فهرس المحتويات