

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على

أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية "

أمل أحمد علي شاطر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م

تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على أداء الموظفين في
الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية

إعداد

أمل أحمد علي شاطر

بكالوريوس: علوم سياسية ودراسات دبلوماسية / جامعة القدس / فلسطين

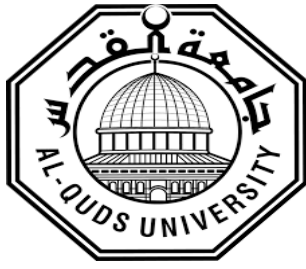
المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص التنمية

المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات

الحكومية غير الوزارية

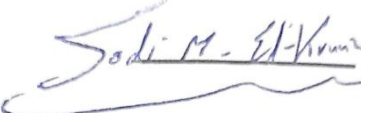

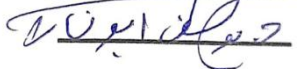
اسم الطالبة: أمل أحمد علي شاطر

الرقم الجامعي: 21910777

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 25 / 5 / 2022م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز |
| التوقيع:  | 2. ممتحناً داخلياً: د. عروبة البرغوثي |
| التوقيع:  | 3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة |

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022م

الإهداء

إلى معلمي ونديم قلبي وعشقي الأول إلى من أحمل اسمة بكل فخر والدي رحمه الله.
إلى روح الحياة، وحببية القلب إلى من علمتني معنى الوفاء ومن تفتخر بي دائماً إلى من سهرت
الليالي لتزاني على ما أنا اليوم إلى جنتي في الدنيا والدتي (جوهرة العقول) أدام الله في عمرها.
إلى ضياء قلبي، ونور عمري، ورفقاء دربي إلى من تحملوا غيابي وانشغالي الطويل زوجي وأطفالي
(لميس، قصي، محمد).

إلى سندي ومهجة طفولتي وكتفي الذي أستند عليه أخي أبو النور وعائلته.
إلى من هم حاضرين في القلب، وخالدين في الروح، إلى من ساندوني في فرحتي ووحشتي صديقاتي
وأصدقائي.

إلى أساتذتي وزملائي بالعمل، وإلى كل من دعمني وقدم يد العون لإتمام هذه الرسالة.
إلى كل من سيقراً هذه الرسالة أو جزء منها سعياً لطلب العلم إليكم جميعاً اهدي ثمرة جهدي
المتواضع.

الباحثة

أمل أحمد شاطر

إقرار

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

التوقيع: 

الاسم: أمل أحمد علي شاطر

التاريخ: 25/5/2022

الشكر والتقدير

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعني إلا أن أحمّد الله عز وجل الذي أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذه الرسالة واتمامها.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للمشرف الفاضل الدكتور سعدي الكرنز على ما بذله من جهد، وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لي وكان حافزاً لي لإتمام هذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى معهد التنمية المستدامة والأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين كل باسمه وشخصه، والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بقبول التحكيم لهذه الرسالة وأدائها، وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى سيادة اللواء بلال النتشة على دعمه الدائم لي وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك، واتقدم بجزيل الشكر للدكتور عوض سليميه الذي كان له الفضل في توجيهي للخروج بالدراسة لما هي عليه الآن، الشكر موصول لموظفي المدرسة الوطنية للإدارة على ما قدموه لي من معلومات. لا أنسي بيتي الثاني زميلاتي وزملائي في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس على تشجيعهم المستمر لي لإكمال متطلبات الماجستير.

والله ولي التوفيق

الباحثة

أمل احمد الشاطر

تعريفات

تعريفات نظرية

- **التدريب:** أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ويركز على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين وتطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاط الموارد البشرية ولتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة. (حميدة، وهشام 2021: 249).
- **الحوافز:** المجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (أحمد وقويدر، 2020: 19).
- **فاعلية التدريب:** مدى ملائمة أهداف التدريب المطلوب ومدى النجاح في تحقيقها، فالتدريب الفعال لا يكفي التخطيط الجيد له فقط وإنما يجب أن تنفذ عملية التدريب بدقة وجودة عالية، ومشكلة تقييم وقياس فعالية التدريب من المشاكل التي تواجه المنظمات، وتواجه القائمين على التدريب من حيث عدم القدرة على تحديد ما يجب قياسه وصعوبة عملية القياس لذلك، فإن عدم كفاية البرامج التدريبية أو كفاءة المدربين وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين يكون سبب في فشل العملية التدريبية ويؤدي لعدم التأكد من فعالية المتدربين. (الغامدي، 2014: 59).

- **الموظف:** هو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لإشغال وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف المدنية على موازنات إحدى الدوائر الحكومية أيًا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها الوظيفي (قانون الخدمة المدنية، 2005).
- **الأداء الوظيفي:** المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، وعلى أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أوالمسطرة. (نشاش، 2020: 65).
- **المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:** مؤسسة حكومية أنشأت عام 2016م، تهدف إلى إعداد القادة الإداريين (في المستويات الثلاث) في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على منظومة تشريعية وتنظيمية عصرية، ومنظومة قيمية تستند على الجدارة، والكفاءة، والانتماء والانفتاح على الإقليم والعالم من خلال تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية. (المدرسة الوطنية للإدارة، 2022).
- **الدائرة الحكومية:** أي وزارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أوملحقة بها. (الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2017-2022).

تعريفات إجرائية

- **التدريب:** تعرف الباحثة التدريب إجرائياً أنه عملية مخططة منظمة يكتسب من خلالها الأفراد الخبرات والمهارات وتعريفهم بالثقافة التنظيمية السائدة فيها بهدف تنمية اتجاهاتهم وقدراتهم وزيادة معارفهم وتعديل سلوكياتهم وإحداث تغييرات إيجابية، مما يجعل الموظف قادر على تأدية أعماله بكفاءة وفاعلية تحقيقاً لأهداف ورؤية المنظمة.
- **الحوافز:** مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة الحكومية للعاملين فيها لتشجيعهم واشباع حاجاتهم، وتولد لديهم الدافعية لاختيار التصرفات الملائمة، للوصول إلى أداء متميز وأفضل كفاية ممكنة في العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
- **فاعلية التدريب:** وتوصلت الباحثة أن فاعلية التدريب تقاس بمدى قدرة التدريب على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسات الحكومية، ومدى توافق البرامج التدريبية مع تلك الاحتياجات وقدرتها على تحقيق الهدف من التدريب، وإكساب العاملين الكفايات والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم والمشاركة واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق النتائج المرجوة، ولتحقيق الأهداف المحددة لتلك المؤسسات بالإضافة إلى تحقيق طموحات العاملين وتحفيزهم وإشباع رغباتهم بما يحقق الرضا الوظيفي لهم.
- **الأداء الوظيفي:** تعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: قيام الموظف بالأعمال الموكلة الية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن استدامة المنظمة واستمراريتها، ويحقق أهدافها وغاياتها اعتماداً على ما يتاح له من موارد وإمكانيات وفق جدول زمني محدد.

مختصرات

General Personal Council	ديوان الموظفين العام	GPS
Palestinian National School of Administration	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	PNSA
Civil Service Sector	قطاع الخدمة المدنية	Css

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة، كما تم تدعيم النتائج من خلال اجراء المقابلات المغلقة مع عدد (3) من مسؤولي المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. وتكون مجتمع الدراسة من (1668) موظف/ة تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ عدد أفرادها (312) مفردة من مجتمع الدراسة وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء الاختبارات اللازمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية التدريب قد جاءت بدرجة عالية وبمتوسط (3.68)، وجاءت عملية تقييم التدريب في المرتبة الأولى تليها البرامج التدريبية في المرتبة الثانية، والاحتياجات التدريبية في المرتبة الثالثة، وتحفيز المتدربين في المرتبة الرابعة والأخيرة، وقد جاء الأداء الوظيفي بدرجة عالية أيضا وبمتوسط (4.19).

كما وبينت النتائج أن هناك علاقة طردية معنوية متوسطة القوة بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وبين أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.342) وأن التباين في فاعلية التدريب يفسر ما قيمته (11.7%) من التباين في الأداء الوظيفي، وكان بعد الحوافز الأكثر تأثيرا حيث كان يفسر (16.1%) من التغير في الأداء الوظيفي، يليه بعد تقييم ما بعد التدريب الذي فسر 15% من التغير بالأداء الوظيفي، وهي المجالات التي تستوعب إيلاءها الاهتمام التي تستحق.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لكافة محاور ومجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الضابطة باستثناء الفئة العمرية فيما يتعلق بفاعلية التدريب، حيث جاءت بين الفئة العمرية 50 سنة فأكثر ولصالح الفئة العمرية 30 وأقل من 40 وفي مجالات (برامج التدريب، تقييم ما بعد التدريب) بين الفئة العمرية 50 سنة فأكثر ولصالح الفئات العمرية الأقل، وهذا يعني أن هناك توافق ما بين المبحوثين في استجاباتهم حول متغيرات الدراسة و فقط الفئات العمرية الأصغر أظهرت اهتمام أكبر بالتدريب وفاعليته وقد يكون ذلك ناتج عن كون تلك الفئات العمرية والذين هم في بداية حياتهم العملية لديهم رغبة في تطوير انفسهم ويرون في التدريب محفزاً لتحقيق ذلك.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات مهمة: ضرورة اهتمام المدرسة الوطنية بتقديم حوافز كمية ونوعية للجمهور المستهدف من المتدربين، والعمل مع ديوان الموظفين العام والجهات المشغلة لهم على حوافز ما بعد التدريب بناء على تقييمات موضوعية عادلة، ذلك لأن مجال الحوافز فسر ما قيمته (16.1%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وأن التحسن في تقديم الحوافز للمتدربين بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 18.9% وحدة على الاداء الوظيفي، وعمل مذكرات تفاهم مع الوزارات الحكومية والمؤسسات الحكومية غير الوزارية تحدد فيها الفئات العمرية والمؤهلات العلمية والمسميات الوظيفية المستهدفة واليات الاختيار ودور الفئات المستهدفة في تحديد احتياجاتها التدريبية لأغراض تطوير العمل، والتشديد على مرحلة تقييم ما بعد التدريب، كأهم مرحلة يمكن من خلالها قياس أثر التدريب على الخريجين وذلك من خلال اعداد نماذج خاصة لتعبئتها من قبل المسؤولين المباشرين حول أداء العاملين للمرحلة القبلية والبعدية من التدريب، وذلك لأن مجال التقييم ما بعد التدريب فسر ما قيمته (15%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وضرورة نشر الوعي بأهمية التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي من خلال الاستفادة من معادلة الانحدار الخطي التي توصلت اليها الدراسة حول هذه العلاقة، والاهتمام الدائم بتطوير وتحسين برامج التدريب من قبل المدرسة الوطنية، وذلك

لان التحسن على برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 12.8% وحدة على الاداء الوظيفي، وضرورة توحيد الرؤى اتجاه اهمية التدريب كاستثمار في الموارد البشرية بين كافة المؤسسات الحكومية الوزارية وغير الوزارية المقدمة للتدريب والمستفيدة منه، كما اوصت بضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية بخريجي الدورات التدريبية من حيث الحوافز والمكافآت واستثمار مخرجات التدريب ، واجراء دراسة مستقلة حول العائد على التدريب في الوزارات الحكومية.

The Impact of the Effectiveness of Training at the Palestinian National School of Administration (PNSA) on the Performance of Employees in the Ministries and Non-Ministerial Governmental Institutions

Prepared by: Amal Ahmad Ali shater

Supervised by: Dr. Sadi Alkronz

Abstract

The study aims to examine the impact of the effectiveness of training at the Palestinian National School of Administration (PNSA) on the performance of employees in the ministries and non-ministerial governmental institutions. To achieve the study goals, the researcher used the descriptive approach, and gathered the necessary data through the study tool “the questionnaire”. Furthermore, the study results were supported by conducting closed interviews with (3) officials from PNSA.

The study population consisted of (1668) employees who received training at PNSA, and the study was applied to a simple random sample; the number of its members was (312) individuals from the study population. The study tool (the questionnaire) was distributed to them, and the statistical program (SPSS) was used to perform the necessary tests.

The study concluded that the effectiveness of training was in a high degree with an average of (3.68); the training evaluation process was in the first place, followed by training programs in the second place, training needs in the third place, and motivating trainees in the fourth and last place, and job performance was also in a high degree with an average of (4.19).

Furthermore, the results revealed that there is a direct medium-strength relationship between the effectiveness of training at PNSA and the performance of employees in the ministries and non-ministerial governmental institutions; as the correlation coefficient was (0.342), and that the variance in training effectiveness explains (11.7%) of the variance in job performance. The incentives dimension had the most impact; as it explained (16.1%) of the change in job performance, followed by post-training evaluation that

explained 15% of the change in job performance; these are the areas which deserve attention.

The study concluded that there were no statistically significant differences between all the areas and fields of study to be attributed to the control variables except for the age group with regards to the effectiveness of training, where it came between the age group 50 years and above and in favor of the age group 30 and less than 40 and in the fields of (training programs, post-training evaluation) between the age group 50 years or above and in favor of the lower age groups. This means that there is a compatibility between the responses of respondents about the study variables, and only the younger age groups showed greater interest in training and its effectiveness. This may be due to the fact that those age groups and those who are at the beginning of their occupational life have a desire to develop themselves, and they consider training as a motivator to achieve that.

The study came out with several important recommendations: PNSA needs to pay attention to providing quantitative and qualitative incentives to the targeted audience of trainees, and working with the General Personnel Office and their operators on post-training incentives based on fair objective evaluations; as the field of incentives explained (16.1%) of the change in job performance for the study population, and that improvement in providing incentives to trainees by one unit is accompanied by an improvement of 18.9% degrees in job performance. Furthermore, there is a need to enter into memorandums of understanding with governmental ministries and non-ministerial governmental institutions in which the age groups, educational qualifications, targeted job titles, selection mechanisms and the role of the targeted groups in determining their training needs for the purposes of work development are identified, and post-training evaluation stage is emphasized as the most important stage through which the impact of training on graduates can be measured. This is done by preparing special forms to be filled out by direct officials on the performance of employees for the pre- and post-training phases; as the post-training evaluation field explained (15%) of the change in the job performance for the study population. Moreover, it is necessary to raise awareness on the importance of training and its relationship to job performance by taking advantage of the linear regression equation that the study reached to concerning this relationship, and the continuous interest in developing and improving the training programs by PNSA, because the improvement of training programs by one unit is accompanied by an improvement of 12.8% units in job performance, and it is also important to unify visions towards the importance of training as an investment in human

resources among all ministerial and non-ministerial governmental institutions which provide training and benefit from it. The study also recommended that governmental and semi-governmental institutions should pay more attention to graduates of training courses in terms of incentives and rewards, investing training outputs, and conducting an independent study on the returns on training at the governmental ministries.

Keywords: Effectiveness of training, job performance, Palestinian National School of Administration (PNSA)

الكلمات المفتاحية: فاعلية التدريب، الأداء الوظيفي، المدرسة الوطنية للإدارة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر المدرسة الوطنية للإدارة مؤسسة حكومية تهدف إلى إعداد القادة الإداريين في المستويات الثلاث (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة الدنيا) في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على منظومة تشريعية وتنظيمية عصرية، ومنظومة قيمية تستند إلى الجدارة، الكفاءة، الانتماء والانفتاح على الإقليم والعالم، من خلال تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية والاستناد الى الممارسات الإدارية والقيادية الفضلى، كما تهدف لرفد الحكومة الفلسطينية ومؤسساتها بالاستشارات الإدارية الداعمة لاتخاذ القرارات المثلى.

وتعمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالشراكة مع جميع المؤسسات العامة والحكومية، إلى جانب مشاركتها البناءة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية الفلسطينية، لحشد كل الجهود الوطنية باتجاه حث التنمية الادارية في فلسطين للوصول الى الأهداف المرسومة، كما تسعى المدرسة للتشبيك والتعاون مع العديد من الدول والمؤسسات التي تعمل في نفس المجال عربياً وإقليمياً ودولياً، وتؤدي المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مهمتها مؤمنة بقدرات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، ومؤمنة بإمكانية الارتقاء بأدائه، ومن خلال تطوير قدرات الموظفين ستتحقق التنمية الإدارية المنشودة في الأداء المؤسسي، شعارها في ذلك:

" بنبي الإنسان.... لنبني الوطن" ... (gpc.pna.ps,2021).

ويعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم وترسيخ القيم الوظيفية الادارية لتصبح جزءاً من ممارساتهم اليومية في عملهم، وذلك في سبيل رفع الكفاءة وتحسين الأداء والإنتاجية إلى اقصى قدر ممكن وتحسين جودة الأداء وسرعة الانجاز، ولهذا يحل التدريب بوصفة عنصر رئيسي في تنمية الموارد البشرية.

في الوقت الحاضر لا منأى أمام المؤسسات إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمها من أجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة، خاصة في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة المتسارعة، وما رافقها من تطورات وتغيرات في وسائل الاتصال والتواصل، والتحديات الكبيرة التي واجهتها المنظمات باختلاف أنواعها وتخصصاتها نتيجة لذلك، الأمر الذي هدد وجودها واستمراريتها وانعكس على قدرتها التنافسية، وفي محاولة لمواكبة تلك التطورات والتغيرات المتسارعة، ولتعزيز قدرتها على التأقلم والتكيف كان لابد لها من الاهتمام والتركيز على العنصر البشري فيها وتمكينه، وخلق روح التميز والابداع والابتكار لديه من خلال التدريب والتعليم المستمر، ولعل السر في هذا الاهتمام هو الهدف من التدريب الساعي إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب الموظف المتدرب المهارات والخبرات في مجال عمله، وجاءت هذه الدراسة لبيان تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية خلال الفترة ما بين 2017-2021.

2.1 مشكلة الدراسة

تركز كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها على العنصر البشري وبشكل كبير، وذلك لما له من أهمية على واقعها ومستقبلها، أصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، من وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب الذي أصبح يحتل مكان الصدارة في اولويات عدد كبير من دول العالم، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع الأداء والكفاءة للعاملين (الكردي، 2010)، وفي محاولة منها لتحقيق التطوير المرغوب في أداء الموظفين، قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتوفير الاحتياجات التدريبية الهادفة لتحقيق ذلك وتوطين التدريب والتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الاستثمار الحقيقي فيها، وبناء عليه تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية .

3.1 مبررات الدراسة

1. معرفة فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وأثرها على أداء الموظفين في القطاع الحكومي كون الباحثة موظفه حكومية، وموضوع البحث سيعطي تغذية راجعة للقائمين وأصحاب القرارات العليا في الإدارة التنفيذية في المدرسة الوطنية للإدارة؛ لتمكينهم من تحديد نقاط القوة والضعف وعمل ما يلزم لزيادة فاعليتها وتأثيرها لتحقيق الأهداف المرجوة.

2. التعرف على مدى مساهمة برامج التدريب التي تقدمها المدرسة الوطنية للإدارة في إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتطوير وتنمية قدراتهم.
3. كشف مدى تطبيق المهارات المكتسبة من قبل المتدربين خلال القيام بوظائفهم.
4. التعرف على الدور الحقيقي للمدرسة الوطنية وتأثير التدريب على أداء الموظفين الحكوميين وتنمية قدراتهم وأثر ذلك على الأداء الوظيفي لديهم.

4.1 أهمية الدراسة

يعتبر التدريب أساس زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وصقل الموهبة لمتلقي التدريب، فالتدريب يهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والخبرات اللازمة التي تسهم في تطوير أداء الموظف، وزيادة إنتاجيته مما يحقق للمؤسسة الحكومية الكفاءة والفاعلية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال تقديم خدماتها النوعية المبنية على مهارات ومعرفة مكتسبة، وتكمن أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية في الآتي:

أولاً - الأهمية النظرية وتظهر في الجوانب التالية

1. حداثة المدرسة الوطنية للإدارة وندرة البحوث والدراسات التي تناولت دورها، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية التي تقدمها.
2. التعرف على مدى اسهام التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة في إكساب المتدربين المهارات التدريبية الضرورية واللازمة لتنمية قدراتهم.
3. تحديد مدى أهمية التدريب في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي وهو الهدف النهائي لهذه الدراسة.
4. يعتبر موضوع الدراسة من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات بكافة أنواعها في سعيها لتنمية وتطوير الموارد البشرية فيها.

5. بيان مدى أهمية التدريب في الوصول بالمؤسسة الى تحقيق غاياتها وأهدافها مرتكزة على حسن الأداء الذي يبنى على تدريب سليم مدروس وفق معايير أهمها الاحتياج الحقيقي المبني على دراسة واقع العمل.

ثانيا - الأهمية التطبيقية

وتكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في الأمور التالية:

1. تعود هذه الدراسة بالنفع على الباحث كونه موظفاً في مؤسسة حكومية.
2. تعود أهمية هذه الدراسة كونها تعزز الدوافع لدى الموظفين في اكتشاف وتطوير مهاراتهم.
3. الكشف عن مستوى فاعلية برامج التدريب المقدمة من المدرسة الوطنية للإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي الذي يساعد القائمين على تلك البرامج في المدرسة الوطنية للإدارة والجهات الاشرافية من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين الذين التحقوا بتلك البرامج، مما يسهم في مراجعتها وتطويرها.
4. مرجع علمي يستفيد منه باحثون اخرون في تطوير أبحاثهم.
5. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بموضوع التدريب وأثره على الأداء الوظيفي من خلال تحديدها للجوانب الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين، فالاهتمام بكل جوانب التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار مدرين اكفاء وتحديد مستوى الحقبة التدريبية الجيدة، واستخدام أساليب متنوعة بالتدريب، وسيكون لتقييم التدريب بعد انتهائه أثرا كبيرا في الاستفادة من الموارد المالية المخصصة للتدريب بالشكل الأمثل والتدريب الفعال بشكل إيجابي.

5.1 أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة فإن هدف الدراسة الرئيسي يصب أساساً في التعرف على تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على أداء الموظفين في المقرات الرئيسية للوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على درجة فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة للموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة.
2. التعرف على واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة.
3. التعرف على العلاقة ما بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة.
4. التعرف على تأثير المتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة المؤسسة الحكومية، اسم البرنامج التدريبي) على متوسطات إجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة.

6.1 أسئلة الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع البحث (تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية)، نشأت مجموعة من الأسئلة تمثلت فيما يلي: -

السؤال الرئيسي

• ما درجة تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية خلال الفترة ما بين 2017-2021 في محافظة رام الله والبيرة.

وقد انبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

1. ما درجة فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة للموظفين في الوزارات والمؤسسات

الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟

2. ما واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة.

3. ما مدى العلاقة بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة المؤسسة الحكومية، اسم البرنامج التدريبي).

7.1 فرضيات الدراسة

بعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة والبحث في العديد من المراجع ذات العلاقة

بالدراسة فقد توصلت إلى بناء الفرضيات التالية للدراسة بناء على أسئلتها وانبثاقا من أهدافها،

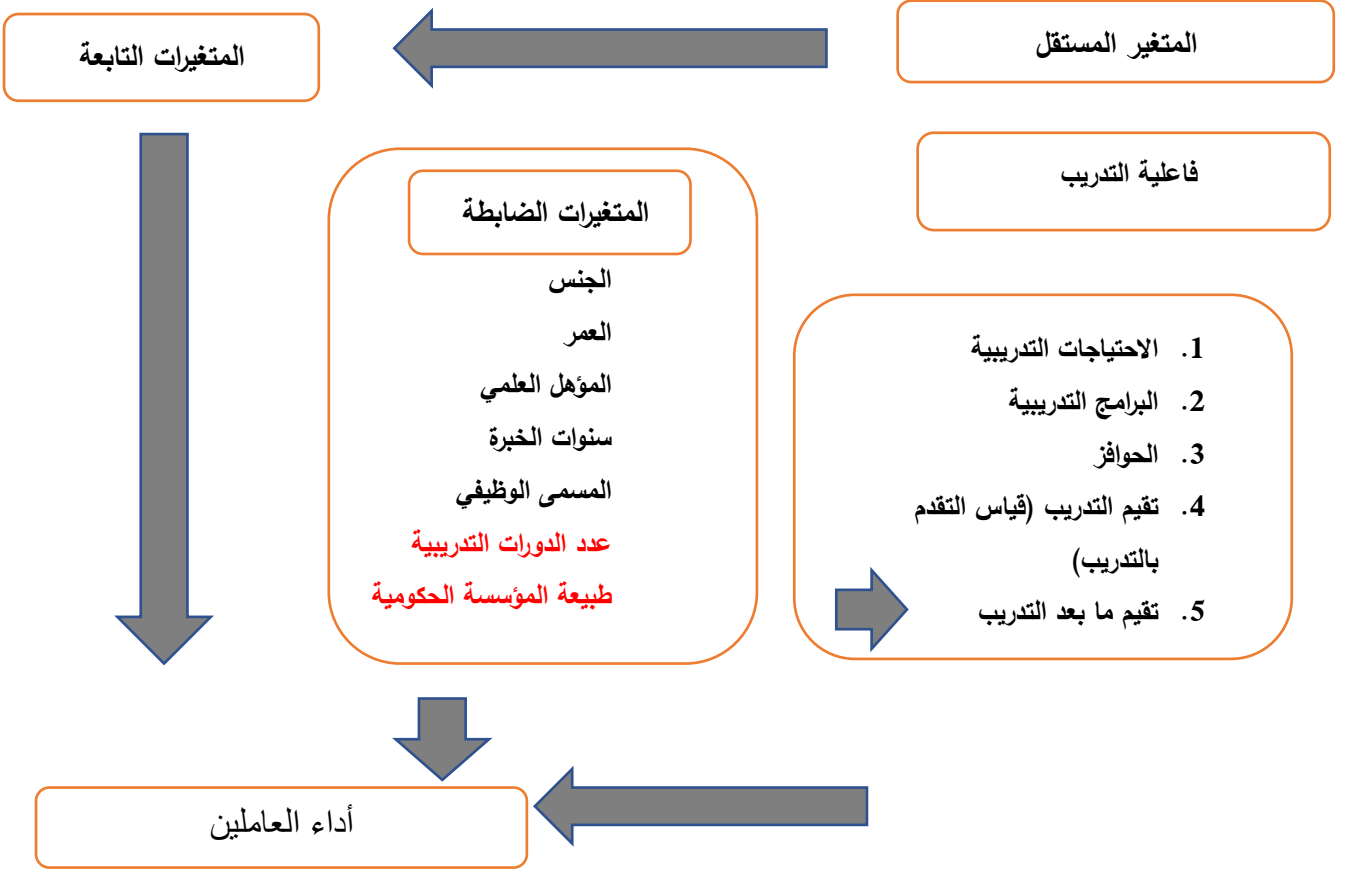
وتلخصت في كل مما يلي:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وبين أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة.

2. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة المؤسسة الحكومية، اسم البرنامج التدريبي).

3. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة المؤسسة الحكومية، اسم البرنامج التدريبي).

8.1 نموذج الدراسة



شكل (1.1) نموذج الدراسة

نموذج الدراسة

المتغير المستقل: فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة ويتفرع عنها:

1. الاحتياجات التدريبية.

2. البرامج التدريبية.

3. الحوافز.

4. تقييم التدريب (قياس مدى التقدم بالتدريب).

5. تقييم ما بعد التدريب.

المتغير التابع: أداء الموظفين

المتغيرات الضابطة:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة المؤسسة الحكومية، عدد

الدورات التدريبية).

9.1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: سيقترن تحديد الإطار الموضوعي للدراسة في موضوعها (فاعلية برامج

التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وأداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية)،

والعلاقة بينهما، ولا تصلح للحكم على أية متغيرات أو العلاقة بينهما غير ما ورد فيها.

الحدود البشرية: تنحصر حدود الدراسة في متلقي التدريب في المدرسة الوطنية من الموظفين في

الوزارات والمؤسسات غير الوزارية في مقراتها الرئيسية في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود المكانية: الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة والتي تلقى

موظفوها التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

الحدود الزمانية: سوف تركز الدراسة على الفترة الواقعة من 2017_ 2021 مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف جائحة كورونا.

10.1 مصادر الدراسة

تكونت مصادر الدراسة من الآتي:

- **مصدر رئيسي أولي:** وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة لهذا الغرض واتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال استجابات المبحوثين الذين تم تدريبهم في المدرسة الوطنية للإدارة ويعملون في المقرات الرئيسية للوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة.
- **مصدر ثانوي:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والنشرات والأبحاث لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

11.1 هيكلية الدراسة

تتضمن الدراسة خمسة فصول مقسمة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

يشتمل على تعريف المصطلحات الخاصة بالدراسة، (ملخص الدراسة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، الفرضيات، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تعرض الباحثة الإطار النظري، والأدبيات السابقة التي كتبها الباحثون والعلماء في مجال الدراسة وما سبق نشره من مفاهيم ومفردات ومصطلحات العنوان والمقصود بالمفاهيم، وتزويد المكتبات العربية بالأدبيات المستحدثة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

1.2 المبحث الأول: التدريب

1.1.2 مقدمة

يهدف هذا المبحث الى التعرف من وجهة نظر الأكاديميين والباحثين خاصة أولئك المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية على مفهوم التدريب، أهمية التدريب، أهداف التدريب بالإضافة إلى التعرف على النظريات المختلفة في التدريب، التعرف على متطلبات التدريب الفعال، مراحل العملية التدريبية وتقييم التدريب ومبادئ التدريب، علاقة التدريب بالأداء أوبالعوامل الأخرى المؤثرة بالأداء الوظيفي من خلال ما أشار إليه الأدب التربوي والعديد من الدراسات والأبحاث المتخصصة في هذا الشأن، كون التدريب عنصراً هادفاً في تكوين كافة المنظمات باختلاف أنواعها وتخصصاتها.

تواجه منظماتنا اليوم العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة، مما دفع هذه المنظمات للبحث وإيجاد أساليب إدارية حديثة من أجل تعزيز قدرتها على المنافسة ومواكبة تلك التطورات والتكيف والتأقلم معها لضمان بقائها واستمراريتها، وأصبحت تلك المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارها المورد الأهم في المنظمة، ومصدرا للمعرفة ومحور العمل الإداري وإدارة وقيادة التغيير فيها، وأشار(حماد، 2018) إلى أن كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري، لما لة أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار بالعنصر البشري وسيلة للوصول لأهداف وغايات كافة المؤسسات الخاصة والعامة ومن أهم وسائل الاستثمار في العنصر البشري في الوقت الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة.

ومن خلال مراجعتها للأدبيات والدراسات السابقة تبين للباحثة، أنه وفي محاولة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة والتي شكلت تحدي كبير تواجه المنظمات المختلفة بكافة أنواعها، حظي موضوع التدريب باهتمام متزايد من قبل الباحثين المتخصصين في كافة مجالات العلوم الإدارية باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات الحديثة، وقد تطور مفهوم التدريب بداية التسعينات من القرن الماضي في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة وما رافقها من تغيرات في وسائل الاتصال والتواصل، وانتقال المعارف والمعلومات بسرعة غير مسبوقة، الأمر الذي أثر على وجود واستمرارية عدد كبير من المنظمات، وشكل تحديات واجهتها تلك المنظمات أثرت على قدرتها التنافسية، وحيث أن العنصر البشري هو المورد الأهم لأي منظمة كان لا بد من إيلاء الاهتمام الذي يستحق ليكون المحرك الأهم في ديمومة المنظمات واستمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية وتعزيز استقرارها في مواجهة تلك التحديات الكبيرة والمتزايدة في عالمنا المعاصر.

2.1.2 مفهوم التدريب

التدريب لغةً: كلمة مشتقة من كلمة درب، والدرب هو الطريق وذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيرو فيه ويتعودوا عليه (أبو سليمان، 2007: 15).

أما التدريب اصطلاحاً: فهناك العديد من التعريفات نذكر منها:

عرف (معمار، 2010: 22)، في كتابه "التدريب، الاسس والمبادئ أن التدريب عبارة عن عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في جملة، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله.

كما عرف (أبو النصر، 2009: 15) التدريب بأنه عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

فيما عرف (بربر، 200: 257) التدريب على أنه عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح.

ويرى (رضا، 2003: 16) في كتابه "برنامج تدريب المدربين كيف تكون مدرباً مؤثراً" التدريب بأنه مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد وتأهيلهم بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها".

فالتدريب كما عرفة حميدة وهشام (2021: 249): بأنه أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ويركز على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين

وتطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاط الموارد البشرية ولتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

ويعد التدريب من وجهة نظر (أحمد. حاج، 2017: 3) أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة، وتغيير اتجاههم، وتطوير سلوكهم، وتطوير مساهمهم الوظيفي.

لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة فالتدريب أصبح أداة تعتمد عليها كل المؤسسات من أجل تحسين أداءها وإنتاجها.

وذكر (ابو شنب، 2020: 17) في أطروحة أن التدريب يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويساهم في إعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية، كما يهتم التدريب بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل بما في ذلك ما يتعلق بالكفاءة والفاعلية إذ يعتبر التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية عملية وعلمية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة، حيث يتم من خلال التدريب زيادة معارف ومعلومات المتدربين، وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم وزيادة الاستقرار في العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل وصولاً لزيادة الإنتاجية.

واستناداً إلى ما سبق تعرف الباحثة التدريب إجرائياً أنه عملية مخططة منظمة يكتسب من خلالها الأفراد الخبرات والمهارات وتعريفهم بالثقافة التنظيمية السائدة فيها بهدف تنمية اتجاهاتهم وقدراتهم

وزيادة معارفهم وتعديل سلوكياتهم وإحداث تغييرات إيجابية، مما يجعل الموظف قادر على تأدية أعماله بكفاءة وفاعلية تحقيقاً لأهداف ورؤية المنظمة.

3.1.2 أهمية التدريب

يجادل البعض بأن معظم الشركات والمؤسسات في الدول النامية لا تهتم بالتطوير، والتخطيط المهني بها معدوم، فهذه الدول لا تملك المستلزمات الكافية لإعداد أنظمة للتطوير وتركز اهتمامها على التدريب فقط، وتصرف عليه مبالغ طائلة، فهو وسيلة لمعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لمنظمة ما أن تعاني منها عندما يكون سببها سوء أداء العاملين، أو سلوكهم أو ظهور الصراعات التنظيمية، أو ارتفاع الترتك والدوران، أو الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة وانخفاض معدل الإنتاجية (الحريري، 2018: 87).

وتشير مناعي (2019) أن أهمية التدريب لا تكمن في الحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، ولكن أن وفرت البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المؤسسة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياستها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمؤسسة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين، وهذا يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في الأداء، لذا فالتدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفعاليتها في إنجاز الأهداف، ويظهر الاهتمام بالتدريب من وجهة نظر الحريري من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، وذلك لغرض تطوير مهارات العاملين وإثراء حصيلتهم المعرفية، وتحديث أساليب أدائهم للعمل.

ويفيد التدريب في ترميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة التي تحدد هويتها وشخصيتها، وتحقيق الموائمة بين الفرد ووظيفته، والفرد والمنظمة التي يعمل بها.

والتدريب قد يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة كما يساعد التدريب في تكوين القادة وتنمية القيادات الإدارية، إذ وجدت المنظمات في التدريب الوسيلة لرفع مستوى أداء وتنمية مواردها البشرية،

وتمكنهم من الابداع والابتكار وتقديم الأجود لزيائنها وعمالئها، فالتدريب من أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في إدارات اليوم.

4.1.2 أهداف التدريب

الهدف الرئيسي من التدريب كما وصفته هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة العاملين والمنظمات في تحقيق أهدافهم (أبو النصر، 2009: 28)، والتدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للعاملين ولكن تنمية الرغبة باستخدام قدراتهم بدرجة أفضل (يوسف، 2010: 11) ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
2. خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات العليا التي تتقاعد أو تنتقل إلى مواقع أخرى.
3. التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من خلال تنمية المهارات والسلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب العمل المطلوبة للتنظيمات الجديدة.
4. تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي (كشواي، 2006: 121).
5. تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يدعم مركز المنظمة التنافسي، ويرفع من درجة رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها المنظمة (دمج، 2020: 47).

6. مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجية الحديثة في أنشطة المنظمة، وزيادة الإنتاجية وتحسن نوعيتها.

7. التقليل من حوادث وإصابات العمل، فالفرد المدرب أكثر حرصاً على تدارك المخاطر.

8. الاقتصاد بالنفقات حيث أن التدريب على استخدام الآلات طبقاً لأصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة السلعة وتقليل المخاطر، واقتصاد في المواد والتكاليف (قيشاوي، 2015: 15).

5.1.2 نظريات التدريب

نظرية التعلم في التدريب

من وجهة نظر (حريزي، 2017: 15) فإن نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعلم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد تحت التدريب، فإن ذلك يدل على أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت، لذلك فإن المسؤولين عن برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب:

1. الحوافز.

2. قياس مدى التقدم في التدريب.

3. إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.

4. الاختلافات الفردية

5. أهمية اختيار القائمين بالتدريب.

ومن أهم الظروف المتغيرة التي تؤثر سلباً على تطبيق التعلم في التدريب ما يلي:

- الظروف التي تسبب للمتدربين الخوف والحصر النفسي والتوتر والقلق والانزعاج.
- الظروف التي تسبب الضجر والملل.

ويرى (معمار، 2010: 31) أن هناك مجموعة من الأسباب التي تبرر لما لا نعتمد على قدرة الفرد الطبيعية في التعلم وهي:

- احتمال اكتساب عادات سيئة أو طريقة خاطئة.
 - قد لا يستطيع الفرد إنجاز الأهداف بمهارة.
 - إذا تم تعلم وممارسة مهمة بشكل خاطئ فإنه من الصعب التغيير للصواب.
 - الإداء بغير قدرة يؤدي إلى نتائج رديئة
- إن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعني الإنتاج الناجح، والتدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسين في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة.

2. النظريات السلوكية

أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقة ترابطية بين المؤثرات والاستجابات السلوكية لهذه المثيرات فالتعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده بافلو وسكنر (معمار، 2010: 31)، ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظرية السلوكية هي:

- مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثير البيئة الداخلية والخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة.
- مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازياد المؤثرات وبالتالي تكرارها وانتظام الاستجابة.

- مبدأ تعديل السلوك: إذا كان هناك تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوك فإن السلوك الإنساني يزداد تعقيد.
- مبدأ انتماء السلوك: السلوك الإنساني ينتمي الى سلم الحاجات الإنسانية، فكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل السلوكيات الغير مطلوبة.
- مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي للحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع كلما دفع الأفراد الى مزيد من التعلم والتقدم.
- مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجود كان التعلم أفضل (حريزي، 2017، 15).

6.1.2 متطلبات التدريب الفعال

ان تحقيق التدريب الفعال يحتاج إلى التركيز على عدد من العناصر الأساسية بهدف إنجاز خطة التدريب نذكر منها ما أورده (أبوالنصر، 2009: 53).

1. التطبيق العملي: ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.
2. التركيز والانتباه: استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل جديد من مهارات وخبرات حيث يعتمد ذلك على قدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.
3. الدقة في استقبال المعلومة: الدقة في استقبال المعلومات عن المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء وتطويره.

4. مراعاة الفوارق بين الأفراد: إذ لا بد من مراعات الاختلاف والفوارق الفردية بين العاملين وذلك لدعم الأفراد جميعا بالمعارف والمهارات اللازمة.

5. التدرج في النقل المعرفي: لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية لابد من تحقيق النقل الجزئي وعلى مراحل للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وفق مخطط زمني، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارات اللازمة للمشاركين.

6. القياس الفعلي للأثر التدريبي: هذا النوع يحقق نوع من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية، إذا ما أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

وترى الباحثة أن توفر تلك المتطلبات ينمي مهارات المتدربين، ويضمن ممارسات وعادات تترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير، وتؤثر في أساليب اتخاذ القرار وطرق إنجاز العمل، وتظهر نتائج الإيجابية في قيم المتدربين وسلوكياتهم في العمل التي يلمسها مدراءهم وزملائهم والمتعاملون مع المنظمة الذي من المأمول أن يكون له تأثيره الفعال على أدائهم والأداء الكلي للمنظمة.

7.1.2 دورة حياة التدريب

يعتبر التدريب بمثابة عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور مكمل للآخر، وإن مدى الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على التكامل بين أجزائه وعناصره، وهنا عدة مراحل يتكون منها التدريب كما حددها David Osborne وهي (جي، 2016: 25):

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

2. مرحلة إعداد أهداف التدريب

3. تنفيذ التدريب

4. تقييم البرامج التدريبية

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر هذه العملية الأساس في صناعة التدريب، وتعتمد عليها العملية التدريبية، فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة ووظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة وبين ما هو مرغوب فيه (معمار، 2010: 41)، و يؤكد David Osborne أنه طالما هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء (أبو النصر، 2009: 81)، وإذا قمنا بتطبيق هذا المفهوم على متدرب فإنه يحدد "الفجوات في القدرات" النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تشكل عائق دون قيام الموظف بالمهام بكفاءة وفاعلية وكما هو مرغوب فيه ومتوقع منه.

ومن الباحثين والمختصين ما يرى ضرورة القيام بالتالي (نشاش، 2020: 55):

- دراسة وتحليل تقرير الكفاية للعاملين لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
- مراجعة تحليل وصف الوظائف للوقوف على المهام والمسؤوليات الواجب أدائها.
- تحليل مدى فعالية وكفاءة المنظمات من خلال إجراء تحليل لواقع المنظمات.
- وضع تقارير الأداء وتقييم الأداء بالاشتراك مع المشرفين على العاملين.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تظهر أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأهداف التي تسعى لتحقيقها منها، التقليل من هدر الوقت والجهد، وتخفيض النفقات في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال معالجة نقاط ضعف الأداء للموظفين الذي من خلال معالجته يعود بنتائج إيجابية على مستوى أداء الموظفين في لمؤسسة.

- فالتدريب يعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المطلوبة منهم.
- الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة، وتوجيه الإمكانيات للاتجاه السليم حيث عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية من البداية يؤدي لضياع الجهد والمال والوقت، ويتطلب تحديد الأنشطة في أي مؤسسة والعمل وفقا لثلاث مستويات، وعلى مخطط التدريب أن ينطلق بالعملية التدريبية بخطوات لتحقيق الأهداف المرجوة وهي (حماد، 2018، ص8):

1) مستوى تحليل المنظمة: دراسة ومعرفة واقع المؤسسة من حيث أهدافها وسياستها وتنظيمها ومواردها، لمعرفة وتحديد الحاجة إلى التدريب في المنظمة وتحديد نوع وماهية التدريب اللازم.

2) مستوى تحليل الوظيفة: دراسة العمليات التي تقوم بها المنظمة، والوظائف المختلفة المكونة لهذه العمليات، والمواصفات فيمن يشغل هذه الوظائف من مهارات ومؤهلات وقدرات وغيرها، وتحليل العمل يتضمن إيجاد مقاييس لتقييم الأداء إذا ما كان العمل يتم بالشكل الصحيح.

3) مستوى تحليل الفرد شاغل الوظيفة: يتطرق لتحليل المستويات الوظيفية للعاملين وصفاتهم الديمغرافية، وكذلك التدريب السابق وتقدير الكفاءة، ويهدف هذا التحليل لقياس أداء العاملين وتحديد المعارف والمهارات التي يراد تعديلها أو تتميتها أو تطويرها لتحسن مستوياتهم الحالية أو لأداء وظائف جديدة

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من برامج التدريب للعاملين (جي، 2016: 27).

تبدأ مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية عندما يتضح للإدارة عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومحددة بشكل واضح من أجل التنفيذ السليم للمراحل اللاحقة في عملية التدريب.

ومن ثم يتم صياغة الأهداف بشكل يبين للمتدرب الأمور التي يكون قادر على تنفيذها في نهاية الدورة التدريبية، وعند ترجمة الاحتياجات إلى أهداف هناك 3 مجالات تركز عليها وهي المعارف، والمهارات، والاتجاهات.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ التدريب: في هذه المرحلة يتم الإعلان الرسمي عن البرامج وإحاق المتدربين المرشحين بها في مواعيدها المحددة، وتهيئة أماكن ومتطلبات التدريب، ومن ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم بها، وإجراء اختبارات في نهاية كل برنامج تدريبي، وأيضاً مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها، ولتنفيذ النشاط التدريبي وتحقيق النتائج المطلوبة منه لا بد من اعداد وتوفير القاعات المناسبة لطبيعة كل نشاط (يوسف، 2010: 19).

رابعاً : تقييم البرامج التدريبية: فعالية التدريب لا تعتمد على التخطيط للتدريب فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ، ومن ثم القيام بتقييم النشاط التدريبي في المنظمة (قيشاوي، 2015)، ويعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية فهو جزء متمم للعملية التدريبية وهو يقيس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ويقيس كفاءة المتدربين والتغير الذي طرأ عليهم نتيجة التدريب كما يقيس كفاءة المدربين أنفسهم، ومن خلال عملية التدريب نستطيع أن نحدد الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج لتلافيها في البرامج الأخرى، وتحديد ومعرفة مدى نجاح

المتدربين في قيامهم بعملية التدريب ، وإعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب (دمج، 2020).

طرق التقييم: نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي، التجربة، الاختبارات والامتحانات، تقارير تقييم الأداء واستبيانة الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب (معمار، 2010: 164).

8.1.2 نماذج تقييم التدريب:

1. نموذج كريك باتريك.

2. نموذج باركر.

3. نموذج سايروا.

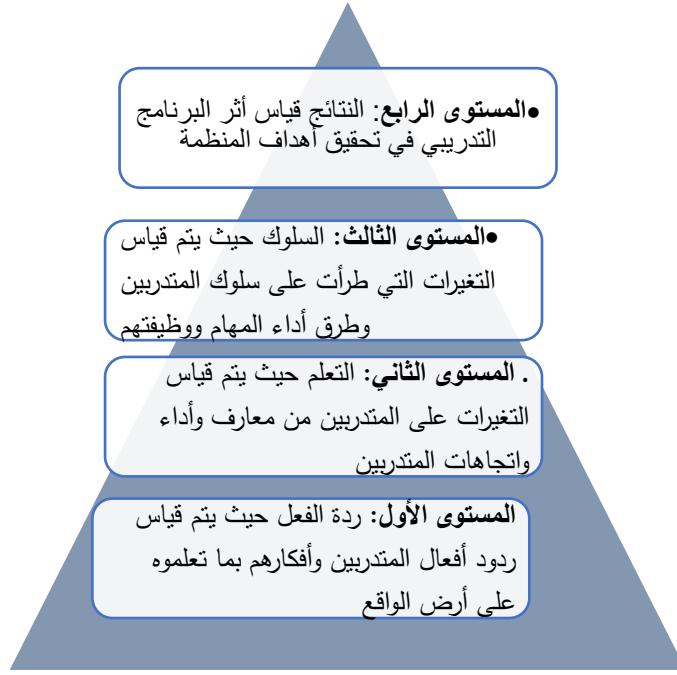
4. نموذج هاملين.

5. نموذج معهد سراتا جو (أبو النصر، 2009: 152).

وسيتم التركيز في هذه الدراسة على نموذج كريك باتريك باعتباره من النماذج المثالية في تقييم التدريب

نموذج كريك باتريك

نموذج كريك باتريك من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقويم البرامج التدريبية، وهو يقوم على عدة مستويات متتالية حيث يجب الانتقال من مستوى لآخر بطريقة منتظمة لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة ويستغرق مزيد من الوقت ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقويم (الغامدي، 2013: 52)، غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة ويقترح (طوهرى، 2018: 315) 4 مستويات لنموذج كريك باتريك:



وأضاف (جي،2016) أن الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أضافت مستوى خامس لعملية تقييم التدريب وهو العائد على الاستثمار الذي انطلق من محاولة الإجابة على السؤال كيف تستطيع المنظمة التأكد من أن ما أنفق على التدريب كان ذو جدوى؟ أي أن التدريب ليس ترفاً وإنما استثماراً.

ومن المشاكل التي تواجه الممارسين لعملية التقييم: -

1. عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
2. تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
3. عدم توفر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل:

1. تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
2. تقييم البرنامج خلال التنفيذ للتأكد من سيره كما مخطط له.
3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه أهدافه (قيشاوي، 2015).

9.1.2 مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة، وينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية (نشاش، 2021):
(40):

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
2. المنطق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم حقيقي وواضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.
3. الهدف، يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية، وقابلة للقياس، ومحددة من حيث الزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف، والمخرجات المتوقعة منه.
4. وأضاف (جودة، 2021: 54) التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً لمعالجتها.
5. كما أضاف مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث الأساليب التكنولوجية للتدريب.
6. الواقعية: وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

وأشارت (الحريري، 2018: 82) أن عملية التدريب تقوم على العديد من المبادئ الأساسية التي نوردتها فيما يلي:

1. علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الموجودة في المنظمة بهدف المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء، وتعميم أنظمة المكافآت، وتحليل الوظائف يجب أن يشير إلى المهارة والمعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها في كل وظيفة، لذلك يجب أن يوجه التدريب للاحتياجات التي تم تحديدها في عملية توصيف الوظائف وذلك لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

2. الدافعية: وضعت البرامج التدريبية بأنواعها لمساعدة الموظفين في اكتساب مهارات جديدة وتطوير أنفسهم، لذلك كان لابد من تحفيزهم للانخراط في البرامج التدريبية لما لها من نتائج ايجابية على الوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها المتدرب، والامتيازات التي سيحصل عليها المتدرب نتيجة تلقيه التدريب.

3. الاعتبارات القانونية: ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يؤكد العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة من المرشحين للاختيار، لكونه يفتقر لمعرفة يمكن تعلمها من خلال برامج التدريب، لذلك يجب تحديد نوعية المهارات التي يحتاجها الموظف لكي يتمكن من إنجاز وظيفته بكفاءة وفعالية، واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

4. المشاركة الفاعلة: تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى زيادة اهتمامهم ودافعيتهم للتدريب، لذلك يجب تشجيع المتدربين على المناقشة وتقديم المبادرات وابداء الرأي حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب (فريدة، 2012: 32).

5. اختيار المتدربين: بعض البرامج التدريبية تستهدف نوع معين من الموظفين، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تحدد إدارة الموارد البشرية نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها فقط، ويرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو حاجة الوظيفة أو الفرد العامل وذلك يشكل الأساس لاختيار نوعية المتدربين.

6. اختيار المدربين: عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند لمعايير اختيار محددة تتضمن خبراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم التدريبية، حيث أن فاعلية معظم البرامج التدريبية ترتبط بكفاءة المدربين واهتماماتهم، وأشار محمد، (2016: 27) أن توفير المدرب الكفؤ في المنظمة يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً على زيادة احتمال نجاح البرامج التدريبية التي يتم اعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية.

7. تدريب المدربين: من الأمور المهمة في إدارة برامج التدريب متابعة البرامج التدريبية السابقة وتقويمها والاطلاع على مستوى المدربين فيها، ثم استبعاد غير المؤهلين منهم، وقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تحويل المدربين لتلقي دورات تطويرية تساعدهم في أداء مهامهم التدريبية.

8. أساليب التدريب : من الضروري عند التدريب اللجوء لأكثر من أسلوب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار، نوع التدريب، نوع المتدربين، الهدف من التدريب، وقد يصلح أسلوب المحاضرة في حال كون البرنامج التدريبي يهدف لتزويد المتدربين بالعلوم والمعارف، لكنه لا يصلح في حالة معالجة شكاوي العاملين في المنظمة، ولا بد للمدرب من التنوع في أساليب التدريب كاستخدام أسلوب المحاضرة، المناقشة وتمثيل الأدوار، وتقديم المشروعات، وطرح الأسئلة، مع ضرورة استخدام الوسائل المساعدة من خرائط وصور، وبيانات، وأفلام .

12.1.2 عناصر عملية التعلم التدريبي

1.12.1.2 الحوافز

لقد ورد تعريفات كثيرة توضح مفهوم الحوافز فقد عرفها (عثمان ،2014: 15) بأنها شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب اليها الفرد باعتبار أنها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها، كما تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف (MEIGNANT,200:226).

وعرف (الجوهري،2010: 392) الحوافز: أنها جميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل. ويرى (أحمد وقويدر،2020: 19) الحوافز بأنها المجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

وعرف (أبو حميد،2020: 5) الحوافز بأنها مثيرات تلببها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة ليأتي رد الفعل النهائي متمثل في السلوك ثم النتيجة وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والحوافز المعنوية كما يلي:

1. الحوافز المادية: وهي الأجور، والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت، والتأمين الصحي، التعويضات.

2. الحوافز المعنوية كما أوردت (خالدي وزعرور،2019: 24) بأنها الحوافز التي لا تعتمد على

المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الموظف الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة الحكومية، وتشمل الحوافز المعنوية (تقدير جهود الموظفين، إشراك العاملين في الإدارة ، تحسين ظروف العمل ، واستقرار العمل، وسائل التدريب المتوفرة إذ يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين

في الدورات التدريبية حافظا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل).

واستنادا إلى ما سبق تعرف الباحثة الحوافز أنها مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة الحكومية للعاملين فيها لتشجيعهم واشباع حاجاتهم، وتولد لديهم الدافعية لاختيار التصرفات الملائمة، للوصول إلى أداء متميز وأفضل كفاية ممكنة في العمل لتحقيق الأهداف المحددة.

أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز ذات أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي لرفع الإنتاجية في المؤسسة فحسب وإنما أيضا اشباع حاجات العاملين المختلفة، فعملية التحفيز تحقق أهداف المؤسسة، واستغلال العنصر البشري بعدالة، واشباع حاجات الفرد المختلفة (عثمان، 2014: 15).

كما أشار (الكردي، 2011) أن الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر المنظمة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمنظمة كل في مجاله.

لا يمكن أن تحقق الحوافز أهدافها في المنظمة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، بحيث يكون الحافز على قدر العمل ويجب أن تدرب المنظمة العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي

لتحقيق المؤسسة لدورها، وعنصر آخر هو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المنظمة.

1.11.1.2 الفروق الفردية

تظهر أهمية الفروق الفردية من خلال سرعة أو بطيء التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التدريب والتعليم (فريدة، 2012: 32)، ولا بد للقائمين على التدريب من الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين، فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين، وذلك لوجود فروق فردية بين مستواهم التعليمي، وخبرتهم، وقدراتهم وميولهم الشخصي (الحريري، 2018)، ومن هنا لابد من مراعاة الفروق عند التخطيط للبرامج التدريبية.

وبالرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يجب بناء برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات بين الافراد لمقابلة هذه الاختلافات من أجل جعلها أكثر منطقية وعملية (سلمية، 2007).

2.11.1.2 اختيار القائمين على التدريب

فاعلية كثير من البرامج التدريبية تعتمد على كفاءة المدربين بالرغم من العوامل العديدة التي تؤثر على التدريب، إلا أن المدرب يعتبر المحور الرئيسي في نجاح العملية التدريبية لذلك لا بد من المساهمة في سير العملية التدريبية وفق الخطة الموضوعية من خلال اختيار مدربين أكفاء، فالمدرب هو الذي يقوم بنقل المعلومات والمهارات والخبرات للمتدربين، لذلك لا بد من التحقق من كفاءة المدرب لضمان نجاحه في عمله، بحيث يجب أن يكون المدرب ملم بجميع المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بمجاله، وقدرته على أداء الوظائف المطلوبة منه في التدريب (حلس، 2011: 35).

3.11.1.2 قياس مدى التقدم بالتدريب والتطبيق العملي

تعتبر مرحلة قياس التقدم بالتدريب من وجهة نظر (بومرداس، 217: 28) من أهم المراحل وأصعبها وهي جزء من عملية التدريب وهي الإجراءات، التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي استطاع التدريب إحداثه فيهم، كما يقيس كفاءة المدربين القائمين على التدريب ويتم التقييم قبل التدريب وأثناءه وبعده:

1. التقييم قبل التدريب: يتم تقييم الاحتياجات التدريبية وتقييم كل ما يتعلق بتصميم البرنامج التدريبي.

2. التقييم أثناء التدريب: تتم عملية تقييم التدريب من خلال محورين أساسيين هما:

- تقييم خطوات تنفيذ التدريب: ويشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت المخصص، والطرق والتقنيات المستخدمة.
- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل قياس أداء المتدربين ومدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل.

3. التقييم بعد التدريب: ويتم مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، ويهدف للتأكد من مدى تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا مدى تحقيق تنفيذ البرنامج التدريبي لأهدافه.

التطبيق العملي: يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين ويقوم بشرح خطواته نظريا وعلميا أثناء مراحل الأداء، ويسمح للمشاركين المناقشة والاستفسار، دون مشاركة المتدربين في أداء العمل.

4.11.1.2 فاعلية التدريب

عرف (الغامدي،2014: 59) فاعلية التدريب بأنها مدى ملائمة أهداف التدريب المطلوب ومدى النجاح في تحقيقها، فالتدريب الفعال لا يكفي التخطيط الجيد له فقط وإنما يجب أن تنفذ عملية التدريب بدقة وجودة عالية، ومشكلة تقييم وقياس فاعلية التدريب من المشاكل التي تواجه المنظمات، وتواجه القائمين على التدريب من حيث عدم القدرة على تحديد ما يجب قياسه وصعوبة عملية القياس لذلك، فإن عدم كفاية البرامج التدريبية أو كفاءة المدربين وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين يكون سبب في فشل العملية التدريبية ويؤدي لعدم التأكد من فاعلية المتدربين.

فيما عرف (قواجلة وكواسح، 2015: 51): بأن فاعلية التدريب تقاس بمدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين وكمية التحصيل التي حصلوا عليها أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية، وتنفيذ خطة التدريب، والعادات الجديدة، والمعارف، والمهارات والاتجاهات، التي اكتسبها ونوعية التغييرات التي حدثت في سلوكهم.

كما يرى (المطوع،2021: 2) أن فاعلية التدريب تتحقق إذا ما توافر للتدريب أركانه الأساسية والمتمثلة في

1. برنامج تدريبي هادف.
2. مدرب كفاء.
3. أدوات وأساليب تدريبية حديثة.
4. بيئة تدريبية جيدة ومواتية .
5. تقييم البرنامج التدريبي .

وتوصلت الباحثة أن فاعلية التدريب تقاس بمدى قدرة التدريب على تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات الحكومية، ومدى توافق البرامج التدريبية مع تلك الاحتياجات وقدرتها على تحقيق الهدف من التدريب، وإكساب الموظفين الكفايات والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم والمشاركة واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق النتائج المرجوة، ولتحقيق الأهداف المحددة لتلك المؤسسات بالإضافة إلى تحقيق طموحات الموظفين وتحفيزهم وإشباع رغباتهم بما يحقق الرضا الوظيفي لهم.

2.2 المبحث الثاني: أداء الموظفين

1.2.2 مقدمة

يعتبر الأداء من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة، لا تستطيع المؤسسة الاستمرار و المنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (الحلايية، 2013 :22)، وفي هذا المبحث سوف نستعرض الأسس النظرية للأداء من حيث المفهوم، أهمية الأداء الوظيفي، مكونات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء ومحدداته، والعوامل المؤثرة في الأداء.

قدم الباحثين عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

مفهوم الأداء لغة: من معاجم اللغة فإن مفهوم الأداء مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أصله، والاسم الأداء أدى الأمانة أو أدى الشيء قام به (سعيدة، سميرة، 2018: 9).

أما الأداء اصطلاحاً: فقد عرف (نشاش، 2020: 65) الأداء بأنه المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، وعلى أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو

يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة.

وعرفه (ملاوي، 2018: 69) في كتابه إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين: بأنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل في المنظمة تحت مظلة أنظمة وقوانين وضوابط مدرجة في المنظمة من أجل تحقيق نتائج فعالة وإيجابية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة اعتماداً على الموارد المتاحة.

كما قدم الباحثان "بورتر ولولر (lalwer porter)" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناءً على النموذج ثلاث عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدورة الوظيفي، فالجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدورة الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات وسلوكه والنشاطات التي يتكون منها عملة والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (قنديل، 2016: 46).

واستناداً لما سبق تعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: قيام الموظف بالأعمال الموكلة الية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن استدامة المنظمة واستمراريتها، ويحقق أهدافها وغاياتها اعتماداً على ما يتاح له من موارد وإمكانيات وفق جدول زمني محدد.

2.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

تظهر أهمية الأداء الوظيفي في كونه مسؤول عن إحداث نقلة نوعية للمؤسسة من مرحلة إلى أخرى من مراحل تطورها، بل وتتعدى أهميته إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (المالكي، 2019)

فالأداء الوظيفي يساعد على التحقق من قيام الوحدات الاقتصادية بوظائفها بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة وصولاً إلى تحقيق النتائج المرغوبة، ويؤدي الأداء الوظيفي إلى الكشف عن الانحرافات المختلفة وتصويبها، إذ يقضي إلى بيان الانحرافات الكمية والنوعية والقيمية والزمنية التي يمكن أن تحدث في مجال التنفيذ، ويعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل وحسن استخدامها والاستثمار الفعال فيها، إذ يجري إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة الكفاءة والفاعلية، والبحث عن العوامل المؤثرة في المخرجات وتشخيص صعوبات التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتقادي أسباب الأخطاء مستقبلاً ومنع حدوثها.

ويرى (البساطي، 2021 : 60) أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال فترة زمنية معينة، والذي يكافأ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بالحوافز سواء مادية أو معنوية، ذلك يشجع الموظفين على الاستمرارية في تطوير أدائهم الوظيفي وينمي الموهبة والإبداع لديهم وينعكس على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة، ويساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين داخل المؤسسة، كما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة، والذي يمكنها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية،

بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتطورها ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم.

مما سبق نلاحظ مدى أهمية الإداء الوظيفي للمنظمات على مختلف أنواعها وتخصصاتها، فهو المحرك الأساسي لنشاط المنظمات ومؤشر على قدرتها على مواجهة التحديات الكبيرة والتغيرات المتسارعة في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة وتقدمها، نحو أهدافها، فتقدم المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد على اداء موظفيها والتزامهم بمسؤولياتهم ومهامهم وواجباتهم التي تكلفهم بها المنظمة.

4.2.2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

يرى (الحلي، 2016: 73) أن هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي يمكن حصرها في:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة فيها.
2. نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عملة الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة: الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم عملة.

وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نماذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميلة لولر نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك

الفرد لدورة الوظيفي) وكل ذلك يتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دورة في المنظمة (الغولة، 2019: 12).

ومن جانبه يشير (نوفل، 2015: 30): إلى أن محددات الأداء الوظيفي تتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز الباحثين م من وجهة نظره بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته
2. القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{إدراك الدور} \times \text{القدرات}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيقدم لنا (العمر، 2012: 35) بعض المحددات كما يلي:

1) الدافعية: الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء العمل، إذ أن هذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

(2) قدرات الفرد وخبراته السابقة: تحدد درجة الجهد المبذول.

(3) إدراك الفرد لدورة الوظيفي: يعني تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملة

وعن الكيفية التي يجب أن يمارس بها دورة في المنظمة.

وبناء عليه يمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة البديلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك.

فالأداء الوظيفي محصل تفاعل كل من دافعية الفرد وقدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب،

الخبرة) وإدراك الفرد لدورة الوظيفي، فهذه العوامل مجتمعة تحدد الأداء.

5.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء

يرى (بلال، 2016: 66) أن هناك عدة عوامل من الممكن أن تؤثر على أداء الفرد إذ أنها خارج

نطاق سيطرته بحيث قد تؤخذ كأعذار، إلا انها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة

بالواقع والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:



ومن خلال الشكل أعلاه ، يتبين لنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على محدد

الأداء وبالتالي تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف، فالظروف المادية تتعلق بالرواتب والأجور

والترقيات، أما بالنسبة لبيئة العمل فالمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف

(كالموضوع، ودرجة الحرارة ، وغير ذلك)، أما التعليم فهو درجة تعلم الموظف، أما بالنسبة للإشراف فيقصد به الجهات الرقابية والإشرافية على الموظف ومدى قدرتهم على تطوير الموظف من خلال إيجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه وعدم التصيد لأخطائه، أما بالنسبة لسياسة الدائرة فتنعقد بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب والتطوير فإنها تؤثر في أداء الموظف كونها ستعزز المعارف والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف .

ورأى (المالكي، 2019: 283) في مقالته أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة:

- حجم العمل الموكل إلى الفرد الواحد داخل المؤسسة، فاحتياجات الوحدات الإدارية قد تزيد أو تقل من وحدة إلى أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء والتأخير والتأجيل في العمل مما يقلل مستوى الإنجاز.
- الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الإنتاج الوظيفي للعاملين فمعدل الإنتاج يعتمد على عدة عوامل، منها أن يتلاءم مع الترتيبات التنظيمية والإجرائية.
- عدم إشراك العاملين في صنع القرار وعمليات التخطيط، ذلك يسهم في إيجاد فجوة بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وضعف إحساس العامل بالمسؤولية.
- غياب مؤشرات تحديد الأداء الجيد؛ وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي داخل المنظمة وذلك يتطلب وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المنخفض.
- التسبب الإداري داخل المؤسسة وهدر الوقت والجهد إما بسبب الثقافة التنظيمية السائدة أو بسبب أسلوب الإشراف والقيادة المتبع مما ينتج تأثير سلبي على أداء العاملين.

6.2.2 مكونات الأداء الوظيفي

أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تطمح إليه من رؤيا وأهداف وقيم (عطية، 2012: 3) وأهم مكونات الأداء الوظيفي هي:

1. الكفاءة : يقصد بها العمل بأي صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية)، أو بمعنى آخر الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة، فالإدارة الناجحة هي التي تحمي مواردها من الضياع، والمدير الكفوء هو الذي يوظف ويستثمر موارده بحكمة وسياسة (نشاش، 2020: 66)، فالكفاءة تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة والتكنولوجيا المتقدمة، وترتبط الكفاءة بالمرونة العالية في تطوير الكفاءات البشرية ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة (البساطي، 2021: 66)، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج والمدخلات إلى المخرجات، وتعني كذلك تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

وأشار (مليكة وآخرون، 2020، ص79) أن الكفاءة هي الدرجة التي يستطيع بها الفرد تنفيذ المهام بإتقان، وإيمان الفرد بقدراته على أداء وظيفته بمهارة، حيث أن الأشخاص المتمكنين يتمتعون بشعور من الكفاءة، وهذا يعني أن لديهم الثقة في قدرتهم على القيام بعملهم بشكل جيد مقارنة بالأشخاص غير المتمكنين، فالكفاءة تتعلق بمعتقدات الأفراد حول قدرتهم في التحكم في مستوى أدائهم وعلى الأحداث التي تؤثر على حياتهم. كما أشار (عطية، 2012: 3) أن الكفاءة هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف جهد ومال ووقت.

2. الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفاعلية، على أنها أداء من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، حيث أن الفاعلية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف الموضوعة، حيث فاعلية أي مؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها أو القدرة على تحقيق النشاط وتمثل معيار يعكس مدى تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة وتطابقها مع نتائج العمل ، وتتمثل الفاعلية في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة (البساطي، 2021: 66)، وتعتبر الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحددة المتاحة وحسب تعريف دائرة المعارف "بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة (نشاش، 2020: 66) .

3. الإنتاجية: قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة بأقل موارد ممكنة، ووفقاً ل(نشاش، 2020: 66) فالإنتاجية هي لقياس الكفاءة وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات لذلك فإن الفعالية والكفاءة، هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

4. الأهداف: أي خطة ناجحة يجب أن تتضمن قائمة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، وتكون الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.

نستنتج مما سبق أن الأداء هو نشاط أو مهمة إنجاز الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، حيث أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات، والفاعلية تعني النتائج المتحققة إلى المخطط له، أي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها والغاية المطلوبة منها بما يحقق استدامة المنظمة.

3.2.2 المبحث الثالث

1.3.2 الدراسات السابقة

الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها في إنجاز هذا البحث بعد تحديد واختيار مشكلة الدراسة وذلك من خلال الاطلاع وتحليل ما كتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة وطرق معالجتها والنتائج التي تم التوصل إليها، بما يعزز الإطار النظري للدراسة، حيث يوفر ذلك على الباحثة الوقت والجهد، ويساهم في إغناء مشكلة الدراسة بالمعارف والفرضيات والنتائج التي توصل لها الباحثون، ومساعدة الباحثة على تحديد أدوات الدراسة التي سيتم استخدامها بالدراسة.

1.3.2 الدراسات المحلية الفلسطينية:

- دراسة (مهنا، 2021): بعنوان "دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم - المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري لدى الموظفين العاملين في المناصب الإشرافية والوظائف الإدارية التخصصية في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة واستخدمت الباحثة طريقة المسح الشامل للموظفين، وكان عددهم (223) موظفاً، وكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها أن درجة ممارسة استراتيجية التدريب بلغت (75.60%) وبدرجة موافقة كبيرة، وكانت درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب قد حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.56%) بينما جاء تمكين رأس المال البشري في وزارة التربية والتعليم العالي بدرجة متوسطة، وبلغت النسبة

(67.56%)، وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على تعزيز العلاقات مع المؤسسات العربية والدولية في مجال التدريب للاستفادة من تجاربهم فيما يتعلق بتدريب المورد البشري وتمثينه، وأيضاً يجب أن تتبنى الحكومة استراتيجية التدريب وتعممها على جميع المؤسسات الحكومية.

• **دراسة (دمج، 2021): بعنوان "دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، حيث تناول الباحث أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل ببعد التعليم، التعلم، التدريب، المعرفة، القدرات والمهارات، والابتكار وتناول دور ديوان الموظفين العام من خلال ما تقوم به المدرسة الوطنية للإدارة من برامج تدريبية لقطاع الخدمة المدنية والمتمثلة في برنامج التأهيل الحضري، وبرنامج التدريب المستمر وبرنامج إعداد القادة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وعرضها وتحليلها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين في البرامج التدريبية المستهدفة والبالغ عددهم (316)، وتم تطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك دور كبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية من وجهة نظر المتدربين، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد الدراسة (3.659) وبوزن نسبي بلغ (73.18%) وبرجة كبيرة، وهذا يبين حقيقة الدور الكبير لديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لأبعاد (المعرفة، المهارات، التدريب، التعلم، التعليم) لموظفي الخدمة المدنية من خلال البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة ودورها الهام في إحداث استثمار حقيقي في رأس المال البشري وجاء في المرتبة الأولى الاهتمام بالقدرات، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد القدرات (3.747)

وبوزن نسبي بلغ (74.95%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن لديوان الموظفين العام دور كبير في الاستثمار وتنمية القدرات لدى موظفي الخدمة المدنية من خلال البرامج التدريبية، وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة توفير المعرفة الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري لدى موظفي الخدمة المدنية من أجل تعريفهم بمفاهيم موضوع رأس المال البشري وتوفير الفرص لتطوير الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وضرورة أن يكون هناك اهتمام أكبر من قبل ديوان الموظفين العام بمعرفة قدرات كل متدرب، من خلال تصميم مهمة عمل داخلية ضمن البرنامج التدريبي، وضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل ديوان الموظفين العام للتغذية الراجعة من المتدربين أثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي.

• دراسة حماد (2018): بعنوان: دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع

الخدمة المدنية - فلسطين

هدفت الدراسة للتعرف على أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، والعلاقة التي تربط التدريب بالأداء، من خلال استقصاء أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغت (181) موظف وموظفة يتوزعون على أكثر من 50 مؤسسة حكومية، وتم تطوير استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ودور فعال تلعبه البرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، كذلك بينت النتائج أن هناك علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في مؤسسات القطاع العام وتطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، ووجود علاقة بين التزام الإدارة وتبنيها لإستراتيجية التدريب وتحسن أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام.

• دراسة قنديل (2016): "غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي _دراسة

تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني _قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي _دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني _قطاع غزة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني البالغ عددهم (252)، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 160 موظف وموظفة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود وضوح في الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بدرجة متوسطة، وظهر هذا الوضوح من خلال وضوح المعلومة للموظف ووضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه ، كما بينت الدراسة أن الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني مرتفع، مع الإشارة إلى أن " تزويد موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم قد جاء بدرجة متوسطة، وأنه يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل قد جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وكانت أهم التوصيات ضرورة الإشارة إلى إيجابيات الموظفين بعد القيام بأعمالهم من باب التحفيز والاهتمام، كذلك إعطائهم تغذية راجعة عن أي أخطاء يقومون بها بشكل لطيف وذلك يضمن التقدم في العمل الحكومي بشكل سليم، واستخدام نظام الجودة الشاملة للكوادر البشرية للوصول إلى الموظف المثالي ذو الأداء النموذجي.

• دراسة قيشاوي (2015): بعنوان "دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات

السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة ديوان الموظفين العام".

هدفت 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، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والإدارة التي يعمل بها الموظف)، وقد

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة التي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة في ديوان الموظفين العام من مديرين عامين، ونوابهم، ومديري دوائر، ورؤساء أقسام، ورؤساء شعب وفقا للهيكلية التنظيمية المعتدة لدى ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم 144 موظف حسب سجلات العام 2015، حيث سعت الباحثة لإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع السابق ذكره، ولكن لأسباب عدة تم استرجاع 100 استبانة تصلح للتحليل حيث شكلت عينة هذه الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة أن الديوان يقوم بدور هام في مجال تطوير رأس المال البشري داخل الديوان ومؤسسات الدولة، من خلال تنفيذ الإجراءات الخاصة بالعملية التدريبية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة له، كذلك ما يقوم به من تطبيق للسياسات والاستراتيجيات العامة للتدريب، من خلال مشروع إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة والممول من الاتحاد الأوروبي ومدته 30 شهر، وكانت أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة إلى سرعة البدء في تفعيل المدرسة الوطنية للإدارة، وإنجاز الخطة الوطنية للتدريب، وتعزيز ودعم سياسة توظيفين التدريب، والسرعة في إقرار تعديل قانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة لها ، وتعزيز علاقات التعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية و العربية والدولية في مجال التدريب .

• دراسة سليمة (2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا

الإقليمي بغزة.

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط التدريب، وتنفيذه ومن ثم تقييمه، بالإضافة لدعم الإدارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة، وقد استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينه عشوائية طبقية مقدارها (172) موظفا وموظفة ، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وكانت أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من إدارة الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما ، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة ، وتبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا، كما أكدت الدراسة مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية وخلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كما ونوعا، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وأوصت الباحثة بتفعيل دور القائمين على إدارة التدخل من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب، بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

2.3.2 دراسات عربية

- دراسة البساطي (2021) أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد - جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من

العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، وتكونت عينة الدراسة من (196) مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية ما بين أبعاد التدريب الإداري، وابعاد الإداء الوظيفي، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التدريب الإداري، على أبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

• دراسة نشاش (2020): بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تليلا الجديدة بإدرار" - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمستشفى تليلا الجديدة بإدرار في الجزائر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجديدة بتليلان بإدرار، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 94 مفردة، وكانت أهم النتائج أن للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين، وأن تدريبهم يساهم في استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد والتي يتم تحديدها مسبقاً وفقاً للتغيرات البيئية المختلفة، وكانت أهم التوصيات أن يستفيد كل العاملين من المؤسسة الاستشفائية من الدورات التدريبية كما يوصي أن تكون الدورات التدريبية متاحة للعاملين على حدا سواء.

• دراسة خزام، د. (2020): بعنوان أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة قسم الدعاية في شركة بونيفارما للصناعات الدوائية- سوريا.

يهدف هذا البحث إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سوريا، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لتحقيق هدف الدراسة، حيث قامت بتوزيع الاستبانة على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية، وتم استرداد 92 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 85% وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بأبعاده الثلاثة على أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً كان الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بأبعاده تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة). وأهم ما أوصت به الباحثة ضرورة الاهتمام بتدريب المندوبين على المهارات الإشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين المندوبين من الانتقال إلى مراحل وظيفية إدارية جديدة أي بوجود المسار الوظيفي المحدد.

- دراسة المالكي (2019): (البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضرم وربوع العين) - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لشاغلات الوظائف التعليمية، ومعرفة درجة الأداء الوظيفي لديهن من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات، وكذلك الكشف عن العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية في مكتب تعليم أضرم وربوع العين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات

التربويات وقائدات المدارس بمكتب تعليم أضمر ورروع العين البالغ عددهن (50) موظفة خلال الفصل الدراسي الأول 1940هـ، وتكونت عينة الدراسة من (42) مشرفة تربوية وقائدة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من محورين الأول يقيس فاعلية البرامج التدريبية والثاني يقيس الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن فاعلية البرامج التدريبية جاءت بدرجة عالية، وبينت أنه لا يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي، وكانت أهم التوصيات العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، والعمل على تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربات.

• دراسة هبيرة (2018): بعنوان "مفهوم الذات لدى أساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بمستوى الأداء

الوظيفي في ضوء نظرية ما سلو لتدرج الحاجات" - الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم الذات لدى أساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي في ضوء نظرية ما سلو لتدرج الحاجات بمدينة أم البواقي في الجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة أم البواقي مختارة بطريقة عشوائية، بنسبة 66.74% من مؤسسات التعليم الثانوي المتواجدة بمدينة أم البواقي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، إضافة إلى مقابلات مغلقة، وكانت أهم النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية بين الذات الإيجابية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء نظرية ما سلو لتدرج الحاجات.

• دراسة طوهري (2018): بعنوان "تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم

المستمر بجامعة جازان بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج كريك باترك".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج كريك باترك (ردة الفعل، التعليم، السلوك، النتائج)، وإبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتدربين وفق متغيري المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة نحو محوري ردود الفعل، والتعلم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المتدربين وعددهم (118) متدربا بالإضافة إلى (27) رئيسا لهؤلاء المتدربين، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك موافقة بشدة بين المتدربين نحو تقويم "ردة الفعل" عن البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كريك باترك ويتمثل ذلك في أن البرنامج التدريبي يرتبط بمجال علمي وأن محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاته الوظيفية، ويمتلك المدرب مهارة التعامل مع المتدربين وكانت أهم التوصيات الاستمرار في تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان، وإشراك الموظفين في البرامج التدريبية، المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان وفق الاحتياجات الفعلية له وللمؤسسة التي يعمل بها.

- دراسة أمحمد، حاج (2017): بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب" - الجزائر.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص والوثائق المقدمة من قبل الشركة بالإضافة إلى الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التدريب

يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال الطاقات، ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم عملية التدريب.

• **دراسة بومرداس (2017): بعنوان دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية - الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، واتبع الباحث المنهج الوصفي إضافة إلى المنهج التاريخي، وهدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المراحل التي تمر بها العملية التدريبية وتحديد أهم الأساليب التي تساهم في تنمية الموارد البشرية، وتوضيح علاقة التدريب الإداري بتنمية الموارد البشرية والتعرف على أهم الحلول المقترحة للصعوبات التي تواجه العملية التدريبية وتحديد أهم الأساليب التي تساهم في تنمية الموارد البشرية والتعرف على أهم الحلول المقترحة للصعوبات التي تواجه العملية التدريبية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن العملية التدريبية تؤدي إلى زيادة المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والقدرات، وتغيير السلوك، ورفع الكفاءات، وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقا من تحسين أداء موظفيها، وإن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا في ظل التغيرات المتسارعة، خاصة التكنولوجية والتقنية وهذا ما يجعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية، وأن التخطيط الجيد وإعداد البرامج التدريبية على أسس علمية وتقديرية صحيحة يعد شرطا أساسيا لنجاح العملية التدريبية.

• **دراسة زينب (2017): بعنوان الأخلاق المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية**

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري - بشير - الميلية - الجزائر.

هدفت الدراسة لكشف دور الالتزام في تقليل الغيابات لدى العاملين، ومحاولة التعرف على مدى إسهام التعاون في زيادة سرعة تقديم الخدمة، ودور احترام الزملاء في زيادة فعالية إنجاز المهام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي احتوت على أربعة محاور وضمت 26 سؤالاً منها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، وكذلك الملاحظة والمقابلة كأداتين مساعدتين، وكان مجتمع الدراسة متمثل بالعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير بالميلة (جيجل)، وتكونت عينة الدراسة من 50 عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بنسبة 10% من مجتمع الدراسة المتكون من 507 عاملاً، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن للأخلاق المهنية دور كبير في حياة العاملين، فأدائهم الوظيفي مقرون بالأخلاق المهنية التي يتمتعون بها، فعدم مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل وطلب الإذن لأخذ اجازته يعبران عن الالتزام في العمل، وذلك باعتبار العمل واجب يلزم العمال بالانضباط والقيام بمتطلبات المهنة .

• دراسة محمد (2016): بعنوان أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السودانية، واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة هم الإداريين والموظفين بالبنك الفرنسي وبنك تنمية الصادرات والبنك الزراعي وبنك النيلين وبنك التضامن، وتكونت عينة الدراسة من 150 مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية، وكانت أهم نتائج الدراسة انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال وبين أداء العاملين، وكانت أهم ما أوصت الدراسة بتدريب الكادر القائم على التدريب تدريباً متقدماً يؤهله لإدارة العمليات التدريبية.

- دراسة الحلبي (2016): بعنوان "مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين: دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون" - سوريا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات التواصل الاجتماعي لدى الإعلاميين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإعلاميين السوريين المذيعين العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون وبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (214) مذيعا ومذيعة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (176) إعلاميا وإعلامية، وكانت أهم نتائج الدراسة انه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى عينة البحث من الإعلاميين ، وكانت أهم التوصيات إقامة دورات تدريب إعلامية للمذيعات لتطوير مهارات التواصل الاجتماعي لديهم بشكل مستمر من أجل الحفاظ على مستوى عال من الأداء الإعلامي في البرامج الإذاعية والتلفزيونية، وإعداد برامج إذاعية وتلفزيونية تتناسب مستوى أداء المذيعين ومهاراتهم، وتتناسب مع رغبات وحاجات المشاهدين.

- دراسة بلال (2016): بعنوان "تحفيز الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية -ام البواقي"، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز على أداء الموظفين داخل مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ام البواقي - بغرض التعرف على أنواع نظم الحوافز المتوفرة في المؤسسة الجزائرية وأثر الحوافز على الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع فئات الموظفين بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واستخدم الباحث الملاحظة البسيطة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، واتبع الباحث منهج المسح الشامل، وكانت أهم النتائج أن للحوافز دور في تحقيق الأداء الأمثل للموظف

داخل المؤسسة من خلال الأجور، والمنح، والإجازات، والعطل المدفوعة الأجر، وكانت أهم التوصيات أنه يجب إعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في تحسين الظروف المعيشية للموظف ومختلف حاجات تقدير الذات ومحاولة تطويرها كي تتماشى مع مستواه الاجتماعي والاقتصادي، والاعتناء بالجوانب المادية والمعنوية للموظف والتي تساهم في رفع أدائه الكمي والنوعي عن طريق إشراكه في عمليات صنع القرار داخل المنظمة.

- دراسة الروبلي (2014): بعنوان دور نظم المعلومات في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية-

دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس-العمر-المؤهل-الوظيفة- سنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية والبالغ عددهم (618) فرد، وتكونت عينة البحث الأساسية النهائية من (217) من العاملين والعاملات بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين فاعلية أداء الموارد البشرية ونظام الأجور والحوافز والإجازات، مما يعني أنه كلما كانت إجراءات منح الأجور والحوافز واحتساب الإجازات واضحة للعاملين، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى فاعلية أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية وكانت أهم التوصيات بأهمية التدريب للعاملين فيما يتعلق بالتعاطي مع مستحدثات نظم المعلومات المستخدمة بالإدارة .

• الغامدي، خ.(1435هـ): بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام-دراسة

حالة الشؤون الاجتماعية- مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، المملكة العربية

لسعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية -وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وكانت عينة الدراسة 40 مفردة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة وكانت، المقابلة والملاحظة وفحص السجلات كأداة للدراسة وكانت أهم نتائج الدراسة في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إلى تطوير أدائهم، أما أهم التوصيات فقد تمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

• دراسة عطية (2012): بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين

في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية وذلك من خلال حجم الأداء، ونوعية الأداء، وسرعة الإنجاز، وتبسيط العمل، إذ اختيرت جامعة ورقلة لتشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال اتجاهات وآراء موظفيها، وتم الخروج بجملة من المقترحات تساهم في رفع وتحسين أداء موظفيها وبالتالي يعود على أدائها العام.

• دراسة العمرو (2012): بعنوان العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي:

دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية حيث بلغ عددهم (3043) موظف وموظفة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 325 مفردة، وأستخدم الباحث برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة بل يجب أن يكون هناك توظيف مؤشرات أبعاد تقييم الأداء كونها تتسم بإيجاد مؤسسات تتسم بالفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد، وكانت أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث، عقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء، وذلك من أجل تدريبهم على أفضل السبل لتطبيقه بعدالة وفاعلية وموضوعية على الموظفين مما له من مردود إيجابي على أداء التنظيم وعلى تطوير موارده البشرية بشكل عام.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

• دراسة GOPINATH,2021 بعنوان التدريب والتطوير في شركة BSNL وأثره على الرضا

الوظيفي للعاملين في ثلاثة أنظمة تشغيل مختلفة في الهند.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطوير والتدريب في شركة BSNL للاتصالات في الهند وأثره على الرضا الوظيفي في ثلاث أنظمة تشغيل في ثلاث مجالات مختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من 4640 موظفا في BSNL ، وتكونت عينة الدراسة من 928 مستجيبا باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة ان التدريب والتطوير لهما تأثير كبير على الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالعمل، وظهر أن التدريب الذي توفره المنظمة يسهل على الموظفين

لإكمال مهمة الاشراف بشكل فعال، ووجد أن التدريب والتطوير لهما تأثير كبير على الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالأجر، وأن برنامج التدريب والتطوير يحفز الموظفين على إظهار أداء أفضل ويشجعهم على التمتع بالرضا عن الأجور، كما وجد أن التدريب والتطوير لهما تأثير فعال على الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالترقية، وتوصل الباحث أن BSNL توفر التدريب والتطوير الكافي والضروري للموظفين مما يجعل الموظفين راضين للغاية.

• **دراسة, 2021, Kuruppu, C.L., Kavirathne, C.S. & Karunaratne, N**

بعنوان أثر التدريب على أداء الموظف في مجموعة مختارة، منظمة قطاع الملابس في سيرلانكا.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب على أداء الموظفين على المستوى التشغيلي في منظمة ملابس مختارة في سيرلانكا، وتكونت عينة الدراسة من 60 موظف تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن هناك قوة إيجابية وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء بقيمة ارتباط 0.817 وتشير نتائج تحليل الانحدار، إلى وجود تأثير إيجابي كبير لمحتوى التدريب والعوامل التشغيلية على أداء الموظف، وكانت أهم التوصيات ترقية محتوى التدريب وتحديد متطلبات التدريب على مع مدة التدريب المناسبة وذلك لتحسين أداء الموظفين.

• **دراسة (2019) Mohsin Raja Bali Habib Ali, Dr. Thomas Ngui**

The effect of Employees Training on Organizational Performance in the Building Construction sector in Kenya: A case study of Tile and Carpet Center.
تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي في قطاع البناء والتشييد

في كينيا: دراسة حالة لمركز البلاط والسجاد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي في قطاع البناء والتشييد في كينيا، حيث قام الباحث بدراسة حالة لمركز البلاط والسجاد، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي واستخدم تقنية أخذ العينات العشوائية التطبيقية في التوصل إلى حجم عينة من 100 مستجيب من إجمالي أقسام محددة في ثلاث مصانع وهذا يمثل إجمالي 13.3% من إجمالي موظفي مجتمع الدراسة، وكانت نتيجة الدراسة أن التدريب أثناء العمل والتوجيه الوظيفي يعززان من قدرة الموظف على أداء واجباته وهذا له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

• دراسة Nile University of Nigeria Abuja, (2018)Cross Ogohi Daniel

بعنوان **Effects of Training on Organizational Performance / تأثير التدريب**

على الاداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب على الأداء التنظيمي بالتركيز على ثلاث بنوك مختارة من بنوك التمويل الأصغر في نيجيريا. وكانت الأهداف الفرعية للدراسة تحديد مدى تأثير تصميم التدريب على إنتاجية الموظف، وتحديد مدى تأثير تدريب الموظفين على الإنتاجية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 319 من مجتمع الدراسة البالغ (1573)، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التدريب يؤثر على الإنتاجية التنظيمية في بنوك التمويل الأصغر، وأن التدريب المتسق والمهارة والمعرفة وقدرة الموظفين في بنوك التمويل الأصغر يجب أن تتحسن، من خلال تطبيق الموظفون المدربون هذه المهارة والمعارف والقدرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة لعملاء المنظمات في بيئة الأعمال وتتطور باستمرار وديناميكية، مثل معظم بنوك التمويل الأصغر يجب أن تعطي الأولوية للتدريب من أجل تحسين أداء موظفيها بشكل فعال.

• دراسة Hafeez,Akbar,2015بعنوان **أثر التدريب على أداء العاملين في الصناعات**

الدوائية في شركات كراتشي في باكستان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في الصناعات الدوائية في شركات الأدوية العاملة في مدينة كراتشي في باكستان، وقد تم اختيار 356 موظف من أربع شركات أدوية في دراسة استقصائية في شركات صناعة الأدوية في باكستان وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب المعطى للموظفين يساهم لدرجة كبيرة في مختلف مجالات الأداء والتطوير، وأوصت الدراسة أن تقوم الشركات الدوائية بعقد برامج تدريبية إدارية بشكل منتظم، على أن تقوم بتقييم هذه البرامج بشكل دوري لتضمن محاكات رغبات الموظفين، وهذا له أهمية كبيرة لأنها تساعد في ضمان نجاح الدورة التدريبية، وأن على المدراء تحليل الحاجة للتدريب كي يحقق هدفه.

• دراسة Appiah,2010 بعنوان أثر التدريب على أداء الموظف دراسة حالة بنك (HFC) غانا المحدود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء الموظف دراسة حالة بنك (HFC) غانا المحدود، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وكانت أهم نتائج الدراسة أن برنامج التدريب منظم ومخطط ومنهجي وقد أدى إلى تحسين المهارات والكفاءة والأداء، بالإضافة إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وأثر التدريب على أداء الشركة مع زيادة الأرباح والدخل بالإضافة إلى زيادة الدخل لكل وحدة إنفاق مستثمرة، وكانت أهم التوصيات أنه يجب أن ينظر بنك HFC في إمكانية وجود برامج تدريبية أخرى إلى جانب البرنامج الداخلي الخاص به لضمان مواكبة البنك للتطورات في القطاع المصرفي وعلى الصعيد العالمي بالإضافة إلى توفير الخيارات لموظفيها وتوفير ميزة الاختيار

• دراسة Monica Belcourt & Alan M. Saks (2006) تحت عنوان **An investigation of training activities and transfer of training in organizations / التحقيق في أنشطة التدريب ونقل التدريب في المنظمات.**

هدفت الدراسة الى التحقق من مدى تنفيذ المنظمات للأنشطة التدريبية أو تسهيل نقل التدريب، قبل وأثناء وبعد التدريب، والعلاقة بين هذه الأنشطة ونقل التدريب عبر المنظمات، وتكونت عينة الدراسة 150 مفردة في جمعية تدريب وتطوير كبيرة في كندا.

وكانت نتائج البحث أن 62%، 44%، و34% من الموظفين يطبقون المواد التدريبية على الوظيفة فوراً، (بعد شهر، وستة أشهر، وسنة واحدة بعد التدريب على التوالي). بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن المنظمات كانت أكثر ميلاً لاستخدام الأنشطة التدريبية لتسهيل النقل أثناء التدريب أكثر من قبل التدريب أو بعده. علاوة على ذلك، كانت الأنشطة التدريبية قبل وأثناء وبعد التدريب مرتبطة بشكل كبير بنقل التدريب، وكانت الأنشطة في بيئة العمل قبل وبعد التدريب أكثر ارتباطاً بالنقل من الأنشطة أثناء التدريب، وتناقش الآثار العملية والبحثية لهذه النتائج لتحسين نقل التدريب في المنظمات.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

- تبين من الدراسات السابقة أنها تتفق في تناول موضوع التدريب والأداء الوظيفي، وقد أجريت الدراسات في بيئات فلسطينية وعربية ودولية، وهدفت الدراسات إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة مثل اقتراح تفعيل المدرسة الوطنية للإدارة وإنجاز الخطة الوطنية للتدريب، وأن يستفيد العاملين من الدورات التدريبية في جميع القطاعات مثل القطاع الحكومي والخاص.
- تعددت وتنوعت الأساليب البحثية في الدراسات السابقة من وصفي، ومنهج تاريخي.

- تناولت الدراسات السابقة القطاعين الخاص والعام واستخدمت الاستبانة والمقابلة بدرجة أداة لجمع البيانات في جزء منها من خلال استخدام العينات العشوائية والطبقية أو المسح الشامل.
- هناك اجماع في الدراسات السابقة على أهمية التدريب في تطوير وتأهيل رأس المال البشري بالنظر إلى الاحتياجات المبنية على دراسات ومعايير مختلفة ذات علاقة بأهمية التدريب لتطوير منظومة العمل وتقديم الخدمة بغض النظر عن طبيعتها سواء بالقطاع العام او الخاص
- التأكيد على دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري، والتأكيد على ضرورة توفر المعرفة الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري لدى موظفي الخدمة المدنية
- أهمية توطين التدريب من خلال تعزيز سياسة توطين التدريب ذلك من خلال حملة من الإجراءات أهمها القيام بالتعديلات اللازمة على قانون الخدمة المدنية

ما يميز هذه الرسالة عن غيرها

- إن هذه الدراسة تركز على التدريب وفاعليته من خلال المدرسة الوطنية لإدارة وألتي أنشأت واتبعت لديوان الموظفين العام ثم أصبحت مؤسسة مستقلة تابعة لرئاسة الوزراء الفلسطينية.
- تعتبر أول دراسة تشير إلى الارتباط بين الاحتياجات التي يحددها ديوان الموظفين والعمل مع المدرسة الوطنية التي تعتبر الذراع التدريبي للديوان، حيث توفر وتتيح المدرسة الوطنية انجاز الخطط التدريبية التي يرى الديوان أهميتها في الوظيفة العمومية بغض النظر عن الجهة المستهدفة أو ميدان العمل وفاعلية هذه الخطط على المتدربين ومدى الاستفادة منها.
- التعرف على الدور الحقيقي للمدرسة الوطنية وتأثير التدريب على أداء الموظفين الحكوميين وتنمية قدراتهم وأثر ذلك على الأداء الوظيفي لديهم.
- تنفرد الدراسة بمحاولة الكشف عن مستوى فاعلية برامج التدريب المقدمة من المدرسة الوطنية للإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي مما يسهم في مراجعة وتطوير تلك البرامج، ويساعد القائمين على

تلك البرامج في المدرسة الوطنية للإدارة والجهات الإشرافية من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

- بيان مدى فاعلية توطين التدريب من خلال المدرسة الوطنية للإدارة وأثر توطين التدريب على تحديد وسائل تدريبية أقرب الى واقع العمل وبيئة التنمية البشرية.
- هذه الدراسة تضيف إلى الدراسات السابقة دراسة فلسطينية لعلها تكون ذات فائدة للمكتبة الفلسطينية وللباحث والأبحاث العربية من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة ما يلي:

- تعزيز الجانب النظري للدراسات وإثرائها.
- التعرف على مناهج الدراسات لسابقة والاطلاع على الأدوات المستخدمة.
- المساعدة في تصميم الاستبانة الحالي وتشكيل فقراتها.
- الاستفادة من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير وقت وجهد.
- التعرف على النتائج التي توصلت لها الدراسات.
- توصيات بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لطريقة الدراسة، وإجراءاتها من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها، وأدواتها وحدود الدراسة ومعوقاتها ومتغيراتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة وهي كما يلي:

2.3 منهجية الدراسة

للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها كما هو من وجهة نظر المبحوثين من مجتمع الدراسة، ولم تتوقف الباحثة عند جمع المعلومات وتحليلها للخروج بنتائجها، بل قامت باستنباط توصيات الدراسة من خلال النتائج بعد تفسيرها، توصيات تسهم في معالجة وتحسين واقع مشكلة الدراسة وتوفير الحلول المقترحة لها.

3.3 الطريقة والإجراءات

- لتحقيق الجانب التطبيقي للدراسة تم تناول الطريقة والإجراءات المتبعة في كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وحددت الباحثة أدوات الدراسة التي شملت الاستبانة، وتم اختيار هذه الأداة وقياس صدقها من خلال عرضها على مجموعة مختارة من المحكمين ذو الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة ملحق رقم (2)، بالإضافة إلى احتساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة مع مجالها للتأكد من اتساقها وصدق بناءها وقياسها لما وضعت لقياسه، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل كرو نباخ الفا لهذا الغرض، كما استخدمت الباحثة المقابلة المغلقة مع عدد من المسؤولين في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لأغراض تأكيد أو نفي النتائج والتأكد من توافقها وانسجامها.
- من خلال مراجعة الأدبيات السابقة استطاعت الباحثة أن تكون متغيرات الدراسة ومحاورها وترابطها ببعضها، وتشكل صياغة علمية للإطار العام للدراسة في الفصل الأول.
- صياغة وتشكيل الإطار النظري في الفصل الثاني للدراسة.
- تحديد طبيعة وخصوصية مجتمع الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تضمنت جزأين، الجزء الأول وهو ما يتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثين (المتغيرات الضابطة)، والجزء الثاني محاور الدراسة للمتغير المستقل والتابع، المحور الأول منه ويتمثل في المتغير المستقل (فاعلية التدريب) ويتكون من أربع مجالات (الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، الحوافز، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب) أما المتغير التابع فتمثل في (أداء الموظفين).
- توزيع الاستبانة على مجموعة من أهل الاختصاص والخبرة (الأساتذة الجامعيين ومحلل إحصائي) لتحكيمها، وبالتنسيق مع الدكتور المشرف تم جمع كافة ملاحظات المحكمين ومناقشتها من كافة النواحي، وبعد أن تم تعديل الاستبانة وفق مقتضيات الدراسة تم الوصول الى الشكل النهائي الذي

قدم للمبحوثين لقياس استجاباتهم حول ما ورد فيها من مؤشرات ذات العلاقة بأهداف الدراسة المحددة.

4.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الوزارات الحكومية الفلسطينية والمؤسسات الحكومية غير الوزارية الذين سبق وأن تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وقد بلغ العدد الاجمالي حسب البيانات المتوفرة لدى المدرسة الوطنية للتدريب (1668) متدرب ومتدربة من تاريخ 2017م حتى تاريخ 2021م.

5.3 عينة الدراسة

1.5.3 العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (40) مفردة، وقد تم استبعادها من عينة الدراسة الفعلية بعد اجراء الاختبارات المطلوبة حول صدق وثبات أداة الدراسة.

2.5.3 العينة الحقيقية للدراسة

تم استخراج حجم العينة من خلال تطبيق معادلة (ستيفن ثامبسون) للعينات صغيرة الحجم، حيث بلغ العدد الاجمالي لها (312) مفردة كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة وفقا لتلك المعادلة المعتمدة، وتم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة بطريقة عشوائية من خلال اختيار (312) عنوان الكتروني عشوائيا للمتدربين، ومن ثم توزيع أداة الدراسة عليهم بعد الانتهاء من اختيار عينة استطلاعية بواقع (40) مفردة تم إجراء اختبارات الصدق والثبات عليها ومن ثم استبعادها.

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

معادلة ستيفن ثامبسون

حيث: n = مجتمع الدراسة.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

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

ولمعرفة المزيد حول المتغيرات المستقلة للدراسة يبين الجدول التالي مواصفات توزيع عينة الدراسة

حسب المتغيرات الضابطة.

1.2.5.3 مواصفات العينة تبعا للمتغيرات الضابطة

تم استخراج مواصفات عينة الدراسة بعد جمع الاستبانات الصالحة للتحليل ومجموعها (296) استبانة،

وبنسبة (94.8%) من حجم العينة المطلوبة والتي أجري عليها التحليل بهدف الإجابة على أسئلة

وفرضيات الدراسة، ويبين الجدول (3-1) مواصفات العينة حسب متغيراتها الضابطة:

جدول (3-1) مواصفات العينة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	انثى	178	0.60
	ذكر	118	0.40
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	45	0.15
	30 الى اقل من 40 سنة	92	0.31
	40-اقل من 50	93	0.31

0.22	66	50 سنة فأكثر	
0.23	68	دراسات عليا (ماجستير دكتوراه)	المؤهل العلمي
0.55	164	بكالوريوس	
0.22	64	دبلوم فأقل	
0.08	23	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
0.42	125	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
0.47	140	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	
0.02	7	15 سنة فأكثر	
0.14	42	مدير عام	المسمى الوظيفي
0.33	99	رئيس وحدة أو مدير دائرة	
0.42	124	رئيس قسم	
0.10	31	موظف	
0.35	105	برنامج التدريب المستمر	البرنامج التدريبي
0.32	95	برنامج اعداد القادة	
0.32	96	البرامج الخاصة	
0.49	144	دورة واحدة	عدد الدورات التدريبية
0.32	96	دورتان	
0.19	56	ثلاثة دورات فأكثر	
0.70	208	وزارة حكومية	المؤسسة
0.30	88	حكومية غير وزارية	

بالنظر الى الجدول (3-1) مواصفات العينة، نجد أن الإناث يتفوقن بنسبة 20% على الذكور وبواقع (60) مفردة، الامر الذي قد ينتج عنه فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، كما نجد أن المبحوثين ما بين (40- 50 سنة فأكثر) يشكلون نسبة (53%) من العينة في مقابل)

47% من العينة تقع اعمارهم ما بين (اقل من 30 الى وأقل من اربعين) الأمر الذي يعكس توازنا ما بين الفئات العمرية كبيرة السن وصغيرة السن، كما نجد أن المؤهل العلمي (البكالوريوس) هو المؤهل الأكثر الذي يحمله (55%) من افراد العينة، فيما تتقارب نسب حملة الماجستير والدكتوراة من نسب حملة الدبلوم، ونجد أن سنوات الخبرة (من 10- اقل من 15سنة) هي الفئة الأكبر بواقع (140) مفردة، تليها الفئة (5- اقل من 10 سنوات) بواقع (125) مفردة، وقد حصدت هاتان الفئتان (89%) من عدد المبحوثين، الامر الذي يؤشر الى أن الغالبية من المبحوثين لهم اقل من 15 سنة خبرة في الوزارات المبحوثة. ونجد ايضا أن حملة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) هي الفئة الاعلى بواقع (124) مفردة، تليها الفئة (مدير دائرة او رئيس وحده) بواقع (99) مفردة، الامر الذي يعكس حقيقة توزيع المسميات الوظيفية في الوزارات الحكومية، ونجد ايضا أن نسب المشاركة في البرامج التدريبية متقاربة، وأن المبحوثين من الوزارات الحكومية أكبر عددا من غيرهم من المؤسسات الحكومية غير الوزارية وبنسب 70% و 30% على التوالي لكل منهما.

6.3 أداة الدراسة

تمثلت اداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة، والمقابلة، حيث تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى أدبيات الدراسة واستشارة الخبراء في موضوعها، وقد شملت الأداة على قسمين ومحورين وخمس مجالات، حيث تكون القسم الاول من المتغيرات الضابطة، وشمل القسم الثاني منها متغيرات الدراسة ووزعها على محورين، شمل المحور الاول على المتغير المستقل (فاعلية التدريب) الذي تم فحصه من خلال (61) عبارة موزعة على مجالاته الخمسة (الاحتياجات التدريبية - 13 عبارة-، البرامج التدريبية 20 عبارة-، الحوافز- 8 عبارات-، تقييم التدريب - 7 عبارات-، وتقييم ما بعد التدريب - 13- عبارة)، وشمل المحور الثاني المتغير التابع (أداء الموظفين) الذي تم تقييمه من خلال (35) عبارة.

وقد تم اعتماد الاداة على مقياس ليكرت الخماسي، بحيث شملت خيارات الاجابات للمحور الاول (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وللمحور الثاني (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

7.3 اختبار أداة الدراسة (الصدق والثبات)

قامت الباحثة بتوزيع (40) استبانة على عينة استطلاعية تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقامت بإجراءات فحص الصدق والثبات عليها وذلك كالآتي:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قبل توزيع الاداة على العينة الاستطلاعية، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عشرة من المحكمين المتخصصين في المجال، وذلك لإجراء ما يرونه من تعديلات على عباراتها وفحص ملاءمتها للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وتدقيقها من حيث الصياغة وانتماء الفقرات للمجال الذي تمثله، وبعد عرضها على المشرف الأكاديمي، تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتمدها الباحثة، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن 85%، مما يعني أن الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وتظهر الاستبانة بشكلها النهائي كما هو مبين في الملحق رقم (3) من الدراسة.

2. صدق البناء (الاتساق الداخلي)

جرى التحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون، باستخدام العينة الاستطلاعية، وذلك بحسابه بين كل محور مع المحور الكلي، وكل مجال من المجالات مع محوره، وبين كل عبارة مع مجالها، مع العلم أنه يتم حذف أي فقرة يقل معامل ارتباطها عن 0.30، وذلك كما هو مبين وتبين الجداول من (2-3) وحتى (3-5) معاملات الارتباط ودلالاتها الاحصائية.

جدول (2-3) ارتباط المحاور مع المحور الكلي، المجالات مع محاورها

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط كل مجال مع محوره	الدالة الاحصائية
مجالات المحور الاول: فاعلية التدريب				
1	الاحتياجات التدريبية	13	**0.87	000
2	البرامج التدريبية	20	**0.86	000
3	حوافز التدريب	8	**0.81	000
4	تقييم التدريب	7	**0.78	000
5	تقييم ما بعد التدريب	13	**0.87	000
ارتباط محور (فاعلية التدريب) مع المحور الكلي				
0	محور فاعلية التدريب	61	**0.96	000
ارتباط محور (أداء العاملين) مع المحور الكلي				

** ارتباط ذو دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.01$

وبين الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط والدلالات الاحصائية بين كل عبارة من عبارات المجالات ومجالها

جدول (3-3) معاملات الارتباط والدلالات الاحصائية بين كل عبارة من عبارات المجالات

ومجالها

** ارتباط ذو دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.01$ * ارتباط ذو دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$

جدول (3-3) معاملات الارتباط والدلالات الاحصائية بين كل عبارة من عبارات المجالات

ومجالها

الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	#	المحور	الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	#	المحور
0.010	0.33*	1	المجال الثالث (الحوافز)	0.001	**0.52	1	فاعلية التدريب المجال الاول (الاحتياجات التدريبية)
0.000	0.79**	2		0.000	**0.58	2	
0.000	0.77**	3		0.005	**0.44	3	
0.000	0.76**	4		0.000	**0.55	4	
0.000	0.76**	5		0.000	**0.63	5	
0.000	0.83**	6		0.011	*0.40	6	
0.000	0.67**	7		0.000	**0.61	7	
0.000	0.69**	8		0.000	**0.78	8	
				0.000	**0.69	9	
				0.000	**0.57	10	
				0.000	**0.60	11	
				0.000	**0.59	12	
				0.000	**0.71	13	

0.011	0.40*	11		0.000	0.67**	1	المجال الثاني (البرامج التدريبية)
0.012	0.41*	12		0.000	0.76***	2	
0.000	0.77**	13		0.000	0.75**	3	
0.000	0.72**	14		0.000	0.76**	4	
0.000	0.81**	15		0.000	0.60**	5	
0.000	0.79**	16		0.000	0.64**	6	
0.000	0.69**	17		0.000	0.78**	7	
0.000	0.66**	18		0.000	0.81**	8	
0.000	0.61**	19		0.000	0.76**	9	
0.000	0.58**	20		0.000	0.76**	10	
0.000	0.81**	6		0.000	0.80**	1	المجال الرابع) تقييم التدريب)
0.000	0.76**	7		0.000	0.66**	2	
				0.000	0.74**	3	
				0.000	0.61**	4	
				0.000	0.77**	5	

0.000	0.52**	8		0.000	0.91**	1	المجال الخامس (تقييم ما بعد التدريب)
0.000	0.75**	9		0.000	0.89**	2	
0.000	0.80**	10		0.000	0.81**	3	
0.000	0.85**	11		0.000	0.91**	4	
0.000	0.66**	12		0.000	0.91**	5	
0.000	0.82**	13		0.000	0.81**	6	
				0.000	0.92**	7	

** ارتباط ذو دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.01$ * ارتباط ذو دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$

وأما الجدول رقم (3-4) فهو يبين الارتباط بين عبارات محور (أداء الموظفين) ومجالها

جدول (3-4) الارتباط بين عبارات محور (أداء الموظفين) ومحورها

محور الاداء الوظيفي					
الدلالة	معامل	العبرة #	الدلالة	معامل	# العبرة
الإحصائية	بيرسون		الإحصائية	بيرسون	
0.020	0.41**	19	320.0	0.32*	1
0.019	0.44**	20	0.012	0.47**	2
0.018	0.45**	21	0.012	0.47**	3
0.012	0.47**	22	0.000	0.53**	4
0.000	0.50**	23	0.030	0.34	5
0.000	0.57**	24	120.0	0.37*	6
0.026	0.38*	25	0.000	0.52**	7
0.028	0.37*	26	0.039	0.31*	8
0.000	0.52**	27	0.000	0.58**	9

0.010	0.42**	28	0.000	0.63**	10
0.011	0.40*	29	0.000	0.66**	11
0.000	0.57**	30	0.039	0.31*	12
0.000	0.54**	31	0.036	0.33*	13
0.000	0.53**	32	0.000	0.54**	14
0.017	0.59**	33	0.031	0.35*	15
0.019	0.46**	34	0.000	0.69**	16
0.001	0.57**	35	0.000	0.60**	17
			0.010	0.48**	18

يتبين من الجداول (2-3، 3-4) أن هناك ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين (0.01 و0.05) بين كل مجال ومحوره، وبين كل من المحورين الأول (فاعلية التدريب)، والثاني (أداء الموظفين) والمحور الكلي لهما، وكذلك بين كل عبارة ومجالها للخمسة مجالات (الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، الحوافز، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين أدناها وأعلىها (0.31 - 0.96) للعبارات والمحاور، مما يحقق خاصية الاتساق الداخلي للأداة وصلاحيتها للتوزيع على العينة.

1. ثبات الاداة

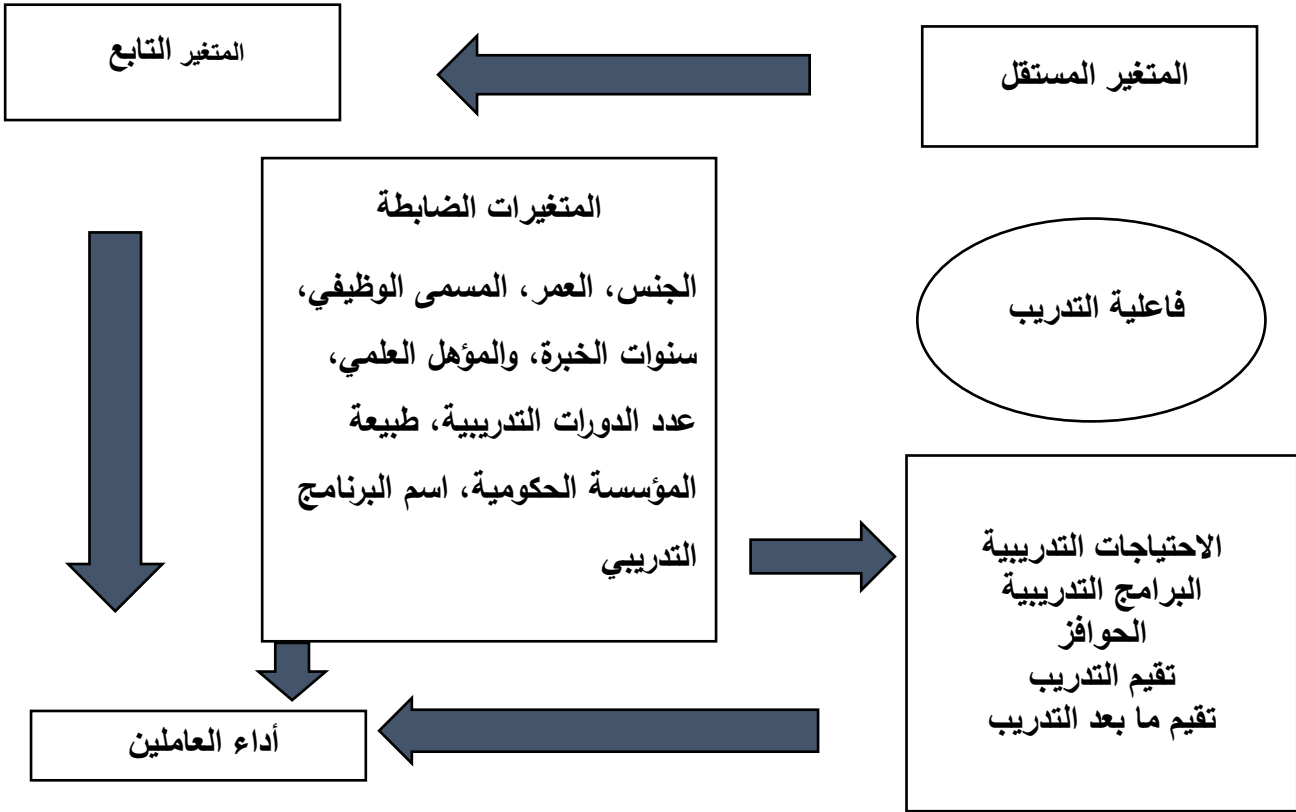
يقصد بثبات الاداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الاداة مرة ثانية تحت نفس الشروط وفي نفس الظروف ولقياس مدى ثبات اداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة كرو نباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، بتطبيقها على نفس العينة الاستطلاعية المكونة من (40) مفردة من مجتمع البحث، والتي تم استبعادها من عينة الدراسة. والجدول رقم (3-5) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور من المتغيرات وللمحور الكلي:

جدول (3-5) معاملات الفا كرونباخ لمحاور اداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
1	المحور الكلي	96	0.962
2	فاعلية التدريب	61	0.969
3	أداء العاملين	35	0.867

يبين جدول (3-5) معاملات الفا كرو نباخ لمحاور اداة الدراسة أن هناك ثبات عال للمحور الكلي للاستبانة، وكافة محاورها كل على حدي، الأمر الذي يؤكد ثبات أداة الدراسة، بمعنى إمكانية إعادة استخدام الاداة في دراسات وظروف مشابهة، حيث أكدت النتيجة أن الثبات الكلي للأداء بلغ 96,2% مما يؤكد أنها في حال طبقت تحت نفس الشروط والظروف فإن النتائج ستتكرر بهذه النسبة والتي تعتبر مرتفعة جداً لتأكد من ثباتها وملائمتها.

1.3 متغيرات الدراسة



شكل 1.3 يوضح متغيرات الدراسة

9.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2. جمع البيانات الأولية: تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة الذين تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، تم استرداد (296) استبانة واعتماد كلها صالحة للتحليل.

3. إدخال البيانات: إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS20)

وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

4. تحليل البيانات: تم تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لمعرفة مدى

تحقيق أهداف الدراسة.

5. مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج بمجموعة من التوصيات.

10.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، حيث تم استخدام الإحصاءات الوصفية للتعرف على خصائص العينة، وتم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لقياس صدق البناء والاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك باستخراج هذا المعامل بين كل محور والمحور الكلي، وبين كل مجال ومحوره، وبين كل فقرة والمجال أو المحور الذي تنتمي إليه من جهة أخرى. وتم الإعتماد في قياس ثبات أداة الدراسة على استخراج (معامل كرو نباخ الفا) للمحور الكلي للاستبيان من جهة، وللمحورين الرئيسيين لة، وللإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة تم استخدام متوسطات اجابات أفراد العينة على محاور الدراسة ومقارنتها حسب مقياس ليكرت الخماسي، واستخدام اختبارات (independent sample t- test) و (one way anova) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (الضابطة) (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البرنامج التدريبي، عدد الدورات، نوع المؤسسة) وتم استخدام الاختبار البعدي (LSD) لمعرفة الفروق بين المتوسطات للفئات التي تنطبق عليها الحالة، و تم استخدام (تحليل الانحدار) لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة (فاعلية التدريب ومجالاته) على المتغير التابع (أداء الموظفين).

11.3 تصحيح الاداة

احتوت أداة الدراسة على (96) عبارة موزعة على محورين وخمس مجالات، أمام كل فقرة من الفقرات ال (61) الأولى التي تمثل المحور الاول " فاعلية التدريب " ومجالاته خمس خيارات هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وأما ال (35) عبارة الاخيرة وتمثل المحور الثاني "الأداء الوظيفي" (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وقيمها على التوالي ولكل منها (5، 4، 3، 2، 1) وذلك تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد تم توزيع المدى على المستويات حسب الجدول التالي.

الدرجة		الوسط الحسابي
أبدا	منخفضة جدا	اقل من 1.8
نادرا	منخفضة	1.8-2.59
احيانا	متوسطة	2.6-3.39
غالبا	عالية	3.4-4.19
دائما	عالية جدا	4.2 فما فوق

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 مقدمة

تم خلال هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها وذلك من خلال استخدام الاحصاءات الوصفية والمتوسطات الحسابية للإجابة على السؤالين الفرعيين الأول والثاني من الدراسة، وتم استخدام اختبارات الارتباط ومعادلة خط الانحدار، وذلك للإجابة على السؤال الفرعي الثالث و فحص الفرضية الاولى للدراسة، كما تم استخدام الاختبارات Independent Sample T_test في حال وجود بعدين للمتغير المستقل، واختبار (ANOVA) لأكثر من بعدين، كما تم استخدام اختبار (LSD) البعدي لمعرفة اتجاهات الفروق بين اجابات المبحوثين حول المتغيرات ذات الثلاث ابعاد فاكتر حال وجود هذه الفروق وذلك للإجابة على السؤال الفرعي الرابع، ولفحص الفرضيتان الثانية والثالثة للدراسة.

2.4 إجابة أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها

1. السؤال الفرعي الاول " ما درجة فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة للعاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟"

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات
المبحوثين على العبارات الخاصة بمحور (فاعلية التدريب) وعددها مجتمعة (61) عبارة، موزعة على
مجالاتها، والجداول من (1-4) وحتى (4-5) تبين النتائج:

جدول (1-4) درجة توفير احتياجات التدريب من قبل المدرسة الوطنية

احتياجات التدريب		المجال الاول	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.717	4.16	تحرص المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على تدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية	1
0.64	4.07	يسهم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في تغطية الاحتياجات التدريبية اللازمة	12
0.71	4.05	يساهم التدريب في إكساب الموظف مهارات جديدة تمكنه من القيام بالمهام الموكلة اليه على أكمل وجه	9
0.68	4.04	يوجد برنامج واضح للدورات التدريبية التي تقدمها المدرسة الوطنية للإدارة.	6
0.73	4.03	تسهم المعينات التدريبية والوسائل والتقنيات التدريبية المستخدمة في تغطية الاحتياجات التدريبية	13
0.83	4.00	تلتزم المدرسة الوطنية للإدارة بجدول زمنية دقيقة متفق عليها لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية	11

0.74	3.83	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة من المدرسة الوطنية للإدارة مع احتياجاتي الوظيفية	8
0.69	3.80	تحرص المؤسسة الحكومية على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة	2
0.72	3.80	يعمل ديوان الموظفين العام مع الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية عن كثب لوضع خطة تدريبية شاملة للاحتياجات التدريبية المطلوبة	10
0.93	3.71	يشارك المدير المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيه	4
0.80	3.63	يتم اختيار الموظفين للدورة التدريبية بناء على احتياجات ومتطلبات العمل	7
0.78	363.	يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	3
0.83	3.17	يتم استخدام ادوات قياس فعالة للتعرف على نقاط القوة والضعف	5
0.71	3.82	المتوسط العام	

يبين جدول (4-1) درجة توفير احتياجات التدريب من قبل المدرسة الوطنية أن الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين بلغ (3.82)، وهذا يعني أن درجة توفير الاحتياجات التدريبية كما يراها المبحوثين هي درجة عالية بحسب المقياس المستخدم شكل (3-1) أعلاه. وقد جاء أعلى معدل للإجابات على العبارة رقم (1) وهي " تحرص المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على تدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية" بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة عالية، يليها العبارة رقم (12) وهي "يسهم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في تغطية الاحتياجات التدريبية اللازمة

بمتوسط حسابي(4.7) وبدرجة عالية، أما أدنى العبارات فقد كانت الفقرة الخامسة وهي " يتم استخدام أدوات قياس فعالة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لاستخدامها في تحديد احتياجاتهم التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في مؤسستي " بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة متوسطة، ومن ثم تليها الفقرة الثالثة وهي " يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية" وهذا يؤشر أن هناك رضا من الحاصلين على التدريب عن الدور الذي تقوم به المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من حيث حرصها على أن يتناسب التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين ورضاهم عن التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في المدرسة الوطنية للإدارة وحصلت على أعلى معدلين هنا، بينما تبين أن هناك ضرورة لإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والاهتمام بهذا الجانب المهم، وكذلك تبين وجود قصور في أدوات القياس المستخدمة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لاستخدامها بفاعلية من الإدارة العامة للموارد البشرية في الدائرة الحكومية المختصة في تحديد الاحتياجات التدريبية مما يتطلب الاهتمام المطلوب .

جدول (4-2) برامج التدريب

برامج التدريب		المجال الثاني	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.63	4.48	يسمح للمتدربين بالمناقشة وتقديم المبادرات وإبداء الرأي حول المواضيع المطروحة في برنامج التدريب	32
0.70	4.25	يتم الاستعانة بمدربين مناسبين لديهم المؤهلات العلمية وفق معايير خاصة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين	15
0.73	4.23	يحرص المدربون على تمكين المتدربين من المشاركة الفعالة أثناء التدريب بهدف زيادة دافعيتهم للتدريب	31
0.71	4.21	تحرص المدرسة الوطنية على أن تكون البرامج التدريبية فاعلة	17
0.56	4.21	يسهم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الأهداف التدريبية	33
0.74	4.18	يتم الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية حسب الحاجة	18
0.78	4.18	يتم الاستعانة بمدربين مناسبين لديهم الخبرات العملية وفق معايير خاصة لتحقيق الاحتياجات التدريبية للموظفين	16
0.67	4.06	تتميز المادة التدريبية المقدمة بالبرامج التدريبية بالحدثة	19
0.71	4.05	تتناسب مواضيع البرامج التدريبية مع أدوار المتدربين	21
0.79	4.03	تقدم المدرسة الوطنية برامج تدريبية تتناسب مع جميع مستويات الموظفين	14
0.62	4.03	هناك تنوع في الأساليب التدريبية المبنية على المعارف والمهارات والاتجاهات	26
0.78	4.01	تتضمن المادة التدريبية أمثلة عملية من واقع عمل المتدربين	22
0.73	3.98	تتسجم مواضيع البرامج التدريبية مع طبيعة عمل المتدربين	20
0.63	3.95	أهداف البرامج التدريبية تتسم بأنها قابلة للتقييم	25

0.79	3.94	يتم التدرج في نقل المعلومات للمتدربين على مراحل وفق مخطط زمني لإكسابهم المهارات اللازمة	28
0.65	3.93	أهداف البرامج التدريبية تتسم بأنها قابلة للقياس	24
0.84	3.91	ساعدني التدريب الذي تلقينته في المدرسة الوطنية على تعزيز ما لدي من نقاط قوه	30
0.65	3.88	أهداف البرامج التدريبية تتسم بالواقعية	23
0.77	3.78	ساعدني التدريب الذي تلقينته في المدرسة الوطنية على تقليل ما لدي من جوانب الضعف في القدرات	29
0.73	3.69	تراعي البرامج التدريبية الاختلافات/ الفوارق الفردية بين الموظفين من حيث (المستوى العلمي، الخبرات، قدراتهم، مهاراتهم الشخصية)	27
0.70	4.00	المتوسط العام	

يتبين من جدول (4-2) برامج التدريب أن تقييم المبحوثين لبرامج التدريب التي تقدمها المدرسة الوطنية جاء بدرجة عالية بمعدل (4.0)، وأن أعلى العبارات معدلا كانت العبارة رقم (32) والتي تنص على "يسمح للمتدربين بالمناقشة وتقديم المبادرات وإبداء الرأي حول المواضيع المطروحة في برنامج التدريب" بمتوسط حسابي (4.48) وبدرجة عالية جدا، تليها الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يتم الاستعانة بمدربين مناسبين لديهم المؤهلات العلمية وفق معايير خاصة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين" بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة عالية جداً، وان اقل العبارات معدلا كانت الفقرة رقم (27) " تراعي البرامج التدريبية الاختلافات/ الفوارق الفردية بين الموظفين من حيث (المستوى العلمي، الخبرات، قدراتهم، مهاراتهم الشخصية)" بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة عالية، تليها الفقرة (29) "ساعدني التدريب الذي تلقينته في المدرسة الوطنية على تقليل ما لدي من جوانب الضعف في القدرات بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة عالية، ويتضح مما سبق أن المجال الخاص ببرامج

التدريب يؤكد رضا المتدربين على البرامج التدريبية المقدمة من المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وتقييمهم الإيجابي لتلك البرامج.

جدول (3-4) تحفيز التدريب

تحفيز التدريب		المجال الثالث	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.78	3.73	يساهم التدريب في زيادة الاستقرار في العمل ورفع الروح المعنوية للموظف	37
1.06	3.60	يزيد البرنامج التدريبي فرص المتدرب في المنافسة لتولي مواقع قيادية	35
0.84	3.54	يزيد البرنامج التدريبي فرص المتدرب في المنافسة لتولي مواقع إشرافية	36
1.10	3.48	يتم تقديم حوافز مادية للمتدربين (بدل مواصلات، وجبات طعام،)	34
0.77	3.41	يتيح التدريب للحاصلين عليـة مشاركة أفضل في عملية صنع القرار بالمؤسسة الحكومية	39
0.82	3.35	تساهم برامج المدرسة الوطنية في تعزيز الحصول على فرص نوعية	41
0.96	3.20	يساهم التدريب في التقليل من حالات الاستقالة أو ترك العمل	40
0.90	2.96	تعطى الأولوية للحاصلين على التدريب في الترقيات والترفيعات	38
0.90	3.40	المتوسط العام	

يبين الجدول (3-4) تحفيز التدريب ، ان تحفيز المتدربين تم تقييمه من المتدربين بدرجة عالية والتي جاءت على الحد الفاصل بين الدرجة المتوسطة والعالية بمتوسط حسابي (3.4)، وأن أعلى العبارات معدلا كانت الفقرة (37) والتي تنص " يساهم التدريب في زيادة الاستقرار في العمل ورفع الروح المعنوية للموظف " بمعدل (3.73) بدرجة عالية، يليها الفقرة (35) والتي يزيد البرنامج التدريبي فرص المتدرب في المنافسة لتولي مواقع قيادية، وان أقلها معدلا كانت العبارة رقم (38) وهي " تعطى الأولوية للحاصلين على التدريب في الترقيات والترفيعات " بمعدل (2.96) بدرجة متوسطة، تليها العبارة رقم (40) والتي تنص على " يساهم التدريب في التقليل من حالات الاستقالة أوترك العمل بمتوسط حسابي (3.20) وبدرجة متوسطة ويؤكد المجال الثالث الخاص بتحفيز المتدربين أن هناك حاجة إلى مزيد من الإهتمام من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وكذلك من الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية التي يأتي منها هؤلاء المتدربين، ولا بد للموظفين أن يشعروا أن التدريب سيساهم في تحسين أوضاعهم ودرجاتهم الوظيفية ودورهم في عملية صنع القرار في مؤسساتهم، ويعزز من شعورهم بالأمان الوظيفي.

جدول (4-4) تقييم التدريب

تقييم التدريب		المجال الرابع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.73	4.46	يقوم المتدرب بتقييم المدرب في نهاية البرنامج التدريبي	45
0.68	4.23	يتم اعطاء المتدرب المساحة الكافية في تقييم التدريب	47
0.79	4.23	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المختصة بالمدرسة الوطنية للإدارة	46
0.75	4.13	تقوم الجهة المشرفة بالمدرسة الوطنية للإدارة بمتابعة سير برنامج التدريب بشكل مستمر	42
0.84	4.05	يتم تقييم المتدربين خلال تنفيذ البرنامج التدريبي	44
0.69	3.98	أساليب ونماذج التقييم المستخدمة من قبل المدرسة الوطنية تساهم في قياس التحسن في عملية التعلم للمتدربين	48
0.80	3.94	يجري تتبع اسهام التدريب في رفع مستوى المعارف والقدرات والمهارات	43
0.75	34.1	المتوسط العام	

بالنظر الى جدول (4-4) تقييم التدريب، نجد ان المبحوثين قد قيموا عملية تقييم التدريب التي تقوم بها المدرسة الوطنية أثناء وخلال تنفيذ التدريب إيجابياً وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.13)، وكانت أعلى العبارات معدلا العبارة رقم (45) والتي تنص على " يقوم المتدرب بتقييم المدرب في نهاية البرنامج التدريبي " بمعدل (4.46) بدرجة عالية جداً ، و اقل العبارات معدلا كانت العبارة رقم (43) والتي تنص على " يجري تتبع اسهام التدريب في رفع مستوى المعارف والقدرات والمهارات " بمعدل (3.94) وبدرجة عالية، مما يعني أن هناك رضى كبير من المتدربين عن عملية التقييم

للتدريب الذين حصلوا عليه في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والتي تتم خلال وأثناء التدريب ودرجة عالية فما فوق ولجميع الفقرات الواردة في هذا المجال.

جدول (4-5) تقييم ما بعد التدريب

تقييم ما بعد التدريب		المجال الخامس	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.86	3.96	يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين	60
0.81	3.95	انعكس التدريب على سلوكي في العمل إيجابيا	56
0.88	3.69	يساعد التدريب على تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية بكفاءة (بأقل التكاليف والجهد والمال والوقت)	57
1.03	3.54	يساهم التدريب في زيادة الاستقرار في العمل	59
1.04	3.37	يساهم التدريب في تمكين المؤسسة الحكومية من الاحتفاظ بموظفيها	58
1.21	3.11	تقوم المدرسة الوطنية للإدارة بعمليات المتابعة مع المتدربين لقياس أثر التدريب	61
1.31	2.78	هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدرب (استبانة، مقابلات، اختبار) داخل المنظمة التي يعمل بها	51
1.25	2.70	تتم متابعة الموظف المتدرب من قبل المدرسة الوطنية والمؤسسة الحكومية التي يعمل بها لفحص مدى التقدم في أداء	49
1.18	2.64	يتأكد مدراء في المؤسسة الحكومية التي أعمل بها من تطبيقي لما تعلمته في التدريب	54
1.12	2.61	تتابع المدرسة الوطنية مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد تدريبهم بالاتصال والمتابعة مع إداراتهم	50
1.21	2.56	يتم قياس التغير الحاصل في أداء الموظفين الذين تم تدريبهم بعد مرور وقت معلوم حسب البرنامج التدريبي	52

1.20	2.51	يتم مقارنة أداء موظفي المؤسسات الحكومية قبل التدريب وبعده	53
1.19	2.50	يقارن مدرائي في المؤسسة الحكومية التي أعمل بها بين إدائي قبل وبعد التدريب	55
1.00	3.07	المتوسط العام	

وعلى خلاف التقييم اثناء وخلال العملية التدريبية فإن تقييم ما بعد التدريب كما يتبين لنا من نتائج الجدول (4-5) **تقييم ما بعد التدريب**، أن هناك تقييم من الحاصلين على التدريب بدرجة متوسطة لعملية تقييم ما بعد التدريب، بمعدل (3.07) وكانت الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال أعلى مما كانت عليه في المجالات السابقة مما يوضح وجود تباين بين المبحوثين حول عملية التقييم ما بعد التدريب، مما يؤشر عن عدم رضا عن هذه العملية، حيث كانت اعلى العبارات تقييماً عبارة رقم (60) وهي " يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين" بدرجة عالية، وأدنى العبارات تقييماً كانت الفقرة رقم (55) والتي تنص على " يقارن مدرائي في المؤسسة الحكومية التي اعمل بها بين أدائي قبل وبعد التدريب" بمعدل (2.5) بدرجة منخفضة مما يؤكد على ضرورة إيلاء تقييم ما بعد التدريب الاهتمام اللازم الذي يستحقه.

وباستخراج الوسط الحسابي لكافة المجالات كانت قيمة (3.70) وبدرجة عالية، مما يعني أن المحور الأول حول تقييم المبحوثين لفاعلية التدريب الذي تقدمه المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة جاء عالياً، مما يؤكد أن المتدربين راضين عن التدريب المقدم من المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ويرون أنه فعال وكان تقييمهم لفاعلية التدريب مرتفعاً وهذه هي الاجابة على السؤال الاول من الدراسة. والجدول

التالي يلخص تقييم المبحوثين للمحور الأول (فاعلية التدريب)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات التدريب	الترتيب
0.43711	3.8269	احتياجات التدريب	3
0.48955	4.0483	برامج التدريب	2
0.61879	3.4096	الحوافز التدريبية	4
0.56250	4.1477	تقييم التدريب	1
0.90829	3.0712	تقييم ما بعد التدريب	5
0.60325	3.7008	المتوسط العام للمحور	

ونلاحظ أن مجال الحوافز التدريبية وتقييم ما بعد التدريب تطلب الاهتمام وخاصة من الوزارات والمؤسسات الحكومية التي يعمل بها المتدربون وذلك ليكون التدريب أكثر فاعلية ويحقق النتائج والأهداف التي تم من أجلهما.

2. السؤال الفرعي الثاني " ما واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟ "

لإجابة هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور الأداء الوظيفي للعاملين وعددها (35) عبارة، وقد جاءت النتائج كما تظهر في الجدول (4-6) أدناه:

جدول (4-6) واقع الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.69	4.08	أمتلك مهارات جيدة تمكني من تقديم آراء ومقترحات تساهم في تطوير المؤسسة الحكومية التي أعمل بها	52
0.57	4.15	لدي القدرة على تقييم وتطوير أدائي باستمرار	53
0.86	4.07	اشارك بفاعلية في الاجتماعات	54
0.60	4.46	لدي القدرة للتغلب على صعوبات العمل وإيجاد الحلول	55
0.50	4.49	انجز المهام الموكلة إلي بكفاءة عالية	56
0.49	4.60	احترم أوقات العمل وأنقيد بالمواعيد والجدول الزمنية	57
0.50	4.43	امتلك القدرة على التصرف في المواقف الطارئة بشكل مناسب	58
0.77	4.15	أحظى بالإشادة من رؤسائي في العمل	59
0.42	4.22	أحرص على تحقيق نتائج عالية في عملي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة بمؤسستي بأفضل ما يكون	60
0.55	4.57	أحرص على القيام بعملي بأعلى درجات المسؤولية المهنية	61
0.53	4.34	تتناسب قدراتي مع جميع المهام الوظيفية الموكلة الي	62
0.57	4.35	أنجز الأعمال الموكلة الي بسرعة	63
0.38	4.04	أنجز الأعمال الموكلة لي بدقة بدون أخطاء	64
0.54	4.37	أحرص على الاتصال والتواصل والتعاون مع زملائي في العمل بما يخدم مصلحة العمل	65
0.50	4.57	أؤدي المهام المنوطة بي بأمانه وإخلاص	66
0.67	4.25	أقدم أفكار ومقترحات تساهم في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية	67
0.73	4.22	اشارك الموظفين في حل مشكلات العمل	68
0.67	4.18	لدي قدرة على ابتكار أساليب جديدة في العمل	69
0.62	4.22	لدي قدرة على تقديم حلول إبداعية تساهم في تقليل الوقت والجهد	70

0.74	4.29	أشعر بالولاء للمؤسسة التي أعمل بها	71
0.63	4.17	هناك تحسن في مستوى أدائي الوظيفي بشكل عام	72
1.04	3.44	تزيد الإدارة من صلاحياتي بالعمل باستمرار	73
0.69	4.13	أشعر بالرضى عن نفسي في عملي	74
0.45	4.29	أمتلك المعرفة العلمية لأداء عملي بكفاءة	75
0.55	4.27	تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني	76
0.48	4.37	أسعى لتطوير قدراتي ومهاراتي لمصلحة العمل	77
0.83	3.74	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	78
1.22	2.67	يتم مكافأة الموظفين على التميز والابداع في المؤسسة من الإدارة العليا	79
0.53	4.63	اتحلى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة	80
0.68	4.27	اتقبل النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر	81
0.91	4.13	أعتر كثيرا بمؤسستي التي أعمل بها وأخدمها بإخلاص	82
0.48	4.35	أحرص على القيام بمهامي بفاعلية عالية	83
0.86	3.78	يتوفر لدى الموظفين القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار	84
0.84	4.61	أعمل مع زملائي في العمل بروح الفريق بما يحقق الأهداف المرجوة	85
0.96	4.10	أمتلك مهارات التعامل مع النزاع في بيئة العمل	86
0.65	4.19	الوسط العام	

بالنظر الى جدول (4-6) واقع الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية المبحوثة، يتبين لنا أن المبحوثين وهم جميعا من الموظفين الحكوميين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية الذين حصلوا على التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، قد قيمو أداءهم الوظيفي عالياً بمعدل (4.19) ، وكانت أعلى العبارات تقييما الفقرة رقم (80) والتي تنص على " اتحلى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة "بمتوسط حسابي(4.63) وبدرجة عالية جداً، تليها الفقرة رقم (85)الخاصة بالعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة، والفقرة رقم (57) الخاصة باحترام أوقات العمل والالتزام بالمواعيد والجداول الزمنية، وهو ما يؤكد على تركيز واهتمام التدريب بمدونة السلوك

والبيئة الأخلاقية والممارسات الفضلى وتأكيد عليها، في حين جاءت أقل العبارات تقييماً الفقرة (79) والتي تنص على " يتم مكافأة الموظفين على التميز والابداع في المؤسسة من الإدارة العليا" بمعدل (2.67) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (73) والخاصة بالتفويض وتوسيع الصلاحيات في العمل وهو ما يؤكد على أهمية إيلاء الإبداع والابتكار وتفويض الصلاحيات في العمل الاهتمام اللازم وبهذا يمكن الإجابة على السؤال الثاني للدراسة بالقول إن واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة هو واقع مرتفع (جيد جداً) حسب تقييم المبحوثين.

3. السؤال الفرعي الثالث والفرضية الأولى للدراسة " ما مدى العلاقة بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟

الفرضية الأولى " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين أداء العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة".

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بفحص مدى الارتباط بين كل مجال من مجالات محور التدريب بمحور الأداء الوظيفي وذلك باستخراج معامل الارتباط والدلالات الإحصائية لهذه المجالات، والجدول (4-7) أدناه يبين العلاقة الارتباطية:

جدول (7-4) معاملات الارتباط

المتغير التابع		المتغيرات المستقلة
الاداء الوظيفي		فاعلية التدريب
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.24	الاحتياجات التدريبية
0.000	**0.214	برامج التدريب
0.000	**0.402	حوافز التدريب
0.011	*0.134	تقييم التدريب
0.000	**0.388	تقييم ما بعد التدريب
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

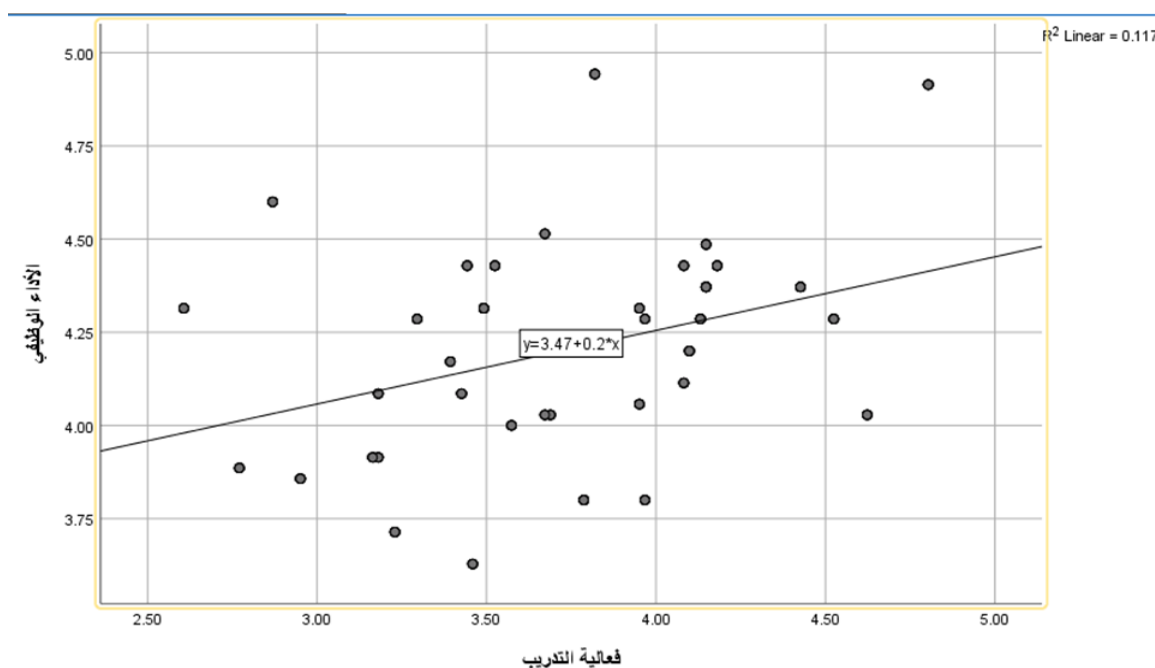
بمراجعة الجدول (7-4) معاملات الارتباط ، نلاحظ ان هناك ارتباط معنوي طردي ودال احصائياً لكافة مجالات المحور الأول (فاعلية التدريب) مع محور (الاداء الوظيفي) وذلك بدلالة مستوى الدلالة (اقل من 0.01) لأربعة من المجالات، وأقل من (0.05) لمجال تقييم التدريب، كما نلاحظ ان اتجاه هذا الإرتباط طردي موجب، وأن مستوى الارتباط أقل من متوسط، وتبين هنا أن المجال الثالث حوافز التدريب والمجال الخامس تقييم ما بعد التدريب كان لها أعلى معاملي ارتباط مع المتغير التابع الأداء الوظيفي " مما يوضح أن هذين المجالين وللاذين تبين أنهما بحاجة إلى تركيز واهتمام أكبر هما الأكثر تأثير و انعكاسا إيجابيا على الأداء الوظيفي.

ولفحص اذا ما كان هذا الارتباط ذا أثر، سواء من قبل المحور الكلي للمتغير المستقل (فاعلية التدريب) أو أي من مجالاته على حدى على المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، قامت الباحثة باختبار العلاقة بين محور المتغير المستقل (فاعلية التدريب) ومحور المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك من خلال اجراء اختبار الإنحدار الخطي البسيط، والجدول (4-8) والشكل (4-1) أدناه يوضحان طبيعة هذه العلاقة:

جدول (4-8) العلاقة بين المحاور الكلية (فاعلية التدريب والاداء الوظيفي)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
الاداء الوظيفي	0.342	0.000	0.117	0.197	39	0.000	29.2	0.000
فاعلية التدريب								

بالنظر الى الجدول (4-8) العلاقة بين المحاور الكلية (فاعلية التدريب والاداء الوظيفي)، نجد ان هناك ارتباط طردي موجب بقيمة (0.342) وهو ارتباط متوسط ودال احصائيا بقيمة الفا (0.000) وهي قيمة اقل من 5%، كما نجد أن معامل التحديد (ر²) يوضح أن المتغير المستقل فاعلية التدريب يفسر مجتمعا ما قيمته (11.7%) من قيمة التغير في الاداء الوظيفي للمجتمع المبحوث، كما نجد ان نموذج الانحدار معنوي من خلال قيمة (ف) البالغة (39) ودالاتها البالغة (0.000) ، كما جاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين المحور المستقل (فاعلية التدريب) والمحور التابع (الاداء الوظيفي للعاملين) وبلغت (0.197) ودالة احصائيا وذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، وبذلك يمكن القول أنه كلما تحسنت فاعلية التدريب بمقدار وحدة واحدة، فإن الأداء الوظيفي لدى المجتمع المبحوث يتحسن بمقدار (19.7%) وحدة.



شكل (1-4) العلاقة بين المحورين فاعلية التدريب والاداء الوظيفي

كما يتبين من الشكل (1-4) العلاقة بين المحورين فاعلية التدريب والاداء الوظيفي أن معادلة الإنحدار بين المحورين الكليين (فاعلية التدريب بكافة مجالاته المؤثرة) والمحور التابع (الأداء الوظيفي) هي $Y=3.47 + 0.20 X$ ، حيث ان $Y =$ الاداء الوظيفي و $X =$ فاعلية التدريب، (قيمة بيتا مقربة لأقرب رقمين عشريين صحيحين)، (3.47 = ثابت)

ولمعرفة هل هناك أثر للمتغيرات المستقلة (مجالات محور فاعلية التدريب) على المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي القياسي المتعدد بطريقة (enter)، بمعنى ادراج كافة المتغيرات المستقلة بغض النظر عن تأثيرها على المتغير التابع، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (9-4) التالي.

جدول (9-4) أثر مجالات فاعلية التدريب على الاداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	ر ²	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
الاداء الوظيفي ر ² = %11.7	الاحتياجات التدريبية	0.058	18	0.000	0.16	24.6	0.000
	برامج التدريب	0.046	14.1	0.000	0.128	26.6	0.000
	الحوافز	0.162	56.5	0.000	0.189	40.8	0.000
	تقييم التدريب	0.018	5.5	0.021	0.069	31.2	0.000
	تقييم ما بعد التدريب	0.150	51.9	0.000	0.174	69.1	0.000

بقراءة متأنية للجدول (9-4) أثر مجالات فاعلية التدريب على الاداء الوظيفي ، نستطيع ملاحظة ما يلي:

1. أن مجال الاحتياجات التدريبية يفسر ما قيمته (5.8%) من التغير في الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وذلك بدلالة معامل التفسير (ر²).

2. أن مجال برامج التدريب يفسر ما قيمته (4.6%) من التغير في الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وذلك بدلالة معامل التفسير (2).

3. أن مجال الحوافز يفسر ما قيمته (16.1%) من التغير في الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وذلك بدلالة معامل التفسير (2).

4. أن مجال تقييم التدريب يفسر ما قيمته (1.8%) من التغير في الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وذلك بدلالة معامل التفسير (2).

5. أن مجال التقييم ما بعد التدريب يفسر ما قيمته (15%) من التغير في الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وذلك بدلالة معامل التفسير (2).

وأن:

- التحسن في توفير الاحتياجات التدريبية بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 16% وحدة على الأداء الوظيفي، وذلك بدلالة معامل التحديد (بيتا).

- التحسن على برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 12.8% وحدة على الأداء الوظيفي، وذلك بدلالة معامل التحديد (بيتا).

- التحسن في تقديم الحوافز للمتدربين بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 18.9% وحدة على الأداء الوظيفي، وذلك بدلالة معامل التحديد (بيتا).

- التحسن في تقييم التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 6.9% وحدة على الأداء الوظيفي، وذلك بدلالة معامل التحديد (بيتا).

- التحسن في التقييم ما بعد التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 17.4% وحدة على الأداء الوظيفي، وذلك بدلالة معامل التحديد (بيتا).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالاتي:

الأداء الوظيفي للعاملين = 3.47 + 0.16 (الاحتياجات التدريبية) + 0.128 (برامج

التدريب) + 0.189 (الحوافز) + 0.069 (تقييم التدريب) + 0.174 (تقييم ما بعد التدريب).

وبذلك نستطيع الإجابة على السؤال الثالث بالقول:

أن هناك علاقة بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة، وتتلخص هذه العلاقة بالآتي:

معادلة خط الانحدار المتعدد (الأداء الوظيفي للعاملين = 3.47 + 0.16 (الاحتياجات التدريبية)

+ 0.128 (برامج التدريب) + 0.189 (الحوافز) + 0.069 (تقييم التدريب) + 0.124 (تقييم

ما بعد التدريب).

كما نستطيع الإجابة على الفرضية الأولى من الدراسة بالقول: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين أداء

الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة".

وممكن القول هنا أنه رغم حداثة تجربة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ورغم كونها حديثة النشأة

إلا أنه تبين أن تأثيرها من خلال التدريب المقدم منها كان واضحاً ومعنوياً على الأداء الوظيفي

لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية وتفسير فاعلية التدريب (11.7%) من التباين

الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يعتبر جيداً ومقبولاً في هذه المرحلة من عمل المرسدة الوطنية

الفلسطينية للإدارة وتعتبر بداية مباشرة.

وكان بعد الحوافز التدريبية هو الأكثر تأثيراً على الأداء يليه بعد تقييم ما بعد التدريب في المرتبة

الثانية وهما البعدين الذي تبين أيضاً أن بهما ضعف مقارنة بالأبعاد الأخرى يستدعي مزيداً من

الاهتمام والتركز.

4. اجابة السؤال الفرعي الرابع والفرضيتان الثانية والثالثة للدراسة "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرنامج التدريبي، عدد الدورات، نوع المؤسسة).

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرنامج التدريبي، عدد الدورات، نوع المؤسسة).

الفرضية الثالثة " لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرنامج التدريبي، عدد الدورات، نوع المؤسسة"

للإجابة على هذا السؤال والفرضيات المرتبطة به، قامت الباحثة بإجراء الاختبارات والخروج بالنتائج كما يلي:

1. أثر نوع الجنس على اجابات المبحوثين على كافة المحاور والمجالات، ويتبين من خلال

الجدول (4-10) بعد اجراء اختبار independent sample T- test :

جدول (4-10) أثر الجنس على محاور الدراسة

الجنس						
مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المعدل	العدد		
1.304	0.114	0.45521	3.8051	178	انثى	احتياجات
		0.42537	3.8414	118	ذكر	التدريب
2.519	0.693	0.52586	4.0242	178	انثى	برامج التدريب
		0.46475	4.0643	118	ذكر	
0.156	0.143	0.63877	3.4322	178	انثى	الحوافز
		0.60655	3.3947	118	ذكر	
2.160	0.198	0.60445	4.1186	178	انثى	تقييم التدريب
		0.53376	4.1669	118	ذكر	
1.663	0.350	0.93183	3.0495	178	انثى	تقييم ما بعد
		0.89471	3.0856	118	ذكر	التدريب
0.875	0.693	0.30803	4.2087	178	انثى	المحور الكلي)
		0.28046	4.1941	118	ذكر	فعالية التدريب)
1.034	0.124	0.45521	3.8051	178	انثى	الاداء الوظيفي
		0.42537	3.8414	118	ذكر	

يتبين لنا من النتائج المدونة في جدول (4-10) أثر الجنس على محاور الدراسة أنه لا يوجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير جنس المبحوث، وذلك بدلالة أن مستوى الدلالة جاء أكبر من 5% لكافة المحاور والمجالات، مما يعني أن آراء المبحوثين لم تختلف كون المحييب انثى أو ذكر، مما يدل على وحدة المفاهيم حول فاعلية التدريب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين لدى الطرفين.

2. أثر الفئة العمرية: ولفحص إن كان يوجد أثر ام لا للفئة العمرية، تم اجراء اختبار تحليل التباين

(ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (4-11):

جدول (4-11) أثر الفئة العمرية

الفئة العمرية

المجال المحور ١	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
احتياجات التدريب	بين المجموعات	1.248	3	0.416	2.204	0.088
	داخل المجموعات	55.116	292	0.189		
	المجموع	56.364	295			
برامج التدريب	بين المجموعات	4.183	2	2.092	7.800	0.001
	داخل المجموعات	42.902	160	0.268		
	المجموع	47.085	162			
الحوافز	بين المجموعات	1.479	3	0.493	2.080	860.0
	داخل المجموعات	69.220	292	0.237		
	المجموع	70.699	295			
تقييم التدريب	بين المجموعات	4.450	3	1.483	3.992	0.063
	داخل المجموعات	108.508	292	0.372		
	المجموع	112.958	295			
تقييم ما بعد التدريب	بين المجموعات	2.304	3	0.768	2.463	0.016
	داخل المجموعات	91.037	292	0.312		
	المجموع	93.340	295			
فعالية التدريب	بين المجموعات	8.431	3	2.810	3.493	0.019
	داخل المجموعات	234.944	292	0.805		
	المجموع	243.375	295			
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.417	3	0.139	1.648	0.178
	داخل المجموعات	24.622	292	0.084		
	المجموع	25.039	295			

بالنظر الى جدول (4-11) أثر الفئة العمرية نجد ان هناك فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مجالات (برامج التدريب، التقييم ما بعد التدريب) ومحور (فعالية التدريب) وذلك بدلالة (ف) ومستوى الدلالة لها، حيث جاءت على التوالي (7.8، 0.001) و(2.5، 0.016) و(3.5، 0.019)، في حين لم تتبين أية فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول بقية مجالات فعالية التدريب او مجال الاداء الوظيفي للعاملين.

ولفحص هذه الفروق بين الفئات العمرية، قامت الباحثة بإجراء الاختبار البعدي (LSD) وجاءت

النتائج كما هو مبين في الجدول (1-11-4) :

جدول (1-11-4) اختبار LSD - الفئة العمرية

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (I-J)	LSD			
			من 30 - أقل	من 40 سنة		
0.235	0.08857	0.10535	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل	برامج التدريب	
0.240	0.07159	0.08424	من 40 - أقل	من 40 سنة		
0.014	0.07854	.19485*	من 50 سنة فأكثر			
0.903	0.16317	-0.01997	من 30 - أقل	أقل من 30 سنة	تقييم ما بعد التدريب	
0.621	0.16289	-0.08051	من 40 - أقل			من 40 سنة
0.040	0.17341	.35859*	من 50 سنة فأكثر			من 50 سنة
0.903	0.16317	0.01997	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل		
0.647	0.13190	-0.06053	من 40 - أقل	من 40 سنة		
0.009	0.14469	.37856*	من 50 سنة فأكثر	من 50 سنة		
0.621	0.16289	0.08051	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل		
0.647	0.13190	0.06053	من 30 - أقل	من 40 سنة		
0.003	0.14437	.43909*	من 50 سنة فأكثر	من 50 سنة		
0.359	0.09082	0.08346	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل	فعالية التدريب	
0.375	0.07342	0.06529	من 40 - أقل	من 40 سنة		
0.002	0.08054	.25175*	من 50 سنة فأكثر	من 50 سنة		

0.841	0.09066	0.01817	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50
0.375	0.07342	-0.06529	من 30 - أقل من 40 سنة	
0.021	0.08036	.18646*	من 50 سنة فأكثر	
* . The mean difference is significant at the 0.05 level.				

بالنظر الى جدول (1-11-4) اختبار LSD - الفئة العمرية، نستطيع القول ان الفروقات ظهرت بين الفئات (أقل من 30 سنة) وبين الفئة (50 سنة فأكثر) ولصالح الفئة الأولى فيما يتعلق بالإجابة على العبارات المتعلقة بمجال (برامج التدريب) مما يعني أن المبحوثين من الفئة العمرية (50 فأكثر) يقيمون البرامج التدريبية أقل من الفئة (أقل من 30 سنة) وقد يعود هذا الى الخبرات وعدد الدورات التدريبية التي تلقوها خلال مسيرتهم العملية مما جعل من التدريب في هذه المرحلة من العمر أقل فاعلية وليس وإضافات نوعية لهذه الفئة، مقارنة بالموظفين من الفئة العمرية الأقل والتي هي غالبا من صغار الموظفين والمستجدين وذوي الخبرة الأقل ولم يتلقوا دورات تدريبية سابقا ولديهم رغبة جامحة بتطوير أنفسهم من خلال تلك البرامج والتقييم الذي يتوقعون الحصول عليه بعد التدريب

فيما يتعلق بالمجال (تقييم ما بعد التدريب) نجد ان كافة الفئات العمرية تقيم هذا المجال بمعدلات أكبر من تقييم الفئة (50 سنة فأكثر) لذات المجال، وقد تعود الأسباب لما تم ذكره حول تقييم هذه الفئة بمعدل اقل للمجال السابق، إضافة إلى النزعة الأعلى لدى الفئات العمرية الأصغر نحو التطور، الامر الذي يجعلها أكثر اهتماما باكتساب الفائدة على وجهها الاكمل نتيجة لعملية التدريب. ونجد أن المبحوثين بين الاعمار (30-50) يقيمون محور فاعلية التدريب بمعدلات أكبر من تقييم الفئة (50 سنة فأكثر)، أيضا وتعزي الباحثة هذا التقييم الأعلى لهذه الفئات للأسباب المذكورة انفا.

3. أثر المسمى الوظيفي: ولفحص إن كان يوجد أثر ام لا للمسمى الوظيفي، تم اجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (4-12) ادناه:

جدول (4-12) أثر المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي						
المجال المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
احتياجات التدريب	بين المجموعات	0.916	3	0.305	1.608	0.188
	داخل المجموعات	55.448	292	0.190		
	المجموع	56.364	295			
برامج التدريب	بين المجموعات	0.941	3	0.314	1.313	0.270
	داخل المجموعات	69.758	292	0.239		
	المجموع	70.699	295			
الحوافز	بين المجموعات	0.631	3	0.210	0.547	0.651
	داخل المجموعات	112.326	292	0.385		
	المجموع	112.958	295			
تقييم التدريب	بين المجموعات	0.696	3	0.232	0.731	0.534
	داخل المجموعات	92.644	292	0.317		
	المجموع	93.340	295			
تقييم ما بعد التدريب	بين المجموعات	3.414	3	1.138	1.385	0.248
	داخل المجموعات	239.961	292	0.822		
	المجموع	243.375	295			
فعالية التدريب	بين المجموعات	0.848	3	0.283	1.108	0.346
	داخل المجموعات	74.470	292	0.255		
	المجموع	75.317	295			
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.191	3	0.064	0.748	0.524
	داخل المجموعات	24.848	292	0.085		
	المجموع	25.039	295			

بالنظر الى جدول (4-12) أثر المسمى الوظيفي نلاحظ انه لا يوجد فروق بين متوسطات اجابات الباحثين على كافة المحاور والمجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك من خلال ملاحظة قيمة الدلالة (أكبر من 0.05) لكافة المجالات والمحاور، وتعزى الباحثة عدم وجود الفروقات الى

وجود وحدة المفهوم حول أهمية التدريب بين كافة المسميات الوظيفية في مجتمع البحث، كما يعد هذا مؤشرا الى توفر الرغبة لدى كافة المسميات في التوجه الى التدريب، مما يدل على توفر النزعة نحو التطور لدى العاملين من كافة المسميات الوظيفية.

4. أثر سنوات الخبرة: ولفحص إن كان يوجد أثر ام لا لسنوات الخبرة، تم اجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (4-13) ادناه:

جدول (4-13) أثر سنوات الخبرة

سنوات الخبرة						
المجال	مصدرالتباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
احتياجات التدريب	بين المجموعات	0.418	3	0.139	0.726	0.537
	داخل المجموعات	55.927	291	0.192		
	المجموع	56.346	294			
برامج التدريب	بين المجموعات	0.240	3	0.080	0.332	0.803
	داخل المجموعات	70.257	291	0.241		
	المجموع	70.497	294			
الحوافز	بين المجموعات	0.714	3	0.238	0.617	0.604
	داخل المجموعات	112.218	291	0.386		
	المجموع	112.932	294			
تقييم التدريب	بين المجموعات	0.839	3	0.280	0.881	0.452
	داخل المجموعات	92.479	291	0.318		
	المجموع	93.318	294			
تقييم ما بعد التدريب	بين المجموعات	2.283	3	0.761	0.919	0.432
	داخل المجموعات	241.087	291	0.828		
	المجموع	243.370	294			
فعالية التدريب	بين المجموعات	0.017	3	0.006	0.065	0.978
	داخل المجموعات	25.009	291	0.086		
	المجموع	25.026	294			
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.571	3	0.190	0.741	0.528
	داخل المجموعات	74.694	291	0.257		
	المجموع	75.265	294			

بالنظر الى جدول (4-13) أثر سنوات الخبرة نلاحظ انه لا يوجد فروق بين متوسطات اجابات
المبحوثين على كافة المحاور والمجالات تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) وذلك من خلال ملاحظة قيمة
الدلالة (اكبر من 0.05) لكافة المجالات والمحاور، وتعزى الباحثة عدم وجود الفروقات بالربط مع
سنوات الخبرة الى الاتجاه الايجابي نحو التدريب من قبل كافة العاملين، وقد يؤشر كون سنوات الخبرة
للمجتمع المبحوث تأتي في مجملها بين 5-15 سنة وبنسبة 89% كما تدل عليه مواصفات العينة،
إلى أن هذه الفئة ما زالت تنزع الى التطور من خلال التدريب.

6. أثر المؤهل العلمي: وقد تم اجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما

هو مبين في الجدول (4-14) ادناه:

جدول (4-14) أثر المؤهل العلمي

المؤهل العلمي						
المجال المحور	مصدرالنتيائين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
احتياجات التدريب	بين المجموعات	0.401	2	0.200	1.049	0.351
	داخل المجموعات	55.963	293	0.191		
	المجموع	56.364	295			
برامج التدريب	بين المجموعات	0.260	2	0.130	0.540	0.583
	داخل المجموعات	70.440	293	0.240		
	المجموع	70.699	295			
الحوافز	بين المجموعات	1.359	2	0.679	1.784	0.170
	داخل المجموعات	111.599	293	0.381		
	المجموع	112.958	295			
تقييم التدريب	بين المجموعات	0.057	2	0.029	0.090	0.914
	داخل المجموعات	93.283	293	0.318		
	المجموع	93.340	295			
تقييم ما بعد التدريب	بين المجموعات	4.681	2	2.340	2.873	0.058
	داخل المجموعات	238.694	293	0.815		
	المجموع	243.375	295			
فعالية التدريب	بين المجموعات	0.032	2	0.016	0.190	0.827
	داخل المجموعات	25.007	293	0.085		
	المجموع	25.039	295			
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.707	2	0.353	1.387	0.251
	داخل المجموعات	74.611	293	0.255		
	المجموع	75.317	295			

بمراجعة جدول (4-14) أثر المؤهل العلمي نلاحظ انه لا يوجد فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين

على كافة المحاور والمجالات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك من خلال ملاحظة قيمة الدلالة

(أكبر من 0.05) لكافة المجالات والمحاور.

6. أثر نوع البرنامج التدريبي: وقد تم اجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث جاءت النتائج

كما هو مبين في الجدول (4-15) ادناه:

جدول (4-15) أثر نوع البرنامج التدريبي

نوع البرنامج التدريبي						
المجال المحور	مصدرالتباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
احتياجات التدريب	بين المجموعات	0.044	2	0.022	0.115	0.892
	داخل المجموعات	56.320	293	0.192		
	المجموع	56.364	295			
برامج التدريب	بين المجموعات	0.037	2	0.019	0.077	0.926
	داخل المجموعات	70.662	293	0.241		
	المجموع	70.699	295			
الحوافز	بين المجموعات	0.198	2	0.099	0.257	0.774
	داخل المجموعات	112.760	293	0.385		
	المجموع	112.958	295			
تقييم التدريب	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.063	0.939
	داخل المجموعات	93.300	293	0.318		
	المجموع	93.340	295			
تقييم ما بعد التدريب	بين المجموعات	0.931	2	0.466	0.563	0.570
	داخل المجموعات	242.444	293	0.827		
	المجموع	243.375	295			
فعالية التدريب	بين المجموعات	0.449	2	0.224	2.672	0.071
	داخل المجموعات	24.591	293	0.084		
	المجموع	25.039	295			
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.047	2	0.024	0.092	0.912
	داخل المجموعات	75.270	293	0.257		
	المجموع	75.317	295			

بمراجعة جدول (4-15) أثر نوع البرنامج التدريبي نلاحظ انه لا يوجد فروق بين متوسطات اجابات

المبحوثين على كافة المحاور والمجالات تعزى لمتغير (نوع البرنامج التدريبي) وذلك من خلال

ملاحظة قيمة الدلالة (اكبر من 0.05) لكافة المجالات والمحاور.

7. أثر عدد الدورات: وقد تم اجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هو

مبين في الجدول (4-16) ادناه:

جدول (4-16) أثر عدد الدورات

عدد الدورات						
المجال	مصدرالتباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
احتياجات التدريب	بين المجموعات	0.208	2	0.104	0.543	0.581
	داخل المجموعات	56.156	293	0.192		
	المجموع	56.364	295			
برامج التدريب	بين المجموعات	0.948	2	0.474	1.991	0.138
	داخل المجموعات	69.751	293	0.238		
	المجموع	70.699	295			
الحوافز	بين المجموعات	0.237	2	0.119	0.308	0.735
	داخل المجموعات	112.720	293	0.385		
	المجموع	112.958	295			
تقييم التدريب	بين المجموعات	0.369	2	0.185	0.582	0.560
	داخل المجموعات	92.971	293	0.317		
	المجموع	93.340	295			
تقييم ما بعد التدريب	بين المجموعات	0.346	2	0.173	0.209	0.812
	داخل المجموعات	243.029	293	0.829		
	المجموع	243.375	295			
فعالية التدريب	بين المجموعات	0.144	2	0.072	0.846	0.430
	داخل المجموعات	24.895	293	0.085		
	المجموع	25.039	295			
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.257	2	0.128	0.501	0.606
	داخل المجموعات	75.060	293	0.256		
	المجموع	75.317	295			

بمراجعة الجدول (4-16) أ أثر عدد الدورات نلاحظ انه لا يوجد فروق بين متوسطات اجابات

المبحوثين على كافة المحاور والمجالات تعزى لمتغير (عدد الدورات) وذلك من خلال ملاحظة قيمة

الدلالة (اكبر من 0.05) لكافة المجالات والمحاور .

8. أثر نوع المؤسسة: وقد تم اجراء اختبار independent sample T- test، حيث جاءت النتائج

كما هو مبين في الجدول (4-17) ادناه:

جدول (4-17) أثر نوع المؤسسة

نوع المؤسسة						
مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المعدل	العدد		
0.948	0.114	0.42942	3.8450	208	وزارية	احتياجات التدريب
		0.45439	3.7841	88	حكومية غير وزارية	
0.007	0.693	0.51023	4.0560	208	وزارية	برامج التدريب
		0.43901	4.0301	88	حكومية غير وزارية	
0.636	0.143	0.60968	3.4483	208	وزارية	الحوافز
		0.63396	3.3182	88	حكومية غير وزارية	
0.460	0.198	0.56529	4.1738	208	وزارية	تقييم التدريب
		0.55415	4.0860	88	حكومية غير وزارية	
0.304	0.350	0.92780	3.1117	208	وزارية	تقييم ما بعد التدريب
		0.85797	2.9755	88	حكومية غير وزارية	
0.519	0.693	0.28472	4.2148	208	وزارية	المحور الكلي (فعالية التدريب)
		0.30518	4.1646	88	حكومية غير وزارية	
0.948	0.124	0.42942	3.8450	208	وزارية	الاداء الوظيفي
		0.45439	3.7841	88	حكومية غير وزارية	

بقراءة لجدول (4-17) أثر نوع المؤسسة ، نجد انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير (نوع المؤسسة) الذي يعمل فيها المبحوثين.

بالتالي نستطيع الإجابة على السؤال الرابع للدراسة بالقول: أن هناك فروق دالة احصائيا بين متوسطات اجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى فقط للمتغير (الفئة العمرية)، في حين لم تظهر الاختبارات الاحصائية أية فروق تعزى للمتغيرات الضابطة الاخرى.

ونجيب على الفرضية الثانية بالقول: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرنامج التدريبي، عدد الدورات، نوع المؤسسة)، في حين هناك فروق تعزى للفئة العمرية على مجالات (برامج التدريب، تقييم ما بعد التدريب) ومحور (فاعلية التدريب).

ونجيب على الفرضية الثالثة بالقول " لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرنامج التدريبي، عدد الدورات، نوع المؤسسة".

3.4 ملخص النتائج ومناقشتها

بالعودة الى أسئلة الدراسة وفرضياتها، يمكن ترتيب نتائج الدراسة كما يلي:

1. السؤال الأول للدراسة " ما درجة فاعلية التدريب المقدم من المدرسة الوطنية للإدارة للموظفين في

الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟

إجابة السؤال الاول

- إن درجة توفير الاحتياجات التدريبية كما يراها المبحوثين هي درجة عالية بمعدل (3.82)

وجاءت في المرتبة الثالثة

- إن تقييم المبحوثين لبرامج التدريب التي تقدمها المدرسة الوطنية جاء بدرجة عالية بمعدل

(4.0) وجاءت في المرتبة الثانية

- ان تحفيز المتدربين تم تقييمه بدرجة عالية بمعدل (3.4) وجاءت في المرتبة الرابعة وما

قبل الأخيرة

- عملية تقييم التدريب التي تقوم بها المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة أثناء وخلال عملية

التدريب فيها فُيتمت عاليا بمعدل (4.13)، وجاءت في المرتبة الأولى

- هناك تقييم بدرجة متوسطة لعملية تقييم ما بعد التدريب، بمعدل (3.07) والذي جاء في

المرتبة الخامسة والأخيرة.

- إن التدريب الذي تقدمه المدرسة الوطنية جاء ذو فعالية عالية بمعدل (3.68).

2.السؤال الثاني للدراسة: ما واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير

الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟

إجابة السؤال الثاني

واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة

هو واقع مرتفع (جيد جدا) بمعدل (4.19) حسب تقييم المبحوثين.

3. السؤال الثالث للدراسة " ما مدى العلاقة بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين

الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة؟

إجابة السؤال الثالث للدراسة

- هناك علاقة طردية معنوية بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة، وتتلخص هذه العلاقة بالآتي: -
- معادلة خط الانحدار المتعدد (الأداء الوظيفي للعاملين = 3.47 + 0.16 (الاحتياجات التدريبية) + 0.128 (برامج التدريب) + 0.189 (الحوافز) + 0.069 (تقييم التدريب) + 0.174) (تقييم ما بعد التدريب).
- إن مجال الاحتياجات التدريبية يفسر ما قيمته (5.8%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.
- إن مجال برامج التدريب يفسر ما قيمته (4.6%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.
- إن مجال الحوافز يفسر ما قيمته (16.1%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.
- إن مجال تقييم التدريب يفسر ما قيمته (1.8%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.
- إن مجال التقييم ما بعد التدريب يفسر ما قيمته (15%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.
- التحسن في توفير الاحتياجات التدريبية بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 16% وحدة على الاداء الوظيفي.
- التحسن على برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 12.8% وحدة على الاداء الوظيفي.

- التحسن في تقديم الحوافز للمتدربين بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 18.9% وحدة على الاداء الوظيفي.

- التحسن في تقييم التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 6.9% وحدة على الاداء الوظيفي.

- التحسن في التقييم ما بعد التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 17.4% وحدة على الاداء الوظيفي.

إجابة الفرضية الاولى للدراسة "

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة وبين أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة" بدلالة الارتباط الطردي الموجب بين المتغيرين معادلة خط الانحدار كما بينت في الاجابة على السؤال الاول للدراسة.

4. أجابه السؤال الرابع للدراسة والفرضيتان الثانية والثالثة: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، طبيعة المؤسسة الحكومية، اسم البرنامج التدريبي).

إجابة السؤال الرابع والفرضيتان الثانية والثالثة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير الجنس.

- هناك فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مجالات (برامج التدريب، التقييم ما بعد التدريب) ومحور (فعالية التدريب) وذلك بدلالة (ف) ومستوى الدلالة لها، حيث جاءت على التوالي (7.8، 0.001) و (2.5، 0.016) و (3.5، 0.019) تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- ان الفروقات جاءت بين الفئات (أقل من 30 سنة) وبين الفئة (50 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (أقل من 30 سنة) فيما يتعلق بالإجابة على العبارات المتعلقة بمجال (برامج التدريب).
- كافة الفئات العمرية قيمت مجال (تقييم ما بعد التدريب) بمعدلات أكبر من تقييم الفئة (50 سنة فأكثر) لذات المجال.
- المبحوثين بين الاعمار (30-50) سنة، يقيمون محور فاعلية التدريب بمعدلات أكبر من تقييم الفئة (50 سنة فأكثر) للمحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير البرنامج التدريبي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير عدد الدورات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات
المبحوثين حول محاور الدراسة ومجالاتها تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

ملخص نتائج المقابلات

بعد إجراء الباحثة مقابلات مع ثلاثة من موظفي الإدارة التنفيذية العليا في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، فقد خرجت نتائج المقابلات كالآتي:

حول الاحتياجات التدريبية كانت النتيجة ان المدرسة الوطنية لديها برامج معدة وموجهة نحو المسميات الوظيفية المختلفة في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، ويتولى ديوان الموظفين العام عملية مخاطبة الوزارات لترشيح موظفيها للدورات التدريبية حسب الحاجة، الامر الذي تعمل المدرسة الوطنية على حوسبته وقوننته لتكون على صلة مباشرة في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلا.

وعن البرامج التدريبية ومحتواها، والتحضير للتدريب، كانت الاجابة بأن المدرسة الوطنية تقوم بإعداد البرامج التدريبية الملائمة لكل من الفئات والمسميات الوظيفية في ظل غياب تحديد الاحتياجات الحقيقية للمتدربين من قبل وزاراتهم وحادثة الاليات المتبعة لدى المدرسة الوطنية كونها فعليا بدأت منذ ثلاث سنوات فقط في عملية التدريب.

وعن الحوافز المقدمة للمتدربين، كانت النتيجة ان المدرسة الوطنية توفر ما أمكنها من حوافز، ولا زالت العملية قيد التطوير فيما يتعلق بتقديم الحوافز للمتدربين بناء على نتائجهم في البرامج التدريبية او قبل حضورهم للدورات، وأن هذا البعد يجب أن يكون محور اهتمام وزاراتهم والمؤسسات الحكومية غير الوزارية التي يعملون بها بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.

اما عن تقييم التدريب، فقد شدد المبحوثين على تقييم الدورات التدريبية بعناية من قبل المدرسة الوطنية وذلك فيما يتعلق بالمحتوى والأداء وكذلك التقييم للمتدربين والمدربين أثناء وخلال عملية التدريب.

وعن التقييم ما بعد التدريب وقياس أثر التدريب للمتدربين في وظائفهم فقد كانت الاجابة، بان هذا الموضوع بشكل احد طموحات المدرسة الوطنية التي تعمل عليه مع ديوان الموظفين العام وبالتنسيق والتعاون مع الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية بدولة فلسطين.

وبذلك نجد ان نتائج المقابلة تنسجم وتتوافق الى حد كبير مع النتائج الصادرة عن تحليل البيانات،
الأمر الذي يعطي دعماً لهذه النتائج ويجعل منها أكثر قابلية للتعميم على مجتمع البحث.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

في ضوء ما تقدم من نتائج، قامت الباحثة بمناقشة نتائج الدراسة في إطار الادبيات التي شملت عليها الدراسة بما فيها الدراسات السابقة، ومن ثم تطرقت الى استنتاجاتها الشخصية في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، ومن ثم خرجت بالتوصيات المرتبطة بالنتائج والمناقشة معا.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

بالعودة الى نتائج الدراسات السابقة المشمولة في هذه الدراسة، فقد تبين ان نتائج جل تلك الدراسات تتفق مع نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بأثر التدريب الإيجابي على الأداء الوظيفي، ومن هذه الدراسات (دراسة حمادة 2018، قيشاوي 2015، البسطامي 2021، قشاش 2021، خزام 2020، امحمد 2017، محمد 2016، بومرداس 2017، Gopinath 2021، Kuruppu 2021) ، وفي هذا السياق اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المالكي 2019 والتي قالت بعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، الامر الذي استوقف الباحثة عند تلك الدراسة ، حيث وجدت ان توصيات تلك الدراسة تركز على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التحاق المتدرب بالبرنامج التدريبي، اضافة الى ضرورة الاهتمام بالتقييم ما بعد التدريب، وهذا الاخير أكدت

عليه دراسات كل من (دمج 2021، قيشاوي 2015)، وبالعودة الى نتائج هذه الدراسة نجد ان مجال (تقييم ما بعد التدريب) حصل على تقييم بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين، حيث كان ادنى المجالات تقييما من قبل المبحوثين، وبهذا تجد الباحثة ان هناك اتفاق نوعا ما بين نتائج هذه الدراسة والدراسات المذكورة حول اهمية تقييم ما بعد التدريب. واذا عدنا الى دراسة مهنا 2021 حول استخدام استراتيجيات التدريب والاستثمار في الكادر البشري، نجد ان هناك اعتماد كبير لاستراتيجية التدريب ولكن هناك استثمار متوسط في الكادر البشري، الامر الذي يعزز حصول العبارة " يتم مكافأة الموظفين على التميز والابداع في المؤسسة من الإدارة العليا" من محور الاداء الوظيفي للعاملين على أقل المعدلات (2.67) وانحراف معياري كبير (1.22) بالمقارنة مع متوسط الانحرافات المعيارية (0.65) لذات المحور، هذا علما بأن التدريب يحسن من عملية التميز والابداع في المؤسسات. كما نجد ان العبارة " يتم استخدام أدوات قياس فعالة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لاستخدامها في تحديد احتياجاتهم التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في مؤسستي " حصلت على أدنى المعدلات (3.17) بدرجة متوسطة في مجال الاحتياجات التدريبية ، وحصلت عبارة " يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية " في ذات المجال على معدل (3.36) بدرجة متوسطة، الامر الذي يجعل من نتائج هذه الدراسة تتشابه مع نتائج وتوصيات الدراسات المذكورة حول اهمية اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام ادوات فعالة لقياس اثر التدريب. وقد عززت المقابلات مع الكادر الوظيفي في المدرسة الوطنية من هذه النتائج عند التحدث عن الحوافز والتقييم ما بعد التدريب، ولا شك ان هناك اجماع في المدرسة على ضرورة التحفيز وقياس اثر التدريب، الا ان حادثة المدرسة ووجود خلل في الجانب الاخر المتمثل في الوزارات الحكومية في اطار تحديد الاحتياجات التدريبية والقصور في اليات الترشيح للدورات التدريبية ، والافتقار الى نظام تنسيق متكامل حول هذا الموضوع ما بين ديوان الموظفين والمدرسة الوطنية والجهات المستهدفة، كلها عوامل ساهمت في بروز بعض جوانب الخلل

في عملية تحديد المتدربين بناء على الاحتياجات الحقيقية لهم ولوظائفهم وعملية التقييم ما بعد التدريب، ولا شك ان نظام متكامل اداري ومالي مدعم باطار قانوني يمكن من خلاله التغلب على هذه العوائق.

واخيرا في هذا الإطار، فإن تفسير فاعلية التدريب لنسبة 11.7% من التغير في الاداء الوظيفي تعد رقما مباشرا في ظل الانطلاق نحو حوكمة عملية التدريب التي تشرف عليها المدرسة الوطنية، إضافة الى العديد من العوامل التي تساهم في تفسير الاداء الوظيفي للعاملين وبضمنها الرضى الوظيفي، والتحفيز، واليات التقييم، وتجارب الاداء، ومتغيرات وسيطة اخرى مثل الوضع الاقتصادي والسياسي، وكثير من المتغيرات ذات العلاقة التي تفسر ما تبقى من التباين في الاداء الوظيفي ونسبته 88.3%. فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية ما بين أقل من 30 و الفئة العمرية 50 فأعلى، في المجالات (البرامج التدريبية، تقييم ما بعد التدريب، ومحور فعالية التدريب) ترى الباحثة ان هناك ارتباط بين ما تم ذكره أعلاه حول اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذه النتيجة، ذلك ان الفئة العمرية (50) فأعلى هي الفئة العمرية الأكثر استقرارا من ناحية الموقف من الوظيفة بسبب الدخول في مرحلة الخروج من العمل الامر الذي قد يحد من اهتماماتهم بالتطور وتطوير العمل، في المقابل فإنها الفئة الأكثر خبرة في العمل مما قد يجعلها على اطلاع اكبر من الفئات الاقل عمرا على احتياجات الوظيفة مما يقلل من اثار البرامج التدريبية وما يصحبها من تقييمات عليهم.

فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مجالات ومحاور الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، نوع المؤسسة، البرنامج التدريبي، عدد الدورات)، فترى الباحثة أن عدم وجود هذه الفروقات قد يعود الى

وحدة الثقافة والمفهوم والاتجاه نحو التدريب لدى هذه الفئات بغض النظر عن اختلافاتهم الديموغرافية، الامر الذي يعزز الرغبة الجامعة لديهم بالتطور والتطوير الوظيفي.

التوصيات

في ظل ما تقدم من نتائج ومناقشات، توصي الدراسة بما يلي :

1. ضرورة اهتمام المدرسة الوطنية بتقديم حوافز كمية ونوعية للجمهور المستهدف من المتدربين، والعمل مع ديوان الموظفين العام والجهات المشغلة لهم على حوافز ما بعد التدريب بناء على تقييمات موضوعية عادلة، ذلك لأن مجال الحوافز فسر ما قيمته (16.1%) من التغير في الاداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، وأن التحسن في تقديم الحوافز للمتدربين بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 18.9% وحدة على الاداء الوظيفي.

2. عمل مذكرات تفاهم مع الوزارات الحكومية والمؤسسات الحكومية غير الوزارية تحدد فيها الفئات العمرية والمؤهلات العلمية والمسميات الوظيفية المستهدفة، واليات الاختيار ودور الفئات المستهدفة في تحديد احتياجاتها التدريبية لأغراض تطوير العمل.

3. التشديد على مرحلة تقييم ما بعد التدريب، كأهم مرحلة يمكن من خلالها قياس أثر التدريب على الخريجين وذلك من خلال اعداد نماذج خاصة لتعبئتها من قبل المسؤولين المباشرين حول أداء العاملين للمرحلة القبلية والبعديّة من التدريب، وذلك لأن مجال التقييم ما بعد التدريب فسر ما قيمته (15%) من التغير في الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.

4. ضرورة نشر الوعي بأهمية التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي من خلال الاستفادة من معادلة الإنحدار الخطي التي توصلت اليها الدراسة حول هذه العلاقة.

5. الإهتمام الدائم بتطوير وتحسين برامج التدريب من قبل المدرسة الوطنية، وذلك لان التحسن على برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة يرافقه تحسن بمقدار 12.8% وحدة على الاداء الوظيفي.

6. ضرورة توحيد الرؤى اتجاه أهمية التدريب كإستثمار في الموارد البشرية بين كافة المؤسسات الحكومية الوزارية وغير الوزارية المقدمة للتدريب والمستفيدة منه.

7. ضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية بخريجي الدورات التدريبية من حيث الحوافز والمكافآت وإستثمار مخرجات التدريب.

8. اجراء دراسة مستقلة حول العائد على التدريب في الوزارات الحكومية.

توصيات خاصة

1. التركيز على فئة الشباب في عملية اختيار المتدربين، ذلك لأن الفئة الأكبر عمرا تقيم التدريب بدرجة أقل من الفئة الشابة.

2. الطلب من مسؤولي الدوائر الحكومية بضرورة إصدار القرارات والتعاميم اللازمة التي تلزم المتدربين من الموظفين بتطبيق نتائج التدريب على أعمالهم في هذه الوزارات وضمن جدول واضح لإدخال مخرجات التدريب في مهامهم الوظيفية.

3. إخضاع المتدربين لاختبار أداء قبلي من قبل مسؤوليهم في الوزارات الحكومية قبل التحاقهم بالدورات التدريبية، وإعادة الاختبار بعد التخرج من الدورة.

4. بالنظر الى معادلة خط الإنحدار المتعدد (الأداء الوظيفي للعاملين = 3.47 + 0.16 (الاحتياجات التدريبية) + 0.128 (برامج التدريب) + 0.189 (الحوافز) + 0.069 (تقييم التدريب) + 0.124 (تقييم ما بعد التدريب).

4-1. ان على المدرسة الوطنية الاهتمام بالدرجة الاولى بعملية التحفيز تليها توفير الاحتياجات التدريبية فتحسين البرامج التدريبية وتقييم ما بعد التدريب، وذلك بحسب ما يساهم التباين لكل منها على حدة في تباين الاداء الوظيفي لدى الوزارات المستفيدة.

الجانب التطبيقي : تقوم المدرسة الوطنية بترتيب هذه الاولويات ضمن قوائم تسلم للجهة المسؤولة عن ادارة عملية التدريب، بحيث تصنف هذه المتغيرات وتدعم ببرامج مستقلة مشتركة مع الوزارات وذلك مثل اعداد برنامج تدريبي يدعم عملية التحفيز من قبل الوزارات الحكومية موجه الى الفئات العليا في هذه الوزارات، بالتوازي مع مواعيد الدورة التدريبية واختتام دوره من خلال تمرين تطبيقي مشترك يضم القائم بالتحفيز والمتدربين وذلك لبناء ذهنية لدى الفئات العليا قادرة على التحفيز عدا عن ايمانها بضرورته في سبيل تطوير الاداء الوظيفي للعاملين.

4-2. إن توفير الحوافز التشجيعية للمتدربين ومن كلا الجانبين الجهة الحكومية كمرسل للمتدربين، والمدرسة الوطنية كمدرّب لهم تقتضي النظر في توفير اماكن خاصة ملائمة للتدريب وما يتبعها من توفير القرطاسية واللوجستيات (المبيت او المواصلات) والتغذية وإلحاق المتدربين الأوائل في دورات خارجية من قبل المدرسة الوطنية، ورعاية عملية تقييم مرتبطة بتطوير الوضع والمسمى الوظيفي وشهادات التكريم والمكافآت المالية للموظفين من قبل المؤسسات الحكومية معرض الدراسة.

الجانب التطبيقي.. اجراء ورشة عمل مشتركة ودورية بين المدرسة الوطنية للتدريب والوزارات المستفيدة، بحيث تخرج هذه الورشة بالموازنات المالية اللازمة والشاملة لتوفير كافة هذه الاحتياجات بما فيها مبالغ خاصة بالمكافآت - يمكن اقتطاعها من مخصصات المكافآت السنوية للوزارات - وتأمينها فعليا قبل الانطلاق في عمليات التدريب.

.. انشاء فريق مشترك بين المدرسة الوطنية والوزارات لقيادة مرحلة التقييم ما بعد التدريب، بحيث يعمل هذا الفريق لمدة ثلاثة اشهر ما بعد انتهاء عملية التدريب، وتكون مهامه تصميم نماذج قياس الانجاز، ومقارنة الاداء ما قبل التدريب وما بعده، واصدار النتائج بمقدار التقدم الذي حققه كل متدرب وعمل التوصيات اللازمة للوزارة المختصة بغرض ادراجه على سلم اولويات التطوير او التحفيز .

.. تشكيل لجنة مشتركة بين المدرسة الوطنية والوزارات المعنية، تعمل على التطوير الدوري لبرامج التدريب، لتتضمن الاحتياجات الحقيقية من التدريب شاملة الجوانب الادارية والفنية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

4. (pnsa.gov.ps،2021)

5. 47. قواجلة، م وكواسح، ح (2015): فاعلية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في

المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بالغرف الصحراوية بعين مليلة، رسالة ماجستير، جامعة

العربي بن مهدي -ام البواقي - الجزائر

6. أبو النصر، م. (2009): مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1،

القاهرة، مصر.

7. أبو حميد، م. (2020): أثر الحوافز المادية ولمعنوية على أداء العاملين، جامعة الملك عبد

العزیز، المملكة العربية السعودية - جدة.

8. أحمد، ج وقويدر، أ. (2020): الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية

للتأمينات وكالة الجلفة، شهادة ماجستير منشوره، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر .

9. أمحمد، ب وحاج، ن. (2017): أثر التدريب على أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للتنقيب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة - الجزائر .

10. برير، ك. (2008): إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - ط1، لبنان: دار المنهل

اللبناني

11. البساطي، ب. (2021): أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على

العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة،

جمهورية مصر العربية

12. بلال، ب. (2016): "تحفيز الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي - دراسو ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - ام البواقي". رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر

13. بودويرة، ي و بوزردوم، م. (2017): الاتصال الداخلي ودورة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -الميلية-، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.

14. بومرداس، ن. (2017): دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي -ام البواقي -الجزائر .

15. جي، س. (2016): فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية -الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية -سوريا

16. الحريري، ر. (2018): اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن

17. حريز، ل. (2018): دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

18. الحلايبة، غ. (2013): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بالأردن "دراسة تطبيقية على أمانه عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

19. الحلبي، ريهام. (2016): "مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين -دراسة ميدانية لدى عينه من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون " رسالة ماجستير منشوره، جامعة دمشق، سوريا.
20. حلس، ش. (2011): أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مركز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
21. حماد، ع. (2018): دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية - فلسطين
22. خالدي، أ وعزوز، ج. (2019): تأثير الحوافز على أداء الموظف بالمؤسسة 'دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر .
23. خزام، د. (2020): أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة قسم الدعاية في شركة بونيفارما للصناعات الدوائية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
24. الدراسات الأجنبية
25. دمج، ع. (2020): "دور ديوان الموظفين العام في الاستثمار في رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين "، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة القدس، فلسطين.
26. ديوان الموظفين العام التقرير السنوي (2013-2015).
27. رضا، أ. (2003): برنامج تدريب المدربين " كيف تكون مدرباً مؤثراً"، دار التوزيع والنشر الإسلامي، مصر، القاهرة.

28. الرويلي، ع. (2014): دور نظم المعلومات في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية في وزارة الدخيلة بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشوره، جامعة العلوم التطبيقية - البحرين

29. سعيدة، ع وسميرة، س. (2018): دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين -دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات بزاوية كنته، جامعة أحمد داريه أدار - الجزائر.

30. سليمة، ب. (2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا بغزة، رسالة ماجستير منشوره، الجامعة الإسلامية -غزه.

31. طوهري، ع. (2018): تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كريك باتريك، جامعة أسيوط ، مقاله محكمة ، المجلد

34_العدد الثاني

32. عثمان، ح. (2014): الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية-دراسة حالة بنك البركة السوداني ولاية الخرطوم، بحث لنيل درجة الدكتوراه في الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان

33. عطية، أ. (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة -الجزائر، مجلة الباحث عدد 10.

34. العمرو، ث. (2012): "العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي -دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية - رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

35. الغامدي، خ.(1435هـ): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الباحه، السعودية.

36. الغولة، ث. (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها "وزارة التربية والتعليم أنموذجاً"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين
37. فريده، م. (2012): تقييم فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال آراء العمال الخاضعين للتدريب - دراسة ميدانية بالخرزينة العمومية لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير منشوره، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر .
38. فضيلة، ز وزينب، ز. (2017): الاخلاق المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير - الميلية - رسالة ماجستير - الجزائر .
39. قرار بقانون رقم 5 لسنة 2016 بشأن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة .
40. قنديل، م. (2016): "غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي _دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني _قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
41. قيشادي، أ. (2015): "دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة / ديوان الموظفين العام"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس. فلسطين.
42. كشواي، ب. (2006): إدارة الموارد البشرية ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
43. المالكي، ج. (2019): البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضم وربوع العين، العدد التاسع، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، مقالة منشورة.

44. محمد، هـ. (2016): أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.
45. المطوع (2021): فعالية التدريب ودورها في تطبيق المنظمة الذكية، المجلة العلمية للدراسات المالية والإدارية المجلد التاسع العدد الأول يونية
46. معمار، ص. (2010): التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. ملكاوي، أ. (2020): إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
48. ملكاوي، أ. (2020): إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
49. مناعي، و. (2018): دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار - عنابه - مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 25- عدد 2
50. مهنا، ر. (2021): "دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي - المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
51. نشاش، ف. (2020): دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة، جامعة أحمد داريه أدار، الجزائر.
52. نوفل، ك. (2015): أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية - غزة، فلسطين .
53. هبير، أ. (2018): "مفهوم الذات لدى أساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي في ضوء-نظرية ما سلو لتدرج الحاجات، رسالة ماجستير منشوره، جامعة ام البواقي، الجزائر.

المراجع الأجنبية

1. Alain Malignant : "Resources humanins, Deployer la strategie", edition liaisons, SA, Paris,200
2. Gopinath, R. (2021). A Study on Training and Development in BSNL with special reference to Job Satisfaction in three different SSAs using Modeling.
3. Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunaratna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management And Business Research*.
4. Daniel, C. O. (2018). Effects of training on organizational performance. *Asian Journal of Business and Management*, 6(5).
5. Ali, M. R. H., & Ngui, T. (2019). THE EFFECT OF EMPLOYEE TRAINING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE BUILDING AND CONSTRUCTION SECTOR IN KENYA: ACASESTUDYOFTILEANDCARPETCENTRE. *GSJ*, 7(10).
6. Appiah, B. (2010). *The impact of training on employee performance: a case study of HFC Bank (Ghana) Limited* (Doctoral dissertation).
7. Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 629-648.
8. Hafeez, U. and Akbar, W. (2015)" Impact of Training on Employees Performance ", *Business Management and Strategy*, Vol. 6, No. 1

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20135>

الملاحق

ملحق رقم (1)

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية حتى 1999 لم يكن هناك تدريب بالمعنى الحقيقي كونه مرتبط بالتدريب الفني، ولم يكن يستند على احتياج حقيقي مخطط بل كان عشوائيا، حيث لم يكن هناك مراكز متخصصة بالتدريب، كذلك لم يكن هناك نظام أو قانون يحكم ويضبط العملية التدريبية، رغم أن موضوع التدريب كان ملحقا 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، إلا أن تلك اللوائح اتسمت بالعمومية وبعدم الدقة وتميل للخلط بين المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب، وفي عام 1999 تم إنشاء دائرة في كل وزارة لتنسيق عمليات التدريب، واعتبرت من الهيكل التنظيمي فيها، وتم تقسيم مجالات التدريب إلى أربع مجالات هي: الدورات التدريبية، مهام العمل، والبعثات والاجازات 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 كانت عشوائية وغير منسقة وغير مرتبطة بطبيعة العمل ولا تتبع من تقدير سلم الاحتياجات كما لا تتم مراجعتها وتطبيق ما تتركه من أثر ومعالجة أوجه القصور فيها.

مع نهاية 2011 قامت الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بمسوح للاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسات 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 (الخطة الإستراتيجية للأعوام 2013-2015).

قد تم العمل على نسج علاقات قوية للتعاون والتنسيق مع الدول العربية ودول العالم، لتبادل الخبرات والاستفادة من تجاربهم، وتم التعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية من خلال توقيع اتفاقية مشتركة بين الجانبين، وتم تفعيل دور الديوان من خلال مساهمة أوسع وحضور أكبر في جميع أنشطتها التي تعنى بجوانب العمل الإداري في القطاع العام، وتم البدء ببناء خطة وطنية للتدريب في القطاع العام تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وجعل التدريب مبني على أساس مخطط ومنهجي، وتم العمل على توفير برامج تدريبية داخل فلسطين أو خارجها وتعميمها على الدوائر الحكومية وخلال الأعوام 2013-2015 تم عقد 2909 دورة تدريبية، واستنادا لقرار مجلس الوزراء بتاريخ 2/5/2015 قام الديوان بالعمل على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة والهادفة إلى تطوير قدرات العاملين في القطاع العام والارتقاء بأداء موظفي القطاع العام (ديوان الموظفين العام التقرير السنوي 2013-2015).

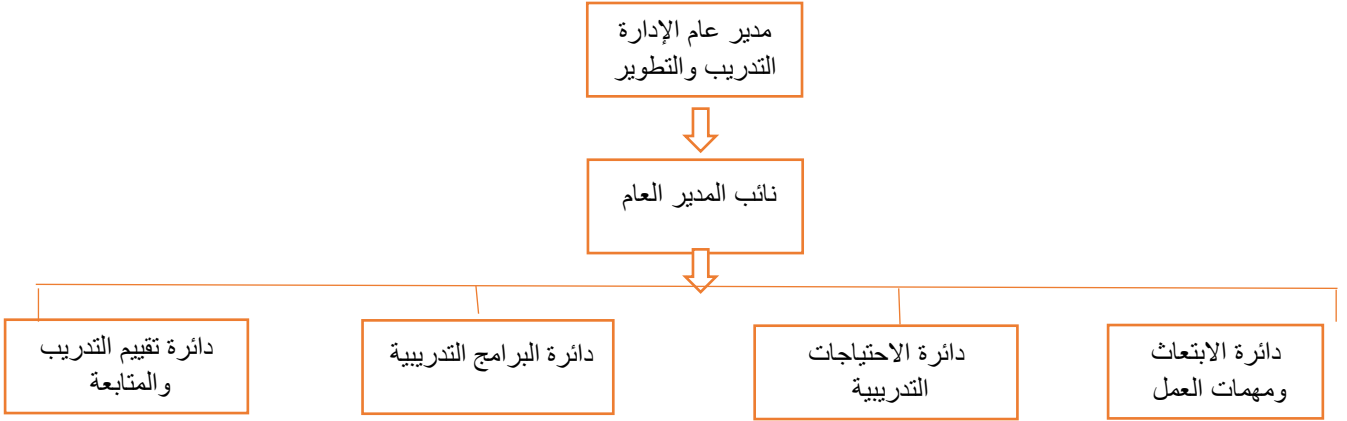
الإطار القانوني للتدريب

نصت المادة (87) من القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 على أهمية التدريب ودور ديوان الموظفين العام وعلاقته بالجهات الحكومية حيث جاء فيه " ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة، العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وأن يأخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها، وبناء على ذلك يتولى ديوان الموظفين العام بحسب المادة السابعة من قانون الخدمة المدنية مهمة المشاركة في إعداد وتنفيذ خطط التطوير المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق

تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها، ويعرف قانون الخدمة المدنية الدورة التدريبية على أنها إيفاد الموظف للتدريب بغرض اكتسابه معرفة عملية أو مهارة علمية أو كليهما معا".

وتعتبر الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان من الإدارات العامة الهامة والمسؤولة عن تطوير التدريب في كافة الدوائر الحكومية الفلسطينية، وفي هذا السياق يوكل لهذه الإدارة مهام عديدة من أهمها؛ اجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الوظيفي، وإعداد الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق من الإدارات الأخرى وذات العلاقة بتطوير الكادر الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية، وتصميم مناهج تدريبية تتلاءم مع الحاجات الوظيفية والمؤسسية والفردية لموظفي الحكومة، وبالتعاون مع دوائر التدريب في الدوائر الحكومية لإعداد خطط التدريب والتطوير الخاصة بهم، والتنسيق والتعاون مع مؤسسات التدريب والتطوير في الوطن وخارج الوطن ومع الجهات المانحة بهدف توفير الدعم الكافي لتطوير وبناء القدرات المؤسسية، والإشراف على تدريب وتأهيل الموظفين الجدد بما يشمل تصميم برامج متخصصة وهادفة لذلك، والإشراف على تنسيق المنح الدراسية والبعثات التدريبية في القطاع الحكومي، والإشراف على تطوير استراتيجية تدريب وتطوير العاملين في قطاع الخدمة المدنية وحوسبة التدريب والتعليم الإلكتروني، والتنسيق مع كافة الدوائر الحكومية للارتقاء بالتدريب، وإجراء التقييم السنوي للبرامج التدريبية المنفذة، والتنسيق مع الأطراف والدول والمؤسسات محليا وإقليميا ودوليا والمؤسسات ذات العلاقة بالتدريب والابتعاث وتشكل هذه الإدارة من أربعة أقسام رئيسية(الخطة الإستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب لقطاع الخدمة المدنية،2018-2020):

1. دائرة البعثات ومهام العمل.
2. دائرة الاحتياجات التدريبية.
3. دائرة البرامج التدريبية.
4. دائرة تقييم التدريب والمتابعة.



شكل (1.2) يوضح اقسام الإدارة العامة للتدريب والتطوير

1. دائرة البعثات ومهام العمل

المهام:

1. تنسيق عمليات البعث الخارجية ومتابعة عودة الموظف.
2. تنسيق الإجازات السنوية ومتابعة عودة الموظف.
3. تنسيق مهام العمل ومتابعة عودة الموظف.
4. تنسيق الدورات التدريبية ومتابعة عودة الموظف.
5. إجراء التنسيقات اللازمة مع الدول المستضيفة للمنح والمهام مثل الحصول على التأشيرات والخروج من المعابر وتسهيل سفر الموظفين.
6. التنسيق مع الجهات المعنية والدول المانحة لتوفير العدد الكافي من المنح والبعثات التي تخدم تطوير الخدمة المدنية في فلسطين.

2. دائرة الاحتياجات التدريبية

المهام:

1. الإشراف على إعداد الدراسات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لموظفي الديوان، واعتماد تقارير الاحتياج التدريبي لمؤسسات السلطة.
2. الإشراف والتأكد من أن تكون تقارير الاحتياجات التدريبية للموظفين تمت بناء على الوصف الوظيفي.
3. الإشراف على إعداد الخطة التدريبية للموظفين وربطها بالوصف الوظيفي وكذلك إعداد خطة استراتيجية متوسطة الأمد للتدريب وتنمية الموارد البشرية لموظفي السلطة بالتنسيق والمتابعة مع الدوائر المختصة في مؤسسات السلطة.
4. الإشراف على تحديد أولويات التدريب الإستراتيجية وذلك بالتنسيق مع مختلف المؤسسات والدوائر الحكومية.
5. الإشراف على إعداد برنامج تدريبي للموظف الجديد (للوظيفة المعنية فقط) لكافة موظفي السلطة الجدد وبالتعاون مع الدوائر المختصة في كل وزارة.
6. الإشراف على إعداد برنامج تدريبي للموظف (وشمل جميع الوظائف التي تحمل نفس التخصص).
7. دراسة ومراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية وتقديم الاقتراحات حولها بما يتفق ومتطلبات التطوير المؤسسي.
8. وضع الإطار العام لمنهجية إعداد وتنفيذ الدراسات والأبحاث التطويرية المختلفة وفق الأولويات والخطط والبرامج السنوية الخاصة بالإدارة.

9. إعداد المناهج التدريبية للدورات التدريبية وورش العمل بالاستعانة بالدراسات المقدمة بهذا الجانب واليات العمل المتبعة والبيانات التي ترد للإدارة العامة من المؤسسة الأخرى ذات العلاقة.
10. تصميم برامج تدريبية اعتمادا على المعايير المهنية التي تم الحصول عليها وتطبيقها.
11. اعتماد البرامج التدريبية التي يتم الانتهاء من إعدادها وفق اليات العمل المتبعة تمهيدا لتطبيقها.
12. زيادة التمويل للتدريب عن طريق كتابة المشاريع لجلب التمويل.

3. دائرة البرامج التدريبية

مهامها:

1. الاشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التدريبية المعتمدة.
2. المتابعة والتنسيق مع المختصين في التدريب بالوزارات بخصوص تنفيذ الدورات التدريبية والخطط.
3. الاشراف على المتابعة الدورية لخطط الوزارات وقياس مدى إنجاز هذه الخطط والمعوقات التي تواجهها
4. توضيح وتعريف الموظف الجديد على رؤية، ورسالة، والهيكل التنظيمي كذلك.
5. تطوير قنوات الاتصال والتنسيق بين الوزارات والجهات الخارجية ذات العلاقة والتنسيق معها مباشرة بمواضيع التطوير الإداري والفني.
6. تعريف الموظف الجديد بقانون الخدمة المدنية الذي سيعمل به الموظف من حيث التعيين والرواتب ونظام الإجازات والعلاوات.
7. رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في شتى المجالات.

8. تدريب وتأهيل الموظفين الجدد من خلال برامج متخصصة يتم تصميمها لذلك.

4. دائرة تقييم التدريب والمتابعة

المهام:

1. تقييم البرامج التدريبية القائمة واتخاذ القرار المناسب بشأنها بالاستعانة بالمختصين والمستشارين باستخدام اليات العمل المتبعة.
2. التقييم المستمر لكافة البرامج التدريبية التي تم اعتمادها حديثاً والتقليل من التحديات والمعوقات التي تعترضها.
3. تصميم نماذج لتقييم التدريب والمدرب ومواضيع التدريب من قبل المتدرب
4. تصميم نماذج لتقييم التدريب والمتدربين ومواضيع التدريب تبعاً من قبل المدرب.
5. عكس نتائج التقييم على جميع مراحل وجزيئات التدريب.
6. استخدام التقارير الناتجة من عملية التحليل لبناء الخطط في تحديد الاحتياجات والتدريب (ديوان الموظفين العام، 2021).

وقد نص قانون الخدمة المدنية في مادته السادسة على أهمية إنشاء جسم إداري في كل دائرة حكومية بمسمى دائرة الموارد البشرية تناط بها العديد من المهام في مجال التدريب أهمها ما ورد في البند الثالث "إعداد الخطط والبرامج الهادفة إلى رفع كفاءة الموارد البشرية والارتقاء بها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بمراعات الأساليب الحديثة في الإدارة وبالشراكة والتعاون مع الديوان والمشاركة في عملية التقييم السنوي لهذه الموارد" كما يؤكد البند السادس على أهمية "إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب من خلال دورات تدريبية متخصصة".

كما قام ديوان الموظفين العام على وضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تأسيساً لإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وعبر عنها بثمانية أهداف إستراتيجية برامجية وهدف تشغيلي واحد للمدرسة وهذه الأهداف هي (ديوان الموظفين العام، 2021):

2. تطوير وتعزيز الكفايات (الاتجاهات، والمسلكيات، والمهارات والمعارف) الضرورية لتولي المناصب القيادية الرئيسية.

3. ترسيخ ثقافة الوظيفة العمومية في إطارها الصحيح، ووفق الممارسات الإدارية المثلى.

4. تحسين أداء، فاعلية وكفاءة موظفي الخدمة المدنية في مختلف المؤسسات الحكومية.

5. إدماج الموظفين الجدد في قطاع الخدمة المدنية.

6. تطوير بيئة ممكنة للعمل في قطاع الخدمة المدنية، تفضي إلى الثقة والمسؤولية والتعاون والالتزام.

7. تعزيز التنسيق والتعاون بين المجموعة الأساسية للإدارة (ديوان الموظفين العام "وزارة التخطيط"، ووزارة المالية، وهيئة الرقابة العامة، ومكتب مجلس الوزراء، والوزارات الأخرى).

8. بناء وتطوير التعاون في مختلف المجالات الإدارية العامة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات العربية والدولية.

9. توطين التدريب.

نشأة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

انطلاقاً من أحكام القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 وأحكام قانون الخدمة المدنية والرؤية الإستراتيجية لديوان الموظفين العام، أتت فكرة إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة كمؤسسة رائدة في دولة فلسطين،

ودورها الأساسي في تطوير قدرات موظفي القطاع العام الفلسطيني والارتقاء بأدائهم من خلال برامج تدريبية للوظائف الإشرافية والقيادية والبرامج التي تهتم بإدارة وتنمية الموارد البشرية والاستشارات وإعداد الدراسات العلمية والعملية لمؤسسات دولة فلسطين الحكومية وغيرها (الموقع الرسمي للمدرسة الوطنية للإدارة ، 2021)، حيث منح سيادة الرئيس محمود عباس بتاريخ 22/12/2010 باعتماد 8 دونمات ونصف من أرض قرية جفنا لخزينة السلطة الوطنية لصالح إنشاء مشروع المدرسة الوطنية لكن لأسباب فنية خاصة بطبيعة الأرض تم إجراء تغيير وذلك باستئجار أرض وقفية في قرية أبو شخيدم مقابل جامعة بير زيت بمساحة 11 دونم تابع لوزارة الأوقاف لصالح إقامة هذا المشروع، وبدعم من الحكومة الكورية لبناء المقر الدائم للمدرسة الوطنية للإدارة ، وتم العمل على إعادة تأهيل الطابقين في مبنى وزارة الأشغال العامة والإسكان القديم في منطقة ام الشرايط لتكون المقر المؤقت للمدرسة الوطنية للإدارة، وبارك الرئيس مشروع إنشاء المدرسة الوطنية، وحث على التقدم والاهتمام بالفكرة بشهر كانون أول 2013 ، واعتماد برنامج إعداد القادة لموظفي القطاع العام الفلسطيني في مجلس الوزراء في جلسته 2014، وصدر قرار الإنشاء بتاريخ 2/5/2015، وتم إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بمقتضى احكام القرار بقانون رقم (5) لسنة 2016 الصادر بتاريخ 4/2/2016 والذي يشكل الإطار القانوني الناظم لعمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة (قانون 5 لعام 2016).

وتتبع أهمية المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من مهمتها بالمساهمة بتحقيق الهدف الكبير بالارتقاء بالإدارة العامة، من خلال تطوير قدرات العاملين في القطاع العام الفلسطيني، لضمان تقديم خدمات حكومية وعامة وفق معايير الكفاءة والفعالية، مما يقود الى خدمات أكثر جودة ينتفع منها المواطن الفلسطيني الذي هو محور الاهتمام، ولنيل مستوى عالي من رضاه عن هذه الخدمات، تعمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالشراكة مع كل المؤسسات العامة والحكومية، وبنفس الوقت لم تغفل عن

الشراكة البناءة مع القطاع الخاص والمؤسسات الاهلية الفلسطينية، لحشد كل الجهود الوطنية باتجاه
حث التنمية الادارية في فلسطين للوصول الى الاهداف المأمولة، كما تسعى المدرسة للتشبيك والتعاون
مع العديد من الدول والمؤسسات التي تعمل في نفس المجال عربيا وإقليميا ودوليا، وتؤدي المدرسة
الوطنية الفلسطينية للإدارة مهمتها مؤمنة بقدرات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، ومؤمنة
بإمكانية الارتقاء بأدائه، ومن خلال تطوير قدرات الموظفين ستحصل التنمية الإدارية المنشودة في
الأداء المؤسسي، شعارها في ذلك " نبني الإنسان... لنبني الوطن (pnsa.gov.ps،2021) .

وهناك العديد من الدول التي قامت بدعم وتبني إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة ومنها الحكومة الفرنسية
من خلال المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية ENA حيث قامت بتقديم التمويل اللازم لتصميم وتخطيط
وتنفيذ برنامج إعداد القادة وأيضا حكومة كوريا الجنوبية من خلال الوكالة الكورية للتعاون الدولي
(KOICA) التي قامت بتقديم دعم من أجل بناء المدرسة الوطنية وتنفيذ مشروع التدريب المستمر
وتقديم النظم الخاصة بتشغيل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وقدمت دولة البحرين من خلال
معهد الإدارة العام BIBA، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، وكذلك دولة المغرب من خلال
المدرسة الوطنية للإدارة ودولة تونس من خلال المدرسة الوطنية للإدارة التونسية والاتحاد الأوروبي
EU، وهناك عدة اتفاقيات في مجال التدريب مع العديد من الدول كسلطنة عمان، والأردن(ديوان
الموظفين العام، 2013-2016)، إن قيام الديوان بإيجاد علاقات قوية من خلال الاتفاقيات ومذكرات
التفاهم مع مؤسسات نظيرة للديوان ومعاهد التدريب الإقليمية والدولية سيساهم في تطوير الإدارة العامة
من خلال الاطلاع على التجارب والممارسات الفضلى في هذه الاتجاهات، كما أن إنشاء المدرسة
الوطنية سيساعد على توطين التدريب بشكل تدريجي داخل دولة فلسطين وتطوير القدرات الذاتية
للعاملين في الخدمة المدنية، وتعزيز دعم مراكز التدريب والخبرات المحلية ورفع كفاءتها وقدرتها على
استيعاب وتوظيف موارد بشرية في دولة فلسطين.

الرؤيا والرسالة للمدرسة الوطنية للإدارة (التقرير السنوي للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

(2017-2016)

تؤدي المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مهمتها مؤمنة بقدرات الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، ومؤمنة بإمكانية الارتقاء بأدائه، ومن خلال تطوير قدرات الموظفين ستحصل التنمية الإدارية المنشودة في الأداء المؤسسي، متبنيه في عملها شعار " نبني الإنسان... لنبني الوطن".

الرؤية: قيادات إدارية متميزة وسياسات وقرارات للمؤسسات الفلسطينية تدعم الحكم الرشيد.

الرسالة: مؤسسة حكومية تهدف إلى إعداد القادة الإداريين (في المستويات الثلاثة) في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على منظومة تشريعية وتنظيمية عصرية ومنظومة قيمية تستند إلى الجدارة والكفاءة والانتماء والانفتاح على الإقليم والعالم ومن خلال تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية والاستناد للممارسات الإدارية والقيادية الفضلى كما تهدف لرفد الحكومة الفلسطينية ومؤسساتها بالاستشارات الإدارية الداعمة لاتخاذ القرارات المثلى.

أهداف المدرسة الوطنية للإدارة ومهامها

نصت المادة (4) من القرار بقانون رقم 5 لسنة 2016 بشأن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على

الأهداف التالية:

1. الارتقاء بأداء موظفي الخدمة المدنية لتحقيق الغايات العليا ببناء مؤسسات الدولة والارتقاء بالإدارة

العامّة، وتحقيق رضا المواطن بتلقي خدمات ذات جودة عالية من مؤسسات القطاع العام.

1. تعزيز الحكم الرشيد والإدارة الفعالة، وترسيخ ثقافة الوظيفة العمومية في إطارها الصحيح، وفق

الممارسات الإدارية المثلى.

2. المساهمة الفاعلة في جهود إحداث التنمية الإدارية، وانتهاج مبدأ تكامل الأدوار من خلال التنسيق والتعاون مع مؤسسات القطاعين الخاص والأهلي.

3. بناء وتطوير التعاون في مختلف المجالات الإدارية العامة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات العربية والدولية، للاستفادة من التجارب والخبرات في هذا المجال."

وتتولى المدرسة الوطنية للإدارة القيام بالمهام الرئيسية التالية (الخطة الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب في قطاع الخدمة المدنية، 2018-2020):

1. التعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير التابعة لديوان الموظفين العام في وضع الاستراتيجية الوطنية للتدريب وخطة التدريب السنوي ذات الصلة بالبرامج التدريبية التي تنفذها.

2. التعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير التابعة لديوان الموظفين العام في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية في الإدارات الحكومية سنويا وفيما يخص برامج المدرسة التدريبية.

3. تنفيذ الخطة الوطنية الإستراتيجية الأولى للتدريب والتطوير وخطة التدريب الوطنية فيما يخص برامج المدرسة الوطنية للتدريب.

4. التحقق من اختيار ومشاركة ودعم موظفين فاعلين كمدرسين، والحاقهم ببرنامج تدريب مدرسين (TOT) في المدرسة الوطنية للإدارة.

5. تقديم تقارير عن نتائج التدريب لبرامج المدرسة إلى الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام للاستفادة منها في عملية تطوير الخطط الإستراتيجية المستقبلية.

6. تقديم اقتراحات حول أطر تنظيمية لها علاقة بالتدريب.

7. القيام كما المعاهد ومراكز التدريب الحكومية الأخرى وبالتعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام بفتح قنوات التشاور مع الوزارات والجهات المانحة لتوجيه التدريب والتطوير وتحقيق أفضل استفادة ممكنه من هذا الدعم الدولي.

8. تحديد ترتيبات التمويل لبرامج المدرسة بالتعاون مع ديوان الموظفين العام.

9. تقديم الاستشارات لصناع القرار.

10. قيادة وتطوير بوابات التعلم الإلكتروني في المجال الإداري على مستوى الوطن.

كما نصت المادة 5 من القرار بقانون لسنة 2016 م بشأن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على:

(تتولى المدرسة المهام والاختصاصات الآتية:

1. " المساهمة في قيادة جهود التنمية الإدارية وخططها الاستراتيجية في تطوير أداء القطاع العام،

والعمل على إعداد القيادات في القطاع العام من خلال البرامج التدريبية.

2. إعداد الدراسات والأبحاث والمنشورات في مجال الإدارة العامة والخدمة المدنية بهدف تحسين

صناعة القرارات الإدارية على مستوى الدولة.

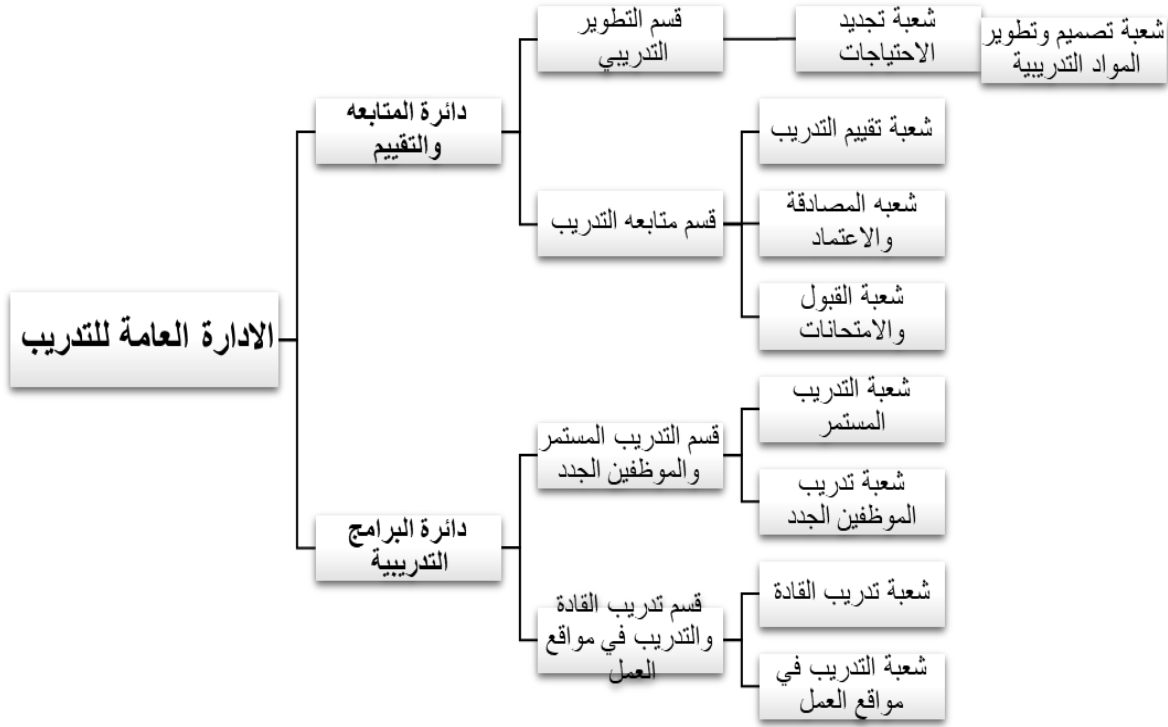
1. إنشاء مجلة دورية تختص في مواضيع الإدارة والتنمية والإدارة.

2. انشاء مكتبة الكترونية.

3. تبادل الخبرات مع المؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة لتحقيق أهداف المدرسة.

4. تقديم الاستشارات للجهاز الإداري في الدولة).

2.3.2 هيكلية الإدارة العامة للتدريب في المدرسة الوطنية للإدارة



الإدارة العامة للتدريب (التقرير السنوي للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة 2016-2017)

تقوم الادارة العامة للتدريب بالعديد من المهام حيث تسعى لتغطية احتياجات موظفي الاشراف في الادارة الوسطى والعليا من الموظفين العموميين التدريبيه، وذلك بما يتعلق بتخصصات الادارة العامة وبناء الفرق.

مهامها

1. إجراء الدراسات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي القطاع العام.
2. توفير برامج تدريبية نوعية ومرتبطة باحتياجات المؤسسات الفلسطينية من خلال استخدام المناهج والمواد التدريبية اللازمة وتطويرها.
3. تصميم المناهج التدريبية المتلائمة مع الحاجات الوظيفية والمؤسسية والفردية لموظفي قطاع الخدمة المدنية.

4. إعداد الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وذات العلاقة لتطوير كادر الوظيفة العامة.

5. التقييم المستمر للبرامج التدريبية في عناصرها المختلفة لضمان التطور المستمر في الأداء.

6. التنسيق والتعاون مع مؤسسات التدريب والتطوير في الوطن وخارج الوطن ومع الجهات المختلفة بهدف توفير الدعم الكافي لتطوير وبناء القدرات المؤسسية.

7. الإشراف على نشر المفاهيم العامة لمهام ومسؤوليات الوظيفة المدنية الحديثة.

8. حوسبة التدريب والتعليم الإلكتروني.

9. التنسيق مع المؤسسات الحكومية للارتقاء بالتدريب.

مواضيع التدريب

ترتبط المواضيع التدريبية في المدرسة الوطنية للإدارة بالاحتياجات التدريبية وخطط التدريب المعتمدة، وتركز هذه المواضيع في جوانب الإدارة العامة والقيادة، ولكل برنامج تدريبي مكوناته الخاصة والتي تختلف بناء على الهدف من البرنامج والفئة المستهدفة.

مصادر تحديد المواضيع التدريبية

تم تحديد مصادر ومرجعيات المواضيع التدريبية في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة كما يلي :

1. الخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب 2018-2020.

2. بطاقات الوصف الوظيفي.

3. نتائج تقييم الأداء.

4. الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية والخطط القطاعية.

5. أجندة السياسات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة.

6. التجارب المحلية والإقليمية والعالمية (فرنسا، كوريا، سنغافورة، وغيرها).

7. خبرات المدرسة الوطنية للإدارة وديوان الموظفين العام.

اختيار المتدربين

اليات اختيار المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة تستند إلى مجموعة من الأسس والقواعد:

1. قانون الخدمة المدنية وهو الضابط لجميع برامج المدرسة، حيث يتم تطبيق شروط القانون

على جميع المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة.

2. الامتحانات والمسابقات بحيث يتم الاختيار الأفضل وفقا للبرنامج التدريبي.

3. استهداف فئة محددة بحيث يتم تدريب جميع الفئة المستهدفة.

4. وضع شروط خاصة تتناغم مع قانون الخدمة المدنية ورؤية المدرسة.

يتفرع من الإدارة العامة للتدريب دائرتين رئيسيتين تتركز أعمالها وفق المهام الموكلة اليها على النحو التالي:

أولاً: دائرة البرامج التدريبية

مهام دائرة البرامج التدريبية:

2. الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التدريبية المعتمدة.
 3. الإشراف على تصميم المناهج والحقائب التدريبية للبرامج التي يتم التخطيط لها.
 4. المتابعة والتنسيق مع المختصين في التدريب بالوزارات بخصوص تنفيذ البرامج التدريبية.
 5. الإشراف على المتابعة الدورية للبرامج التدريبية وقياس مدى انجاز هذه البرامج والمعوقات التي تواجهها.
 6. الإشراف ومتابعة البرامج التدريبية المنفذة لضمان تحقيق أفضل النتائج.
 7. رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في مجالات عملهم.
 8. تدريب وتأهيل الموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة يتم تصميمها لذلك.
 9. تطوير قنوات الاتصال والتنسيق بين الوزارات والجهات الخارجية ذات العلاقة والتنسيق معها مباشرة بمواضيع التطوير الإداري والفني.
 10. القيام بالمسوح والدراسات الدورية للوقوف على حاجة المؤسسات من دورات وبرامج متخصصة.
 11. تطوير قاعدة بيانات خاصة بالمدرسين والمتدربين في البرامج التي تعدها المدرسة الوطنية.
- تسعى الدائرة دوماً إلى توفير برامج تدريبية للارتقاء بالمعرفة والتعديل الإيجابي للسلوك والمهارات، والذي من شأنه يساهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية، كما تشرف على تطوير

استراتيجية التدريب وتطوير قدرات العاملين في قطاع الخدمة المدنية وينبثق عنها ثلاث أنواع من البرامج التدريبية هي:

1. برنامج إعداد القادة

برنامج بناء قدرات وتأهيل القيادات المستقبلين للقطاع العام، وذلك من خلال برامج تدريبية حديثة ومتميزة وبأساليب تدريب قائمة على النهج التفاعلي وتعزيز المهارات القيادية والادارية عند المتدربين، وسيركز التدريب على الجوانب العملية من خلال وضع المتدرب في بيئة العمل وخصوصا العمل مع صناع القرار في المؤسسات الفلسطينية. ويهدف البرنامج إلى تأهيل موظفي الفئة الأولى في القطاع العام للعمل في المناصب العليا، وتطوير قدرات الموظفين ممن هم في الفئة العليا، من خلال تعزيزهم بالخبرات والمعارف الضرورية، للمضي في الإصلاح الإداري المطلوب في القطاع الحكومي.

2. برنامج التدريب المستمر

تطوير مستمر للوظيفة العامة الفلسطينية عبر الارتقاء بمعارف ومهارات وتوجهات العاملين في الوظائف الإشرافية، وخلق ثقافة مناسبة للوظيفة العامة لموائمة احتياجات المؤسسات العامة وتطوير قدراتها على تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني، ويتكون هذا التدريب من مجموعة من البرامج التدريبية كالتالي:

1. برنامج تدريب الفئة الأولى

هو برنامج تدريبي يتكون من مجموعة من المهارات والمعارف والكفايات، خاص بالفئة الأولى، مبني على الاحتياج الوظيفي ومرتبب بالمسار الوظيفي لهذه الفئة، ويتكون من مرحلتين أساسيتين:

- **المرحلة الأولى:** وهي تدريب مدربين في الاحتياجات التدريبية الخاصة بالفئة الأولى، قد تم استقطابهم وفق الية استقطاب عالية الانتقائية، بهدف تدريبهم ليصبحوا مدربين اكفاء قادرين على تدريب كافة الزملاء في نفس الفئة في كل القطاع الحكومي.
- **المرحلة الثانية:** يتم خلالها تنفيذ التدريب لكل الفئة المستهدفة، ويقوم هؤلاء المدربون بتدريب جميع موظفي الفئة الأولى درجة C.

2. برنامج سياسات الاقتصاد الكلي والإصلاح الاقتصادي

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

3. برنامج تطوير الخبرات ودراسة التجربة السنغافورية بالحوكمة العامة والإدارة

مسار تدريبي يقدم مهارات الإصلاح والتنمية الإدارية، والخطط الإستراتيجية لإحداث التغيير، مع دراسة عميقة للتجربة السنغافورية في إحداث الإصلاح والتنمية، يستهدف موظفي الفئات العليا والفئة الأولى وهدف التدريب هو تعزيز مهارات المشاركين في ترجمة السياسات وخطط الإصلاح إلى خطط تنفيذية، مع تسليط الضوء على الموازنات اللازمة لذلك ودور الموارد البشرية في إنجاز التنمية الإدارية.

4. برنامج التأهيل التحضيري

هو برنامج تدريبي يقدم معلومات ومعارف الى الموظف المعين حديثا مما يحفز أدائه الوظيفي في المستقبل، وتساعدته في الاندماج بشكل أسرع في بيئة العمل، فكلما كانت عملية دمج الموظف الجديد في بيئة العمل بشكل أسرع فان ذلك يعطي مؤشرات ايجابية عن كفاءة المؤسسة في ادارة مواردها البشرية، ويوفر هذا المسار التدريبي التوجيه حول عدة مواضيع أساسية: أساسيات التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية، مدونة السلوك للعاملين في الوظيفة العمومية، المالية العامة، النظام الاداري للدولة والبناء المؤسسي/ الهيكلي، استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية الادارية، بالإضافة الى التدريب التوجيهي العملي في مقر الوزارة التي سيعمل بها الموظف، ويهدف هذا البرنامج الى "رفع كفاءة المؤسسات الحكومية في دمج الموظف الجديد بأسرع وقت ممكن في بيئة العمل مما يسهل على الموظف استيعاب مهام وظيفته ومسؤولياته، ويعزز قدرة وفعالية وكفاءة المؤسسة نفسها"، وبالتالي تطوير بيئة عمل ايجابية وعلاقات عمل ناجحة وتخفيف التكاليف المتمثلة بسرعة الاندماج في بيئة العمل، مما يؤدي بالنهاية الى تحسين الأداء للموظف الجديد والذي بدوره يحسن نوعية الخدمة التي تقدم للمواطن الفلسطيني، كما يهدف البرنامج إلى:

1. رفع قدرة المؤسسات في القطاع الحكومي على دمج موظفيها الجدد بسلاسة وفعالية.
2. الحفاظ على بيئة تعليمية مستمرة داخل مؤسسات القطاع العام تسعى للحفاظ على ثقافة التطور المستمر لقدرات موظفيها.
3. تزويد الموظف الجديد بالمعارف والمهارات الأساسية المطلوبة في الوظيفة العمومية.
4. يساعد الموظف على إدراك حدود واجباته والتزاماته تجاه الوظيفة وما هي الأسس المرغوبة او التوجهات والعلاقات الإيجابية التي تخدم الأداء الأفضل.

5. يساعد الموظف الجديد على فهم دور مؤسسته، ورؤيتها ورسالتها وثقافتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وأنظمتها.

6. يقدم الموظف الجديد الى زملائه في العمل مما يساعد على تكوين العلاقات الأفقية والعمودية للموظف في وظيفته، ويتم تعريفه عن وحدة عمله والهدف من انشاءها ودورها وتكاملها مع وحدات العمل الأخرى للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.

7. التقليل من الوقت والمال أو الكلفة المالية للاندماج، وذلك من خلال تعلم المهارات المطلوبة سريعا مما يقلص وقت البدء بالإنتاج والفعالية ويقلص كذلك معدل دوران الموظفين.

إن إنشاء إطار عمل مؤسسي من خلال إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة سيشكل رافعة هامة للنظام الإداري في القطاع لعام بدولة فلسطين، وخصوصا في تحقيق أهداف المدرسة المتمثلة بخلق وإعداد قيادات إدارية عليا والتي لها التأثير الأكبر على عمل وأداء الدوائر الحكومية وموظفيها، وخصوصا من خلال برنامج إعداد القادة الذي سيزود الملتحقين به بالمهارات العليا القيادية والإشرافية والتخطيطية، وفي إعداد الموازنات وفي الآليات الحديثة في التعاقد والتفاوض والتواصل وغيرها من المهارات التي يحتاجها أي قائد عصري، وستمكنهم من معرفة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المرتبطة بطبيعة مهامهم كقيادات عليا في الدوائر الحكومية، وسيكون إعدادهم بطريقة تمزج بين المعرفة النظرية والعلمية والتطبيقية، وهذا سيضيف لهم ميزة من خلال اكتسابهم للبعد العملي والتطبيقي إضافة للجوانب النظرية، كذلك سيشكل هذا البرنامج اطار لتحقيق التجانس للقيادات العليا في طريقة قيادتهم وتفكيرهم أثناء تأديتهم لمهامهم، وسيحقق البرنامج مزيداً من التكامل بين القيادات العليا وتبادل الخبرات بين القيادات في القطاع الحكومي والخاص والأهلي.

كذلك ستوفر المدرسة من خلال التدريب المستمر للقيادات الوسطى للدوائر الحكومية تدريب يساهم في مواكبتهم للتطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها التي تؤهلهم لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، وبنفس الوقت تؤهلهم لشغل المواقع في الإدارة العليا.

كذلك فإن برنامج التدريب الحضري سيساهم في إدماج الموظفين الجدد بيئة العمل وجعلهم أكثر دراية بالمؤسسات التي سيعملون بها من حيث إطارها التشريعي الناظم لعملها وبنائها المؤسسي (هياكلها)، وبما يساعد على توعية الموظف الجديد بحقوقه وواجباته والمنظومة القيمية التي تحكم عمله، مما سيقفل من المشاكل بين الموظف والإدارة نتيجة عدم معرفته ودرايته بعمل المؤسسة ونظمها وبيئة عملها (التقرير السنوي لديوان الموظفين لعام 2013-2015).

ثانياً: دائرة المتابعة والتقييم

مهامها:

1. المشاركة في اعداد الخطة التنفيذية الخاصة بالإدارة العامة ومتابعة تنفيذها.
2. وضع نظم التقييم (للبرامج التدريبية، وللمواد التدريبية وللمدرسين وللوجستيات).
3. متابعة الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.
4. متابعة التطور التدريبي من حيث تصميم البرامج التدريبية وعدد المتدربين وأساليب التدريب وانجاز البرامج التدريبية والية المصادقة والاعتماد والقبول والامتحانات للمرشحين للبرامج التدريبية.
5. اعداد التقارير وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتقديمها للمسؤول المباشر لتساند اتخاذ القرار.
6. تحليل نتائج التقييم للبرامج التدريبية وإصدار تقارير التعديل.
7. التكامل مع إدارة التدريب لتطوير البرامج المنفذة.

8. الإشراف على إجراء الدراسات التحليلية لأثر التدريبات ووضع التوصيات بشأن التعديلات المطلوبة.
9. تطوير نظم المتابعة والتقييم والعمل على تحديثه.

تقوم دائرة التقييم بتقييم البرامج التدريبية من خلال عدة محاور:

2. المحور الأول: قياس ردود الفعل حيث يتم تقييم ردود الفعل عن طريق الاستبيان خلال وبعد

التدريب والذي يتمثل حول (تقييم المسار التدريبي من حيث الهدف، الفاعلية، الموضوعات، الأنشطة التدريبية، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه)، وتقييم اللوجستيات مثل (التجهيزات الفنية، مكان التدريب).

3. المحور الثاني: قياس المعارف والتعلم من خلال التقييم القبلي والبعدي للمتدربين حيث يخضع

المتدرب لامتحان ومقابلات قبول للدخول في البرنامج وبعد انتهاء البرنامج يخضع لامتحان تقييمي، كما يتم التقييم أثناء التدريب، حيث يقوم المدرب بعمل امتحان للمتدربين لقياس مدى الاستفادة من لمسار التدريبي وعقد المقارنات بين نتائج التدريب وامتحان القبول وتطوير قاعدة بيانات خاصة بالمدرسين والمتدربين في البرامج التي تعفدها المدرسة الوطنية.

4. المحور الثالث: الجانب السلوكي يتمثل في:

1. بالضيوف الزائرين من القادة السياسيين او الاداريون ممن يمتلكون الخبرة الإدارية الواسعة، حيث

اتبعت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة سياسة استضافه أحد القادة المؤثرين في دولة فلسطين للمحاضرة في متدربي برنامج إعداد القادة، وذلك للاستفادة من خبرتهم وتجاربهم في القيادة والتخطيط، واتخاذ القرارات لتكون منارة درهم وتوجهاتهم كقادة مستقبليين.

2. الزيارات الميدانية للمتدربين: حيث تقوم المدرسة والمدرّب بالتنسيق مع إحدى المؤسسات لاطلاع المدرّبين على السياسة العامة التي ينتهجها المسؤولين ويتم إعطاء النصائح والتوجيهات للمتدربين والتي سيتم الاستفادة منها في المستقبل.
3. التدريب في مواقع العمل: حيث يتم توزيع المتدربين على الوزارات والمؤسسات ليكونوا بجانب متخذّي القرار وللاطلاع عملياً على سير العملية الإدارية وكيفية اتخاذ القرار.
4. مشروع التخرج: يقوم كل متدرب بعمل مشروع تخرج طبقاً للتدريب العملي الذي قام به.
5. مناقشة الجوانب السلوكية والقيادية لدى المتدرب وفق ملاحظات مجموعة من المدرّبين والعمل على تطوير الصفات والتغلب على الصفات الغير مرغوبة.
- المحور الرابع: قياس أثر التدريب:** يتم جمع بيانات عن أثر التدريب على المؤسسة والمتدرب بعد (8 أشهر - سنه) حيث تظهر في هذه الفترة مؤشرات تساعد في قياس أثر التدريب من حيث المعرفة والسلوك والتغير الإيجابي الذي طرأ على المؤسسة والمتدرب.

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.2	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
.3	د. اسلام حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
.4	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
.5	د. نايف جراد	جامعة الاستقلال
.6	د. منصور غرابية	جامعة القدس المفتوحة
.7	د. سنية الحسيني	الجامعة العربية الأمريكية
.8	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
.9	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
.10	أ. ذوقان قيشاوي	مدرب
.11	د. أكرم رجال	جامعة القدس

القسم الأول: البيانات العامة (المتغيرات الضابطة)

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك/ي:

1	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/>
2	العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 وأقل من 40 <input type="checkbox"/> من 40 وأقل من 0 <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
3	المسمى الوظيفي	موظف <input type="checkbox"/> رئيس شعبة/قسم <input type="checkbox"/> مدير دائرة <input type="checkbox"/> مدير عام فأكثر <input type="checkbox"/>
4	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير <input type="checkbox"/>)
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 وأقل من 10 <input type="checkbox"/> من 10 وأقل من <input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر
6	اسم البرنامج التدريبي الذي خضع له المتدرب	برنامج التدريب المستمر <input type="checkbox"/> برنامج إعداد القادة <input type="checkbox"/> البرامج الخاصة <input type="checkbox"/>
7	عدد الدورات التدريبية التي خضع لها المتدرب	دورة واحدة <input type="checkbox"/> دورتين <input type="checkbox"/> ثلاث دورات فأكثر <input type="checkbox"/>
8	طبيعة المؤسسة الحكومية التي يعمل بها المتدرب	وزارية <input type="checkbox"/> حكومية غير وزارية <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

المحور الأول: فاعلية التدريب

تقاس فاعلية التدريب بمدى قدرة التدريب على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين/ات في المؤسسات الحكومية، ومدى توافق البرامج التدريبية مع تلك الاحتياجات وقدرتها على تحقيق الهدف من التدريب، وإكساب العاملين/ات الكفايات والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم والمشاركة الفاعلة واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق النتائج المرجوة والمخرجات الضرورية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة لتلك المؤسسات بالإضافة إلى تحقيق طموحات العاملين/ات وتحفيزهم وإشباع رغباتهم بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم ويعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

يرجى وضع اشارته (X) أمام درجة الإجابة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

درجة الموافقة					الجملة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المحور الأول: فاعلية التدريب	
					المجال الأول: الاحتياجات التدريبية: هي المعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الموظف في المؤسسة الحكومية من أجل القيام بأداء مهامه بكفاءة وفاعلية	
					1. تحرص المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على تدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية	

					2. تحرص المؤسسة الحكومية على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة
					3. يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية
					4. يشارك المدير المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيه
					5. يتم استخدام أدوات قياس فعالة لتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لاستخدامها في تحديد احتياجاتهم التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في مؤسستي
					6. يوجد برنامج واضح للدورات التدريبية التي تقدمها المدرسة الوطنية للإدارة.
					7. يتم اختيار الموظفين للدورة التدريبية بناء على احتياجاتهم ومتطلبات العمل
					8. تتناسب البرامج التدريبية المقدمة من المدرسة الوطنية للإدارة مع احتياجاتهم الوظيفية
					9. يساهم التدريب في إكساب الموظف مهارات جديدة تمكنه من القيام بالمهام الموكلة اليه على أكمل وجه
					10. يعمل ديوان الموظفين العام مع الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية عن كثب لوضع خطة تدريبية شاملة للاحتياجات التدريبية المطلوبة
					11. تلتزم المدرسة الوطنية للإدارة بجدول زمنية دقيقة متفق عليها لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية
					12. يساهم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في

					تغطية الاحتياجات التدريبية اللازمة	
					13. تسهم المعينات التدريبية والوسائل والتقنيات التدريبية المستخدمة في تغطية الاحتياجات التدريبية	
					المجال الثاني: البرامج التدريبية	
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					15. تقدم المدرسة الوطنية برامج تدريبية تتناسب مع جميع مستويات الموظفين	
					16. يتم الاستعانة بمدربين مناسبين لديهم المؤهلات العلمية وفق معايير خاصة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين	
					17. يتم الاستعانة بمدربين مناسبين لديهم الخبرات العملية وفق معايير خاصة لتحقيق الاحتياجات التدريبية للموظفين	
					18. تحرص المدرسة الوطنية على أن تكون البرامج التدريبية فاعلة	
					19. يتم الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية حسب الحاجة	
					20. تتميز المادة التدريبية المقدمة بالبرامج التدريبية بالحدثة	
					21. تنسجم مواضيع البرامج التدريبية مع طبيعة عمل المتدربين	
					22. تتناسب مواضيع البرامج التدريبية مع أدوار المتدربين	
					23. تتضمن المادة التدريبية أمثلة عملية من واقع عمل المتدربين	
					24. أهداف البرامج التدريبية تتسم بالواقعية	
					25. أهداف البرامج التدريبية تتسم بانها قابلة للقياس	

					26. أهداف البرامج التدريبية تتسم بأنها قابلة للتقييم	
					27. هناك تنوع في الأساليب التدريبية المبنية على المعارف والمهارات والاتجاهات	
					28. تراعي البرامج التدريبية الاختلافات/ الفوارق الفردية بين الموظفين من حيث (المستوى العلمي، الخبرات، قدراتهم، مهاراتهم الشخصية)	
					29. يتم التدرج في نقل المعلومات للمتدربين على مراحل وفق مخطط زمني لإكسابهم المهارات اللازمة	
					30. ساعدني التدريب الذي تلقيته في المدرسة الوطنية على تقليل ما لدي من جوانب الضعف في القدرات	
					31. ساعدني التدريب الذي تلقيته في المدرسة الوطنية على تعزيز ما لدي من نقاط قوه	
					32. يحرص المدربون على تمكين المتدربين من المشاركة الفعالة أثناء التدريب بهدف زيادة دافعيتهم للتدريب	
					33. يسمح للمتدربين بالمناقشة وتقديم المبادرات وإبداء الرأي حول المواضيع المطروحة في برنامج التدريب	
					34. يسهم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الأهداف التدريبية	
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجال الثالث: الحوافز (تحفيز الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية).
						35. يتم تقديم حوافز مادية للمتدربين (بدل مواصلات، وجبات طعام،)
						36. يزيد البرنامج التدريبي فرص المتدرب في المنافسة لتولي

					مواقع قيادية
					37. يزيد البرنامج التدريبي فرص المتدرب في المنافسة لتولي مواقع إشرافيه
					38. يساهم التدريب في زيادة الاستقرار في العمل ورفع الروح المعنوية للموظف
					39. تعطى الأولوية للحاصلين على التدريب في الترقيات والترفيعات
					40. يتيح التدريب للحاصلين علي مشاركة أفضل في عملية صنع القرار بالمؤسسة الحكومية
					41. يساهم التدريب في التقليل من حالات الاستقالة أو ترك العمل
					42. تساهم برامج المدرسة الوطنية في تعزيز الحصول على فرص نوعية
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجال الرابع: تقييم التدريب (قياس التقدم بالتدريب): جزء متمم للعملية التدريبية يقيس كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وقياس كفاءة المتدربين والتغيرات التي طرأت عليهم نتيجة للتدريب كما يقيس كفاءة المدربين أنفسهم ومن خلال عملية التدريب نحدد الثغرات لتلافيها.
					43. تقوم الجهة المشرفة بالمدرسة الوطنية للإدارة بمتابعة سير برنامج التدريب بشكل مستمر
					44. يجري تتبع اسهام التدريب في رفع مستوى المعارف والقدرات والمهارات

					45. يتم تقييم المتدربين خلال تنفيذ البرنامج التدريبي
					46. يقوم المتدرب بتقييم المدرب في نهاية البرنامج التدريبي
					47. يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المختصة بالمدرسة الوطنية للإدارة
					48. يتم اعطاء المتدرب المساحة الكافية في تقييم التدريب
					49. أساليب ونماذج التقييم المستخدمة من قبل المدرسة الوطنية تساهم في قياس التحسن في عملية التعلم للمتدربين
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجال الخامس: تقييم ما بعد التدريب: يتم مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي للتأكد من مدى تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه
					50. تتم متابعة الموظف المتدرب من قبل المدرسة الوطنية والمؤسسة الحكومية التي يعمل بها لفحص مدى التقدم في أداءه
					51. تتابع المدرسة الوطنية مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد تدريبهم بالاتصال والمتابعة مع إداراتهم
					52. هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدرب (استبانة، مقابلات، اختبار) داخل المنظمة التي يعمل بها
					53. يتم قياس التغير الحاصل في أداء الموظفين الذين تم تدريبهم بعد مرور وقت معلوم حسب البرنامج التدريبي (قياس مدى تحقق أهداف التدخل لكل دورة تدريبية)
					54. يتم مقارنة أداء موظفي المؤسسات الحكومية قبل

					التدريب وبعده	
					55. يتأكد مدراء في المؤسسة الحكومية التي أعمل بها من تطبيقي لما تعلمته في التدريب	
					56. يقارن مدراء في المؤسسة الحكومية التي أعمل بها بين إدائي قبل وبعد التدريب	
					57. انعكس التدريب على سلوكي في العمل إيجابيا	
					58. يساعد التدريب على تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية بكفاءة (بأقل التكاليف والجهد والمال والوقت)	
					59. يساهم التدريب في تمكين المؤسسة الحكومية من الاحتفاظ بموظفيها	
					60. يساهم التدريب في زيادة الاستقرار في العمل	
					61. يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين	
					62. تقوم المدرسة الوطنية للإدارة بعمليات المتابعة مع المتدربين لقياس أثر التدريب	

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

قيام الموظف بالأعمال الموكلة الية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن استدامة المنظمة واستمراريتها، ويحقق أهدافها وغاياتها اعتمادا على ما يتاح له من موارد وإمكانيات وفق جدول زمني محدد.

الرقم	الفقرة	عاليه جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	أمتاك مهارات جيدة تمكني من تقديم آراء ومقترحات تساهم في تطوير المؤسسة الحكومية التي أعمل بها					
2.	لدي القدرة على تقييم وتطوير أدائي باستمرار					
3.	أشارك بفاعلية في الاجتماعات					
4.	لدي القدرة للتغلب على صعوبات العمل وإيجاد الحلول					
5.	انجز المهام الموكلة إلي بكفاءة عالية					
6.	أحترم أوقات العمل وأتقيد بالمواعيد والجداول الزمنية					
7.	أمتلك القدرة على التصرف في المواقف الطارئة بشكل مناسب					
8.	أحظى بالإشادة من رؤسائي في العمل					
9.	أحرص على تحقيق نتائج عالية في عملي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة بمؤسستي بأفضل ما					

					يكون
					10 أحرص على القيام بعملتي بأعلى درجات المسؤولية المهنية
					11 تتناسب قدراتي مع جميع المهام الوظيفية الموكلة الي
					12 أنجز الأعمال الموكلة الي بسرعة
					13 أنجز الأعمال الموكلة لي بدقة بدون أخطاء
					14 أحرص على الاتصال والتواصل والتعاون مع زملائي في العمل بما يخدم مصلحة العمل
					15 أؤدي المهام المنوطة بي بأمانه وإخلاص
					16 أقدم أفكار ومقترحات تساهم في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية
					17 اشارك الموظفين في حل مشكلات العمل
					18 لدي قدرة على ابتكار أساليب جديدة في العمل
					19 لدي قدرة على تقديم حلول إبداعية تساهم في تقليل الوقت والجهد
					20 أشعر بالولاء للمؤسسة التي أعمل بها
					21 هناك تحسن في مستوى أدائي الوظيفي بشكل عام
					22 تزيد الإدارة من صلاحياتي بالعمل باستمرار
					23 أشعر بالرضى عن نفسي في عملي
					24 أمتلك المعرفة العلمية لأداء عملي بكفاءة
					25 تتناسب قدراتي الأداة مع كمية العمل المطلوبة

					مني
					26 اسعى لتطوير قدراتي ومهاراتي لمصلحة العمل
					27 يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد
					28 يتم مكافأة الموظفين على التميز والابداع في المؤسسة من الإدارة العليا
					29 اتحلى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة
					30 اتقبل النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر
					31 أعتز كثيرا بمؤسستي التي أعمل بها وأخدمها بإخلاص
					32 أحرص على القيام بمهامي بفاعلية عالية
					33 يتوفر لدى الموظفين القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار
					34 أعمل مع زملائي في العمل بروح الفريق بما يحقق الأهداف المرجوة
					35 أمتلك مهارات التعامل مع النزاع في بيئة العمل

ملحق رقم (4)

المقابلات مع موظفي الإدارة التنفيذية في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

السؤال الأول: كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسات السلطة الوطنية؟

1. يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة
 2. يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية
 3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييمهم السنوي في المؤسسة الحكومية التي يعملون بها
 4. يوجد تخطيط للعملية التدريبية داخل كل وزارة أو مؤسسة حكومية غير وزارية يراعي قدرات الموظف، ومؤهلاته، وشروط شغل الوظيفة
 5. يتم استخدام أدوات قياس فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين
 6. تعمل المدرسة الوطنية للإدارة مع الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية عن كثب لوضع خطة تدريبية شاملة للاحتياجات التدريبية المطلوبة
 7. تلتزم المدرسة الوطنية للإدارة بجدول زمنية دقيقة متفق عليها لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية
- السؤال الثاني: هل البرامج التدريبية تحقق الغرض والغاية بما يحقق أهداف التدريب المحددة

1. تقدم المدرسة الوطنية برامج تدريبية تتناسب مع جميع مستويات الموظفين
2. يتم الاستعانة بمدرسين مناسبين لديهم المؤهلات العلمية وفق معايير خاصة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين
3. هناك تنوع في البرامج التدريبية في المدرسة الوطنية للإدارة (محاضرات، ندوات، وورش عمل ومؤتمرات) بما يحقق الأهداف المحددة لها

السؤال الثالث: ماذا تفعل المدرسة الوطنية للإدارة لتشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة في التدريب

- 1- هل يتم ربط الترقيات للموظفين بالتدريب
- 2- يتم التدريب في أوقات العمل الرسمية
- 3- يتم تقديم حوافز مادية للمتدربين بدل مواصلات، مبيت، وجبات طعام
- 4- تلقي التدريب في المدرسة الوطنية يؤهل الموظفين للحصول على دورات أخرى داخلية وخارجية

السؤال الرابع: هناك تقييم قبلي وبعدي للموظفين من قبل المدرسة الوطنية للإدارة

1. تقوم المدرسة الوطنية للإدارة بعمل تقييم قبلي وبعدي للموظفين
2. تقوم الجهة المشرفة بالمدرسة الوطنية للإدارة بمتابعة سير برنامج التدريب بشكل مستمر
3. يتم تعديل أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل فعال وآني؟

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة..... 139
- ملحق رقم (2) : قائمة المحكمين 161
- ملحق رقم (3): الاستبانة..... 162
- ملحق رقم (4): المقابلات 175

فهرس الجداول

- 70..... جدول (1-3) مواصفات العينة
- 74..... جدول (2-3) ارتباط المحاور مع المحور الكلي، المجالات مع محاورها
- 75..... جدول (3-3) معاملات الارتباط والدلالات الاحصائية بين كل عبارة من عبارات المجالات ومجالها
- 76..... جدول (4-3) الارتباط بين عبارات محور (أداء العاملين) ومحورها
- 78..... جدول (5-3) معاملات الفا كرونباخ لمحاور اداة الدراسة
- 83..... جدول (1-4) درجة توفير احتياجات التدريب من قبل المدرسة الوطنية
- 86..... جدول (2-4) برامج التدريب
- 88..... جدول (3-4) تحفيز التدريب
- 90..... جدول (4-4) تقييم التدريب
- 91..... جدول (5-4) تقييم ما بعد التدريب
- 94..... جدول (6-4) واقع الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية المبحوثة
- 105..... جدول (1-11-4) اختبار LSD - الفئة العمرية
- 107..... جدول (12-4) أثر المسمى الوظيفي
- 108..... جدول (13-4) أثر سنوات الخبرة
- 110..... جدول (14-4) أثر المؤهل العلمي
- 111..... جدول (15-4) أثر نوع البرنامج التدريبي
- 112..... جدول (16-4) أثر عدد الدورات
- 113..... جدول (17-4) أثر نوع المؤسسة

فهرس الأشكال

- شكل (1.1) نموذج الدراسة.....9
- شكل (1.2) يوضح اقسام الإدارة العامة للتدريب والتطوير خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- شكل 1.3 يوضح متغيرات الدراسة79

المحتويات

الإهداء..... 3

إقرار..... أ

الشكر والتقدير..... ب

تعريفات..... ج

تعريفات نظرية..... ج

تعريفات إجرائية..... هـ

مختصرات..... و

الملخص..... ز

Abstract..... ي

الفصل الأول..... 1

1..... 1

الإطار العام للدراسة..... 1

1.1 المقدمة..... 1

2.1 مشكلة الدراسة..... 3

3.1 مبررات الدراسة..... 3

4.1 أهمية الدراسة..... 4

أولاً - الأهمية النظرية وتظهر في الجوانب التالية..... 4

ثانياً - الأهمية التطبيقية..... 5

وتكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في الأمور التالية:..... 5

5.1 أهداف الدراسة..... 6

6.1 أسئلة الدراسة..... 6

7.1 فرضيات الدراسة..... 7

8.1 نموذج الدراسة..... 9

شكل (1.1) نموذج الدراسة..... 9

9.1 حدود الدراسة..... 10

10.1 مصادر الدراسة..... 11

11.1 هيكلية الدراسة..... 11

الفصل الثاني..... 13

13..... 13

الإطار النظري والدراسات السابقة..... 13

13	1.2 المبحث الأول: التدريب
13	1.1.2 مقدمة
15	2.1.2 مفهوم التدريب
17	3.1.2 أهمية التدريب
18	4.1.2 أهداف التدريب
19	5.1.2 نظريات التدريب
19	نظرية التعلم في التدريب
20	2.النظريات السلوكية
21	6.1.2 متطلبات التدريب الفعال
22	7.1.2 دورة حياة التدريب
23	أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:
25	ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من برامج التدريب للعاملين
25	رابعاً : تقييم البرامج التدريبية
26	طرق التقييم
26	8.1.2 نماذج تقييم التدريب:
26	نموذج كريك باتريك
28	9.1.2 مبادئ التدريب
31	12.1.2 عناصر عملية التعلم التدريبي
31	1.12.1.2 الحوافز
33	1.11.1.2 الفروق الفردية
33	2.11.1.2 اختيار القائمين على التدريب
34	3.11.1.2 قياس مدى التقدم بالتدريب والتطبيق العملي
35	4.11.1.2 فاعلية التدريب
36	2.2 المبحث الثاني: أداء الموظفين
36	1.2.2 مقدمة
38	2.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
39	4.2.2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
41	5.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء
43	6.2.2 مكونات الأداء الوظيفي
45	3.2.2 المبحث الثالث
45	1.3.2 الدراسات السابقة
45	1.3.2 الدراسات المحلية الفلسطينية:
50	2.3.2 دراسات عربية
60	2.3.2 الدراسات الأجنبية

64.....	3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
66.....	مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:.....
67.....	الفصل الثالث.....
67.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
67.....	1.3 مقدمة.....
67.....	2.3 منهجية الدراسة.....
68.....	3.3 الطريقة والإجراءات.....
69.....	4.3 مجتمع الدراسة.....
69.....	5.3 عينة الدراسة.....
69.....	1.5.3 العينة الاستطلاعية.....
69.....	2.5.3 العينة الحقيقية للدراسة.....
70.....	1.2.5.3 مواصفات العينة تبعا للمتغيرات الضابطة.....
70.....	جدول (3-1) مواصفات العينة.....
72.....	6.3 أداة الدراسة.....
73.....	7.3 اختبار أداة الدراسة (الصدق والثبات).....
73.....	1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين).....
73.....	2. صدق البناء (الاتساق الداخلي).....
74.....	جدول (3-2) ارتباط المحاور مع المحور الكلي، المجالات مع محاورها.....
75.....	جدول (3-3) معاملات الارتباط والدلالات الاحصائية بين كل عبارة من عبارات المجالات ومجالها.....
76.....	جدول (3-4) الارتباط بين عبارات محور (أداء الموظفين) ومحورها.....
78.....	جدول (3-5) معاملات الفا كرونباخ لمحاور اداة الدراسة.....
79.....	1.3 متغيرات الدراسة.....
79.....	شكل 1.3 يوضح متغيرات الدراسة.....
79.....	9.3 إجراءات تنفيذ الدراسة.....
80.....	10.3 المعالجة الإحصائية.....
81.....	11.3 تصحيح الاداة.....
82.....	الفصل الرابع.....
82.....	نتائج الدراسة وتحليلها.....
82.....	1.4 مقدمة.....
82.....	2.4 إجابة أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.....

83.....	جدول (1-4) درجة توفير احتياجات التدريب من قبل المدرسة الوطنية.....
86.....	جدول (2-4) برامج التدريب
88.....	جدول (3-4) تحفيز التدريب.....
90.....	جدول (4-4) تقييم التدريب.....
91.....	جدول (5-4) تقييم ما بعد التدريب.....
94.....	جدول (6-4) واقع الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية المبحوثة.....
97.....	جدول (7-4) معاملات الارتباط.....
98.....	جدول (8-4) العلاقة بين المحاور الكلية (فاعلية التدريب والاداء الوظيفي).....
99.....	شكل (1-4) العلاقة بين المحورين فاعلية التدريب والاداء الوظيفي.....
99.....	جدول (9-4) أثر مجالات فاعلية التدريب على الاداء الوظيفي.....
103.....	جدول (10-4) أثر الجنس على محاور الدراسة.....
104.....	جدول (11-4) أثر الفئة العمرية.....
105.....	جدول (1-11-4) اختبار LSD - الفئة العمرية.....
107.....	جدول (12-4) أثر المسمى الوظيفي.....
108.....	جدول (13-4) أثر سنوات الخبرة.....
110.....	جدول (14-4) أثر المؤهل العلمي.....
111.....	جدول (15-4) أثر نوع البرنامج التدريبي.....
112.....	جدول (16-4) أثر عدد الدورات.....
113.....	جدول (17-4) أثر نوع المؤسسة.....
114.....	3.4 ملخص النتائج ومناقشتها.....
122.....	الفصل الخامس.....
122.....
122.....	مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
122.....	1.5 مقدمة.....
122.....	2.5 مناقشة نتائج الدراسة.....
125.....	التوصيات.....
129.....	قائمة المصادر والمراجع.....
129.....	المراجع العربية.....
135.....	المراجع الأجنبية.....
136.....	الملاحق.....

137.....	ملحق رقم (1)
137.....	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
140.....	شكل (1.2) يوضح اقسام الإدارة العامة للتدريب والتطوير
144.....	نشأة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
147.....	الرؤيا والرسالة للمدرسة الوطنية للإدارة (التقرير السنوي للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة 2016-2017)
147.....	أهداف المدرسة الوطنية للإدارة ومهامها
149.....	كما نصت المادة 5 من القرار بقانون لسنة 2016 م بشأن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على:
149.....	(تتولى المدرسة المهام والاختصاصات الآتية:
150.....	2.3.2 هيكلية الإدارة العامة للتدريب في المدرسة الوطنية للإدارة
150.....	الإدارة العامة للتدريب (التقرير السنوي للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة 2016-2017)
161.....	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين
162.....	ملحق رقم (3): الاستبانة
175.....	فهرس الملاحق
176.....	فهرس الجداول
177.....	فهرس الأشكال
178.....	فهرس المحتويا
ت.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.