



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية

دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة

إعداد الباحث

عام عبد الرؤوف رشاد حمادة

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدلهون

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية

1431هـ - 2010م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى: ﴿ قُلْ إِن صَّلَاتِي وَنُسُكِي وَمِمَّا بِي وَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

(سورة الأنعام، الآية/ 162)

وقال أيضاً: ﴿ سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْحَكِيمُ ﴾

(سورة البقرة، الآية/ 222)

# إهداء

إلى والدي المعطاء ووالدتي الحنونة

إلى زوجتي الوفية المخلصة الصابرة

إلى إخواني الذين شجعوني على هذا المسير

إلى أساتذتي ومربيّ ومشايخي الذين علموني وأفادوني

إلى رواد التدريب والتطوير في شتى ميادين خدمة ديننا العظيم

إلى دولة رئيس الوزراء الأخ / إسماعيل هنية

إلى شهدائنا الأبرار و أسرانا البواسل

إليهم جميعاً...أهدي هذا البحث



## شكر وتقدير

الحمد لله ذلك الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على ال نبي الهادي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ...

يقول الحبيب (صلى الله عليه وسلم) : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " ، وانطلاقاً من هذا الحديث وجب علينا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل / محمد المدهون الذي أشرف على رسالتي هذه، وكان معي خطوة بخطوة يوجهني ويرشدني منذ أن كانت الرسالة مجرد فكرة، إلى أن أصبحت دراسة شاملة و متكاملة ومفيدة للمجتمع فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى الدكتور / يوسف بحر ، والدكتورة/ نهاية التلباني؛ لتفضلهما بقبول مناقشة هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أ ساتذتي في الجامعة الإسلامية الذين كان لهم الأثر الكبير في بناء شخصيتي وتطوير مهاراتي وقدراتي.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى والدي وإخواني وزوجتي وزملائي في العمل الذين شجعوني على استكمال دراستي ، وتحملوا معي المصاعب من أجل أن ترى هذه الدراسة النور، وأخص بالذكر الأستاذ/نهاد الهبيل.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الملاحق
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ي	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	عينة الدراسة
7	صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: التدريب ورأس المال الفكري</b>	
<b>المبحث الأول: رأس المال الفكري</b>	
9	مقدمة
10	مفهوم رأس المال الفكري
14	تقسيمات رأس المال الفكري
16	علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة
17	علاقة رأس المال الفكري بالسلوك التنظيمي

19	علاقة رأس المال الفكري بالاتجاهات
20	أهمية رأس المال الفكري
20	الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في الوطن العربي
20	الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين
21	فوائد الاهتمام برأس المال الفكري
<b>المبحث الثاني: التعريف بالتدريب</b>	
22	مقدمة
23	تعريف التدريب
25	مبادئ التدريب
28	أهمية التدريب
31	أهداف التدريب
35	أساليب التدريب
45	أنواع التدريب
<b>المبحث الثالث: مراحل وإجراءات العملية التدريبية</b>	
50	المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات.
51	المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية.
55	المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية.
57	المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية.
57	المرحلة الخامسة : تقييم البرامج التدريبية.
<b>المبحث الرابع: التدريب في ديوان الموظفين العام بغزة</b>	
59	نبذة عن ديوان الموظفين العام
60	رسالة الديوان
60	أهداف الديوان
62	الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام
64	الأهداف العامة للخطة التدريبية
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	

68	الدراسات المحلية
72	الدراسات العربية
75	الدراسات الأجنبية
<b>الفصل الرابع : الإطار العملي للبحث</b>	
<b>المبحث الأول: المنهجية والإجراءات</b>	
80	أسلوب الدراسة
80	مجتمع وعينة الدراسة
81	أداة الدراسة
83	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة</b>	
84	فحص صدق الأداة
85	فحص ثبات الأداة
<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات</b>	
95	تحليل خصائص العينة
95	تحليل مجالات الدراسة
101	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
130	النتائج
134	التوصيات
136	دراسات مقترحة
<b>المراجع</b>	
138	المراجع العربية
143	المراجع الأجنبية
145	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	جدول يوضح عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم.	9
2.2	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	10
2.3	مراحل تحول المعرفة الثلاث	17
4.1	درجات مقياس ليكرت	83
4.2	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول ( المعارف ) والدرجة الكلية للمجال	85
4.3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المهارات والقدرات) والدرجة الكلية للمجال	87
4.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك والدرجة الكلية للمجال	89
4.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاتجاهات والدرجة الكلية للمجال	90
4.6	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة .	91
4.7	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	92
4.8	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	93
4.9	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	95
4.10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	96
4.11	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	97
4.12	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	98
4.13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة	99
4.14	توزيع أفراد العينة حسب العمر	99
4.15	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات	100
4.16	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المعارف	102

105	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المهارات والقدرات	4.17
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال السلوك	4.18
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتجاهات	4.19
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الإستبانة	4.20
115	البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أن التدريب يفيد فيها	4.21
116	البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أن التدريب يفيد فيها	4.22
117	نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب في تطوير رأس المال ال فكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى الجنس	4.23
118	متوسطات الرتب حسب الجنس	4.24
119	نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي	4.25
120	متوسطات الرتب حسب المؤهل العلمي	4.26
121	نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي .	4.27
122	متوسطات الرتب حسب المسمى الوظيفي .	4.28
123	نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية .	4.29
124	نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة.	4.30
125	متوسطات الرتب حسب عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة.	4.31
126	نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى العمر .	4.32

127	متوسطات الرتب حسب العمر .	4.33
128	نتائج الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد الدورات .	4.34

### قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
.1	الاستنبطية ملحق رقم (1)
.2	تحكيم الاستبانة ملحق رقم(2)
.3	قائمة بأسماء المحكمين ملحق رقم (3)
.4	خطة البرامج التدريبية لديوان الموظفين العام للعام 2010م ملحق رقم (4)
.5	أعداد المشاركين في الدورات التدريبية في الديوان لعام 2010م ملحق رقم (5)
.6	الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام ملحق رقم(6)
.7	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين ملحق رقم (7)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	شكل يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	1.1
17	النموذج الأساسي للسلوك	2.1
34	أهداف التدريب	2.2
53	نموذج لتقدير الاحتياجات التدريبية	2.3
65	شكل يوضح عدد الدورات والمستفيدين	2.4

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين اللذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة باعتباره الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين، الحكوميين وكان عدد مجتمع الدراسة (3830) وهم الموظفون اللذين التحقوا ببرامج التدريب في الفترة من (1-1-2009م) وحتى (30-04-2010م)، وقد تم اخ تيار عينة عشوائية بلغت (383 موظفًا) أي بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة .

وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي تكونت من قسمين ، حيث تناول القسم الأول الفروق الفردية لعينة الدراسة، أما ال قسم الثاني فتناول أربع فقرات على النحو التالي : المعارف،المهارات والقدرات،السلوك،الاتجاهات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وتأتي دراسة هذه الحالة العملية بعد الجانب النظري الذي استعرض المفهوم النظري لرأس المال الفكري ،وتقسيماته، وأهميته، والصعوبات التي يواجهها بالإضافة إلى كيفية تطويره، كما تم استعراض المفاهيم الأساسية للتدريب.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين.

كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود انخفاض في نسبة الموظفين اللذين لديهم خبرة كبيرة، ويعزى هذا الانخفاض إلى استتلاف العديد من موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية نتيجة الانقسام الداخلي الذي حدث عام (2007) .

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب للموظفين الحكوميين، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث أن الفئة المستهدفة هنا تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

## **Abstract**

The study aims to investigate the impact of training in the development of intellectual capital of the staff of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip.

The study population consisted of the staff members who enrolled in training programs in the General Personnel in Gaza as it is the official body responsible for training and development of governmental employees. The study population consisted of (28000 employees) who are committed to attend in the duration 01/01/2009 to 30/04/2010, and the number of employees who joined training programs for the same duration is (3830 employees). A random sample of (383 employees) have been selected that represents (10%) of the study population.

The questionnaire has been used as a major tool of collecting data, which consisted of two groups; the first tackled the individual differences of the study sample, while the second addressed four sections; knowledge, skills and abilities, behavior, trends. Data were analyzed and hypotheses were tested using the SPSS statistical program.

Studying this practical case comes after reviewing the literature and theoretical concept of intellectual capital, its subdivisions, its importance, the difficulties, and how to develop it. Moreover, the basic concepts for training were reviewed.

The findings showed that the training effectively affects the development of effective intellectual capital of the staff of the Palestinian National Authority through reinforcing knowledge and acquiring new skills and capabilities to help complete the work in high quality. This is in addition to its positive impact on behavior and attitudes of the public employees.

The results of the study showed a decline in the proportion of staff who have considerable experience, and attributed this decline to the objections of many of the staff of the Palestinian National Authority as a result of internal division that has occurred in (2007).

The study recommended that there should be more attention to the training domain for the governmental employees. It also recommended considering and paying attention to the intellectual capital within the ministries of the Palestinian National Authority and providing them with the necessary and adequate support.

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

-مقدمة الدراسة.

-مشكلة الدراسة.

-فرضيات الدراسة.

-متغيرات الدراسة.

-أهداف الدراسة.

-أهمية الدراسة.

-حدود الدراسة.

## مقدمة:

إن العنصر البشري هو أعلى الاستثمارات جميعاً، فهو هدف التنمية ووسيلتها الأساسية، وإن كل الإمكانيات المادية والفنية مهما تعاضمت، تصبح كماً قليل الجدوى، ما لم تتوافر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها (الطيب، 1999، ص 44).

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيي بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتزكية الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. (المدهون، 2005، ص 14)

ويحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة، هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بحاجة إلى التدريب يعتبر شعوراً صحيحاً، وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

1 - قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.

2 - القابلية على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة. (العزاوي، 2006، ص 13)

لقد كان ولا يزال وسيظل موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحاً بالنسبة للمخططين الإستراتيجيين والممارسين والإداريين على مستوى المنظمات الإدارية أو المجتمعات. بل ويمكن القول بأن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحدياً بالنسبة للمجتمعات المتقدمة والنامية، سواء من حيث الإعداد أو التأهيل أو الاستثمار. هذه المشكلة نجدها ماثلة في قضيّة رأس المال الفكري وربطها بإستراتيجيات الموارد البشرية، ومن ثم البحوث والاستشارات والتدريب. هذه القضية تشير في مضمونها إلى أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام، إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار

المنظمات والمجتمعات . هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية . (هيجان، 2006، ص2 )

ويعتبر تدريب الموارد البشرية من أولويات العمل لدى ديوان الموظفين العام لدى السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة، حيث يتم بشكل مستمر عقد الدورات التدريبية للموظفين الحكوميين، وبناء عليه تم إعداد هذه الدراسة لمعرفة واكتشاف أثر التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام في غزة في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

### مشكلة الدراسة:

في إطار بحث ودراسة بيئة وواقع التدريب لدى السلطة الوطنية الفلسطينية ، يمكن أن تتلخص صياغة مشكلتها في معرفة واكتشاف مدى تحقيق تدريب الموظفين الحكوميين لأهدافه في تطوير المعارف والمهارات والقدرات والسلوك والاتجاهات ، لذلك تنحصر مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية بغزة .

### سؤال الدراسة:

ما هو أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

1 ما مدى تأثير الفروق الفردية (الجنس - المؤهل - الخبرة - العمر - الوظيفة - عدد الدورات)

في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية؟

2 ما مدى تأثير (المعارف - المهارات والقدرات - السلوك - الاتجاهات) في تطوير رأس المال

الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية؟

## فرضيات الدراسة:

- 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر التدريب على تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى للفروق الفردية للمبحوثين (الجنس - المؤهل - الخبرة - العمر - الوظيفة - عدد الدورات).
- 2 - التدريب له أثر إيجابي في تطوير المعارف لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 3 - التدريب له أثر إيجابي في تطوير المهارات والقدرات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 4 - التدريب له أثر إيجابي في تطوير السلوك لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 5 - التدريب له أثر إيجابي في تطوير الاتجاهات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.

## متغيرات الدراسة:

حسب الفرضيات السابقة فإن الدراسة اشتملت على نوعين من المتغيرات وهما:

### المتغير المستقل:

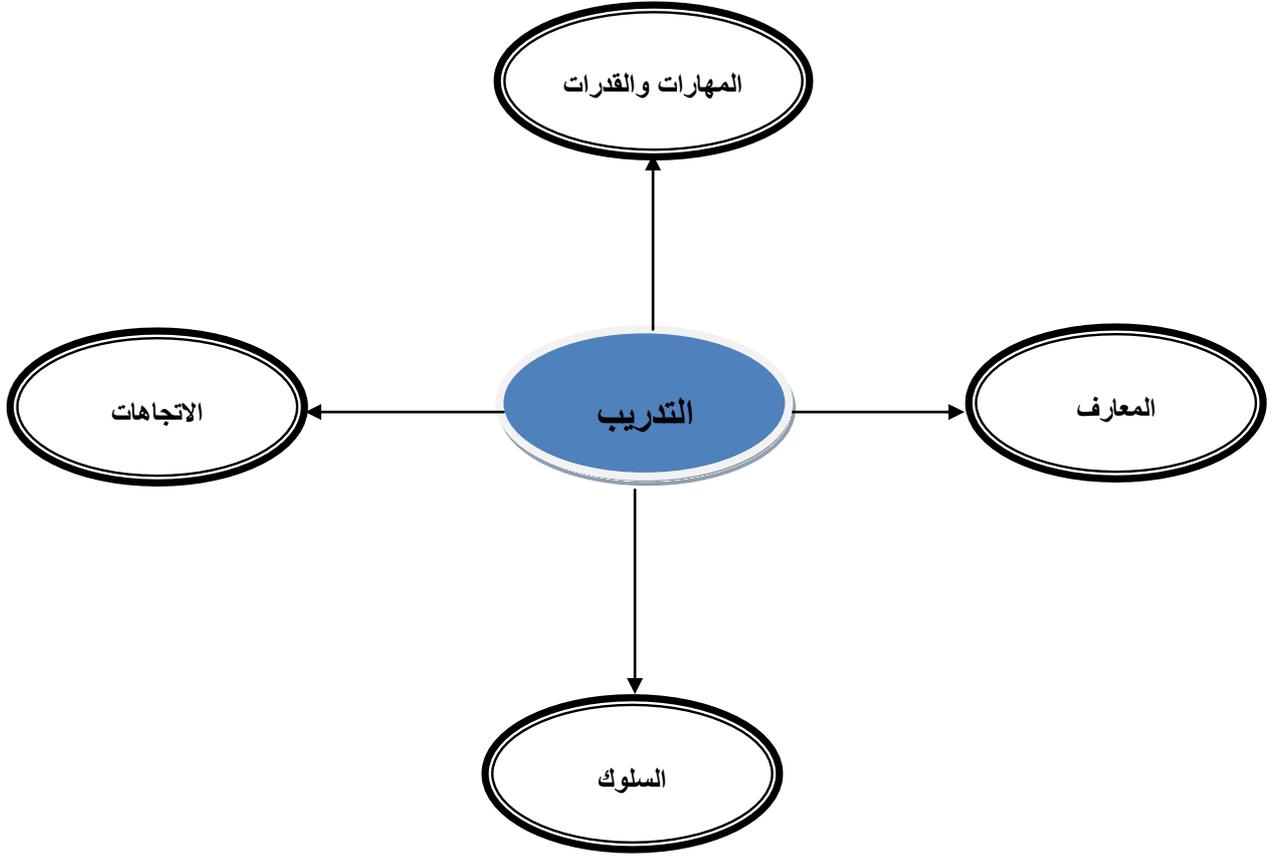
- التدريب.

### المتغيرات التابعة:

- المعارف.
- المهارات والقدرات.
- السلوك
- الاتجاهات.

شكل رقم (1.1)

شكل يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

أهداف الدراسة:

- 1 - اكتشاف أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2 - اكتشاف الفروق في أثر التدريب على تطوير رأس المال الفكري نتيجة وجود اختلاف في (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الخبرة - العمر - عدد الدورات).
- 3 - زيادة المعرفة بمجال التدريب ومدى أهميته للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 4 - التعرف على أهمية رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه و تطويره.

## أهمية الدراسة:

### أولاً: أهمية الدراسة بالنسبة للباحث:

تضيف الدراسة علماً جديداً وآفاقاً واسعة للباحث، خاصة وأن الباحث يعمل منذ سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: أهمية الدراسة بالنسبة للجامعة الإسلامية:

إن ندرة الباحثين الذين تحدثوا عن رأس المال الفكري يجعل هذا البحث إضافة جديدة ونوعية لمكتبة الجامعة الإسلامية؛ بل والمكتبة العربية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة بالنسبة للسلطة الوطنية الفلسطينية وديوان الموظفين العام:

- 1- لم تقم السلطة الوطنية الفلسطينية أو ديوان الموظفين العام بإجراء مثل هذه الأبحاث من قبل بهذا الشكل وبهذه الكيفية، لذا فإن نتائج هذا البحث تعتبر مهمة جداً للسلطة وللديوان في حال الاستفادة منها.
- 2- وضع إدارة ديوان الموظفين في الصورة الحقيقية للتدريب في الديوان.
- 3- رفع التوصيات والخطط القابلة للتطبيق من أجل تطوير العملية التدريبية في ديوان الموظفين.

### رابعاً: أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع الفلسطيني:

وتكمن أهميتها في:

- 1 معرفة وتحديد واقع عملية التدريب لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2 اكتشاف حجم مخزون المجتمع الفلسطيني من رأس المال الفكري.

### مجتمع الدراسة:

كان عدد مجتمع الدراسة (3830) وهم الموظفون الذين التحقوا ببرامج التدريب في الفترة من (1-1-2009م) وحتى (30-04-2010م).

## عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة الأصلية من (10%) من مجتمع الدراسة وعددهم (383 موظفًا) تقريباً من موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية الذين خضعوا للتدريب في ديوان الموظفين العام في غزة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

## صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة عدّة صعوبات منها:

- 1- قلة الأبحاث العربية التي تحدثت في موضوع رأس المال الفكري.
- 2- وجود غموض في مفهوم رأس المال الفكري لدى الكثير مع وجود خلط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية، وقد ظهر ذلك أثناء توزيع الاستبانة.
- 3- ندرة وجود أبحاث تتحدث عن رأس المال الفكري في المكتبات المركزية في الجامعات والمكتبات الخاصة في قطاع غزة.
- 4- الحاجة إلى ترجمة الكتب الأجنبية التي تتحدث عن رأس المال الفكري، مما زاد من الوقت والجهد بشكل كبير.

## الفصل الثاني

### التدريب ورأس المال الفكري

-المبحث الأول: رأس المال الفكري

-المبحث الثاني: التعريف بالتدريب

-المبحث الثالث: مراحل وإجراءات العملية التدريبية

-المبحث الرابع: التدريب في ديوان الموظفين العام بغزة

## المبحث الأول: رأس المال الفكري

### مقدمة:

لقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ، ومنحهم نعمة العقل والتفكير، ولتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول (2.1) عدد مرات تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم.

جدول رقم ( 2.1 )

جدول يوضح عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم.

م.	الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
1.	البشر	21	28	51
2.	الإنسان	17	20	36
3.	بني آدم	3	7	13
	المجموع	41	55	100

المصدر: (المفرجي وصالح، 2003، ص7)

إن الحقائق الدامغة أنفة الذكر هي التي دفعت بعض الكتاب والمنظرين وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال، A. Marshall) أن يعدوا البشر رأس مال يجب أن يستثمر، وأطلقوا على ذلك (رأس المال البشري، Human Capital). (المفرجي وصالح، 2003، ص7)

ويقول (يوسف، 2005، ص3) : "أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال غير الملموس ... الخ . وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي (جدول 2.2)".

المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدة، المباني	الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: (يوسف، 2005، ص3)

مفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر هذا الموضوع حديثاً نسبياً في الفكر الإداري و المحاسبي حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينات . و المتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد أن نتائجه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف.(عبدالمنعم، 2009، ص6)

يقول ( Thomas Auer,2004, p1 ) : "يوصف رأس المال الفكري غالباً بأنه الفرق بين السوق والقيمة الدفترية للشركة، ولا شك في أن رأس المال الفكري يمثل أه م رصيد من المعارف على أساس منظم ، هذه القيمة عادة لا تعلن في التقارير ال سنوية ولا تظهر في تحليل النماذج التقليدية".

"نشأت فكرة رأس المال الفكري عن طريق مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة و هو (Relaph Stayer) فهو أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري و ذلك في عام (1990م) حيث قال : "في السابق كانت مصادر الطبيعة أهم مكونات الثروة القومية و أهم موجودات الشركات ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة رأس المال الفكري و الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات و المجتمع ، "و منذ ذلك التاريخ ظهرت عدة مفاهيم لرأس المال الفكري منها : أن رأس المال الفكري يمثل قدرات متميزة يتميز بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة". (المفرجي وصالح، 2003، ص14)

رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح الشركة ، فقد يكون لدى أحد عمال المصانع فكرة رائعة لتحسين الإنتاج، لكن لا يصبح لهذه الفكرة فائدة إذا بقيت داخل ذهن العامل ولم تخرج إلى حيز التطبيق، لا طائل من وراء أية معرفة دون وضعها موضع التطبيق . (Stewart، 1997)

"إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري ، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فما هو رأس المال الفكري ؟

- تعرف منظمة ( OECD ) : رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ( الهيكلي ) ورأس المال البشري .
- ويعرف ( Stewart ) : رأس المال الفكري بأنه المادة (المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتثريء الثروة).
- يعرف ( Awad & Ghaziri ) يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفكرية .

ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه ، لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت .

- يعرف ( Despres & Chanvel ) : أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية .

ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف

بقية، فإن ما يبدو امتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكاراً وإبداعاً.

إن التعاريف أعلاه مبنية أساساً على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري و الخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة . بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في شركة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق . هذا يؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في الشركة ، وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في الشركات المعرفية" . ( يوسف، 2005، ص3 )

ويسرد (المفرجي وصالح، 2003، ص17) عدة تعريفات لبعض المختصين نذكر منها:

(عاشور، 1998، ص1): زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مس تحدة غير مسبوقه من خلال تنمية الإبداع والتعلم المؤسسي والاستثمار المتعاضم تعليماً وتدريباً.

(Hansen,et.1999:P106): الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. (عبيد، 2000، ص17): القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

(العنزي، 2001، ص 117): المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

و بعد دراسة التعاريف السابقة لرأس المال الفكري نلاحظ وجود اختلاف في توصيفه فمنهم من ركز على الميزة التنافسية، والآ خر ركز على مستوى الإبداع، وثالث ركز على كونها تحافظ على منظمات الأعمال في أجواء المنافسة السائدة، ورابع أكد على قدرتها على إنتاج أفكار جديدة تعاضم من نقاط القوة واقتناص الفرص وآخر ركز على مخزون الخبرة والمهارات والقدرات، وقد اشتركت التعاريف بمجموعة مشتركات منها:

- 1- التركيز على النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.
- 2- أن رأس المال الفكري هم الأشخاص الذين يمثلون ميزة تنافسية يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.
- 3- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
- 4- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة يمكن أن تساهم في المحافظة على وضع الشركة التنافسية، وتحسين الأداء وجذب العملاء، بالإضافة إلى الحصة السوقية للمنظمة.
- 5- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يعتبر ضمن رأس المال الفكري ولا يتحدد في مستوى وظيفي معين.

ومن هنا يرى الباحث أنه يمكن صياغة التعريف التالي لرأس المال الفكري:

رأس المال الفكري عبارة عن صفوة العاملين في كل المستويات الإدارية الذين يمتلكون المعرفة والمهارات و القدرات العقلية بالإضافة إلى فهم شامل لأنظمة المؤسسة ، تجعلهم قادرين على الإبداع والتطوير وإنتاج أفكار جديدة تحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة ، وتزيد من إنتاجيتها ، وتقلل تكاليفها ، وتعزز نقاط القوة داخل المنظمة كما تعالج نقاط الضعف لديها ، ولا يشترط حصولهم على شهادات أكاديمية، ساعين من خلال ذلك لاستغلال الفرص وتقديم أفضل خدمة.

## تقسيمات رأس المال الفكري:

يقدم (Sveiby, 1998) وجهة نظر تقوم على تقسيم رأس المال الفكري للمنشأة على النحو التالي:-

- كفاءة العاملين و التي تشمل التعليم و الخبرة .
  - الهيكل الداخلي المشتمل على الشكل القانوني للمنشأة و الإدارة و البرامج الجاهزة.
  - الهيكل الخارجي المشتمل على العلاقات التجارية و العلاقات مع العملاء و مع الموردين.
- أما (Brooking,1997) فقدم رأياً آخر و يقوم على تقسيم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي :

- أصول السوق و تشمل جميع الجوانب غير اللموسة المرتبطة بالسوق.
- الأصول البشرية وهي الخبرات المتراكمة و قدرات الابتكار و حل المشاكل و مؤشرات عن مدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة، مثل العمل تحت الضغط.
- أصول الملكية الفكرية و تشمل العلامات التجارية و الأسرار التجارية و براءات الاختراع و حقوق التصميم .
- أصول البنية التحتية و تتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل طرق تقييم الخطر و أساليب إدارة قوة البيع.

ومن جانب آخر قدم (Edvinsson,1996) نموذجاً يربط بين مكونات رأس المال الفكري و عملية خلق القيمة ووفقاً لهذا النموذج يتضمن رأس المال الفكري أربعة عناصر رئيسية وهي :

- رأس المال البشري و يرتبط بالموارد البشرية للمنشأة التي تشمل المعرفة و أسرار العمل التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- رأس المال الهيكلي و يرتبط بالبنية الحقيقية للمنشأة و تشمل البنية المادية ، مثل المباني والحاسبات الالكترونية و البنية غير اللموسة، و مثل تاريخ المنشأة وثقافتها و إدارتها.

▪ أصول المنشأة و المقصود هنا رأس المال الهيكلي الذي تستخدمه المنشأة لخلق القيمة في عملياتها التجارية، مثل تسهيلات التشغيل.

▪ الملكية الفكرية و تتضمن الأصول الفكرية للمنشأة التي تم الحصول على حماية قانونية لها.

كما قدم (توماس ستيوارت) التقسيم التالي لمكونات رأس المال الفكري:

1. العاملين:

عامل المصنع الذي يقدم اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة يعتبر رأس مال فكري للمؤسسة ، وينطبق هذا على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلاً نافعاً للعملاء.

2. نظام العمل:

لا يكفي أن نقول أن لدينا أفراداً ذوي كفاءات عالية ومهارات متميزة، ثم نتوقع أن ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائياً.

فالعاملون يعملون داخل نظام معين، وهيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات، و إن العاملين يحتاجون لنظام فعال للتدريب لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

3. العملاء:

يستطيع العملاء إعطاءك أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل أنت كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتك وخدماتك . لذلك عليك أن تنشئ نظاماً فعالاً لتحصيل المعلومات المفيدة. فرقم تليفون العميل مثلاً لا يعتبر معلومة إستراتيجية.

أما تفضيلات هذا العميل والعلاقة التي بناها مندوب المبيعات معه فهي بالتأكيد رأس مال فكري لأنها ترشدك إلى وضع خططك وأهدافك. ( Stewart,1997)

رأس المال البشري متمثل في الأفراد , الفرق و القيادة.

رأس المال الهيكلي متمثل في : الهياكل , الأنظمة , براءات الاختراع و قواعد البيانات.

رأس المال الزبوني متمثل في : العقود , الولاء للمنظمة و العلامات التجارية.

**علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة :**

يقول (Ulrich,1998): "أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة . ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم".

ويقول (نجم،2005،ص 23): "أن الشركات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة. وحتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة لأن ابتكار المنتجات أو العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين الذي يأتي من كل مكان، إنما هو في جوهره عملية إنشاء لمعرفة جديدة (وهي إحدى عمليات إدارة المعرفة).

ويتفق كل من (Rastogi,2000:1) و (Stevenson,2000:1) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان الانسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام. (المفرجي وصالح، 2003، ص7)

وجاء منهج (فريدريك وينسلو تايلور) لتنظيم العمل إيذاناً ببداية المرحلة الثالثة: بدء تطبيق المعرفة على المعرفة ذاتها جدول رقم (2.3).

الآن يجري تطبيق المعرفة على المعرفة، وتلك هي الخطوة الثالثة وربما الأخيرة في تحول المعرفة، وتوفير المعرفة لمعرفة كيف يمكن تطبيق المعرفة الموجودة في أفضل صورة لتحقيق نتائج هي في الحقيقة ما نقصد بها الإدارة.(توفيق،2007،ص 22)

جدول رقم (2.3)

### مراحل تحول المعرفة الثالث

المعرفة من أجل التنوير والحكمة	المرحلة الأولى: عصر التنوير
معرفة تطبيقية	المرحلة الثانية: الحقبة الصناعية
المعرفة بشأن المعرفة	المرحلة الثالثة: عصر المعرفة

المصدر: (توفيق، 2007، ص 22)

### علاقة رأس المال الفكري بالسلوك التنظيمي :

يرى الباحث أن المنهج النبوي قد تميز في التعامل مع سلوك الأفراد وتقويمه، وقد أظهر النبي (صلى الله عليه وسلم) لنا أن الإسلام منهاج حياة متكامل صالح لكل زمان ومكان وكل المجالات والأعمال، لذلك حرص النبي على تقويم العديد من أنماط السلوك السلبي التي تتناقض مع القواعد الأخلاقية في الإسلام، ولم يكتف بنقد السلوك السلبي بل زاد على ذلك أنه كان يبين للناس الأسباب الخفية الكامنة وراء هذا السلوك، وذلك حتى يكون الناس قد تركوا هذا السلوك عن علم وقناعة، وذلك لأن النبي (صلى الله عليه وسلم) كان يعلم أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في المجتمع المسلم.

يقول (شهيب، 1990، ص15): إذا ما بحثنا وراء سلوك الفرد، سوف نجد أن هناك رغبة أو

حاجة أو دافع أو محرك لذلك السلوك، كما يظهر في شكل رقم (2.1)

شكل رقم (2.1)



### النموذج الأساسي للسلوك

المصدر: (شهيب، 1990، ص15)

إن السلوك البشري هو "مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله" (المغربي، 1994، ص 23)

ويعتقد (Mitchell) أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين، هما:

أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل. ويحلل (Cummings) مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية:

(1) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.

(2) الولاء والتعهد للتغيير.

(3) الاهتمام الإنساني بالأفراد.

(4) الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.

(5) استخدام البحوث والأساليب العلمية.

كما يرى (الطحيح) أن مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية. (العميان، 2004، ص 20)

ومما سبق يتضح أن العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالسلوك تتمثل في أن معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك و توجيهه، وهذا يكون عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري الذي يتكون منه رأس المال الفكري و تدريبه والمحافظة عليه واستثماره، لذا يجب تعزيز السلوك الإيجابي في المؤسسة بالتحفيز حتى يستمر.

## علاقة رأس المال الفكري بالاتجاهات :

الاتجاه مفهوم متعدد المعاني، مختلف من حيث زاوية الرؤية إليه، معرفياً ونفسياً واجتماعياً. فقد عرف (مخير 1968، ص 147) الاتجاه بأنه ميل مؤيد أو مناهض بإزاء موضوع أو موضوعات معينة كالأشخاص والفئات والاجتماعية والأشياء المادية. ويعرفه (مختار حمزة 1982، ص 244) بأنه ميل عام مكتسب، نسبي في ثبوته، عاطفي في أعماقه، يؤثر في الدوافع النوعية، ويوجه سلوك الفرد.

ويعرف (حافظ 1996، ص 58) الاتجاهات الاجتماعية بأنها مواقف فردية وجماعية، يتخذها الأفراد والجماعات حيال أشياء أو أشخاص أو مواقف تختلف حولها الآراء وتتباين إزاءها وجهات النظر. (حافظ وآخرون، 1997، ص 224)

ويقول (الصيرفي 2009، ص 45) عن تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاته م لأساليب العمل.

وبعد عرض التعريفات الخاصة بالاتجاه نستطيع أن نقول أن لرأس المال الفكري علاقة قوية بالاتجاه ، حيث أنه من المهم أن تكون اتجاهات رأس المال الفكري لأي مؤسسة موحدة ومتوافقة مع مصلحة هذه المؤسسة، فكلما زاد توحد المواقف والميول لدى العاملين بشكل إيجابي كلما زادت قوة رأس المال الفكري لهذه المؤسسة.

## علاقة رأس المال الفكري بالمهارات والقدرات :

هناك أدلة كبيرة ومتزايدة تظهر علاقة ترابط إيجابي بين تطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي. التأكيد على أن رأس المال البشري في المنظمات يعكس وجهة النظر بأن س عر السوق يعتمد بشكل أقل على المصادر الملموسة، وبالتحديد الموارد البشرية، الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل العام لين، فالمنظمة يجب أن ترفع المهارات والقدرات للعاملين بها، وذلك عن طريق التشجيع الفردي والتعليم في المنظمة وخلق بيئة العمل التي تخلق المعرفة للعاملين مشاركةً وتطبيقاً. (Stiles and Kulvisaechana, 2003: P3 )

## أهمية رأس المال الفكري:

يرى الباحثون أن هناك عاملاً هاماً من عوامل أخرى يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر ( المعرفة). فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات ب إستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس وإدارة رأس المال الفكري و تحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية . (عبد المنعم، 2009، ص8)

لقد أكد (Brown، 1988) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" .

ترى ((البحيصي، 2007، ص 15) أن الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري كالتالي:

أولاً: الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في الوطن العربي:

1. صعوبات اللغة الأجنبية.
2. صعوبات تشغيل الأدوات والمعدات.
3. صعوبات استخدام الحاسب الآلي.
4. الفجوة بين المؤهل العلمي والمهنة.

ثانياً: الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين:

1. السيادة غير الكاملة على الأرض و الموارد، و على طرق الاتصال الداخلي و الخارجي.
2. سياسة الإغلاق و الحصار والقيود الإسرائيلية.
3. الاعتماد شبه الكامل على المساعدات الدولية في تمويل البرامج التنموية.
4. عدم استقرار الوضع السياسي الراهن و غموض الوضع السياسي المستقبلي.
5. عدم الكمال البناء المؤسسي والإداري والتنظيمي اللازم لعملية التخطيط التنموي لرأس المال الفكري.
6. تعرض الشعب الفلسطيني لسياسات التجهيل من بداية الاحتلال حتى بعد(1967) .
7. عدم تبني منهاج فلسطيني خاص في قطاع التعليم.
8. سعي الشباب للهجرة و الاندماج في الثقافات الأخرى.

## فوائد الاهتمام برأس المال الفكري:

- يقود الاهتمام برأس المال الفكري إلى ما يلي:-
- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين الابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية. (مصطفى، 2004)

## المبحث الثاني: التعريف بالتدريب

### مقدمة :

ثم علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد، فهي إن تركت تدور في نفس الدائرة بذات المستوى فقه يترتب على ذلك تقادم معلومات ومهارات الفرد، وعدم صلاحيتها، وربما تقلصها وانكماشها، وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات كما أن الفرد ذاته يتجمد ويفقد مصداقيته ومن ثم يتقادم الطرفان. (الصيرفي، 2008، ص9).

حيث أدى التخصص في أداء الأعمال وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى اعتبار تدريب الموظفين من الحاجات الملحة بالإضافة لكونه من أهم الوظائف التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمات لمواكبة التدفق الهائل في المعارف والمعلومات. (رشيد، 2001، ص687)

لذلك احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة، والنامية على حد سواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلاءم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع النمو المطرد في نظم المعلومات، ومع التطور التقني والاهتمام بالعنصر البشري أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر، وتسهم في زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين. (موسى، 2007، ص9).

## تعريف التدريب:

### أولاً: التدريب لغة:

كلمة مشتقة من كلمة درب هو الطريق فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المس تهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه. (هلال، 2001، ص13)

والفعل منها يدرّب (to train) أصلها الكلمة الفرنسية القديمة (trainer) بمعنى يسحب أو يجر، وهناك تعريفات متعددة للفعل يدرّب ومنها يغري، ينمو بطريقة مرجوة، التحضير لأداء بواسطة تعاليم، التمرين بالممارسة، وحديثاً تعني " إيصال الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة" (عطوان، 2001، ص15)

### ثانياً: التدريب اصطلاحاً:

إن كل من يعمل في مجال التدريب له تصور ضمني محدود لمعنى وطبيعة التدريب وغالباً ما يختلف تعريف وتصور كل منا عن الآخرين.

ويرجع هذا الاختلاف في إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار الملقاة على عاتقه، و أن كل اختلاف في حد ذاته ظاهرة إيجابية تشدّد الفكر وتولد النقاش الجاد . (الصيرفي، 2008، ص15)

لذا ارتأى الباحث أن يطرح عدة تعريفات للتدريب للإلمام بوجهات نظر أكثر من مختص وخبير في هذا الشأن.

- فقد عرف التدريب على أنه العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال (Hippo, 1976, P 3)
- جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي، والسلوكي بشكل أفضل. (الهيبي، 2003، ص225)
- التدريب هو " أي نشاط منظم، يهدف إلى إكساب فرد ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات ذلك الفرد نحو العمل وأفراد المؤسسة" (شقبوعة، 2001، ص169)

- وعرف على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث التغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (صقر العبد، 1969، ص88)
- وعرف بأن يساعد الفرد على التأقلم على أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفية التي تساعد على العمل بفاعلية. ( Kenney and Donnelly, 1992, P8)
- التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة (زويلف، 2009، ص113)
- عرفها (العزاوي، 2004، ص244) عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم ووصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة ولتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطئه الإدارة مراقبة فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل عن الأعمال.
- وعرفه (الحمادي، 1999، ص13) عملية هادفة تسعى لتطوير الموارد البشرية بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.
- ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي (Ivan, 1995, P4)
- كذلك عرفه بعض الكتاب بأنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها (نتيل، 2007، ص11).
- وعرف كتاب آخرون بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين (شاويش، 2000، ص233)

ومن هنا يمكن صياغة التعريف التالي للتدريب:

عملية هادفة وموجهة تسعى لسد الفجوة بين المستوى الحالي من المهارات والقدرات والمعارف والسلوك والاتجاهات للفرد والمستوى المطلوب لتحقيق أهدافه.

### مبادئ التدريب :

#### 1 - الهدف:

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة . (العزاوي، 2006، ص 19)

#### 2 - الاستمرارية:

ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتميئه بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد . (الطعاني، 2007، ص 22)

ويجب على مسئول التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك. (العزاوي، 2006، ص 19)

#### 3 - الشمول:

حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد. (الطعاني، 2007، ص 22)

يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها. (العزاوي، 2006، ص 19)

#### 4 - يراعي الفروق الفردية:

ينبغي على القائمين على العملية التدريبية مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين ، كما أن هناك اختلاف بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب على أساس أن هناك فروق فردية بين خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية ، ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط لبرامج التدريب (شاويش، 2000، ص 233)

وبالرغم من التدريب لك ل تكلفة ولكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يستوجب بناء برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات بين الأفراد لمقابلة هذه الاختلافات من اجل جعلها أكثر منطقية وعملية (حنفي، 2002، ص349)

#### 5 - التدرج:

يقول (الطعاني، 2007، ص 23): يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

ويؤكد (السكرانة، 2009، ص 28) ذلك فيقول: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.

#### 6 - مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب مصدراً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب (توفيق، 2008، ص125)

#### 7 - الواقعية:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية (السكرانة، 2009، ص 28)، وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم (عليوة، 2001، ص 14)

#### 8 - علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة مع الخبرة التي تلزم لكل وظيفة وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية و صف الوظائف، على أن يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتمديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة (شاويش، 2000، ص223)

#### 9 - المشاركة الفعالة:

إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة ب أن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب، ومن هنا يحث المتدرب على مناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها. (الهيبي، 2003، ص229)

## 10 - اختيار المدربين:

إن اختيار المدربين يواجه صعوبة كبيرة لدى العديد من المنشآت ، فالبعض يتم اختيارهم لأن لديهم معرفة فائقة وفهماً كبيراً لعملهم، ويتم اختيار البعض الآخر لأنهم يظهرون القدرة على الارتباط الجيد بالناس ويمكنهم المحافظة على مدخل سليم في إدارة الناس . إلا أن هناك البعض الذي لازال اختيارهم يتم بسبب مهاراتهم التخطيطية المبرمجة وقدراتهم الفائقة على الإقناع.

ولكي يتم تخطيط وتنفيذ نظام التدريب بشكل مثالي وفعال ف إن المدربين يجب أن يكونوا على أعلى مستوى من الكفاءة، ويجب أن يكلف منهم فقط من هم أفضل تأهيلاً من حيث التعليم والخبرة والمعرفة بواجبات التدريب والمهارة الفنية في إدارة الجلسات التدريبية وطرق التدريب المختلفة. (توفيق، 2008، ص128)

## 11 - أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب ولإجراء التدريب ولكل أسلوب سلبيات وإيجابيات ولكن المهم الاختيار على أساس نوع التدريب والمتدربين بالإضافة للهدف من التدريب. (الهيبي، 2003، ص230)

## 12 - مبادئ التعلم:

إن الكثير من مبادئ التعلم التي تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب ومنها: (شاويش، 2000، ص235)

- أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء.
- التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب ومن المعلوم إلى المجهول.
- أن يتم التدريب على أجزاء وعلى مراحل ودمجها بالنهاية، في حيث هناك عمليات أخرى يتم التدريب عليها بشكل إجمالي.
- التدريب في بعض الأعمال يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة.
- إن التكرار يكون فعالاً من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

## أهمية التدريب:

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة أساسية من أدوات التنمية والتطوير، والتدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج لدى العاملين.

ولقد تمّ الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية (بربر، 1997، ص159).

ويمكن أن تظهر أهمية التدريب واستمرار يته من خلال مما يلي: (العزاوي، 2006، ص14)

- 1 -التطورات العملية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- 2 -التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:
  - أ. أعمال البرمجة واستخدام الحاسب الإلكتروني والإنترنت.
  - ب. أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.
  - ت. أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
  - ث. أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
  - ج. أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
  - ح. أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.
- 3 -التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.
- 4 -التغيرات والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي ولحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الها دف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نرى أهمية التدريب لثلاث فئات مستهدفة ويمكن توضيحها على النحو التالي:

### 1 -أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم للأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلية والفوائد التالية للمنظمة: (عباس، 2003، ص187)

- أ - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات الفردية والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع أو الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- ب - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- ت - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرثع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- ث - يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ج - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .
- ح - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

## 2- أهمية التدريب للعاملين:

وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة ، كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: (عباس، 2003، ص187)

- أ - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ب - مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- ت - يعود وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ث - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ج - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- ح - تحسين أداء الفرد نتيجة لزيادة كفايات الفرد في المجالات المعرفية والمهارات وكتسابه اتجاهات ايجابية نحو العمل.
- خ - دفع روح المعنوية، حيث يزداد شعور العاملين بالأمّن والاستقرار والرضا عن العمل عند امتلاكهم معارف ومهارات واتجاهات جديدة، وترتفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب الترقية والتطورات في المستقبل.
- د - زيادة الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين وتكسب الفرد التأهيل لشغل مناصب قيادية من خلال اكتسابه خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر.
- ويضيف (السكرانة، 2009، ص22) بندين في أهمية التدريب للعاملين:
- 1-الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.

2- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

### 3 - أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

لقد أصبح التدريب ضرورياً لتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الإستراتيجيات، وتحليل المشكلات، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، فمثلاً هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل فعال في توجيه موارد البلد، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها. (الهييتي، 2003، ص226)

ومن ثم تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال التالي : (ربابعة، 2003، ص54)

- أ - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- ب - تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ت - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- ث - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

## أهداف التدريب:

نعرف الهدف بشكل أساسي على أنه نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة، ومواصفات محددة، وفي زمن معلوم. ويعتبر الهدف على جانب كبير من الأهمية وهو نقطة البداية لأية نشاط إنساني، ذلك لأن الهدف هو الذي يحفزنا ويحرك سلوكنا، وهو الذي يرشدنا إلى البدائل الملائمة لبلوغه، كما انه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها ويسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه، كما أنه يرشدنا إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة، ثم أنه أيضا يسهل مهمة القيادة عندما يتفق الأفراد عليه، كما انه يعتبر من الخواص المميزة لإدارة جماعة دون أخرى. (الصيرفي، 2008، ص38-39)

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب. فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف. وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت. (ياغي، 1986، ص9)

إن الخطوة الأولى عند إعداد أي برنامج تدريبي هو تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو النجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف أو العكس، وقد يكون هناك برنامجان اتبعا نفس الخطوات بينما حقق الأول نتائج أفضل من الثاني، والسبب أن الأول كانت له أهداف واضحة ومحددة يؤمن بها ويهدف إلى تحقيقها، فتعريف الهدف من التدريب بصفة عامة هي زيادة القدرات الوظيفية للأفراد، وهذا يعني رفع مستوى كتابة مهاراتهم فالتدريب ليس له هدف في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين وهو زيادة الإنتاج وتحسين مستواه عن طريق تهيئة الظروف المناسبة للمتدربين لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم بعد عملية التدريب في خدمة المؤسسة أو المنشأة التي يعملون بها وخدمة المجتمع بوجه عام (القاضي، 1998، ص18)

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة و أهداف سلوكية، و يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بأن تكون له أهداف واضحة و محددة، حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب باعتباره أهم وجوه تنمية الموارد البشرية، وتقييم البرنامج التدريبي نفسه بكل ما يرتبط فيه من عناصر كالمدرسين و المتدربين و طرق التدريب و بيئة التدريب. إن هذه الأهمية لأهداف التدريب جعلت المشتغلين في هذا المجال و الباحثين يؤكدون

دائماً على أهمية صياغة هذه الأهداف بشكل واضح، كأهم الخطوات في عملية التدريب بل في أي مجال من مجالات الحياة، لأن عدم وجود هدف أو عدم وضوحه يعني عدم وضوح الطريق، أو وجود الطريق وعدم معرفة ما ينبغي عمله.

وستنطلق في هذا المجال إلى شقين من الأهداف وهما:

أ - الأهداف العامة للتدريب.

ب - مستويات أهداف التدريب.

### أولاً: الأهداف العامة للتدريب:

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقه، وتعد أهداف التدريب نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المنظمة، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للموظف قبل الخدمة، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة. (سلام، 1996، ص56)

### 1 - تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:

- **تنمية المعارف:** فلا بد من اختيار المادة التدريبية المفيدة والتي تمد المتدربين بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم، ويقول (أبو شيخة، 2001، ص19): "عندما يتم اختيار مواد التدريب المفيدة حسب احتياجات المتدربين، يستطيع المتدرب وقتها الحصول على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها التعبير عنها شفاهة أو كتابة، وأن تكون لديه القدرة على الاستفادة منها".

- **تنمية المهارات:** أي زيادة قدرة الأفراد على القيام بأعمالهم المحددة، والهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة كافية. حيث من الممكن أن يكون الفرد على دراية و إلمام تام بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلياً أي بطريقة عملية

- **تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية:** أي تنمية الشخص ككل حيث يمكنه من استخدام كل طاقته الذهنية و النفسية. (أبوسلطان، 2004، ص14) والمهارة هي القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن، حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة والتي تعود عليها الفرد، أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل، وتنقسم المهارات إلى فنية وذهنية وإنسانية. (سلطان، 2003، ص23)

ومن ثم يمكن القول بأن تنمية المهارات هدف يسعى لإعداد العمال المهنيين والمهريين في كافة المجالات المهنية، وتزويدهم بالمهارات المتخصصة والثقافية والعلمية في ضوء قدراتهم وميولهم، وتجاوباً مع حاجات المجتمع القائمة والمتوقعة. (الحداد، 2009، ص11)

- **تنمية الاتجاهات الإيجابية:** الاتجاهات هي " رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب، تساعده على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية (إيجابية أو سلبية)، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها، ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاتجاهات الجديدة " (هلال، 2001، ص26)

ومن هنا يمكن أن يتفرع عن هذا الهدف الهدفين التاليين بالنسبة لطلبة التدريب المهني . (جابر، 2001، ص28):

- إكساب الطلبة العادات السلوكية الصحيحة كالدقة وتطبيق أسس الاقتصاد والسلامة في العمل والمحافظة على البيئة.
- تنمية الاتجاهات والقيم السليمة لدى الطلبة، من حيث احترام العمل وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي والإبداع الفردي.

## 2 - تحسين مستويات الأداء:

رفع المستوى المهني للمهنيين والحرفيين العاملين في القطاعات المختلفة من خلال توفير التدريب المستمر لهم لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم (جابر، 2001، ص28)، وهو ما يمثل أهم أهداف التدريب بالنسبة للمنظمة بإزالة نقاط الضعف سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو

المستقبلي المتوقع، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطورها واستمرارها (الهيبي، 2003، ص 226)، والنجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة، وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء . (بربر، 1997، ص161)

ولذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة التنظيمات أن يكون الهدف من التدريب زيادة فاعلية الأداء التنظيمي، بحيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في هذه التنظيمات، وأن تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب إلى الممارسة العملية.(سعدية، 2005، ص24-25)

شكل رقم (2.2)



### أهداف التدريب

جرد بتصرف من الباحث

### ثانياً: مستويات أهداف التدريب:

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية كما يلي :-

**المستوى الأول:** أهداف تدريبية عادية (روتينية) : ويعد أبسط المستويات، وتخطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء المعتاد، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسئولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتحتاجها المنظمة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها

بالأساليب المألوفة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، ولا نحتاج في هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي.

**المستوى الثاني:** أهداف تدريبية لحل المشكلات: تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة، والناجمة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء ويساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

**المستوى الثالث: أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية):** يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المؤسسة وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير، ويتضمن هذا المستوى أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء والإنتاجية، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وآفاق لم يسبق التوصل إليها. (جبران، 2006، ص17)

### أساليب التدريب:

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، إن الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة يعد أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي ، لاسيما أن الأساليب التدريبية قد شهدت في السنوات الأخيرة تعدداً ملحوظاً وتنوعاً واضحاً أفصح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة ، ولقد ترتب على التوسع الذي حدث في نظريات التعلم من ناحية، والدراسات العلمية للسلوك الإنساني من ناحية أخرى، حدوث تطور مماثل في أساليب التدريب، والتي تنوعت أهدافها وتباينت مداخلها لتخدم أغراضاً مختلفة للتعلم وغايات متعددة من إكساب المعارف والمهارات و السلوكيات .(توفيق، 2007 ، ص221).

### العوامل التي تحدد أسلوب التدريب :

- المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين .
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع :

- أساليب العرض : المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي.
- أساليب المشاركة : المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة .
- الأنشطة خارج قاعة التدريب : التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات .

وفيما يلي عرضاً للأنواع الثلاثة:

أولاً: أساليب العرض :

### 1 المحاضرة:

هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة ، والاتصال غالباً يكون في اتجاه واحد.

مميزات المحاضرة :

- تختصر الكثير من الوقت .
- تناسب مختلف أحجام المجموعات.
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات.
- يمكن تعديلها لتناسب احتياجات المتدربين. (السكرانة،2009،ص 171)

محددات المحاضرة :

وبالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر اقتصاداً في الوقت والنفقات، وأكثر رقابة ووضوح إلا أنه يفتقر إلى:

- عدم اعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك، وإنما نقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة.
- خلوه على الأغلب من المشاركة الجماعية، إذا لم يكن للمدرب دور في خلق هذه المشاركة، أي أنها عملية اتصال من جانب واحد.
- عدم أخذه بنظر الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.(العزاوي،2006،ص115)

2 العرض الإيضاحي:

العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع. والعرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة - فيديو - فيلم... إلخ) توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة .

### مميزات العرض الإيضاحي :

- يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب.
- دعم عملي تطبيقي للمحاضرات والنظريات.
- المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصداقية والثقة.
- التغذية الراجعة المباشرة والفورية .

### محددات العرض الإيضاحي :

- التكاليف والفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة .
- قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يؤدَّ بالمستوى المطلوب.
- يفضل للمجموعات الصغيرة.
- يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج . (السكراتنة، 2009، ص171)

### ثانياً: أساليب المشاركة :

#### 1 المناقشات:

أسلوب يدور من خلاله حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار. ويعتمد أساساً على مشاركة الم تدرين، وينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتدربين للتعبير عن آرائهم . ويستخدم هذا الأسلوب عندما نرغب في استنتاج أو تغيير الاتجاهات ، هنا يكون المتدربون أكثر استعداداً لتغيير اتجاهاتهم بعد المناقشة بعكس الحال إذا قمنا بإخبارهم أثناء المناقشة بضرورة تغيير اتجاهاتهم . تصلح كوسيلة للحصول على الأثر المراد بالنسبة للمدرب وذلك بخصوص الطريقة التي يمكن أن يطبق بها المتدربون المعرفة التي حصلوا عليها . قد يتعرض المتدربون للشرد عن الموضوع أو أن يفشلوا في مناقشته بطريقة صحيحة، وقد تكون

المناقشة بأكملها مملة وغامضة، و قد يعتمد المتدربون إلى التمسك باتجاهاتهم بدلاً من الاستعداد لتغييرها (توفيق، 2007، ص286).

## 2 -دراسة الحالة/ الحالة الدراسية:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى (شاويش، 2000، ص241)

وتنقسم دراسة الحالة إلى قسمين رئيسين:

- أ - الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.
- ب - الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بحل مشكلة معينة والهدف منه:
  - 1 -تصلح في النظر إلى المشكلة أو إلى ظروف معينة نظرة هادئة بعيداً عن الضغوط التي تتوافر في المواقف الحقيقية.
  - 2 -تتيح توافر الفرص لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتدربون في العمل. (Conway,2005,P77)

### مميزات دراسة الحالة :

- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب .
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب.
- تُمكن من التفاعل والتعلم الجماعي.
- تُمكن من البناء التحليلي .

### محددات دراسة الحالة :

- قد تستهلك الكثير من الوقت .
- صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.
- تحد من إمكانية التعميم

- العدد: فأسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين.
- الاستخفاف في الحالة لمعرفة أنهم أنها قد لا تمثل واقعا حقيقيا. (رضا، 2003، ص127)

### 3 - تمثيل الأدوار:

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يحمل فيه المشاركون كما هو مفترض هوية تختلف عن هويتهم الأصلية ، وبما يتمشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات، وعلى الرغم من أنه أسلوب يستخدم غالباً في سياق معلمي إلا أنه له منهج مستقل وبما يكفي لتحقيق التحليل والمعالجة، وهناك العديد من السمات التي تعطي لهذا الأسلوب أهميته وفائدته كأداة للتدريس منها أنه من الممكن استخدامه في كافة مجالات التدريب تقريباً ويقوم المشاركون - عند تمثيلهم لأدوارهم - بالتمثيل والتعبير عن أنماط سلوكية يعتقدون أنها تمثل سمة لتلك الأدوار في مواقف معينة (توفيق، 2007، ص263).

#### مميزات لعب الأدوار :

- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي .
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.
- يبني التفاني ومهارات حل المشكلات.
- يشجع على المشاركة.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.
- التعلم من خلال العمل .

#### محددات لعب الأدوار :

- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة .
- قد يحتاج للكثير من الموارد.
- ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة في المواقع القيادية).
- قد ينحرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة.
- قد يؤدي الأشخاص الحساسين . (السكرانة، 2009، ص180)

#### 4 - العصف الذهني:

استجابات وردود أفعال لفظية: ( من كلمة واحدة أو عدة كلمات)، أو غير لفظية: ( كالرسم أو الكتابة أو الحركة). من شخص واحد: ( مشارك أو موظف أو متدرب أو طالب ... الخ) لمثيرات: (سؤال أو مهمة) مقدمة من مصدر مثير (أستاذ أو مدرب أو م دبير) لتحقيق هدف أو أكثر (حل مشكلة أو تقديم اقتراحات أو إعداد جدول أعمال .... الخ). (الصيرفي، 2009، ص 293)

#### مميزات العصف الذهني :

- مستوى عالي من المشاركة .
- ليس فيه تقييم أو مناقشة.
- جو ابتكاري.
- تعاوني .

#### محددات العصف الذهني :

- يناسب المجموعات متوسطة الحجم .
- يتطلب مهارات عالية من المدرب.
- قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج.
- النجاح يعتمد على فاعلية المجموعات. (السكرانة، 2009، ص 180)

#### 5 - مجموعة المناقشة :

هذا الأسلوب تم تحويله من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد نقاشات تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات مجموعات صغيرة . مجموعات المناقشة تضم في العادة (5- 6) أشخاص وقد يطلب من المجموعة إنتاج أفكار حول موضوع محدد أو مفتوح باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين .

وعادة ما تضمن طبيعة هذه الطريقة التي تقوم على المشاركة أن يتم الاستحواذ على اهتمام المتدربين، ومن الممكن أن تأخذ هذه الطريقة أشكالاً عدة، على سبيل المثال، كما في تدريب تقوم من خلاله مجموعة بإجراء مناقشة بينما تقوم مجموعة أخرى بملاحظة التفاعلات بين أفراد المجموعة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه المجموعات تمكن الحاضرين من التعلم من خبرة الآخرين، كما تمكنهم من الممارسة والرفع من مستوى المهارات الخاصة بالتعبير عن الذات، غير أنه يكون هناك أحياناً خطر سيطرة قلة لبقة على هذه المجموعات (كشواي، 2006، ص 135).

### مميزات مجموعات المناقشة :

- مستوى عالي من المشاركة .
- نقاش مركز على الأهداف والأفكار.
- ابتكاري.
- يعطي الأفراد فرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعة .

### محددات مجموعات المناقشة :

- مناسب فقط للمجموعات الصغيرة .
- قد لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة.
- يحتاج إلى مهارات عالية من المدرب. (السكرانة، 2009، ص 182)

### 6 - الدراما الاجتماعية:

الدراما الاجتماعية هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال الاتجاهات والسلوك، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى الكثير من العمل والإعداد المسبق، ولاستخدام هذا الأسلوب يتطلب الأمر القيام بالآتي :

- تحديد الهدف .
- إعداد النص المناسب لتحقيق الهدف والذي يتلاءم مع المستهدفين مع إضافة ب عض اللمسات الفنية اللازمة.
- إجراء عروض تجريبية (بروفات) لإتقان الأداء والتأكد من وضوح الفكرة وملاتمة المعالجة.
- قد يكون من الأفضل توزيع قائمة ضبط للمشاهدة.
- إجراء العرض الدرامي بحيث يركز المتدربون على الجوانب المطلوبة.
- المناقشة بعد نهاية العرض. (السكرانة، 2009، ص 183)

### 7 - الألعاب والتمارين:

تعتبر التمارين أحد أشكال التعليم التي تتمتع بالفعالية الشديدة، وتستخدم التمارين بدلاً من الاختبارات الرسمية للتعرف على مقدار استيعاب المتدرب، والمدرّب الذي تتوافر لديه القدرة على الابتكار يفضل استخدام هذه الطريقة، كما يجب أن يتمّ التمرين بالواقعية، والتأكد من أن النتيجة

النهائية للتمرين يمكن للمتدربين الوصول إليها، وإلا فإن المتدربين سيفقدون الثقة في الطريقة ويصابون بالإحباط. (توفيق، 2007، ص286)

والألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث إنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث إنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إبداع فكرة من خلال اللعبة، إلا أنها تتطلب بعض العناصر الهامة والتي يجب مراعاتها:

- يجب أن لا تستخدم الألعاب فقط للمرح وملء الفراغات .
- لزيادة المصداقية، يحتاج المدرب للإعداد الجيد من حيث:
  - 1 - التوجيهات والتعليمات المطلوبة .
  - 2 - ما هي المشكلات التي يحتمل حدوثها.
  - 3 - ما هو مقدار الزمن المطلوب.
- الإعداد لألعاب وتمارين جديدة يجب أن يؤخذ من:
  - 1 - التجربة المباشرة .
  - 2 - الإطلاع.
  - 3 - الملاحظة أثناء التدريب.
- وضوح إطار اللعبة أو التمرين. (السكرانة، 2009، ص 184)

#### 8- القصة غير الكاملة:

نقوم بسرد قصة غير مكتملة ونترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، وترسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المتدرب وتقوي ملكة الابتكار والخيال لديه، إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها . (السكرانة، 2009، ص 186)

ثالثاً: الأنشطة خارج مكان التدريب :

### 1. التكاليف (الواجبات الدراسية) :

يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة. متى تستخدم الواجبات الدراسية: (رضا، 2003).

### مميزات التكاليف :

- تحسين الأداء و المهارة لدى المتدرب.
- تعزيز التعلم الفردي.
- تتيح زمناً إضافياً للتدريب.
- لا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.
- يمكن أن تعمل كتعزيز معنوي. (السكرانة، 2009، ص 187)

### 2. المشروع :

يضم المشروع كل الفوائد الصغيرة التي تحققها التكاليف ، وذلك بتوفير فرصة للمتدرب لبذل مجهول تدريبي بطول البرنامج التدريبي .

هناك أربع مجموعات رئيسة من المشروعات :

- المشروعات البحثية .
- مشروعات استعراض المعارف والوثائق.
- بحوث المعلومات.
- تصميم المشروعات . (السلطنة، 2009، ص 187)

### 3. الرحلات/ الزيارات الميدانية:

الرحلات/ الزيارات الميدانية تمكّن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية، لتحقيق الفاعلية والنجاح فإن الزيارات الميدانية التي نرغب في تضمينها في البرنامج التدريبي يجب أن يكون هدفها واضحاً ومحدداً وهذا يتطلب الآتي :-

- توضيح الأهداف وإبلاغها للمشاركين بشكل مسبق .
- وضع خطة للزيارة بشكل فاعل.
- توفير قدر مناسب من الفرص للمناقشة والحوار أثناء وبعد الزيارة.

في الكثير من الأحيان تتحول الزيارات إلى أحداث اجتماعية ولا تحقق الفائدة المطلوبة منها كنشاط تدريبي. والزيارات الميدانية تأخذ أحد شكلين :

### الزيارات :

الغرض الأساسي منها إعطاء المتدربين الفرصة للمشاهدة، وعلى الرغم من طبيعتها السلبية، فإنها تساعد على رؤية الأنشطة على الطبيعة وفي بيئتها الحقيقية، وتأخذ الزيارات الأشكال التالية:-

- الاجتماعات (اجتماعات في المناطق - مجموعات مناقشة).
- المعارض.
- مواقع تنفيذ المشروع .

### الجولات الدراسية :

يمكن تحويل الزيارات الميدانية إلى خبرة تعليمية نشطة وذلك بأن تتضمن القيام ببعض المهام وليست الملاحظة فقط . فقد يكون من المفيد إجراء تطبيق عملي لأساليب المسح عند تنفيذ دورة تدريبية في أساليب البحث. وفي كلا النوعين من الزيارات الميدانية يتطلب الأمر إعداداً جيداً من المدرب للزيارة من حيث :

- اختيار الموقع المناسب للزيارة .
- توفير مواد تحتوي معلومات أولية عن الموقع المزمع زيارته.
- توفير مواد تحتوي توجيهات خاصة بالزيارة.
- التجهيزات الإدارية اللازمة.
- من الأفضل مناقشة التفاصيل مع المتدربين قبل تنفيذ الزيارة.
- أن يعقب الزيارة مباشرة مناقشة حول نتائجها . (السكرانة، 2009، ص 189)

## أنواع التدريب:

يمكن أن نميز بين أنواع عديدة للتدريب تبعاً لبعض الجوانب التي ترتبط بها عملية التصنيف هذه وهي: (الكعبي والسامرائي، 1990، ص125 )

### أولاً: من حيث مدة التدريب:

#### أ - تدريب قصير الأجل:

تدريب قصير الأجل وتتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أسابيع، ويمكن في ظل هذا النوع أن يتفرغ المتدرب جزئياً أو كلياً للتدريب، أي أن المتدرب يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي أو يكون جل وقته للتدريب.

#### ب - تدريب طويل الأجل:

يمكن النظر إليه على أنه استثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات، والمهارات لا يمكن الوفاء بها عن طريق التدريب قصير الأمد.

ويلاحظ أن مدة التدريب قد تزيد عن (6 شهور) أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك، وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية. (الكعبي والسامرائي، 1990، ص125)

### ثانياً: من حيث عدد المتدربين:

#### أ - التدريب الفردي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم، والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته. (العزاوي، 2004، ص248)

#### ب - التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية وتطوير الأفراد بشكل جماعي، حيث يقصد بالتدريب الجماعي تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التدريب في المنظمة إذا وجد أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب. (عبد الباقي وحنفي، 1988، ص269)

### ثالثاً: التدريب وفقاً لمكان التدريب:

## أ - التدريب داخل المنظمة:

يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التام للمؤسسة أو المنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى. (السكرانة، 2009، ص 134)

## ب -التدريب خارج المنظمة:

ويرى (ياغي، 1986 ، ص110) أن التدريب خارج المنظمة يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة؛ ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

## رابعاً: التدريب وفقاً لوقت التنفيذ:

### أ -التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

يؤكد كلٌ من ( Hodgetts & Kroeck, 1992, p375) وفقاً لهذا النوع من التدريب أنه يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل، وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات. هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة عديد من الأفراد من إدارات مختلفة من داخل وخارج المنظمة، مما يؤدي إلى تبادل المعلومات والأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم ، ويتم مثل هذا النوع من التدريب بعدة طرق مثل التدريب داخل قاعات خاصة داخل المنظمة أو خارجها، أو عن طريق الجامعات والمراكز المتخصصة.

### ب -التدريب أثناء العمل:

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون بالعمل بسرعة. وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب. وفي المستويات الدنيا فإن المتدربين قد يكتسبون خبرات تشغيل الآلة عن طريق ملاحظة المشرف. ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضاً، وبعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من طريقة إلى أخرى تعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل. ولهذه التقنية عدة ميزات فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الإنتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة، مثل الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أداؤه (ديسلر، 2003، ص270).

## خامساً: من حيث المضمون:

## أ -التدريب الإداري:

ويرى (عبد الباقي وحنفي، 1988 ، ص265) بأن هذا التدريب يقصد به، التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية، وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية والمحفوظات، وتمثل هذه الأعمال جانباً مهماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

## ب -التدريب المهني:

وهو الذي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه فتتم الممارسة دون أن يخضع المتدرب لأي متطلبات أو ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج . (السكرانة، 2009، ص 136)

## ج -التدريب الإشرافي:

أما ( الكعبي والسامرائي، 1990 ، ص126) فيقولون أن الهدف من التدريب الإشرافي زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وكيفية تنفيذ التعليمات، سواء كان المشرف متفرغاً لهذا الغرض أم كان يزاول العمل إضافة إلى كونه مشرف.

## د -التدريب التخصصي:

وأما (حنفي، 1997 ، ص360) فيرى أن التدريب التخصصي يكون هدفه زيادة معلومات الفرد في مجال عملية محددة، ويتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين مستوى أداءه.

## سادساً: من حيث أهداف التدريب:

وأشكال التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه، وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي:-

### 1 -التدريب لتجديد المعلومات:

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر. (الصيرفي،2009، ص34)

### 2 -التدريب للترقية:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب ع ليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. (السكرانة، 2009، ص 131)

## المبحث الثالث: مراحل وإجراءات العملية التدريبية:

التدريب هو جهد مخطط ومنظم تقوم به المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة فهو لا يقتصر على موظف دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من المنظمة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. والتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها. (أبوسلمية، 2007، ص20)

إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن هنالك الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستدعي تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم، مما يستوجب أيضاً القيام بتدريب الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم من أجل تأهيلهم للعمل. لكن الواقع أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى، وفي جميع مستويات الإدارة. أي كما أن التدريب لازم للعاملين في مستويات الإدارة الدنيا، فإنه ضروري أيضاً للعاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعلوية. وكما أنه لازم للعمال فإنه كذلك ضروري للمديرين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. (شاويش، 1990، ص236)

استناداً إلى المبادئ الأساسية للتدريب نعرض الآن المراحل والإجراءات التي تمر بها العملية التدريبية والتي تتكون من خمس مراحل مهمة وهي: (بربر، 1997، ص 16)

المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات.

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية.

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية.

المرحلة الخامسة : تقييم البرامج التدريبية.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

### المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات:

وتتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن هذه المرحلة لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام للمعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية: (بربر، 1997، ص163)

- معلومات عن التنظيم الإداري .
- معلومات عن الأهداف والسياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
- معلومات عن الإمكانيات المادية .
- معلومات عن النظم والإجراءات .
- معلومات عن الأفراد .
- معلومات عن الظروف المحيطة .

ولا بد من الإشارة هنا أن جمع البيانات السابقة بقصد تحليلها ليسمح باستخلاص كثير من المؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المنظمة.

### طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

- 1- المقابلة الشخصية (Interview).
- 2- الملاحظة (Observing).
- 3- الاختبارات (Test and Examination).
- 4- الاستبانة (Questionnaires).
- 5- تحليل المشكلات (Problem Analysis).

6- دراسة السجلات والتقارير (Record and Analysis).

7- تقييم الأداء (Performance Appraisal).

8- قوائم الاحتياجات (Menus Needs).

9- آراء العاملين (Self – Assessment).

10- الاستشاريون (Consaltants). (الخليفات، 2010، ص68)

## المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

### الاحتياج التدريبي :

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية .

وتعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي من عملية التدريب، لأنها تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة ( الهيتي، 2003، ص232). إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين و يجعله نشاطاً واقعياً هادفاً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات ومما لا شك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى وفي جميع المستويات الإدارية . (شاويش ، 2000 ، ص23 )

ويشير اصطلاح الاحتياجات التدريبية إلى انخفاض في معدلات الأداء أو الإنتاج لم يأت نتيجة لعوامل تحتاج إلى من يصنفها، مثل سوء الآلات المستخدمة، أو عدم توفر القوى العاملة، أو سلبية الأشراف، أو عدم وجود وصف للعمل والإجراءات، وإنما جاء بسبب نقص في المعلومات أو المهارات.

ويقصد بالحاجات التدريبية، وجود فجوة بين ما هو متوقع وبين النتائج الحقيقية، أو أي نقص يمكن حله بطريقة علمية (قبلان، 1983)

### التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم . فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن ) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).

ويعرف (التوجري، 1975، ص3) الاحتياجات التدريبية بأنها النقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية:-

احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي

إذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات)، وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.

ميزة هذا النموذج أنه يفرق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:-

**تأهيل الموظف للوظيفة:** وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

**تفصيل الوظيفة على الموظف:** وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف و مهارات واتجاهات الموظف.

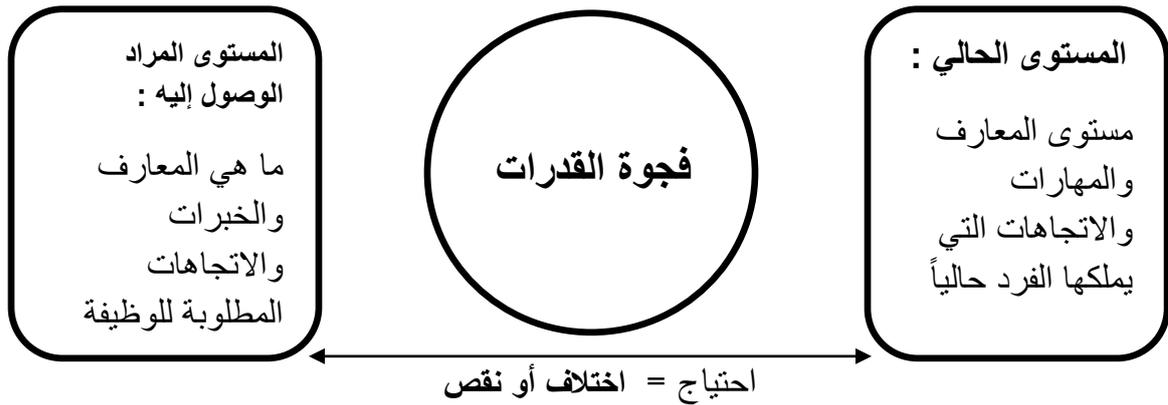
**معرفة مستوى الاحتياج:** هناك مشكلة حقيقية تظهر عند قياس فجوة القدرات، وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا الأمر فإن هناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

- **الانعدام:** معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً .
- **النقص:** بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية .
- **الكفاية:** قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال .
- **الدقة:** المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء .
- **الإتقان:** الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء .

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو التالي

- (5) **الإتقان :** القدر المثالي من المعارف و المهارات والاتجاهات .
- (4) **الدقة :** معارف و مهارات واتجاهات للأداء الدقيق .
- (3) **الكفاية :** قدر مناسب من المعارف و المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة .
- (2) **النقص :** قدر غير كافٍ من المعارف و المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
- (1) **الانعدام :** لا يملك أي معلومات عن الموضوع

شكل رقم (2.3)



نموذج لتقدير الاحتياجات التدريبية

جاء بتصريف من الباحث

## مستويات التدريب:

يقول (السكرانة، 2009، ص 137): بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة ، وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك ثلاثة مستويات للتدريب:

### 1 - التدريب التنويري:

المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب ، والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما . وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

### 2 - التدريب التشغيلي:

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

- النوع الأول: هم المتدربون الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.
- النوع الثاني : هم الذين يملكون قدراً مناسباً من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

### 3 - التدريب التطبيقي:

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

## أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية :

يرى (أبوشيخة، 2000، ص 274) بأن ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم ومن أهمها :

- 1 - عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين ليشبع احتياجاته الحقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص ( أو رغبات رئيسية ) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج. ويكون لهذا الخطأ آثاراً ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
- 2 - عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- 3 - تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
- 4 - الاعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- 5 - الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلاً من إجراء العملية.
- 6 - التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

## المرحلة الثالثة: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي:

اعتبر (هاشم، 1972 ، ص331) أنه لكي تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة ما، لا بد من وجود تعاون وتنسيق بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن تنمية قدرات ومهارات مرؤوسيههم والمسؤولين عن إدارة البرنامج التدريبي، لذلك فإن مسؤولية التدريب في المنظمات تقع على عاتق الرؤساء الإداريين مع أخصائيي التدريب الذين هم بمثابة مستشارون في مجال التدريب. إلا أن ذلك لا ينفي أبداً مسؤولية الإدارة العليا عن التدريب باعتبارها المسؤولة عن المنظمة ككل متكامل وعن تحقيق أهدافها العامة من خلال رفع كفاءة أفرادها الإنتاجية. وكذلك فإن ذلك لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً.

ويرى (توفيق، 2002، ص191): أن التصميم الجيد الواقعي للمنهج التدريبي يعد الأداة الرئيسة وراء نجاح أي برنامج تدريبي، وإن الجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم يعد في حد ذاته استثماراً مهماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي، والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه هذا التصميم من توكب محتويات البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها.

### خطوات تصميم البرامج التدريبية:

ويرى (السكرانة، 2009، ص141) أن تصميم البرامج التدريبية يتضمن الخطوات التالية:-

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية على المستويات الثلاثة المنظمة والوظيفة والفرد.
- 2- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي (معلوماتية، مهارات، اتجاهات).
- 3- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- 4- اختيار الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة.
- 5- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى (القاعة، الأجهزة والمعدات، وسائل النقل، والمواصلات، الخدمات المساعدة: الأكل والمرطبات و..)
- 6- استقطاب المدربين الأكفاء.
- 7- استقطاب المشاركين.
- 8- إعداد الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي.
- 9- إعداد الجدول الزمني التدريبي.

## المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب:

ويقول (الهيبي، 2003، ص 241): إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.

أما (شاويش، 2005، ص 248) فيقول: هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن كفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج، والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي باختصار:

1- توقيت البرنامج.

2- المرافق والتسهيلات التدريبية.

3- تجهيز المطبوعات.

4- ما يتعلق بالمتدربين.

5- ما يتعلق بالمدرسين.

6- افتتاح البرنامج.

## المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم التدريب:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزء متمم لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدرسين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (نصر الله، 2002)

وفي هذا المجال سيتم التفرقة بين كل من مصطلح تقييم التدريب و مصطلح متابعة التدريب .

## تقييم التدريب :

يعرف تقييم التدريب : على أنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومدى التغيير لدى المتدربين، وكفاءة المدربين. (الخليفات، 2010، ص122 )

## متابعة التدريب :

يرى (الصيرفي، 2003، ص334): أن المتابعة هي عم لية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها وضمن البرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها، ويجمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن كل ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، وكذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي، وهي بذلك تعتبر قاعدة لعملية تقويم ما تنجزه خطة التدريب.

## معوقات عملية تقييم التدريب :

يرى (الخليفات، 2010، ص 127) أن معوقات عملية تقييم التدريب تكمن في :

- عدم وجود معايير قياس عملية متطورة لتقويم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية، وتقويمه لأداء وسلوك وقدرات ومهارات المتدربين.
- عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقويم التدريب، فكثيراً ما يتم تصميم البرامج التدريبية دون الأخذ بعين الاعتبار كيفية تقويمها.
- آثار أو (نتائج) التدريب بعيدة المدى، مما يصعب تقويمه من جهة، ومن جهة أخرى يدفع بعض الإدارات إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فورياً في السلوك.
- عدم إظهار نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.

## طرق تقييم التدريب :

- الامتحانات .
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي .
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب .
- تقارير تقييم الأداء .
- التجربة .(الساكنة، 2009، ص244 )

## المبحث الرابع: التدريب في ديوان الموظفين العام بغزة

### نبذة مختصرة عن ديوان الموظفين:

#### ■ النشأة والتطور.

تعود بداية نشأة الجهاز الإداري في فلسطين إلى فترة الانتداب البريطاني عام (1922م) حيث صدر مرسوم ملكي بريطاني باسم ( دستور فلسطين ) تضمن تعيين ( مندوب سامي ) في فلسطين منح صلاحيات تعيين الموظفين لحكومة فلسطين، وبالألقاب التي يجدها مناسبة.

بعد نكبة عام (1948م) تم تقاسم الصلاحيات الإدارية بين كل من الحكومة الأردنية في الضفة الغربية، والحكومة المصرية في قطاع غزة حتى هزيمة عام (1967م) ، والذي نتج عنها السيطرة الإسرائيلية الكاملة على الضفة الغربية وقطاع غزة . واستمر ذلك حتى تأ سيس السلطة الوطنية لفلسطينية بموجب اتفاقية ( قطاع غزة ومنطقة أريحا ) الموقعة في (4 مايو / أيار 1994م).

وأثر تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وبدء ممارسة صلاحياتها في قطاع غزة صدر بتاريخ (1994/10/11م) القرار الرئاسي رقم ( 113 ) لسنة (1994م) بإنشاء ديوان الم وظيفين العام في السلطة الوطنية الفلسطينية على أن يتبع سيادة الرئيس مباشرة، وفي عام (1998م) صدر قانون الخدمة المدنية رقم (4 لسنة 1998م) حيث نصت المادة ( 6 ) منه على إنشاء دائرة الخدمة المدنية، على أن يتولى إدارتها رئيس يرتبط بمجلس الوزراء.(أرشيف الديوان)

#### ■ الرؤية.

سعى ديوان الموظفين العام ومازال إلى تطوير نظام الخدمة المدنية الفلسطيني من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية مع تأمين تطبيقه على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة.

كما يلعب الديوان دوراً فاعلاً في تعيين الكوادر المؤهلة، وإعداد الملف المالي و الإداري لكل موظف، إلى جانب الإشراف على أداء الموظفين في جميع المؤسسات الحكومية للدولة، كما حرص ديوان الموظفين العام ومازال على ضمان حقوق الموظف واحترامها لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني.

## ■ رسالة الديوان:

ديوان الموظفين العام مؤسسة عامة تسعى إلى رفد ودعم الحكومة الفلسطينية بشكل شامل في مجال إدارة قطاع الخدمة المدنية من خلال تبني مفاهيم الكفاءة والفعالية في تخطيط وعرض وتنفيذ ومراقبة السياسات المتعلقة بالمصادر البشرية للسلطة الوطنية بالإضافة إلى الإشراف العام على التنفيذ والتطبيق الدقيق لقانون الخدمة المدنية وتطويره ( التقرير السنوي للديوان، 2009).

## ■ أهداف الديوان:

- تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية والأولويات العملية، من أجل تحقيق غايات الديوان فيما يلي:
- 1- أن يكون الديوان جسماً حكومياً مميزاً.
  - 2- تطبيق التغيير الإداري لقيادة التغيير التنظيمي الداخلي للديوان من خلال إنشاء فريق إدارة عليا.
  - 3- وضع وتطوير سياسة فعالة ومنسقة للموارد البشرية وذات صلاحيات تشتمل على تقديم المشورة لمجلس الوزراء فيما يتعلق بإستراتيجيات سياسة الموارد البشرية وإدارة ملف الخدمة المدنية.
  - 4- ضمان العدالة والنسب الفافية في إجراءات التوظيف والاختيار والتعيين في قطاع الخدمة المدنية.
  - 5- وضع وتطوير إستراتيجية تدريب وتنمية جديدة لقطاع الخدمة المدنية مع تطبيقها.

## ■ المهام:

### مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين العام:

- 1- العمل على تطوير الجهاز الإداري في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية.
- 2- الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقيق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- 3- التنسيق مع الدائرة الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها ، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.

- 4 - تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها وجداول الوظائف والوصف الوظيفي التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
- 5 - المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- 6 - إنشاء مركز للتدريب وفتح فروع له في أنحاء فلسطين.
- 7 - المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
- 8 - مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدوائر الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورهما وللديوان الحق في أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية و يبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
- 9 - إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- 10 - إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- 11 - توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- 12 - إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين ، والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
- 13 - إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم مرفقة باستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة لصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد . ( التقرير السنوي للديوان، 2009)

### أهم معوقات عمل ديوان الموظفين العام:

- 1 - الحصار المفروض على قطاع غزة أدى لعدم القدرة على الاتصال بالخارج وتبادل الخبرات والتشبيك المؤسساتي وكذلك ابتعاث الموظفين للخارج لغرض الدراسة.
- 2 - عدم توفر الموارد المالية اللازمة لعملية التطوير.
- 3 - انقطاع التواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

- 4 - تداخل المهام والصلاحيات بين الوزارات.
- 5 - عدم وجود هياكل تنظيمية مستقرة لدى الوزارات والمؤسسات الحكومية وعدم قدرة البعض منها على موافاة الديوان بالوصف الوظيفي.
- 6 - عدم وضوح في بعض مواد ال قانون ولوائحه التنفيذية مما يعيق بعض الأعمال اليومية في الديوان.
- 7 - عدم تعاون بعض المؤسسات الحكومية في إحداث حالة التحول والتطوير الإداري ووضع عقبات في طريقها. ( التقرير السنوي للديوان 2009 )

وبعد الإطلاع على الخطة الوطنية المعتمدة للعام (2007-2008) استطعنا الحصول على تقسيمات الديوان وطبيعة عمل كل قسم، وإليك التفاصيل:

#### الإدارة العامة للتدريب و التطوير :

الإدارة التي تعني بحصر الاحتياجات التدريبية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية وإعداد خطط التدريب وحصر الخبرات المتوفرة وإعداد وتدريب وتطوير الكادر الوظيفي من خلال دورات مهنية وإدارية ومالية وإعداد القادة ، كما وتعنى بإيفاد الموظفين إلى بعثات ودورات ومؤتمرات ومهام عمل رسمية ومنحهم إجازات دراسية .و تقسم إلى عدد من الدوائر و هي (إستراتيجية و سياسة التدريب - البرامج التدريبية - البعثات و المهام الخارجية ).

#### رسالة الإدارة العامة للتدريب والتطوير:

تسعى الإدارة العامة للتدريب والتطوير بديوان الموظفين العام إلى رفع كفاءة الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات الحكومية من خلال القيام بعمل الدراسات الإستراتيجية الخاصة بالتدريب ، وكذلك حصر الاحتياجات التدريبية والخبرات الإ دارية وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة فعاليتها والقيام بإجراءات العمل للمبتعثين خارج فلسطين والتصديق على مهام العمل وإلا جازات الدراسية الداخلية و الخارجية ومتابعتها .

تصبو الإدارة العامة للتدريب والتطوير لتحقيق رسالتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:-

- 1 -تحديد الدراسات الإستراتيجية وتنفيذها و الخاصة برفع كفاءة موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية .
- 2 -وضع الخطط التدريبية وصياغة الخطة الوطنية للتدريب.
- 3 -رفع كفاءة موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية.

- 4 - تخطيط المسار الوظيفي وربطه بالمسار التدريبي لموظفي السلطة.
  - 5 - حصر الاحتياجات التدريبية لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية.
  - 6 - حصر الخبرات الإدارية في الوزارات والمؤسسات الحكومية و الاستفادة منها.
  - 7 - بناء قاعدة بيانات خاصة بالاحتياجات التدريبية والخبرات الإدارية.
  - 8 - تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية.
  - 9 - تسهيل إجراءات العمل للمبتعثين للخارج والقائمين بمهام عمل وإجازات دراسية بدون راتب ومتابعة شؤونهم داخل فلسطين وخارجها وعمل قاعدة بيانات لذلك.
- وتتكون الإدارة العامة للتدريب والتطوير من الدوائر التالية:-

#### أولاً: دائرة إستراتيجية وسياسة التدريب:

- تعمل الدائرة على تطوير إستراتيجية تدريب شاملة لتطوير القطاع العام من خلال:
- إعداد الدراسات والبحوث للمساهمة في وضع تصور استراتيجي للاحتياجات التدريبية في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
  - تحديد أولويات التدريب بالتنسيق مع الوزارات والمؤسسات الحكومية.
  - صياغة الخطة الوطنية للتدريب لتتال موافقة ودعم الحكومة.

#### ثانياً: دائرة البرامج التدريبية:

- تقوم الدائرة بتنفيذ مهامها في رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية ، وتأهيل الموظفين الجدد من خلال برامج تدريبية متخصصة، والسعي لتوفير الدعم المالي لتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية ووضع الخطة التنفيذية السنوية والقيام بتنفيذها بما يخدم إستراتيجية التدريب .

#### ثالثاً : دائرة المصادقات والمتابعة:

وتقوم الدائرة بالمهام التالية:-

- 1 -المصادقة على المنح والبعثات التي يشارك بها الموظف بناء على طلب وتنسيق من الدوائر الحكومية وموافقة ديوان الموظفين العام حسب الأصول والأنظمة.
- 2 -التأكد من عودة الموظفين من مهماتهم والتحاقهم بمراكز عملهم في التواريخ المحددة.
- 3 -إجراء التنسيق اللازم مع الدول المستضيفة للمنح والمهام ، مثل الحصول على التأشيرات والخروج من المعابر وتسهيل سفر الموظفين.

4 -التنسيق مع الجهات المعنية والدول المانحة لتوفي العدد الكافي من المنح والبعثات التي تخدم تطوير الخدمة المدنية في فلسطين.

5 -القيام بالمسوح والدراسات الدورية للوقوف على حاجات الوزارات من دورات وبرامج متخصصة

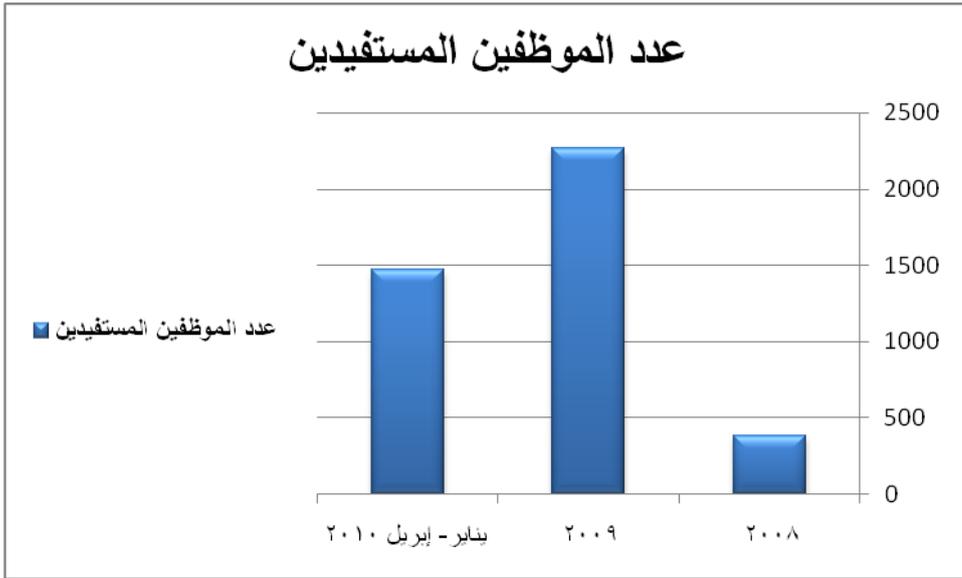
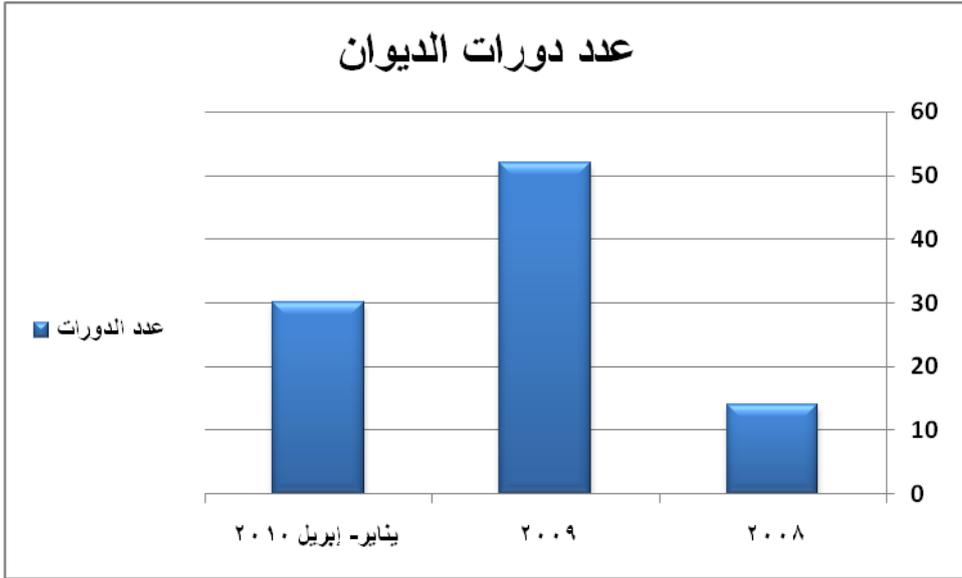
تقديم النصح والإرشاد للوزارات والدوائر الحكومية بخصوص المنافسة على البعثات وال منح الخارجية حسب النظام. (الخطة الوطنية للتدريب 2007 - 2008)

### الأهداف العامة للخطة التدريبية :

يصبو ديوان الموظفين العام بالسلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق الأهداف التالية:-

- 1 - تطوير كفاءة الجهاز الإداري الحكومي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال تنظيم الدوامج التي شملتها الخطة لعدة مرات لتغطي الاحتياجات التدريبية التي أعدتها الوزارات و المؤسسات الحكومية من خلال النماذج التي خرجت بها ورشة العمل التي نظمها ديوان الموظفين العام للعاملين في مجال التدريب في الوزارات و المؤسسات المختلفة.
- 2 - السعي لتطوير المكتبة الإ دارية المتخصصة في مجال الإدارة بحيث تشمل المراجع و الكتب و الدوريات و المجلات و الأشرطة و المعينات العلمية لتكون مصدراً رئيسياً لإعداد المادة التدريبية للمتدربين و المشاركين في البرامج التدريبية و لتزويد الباحثين و المهتمين في مجال الإدارة بالمعرفة و الثقافة الإدارية.
- 3 - المساهمة في نشر الوعي و الفكر الإداري العام من خلال عقد البرامج التدريبية و إعداد نشرة فصلية تعنى بنشر الأنشطة التي يتم تنفيذها بصفة خاصة و الأخبار و المقالات الإدارية بصفة عامة. (الخطة الوطنية للتدريب 2007 - 2008).

شكل رقم (2.4)



شكل يوضح عدد دورات الديوان وعدد الموظفين المستفيدين

المصدر : (ديوان الموظفين العام، الإدارة العامة للتدريب، 2010)

وبعد هذا العرض المفصل للتعريف بديوان الموظفين العام في غزة وأهدافه وتقسيماته، وخلال اللقاءات البنينة مع الموظفين الحكوميين أثناء توزيع الاستبيانات نستطيع أن نلخص التالي:-

1 - مر الديوان بعدة مراحل تطويرية في الهيكلية والمضمون والتبعية والعلاقة مع الوزارات والدوائر الحكومية.

2 - عمل الديوان منذ نشأته على تطوير الجهاز الإداري في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية.

3 - يظهر للقارئ أن الديوان يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال.

4 - يساهم الديوان في نشر الوعي و الفكر الإداري العام من خلال عقد البرامج التدريبية و الأخبار و المقالات الإدارية والمجلات والنشرات.

5 - يسعى الديوان لضمان العدالة والشفافية في إجراءات التوظيف والاختيار والتعيين في قطاع الخدمة المدنية.

6 - يحتاج الديوان إلى العمل على توفير المدربين المهرة والمتخصصين.

7 - يحتاج الديوان إلى العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أفضل من الموجود.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

-الدراسات المحلية

-الدراسات العربية

-الدراسات الأجنبية

-تعقيب على الدراسات السابقة

## تمهيد:

إن الأبحاث والدراسات التي تحدثت عن أهمية دور التدريب كثيرة لكن الدراسات التي تحدثت عن التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري قليلة جداً خاصة على مستوى الدراسات المحلية والعربية، وفي هذا الفصل سيتم عرض بعض الدراسات التي أجريت في فلسطين والعال م العربي وبعض الدراسات الأجنبية، حيث ستتنوع الدراسات فمنها من سيتحدث عن التدريب ومنها من سيتحدث عن رأس المال الفكري في محاولة من الباحث للربط بين جميع الدراسات.

## أولاً: الدراسات المحلية:

### 1- دراسة سعدية (2005)

" تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلية التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عملية تدريب العاملين بالكلية التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، والتعرف إلى الفروق في دراسة تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً لمتغير:

الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وسنوات الخبرة، والكلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ست كليات تقنية، للعام الدراسي (2005/2004)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- هناك قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا يتم مراعاة الوصف الوظيفي للموظف، ونتائج تقييم أدائه، وإمكانية ترقيته أو نقله لوظيفة جديدة.
- 2- تبدي إدارة الكليات التقنية اهتماماً ضعيفاً في تقييم العملية التدريبية، إذ لا يتوافر لديها خطة تقييم منتظمة (قبل وأثناء وبعد) التدريب.
- 3- لا تتبع إدارة الكليات التقنية سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية.

### 2- دراسة أبو سلمية (2007).

"مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي بغزة"

تناولت هذه الدراسة قياس مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي بغزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه، ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة ، وذلك عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأنروا.
- 2 - وجود نوع من الضبابية فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد وفي ذلك إشارة على أن هناك غموض في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأنروا.
- 3 - عملية تحديد الاحتياجات لم تصل للكمال ، وذلك لكونها عملية تحتاج للكثير من التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية في مكتب الأنروا.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:-

- 1 - تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب فهم محور العملية التدريبية.
- 2 - التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف.
- 3 - ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ، ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.

### 3- دراسة نتيل (2007).

#### "دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"

تناولت هذه الدراسة التعرف على دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية

وتصميم البرنامج التدريبي والتعرف أيضاً على الطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تساهم في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- يعتبر برنامج التدريب بوكالة الغوث الدولية كثير الفعالية لأنه الشريان المتدفق لتدريب جميع كوادر التعليم .

2- وجود ارتباط كبير بين كفايات مديري المدارس وبين كل مجال من مجالات البرنامج التدريبي.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:-

1 - العمل على استمرارية تقديم برامج التدريب بالوكالة لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة.

2 - العمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية ولتوظيف التكنولوجيا في طريقة إلقائها التقليل من استخدام الأساليب التقليدية والنمطية.

3 - العمل على استخدام أحدث نماذج القياس في عملية التقويم والمتابعة، وأن تكون عملية التقويم مستمرة في فترة تقديم البرامج.

4- دراسة القوقا (2007).

"أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً التابع لوكالة الغوث الدولية في تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة؛ وانعكاسه على نمو وتطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1 - بينت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة، تمثلت في تحسن أداء المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية، والإنتاج، وزيادة عدد العملاء، وأساليب العمل.

2 - بينت الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين.

3 - بينت الدراسة أن هناك استجابة ليست قوية بشكل كبير في نقل بعض الخبرات والمهارات التي تعلمها المتدربين إلى الحياة العملية، وذلك يرجع إلى دخول عوامل أخرى مؤثرة مثل العوامل الاقتصادية.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:-

1 - عقد ورش عمل مختلفة حول الحاجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة يشارك فيها أصحاب المشروعات الصغيرة والمنظمات غير الحكومية والوزارات المعنية في الحكومة والجامعات.

2 - ضرورة رعاية الأفكار الريادية للمشروعات الصغيرة، وبناء حاضنات الأعمال، لتشجيع الرواد لتطبيق أفكارهم الاقتصادية وتحويلها إلى مشروعات تدرّ عليهم الدخل، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المجتمع.

5- دراسة موسى (2007).

" واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عم لية التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريبية للعاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة.
2. عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
3. الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية.
4. وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة.
5. أن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:-

- 1 - إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدرّيبية حيث أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدرب الفعلية.
- 2 - إشراك الإدارة الدنيا في عملية وضع الخطط التدريبية وعدم اقتصار ذلك على الإدارة العليا ومركز التدريب.
- 3 - اعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.

## ثانياً: الدراسات العربية

### 1- دراسة المفرجي وصالح ( 2003).

"رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"

تناولت هذه الدراسة التعرف على المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري والمفاهيم المرتبطة به، و طرق قياس مستوى رأس المال الفكري، والأساليب المناسبة للمحافظة عليه.

وقد تناول الباحثون خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري ( التنظيمية- المهنية- السلوكية والشخصية)، وحيث إن رأس المال الفكري (ينطبق على كل معرفة أو إبداع أو ابتكار أو تجديد أو مهارات متفردة أو قدرات متميزة)، وبنظرة تحليلية قام بها الباحثان وجدا أن البحوث بشكل عام اتجهت نحو أربع غايات أساسية، هي:

- 1- التعرف على مدى إدراك قادة المنظمات ل(رأس المال الفكري).
- 2- البحث عن العوامل التي تساهم في زيادة رصيد رأس المال الفكري.
- 3- تحديد الوسائل والأساليب التي تساهم في تنشيط رأس المال الفكري.
- 4- أثر رأس المال الفكري على متغيرات أخرى أو علاقته مع متغيرات أخرى.

## 2- دراسة يوسف (2005).

### "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"

وتناولت هذه الدراسة القيام بدراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، حيث اعتبر الباحث رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد، ولقد خرجت الدراسة باستنتاج مفاده أن رأس المال الفكري يحتاج إلى دراسات معمقة لحل الإشكالات التي تعاني منها طرق القياس وخاصة في حالة التذبذب في بعض المؤشرات المعتمدة لقياس موضوع المعالجات المحاسبية التقليدية له.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- 1 - لازالت الشركات بفاعليتها العظمى لا تعتمد أي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري.
- 2 - لازالت الجهات الحكومية لا تعير أي اهتمام إلى رأس المال الفكري في الشركات من خلال التشريعات الخاصة بذلك وما يترتب عليه ضربياً.
- 3 - أن الكثير من عناصر ومكونات رأس المال الفكري لا يعالج محاسبياً بقيود محددة ، وبذلك فهو يقدر ويخمن بصورة تقريبية وغير موضوعية.
- 4 - هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري لا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه المكونات أو العناصر في توليد رأس المال.
- 5 - لا زالت القوانين المحاسبية والضريبية تتعامل مع رأس المال المادي وتهمل رأس المال الفكري بشكل كبير.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:-

- 1 - إن الشركات عليها أن تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته وعلى أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.
- 2 - يتوجب على الشركات تحدي أوزان دقيقة لمساهمة العناصر المختلفة في تكوين رأس مالها الفكري.

3 - يتوجب على الشركات أن تحدد رأس مالها البشري وتحديد الوسائل العملية لصيانته وتمميته.

4 - على الجهات الرسمية في الدول تحديد مؤشرات معينة لقياس النمو في رأس المال الفكري.

### 3- دراسة الهيجان (2007)

" رأس المال الفكري: إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة "

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يتطلب نجاح أي برنامج في مجال إدارة رأس المال الفكري توظيف التدريب باعتباره منهجاً مفعلاً لنتائج البحوث ومعاضداً لجهود الاستشارات في هذا الجانب.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ينبغي أن يكون التدريب في برنامج إدارة رأس المال الفكري مختلفاً جداً من حيث النوعية، وإن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها ( تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد الحفائب وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها)، وذلك لأن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة و الخبرة والمهارة التراكمية.
- ضرورة أن يعاد النظر في التركيز العام على الموارد البشرية وبخاصة ما يتعلق منها بالاهتمام بالأشخاص المتميزين الذين يمثلون فعلاً رأس المال الفكري، هذا الاهتمام يجب أن يظهر من خلال اكتشاف هذه المواهب ورعايتها وتطويرها على الدوام.
- ضرورة أن يكون من سياسات الموارد البشرية عمل برنامج خاص للتحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة (2003) Skyrme،

#### "Samples to measure the intellectual capital"

هدفت الدراسة إلى بيان تزايد الاهتمام بأساليب قياس رأس المال الفكري حيث كانت الميزانيات العمومية للشركات تبين فكرة جزئية عن حالتها الحقيقية، وكانت في بعض الأحيان تحتوي على بيانات مضللة، لذلك تحتاج إلى تدابير كفؤة ولازمة للوصول إلى معرفة القيمة الحقيقية للشركات، وهذا ما يمثل رؤى الحاكمة المؤسسية للشركات المستخدمة لرأس المال الفكري.

نتائج الدراسة : يجب أن تكون إدارة الشركات على معرفة كافية بأثر رأس المال الفكري باعتباره مورداً غير ملموس، لذلك قد يواجه عدم دقة في عملية القياس والإفصاح عنه وهذا مما قد يؤثر على أحكام المدققين الداخليين والخارجيين، لذلك يجب أن يكون هناك نموذج قياس يأخذ بنظر الاعتبار الأمور القانونية والمحاسبية لكيفية الإبلاغ والإفصاح عنه.

### 2. دراسة (2004) Gray, Sun،

#### " Importance of Intellectual Capital."

هدفت الدراسة إلى تقديم وإبراز أهمية رأس المال الفكري باعتباره الخالق لقيمة الشركة ، وكذلك بيان كيفية إسهامه في عملية تقييم وقياس النظام الخاص بالشركات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية التدقيق الداخلي عند تقييم وقياس رأس المال الفكري للشركات، وبيان مدى أثر رأس المال الفكري باعتباره الأداة المهمة لقياس وتقييم القيمة الخاصة لأي شركة.

### 3. دراسة (2004) Singapore Administrative University،

#### "Concept of Intellectual Capital"

هدف الدراسة: الهدف الأساسي لأي شركة هو أن تكون رؤيتها تعبر عن مصدر حيوي لنشر المعرفة فيما يتعلق بموضوع الحاكمية المؤسسية ورأس المال الفكري.

توصلت الدراسة إلى أنه على الشركات العمل على إنشاء شبكة فاعلة ومكرسة لوضع إطار كفؤ من المعرفة المتقدمة في كل من إجراءات الحاكمية والتجديد المطلوب في مفهوم رأس المال الفكري.

### 4. دراسة (2005) Aino

#### "How to Generate Intellectual Capital"

هدفت الدراسة إلى أنه يجب التعامل مع عنصر المعرفة كأصل مهم والتعرف على أهميته في عمليات التحكم المؤسسي للشركات ، ويجب التركيز عليه لأنه يعتبر من أهم عناصر تحقيق أهداف الحاكمية للشركات.

و كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أنه يجب أن تمتلك الشركات هذا العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لها في الأسواق المالية، وكذلك يجب أن يفهم كيفية تجديده في كل زمان ومكان، وأن توضح الإستراتيجيات الخاصة له للإسهام في تحقيق أهداف الحاكمية المؤسسية

### 5. دراسة (2007) Nouri

#### Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات المؤسسي . حيث تناولت نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة المعرفة، وهذا هو العوامل هي: معرفة العنصر البشري ونموه ، معلومات السوق ، التحالفات الإستراتيجية، انسياب المعرفة لاتخاذ القرار، المعلوماتية .

توصلت الدراسة إلى أن جميع هذه العوامل هي مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة وتعتبر معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الإستراتيجية وانشاب المعرفة لاتخاذ القرار أهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة .

### تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية يمكن مناقشتها لإبراز نوع العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية.

وقد لاحظ الباحث ما يلي:-

#### أولاً: الدراسات المحلية

- تحدثت كل الدراسات المحلية السابقة عن التدريب بكل مراحل العملية التدريبية وربطت التدريب بجودة الأداء والأثر الإيجابي على تطوير الموارد البشرية.
- لم يتطرق أي من الدراسات المحلية إلى الحديث رأس المال الفكري بشكل مباشر أو غير مباشر.

#### ثانياً: الدراسات العربية

- نستطيع أن نقول أن هناك بدايات موفقة وقوية في الدراسات العربية التي تحدثت عن رأس المال الفكري كما في دراسة (المفرجي وصالح، 2003) حيث كانت هذه الدراسة من أولى الدراسات التي وضحت وعرفت مفهوم رأس المال الفكري وتقسيماته وتصنيفاته.
- كانت دراسة (الهيجان، 2007) من الدراسات العربية المتميزة والتي تحدثت عن رأس المال الفكري وربطته بالتدريب للانتقال من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، وقد أظهر خلال دراسته أهمية التدريب النوعي والمتخصص لإدارة رأس المال الفكري.

#### ثالثاً: الدراسات الأجنبية

- ظهر من خلال الدراسات الأجنبية وجود تقدم واضح وملموس في التحدث عن رأس المال الفكري وأهميته ودوره الفاعل في تحسين جودة الأداء .

- العديد من الدراسات الأجنبية ركزت على المعرفة كمكون أساسي لرأس المال الفكري .
- بعض الدراسات الأجنبية ركزت على دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية للمنظمات، وأظهرت اهتماماً واضحاً في هذا الجانب.

### ولقد تميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة بالتالي:

- 1 - تحدثت الدراسة الحالية بشكل شامل ومتكامل عن مفهوم رأس المال الفكري.
  - 2 - تناولت الدراسة الحالية العملية التدريبية بكل مراحلها لقياس الأثر الدقيق على رأس المال الفكري ظهر ذلك من خلال صياغة الاستبانة ، في حين أن العديد من الدراسات السابقة تناولت مراحل من العملية التدريبية كتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم التدريب وتقييم التدريب...إلخ.
  - 3 - ربطت الدراسة الحالية بين التدريب ورأس المال الفكري لاكتشاف أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري وتحسين الكفاءة والإنتاجية في العمل.
  - 4 - أجريت الدراسة الحالية على حالة تدريب ديوان الموظفين العام في غزة كأهم وأكثر الجهات التدريبية اهتماماً بتدريب موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وأخيراً تأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات المحلية دراسة جديدة ونوعية لعلها تكون ذات فائدة للمكتبة الفلسطينية وللباحثين والمهتمين في مجالي التدريب و رأس المال الفكري.

## الفصل الرابع

### الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: منهجية البحث

- أسلوب الدراسة.

- مجتمع و عينة الدراسة.

- أداة الدراسة.

- معايير قياس الاستبيان.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة

- فحص صدق الأداة.

- فحص ثبات الأداة .

المبحث الثالث: تحليل البيانات

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

### أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول معرفة أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري ويحاول من خلال هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، حيث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة من (1-1-2009م) وحتى (30-04-2010م)، حيث إن عدد الموظفين الملتزمين في هذه الفترة هو (28000موظف)، وعدد الذين التحقوا ببرامج التدريب لنفس الفترة هو (3830 موظفلاً) (حسب تقرير ديوان الموظفين العام بغزة) (ملحق رقم (4)).

وتتكون عينة الدراسة الأصلية من (10%) من مجتمع الدراسة وعددهم (383 موظفلاً) تقريباً من موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية الذين خضعوا للتدريب، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

حيث قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (40) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة

للاختبار تم توزيع (345) إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (381) إستبانة بنسبة استرداد (99%).

### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية بغزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالي ة، عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة، العمر، عدد الدورات).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الا استبانة من (48 فقرة) موزعة على (4) مجالات رئيسية بعد التعديل هي:

**المجال الأول:** المعارف ويتكون من (15) فقرة.

**المجال الثاني:** المهارات والقدرات ويتكون من (19) فقرة.

**المجال الثالث:** السلوك ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الرابع:** الاتجاهات ويتكون من (5) فقرات.

**ملاحظة:** تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهي:

أولاً: المعارف	
1 -	يؤثر التدريب بشكل غير مباشر على بناء علاقات شراكة متميزة مع المتعاملين وقائمة على المعرفة باحتياجاتهم ورغباتهم .
2 -	يعمل التدريب على زيادة التعلم الذاتي من خلال الاستفادة من رصيد الموارد المعلوماتية والمعرفية .
3 -	يؤدي التدريب إلى تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
4 -	ساعد التدريب على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لأداء وظيفتك
ثانياً- المهارات والقدرات	

الرقم	الفقرة
1-	أسهم التدريب في إثراء وتنمية وتجديد مهارات الموظفين في الدائرة لممارسة الأساليب والنظم الحديثة في العمل .
2-	ساعد التدريب إكسابك القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وكيفية سد الفجوة بينهما
3-	يؤدي التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام على المدى البعيد إلى تحسن أداء المتدربين
4-	يؤدي تطبيق موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم
5-	يعمل التدريب في ديوان الموظفين العام على زيادة حجم إنتاج المؤسسة كماً
<b>ثالثاً- السلوك</b>	
الرقم	الفقرة
1-	يساعد التدريب على تغيير السلوك العام لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية
<b>رابعاً- الاتجاهات</b>	
1-	يؤثر التدريب بشكل إيجابي في الاتجاهات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية
2-	استمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له، وليس لأنني راغب فيه .
3-	أشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة طالما التحقت بالعمل فيها .
4-	أرفض ترك هذه المنظمة طالما التحقت بالعمل فيها .
5-	تركي للعمل يتضمن تضحيات غالية .
6-	أشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي أعمل فيها .
7-	لن يكون صاحب المنظمة مستريحاً إذا تركت العمل بها .
8-	ليس لدي خيار آخر غير أن استمر في عملي الحالي .
9-	أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه الوزارة .
10-	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الوزارة .
11-	ستنصّب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.
12-	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية للعمل في هذه الوزارة .
13-	أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لما أخذه وانتقاد الآخرين إذا تركت العمل .
14-	يعمل التدريب على الارتقاء بمستوى التعليم وزيادة الثقافة .
15-	يعمل التدريب على التجديد و التحديث المستمرين في مجال العمل .

حيث تبين عدم وجود اتساق داخلي بين الفقرات ومجالاتهم حيث القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من (0.05).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.1):

جدول (4.1)

درجات مقياس (ليكرت)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

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

## المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة

### صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه ، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14 محكماً) متخصصاً في مجال الإدارة والتدريب والتربية وأسماء المحكمين بالملحق رقم ( 3 )، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، انظر الملحق رقم (1).

#### 2- صدق المقياس:

##### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

##### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

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

#### 3. ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، مع العلم أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (بيانات ترتيبية).

#### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.2)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المعارف) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.341	يمنح التدريب الأفراد قدرة على فهم وتحليل متغيرات البيئة الخارجية وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
2.	*0.003	0.432	ساعد التدريب على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لأداء وظيفتك
3.	*0.000	0.619	يؤدي التدريب إلى تطوير العمل الجماعي والعمل على شكل فرق تتقاسم المعرفة فيما بينها .
4.	*0.003	0.448	يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي .
5.	*0.000	0.674	يؤدي التدريب إلى استخدام المقارنات المعيارية والمواصفات الدولية في دعم عملية التطوير المؤسسي .

*0.001	0.491	يؤدي التدريب إلى بناء قرارات إستراتيجية وتشغيلية منطلقاً من رشد ومخزون معلوماتي ومعرفي.	.6
*0.014	0.358	يتم وضع الخطة التدريبية في السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تحليل منهجي لحاجات الموظفين فيها.	.7
*0.002	0.477	يقوم التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام على أساس تراكمي للتعلم .	.8
*0.006	0.414	يؤدي التدريب إلى تبادل المعلومات والمهارات والمعرفة فيما بين المتدربين .	.9
*0.001	0.534	يقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد .	.10
*0.000	0.668	أشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة عند الآخرين.	.11
*0.000	0.616	يتوفر عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات العملية.	.12
*0.000	0.641	لا أجد صعوبة في الحصول على المعرفة التي أحتاجها .	.13
*0.002	0.466	لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء في العمل .	.14
*0.000	0.536	يتناقش الموظفون في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها.	.15

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المهارات والقدرات) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.001	0.481	يؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية .
2.	*0.000	0.714	أسهم التدريب في تبسيط إجراءات العمل في الدائرة.
3.	*0.000	0.578	أسهم التدريب في إكسابك الثقة بالنفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
4.	*0.000	0.660	أسهم التدريب في إكسابك خصائص معينة تساعدك على النجاح والتميز.
5.	*0.000	0.569	ساعد التدريب في التركيز على أهميه خطط العمل من خلال الإشارة إلى ذلك أثناء التدريب.
6.	*0.000	0.781	أثر التدريب بشكل إيجابي على زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء.
7.	*0.000	0.699	ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي.
8.	*0.000	0.851	أسهم التدريب بتوفير مستوى عال من رضا المستفيدين من خدمات الدائرة.
9.	*0.000	0.642	ساعد التدريب على إكسابك المهارات الفنية و الإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي والمستقبلي .
10.	*0.000	0.573	ساعد التدريب على توفير مستوى تنافسي للدائرة مع مؤسسات أخرى في مجال الخدمات
11.	*0.000	0.771	ساعد التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة.

*0.001	0.472	.12 ساهم التدريب في إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف بحيث عزز الأولى وعالج الثانية.
*0.000	0.793	.13 ساعد التدريب إكسابك القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وكيفية سد الفجوة بينهما.
*0.000	0.701	.14 أسهم التدريب في جعلك قادرًا على الاستخدام الأمثل للموارد والوقت.
*0.000	0.675	.15 ساعد التدريب في تطوير مسارك الوظيفي .
*0.000	0.749	.16 أوصلك التدريب إلى مرحلة تستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء .
*0.000	0.599	.17 يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب .
*0.000	0.567	.18 يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء .
*0.000	0.704	.19 يحقق التدريب آثار ملموسة في تطبيق المهارات في أصعب الحالات .

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (السلوك) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (السلوك) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.541	أسهم التدريب بتطوير أنماط السلوك لديك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي.
2.	*0.003	0.439	يؤثر التدريب بشكل إيجابي على سلوك موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية .
3.	*0.000	0.681	يكافأ في المؤسسة من يساعد في تعليم وتدريب الآخرين .
4.	*0.000	0.721	يكافأ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة.
5.	*0.000	0.615	يسهم التدريب في إيجاد روح التنافس الفردي (حوافز فردية).
6.	*0.000	0.737	يسهم التدريب في إيجاد روح العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين .
7.	*0.000	0.643	يزيد التدريب من فرص الحصول على الحوافز المادية والترقيات في العمل .
8.	*0.000	0.739	يؤثر التدريب في درجة الرضا لدى بسبب الحوافز المعنوية ( خطاب شكر / مشاركة / زيادة المسؤوليات والصلاحيات ) .
9.	*0.000	0.576	يحقق التدريب رغباتي ويسد النقص الموجود في المهارات التي أمتلكها .

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الاتجاهات) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الاتجاهات) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.702	يؤدي التدريب إلى تغيير المعلومات والحقائق المبني عليها الاتجاه لدي .
2.	*0.000	0.563	يؤدي التدريب إلى إحلال اتجاه إيجابي محل تجاه سلبي تنعكس في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله.
3.	*0.000	0.666	يعمل التدريب على زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة.
4.	*0.000	0.668	يؤدي التدريب إلى اكتساب تجارب وخبرات جديدة .
5.	*0.001	0.496	غالباً ما يكون أهداف الإدارة العليا من التدريب مغايرة لأهدافي .

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

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

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

يبين جدول (4.6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل ارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المعارف.	0.919	*0.000
2.	المهارات والقدرات.	0.947	*0.000
3.	السلوك.	0.880	*0.000
4.	الاتجاهات.	0.678	*0.000

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

### 3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول (4.7).

جدول (4.7)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1 -	المعارف.	0.824	0.908
2 -	المهارات والقدرات.	0.938	0.968
3 -	السلوك.	0.811	0.900
4 -	الاتجاهات.	0.591	0.768
	جميع مجالات الإستبانة	<b>0.960</b>	<b>0.980</b>

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.591، 0.938) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.960). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.768، 0.968) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع

فقرات الاستبانة كانت (0.980) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع . وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى ى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات}$$

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.8)

جدول (4.8)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1 -	المعارف	0.782	0.771
2 -	المهارات والقدرات	0.961	0.960
3 -	السلوك	0.859	0.859
4 -	الاتجاهات	0.728	0.657

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط . يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## المبحث الثالث

### تحليل البيانات

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

#### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (4.9) أن ما نسبته (65.1%) من عينة الدراسة من الذكور والباقي 34.9% من الإناث. وقد يعزى هذا الفرق الكبير بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور إلى الإناث ( 1:2 ) تقريباً.

جدول (4.9)

#### توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
65.1	248	ذكر
34.9	133	أنثى
100.0	381	المجموع

#### - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (4.10) أن معظم عينة الدراسة من حملة ال بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (60.1%)، وأن (13.1%) هم من حملة ثانوية عامة فما دون، وأن (18.8%) من حملة درجة الدبلوم ، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته (8.0%) من أفراد العينة من حملة درجة الماجستير.

وهذه النسب تعكس أن القطاع الأوسع من موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هم من حملة الشهادات العلمية، ويرجع ذلك لكون المؤهل العلمي هو المحدد الأول في عملية التوظيف في السلطة الوطنية الفلسطينية حسب قانون الخدمة المدنية.

جدول (4.10)

#### توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
13.1	49	ثانوية عامة فما دون
18.8	70	دبلوم
60.1	224	بكالوريوس
8.0	30	ماجستير
<b>100.0</b>	<b>373</b>	<b>المجموع</b>

- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

تبين النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن 13.1% من أفراد العينة هم (وكيل مساعد/مدير عام/مدير)، (13.9%) هم رئيس قسم، وأن ما نسبته (9.7%) هم رئيس شعبة، وأن (63.3%) مسميات وظيفية أخرى. وهذا يعكس هيكلية وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بوجود ارتفاع في عدد موظفي الإدارة الدنيا (التشغيلية) حيث بلغت (63.3%) مقارنة بالإدارة المتوسطة للسلطة.

جدول (4.11)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
13.1	49	وكيل مساعد/مدير عام/مدير
13.9	52	رئيس قسم
9.7	36	رئيس شعبة
63.3	236	أخرى
<b>100.0</b>	<b>373</b>	<b>المجموع</b>

ويظهر الجدول أعلاه، أن معظم المسميات الوظيفية في السلطة الوطنية الفلسطينية هم من الإدارة الدنيا أو التشغيلية، وهذا يعكس منطقية التوزيع في المسميات الوظيفية، وذلك لاقتربها من منحنى التوزيع الطبيعي.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

يتبين من جدول (4.12) أن ما نسبته (73.7%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من خمس سنوات، (14.1%) تتراوح من (5 إلى 10) سنوات، (6.9%) تتراوح من (11 إلى أقل من 15) سنة، وأن (5.3%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم (15) سنة فأكثر. ويعزى الارتفاع في نسبة الذين سنوات الخبرة لهم أقل من خمس سنوات إلى الانقسام الداخلي الذي حصل في قطاع غزة عام (2007)، حيث استتف عن العمل الكثير من أصحاب الخبرات الطويلة مما اضطر الحكومة الحالية إلى توظيف من هم أقل خبرة ومن الخريجين الجدد.

جدول (4.12)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
73.7	277	أقل من خمس سنوات
14.1	53	من 5 إلى 10 سنوات
6.9	26	من 11 إلى أقل من 15 سنة
5.3	20	15 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>376</b>	<b>المجموع</b>

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة.

يتبين من جدول (4.13) أن ما نسبته (61.1%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من خمس سنوات، (28.1%) تتراوح من (5 إلى 10) سنوات، (4.7%) تتراوح من (11 إلى 14) سنة، وأن (6.1%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر. وتعكس النسب الموجودة في الجدول المدرج أدناه إلى وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة ويعزى هذا الانخفاض إلى نفس السرب السابق.

جدول (4.13)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الوظائف المختلفة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
61.1	209	أقل من خمس سنوات
28.1	96	من 5 إلى 10 سنوات
4.7	16	من 11 إلى 14 سنة
6.1	21	15 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>342</b>	<b>المجموع</b>

- توزيع أفراد العينة حسب العمر.

يتبين من جدول (4.14) أن ما نسبته (13.7%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (25) سنة، (45.3%) أعمارهم تتراوح من (25 إلى 30) سنة، (18.1%) أعمارهم تتراوح من (30) إلى (35) سنة، وأن ما نسبته (22.8%) أعمارهم (35) سنة فأكثر. وهذا يعكس مدى التنوع في فئات العمر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مع الإشارة إلى أن فئة الشباب هي الفئة العظمى بين الموظفين.

جدول (4.14)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
13.7	50	أقل من 25
45.3	165	من 25 إلى 30 سنة
18.1	66	من 30 إلى 35 سنة
22.8	83	35 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>

- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات.

يتبين من جدول ( 4.15) أن ما نسبته (76.9%) من عينة الدراسة عدد ال دورات التي التحقوا بها دورتين فأقل، (15.8%) تتراوح من (3 إلى 4) دورات، (3.5%) تتراوح من (5 إلى 6) دورات، وأن (3.8%) من عينة الدراسة عدد الدورات التي التحقوا بها (7) دورات فأكثر. وهذا مؤشر إلى أن موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية مازالوا بحاجة إلى تدريب أكثر، حيث أن غالبية الموظفين قد حصلوا على دورتين فأقل أي ما نسبته (76.9%).

جدول ( 4.15)

توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية %
دورتين فأقل	283	76.9
3 إلى 4 دورات	58	15.8
5 إلى 6 دورات	13	3.5
7 دورات فأكثر	14	3.8
<b>المجموع</b>	<b>368</b>	<b>100.0</b>

## المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

### الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3).

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

"التدريب له أثر إيجابي في تطوير المعارف لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الأول "المعارف".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.16).

جدول (4.16)

### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المعارف

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (الإشارة)	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.000	18.31	83.51	4.18	يمنح التدريب الأفراد قدرة على فهم وتحليل متغيرات البيئة الخارجية وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.	1.
1	*0.000	17.99	84.57	4.23	ساعد التدريب على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لأداء ووظيفتك.	2.
5	*0.000	15.34	80.38	4.02	يؤدي التدريب إلى تطوير العمل الجماعي والعمل على شكل فرق تتقاسم المعرفة فيما بينها .	3.
3	*0.000	16.90	81.75	4.09	يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي .	4.
9	*0.000	12.44	73.68	3.68	يؤدي التدريب إلى استخدام المقارنات المعيارية والمواصفات الدولية في دعم عملية التطوير المؤسسي .	5.

8	*0.000	14.69	76.74	3.84	يؤدي التدريب إلى بناء قرارات إستراتيجية وتشغيلية منطلقة من رشد ومخزون معلوماتي ومعرفي .	.6
12	*0.000	7.11	67.21	3.36	يتم وضع الخطة التدريبية في السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تحليل منهجي لحاجات الموظفين فيها .	.7
10	*0.000	9.96	70.22	3.51	يقوم التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام على أساس تراكمي للتعلم .	.8
4	*0.000	15.78	80.76	4.04	يؤدي التدريب إلى تبادل المعلومات والمهارات والمعرفة فيما بين المتدربين .	.9
7	*0.000	14.32	78.00	3.90	يقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد .	.10
6	*0.000	15.68	80.22	4.01	أشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة عند الآخرين .	.11
14	*0.000	5.06	65.79	3.29	يتوفر عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات العملية .	.12
13	*0.000	5.90	66.47	3.32	لا أجد صعوبة في الحصول على المعرفة التي أحتاجها .	.13
15	0.167	0.96	60.92	3.05	لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء في العمل .	.14
11	*0.000	8.17	69.01	3.45	يتناقش الموظفون في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها .	.15
	<b>*0.000</b>	<b>17.57</b>	<b>74.59</b>	<b>3.73</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (4.16) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "ساعد التدريب على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لأداء ووظيفتك" يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.57%)، قيمة اختبار الإشارة (17.99) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك م وافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر "لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء في العمل" يساوي (3.05) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.92%)، قيمة اختبار الإشارة (0.96) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.167) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (المحايد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.73)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي (74.59%)، قيمة اختبار الإشارة (17.57) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المعارف" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العملية التدريبي بية التي يقوم بها ديوان الموظفين العام هادفة

وموجهة باتجاه زيادة المعرفة في الوظيفة لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

" التدريب له أثر إيجابي في تطوير المهارات والقدرات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الثاني "المهارات والقدرات".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى

درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.17).

جدول (4.17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المهارات والقدرات

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (الإشارة)	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.000	17.18	81.06	4.05	يؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية .	1.
8	*0.000	16.55	78.67	3.93	أسهم التدريب في تبسيط إجراءات العمل في الدائرة .	2.
5	*0.000	15.47	80.00	4.00	أسهم التدريب في إكسابك الثقة بالنفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين .	3.
3	*0.000	16.56	81.07	4.05	أسهم التدريب في إكسابك خصائص معينة تساعدك على النجاح والتميز.	4.
11	*0.000	14.84	76.92	3.85	ساعد التدريب في التركيز على أهميه خطط العمل من خلال الإشارة إلى ذلك أثناء التدريب.	5.
15	*0.000	13.81	75.66	3.78	اثر التدريب بشكل إيجابي على زيادة كفاءة المؤسسة	6.

					وتحسين الأداء.	
12	*0.000	14.74	76.81	3.84	ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي.	.7
17	*0.000	12.06	72.16	3.61	أسهم التدريب بتوفير مستوى عال من رضا المستفيدين من خدمات الدائرة.	.8
7	*0.000	15.36	78.70	3.94	ساعد التدريب على إكسابك المهارات الفنية و الإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي والمستقبلي .	.9
19	*0.000	9.32	70.00	3.50	ساعد التدريب على توفير مستوى تنافسي للدائرة مع مؤسسات أخرى في مجال الخدمات.	.10
18	*0.000	11.20	71.22	3.56	ساعد التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة.	.11
16	*0.000	12.85	74.03	3.70	ساهم التدريب في إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف بحيث عزز الأولى وعالج الثانية.	.12
13	*0.000	14.86	76.47	3.82	ساعد التدريب إكسابك القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وكيفية سد الفجوة بينهما.	.13
6	*0.000	16.06	79.03	3.95	أسهم التدريب في جعلك قادرًا على الاستخدام الأمثل للموارد والوقت.	.14
9	*0.000	14.19	77.32	3.87	ساعد التدريب في تطوير مسارك الوظيفي .	.15
10	*0.000	14.30	77.11	3.86	أوصلك التدريب إلى مرحلة تستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء .	.16
2	*0.000	16.02	81.24	4.06	يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب .	.17
1	*0.000	16.97	81.41	4.07	يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء .	.18
14	*0.000	14.00	75.92	3.80	يحقق التدريب آثار ملموسة في تطبيق المهارات في أصعب الحالات.	.19

					جميع فقرات المجال معاً.
	0.000*	17.48	77.10	3.86	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (4.17) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر "يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء" يساوي (4.07) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.41%)، قيمة اختبار الإشارة (16.97) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "ساعد التدريب على توفير مستوى تنافسي للدائرة مع مؤسسات أخرى في مجال الخدمات" يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.00%، قيمة اختبار الإشارة 9.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.86)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي (77.10%)، قيمة اختبار الإشارة (17.48) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المهارات والقدرات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الاستفادة الناتجة عن الالتحاق في الدورات التدريبية في ديوان الموظفين العام في تطوير المهارات والقدرات.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2002) الذي أكد على نجاح التدريب في تطوير المهارات وإحداث تغيير في العلاقات الإنسانية، وكذلك يتفق مع (خليفة، 2000) الذي أكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في دعم الخدمات وتطوير الكفاءات والمهارات الشخصية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

" التدريب له أثر إيجابي في تطوير السلوك لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الثالث "السلوك".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى

درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.18).

جدول (4.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال السلوك

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (الإشارة)	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	16.56	80.32	4.02	أسهم التدريب بتطوير أنماط السلوك لديك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي .	.1
2	*0.000	14.77	76.62	3.83	يؤثر التدريب بشكل إيجابي على سلوك موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية .	.2
8	*0.000	4.00	64.08	3.20	يكافأ في المؤسسة من يساعد في تعليم وتدريب الآخرين .	.3
9	*0.000	3.49	63.60	3.18	يكافأ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة .	.4
5	*0.000	9.70	70.99	3.55	يسهم التدريب في إيجاد روح التنافس الفردي (حوافز فردية) .	.5
4	*0.000	12.95	75.38	3.77	يسهم التدريب في إيجاد روح العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين .	.6
7	*0.000	6.83	67.27	3.36	يزيد التدريب من فرص الحصول على الحوافز المادية والترقيات في العمل .	.7
6	*0.000	8.59	70.19	3.51	يؤثر التدريب في درجة الرضا لدى بسبب الحوافز المعنوية ( خطاب شكر / مشاركة / زيادة المسؤوليات والصلاحيات ) .	.8
3	*0.000	13.26	75.47	3.77	يحقق التدريب رغباتي ويسد النقص الموجود في	.9

					المهارات التي أمتلكها .
	<b>*0.000</b>	<b>12.98</b>	<b>71.66</b>	<b>3.58</b>	جميع فقرات المجال م.عاً.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (4.18) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أسهم التدريب بتطوير أنماط السلوك لديك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي" يساوي (4.02) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.32 %، قيمة اختبار الإشارة (16.56) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يكافأ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة" يساوي (3.18) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.60 %)، قيمة اختبار الإشارة (3.49) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.58)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي (71.66 %) ، قيمة اختبار الإشارة 12.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "السلوك" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بعد حضور أفراد العينة للتدريب طرأ تغيرات في تطور السلوك لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك يرجع إلى نوعية البرامج التي يقدمها برنامج التدريب لدى ديوان الموظفين العام بغزة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفارس، 1997) الذي رأى أن التدريب يحقق نتائج جيدة في مستوى الأداء وتغييراً إيجابياً في الاتجاهات السلوكية للأفراد، يعكسه قدرة الشخص على تطوير أساليب العمل.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

" التدريب له أثر إيجابي في تطوير الاتجاهات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الرابع "الاتجاهات".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.19).

جدول (4.19)

لكل فقرة من فقرات مجال الاتجاهات (Sig.) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

الترتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (الإشارة)	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.000	14.27	76.34	3.82	يؤدي التدريب إلى تغيير المعلومات والحقائق المبني عليها الاتجاه لدي .	.1

3	*0.000	15.24	76.97	3.85	يؤدي التدريب إلى إحلال اتجاه إيجابي محل اتجاه سلبي تنعكس في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله .	2.
2	*0.000	14.53	77.30	3.86	يعمل التدريب على زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة .	3.
1	*0.000	17.57	83.23	4.16	يؤدي التدريب إلى اكتساب تجارب وخبرات جديدة .	4.
5	*0.000	4.75	65.41	3.27	غالباً ما يكون أهداف الإدارة العليا من التدريب مغايرة لأهدافي .	5.
	<b>*0.000</b>	<b>16.72</b>	<b>75.85</b>	<b>3.79</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً.</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (4.19) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يؤدي التدريب إلى اكتساب تجارب وخبرات جديدة " يساوي (4.16) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.23 %)، قيمة اختبار الإشارة (17.57) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "غالباً ما يكون أهداف الإدارة العليا من التدريب مغايرة لأهدافي" يساوي (3.27) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (65.41 %)، قيمة اختبار الإشارة (4.75) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.79)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي (75.85%)، قيمة اختبار الإشارة (16.72) وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاتجاهات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام يؤدي إلى اكتساب تجارب وخبرات جديدة كما يؤدي إلى إحلال اتجاه إيجابي محل اتجاه سلبي تنعكس في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفارس، 1997) الذي رأى أن التدريب يحقق نتائج جيدة في مستوى الأداء وتغييراً إيجابياً في الاتجاهات السلوكية للأفراد، يعكس ه قدرة الشخص على تطوير أساليب العمل.

### جميع المجالات معاً

### " مدى تأثير التدريب في تطوير رأس المال الفكري "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الاختبار.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.20).

جدول (4.20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (الإشارة)	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	17.70	75.14	3.76	جميع فقرات الاستبانة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (4.20) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (3.76) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.14%)، قيمة اختبار الإشارة (17.70) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة.

البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أنها تفيد في المجالات التالية:

يتبين من جدول ( 4.21 ) أن المهارات والقدرات حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (40.9%)، ومن ثم المعارف بنسبة (33.3%)، ومن ثم السلوك بنسبة (18.2%) وأخيراً الاتجاهات بنسبة (8.1%). ويرجع ذلك للمهارات والقدرات التي تزودها برامج التدريب في ديوان الموظفين العام بغزة، كذلك يزود التدريب الموظفين بالمعارف اللازمة لأداء الوظيفة على أفضل وجه، مع ملاحظة أن الفارق في الترتيب ما بين المهارات والقدرات وما بين المعارف ليس كبيراً.

جدول ( 4.21 )

البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أنها تفيد في المجالات التالية:

النواحي	العدد	النسبة المئوية %
المعارف	119	33.3
الاتجاهات	29	8.1
المهارات والقدرات	146	40.9
السلوك	65	18.2

البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أنها أسهمت بالتالي :

يتبين من جدول ( 4.22 ) أن التدريب وسيلة لتطوير الذات حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (61.8%)، ومن ثم تبادل الخبرات مع الآخرين بنسبة (15.7%)، ومن ثم وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى بنسبة (9.1%)، ومن ثم الالتقاء بوجوه جديدة و تغيير جو العمل بنسبة (4.6%) كل على حدا، ومن ثم فرصة للتخلص من أعباء العمل بنسبة (3.4%)، ومن ثم وسيلة هروب من الدوام والتزاماته بنسبة (1.4%)، وأخيراً تقليد الموظفين الآخرين بنسبة (0.3%). وذلك يرجع للمهارات والقدرات والمعا رف التي يكتسبها الموظف بعد الالتحاق بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام بغزة، والتي أدت لتطوير الذات لدى الموظفين.

جدول (4.22)

البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أنها أسهمت بالتالي:

النواحي	العدد	النسبة المئوية %
وسيلة لتطوير الذات.	217	61.8
فرصة للتخلص من أعباء العمل .	12	3.4
تقليد الموظفين الآخرين .	1	0.3
الالتقاء بوجوه جديدة .	16	4.6
وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى .	32	9.1
وسيلة هروب من الدوام والتزاماته .	5	1.4
تغيير جو العمل .	16	4.6
تبادل الخبرات مع الآخرين .	55	15.7

### الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى

السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى للفروق الفردية بين المتدربين (الجنس - المؤهل - الخبرة - العمر -

الوظيفة - عدد الدورات).

تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، وهو

اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات . كذلك تم استخدام اختبار "

كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي

يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

يوضح جدول (4.23) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "السلوك" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى الجنس. وذلك يرجع إلى أن الموظفين اللواتي يتدربون في ديوان الموظفين العام لديهم القدرة على الاستفادة من برامج التدريب التي يقدمها ديوان الموظفين العام، هذه القدرة لا تقل عن قدرة الرجال من الاستفادة من التدريب في تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات لديهم.

جدول (4.23)

نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1 -	المعارف.	-1.127	0.260
2 -	المهارات والقدرات.	-1.083	0.279
3 -	السلوك.	-3.518	*0.000
4 -	الاتجاهات.	-0.896	0.370
	جميع المجالات.	-2.149	*0.032

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (4.24) اتجاه الفروق لمجال السلوك مقارنة بالمجالات الأخرى، حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور لمجال السلوك.

جدول (4.24)

### متوسطات الرتب حسب الجنس

م	المجال	متوسط الرتبة	
		ذكر	أنثى
1 -	المعارف.	195.65	182.32
2 -	المهارات والقدرات.	193.96	181.20
3 -	السلوك.	202.01	160.91
4 -	الاتجاهات.	190.67	180.30
	جميع مجالات الدراسة معاً.	199.88	174.44

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (4.25) يتضح أنه باستخدام كروسكال-والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجالات "المهارات والقدرات، السلوك" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب يؤثر على المهارات والقدرات بالإضافة إلى السلوك لدى الموظفين بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. حيث توضح النتائج السابقة أن الدافع الأساسي والسبب الرئيسي لموظفي السلطة الوطنية الفلسطينية وراء الالتحاق بالبرامج التدريبية هي نوع البرامج المطروحة من قبل ديوان الموظفين العام، والشعور بالحاجة إلى تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة المعارف

لديهم، وهذا يتفق مع (القوفا،2007) الذي أكد على أن البرامج التدريبية تهدف إلى تنمية مهارات وكفاءات المشاركين للقيام بمهام وظيفية جديدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.

جدول (4.25)

نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.052	3	7.722	المعارف.
*0.007	3	12.222	المهارات والقدرات.
*0.013	3	10.853	السلوك.
0.894	3	0.610	الاتجاهات.
*0.008	3	11.867	جميع المجالات.

يبين جدول (4.26) اتجاه الفروق وهي لصالح حملة الثانوية العامة فما دون للمجالين (المهارات والقدرات والسلوك)، وهذا يظهر ويؤكد مدى حاجة موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية غير المتعلمين للتدريب لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم في مجال الوظيفة.

جدول (4.26)

### متوسطات الرتب حسب المؤهل العلمي

متوسطات الرتب				المجال
ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فما دون	
186.07	176.33	197.92	220.73	المعارف.
208.33	172.74	187.66	228.56	المهارات والقدرات.
182.92	172.10	195.61	226.40	السلوك.
181.42	180.56	190.12	189.63	الاتجاهات.
195.77	173.87	194.80	230.51	جميع مجالات الدراسة معاً.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

يوضح جدول (4.27) أنه باستخدام كروسكال-والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "الاتجاهات" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (4.27)

نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.748	3	1.222	المعارف.
0.092	3	6.448	المهارات والقدرات.
0.244	3	4.170	السلوك.
*0.037	3	8.489	الاتجاهات.
0.247	3	4.133	جميع المجالات.

بين جدول (4.28) اتجاه الفروق حيث كانت لصالح الذين مسمياتهم الوظيفية رئيس قسم لمجال الاتجاه.

جدول (4.28)

متوسطات الرتب حسب المسمى الوظيفي

متوسطات الرتب				المجال
أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	وكيل مساعد/مدير عام/مدير	
184.69	177.57	200.05	191.21	المعارف.
191.27	155.88	200.44	163.98	المهارات والقدرات.
190.77	157.79	168.95	186.76	السلوك.
190.00	151.72	200.80	158.09	الاتجاهات.
192.04	156.56	195.03	176.57	جميع مجالات الدراسة معاً.

ويرى الباحث أن التدريب في ديوان الموظفين العام يؤثر بشكل كبير في تغيير الاتجاهات لدى رؤساء الأقسام وإحلال اتجاه إيجابي بدلاً من الاتجاه السلبي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

يوضح جدول (4.29) يتضح أنه باستخدام كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية . ويرى الباحث أن ذلك مؤشر على أن جميع موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية يتأثرون بنسبة متقاربة مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم.

جدول ( 4.29 )

نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.482	3	2.462	المعارف.
0.550	3	2.112	المهارات والقدرات.
0.093	3	6.411	السلوك.
0.111	3	6.015	الاتجاهات.
<b>0.374</b>	<b>3</b>	<b>3.113</b>	<b>جميع المجالات.</b>

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة.

يوضح جدول (4.30) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات " المهارات والقدرات، السلوك " كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب يزيد من المهارات والقدرات ويؤثر على السلوك للموظفين الذين لديهم سنوات خبرة عالية.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة.

جدول (4.30)

نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.088	3	6.542	المعارف.
*0.010	3	11.332	المهارات والقدرات.
*0.008	3	11.812	السلوك.
0.244	3	4.172	الاتجاهات.
*0.005	3	12.648	جميع المجالات.

يبين جدول (4.31) اتجاه الفروق وهي لصالح أفراد العينة الذين عدد سنوات الخبرة لهم في الوظائف المختلفة من (11-14) سنة لمجالي المهارات والقدرات والسلوك.

جدول (4.31)

متوسطات الرتب حسب عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة

متوسطات الرتب				المجال
15 سنة فأكثر	من 11 إلى 14 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	
138.10	210.00	160.87	176.79	المعارف.
119.17	208.06	156.79	178.38	المهارات والقدرات.
142.33	208.94	146.26	179.31	السلوك.
132.79	178.59	163.20	174.70	الاتجاهات.
<b>123.40</b>	<b>215.41</b>	<b>154.81</b>	<b>180.64</b>	جميع مجالات الدراسة معاً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة كلما أثر ذلك إيجاباً على المهارات والقدرات والسلوك.

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى العمر.

يوضح جدول (4.32) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "المعارف" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى العمر . ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمر الموظف له علاقة طردية بالمعرفة، فكلما زاد عمر الموظف زادت المعرفة لديه والعكس صحيح .

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى العمر . ويعزو الباحث ذلك إلى أثر التدريب في تطوير المهارات والقدرات والسلوك والاتجاهات بغض النظر عن العمر .

جدول (4.32)

نتائج الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.032	3	8.819	المعارف.
0.373	3	3.125	المهارات والقدرات.
0.619	3	1.783	السلوك.
0.683	3	1.495	الاتجاهات.
<b>0.180</b>	<b>3</b>	<b>4.885</b>	<b>جميع المجالات .</b>

يبين جدول (4.33) اتجاه الفروق لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم من (30-35) سنة لمجال المعارف.

جدول (4.33)

متوسطات الرتب حسب العمر

متوسطات الرتب				المجال
35 سنة فأكثر	من 30 إلى 35 سنة	من 25 إلى 30 سنة	أقل من 25	
176.78	209.92	169.08	200.07	المعارف.
180.14	193.67	171.96	195.14	المهارات والقدرات.
177.31	185.83	172.87	192.99	السلوك.
167.59	184.97	182.47	174.60	الاتجاهات.
180.96	201.83	171.45	195.99	جميع مجالات الدراسة معاً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين الذين أعمارهم كبيرة يتأثرون بالمعارف بشكل أكبر.

سابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد الدورات.

يوضح جدول (4.34) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد الدورات ، ويعزى ذلك إلى طبيعة الدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عمل وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

جدول (4.34)

نتائج الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد الدورات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.148	3	5.349	المعارف.
0.833	3	0.870	المهارات والقدرات.
0.791	3	1.043	السلوك.
0.855	3	0.778	الاتجاهات.
<b>0.691</b>	<b>3</b>	<b>1.461</b>	<b>جميع المجالات.</b>

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- النتائج

- التوصيات

- دراسات مقترحة

## مقدمة:

بعد أن قام الباحث بتحليل البيانات سوف يستعرض في هذا الفصل أهم النتائج

والتوصيات التي أسفرت عنها هذه الدراسة:

### أولاً: النتائج:

1 - أظهرت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً وفاقلاً في تطوير المعارف لدى السلطة الوطنية الفلسطينية بوزن نسبي (74.59%)، حيث أظهرت الدراسة أن التدريب ساعد في زيادة المعرفة والمعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء وظيفته، ويمنح التدريب الأفراد قدرة على فهم وتحليل متغيرات البيئة الخارجية وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي، ويؤدي التدريب إلى تبادل المعلومات والمهارات والمعرفة فيما بين المتدربين، كما يؤدي التدريب إلى تطوير العمل الجماعي والعمل على شكل فرق تتقاسم المعرفة فيما بينها، ويشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة عند الآخرين، ويقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد، ويؤدي التدريب إلى بناء قرارات إستراتيجية وتشغيلية منطلقاً من رشد ومخزون معلوماتي ومعرفي، وأيضاً يؤدي التدريب إلى استخدام المقارنات المعيارية والمواصفات الدولية في دعم عملية التطوير المؤسسي، ويقوم التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام على أساس تراكمي للتعلم.

لما أظهرت النتائج أن هناك حاجة لأن يتناقش الموظفون في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها، بالإضافة إلى أنه يجب أن يتم وضع الخطة التدريبية في السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تحليل منهجي لحاجات الموظفين فيها، كما أظهرت النتائج وجود صعوبة في الحصول على المعرفة التي يحتاجها الموظفون، بالإضافة إلى عدم توفر عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات العملية، حيث يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء في العمل.

2- أظهرت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً وفاعلاً في تطوير المهارات والقدرات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية بوزن نسبي (77.10%)، حيث أظهرت النتائج أن التدريب يساهم في تحقيق الجودة في الأداء ، ويشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، حيث أسهم التدريب في إكساب الموظفين خصائص معينة تساعدهم على النجاح والتميز، ويؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية ، وقد أسهم التدريب في إكساب الموظفين الثقة بالنفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وقد أسهم التدريب في جعل الموظفين قادرين على الاستخدام الأمثل للموارد والوقت ، وساعد على إكساب الموظفين المهارات الفنية و الإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي والمستقبلي، كما أسهم التدريب في تبسيط إجراءات العمل في الدائرة، وساعد في تطوير المسار الوظيفي، وأوصل إلى مرحلة يستطيع من خلالها الموظفين تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء ، وساعد التدريب في التركيز على أهميه خطط العمل من خلال الإشارة إلى ذلك أثناء التدريب، وساعد في التركيز على القدرة في الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي، كما ساعد في إكساب الموظفين القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وكيفية سد الفجوة بينهما، و يحقق التدريب آثار ملموسة في تطبيق المهارات في أصعب الحالات، وأثّر التدريب بشكل إيجابي على زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء، كما أسهم بتوفير مستوى عال من رضا المستفيدين من خدمات الدائرة، بالإضافة إلى أنه ساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة، كما ساعد التدريب على توفير مستوى تنافسي للدائرة مع مؤسسات أخرى في مجال الخدمات.

3- أظهرت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً وفاعلاً في تطوير السلوك لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية بوزن نسبي (71.66%)، حيث أظهرت النتائج أن التدريب أسهم بتطوير أنماط السلوك لدى الموظفين في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي، كما يؤثر التدريب بشكل إيجابي على سلوك الموظفين، و يحقق رغبت الموظفين ويسد النقص الموجود في المهارات التي يمتلكونها، ويسهم التدريب في إيجاد روح العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين ، كما يساهم في إيجاد روح التنافس الفردي (حوافز فردية)، ويؤثر التدريب في درجة الرضا لدى الموظفين بسبب الحوافز المعنوية ( خطاب شكر / مشاركة / زيادة المسؤوليات والصلاحيات ).

كما أظهرت النتائج أن هناك حاجة لآ ن يزيد التدريب من فرص الحصول على الحوافز المادية والترقيات في العمل ، بالإضافة إلى تقديم مكافأة في المؤسسة لهن يساعد في تعليم وتدريب الآخرين، وأيضاً من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة.

4- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي في تطوير الاتجاهات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية بوزن نسبي (75.85%)، حيث أظهرت النتائج أن التدريب يؤدي إلى اكتساب تجارب وخبرات جديدة، و يعمل على زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة، كما يؤدي إلى إحلال اتجاه إيجابي محل تجاه سلبي تنعكس في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله ، وأيضاً يؤدي التدريب إلى تغيير المعلومات والحقائق المبني عليها الاتجاه لديّ،

كما أظهرت النتائج أن هناك حاجة لأن تكون أهداف الإدارة العليا من التدريب متوافقة مع أهداف الموظفين.

5- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لجميع المجالات باستثناء مجال " السلوك" ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجالي "المعارف والاتجاهات" ووجود فروق لنفس المتغير لمجالي "المهارات والقدرات" و"السلوك" ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول المجالات "المعارف" و "المهارات والقدرات" و "السلوك" تعزى إلى المسمى الوظيفي باستثناء مجال "الاتجاهات" ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة لمجالي "المعارف" و"الاتجاهات" ، وجود فروق في استجابة المبحوثين للدراسة لمجالي " المهارات والقدرات، السلوك" ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير العمر لجميع المجالات باستثناء مجال "المعارف" ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول جميع مجالات الدراسة تعزى إلى عدد الدورات.

6- وقد بينت الدراسة أن البرامج التدريبية التي التحق بها الموظف و يرى أن التدريب يفيد فيها كالتالي:-

إن التدريب وسيلة لتطوير الذات حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (61.8%)، ومن ثم تبادل الخبرات مع الآخرين بنسبة (15.7%)، ومن ثم وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى بنسبة (9.1%)، ومن ثم الالتقاء بوجوه جديدة و تغيير جو العمل بنسبة (4.6%) كل على حدا، ومن ثم فرصة للتخلص من أعباء العمل بنسبة 3.4% ، ومن ثم وسيلة هروب من الدوام والتزاماته بنسبة (1.4%)، وأخيراً تقليد الموظفين الآخرين بنسبة (0.3%). وذلك يرجع للمهارات والقدرات والمعارف التي يكتسبها الموظف بعد الالتحاق بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام بغزة، والتي أدت لتطوير الذات لدى الموظفين.

## ثانياً: التوصيات:

بما أن المورد البشري هو أساس التقدم والنمو وتطور المجتمعات توصي الدراسة بما يلي:-

### أولاً: المعارف:

- إفساح المجال لأن يتناقش الموظفون في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها.
- وضع الخطة التدريبية في السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تحليل منهجي لحاجات الموظفين فيها.
- العمل على أن تكون العملية التدريبية التي يقوم بها ديوان الموظفين العام موجهة بشكل أكبر لزيادة المعرفة في الوظيفة لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- تبني فكرة المجموعات الممارسة داخل المؤسسات لتساعد الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات وتدريب بعضهم البعض.
- الاستفادة من الإبداع البشري ورأس المال الفكري في جميع مجالات المعرفة لما له من قيمة كبيرة في الاقتصاد المحلي والعالمي.
- تسهيل طرق الحصول على المعرفة التي يحتاجها الموظفون.
- توفير عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات العملية، حتى لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء في العمل.
- ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث أن الفئة المستهدفة هنا تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

### ثانياً: المهارات والقدرات

- العمل على زيادة نُشِير التدريب بشكل إيجابي على كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء.
- العمل على أن يوجه التدريب باتجاه المساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- توجيه التدريب لتوفير مستوى تنافسي للمؤسسة مع مؤسسات أخرى في مجال الخدمات.
- الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير مهارات وقدرات موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- عقد دورات خاصة بالتنقيف والتوعية لجميع الموظفين، وذلك لتوضيح مدى أهمية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي والشخصي.

### ثالثاً: السلوك

- الحاجة لأن يزيد التدريب من فرص الحصول على الحوافز المادية والترقيات في العمل.
- تقديم مكافأة في المؤسسة لمن يساعد في تعليم وتدريب الآخرين.
- مكافأة من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة.
- الاهتمام الدقيق بنوعية البرامج التي يقدمها برنامج التدريب لدى ديوان الموظفين العام والخاصة بتغيير السلوك السلبي وتطوير السلوك الإيجابي.
- ربط التحفيز المادي والمعنوي والترقيات بالالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف.

### رابعاً: الاتجاهات

- هناك حاجة لأن تكون أهداف الإدارة العليا من التدريب متوافقة مع أهداف الموظفين.
- توفير البرامج التدريبية المستمرة المناسبة للموظفين حسب ميولهم وقدراتهم الشخصية، وذلك عن طريق عقد ورش عمل وتوزيع استبانات لتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية..

- الاستفادة بشكل أكبر من التدريب في إحلال اتجاه إيجابي محل اتجاه سلبي بحيث ينعكس ذلك في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله.

### ثالثاً : دراسات مقترحة:

من خلال هذه الدراسة، فإن الباحث يقترح إجراء عدة دراسات لتغطية جوانب أخرى لم

يتطرق إليها البحث بشكل كبير، ومنها :

- 1 - دراسة واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2 - دراسة مقارنة بين التكلفة والعائد من تدريب موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 3 - دراسة عن طرق قياس وتطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية.
- 4 - دراسة عن واقع رأس المال الفكري في الكليات والجامعات الفلسطينية.

# المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

#### أولاً : الكتب

1. الخليفة، عصام (2010)، "تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. السكارنة، بلال (2009)، "التدريب الإداري"، الناشر: دار وائل، عمان.
3. الصيرفي، محمد (2009)، "المديرون والمتدربون وأساليب التدريب"، دار المناهج، عمان.
4. الصيرفي، محمد (2009)، "الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي"، دار المناهج، عمان.
5. الطعاني، حسن (2007)، "التدريب الإداري المعاصر"، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
6. العزاوي، نجم (2006)، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية، عمان.
7. العميان، محمود (2004)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. القاضي، مشعل (1998)، "دور التدريب المهني في إعداد القوي العاملة: نموذج المملكة الأردنية الهاشمية"، مكتبة مدبولي، القاهرة.
9. القبلان، يوسف محمد (1992)، "أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته في المملكة العربية السعودية"، دار عالم الكتب، الرياض.
10. الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (1990)، "إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، مطبعة العمال المركزية، بغداد.
11. المدهون، محمد (2005)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة.
12. المغربي، كامل (1994)، "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.
13. المفرجي عادل، صالح أحمد (2006)، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
14. الهيبي، خالد (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
15. أبو شيخة، نادر (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. بربر، كامل (1997)، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، المؤسسة

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

17. توفيق، عبدالرحمن (2007)، " الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره "، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
18. توفيق، عبدالرحمن (2007)، " التدريب أصول ومبادئ "، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
19. توفيق، عبدالرحمن (2008)، "كيف تصبح مدرباً فعالاً ومحترفاً "، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
20. توفيق، عبدالرحمن (2009)، " قياس أداء العاملين"، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
21. جابر ، سميح ( 2001 )، "تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني " ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، الطبعة الأولى، الأردن.
22. حافظ، نبيل وسليمان، عبد الرحمن و شندي ، سميرة (1997)، "مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
23. حسنين، محمد حسين ( 2001 )، " أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية "، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
24. حنفي، عبد الغفار ( 1997 )، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة.
25. ديسلر، جاري ( 2003 )، " إدارة الموارد البشرية " ترجمة محمد عبد المتعال وآخرون ، دار المريخ للنشر، الرياض.
26. ربابعة، علي ( 2003 )، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
27. زويلف ، مهدي ( 1996 )، " حالات و بحث في الإدارة بين النظرية والتطبيق "، دار مجدلاوي، ط1، عمان.
28. زويلف، مهدي حسن، (2003)، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء، عمان.
29. شاويش، مصطفى ( 2000 )، "إدارة الموارد البشرية ..إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
30. شقبوعه، داود ( 2001 )، "أنظمة إعداد المشرفين "، المركز العربي لل تدريب المهني وإعداد المدربين، ليبيا.
31. شهيب، محمد (1990)، " السلوك الإنساني في التنظيم"، الناشر دار الفكر العربي، القاهرة.
32. ضرار، قاسم ( 1998 )، " تحديد الاحتياجات التدريبية " ، مطابع الطلائع الجديدة، الرياض.

33. عباس، سهيلة محمد ( 2003 )، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الأوتل للنشر، الأردن.
34. عبد الباقي، صلاح الدين وحنفي، عبد الغفار ( 1988 )، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
35. عطوان، أحمد ( 2001 )، "مدخل إلى التدريب المهني"، معهد تدريب المدربين، رام الله.
36. عليوة، السيد ( 2001 )، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
37. ماهر، أحمد ( 1996 )، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
38. مصطفى، أحمد سيد (2004)، "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة.
39. نجم، نجم (2005)، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
40. هلال، محمد ( 2001 )، "التدريب الأسس والمبادئ"، الطبعة الأولى، دار الكتاب، القاهرة.
41. وهبي، رضا وآخرون ( 1987 )، "إدارة الأفراد"، مطبعة التعليم العالي، المكتبة الوطنية، بغداد.
42. ياغي، محمد عبد ( 1986 )، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

### ثانياً: الرسائل والدراسات العلمية:

1. الحداد، علا (2009)، "أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة : دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
2. العصار، زكري (1999)، " تطوير مراكز التدريب المهني في لواء غزة في ضوء بعض متطلبات التنمية لدولة فلسطين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
3. القوقا، إبراهيم (2007)، "أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
4. أبو حامد، محمود (2004)، "واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
5. أبو سلمية، باسمة (2007)، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأتروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
6. أبوسلطان، يوسف (2004)، "تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج، دورات تطبيقية على

- المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
7. سعدية، منصور (2005)، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
8. عبد المنعم، أسامة (2009)، "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية- دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية"، عمان.
9. عدوان، عماد (2006)، " واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
10. موسى، أسامة (2007)، " واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
11. نتيل، جمال (2007)، " دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
12. يوسف، عبد الستار (2005)، " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

### ثالثاً : منشورات وأيام دراسية:

- 1 - البحيصي، منال (2007)، " رأس المال الفكري : الصعوبات والتحديث " ،الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، قطاع غزة.
- 2 - الخطة الوطنية للتدريب 2007 – 2008 .
- 3 - التقرير السنوي لديوان الموظفين العام في غزة 2009.
- 4 - خطة البرامج التدريبية لديوان الموظفين العام للعام 2010.
- 5 - ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثاني (ديوان الموظفين،2010).

### رابعاً: المجالات والدوريات والمؤتمرات:

- 1 - الرفاعي، هاشم والأثرى، أحمد ( 2003 ) ، " تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق " ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 9 ، العدد 29 ، ص 129 .
- 2 - الطيب، حسن (1999)، " فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته " ، المجلة العربية للإدارة،مج 19، ع 1، مصر .
- 3 - أبو العمرين، أحمد،(2010)، " مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثاني)، غزة.
- 4 - قبلان، يوسف (1983)، " تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية " ، مجلة الإدارة العامة، العدد ( 38 ) ، الرياض، ص1.
- 5 - حمدان، عبد الرحيم والشويخ ، عاطف (2004) ، " التدريب العملي في الكليات التقنية في فلسطين " ، مجلة الجامعة الإسلامية – غزة، المجلد ( 12 ) ، العدد الأول.

### خامساً: مواقع انترنت:

اسم الموقع	رابط الموقع
دليل المدرب	<a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a>
المدربون المحترفون	<a href="http://www.forum.illafrain.co.uk">www.forum.illafrain.co.uk</a>
معهد التنمية الإدارية	<a href="http://www.iad.gov.qa">www.iad.gov.qa</a>

## 1. BOOKS

- 1- Stiles and Kulvisaechana,(2003) "Human capital and performance: A literature review" University of Cambridge
- 2- Hodgetts, Richard M, & Kroeck, K. Galen (1992), "*Personnel and Human Resource Management*", The Dryden Press Series in Management, USA.
- 3- Ivan Cevich, J.M (1995), "*Human Resource Management*", Irwin Inc., P.423.
- 4- Charney Cy, Conway Kathy, (2005), "*The Trainer's Tool Kit*", 2nd Edition, American Management Association, USA.
- 5- Dessler Gar, (2004), "*Human Resource Management*", Ninth Edition, Florida International University , New Delhi – 110 001 , 2004
- 6- R.wayne Mondy , Robert M.Noel (2005), "*Human Resource Management*", Pearson Education International , Prentice Hall.
- 7- Ivancevich, John M, & Glueck, William F (1986), "*Foundations of Personnel: Human Resource Management*", Third Edition, Business Publications, USA.
- 8- Philip H. Mirvis (1993), "*Building The Competitive Workforce Investing in Human Capital For Corporate Success*", John Wiley & Sons Inc, Canada.
- 9- Mondy, Wayne, et.al, "*Human Resource Management*", Eight Edition, New Jersey Prentice Hall,2002.
- 10- Kroehnert, Gray (2000), "*Basic Training for Trainers*", Third Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., Australia.

## 2. Periodicals:

- 1- Maer, M. K (2003) , "*Training Evaluation Literature Review*" , National Food Service Management Institutes, University of Mississippi, USA.
- 2- Thomas, A (2004), "*Originally published in Wissens management*", Das Magazin für Führungskräfte, Germany.
- 3- Nouri, M (2007), "*Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital*".
- 4- Aino, B (2005), "*How to Generate Intellectual Capital*".

- 5- Singapore Administrative University (2004), "*Concept of Intellectual Capital*".
- 6- Kate, G and Estelle, S (2004)," Intellectual of Capital"
- 7- Skyrme (2003), Samples to measure the intellectual capital.
- 8- Hansson, B (2003), "*Marketable Human Capital Investments: An Empirical Study of Employer-Sponsored Training in banking establishments*", Stockholm University, School of Business Working Paper. Available at SSRN:

**<http://ssrn.com/abstract=311516> or DOI: 10.2139/ssrn.31151**

الملاحق

## ملحق رقم (1)

الاستبانة

الجامعة الإسلامية - غزة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الأعمال



الأخ/الأخت الفاضل/ة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول " التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية بغزة - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام )، بغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة موارد بشرية، وقد أعدت هذه الاستبانة خصيصاً لهذا البحث، لذا أ رجو تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وعناية، لما في ذلك من مساهمة بالارتقاء في البحث العلمي بما يعود بالفائدة على تطوير أداء موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، مؤكداً لكم أن إجابتم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: رأس المال الفكري يطلق على مجموعة من المهارات والخبرات والتعلم المتراكمة لدى الموظف .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

عامر عبد الرؤوف حمادة

## المجموعة الأولى : الفروق الفردية

الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية :

16. الجنس :  ذكر  أنثى
17. المؤهل العلمي:  ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه  أخرى  
حدد .....

18. المسمى الوظيفي:  وكيل مساعد  مدير عام  مدير  رئيس قسم  رئيس شعبة   
أخرى حدد .....

### 19. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

### 20. عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة :

- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 14 سنة  15 سنة فأكثر

21. العمر:  أقل من 25  من 25-30 سنوات  من 31-35 سنوات  35 سنة فأكثر

### 22. عدد الدورات التي التحقت بها داخل ديوان الموظفين العام في غزة خلال سنوات الخدمة :

- دورتين فأقل  3-4 دورات  5-6 دورات  7 دورات فأكثر

## المجموعة الثانية : مدى تأثير التدريب في تطوير رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: المعارف</b>						
1.	يمنح التدريب الأفراد قدرة على فهم وتحليل متغيرات البيئة الخارجية وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة .					
2.	ساعد التدريب على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لأداء ووظيفتك					
3.	يؤدي التدريب إلى تطوير العمل الجماعي والعمل على شكل فرق تتقاسم المعرفة فيما بينها .					
4.	يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير المؤسسي .					
5.	يؤدي التدريب إلى استخاد المقارنات المعيارية والمواصفات الدولية في دعم عملية التطوير المؤسسي .					
6.	يؤدي التدريب إلى بناء قرارات إستراتيجية وتشغيلية منطلقة من رشد ومخزون معلوماتي ومعرفي					
7.	يتم وضع الخطة التدريبية في السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تحليل منهجي لحاجات الموظفين فيها .					
8.	يقوم التدريب الذي يقدمه ديوان الموظفين العام على أساس تراكمي للتعلم .					
9.	يؤدي التدريب إلى تبادل المعلومات والمهارات والمعرفة فيما بين المتدربين .					

					10. يقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد .
					11. أشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة عند الآخرين.
					12. يتوفر عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات العملية .
					13. لا أجد صعوبة في الحصول على المعرفة التي أحتاجها .
					14. لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء في العمل
					15. يتناقش الموظفون في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها .

### ثانياً - المهارات والقدرات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					1.	يؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية .
					2.	أسهم التدريب في تبسيط إجراءات العمل في الدائرة
					3.	أسهم التدريب في إكسابك الثقة بالنفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين
					4.	أسهم التدريب في إكسابك خصائص معينة تساعدك على النجاح والتميز.
					5.	ساعد التدريب في التركيز على أهميه خطط العمل من خلال الإشارة إلى ذلك أثناء التدريب.
					6.	اثر التدريب بشكل إيجابي على زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء
					7.	ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي.
					8.	أسهم التدريب بتوفير مستوى عال من رضا المستفيدين من خدمات الدائرة.
					9.	ساعد التدريب على إكسابك المهارات الفنية و الإدارية اللازمة لأداء العمل الحالي والمستقبلي .
					10.	ساعد التدريب على توفير مستوى تنافسي للدائرة مع مؤسسات أخرى في مجال الخدمات
					11.	ساعد التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة.
					12.	ساهم التدريب في إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف بحيث عزز الأولى وعالج الثانية
					13.	ساعد التدريب إكسابك القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وكيفية سد الفجوة بينهما
					14.	أسهم التدريب في جعلك قادرًا على الاستخدام الأمثل للموارد والوقت
					15.	ساعد التدريب في تطوير مسارك الوظيفي .
					16.	أوصلك التدريب إلى مرحلة تستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء
					17.	يشعر الموظفون المدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب
					18.	يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء
					19.	يحقق التدريب آثار ملموسة في تطبيق المهارات في أصعب الحالات

### ثالثاً - السلوك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					1.	أسهم التدريب بتطوير أنماط السلوك لديك في مجال العلاقات مع الآخرين بشكل إيجابي .
					2.	يؤثر التدريب بشكل إيجابي على سلوك موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية
					3.	يكافأ في المؤسسة من يساعد في تعليم وتدريب الآخرين
					4.	يكافأ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة
					5.	يسهم التدريب في إيجاد روح التنافس الفردي (حوافز فردية).
					6.	يسهم التدريب في إيجاد روح العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين .

					7. يزيد التدريب من فرص الحصول على الحوافز المادية والترقيات في العمل .
					8. يؤثر التدريب في درجة الرضا لدى بسبب الحوافز المعنوية ( خطاب شكر / مشاركة / زيادة المسئوليات والصلاحيات ) .
					9. يحقق التدريب رغباتي ويسد النقص الموجود في المهارات التي أمتلكها .

#### رابعاً - الاتجاهات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
1.	يؤدي التدريب إلى تغيير المعلومات والحقائق المبني عليها الاتجاه لدي .					
2.	يؤدي التدريب إلى إحلال اتجاه إيجابي محل اتجاه سلبي تنعكس في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله .					
3.	يعمل التدريب على زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة					
4.	يؤدي التدريب إلى اكتساب تجارب وخبرات جديدة .					
5.	غالباً ما يكون أهداف الإدارة العليا من التدريب مغايرة لأهدافي .					

من خلال البرامج التدريبية التي التحقت بها ترى أن التدريب يفيد في النواحي التالية (يرجى ترتيبها حسب الأولوية من (1-4) حيث الرقم 1 هو الأعلى أولوية )

الأولوية	المجال
	المعارف
	الاتجاهات
	المهارات والقدرات
	السلوك

من خلال البرامج التدريبية التي التحقت بها ترى أن التدريب يفيد في النواحي التالية (يرجى ترتيبها حسب الأولوية من (1-8) حيث الرقم 1 هو الأعلى أولوية )

الأولوية	المجال
	وسيلة لتطوير الذات
	فرصة للتخلص من أعباء العمل
	تقليد الموظفين الآخرين
	الالتقاء بوجوه جديدة
	وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى
	وسيلة هروب من الدوام والتزاماته
	تغيير جو العمل
	تبادل الخبرات مع الآخرين

## ملحق رقم ( 2 )

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ : 2010/05/02م

الأخ/ت الفاضل/ة : ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

### الموضوع/ تحكيم استبانة رسالة ماجستير

أهديكم أطيب تحياتي وأقدر جهودكم الكبيرة في خدمة البحث العلمي، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإنني أقوم بعمل بحث بعنوان " التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية بغزة - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين )، بغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية، لذا نتشرف بتحكيمكم لهذه الاستبانة.

ملاحظة: مرفق الفرضيات والاستبلة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث

عامر حمادة

### ملحق رقم ( 3 )

#### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	د.سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
.2	د.ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
.3	د.يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
.4	د.محمد الفرا	الجامعة الإسلامية
.5	أ.أياد الدجني	الجامعة الإسلامية
.6	د.سمير صافي	الجامعة الإسلامية
.7	د.نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
.8	د.عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
.9	د.سناء أبودقة	الجامعة الإسلامية
.10	د.وائل ثابت	جامعة الأزهر
.11	د.نهاية التلباني	جامعة الأزهر
.12	د.هشام غراب	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
.13	د.نجوى صالح	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
.14	د.محمد كلخ	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

## ملحق رقم ( 4 )

### خطة البرامج التدريبية لديوان الموظفين العام للعام (2010)

الشهر	النشاط	عدد ساعات	الفئة المستهدفة
يناير	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	12	الموظفين الجدد
	الرقابة الداخلية	18	موظفي الرقابة
	البرمجة اللغوية والعصبية	18	رئيس قسم
فبراير	اللغة الإنجليزية لموزعي البريد	9	موزعي البريد
	كتابة الرسائل والتقارير	12	رئيس شعبة
	تطبيقات قانون الخدمة المدنية	12	مدير دائرة
	التفكير الإبداعي	12	رئيس شعبة
	أمن المعلومات	9	موظفي الديوان
	التخطيط الاستراتيجي	9	مدير دائرة
	مهارات إدارية (1)	18	رئيس شعبة
مارس	كتابة مقترحات مشاريع	18	منسقي المشاريع
	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	9	مدير دائرة
	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	12	الموظفين الجدد
إبريل	تدريب مدربين	18	مدربي الصحة
	إدارة الوقت	9	رئيس قسم
	إدارة جلسات العمل	9	رئيس قسم
	إدارة التغيير	9	مدير عام
	المحاسبة الحكومية	12	المحاسبين
	كتابة الرسائل والتقارير	12	رئيس شعبة

رئيس قسم	18	مهارات إدارية متقدمة	مايو
الباحثين الاجتماعيين	18	مهارات البحث الاجتماعي	
المحاسبين	9	إعداد الموازنات الحكومية	
مدير عام	15	إدارة الجودة الشاملة	
مدير دائرة	9	إدارة الضغوط والأزمات	
الموظفين الجدد	12	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	
رئيس شعبة	18	مهارات إدارية	
رئيس شعبة	9	التوجيه والإشراف	
مدير دائرة	9	التفويض الفعال	
العلاقات العامة	18	العلاقات العامة	يونيو
المحاسبين	12	التحليل المالي وإعداد التقارير المالية	
نائب مدير	12	الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	
رئيس قسم	18	مهارات إدارية متقدمة	
مدير دائرة	15	إدارة الجودة الشاملة	
منسقي المشاريع	18	إدارة مشاريع	
رئيس شعبة	12	كتابة الرسائل والتقارير	
نائب مدير	12	تطبيقات قانون الخدمة المدنية	
رئيس قسم	9	إعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي	يوليو
الموظفين الجدد	12	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	
وكيل مساعد	9	رسم السياسات العليا	
رئيس قسم	18	البرمجة اللغوية والعصبية	
رئيس شعبة	12	التفكير الإبداعي	

مدير عام	9	التخطيط الإستراتيجي	
مدير دائرة	12	إدارة وبناء فرق العمل	
نائب مدير	9	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	
رئيس شعبة	12	كتابة الرسائل والتقارير	أغسطس
مدير دائرة	12	تطبيقات قانون الخدمة المدنية	
رئيس قسم	18	مهارات إدارية متقدمة	
نائب مدير	12	إدارة وبناء فرق العمل	
المدرين	18	تدريب مدرين	
رئيس قسم	9	إدارة جلسات العمل	
نائب مدير عام	9	إدارة التغيير	
مدير دائرة	9	التخطيط الإستراتيجي	سبتمبر
رئيس شعبة	18	مهارات إدارية	
رئيس شعبة	12	التفكير الإبداعي	
مدير دائرة	18	كتابة مقترحات مشاريع	
الموظفين الجدد	12	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	
مدراء المكاتب	24	مدير مكتب محترف	
العلاقات العامة	18	العلاقات العامة	
الهاسبين	9	إعداد الموازنات الحكومية	
رئيس قسم	9	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	أكتوبر
مدير دائرة	12	الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	
رئيس قسم	9	إعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي	
رئيس شعبة	12	كتابة الرسائل والتقارير	

رئيس شعبة	9	التوجيه والإشراف	
مدير دائرة	9	التفويض الفعال	
وكيل وزارة	9	رسم السياسات العليا	
الموظفين الجدد	12	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	نوفمبر
رئيس قسم	18	مهارات إدارية متقدمة	
الباحثين الاجتماعيين	18	مهارات البحث الاجتماعي	
المحاسبين	9	إعداد الموازنات الحكومية	
رئيس قسم	9	إدارة الحوار والجلسات	
مدير دائرة	12	تطبيقات قانون الخدمة المدنية	
نائب مدير	9	التفويض الفعال	
رئيس شعبة	9	التوجيه والإشراف	
رئيس قسم	9	إعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي	ديسمبر
المحاسبين	12	التحليل المالي وإعداد التقارير المالية	
وكيل وزارة	15	إدارة الجودة الشاملة	
مدير عام	9	رسم السياسات العليا	
رئيس قسم	12	التفكير الإبداعي	
رئيس شعبة	12	كتابة الرسائل والتقارير	
مدراء المكاتب	24	مدير مكتب محترف	
الموظفين الجدد	12	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	

المصدر : خطة البرامج التدريبية لديوان الموظفين العام للعام (2010)

ملحق رقم ( 5 )

أعداد المشاركين في الدورات التدريبية في ديوان الموظفين العام بغزة

م	نوع النشاط / المعاملة	تاريخ المعاملة	الجهة	العدد	ملحوظات
1	فن الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين	13-4	جميع الوزارات	1	47 مشاركاً
2	الرقابة الداخلية	17-5	جميع الوزارات	1	52 مشاركاً
3	البرمجة اللغوية العصبية	28-17	جميع الوزارات	1	38 مشاركاً
4	برنامج الموظف الجديد	28-4	جميع الوزارات	4	258 مشاركاً
م	نوع النشاط / المعاملة	تاريخ المعاملة	الجهة	العدد	ملحوظات
1	التفكير الإبداعي	10-1	جميع الوزارات	1	53 مشاركاً
2	كتابة الرسائل والتقارير	14-7	جميع الوزارات	1	51 مشاركاً
3	تطبيقات قانون الخدمة المدنية	24-15	جميع الوزارات	1	36 مشاركاً
4	اللغة الإنجليزية لموزعي البريد	23-14	جميع الوزارات	2	30 مشاركاً
4	أمن المعلومات	28-23	جميع الوزارات	1	16 مشاركاً
5	برنامج الموظف الجديد	25-1	جميع الوزارات	4	233 مشاركاً
م	نوع النشاط / المعاملة	تاريخ المعاملة	الجهة	العدد	ملحوظات
1	دورة كتابة مقترحات مشاريع	23 - 7	جميع الوزارات	1	27 مشاركاً
2	التخطيط الاستراتيجي	18 - 17	جميع الوزارات	1	34 مشاركاً
3	دورة مهارات إدارية	4/1-3/21	جميع الوزارات	1	38 مشاركاً
4	برنامج الموظف الجديد	25-1	جميع الوزارات	4	277 مشاركاً

شهر: يناير 2010

شهر: فبراير 2010

شهر: مارس 2010

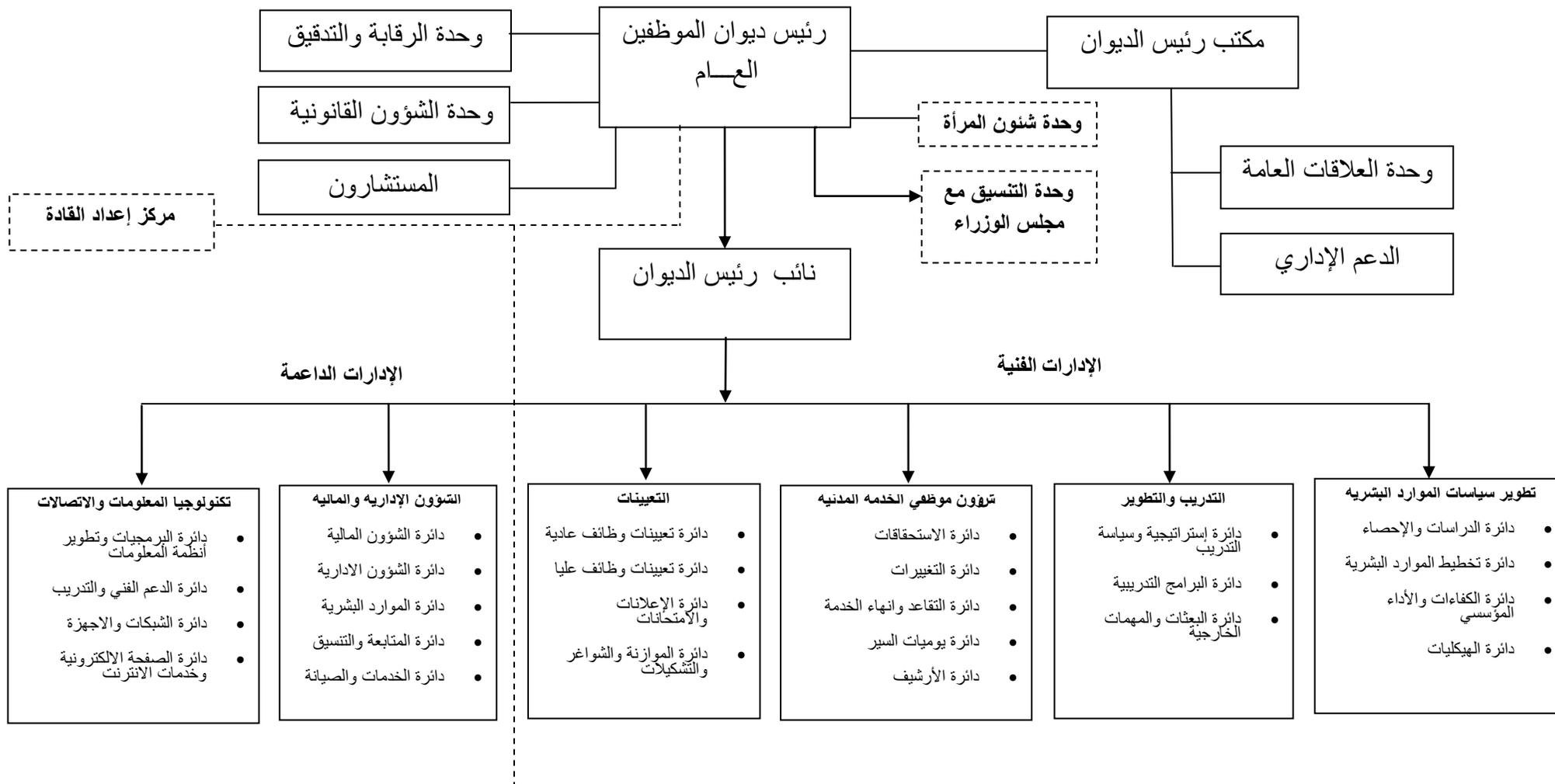
م	نوع النشاط / المعاملة	تاريخ المعاملة	الجهة	العدد	ملحوظات	شهر ..
---	-----------------------	----------------	-------	-------	---------	--------

32 مشاركاً	1	جميع الوزارات	18	ورشة عمل ( التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية )	1
39 مشاركاً	1	جميع الوزارات	21-12	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	2
25 مشاركاً	1	جميع الوزارات	15-11	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	3
15 مشاركاً	1	جميع الوزارات	29-25	التجربة اليابانية في الإدارة	4
264 مشاركاً	4	جميع الوزارات	25-1	برنامج الموظف الجديد	5

المصدر : أرشيف ديوان الموظفين العام بغزة، 2010م

## ملحق رقم ( 6 )

### الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام في غزة



## ملحق رقم (7)

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام في غزة

