

دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني
في تحسين جودة مهارات العاملين

أ. د. فتح الله غانم د. مهند أبو الرب
وزارة المالية الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة
فلسطين

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين، وبهدف تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بمقابلة بعض موظفي الوزارة وبعض من موظفي وزارات أخرى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة وزع منها (75) استمارة على (9) إدارات في الوزارة، بهدف الحصول على حجم العينة، إلا أن ما تم جمعه (65) استمارة فقط، وبينت النتائج أن المبحوثين موافقون دون استثناء أن البرامج التدريبية تعمل على تنمية المهارات الإدارية والمهارات الفنية والمهارات المسلكية والتي تعتبر مؤشر جيد في تحقيق الهدف من جراء تقديم البرامج التدريبية، ولعل هذا البحث الميداني يمثل خطوة إيجابية لتفحص ما يمكن رؤيته في الواقع، من مظاهر التطور الإداري الحادث في وزارة الاقتصاد الفلسطيني. كما بينت النتائج عدم وجود تبيان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين وفقا للمتغيرات المستقلة لأفراد الدراسة فالأمر كان سيان في إجاباتهم وتباين بسيط لا يعد ذو دلالة إحصائية، سوى لمتغير مستقل واحد تمثل في جنس العينة، حيث تم رفض فرضيات البحث للمجالات الثلاث نظرا لأن الإناث لا يهتمون في تنمية مهاراتهم بالشكل الذي يولوه الذكور ويعزو الباحثان هذا التباين لصغر حجم العينة من الإناث واهتمام الذكور بالتطوير المهني أكثر منهن وخصوصا ذلك التطوير الذي يتطلب السفر خارج البلاد، وإذ يؤكد الباحثان على عدم تعميم هذه النتيجة بشكل مطلق، وخصوصا أن عدد الإناث كان لا يتجاوز 20% من حجم العينة. وكانت من أهم العقبات التي تواجه المبحوثين عدم وجود تخطيط جيد لتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المتدربين بشكل عشوائي يعتمد في غالبيته على المعرفة والوساطة.

The Abstract

The purpose of this research paper has been to examine up to what extent has Palestinian ministry of economic – training programs develop employees skills, for achieving this goal the researchers have employed the personal interview by visiting some of the employees in the ministry of economic and some employees from relevant ministries, in addition to that a questionnaire was constructed which cover the factors of managerial skills, technical skills, and behavior skills, and demographic profile of the respondents, and the obstacles that face the subject of the training programs. (75) Questionnaires where distributed and (65) where retrieved, covering (9) departments from the ministry. The findings revealed that respondents agree on the role of training program toward developing their skills. The research

null hypotheses registered no significant differences among the respondents perception when respondents were grouped according to their demographic profile, therefore the null hypotheses was accepted, while a high significant differences was registered when respondents were grouped according to sex, therefore, the hypotheses was rejected, these differences were in favor of males rather than females, as males pay more attention in developing their skills. And the most frequent obstacles that face respondents were the lack of training assessments, and the random selection of nominated candidates for training.

مقدمة

إن التطور المستمر في الحياة الإنسانية، قد جاء نتيجة لجهد العقل البشري فيها؛ والذي تمثل في تلك النقلة النوعية في حياة المجتمعات البشرية، ولعل من أهم العوامل التي ساهمت في إحداث عملية التطور هو استفادة كل جيل من خبرة ومعارف الأجيال السابقة، ولا يكون ذلك إلا بالتعلم، والتدريب، والتطبيق السليم والإدارة المنظمة.

إن إدراك إدارة الأفراد في المجتمعات، إلى أهمية العمل الذي تقوم به، جعلها تسعى من أجل تطوير أنظمتها بما يتلائم وتحقيق أهدافها. ولا يكفي تطوير أنظمة عملها وحسب، بل يجب أن تؤمن بأهمية تطوير العنصر البشري، كونه العنصر الأهم والأساس في تحقيق ما تسعى إليه من خلال تعليمه، وتدريبه.

إن موضوع التنمية الإدارية يشغل اهتمام الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث تتقدم الدول المتقدمة في خطوات ثابتة، بينما تتعثر الدول النامية في تنفيذ خططها، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بينهما.

توجد هناك علاقة بين التنمية الإدارية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، على الرغم من الاختلاف في وجهات النظر في طبيعة هذه العلاقة، حيث يرى "بيتر دركر" (peter Drukur) في دفاعه عن وجهة نظره، أن وجود التنمية الإدارية يعتبر شرطاً مسبقاً للبدء بالتنمية الاقتصادية. حيث يقول: " أثبتت كل خبراتنا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أن الإدارة هي المحرك الرئيسي، وأن التنمية الاقتصادية هي النتيجة" (الطويل؛ 1980، ص 7-16).

هناك كثير من الدول النامية التي تعيش حالة من التوسع الأفقي في المؤسسات الحكومية، وهي بحاجة إلى التنمية الإدارية، وتشعر باستمرار بضعف الخبرات الفنية، وحتى تستعيد هذه الدول الفعالية في إدارة الموارد البشرية، فإنها تحتاج إلى تنمية إدارية مستمرة تبدأ بالتدريب لأفرادها.

ودرجة كفاءة هؤلاء الأفراد لا يمكن رفعها وتحسينها ما لم تعتمد المؤسسة على إلتهاج سياسة تطبيق برامج تدريبية مخططة، ومصممة بشكل علمي، بحيث توفر للعاملين فرص متابعة كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجالات التكنولوجية، أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج، أو غيرها، مما يفرض على إدارة المؤسسة الإستعداد المسبق لكل هذه التطورات. هذا فيما يتعلق بالأفراد العاملين حالياً، أما فيما يتعلق بالمعنيين حديثاً أو الذين سيتم تعيينهم، فهؤلاء مهما تكن الأساليب التي اعتمدت في إختيارهم ذات كفاءة عالية، فإنهم بحاجة الى برامج تدريبية توفر لهم فرصاً جيدة لرفع درجة كفاءتهم.

إن حداثة السلطة تفرض عليها أن تسعى من أجل تطوير الكادر الإداري العامل فيها، من خلال اهتمامها بالتنمية الإدارية، وتوفير البرامج التدريبية للموظفين، مما يحمل السلطة مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تتناسب مع احتياجات الموظفين، ووضع برامج تدريبية فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مفهوم التدريب

لكي نلم بمفهوم التدريب كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة ما، لا بد من الإشارة الى بعض التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب والتنمية للأفراد العاملين، ومن بين هذه التعاريف نشير الى تعريف (فليبو - flippo) احد كتاب إدارة الأفراد البارزين، والذي يعرفه على انه: (النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين) (flippo:1984,P.20) نستنتج مما سبق أن العملية التدريبية تسعى الى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له. وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعنيين حديثاً و القدامى، خاصة عندما يكون هنالك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة، أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة الى العاملين في المنظمة، أو المؤسسة. كما يهدف التدريب الى زيادة معرفة ومهارة الأفراد ممن لديهم معرفة سابقة، والزيادة فيه تعمق ما هو متوفر لديهم في مجال معين، أو خلق معرفة ومهارة جديدة تضاف إليهم في مجال جديد تزيد مما يمتلكونه من معرفة سابقاً. كما يقصد بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات و الحقائق التي يعرفها الفرد او يستوعبها عن عمل معين.

أما المهارة فيتم تعرفها على أنها: " القدرة على أداء الواجب او العمل بالمستويات المطلوبة من كفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري" (king;1969.P.12).

و يعرف التدريب كذلك على انه: " النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم، لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، و ذلك على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة و فاعليتها ". (النجار، والراغب، 1992، ص158).

يركز هذا التعريف على جانب المهارة، وعلى كيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين في المنظمة، لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية، وحتى الأعمال المتوقع تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلاً، أخذاً بعين الاعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال وسياستها و التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

كما تم تعريف التدريب على انه: " العملية المنظمة لإكساب او تطوير المطلوب ". (رضا وآخرون، 1987، ص، 122) وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين في المنظمة.

كما تم تعريف التدريب الإداري على انه: " نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء، وطريقة العمل، والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية" (باغي، 1993، ص،5).

نستخلص من هذا التعريف أن التدريب الإداري هو: نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية وتطوير نماذج التفكير، وأنماط الأعمال للأفراد ومديري المنظمة، ومحاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المخطط له، وإكساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

نلاحظ أن هذا التعريف اشمل من التعريفات السابقة، من حيث دمج الفاعلية في الأعمال، ومن اجل تغيير سلوك الأفراد بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

بعد استعراض التعريفات السابقة للتدريب نستنتج تعريفاً على قدر أوسع من الشمولية، وهو: ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. وهذه المهارات تختلف باختلاف الهدف من البرنامج التدريبي، حيث يرجع تحديد هذه المهارات الى إدارة الأفراد، والى مدى احتياجات المؤسسة الى تلك المهارات في تحقيق أهدافها. فمن هذه المهارات: الإدارية، و الفنية، والمسلكية والاتصال وغيرها.

إن التوجه الحديث في إدارة الأفراد قد بدأ يهتم أكثر بالجوانب المتعلقة بالبحث عن تلك الوسائل التي تزيد من مهاراتهم العملية وإقرارها بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهداف محددة، هذا من جانب، و من جانب آخر، فإن معرفة العاملين في المنظمة لأهدافها، وفهمهم لبعض جوانب فلسفتها التنظيمية، وقراراتها، قد يساهم بشكل كبير في رفع درجة ولائهم للمنظمة، وتحسين روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة جهودهم في العمل المسند إليهم.

أهمية التدريب للمؤسسة :

حيث تبرز أهمية عملية التدريب في المؤسسة في عدة نواحي، منها:

- تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية للعاملين بما يتفق و أهداف المؤسسة.
- رفع معنويات الموظف المختار (من حيث إشباع رغبة أو حاجة إنسانية) وزيادة انتماء الموظف للمؤسسة.
- تخفيض الحاجة الى الرقابة و الإشراف على مدى إنجاز العاملين في عملهم.
- تخفيض نسبة الحوادث والأخطاء في العمل.
- تحسين استقرارية المؤسسة من خلال زيادة خبرات الموظفين دون الحاجة الى توظيف موظفين جدد، وتوفير المهارات المطلوبة للتنقل والترقية.

أهداف التدريب:

ينبع الهدف من عملية التدريب من تلك الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، حيث لا يكفي أن تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة عملها أو طريقة إنتاجها وحسب وإنما يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري على اعتبار انه هو القادر على توصيل المؤسسة الى غايتها التي تسعى الى تحقيقها، بحيث تكون قابلة للملاحظة والتقييم، و واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها بهدف:

- 1- أن تكون أهدافا تعليمية لسد فجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتدرب وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب، لذلك فإن الهدف الأساسي للبرنامج التدريبي هو تقليل هذه الفجوة.
- 2- تمكين الموظف من التطوير الوظيفي وفقاً لقدراته، واستعداده للنمو ضمن الفرص المتاحة.
- 3- تعزيز الدافعية للعمل، وزيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.
- 4- تحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

- 5- تمكين المؤسسة من تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- 6- إكساب الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية، وتمكينهم من تولى الوظائف بمستوى أعلى من المسؤوليات أو المهام المسندة إليهم.
- 7- تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

مبادئ التدريب:

حتى يكون التدريب ناجحاً للمتدربين، فلا بد أن يكون هنالك مبادئ يجب توفرها في أي برنامج تدريبي، وهي:

أولاً - الفروق الفردية:

فلا بد أن تكون البرامج التدريبية مراعية للفروق الفردية بين المتدربين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين.

ثانياً - علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف.

ثالثاً - الدافعية:

إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، ولكن يجب أن تأخذ في عين الاعتبار، أن الدافعية عند تعلم الكبار ليست كما هي عند الموظفين الجدد.

رابعاً: المشاركة الفاعلة:

إن المشاركة الفاعلة للمتدربين في البرامج التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم، وتزيد من دافعتهم للتدريب.

خامساً- اختيار المتدربين:

إن التدريب لجميع العاملين الجدد هو أمر ضروري، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، أو حاجتهم إلى زيادة مهاراتهم الإدارية، و الوظيفية.

سادسا- اختيار المدربين:

إن اختيار المدربين الأكفاء له تأثير على إكساب المتدربين المهارات المطلوبة من حيث الأسلوب في توصيل المعلومة.

سابعا - أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم من حيث المحاضرة، أو أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وغيرها.

ثامنا - مبادئ التعلم:

يجب أن يتم التخطيط للتدريب ليبدأ من السهل الى الصعب، ومن المعلوم الى المجهول.

انواع التدريب

تختلف انواع التدريب باختلاف المنظور الذي ننظر من خلاله الى التدريب، ويمكن تصنيف انواع التدريب الى:

- التدريب حسب عدد المتدربين.

ويقسم التدريب حسب هذا المعيار الى نوعين:

- التدريب الفردي وهو: التدريب الذي يكون فيه التركيز على أفراد معينين، ويكون في الغالب فردا أيضا.
- التدريب الجماعي وهو: التدريب الذي يشارك فيه مجموعة من المتدربين، فيكون إما في قاعة المحاضرة، أو في قاعة التدريب، أو غيرها.

● التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

ويقسم هذا التدريب الى:

- موقع العمل ذاته، حيث يتم بموجب هذا النوع من التدريب للعاملين في نفس مكان العمل، وتحت إشراف المدرب مباشرة، وتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة حتى يؤدي المهارة بدرجة من الإتقان.
- التدريب خارج مواقع العمل، تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة، بحيث تلجأ المنظمة الى تهيئة ظروف مناسبة للمتدربين خارج موقع العمل، لإكسابهم المهارة المطلوبة بأفضل طريقة وأقل تكلفة.

● التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة:

بموجب هذا المعيار يمكن تحديد نوعين من التدريب وهما:

- تدريب العاملين الجدد: ويهدف الى تدريب العاملين الذين يلتحقون بالعمل في المنظمة لأول مرة، وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا إليهم وكيفية أدائه، وتعريفهم بكل ما يتعلق بلوائح وأنظمة العمل داخل المنظمة.
- تدريب العاملين القدامى: ويشمل كل انواع التدريب التي يلتحق بها الفرد منذ تثبيته في الخدمة في المؤسسة، وحتى انتهاء خدمته، ويهدف هذا النوع من التدريب الى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة العمل، والى تنمية مهاراته واتجاهاته، ومتابعة التطور التكنولوجي والتوسع المعرفي في كل ما هو جديد وملائم في إنجاز عمله.
- التدريب حسب نوع وفترة العاملين المتدربة: بموجب هذا المعيار يمكن التمييز بين انواع التدريب التالية:
 - التدريب الإداري: ويختص في عملية إنجاز الأعمال الإدارية التي توكل للفرد والتي تكون في الغالب على شكل التوجيه، أو الإشراف، أو الاتصال، أو اتخاذ القرارات وغيرها.
 - التدريب الصناعي، وهو: زيادة مهارة وقدرة الفرد على العمل، وإكسابه مهارات جديدة في عمله.
 - التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب، والتي تزيد من كفاءة العامل في عمله.

أساليب التدريب

هناك كثير من الأساليب التدريبية التي تستخدم في تدريب الموظفين، وتختلف هذه الأساليب حسب نوع التدريب ومهارة الموظفين أنفسهم، فمن تلك الأساليب:

- 1- التدريب أثناء قيام الموظف بالعمل: وهو التدريب باستخدام طاقم خاص ذوي خبرة، أو مشرف على عملية التدريب، بحيث يتم تدريب العاملين على اكتساب المهارات المطلوبة في مكان عملهم.
- 2- التدريب من خلال ورشات العمل، والمناقشات: وهذا التدريب يتم من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وتتم هذه العملية من خلال إشراف مدرسين يتمتعون بالخبرة.

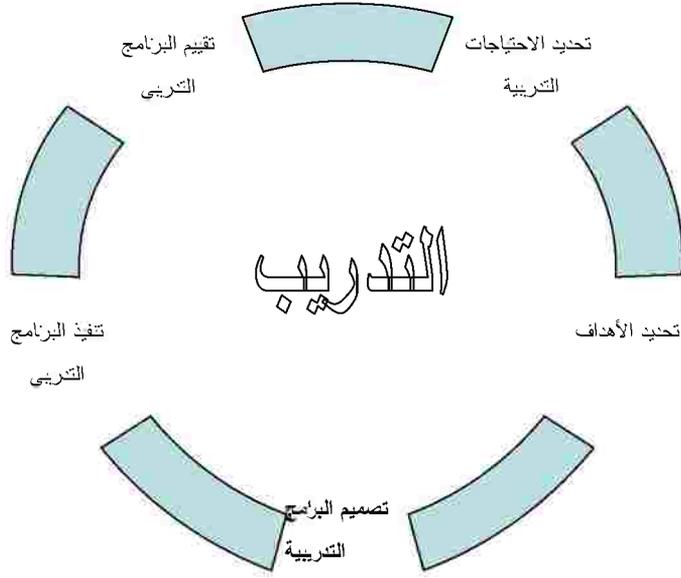
- 3- التعليم غير الرسمي: وهو التعليم الذي يتم من غير قصد أو تصميم من المؤسسة.
- 4- المحاضرات: لها عدة فوائد منه: السرعة، والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين، إضافة إلى إعطاء الموظفين فرصة لطرح بعض الأسئلة فيما هو غير مفهوم بالنسبة لهم.
- 5- التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية: ويشتمل هذا النوع من التدريب على استخدام الأفلام، و مؤتمرات الفيديو، والشرائط السمعية والبصرية، بهدف حل مشاكل وردود فعل مناسبة للموظفين.
- 6- التدريب من خلال المحاكاة: وفقا لهذا النوع من التدريب يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها المتدربون في عملهم، وفي الغالب يكون مثل هذا النوع من التدريب خارج نطاق عمله.
- 7- التدريب عن بعد: يتم مثل هذا النوع من التدريب إما عن طريق التلفزيون أو استعمال الانترنت، حيث يستطيع متدرب واحد أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة.

معوقات التدريب

إن عدم تحديد الاحتياجات الوظيفية التي ترغب المؤسسة في تدريبها، وعدم توفر وصف ومواصفات للوظيفة، كذلك حرص البرامج التدريبية على الناحية التعليمية لتزويد المؤسسة بمديرين على مستوى جيد من التعليم (لا التدريب والتنمية)، و عدم توفير تخطيط مسبق للهدف من البرامج التدريبية من قبل المؤسسة. وعدم الاهتمام بالتدريب من قبل الإدارة العليا مما يؤدي الى عدم تواصل وتكامل عمليات التدريب والتنمية، إذ تأتي في الغالب إما متقطعة أو لا تخدم أو تكمل بعضها البعض.

مراحل التدريب:

هناك خمس خطوات أساسية تتكون منها مراحل البرنامج التدريبية وهي موضحة في الشكل (1) التالي:



شكل رقم (1) مراحل العملية التدريبية

المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف:

حيث يتم فيها تحديد وقياس القصور في الأداء، ومعوقات تطوير التنمية، و تصنيف المشكلات حسب مستوياتها ومصدرها، سواء كانت على مستوى الفرد (المعلم)، أو المرتبطة ببيئة العمل، فالاحتياجات التدريبية هي: مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف، ومهارات، وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية.

فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على السؤال التالي: من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وحتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، لا بد من أتباع الخطوات التالية وهي:

- تصنيف المواقف حسب الدرجة المتوقعة من عائد التدريب واختبار المناسب منها والذي يحقق أعلى عائد في أقصر وقت.
- تحديد المعارف، و المهارات، والاتجاهات، التي تلي الاحتياجات التدريبي.

- تجميع الاحتياجات التدريبية باستخدام كافة وسائل جمع الاحتياجات.
- تصنيف الأهداف العامة لكل برنامج مع تحديد الأهداف التفصيلية.
- تحديد خارطة البرامج التدريبية المطلوبة.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية، والتي تعتمد على ما يلي:

- التعرف بكل دقة على خارطة البرامج التدريبية المطلوبة.
- التعرف على الأهداف العامة والتفصيلية لكل برنامج.
- تحديد المحتوى لكل برنامج تدريبي بما يتلائم مع تلك الأهداف.
- تحديد الحقائق والمبادئ والمفاهيم والمهارات التي يجب أن يتضمنها
- تصميم البرنامج التدريبي مع المحافظة على تتابعها وتكاملها.
- اختيار أسلوب أو أساليب التدريب المناسبة.
- تحديد الوقت اللازم لكل مادة تدريبية، مع تحديد الوقت الكلي للبرنامج مع تحديد الترتيب المناسب للتنفيذ، وتحديد الميزانية التقديرية لكل برنامج، ووضع الخطة الشاملة موزعة على جدول زمني، واتخاذ إجراءات اعتمادها.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه مع متابعة التنفيذ من حيث:

- وضع البرنامج التنفيذي التفصيلي لخطة البرامج التدريبية وتوفير متطلبات البرامج من كافة المستلزمات والتقنيات التربوية.
- اختيار المدربين والمحاضرين، وعقد اللقاءات التشاورية بينهم قبل بدء الدورة بوقت كاف.
- متابعة حضور المدربين والمتدربين، و تنظيم تسجيل وقائع المحاضرات اللقاءات والبرامج من أشربة سمعية وبصرية طبقا للحاجة، و إعداد اللوحات الإرشادية التي يتطلبها العمل التدريبي.
- إعداد ورفع التقارير اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي حول انتظام المدربين وتقومهم والمتدربين وتقومهم، و الاحتفاظ بسجل المدربين والمحاضرين المعتمدين في كل موضوع من موضوعات البرامج التدريبية مع تحديثه أول بأول.

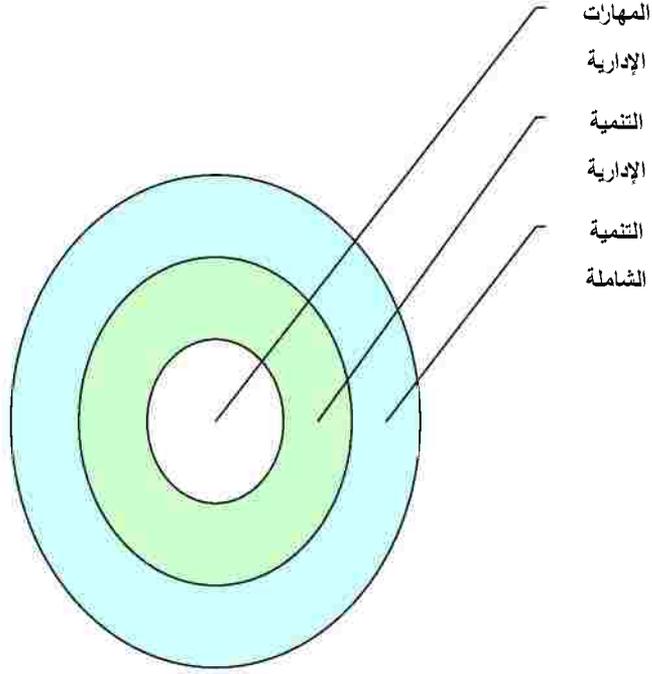
المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الأفراد في المنظمة، من أجل مقارنة وتحديد مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير وزيادة كفاءة الموظفين الإداريين لديها، ويعرف

التقييم على أنه: العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين، طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية، ومقارنتها مع أدائهم قبل الحصول على التدريب. كما يقيس جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه، ومستوى الإنجاز الذي حصل عليه من البرنامج التدريبي. وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي.

أهداف عملية التقييم للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها
فمن أهداف عملية التقييم ما يلي:

- 1- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده أو تقييمه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تلافيها مستقبلاً.
 - 2- مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين.
 - 3- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- إن الهدف من إعطاء البرامج التدريبية هو: زيادة أو تحسين قدرة الموظف على القيام بالعمل المطلوب منه، وحتى يقوم الموظف بذلك، لابد من زيادة و تنمية المهارات الإدارية، والسلوكية، والفنية للموظف، حتى نحصل على تنمية شاملة لمهاراته، كما يتم توضيحه بالشكل التالي: (2)



الشكل رقم (2) مراحل التنمية

وحتى يتم الوصول إلى تنمية تلك المهارات، لا بد لنا في البداية من تعريف التنمية، حيث تتعدد التعريفات الخاصة والاتجاهات والمحاولات في تعريف شامل لها، حيث تم تعريفها بأكثر من تعريف، ومنها تم تعريفها على أنها: " عمليات اجتماعية واقتصادية تستهدف رفع مستوى معيشة الشعب لكي يصل الى مستوى معيشة الشعوب والبلاد المتقدمة حضاريا ". (أبو النجار، 1985، ص، 32). إذا نستنتج من التعريف السابق أن التنمية هي: حصيلة تفاعلات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وإدارية متداخلة ومستمرة. فالتنمية عملية شاملة ومستمرة ومتكاملة.

وتم تعريف التنمية الشاملة على أنها: " النهوض الشامل بكافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق متطلباتها" (الصرن، 2002، ص 67) يركز هذا التعريف

على إن النهوض في التنمية البشرية يتم على اعتبار أن العنصر البشري هو أساس التنمية الشاملة، فالإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها، وهو القاسم المشترك في كل مجالات التنمية، ومن خلال هذا التعريف يتطلب من إدارة المؤسسة أن تهتم في التنمية الإدارية حيث لا يمكن تحقيق التنمية الإدارية دون الاهتمام بالعنصر البشري.

والتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها. ولقد اختلف الباحثون في تعريف شامل للتنمية الإدارية نذكر من هذه التعريفات أنها: "بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل" (محمود، 1989، ص، 8). وهناك من عرف التنمية الإدارية على أنها: "استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لأعداد المتدربين، وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على المواجهة للمهام المعقدة في الحاضر و المستقبل". (الفضلي، 1995، ص، 641) من خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن النظر الى التنمية الإدارية على أنها: كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية، وإكسابها المهارات، والقدرات، والاتجاهات، التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل.

المهارات المسلكية:

وهي المهارات التي تهدف الى زيادة انتماء الموظف الى عمله ومؤسسته، وتحسين علاقة الموظف مع الموظفين من خلال زيادة التعاون فيما بينهم في إنجاز عملهم، حيث تؤثر العلوم السلوكية على أداء الموظف من ناحية المشكلات التي تحدث في العمل. والتي تترك آثارا هامة على أداء الموظف، ويتم التعرف على هذا التأثير من خلال رصد جميع التصرفات والأفعال للموظفين، والقيام بعملية المقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، والمخطط له بعد إعطاء الموظفين التدريب، ومقارنة معدلات الأداء للموظفين مع بعضهم البعض بهدف تقييم الموقف والسلوك والتحركات التي تصدر عن كل موظف، وتحديد اذا ما كان السلوك الذي يصدر عن كل موظف يتعارض مع أداء الموظفين الآخرين.

المهارات الفنية:

ويقصد بالمهارات الفنية هي مقدار ما يتمتع به الموظفون في المؤسسة من إلمام وفهم لجوانب العمل الذي يقومون به من خلال الأنظمة، والقوانين، والإجراءات، واللوائح الداخلية التي تضعها المؤسسة في عملها، إضافة إلى تفاصيل العمل اليومي الذي يقومون به، وبالتالي مقارنة أداء الموظفين قبل التدريب وبعد تحسين قدرتهم ورفع مهارتهم في استخدام الوسائل المساعدة في عملهم، وتغير أسلوبهم بما يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

نبذة تاريخية عن أهمية التدريب في فلسطين وفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني:

أقيمت السلطة الفلسطينية في منتصف عام 1994، حيث كانت تفتقر إلى كادر بشري عال ومتوسط المستوى. كما كانت تفتقر إلى الخبرة في صياغة وتنفيذ السياسة، وفي التخطيط والإدارة العامة. لهذه الأسباب عمدت الأسرة الدولية المانحة إلى تكريس جزء كبير من مساعداتها المالية والتقنية منذ عام 1994 باتجاه تطوير الإدارة العامة الفلسطينية، والموظفين، والتخطيط، والإدارة المالية، والتشريع الاجتماعي، والتنظيم الاقتصادي، وتطبيق القانون.

لقد واجهت السلطة الفلسطينية مجموعة غير معهودة من العوائق في جهودها منذ عام 1994 لتطوير هذه الحقول. كان من أبرزها: غياب الكثير من المؤسسات العملية والنظم الإدارية التي تتطلبها حكومة حديثة، مما استوجب بناؤها من الصفر. وهذا بدوره يتطلب توفير مهارات جديدة في الموظفين ووصفاً جديداً للوظائف الإدارية وتأهيل كل الموظفين فيها من خلال إعطاء الموظفين دورات تدريبية، وتقوية وضعهم الوظيفي في كل وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومن بين الوزارات التي كان التركيز عليها في إعداد موظفيها وتأهيلهم هي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني على اعتبار أن الوزارة تقوم بدور كبير في تنمية الوضع الاقتصادي للاقتصاد الفلسطيني من خلال موقعها المهم والفعال في توجيه وتنظيم المشاريع الاقتصادية.

التدريب في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني:

تأسست الوزارة في عام 1995 وتمثل رسالة وزارة الاقتصاد الوطني في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة

اقتصاديته بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة، بتكوين هيئات مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية العامة.

أهداف الوزارة

تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة، عادلة ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص .
- توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة، وتسهيل التجارة، وحماية المستهلك، وخلق ارتباط متبادل مع المنظمات الإقليمية والدولية، بالإضافة إلى إبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص .
- السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص. وتقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص في هذه المجالات .
- اعتماد الخدمة الالكترونية ونظام المعلومات الالكتروني، لتوفير خدمة سريعة.
- تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق، وعلى مستوى يكون مرضياً ومحترماً من القطاع الخاص.

أهداف الوزارة من تقديم البرامج التدريبية للعاملين

تسعى الوزارة من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تنمية مهارات الموظفين، بهدف الوصول إلى تقديم خدمة أفضل، وتحسين أداء الموظفين فيها خاصة وأن الأغلبية من العاملين فيها تنقصهم الخبرة العملية وبسبب الفترة الزمنية للتجربة الفلسطينية، كما تسعى الوزارة من خلال البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءة الموظفين العلمية، والعملية، والاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى، كذلك تسعى إلى فتح المجال أمام الأجيال الشابة للإبداع وتوفير قيادات بديلة في المستقبل من خلال ما يلي:

- ◀ تمكين الموظف من التطور الوظيفي وفقاً لقدراتهم واستعدادهم للنمو ضمن الفرص المتاحة.
- ◀ تعزيز الدافعية للعمل وزيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

- ◀ تحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- ◀ تمكين الوزارة من تلبية الاحتياجات الحالية، والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ◀ إكساب الموظفين المعرفة، والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية، وتمكينهم من تولي وظائف بمستوى أعلى من المسؤوليات أو المهام.
- ◀ ضمان ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

الدراسات السابقة:

- هناك العديد من الدراسات في الدول العربية التي تمت في مجال التدريب، منها:
1. دراسة (صبا، 1982) حول الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، واستهدفت هذه الدراسة الوضع الإداري في القطاع الحكومي للمملكة، وتم تحليل البرامج التدريبية التي تقدمها، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن الاتجاه السائد بين غالبية المؤسسات هو عدم العناية بوضع خطة للتدريب، وكذلك الرغبة في تحقيق ربح أكبر عن طريق رفع مستوى الإنتاجية قد أدى إلى إهمال تنمية القدرات الإدارية للعاملين.
 2. دراسة (ياغي، 1988) حول أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. حيث انطلقت الدراسة من بعض المشكلات التدريبية التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ومفهومها وأهميتها والمشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. كذلك إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية تمثل نقطة البداية لسلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية. وان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد الإدارة في التخطيط الجيد على المدى القريب والبعيد للتدريب.
 3. دراسة (الصهدي، 1988) حول مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية للعاملين، واستهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تلبية المعارف والمهارات التي يقدمها معهد الدفاع المدني للعاملين. وتوصلت إلى النتائج التالية: أن البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد لا تلي الاحتياجات التدريبية للعاملين، وان المرشح للدورات التدريبية من العاملين لا يتم بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمستوى المطلوب، كذلك فان العلاقة بين البرامج التدريبية والعمل الذي يقوم به المفحوصون هي علاقة ضعيفة.
 4. دراسة (الشراي، 1989) فقد قام بإجراء دراسة حول دور التدريب في رفع كفاءة العمل الأمني. وخلصت الدراسة إلى أهمية استمرار إعداد البرامج التدريبية وتطويرها، وأن أفضل الوسائل للتدريب هو التدريب العملي.

5. دراسة (أبو رحمة، 1991) حول الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال التفتيش الأمني لركاب الطائرات المدنية، واستهدفت الدراسة معرفة الأساليب الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين وحصر هذه الاحتياجات من واقع عملهم الميداني. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين يتطلب المشاركة الفعالة بين العاملين المسؤولين عن البرامج التدريبية، وكذلك معرفة ظروف عمل العاملين والمهارات الضرورية المطلوب تطويرها لزيادة إنتاجيتهم، وإن تحديد هذه المهارات يتم من خلال وسائل متعددة منها: المقابلة، والتقارير اليومية وغيرها، كذلك إن تحديد احتياجات الموظف تتطلب دراسة دقيقة وشاملة لا تقتصر على تحديد احتياجات الموظف فقط، وإنما تراعي أيضا احتياجات الوظيفة.
6. دراسة (المطوع، 1992)، حول اثر التدريب الإداري في رفع كفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض. تظهر هذه الدراسة أهمية التدريب كعنصر فعال في تنمية مهاراتهم ورفع كفاءة الإنتاجية للموظفين، وأهم النقاط التي خلصت إليها هي انه لا يوجد حافز عند الموظفين للتدريب وعدم الانتظام بالبرامج التدريبية.
7. دراسة (المبارك، 1996) حول تقييم فاعلية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض. و استهدفت الدراسة تقديم صورة عن البرامج التدريبية واستخلاص المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق البرامج لأهدافها، وخلصت إلى أن هناك عدم تفاعل حقيقي بين المتدربين والبرامج التدريبية بسبب ضعف ارتباط محتوى البرامج التدريبية بطبيعة العمل.
8. دراسة (النبيتي، 1998)، حول دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية مستوى أفضل لطبيعة أعمال حرس الحدود، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم احتواء البرنامج على ساعات مخصصة للحاسبات الآلية ووسائل التقنية الحديثة والتدريب عليها، قد قلل من دور البرامج في رفع الأداء.
9. دراسة (الدوسري، 1999)، حول اثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية، والكشف عن العوامل التي تنشط فاعلية التدريب وخلصت إلى أن هنالك علاقة متوازنة بين التدريب وإنتاجية العاملين، وهي من نمط العلاقات التي توصف بالعلاقات الموضوعية.
10. دراسة (عسيري، 2000) حول كفاءة وفاعلية الدورات التدريبية المتخصصة للأفراد، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأهداف التدريبية وأثرها في رفع كفاءة وفاعلية الدورات

- التدريبية التخصصية لأفراد الدفاع المدني، وخلصت إلى أن اقتناع المتدربين بأهمية البرامج التدريبية هو أحد العوامل المؤثرة في رفع مستوى المتدرب.
11. دراسة (العلي، 2003)، حول دور برامج التعليم والتدريب الخاص في توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية للموظفين في القطاع الحكومي، وخلصت إلى أن هنالك علاقة بين مدى إتقان الموظف للعمل المسند إليه، والاحتياجات التدريبية التي حصل عليها من خلال البرامج التدريبية.
12. دراسة (الفرنجي، 2005) حول دور التدريب في تعزيز مبادئ وأسس الجودة، تناولت هذه الدراسة الاحتياجات التدريبية المطلوبة من أجل جعل البرامج التدريبية فعالة للمتدربين، وخلصت إلى أهمية التخطيط السليم للبرامج التدريبية، وأهمية معرفة الأهداف التي يراد تحقيقها.
13. دراسة (العلي، 2000) حول دور الغرف التجارية والصناعية في عمان في تأهيل وتدريب الكوادر الوطنية، تناولت الدراسة البرامج التدريبية التي تقدمها الغرف التجارية والصناعية في عمان ودورها في تحسين إنتاجية الكوادر الوطنية، وخلصت إلى أهمية مواكبة البرامج التدريبية لمتطلبات العمل في القطاع الخاص.
14. دراسة (درويش، 2003) حول التنمية الإدارية في القطاع الحكومي المصري، تناولت هذه الدراسة أهمية التنمية الإدارية من أجل تحقيق هذا القطاع الحكومي أهدافه، ويقدم خدمات متميزة للمواطنين، وخلصت إلى أهمية تطوير المهارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية.
15. دراسة (الشملاي، 1997) بعنوان اثر برامج التدريب الإدارية على أداء المتدربين، وهدفت هذه الدراسة إلى التركيز على البرامج التدريبية وضرورة الاهتمام بها والتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية الإدارية التي يقدمها مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التدريب عامل أساسي وهام في تغيير سلوك المتدرب، وتغيير اتجاهاته، وتنمية مهاراته، ومعلوماته، وخاصة في مجال العمل وقد أوصت الدراسة في بأهمية إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة وجود خطة للتدريب، يتم إعدادها على أساس تلك الاحتياجات التدريبية، كما ركزت على ضرورة أن يقوم المسؤولين بالإدارة العامة للتدريب في الاتصالات السعودية باستخدام منهج التدريب على أساس النتائج.

16. دراسة (بندقجي، 1986) حول دور التدريب في التطوير الإداري الأردني في المؤسسات الصناعية والتجارية. تمثلت هذه الدراسة في ما يمكن رؤيته في الواقع من تطور إداري على صعيد الشركات والمؤسسات الصناعية، وأهم ما خلصت إليه هذه الدراسة هو، أهمية التدريب في تحسين وتطوير المهارات الإدارية للعاملين ودوره الفعال في تطوير وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

مدى ملاءمة الدراسات السابقة لموضوع البحث:

تلائم هذه الدراسات مع البحث من حيث تركيزها على أهمية العنصر البشري في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وعلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء في إعداد البرامج التدريبية، وعلى الرغم من كثرة هذه الدراسات وتنوعها إلا أنه لا يوجد دراسة شبيهة بموضوع البحث، حيث يركز هذا البحث على أهمية التنمية الإدارية، والتنمية الفنية، والمسلكية للعاملين، نظراً إلى أهمية هذه المهارات في تعزيز قدرة العاملين في التغلب على مشاكلهم في العمل.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العامة التالية:

- بيان دور برامج التدريب في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
- معرفة اثر برامج التدريب في اكتساب المهارات الفنية للعاملين في هذه الوزارة.
- تحديد اثر برامج التدريب في اكتساب ودعم المهارات المسلكية للعاملين في هذه الوزارة.

مشكلة الدراسة:

نظراً للأهمية الفائقة للبرامج التدريبية التي ينتج عنها تطوير مهارات العاملين، ومقدرتهم على التغلب على المشاكل و الظروف التي تواجههم أثناء قيامهم بالمهام الموكلة لهم، تبين للباحثان أن البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني لا تفي بحاجات العاملين وفقاً

لمتطلبات عملهم (مقابلة أجزاها الباحثان مع بعض موظفي الوزارة في رام الله). ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين؟ ويمكن فهم المشكلة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

1. ما دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الإدارية للعاملين؟
2. ما دور البرامج التدريبية في تنمية واكتساب المهارات الفنية للعاملين؟
3. ما دور البرامج التدريبية في اكتساب المهارات المسلكية للعاملين؟
4. هل للبرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني أي علاقة في تنمية مهارات العاملين تعزى إلى:
 - الجنس
 - العمر
 - الخبرة
 - التخصص
 - المنصب
 - عدد البرامج التدريبية التي حصل عليها الموظف.
5. ما هي المعوقات التي تواجه وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في طرح البرامج التدريبية لعاملها؟
6. ما هي الحلول المقترحة لتلك المعوقات؟

فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول دور البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين تعزى إلى:
- الجنس
 - العمر

- الخبرة
- التخصص
- المنصب
- عدد البرامج التدريبية التي حصل عليها الموظف.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية لهذه الدراسة من كونها تتعلق بأحد المواضيع الهامة والدا عمة لتنمية العنصر البشري في المؤسسة، فالاهتمام بهذا العنصر وتدريبه وتنمية قدراته يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية برمتها من خلال ما يقدم له من برامج تدريبية، وخصوصا تلك البرامج التدريبية التي أصبحت الحاجة ملحة لها في الوقت الحاضر الذي يشهد تطورات حديثة يتسنى على الوزارة مواكبتها من خلال تدريب وتأهيل كوادرها البشرية. من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين بشكل خاص ولهذا سوف تكون هذه الدراسة مهمة لإدارة التدريب في الوزارة بشكل خاص وإلى وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بشكل عام، كما سوف تكون أداة للباحثين في هذا المجال والذين يرغبون بتزويد معارفهم حول هذا الدور وأخيرا سوف تكون هذه الدراسة أداة معلوماتية حول دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني والذين مر عليهم سنة كاملة فأكثر، في مدينة رام الله (انظر مجتمع وعينة الدراسة، جدول 1). حيث تناولت الدراسة دور البرامج التدريبية في تنمية مهارات العاملين. وذلك خلال الفترة بين تشرين أول من عام 2006 إلى كانون ثاني من العام 2007.

طرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمدى ملاءمته لموضوع الدراسة الخاص بدور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين، وتم تطبيق منهج الدراسة من خلال:

المدخل التوثيقي: من خلال ما تم جمعه من بيانات مكتبية نظرية بهدف تكوين الإطار العلمي لموضوع الدراسة من خلال المراجع والمواقع الالكترونية المختلفة التي تناولت موضوع هذه الدراسة.

المدخل التطبيقي: تم استخدام هذا المدخل من خلال جمع البيانات والمعلومات الخاصة بدور برامج التدريب التي تقدمها الوزارة في تنمية مهارات العاملين من عينة الدراسة من خلال استخدام أداة البحث (الاستبانة) التي تم تصميمها لتحقيق هدف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

بلغ مجتمع الدراسة 297 موظف في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في مدينة رام الله، حيث تم أخذ عينة عشوائية من موظفي الوزارة موزعين على مختلف الدوائر، والتي بلغت 25% من حجم المجتمع، تم توزيع (75) استمارة، بعد اختيار العينة من خلال جدول العينة العشوائية، تم الحصول على (65) استمارة من الاستمارات الموزعة كما هو مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمحصلة

| م | الإدارة في الوزارة | عدد الموظفين | العينة 25% | الجمع |
|---|----------------------------------|--------------|------------|-------|
| 1 | العلاقات الدولية | 13 | 3 | 3 |
| 2 | مكتب الوزير | 15 | 4 | 4 |
| 3 | مكتب الشؤون القانونية | 17 | 4 | 4 |
| 4 | التدقيق الداخلي | 6 | 2 | 2 |
| 5 | الشؤون المالية والإدارية | 45 | 11 | 10 |
| 6 | مراقبة ودمغ المعادن الثمينة | 50 | 13 | 10 |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات | 11 | 3 | 3 |
| 8 | الصناعة والتجارة وخدمات المستهلك | 127 | 32 | 26 |
| 9 | مركز أبحاث الطاقة | 13 | 3 | 3 |
| | المجموع | 297 | 75 | 65 |

أدوات الدراسة:

أولاً: المقابلات الشخصية مع موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث تم إجراء العديد من المقابلات قبل الخروج بمشكلة الدراسة، وكان الهدف من هذه المقابلات التعرف على وجهات نظر بعض متخذي القرار وبعض العاملين الإداريين في الوزارة لاثبات مشكلة الدراسة، والتي تبين من خلالها وجود نقص ملحوظ في البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة، وخاصة تلك التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين.

ثانياً: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عناصر العينة، وذلك لتغطية الجانب الميداني من الدراسة، وقد صممت الاستبانة وفقاً للعناصر التالية:

القسم الأول ويتناول المعلومات الأساسية عن الموظف وهي (6) متغيرات.

القسم الثاني: يركز على أسئلة تتعلق في دور برامج التدريب في كل من ما يلي:

▪ التنمية الإدارية، ويتفرع عنها (10) متغيرات.

▪ تنمية المهارات الفنية، ويتفرع عنها (10) متغيرات.

▪ تنمية المهارات المسلكية، ويتفرع عنها (10) متغيرات.

القسم الثالث: ويتعلق في أسئلة حول المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية وهي (10) متغيرات.

القسم الرابع يتضمن الحلول المقترحة للحد من تلك العقبات بشكل سؤال مفتوح، وكذلك سؤال لكتابة أي اقتراحات، يرى المستبين في إضافتها.

وقد تم صياغة عبارات المحور الأول بشكل يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، متردد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) في حين تم ترك المجال مفتوحاً للمستبينين للإجابة على ما يقترحونه من حلول للمعوقات.

صدق أداة الدراسة

لقد تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً للخطوات التالية:

تم القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث، والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للاستبانة.

تم عرض المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والإحصاء (تحديدا أساتذة جامعيين من الجامعة العربية الأمريكية، وكذلك من جامعة القدس المفتوحة وجامعة النجاح الوطنية)، والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة ومعايير الإجابة عنها، وقد تم اخذ هذه الملاحظات و الاقتراحات بعين الاعتبار للوصول الى المسودة الثانية من الاستبانة.

أجريت دراسة أولية على عينة على بعض من أفراد الدراسة، كان الهدف من هذا الإجراء التأكد من مدى فهم هذه العينة لعبارات الاستبانة بعد تحكيمها، حيث تم توزيع 15 استبانة كان العائد منها 11 استبانة، تم الإطلاع على الآراء والمقترحات حول لغة ووضوح محتوى أداة الدراسة من قبل هذه العينة، حيث تم الاستفادة مما ورد من بعض الملاحظات. وكان مقدار معامل الثبات الأولي بمقياس الفاكرومناخ للدراسة الأولية لمجموعة الأسئلة الخاصة هو 0.812

الثبات:

لقد تم حساب معامل الثبات النهائي لأداة الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ، والجدول رقم (2) التالي معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (2) معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور أداة الدراسة

| المحاور | العبارات | معامل الثبات (ألفا) |
|--------------|----------|---------------------|
| الإدارية | 10 | 0.710 |
| الفنية | 10 | 0.689 |
| المسلكية | 10 | 0.832 |
| المعوقات | 10 | 0.734 |
| الثبات الكلي | 40 | 0.810 |

لقد تراوح معامل الثبات النهائي لعبارات محاور الدراسة ما بين (0.689-0.832) وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الأداة (0.810) وهو معامل ثبات مرتفع أيضا.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم معالجة بيانات الدراسة وفقا لبرمجية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- تحديد معامل ثبات الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ.
- التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية لوصف البيانات الشخصية.
- المتوسط الحسابي، والوزن الخاص به حيث إن لكل عبارة خمسة مقاييس، وهي من رقم (5) إلى رقم (1)، كما تم إيضاحها في الفقرة الخاصة بأداة الدراسة، وهذا يحدد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات المبحوثين لكل عبارة واردة في أداة الدراسة بحيث تقاس درجات المتوسط كما هو مبين في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي الموزون وفقا لسلم ليكرت الخماسي

| رموز السلم | المعنى اللغوي للرمز في السلم | الدرجة | الوزن المنسوب للمتوسط الحسابي لقياس |
|------------|------------------------------|--------|-------------------------------------|
| م.ب | موافق بشدة | 5 | 5.00 – 4.21 |
| م | موافق | 4 | 4.20 – 3.41 |
| متردد | متردد | 3 | 3.40 – 2.61 |
| غ.م | غير موافق | 2 | 2.60 – 1.81 |
| غ.م.ب | غير موافق بشدة | 1 | أقل من 1.81 |

- الانحراف المعياري، لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي كما يلي:
 - الانحراف المعياري اقل من (1) يشير الى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.
 - الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير الى تشتت الإجابات وعدم تركيزها مما يدل على تباعد استجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

● اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول دور البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني في تنمية مهارات العاملين وفقاً للمتغيرات المستقلة، وذلك بالمقارنة مع قيمة ألفا 0.05، فإن كانت النتيجة أقل من 0.05 يتم رفض فرضية، وإن كانت أكبر من 0.05 نقبل الفرضية بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقاً لمتغير العمر

| الترتيب | النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|---------|----------------|---------|--------------------|
| 3 | 13.8 | 9 | [1] أقل من 25 سنة |
| 1 | 41.5 | 27 | [2] 25 – 30 سنة |
| 2 | 16.9 | 11 | [3] 31 – 35 سنة |
| 4 | 12.3 | 8 | [4] 36 – 40 سنة |
| 5 | 9.2 | 6 | [5] 41 – 45 سنة |
| 6 | 6.2 | 4 | [6] أكثر من 45 سنة |
| | 100.0 | 65 | المجموع |

يتضح من خلال بيانات الجدول الخاص بالفئات العمرية لمفردات الدراسة أن معدل العمر الأكثر تكرار هو من (25 إلى 30) سنة وذلك بنسبة 41.5% من المبحوثين، يلي ذلك فئات العمر (31 إلى 35) سنة وذلك بنسبة 16.9% وبالنظر إلى الجدول نستطيع القول أن توزيع الفئات العمرية أخذ توزيعاً طبيعياً، وهذه إشارة إلى أن هذه الفئات العمرية تعتبر من الفئات النشطة المنتجة. جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقاً لمتغير الجنس.

| الترتيب | النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|---------|----------------|---------|----------|
| 1 | 70.7 | 46 | [1] ذكر |
| 2 | 29.3 | 19 | [2] أنثى |
| | 100.0 | 65 | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (5) أن أكثر من نصف العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (29.3%) وهذا مؤشر يستدعي الوقوف بجانبه، حيث لوحظ أن غالبية العاملين في الوزارة هم من الذكور، وقد يعزى ذلك لتوجه الإناث للزواج والعمل كربة بيت للاعتناء بزوجها وأطفالها، أو تحفظ بعض العائلات على الإناث من العمل المختلط، تمشيا مع العادات والتقاليد الفلسطينية.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقا لمتغير المستوى العلمي

| الترتيب | النسبة المؤوية | التكرار | مستوى العلمي |
|---------|----------------|---------|--------------|
| 3 | 12.3 | 8 | ثانوية |
| 2 | 18.5 | 12 | دبلوم |
| 1 | 69.2 | 45 | جامعي |
| | 100.0 | 65 | المجموع |

تشير البيانات في الجدول رقم (6) أن (69.2%) هم من حملة الشهادات الجامعية و (12.3%) ثانوية وهذا مؤشر أيضا يستدعي الوقوف بجانبه، حيث يعني ذلك أن هناك موظفين بحاجة إلى التدريب والسبب في ذلك قد يعود إلى تديني مؤهلاتهم العلمية، وخصوصا في عصر اليوم، عصر التكنولوجيا والتطور، فالتدريب أصبح ضرورة لجميع الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم.

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقا لمتغير المنصب

| الترتيب | النسبة المؤوية | التكرار | المنصب |
|---------|----------------|---------|------------|
| 1 | 66.2 | 43 | إداري |
| 2 | 18.5 | 12 | رئيس قسم |
| 3 | 15.4 | 10 | مدير دائرة |
| | 100.0 | 65 | المجموع |

أظهرت نتائج التحليل في الجدول رقم (7) أن (66.2%) من المبحوثين طبيعة عملهم هي عمل إداري، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على الاهتمام في تنمية مهاراتهم الإدارية.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقا لمتغير الخبرة

| الخبرة | التكرار | النسبة المئوية | الترتيب |
|------------------|---------|----------------|---------|
| اقل من 5 سنوات | 23 | 35.4 | 1 |
| 5-7 سنوات | 16 | 24.6 | 2 |
| 8-10 سنوات | 15 | 23.1 | 3 |
| أكثر من 10 سنوات | 11 | 16.9 | 4 |
| المجموع | 65 | 100 | |

أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن (35.4%) هي أعلى نسبة من المبحوثين ليس لديهم الخبرة الكافية في العمل مما يدل على حاجة هؤلاء إلى التدريب وإلى تقوية وزيادة مهاراتهم الإدارية في عملهم وان اقل نسبة من المبحوثين هم الذين يملكون الخبرة العملية.

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقا لمتغير عدد الدورات

| عدد الدورات | التكرار | النسبة المئوية | الترتيب |
|------------------|---------|----------------|---------|
| لم احصل | 11 | 16.9 | 3 |
| دورة واحدة | 21 | 32.3 | 2 |
| دورتان | 23 | 35.4 | 1 |
| ثلاث دورات فأكثر | 10 | 15.4 | 4 |
| المجموع | 65 | 100 | |

أظهرت النتائج في الجدول رقم (9)، أن 35.4% وهي أعلى نسبة من المبحوثين قد حصلوا على معدل دورتان في عملهم، وهي نسبة عالية تقريبا لكن مقارنة مع الإنجازات المطلوبة منهم ومدى إتقانها يتطلب من الإدارة زيادة الدورات التدريبية، خاصة وان الغالبية الكبرى منهم من ذوي الخبرة البسيطة، كما هو مبين في الجدول رقم (8).

وللإجابة على أسئلة الدراسة، حول دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين:

جدول رقم (10) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعا لتنمية للمهارات الإدارية

| الفقرات | المتوسط | الوزن | Std dev |
|---|---------|-------|---------|
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تتناسب مع حاجة العمل . | 4.30 | م.ب | 0.77 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها لا تتعارض مع ظروف العمل. | 4.07 | م | 0.91 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج التدريبي يحقق الهدف منه. | 3.94 | م | 1.03 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج ينمي اتخاذ القرار | 4.03 | م | 0.66 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج ينمي عملية الاتصال. | 3.83 | م | 0.38 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج ينمي عملية التخطيط الجيد. | 3.86 | م | 0.34 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأن من نتائجها التعامل الجيد مع الجمهور . | 3.73 | م | 0.44 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تنمي مهارات الفريق الواحد. | 3.70 | م | 0.46 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تعمل على زيادة معدلات الابتكار في العمل. | 3.80 | م | 0.40 |
| تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تزيد من ثقة الموظف بنفسه. | 3.83 | م | 0.37 |
| المتوسط العام | 3.91 | م | |

تشير البيانات في الجدول رقم (10) كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية إلى تقارب إجابات عينة أفراد الدراسة، بتفاوت بسيط بين المتوسطات، إلا أن الفقرة رقم (1) حظيت بمتوسط حسابي 4.30 ووفقاً لسلم الوزن نالت هذه الفقرة موافقة جميع أفراد عينة الدراسة بشدة، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن هناك أكثر من موظف يعملون على أنجاز العمل نفسه، وإلى حاجة الموظفين إلى مثل هذه البرامج، في حين أقل متوسط حسابي سجل كان للفقرة 3.70 الذي نال موافقة الجميع، وبشكل عام يتضح من الجدول أن متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعاً لمجال تطوير المهارات الإدارية كان 3.91 ووفقاً لسلم الوزن نال موافقة الجميع، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية تنمية مهارات العاملين بالنسبة لديهم خاصة، وإن هناك 12% منهم كما تم الإشارة إليه في الجدول رقم (6)، هم يحملون الثانوية العامة، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على رغبة الموظفين في الحصول على الدورات التدريبية، بهدف تنمية مهاراتهم الإدارية.

جدول رقم (11) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعاً لتنمية للمهارات الفنية

| الفقرات | المتوسط | الوزن | Std dev |
|--|---------|-------|---------|
| تساعد البرامج التدريبية في التعامل مع أجهزة المكتب المختلفة. | 3.83 | م | 0.38 |
| تساعد البرامج التدريبية في التعامل مع الحاسب الآلي بكفاءة عالية. | 3.93 | م | 0.658 |
| تساعد البرامج التدريبية في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة | 3.78 | م | 0.414 |
| تساعد البرامج التدريبية في القيام بالإعمال الموكلة لي بكفاءة | 3.84 | م | 0.363 |
| تحقق البرامج التدريبية الثقة بالنفس. | 3.73 | م | 0.442 |
| تساعد البرامج التدريبية في تجنب أخطار وإصابات العمل. | 3.76 | م | 0.424 |
| تساعد البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل اليومي. | 3.76 | م | 0.424 |
| تساعد البرامج التدريبية الموظف في التعامل مع الخطط التي تعدها للوزارة. | 4.07 | م | 0.691 |

| | | | |
|-------|---|------|--|
| 0.573 | م | 4.12 | تساعد البرامج التدريبية في خلق روح القيادة للموظف. |
| 0.78 | م | 4.09 | تساعد البرامج التدريبية الموظف في زيادة معرفته بأهداف الوزارة ومهامها. |
| | م | 3.5 | المتوسط العام |

تشير البيانات في الجدول رقم (11) الى موافقة جميع الباحثين على جميع الفقرات في الجدول، ولكن بنسب متفاوتة، وكانت اقل قيمة متوسط حسابي (3.76) وهذا مؤشر غير جيد يرجع الى عدم القناعة الكاملة للمبحوثين في أن البرامج التدريبية تقلل من إصابات العمل وتزيد في الإنتاجية للموظف، ويعزو الباحثان السبب في ذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض من العاملين، إلى أن الدورات التي يحصلون عليها لا تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وفي بعض الأحيان لا يستفيدون منها إلا في الترقية الوظيفية، أو تحسين أوضاعهم في العمل من خلال الدرجة والأجزة، وحظيت أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.12) ويعني ذلك مدى قناعة المبحوثين في أن الدورات التدريبية تخلق عندهم روح القيادة، وتعلمهم وتزيد من فهمهم لعملهم، وأهداف الوزارة، ويعزى ذلك الى كون الدورات تكون في الغالب خارجية، مما يفتح المجال للمتدرب فرصة الاعتماد على الذات، واكتساب مهارات جديدة من مجتمعات خارجية. ويشير المتوسط الحسابي العام (3.5) وهي نسبة مرتفعة نالت موافقة الجميع والسبب في ذلك كما يراه الباحثان يرجع الى قناعة المبحوثين في أهمية تنمية المهارات الفنية لديهم، والى حاجتهم الى تنمية تلك المهارات.

جدول رقم (12) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعا لتنمية المهارات المسلكية

| الفقرات | المتوسط | الوزن | Std dev |
|---|---------|-------|---------|
| تساعد البرامج التدريبية في تكوين الرقابة الذاتية لدى العاملين. | 4.03 | م | 0.661 |
| تساعد البرامج التدريبية في توفير الأمانة والإخلاص عند أداء العمل. | 3.87 | م | 0.674 |
| تساعد البرامج التدريبية في توفير علاقات جيدة بين الموظفين. | 4.06 | م | 0.705 |
| تساعد البرامج التدريبية في وجود علاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم؟ | 4.02 | م | 0.696 |
| تساعد البرامج التدريبية في تنمية روح الفريق الواحد. | 3.95 | م | 0.717 |
| تساعد البرامج التدريبية في تنمية الثقافة والوعي الاجتماعي. | 3.54 | م | 0.986 |
| تساعد البرامج التدريبية في الربط بين طبيعة العمل و مبادئ و أخلاقيات المهنة. | 3.51 | م | 1.00 |
| تساعد البرامج التدريبية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. | 3.54 | م | 0.953 |
| تساعد البرامج التدريبية في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين. | 3.42 | م | 0.967 |
| تساعد البرامج التدريبية في تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية في العمل. | 3.57 | م | 0.999 |
| المتوسط العام | 3.7 | م | |

تبين البيانات في الجدول السابق (12) الى موافقة جميع الباحثين على الفقرات السابقة، بنسب متفاوتة، وكان أقل متوسط حسابي (3.42) يليها (3.51) والسبب في ذلك: يعزى الى أن الباحثين يقتنعون في عدم وجود عدالة في الدورات من حيث التنسيب لها، والأعداد للدورات

التدريبية، أو التقليل من دور الوساطة في العمل، والمحسوبية، وكانت أعلى قيمة من المتوسطات هي (4.06) ويعزى ارتفاع هذه القيمة الى العلاقات التي يحصل المبحوثين عليها من جراء حصولهم على دورات تدريبية كون الدورات تكون في الغالب خارجية تعزل الموظف عن بيئة العمل التي يعمل بها، وبالتالي تعتبر جزء من الترفيه لدى الموظف وخصوصا إذا كانت الدورة خارج الوطن، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع القيم في الجدول (12) 3.7 التي نالت موافقة الجميع، لقناعة المبحوثين في أهمية تعديل سلوك الموظفين في الوزارة.

جدول رقم (13) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعا للمعوقات التي تواجه البرامج التدريبية

| الفقرات | المتوسط | الوزن | Std dev |
|---|---------|-------|---------|
| عدم اختيار الموقع المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية. | 3.52 | م | 0.921 |
| عدم كفاءة المدربين القائمين على عملية التدريب. | 3.901 | م | 0.679 |
| عدم توفر الوسائل والأجهزة التقنية المساعدة في عملية التدريب. | 3.816 | م | 0.727 |
| عدم مراعاة التوقيت المناسب لتلك البرامج من حيث الزمن والمناخ المناسب. | 3.954 | م | 0.648 |
| ضغوط العمل وعدم وجود الوقت الكافي للاستفادة من البرامج التدريبية. | 3.939 | م | 0.635 |
| عدم تفريغ المدربين للمهام التدريبية وانشغالهم بأعمال أخرى | 3.754 | م | 0.663 |
| عدم وجود الوعي الكافي لدى المتدربين بأهمية برامج التدريب. | 3.877 | م | 0.485 |
| عدم توفر المرونة الكافية أثناء عملية التدريب. | 3.876 | م | 0.485 |
| عدم إعداد برامج مؤثرة وفعالة تسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها | 3.847 | م | 0.538 |
| عدم التوسع في محتويات البرامج التدريبية. | 3.847 | م | 0.538 |
| المتوسط العام | 3.4 | م | |

يتضح من الجدول رقم (13) أن غالبية الباحثين قد وافقوا على الفقرات السابقة، ولكن بنسب مختلفة، وكانت أعلى قيمة متوسط حسابي هي (3.95) بين الفقرات التي تتناول عدم مراعاة التوقيت المناسب في اختيار الدورات من حيث التوقيت والزمن، ويعزى ذلك الى طبيعة الدورات التي يحصل عليها الباحثين والتي تكون في الغالب غير محددة بزمن ولا مكان والسبب في ذلك يعود إلى أن الدورات تكون في الغالب على حساب الممول لهذه الدورات وان الممول هو الذي يحدد الزمان والمكان. وحصلت الفقرة اختيار التوقيت المناسب على متوسط حسابي 3.52 ويعني ذلك عدم اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة الى المكان الذي تعقد به الدورة، ويدل ذلك على مدى رغبة الباحثين في الحصول على دورات تدريبية وأنهم في أي مكان قادرين على الوصول الى تلك الدورات وهي تعبر في الحقيقة عن مدى الحاجة أيضا الى الدورات التدريبية، وبلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات 3.4 وهي نسبة مرتفعة أيضا.

أما بخصوص الحلول المقترحة لتلك العقبات فقد قام الباحثان بتحليل الإجابات من خلال تلخيص ما تم اقتراحه، حيث تم وضع عدد التكرارات لهذه الحلول، فخلص إلى ما يلي:

فقد تبين بعد قراءة الإجابات التي دونت من قبل الباحثين على السؤال المفتوح في الاستبانة، أن (10%) من الباحثين ذكروا خمسة حلول، وحوالي 13% ذكروا حل واحد فقط، في حين باقى الباحثين لم يدلوا برأيهم حول الحلول التي يقترحونها للعقبات التي تواجه البرامج التدريبية.

فكان من أكثر الحلول التي رصدت هي تعريب الدورات التدريبية كحل للعقبة التي تواجه الباحثين لعدم الإلمام بكثير من المصطلحات الأجنبية، والسبب في ذلك، يعزى إلى أن الدورات التدريبية تعقد غالبا في الخارج، وتكون منحة من الممول للدورة، وغالبا من يحدد المدرب ممول الدورة. وهناك حل آخر جاء في المرتبة الثانية وهو الإنصاف في اختيار وترشيح الموظفين لدورات تدريبية كحل لمشاكل تتعلق في استئثار الدورات على أشخاص معينين، وهذه ناتجة من عدم فتح المجال أمام المنافسة في الحصول على الدورات، ودخول الوساطة والمحسوبية في من هم مؤهلين للحصول على الدورات، وكذلك رصد حلا آخر وهو العمل على وجود خطة تدريبية واضحة مبنية على الاحتياجات لمشاكل تتعلق في عدم وجود خطة سنوية من الوزارة تنظم هذه الدورات بما يتناسب مع احتياجات الموظفين الإدارية، وكذلك حل آخر في توزيع الدورات التدريبية على مختلف المحافظات الفلسطينية بدلا من مركزية هذه الدورات في مقر الوزارة نظرا لعقبات تتعلق في الوصول إلى مكان انعقاد الدورة كالاغلاقات والحواجر العسكرية والحصار المفروض على محافظات الضفة الغربية بشكل عام.

للإجابة على فرضيات البحث التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول دور البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين (إدارية، فنية، مسلكية) وكذلك المعوقات تعزى الى:

- العمر
- الجنس
- المستوى العلمي
- المنصب
- سنوات الخبرة
- عدد الدورات التي حصل عليها الموظف

جدول رقم (14) اختبار التباين الأحادي

| المعوقات | المسلكي | | الفني | | الإداري | | المتغير المستقل |
|----------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-----------------|
| | Asymp. Sig. | النتيجة | Asymp. Sig. | النتيجة | Asymp. Sig. | النتيجة | |
| العمر | 0.039 | قبول | 0.130 | قبول | 0.938 | قبول | 0.556 |
| الجنس | 0.069 | قبول | 0.758 | رفض | 0.032 | رفض | 0.002 |
| المستوى العلمي | 0.380 | قبول | 0.273 | قبول | 0.983 | قبول | 0.125 |
| المنصب | 0.032 | قبول | 0.741 | قبول | 0.266 | قبول | 0.071 |
| سنوات الخبرة | 0.000 | قبول | 0.197 | قبول | 0.284 | قبول | 0.368 |
| عدد الدورات | 0.028 | قبول | 0.965 | قبول | 0.943 | قبول | 0.937 |

فقد أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي Kruskal-Wallis جدول رقم (14) عند ألفا 0.05 قبول جميع فرضيات البحث الخاصة بتنمية مهارات العاملين (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات المسلكية) وفقا للمتغيرات المستقلة المشار إليها في الجدول، إلا أنه تم رفض الفرضية من حيث الجنس في المجال الإداري، والمجال الفني فقط. ويعزو الباحثان عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية لإجابات عينة أفراد الدراسة لموافقة جميع المبحوثين كما أثبتت نتائج التحليل

الإحصائي في الجداول السابقة رقم (10، 11، 12، 13) على التوالي على أن البرامج التدريبية تعمل على تنمية تلك المهارات، وأن المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية كانت سبباً من وجهة نظر الباحثين. وتعليق الباحثان على رفض الفرضية وفقاً لمتغير الجنس في تنمية المهارات الإدارية والفنية لصالح الذكور إلى أن تلك المهارات تتلاءم أكثر مع الذكور من الإناث، فالموظف الذكر يسعى لتطوير نفسه إدارياً وفيما أكثر من الإناث. وهذا ما يؤكد أن غالبية من الإناث اللواتي شملتهم العينة يعملن في وظائف إدارية دنيا كالسكرتارية مثلاً، إضافة لذلك أن عدد الإناث في العينة قليل جداً إذا ما قورن مع عدد الذكور في الدراسة. وأن غالبية الدورات التي يتم عقدها تتطلب الالتزام لأوقات طويلة في اليوم وطيلة الفترة التدريبية مما يجعل الإناث يترددن في الالتحاق بهذه الدورات التدريبية، وكذلك بعض الدورات تعقد خارج الوطن مما يجعل الإناث يترددن أيضاً حضور تلك الدورات خارج الوطن تمثيلاً مع العادات والتقاليد في المجتمع الفلسطيني.

كذلك لوحظ أن هنالك فروق في إجابات الباحثين عن المتغيرات المستقلة، المنصب، العمر، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات مع المتغير التابع الخاص بالمعوقات حيث تم رفض تلك الفرضيات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة البسيطة والعاملين في درجات متدنية كذلك الحاصلين على دورات قليلة تواجههم عقبات في البرامج التدريبية، مقارنة مع الموظفين ذوي الخبرة العالية والمتوسطة.

التوصيات

في ضوء ما سبق نخلص إلى التوصيات التالية:

- 1- على الإدارة في الوزارة أن تعمل على إعداد برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للموظفين والتخطيط الجيد للبرامج التدريبية وفتح المجال أمام المنافسة الكاملة في الحصول على الدورات التدريبية، وإرسال من يريد أن يتعلم، ومن هم مؤهلين للدورات، والتقليل من المحسوبية والواسطة في التنسيب إلى هذه الدورات، وفتح المجال أمام إمكانية التطبيق العملي للدورات التدريبية في الوزارة.
- 2- تحديد الأولويات، على الإدارة في الوزارة أن تعمل على تحديد الأولويات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية وأن تعمل كذلك على تحديد الأولويات التدريبية للموظفين الذين بحاجة لمثل هذه البرامج.

- 3- تقييم الأداء ومراجعة السياسات من قبل إدارة الأفراد، على أن تعمل على تقييم شامل للبرامج التدريبية التي حصل عليها الموظفين، من حيث مدى ملائمة هذه البرامج الى الأهداف التي وضعت من اجلها.
- 4- المراجعة والتدقيق الداخلي من قبل الإدارة القائمة على البرامج التدريبية، من خلال الدراسات والأبحاث، كل فترة زمنية، وهذه الخطوة يجب أن تكون مرتبطة مع مرحلة التقييم للبرنامج من اجل معرفة مدى التقدم الذي حصل عليه الموظف من البرنامج التدريبي.
- 5- أن تعمل الإدارة في الوزارة على إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، تقوم من خلالها في تحديد طبيعة البرامج التدريبية المقدمة، والفترة الزمنية المناسبة، والمكان التدريبي المناسب، وان تراعي الاغلاقات والعقبات، أمام المتدربين في الوصول الى مكان عقد الدورة.
- 6- اختيار مدربين على درجة عالية من الكفاءة ومن المتحدثين باللغة العربية، من اجل إعطاء البرامج التدريبية بكفاءة، أو وجود مترجم حال كان مقدم الدورة من غير الناطقين باللغة العربية.
- 7- التركيز على الدورات التي تتعلق في تنمية المهارات الإدارية، على اعتبار أن 66% من الموظفين هم إداريين في عملهم، حسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و أن 12% من العاملين يحملون شهادة الثانوية العامة، مما يعني حاجتهم الى تنمية مثل هذه المهارات الإدارية.
- 8- توزيع الدورات على جميع فئات العاملين، وان لا يتم اقتصرها على الجامعين، أو الذين يحملون الشهادات العليا، خاصة وان 12% حسب نتائج الدراسة يحملون شهادة الثانوية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. محمد عبد الرحمن الطويل، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 4، عدد واحد، الرياض، 1980، ص 8-16.
 2. نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص158.
 3. رضا عبد الرازق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد بعباد، مؤسسة المعاهد الفنية، 1987، ص 122.
 4. محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار زهران، عمان 1993، ص 5.
 5. محمد أبو النجا، التنمية الإدارية على طريق التنمية الشاملة، العدد 22، نوفمبر 1985، ص 32.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، دار الرضا للنشر، 2002، ص 67

6. الصباب، أحمد، "الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية"، مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، 1982.
7. ياغي، محمد عبد الفتاح، "تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية"، الرياض - دار الخريجين للنشر والتوزيع، 1988.
8. أبو رحمة، عبد الرحمن بن سعيد، "الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال التفتيش الأمني لركاب الطائرات المدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1991.
9. مرضي عبد العزيز محمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد 2، الكويت 1989 ص8.
10. المطوع، سعود بن عبد العزيز، "أثر التدريب في رفع كفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1992.
11. المبارك، مساعد بن عيد بن عبد الله، "تقييم فاعلية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1996.
12. فضل الصباح الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد4، الرياض 1995، ص641.
13. الدسري، سعيد مبارك، "أثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض - جامعة الملك عبد العزيز، 1999.
14. الشمالي، عيد عبد الله، "أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين"، دراسة ميدانية على مراكز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 1997.
15. الشراي، سعود، "دور التدريب في رفع كفاءة العمل الأمني"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1989.
16. الثبيتي، سعود، "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1998.
17. عسيري، سلطان، "كفاءة وفاعلية الدورات التدريبية المتخصصة للأفراد"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 2000.
18. العلي، محمد "دور برامج التعليم والتدريب الخاص في توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون الخليجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 2003.
19. الفرنجي، محمد، "دور التدريب في تعزيز مبادئ وأسس الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض - جامعة الملك عبد العزيز، 2005.
20. العلي، عمر، "دور الغرف التجارية والصناعية في عمان في تأهيل وتدريب الكوادر الوطنية"، جامعة فلادلفيا، 2000.
21. درويش، محمود أسعد، "التنمية الإدارية في القطاع الحكومي المصري"، جامعة حلوان، 2003.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- flipo: E.B: personnel management, Sixth ed Tokyo mc grow – hill inc .1984 p.20.
- 2- king,D: training within the organization, fakenham, U.K .Cox and wyman lid .1969.p.112.

ملحق

تعريف المصطلحات:

التدريب: وهو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظم، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

التنمية: تعني نقلة نوعية وكمية من وضع الى وضع آخر أفضل منه، وفي جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية وغيرها.

التنمية الإدارية: تعني النهوض الشامل في كافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية وتنميتها بهدف تغيير الأنماط، والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات.

المهارات السلوكية: وهي إلمام الموظفين بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتوجيهه، وتقديم الحلول المرضية لهذا السلوك بما يتناسب مع أهداف المؤسسة. المهارات الفنية: وهي مقدار ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من إلمام وفهم لجوانب العمل الإداري المسند إليهم من حيث الأنظمة، والقوانين، والإجراءات، واللوائح، وتفاصيل عملهم.