

**"إستراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة
نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"**
**Training strategies and their relationship to development of the
performance public officials from the point view of the
departments ministries state of Palestine,Jerusalem suburbs**

¹ د. حسين عبد القادر

جامعة الاستقلال

husain@pass.ps

² د. يونس جعفر

جامعة القدس المفتوحة

husain@pass.ps

تاريخ الاستلام: 2019/09/10.

تاريخ القبول: 2019/11/03

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة إستراتيجية التدريب بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث طورت استبانة لذلك، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وتكون مجتمع الدراسة جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً أخذ من عينة عشوائية بلغت (110). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنه توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين. أن الوزارة توفر دورات تدريبية على مدار السنة. ويخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى. وتوجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة أنه الموظف يخضع لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة، وبدرجة ضعيفة من استجابات مجتمع الدراسة. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أن يكون هناك متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. وأن يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة. وأن تقرر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء. وضرورة أن يتوفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون فرصة الترقية متاحة في عملهم، وأن تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.

الكلمات المفتاحية: التدريب، إستراتيجية التدريب، أداء الموظفين، تنمية الأداء.

Abstract: The study aimed to identify the relationship of the training strategy to the development the performance of public employees from the point view of the departments ministries State of Palestine, Jerusalem suburbs. Palestine in the suburbs of Jerusalem (322) employees were taken from a random sample of (110). The study concluded to several results, the most important: Training objectives are achieved in light of the special needs of the trainees. The Ministry provides training courses throughout the year. The employee undergoes training courses when promoted to a higher position. There is a continuous follow-up of the outputs of the training process. Training needs can be identified through periodic performance appraisals and with a moderate degree of responses from the study population. The results of the study also indicated that he is an employee in training courses.

The study recommended several recommendations, including: There should be continuous follow-up outputs of the training process. They should be determined through periodic evaluation of staff performance. The employee should undergo training courses when structural changes occur in the ministry, approve training courses (internal and external) based on the results of the performance evaluation. Need for employees to have the opportunity to develop their scientific qualifications, the opportunity to be promoted in their work, and the ministry to appreciate the creative employee in his work.

Keywords: Training, Training Strategy, Employee Performance, Performance Development

1. مقدمة:

يُعد التدريب من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات لإعداد كوادر بشرية قادرة على القيام بواجباتها وسد حاجات عملها، ومواكبة التطور العلمي التكنولوجي الحديث المتسارع، فهي تسعى إلى إكساب موظفيها كل المهارات اللازمة لأداء واجباتهم على أكمل وجه بكفاءة وفاعلية، وتعمل على تكيفهم مع ظروف المنظمة وأوضاعهم القائمة، كما أن التدريب يكون بهدف رفع قدرات الموظفين لتولي المناصب والوظائف العليا الشاغرة في المنظمة، ويعمل على تطوير القيم والتقاليد والاتجاهات النفسية للموظفين وتوازنهم النفسي.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية

للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة. لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام (الشرعة، 2008، 3).

مشكلة الدراسة: تشتمل إستراتيجيات الموارد البشرية في أغلب المنظمات على (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز) ، ولها أثر إيجابي على أداء الموظفين في المنظمات التي تقوم بتطبيقها من خلال وجود مؤشرات تبين دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة أداء الموظفين، وكذلك مساهمتها في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية، وتعمل على تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وإدارة الموارد البشرية تُعد نموذجاً مغرياً للقطاع العام إذا ما أحسن تطبيقه لضمان الارتقاء بمستوى الخدمة التي يقدمها إلى المستوى الأفضل، ولعل من أهم الأسباب التي تدفع القطاع العام إلى تطبيق وتنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو الطلب المتزايد نحو تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها لطالبي الخدمة في القطاعين العام والخاص، وبالتالي فإن وزارات دولة فلسطين بحاجة إلى قياس أثر إستراتيجيات الموارد البشرية التي تتبعها على أداء الموظفين، ولأهمية القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة ودوره في تنمية الموارد البشرية لديه، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح إحدى إستراتيجيات الموارد البشرية وهي التدريب وعلاقته بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس.

أسئلة الدراسة:

1. "ما مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس؟"
2. ما واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس؟

فرضية الدراسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين".

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين حول علاقة إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس وواقع تنمية الموظفين فيها، ومعرفة إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة من المستجيبين نحو علاقة إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين، وتقديم توصيات واقتراحات محددة وواضحة في مجال تطوير إستراتيجية التدريب لدى وزارات دولة فلسطين.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يُعد من الدراسات القليلة التي طبقت على مؤسسات دولة فلسطين حديثة النشأة حسب علم الباحثين، وتهدف إلى مساعدة المسؤولين وأصحاب القرار ورسمي السياسات في دولة فلسطين في عملية تطوير سياسات واضحة ومحددة المعالم قادرة على تطوير أداء موظفي الموارد البشرية، بناءً على نتائج الدراسة، كما أنها ستزود المكتبة العربية ومنها الفلسطينية بموضوع ذا أهمية قلت الدراسات العربية حوله.

حدود الدراسة:

الحد المكاني: دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس.

الحد الزمني: شهري آب وأيلول 2019م

الحد البشري: موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس.

2. الإطار النظري للدراسة

مفهوم التدريب:

عرف (الخطيب، 2014، 123) التدريب بأنه "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاياته الإنتاجية، ويعتبر علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه، كما يعتبر فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه. فيما عرفته (فتيحة، 2017، 20) بأنه "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

يرى كشواي (2006، 118) التدريب بأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من

الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل".
وعرف (barker,2004, 215) العملية التدريبية بأنها "جملة من الأنشطة المخطط لها والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية".

ويعرف الباحثان التدريب بأنه "هو تلك العملية التي تخطط لها إدارة المنظمة بهدف إكساب وإثراء الموظفين لديها بالمهارات والمعارف والخبرات والأنماط السلوكية الحديثة كل في مجال تخصصه وحاجته إليها والمترتبة بمجال العمل، وبالتالي تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية والمستقبلية وبما يحقق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها بكفاءة وفعالية".

إستراتيجية التدريب: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية(الشرعة،2008، 6).

وعرف (سلطان، 2015، 15) إستراتيجية التدريب بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم. فالتدريب لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة.

وتعرف بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى التي تؤثر في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب والإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية لها والأهداف التي يجب تحقيقها (العتيبي، والطاهر، 2014، 6).

وعرف (Denis, 2001) إستراتيجية التدريب بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات".

ويرى الباحثان بأنها "تلك الإستراتيجية المنبثقة عن إستراتيجية المنظمة العامة، تهدف إلى تصميم البرامج التدريبية في المنظمة وتنفيذها واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساهم في تنمية وتطوير أداء الكوادر البشرية لديها بإكسابهم كل ما هو جديد من مهارات ومعارف وسلوكيات تلزمهم

للقيام بواجباتهم تجاه عملهم ووضع خطط وبرامج وسياسات ممنهجة ومرحلية لمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة". أما خطوات إعداد إستراتيجية التدريب فهي: (القطامين، 2002).

1. تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
 2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية والتطور التكنولوجي والعوامل الديمغرافية والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة ومعدل دوران العمل وكفاءة الموظفين.
 4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
 5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- كما أن إستراتيجية التدريب لا تخلو من معوقات يمكن ذكرها حسب (أبو دولة وطهماز، 2004، 1976):

1. قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
2. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
3. ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.
4. عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.
5. وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات.
6. ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.
7. عدم توفر الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التدريب كنظم المعلومات ونظم الاتصال والأنظمة التكنولوجية الحديثة.
8. عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب.

وعطفاً على ما سبق؛ فإن للتدريب أهمية في المنظمات تكمن في زيادة الإنتاجية وتطوير مهارات العاملون مما ينعكس إيجابياً على الإنتاج كما ونوعاً، بالإضافة الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساعد على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهه تجاه عمله والمنظمة بشكل عام، اضافة الى تخفيض حوادث العمل لان تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل، كما انه يضمن من استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة: فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، وأخيراً يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة(فتيحة، 2017، 20)

الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي يعبر عن "النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه(عكاشه، 2008، 33) . "ويمثل الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات...ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف" (صالح، 2010، 91). ويمكن تعريف الأداء "بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. (الجباسي، 2011، 104) ومن وجهة نظر الباحثان فيعرف الأداء الوظيفي "هو نتيجة سلوك وجهد منظم تقوم به مجموعة من الموظفين في المنظمة لانجاز مهمات وواجبات محددة مخطط لها لتحقيق أهداف المنظمة ومخرجاتها التي تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية ضمن الإمكانيات والقواعد والإجراءات والوسائل المتوفرة فيها".

يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يشتمل على عدة عناصر أهمها: الموظف وما يتمتع به من مهارات ومعارف وقيم ودوافع وما يتمتع به من كفاءة وفعالية. والوظيفة: وما تشمله من متطلبات ومسؤوليات وواجبات وما تقدمه المنظمة للموظف من فرص للترقية والتطوير والتنمية والحوافز. الموقف: وما تشمله البيئة التنظيمية من صفات كمناء العمل والإجراءات والأنظمة والهيكـل التنظيمي ومدى الإشراف، وبالتالي فإن هذه العناصر يجب أن

تكون مترابطة ومتكاملة وعدم التفريق بينها، وهذا ما يدل على أهمية إستراتيجية التدريب وعلاقته المتينة مع الأداء الوظيفي.

العوامل المؤثرة على تنمية الأداء الوظيفي: (السقا، 2013، 51) عن (الكردى، 2010)

1. غياب الأهداف المحددة: المؤسسة التي لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائه لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة الموظفين العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات يساهم بشكل أو بآخر بإيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد المميز ذو الأداء العالي وبين الموظف ذو الأداء المتوسط أو الضعيف.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً على الأداء والإنتاجية، ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، كالعوامل الاجتماعية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، العادات والتقاليد)، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترتيبات والحوافز في المنظمة.

5. التسبب الإداري: يعد التسبب الإداري في المنظمة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسبب قد ينشأ نتيجةً لأسلوب القيادة والإشراف.

الدراسات السابقة:

كانت دراسة (فتيحة، 2017) بعنوان "إستراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة"، هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين والتدريب على مستوى المؤسسة. وإبراز البعد الاستراتيجي لتكوين وتدريب العمال في مؤسسة ميناء مستغانم، وتقييم عمليتي التكوين والتدريب في مؤسسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج: أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فانه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة

تساعده في العمل، ويتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة، وتخصيص مكتب يهتم بالتكوين والتدريب وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بهم. وتعتمد المؤسسة على العمال الدائمين. وانخفاض في عدد الأفراد الملتحقين بالدورات التكوينية. والتدريب له آثار معنوية ايجابية في رفع مستوى أداء وكفاءات الأفراد، وشعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب. وأنه يوجد عملية تقييم التكوين والتدريب للعملية التكوينية والتدريبية في المؤسسة، أثناء تنفيذ البرنامج التكويني والتدريبي وبعد الانتهاء منه. أما دراسة (صويص، وعابدين، 2017) بعنوان "دور إستراتيجية التدريب والتنمية في إدارة الأزمات، بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة"، هدفت الدراسة التعرف إلى إستراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الإدارة العليا لإستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساسا لتطبيق برامج إستراتيجية التنمية والتدريب)، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات المتبعة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (382) من العاملين في الشركة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول إستراتيجية التنمية والتدريب على نسبة متوسطة (62.22%)، وحصل مجال إدارة الأزمات على نسبة (61.92%) وتبين - أيضا - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق إستراتيجية التنمية والتدريب واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إستراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، في حين أن الحالة الاجتماعية لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة. بينما كانت دراسة (القرالة، 2018) بعنوان "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (54)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية

التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، ومتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً. فيما تحدثت دراسة (الغامدي، 2014) عن "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، وعدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدوية من المتدربين. وعدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات. وعدم وجود دورات بشكل منتظم وبجداول زمنية محددة. وصعوبة الحصول على الدورات والمحابة في اختيار المتدربين من الموظفين. إقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين وعدم توفير السكن لهم. تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي. إعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله، أغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني. ووضحت دراسة (لعصب، 2017) أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية- ولاية أدرار، التي هدفت إلى إبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين. وتم استخدام الاستبيان بغرض جمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها 44 موظف. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها: أن أغلب الموظفين بحاجة إلى القيام بدورات تدريبية، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين. وأن أنشطة المسار الوظيفي من حيث التخطيط والتطوير عامل أساسي في تقييم وتحسين أداء العاملين. وتحدثت دراسة (ربيع، 2016) عن دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج إلى انه يوجد دور مباشر للحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك

الفلسطينية، من خلال دورها في تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتنوعة للعاملين، والعمل على زيادة رغبتهم ودافعيتهم وانتمائهم للعمل، كما أن لها دور هام في إشباع حاجات العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي من خلال توفير وإيجاد نظام حوافز عادل ومعمم مستند على نصوص قانون الخدمة المدنية، وانه يوجد أثر مباشر للحوافز في ضبط سلوك العاملين وفي تنمية القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي. وفي دراسة(مشتهى، 2014) بعنوان "واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة من خلال النتائج أن الدرجة الإجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة مقبولة، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لإستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، كما أشارت النتائج إلى أن انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، كما أظهرت النتائج إلى وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وعدم رضا عن هيكل الأجور، حيث أن الوزارة لا تعتمد الربط بين الأجر والانجاز في العمل ووضحت دراسة (الحلايبة، 2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حيث هدفت إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، ومعرفة مستوى الأداء لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: حيابة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيابة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط، ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. بينما هدفت دراسة (أبو شخدم، وآخرون، 2011) الى التعرف إلى أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، فقد أعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيعها على 23 مديرة من مديريات الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

ما بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، وتنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة فقد تبين أن أغلبية الدراسات قد ركزت على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واختلفت في متغيراتها التابع والمستقل عن الدراسة الحالية، ولم تتطرق أي دراسة إلى إستراتيجية التدريب وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، الأمر الذي تشابه مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج، وما يميز هذه الدراسة أنها أجريت في ظروف سياسية واقتصادية صعبة مع استمرار الاحتلال الإسرائيلي لمدينة القدس.

إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة: لغرض إنجاز الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل المستقصين المراد قياس اتجاهاتهم، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (110) موظف.

أداة الدراسة: قام الباحثان بتصميم الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة، حول موضوع "إستراتيجية التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس". وقد تم توزيع (110) استبانة أستعيد منها (102) استبانة أي بنسبة (93%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي: القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وهو مكون من (4) فقرات، اما القسم الثاني: وهو مكون من محورين هما:

المحور الأول: مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس" وهو مكون من (15) فقرة.

المحور الثاني: واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وهو مكون من (18) فقرة.

وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	64	62.7
	أنثى	38	37.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	12	11.8
	بكالوريوس	76	74.5
	دراسات عليا	14	13.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	15.6
	من 5- أقل من 10 سنوات	33	32.4
	10 سنوات فأكثر	53	52.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	6.9
	نائب مدير عام	12	11.8
	مدير	24	23.5
	رئيس قسم فأقل	59	57.8
المجموع		102	100%

قياس صدق الاداء وثباتها (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحثان بآراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم إجراء التحليل Reliability Analysis، وتم قياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.

الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	102	15	0.95
الثاني	الثبات الكلي	102	17	0.94
الثبات الكلي للاستبانة		102	31	0.96

كلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة، من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك موضحاً في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1- 1.79	1.8- 2.59	2.6- 3.39	3.4- 4.19	4.2- 5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

أولاً: الإجابة على سؤال الدراسة الأول

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول "مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.	3.53	0.94	كبيرة
2	توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين.	3.50	0.86	كبيرة
3	تشجع الوزارة الموظفين على ضرورة الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.35	0.97	متوسطة
4	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة بالعمل.	3.27	0.94	متوسطة
5	توفر الوزارة دورات تدريبية على مدار السنة.	2.99	0.97	متوسطة
6	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى.	2.75	1.00	متوسطة
7	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة.	2.57	0.94	ضعيفة
8	يتلاءم التدريب الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.	3.26	1.03	متوسطة
9	يتولى عملية تدريب الموظفين فريق متخصص من داخل الوزارة	3.36	0.87	متوسطة
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء.	3.34	0.85	متوسطة
11	يتم الاستعانة بمراكز متخصصة لتدريب الموظفين من خارج الوزارة	3.36	0.81	متوسطة
12	تقوم الوزارة بتخصيص مبلغ مالي من موازنتها السنوية للتدريب	3.44	0.75	كبيرة
13	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم التكاليف المخصصة للتدريب.	3.30	0.85	متوسطة
14	يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.	3.65	0.86	كبيرة
15	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية.	3.05	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.90	متوسطة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (4) الذي يعبر عن (مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.25) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (14)، التي تنص على "يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف" على أعلى وسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري بلغ (0.86) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المبحوثين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1)، التي تنص على "تحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات

الفعلية للمتدربين" بوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (2)، التي تنص على "توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين" بوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (12)، التي تنص على "تقوم الوزارة بتخصيص مبلغ مالي من موازنتها السنوية للتدريب" بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري بلغ (0.75) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) "يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة" بوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وهي درجة ضعيفة الموافقة عند المبحوثين. جاءت قبلها الفقرة رقم (6) التي تنص "يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى"، بوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري بلغ (1.00) وهي درجة متوسطة من الموافقة عند المبحوثين.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توفر لي الوزارة فرصة تطوير مؤهلاتي العلمية.	2.76	0.90	متوسطة
2	فرصة الترقية متاحة في عملي.	2.96	0.84	متوسطة
3	يقوم موظف الوزارة باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.	3.20	0.68	متوسطة
4	يُمنح موظف الوزارة الصلاحيات الكافية التي تخوله لأداء عمله.	3.10	0.61	متوسطة
5	يشجع المدير روح المنافسة بين الموظفين من أجل التفوق في الأداء.	3.17	0.70	متوسطة
6	توفر الوزارة بيئة عمل مشجعة تؤدي إلى تحسين أداء الموظف.	3.08	0.79	متوسطة
7	تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.	2.87	0.94	متوسطة
8	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين لتحسن أدائهم.	3.27	0.99	متوسطة
9	تحرص الوزارة على تحديد حاجة الموظف للدورات التدريبية التي تساعد في تحسين الأداء.	3.05	0.81	متوسطة
10	تقر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء	2.86	0.92	متوسطة
11	نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت.	2.58	0.92	ضعيفة
12	تتوفر الخبرة والمعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء.	3.06	0.82	متوسطة
13	يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر فقط.	3.60	0.93	كبيرة
14	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفاء والموظف غير الكفاء.	3.15	0.95	متوسطة
15	تزود الوزارة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء.	3.65	1.00	كبيرة

16	غياب الصلاحيات يشعرني بالإحباط في العمل.	3.58	1.02	كبيرة
17	وسائل الاتصال مع المسؤولين متوفرة.	3.61	0.96	كبيرة
18	يتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه	3.44	1.08	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.17	1.13	متوسطة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.17) وبانحراف معياري بلغ (1.13)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقصيين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (15)، التي تنص على "تزود الوزارة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء" على أعلى وسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري بلغ (1.00) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المبحوثين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (17)، التي تنص على "وسائل الاتصال مع المسؤولين متوفرة" بوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري بلغ (0.69) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (16)، التي تنص على "غياب الصلاحيات يشعرني بالإحباط في العمل" بوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (18)، التي تنص على "يتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه" بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.08) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) "نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت" بوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري بلغ (0.92) وهي درجة ضعيفة الموافقة عند المبحوثين. جاءت قبلها الفقرة رقم (1) التي تنص "توفر لي الوزارة فرصة تطوير مؤهلاتي العلمية"، بوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري بلغ (0.90) وهي درجة متوسطة من الموافقة عند المبحوثين.

ثانياً : الإجابة على فرضيات الدراسة

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		الفرضية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.000	2.014	0.84	2.92	0.69	3.29	الكلي

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند متغير الجنس.

الجدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المستوى العلمي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.176	1.770	1079.585	2	2159.170	بين المجموعات	
		609.812	99	60371.350	داخل المجموعات	
			101	62530.520	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير المستوى العلمي"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية عند متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الخبرة

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.088	2.493	315.344	2	630.688	بين المجموعات	
		126.511	99	12524.606	داخل المجموعات	
			101	13155.294	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير الخبرة"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية عند متغير الخبرة.

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.085	2.269	284.804	3	854.413	بين المجموعات	
		125.519	98	12300.881	داخل المجموعات	
			101	13155.294	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير المسمى الوظيفي.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: النتائج

1. أظهرت أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنه توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين.
2. تبين أن الوزارة توفر دورات تدريبية على مدار السنة. ويخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى. وتوجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
3. أشارت أنه الموظف يخضع لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة، وبدرجة ضعيفة من استجابات مجتمع الدراسة.
4. أظهرت أن الوزارة تقوم بتخصيص مبلغ مالي من موازنتها السنوية للتدريب، ويساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.
5. أظهرت أن الوزارة توفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وفرصة الترقية متاحة في عملهم، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جيدل، 2017) وأن الوزارة تقدر الموظف المبدع في عمله، وتقر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
6. تبين أن الوزارة تزود الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء، تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (صبرينة، 2015) وأن غياب الصلاحيات يشعرهم بالإحباط في العمل، ووسائل الاتصال مع المسؤولين متوفرة، ويتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه.

7. اتضح انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي".
8. كما توصلت انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة أن تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية للموظفين مستمرة لتحسين أدائهم. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى. وأن تحرص الوزارة على تحديد حاجة الموظف للدورات التدريبية التي تساعد في تحسين الأداء، وتحديد الموظف للتدريب بناء على الحاجة والتخصص وليس بناء على المحسوبية.
2. يجب أن يكون هناك متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. وأن يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة. وأن تقرر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء.
3. ضرورة أن يتوفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون فرصة الترقية متاحة في عملهم، وأن تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.
4. يجب الاهتمام بمنح الصلاحيات اللازمة للموظفين حتى لا يشعروا بالإحباط في العمل، وأن تتوفر وسائل الاتصال اللازمة مع المسؤولين، وأن يتم مناقشة الموظف بتقييم أدائه بإتباع أسلوب التقييم العلني.

المراجع:

- أبو دولة، جمال، وطهماز، رياض (2004). واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليوموك، م(20)، العدد (4-أ).
- أبو شخند، عزة، ووزان، الشيخ، وسعيري، معتز، والمصري، مجد (2011). إلى أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الحلاية، غازي (2013). أثر الخوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخطيب، أحمد (2014). الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكينيدي، ط1، عمان.
- ربيع، محمد نائل (2016). دور الخوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.

سلطان، أنس (2015). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز، دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط.

الشرعة، عطا الله (2008). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العمة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، الأردن.

العتيبي، ضرار، والطاهر، يسن (2014). أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أمّها، مؤتمّر جامعة عدن، اليمن.

صويص، محمد، وعابدين، إبراهيم (2017). دور إستراتيجية التدريب والتنمية في إدارة الأزمات، بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م2، ع8.

الغامدي، خالد (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، السعودية.

فتيحة، مخلوف (2017). إستراتيجية تكوين و تدريب العمال في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

القرالة، عبد المنعم (2018). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاء الجوية الأردنية، مجلة جامعة الملك الحسين بن طلال للبحوث، م4، ع1.

القطامين، أحمد (2002). الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

لعصب، عبد الهادي (2017). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية- ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

مشتهى، مروان محمد (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

السقا، عون مفيد (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.

صالح، بن نوار (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة.

الجساسي، عبدالله (2011). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالمي.

المراجع الأجنبية:

Barker S.A., 2004, Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue.2/3/4.

Denis leonard, Rodney Mcadam (2001) the strategic impact & Application of the business excellence model: Implication for Quality Training & Development, journal of European Industrial Training, Vol (26), Issue (1).