

دولة فلسطين



"دور التدريب في رفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية"

**The role of training in raising the level of the state and society and achieving  
the goals of the Palestinian leadership**

بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول للتدريب في قطاع الأمن - بين الواقع والمأمول

والذي عقد في هيئة التدريب العسكري في أذار/ مارس 2023م

الباحثة:

تمارا محمد زهدي حداد

رام الله

فلسطين

## ملخص البحث:

تُشكل الموارد البشرية أحد الموارد الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات الأمنية، هدفت هذه الورقة للتعرف إلى دور التدريب في رفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية إذ يُعد التدريب من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يتم استخدامها لتغيير سلوكها باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة حاضراً ومستقبلاً. كما هدفت إلى التعرف إلى أبرز آليات التدريب لحل العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات في عملياتها اليومية عن طريق إحداث تغييرات في هيكل الوظيفة وإجراء تعديلات في ظروف العمل.

ومن أجل إنجاز هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يُعد من أنسب المناهج ملائمةً لمثل هذا البحث، وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات قطاع الأمن، وبلغ عدد العينة (175) فرداً، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لملائمتها لأغراض البحث، وتم استخراج النتائج من خلال الإجابات على أسئلة المقابلات والتحليل النوعي لها. ومن أبرز نتائج البحث، أن المساهمة في تدريب الموارد البشرية يُعزز الولاء الراسخ والقناعة بالوظيفة وتنمية قدراتهم الذي يُسهم في تعزيز فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل يهدف إلى تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة، بالإضافة إلى أن تبادل الخبرات والمعلومات بين المشاركين في البرامج التدريبية يُعزز القدرة على التعامل مع المشكلات باستخدام أساليب علمية لحلها. وكانت أبرز توصيات البحث: العمل على تصميم أنشطة لتدريب الموارد البشرية ضمن تقدير الاحتياجات التطويرية، وضمان جهوية الموارد البشرية للتدريب، وخلق بيئة للتعلم، ومن المهم تقييم البرامج التدريبية والتطويرية، واختيار أساليب التدريب الأمثل للمؤسسة، وضمان تحويل محتوى البرامج التدريبية والتطويرية إلى وظيفة من خلال استخدام المهارات المكتسبة التي تم تعلمها.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تحقيق أهداف الدولة.

## Abstract:

Human resources constitute one of the basic resources that play an important role in the success of security institutions. This paper aims to identify the role of training in raising the level of the state and society and achieving the goals of the Palestinian leadership present and future.

It also aimed to identify the most prominent training mechanisms to solve many of the problems facing institutions in their daily operations by making changes in job structure and making adjustments in working conditions. In order to accomplish this research, the descriptive approach was used, which is considered one of the most suitable approaches for such research. The research was applied to a random sample of workers in the security sector institutions. The number of the sample was (175) individuals. Data was collected through personal interviews for their suitability for the purposes of The research, and the results were extracted through the answers to the interview questions and the qualitative analysis thereof.

The most prominent results of the research are that the contribution to the training of human resources enhances firm loyalty and conviction in the job and the development of their

capabilities, which contributes to enhancing their effectiveness and ability to achieve the objectives of the institution, and bringing about the required change in the work environment aims to improve performance through the application of modern management concepts, in addition to that, the exchange of experiences and information among the participants in the training programs enhances the ability to deal with problems using scientific methods to solve them. The main recommendations of the research were: designing activities for training human resources within the assessment of developmental needs, ensuring readiness of human resources for training, and creating an environment for learning, and the use the acquired skills that have been learned.

**Keywords: training, achieving the goals of the state.**

## 1-1. المقدمة:

تُشكل الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الموارد، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تُحققها مؤسسات الدولة في مختلف نشاطاتها، لذا فإن مهمة استقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مسؤول المؤسسة، وقد أكدت الدراسات أن المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو بلغت بفضل مواردها البشرية (تيم، 2018).

فإدارة الموارد البشرية في المؤسسات حظيت بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في عملياتها المختلفة ولأنهم ثروة لا يمكن التفريط بها من النواحي المادية والمعنوية، فضلاً عن أنّ التطورات العلمية والتكنولوجية أسهمت وتُساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية ووظائفها فالتخطيط للموارد البشرية لا بد أن يرتبط به الاختيار الكفؤ للمؤهلات العلمية المطلوبة كما ونوعاً والتكيف ومواجهة التحديات المستقبلية لكون المؤسسة تعمل في بيئة سريعة التغيير في كل شيء سواء في العوامل البيئية الداخلية أو الخارجية لذا يُفترض على المؤسسة أن تُغير من استراتيجيتها لغرض المحافظة على الميزة التنافسية والبقاء والثبات في ظل التحديات.

يُشكل المورد البشري أهم أصول المؤسسة ولا ينبغي معرفة كيفية اجتذابه وترغيبه للعمل في المؤسسة فحسب بل وكيفية المحافظة عليه فالاهتمام بالجوانب الإدارية أصبح إلزاماً مع التطورات التي شهدتها العصر الحديث لا سيما في الجوانب الإدارية فنجاح المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على كفاءة مواردها البشرية ومهاراتهم، وأن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية قد زاد من الدعوات بضرورة تطويرها داخل المنظمة من أجل خلق قوة عمل

موهوبة وملتزمة تُسهم إيجابياً في تحقيق مخرجات المؤسسة من خلال إدارة واعية لهذا المورد الحيوي (الهلالات، 2014).

والتوجهات الحالية أكدت على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كأحدى الوسائل التي يُمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم تحقيق النمو للدولة وتحقيق أهداف القيادة التنموية، وتأسيساً على ذلك فقد أُسندت هذه المهمة بالدرجة الأولى إلى إدارة الموارد البشرية وقيامها بتوجيه هذه الموارد توجيهاً سليماً من خلال الأنشطة التي تُمارسها فيما يتعلق بتدريب وتطوير وصيانة وتعويض الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تُشير إدارة الموارد البشرية إلى النشاط الإداري المُتصل بتحديد احتياجات المؤسسة من القوة العاملة والعمل على توافرها بالأعداد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجاتها والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة المهنية للعمل وتحسين مستوى الأداء العملي من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات والسياسات والبرامج المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المُتعلقة بقوة العمل التي تحتاج إليها الإدارة لأداء وظائفها على أكمل وجه، وتؤكد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة على ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار أهمية وجود موائمة بين مكونات هذا النظام مع بعضها البعض وكذلك انسجام دور النظام مع الأنظمة الإدارية الأخرى، مع احترام قوانين العمل النافذة والالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في الاستخدام ومعرفة أهمية التنوع في الموارد البشرية، فدور إدارة الموارد البشرية مُهماً في استخدام الموظفين بأفضل شكل ممكن من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (الشعلان وآخرون، 2022).

تُشكل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانت أمنية أو مدنية أهمية استراتيجية للمؤسسة لأنها تؤثر في قابليتها التنافسية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو إخفاق المؤسسة لأنهم المورد الذي يمكن استثماره بكفاءة لزيادة فاعليتها، ويتطلب ذلك أن تُولي الإدارة العُليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية فهي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى مركزة على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تُعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير وتدريب العاملين والتأثير على سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المُناطة بهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة (الزبون، 2022).

ومن أهم مهام إدارة الموارد البشرية وهي تدريب العاملين حيث يُشكل وسيلة فعالة بإمكان المؤسسة استخدامها من أجل تحديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر فُدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها، فمن أجل تقدير أداء عملي أفضل أدى

الاهتمام على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب والتنمية في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وانعكاس ذلك على تنمية ورفع مستوى الدولة (المغربي، 2016).

تُركز هذه الورقة على دور تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، وتأمل الباحثة من الله عزوجل أن يُوفقها في بحثها، نظراً لأهمية التوصيات التي ستخرج من البحث ولإفادة موظفي المؤسسات لتحسين أوضاعها والسعي قُدماً نحو التطور والتحضر.

## 1-2. المشكلة:

شهد العالم تطورات جوهرية طالت مختلف مناحي الحياة، وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات، حيث ساد فيه الثورة العلمية والتطورات التقنية الهائلة ثورة أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة حيث أصبحت المؤسسات أمام التطور أكثر رشاقة ومرونة وأسرع استجابة نحو رضا المواطن، فأصبح اليوم بحاجة لمؤسسات تتعالى فيها قيم الجودة الشاملة في جميع الأنشطة وضرورة تحولها لمؤسسات متعلمة تستثمر بها الطاقات الإبداعية للموارد البشرية، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية تعشق التجديد وتطمح إلى أن تكون لاعباً استراتيجياً في المؤسسة، والتحديات التي تواجه المؤسسات أصبح الحاجة إلى تلك من النوعية في الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأساسي للقدرات التنافسية والمورد الأكثر أهمية وخطورة في تحديد نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، وحتى تُحقق المؤسسة الميزة التنافسية فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أعمالها لا بد أن تتسم بسمات بأن تكون قادرة على إضافة قيمة للمؤسسة وهذا ما ينقص عدد من المؤسسات بسبب غياب التدريب والتطوير المستمر للعاملين فيها، الأمر الذي يُثير التساؤل الرئيس الآتي: ما دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية؟ وفي ظل هذا التساؤل الرئيس يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تدريب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم اهداف المجتمع؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل يتم تدريب الأفراد داخل المؤسسة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

### 1-3. أهداف البحث:

- التعرف إلى دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية.
- التعرف إلى هدف تدريب الأفراد إما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف المجتمع.
- التعرف إلى المعايير المُعمّدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية.
- التعرف إلى نوعية تدريب الأفراد داخل المؤسسة أم خارجها أم الاثنين معاً.
- التعرف إلى المسؤول عن التدريب في المؤسسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات بهذا الخصوص لتقديمها لذوي العلاقة.

### 1-4. أهمية البحث:

**1. الناحية العلمية:** التعرف إلى دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، حيث ينبع أهمية البحث من حيوية الموضوع باعتباره محور إهتمام المؤسسات بكافة هياكلها ومستوياتها، كما أن عصرنا الحالي بحاجة إلى تخطيط وتدريب وتطوير وتحفيز وتعبؤض الموارد البشرية لتواكب متطلبات المؤسسة العصرية ضمن أساليب إدارية حديثة تُساهم في التصدي للتحديات الداخلية والخارجية للمؤسسات وتسعى إلى تلبية متطلبات المواطن ورفع مستوى الدولة.

**2. الناحية العملية:** يُسهم هذا البحث في تحديد دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، وذلك من خلال النتائج التي ستتوصل إليها هذه الورقة، بالإضافة إلى التوصيات التي سنقدمها الباحثة، والتي يُمكن أن تستفيد منها المؤسسات سواء القطاع العام المدني أو العسكري، من أجل تذليل جميع الصعاب والعقبات التي تحول دون استمرار تقدم وتطور المؤسسات الرسمية بشقيها.

### 1-5. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تمثلت في دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية

الحدود البشرية: تتمثل على عينة عشوائية من (175) فرداً تم تطبيقه على عينة عشوائية من موظفي مؤسسات قطاع الأمن.

الحدود المكانية: تتمثل في الأماكن التي تشغلها تلك المؤسسات في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود الزمنية: تتمثل بالفترة الزمنية التي تمت فيها لتطبيق البحث الميداني لعام 2023.

## 1-6. منهجية البحث:

### 1/6 منهج البحث العلمي المستخدم في البحث:

قامت الباحثة في هذه الورقة باتباع المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث الذي يقتضي جمع البيانات وإجراء التحليل لها، لاستخراج النتائج المطلوبة.

### 2/6 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في بعض مؤسسات قطاع الأمن.

### 3/6 عينة البحث:

تكونت العينة العشوائية من (175) فرد، وتم تطبيقه على عينة عشوائية من موظفي مؤسسات قطاع الأمن.

### 4/6 أداة البحث:

تم استخدام المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، للتعرف على دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، وللإجابة عن باقي أسئلة البحث.

## 1-7. مصطلحات البحث:

تدريب الموارد البشرية: عملية مُنظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين، من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، وهو إجراء مُنظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تُساعده على تحقيق أهداف محددة. وهو جُهد مُخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم العاملين ويُركز على اكتساب معارف جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل (حمدان، العيثاوي، 2019).

تحقيق أهداف القيادة: مساعدة المؤسسة على تخصيص مواردها المختلفة بالطريقة التي تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية الأمر الذي يساعدها في تحقيق النتائج المُرضية ضمن منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات (الزبون، 2022).

## 1-8. هيكلية البحث:

تتضمن ما سيتم تناوله في البحث، على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** يشتمل على المقدمة، ومشكلة البحث، أسئلة البحث، وأهمية البحث، أهداف البحث، منهجية البحث، حدود البحث، ومصطلحات البحث.

**الفصل الثاني:** يشتمل على الإطار النظري ويتضمن مفهوم التدريب، وأهميته وأهدافه وسياسات التدريب، والدراسات السابقة وخلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** يشتمل على الإطار الميداني، ويشتمل على عناصر المقابلة الشخصية والأسئلة التي تتواجد فيها.

**الفصل الرابع:** مناقشة النتائج والتوصيات: ويشتمل على نتائج إجابات الأسئلة وعلى أهم التوصيات وأهم البحوث المستقبلية المقترحة.

## الإطار النظري

### الفصل الثاني

## 2-1. مقدمة:

تُشكل الموارد البشرية أحد الموارد الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات وبغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ تواجه المؤسسات مشكلات متعددة في الحصول على المهارات والمعارف والمقدرات النادرة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويجب عليها بذل المزيد من الجهود للحصول عليها داخلياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الموارد البشرية المتاحة لديها، إذ يُعد التدريب من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يتم استخدامها لتغيير سلوكها باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة حاضراً ومستقبلاً، فضلاً عن دورها في تزويد الخبراء والمديرين بالمهارات التي يحتاجون إليها للقيام بأعمالهم، كما يُعد تدريب الموارد البشرية جزءاً من حل العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات في عملياتها اليومية عن طريق إحداث تغييرات في هيكل الوظيفة وإجراء تعديلات على ظروف العمل (محيرق، 2019).

وهناك فرق بين تدريب الموظفين وتميئهم، فالتدريب هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليومي أو الحركي إلى المُتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أمّا تنمية الموارد البشرية

فَيُقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أُنيّطت بهم (ماهر، 2020).

ويحاول البعض التفرقة بين المفهومين على أساس المدى الزمني فالتدريب يهتم بالوظائف أو الاعمال الحالية، أي أنّ الهدف منه هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي، ويكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان. أمّا التنمية فتهم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية إذ تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي.

سيتناول هذا الفصل مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه وسياسات التدريب، وسينتهي الفصل إلى خلاصة تُوجز أهم ما تناول هذا الفصل.

## 2-2. مفهوم التدريب:

تم تعريف التدريب على أنّه: "النشاط الإنساني المُخطّط له، والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المُتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك" (رشيدي، عمري، 2020).

وتم تعريفه أيضاً على أنّه: العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل، وصقل المهارات والقدرات المختزنة لديهم، بشكل مواز لعملية تطوير السلوك الوظيفي، ومن هنا يظهر مركز النقل الذي يشغله التدريب والذي يشمل مسائل غاية في الحساسية ومنها (الهلال، 2014):

- تعزيز القناعة لدى الكادر التدريبي بالرغبة في التطوير المستمر.
- تزويد الموظفين بأسس ومبادئ العمل والأساليب الإدارية حتى يكونوا عوناً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطوير المعارف والعلوم لدى الكادر بما يتماشى والتحديث المُستمر في المؤسسة.

كما عرّف التدريب على أنّه: عبارة عن خبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها الموظفون في المؤسسة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي يتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنّه أكثر ارتباطاً مع أهداف المؤسسة (رشيدي، عمري، 2020).

## 2-3. أهمية التدريب:

إن أهمية التدريب ترجع إلى العديد من المزايا، كما يلي (الزبيدي وآخرون، 2018):

1. إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
2. التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
3. توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.
5. العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات.
6. رفع مستوى كفاءة وفاعلية الموظفين.
7. إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين.
8. تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحها.
9. المساهمة في اكساب الموارد البشرية الولاء الراسخ والقناعة في الوظيفة، والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات.
10. دعم ادراكات الموارد البشرية وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال المساعدة في تعزيز جودة العمل.
11. مساعدة المؤسسة على أداء وظيفتها بشكل أكثر فاعلية من خلال حسن استعمال مواردها البشرية.
12. يُقلل دوران العمل ويخفض الغياب.
13. يوطد العلاقات الانسانية بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

#### 2-4. أهداف التدريب:

إن إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة تسعى من خلال اجراء العملية التدريبية إلى تحقيق الأهداف الآتية (كلاده، 2010):

- تطوير القدرات الإدارية والمالية، يتم ذلك من خلال عن طريق العديد من الدورات التخصصية وورش العمل.
- تطوير القدرات الفنية ذلك بأشكال مختلفة من التدريب.
- تدريب المدرب يتم مع الأخذ بعين الاعتبار في أن المدرب يلعب دوراً محورياً في العملية التدريبية لذا من الواجب منحه مزيداً من صقل المهارات والمعارف والاطلاع على ما استجد منها.
- تكوين علاقات تعاون في القطاع التدريبي مع مزودي التدريب داخلياً وخارجياً.
- العمل على تكوين الحقائق التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين على مختلف المستويات بما يُحقق عملية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

## 2-5. سياسات التدريب:

هنالك سياستين لتدريب الموظفين في المؤسسة، كما يلي (عقيلي، 2009):

أولاً: التدريب الداخلي للموظفين، أن التدريب الداخلي للموظفين يتم من خلال النقاط التالية:

1. إصدار تعميم بالدورات على مختلف المديریات والمناطق الداخلية المختلفة للمؤسسة، متضمناً اسم الدورة ومكان انعقادها وتاريخها والوقت والفئة المستهدفة خلال مدة معينة.
2. تزويد مديرية الموارد البشرية بأسماء الموظفين المرشحين لحضور البرنامج التدريبي.
3. إعداد قائمة بأسماء الموظفين المرشحين لحضور البرنامج التدريبي من قبل الموظف المعني في قسم التدريب.
4. دراسة قوائم أسماء الموظفين المرشحين من قبل دائرة الموارد البشرية.
5. التنسيب للمدير العام بالموافقة على الترشح لغايات التدريب.
6. استكمال الاجراءات بمخاطبة الموظف الذي سيقوم بتدريب المرشحين وابلإغ الموظف والجهات المعنية.
7. متابعة حضور وغياب المتدرب حسب مدة الدورة.
8. تعبئة نموذج تقييم الدورة من قبل الموظف المتدرب عند انتهاء فترة التدريب.
9. تزويد القسم بتقرير ملخص الدورة عن المادة العلمية موضوع البرنامج التدريبي مرفقاً بطية شهادة التدريب.
10. تزويد مديرية الشؤون المالية بنسخة من كتاب الموافقة على الترشح لغايات التدريب.
11. صرف المستحقات المالية للموظف المشارك عند اجتيازه متطلبات الدورة.
12. صرف المستحقات المالية للموظف الذي قام بالتدريب.
13. حفظ كتاب الموافقة على التدريب ومرفقاته في قسم شؤون الموظفين حاسوبياً ووثائقياً في الملف الخاص بالموظف.

ثانياً: التدريب الخارجي للموظفين، إنّ التدريب الخارجي للموظفين يتم من خلال النقاط التالية (السالم، 2014):

- ورود دورات تدريبية خارجية، من المراكز المعتمدة لدى المؤسسة بالتدريب.
- اختيار الدورات التدريبية الخارجية التي لها علاقة وتتناسب مع طبيعة عمل الموظفين والمؤسسة.

- عرض الدورات التي تم اختيارها من قبل أعضاء اللجنة على المدير العام وبموجب قرار لأخذ الموافقة على تعميمها على المديرية حسب الفئة المستهدفة.
- اصدار تعميم رسمي لهذه الدورات على كافة المديرية.
- ترد الترشيحات إلى دائرة الموارد البشرية، قسم التدريب والتطوير ويتم تفرغها على النماذج المخصصة للترشح، ويتم فرزها وعمل كشوفات بها، لكي يتم اختيار الموظف المناسب.
- تعرض كشوفات الترشيحات على اللجنة ويتم الاختيار حسب الأسس المعتمدة لدى اللجنة مع مراعاة تناسب الدورة لطبيعة عمل الموظف المرشح.
- إصدار قرار للمدير العام لأخذ الموافقة على الأسماء التي تم ترشيحها وبعد الموافقة يتم الاعلان عن الأسماء بموجب كتاب رسمي.

## 2-6. خطوات تصميم أنشطة تدريب الموارد البشرية:

**الخطوة الأولى:** تقدير الاحتياجات التطويرية، تشير هذه المرحلة الى العملية المستخدمة في تحديد ما إذا كان التدريب والتطوير ضرورياً، وهناك عدد من التحليلات على مستوى المؤسسة والأفراد والمهمة لتقدير الاحتياجات (Berman. Boman.2019)

التحليل المنظم: إذ يهتم بالسياق الذي سوف يحدث فيه التدريب والتطوير للموارد البشرية، أي بعبارة أخرى تحديد ملائمة الأعمال للتدريب والتطوير وضمن استراتيجية المؤسسة، فإنّ مواردها ستكون متاحة من أجل التدريب فضلاً عن دعم المدراء لهذه الخطوة.

تحليل الأفراد: ويساعد هذا التحليل في تحديد من يحتاج التدريب والتطوير إذ يتطلب تحليل الفرد ما إذا كانت الاخفاقات في الأداء ناجمة عن نقص المعارف والمهارات، وكذلك تحديد من يحتاج للتطوير، فضلاً عن تحديد جهوزية الموارد البشرية للتطور.

تحليل المهمة: أي تحديد المهام والمعرفة والمهارات والسلوكيات التي تكون بحاجة إلى أن يتم التأكيد عليها في البرامج التدريبية والتطويرية.

**الخطوة الثانية:** ضمان جهوزية الموارد البشرية للتدريب والتطوير، إنّ الخطوة الثانية في تصميم البرنامج التدريبي هي: تقييم ما إذا كان العاملين مستعدون للتعلم، والاستعداد يشير إلى أن تملك الموارد البشرية السمات الشخصية مثل القدرة والاتجاهات والمعتقدات ودوافع العاملين الضرورية لتعلم محتوى البرنامج

التدريبي وتطبيقه على الوظيفة وبيئة العمل التي سوف تسهل التعلم ولا تتداخل مع الأداء  
(Karmar&Others, 2017)

**الخطوة الثالثة:** خلق بيئة التعلم هي عبارة عن تعلم السلوك بشكل دائم إذ أنه ولأجل اكتساب الموارد البشرية للمعرفة والمهارات في برامج التدريب وتطبيق هذه المعلومات في وظائفهم فإنّ التدريب والتطوير يجب أن يتضمنا مبادئ محددة للتعلم. (Berman. Boman.2019)

**الخطوة الرابعة:** ضمان تحويل محتوى البرامج التدريبية والتطويرية الى الوظيفة تشير هذه الخطوة إلى استخدام المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تم تعلمها في التدريب في الوظيفة (Harry, 2009).

**الخطوة الخامسة:** اختيار أساليب التدريب بإمكان المؤسسات استخدام عدد من الأساليب في تدريب الموارد البشرية المتاحة لديها، ويمكن أن تكون هذه الأساليب تقليدية لا تتطلب التكنولوجيا في تطبيقها ويمكن أن تكون حديثة تعتمد على التكنولوجيا في تطبيقها، كما يمكن للمنظمات أن تعتمد على المصادر الداخلية في تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية ويمكن أن تعتمد على المصادر الخارجية (Harry, 2009).

**من أساليب تدريب الموارد البشرية (الزبيدي وآخرون، 2018):**

**أساليب التقدير:** تشير أساليب التقدير إلى الأساليب التي من خلالها يكون المتدربين مستلمين سلبين للمعلومات وتتضمن أساليب التقديم والإرشادات التقليدية للصف والتعلم عن بعد.

**التعلم الموجه ذاتياً:** يشير إلى امتلاك الموارد البشرية القدرة على تحمل المسؤولية في جميع نواحي التعلم عندما تكون منتظمة.

**التلمذة:** هي عبارة عن أسلوب تدريب ودراسة العمل في كل من التدريب في الوظيفة والتدريب الصفي.

**المحاكاة:** هو أسلوب تدريبي يمثل اتجاه الحياة الواقعية مع قرارات المتدربين التي تسفر عن نتائج تعكس ما سيحصل لو كان المتدرب في الوظيفة.

**ألعاب الأعمال والحالات الدراسية:** إنّ الحالات التي يدرس فيها المتدربين ويناقشون الحالات الدراسية وألعاب الأعمال، بحيث يتطلب من المتدربين جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرارات.

**نمذجة السلوك:** تُعد نمذجة السلوك واحدة من التقنيات الأكثر فاعلية لتعليم المهارات الشخصية، فكل جلسة تدريب تدوم وعلى نحو نموذجي لاربع ساعات تركز على مهارة شخصية واحدة.

**الفيديو التفاعلي:** يقوم الفيديو التفاعلي بتوحيد مزايا الفيديو والارشادات المستندة إلى الحاسوب إذ يقوم بتوفير الإرشادات واحدة تلو الأخرى للمتدربين عبر الحاسوب الشخصي.

**التعلم الإلكتروني:** يشير التعلم الإلكتروني أو التعلم عبر الإنترنت إلى إرشاد وإيصال التدريب من الحاسوب عبر الإنترنت أو الشبكات الداخلية للمؤسسة.

**التعلم الممزوج:** يعمل التعلم الممزوج على توحيد التعلم عبر الانترنت والارشاد وجها لوجه، وأساليب أخرى لتوزيع محتوى التعلم وإرشادات التعلم.

**بوابات التعلم:** وهي مراكز تعلم مستندة إلى الإنترنت.

**أساليب بناء المجموعة:** عبارة عن أساليب تدريب وتطوير مصممة لتحسين فعالية الفريق، إذ يقوم المتدربين في هذه المجموعات بنقاسم الأفكار وبناء هوية المجموعة وفهم ديناميكية العلاقات الشخصية، والحصول على معرفة بنقاط قوتهم وضعفهم ونفس الشيء بالنسبة لزملاء العمل.

**تعلم المخاطرة:** عبارة عن تطوير مهارات فريق العمل والقيادة باستخدام الأنشطة المهيكلة خارجياً.

**تدريب الفريق:** عبارة عن الأنشطة الهادفة إلى تنسيق أداء الأفراد الذين يعملون سوية في سبيل تحقيق هدف مشترك.

**تعلم الفعل:** هناك يحدث تطوير الموارد البشرية من خلال حصول الفريق، أو مجموعة العمل على مشكلة واقعية والعمل على حلها والالتزام بخطة العمل وتكون مسؤولة عن تنفيذها.

**تدريب Six Sigma:** برنامج تدريب فعال يعمل على تزويد العاملين بالأدوات التي تساعدهم على تقليل التكلفة والعيوب في العمل.

**الخطوة السادسة:** تقييم برامج التدريب في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالتأكد من أن البرامج التدريبية قد حققت النتائج المرجوة. وتأتي عملية التقييم على ثلاث مراحل: (Harry, 2009)

**مرحلة ما قبل التدريب،** وتشتمل هذه المرحلة على قيام اخصائي التدريب بالتأكد من الآتي:

1. ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة.
2. التنبؤ بعائدات التدريب على المؤسسة.
3. تقييم تصميم البرامج من حيث المناهج والأسلوب والمواد ونوع المدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.

4. التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

**مرحلة أثناء التدريب، يتولى المقيم التحري عن سير تنفيذ برامج التدريب وفق الخطة الموضوعة كالتالي:**

- الوسائل المستخدمة في التدريب، والوقت المخطط للتدريب، وتقييم أداء المدرب من خلال قياس تحصيل المتدربين.

**مرحلة ما بعد التدريب:** تهدف هذه المرحلة الى قياس أثر التدريب على أداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب المخطط وهناك اجماع من العديد من الباحثين على أنّ التقييم ينبغي أن يتركز على خمسة مجالات: هي: ردود فعل المتدربين، والتعلم، والسلوك، والتكلفة، والعائد.

**الأنماط الأساسية في التدريب (السالم، 2014):**

هناك عدة أنماط لتصنيف التدريب منها:

**التصنيف حسب مكان التدريب:**

- التدريب الداخلي وهو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب الخارجي يتم بواسطة مؤسسة أو شخص خارج المؤسسة.

**التصنيف حسب المرحلة:**

التدريب ما قبل الخدمة، هو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو تأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظائف أعلى داخل المؤسسة أو إسناد لهم مهام جديدة.

التدريب أثناء الخدمة، هو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

**التصنيف حسب مستوى التدريب:**

- تدريب تنويري.
- تدريب تطبيقي.
- تدريب تشغيلي.

## التصنيف حسب مجال التدريب:

التدريب تنموي، وتدريب اداري وتدريب مهني وتدريب فني.

## 2-7. الوسيلة التدريبية ومتطلبات التدريب الفعال:

تتضمن هذه الوسيلة التدريبية عدة اعتبارات يجب الأخذ بها وهي (حمدان، العيثاوي، 2019):

**الاعتبار الزمني للتدريب**، يقع برنامج التدريب تحت ضغوط الزمن لأنّ من مصلحة الجميع أن ينتهي البرنامج بشكل سريع وقد يكون التدريب متعلقاً بمواعيد نهائية، لذا يجب أن يكمل البرنامج التدريبي وقته المحدد له وفق الوسيلة التدريبية المقررة في البرنامج التدريبي.

**مكان التدريب وتجهيزاته**، إنّ لكل برنامج تدريبي بيئته الخاصة به، ويمكن أن تلعب نوعية التدريب دوراً في تحديد مكان التدريب فقد يكون مكان التدريب داخلياً أو خارجياً وعند ذلك يتطلب الأدوات الملائمة لبرنامج التدريب.

**اختيار المدرب**، قد يكون المدرب من داخل المؤسسة كوجود ادارة خاصة بالتدريب أو من خارج المؤسسة كالمراكز والهيئات المتخصصة في التدريب سواء كان المدرب من الداخل أو الخارج، فيجب أن يكون مؤهلاً ومدرباً ذا كفاءة عالية.

**اختيار المتدربين**، إنّ من عوامل نجاح البرنامج التدريبي هو اختيار المتدربين وملاءمتهم لبرنامج التدريب من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري ودوافع التدريب وخلافه.

**التدريب ضمن الوظيفة أو خارجها**، نقصد به التدريب ضمن أوقات الدوام أو بعده حسب موضوع التدريب ومدى ملائمة للتدريب الخارجي أو الداخلي أي في وقت الدوام.

**موضوع التدريب**، هنا تتدرج جميع البرامج التدريبية تحت ثلاثة مجالات كبيرة في التدريب هي: "المجال المعرفي، والمجال المهاري، والمجال السلوكي"، وهذه المجالات متداخلة فيما بينها بحيث لا يمكن الاستغناء عنها في أي برنامج تدريبي، حيث أنّ المجال المعرفي: لزيادة الحصيلة المعرفية، والمجال المهاري هو: التدريب على الوظائف المهنية، والمجال السلوكي: يعتني بالاهتمام بالأفراد.

**الاعتبار المالي**، هي التكاليف التي سوف تنفق على البرنامج التدريبي.

## 2-8. دراسات سابقة:

### الدراسات العربية:

دراسة الرشيدى والعمرى، (2022)، بعنوان: "واقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، في ضوء مجتمع المعرفة، وتم تطوير استبانة مكونة من (62) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (300) عامل، وتم استخدام المنهج المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، ومن النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بضرورة عقد الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاياتهم التدريسية ومهاراتهم التطبيقية والتدريبية في ضوء مجتمع المعرفة.

جاءت دراسة الزبون (2022)، بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم"، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة تكونت من (135) مدير ومديرة من مدرء المدارس الحكومية في محافظة جرش، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر عينة الدراسة على نحو عام جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى كل من متغير (الجنس، سنوات الخدمة)، إلا أنه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وكانت لصالح البكالوريوس، وبناء على نتائج الدراسة خرجت بجملة من التوصيات كان أهمها توظيف الاحتياجات التدريبية في برامج التدريب أثناء الخدمة للمساهمة في رفع مستوى مدرء المدارس، وتعاون مديري المدارس مع مربى الصفوف بالإشراف على دوام الطلبة ومتابعة تحصيلهم وسلوكهم.

دراسة الشعلان والدوسري(2022)، بعنوان: "تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر)" هدفت الورقة لإلقاء الضوء على تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثرها، ويأتي ذلك من ازدياد الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين، وإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقيماً شاملاً بحيث لا يقتصر على تقييم انطباق المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من الاستثمار بصورة أكثر واقعية، خاصة أنّ الغرض الأساسي لبرامج التدريب هو إحداث تغيير في سلوكيات ومواقف ومهارات العاملين بطريقة إيجابية ومؤثرة في نتائج. وتأسيساً عليه تعرف الورقة بتقييم التدريب، وأهدافه، وأسس، ومجالاته المختلفة، وكذلك تقييم أثر التدريب، ثم تتناول مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية، وأدوات تقييم البرنامج، والنماذج المختلفة في تقييم التدريب، مثل نموذج كيرك، وباترك، وباركر، وكايرو، وهامبلين، واختتمت الورقة بقياس أثر التدريب ومعايير ومواصفات قياس الأثر التدريبي.

#### دراسات أجنبية:

دراسة Meyre & Ellis (2022)، بعنوان: "A measurement scale developed to investigate the effect of leaders' perceptions regarding attitudes towards and commitment to quality management of training"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التزام القادة فيما يتعلق بتصوراتهم ومواقفهم فيما يتعلق بإدارة جودة التدريب في وحدات تدريب السلك داخل جيش جنوب إفريقيا. تم تطوير مقياس إدراك القائد والموقف لهذا الغرض. تم إجراء مسح مقطعي مع عينة من 229 قائداً في ست من وحدات تدريب الفيلق الثمانية في جيش جنوب إفريقيا. تم تحديد معاملات الارتباط، وتم إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية. أشارت النتائج إلى أنّ اتجاهات القادة كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التزامهم. وأنّ التصورات تؤثر على التزام الموظف. من خلال استهداف مواقف القادة، قد يكون جيش جنوب إفريقيا قادراً على تصميم وتنفيذ استراتيجيات مناسبة لتحسين التزام القادة وبالتالي تعزيز فعالية التدريب. قد تكون الفائدة المحتملة لمقياس يقيس مستوى التزام القادة ويكون قادراً على الإشارة إلى مستوى التأثير الذي يمكن أن تحدثه التصورات والمواقف، موضع اهتمام الإعدادات العسكرية الأخرى والمنظمات التي تجري تدريبات داخلية.

دراسة (Khan & Others,2022)، بعنوان: "Green Human Resource Practices: A Sustainable Approach To Increase Employee Performance"

جاء البحث حول إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وتأثيرها على أداء الموظفين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، تم استخدام برنامج PLS لتحليل البحوث الإحصائية،

والصلاحية التمييزية، وعوامل التحميل، ومتوسط منفذ التباين، والموثوقية المركبة، والقيمة التنبؤية، وقيمة التمهيدي من 308 من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME) تم أخذ البيانات على شكل استبيان من خلال نموذج Google أوضحت الدراسة التجريبية العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية) الخضراء وأداء الموظفين في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. تم اختيار التوظيف والتدريب والمكافآت وشرحها في البحث ولديها أهداف واضحة للتحقيق. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين GHRM وأداء الموظف. النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة لها آثار عديدة على المسؤولين الحكوميين وصانعي السياسات في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة لتوفير إطار عمل لدعم السلوك الأخضر للموظفين.

### دراسة (Khaled, hasan (2022) ، بعنوان: " Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العوامل المؤثرة المحتملة مثل التعويض، وإثراء الوظائف وتوسيعها، والتدريب، وتأثيرها على تحفيز الموظفين في قطاع الاتصالات في ليبيا. كشفت النتائج أن جميع عوامل التحقيق لها علاقات مهمة مع دافع الموظف. اقترحت الدراسة أن على شركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية صياغة نظام تعويض مناسب يتألف من مكافآت نقدية وغير نقدية، وتوفير تدريب وظيفي لتعزيز المعرفة والمهارات، فضلاً عن توفير فرص الإثراء الوظيفي والتوسع للموظفين لتوسيع حافزهم وبالتالي يؤدي إلى النجاح التنظيمي.

#### تعليق الباحثة على الدراسات السابقة:

- أ. ركزت الدراسات السابقة على أهمية التدريب لرفع كفاءة الموظفين والعاملين في المؤسسات.
- ب. ترى الباحثة أن هناك نقصاً في الدراسات السابقة حول دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية.
- ج. **ولوجود الفجوة العلمية** على ضوء ما سبق عرضه، تظهر الحاجة الماسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، كهذا البحث، ما يجعل منه إسهاماً إضافياً في هذا المجال، **ويتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة من النواحي الآتية:**

- أ. يسعى البحث الحالي إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يحققه دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية.

## الإطار الميداني

### الفصل الثالث

#### 3-1. منهج البحث:

في هذا البحث تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تناولت الورقة الإطار النظري والدراسات السابقة، التي اشتملت على أدبيات الموضوع، وشكلت الجزء النظري من البحث، والذي تخلله وصف للحالة الذي هو موطن البحث، وسبب اختيار هذا المنهج هو أنه يمكن من خلاله التعرف إلى الأبجديات المتعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، ومحاولة لتوسيع الإطلاع والإلمام بكافة الجوانب وأدبيات الموضوع.

#### 3-2. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين في مؤسسات قطاع الأمن في محافظة رام الله والبيرة.

#### 3-3. عينة البحث:

تكونت العينة العشوائية للورقة من (175) مفردة، حيث تم مقابلتهم بشكل شخصي وأخذ الملاحظات.

#### 3-4. أداة البحث:

تم استخدام أداة المقابلات الشخصية والملاحظات للوصول إلى إجابات أسئلة الورقة البحثية.

#### 3-5. مصادر بيانات البحث:

**المصادر الثانوية:** تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، والمتمثلة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

**المصادر الأولية:** تكونت مصادر البحث الأولية من اجابات المقابلات الشخصية وشملت أسئلة مباشرة لعاملي بعض أجهزة الأمن في محافظة رام الله والبيرة.

### 3-6. اجراءات البحث:

اختيرت عينة الدراسة (175) مفردة، وتم مقابلة أفراد العينات بشكل شخصي وتم عرض عدة أسئلة عليهم وكانت الأسئلة كالتالي:

- ما دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية؟
- هل تدريب الافراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف المجتمع؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل يتم تدريب الأفراد داخل المؤسسة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

**الإجابة من خلال المقابلات الشخصية للعينة التي تم أخذها كانت كالتالي:**

كانت إجابة السؤال الأول ما دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لرفع مستوى الدولة والمجتمع وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية؟ كالتالي: إنّ تدريب الموظفين هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والادارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أنّ التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فانه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاداري للمؤسسة والمستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي، إنّ كل الموظفين في المؤسسات يحتاجون إلى التدريب في وقت من الأوقات، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجيد يحتاج اليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، كما يحتاج الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

والتدريب مخطط ومنظم تمارسه المؤسسات الأمنية أو المدنية، لتزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، من أجل أن يصبحوا أقدر على مواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية المتجددة بشكل متواصل في عالم اليوم، والتدريب يساهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للجهاز أو الموقع الذي يعمل فيه كعملية مستمرة يحتاج اليها الفرد في العمل، ويتقاسم فوائد التدريب كل من المؤسسة والعاملين والمجتمع ومن أجل تحقيق أهداف القيادة الفلسطينية، والتدريب في جوهره، عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من اجل ان تحقق الفوائد المتوخاة

منها، ويشكل عدم الايمان الإدارة العليا واعترافها بأهميّة التدريب، وقلة تشجيعها للادارات الوظيفية على ضرورة اختيار من يحتاج فعلياً إلى التدريب أحد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب في أغلب المؤسسات.

**فيما كانت إجابة السؤال الثاني والمتمثل:** هل تدريب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف المجتمع؟ كانت كالتالي: تأتي فوائد التدريب سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والاشراف، ضمن أكثر من مجال سواء للمؤسسة الأمنية أو المدنية حيث يساهم التدريب مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الفوائد التالية: تحسين أداء المؤسسة أو الجهاز وتحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة، يساعد الموظفين في التعرف على الأهداف التنظيمية وتحسين نوعية العمل وتقليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية، وتنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة وتخفيض اصابات العمل وتنمية الاحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة أو الجهاز والحفاظ على مكانته ومساعدة الموظفين للاقتناع بعملية التغيير. وهذا ما ينعكس على أهداف المجتمع من خلال تلبية احتياجات المواطنين ومساعدتهم في تقديم الخدمة لديهم في أقرب وقت ممكن.

**فيما كانت إجابة السؤال الثالث المتمثل:** ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟ كانت كالتالي: هناك عدة معايير يمكن للادارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي ومن بينها ردود أفعال المتدربين والتعلم الذي اكتسبه المتدرب، ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها وأيها أكثر صعوبة أو سهولة وميزة هذا المعيار، سهولة قياسه إلا أنّ صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات، يبقى موضع تساؤل وذلك لأنّ تصور وادراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلومات ومهاراته شيء آخر.

والمعيار الآخر هو: التعلم الذي اكتسبه المتدرب، أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، والمعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الموظف، وهذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق ويقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل. وهناك معيار سلوك المتدرب في العمل أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في الدورة التدريبية، كأن تلاحظ الادارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته أو علاقته

مع زملائه في العمل أو شكاوى المراجعين، وهناك معيار النتائج على مستوى المؤسسة أو الجهاز وهنا يتم قياس آثار التدريب عليهم ككل وليس الفرد المتدرب، كأن تلاحظ الإدارة رفع أداء المؤسسة وتحسين نوعية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

**فيما كانت اجابة السؤال الرابع المتمثل:** هل يتم تدريب الأفراد داخل المؤسسة أم خارجها أم الاثنين معاً؟ كانت كالتالي: التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل وهو من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، ويؤدي إلى الاقتصاد في تكاليف التدريب، وأيضاً التدريب في العمل الذي يعكس ربط الفرد مادياً ونفسياً بأجواء العمل بعكس التدريب خارجياً، وهناك التدريب خارج نطاق العمل حيث تلجأ المؤسسة إلى إرسال الموظفين للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لكن مشكلته أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى تجهيزات خاصة للتدريب، وهناك التدريب في داخل وخارج العمل وهذا أنسب الطرق للتدريب الجيد الذي يجمع مزايا الاثنين.

**فيما كانت اجابة السؤال الخامس:** من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟ كالتالي: تأتي مسؤولية التدريب من قبل أكثر من جهة، أولها الإدارة العليا، فإذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة، فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، ولا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة أو الجهاز باستمرار، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو، والجهة الأخرى هي إدارة الموارد البشرية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، أو قسم التدريب، مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

وأيضاً المشرف العام، فلا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، والدور الأكبر على الموظف المتدرب فإذا كان لديه رغبة صادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم البعض، على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تُتيحها لهم المؤسسة أو الجهاز المعني بالتطوير.

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

### 4-1. النتائج:

أظهرت اجابات الأسئلة أنّ التدريب يسعى إلى تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة العمل والتخصص على نحو يسهم في تعزيز فاعلية الموظفين وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة واحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل بهدف تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ويسعى التدريب إلى تبادل الخبرات والمعارف بين المشاركين في البرامج التدريبية.

وتدريب الموظفين مهم للتعريف بأهداف الجهاز وسياساته وأنظمته والاجراءات والقوانين المطبقة فيها، وتزويد الموظف في القدرة على ادخال تعديلات في أساليب العمل وطرائقه، والقدرة على حل المشكلات باستخدام أساليب علمية متطورة، التي تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء البديل الأمثل لحل المشكلات، التي تحقق مستويات عالية من الأداء المهني، والتمتع بحس أخلاقي رفيع وانتماء للمؤسسة والجهاز الذي يعمل فيه الموظف.

### 4-2. التوصيات:

- استخدام البرامج التدريبية التي تصل إلى مستوى التجديد والابتكار والابداع.
- نشر الوعي التطويري لدى الجهاز والتركيز على فائدة رفع مهارات الموظفين، من خلال إنشاء ادارة ومركز للتطوير لدى الجهاز يتولى اعداد كافة البرامج التطويرية التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية ضمن الاحتياجات المطلوبة والمناسبة بحسب احتياجات العمل.
- التركيز على المفاهيم الادارية الحديثة مثل تعزيز توجيه الموظف وتهيئته نحو التأقلم التنظيمي والتكيف ليصبح عضو فعّال في مؤسسته.
- وضع برنامج التطوير الوظيفي لابعاد الموظف عن الركود الوظيفي.
- تصميم عملية التدريب بشكل علمي وفق متطلبات الجهاز.

### 4-3. المقترحات المستقبلية:

توصي الباحثة باجراء المزيد من الأبحاث حول موضوع تدريب الموظفين نظراً لأهمية الموضوع في رفع كفاءة الموظف والتي تنعكس إيجابياً من المؤسسة أو الجهاز، على المجتمع، وعلى الدولة، وتحقيق أهداف القيادة الفلسطينية.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- تيم، زين، (2018)، "إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمدان، خالد، العيثاوي، أحلام (2019)، "إدارة الموارد البشرية الحديثة: نظرياً وتطبيقاً"، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- الرشدي، خلف، العمري، مصطفى، (2022)، " واقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية (أسيوط)، مصر .
- الزيون، مفلح، (2022)، "الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية (أسيوط)، مصر .
- الزبيدي، غني، الزبيدي، ناظم، عباس، حسين (2018)، "إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجيهات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد (2014)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الشعلان، احمد، الدوسري، محمد، أريج، أحمد (2022)، "تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر)"، مجلة كلية التربية (أسيوط)، مصر .
- عقيلي، عمر (2009)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.
- كلالده، طاهر، (2010)، " تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار الصقافة، عمان، الاردن.
- ماهر، احمد، (2020)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر .
- محيرق، مبروكة، (2019)، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر .
- المغربي، محمد، (2016)، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن.
- الهلالات، صالح، (2014)، "إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Berman, Evan, Bowman, James, West, Jnathan,(2019), "Human Resource Management in Public Service" SAGE Publications.
- Els, R., Meyer, H., & Ellis, S. (2022). A measurement scale developed to investigate the effect of leaders' perceptions regarding attitudes towards and commitment to quality management of training. International Journal of Training and Development, 26(1), 120-144.
- Harry J. Misner ,(2009), The Best Damn Human Resources Book: The Must Have Guide for Employee Training and Business & Personnel Management, Black & White Edition, Createspace Independent Pub; Large Print edition.

- Khan, A. J., Ansari, M. A. A., Ahmed, T., & Malik, A. A. (2022). Green Human Resource Practices: A Sustainable Approach To Increase Employee Performance. *iRASD Journal of Management*, 4(1), 17-25.
- Kramar et al, Robin Kramar, Timothy Bartram, Helen De Cieri, Raymond Andrew Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright,(2017), “Human Resource Management”, McGraw-Hill Education (Australia).
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.