



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية
للإدارة، وأثرها في تنمية عناصر رأس المال الفكري
في الجهاز الحكومي الفلسطيني

**Evaluation of Training Programs Implemented at the
Palestinian National School For Management and its Impact on
the Development of Elements of Intellectual capital In the
Palestinian Government apparatus**

إعداد:

أمل كامل هاني سلمان

بإشراف:

الدكتور صلاح يحيى صبري

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية
للإدارة، وأثرها في تنمية عناصر رأس المال الفكري
في الجهاز الحكومي الفلسطيني

إعداد:

امل كامل هاني سلمان

بإشراف:

الدكتور صلاح يحيى صبري

قدمت هذه الخطة؛ استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة واثرها في
تنمية عناصر راس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني
Evaluation of Training Programs Implemented at the Palestinian
National School For Management and its Impact on the
Development of Elements of Intellectual capital In the Palestinian
Government apparatus

إعداد:

امل كامل هاني سلمان

بإشراف:

الدكتور صلاح يحيى صبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 30-03-2022

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور جامعة القدس رئيساً ومشرفاً
2. ممتحناً داخلياً الدكتورة رانية البصير جامعة القدس المفتوحة عضواً
3. ممتحناً خارجياً الدكتور إسماعيل عريقات جامعة بير زيت عضواً

التفويض

أنا الموقع أدناه امل كامل هاني سلمان، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات أو الاشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: امل كامل هاني سلمان

الرقم الجامعي (0330011910081)

التوقيع:

التاريخ: ...\... \2022م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلت؛ أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي؛ ليمهد لي طريق العلم، إلى رمز الرجولة والتضحية والإيثار، إلى من كلله الله بالهبة والوقار، من أحمل اسمه بكل افتخار، من كان يناديني منذ صغري دكتورتي، إلى روح والدي رحمه الله، وأسكنه فسيح جناته. إلى من دعاؤها متصل بالسماء، وأنار دربي وسهّل لي كل امر عسير، إلى من دفعتني إلى العلم وبها، أزداد افتخارا، إلى ملاكي في الحياة، إلى الحسنة فوق عوامل السن، وسندي بعد الله: والدتي الغالية، أطال الله في عمرها.

إلى أعظم عطايا الخالق، من أفقدهم في مواجهة الصعاب أختي وأخواتي، أسأل الله أن يحفظكم من كل مكروه،

إلى جميع الأصدقاء الذين كانوا داعمين لي في هذه المسيرة العلمية، إلى الدكاترة الكرام عامة على مدار سنوات حياتي التعليمية منكم استقيت الحروف، وتعلمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأمضي قدماً؛ حباً في العلم والتعلم بوركتكم، وجزاكم الله عني خيراً جزاء.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل الخلق، وخاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، الحمد لله الذي أعانني على انجاز هذا العمل، الحمد لله أولاً وأخيراً.

إنه ليطيب لي أن أثني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، أتقدم بجزيل الشكر للدكتور صلاح صبري؛ على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمستته من صدر رحب، وتوجيه مثمر، ونصائح قيمة، كان لها أبلغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز.

وأتقدم بجزيل الشكر، والتقدير، والعرفان إلى من يشار لهم بالبنان، والذين قبلوا الاشتراك في لجنة المناقشة: -----، -----، على ما بذلوه من جهد كبير، وعناء طويل في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بالتوجيهات النافعة، والإرشادات الصائبة، فجزاهم الله عني خير الجزاء. كما لا يفوتني أن أسجل تقديري واحترامي إلى من قاموا بتحكيم الاستبانة، هذا، وأتوجه بالشكر والعرفان لمعالي الوزير الأخ أ. موسى أبو زيد، ولجميع الزملاء والزميلات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، لما لمستته، من مساعدة وحسن تعاون، وتسهيل مهمتي البحثية ودعمي لإنجاز هذه الرسالة.

وفي الختام أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة القدس المفتوحة، هذا الصرح العلمي العظيم، لجهودهم العظيمة في خدمة العلم، وكل الامتنان لأعضاء هيئة تدريس برنامج الدراسات العليا، فأسال الله أن يجزيهم خير الجزاء، وأسال الله أن يبارك هذا العمل، كما أساله أن يغفر لي عجزتي وتقصيري، وما الكمال إلا لله وحده.

الباحثة

تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية

للإدارة وأثرها في تنمية عناصر رأس المال الفكري

في الجهاز الحكومي الفلسطيني

الطالبة أمل كامل هاني سلمان

إشراف : د. صلاح يحيى صبري

2022م

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ومعرفة أثرها على رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في هذه الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من المتدربين في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة خلال الفترة 2016-2020، والبالغ عددهم (800) موظف وموظفة، حيث تم بناء استبانة أعدت لهذا الغرض، ووزعت على عينة متيسرة قوامها (259) متدرّياً ومتدرّبة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها كانت مرتفعة على الأبعاد كافة (ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة)، كما تبين أن مستويات إدراك المتدربين لأبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) كانت مرتفعة، وتبين وجود علاقة موجبة بين البرامج التدريبية و رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي والعلائقي)، كما تبين وجود تأثير للبرامج التدريبية في أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي)، كما تبين انه لا توجد فروق بين استجابات المبحوثين تعزى الى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرنامج التدريبي)، كما تبين أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير البرنامج التدريبي على الدرجة الكلية، وعلى البعد الأول والثاني والرابع والخامس، ووجدت فروق على البعد الثالث (السلوك)، والسادس (أداء الجماعة)، وكانت لصالح برنامج إعداد القادة . كما تبين أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ولا توجد فروق تعزى للبرنامج التدريبي على البعد الأول والثالث ووجدت فروق على البعد الثاني (رأس المال الهيكلي)، وكانت لصالح برنامج القادة .

وأوصت الباحثة عدة توصيات كان أهمها: تعزيز عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على كافة المحاور، وذلك من خلال متابعة التقييم بعد الانتهاء من

التدريب، لمعرفة أثره على المتدرب وعلى المؤسسة عن طريق عمل تقييم بعد انتهاء التدريب، كتقييم النتائج التنظيمية، والعائد من التدريب، وأداء الجماعة، لما لها من أثر في تنمية رأس المال الفكري وأبعاده . تعزيز إدراك المتدربين لمفهوم رأس المال الفكري وأبعاده، وذلك عن طريق زيادة عدد البرامج التي تُساعد في زيادة إدراك رأس المال الفكري. زيادة التركيز على البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية رأس المال العلائقي؛ لما له من أهمية في تطوير العلاقات مع المؤسسات المحلية، أو الدولية الأخرى، والاستفادة من تجاربها، وذلك مثل البرامج التي تحتوي على مواد تساعد على زيادة مهارات وخبرات المتدربين في التعامل مع المواطنين، وتقوية علاقاتهم مع المؤسسات المحلية والدولية، إضافة إلى تعزيز مهاراتهم في كيفية المشاركة في المؤتمرات الدولية، والندوات العلمية، والاستفادة من خبرات الدول الأخرى . والعمل على تحفيز المتدربين لمشاركة الخبرات والمهارات التي تم اكتسابها من التدريب مع زملائهم بالعمل ؛ للاستفادة بشكل جيد، وزيادة الإنتاجية على مستوى المؤسسة، والتركيز بشكل أكبر على برنامج التدريب المستمر، وذلك من خلال إطالة فترة التدريب ؛ لتمكين المتدرب من اكتساب الخبرات والمهارات بشكل أفضل، وذلك أسوة ببرنامج القادة الذي أحدث فرقاً كبيراً في سلوك وخبرات المتدربين، كما أشارت النتائج.

الكلمات المفتاحية: التدريب، رأس المال الفكري، البرامج التدريبية، المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

**Evaluation of Training Programs Implemented at the Palestinian
National School For Management and its Impact on the Development of
Elements of Intellectual capital In the Palestinian Government
apparatus**

Prepared by: Amal Kamel Hani Salman

Supervised by: Dr. Salaheddin Yahya Sabri

2022

Abstract

The study aims to assess the training programs implemented in The Palestinian National School of Administration (PNSA) and to identify its impact on the intellectual capital in the Palestinian Governmental System from the perspective of the trainees. The researcher uses the descriptive approach to achieve the intended objectives of this study. The study population consists of 800 employees (males and females) who were trainees at PNSA during the period between 2016 and 2020. A survey was built and distributed on an available sample of 259 trainees. The study has several outcomes, most important of which are that first, the training programs were highly rated from all perspective (reactions, learning, behavior, organizational results, training outcomes, group performance). Second, the levels of awareness in regards of the elements of the intellectual capital (human capital, structural capital and relational capital) are high. Third, there is a positive association between the training programs and the intellectual capital, and that the training programs affects the elements of intellectual capital (human, structural and relational). Forth, as for the variations between the subjects' responses, there are no variations neither due to gender, age, scientific qualification, years of experience and the training program nor due to the variable of the training program on the total grade or on the perspectives of reactions, learning, organizational results and training outcomes. On the other hand, the variation took place on the perspectives of behavior and group performance in favor of Leadership Training Program. In addition to that, there are no variations among the subjects' responses average on the intellectual human capital due to the variable of gender, age, years of experience or position. Finally, there are no variations due to the training

program on the first and third elements (Human and relational), unlike the second element (organizational) in favor of Leadership Training Program.

In the light of the research results, the researcher provided several recommendations, including the following: strengthening the process of assessment of the training programs implemented at the Palestinian National School of Administration (PNSA) at all levels through following up with the assessment after training to identify the training's effects on the trainee and on the institution. For example, this can be achieved through the assessment of structural results, the training outcome, and the group performance for its positive influence on the development of intellectual capital and its elements. Promoting the trainees awareness of intellectual capital and its elements through increasing the number of programs in this area of training. Focusing on the training programs that help in the development of the relational capital due to its importance in strengthening relations with local and international institutions such as the programs that contain materials intended to enhance the skills and experiences in interacting with citizens, strengthening their relations with local and international institutions, and participating in international conferences and scientific seminars. Encouraging trainees to share the experiences and skills gained from the training programs with their colleagues to increase the public benefit and productivity increase at institutional level. Finally, shedding more light on the Continuous Training Program, by extending the training period so that the trainee can better acquire experiences and skills, similar to the Leadership Training Program, which in turn made a big difference in the behavior and experiences of trainees, as the results indicated.

قائمة المحتويات :

أ.....	صفحة الغلاف
أ.....	‘جازة الرسالة.....
أ.....	‘جازة الرسالة.....
ث.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير
ح.....	الملخص
د.....	Abstract.....
ش.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ظ.....	قائمة الملاحق.....
1.....	الفصل الاول
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 فرضيات الدراسة
6.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أهمية الدراسة
6.....	1.5.1 الأهمية النظرية.....
7.....	2.5.1 الأهمية التطبيقية :
7.....	6.1 حدود الدراسة ومحدداتها
7.....	7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات
10.....	8.1 أنموذج الدراسة :
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	المبحث الأول :التدريب المفهوم وآليات التقييم.....
12.....	1.2 التدريب
12.....	1.1.2 تعريف التدريب :
14.....	2.1.2 أهداف التدريب :
15.....	3.1.2 أهمية التدريب

16	4.1.2 قواعد التدريب:
18	5.1.2 أنماط التدريب :
20	6.1.2 مراحل التدريب :
21	7.1.2 تقييم البرامج التدريبية :
21	1.7.1.2 مفهوم التقييم :
22	8.1.2 ابعاد تقييم التدريب :
22	9.1.2 معايير التقييم :
23	10.1.2 نماذج تقييم التدريب :
28	المبحث الثاني: رأس المال الفكري: المفهوم وآليات القياس
29	1.2 أهمية رأس المال الفكري:
29	1.1.2 مكونات رأس المال الفكري ونماذج قياسه:
30	2.1.2 أهمية رأس المال البشري :
31	3.1.2 رأس المال الهيكلي :
33	4.1.2 رأس المال العلائقي :
34	5.1.2 نماذج قياس رأس المال الفكري:
34	6.1.2 خصائص رأس المال الفكري :
35	7.1.2 متطلبات رأس المال الفكري :
39	3.2 المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة :
39	1.3.2 قيم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
40	2.3.2 مهام واختصاصات المدرسة
40	3.1.3 البرامج التدريبية التي تقدمها المدرسة:
43	1.4.2 الدراسات العربية
56	2.3.2 الدراسات الاجنبية .:
59	3.2.3 تعليق الباحثة على الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
61	1.3 مجتمع البحث:
61	2.3 عينة البحث:
63	3.3 منهج البحث:
63	4.3 أداة البحث:
64	5.3 تقنين أداة البحث:

68	6.3 ثبات الأداة.....
70	الفصل الرابع نتائج البحث
70	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الذي نصه:
71	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:.....
76	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:
79	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة والذي نصه:.....
79	1.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:
81	2.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:.....
83	3.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:.....
84	3.4 نتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:.....
85	1.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:
85	2.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:.....
87	3.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:.....
88	4.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:
89	5.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:
90	6.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية السادسة التي نصها:.....
91	4.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة والتي نصها :
91	1.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى:
92	2.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها :
92	3.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها:.....
93	4.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها:
94	5.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصها:
95	6.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية السادسة والتي نصها:.....
97	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
97	1.5 المقدمة
97	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:.....
100	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني الذي نصه:.....
107	5.5 مقترحات لدراسات مستقبلية :
108	المراجع :

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) أبعاد تقييم التدريب كما وردت في بعض الدراسات السابقة..... 22
- جدول رقم (2) مكونات رأس المال الفكري حسب ما وردت في الدراسات السابقة : 29
- جدول رقم (3) توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير الجنس..... 62
- جدول رقم (4) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير العمر 62
- جدول رقم (5) توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 62
- جدول رقم (6) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحكومي 62
- جدول رقم (7) توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 63
- جدول رقم (8) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير البرنامج التدريبي 63
- جدول رقم (9) فقرات الاستبانة تبعاً لأبعاد البحث..... 64
- جدول (10) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس تقييم البرامج التدريبية مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة..... 65
- جدول رقم(11) قيمة معاملات الارتباط بين كل محور، والدرجة الكلية للمتغير الأول "تقييم البرامج التدريبية"..... 67
- جدول رقم (12) قيمة معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمتغير الثاني "تنمية رأس المال الفكري"..... 67
- جدول (13) نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's–Alpha) لقياس تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري..... 68
- جدول (14) المعالجة الأحصائية 69
- جدول (15) نظام ليكرت الخماسي 70
- جدول رقم (16) معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وابعادها 70
- جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول (ردة الفعل) 71
- جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثاني 72
- جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثالث 72
- جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الرابع..... 73
- جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الخامس 74
- جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور السادس 75

- 75 جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للمجالات، والدرجة الكلية للاستجابات
- 76 جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول.....
- 77 جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني.....
- 78 جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث.....
- 78 جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات
- 79 جدول (28) نتائج اختبار بيرسون.....
- جدول (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى اسهام البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني للعينة ككل
- 80 جدول(30) نتائج اختبار بيرسون.....
- جدول (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى اسهام البرامج التدريبية في تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني للعينة ككل.....
- 82 جدول (32) نتائج اختبار بيرسون.....
- جدول (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى اسهام البرامج التدريبية في تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني للعينة ككل
- 84 جدول رقم (34) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس.....
- جدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تبعاً لمتغير العمر.....
- 86 جدول رقم (36) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....
- 87 جدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....
- 88 جدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 89 جدول رقم (39) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير البرنامج.....
- 90 جدول رقم (40) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس.....
- 91

- جدول رقم (41) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير العمر 92
- جدول رقم (42) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 93
- جدول رقم (43) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 94
- جدول رقم (44) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 95
- جدول رقم (45) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير البرنامج 96

قائمة الأشكال

شكل رقم (1) نموذج الدراسة : من عمل الطالبة 10

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستمارة 115
- ملحق رقم (2): قائمة المحكمين : 122
- ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة 123
- ملحق رقم (4): موافقة رئيس مجلس إدارة المدرسة الوطنية معالي موسى أبو زيد على إجراء الدراسة 124

الفصل الاول

1.1 المقدمة:

إن التقدم الحاصل في العالم، في شتى المجالات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية هو صنيع العقل البشري الذي استطاع أن يخلق، ويوظف العديد من الموارد الأخرى في خدمته، ولذلك احتفظ المورد البشري بتميزه وأهميته بين العديد من الموارد المختلفة التي تتميز بمحدوديتها في بعض البلدان، وخاصة النامية، وهذا ما زاد الحاجة الى تطوير المورد البشري بشكل دائم؛ لكونه المصدر المتجدد في المنظمات، ولذلك تهتم المنظمات على اختلافها بتطوير المورد البشري لديها، كونه المورد الأكثر تأثيراً على مستقبل المنظمة.

وتهتم المجتمعات المتطورة بالموارد البشرية باعتبارها ثروة قادرة على التحكم بالثروات الأخرى، كما أنها قادرة على تنمية وبناء المؤسسات الناجحة على اختلاف مستوياتها، ويعتبر التدريب الفعال من أهم الركائز التي تعمل على تنمية الموارد البشرية، وبناء قدراتها، حيث يسود اعتقاد أن التدريب يساعد على تزويد المتدربين بالمعلومات والخبرات والمعارف الجديدة، كما يعمل على تطوير اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (حمد وجلوب، 2020، ص 415)

إن الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية، والعمل على تأهيلها للتكيف، والتعامل مع المستجدات والتحديات في جميع المجالات أفضى إلى ظهور مفهوم يرتبط بالموارد البشرية، وهو مفهوم رأس المال الفكري الذي يعتبر المورد البشري بما لديه من معارف ومهارات ومعلومات يكون قادراً على تحقيق التميز للمنظمة، وان المورد البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، باعتباره يلعب دوراً هاماً في عملية الابتكار والتجديد، وهو القادر على اكتساب المعارف وتحويلها الى قيم، ومن ثم الى مزايا تتمتع بها المنظمة في بيئة أعمالها.

بناءً على ذلك أخذت المنظمات العامة والخاصة الاهتمام برأس مالها الفكري، والتركيز على كيفية تنميته، وتحقيق الميزة التنافسية، والأهداف الاستراتيجية التي تصبو إليها، لكون المورد البشرية هي العنصر الأكثر أهمية في تطوير المنظمة، لكونها تساعد المنظمة على التكيف مع المحيط الخارجي لها، والبقاء في الريادة والتميز. (عبد الهادي، 2017، ص 3)

وليست الحكومات بعيدة عن الحاجة لتنمية مواردها البشرية، وبناء مكونات رأس المال الفكري لدى العاملين في القطاع العام في ظل توجهات الإدارة العامة إلى الاستفادة من تجارب القطاع الخاص في تنمية موارده البشرية، وعلى ضوء التوجهات لإعادة اختراع الحكومة، وتوظيف أساليب القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة، وهذا ما دفع الحكومات الى إنشاء معاهد التدريب للموظفين في القطاع العام، وتخصيص الموازنات الخاصة لذلك، وتعتبر المدرسة الوطنية الفلسطينية

إحدى المؤسسات المتخصصة بتدريب العاملين في القطاع العام الفلسطيني، وتقدم العديد من البرامج التدريبية، ولكن العنصر الأهم في هذه العناصر - وفق ما تراه هذه الدراسة - هو مدى قدرة هذه البرامج على بناء رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني، لذا جاءت هذه الدراسة لدراسة و لمعرفة أثر تقييم البرامج التدريبية التي تقدمها المدرسة الوطنية للإدارة في رأس المال الفكري في الجهاز الإداري الحكومي في فلسطين.

2.1 مشكلة الدراسة:

يشهد العالم الكثير من التغيرات والتحديات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية وغيرها، وهذا يحتم على المنظمات العامة والخاصة أن تكون قادرة على مواكبة المستجدات البيئية، وذلك من خلال تنمية مهارات ومعارف موظفيها من خلال التدريب الفعال، حيث أصبح الهدف الأسمى للمنظمات بناء ما يسمى رأس المال الفكري في المنظمة، والذي يختزل كافة المهارات والمعارف والمعلومات والقدرات التي يتمتع بها العاملون في المنظمات العامة والخاصة.

إن بناء رأس المال الفكري في المنظمات يستوجب إخضاع العاملين فيها لبرامج تدريبية داخلية وخارجية فعالة لكي يكون التدريب قادراً على تحقيق قيمة إضافية للمنظمة، وهذا ما دفع العديد من الدول إلى استحداث مؤسسات خاصة بتدريب العاملين في القطاع العام، وتم تخصيص الموازنات، ورصد الموارد المختلفة لتدريب العاملين في أجهزة الدولة، ورغم حرص جهات مؤسسات التدريب على بناء البرامج التدريبية الملائمة للعاملين، وخلق قيمة إضافية في العمل، إلا أن ولمعرفة القيمة الإضافية التي قد تخلقها البرامج التدريبية يستوجب تقييم هذه البرامج من وجهة نظر المتدربين، ومن ثم معرفة أثر هذه البرامج في بناء رأس المال الفكري في الأجهزة الحكومية، الذي أصبح أمراً يحتاج إلى دراسة، لكون التدريب أصبح يشكل تكلفة للدولة وان هذه التكلفة يجب أن تحقق قيمة حقيقية للجهاز الحكومي، كما أصبح رأس المال الفكري يشكل عنصراً حيوياً في نجاح المنظمات العامة في ظل ما تواجهه من تحديات داخلية وخارجية، وهذا ما دفع لمعرفة أثر تقييم البرامج التدريبية في بناء رأس المال الفكري في الجهاز الإداري الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بصيغة التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر برامج التدريب من حيث (ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية في رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني؟

وبناءً عليه، ستجيب هذه الدراسة عن التساؤلات الرئيسية والفرعية الآتية:

التساؤل الرئيس الأول: ما واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها؟

التساؤل الفرعي الأول ما مستوى ردة فعل المتدربين على البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية؟

التساؤل الفرعي الثاني ما مستوى التعلم المتحقق للمتدربين من البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية؟

التساؤل الفرعي الثالث : ما مدى إكتساب المبحوثين للسلوكيات المطلوبة من البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة؟

التساؤل الفرعي الرابع : ماهي النتائج التنظيمية المتحققة في المؤسسات التي يعمل بها المتدربين في البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة؟

التساؤل الفرعي الخامس : ماهو العائد من التدريب على المتدربين في البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة؟

التساؤل الفرعي السادس : ما مستوى أداء الجماعة في المؤسسات التي يعمل بها المتدربين في البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بعد التدريب؟

التساؤل الرئيس الثاني : ما مدى إدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها؟

3.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البرنامج التدريبي)، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى إلى متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى إلى متغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى الى متغير البرنامج التدريبي .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البرنامج التدريبي).
وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى متغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى متغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى متغير المسمى الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى متغير سنوات الخبرة، .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية) تعزى الى متغير البرنامج التدريبي).

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة تقييم المتدربين للبرامج التدريبية التي حصلوا عليها في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة .
2. معرفة مستوى إدارك المتدربين لمكونات رأس المال الفكري في المؤسسات العاملين فيها.
3. معرفة أثر البرامج التدريبية التي تعدها المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة العامة في تنمية مكونات رأس المال الفكري في القطاع العام الفلسطيني .
4. التعرف إلى أبعاد رأس المال الفكري وأهميتها ومتطلباتها .
5. معرفة وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البرنامج التدريبي)
6. معرفة وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البرنامج التدريبي).

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية البرامج التدريبية في القطاع العام التي يتكبد المجتمع تمويل أنشطتها من خلال الموازنة العامة للدولة، وبالتالي فإن الاهتمام بتقييم هذه البرامج يكسب الدراسة أهمية كبيرة، وإن الاهتمام بالتدريب - قد يعني من جانب آخر - الاهتمام بكفاءة الجهاز الإداري الفلسطيني وقدرته على خدمة المجتمع.

كما تتبع أهمية الدراسة من الاهتمام برأس المال الفكري الذي يعتبر محور التنمية وأداتها، حيث يعتبر تنمية رأس المال الفكري من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وبخاصة أن البيروقراطية الفلسطينية هي وليدة مقارنة بغيرها من البيروقراطيات العربية وهي في طور البناء نحو إرساء دعائم الدولة الفلسطينية.

كما تتجسد أهمية الدراسة في استهداف المتدربين الذين تلقوا تدريبهم في المدرسة الوطنية للإدارة، وهم من العاملين في الجهاز الحكومي الفلسطيني الذي يقود بناء الدولة ومؤسساتها الوطنية، وبالتالي فإنّ استهداف هذه الفئة يكسب الدراسة أهمية كبيرة.

كما يمكن أن تساهم الدراسة في إثراء المكتبة الفلسطينية ببحث عن تقييم البرامج التدريبية وأثرها في تنمية عناصر رأس المال الفكري في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني.

2.5.1 الأهمية التطبيقية :

- يمكن أن تساهم مخرجات هذه الدراسة في تطوير الخطة الوطنية لتدريب العاملين في المؤسسات الحكومية.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية تطوير البرامج التدريبية المقدمة في المدرسة الوطنية بما يتناسب مع تطلعات المتدربين ورغباتهم.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة القائمين على المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من خلال تقديم توصيات حول تحسين مخرجات البرامج التدريبية، والارتقاء بها على ضوء النتائج التي تخرج بها الدراسة.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- 1.6.1 الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين في قطاع الخدمة المدنية الذين تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة.
- 2.6.1 الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة على العاملين الذين تلقوا تدريب في المدرسة الوطنية للإدارة خلال الفترة 2016-2020.
- 3.6.1 الحدود الموضوعية : تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية للإدارة وأثرها في تنمية عناصر رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني .
- 4.6.1 الحدود المكانية : المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة .

7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

التدريب : هو الجهود المنظمة والمخطط لها بشكل جيد لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات جديدة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية بشكل مستمر في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من تطوير كفاية الاداء لهم . (لامية، 2013، ص4) التدريب هو استراتيجية من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

التي تهدف الى التحسين والتطوير في معارف ومهارات العاملين بشكل مستمر ومنتابح، ويتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية في المنظمة والخارجية، مما يؤدي الى تحسين أدائهم وزيادة معدلات الإنتاجية لديهم وتجويده بما يضمن للمنظمة تحقيق التفوق والتميز على المنافسين . (ديب، 2020، ص17)

وتعرف الباحثة التدريب: مجموعة من النشاطات التي تسعى إلى تعزيز قدرات المتدربين من الجهاز الحكومي، وإكسابهم المهارات اللازمة لتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم . البرنامج التدريبي هو مجمل الخبرات والأنشطة التي تخطط لها المنظمة وتنفذها في سياق معين خلال فترة معينة لتحقيق اهداف علمية ومهنية منشودة . (سويجاكي، كمال الدين، 2020، ص38)

البرامج التدريبية : هي الجهد المنظم الذي تقوم به المنظمة بهدف تحسين وصقل المهارات الجديدة لدى الافراد .(عبد المطلب، 2018، ص11) وتعرفها الباحثة البرامج التدريبية : مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تطوير كفاءة العاملين وخبراتهم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة .

رأس المال الفكري : يعرف بانه مجموعة من المعارف والهيات واخبرات والقدرات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، ويميزهم عن غيرهم في المنظمات الاخرى المنافسة لهم وهذا يؤدي الى زيادة كفاءة المنظمة وزيادة الميزة التنافسية لها . (سمير، حمزة، 2019، ص105)

كما يعرف "ان رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والموهبة والمهارة والعلاقات والاجراءات التي بحوزة المؤسسة والتي توظف لتحقيق الاهداف بكفاءة باعتباره احد الموجودات غير الملموسة ومورد من الموارد البشرية ." (عبد الستار، 2020، ص 213)

وهناك من يعرفه انه جزء لا يتجزأ من سمعة المؤسسة ويتكون من الموارد غير الملموسة التي تتعلق بالمؤسسة نفسها مثل الادارة، الاجراءات، السمعة، الثقافة، الاستراتيجيات والمهارات والمعارف والخبرات، اضافة الى العلاقة التنظيمية الداخلية او الخارجية مع المؤسسات الاخرى او المستفيدين من خدماتها .(aba zeed,2017,p3)

وتعرف الباحثة رأس المال الفكري : عبارة عن عقول تتمتع بمهارات قادرة على التفكير بأكثر من اتجاه، وبالنظر الى عدة جوانب، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأساليب جديدة ومبتكرة.

رأس المال البشري: " هو الرصيد المتراكم من المعارف الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الافراد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها خلال مدة عملهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية ".(قوادرية، 2016، ص 26)
وعرفه اخرون انه المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة داخله، ويعتبر رأس المال البشري هو قلب رأس المال الفكري . (Hejase, Hejase, Tabsh, & Chalak, 2016, p. 577)

وتعرفه الباحثة : هو مجموع الموظفين الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تستطيع إجراء تعديل في العمل، وقادرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة تساعد على تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

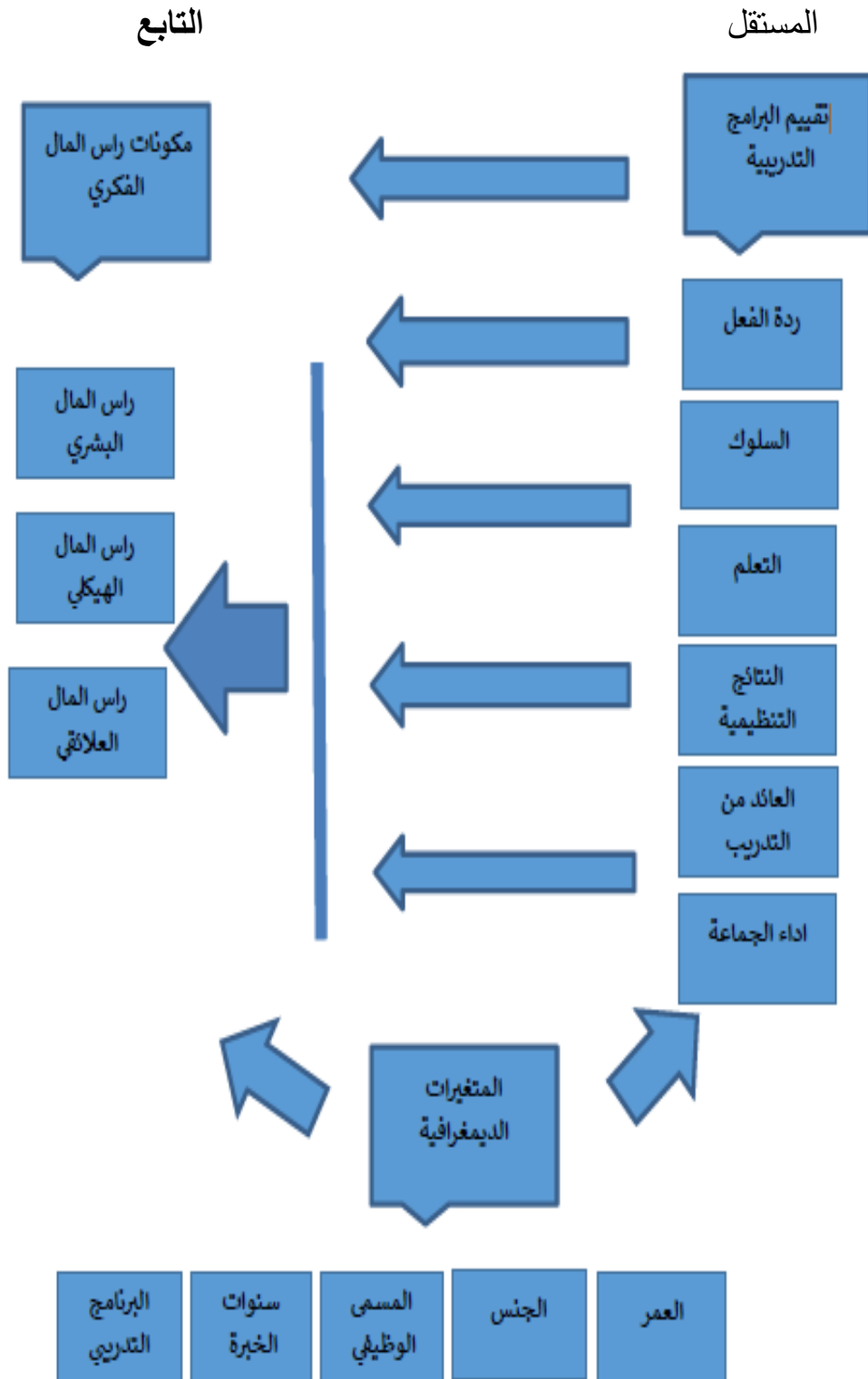
رأس المال الهيكلي : محصلة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسخر لتحقيق اهدافها قصيرة وطويلة الاجل ". (الوزير، 2018، ص 29)
وتعرف الباحثة رأس المال الهيكلي : يمثل البنية التحتية لرأس المال البشري وتتمثل في الأنظمة المعلوماتية والبرامج التدريبية في المنظمة .

رأس المال العلائقي : محصلة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسخر لتحقيق اهدافها قصيرة وطويلة الاجل ". (الوزير، 2018، ص 29)
وتعرف الباحثة رأس المال العلائقي بانه عبارة عن مجموع العلاقات التي تربط المنظمة بالمستفيدين وبالمؤسسات الأخرى الحكومية وغير الحكومية، بالإضافة الى العلاقات مع دول أخرى .

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة: هي مؤسسة عامة ملتزمة بتحقيق التميز وإحداثه في أداء موظفي القطاع العام، بالاستناد إلى مبادئ الحكم الرشيد، وبالالتزام بمبادئ الإصلاح الحكومي في سعي دائم للارتقاء المتواصل بقدرات موظفي القطاع العام وخصوصاً قادته، الذين لهم دور محوري في إحداث التغيير، وقيادة فرق العمل والتطوير الإيجابي للوصول إلى رضا المواطن الفلسطيني عن الخدمات المقدمة من القطاع العام

8.1 أنموذج الدراسة :

يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة برسم توضيحي يظهر المتغيرات والأبعاد



شكل رقم (1) نموذج الدراسة : من عمل الطالبة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر التدريب عنصراً من عناصر البناء للموارد البشرية، ومن أهم الوسائل التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والخبرات التي تساعدهم على أداء عملهم بكفاءة وبوقت وجهد أقل، كما يمكن للتدريب أن يساهم في الحصول على فرصة للترقية بالعمل، أو إيجاد فرصة وظيفية جديدة، كما أنّ التدريب يجعل الموظف على اطلاع بكل ما هو جديد بمجال عمله. لذلك اهتمت الكثير من المنظمات العامة والخاصة اهتماماً كبيراً بالتدريب في الآونة الأخيرة، نظراً لسرعة التطور والتغيير الحاصل في الخدمات والسلع الذي يحتم على المنظمة الاهتمام بالتدريب، والعمل على تطوير موظفيها؛ للارتقاء بمستوى كفاءتهم ومهاراتهم ورفع قدراتهم، من أجل التكيف مع التغيرات الجديدة في العمل، ونظراً لما للتدريب من أهمية في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم تعمل كل مؤسسة على تحديد أهداف التدريب الخاصة بها، والأساليب المناسبة لتنمية مهاراتهم، والعمل على توفير البيئة المناسبة للتدريب، بالإضافة إلى توفير الوسائل والمستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب.

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتدريب في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني، فتتناول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، وفي المبحث الثالث تتناول المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، ثم تتناول الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة والتي تناولت أبعاد الدراسة وتم توظيفها في بناء الإطار النظري للدراسة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب المفهوم وآليات التقييم

1.2 التدريب

إن الحديث عن التدريب يعتبر ربطاً للجوانب النظرية بالجوانب العملية التطبيقية؛ لكون التدريب يحمل في طياته توظيفاً للمهارات المكتسبة من التدريب في العمل، وإن الحكم على نجاح التدريب يتطلب معرفة النتائج والآثار الإيجابية التي تركها التأثير على العمل، ولذلك يسعى هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم التدريب وأبعاد قياسه .

1.1.2 تعريف التدريب :

تعددت التعريفات التي تناولت التدريب، فمنها من اهتم بالغاية التي يحققها التدريب، وهي إكساب المهارات اللازمة للعمل، ومنها من حاول أن يكون أكثر تعبيراً عن التدريب بكونه عملية منظمة مخطط لها، ورغم ذلك، فإن المضامين التي وردت في تعريف التدريب تشابهت بشكل كبير بين الباحثين، وتتناول الدراسة عدداً من هذه التعريفات التي تناولت وركزت على الغاية من التدريب، وفي هذا السياق يرى أنّ التدريب "عملية هادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، من خلال إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل".

بينما يعرفه بعض الباحثين بأنه " فلسفة إدارية تعتمد على المنظمة؛ لتطوير قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية، وتعديل سلوكهم بالشكل الذي يساعدهم على التكيف مع التغييرات الوظيفية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بكفاءة وفاعلية. حسين و حافظ (2018، ص 650)

هناك من يركز على التدريب من حيث الغرض الذي يحققه، وهو زيادة المهارات، ويرى أنّ التدريب هو " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه؛ من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين أدائه في المنظمة ". (الزيدي، الزيدي، وعباس، 2018، ص253)

بينما ركزت بعض التعريفات على كون التخطيط يمثل جهداً مدروساً ومخططاً كناية عن عدم عبثية التخطيط، وفي هذا السياق هناك من يرى أن التدريب هو " الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم

بشكل إيجابي بناء" (السالم، 2014، ص 271). وتم تعريف التدريب على "الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة، عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي، بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية" (حيدر، 2020، ص 11). وفي نفس السياق يشير بعض الباحثين إلى أن التدريب عبارة عن "عملية منظمة ومخططة ووسيلة، وهو من نقاط التعلم الأساسية، يتم بموجبها تزويد الفرد، و المجموعة من الأفراد بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية وتحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها " (الزبيدي و فاضل، 2018، ص 61). وليس بعيداً عن ذلك، فقد رأى باحثون آخرون ان التدريب هو " عملية مخططة ومنظمة ومستمرة؛ لتنمية اتجاهات المورد البشري أو المجموعة، لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم ومهاراتهم، عن طرق التحضير المستمر على التعلم، واستخدام الاساليب الحديثة التي تتفق مع طموحاتهم الشخصية، وذلك من برنامج تخطه الإدارة ومراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة، وحاجات الدول في مستقبل الأعمال" (بلالي و علام، 2018، ص 4) كما تعرفه (دودين، 2018، ص 11) "أنه نشاط منظم يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات ومعارف الفرد في مجال معين من الأعمال؛ بهدف التحسين والتطوير المستمر، لمواكبة التغيرات التي تطرأ على تلك الأعمال والقيام بها على الوجه الأمثل.

وعرّف Raymod, Noe التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنظمة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر إرتباطاً مع أهداف المنظمة . (حمدان و العيثاوي، 2019، ص 163)

كما عرف التدريب على انه المعرفة المنظمة التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، وتؤدي إلى تحسين الأداء الفردي مما يؤدي إلى تحسين الاداء على مستوى المؤسسة بشكل عام، وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها . (madhlalose,2020,p51)

وهناك من يرى التدريب انه الطريقة الفضلى لضمان امتلاك الموظفين المعارف والمهارات اللازمة، لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث من المتوقع أنه عند امتلاكهم الخبرات والمهارات ان يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية فيها. (jouada,2018,p8)

وهناك من يرى أنه علاج للمواقف غير المرغوب فيها داخل المؤسسات، عن طريق سد الفجوات المعرفية والمهارات لدى الموظفين، وذلك من أجل تحسين الفعالية والكفاءة وتحسين الأداء، ويعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة. ((Al-Mughairi,2018.p22))

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن التدريب عبارة عن جهد مبذول من المنظمة بشكل مدروس، ويتسم بالتخطيط والتنظيم، يكون هدفه تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف الجديدة، من

اجل زيادة كفاءتهم، وتنمية قدراتهم، واطلاعهم على كل ما هو حديث في مجالات العمل، كما يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على الاستمرارية .

2.1.2 أهداف التدريب :

إن عملية التخطيط والدراسة للتدريب تعني ان هذه العملية هي عملية هادفة، وأن ما يبذل من جهد وموارد في التدريب هو من أجل تحقيق العديد من الأهداف وقد تناولت العديد من الدراسات الأهداف التي يصبو التدريب إلى تحقيقها ومن أبرز هذه الاهداف (فيروز، 2014، ص 140):

1. زيادة المعارف لدى المتدربين، وإكسابهم المهارات التي تحتاجها كفاءتهم الإدارية من خلال التعلم والتدرب أثناء العمل .
2. تشجيع المتدرب على مواكبة المستجدات الحاصلة في حقول المعرفة المتعلقة في مجال العمل .
3. توفير التغذية العكسية عن الأداء التدريبي، ومعرفة ما هي الفجوات بين المهارات الموجودة والمطلوب الحصول عليها .
4. تنمية التفكير الإبداعي لدى المتدربين، حيث تجعله قادراً على مواجهة المشكلات وتخطيها .

كما أضاف (إسماعيل، 2014، ص 17) أن التدريب يهدف إلى تنمية الوعي عند المدير، حيث يصبح أكثر تقبلاً للتغيرات والاستعداد لها، كما يهدف إلى الحفاظ على مواكبة التطورات في مجال إعداد القيادات الادارية، وأيضاً من أهداف التدريب الهامة هو زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف في المنظمة .

ويشير (الزبيدي، الزبيدي، و عباس، 2018، ص 255) إلى أن من أهداف التدريب الإداري هو إحداث تغيير في البيئة العملية، لتحسين الأداء، ويكون ذلك من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الجديدة في العمل، كما يهدف إلى منح الموظفين الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات مع المشاركين من منظمات أخرى في البرامج التدريبية .

نخلص إلى أن للتدريب أهداف عديدة على مستوى المنظمة والمدير والموظف، حيث إن المنظمة تسعى إلى تغيير في بيئة العمل، ورفع الإنتاجية، والحصول على رضا العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية، كما تسعى إلى تحسين أداء الموظفين، وتعديل سلوكياتهم إضافةً إلى تنمية عمل الفريق، كما تهدف إلى تخفيض عدد الشكاوي المقدمة من متلقي الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما أهداف التدريب بالنسبة للمدير، فهو يجعله على اطلاع بكل جديد في مجال عمله، إضافة إلى زيادة وعيه بضرورة التدريب للموظفين، لما له من فوائد، اما بالنسبة للموظف، فيسعى التدريب إلى رفع قدرات ومهارات الموظف، وإكسابه سلوكيات جديدة في العمل، ويمنحه الفرصة لتبادل المعلومات

والخبرات مع الآخرين، إضافة إلى أنه يتيح للموظف الفرصة للإبتكار والإبداع في العمل ويمنحه الفرصة في الترقى إلى وظائف أعلى، ومن خلال التدريب يمكن أن يصبح الموظف راضياً عن عمله والمنظمة التي يعمل بها .

3.1.2 أهمية التدريب

تتبع أهمية التدريب من القيمة التي يحققها التدريب في المنظمة، وقد تتفاوت هذه الأهمية وفق طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظف، ولكن يبقى التدريب ذا أهمية كبيره للمنظمة والموظفين على حد سواء، ولذلك قسم العديد من الباحثين أهمية التدريب إلى قسمين أهمية تتعلق بالمنظمة، وأهمية تتعلق بالموظفين

أما أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة يذكرها (الزبيدي، الزبيدي، و عباس، 2018، ص 254) وهي :

1. المساهمة في تنمية ولاء الموارد البشرية، وإكسابها القدرة على العمل في جميع المجالات الخاصة بالعمل .
2. التأكد من أن العاملين في المنظمة يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع التطور التكنولوجي الحديث .

وفي نفس السياق يرى السالم، (2014، ص 272) أن التدريب يعمل على تنمية المناخ الذي يقوي الاتصالات بين العاملين في المنظمة، كما يعزز عملية اقتناع العاملين بالتغيير، ويؤدي إلى تقليل عمليات الرقابة والإشراف في المنظمة، ويساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية للمنظمة. ويضيف حمدان و العيثاوي،(2019، ص 164) أن التدريب يتيح للمنظمة العمل على تنسيق جهود واتجاهات العاملين، لتحقيق أهداف المنظمة، كما يجعل المنظمة قادرة على تحديد ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة لدى المنظمة، إضافة إلى أن التدريب يساعد المنظمة على تأكيد رؤيتها، أو العمل على تعديلها، أو توضيحها. وأضافت لامية، (2013، ص 6) أن التدريب يساعد المنظمة في حل بعض المشاكل مثل: الغياب، ودوران العمل، وغيرها، كما يعمل التدريب على توفير ما يحتاجه العمل من مهارات، وذلك عن طريق خلق البرامج التدريبية الخاصة؛ لتنمية بعض المهارات الضرورية للعمل. كما يرى حرز الله، (2017، ص 35) أنّ التدريب يساعد على خلق الاتجاه الإيجابي عند العاملين اتجاه المنظمة والعمل، كما يساعد المنظمة على توضيح سياساتها العامة، مما يؤدي إلى الإرتقاء بأداء العاملين، حيث تصبح أهداف المنظمة واضحة لهم، ويعمل على تحديث المعلومات بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

وترى الدراسة أن أهمية التدريب للمنظمة يتمثل في تزويد موظفيها بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة؛ لمواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم، خاصة في ظل التطور الحاصل في مجالات العمل المختلفة، كما أن التدريب يمكّن المنظمة من معرفة نقاط القوة لدى موظفيها، والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف لديهم، والعمل على تقويتها، وكل هذا يساعد في تحقيق أهدافها التي تسعى تحقيقها، باقل التكاليف، إضافة الى أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية في المنظمة بشكل عام .

أما أهمية التدريب بالنسبة للعاملين، فتتمثل في أن التدريب يحقق الكثير من المكاسب للعاملين، من حيث اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، كما يعمل على تأهيل العاملين للحصول على ترقية في العمل، مما يؤدي ألى تحسين وضعهم المادي، بالإضافة أنه يساعد على تنمية أداء العاملين الحاليين، ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية بسبب اكتساب المهارات الجديدة (لامية، 2013، ص 6). بينما يضيف (السالم، 2014، ص 273) أن التدريب يساعد الأفراد في اتخاذ القرار الصحيح، وذلك يساعدهم في حل المشاكل في العمل، كما يساعد في تحسين معنويات العاملين، والتخلص من حالات الاغتراب الوظيفي في المنظمة، كما يساعد الأفراد في كسب وتحسين المهارات القيادية لديهم. كما يذكر جميل، (2016، ص 18) أن للتدريب أهمية بالنسبة للدولة بشكل عام حيث تسعى الدولة الى تنمية المورد البشري لديها، كما تسعى إلى إيجاد أفراد قادرين ومتميزين بطموحاتهم، بالإضافة إلى إيجاد مؤسسات قادرة وتتنافس على الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية، مثل الوصول إلى الرفاهية الإنسانية في الدولة .

نستنتج أن للتدريب أهمية كبيرة، سواء كانت للمنظمة، او للموظفين، حيث يساعد على تنمية ولاء الموظفين للمنظمة، ويساعد المنظمة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، وكما يعمل على توضيح الأهداف للموظفين، ويعمل على تحديث معلوماتهم بمجال العمل، مما يعمل على تحفيز الموظفين للعمل، كما يمكن أن نعتبر التخطيط مؤشراً لتوجهات المنظمة نحو التطور والإرتقاء بالأداء وكذلك التكيف مع المتغيرات البيئية التي تجعل المنظمة في حراك دائم نحو التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات.

4.1.2 قواعد التدريب:

إنّ كون التدريب عملية منظمة فالإنّ له العديد من القواعد الخاصة به التي يجب مراعاتها عند القيام بالتدريب، ومن هذه القواعد كما ذكرها (اسماعيل، 2014، ص 24) :

1. أن يكون الهدف من التدريب واضحاً ومناسباً للمتدربين وللمادة التدريبية، وينبغي تحديد ما هو المستوى المتوقع من المتدرب الوصول إليه بعد تلقي التدريب.
2. أن يكون البرنامج التدريبي مناسباً للاحتياجات التدريبية للمتدرب، حيث يجب أن يتم بناء البرنامج حسب هذه الاحتياجات، حتى يستطيع المتدرب القيام بعمله بشكل أفضل، وكفاءة أعلى .

3. التناسق بين رؤية المؤسسة ونمط التدريب، لذلك يجب أن تكون البرامج مرنة تتناسب مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.

4. اعتماد الأساليب المناسبة للمتدربين التي تتصف بالتنوع؛ لتقديم كل ما هو حديث في مجالات العمل.

وهذا بالإضافة إلى أسس وقواعد أخرى أشارت إليها بعض الدراسات ومن أهمها: عملية اختيار المدربين، حيث ينبغي اختيارهم بدقة عالية، واستناداً إلى عدة معايير واسس مثل التخصص، والدرجة العملية، وسنوات الخبرة، وغيرها، إضافة إلى الميزانية الخاصة بالتدريب التي يجب أن تتوزع بشكل واضح على التكاليف الخاصة بالتدريب، مثل الإيجار، والمدربين، والمواد التدريبية (لامية، 2013، ص 15). كما أضاف أنه يجب اختيار المتدربين وفق خطة مدروسة، وتراعي التدرج الوظيفي، لتزويده بالمهارات المطلوبة، إضافة أن المواد التدريبية لا بد أن تكون مناسبة للبيئة العملية بالمنظمة؛ حتى يتسنى للمتدرب الاستفادة منها بعد التدريب، ونقلها إلى بيئة العمل، ومن الأمور الهامة التي يجب مراعاتها الواقعية في التدريب أي أن يكون التدريب قريباً من الواقع، ويعبر عن ما يحتاجه المتدربين، فالتدريب البعيد عن الواقع يؤدي إلى إحباط العاملين وعدم استطاعتهم نقل ما تم تعلمه إلى منظماتهم .

كما يضيف بعض المبادئ المهمة للتدريب، ومنها: الاستمرارية، أي أن يكون التدريب مستمراً وليس بشكل فجائي، ولفترة محدودة، واعتبار التدريب هو عملية مستمرة تخص المنظمة ككل، وليس الفرد فقط، لذلك تعمل المنظمة على تطوير موظفيها بشكل مستمر، لضمان استمراريتها، ومتابعة التطور على المستوى العالمي والمحيط لها . كما أنه تم اعتبار التدريب نظاماً متكاملًا له مدخلات، ومخرجات، وتغذية راجعة؛ لاستخدامها في تقييم فعالية التدريب؛ ولا بد أن تكون العناصر جميعها متكاملة مع بعضها البعض، ومن الاسس الهامة للتدريب مرونة التدريب، بمعنى أن يكون التدريب متجدداً، ولا بدّ من العمل على تطويره؛ ليتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها . (الهلال، 2016، ص 251)

وهناك أسس هامة للتدريب يجب مراعاتها بالتدريب، أهمّها : التدرج بالتدريب، وهي أن يبدأ التدريب بالمهارات والمعارف، ثم الانتقال إلى التطبيق العملي في مجال العمل . إضافة إلى مبدأ مراعاة التوقيت، حيث يجب أن يكون التدريب مناسباً لوقت المتدربين، ولا يؤثر على عملهم في المنظمة، كما يجب مراعاة مبدأ المشاركة؛ لأن المتدرب الذي يشارك الحوار، ويتبادل المعلومات مع المتدربين الآخرين يكون أكثر سرعة بالتعلم من المتدرب الذي لا يشارك، كما أن من المبادئ الهامة بالتدريب التي يجب مراعاتها هي مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى العمل، حيث تظهر فعالية التدريب عندما يستطيع المتدرب نقل التدريب إلى واقع عمله، ومن أهم الاساليب التي تدعم

وتساعد على زيادة فعالية التدريب هو أسلوب المحاكاة لظروف العمل . إضافة الى مبدأ المعلومات العكسية المتمثل في إعطاء المتدرب معلومات عن مدى التغيير في سلوكه بعد التدريب، حيث يمكن الحكم على فاعلية التدريب من خلال ذلك (يسرى و نرجس، 2018، ص 13) .

وتضيف بعض الدراسات أن من المبادئ التي يجب مراعاتها بالتدريب الشرعية، وهذا يعني، أن يكون التدريب حسب القوانين والأنظمة السائدة في المنظمة، إضافة إلى المنطقية، أي، أن يكون ناتجاً عن فهم عميق لاحتياجات المتدربين التدريبية، كما أن الهدفية من الأسس الهامة للتدريب، أي أن يكون الهدف من التدريب واضحاً ومحددأ من جميع النواحي، مثل الزمان والمكان والتكاليف وغير ذلك، كما يجب مراعاة الشمول في التدريب، أي يشمل جميع المواضيع الخاصة بتتمية رأس المال البشري مثل الأخلاق والقيم، وأن يوجه إلى جميع المستويات بالمنظمة، كما أن الإستمرارية في التدريب من الأمور الهامة بالتدريب، حيث يجب أن تضمن استراتيجية التغيير المستمر، والتدرج من أساسيات التدريب، أي أن يبدأ التدريب بالمسائل البسيطة، ثم الانتقال إلى المسائل الأصعب . (جميلة، 2017، ص 19)

بناءً على ما سبق، نلاحظ أن هناك مبادئ وأسس يجب أخذها بالحسبان عند القيام بالتدريب، لضمان فعالية التدريب، وتحقيق أهدافه، وأهم هذه المبادئ استمرارية التدريب، أي ألا يكون لمرة واحدة فقط، وشموليته، أي أن يشمل جميع المستويات في المنظمة، وأن يمتاز بالمرونة؛ لمواكبة كل ما هو جديد، ويجب التدرج بالتدريب، وذلك بتزويد المتدرب بالمهارات التي يحتاجها، ثم الانتقال إلى المجال التطبيقي، ومن المبادئ الهامة هو إمكانية نقل المتدرب لما تعلمه إلى عمله في المنظمة؛ لضمان فعالية التدريب، إضافة إلى مبدأ المشاركة، وهو ما يميز التدريب عن التعليم، حيث يكون المتدرب مشاركاً بالحوار، ويتبادل المعلومات مع زملائه، ويكون أكثر فعالية وأكثر سرعة بالتعلم؛ لأن المشاركة تعمل على ترسيخ المعلومات، كما يجب اعطاء المتدرب معلومات عن مدى التغيير في سلوكه بعد التدريب، لمعرفة مدى فعالية التدريب .

5.1.2 أنماط التدريب :

إن وضع البرنامج التدريبي وتحديد الأهداف المرجوة منه -وذلك بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين - يعني ذلك أن يتم البحث عن أسلوب مناسب يلائم الهدف؛ لأن الأسلوب التدريبي من الأمور المهمة التي يجب اتباعها وانتقاؤها بشكل دقيق؛ لضمان نجاح عملية التدريب، حيث تنوعت الاساليب بناء على اختلاف غايات التدريب.

ويمكن تعريف الأسلوب التدريبي بأنه الطريقة التي يتم تبنيها لنقل المعلومة من المدرب الى المتدرب؛ بهدف تطوير مهاراتهم وتمنيتها . (دودين، 2018، ص 27-28) ومن الأنماط المتبعة للتدريب مايلي :

1. المحاضرة: وهي عبارة عن عملية إلقاء للمعلومات من طرف المدرب بطريقة مكتوبة، او غير مكتوبة، قد يتبعها نقاش في بعض الاحيان، ويمكن اتباع هذا النمط عندما يكون وقت التدريب قصير ويكون عدد الحاضرين كبيراً، حيث لا يكون مجال لنقاش جميع الحاضرين، وما يميز المحاضرة أنها لا تلتزم بعدد معين من الحضور، وما يعيب هذا الأسلوب أن المتدرب يكون مستمعاً فقط، إضافة إلى عدم إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والأفكار بين المشاركين، كما أنها تشكل ضغطاً كبيراً على المدرب؛ لأنه يعمل بشكل فردي لإيصال المعلومة للمتدرب .

2. المؤتمرات والندوات : وهي عبارة عن تجمع كبير من المتدربين وذوي الاختصاصات، لمناقشة قضية ما، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم ما يميز هذه الطريقة هو إتاحة الفرصة لكل متدرب بطرح افكاره ووجهات نظره، اضافة الى امكانية تبادل المعلومات والاستفادة من خبرات الآخرين نتيجة النقاش معهم، ومن عيوب هذا الأسلوب أنها لا تعطي المعلومات بشكل منظم ومرتب بطريقة يسهل فهمها، كما أنه لا تعطي الفرصة لتقديم وشرح المعلومات المفصلة .

3. العصف الذهني : وهي عبارة عن إعطاء مجموعة معينة -يتم اختيار افرادها بدقة عالية- بعض المواقف، ويطلب منهم التفكير بشكل مدروس ومنطقي بطريقة التصرف في هذا الموقف، ومحاولة إيجاد الحلول لها، ومن أهم ما يميّز هذا الأسلوب أنه ينمي التعاون بين أفراد المجموعة، ويساعد استخدامه على إيجاد حلول ابتكارية وجديدة، ويعمل على تقوية الإبداع والإبتكار لدى المتدرب، وما يعيب هذا النمط أنه يتطلب من المدرب تهيئة الظروف المناسبة لتوليد الأفكار الإبداعية، وأنه يعتمد على مدى فهم قدرات المتدرب للتدريب لإنتاج الأفكار .

وأضاف (السالم، 2014، الصفحات 285-286) بعض الأنماط التدريبية، نذكر منها :

1. دراسة الحالة : هي عبارة عن ذكر توصيف لوضع إداري معين يمكن الابتداء بمقدمة عن الوضع، أو البدء بالمشكلة مباشرة وطلب من المتدربين إيجاد الحلول المناسبة لها، وما يميز هذه الطريقة تنمية قدرات البحث لدى المتدرب، وتقوي لديه التفكير المنطقي، وتوضح له أن هناك أكثر من حل أو اتجاه للمشكلة من خلال النقاش مع المشاركين .

2. طريقة البريد الوارد : وهي عبارة عن وضع المتدرب في حالة مشابهة لوضع العمل والبيئة العملية الواقعية، وإعطائه جميع المستندات الخاصة بالعمل، وعليه أن يحدد ما هو الحل الأنسب للتصرف، وذلك بعد تزويده بالتعليمات، وما هي الحدود التي لا يجب تجاوزها، ومن ميزات هذه الطريقة أنها تكشف عن قدرات المتدرب في حل المشاكل، ولكن من مساوئها أنها تحد من فرص المشاركة الجماعية؛ لأنها تركز على الفرد بشكل أساسي .

إضافة إلى ما سبق يذكر حيدر، (2020، الصفحات 140-144-148) بعض الأنماط التي تعتبر من الأنماط الحديثة للتدريب وهي :

1. نمذجة السلوك : وهي عبارة عن طريقة توضح ما هو السلوك الذي يجب اتباعه، و ما هو السلوك النموذجي المطلوب إتقانه، ويكون الهدف من هذا التدريب هو تعديل سلوك معين لدى المتدرب، حيث يركز على مهارة شخصية واحدة، ومن أهم ميزاته هو توفير الفرصة للمتدرب لممارسة السلوك المطلوب، كما يعمل على تسهيل نقل التدريب إلى العمل .

2. تدريب الحساسية: وهو عبارة عن عقد لقاءات بين المتدربين يتم فيها مناقشة وتقييم سلوكهم من قبل المتدربين الآخرين وذلك عن طريق الاحتكاك فيما بينهم، والهدف لهذا النمط هو تفسير السلوك الخاطئ، والعمل على تعديله، لا يوجد مادة تدريبية ولا مدرب في التدريب ولكن يوجد موجه لمنع المشاكل خلال التدريب نتيجة المصارحة بين المشاركين .

3. المحاكاة : عبارة عن أسلوب تدريبي يعتمد على تمثيل الواقع من قبل المتدرب، واتخاذ قرارات تؤدي إلى نتائج تعبر عن ما سيحدث كما لو كان في موقع العمل، وما يؤخذ على هذا التدريب أنه يحتاج إلى تهيئة الظروف المماثلة التي تحاكي الواقع العملي، كما أنه مكلف جداً، ويحتاج إلى الحصول على المعلومات الحديثة وبشكل مستمر عن الواقع العملي .

نستنتج أن هناك الكثير من الأساليب التدريبية التي يمكن اتباعها، ولكن اختيار أيٍّ من هذه الأساليب يعود إلى الظروف الخاصة بكل منظمة، و إلى قدرات المنظمة على توفير مستلزمات كل أسلوب، حيث أن هناك أساليب تحتاج إلى تهيئة ظروف معينة للتدريب . ويمكن اعتبار أسلوب العصف الذهني من الأساليب المناسبة للتدريب في القطاع العام، حيث يساعد على التفكير الإبداعي ويتيح الفرصة لجميع المتدربين بالمشاركة، كما يمكن أن ينتج عنه إيجاد حلول ابتكارية لبعض المشاكل الموجودة، كما أن أسلوب المحاكاة من الأساليب المجدية في القطاع العام، وهو من الأساليب التي تحاكي واقع العمل للمتدرب، ولكن قد تحتاج الى توفير ظروف معينة ومثابرة لظروف عمل كل موظف، وهذا قد يكون مكلفاً بالنسبة لجهة التدريب، كما أنه يمكن اعتبار نمذجة السلوك من الأساليب الفعالة في القطاع الحكومي، لأنه يزود المتدرب بالنموذج الذي يجب اتباعه بالعمل، ومن أهم ما يميز هذه الأساليب أنها تمكن المتدرب من نقل ما تعلمه إلى الواقع العملي .

6.1.2 مراحل التدريب :

تتكون العملية التدريبية من عدة مراحل متتالية لتقييم البرامج التدريبية، وقد اختلف الباحثون في عدد المراحل التي تمر بها العملية التدريبية، حيث لا يمكن تقديم نموذج موحد ومعتمد لجميع المنظمات، نظراً لاختلاف الظروف الخاصة بكل منظمة، حيث حددت (سعد، 2012، ص 15) مرحلة تقدير الاحتياجات ومرحلة التصميم ومرحلة التطوير ومرحلة التنفيذ إضافة مرحلة التقييم، وكان

ذلك بالاعتماد على نموذج أدي للتدريب، بينما يرى (ابو عزيز، 2014، ص 26) أن مراحل العملية التدريبية هي جمع وتحليل البيانات، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية ومرحلة تقييم البرنامج التدريبي . أما دراسة (الجعبري، 2017) فذكرت مراحل التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أنواع التدريب، وإليها تصميم البرامج التدريبية، و تحديد الأساليب التدريبية، وأخيرا تقييم البرامج التدريبية .

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنّ العملية التدريبية باختلاف مراحلها تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية، وتحدد المراحل حسب الظروف الخاصة بالمنظمة، والفئة المستهدفة من التدريب، وترى الباحثة أنه يمكن اعتماد اربع مراحل للتدريب، وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، ثم تنفيذ البرامج، واخيرا التقييم، حيث أن مرحلة تحديد الاحتياجات يمكن أن تتضمن مرحلة جمع وتحليل البيانات، ومرحلة تصميم البرامج ممكن أن تتضمن مرحلة تحديد نواع وأساليب التدريب .

7.1.2 تقييم البرامج التدريبية :

1.7.1.2 مفهوم التقييم :

للتقييم العديد من التعريفات في كثير من الكتب والدراسات، ونذكر منها تعريف حمدان و (العيثاوي، 2019، ص 185)، أنه عملية تهدف الى متابعة تنفيذ خطة التدريب، للتأكد من أنها تجري ضمن المعايير المرسومة، والوقت المحدد لها، وضمن الميزانية المرصودة لها . كما يعرفه (السالم، 2014، ص 279) أنه الخطوات التي تستعملها المنظمة لقياس كفاءة البرامج التدريبية، ومستوى نجاحه في الوصول إلى الأهداف التي وضعتها المنظمة، كما تهدف الى قياس كفاءة كل من المتدرب والمدرّب.

ويعرّف بأنه الطريقة المنهجية لجمع المعلومات التي تتعلق باتخاذ القرارات اللازمة؛ لاختيار، او اعتماد، او تعديل، الانشطة المختلفة، ويكون ذلك الجمع تبعا لخطة مسبقة، للتأكد من أن تلك المعلومات مفيدة . . (p1). (Mohamed, & Alias, (2012)

كما عرّف أنه الوسيلة المستخدمة لمعرفة، أو تحديد قيمة التدريب، وتقييم نتائجه، وإلى أي مدى يلبي التدريب الاحتياجات التدريبية الفردية و التنظيمية. (p1). (Mohamed, & Alias, (2012) من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة تعريف التقييم أنه عملية منظمة تسعى إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة منها، ضمن الوقت والميزانية المحددين لها، وبأقل التكاليف.

8.1.2 أبعاد تقييم التدريب :

تباينت وجهات النظر بين الباحثين في تحديد أبعاد تقييم التدريب، وذلك لاختلاف الهدف من الدراسات، واختلاف الهدف من التقييم لبرامج التدريب، واختلاف المستهدفين بالدراسة، وفيما يلي ذكر لبعض أبعاد تقييم التدريب كما وردت في بعض الدراسات السابقة:

جدول رقم (1) أبعاد تقييم التدريب كما وردت في بعض الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	أبعاد التقييم المذكورة بالدراسة
1	(الزيدي و محمد، 2016)	(ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية)
2	(إيمان & عبد القادر، 2020)	(ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) حسب نموذج كيركياتريك
3	Mohamed & Alias. (2012)	(ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) حسب نموذج كيركياتريك
4	(Mdhlalose, 2020)	(ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية، العائد من الاستثمار)
5	(سـوبجـاكـي، كـمـال الدين (2020)	((البرامج التدريبية، الجهة التدريبية، العائد من التدريب، المدربين)
6	Alrawas, & .Disomimba. (2019).	(ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) حسب نموذج كيركياتريك

9.1.2 معايير التقييم :

وتشمل المعايير التي يجب توافرها في البرامج التدريبية كما ذكرها (السالم، 2014، ص 280)

ما يلي :

1. ردود الأفعال : وهي التي تعبر عن مدى رضا المتدربين عن البرامج التدريبية حيث يمكن قياسها عن طريق الاستبانة التي تشتمل على العديد من الأسئلة، مثل ما مدى شعور المتدرب بالاستفادة من التدريب، وما هي الجوانب الأكثر فائدة بالنسبة له ؟.
2. التعلم : وهو الذي يقيس مدى تعلم واكتساب المتدرب من البرامج التدريبية من طرق وأساليب ومعلومات جديدة نتيجة اشتراكه بالتدريب .
3. سلوك المتدرب في العمل : وهو الذي يقيس التغيير الحاصل في سلوك المتدرب نتيجة الاشتراك بالبرنامج التدريبي .
4. النتائج التنظيمية : هنا يتم قياس أثر التدريب على المنظمة ككل، وليس على المتدرب بشكل خاص، حيث يمكن ملاحظة التكاليف، ومعدل دوران العمل في المنظمة، إضافة الى عدد

الشكاوي المقدمة من العملاء أو المستفيدين، ويعتبر هذا اختباراً لفاعلية البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المرسومة لها من قبل المنظمة .

ومن الجدير بالذكر أن المعيارين الأوليين يمكن إتمامهما خلال عملية التدريب، أما المعياران الاخيران فيكونان بعد إتمام عملية التدريب، أي هي عبارة عن عملية متابعة لآثار التدريب على كل من المتدربين والمنظمة ككل.

10.1.2 نماذج تقييم التدريب :

يوجد العديد من النماذج التي تعنى بتقييم البرامج التدريبية، نذكر بعض النماذج وأكثرها شهرة عالمياً :

1. **نموذج هامبلين (1974):** لقد حدد هذا النموذج خمسة مستويات لتقييم البرامج التدريبية وهي: (الحنة، 2016، ص 22)

أ. ردود الفعل: ويقاس هذا المستوى ردة فعل المتدربين على مدى نجاح البرامج التدريبية، ويمكن قياس هذا المستوى خلال العملية التدريبية، أو بعدها او بعد فترة زمنية .

ب. التعلم: يهدف هذا المستوى، الى قياس التغيير الحاصل في سلوك المتدربين، من حيث المهارات والمعارف التي تم اكتسابها خلال التدريب، ويمكن قياس التعلم قبل التدريب وبعده، لمعرفة الفرق .
ج.السلوك: ويعمل هذا المستوى على قياس مدى التغير في أداء المتدربين، ويتم القياس قبل وبعد التدريب.

د. النتائج التنظيمية : ويقاس هذا المستوى تاثير البرامج التدريبية على المنظمة، وماهي النتائج المتحققة منها.

هـ.القيمة المضافة: هي قياس تأثير البرامج التدريبية على درجة استمرارية المنظمة، وتعتبر من أهم المستويات.

وترى الباحثة أن هذا النموذج قريب من نموذج كيركباتريك، ويمكن القول إن بعض مستوياته تطبق في المؤسسات الفلسطينية ولكنه يضيف القيمة المضافة التي يصعب على بعض المؤسسات قياسها بشكل دقيق، وتحتاج الى وقت وجهد .

2. **نموذج باركر:** وقد حدد باركر اربعة مستويات لعملية التقييم للبرامج التدريبية وهو مشابه لنموذج كيركباتريك في المستويات الثلاث الأولى، بينما يختلف عنه في المستوى الرابع (احمد و عمر، 2017، ص 171) ومستويات هذا النموذج هي:

1. رضا المتدربين : وتعبر عن نظرة المتدربين حول التدريب الذي يتلقوه .
2. التعلم : وهو يقاس المعارف والمهارات التي اكتسبها المتدربون من التدريب .

3. أداء العمل : وهو عبارة التأثير الذي أحدثه التدريب في أداء المتدربين .
4. أداء المجموعة : ويقاس نتائج التدريب على المجموعة ككل بعد انتهاء التدريب .
- كما يمكن القول إنه يتم تطبيق بعض مستويات نموذج باركر؛ لأنه يتشابه مع نموذج كيرك باتريك من خلال قياس رضا المتدرب، وقياس التعلم، ولكنه يضيف أداء العمل وأداء الجماعة وهذا المستوى يحتاج إلى وقت وجهد لقياسه؛ لأنه يحتاج إلى تقييم أثر التدريب على الجماعة بعد التدريب .

3. أسلوب شركة بيل (the bell system) وهو أسلوب يختلف عن النماذج الأخرى، وهو عبارة عن تصنيف تم وضعه في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري، ومستويات هذا النموذج هي أربعة كما يلي : (الغوطي، 2020، ص 19)
1. مخرجات ردود الأفعال: وتمثل رأي المتدربين حول البرنامج التدريبي، ومدى قبولهم للبرنامج.
 2. محصلات الإمكانيات: وهو ما يتوقع من المتدربين أن يعرفوه، أو ينتجوه بعد انتهاء التدريب.
 3. محصلات التطبيق: ويتضمن ما يتوقع من المتدربين أن يفعلوه في الواقع العملي نتيجة التدريب.
 4. محصلات القيمة: من أهم النتائج لأنها تحدد قيمة البرنامج التدريبي مقارنة مع التكاليف، أي تبين مدى فائدة المنظمة من التدريب مع المراعاة للوقت والجهد والموارد المستثمرة.
- يمكن القول أنه يتم تطبيقه بشكل نسبي حيث أنه يقيس رضا المتدرب والنتائج المتوقعة من المتدرب بعد التدريب من خلال قياس معارف المتدربين قبل وبعد التدريب عن طريق التقييم القبلي والبعدي، إلا أنه يحتاج إلى وقت وجهد في حساب القيمة ومقارنتها مع التكاليف .

4. نموذج كيرك باتريك : وهو النموذج الأكثر شهرة و الأوسع انتشارا لتقييم التدريب حيث عمل على تصميمه البرفسور (Donald Kirkpatrick) علم 1976، وعمل على تطويره في العام 1998، ويعمل هذا النموذج على تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مستويات، وكل مستوى له أهمية في التقييم، حيث لا يجوز تقييم أي مستوى من المستويات الأربع دون تخطي المستوى السابق، وتزداد الصعوبة في المستويات الأربع كلما ارتفعنا إلى المستوى التالي في هذا النموذج، و في ما يلي المستويات المكونة لهذا النموذج :

المستوى الأول :

- ردة الفعل: وهي قياس رضا المتدربين عن التدريب، من حيث بيئة التدريب، من اضاءة وغيرها، ومن حيث المواد التدريبية، والمتدرب هل يمتلك القدرة على التدريب (الجعبري، 2017، ص 25) .

- ويمكن قياس درة فعل المتدرب من خلال الاستبانات، او المقابلات، او الملاحظات، وتعتبر الاستبانات هي الأكثر شيوعاً لقياس ردة الفعل . (احمد و عمر، 2017، ص 165)

من أهم الفوائد الناتجة عن قياس ردة الفعل للمتدربين التعرف على مشاعر المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، حيث تشمل محتوى التدريب والمدرّب والوسائل التدريبية، كما يمكن استخدامها كتغذية راجعة تساهم في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية وتحسين أداء المدربين. (موسى، 2016، ص 17)

المستوى الثاني:

التعلم: ويقاس هذا المستوى مدى التعلم الحاصل عند المتدرب، من حيث تعلم المبادئ والحقائق والمهارات التي تقدم في البرنامج التدريبي، ويعتبر هذا المستوى أكثر صعوبة من المستوى الأول. (الجعبري، 2017، ص 17)

ويشير قديد والعربي، (2021، ص 240) أنه يمكن قياس التعلم من خلال عدة أمور منها:

1. تعلم المعارف، وهي عبارة عن الحقائق ويمكن قياسها خلال الاختبارات .
2. تعلم المهارات: وهي قدرة الفرد على العمل بطريقة دقيقة ومنظمة، وتعمل على اختصار الوقت والجهد .

3. تعلم الاتجاهات : وهي يمكن التعرف عليها من خلال تفكير الفرد وسلوكه نحو أمر ما .
كما أشار (موسى، 2016، ص 17) أنه يمكن قياس التعلم عن طريق الاختبارات قبل وبعد التدريب، أما أن تكون كتابية، أو شفوية، أو عن طريق نقاشات مع المتدربين، كما يمكن عمل تقييم ذاتي من خلال تقييم المتدربين لأنفسهم .

المستوى الثالث :

السلوك في مجال العمل :- ويقوم هذا المستوى كيفية نقل المتدربين للمعارف والمهارات التي تم اكتسابها الى مكان العمل، حيث أنه لا يمكن توقع النتائج الايجابية ما لم يتم تغيير إيجابي في سلوك المتدرب، لذلك من المهم معرفة إذا تم نقل المعرفة إلى مكان العمل، ويمكن استخدام الاستبانة والمقابلة في تقييم هذا المستوى . (Alsalamah and Carol Callinan, 2021, p3)

المستوى الرابع :

تقييم أثر التدريب (النتائج التنظيمية) : ويتمثل هذا المستوى في الربط بين نتائج التدريب والأهداف المرسومة من قبل المنظمة، وقياس ماهي الفوائد من التدريب التي تعود على المنظمة مثل: توفير النفقات، وعدد الشكاوي المقدمة، وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى معدلات الغياب، ومعدل الدوران في العمل . ويمكن قياس هذا المستوى من خلال التغذية الراجعة من الرؤساء بالعمل، وأيضاً عن طريق تحليل أداء المنظمة قبل وبعد التدريب، أو من قبل المواطنين الذين يتعاملون مع المنظمة بشكل مستمر . (احمد و عمر، 2017، ص 167)

نموذج فيليبس (Phillips's :1997)، ويضيف هذا النموذج بُعداً خامساً إلى أبعاد نموذج كيرك باتريك لتصبح المحاور التقييم هي كما يلي : (الحتة، 2016، ص 23)

-ردة الفعل والفعل المخطط :وتهدف هذه الخطوة إلى قياس ردة فعل المتدربين حول البرنامج التدريبي، وبيان الخطوط العريضة لخطة تنفيذ ما تم تعلمه من البرنامج التدريبي، وهذا ما يميز هذا النموذج عن نموذج باتريك .

-التعلم : وهو قياس ما تعلمه المتدرب من مهارات ومعارف من خلال البرنامج التدريبي، عن طريق الاختبارات والمحاكاة والتقييمات الجماعية، لكن التقييم الإيجابي لهذا المستوى لا يعني أن المتدرب سوف يعمل على تطبيق ما تعلمه في مكان العمل بعد الانتهاء من التدريب حسب ما يرى فيليبس .

-ممارسات العمل : ويهدف هذا المستوى إلى قياس مدى التغيير في سلوك المتدرب بعد عودته إلى العمل، وذلك يمكن قياسه من خلال المقابلات مع مرؤسي أو مدراء المتدربين؛ لمعرفة مدى التغيير بسلوكهم في العمل، و يرى فليبس أن التغيير في السلوك لا يعني نتائج إيجابية للمنظمة ككل .

-نتائج العمل : ويهدف هذا المستوى إلى قياس النتائج التي تم تحقيقها في مكان العمل بعد التدريب، وهو يقيس مدى التغيير في مخرجات العمل، والجودة، والزمن، والتكاليف، ورضا الجمهور .

_ العائد على الاستثمار : ويهدف هذا المستوى إلى مقارنة الأرباح العائدة على المنظمة من تنفيذ البرنامج مع التكاليف له، وعادة ما تكون من خلال نسبة مئوية، ويمكن الاستفادة من التحليل المالي للمنظمة .

يمكن القول إنه يطبق بشكل كبير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؛ لأنه يتشابه بشكل كبير مع نموذج كيرياتريك المطبق بالمنظمات الحكومية باستثناء المستوى الأخير، وهو قياس العائد من الاستثمار بالتدريب، لأنه يحتاج إلى تحليل مالي؛ لمعرفة ما هي الأرباح الناتجة من التدريب، وهذا ليس باستطاعة المنظمات الحكومية قياسه في الوقت الحالي، لذلك فإن استخدام أي من النماذج السابقة يعود إلى فلسفة المنظمة وطبيعتها، إضافة إلى فلسفة الجهة القائمة على التدريب، وطبيعة المهارات والبرامج التي تقدمها، والهدف من التدريب الذي تعقده .

بعد الاطلاع على النماذج السابقة تم اختيار نموذج كيرك باتريك في الدراسة الحالية؛ لأنه يمتاز بالبساطة والوضوح وسهولة الفهم، ولا يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، كما أنه نموذج عالمي ومعترف به عالمياً، كما أن أغلب النماذج الأخرى اعتمدت عليه بشكل أساسي، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج يعود بالفائدة على الجهة القائمة على التدريب، وهي المدرسة الوطنية، بحيث يزودها بالتغذية الراجعة عن البرامج التدريبية التي تقدمها، مثل: مدى رضا المتدربين عن هذه البرامج، وما هي نقاط القوة للعمل على تعزيزها؟ وما هي نقاط الضعف للعمل على معالجتها؟ . كما يعود بالفائدة على الوزارة التي يعمل بها المتدربون، من حيث معرفة المهارات والخبرات التي اكتسبها المتدربون، والتي تساعد في تطوير العمل بها وتحقيق أهدافها .

ويمكن القول إنه يطبق في المنظمات الحكومية الفلسطينية، من حيث تقييم رد فعل المتدربين حول التدريب، وقياس ما تعلمه المتدرب من مبادئ ومعارف، إضافة إلى قياس مدى التغيير في سلوك المتدرب في مكان عمله، وصولاً إلى التعرف على أثر التدريب على المنظمة ككل.

المبحث الثاني: رأس المال الفكري: المفهوم وآليات القياس

في ظل التقدم المتسارع الحاصل في جميع مجالات الحياة، وخاصة في مجال الإدارة والمعرفة و التكنولوجيا، أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها، بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، لذلك يتوجب عليها الإهتمام بجميع مواردها وتمييزها وخاصة المورد البشري الذي يمتلك المعارف والخبرات الذي تستطيع المؤسسة تمييزه لتنافس المؤسسات الأخرى، وذلك عن طريق استخدام الموارد بأفضل الطرق لها، ورأس المال الفكري هو عبارة عن تجميع هذه الموارد كلها، وفي هذا المبحث سيتم التعريف بمفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومتطلباته، وما هي نماذج قياسه؟.

1. مفهوم رأس المال الفكري : تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون لرأس المال الفكري، حيث يعرفه (الخلايلة، 2020، ص 17) " أنه ثروة حقيقية، ومعرفة قيّمة يمكن استثمارها وتشغيلها بشكل فعال لصالح البنك، وهو مصدر قوة في تحقيق الميزة التنافسية، والمتمثلة في الخبرات والكفاءات والمهارات التي تمتلكها البنوك". حيث تم ربط رأس المال الفكري بتحقيق الميزة التنافسية في البنوك، ولكن في تعريف آخر أكثر عمومية يرى "أن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والموهبة والمهارة والعلاقات والاجراءات التي بحوزة المؤسسة، والتي توظف؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة، باعتباره أحد الموجودات غير الملموسة، ومورد من الموارد البشرية". (عبد الستار، 2020، ص 213)

وهناك من يعرف رأس المال الفكري " أنه ما تمتلكه المنظمة من مكونات بشرية وتنظيمية وعلائقية، والتي تتمثل بالكفاءات المبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، كذلك ما لديها من علاقات مع كافة الأطراف الداخلية و الخارجية، وتساهم في تنمية الحصة السوقية، وتؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية". (عبد الهادي، 2017، ص 17)

بينما ترى (الخصري، 2015) أن رأس المال الفكري " هو مجموع المعارف، والمهارات، والخبرات، والتعليم المتراكم لدى العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وتوليد الأفكار بالتطوير الخلاق والإستراتيجي لأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات ". وفي هذا التعريف تركيز أكبر المعارف والأفكار كمكون أساسي في رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري هو عبارة عن المعرفة التي تطورها المؤسسة حول كيفية تقديم خدماتها، كما يتضمن المعلومات حول المستفيدين من خدماتها، وهو مزيج من المعرفة والخبرة. (Khan&, 2016, p31)

كما يعرف رأس المال الفكري أنه جزء لا يتجزأ من سمعة المؤسسة، ويتكون من الموارد غير الملموسة التي تتعلق بالمؤسسة نفسها، مثل الإدارة، والإجراءات، والسمعة، والثقافة، والإستراتيجيات والمهارات والمعارف والخبرات، إضافة إلى العلاقة التنظيمية الداخلية، أو الخارجية مع المؤسسات الأخرى، او المستفيدين من خدماتها. (Aba zeed, 2017, p3)

ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة رأس المال الفكري أنه مجموع المهارات والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والعلاقات التي تمتلكها المنظمة، سواء كانت داخلية، أو خارجية، ويمكن استثمارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1.2 أهمية رأس المال الفكري :

يرى الراشدي، (2017، ص 30) أن أهمية رأس المال الفكري تكمن في :

1. أن الاستثمار في رأس المال الفكري يساعد في توفير بيئة عمل أكثر مهنية، وأكثر تطوراً ضمن نظام يعتمد على الشفافية .
2. اعتبار رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي؛ لأنه يمثل المعلومات والحقائق هي التي تمنح المنظمة القدرة على الاستمرار والتنافس .
3. أن الاستثمار في رأس المال الفكري يساعد في تحقيق التنمية المستدامة؛ لأنه يستهدف تطوير الموارد البشرية بشكل فعال .

ويضيف (محمد و فاطمة الزهراء، 2014، ص 85) أن تدريب الموظفين والإداريين، وزيادة معارفهم، وتعليمهم افضل المعارف يعتبر من أهم العوامل التنافسية للمنظمة. في ظل الاقتصاد المعرفي الحالي أصبح رأس المال الفكري يشكل مورداً إستراتيجياً هاماً، لأنه موردٌ من الصعب تقليده، ولا يمكن إيجاد بديل له.

1.1.2 مكونات رأس المال الفكري ونماذج قياسه:

هناك اختلاف بين الباحثين والكتاب على تحديد مكونات رأس المال الفكري ونورد بعض الدراسات التي أشارت إلى مكونات رأس المال الفكري، وهي كما يلي :

جدول رقم (2) مكونات رأس المال الفكري حسب ما وردت في الدراسات السابقة :

الرقم	الدراسة	الابعاد
1.	دراسة (صالح، سلمان، و عوض، 2018)	(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) .
2.	دراسة (شعلان، 2018)	(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) .
3.	(بركات، 2020)	(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، والعلاقاتي).
4.	(النصر الله، 2021)	(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)
5.	Hejase, Hejase, Tabsh, & ((Chalak, 2016))	(رأس المال الخارجي (المتصل بالزبائن) (رأس المال الداخلي (الهيكلي)، و(رأس المال البشري).
6.	(Abazeed,2017)	رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي

نلاحظ أن الدراسات السابقة تمحورت حول المكونات الرئيسية الثلاثة، وهي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقتي)، المكونات التي اعتمدها الدراسة الحالية:

1. رأس المال البشري :

يعرف رأس المال البشري : " يمثل رأس المال البشري العاملين الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على ادخال التعديلات، او التغييرات الجوهرية، وإنتاج الأفكار الجديدة، والأساليب المتطورة على كل شيء بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال متطلبات متلقي الخدمة، واقتناص الفرص المناسبة التي تتيحها التقنية ". (شبير، 2015، ص 3)

أما (قوادرية، 2016، ص 26) فتشير أن رأس المال البشري " هو الرصيد المتراكم من المعارف الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم، ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها خلال مدة عملهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية ". وعرفه آخرون أنه المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة داخله، ويعتبر رأس المال البشري هو

قلب رأس المال الفكري . (Hejase, Hejase, Tabsh, & Chalak, 2016, p. 577)

هناك من رأى أن رأس المال البشري هو مجموعة من خصائص الموظف، والقدرات في أشكال المعرفة والمهارات، والخبرات، والتعليم، والإبداع، والالتزام، والابتكار، والحياة والمواقف المتعلقة بالعمل والدوافع (Abazeed, 2017, p. 45) .

مما سبق نستطيع القول إن رأس المال البشري يتكون من مجموع المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة، وتسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى التنافسية .

2.1.2 أهمية رأس المال البشري :

إن أهمية رأس المال البشري تكمن في تقديم خدمات جيدة للزبائن لنيل رضاهم؛ والمحافظة عليهم، كما أن الاهتمام برأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الانتاجية ويزيد من جودة الاداء في المنظمة، كما ان وجود رأس المال البشري وما لديه من خبرات ومعارف يعتبر ميزة تنافسية للمنظمة. (قوادرية، 2016، ص 33)

وهناك من يضيف أن رأس المال البشري يعتبر من الموارد التي تؤثر تأثيراً مباشراً على اداء المنظمة ككل، حيث إن المؤسسة التي لديها رأس مال بشري متميز بالخبرات تستطيع أن تتطور وتنمو وتتفوق . كما تمثل الكفاءة التي يتميز بها الأفراد الأساس للبحث العلمي، وتوظيف نتائجه . كما يمكن أن يمثل رأس المال البشري مصدر دخل وطني كبديل لمصادر الدخل الأخرى (رحيمة، 2015، ص 6).

اما دراسة (شبير، 2015، ص 37) فتري ان رأس المال البشري يمكن أن يساعد في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال ادارة جميع عناصر الإنتاج في المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحسين الإنتاجية للمنظمة، وبما أن رأس المال البشري يتكون من مجموعة من المعارف والخبرات التي تتكون نتيجة التدريب، أو من الحياة العملية والممارسة، بالإضافة لسعي المنظمة إلى الحصول على رضا العميل يتطلب ذلك الاهتمام بالبحث العلمي والتدريب، لتوفير العنصر البشري القادر على الابداع والابتكار وهذا هام جدا بالنسبة للمنظمة للحصول على الميزة التنافسية في السوق، وتحقيق اهدافها .

ولكن ذلك يختلف في القطاع العام، يمكن أن يساعد رأس المال البشري في التنمية المستدامة من خلال إدارة جميع الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وتقليل الأخطاء في العمل، إضافة إلى تقليل عدد الشكاوي المقدمة من المواطنين، وبما أن رأس المال البشري مجموعة من المعارف والخبرات التي يتمتع بها الموظفون للحصول على رضا المواطنين وتحقيق الاستفادة لهم عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية، فإن ذلك يتطلب من المؤسسة الاهتمام بالتدريب، لتوفير المورد البشري الذي يكون قادراً على الإبداع والابتكار، وهذا هام جدا للمؤسسة للحفاظ على استمراريتها .

وبناء على ما سبق يمكن القول إن المنظمة التي تمتلك رأس المال البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات المتميزة تستطيع التحكم بالموارد الأخرى، والعمل على تحسينها وتطويرها .
خصائص رأس المال البشري: فيتسم رأس المال البشري بعدة سمات أهمها ان رأس المال البشري ينقسم إلى ما هو فطري، او ما هو مكتسب من خلال العمل بالمنظمة وسنوات الخبرة. كما يمتاز بالحاجة إلى التجديد والتطوير الدائمتين، كما أنه ينحصر في الشخص الذي يمتلكه (قوادرية، 2016، ص 26) و (رحيمة، 2015، ص 5) .

ونلاحظ أن رأس المال البشري اما أن يكون بالفطرة أو مكتسباً من خلال العمل في المنظمة و يحتاج الي التطوير والتجديد، حيث إن المهارات والخبرات والمعارف تحتاج إلى تجديد، لمواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل، كما أنه ينحصر في شخص الفرد الذي يكتسبه فقط، أي لا يمكن معرفته إلا إذا تمت مشاركته مع الآخرين .

3.1.2 رأس المال الهيكلي :

يعرف رأس المال الهيكلي بأنه "البيانات، ونظم المعلومات، والنشرات، وثقافة المنظمة، والابتكارات، والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمية، والعمليات، والأجهزة والمباني، والبرامج ،،،، الخ، التي تمثلها المنظمة، وتساهم في تميز وجودة الخدمة التي يتلقاها جمهور المستفيدين (عبد الهادي، 2017، ص 26).

وهناك من يرى أن رأس المال الهيكلي يمثل البنى الأساسية لرأس المال البشري، كما يتضمن نوعية نظم وقواعد المعلومات وبرامج التدريب، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تحريك واستخدام رأس المال البشري". (مهدي و البلداوي، 2017، ص 97)

بينما يرى chadha&sharma,2015 أن رأس المال الهيكلي هو مجموعة من السياسات والإجراءات التي تحقق للمؤسسة القدرة على تقديم خدماتها المتميزة للمواطنين في وقت محدد، وتعزز من قدرتها على متابعة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها. (علاونة وحوامدة، 2021، ص 176)

ومن خلال ما ذكر من التعريفات السابقة يمكن تعريف رأس المال الهيكلي أنه عبارة عن أنظمة المعلومات، والثقافة السائدة في المنظمة، إضافة إلى الهيكل التنظيمي، والأجهزة التي تمكن العنصر البشري من أداء مهامه في المنظمة .

أما أهمية رأس المال الهيكلي فهي تكمن في أن المنظمات تستطيع قياس رأس مالها الفكري من خلاله، حيث أن المنظمة التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية، وتسمح للعاملين بتجربة كل ما هو جديد، مما ينتج عنه التعلم والخبرات، أما إذا كان العكس -وجود أنظمة وإجراءات صارمة لا تسمح للعاملين بالتجربة -فيعني هذا أن رأس المال الفكري في المنظمة يكون بلا فائدة (الراشدي، 2017، ص 43).

وهناك العديد من المؤشرات لرأس المال الهيكلي : (الوزير، 2018، ص 28) و (عبد الهادي، 2017، ص 26)

1. الثقافة التنظيمية : وهي عبارة عن القيم السائدة في المنظمة، ويجب ان تكون متناسقة مع فلسفة الإدارة العليا في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.
 2. العمليات: وهي تعبر عن مدة العمليات، ومدى كفاءة المنتج .
 3. الهيكل التنظيمي : وهو عبارة عن صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح المسؤولية والسلطة .
 4. أنظمة المعلومات : وهي تمثل الدعم المتبادل بين الموظفين، وتوفر البيانات والمعلومات التي لها علاقة بأنشطة المنظمة .
 5. التعلم التنظيمي: وهو إنشاء شبكة معلومات داخل المنظمة، وبناء مخزون تعليمي داخل المنظمة .
- بناءً على ما سبق نستنتج أن من أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي هو وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة يساعد على فهم بيئة العمل، وفلسفة الإدارة العليا، حيث تكون واضحة ومفهومة من قبل الموظف، إضافة إلى أن العمليات من المؤشرات الهامة، حيث إن المدة التي تستغرقها، وكفاءة الخدمة، او المنتج تعتبر من المؤشرات الهامة لرأس المال الهيكلي، كما أن الهيكل التنظيمي الذي يوضح المهام والصلاحيات لكل موظف في المنظمة يساعد في عملية الرقابة من قبل المستويات العليا، ووجود الهيكل التنظيمي الواضح من المؤشرات الهامة لتنمية رأس المال الهيكلي . إضافة إلى

إنشاء أنظمة المعلومات التي توفر المعلومات والبيانات المتبادلة بين الموظفين وتسرع من انجاز المهام وانشطة المنظمة .

4.1.2 رأس المال العلائقي :

ويقصد به " محصلة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسخر لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الاجل ". (الوزير، 2018، ص 29)

وتشير بعض الدراسات إلى أن رأس المال العلائقي يتمثل في الجودة العالية، و العلاقات مع الموردين والمتعاملين مع المنظمة، وإضافة إلى التحالفات الاستراتيجية . (حرز الله و أبو لبد، 2020، ص 77)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن رأس المال العلائقي هو عبارة عن مجموع العلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية التي تربط المنظمة مع المتعاملين معها، والذين تنشأ معهم التحالفات طويلة الاجل .

أما أهمية رأس المال العلائقي فهي تبرز في جمع المعلومات عن المواطنين، وحاجاتهم، ورغباتهم والعمل على تلبيةها، وتساعد تلك العلاقات في ضمان ولاء المواطنين للمؤسسة في المستقبل (الراشدي، 2017، ص 44) .

ونستج مما سبق أن رأس المال الفكري يتكون من مجموع المكونات الثلاثة، وهي رأس المال البشري، وهو الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الموظفون، ورأس المال الهيكلي وهو السياسات والأنظمة التي تدعم رأس المال البشري، إضافة إلى رأس المال العلائقي وهو مجموع العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ونتيجة لتفاعل هذه المكونات التي تكمل بعضها البعض يتكون رأس المال الفكري للمؤسسة .

ومن أهم مؤشرات رأس المال العلائقي (عبد الهادي، 2017، ص 27) :

1. القدرات التسويقية : وهي توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء، إضافة إلى القدرة على تحديد احتياجات العملاء .
2. كثافة السوق : مثل الحصة السوقية للمنظمة وسمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة .
3. ولاء الزبائن : وهو رضا العملاء، والشكاوي المقدمة من العملاء، إضافة إلى حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء .

نستنتج أنه من المؤشرات الهامة لرأس المال العلائقي هو توفير الكفاءات والقدرات اللازمة لخدمة المواطنين، وتحديد ما يحتاجونه، والعمل على تلبيةه، إضافة إلى الحفاظ على استمرارية المؤسسة، وكسب ولاء المواطنين الذين يتلقون خدماتها، والعمل على تقليل الشكاوي المقدمة منهم، وزيادة الاستثمار في العلاقات معهم، لانهم يدافعون عنها، اذا كانوا راضين عن خدماتها.

5.1.2 نماذج قياس رأس المال الفكري:

1. أسلوب الاستبعاد : ويركز هذا الأسلوب على استبعاد العائد من رأس المال المالي، ويشكل رأس المال الفكري القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي، أي استبعاد تكاليف الأراضي والسلع وغيرها، من الإيراد الكلي للمنظمة وتتبقى القيمة التي تمثل رأس المال الفكري، ويساعد هذا الأسلوب على تحديد ما يمتلكه الموظفون من معارف وافكار (بركات، 2020، ص 939) .
 2. بطاقة الدرجات المتوازنة : وضع هذا النموذج من قبل (Kaplan & Norton)، لتقديم نظرة شاملة لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة وغير الملموسة، ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم 1. توليد القيمة 2. عمليات الأعمال 3. أصحاب المصلحة 4. التعلم والنمو (نور الدين، 2011، ص 11) و (بركات، 2020، ص 340).
 3. أسلوب القيمة المضافة: ويختص هذا الأسلوب بالصناعة (القيمة المضافة في عملية من عمليات الإنتاج)، وهي تسمح للمدراء أن يحلوا اداء الأصول غير الملموسة للمؤسسات في العمليات بلغة العائد التي تولدها. (نور الدين، 2011، ص 11) و (بركات، 2020، ص 940)
 4. نموذج ملاح سكانديا : حيث اعتمد هذا الأسلوب في شركة التامين السويدية، والتي كانت أول شركة أعدت تقريراً سنوياً لرأس المال الفكري لديها، وضع هذا النموذج أدفيسون عندما عين مديراً لرأس المال الفكري في الشركة، وعمل على تطوير نموذج لا يقتصر على المؤشرات المالية فقط، حيث عرف رأس المال الفكري أنه يتضمن المعرفة، والخبرات، وعلاقات الزبائن، والمهارات الضرورية للمنافسة في السوق، حيث قُسم رأس المال الفكري إلى رأس المال الانساني ورأس المال الهيكلية الذي يتكون من رأس المال التنظيمي، ورأس المال الزبوني . (بركات، 2020، ص 940)
- نلاحظ أن هناك عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري، ويعتمد اختيار النموذج على طبيعة عمل المنظمة، وإذا كانت منظمة تجارية، أو خدمية، حيث إن هناك منظمات تهتم بالأرباح المادية، وهناك منظمات تسعى إلى تحقيق منافع غير مادية مثل الحصة السوقية، والسمعة في السوق، وزيادة الإنتاجية وغيرها .

6.1.2 خصائص رأس المال الفكري :

- يتميز رأس المال الفكري بعدة صفات وخصائص وهي : أن الأشخاص الذين يمتلكون رأس المال الفكري يفضلون العمل ضمن الهيكل التنظيمي المرن، كما يتميز هؤلاء الأفراد بامتلاكهم الخبرات والمهارات المتنوعة، كما يكون رأس المال الفكري أكثر تفاعلاً وإيجابية بالعمل عندما تسود اللامركزية باتخاذ القرارات . (السر، 2018، ص 18)
- وقسم البعض خصائص رأس المال الفكري إلى (خولة و عبد الوهاب، 2019، ص 11+12) :

1. الخصائص الشكلية (الظاهرية): ويقصد بها أن رأس المال الفكري غير ملموس، ولا يمكن تقديره بثمن محدد، إضافة إلى صعوبة قياس رأس المال الفكري، كونه يتكون في عقول الأفراد، ولا يمكن الوصول إليه بسهولة من قبل متخذي القرار .
 2. الخصائص التنظيمية : وهي الخصائص المتعلقة بالبيئة التنظيمية في المؤسسة، حيث يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، كما يتواجد في العلاقات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة .
 3. الخصائص المهنية: وهي تعبر عن الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والمهارات، ولا يمكن تغييرهم لامتلاكهم الخبرات النادرة .
 4. الخصائص الشخصية والسلوكية : وهي خاصة بالعنصر البشري بالمنظمة، فهو يميل إلى تجربة كل ما هو جديد، وتحمل المخاطرة، كما يعمل على الاستفادة من خبرات الآخرين، ولديه القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات.
- بناءً على ما سبق، نستنتج أن رأس المال الفكري في المؤسسات يتميز بعدة ميزات منها: ما هو ظاهري، أي انه غير ملموس، ولا يمكن قياسه، لأنه يتمركز في عقول الموظفين، ومنها الميزات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة التنظيمية في المؤسسة، حيث يوجد في جميع المستويات الإدارية، إضافة إلى الميزات المهنية التي تتعلق بالأشخاص الذين يمتلكون المهارات والخبرات المميزة في المؤسسة، ومنها ما هو شخصي، أي تعود إلى الشخص نفسه الذي يميل إلى تجربة كل ما هو جديد، ويسعى إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، وتوافر هذه الخصائص والميزات يمثل ضرورة ملحة، لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة، ويعزز قدرتها على تقديم خدمات مميزة للمواطنين .

7.1.2 متطلبات رأس المال الفكري :

هناك العديد من متطلبات إدارة رأس المال وهي كما ذكرها (سويدان، 2017، ص 59+60) كما يلي :

1. **المتطلبات التنظيمية:** وتتمثل في توفير المناخ التنظيمي المناسب عن طريق بناء هيكل تنظيمي مرن يتجاوب مع المتغيرات السريعة، لذلك ينبغي التحول إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تفلطحاً، والبعد عن الهيكل الرأسي، كما يجب البعد عن المركزية الإدارية، والتوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تدعم، وتشجع الجميع على المشاركة في صنع القرار، إضافة إلى أنه ينبغي التوجه إلى تشجيع العمل الجماعي والبعد عن العمل الفردي لتشجيع العمل ضمن فريق .
2. **الثقافة التنظيمية :** وهي تمثل مجموع القيم السائدة بالمنظمة مثل التعاون بين العاملين، وتوقعات العاملين من المنظمة، ولا بد أن تكون هذه الثقافة مشجعة للعمل ضمن الفريق، حيث تكون بذلك

عاملاً إيجابياً للعمل على مشاركة المعرفة في المنظمات، وتساعد على تبادل الأفكار بين الأفراد.

3. القيادة : تعتبر العنصر الفعال في المنظمة؛ لأن القائد يمثل القدوة للآخرين وهو القادر على تحفيزهم، لتحقيق اهداف المنظمة .

4. تكنولوجيا المعلومات : على المنظمة توفير نظام معلومات متكامل قادر على توفير البيانات والمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتعمل على دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار، إضافة إلى تنشيط الاتصالات بين المستويات الإدارية في المنظمة .

وهناك من يحدد متطلبات رأس المال الفكري بشكل أكثر تفصيلاً وهي: (الراشدي، 2017، ص 87)
1. المتطلبات التنظيمية : وهي مجموعة من الإجراءات والقوانين واللوائح، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتضمن المتطلبات التنظيمية التالي:

أ. إنشاء هيكل تنظيمي يعمل على تقويم العمل الجماعي، وليس الفردي؛ وذلك لإشراك الجميع في اتخاذ القرار، لأن وجود هيكل تنظيمي يبين صلاحيات ومهام كل موظف ويشجع التعاون بين الموظفين وينظم العمل الجماعي، كل هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ونشر روح المبادرة لدى الموظفين .

ب. إيجاد ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار وتكافئ الإنجاز الفكري: إن وجود الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع والابتكار تنمي روح الانتماء للمنظمة .

ج. إيجاد ثقافة تشجع العمل الجماعي وتحفز تبادل الخبرات؛ حيث أن العمل الجماعي يساعد على تنمية الروح المعنوية بين الموظفين.

د. توفير وسائل عديدة لعملية التواصل والاتصال لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية؛ حيث إن توفير الوسائل التي تساعد على التواصل تساعد على اختصار الوقت والجهد في التواصل بين المستويات الإدارية .

هـ. إيجاد آلية فعّالة لحفظ الخبرات التي تتراكم لدى العاملين الذين يتوقع تركهم للعمل بسبب التقاعد والنقل، أي إيجاد طريقة فعّالة للاستفادة من الخبرات التي تتواجد بالمنظمة، وخاصة الموظفون المتوقع تقاعدهم، أو تركهم للعمل، ويمكن ذلك عن طريق عقد اجتماعات بين الموظفين، واكتساب الخبرات من بعضهم البعض .

2. المتطلبات المادية : وهي تتمثل في جميع الموجودات المادية مثل الأبنية، والأجهزة، والشبكات، ويمكن اجمال هذه المتطلبات في مايلي :

أ. تخصيص ميزانية للعمل على تمويل مشاريع البحث العلمي، فوجود الميزانية مهم جداً لاستمرارية البحث العلمي .

ب. وجود نظام معلومات لحفظ البيانات واسترجاعها عند الحاجة، وهذا يساعد على سرعة استرجاع المعلومة عند الحاجة إليها، ولا يحتاج إلى وقت كبير .

ج. خلق نظام حوافز يشجع العاملين على مشاركة أفكارهم ومعارفهم وخبراتهم مع الآخرين .

د. العمل على توفير قاعات لتدريب العاملين، إن توفير القاعات من الأمور الهامة للتدريب، وهي تعمل على توفير الكثير للمنظمة من وقت وجهد ومال .

هـ. العمل على استثمار العلاقات في الشبكات الاجتماعية، لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى، لان التعاون والاطلاع على خبرات المنظمات الأخرى يساعد على تنمية خبرات الموظفين، وتنمية قدراتهم .

3. **المتطلبات البشرية:** وهي من أهم المتطلبات لرأس المال الفكري، لأن المورد البشري هو القادر على ادارة الموارد الأخرى بالمنظمة، واستغلالها لرفع إنتاجية المنظمة، وتحقيق أهدافها، وهي تتمثل فيما يأتي:

أ. وجود برامج التنمية والتدريب للعاملين، من أهم ما يساعد على تنمية معارف وقدرات الموظفين هو التدريب، لذلك يجب عمل برامج تدريبية بشكل مستمر، ليبقى الموظف على اطلاع بكل ما هو جديد .
ب. تخصيص أوقات للعاملين للاستفادة من خبرات بعضهم، وذلك عن طريق عقد لقاءات فيما بينهم، حيث يساعد ذلك على تبادل الخبرات بينهم، والاستفادة منها بشكل اكبر .

ج. اطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عملهم، وهذا يجعلهم قادرين على مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل .

د. العمل على تحفيز العاملين، لإظهار خبراتهم ومعارفهم؛ ليستفيد منها زملاؤهم بالعمل، ويمكن ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين الموظفين، للاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

هـ. العمل على تمكين العاملين من القيام بأعمالهم، ومنحهم الثقة والصلاحيات؛ وذلك لجعلهم قادرين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون الرجوع إلى مدراءهم في كل الأمور .

و. إتاحة الفرصة للعاملين في الاشتراك بالمؤتمرات والندوات التدريبية والعلمية؛ لتنمية معارفهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في البيئة المحيطة سواء وطنياً او اقليمياً او عالمياً .

ز. توفير الفرص للعاملين لتجربة أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية في المنظمة، حيث يساعد ذلك على تنمية روح المبادرة لدى الموظفين.

ومما سبق يتضح ان هناك متطلبات ضرورية لتنمية رأس المال الفكري، منها ما هو تنظيمي، مثل الثقافة التنظيمية، ومنها ما هو مادي، مثل إيجاد الميزانية، ووجود نظام داخلي لحفظ البيانات، إضافة إلى المتطلبات البشرية التي تعد أهمها لان العنصر البشري هو من يعمل على تنمية المتطلبات الأخرى ويتحكم بها، ومن الضروري توفير جميع المتطلبات السابقة كلها؛ لان تكاملها يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بشكل أفضل .

المبحث الثالث : المدرسة الوطنية الفلسطينية

نتيجة للتغيير الحاصل في العالم في جميع نواحي الحياة، وخاصة في مجال الإدارة العامة والاهتمام الشديد من قبل الدول بتطوير لإدارة العامة والاهتمام بالقادة وكبار الموظفين في الدولة المرشحين لتولي وظائف عليا، أنشأت العديد من المدارس الادارية في العالم، والتي كان أبرزها : المدرسة الفرنسية الوطنية للإدارة التي تأسست عام 1945م، لتدريب الموظفين العموميين العاملين في الخدمة المدنية، وخرجت المدرسة اربعة من رؤساء فرنسا، وهم: إيمانويل ماكرون، وفاليري جيكسار ديستان، وجاك شيراك، وفرانسوا هولاند، وتعد المدرسة الوطنية الفرنسية أو École Nationale d'Administration (ENA) واحدة من أعرق المدارس العليا الفرنسية، التي أنشئت على يد ميشال دوبريه، وتسعى إلى ديمقراطية الوصول إلى المناصب المدنية العليا. وتقوم باختيار وتدريب كبار المسؤولين الفرنسيين، وهي واحدة من المدارس الفرنسية الأكثر نخبوية، وذلك بسبب معدلات القبول، ولأن الغالبية العظمى من مرشحيها يكونون قد تخرجوا بالفعل في أفضل المدارس العليا في البلاد ، وعلى نهج مقارب ظهرت المدرسة الوطنية التونسية للإدارة التي تم انشاؤها في عام 1949م، حيث كانت مهمتها تنحصر في إعداد مرشحين للمناظرات الإدارية، وفي عام 1966 تم تونسة المدرسة ؛ لتقوم بتأهيل العاملين التونسيين في الجهاز الحكومي من أجل سد الشواغر في المناصب الادارية العليا التي كانت من نصيب الفرنسيين، وتسعى المدرسة الوطنية التونسية للإدارة إلى تقديم أفضل المعارف والمهارات والتوظيف الافضل للتكنولوجيا، إضافة إلى إطلاع الموظفين على التجارب الإدارية الناجحة في مجال الإدارة. إضافة إلى جعل الإدارة العامة قريبة من المواطن، وقادرة على ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، ومواكبة التطور، كما تسعى إلى أن تكون محطة مهمة متميزة في محيطها الاقليمي والعالمي، وتعمل على استقطاب الكفاءات الوطنية والدولية، وذلك للعمل على دعم الموظفين، وتفعيل دورهم في التنمية، ورفع قدراتهم للحصول على أفضل الكفاءات، كما تسعى المدرسة التونسية إلى تحقيق رؤيتها، وهي تدريب الموظفين في الادارات العليا والمتوسطة، وجعلها قادرة على التفاعل مع محيطها المؤسساتي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي وطنيا ودوليا، كما تطمح لتكون فاعلة في التنمية الادارية، وتعزيز موقعها كمؤسسة تدريبية، ولتكون بيت خبرة وبحوث ودراسات ادارية، كما تطمح لان تكون موقع تواصل مع الاخرين إضافة إلى أنها تسعى لأن تكون مركزاً يستقبل الموظفين من الإدارات العليا والمتوسطة والوافدين إليها من بلدان أخرى. (تقرير داخلي لديوان الموظفين)

3.2 المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة :

تعتبر المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مؤسسة حكومية عامة، يشرف عليها مجلس إدارة برئاسة رئيس ديوان الموظفين العام . بدأت فكرة إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية في عام 2012 م، نتيجة : مبادرة من ديوان الموظفين، حيث تفرغ طاقم كامل للعمل على تنفيذ الفكرة ومأسستها، حيث صدر القرار الرسمي بالإتشاء بتاريخ 2015/5/2، من مجلس الوزراء الفلسطيني، وبتاريخ 2016/2/4 صدر القرار بقانون المنظم لأعمال المدرسة، واعتمد من فخامة الرئيس محمود عباس، وكان أول برنامج في المدرسة بتاريخ 2016/7/18. (الموقع الإلكتروني الرسمي للمدرسة الوطنية للإدارة، <http://pnsa.gov.ps/ar>)

و تسعى المدرسة إلى تحقيق رؤيتها، وهي ايجاد قيادات إدارية قادرة على إحداث تغيير إيجابي في القطاع العام، والقطاعات الأخرى، وذلك من خلال تطبيق رسالتها (مؤسسة حكومية تهدف إلى إعداد القادة الإداريين) في المستويات الثلاثة في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على منظومة تشريعية وتنظيمية عصرية، ومنظومة قيمة تستند إلى الجدارة والكفاءة والانتماء والانفتاح على الإقليم والعالم، ومن خلال تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية، والاستناد للممارسات الإدارية والقيادية الفضلى، كما تهدف لرفد الحكومة الفلسطينية ومؤسساتها بالاستشارات الإدارية الداعمة لاتخاذ القرارات المثلى. (الخطة الاستراتيجية للمدرسة الوطنية)

ما الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة فتمثل في إعداد قيادات للمستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات، كما تسعى إلى دعم السياسات والقرارات الحكومية، وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تنفذها، ومن الأهداف الإستراتيجية للمدرسة الوطنية هو تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية؛ وذلك للاستفادة من التجارب الأخرى في مجال عملها، ومن خلال ذلك تسعى إلى تحقيق الارتقاء بالإدارة العامة في فلسطين، وتعزيز الحكم الرشيد، والإدارة الفعالة، حيث عملت المدرسة على وضع إطار ناظم لتطوير قدرات القادة، وذلك من خلال برامج تدريبية مصممة من قبل خبراء محليين ودوليين، وذلك من خلال العمل على تحقيق رؤيتها في بناء القادة القادرين على التأثير في مؤسساتهم، وتدريب مدربين فلسطينيين، وذلك لتوطين التدريب في فلسطين، كما تسعى إلى ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وتقديم الاستشارات والدراسات لدعم السياسات الحكومية . (الخطة الاستراتيجية للمدرسة الوطنية)

1.3.2 قيم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

تلتزم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالقيم التالية:(الخطة الإستراتيجية للمدرسة الوطنية)
- المشاركة والتعاون: تؤمن المدرسة أن الطريق الأمثل لتحقيق رؤيتها ورسالتها تأتي بالتشاركية، والتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.

- الحيادية: وتعني العمل وفق ما تقتضيه المصلحة العامة، بعيدا عن الانحياز للاعتبارات الدينية، أو السياسية، والقبلية والجغرافية الضيقة.
- المهنية: وتعني احتكام الأداء إلى قواعد ومعايير عمل مستمدة من القوانين واللوائح والأنظمة.
- النزاهة والشفافية: اعتماد الوضوح التام كمبدأ للعمل؛ تلافيا للمحاباة، ولتعزيز المساءلة والمحاسبة.
- الفعالية: وتعني استخدام أساليب وأدوات مناسبة لإنجاز العمل كما هو مرغوب، وتسعى المدرسة أن تكون أكثر فاعلية في تحقيق نشاطاتها ومشاريعها وأهدافها بالطرق الصحيحة.
- التفاعل المعرفي: هو سبيل الإبداع والابتكار والتميز.
- العمل بروح الفريق والانتماء: العمل الجماعي هو منهج العمل وفلسفة الإدارة الإدارية التي تعتمدها المدرسة في ضوء الانتماء والولاء في العمل.
- المواطنة والانتماء: ركيزة العمل الجاد لتحقيق المصلحة العامة للوطن وأبنائه.
- جودة الخدمات: تعكس التقدم المحرز في التطوير المؤسسي، وتحسين أداء الموارد البشرية.
- الجدارة: وتعني استخدام معيار الاستحقاق الذي يقوم على الكفاءة من خلال برنامج إعداد القادة.

2.3.2 مهام واختصاصات المدرسة

- تتولى المدرسة المهام والاختصاصات الآتية: (الخطة الإستراتيجية للمدرسة الوطنية)
1. المساهمة في قيادة جهود التنمية الإدارية وخططها الإستراتيجية في تطوير أداء القطاع العام، والعمل على إعداد القيادات في القطاع العام من خلال البرامج التدريبية.
 2. إعداد الدراسات والأبحاث والمنشورات في مجال الإدارة الإدارية العامة والخدمة المدنية؛ بهدف تحسين صناعة القرارات الإدارية على مستوى الدولة.
 3. إنشاء مجلة دورية تختص في مواضيع الإدارة الإدارية والتنمية الإدارية.
 4. إنشاء مكتبة إلكترونية.
 5. تبادل الخبرات مع المؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة؛ لتحقيق أهداف المدرسة.
 6. تقديم الاستشارات للجهاز الإداري في الدولة.

3.1.3 البرامج التدريبية التي تقدمها المدرسة :

1. برنامج القادة : يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز قدرات المتدربين، وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير السياسات العامة، واتخاذ القرارات، إضافة إلى تأهيلهم لتولي المناصب العليا في وظائفهم في القطاعات المختلفة، وذلك من خلال اتباع أساليب تعتمد على النهج التفاعلي، وتسعى إلى تعزيز مهاراتهم القيادية . يستهدف الموظفين في الفئة الأولى ممن هم مرشحون لتولي مناصب عليا في

القطاع الحكومي، إضافة إلى الذين يشغلون هذه المناصب حالياً، ومن يشغل أو مرشح لإشغال وظائف عليا في القطاعات الأخرى .

يمتد البرنامج إلى 12 شهراً، تقسم إلى أربعة فصول تدريبية، حيث يكون أول فصلين عبارة عن تدريب نظري، وفصل التطوير في واقع العمل، حيث يتم توزيع المتدربين على المؤسسات الوطنية للعمل مع صناع القرار، من وزراء، أو محافظين، أو رؤساء مؤسسات خاصة، وذلك لمدة شهرين، و ذلك بهدف إكساب المتدربين المهارات القيادية عبر ممارسة أدوار قيادية، والعمل بالقرب من قادة مؤسسات عامّة وخاصة.

تعتمد المدرسة الوطنية إلى استخدام أساليب متنوعة في التدريب في هذا البرنامج، منها: فرق العمل ودراسة الحالات، والمحاكاة، والالعب الادارية التعليمية، إضافة إلى استضافة شخصيات اعتبارية، وأصحاب قصص نجاح في فلسطين وخارجها، لنقل خبراتهم للمتدربين .

يتم اختيار المدربين عن طريق الإعلان والمسابقة، من جميع القطاعات؛ وذلك لتحقيق تنوع الخبرات والمهارات المكتسبة في البرنامج، ويستهدف البرنامج موظفي الحكومة وموظفي القطاعات الأخرى، كالأجهزة الأمنية، والعسكرية، والقطاع الخاص، والقطاع الأهلي .(منشورات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة)

2. برنامج التدريب المستمر للفئة الاولى : هو أحد البرامج التدريبية الرئيسية للموظفين العموميين، والذي تقدمه المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة؛ للحفاظ على التطوير المستمر لقدرات العاملين في الوظيفة العمومية، ومواكبتها للتطورات الحاصلة في الحقول العلمية المختلفة، ولمواءمة احتياجات المؤسسات العامة، وتطوير قدرتها على تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني، يهدف هذا البرنامج إلى " تمكين شاغلي وظائف الإشراف في الإدارة الوسطى في الوظيفة العامة الفلسطينية من مواكبة التطورات المستمرة والمتسارعة، عبر الارتقاء بمعارف ومهارات وتوجهات العاملين فيها، وخلق ثقافة مناسبة للوظيفة العامة"، ويكون ذلك من خلال تسليح العاملين في القطاع الحكومي والعام بما يستجد من المهارات والمعارف في الحقل الإداري، والمساعدة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية، ويستهدف هذا البرنامج من يعمل بوظائف الإشراف في الفئة الأولى والفئة الثانية، حيث إن كل مسار تدريبي يستهدف مجموعة محددة من الموظفين، مع التركيز على فئة الإدارة الوسطى، والوظائف الإشرافية فيها، ويتم تصميم مسارات هذه البرامج المستمرة للتدريب وفق احتياج كل فئة من هذه الفئات، ووفق الخطة الوطنية للتدريب للقطاع العام، ويتم بناء مواد هذا البرنامج وتعديله وفق هذه الاحتياجات.

ويتكون هذا البرنامج من عدة مراحل، أولها: تدريب الموظفين في الفئة الوسطى، وعلى درجة وظيفية (C) ليصبحوا مدربين، ويعمل هؤلاء على تدريب زملائهم، ليعملوا على تدريب زملائهم في ذات الفئة في كل المؤسسات الحكومية . (منشورات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة)

3. برنامج التأهيل التحضيري:

هو برنامج تدريبي يقدم معلومات إلى الموظف المعين حديثاً مما يحفز أداءه الوظيفي في المستقبل، و يساعده في الاندماج بشكل أسرع في بيئة العمل، فإذا كانت عملية دمج الموظف الجديد في بيئة العمل بشكل أسرع فإن ذلك يعطي مؤشرات إيجابية عن كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، ويوفر هذا المسار التدريبي التوجيه حول عدة مواضيع أساسية: أساسيات التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية، مدونة السلوك للعاملين في الوظيفة العمومية، النظام الإداري للدولة والبناء المؤسسي، استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية، بالإضافة إلى التدريب التوجيهي العملي في مقر الوزارة التي سيعمل بها الموظف، ويهدف هذا البرنامج إلى مساعدة الموظف الجديد في الاندماج بأسرع وقت ممكن في بيئة العمل مما يسهل عليه استيعاب مهام وظيفته ومسؤولياته، وبالتالي تطوير بيئة عمل إيجابية، وعلاقات عمل ناجحة، وتخفيف التكاليف المتمثلة بسرعة الاندماج في بيئة العمل، مما يؤدي بالنهاية إلى تحسين نوعية الخدمة التي تقدم للمواطن الفلسطيني.

أما الخطط المستقبلية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في فتتلخص في القضايا الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل والضرورية للمساهمة في إصلاح الإدارة العامة في فلسطين، ونوردها كما يلي (الخطة الاستراتيجية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة) :

1. العمل على تطوير البيئة القانونية المتعلقة بأعمال المدرسة الوطنية، وذلك من خلال العمل على تفعيل المجلس الاستشاري الفني للتدريب، وتصميم أدلة إجراءات لعمل المدرسة الوطنية، إضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي وبطاقات الوصف الوظيفي ليتناسب مع مهارات المدرسة الوطنية .

2. المساهمة في تطوير أداء موظفي القطاع الحكومي والقطاعات الأخرى، من خلال تدريب جميع موظفي الفئة الأولى في القطاع الحكومي، وتدريب جميع الموظفين المعينين حديثاً، إضافة إلى حوسبة العملية التدريبية بشكل كامل في المستقبل القريب، وتصميم برامج تدريبية إلكترونية، كما تسعى إلى توسيع دائرة المدربين ليصل إلى 35 مدرساً، والعمل على تطوير المناهج التدريبية بشكل مستمر .

3. كما تسعى إلى تعزيز دور الاستشارات والدراسات والأبحاث، من خلال تعزيز العلاقات والشراكات مع الدول الأخرى؛ لعمل الأبحاث والدراسات، كما تسعى إلى إنشاء مكتبة إلكترونية، ومجلة دورية تختص في مواضيع الإدارة العامة .

4. تعزيز دور العلاقات مع الدول الأخرى من خلال تعزيز دور العلاقات العامة في المدرسة الوطنية، وعقد عدد من الدورات التدريبية لعدد من الدول في فلسطين؛ لتبادل الخبرات، إضافة إلى تفعيل وعقد اتفاقيات تجنيد الأموال مع الدول لدعم أنشطة المدرسة الوطنية .

4.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بالتدريب، ورأس المال الفكري، حيث يستعرض عددا من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة

1.4.2 الدراسات العربية

دراسة (النصر الله، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية بالكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري تبعا لمتغيرات (النوع، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف البحث، وكانت العينة مكونة من عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في مدارس الفروانية بغلت (394) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية بالكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بشكل عام جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (1.98)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري تبعا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية ولجميع الفئات في جميع المجالات والأداة ككل، وكانت الفروق بين فئة الابتدائي وفئة المتوسط لصالح فئة المتوسط، وبين فئة الابتدائي والثانوي لصالح فئة الثانوي وبين متوسط وثانوي لصالح فئة المتوسط . وأوصت الدراسة بالاستفادة من التجارب والنماذج والممارسات العالمية الناجحة في كيفية تطبيق إدارة رأس المال الفكري ومتطلباتها، كما اوصت بضرورة تخصيص ميزانية؛ لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير في مدارس الفروانية بالكويت، إضافة إلى ضرورة إعداد البرامج التدريبية في إدارة رأس المال الفكري، وتدريب المدراء والمديرين والمعلمين، وكذلك العاملين في مختلف مدارس الفروانية بالكويت .

دراسة (علاونه و حوامده، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، حيث كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (135) استبانة، واستخدمت برامج 0.26amos و spss لتحليل البيانات، وجدت الدراسة أن تصورات الباحثين لمستوى أهمية نظم المعلومات ومستوى أهمية رأس المال الفكري كان مرتفعاً، وأن رأس المال العلائقي قد احتل المرتبة الأولى يليه رأس المال الهيكلي، وجاء في المرتبة الثالثة رأس المال البشري، إضافة لوجود أثر لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري وأبعاده

(رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) . وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها، انه على الرغم من اهمية بعد البنية التحتية التكنولوجية في الشركة إلا أن الشركة لم تستثمر هذه البعد بالشكل المناسب وبما يتوافق مع التطور التكنولوجي الحالي، وهذا يظهر في تقرير الشركة لعام 2018، حيث إن العديد من الخدمات التي توفرها الشركة لم تحوسب، او تصبح الية تماما، مثل نظام الفوترة ونظام قراءة العدادات، ونظام التبليغ عن الأعطال وغيرها .

دراسة (سويجاكي، كمال الدين، 2020): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية من وجهة نظر المتدربين في لبنان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصف وتحليل البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من 1500 مشارك من كل محافظات لبنان، وتكونت العينة من 1500، حيث استرجع منها 768 استبانة؛ لعدم توفير الشروط، وتم استثناء 53 استبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم رضا من المتدربين عن واقع التدريب العام في لبنان، سواء أكان من حيث جودة البرامج التدريبية، أم من حيث معايير المدربين، أو معايير الجهات التدريبية. وغياب الدور التنظيمي والرقابي للجهات الرسمية اللبنانية عن هذا القطاع، وعدم تنظيمه بشكل كامل، وغياب معايير اختيار المدربين لتقديم البرامج التدريبية فضلاً عن غياب الجودة في إعداد المادة التدريبية، وتحديد مخرجاتها، بالإضافة إلى الطابع الريحي للمراكز التدريبية التي جعلت الجانب الريحي هو الأعلى.

وأهم توصيات الدراسة كانت : يجب على الدولة اللبنانية أن تنظم قطاع التدريب، وتضمه إلى القطاع التربوي والتعليمي، وأن تضع له قوانين ومعايير تحدد كيفية إدارة أي نشاط تدريبي؛ وذلك من أجل ضمان المخرجات، والجودة المرجوة، كما يجب على كل مركز تدريبي أن يعتمد معايير محددة في كيفية إدارة أنشطة التدريب على المحاور كافة (البرامج التدريبية، المدربين، العائد على التدريب، المتدربين)، ويجب على المتدرب قبل حضور أي برنامج تدريبي التأكد من المعايير التي تجعله يحصل على العائد من هذا التدريب، وعدم اختيار البرامج التدريبية بشكل عشوائي .

دراسة (المطيري، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، وتبعت المنهج الوصفي في إطار منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها 173 فرداً من العاملين بمختلف الوظائف في مستشفى الرفيعة العام بالمنطقة الشرقية، توصلت الدراسة إلى استنتاجات منها : وجود درجة متوسطة للبرامج التدريبية للموارد البشرية، وتبين أن بُعد قياس أداء الموظف في وظيفته كان في الرتبة الأولى، تلاه بُعد كفاءة المدربين وخبرتهم، وفي الرتبة الثانية نوعية البرامج التدريبية، وأخيراً بعد اعتماد البرامج على الاحتياجات التدريبية . وكانت اهم التوصيات

ضرورة العمل على تحسين البرامج التدريبية من خلال عدة نقاط شملت تقييم الأداء؛ لتحديد نواحي الضعف لدى العاملين، وأن تتلاءم البرامج مع المهارات اللازمة للموظف، والاعتماد على البرامج المتطورة التي تتضمن تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، كما أوصت باختيار وتأهيل المدربين.

دراسة (إيمان & عبد القادر, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick) لتقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في شركة الإسمنت بتبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع 65 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تمثل في الموظفين الذين استفادوا من التدريب خلال سنة 2018، وأظهرت النتائج أنه من وجهة نظر المتدربين تطبق مؤسسة الإسمنت بتبسة نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick)؛ لتقييم فعالية البرامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب، حيث كان تقييم مستوى ردود الفعل والتعلم والنتائج التنظيمية مرتفعاً، وتقييم مستوى السلوك بمستوى متوسط .

دراسة (العزوني, 2020) : هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية، إضافة إلى التعرف على مفهوم البرامج التدريبية، وأهميتها، وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال عينة مكونة من (100) مفردة، وكانت نتائج الدراسة وجود تأثير ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية للبرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري، كما يوجد تأثير معنوي لاستدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الحكومية، كما يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين البرامج على استدامة المؤسسات الحكومية، وأوصت الدراسة بأهمية البرامج التدريبية في كل المؤسسات الحكومية، على أن يدعم ذلك بقرار من الجهات المختصة، وتكون البرامج التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

دراسة (حرز الله و أبو لبدة, 2020) : هدفت هذه الدراسة التعرف إلى رأس المال الفكري، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، حيث تناولت أبعاد رأس المال الفكري، وابعاد التميز المؤسسي، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (213) عضو هيئة أكاديمية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى أن واقع رأس المال الفكري، في جامعة القدس جاء متوسطاً، حيث إن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلي، ثم راس مال العلاقات، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في

التميز المؤسسي، يليه التميز البشري، ثم التميز الخدماتي . كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في جامعة القدس.

دراسة (الغوطي، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية في اقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، وأعدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت البحث النوعي، حيث كانت أداة البحث المقابلة لجمع البيانات، تم إجراء 17 مقابلة للمشرفين على الأطباء والمرضين في المستشفيات موزعة على محافظات غزة المختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت من نتائج الدراسة أن المنظمة الممولة هي الجهة الراعية والمسؤولة والمنفذة للبرامج التدريبية من البداية حتى النهاية . كما بينت النتائج ان الجهة الممولة تركز على الجانب النظري اكثر من الجانب العملي، كما أشارت أن البرامج التدريبية الممولة من المنظمات غير الحكومية ساهمت في تحسين الخدمات، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، كما أظهرت أن من أهم الصعوبات التي تواجه فاعلية البرامج التدريبية هي النقص في عدد الكادر التمريضي، والنقص في الأجهزة الحديثة ذات الجودة العالية، إضافة إلى عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمتدربين تدفعهم إلى تحسين ادائهم في العمل، ومن أبرز توصيات الدراسة تعزيز دور وزارة الصحة في مشاركة المنظمة الممولة في مراحل العملية التدريبية من البداية حتى النهاية، كي تصبح الرؤية والمنهجية والاهداف واضحة ومشتركة . العمل على توفير كادر تمريضي بشكل كافي في أقسام الطوارئ، إضافة إلى استقطاب أطباء متخصصين في طب الطوارئ بشكل دائم، وضرورة تركيز المنظمة الممولة على الجانب العملي أكثر من النظري، حيث يفترض ان يكون التدريب في ارض الواقع مع تهيئة الظروف المناسبة للتدريب في المكان .

دراسة (الحفناوي، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية في الجمهورية المصرية محل الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الادارية المختلفة في المصلحة، وتكونت عينة الدراسة من 375 فرداً من العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، واعتمد الباحث أسلوب العينات لجمع البيانات، واعتمد أساليب إحصائية one way anova واختبار tukey لبيان مصدر الاختلافات، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في اراء العاملين في الفئات المختلفة في مصلحة الضرائب، وذلك من حيث إدارة المواهب، ورأس المال الفكري، كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المواهب، لما له من تأثير معنوي على رأس المال الفكري . كما أوصت الدراسة انه يمكن تحسين إدارة المواهب

في مصلحة الضرائب للوصول إلى الممارسات التي تساعد مصلحة الضرائب على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية والتكنولوجية، وهذا يساعد على تنمية رأس المال الفكري.

دراسة (عبد الستار، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة التعليمية من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة ب (البشري، والعلائقي، والهيكلية) وبين أداء العاملين، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع عدد من منتسبي الجامعة؛ للتوصل إلى أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج وجود تأثير معنوي حقيقي لمكونات رأس المال الفكري على أداء العاملين، ومن أهم التوصيات ضرورة تحقيق درجة - رضا عالية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، وذلك باعتماد رأس المال العلائقي على ما يقدمه رأس المال البشري والهيكلية له، والاهتمام بقدرات العاملين من خلال البحث والتدريب والتطوير وتوفير البيئة المناسبة لهم، لتقديم إنجازات غير تقليدية، كما أوصت بالتعاون بين المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية في مجال الأبحاث العلمية .

دراسة (بركات، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى بلورة تصور نظري عن مفهوم رأس المال الفكري، وتوضيح أهمية ونماذج قياس رأس المال الفكري، معرفة أدوار ومكونات رأس المال الفكري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الكتب، والدراسات السابقة الخاصة برأس المال الفكري، وتوصلت الدراسة إلى ان مفهوم رأس المال الفكري مفهوم متجدد، ودائم التطور، وهذا يعود إلى سرعة التغير في البيئة، وانه هو الركيزة الاساسية لتحقيق النجاح للمنظمات، وان رأس المال الفكري هو مفهوم شامل للمعرفة حيث يتكون من معارف رأس المال البشري، والمعارف المتواجدة في رأس المال الهيكلية، والمعارف المتواجدة في رأس المال العلائقي، إضافة إلى أن رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية .

دراسة (محمود، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن للتدريب دوراً كبيراً في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية لموظف المؤسسة الجامعية، كما أن التدريب يساعد في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية، كما أن تدريب العنصر البشري يساهم في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، كما أن للبرامج التدريبية

المخططة دوراً كبيراً في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية، وتدريب العنصر البشري يساهم في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي .

من اهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة : ضرورة تفعيل التدريب، لأنها تساهم في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظفين التقنيين وغير التقنيين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية والمؤسسات ذات الصلة، وتعميم التدريب على كل الموظفين في مختلف مراتب السلم الاداري؛ لان الاستثمار في هذا المورد يعد مكسباً وثروة لا تتناقص مع الزمن، وضرورة تدريب العنصر البشري على استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ لمواكبة تطوراتها لأنها تساهم في مساندة التغيرات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية، والعمل على التخطيط المعمق للبرامج التدريبية من قبل المعنيين بغض النظر عن مكان إجراء التدريب (داخلي أو خارجي)، إضافة إلى تفعيل عملية التقييم المستمرة، والمتابعة الميدانية للموظفين للمؤسسة الجامعية الجزائرية، من اجل الاستفادة من طاقاتهم المعرفية والعملية وتطويرها، إضافة إلى التوصية بتحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية والتميزين تحفيزاً مادياً و معنوياً وترقيتهم، والعمل على الاحتفاظ بهم قدر الإمكان، وتكليفهم بتنظيم دورات تدريبية قصيرة داخلية، كونهم يمثلون جزءاً من رأس المال الفكري للمؤسسة.

دراسة (لخضر، بوهزة، و زهرة، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمات، والتعرف على مكوناته الأساسية الفكرية، وكيفية قياسه، كما تطرقت الدراسة إلى أهمية رأس المال الفكري بما يساهم في الرفع من تنافسية واستمرارية المنظمة، كما أشارت إلى أهمية قياس رأس المال الفكري وكيفية قياسه من خلال عرض بعض النماذج المتبعة لقياس رأس المال الفكري، حيث اتبعت الدراسة المنهج المفاهيمي ومراجعة الأدبيات، وكانت أهم استنتاجات الدراسة أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم، بتحويل المعارف إلى قيمة، مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية، كما أن هناك اتفاقاً على مكونات رأس المال الفكري، وهي ثلاثة مكونات أساسية رأس المال البشري، والذي يمثل المهارات والقدرات العقلية، ورأس المال الهيكلي، والذي يعبر عن القدرات التنظيمية والنظم التي تمثل بنية المنظمة، ورأس المال العلاقتي الذي يعبر عن علاقة المنظمة مع المجتمع، والمستفيدين من خدماتها والموردين، او الحلفاء الاستراتيجيين، كما استنتجت أن المنظمة تسعى بكافة السبل للعمل على الاهتمام بالأفكار والمعارف والخبرات الكامنة داخل المنظمة سواء كانت من خلال العاملين فيها او المتعاملين معها من عملاء ومحاولة الاستفادة من كم المعلومات والأفكار الواردة منها، وإعادة صياغتها بشكل يخدم أهداف المنظمة، كما يجب أن تدرك المنظمات ان هذه الأفكار والخبرات أصبحت عبارة عن ثروة ورأس مال فكري لها .

دراسة (يوسف، 2019) : هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري كدراسة ميدانية على شركات الاتصالات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي التأصيلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الاتصالات؛ نظراً لأن عدد المجتمع كبير جداً، وتم اختيار العينة بناءً على معادلة وعددها 100 مفردة، وكانت عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي هو 67 ممثلاً في شركات (أورانج، فودافون، والاتصالات) مجالاً للتطبيق، وكانت نتائج وتوصيات الدراسة بضرورة توفير المناخ الملائم للموظفين، لإطلاق طاقاتهم، وقدراتهم، وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية، وأن توفر لرأس مالها الفكري الحوافز، بما يليق بمكانتهم المعرفية، وذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية، و ضرورة إتاحة فرص التعلم والتطوير وفق منهجية وخطط مدروسة لتنمية رأس المال الفكري. وضرورة ربط البرامج التدريبية بالمسار الوظيفي للموظفين، وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية؛ تحقيقاً لمتطلبات تنمية رأس المال الفكري.

دراسة (محمد، 2019) : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري، إضافة إلى معرفة الإستراتيجيات والأبعاد التي تؤثر بالمتغيرين، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة للصناعة الإلكترونية، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، حيث تكونت العينة من 44 فرداً، ومن أهم نتائج الدراسة نجاح العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل بالذكاء الاستراتيجي والتابع المتمثل برأس المال الفكري. ووضحت الدراسة بتطوير وتنمية رأس المال البشري، والاهتمام بالقيادات التي من شأنها قيادة الشركة إلى بر الأمان، والعمل على تعميم نتائج الدراسة على باقي الشركات .

دراسة (مصطفى و عبد الحق، 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه عمليات المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، ولتحقيق الهدف تم اقتراح نموذج للمؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر المتمثلة في ((Ooredoo,Djezzy,Mobilis)) قائم على الاستثمار في رأس المال الفكري؛ من أجل تطوير أدائها التنظيمي، وذلك من خلال تحسين عمليات المعرفة، وتم اعتماد المعادلات الهيكلية كأسلوب للإجابة عن إشكالية الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن رأس المال البشري والعلائقي لهما الأثر الإيجابي في تحسين عمليات إدارة المعرفة، كما أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين الاداء التنظيمي، إضافة إلى أن مساهمة رأس المال الهيكلية (بالرغم من انها) كانت إيجابية إلا أنها محدودة نوعاً ما، وكانت من توصيات الدراسة أن تعمل هذه المؤسسات على تحسين مستوى استثمارها في رأس مالها

الهيكلية، من خلال تطوير الأنظمة إضافة إلى خلق ومشاركة المعارف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي فيها .

دراسة (شعلان، 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشمل على الأسلوب الميداني، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام المسح المكتبي، بمراجعة الكتب، والمقالات العربية والاجنبية، وكانت العينة مكونة من (49) شخصاً من العاملين في معمل نسيج الحلة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss، وأهم نتائج الدراسة توفر مستوى جيد من رأس المال المعرفي، والذي يتضح من خلال وجود الأفراد المبدعين من ذوي المواهب والمعارف، والذي يمكن توظيفها في تحقيق الإبداع التقني، وأوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بمقترحات الزبائن، ومحاولة تلبية هذه المقترحات، من خلال ترجمتها إلى مواصفات للمنتج لسد حاجات ورغبات الزبائن، وايضا ضرورة الاستفادة من بدائل المواد الأولية والأجزاء لمدخلات العملية الإنتاجية، والتي يمكن أن تسهم بتطور المنتجات الحالية، وتقديم منتجات جديدة وبالتالي تحقيق الإبداع التقني .

دراسة (صالح، سلمان، و عوض، 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لمعالجة البيانات، حيث تكونت العينة من 46 رئيس قسم في جامعة كركوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثار معنوية لإدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة، وأوصت الدراسة المنظمة المبحوثة العمل على تعزيز أبعاد إدارة أداء العاملين المتوفرة لديها، من خلال دعمها احتياجاتهم، إضافة إلى تحسين الخبرات والكفاءات اللازمة لإدامة والإستثمار والاحتفاظ بالموارد البشرية وبما يرفع من مستوى أداء المنظمة .

دراسة (أبو الهيجا، عبد الجبار، عكور، 2018) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية حسب نموذج (public)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية المساهمة العامة المدرجة بسوق عمان المالي(2009-2014)، وعددها 13 بنكاً، وكانت أهم النتائج للدراسة وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء المالي، متمثلاً بالعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والعائد للسهم للبنوك التجارية، وأهم التوصيات كانت ضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار، أي موجود نقدي في البنوك التجارية، كونه مصدراً هاماً للتوجه الإستراتيجي للبنوك المعاصرة، و إنشاء إدارة تعمل جاهدة على استثمار رأس المال الفكري فيها .

دراسة (الزبيدي و فاضل، 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى قياس البرامج التدريبية، والتعرف على طبيعتها، ومن ثم قياس كيفية انعكاسها على جودة الخدمات البلدية من قبل الدوائر البلدية المبحوثة، من خلال قياس الجودة بالاعتماد على معايير قياس الجودة، وقد أختار الباحث أربع دوائر بلدية في قطاع الرصافة/ بغداد، وهي بلدية (الشعب، الأعظمية، بغداد الجديدة، الصدر الأولى)، واختيرت عينة عشوائية طبقية من (164) فرداً يمثلون المديرين، ومعاونيهم، ومسؤولي الأقسام البلدية، والشعب والملاكات الهندسية المسؤولة عن فرق العمل، كذلك بضمنهم تم استقصاء آراء المعنيين في إدارة معهد التدريب المهني في أمانة بغداد، وتم قياس متغير البرامج التدريبية بالاعتماد على ثلاثة محاور هي: تصميم البرنامج التدريبي، وإدارة البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي، أما جودة الخدمات البلدية، فقد قيست من خلال أبعاد الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، والملموسية. وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، فضلاً عن المقابلات الشخصية لذوي العلاقة، وللوصول إلى النتائج تم استخدام حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (Ver-Spss -19)، باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية الوصفية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أنّ هناك دوراً مهماً تلعبه البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات البلدية، من خلال ما تحققه هذه البرامج من فوائد تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات تتمثل بزيادة التحفيز، وكذلك زيادة مهارات الأفراد وقابلياتهم على أداء وظائفهم بصورة أفضل، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، فضلاً عن أن النتائج أشارت إلى وجود علاقة تأثير معنوية للبرامج التدريبية في جودة الخدمات البلدية، واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج تبني البحث عدداً من التوصيات أبرزها، أنّ على الدوائر المبحوثة زيادة الاهتمام بتطوير مواردها البشرية، لكون العنصر البشري هو الأهم في مكونات عناصر الإنتاج، ويأتي ذلك من خلال اعتماد خطط وبرامج فاعلة للتطوير، خاصة شريحة المهندسين والفنيين؛ لإكسابهم المعرفة والخبرة، وتغيير السلوك باتجاه تحقيق خدمة ذات جودة عالية.

دراسة (طوهري : 2018) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك (ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة (118) متدرّباً و(27) رئيساً لهؤلاء المتدربين، وكانت أهم نتائج الدراسة : موافقة المتدربين على تقويم ردود الفعل عن البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، حيث إن البرامج التدريبية ترتبط بمجال عمله، كما أن محتويات البرامج التدريبية تتناسب مع احتياجاتهم، وامتلاك المدرب مهارة التعامل مع المتدربين، إضافة إلى أن محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجات المتدربين، كما أن القاعات التدريبية مناسبة مع عدد المتدربين. كما أظهرت النتائج موافقة المتدربين على تقويم التعلم من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، حيث تمثلت في أن البرامج

التدريبية أسهمت في إضافة معارف جديدة، وساعدت في إضافة مهارات جديدة، وأتاحت الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المتدربين، كما زودتهم بمهارات تطبيقية جديدة، وساعدتهم على الابتكار والتجديد في المجال الوظيفي، أما على مستوى السلوك، فأظهرت النتائج موافقة رؤساء المتدربين بشدة على تقويم السلوك من البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك حيث تمثلت في أن البرامج التدريبية ساعدت على تحسين الأداء الوظيفي، كما ساعدت على التعاون بين الأفراد في العمل، وانعكست المشاركة في البرامج على الممارسات التطبيقية في مجال العمل للمتدربين، وأسهمت في تحسين وتطوير العلاقة بين العاملين، كما وافق رؤساء المتدربين وبشدة على تقويم النتائج، حيث تمثلت في أنه زادت البرامج التدريبية المشاركة بنحو أفضل، كما دفع إلى التقويم المستمر لأداء العمل، وعزز من ممارسة أخلاقيات المهنة، وأسهمت في زيادة إنجاز العمل، وأسهمت في تطوير البرامج التدريبية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المتدربين عند مستوى الدلالة 0.05. نحو تقويم ردود الفعل عن البرامج التدريبية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المرحلة الثانوية، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ونحو تقويم ردود الفعل وتقويم التعلم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

دراسة (مهدي، البلداوي، 2017) : هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد العملية التدريبية (دور التدريب، دعم الإدارة العليا، برامج التدريب، استخدام التكنولوجيا) في مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني (العلائقي))، كما هدفت إلى تزويد الإدارة العليا بتصوير علمي وعملي، لتطوير أساليب التدريب الحالية، وتنمية مهارات وقدرات وخبرات موظفيها، وبما يحقق أهداف الشركة، وتكوّن مجتمع البحث من مركز شركة التأمين الوطنية موقعا لإجراء البحث، وتكونت العينة من خبراء ومديري الأقسام والفروع في الشركة، والبالغ عددهم (80) موظفاً حيث تم توزيع (64) استبانة، تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة والتقارير السنوية للشركة، وتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، مثل الوسط الحسابي، والنزعة المركزية، والانحراف المعياري، وكانت الاستنتاجات لهذه الدراسة وجود تأثير معياري لأبعاد عملية التدريب في رأس المال الفكري بشكل عام، وأوصت الدراسة بتبني الإدارة العليا لعملية التدريب على أنها ضرورة ملحة، والارتقاء بمستوى برامج التدريب، وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة .

دراسة (البواردي، 2016) : هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات وأدوات تحديد الاحتياج التدريبي المتبعة في الأجهزة الحكومية في المملكة السعودية؛ للالتحاق ببرامج معهد الإدارة العامة من وجهة نظر الموظفين، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي في الدراسة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وتم إرسال 510 استبانات على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في 51 جهازا حكوميا في المملكة، عاد منها 298 استبانة، و تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لعينة واحدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن الموظف يتجه للبرنامج الذي يريده بدون مشاركة من مديره في تحديد الاحتياج التدريبي .، وهناك ضعف في استخدام أدوات تحديد الاحتياج التدريبي المقترحة في الإطار النظري في الأجهزة الحكومية، وأوصت الدراسة إعادة صياغة لوائح التدريب، بحيث تركز على العملية التدريبية، وخصوصا تحديد الاحتياج التدريبي على جميع المستويات (التنظيمية، والوظيفية، والفردية)، وبمشاركة جميع المسؤولين في المنظمة .

دراسة (حافظ، حسن، 2016): هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحديد العلاقة بين البرامج التدريبية وتعزيز نظم الرقابة الداخلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (105)، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وتم تحليل البيانات باستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن البرامج التدريبية لها أثر في تحقيق وتطوير نظم الرقابة الداخلية، وأن المنظمة المبحوثة تسعى إلى إجراء المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة عند تحديدها للبرامج التدريبية، ومن أهم توصيات الدراسة كانت استحداث دائرة في كل منظمة تعنى ببناء القدرات الوظيفية؛ لتكون مهمتها إبقاء الموظفين على اطلاع مستمر بأحدث الأساليب الإدارية في العالم، مع إجراء التدريب المستمر للموظفين والتدريب خلال العمل، وضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء للعاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم، وتكثيف الجهود الحكومية نحو إشراك العاملين لديها بالبرامج التدريبية التي تعنى بكيفية تحقيق الارتقاء بمستوى أدائهم.

دراسة (موسى، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للمتدربين من القطاعات الأمنية، اجريت الدراسة على عينة عددها، 204 وهي تمثل 23% من مجتمع الدراسة الأصل، باستخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لتقويم البرامج التدريبية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة اتفاق أفراد العينة على الدور الهام والنتائج المؤثرة للتخطيط للبرامج التدريبية التي تتناسب مع قدرات المتدربين واهتماماتهم، وأن البرامج التدريبية تلبى احتياجات المتدربين، حيث إن تحديد الاحتياجات هي البداية، واتفاق العينة على أن تكون البرامج في أوقات وأماكن مناسبة للمتدربين، واتفاق العينة ان بيئة التدريب مناسبة وأن هناك مشاكل تواجه العملية التدريبية يجب العمل على حلها، وكانت من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء نظام فعال لمتابعة وتقويم البرامج التدريبية

المقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض، وإيجاد آلية لعمل تقويم شامل لتلك البرامج التدريبية، والاهتمام بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى إشراك جهات التدريب مع الجهات المستفيدة؛ لتحديد الاحتياجات وفق أسس موضوعية، وتشكيل لجنة من مسؤولي القطاعات الأمنية، ومسؤولي مركز التدريب، وخدمة المجتمع تكون مسؤوليتها تنفيذ برامج تدريبية وفق متطلبات تلك القطاعات وتقويمها بشكل علمي سليم .

دراسة (الزيدي و محمد، 2016) : هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تقييم البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها في دائرة صحة ميسان، وذلك لأهمية موضوع تقييم البرامج التدريبية في حقل الإدارة، لما لها من دور كبير وفعال في إعداد ملاكات مهنية ذات خبرة عملية، ورصانة علمية في تقديم مختلف الخدمات، ولاسيما في المجال الصحي ، وتكون مجتمع البحث من الملاكات العاملة في دائرة صحة ميسان من أطباء اختصاص، وأطباء أسنان، وصيادلة، وممرضين، ومختبريين وإداريين ، وبلغ عددهم (100) موظف، و صمم الباحث استبانة بالاعتماد على نموذج Kirkpatrick لتقييم التدريب ، وقام الباحث باستخدام المسح الشامل، وتم استرداد (90) استبانة ، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحديد مستوى متغيرات البحث وفرضياته تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، والمتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبيان محتوى المتغيرات، ومعامل الارتباط (Spearman)؛ لقياس طبيعة العلاقة ودرجتها، ومقارنة النتائج وتحليلها وتفسيرها، وتكمن أهمية البحث في تقديم تأصيل فكري لطبيعة متغيراته، مستندة إلى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي ، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث أن دائرة صحة ميسان تقوم بتقييم التدريب على مستوى رد الفعل والتعلم بشكل جيد، بينما لا يوجد تقييم مناسب بصورة مباشرة، أو غير مباشرة لمستوى السلوك والنتائج التنظيمية بعد الانتهاء من عملية التدريب .

دراسة (أبو عزيز ، 2014) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر العاملين بدائرة التربية والتعليم في الأنروا - مكتب غزة الإقليمي، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتفسير الظاهرة، كما صمم الباحث استبانة بالاعتماد على نموذج كيرك باتريك كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (952) استبانة، وقد تم استرداد (870) بنسبة (91.4%) . وكان من اهم نتائج هذه الدراسة أن البرامج في دائرة التربية والتعليم بالأنروا -مكتب غزة الإقليمي تتصف بالفعالية من وجهة نظر العاملين بها بنسبة 74.97%،و كان تقييم رد الفعل، و التعلم، والسلوك والنتائج التنظيمية " يساهم في فعالية البرامج التدريبية بدرجة مرتفعة في فعالية برامج

التدريب، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالي تقييم التعلم، والنتائج التنظيمية تعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول مجال تقييم النتائج التنظيمية تعزى إلى العمر، وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 25 سنة، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول مجالات (التعلم، والسلوك، والنتائج التنظيمية) تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول مجالات (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) تعزى إلى الدرجة الوظيفية، وذلك لصالح الذين درجاتهم الوظيفية تتراوح من 2-8، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة العمل على تحسين اتجاهات المتدربين نحو دائرة التربية والتعليم بالأثر، إضافة إلى ربط المشاركة في دائرة التربية والتعليم بالمسار الوظيفي للمتدربين، والقدرة على الترقى في الدائرة، والعمل على تحسين رضا المستفيدين من الخدمات في الدائرة .

دراسة (التلبناني، بدير، المصدر، 2011) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، حيث بلغ عددهم (247) إدارياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وذلك اعتماداً على نموذج كيرك باتريك، وتم استخدام المسح الشامل، حيث تم استرداد 175 استبانة، ما نسبته 70.8 % . وكان أهم نتائج الدراسة انه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، ولا يتم التقييم على مستويات السلوك، والنتائج التنظيمية، كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق بالنسبة لمجال رد فعل المتدربين، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح من تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ومتغير عمل المبحوث لصالح رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية، ومتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لهذا المجال، أما بالنسبة السلوك فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الهيئة لصالح بلدية خانيونس، ولمتغير الجنس لصالح الإناث من أفراد العينة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المبحوث وسنوات الخبرة لهذا المجال، أما بالنسبة لمجالي التعليم والنتائج التنظيمية كانت النتائج وجود فروق تعزى الى متغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية، وعمل المبحوث، وسنوات الخبرة لكلا المجالين . وكانت أهم توصيات الدراسة العمل على تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين ومستوى التعلم، وأن تعمل الهيئات المحلية على تقييم التدريب على مستوى السلوك والنتائج التنظيمية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية .:

دراسة (Hana, & Ježková, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تقييم فعالية التدريب للموظفين وتطويرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 207 منظمة تعمل في جمهورية التشيك، وأظهرت نتائج الدراسة ان المنظمات - عند تقييم فعالية التدريب - تفضل التقييم الذاتي من قبل المشرفين والزلاء، كما اعتمد على التقييم الذاتي الخاص بالموظف فيما يتعلق بأيام التدريب، كما تعتمد العملية المنهجية لتقييم التدريب على ان المنظمة جزء من مجموعة، إضافة إلى وجود أو (عدم) وجود قسم للموارد البشرية، كما تعتمد على حجم المؤسسة في التقييم .
ومن توصيات الدراسة ضرورة أن تركز المنظمات على تنفيذ التدريب في الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وخطط التدريب من الموظفين أنفسهم .

دراسة (Mdhlalose, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي : دراسة حالة لإدارة التنمية الاقتصادية في مقاطعة غوتنغ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاحصاء الاستدلالي، باستخدام دراسة الحالة، ومراجعة الأدبيات والاحصاءات الخاصة بدائرة التنمية الاقتصادية في مقاطعة غوتنغ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في إدارة التنمية الاقتصادية في مقاطعة غوتنغ، وكانت العينة عبارة عن 131 موظفاً بالإدارة، ومن نتائج هذه الدراسة ان التدريب والتطوير لهما تأثير ايجابي على اداء العاملين في الدائرة، إضافة إلى أن القسم الذي يوفر التدريب وبرامج التطوير لا علاقة له بمهام الموظفين، كما أظهرت النتائج أن تقييم التدريب هو الخطوة الأكثر تجاهلاً في عملية التدريب والتطوير، كما أن القسم لا يمتلك اداة لقياس أثر التدريب والتطوير .

وأوصت الدراسة أن يتبنى القسم، او الدائرة نموذج كيرك باتريك لتقييم برامج التدريب، كما أوصت بأخذ المهارات والمعارف المكتسبة بعين الاعتبار.

دراسة (Nassar, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة تأثير رأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال المستخدم) في السوق والإنتاجية على أداء شركات تجارة الجملة، والتجزئة التركيبية المدرجة في بورصة إسطنبول، حيث استخدمت البيانات من 26 شركة، والتقارير السنوية المدرجة في البورصة في فترة 2010-2015، وقد استخدمت الدراسة نموذج معامل القيمة الفكرية المضافة لحساب كفاءة رأس المال الفكري، وتم قياس أداء الشركات بالمقاييس التقليدية، وقد استخدم نموذج الانحدار (بانل داتا) لإيجاد العلاقة بين رأس المال الفكري ومكوناته،

وكفاءة رأس المال البشري، وكفاءة رأس المال الهيكلي، وكفاءة رأس المال العامل، وظهرت النتائج لهذه الدراسة أن شركات تجارة الجملة والتجزئة التركيبية تولي اهتماماً جيداً لاستخدام مكونات رأس المال الفكري، لا سيما البشري في إضافة القيمة للشركات .

دراسة (Si , 2019) : هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالعلاقة بين رأس المال الفكري واداء المؤسسة؛ بهدف توضيح الانجازات القائمة، والاياعاز بإجراء مزيد من الابحاث، وكانت من نتائج هذه الدراسة اعتقاد العلماء أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري بمكوناته، وأداء المؤسسة، اضافة إلى أن البحث عن تفاعل رأس المال الفكري، وأداء المؤسسة نادر نسبياً، كما أشارت ان هناك طرقاً عديدة لقياس رأس المال الفكري لايزال يتوجب دراسة ما إذا كان اختيار الأساليب المختلفة يمكن ان يقيس رأس المال الفكري بشكل فعال وحقيقي، و كما أضافت أن الاختيار المتنوع لمؤشرات اداء المؤسسة، يجعل اختلافات البحث غير قابلة للمقارنة، حيث لا يمكن لمؤشر واحد اجراء فحص للفوائد وامكانات التطوير للمؤسسة، مما يجعلها عرضة للتلاعب المحاسبي، أما توصيات الدراسة، فكانت عبارة عن مقترحات لدراسات مستقبلية، مثل دراسة ما نوع الآلية التي يؤثر بها رأس المال الفكري على اداء المؤسسة؟ وماهي العوامل التي ستؤثر على علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة ؟ أيضا دراسة أي الطرق المناسبة لابرار رأس المال الفكري لصناعة معينة، حيث ان هناك 35 طريقة لقياس رأس المال الفكري . وأشارت الدراسة أن الدراسات السابقة ركزت على المؤشرات المالية، وتجاهلت الدور الاستراتيجي لرأس المال الفكري فتتترح الدراسة إجراء بحث يجمع رأس المال الفكري مع تقييم أداء الإستراتيجي المؤسسة .

دراسة (Alrawas& Disomimba : 2019)

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى تشخيص أثر تقييم البرامج التدريبية في تطور الأداء الوظيفي ببلدية ظفار، باستخدام نموذج كيرك باتريك . حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين الإداريين ببلدية ظفار، و البالغ عددهم (600) موظف، و تم اختيار عينة عشوائية عددها (123) موظفاً، و صمم الباحث استبانة تتكون من (57) فقرة، موزعة على (5) محاور، وقد كانت نتائج هذه الدراسة أن استخدام مستوى رد الفعل وفق نموذج كيرك باتريك قد جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء استخدام أبعاد نموذج كيرك باتريك الأخرى بدرجة متوسطة، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية بين استخدام نموذج كيرك باتريك في تقييم البرامج والأداء الوظيفي، وكانت توصيات الدراسة ضرورة العمل على تقييم كافة البرامج التدريبية التي تقدمها البلدية، أثناء وبعد التدريب؛ لقياس نتائج هذه البرامج، ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها.

دراسة (Hassaan Khan, Muhammad,2018)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي على أداء الموارد البشرية في الصناعات الكيماوية في باكستان استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام مراجعة الأدبيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري يلعبان دورا حاسما في التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المبنية على المعرفة كما يؤيدان إلى تنمية الموارد البشرية، كما يساعدان على التعلم ومعرفة العمليات من خلال رأس المال البشري والاجتماعي .

دراسة (Abazeed ,2017): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، حيث حدد رأس المال الفكري من خلال الأبعاد الثلاثة المكونة له، وهي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، وتكونت عينة الدراسة من 500 موظف في المنطقة الشمالية من الأردن، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن اهم نتائج هذه الدراسة أن أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير على الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة المستشفيات العامة الاستثمار في رأس مالها الفكري؛ لتحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت بعمل دراسات مشابهة في مستشفيات المملكة، لضمان تعميم نتائج الدراسة .

دراسة (Hejase, Hejase, Tabsh, & Chalak ,2016) : هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة رأس المال الفكري كمفهوم حديث للموارد البشرية قد يؤثر على العمليات والخطط للمؤسسات، وهدفت إلى استكشاف وتقييم مدى الوعي لهذا المفهوم، والتحديات التي تواجهه وجهات النظر المختلفة، والأفكار التي وردت بهذا الخصوص، كما هدفت إلى بيان كفاءة الاحتفاظ برأس المال الفكري، وبيان الفوائد التي يحصل عليها الموظفون، سواء أكانت مالية أو غير مالية، والدراسة عبارة عن بحث استكشافي وتوضيحي وكمي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، حيث تكون مجتمع البحث من منظمات الاعمال اللبنانية، حيث كانت العينة مكونة من 250 موظفا ومديرا لبنانيا في مختلف قطاعات الأعمال، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، من أهم النتائج للدراسة أن 22.48% من الموظفين لا يعرفون مصطلح رأس المال الفكري، إضافة إلى أن 93.41% من أفراد العينة يرى أن رأس المال البشري يعتبر ذا قيمة، وأن 97.67% يدركون أهمية رأس المال البشري، كما بينت النتائج ان المزايا غير المادية مهمة جداً، لإرضاء الموظفين . وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة :

التركيز على أهمية رأس المال البشري في الشركة، ومشاركته الوعي بالسياسات الموجودة بالشركة، إضافة إلى التأكد أن الموظفين على دراية بثقافة الشركة، ورسالتها، والعمل على رفع كفاءتهم، من خلال التدريب والتطوير، والبحث عن طرق جديدة للاحتفاظ برأس المال البشري .

دراسة (MOHTAR, ABDUL RAHMAN, & ABBAS) (2015): هدفت هذه الدراسة إلى عرض عدد من المساهمات النظرية والتجريبية في مجال رأس المال الفكري مع محاولة تحديد المكونات الرئيسية له، واتبعت المنهج المفاهيمي من خلال مراجعة الأدبيات، حيث أظهرت نتائج عددًا كبيراً من الدراسات الأجنبية ان رأس المال الفكري للمنظمات لا يزال جديداً بالبلدان الشرقية وخاصة القارة الآسيوية، وأوصت الدراسة بإجراء بحث مستقبلي حول تطبيق نموذج رأس المال الفكري المتكامل؛ لفحص فائدة رأس المال الفكري على المنظمة.

3.2.3 تعليق الباحثة على الدراسات السابقة

1. من حيث الهدف: اتفقت الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف (أثر التدريب في تنمية رأس المال الفكري)، ومنها دراسة (محمود، 2019)، ودراسة (يوسف، 2019)، ودراسة (مهدي، البلداوي، 2017).

واتفقت مجموعة من الدراسات في هدف (تقييم البرامج التدريبية)، ومنها دراسة (الزبيدي و محمد، 2016)، دراسة (أبو عزيز، 2014)، ودراسة (Mdhlalose, 2020)، ودراسة (إيمان & عبد القادر, 2020)، ودراسة (الغوطي، 2020)، ودراسة (طوهرى، 2018) .

ولكن اختلفت معها في ميدان تطبيق الدراسة، والمجتمع المستهدف بالدراسة، وعينة الدراسة .

بينما اختلف باقي الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث الهدف، ومنها دراسة علاونة وحوامدة

(2021)، ودراسة سويجاكي وكمال الدين (2020)، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة إيمان وعبد

القادر (2020)، و العزوني (2020)، ودراسة ابو لبددة وحرز الله (2020)، والحفناوي (2020)،

وعبد الستار (2020)، و بركات (2020)، ولخضر بوهزة وزهرة (2019)، ومحمد (2019)، وشعلان

(2019)، وصالح، سلمان، عوض، (2018)، وابو الهيجا، عبد الجبار، عكور (2018)، حيث

كان الهدف من هذه الدراسات هو دراسة علاقة التدريب مع متغيرات اخرى وهدف الدراسة الحالية

دراسة التدريب مع رأس المال الفكري، كما اختلفت بمجتمع الدراسة ومكان التطبيق .

واتفقت مجموعة من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي ومنها، دراسة

(النصر الله، 2021)، ودراسة (سويجاكي وكمال الدين، 2020)، ودراسة (المطيري 2020)، ودراسة

(إيمان وعبد القادر 2020)، ودراسة (العزوني، 2020)، ودراسة (بركات، 2020)، ودراسة (يوسف،

2019)، ودراسة (صالح وسلمان وعوض، 2018)، ودراسة (ابو الهيجا، عبد

الجبار، عكور، 2018)، و دراسة (حافظ، 2016)، ودراسة (أبو عزيز، 2014) ، و(التباني، بدير، المصدر، 2011)، ودراسة (طوهري: 2018)، ودراسة (2019Alrawas& Disomimba)، ودراسة ((Hana , Vrabcová, 202 (Hudáková, & Ježková Petr °u, 2020) (Mdhlalose, 2020)) حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات في هذه الدراسة، كما استندت على المنهج الوصفي، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن خلال الاستبانة؛ من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة .

2. تنوعت القطاعات التي أجريت فيها الدراسات منها ما هو حكومي، مثل ((سوبجاكي وكمال الدين، 2020)، ودراسة (المطيري 2020)، ودراسة (العزوني، 2020)، و(الزبيدي، محمد، 2016)، و(موسى، 2016) ، و(2017Abazeed) .K. ومنها قطاع خاص مثل دراسة (علاونة، 2021)، ودراسة (ايمان، عبد القادر، 2020)، و دراسة (يوسف، 2019)، ودراسة (مهدي و البلداوي، 2017)، إضافة إلى القطاع التعليمي، مثل الجامعات مثل (دراسة حرز الله و ابوليدة 2020)، ودراسة (عبد الستار، 2020)، ودراسة (حافظ، حسن، 2016)، اما دراسة(الزبيدي وفاضل، 2018) فكانت على قطاع البلديات، والدراسة الحالية تتناول العاملين في القطاع العام في اكثر من وزارة، وهيئة عامة من الذين تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية، اضافة إلى موظفين من القطاعين الخاص والأهلي .

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فإنها تهدف إلى تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، و ثم معرفة أثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني، علما ان الدراسات السابقة التي تناولت علاقة التدريب برأس المال الفكري لم تكن في فلسطين، وتعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة الاولى في فلسطين، حيث ان المدرسة الوطنية هي مؤسسة تعتبر جديدة. وتناولت الدراسة أبعاد عملية تقييم البرامج التدريبية حسب نموذج كيرك باتريك، وتم اضافة بُعد اداء الجماعة، والعائد من التدريب إلى هذه الأبعاد، وهي ردة الفعل، و التعلم، والسلوك، والنتائج التنظيمية . وتناولت ابعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

لتحقيق هدف البحث المتمثل في تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، تتناول الباحثة في هذا الفصل وصفا لمنهج البحث ومجتمعها، كما ويعطي وصفا مفصلا لأداة البحث، وصدقها، وثباتها، وكذلك إجراءات البحث، والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

1.3 مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من الموظفين في قطاع الخدمة المدنية الذين تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة خلال الفترة 2016-2020 .

2.3 عينة البحث:

تم استخدام تقنية العينة الميسرة في اختيار 259 موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة، وتم احتساب حجم العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

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

حيث أن:

N: حجم المجتمع (يساوي 800)

p: نسبة انتشار ظاهرة الدراسة (تم اعتماد أكبر نسبة ممكنة = 0.5)

d: نسبة الخطأ الهامشي (تساوي 0.05)

Z: معامل الثقة الذي يعبر عن حدود فترة الثقة (الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96)

وبذلك أجريت الدراسة على عينة عددها (252) موظفاً من الموظفين في قطاع الخدمة المدنية الذين تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة خلال الفترة 2016-2020 ، وتم اختيارهم

بطريقة عشوائية والجدول (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (3)

توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	125	49.6
أنثى	127	50.4
المجموع	252	100.0

جدول رقم (4)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
(20-35)	47	18.7
أكثر من (36-45)	158	62.7
أكبر من 45	47	18.7
المجموع	252	100.0

جدول رقم (5)

توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	5	2.0
بكالوريوس	166	65.9
دراسات عليا	81	32.1
المجموع	252	100.0

جدول رقم (6)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحكومي

سنوات الخبرة في العمل الحكومي	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	16	6.3
من 5-10 سنوات	59	23.4
أكثر من 10 سنوات	177	70.2
المجموع	252	100.0

جدول رقم (7)

توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
64.3	162	مدير دائرة
6.7	17	مدير عام
29.0	73	غير ذلك
100.0	252	المجموع

جدول رقم (8)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير البرنامج التدريبي

النسبة المئوية (%)	التكرار	البرنامج التدريبي
32.9	83	برنامج إعداد القادة
67.1	169	برنامج التدريب المستمر
100.0	252	المجموع

3.3 منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي، وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لأجراء هذا البحث، وهو منهج قائم على وصف وتحديد الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن، حيث يصفها وصفاً تفسيرياً بدلالة الحقائق والبيانات المتوافرة من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بأخذ عينة من مجتمع البحث، وهم الموظفون في قطاع الخدمة المدنية الذين تلقوا التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة خلال الفترة 2016-2020؛ وذلك من أجل تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين.

4.3 أداة البحث:

اعتماداً على أدبيات البحث، والدراسات السابقة، واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث تكونت من متغيرين، و اشتمل كل متغير على مجموعة من الأبعاد، كما في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9)

فقرات الاستبانة تبعا لأبعاد البحث

المجالات	عدد الفقرات	الفقرات
المتغير الأول: التدريب (ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء المجموعة)		
محاور المتغير الأول		
1	14	المحور الأول : ردة الفعل 14-1
2	6	المحور الثاني التعلم 20-15
3	4	المحور الثالث : السلوك 26-21
4	8	المحور الرابع : النتائج التنظيمية 34-27
5	9	المحور الخامس : العائد من التدريب 43-35
6	4	المحور السادس : أداء المجموعة 47-44
	47	المجموع
المتغير الثاني : تنمية رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)		
محاور المتغير الثاني		
1	4	المحور الأول :تنمية رأس المال البشري 51-48
2	9	المحور الثان : تنمية رأس المال الهيكلي 60-52
3	4	المحور الثالث: تنمية رأس المال العلائقي 64-61
	17	المجموع:

5.3 تقنين أداة البحث:

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين (10 محكمين) من ذوي الاختصاص والخبرة، كما هو موضح في ملحق (2) حيث أبدوا عددا من الملاحظات حول صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة من حيث سلامة اللغة في الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة نوعين من أنواع الصدق؛ للتأكد من صلاحية الأداة وهما:

✓ **صدق المحكمين:** لجأت الباحثة لاستخدام صِدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصّدق المنطقي، أو الصّدق الظاهري، وذلك بعرض المقياس على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة كما هو موضح في الملحق (2)؛ وذلك بهدف التّأكد من مناسبة المقياس لما أُعدّ من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، ومناسبتها للفئة المستهدفة، وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسه، وقد تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

✓ **صدق البناء:** ومن ناحية أخرى، تم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وذلك كما هو وارد في جدول (10).

جدول (10)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس تقييم البرامج التدريبية مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الفقرات	الارتباط بالمجال	الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرات	الارتباط بالمجال	الارتباط بالدرجة الكلية
1.	.530**	.426**	.33	.708**	.610**
2.	.594**	.327**	.34	.773**	.615**
3.	.544**	.315**	.35	.760**	.687**
4.	.604**	.378**	.36	.727**	.652**
5.	.524**	.229**	.37	.744**	.669**
6.	.552**	.340**	.38	.731**	.674**
7.	.620**	.363**	.39	.761**	.652**
8.	.653**	.369**	.40	.682**	.620**
9.	.623**	.346**	.41	.802**	.718**
10.	.717**	.441**	.42	.740**	.594**
11.	.528**	.410**	.43	.755**	.659**
12.	.664**	.534**	.44	.714**	.604**
13.	.616**	.390**	.45	.786**	.628**
14.	.651**	.405**	.46	.809**	.673**
15.	.577**	.433**	.47	.811**	.700**
16.	.633**	.498**	.48	.747**	.671**

الفقرات	الارتباط بالمجال	الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرات	الارتباط بالمجال	الارتباط بالدرجة الكلية
.17	.606**	.372**	.49	.819**	.787**
.18	.752**	.695**	.50	.782**	.651**
.19	.746**	.554**	.51	.824**	.724**
.20	.739**	.602**	.52	.755**	.726**
.21	.735**	.554**	.53	.761**	.680**
.22	.688**	.511**	.54	.748**	.681**
.23	.793**	.589**	.55	.702**	.670**
.24	.740**	.570**	.56	.777**	.718**
.25	.722**	.679**	.57	.786**	.737**
.26	.738**	.645**	.58	.760**	.684**
.27	.702**	.654**	.59	.819**	.729**
.28	.729**	.674**	.60	.802**	.743**
.29	.667**	.586**	.61	.841**	.726**
.30	.750**	.670**	.62	.832**	.729**
.31	.814**	.725**	.63	.862**	.756**
.32	.791**	.698**	.64	.870**	.714**

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن كافة قيم ارتباط الفقرات بمجالاتها، وارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً وبدرجة عالية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

جدول رقم (11)

قيمة معاملات الارتباط بين كل محور، والدرجة الكلية للمتغير الأول "تقييم البرامج التدريبية"

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط
1	ردة الفعل	.719**
2	التعلم	.838**
3	السلوك	.855**
4	النتائج التنظيمية	.897**
5	العائد من التدريب	.895**
6	اداء المجموعة	.859**

(* تعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حسب اختبار بيرسون).

جدول رقم (12)

قيمة معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمتغير الثاني "تنمية رأس المال الفكري"

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط
1	تنمية رأس المال البشري	.899**
2	تنمية رأس المال الهيكلي	.950**
3	تنمية رأس المال العلائقي	.903**

(* تعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حسب اختبار بيرسون).

تشير المعطيات الواردة في الجداول السابقة أن كافة قيم ارتباط الفقرات بمجالاتها، وارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً وبدرجة عالية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

6.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، استخدمت معادلة كرونباخ ألفا؛ لاستخراج الثبات، والجدول التالي يبين ثبات كل بعد من أبعاد الأداة .

جدول (13)

نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's-Alpha) لقياس تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري

محاور البرامج التدريبية			
الرقم	اسم المحور	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	ردة الفعل	14	0.86
2	التعلم	6	0.76
3	السلوك	6	0.83
4	النتائج التنظيمية	8	0.88
5	العائد من التدريب	9	0.90
6	اداء المجموعة	4	0.79
	الدرجة الكلية (تقييم البرامج التدريبية) (الكلي)	47	0.96
محاور رأس المال الفكري			
	اسم المحور	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	تنمية رأس المال البشري	4	0.80
2	تنمية رأس المال الهيكلي	9	0.91
3	تنمية رأس المال العلائقي	4	0.87
	الدرجة الكلية (تنمية رأس المال الفكري)	17	0.95

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أن أداة البحث التي تم إعدادها لموضوع قياس تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين تتمتع بدرجة ثبات، وتؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث، حيث بلغت النسبة الكلية لبرامج التدريب (0.96)، وبلغت النسبة الكلية لرأس المال الفكري (0.95)، وبذلك اعتبرت الباحثة دلالات الثبات هذه كافية لاستخدام الأداة في البحث الحالي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات، تم إدخال بياناتها للحاسب؛ لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والجدول التالي يبين الإحصاء المستخدم في كل سؤال :

جدول (14) المعالجة الإحصائية

الرقم	السؤال	الإحصاء
1	توزيع عينة البحث	التكرارات-النسب المئوية
2	ثبات الإستبانة	معادلة كرونباخ الفا Cronbach's Alph (الأتساق الداخلي)
3	صدق الأداة	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)
4	واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها	النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية-والانحرافات المعيارية
5	مدى ادراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها	النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية-والانحرافات المعيارية
6	أثر تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية مكونات رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني.	Pearson Correlation Coefficient معامل ارتباط بيرسون - الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)
7	دلالة الفروق في برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تبعاً للمتغيرات الآتية: (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، برنامج التدريب (القادة، المستمر).	اختبار (t)، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار Independent Samples Test
8	دلالة الفروق على رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، برنامج التدريب (القادة، المستمر).	اختبار (t)، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار Independent Samples Test

الفصل الرابع

نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج البحث، وذلك للإجابة عن تساؤلات البحث التي تم التوصل إليها.

1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الذي نصه:

ما أثر تقييم برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج، العائد من التدريب، أداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

حيث تم اتباع نظام ليكرت الخماسي للإجابة عن الفقرات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق مطلقاً).

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق مطلقاً)، والجداول التالية توضح نظام ليكرت الخماسي، وميزان النسب المئوية من أجل تفسير النتائج:

جدول (15) نظام ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
5	4	3	2	1

جدول رقم (16)

معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وابعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

1.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الأول الذي نصه:

ما واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها؟

1) نتائج المحور الأول للإجابة عن التساؤل الفرعي الأول (ردة الفعل)

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول (ردة الفعل)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
3	تتوفر قاعات مجهزة بأحدث الوسائل التدريبية	4.26	85.2	0.68	مرتفعة جدا
2	توفر بيئة التدريب راحة نفسية للمتدربين	4.21	84.2	0.63	مرتفعة جدا
13	يحفز المدرب المتدربين على العمل ضمن مجموعات	4.21	84.2	0.65	مرتفعة جدا
8	المدرب قادر على إيصال المعلومة لي بشكل جيد	4.15	83	0.59	مرتفعة
9	يستخدم المدرب وسائل متعددة لإيصال المادة التعليمية لي	4.15	83	0.63	مرتفعة
14	لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش	4.15	83	0.6	مرتفعة
5	تمتاز المادة التدريبية بالوضوح	4.14	82.8	0.56	مرتفعة
7	ترتبط المادة التدريبية بأهداف البرنامج بشكل جيد	4.1	82	0.59	مرتفعة
1	أرى أن أهداف البرنامج التدريبي الذي اجتزته قابلة للتحقق	4.08	81.6	0.62	مرتفعة
12	يقوم المدرب بربط المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدرب	4.05	81	0.68	مرتفعة
10	لدى المدرب قدرة عالية في استخدام التقنيات الحديثة في التدريب	4.04	80.8	0.69	مرتفعة
4	يتناسب وقت التدريب مع المتدربين	3.98	79.6	0.79	مرتفعة
6	محتوى المادة التدريبية قابل للتطبيق في مجال العمل	3.95	79	0.73	مرتفعة
11	يقوم المدرب بتقييم المتدرب (قبل بدء التدريب وبعد انتهائه)	3.78	75.6	0.95	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.4	81.8	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (17) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور ردة الفعل كانت مرتفعة جدا على الفقرات (2)، 3، 13)، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (1)، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 14)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.8%).

(2) النتائج المتعلقة باجابة التساؤل الفرعي الثاني بالمحور الثاني (التعلم)

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثاني

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
15	أسهم البرنامج التدريبي في اكتسابي معارف جديدة	4.15	83	0.58	مرتفعة
16	اكتسبت مهارات جديدة ساعدت على تطوير أدائي	4.09	81.8	0.58	مرتفعة
18	اكتسبت التدريب قدرات جعلتني قادراً على مواجهة المشاكل المختلفة بطرق افضل	4.03	80.6	0.66	مرتفعة
19	لدي القدرة على تطبيق ما تعلمته من التدريب في عملي بكفاءة وفاعلية	4.02	80.4	0.72	مرتفعة
20	أرى أن التدريب يحاكي الواقع العملي	3.92	78.4	0.7	مرتفعة
17	يتم عمل تقييم موضوعي للمتدربين (قبل وبعد التدريب)؛ لقياس مدى التعلم نتيجة التدريب	3.84	76.8	0.78	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	80.2	0.46	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (18) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور التعلم كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (80.2%).

(3) النتائج المتعلقة باجابة التساؤل الفرعي الثالث محور: السلوك

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثالث

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
22	ساهم البرنامج التدريبي في اكتسابي خبرات جديدة	4.08	81.6	0.64	مرتفعة
23	عزز البرنامج التدريبي ثقتي بنفسي	4.08	81.6	0.68	مرتفعة
26	ساهم التدريب في تحفيز التفكير العميق لدي	4.07	81.4	0.64	مرتفعة
24	اصبح لدي القدرة على خوض تجارب جديدة بفعالية عالية	4.05	81	0.67	مرتفعة
21	ساعدني البرنامج التدريبي في اكتسابي أنماط سلوكية جديدة	4.03	80.6	0.61	مرتفعة
25	انعكست المشاركة في البرنامج التدريبي على الممارسات التطبيقية التي أقوم بها في مجال العمل	3.97	79.4	0.7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	81	0.48	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (19) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور (السلوك) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث

كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (81%).

4) النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع محور: النتائج التنظيمية

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الرابع

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
33	أسهم التدريب في رفع معنوياتي	4.06	81.2	0.67	مرتفعة
29	أسهمت نتائج البرنامج التدريبي في الكشف عن احتياجاتي التدريبية	3.99	79.8	0.66	مرتفعة
27	أدى البرنامج التدريبي إلى تحسين مستوى المشاركة في مجال العمل	3.97	79.4	0.68	مرتفعة
28	عزز البرنامج التدريبي من ممارستي لأخلاقيات المهنة في العمل	3.97	79.4	0.66	مرتفعة
31	أسهم البرنامج التدريبي في تقليل أخطائي بالعمل	3.97	79.4	0.72	مرتفعة
30	أسهم البرنامج التدريبي في تحسين إنتاجيتي في العمل	3.94	78.8	0.75	مرتفعة
34	أدى التدريب إلى رفع إحساسي بالانتماء إلى الوزارة التي أعمل بها	3.92	78.4	0.76	مرتفعة
32	أسهم البرنامج التدريبي في تطوير مؤشرات تقييم الأداء في الوزارة	3.78	75.6	0.73	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.95	79	0.52	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (20) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور (النتائج التنظيمية) كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79%).

(5) النتائج المتعلقة بالمحور بالتساؤل الفرعي الخامس محور (العائد من التدريب)

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الخامس

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة %	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
38	أدى التدريب إلى تعزيز الثقة لدي في عملية اتخاذ القرار	4.03	80.6	0.69	مرتفعة
40	ساعدني البرنامج التدريبي في بناء علاقات مهنية افضل من قبل	3.98	79.6	0.72	مرتفعة
36	جعلني التدريب اكثر قدرة على تحمل المسؤولية	3.95	79	0.7	مرتفعة
37	ساهم التدريب في غرس ثقافة الرقابة الذاتية لدي	3.92	78.4	0.72	مرتفعة
35	أصبحت أجيد عملي بطريقة اسهل من السابق.	3.87	77.4	0.74	مرتفعة
41	اكسبني البرنامج التدريبي مهارات أدت إلى تغيير حقيقي في طريقة عملي الحالي	3.82	76.4	0.79	مرتفعة
43	أصبحت أكثر حرصاً على عملي بعد التدريب	3.79	75.8	0.74	مرتفعة
39	منحني التدريب فرصاً في الحصول على وظيفة افضل	3.67	73.4	0.89	مرتفعة
42	ساهم البرنامج التدريبي في حصولي على ترفقيات إضافية في العمل	3.46	69.2	1.02	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	76.6	0.58	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (21) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور (العائد من التدريب) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (79.2%).

(6) النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السادس محور (أداء المجموعة)

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور السادس

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
45	أصبحت قادرا على إفادة زملائي بالعمل، ونقل المعرفة لهم	4.02	80.4	0.67	مرتفعة
46	تطورت علاقتي الشخصية مع زملائي الموظفين	3.96	79.2	0.7	مرتفعة
47	صقل البرنامج التدريبي مهاراتي في العمل الجماعي مع زملائي في العمل	3.98	79.6	0.68	مرتفعة
48	ساعدني البرنامج التدريبي في توطيد علاقتي مع رؤسائي بالعمل	3.88	77.6	0.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	79.2	0.55	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (22) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور (أداء المجموعة) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (76.6%).

(7) خلاصة النتائج، وترتيب المحاور، والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للمجالات، والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرقم
1	ردة الفعل	4.09	81.8	0.4	مرتفعة	1
3	السلوك	4.05	81	0.48	مرتفعة	2
2	التعلم	4.01	80.2	0.46	مرتفعة	3
6	أداء المجموعة	3.96	79.2	0.55	مرتفعة	4
4	النتائج التنظيمية	3.95	79	0.52	مرتفعة	5
5	العائد من التدريب	3.83	76.6	0.58	مرتفعة	6
	الدرجة الكلية	3.98	79.6	0.55	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (23) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (79.6%).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثاني:

ما مدى إدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها؟

1) النتائج المتعلقة بالمحور الأول (تنمية رأس المال البشري)

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
49	ساهم البرنامج التدريبي في تطوير قدراتي (المعارف والمهارات) بما ينعكس على تحقيق اهداف الوزارة التي اعلم بها	4.03	80.6	0.68	مرتفعة
51	أصبحت بعد التدريب امتلك المعارف اللازمة لنجاح فرق العمل في وظيفتي	4.02	80.4	0.67	مرتفعة
50	ساعدني البرنامج التدريبي على الوصول لأفكار إبداعية في حل المشكلات التي تواجهني بالعمل	3.95	79	0.69	مرتفعة
52	ساعدني البرنامج التدريبي في تطوير قدرتي على الإبداع والتجديد في العمل الذي أقوم به	3.93	78.6	0.74	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	79.6	0.55	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (24) إدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها على محور (تنمية رأس المال البشري) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (76.6%).

(2) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (تنمية رأس المال الهيكلي)

جدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
55	ساعدني البرنامج التدريبي في توضيح السلطة والمسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة	3.93	78.6	0.7	مرتفعة
57	أكسبني البرنامج التدريبي المعرفة اللازمة بالمهام التي علي القيام بها	3.93	78.6	0.75	مرتفعة
59	اكتسبت القدرة على تبسيط إجراءات العمل في الوظيفة التي أعمل بها	3.93	78.6	0.69	مرتفعة
60	اصبح لدي مخزون معرفي كاف حول العمل الذي أؤديه بعد إنجاز التدريب.	3.93	78.6	0.73	مرتفعة
53	ساهم البرنامج التدريبي في تعزيز توجهي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات؛ لدعم العمليات الإدارية في العمل	3.91	78.2	0.74	مرتفعة
56	أستطيع بعد انتهاء التدريب من تطوير نظام رقابي يناسب عمل الوزارة التي اعمل بها	3.9	78	0.73	مرتفعة
52	ساهم البرنامج التدريبي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدي حول بيئة العمل التي اعمل بها	3.89	77.8	0.7	مرتفعة
54	اكسبني البرنامج التدريبي الأساليب التقنية الحديثة لتسهيل طرق العمل، وتنفيذها بكفاءة	3.87	77.4	0.72	مرتفعة
58	بعد انتهاء التدريب أصبحت اكثر قدره على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بعملي في الوزارة	3.82	76.4	0.76	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	79.2	0.56	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (25) إدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها على محور (تنمية رأس المال الهيكلي) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (79.2%).

3) النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (تنمية رأس المال العلائقي)

جدول رقم (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
63	ساعدني البرامج التدريبية على تطوير مهاراتي الخاصة بالتعرف على احتياجات المستفيدين	3.94	78.8	0.73	مرتفعة
62	ساهم البرنامج التدريبي في إكسابي القدرة على تحسين العلاقات الإيجابية مع المستفيدين من خدمات الوزارة.	3.92	78.4	0.71	مرتفعة
64	ساعدني البرنامج التدريبي على تقوية علاقة المستفيدين بالوزارة	3.89	77.8	0.72	مرتفعة
61	ساهم البرنامج التدريبي في إكسابي القدرة على زيادة انفتاح المؤسسة التي اعمل بها على المجتمع الخارجي .	3.86	77.2	0.78	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9	78	0.63	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (26) أن أدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها على محور (تنمية رأس المال العلائقي) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (78%).

4) خلاصة النتائج، وترتيب المجالات، والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (27)

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	1	تنمية رأس المال البشري	3.98	79.6	0.55	مرتفعة
2	2	تنمية رأس المال الهيكلي	3.9	78	0.56	مرتفعة
3	3	تنمية رأس المال العلائقي	3.9	78	0.63	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.93	78.6	0.53	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (27) أن أدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (78.6%).

2.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس للدراسة والذي نصه:

هل هناك أثر لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني)؟ وتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجدول (28)، (29)، (30)، (31)، (32) نتائج فحصها.

1.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

لفحص الفرضية تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني، والجدول رقم (24) يبين النتائج

جدول (28)

نتائج اختبار بيرسون

رأس المال البشري	البرامج التدريبية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوية
ردة الفعل		.541**	.000	معنوية
التعلم،		.611**	.000	معنوية
السلوك		.689**	.000	معنوية
النتائج التنظيمية		.751**	.000	معنوية
العائد من التدريب		.754**	.000	معنوية
اداء المجموعة		.741**	.000	معنوية
الدرجة الكلية		.899**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (28) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين البرامج التدريبية ورأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = .899^{**}$)، وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما كان تقييم المتدرب للبرامج التدريبية مرتفعاً ارتفع رأس المال البشري، والعكس صحيح .

ولفحص مدى إسهام البرامج التدريبية لدى العينة ككل في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression باستخدام طريقة (Stepwise)،

جدول (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني للعينة ككل

رأس المال البشري								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ت	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square		
.004	2.880	.274	.163	.000	128. 254	.670	.675	السلوك	
.000	3.778	.723	.255	.000	211. 499	.626	.629	النتائج التنظيمية	
.001	3.294	1.245	.230	.000	329. 229	.567	.568	العائد من التدريب	
.000	4.305	.480	.267	.000	163. 436	.660	.664	أداء المجموعة	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير متغير البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير السلوك في البرامج التدريبية (.675)، تقريباً، وهذا يعني أن السلوك في البرامج التدريبية تفسّر ما نسبته 68% تقريباً من التباين في رأس المال البشري، أما متغير النتائج التنظيمية، فقد بلغ معامل التحديد (.629)، وهذا يعني أن النتائج التنظيمية في البرامج التدريبية تفسّر ما نسبته 63% تقريباً من التباين في رأس المال البشري، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير العائد من التدريب (.568)، أي يفسر ما نسبته 59% من التباين في رأس المال البشري، في حين بلغ معامل التحديد لمتغير أداء المجموعة (.664)، أي يفسر ما نسبته 64% من التباين في

رأس المال البشري ونلاحظ أيضا أن كافة المتغيرات (البرامج التدريبية) تتسم بالصلاحية والموثوقية، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)، حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

أما معامل بيتا المعيارية للسلوك فقد بلغت (0.163)، وثابت معادلة الانحدار (0.274)، وقيمة (ف) للسلوك قد بلغت (ف: 128.254) كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.000)$ ، أما معامل بيتا المعيارية للنتائج التنظيمية، قد بلغت (0.255)، وثابت معادلة الانحدار (723)، أما متغير العائد من التدريب، فقد بلغت (0.230)، وثابت معادلة الانحدار (1.245)، أما معامل بيتا المعيارية (أداء المجموعة) فقد بلغت (0.267)، وثابت معادلة الانحدار (480).

2.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

فحص الفرضية، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني.
والجدول رقم (30) يبين النتائج

جدول (30)

نتائج اختبار بيرسون

رأس المال الهيكلي	البرامج التدريبية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوي
	ردة الفعل	.489**	.000	معنوية
	التعلم،	.650**	.000	معنوية
	السلوك	.658**	.000	معنوية
	النتائج التنظيمية	.755**	.000	معنوية
	العائد من التدريب	.778**	.000	معنوية
	أداء المجموعة	.730**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية	.809**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين البرامج التدريبية و رأس المال الهيكلي، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.809^{**})$ ، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يشير إلى أنه كلما كان تقييم المتدرب للبرامج التدريبية مرتفعاً كلما زاد ادراكه لرأس المال الهيكلي، والعكس صحيح .

ولفحص مدى إسهام البرامج التدريبية لدى العينة ككل في تنمية تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise)،

جدول (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام البرامج التدريبية في تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني للعينة ككل

رأس المال الهيكلي								
مستوى الدلالة	قيمة ت	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغيرات المفسرة
.032	2.162	.184	.114	.000	131.9 95	.676	.681	التعلم
.000	7.816	574.	.483	.000	236.3 14	.652	.655	النتائج التنظيمية
.000	19.590	1.048	.778	.000	383.7 64	.604	.606	العائد من التدريب
.000	3.938	386.	.236	.000	171.8 90	.671	.675	اداء المجموعة

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$.

يوضح الجدول السابق تأثير متغير البرامج التدريبية في تنمية رأس المال الهيكلي في الجهاز الحكومي الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير التعلم في البرامج التدريبية (.681). تقريباً، وهذا يعني أن التعلم في البرامج التدريبية يفسر ما نسبته 68% تقريباً من التباين في رأس المال البشري، أما متغير النتائج التنظيمية، فقد بلغ معامل التحديد (.655)، وهذا يعني أن النتائج التنظيمية في البرامج التدريبية تفسر ما نسبته 66% تقريباً من التباين في رأس المال الهيكلي، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير العائد من التدريب (.606). أي يفسر ما نسبته 60% من التباين في رأس المال الهيكلي، في حين بلغ معامل التحديد لمتغير أداء المجموعة (.675)، أي يفسر ما نسبته 68% من التباين في رأس المال الهيكلي، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (البرامج التدريبية) تتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

3.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

فحص الفرضية، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ؛ لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

والجدول رقم (32) يبين النتائج

جدول (32)

نتائج اختبار بيرسون

رأس المال العلائقي	البرامج التدريبية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوية
ردة الفعل		.415**	.000	معنوية
التعلم،		.589**	.000	معنوية
السلوك		.615**	.000	معنوية
النتائج التنظيمية		.722**	.000	معنوية
العائد من التدريب		.701**	.000	معنوية
اداء المجموعة		.634**	.000	معنوية
الدرجة الكلية		.733**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (32) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين البرامج التدريبية ورأس المال العلائقي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.733^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت البرامج التدريبية ارتفع رأس المال العلائقي، والعكس صحيح .

ولفحص مدى إسهام البرامج التدريبية لدى العينة ككل في تنمية تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise)،

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى اسهام البرامج التدريبية في تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني للعينة ككل

رأس المال العلائقي								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ت	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square		
.000	16.5 20	.475	.722	.000	272 .89 6	.520	.522	النتائج التنظيمية	
.000	4.917	.359	.342	.000	161. 185	.561	.564	العائد من التدريب	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير متغير البرامج التدريبية في تنمية رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير النتائج التنظيمية في البرامج التدريبية (.522). تقريباً، وهذا يعني أن التعلم في البرامج التدريبية يفسر ما نسبته 52% تقريباً من التباين في رأس المال العلائقي، أما متغير العائد من التدريب، فقد بلغ معامل التحديد (.564). وهذا يعني أن العائد من التدريب في البرامج التدريبية تفسر ما نسبته 56% تقريباً من التباين في رأس المال العلائقي، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (البرامج التدريبية) تنتم بالصلاحيية والموثوقية، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)، حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.4 نتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تبعاً للمتغيرات الآتية: (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، برنامج التدريب (القادة، المستمر).
وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجداول (34)، (35)، (36)، (37) نتائج فحصها.

1.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الاولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تعزى لمتغير الجنس لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (34) يبين النتائج

جدول رقم (34)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.550	-	.41495	4.0743	125	ذكر	المحور الأول : ردة الفعل	1
	.598	.38913	4.1046	127	انثى		
.980	.025	.42537	4.0080	125	ذكر	المحور الثاني التعلم	2
		.48450	4.0066	127	انثى		
.335	-	.46491	4.0160	125	ذكر	المحور الثالث : السلوك	3
	.966	.50075	4.0748	127	انثى		
.961	.048	.47221	3.9520	125	ذكر	المحور الرابع : النتائج التنظيمية	4
		.56833	3.9488	127	انثى		
.942	-	.56118	3.8293	125	ذكر	المحور الخامس : العائد من التدريب	5
	.072	.60306	3.8346	127	انثى		
.655	.447	.54994	3.9780	125	ذكر	المحور السادس : اداء المجموعة	
		.55513	3.9469	127	انثى		
.855	-	.40662	3.9763	125	ذكر	الدرجة الكلية	
	.183	.44264	3.9860	127	انثى		

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (34) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

2.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من

التدريب، أداء الجماعة) تعزى لمتغير العمر؛ لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (35) يبين النتائج

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تبعاً لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : ردة الفعل	بين المجموعات	.518	2	.259	1.614	.201
	داخل المجموعات	39.970	249	.161		
	المجموع	40.489	251			
المحور الثاني التعلم	بين المجموعات	.665	2	.333	1.613	.201
	داخل المجموعات	51.349	249	.206		
	المجموع	52.014	251			
المحور الثالث : السلوك	بين المجموعات	.294	2	.147	.629	.534
	داخل المجموعات	58.320	249	.234		
	المجموع	58.614	251			
المحور الرابع : النتائج التنظيمية	بين المجموعات	.564	2	.282	1.035	.357
	داخل المجموعات	67.785	249	.272		
	المجموع	68.349	251			
المحور الخامس : العائد من التدريب	بين المجموعات	.135	2	.067	.198	.820
	داخل المجموعات	84.741	249	.340		
	المجموع	84.876	251			
المحور السادس : أداء المجموعة	بين المجموعات	.202	2	.101	.329	.720
	داخل المجموعات	76.190	249	.306		
	المجموع	76.392	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.272	2	.136	.753	.472
	داخل المجموعات	44.924	249	.180		
	المجموع	45.195	251			

يتبين من الجدول رقم (35) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى لمتغير العمر على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

3.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (36) يبين النتائج

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : ردة الفعل	بين المجموعات	.189	2	.095	.584	.558
	داخل المجموعات	40.299	249	.162		
	المجموع	40.489	251			
المحور الثاني التعلم	بين المجموعات	.122	2	.061	.293	.746
	داخل المجموعات	51.892	249	.208		
	المجموع	52.014	251			
المحور الثالث : السلوك	بين المجموعات	.150	2	.075	.320	.727
	داخل المجموعات	58.464	249	.235		
	المجموع	58.614	251			
المحور الرابع : النتائج التنظيمية	بين المجموعات	.292	2	.146	.534	.587
	داخل المجموعات	68.057	249	.273		
	المجموع	68.349	251			
المحور الخامس : العائد من التدريب	بين المجموعات	.064	2	.032	.094	.910
	داخل المجموعات	84.812	249	.341		
	المجموع	84.876	251			
المحور السادس : أداء المجموعة	بين المجموعات	.569	2	.284	.934	.394
	داخل المجموعات	75.823	249	.305		
	المجموع	76.392	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.073	2	.036	.201	.818
	داخل المجموعات	45.122	249	.181		
	المجموع	45.195	251			

يتبين من الجدول رقم (36) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على

الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

4.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (37) يبين النتائج

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : ردة الفعل	بين المجموعات	.738	2	.369	2.313	.101
	داخل المجموعات	39.750	249	.160		
	المجموع	40.489	251			
المحور الثاني التعلم	بين المجموعات	.139	2	.069	.333	.717
	داخل المجموعات	51.876	249	.208		
	المجموع	52.014	251			
المحور الثالث : السلوك	بين المجموعات	.182	2	.091	.388	.679
	داخل المجموعات	58.432	249	.235		
	المجموع	58.614	251			
المحور الرابع : النتائج التنظيمية	بين المجموعات	.013	2	.007	.025	.976
	داخل المجموعات	68.335	249	.274		
	المجموع	68.349	251			
المحور الخامس : العائد من التدريب	بين المجموعات	.187	2	.093	.275	.760
	داخل المجموعات	84.689	249	.340		
	المجموع	84.876	251			
المحور السادس : اداء المجموعة	بين المجموعات	.138	2	.069	.225	.798
	داخل المجموعات	76.254	249	.306		
	المجموع	76.392	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.007	2	.004	.020	.980
	داخل المجموعات	45.188	249	.181		
	المجموع	45.195	251			

يتبين من الجدول رقم (37) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك

المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

5.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (38) يبين النتائج

جدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، أداء الجماعة) تبعا لمتغير المسمى

الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : ردة الفعل	بين المجموعات	.411	2	.206	1.277	.281
	داخل المجموعات	40.077	249	.161		
	المجموع	40.489	251			
المحور الثاني التعلم	بين المجموعات	.746	2	.373	1.812	.166
	داخل المجموعات	51.268	249	.206		
	المجموع	52.014	251			
المحور الثالث : السلوك	بين المجموعات	.199	2	.099	.423	.655
	داخل المجموعات	58.416	249	.235		
	المجموع	58.614	251			
المحور الرابع : النتائج التنظيمية	بين المجموعات	1.282	2	.641	2.380	.095
	داخل المجموعات	67.067	249	.269		
	المجموع	68.349	251			
المحور الخامس : العائد من التدريب	بين المجموعات	1.010	2	.505	1.500	.225
	داخل المجموعات	83.866	249	.337		
	المجموع	84.876	251			
المحور السادس : أداء المجموعة	بين المجموعات	.582	2	.291	.956	.386
	داخل المجموعات	75.809	249	.304		
	المجموع	76.392	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.615	2	.307	1.716	.182

		179.	249	44.581	داخل المجموعات
			251	45.195	المجموع

يتبين من الجدول رقم (38) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

6.3.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية السادسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تعزى لمتغير البرنامج التدريبي. لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t)، والجدول رقم (39) يبين النتائج

جدول رقم (39) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير البرنامج

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	البرنامج		
.962	-.047	.43610	4.0878	83	إعداد القادة	المحور الأول : ردة الفعل	1
		.38493	4.0904	169	التدريب المستمر		
.107	1.621	.51819	4.0783	83	إعداد القادة	المحور الثاني التعلم	2
		.41812	3.9724	169	التدريب المستمر		
.050	1.974	.54172	4.1365	83	إعداد القادة	المحور الثالث : السلوك	3
		.44673	4.0010	169	التدريب المستمر		
.216	1.243	.57997	4.0120	83	إعداد القادة	المحور الرابع : النتائج التنظيمية	4
		.48976	3.9201	169	التدريب المستمر		
.174	1.368	.64668	3.9076	83	إعداد القادة	المحور الخامس : العائد من التدريب	5
		.54487	3.7949	169	ب التدريب المستمر		
.025	2.262	.56409	4.0753	83	إعداد القادة	المحور السادس : اداء المجموعة	
		.53851	3.9068	169	التدريب المستمر		
.094	1.688	.47647	4.0496	83	إعداد القادة	الدرجة الكلية	
		.39340	3.9476	169	التدريب المستمر		

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (39) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، ادا الجماعة) تعزى لمتغير البرنامج التدريبي على

الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد، الأول، والثاني، والثالث، والرابع والخامس، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق على البعد السادس ويبدو من المتوسطات الحسابية انها كانت لصالح برنامج إعداد القادة.

4.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة والتي نصها :

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، برنامج التدريب (القادة، المستمر). وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجداول، (35)، (36)، (37)، (38)، (39)، (40) نتائج فحصها.

1.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجداول رقم (40) يبين النتائج

جدول رقم (40)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.630	.482	.47306	4.0000	125	ذكر	المحور الأول: تنمية رأس المال البشري	1
		.61991	3.9665	127	انثى		
.449	.758	.51157	3.9280	125	ذكر	المحور الثاني: تنمية رأس المال الهيكلية	2
		.59802	3.8749	127	انثى		
.845	-.196	.60102	3.8920	125	ذكر	المحور الثالث : تنمية رأس المال العلائقي	3
		.65223	3.9075	127	انثى		
.723	.355	.48438	3.9400	125	ذكر	الدرجة الكلية	
		.57295	3.9163	127	انثى		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (40) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

2.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (41) يبين النتائج

جدول رقم (41)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : تنمية رأس المال البشري	بين المجموعات	.013	2	.006	.020	.980
	داخل المجموعات	76.228	249	.306		
	المجموع	76.241	251			
المحور الثاني : تنمية رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	.353	2	.177	.569	.567
	داخل المجموعات	77.337	249	.311		
	المجموع	77.690	251			
المحور الثالث : تنمية رأس المال العلائقي	بين المجموعات	.014	2	.007	.018	.982
	داخل المجموعات	98.393	249	.395		
	المجموع	98.407	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.053	2	.027	.094	.910
	داخل المجموعات	70.438	249	.283		
	المجموع	70.491	251			

يتبين من الجدول رقم (41) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

3.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (42) يبين النتائج

جدول رقم (42)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : تنمية رأس المال البشري	بين المجموعات	.355	2	.178	.583	.559
	داخل المجموعات	75.886	249	.305		
	المجموع	76.241	251			
المحور الثاني : تنمية رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	.145	2	.072	.232	.793
	داخل المجموعات	77.545	249	.311		
	المجموع	77.690	251			
المحور الثالث : تنمية رأس المال العلائقي	بين المجموعات	.157	2	.079	.199	.820
	داخل المجموعات	98.250	249	.395		
	المجموع	98.407	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.199	2	.100	.353	.703
	داخل المجموعات	70.292	249	.282		
	المجموع	70.491	251			

يتبين من الجدول رقم (42) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية

4.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (43) يبين النتائج

جدول رقم (43)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : تنمية رأس المال البشري	بين المجموعات	.152	2	.076	.249	.780
	داخل المجموعات	76.089	249	.306		
	المجموع	76.241	251			
المحور الثاني : تنمية رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	.007	2	.003	.011	.989
	داخل المجموعات	77.683	249	.312		
	المجموع	77.690	251			
المحور الثالث : تنمية رأس المال العلائقي	بين المجموعات	.173	2	.086	.219	.804
	داخل المجموعات	98.235	249	.395		
	المجموع	98.407	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.001	2	.001	.002	.998
	داخل المجموعات	70.490	249	.283		
	المجموع	70.491	251			

يتبين من الجدول رقم (43) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

5.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (44) يبين النتائج

جدول رقم (44)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول : تنمية رأس المال البشري	بين المجموعات	.584	2	.292	.961	.384
	داخل المجموعات	75.657	249	.304		
	المجموع	76.241	251			
المحور الثاني : تنمية رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	.464	2	.232	.747	.475
	داخل المجموعات	77.226	249	.310		
	المجموع	77.690	251			
المحور الثالث : تنمية رأس المال العائلي	بين المجموعات	.367	2	.184	.466	.628
	داخل المجموعات	98.040	249	.394		
	المجموع	98.407	251			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.456	2	.228	.811	.446
	داخل المجموعات	70.035	249	.281		
	المجموع	70.491	251			

يتبين من الجدول رقم (44) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

6.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير البرنامج التدريبي لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t)، والجدول رقم (45) يبين النتائج

جدول رقم (45)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير البرنامج

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	البرنامج	
.110	1.607	.59990	4.0663	83	إعداد القادة	1
		.52256	3.9423	169	التدريب المستمر	
.023	2.287	.55223	4.0147	83	إعداد القادة	2
		.55145	3.8455	169	التدريب المستمر	
.152	1.440	.59751	3.9789	83	إعداد القادة	3
		.63788	3.8609	169	التدريب المستمر	
.058	1.906	.54536	4.0200	83	إعداد القادة	
		.51788	3.8829	169	التدريب المستمر	

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (45) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير البرنامج التدريبي على الدرجة الكلية، وعلى البعدين الأول والثالث، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق على البعد الثاني، ويبدو من المتوسطات الحسابية أنها كانت لصالح برنامج إعداد القادة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

هدفت الدراسة الحالية الى تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، وقد أمكن الوصول إلى هذا الهدف بعد إجراءات التطبيق، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، والمشار إليها سابقاً، وفيما يلي مناقشة لنتائج الدراسة الحالية التي تم عرضها في الفصل الرابع.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه :

ما واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها؟

تبين من نتائج الدراسة كما ظهرت في جدول رقم (23) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.6%). وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود قيادة تبدا كل الجهود؛ لتوفير ما يحتاجه المتدربون من أماكن، ومواد تدريبية مناسبة للتدريب الذي تنفذه، إضافة إلى توفير مدربين أكفاء، وذوي خبرة في مجالات التدريب، وذلك لايمانها أن التدريب له أثر كبير في تطوير وتحسين قدرات ومهارات وأداء الموظفين في الخدمة المدنية، إضافة إلى أنها عملت على توفير الدعم المالي، سواءً من الحكومة الفلسطينية، أو من الدول الأخرى التي تتعاون معها، حيث تم الاستفادة من التعاون مع الحكومة الكورية في دعم انشاء المبنى الجديد للمدرسة الوطنية، وسعت إدارة المدرسة الوطنية إلى أن يتوافق المواصفات العالمية لمراكز التدريب، ويتناسب مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها من التدريب، وساعد المبنى الجديد على توسيع البرامج التدريبية بشكل أكبر، كما تم الاستفادة من التعاون مع الدولة الكورية في تدريب مدربين أكفاء تم الاستفادة منهم في تدريب زملاء لهم، ليصبحوا مدربين، وعملت هذه الخطوة على توفير مدربين من القطاع الحكومي، وتوفير تكاليف التدريب، علماً ان تكلفة تدريب هؤلاء المدربين اقل من تكلفة المدربين الدوليين او من القطاع الخاص، والهدف من هذه الخطوة هو العمل على توطين التدريب في فلسطين، كما تم الاستعانة بخبراء دوليين ومن الاكاديميين ومن القطاعات الأخرى، للعمل على توفير مواد تدريبية تتصف بالمواصفات العالمية وتناسب الهدف من التدريب، كما حصلت البرامج التدريبية

على دعم الإدارة العليا، حيث بارك رئيس دولة فلسطين الجهود المبذولة في المدرسة الوطنية، وهذا يساعد المدرسة الوطنية في المضي إلى الامام، للوصول إلى الهدف من التدريب، وهو توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومهارات عالية، لتستطيع تولي المناصب القيادية والادارية العليا .

لقد حصل بُعد ردة الفعل على استجابة مرتفعة بنسبة(80%) حسب ما ورد في جدول رقم (17)، ويعود السبب في ذلك حسب استجابات المتدربين إلى ان المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة تعمل على توفير قاعات مجهزة بأحدث الوسائل التدريبية، وتوفر بيئة تدريبية مريحة نفسيا للمتدربين، كما توفر المدربين الذين يمتلكون القدرة على ادارة التدريب، وذلك من خلال توفير موازنات خاصة للتدريب، لضمان توفير تجهيزات حديثة للتدريب، .كما تسعى المدرسة الوطنية إلى ان تمتاز المادة التدريبية بالوضوح، وذات صلة بمجال العمل الواقعي للمتدرب، وان يوكن هناك تقييم قبل وبعد التدريب .

وبلاحظ من نتائج الدراسة وفق جدول رقم (18) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور التعلم كانت مرتفعة على الفترات كافة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (80.2%). وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى ان البرامج التدريبية في المدرسة الوطنية أسهمت في اكتساب المتدرب معارف جديدة، واكسبته مهارات جديدة ساعدته على تطوير ادائه، لذلك اصبح لديه القدرة على تطبيق ما تعلمه من البرامج التدريبية في عمله بكفاءة عالية، حيث يتم عمل تقييم قبل وبعد التدريب، وذلك لقياس مدى التعلم الذي حصل عليه المتدرب.

كما اظهرت النتائج وفق جدول رقم (19) ان استجابة المبحوثين كانت مرتفعة على بُعد السلوك، حيث بلغت النسبة المئوية على الدرجة الكلية(81%) ، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى ان البرامج التدريبية ساعدت المتدرب في اكتساب انماط سلوكية جديدة كذلك اكتسب خبرات جديدة في مجال العمل، إضافة إلى انها عززت من ثقته بنفسه، واصبح لديه القدرة على خوض التجارب الجديدة بكل فاعلية، كما انعكست مشاركته في البرامج التدريبية على ممارساته التطبيقية في مجال العمل، وساهمت في تحفيز التفكير العميق لدى المتدرب .

أما بالنسبة لتقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على محور (النتائج التنظيمية) حسب ما يشير جدول رقم (20)، فكانت مرتفعة على الفترات كافة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79%). وترى الباحثة ان البرامج التدريبية ادت إلى تحسين مستوى المشاركة لدى المتدرب، كما أنها عززت من ممارسته لأخلاقيات العمل، وساعدته في الكشف عن احتياجاته التدريبية، إضافة إلى انها ساهمت في تحسين إنتاجيته في العمل، وتقليل اخطائه، وذلك يؤدي إلى رفع معنوياته وتعزيز احساسه

بالانتماء إلى مؤسسته التي يعمل بها، كما اسهمت البرامج التدريبية في تطوير وتحسين مؤشرات الاداء في المؤسسة .

اما تقييم المتدربين لبعده (العائد من التدريب) فتبين من الجدول رقم (21) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على هذا المحور كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (79.2%)، وذلك إن دل على شيء فيدل على ان البرامج التدريبية في المدرسة الوطنية ادت إلى تعزيز الثقة لدى المتدرب في عملية اتخاذ القرار، وجعله اكثر قدرة على تحمل المسؤولية، كما ساعدت البرامج التدريبية المتدرب في بناء علاقات مهنية أفضل من قبل، وعملت على إكسابه مهارات ادت إلى تغيير حقيقي في مجال عمله، حيث اصبح اكثر حرصا على العمل، وساعدته على غرس ثقافة الرقابة الذاتية لديه، كما ان هناك امكانية للحصول على وظيفة افضل من وظيفته الحالية، كما انه ممكن ان يساعد التدريب في الحصول على ترقيات في مجال العمل، نتيجة التحاقه بالتدريب، وتطوير امكانياته التي تساعده في تطوير ادائه في العمل .

وأخيراً تقييم المتدربين لبعده (أداء الجماعة) ، فيشير الجدول رقم (22) أن واقع تقييم المتدربين في المدرسة الوطنية للإدارة العامة الفلسطينية لبرامج التدريب التي تلقوها على هذا المحور كانت مرتفعة على الفقرات كافة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (76.6%). حيث اصبح المتدرب قادرا على افادة زملاءه بالعمل والعمل على نقل المعرفة التي حصل عليها من التدريب - لهم، مما ادى إلى تطور علاقته مع زملائه، حيث ساعدت البرامج التدريبية في صقل مهارات العمل الجماعي لدى المتدرب في تعامله مع زملائه، كما ساعدته في تقوية وتوطيد علاقة المتدرب برؤسائه بالعمل .

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (إيمان، عبدالقادر، 2020) في ان مؤسسة الإسمنت بتبسة تطبق نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية، وكان تقييم ردة الفعل والتعلم والنتائج التنظيمية مرتفعاً، ولكن اختلفت معها في ان تقييم السلوك كان متوسط في مؤسسة تبسة .

كما اتفقت مع دراسة (الزيدي ومحمد، 2016)، حيث بينت انه يوجد تقييم في دائرة ميسان على مستوى ردة الفعل، والتعلم بشكل جيد، ولكن اختلفت معها في انه لا يوجد تقييم على مستوى السلوك، والنتائج التنظيمية بعد الانتهاء من التدريب .

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Alrawas& Disomimba: 2019) في أن تقييم ردة الفعل في بلدية ظفار كان بدرجة مرتفعة، ولكن اختلفت معها في ان تقييم ابعاد نموذج كيرك باتريك الأخرى كان متوسطاً .

واتفقت مع دراسة (طوهري، 2018)، حيث أظهرت موافقة المتدربين ان هناك تقييم لبعدي ردة الفعل والتعلم، كما اظهرت موافقة رؤساء المتدربين على تقييم السلوك والنتائج التنظيمية .

وانتقلت مع دراسة (ابوعزيز، 2014) في أن تقييم البرامج التدريبية في دائرة التربية والتعليم في الأنروا - مكتب غزة الاقليمي على مستوى ردة الفعل، والتعلم، والسلوك ن، والنتائج التنظيمية) كان بنسبة 74%.

وانتقلت مع دراسة (التلبناني، بدير، المصدر، 2011) في انه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستوى ردة الفعل والتعلم، ولكن اختلفت معها انه لا يتم تقييم السلوك والنتائج التنظيمية.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثاني الذي نصه:

ما مدى أدراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها؟
اولا: النتائج المتعلقة بالمحور الأول (تنمية رأس المال البشري)، حيث تبين من الجدول رقم (20) ان ادراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها على هذا المحور كانت مرتفعة على الفقرات كافة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (76.6%). وتغزو الباحثة ذلك إلى الآثار الإيجابية من التدريب التي انعكست على المتدربين، وذلك من خلال إكسابهم العديد من المعارف والخبرات اللازمة أثناء العمل، والتي تتعلق في قيادة الفريق وبناءه واستثماره أثناء العمل، وكذلك إكسابهم العديد من المهارات التي ساعدت المتدربين على التخطيط الجيد، وإنتاج الأفكار الخلاقة، والأساليب العلمية المتطورة على بيئة العمل، الأمر الذي ساهم بتقديم الخدمة بشكل افضل، وأثر تأثيراً مباشراً على طبيعة العمل.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالمحور الثاني حيث تبين من الجدول رقم (25) ادراك المبحوثين لعناصر رأس المال الفكري في المؤسسات التي يعملون بها على محور (تنمية رأس المال الهيكلي) كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (79.2%). ويعود السبب في ذلك إلى ان البرامج التدريبية ساعدت في توضيح السلطة والمسؤولية للمتدرب، عن طريق توضيح السلطات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى أن التدريب جعل المتدرب قادراً على تبسيط اجراءات العمل المعقدة؛ لانجاز العمل بسرعة اكبر، وذلك عن طريق توجيه المتدرب إلى استخدام التكنولوجيا؛ لدعم العمليات الادارية في عمله، واكسابه الأساليب الحديثة، لتسهيل العمل وتنفيذه بكفاءة عالية، إضافة إلى ان التدريب ساعد في خلق ثقافة تنظيمية ايجابية داعمة للمتدرب، حيث يصبح اكثر انتماء للمؤسسة، واكثر حرصاً عليها .

ومن ناحية اخرى ساعد التدريب على استثمار المعلومات والبيانات الموجودة في المؤسسة، بما يتناسب مع ثقافة المؤسسة، وكذلك تطوير نظام الرقابة، ووضوح المسؤولية، مما ساعد على وجود بيئة عملية ايجابية، الأمر الذي يساعد على فهم بيئة العمل، وفلسفة الإدارة العليا، حيث تكون واضحة ومفهومة من قبل الموظف .

ثالثاً : أما فيما يختص بالعنصر الثالث من عناصر رأس المال الفكري، وهو رأس المال العلائقي، فقد بلغت استجابة عينة الدراسة على هذا البعد (78.6%) ، كما بين الجدول رقم (26)، وترى الباحثة ان السبب في ذلك يعود إلى مهارات الاتصال والتواصل مع المستفيدين، سواءً كان ذلك على صعيد المستفيدين من الوزارة، أو على الصعيد الخارجي، مثل المؤسسات الشريكة والمنظمات العالمية ذات الصلة التي تم اكتسابها أثناء فترة التدريب. ومن ناحية أخرى، فقد تم التدريب على آليات فحص احتياجات المستفيدين، والتخطيط لبرامج المؤسسة بناء على تلك الاحتياجات .

نستنتج مما سبق ان مستويات ادراك المتدربين لمحاور رأس المال الفكري جاءت مرتفعة على جميع المحاور، حيث احتل رأس المال البشري المرتبة الاولى، بينما احتل رأس المال الهيكلية المرتبة الثانية، وتلاه رأس المال العلائقي في المرتبة الثالثة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرسة الوطنية تقدم برامج تدريبية شاملة، تمنح المتدربين، الخبرات والمهارات اللازمة التي تساعدهم على تولي المناصب العليا بمؤسسته، حيث تساهم في إكسابهم القدرة على قيادة الفريق، واستخدام الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، كما تساعدهم على التخطيط الجيد لاحتياجاتهم التدريبية، كما تساعدهم في بناء أو تطوير هيكل تنظيمي متطور، يساهم في تبسيط العمليات الادارية في العمل، لإنجازه بسرعة واتقان أكبراً عن طريق استخدام التكنولوجيا في أداء هذه العمليات، مما يساعد ذلك على إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة للعاملين، اضافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية في المؤسسة، كما تساعد البرامج التدريبية في تطوير مهارات الاتصال والتواصل مع المستفيدين من خدمات المؤسسة، سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي، والمتمثل في المنظمات الدولية للاستفادة من خبراتهم في مجال العمل، وتوفير الدعم للمؤسسة التي يعمل بها .

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (علاونة وحوامدة،2021) في أن مستوى رأس المال الفكري كان مرتفعاً، ولكن اختلفت معها في ترتيب أبعاد رأس المال العلائقي، الذي جاء بالمرتبة الاولى وتلاه الهيكلية، وثم البشري .

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حرز الله و أبولبدة، 2020)، حيث اظهرت ان واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء متوسطاً، ولكن اتفقت معها في ان رأس المال البشري يسهم بدرجة اكبر في رأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلية، ثم راس مال العلاقات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة والذي نصه:

هل هناك أثر لتقييم البرامج التدريبية (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنمية مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي في الجهاز الحكومي الفلسطيني)؟

1. تبين من نتائج الدراسة ان هناك علاقة موجبة بين البرامج التدريبية ورأس المال البشري، كما تبين انه يوجد تأثير للبرامج التدريبية في رأس المال البشري، وتعزو الباحثة ذلك إلى قناعة المتدربين بالتأثير الإيجابي الذي أحدثه التدريب، من خلال تزويدهم بالعديد من المعارف والمهارات التي صقلت شخصياتهم، ومن ناحية أخرى انعكاس هذه المهارات وتوظيفها في بيئة العمل، وإحداث فرق إيجابي في مخرجات العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العزوني، 2020)، حيث بينت ان هناك أثر للبرامج التدريبية في استدامة العنصر البشري .

2. تبين أن هناك علاقة موجبة بين البرامج التدريبية ورأس المال الهيكلي، كما تبين انه يوجد تأثير للبرامج التدريبية في رأس المال الهيكلي، حيث ان التدريب وضح للمتدرب ما هي مسؤولياته وصلاحياته ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسته؟ كما ساعد التدريب الموظف في التوجه إلى استخدام التكنولوجيا في أداء عملة، وذلك عن طريق إكسابه التقنيات والأساليب الحديثة؛ لتسهيل العمل وتنفيذه، إضافة إلى أن التدريب يساعد على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة للعمل، وذلك يجعل المتدرب يشعر بالانتماء لمنظمتهم، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى المهارات المكتسبة من التدريب في مجال توظيف شبكة المعلومات الخاصة بالوزارة، واستثمارها بشكل جيد .

3. تبين ان هناك علاقة موجبة بين البرامج التدريبية ورأس المال العلائقي، كما تبين أنه يوجد تأثير للبرامج التدريبية في رأس المال العلائقي، وترى الباحثة ان السبب لوجود أثر بين التدريب ورأس المال العلائقي يعزى إلى رضى المتدربين عن الكفاءة والقدرة التي تم اكتسابها من خلال التدريب، والتي انعكست على بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة او خارجها، من خلال الكشف عن احتياجات المستفيدين، والعمل على تليبيتها عن طريق بناء الخطط المستقبلية.

4. تبين ان هناك أثراً للبرامج التدريبية في رأس المال الفكري، حيث تبين وجود علاقة موجبة بين ابعاد التدريب، وابعاد رأس المال الفكري الثلاث .

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مهدي، البلداوي، 2017)، حيث أظهرت وجود تأثير معياري لابعاد عملية التدريب في رأس المال الفكري بشكل عام .

كما اتفقت مع دراسة (محمود، 2019) التي اظهرت ان للبرامج التدريبية دوراً كبيراً في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية، حيث ذكرت ان للتدريب دوراً كبيراً في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف، ويساعد التدريب في تنمية المهارات السلوكية للموظف، كما ان تدريب العنصر البشري يساهم في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها بالبيئة الداخلية، كما يساعد التدريب في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تبعاً للمتغيرات الآتية: (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، برنامج التدريب (القادة، المستمر)؟

• تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس إلى أن كلا الجنسين تلقوا نفس التدريب، ويعملون في نفس بيئة العمل، ومن الطبيعي ان تنعكس مهارات ومعارف التدريب على كلا الجنسين، وبدون فروق.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (التلواني، بدير، المصدر، 2011)، حيث بينت عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس على محور التعلم، واختلفت معها في وجود فروق على محاور (التعلم والسلوك والنتائج التنظيمية) تعزى إلى الجنس لصالح الاناث، كما اختلفت مع دراسة (ابو عزيز، 2014)، حيث اشارت إلى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مجالي التعلم، والنتائج التنظيمية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور .

• تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير العمر، ترى الباحثة أن السبب في عدم وجود فروق يعود إلى متغير العمر، كون اكثر من ثلثي العينة هم من الفئة العمرية (أكثر من 35 -45)، وبالتالي، ومن الطبيعي ان تنعكس استجاباتهم على باقي افراد العينة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ابو عزيز، 2014) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول محور النتائج التنظيمية تعزى إلى العمر، لصالح الذين اعمارهم اقل من 25 .

• تبين من النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج

التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك يعود إلى ان المتدربين غالبيتهم يتمتع بالدرجة العلمية الأولى .

• اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (طوهري،2018) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة على محور التعلم تعزى إلى المؤهل العلمي .

• تبين من النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك الى ان اغلبية المتدربين يتمتعون بسنوات خبرة مقاربة، حيث إنهم من المدراء والمدير غالبا يتمتع بسنوات خبرة كبيرة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلواني،واخرون،2011) في انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على محور التعلم والسلوك والنتائج التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة، واختلفت معها في انه توجد فروق ذات دلالة احصائية على محور ردة الفعل تعزى إلى سنوات الخبرة، لصالح الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات .

ودراسة (طوهري،2018)، في انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على محور ردة الفعل والتعلم، تعزى إلى سنوات الخبرة.

• تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعود السبب الى ان المتدربين في البرامج المستهدفة هم من فئات وظيفية مقاربة .

• اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ابو عزيز،2014)، حيث اظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول مجالات (ردة الفعل، التعلم، السلوك النتائج التنظيمية) تعزى إلى الدرجة الوظيفية لصالح الذين تتراوح درجتهم (2-8).

كما لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين على برامج التدريب (ردة الفعل، التعلم، سلوك المتدربين، النتائج التنظيمية، العائد من التدريب، اداء الجماعة) تعزى لمتغير البرنامج التدريبي على الدرجة الكلية وعلى الابعاد، الأول، والثاني، والرابع، والخامس، ووجدت فروق على البعد الثالث (السلوك) والبعد السادس (اداء المجموعة)، ويبدو من المتوسطات الحسابية انها كانت لصالح (برنامج إعداد القادة)، وترى الباحثة ان السبب في ذلك يعود إلى ان اعداد القادة يحتاج إلى وقت طويل؛ لبناء قدراتهم وتعديل سلوكهم، حيث كانت فترة التدريب في برنامج اعداد القادة سنة كاملة على اربعة فصول تدريبية، تتوزع كالتالي، بحيث يكون الفصل الأول نظرياً والفصل الثاني تطبيقياً، والفصل الثالث تدريباً

في مواقع العمل، والفصل الرابع يكون بمرافقة شخصية قيادية في موقع عمل، مما يعمل على تميز سلوكهم كمدراء وقادة داخل المؤسسة، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المجموعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، برنامج التدريب) (القادة، المستمر)؟

- تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة السبب إلى ان المتدربين من كلا الجنسين اتاحت لهم الفرصة للتدريب وحصلوا على نفس التدريب بنفس الظروف .
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (النصر الله، 2021) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات افراد العينة حول درجة توافر متطلبات ادارة رأس المال الفكري تبعا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر، وتعزو الباحثة ذلك الى ان غالبية المتدربين من فئة عمرية معينة .
- بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك الى ان غالبية افراد العينة يحملون البكالوريوس، وهذا يعني ان المتدربين يتمتعون بمؤهلات علمية متقاربة، وتلقوا نفس التدريب؛ لذلك لا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (النصر الله، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات افراد العينة حول درجة توافر متطلبات ادارة رأس المال الفكري تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك الى ان سنوات الخبرة هي شرط اساسي للحصول على درجة مدير في المؤسسات الحكومية؛ لذلك يكون المتدربون لديهم الخبرات اللازمة، وهذا يعني ان المتدربين يتمتعون بسنوات خبرة متقاربة، وتلقوا نفس التدريب، لذلك لا توجد فروق تعزى إلى سنوات الخبرة .

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (النصر الله، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات ادارة رأس المال الفكري تبعا لمتغير (سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة السبب إلى ان اغلب المتدربين هم من فئة المدراء، وهذا يعني ان المتدربين يشغلون مسميات وظيفية متقاربة، وتلقوا نفس التدريب بنفس الظروف؛ لذلك لا وجد فروق تعزى إلى المسمى الوظيفي .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين على رأس المال الفكري تعزى لمتغير البرنامج التدريبي على الدرجة الكلية، وعلى البعدين الأول والثالث، ووجدت فروق على البعد الثاني (رأس المال الهيكلي)، ويبدو من المتوسطات الحسابية انها كانت لصالح برنامج إعداد القادة، وترى الباحثة ان السبب في ذلك يعود إلى كون برنامج اعداد القادة يهتم ويركز كثيرا على عناصر (رأس المال الهيكلي)، والتي تتمثل في بناء ثقافة تنظيمية تحكم العمل، وإبراز اخلاقيات العمل داخل المؤسسة من شفافية ومساءلة، والعمل على بناء هيكل تنظيمي يخدم ويطور طبيعة العمل، والذي بدوره يعمل على توضيح مسؤوليات ومهام كل العاملين، وكذلك العمل على استثمار الموجودات داخل المؤسسة، وبناء الخطط، وفحص الاحتياجات، من اجل تطوير وتسهيل العمل داخل المؤسسة، ومن ناحية أخرى يعتبر رأس المال الهيكلي الركيزة الأساسية لرأس المال البشري والعلائقي، فمن خلال ثقافة ورؤية المؤسسة يتم اعداد وتدريب الكادر البشري، وتحديد سياسة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4.5 التوصيات :

- تعزيز عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على كافة المحاور، وذلك من خلال متابعة التقييم بعد الانتهاء من التدريب؛ لمعرفة أثر التدريب على المتدرب وعلى المؤسسة، عن طريق عمل تقييم بعد انتهاء التدريب، كتحليل النتائج التنظيمية، والعائد من التدريب، وإداء الجماعة؛ لما لها من أثر في تنمية رأس المال الفكري وابعاده .
- تعزيز ادراك المتدربين لمفهوم رأس المال الفكري وابعاده، وخاصة رأس المال الهيكلية المتمثل في بناء ثقافة تنظيمية ايجابية، اضافة إلى بناء هيكل تنظيمي يوضح المهام والمسؤوليات لكل موظف، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في انجاز المهام والعمليات الادارية في المنظمة، حيث يعتبر رأس المال الهيكلية الركيزة الاساسية لرأس المال البشري والعلائقي، وذلك عن طريق زيادة عدد البرامج التي تساعد في زيادة ادراك ابعاد رأس المال الفكري.
- زيادة التركيز على البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية رأس المال العلائقي، لما له من اهمية في تطوير العلاقات مع المؤسسات المحلية، او الدولية الاخرى، والاستفادة من تجاربها، وذلك مثل البرامج التي تحتوي على مواد تساعد على زيادة مهارات وخبرات المتدربين في التعامل مع المواطنين، وتقوية علاقاتهم مع المؤسسات المحلية والدولية، اضافة إلى تعزيز مهاراتهم في كيفية المشاركة في المؤتمرات الدولية والندوات العلمية، والاستفادة من خبرات الدول الاخرى .
- العمل على تحفيز المتدربين، لمشاركة الخبرات والمهارات التي تم اكتسابها من التدريب مع زملائهم بالعمل، للاستفادة بشكل جيد، وزيادة الإنتاجية على مستوى المؤسسة، وذلك بتحفيز المتدرب بمشاركة ما تعلمه مع زملائه بالعمل عن طريق عقد اجتماعات معهم وتزويدهم بالخبرات التي تعلمها من التدريب لتعود الفائدة على الجماعة والمؤسسة بشكل عام
- التركيز بشكل اكبر على برنامج التدريب المستمر، وذلك من خلال اطالة فترة التدريب؛ لتمكين المتدرب من اكتساب الخبرات والمهارات بشكل افضل، وذلك اسوة ببرنامج القادة الذي احدث فرقاً كبيراً في سلوك وخبرات المتدربين، كما اشارت النتائج .

5.5 مقترحات لدراسات مستقبلية :

- تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء المتدربين وزملائهم بالعمل
- عمل دراسة لتقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية باستخدام نموذج اخر للتقييم .
- عمل دراسة مقارنة بين تقييم البرامج التدريبية من قبل المتدربين في القطاع الحكومي والمتدربين من القطاع الخاص .
- عمل دراسة ما هي طرق او اساليب تطوير راس المال الفكري في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني .

المراجع :

ابو عزيز، ناجي (2014)، مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر العاملين بدائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية الأونروا -مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الأزهر غزة.

احمد، العبادي، و عمر،اقاسم، (2017). نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك. مجلة البشائر الاقتصادية- المجلد الثالث، العدد: 03، الصفحات 161-177.

اسماعيل، صادق، (2014)، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة (المجلد الاول). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إيمان،كشرد & عبد القادر، رياض، (2020). تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الإسمنت بتبسة.2020، ص 760-779.

بركات،احمد، (2020)، اهمية وقياس رأس المال الفكري. مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية - مجلد 12 عدد 4 .

بلالي،فضيلة، و علاهم، نجوى. (2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة.،جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر .

التلبناني، نهاية، بدير، رامز، المصدر، ايمن، (2011) : واقع تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية / مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد B1،، ص 1423-1486.

الجعبري، هنادي، (2017)، كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني -الضفة الغربية، رسالة ماجستير - جامعة القدس .

جميل،عبد الكريم، (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية (المجلد الاول). الجنادرية للنشر والتوزيع. الحنة،احمد عبدالله، (2016). "واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وأثره على تخطيط التدريب". رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية - غزة.

حرز الله، أحمد محمد، أبو لبدة، صابرين عماد. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. العدد 40 ج2، 95-71. مجلة اتحاد الجامعات العربية.

حرز الله، مجدي (2017). فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.

حسين، حسين، و حافظ، عبد الناصر . (2018). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 50، الجزء 1، العراق .، الصفحات 66-635.

الحفناوي، تامر محمد. (2020). دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد السابع العدد الثاني، الصفحات 1-35.

حمدان، خالد، و العيثاوي، احلام. (2019). ادارة الموارد البشرية نظريا وتطبيقا . عمان: المكتبة الوطنية.

حيدر، عصام، (2020). التدريب والتطوير. الجامعة الافتراضية السورية.

الخضري، هشام (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الاقصى -غزة.

الخلايلة، أشرف حمد رزق، (2020)، أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة عمان. جامعة الشرق الأوسط.

خميلي، فريد، (2014)، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (4)، العدد6، ص62-85، الصفحات 85-62.

خولة، عرفة، و عبد الوهاب، زعيمش (2019). أثر مكونات رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي وفق منهجية معامل القيمة الفكرية المضافة (VAIC). رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-.

دودين، سحر (2018)، تقييم البرامج التدريبية لمدرء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل : الاشكاليات ومقترحات للتطور، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة الخليل.

ذياب السر، وائل عبد الكريم، (2018). دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على برامج التعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية. (جامعة الأزهر - غزة).

ذياب، كندة، (2020)، دور استراتيجية التدريب في تنمية الذكاء العاطفي " دراسة حالة على العاملين الاردنيين في جامعة تشرين"، مجلة جامعة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (42)، العدد(1)، ص 11-31.

الراشدي، حامد هاشم محمد . (2017). ادارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية (المجلد الاول)، دار طيبة الخضراء.

رحيمة، ميلودي، (2015)، رأس المال البشري احد الركائز الاساسية لتطبيق ادارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب .Gmsnd-أوماش-بسكرة. جامعة محمد خيضر - بسكرة.

الزبيدي، غني، الزبيدي، ناظم، و عباس، حسين، (2018). ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة (المجلد الاول). دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزبيدي، ناظم، وفاضل، عباس . (2018). البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية/بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد(103)، المجلد (24)، الصفحات 55-77.

الزبيدي، ناظم، و محمد، علي هاشم، (2016). تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - عدد 92- مجلد 22، الصفحات 112-134.

سعد،نادية . (2012). دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني. سعيد السالم، مؤيد،(2014)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

سمير، بن عمور، حمزة كواديك، (2019)، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (حالة مجمع صيدال " فرع انتيبويتكال " بالمدية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، ص 99-127.

- سويدان، ألفت، محمد، حسين، . (2017). متطلبات ادارة رأس المال الفكري في جامعات محافظات غزة، وعلاقتها بالحرية الاكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر - غزة .
- شبير، محمد، (2015)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة (بنك فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية - غزة.
- شعلان، منذر عباس (2018). أثر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصنع نسيج الحلة. المجلد 10، العدد 3، 2018 المجلد 10، العدد 3، 2018، الصفحات 169-211.
- صالح، ثابت، سلمان، منصور، عوض، عبد الستار . (2018). أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-العدد 107-المجلد 24، الصفحات 182-197.
- طوهرى، علي (2018) تقييم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيركباتريك، المجلة العلمية بجامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 2، ص.303-335.
- عبد الستار، رجاء رشيد. (2020). تحليل العلاقة بين ابعاد رأس المال الفكري واداء العاملين بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية مدينة العلم المجلد 12 العدد 1، الصفحات 211-227.
- عبد المطلب، ابراهيم، (2018)، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين (دراسة حالة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، ص8-25.
- عبد المنعم، علي، وعلاء عبد الكريم البلداوي، مهدي، مهدي، (2017). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري بحث استطلاعي في شركة التأمين الوطنية. مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد39، الصفحات 89-108.
- العزوني، هدى، (2020). أثر البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري في المؤسسات الحكومية. العدد السادس والخمسون (الجزء الثاني، 35-80. مجلة بحوث الشرق الأوسط.

علاونه، حسن، حوامده،نضال . (2021). أنظمه المعلومات الاستراتيجية، وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (المجلد 27) عدد 126، الصفحات 172-201.

علي عبد الهادي، ميسون، (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي. "دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى -غزة.

الغوطي، تغريد . (2020). تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية الممولة من المنظمات غير الحكومية، دراسة ميدانية على أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 28، عدد 4، الصفحات 245-274.

فيروز، زروخي، (2014). التدريب الموجه بالاداء، دراسة مؤسسة موبيليس، وكالة الشف. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مجلد 2014، عدد 12، الصفحات 133-155.

قوادرية، ربيعة . (2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة حالة مؤسسة الكوابل-فرع جنرال كابل بسكرة . جامعة محمد خيضر بسكر.

قديد، فوزية، والعربي، نعيمة،(2021)، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (5)، العدد (1) 20121، ص: 226-243.

لامية، بوغريس. (2013). التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر3.

لخضر، عدوكة، بوهزة، محمد، زهرة، بوقلي، (2019). منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة-المجلد 03 - العدد 01، الصفحات 225-239.

محمد الوزير، يوسف . (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني). رسالة ما جستير غير منشورة . جامعة الأزهر - غزة.

محمد، رزقي، فاطمة الزهراء، مهديد، (2014)، مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال . مجلة الباحث الاقتصادي -العدد الاول، الصفحات 80-99.

- محمد، محمود شكر (2019). تحديد اهداف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري .
مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - العدد 58، الصفحات 123-142.
- محمود، بوقطف . (2019). التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عباس لغرور - خنشلة.
- مصطفى، حوحو، عبد الحق، لكاشي (2018). دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة:دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، الصفحات 73-91.
- موسى، هاني محمد، (2016). دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود-من وجهة نظر المتدربين. مجلة عالم المعرفة.
- النصر الله، شريفة، (2021). درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية بالكويت. مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية- المجلد 1. العدد 1، الصفحات 129-158.
- نور الدين، احمد فايد، (2011). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال . ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011.

المراجع الأجنبية:

- Abazeed, R. A. (2017). The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Performance of Public Hospitals in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, pp. 42-52.
- Al-Mughairi, A. M. (2018). The evaluation of training and development of employees: The case of a
- Alrawas, K. S. A., & Disomimba, M. N. S (2019). أثر تقييم البرامج التدريبية في تطوير الأداء . *The Journal of Sharia Fundamentals for Specialized Researches (JSFSR)*. دراسة ميدانية في بلدية ظفار.
- Alsalamah, A.; Callinan, C Adaptation of Kirkpatrick's ,Four-Level Model of Training Criteriato Evaluate Training Programmes forHead Teachers. *Educ. Sci.* 2021, 11,116.
- Hana , U., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Ježková Petr °u, G. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability* 202113(5),2721, pp. 1-14.

- Hejase, H., Hejase, A., Tabsh, H., & Chalak, H. (2016). Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management* , 4, 571-605., pp. 571-605.
- Khan, M. H., Hassan, I., Khan, M. N., Ahmad, N., & Qadeer, Z. (2016). Impact of Intellectual Capital and Social Capital on the Human Resource Performance in the Chemical Industries in Pakistan. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 31-36
- Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance:A Case Study of the Gauteng Provincial. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2020, 8, 48-74, pp. 48-74.
- Mohamed, R., & Alias, A. A. S. (2012). Evaluating the effectiveness of a training program using the four level Kirkpatrick model in the banking sector in malaysia.
- Mohamed, R., & Alias, A. A. S. (2012). Evaluating the effectiveness of a training program using the four level Kirkpatrick model in the banking sector in malaysia.
- MOHTAR, S., ABDUL RAHMAN, I., & ABBAS, M. ((2015)). INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS MAJOR COMPONENTS. *Journal of Technology and Operations Management* 10(1), 15-21, pp. 15-21.
- Nassar, S. (2019). The Influence of Intellectual Capital on Corporate Performance of TheTurkish Wholesale and Retail Trade Companies. *Business Administration Dept. - Faculty of Economic and Administrative science - Islamic University of Gaza -*, pp. 1-14.
- national oil and gas industry (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- Si, X. (2019). Literature Review on the Relationship be-tween Intellectual Capital and Enterprise Performance. *Modern Economy*, 10, 386-398., pp. 386-398.

المواقع الالكترونية :

الموقع الالكتروني الرسمي للمدرسة الوطنية <http://pnsa.gov.ps/ar/content/79>.1

الفلسطينية للإدارة.

الموقع الالكتروني الرسمي للمدرسة الوطنية التونسية للإدارة . [/ http://www.ena.tn/ar](http://www.ena.tn/ar).2

ملحق رقم (1): الاستمارة



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة
تحية طيبة وبعد،،،

إن هذه الاستبانة تهدف إلى تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج الإدارة والسياسات العامة في جامعة القدس المفتوحة - رام الله، ونأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل دقة، حيث إن نتائج البحث تعتمد على ما ستقدمونه من إجابات . وتجدر الإشارة إلى أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على سريتها، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف الدكتور : صلاح صبري

إعداد الطالبة : امل سلمان

القسم الأول : المعلومات الديموغرافية .

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر : 25-35 اكثر من 35-45 اكثر من 55
- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
- سنوات الخبرة : اقل من خمس سنوات من 5-10سنوات اكثر من 10 سنوات
- المسمى الوظيفي : مدير دائرة مدير عام غير ذلك
- البرنامج التدريبي : برنامج إعداد القادة برنامج التدريب المستمر

التدريب

خيارات الإجابة					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا		
					المحور الأول : ردة الفعل	
					1 تعتبر أهداف البرنامج قابلة للتحقق	
					2 توفر بيئة التدريب راحة نفسية للمتدربين	
					3 تتوفر قاعات مجهزة بأحدث الوسائل التدريبية	
					4 يتناسب وقت التدريب مع المتدربين	
					5 تمتاز المادة التدريبية بالوضوح	
					6 محتوى المادة التدريبية قابل للتطبيق في مجال العمل	
					7 ترتبط المادة التدريبية بأهداف البرنامج بشكل جيد	
					8 المدرب قادر على إيصال المعلومة للمتدرب بشكل جيد	
					9 يستخدم المدرب وسائل متعددة لإيصال المادة التعليمية للمتدرب	

					10	لدى المدرب قدرة عالية في استخدام التقنيات الحديثة في التدريب
					11	يقوم المدرب بتقييم التدريب قبل البدء وبعد انتهاء التدريب
					12	يقوم المدرب بربط المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدرب
					13	يحفز المدرب العمل ضمن المجموعات
					14	لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش
						المحور الثاني التعلم
					15	اسهم البرنامج التدريبي في اكتسابي معارف جديدة
					16	اكتسبت مهارات جديدة ساعدت على تطوير ادائي
					17	يتم عمل تقييم موضوعي للمتدربين قبل وبعد التدريب لقياس مدى التعلم نتيجة التدريب
					18	اكتسبت قدرات جعلتني قادر على مواجهة المشاكل المختلفة بطرق افضل
					19	تقوم المدرسة الوطنية بتقييم درجة التعلم من البرنامج التدريبي باستخدام الاستبانة
					20	تقوم المدرسة الوطنية بتقييم درجة التعلم من البرنامج التدريبي عن طريق المقابلة
					21	لدي القدرة على تطبيق ما تعلمته من التدريب في عملي بكفاءة وفاعلية
					22	تقاس فاعلية التدريب باستخدام المحاكاة للواقع العملي للمتدرب
						المحور الثالث : السلوك
					23	ساعد البرنامج التدريبي في اكتسابي أنماطاً سلوكية جديدة
					24	ساهم البرنامج التدريبي في اكتسابي خبرات جديدة

					عزز البرنامج التدريبي ثقتي بنفسي	25
					اصبح لدي القدرة على خوض تجارب جديدة بفعالية عالية .	26
					انعكست المشاركة في البرنامج التدريبي على الممارسات التطبيقية التي أقوم بها في مجال العمل .	27
					ساهم التدريب في تحفيز التفكير العميق لدي .	28
					المحور الرابع : النتائج التنظيمية	
					أدى البرنامج التدريبي إلى تحسين مستوى المشاركة في مجال العمل .	29
					عزز البرنامج التدريبي من ممارستي لأخلاقيات المهنة في العمل .	30
					أسهمت نتائج البرنامج التدريبي في الكشف عن احتياجات تدريبية أخرى .	31
					اسهم البرنامج التدريبي في تحسين إنتاجيتي في العمل .	32
					اسهم البرنامج التدريبي في تقليل أخطائي بالعمل .	33
					اسهم البرنامج التدريبي في تطوير تقييم الاداء في الوزارة.	34
					اسهم التدريب في رفع معنوياتي	35
					ادى التدريب إلى رفع إحساسي بالانتماء إلى الوزارة التي اعمل بها .	36
					المحور الخامس : العائد من التدريب	
					اصبحت اجيد عملي بطريقة اسهل من السابق .	37
					جعلني التدريب اكثر قدرة على تحمل المسؤولية .	38
					ساهم التدريب في غرس ثقافة الرقابة الذاتية لدي .	39
					أدى التدريب إلى تعزيز الثقة لدي في	40

					عملية اتخاذ القرار .
					41 منحني التدريب فرصاً في الحصول على وظيفة افضل .
					42 ساعدني البرنامج التدريبي في بناء علاقات مهنية افضل من قبل .
					43 اكتسبت مهارات أدت إلى تغيير حقيقي في طريقة عملي الحالي .
					44 ساهم البرنامج التدريبي في الحصول على الترقيات والتطوير الوظيفي في العمل .
					45 أصبحت أكثر حرصاً على عملي بعد التدريب .
					المحور السادس : اداء المجموعة
					46 أصبحت قادراً على إفادة زملائي بالعمل و نقل المعرفة لهم .
					47 تطورت علاقاتي الشخصية مع زملائي الموظفين .
					48 صقل البرنامج التدريبي مهاراتي في العمل الجماعي مع زملائي في العمل.
					49 ساعد البرنامج التدريبي في توطيد علاقتي مع رؤسائي بالعمل .

تنمية رأس المال الفكري

					المحور الأول : تنمية رأس المال البشري هو مجموع المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملين في الوزارة، وتسعى إلى تحقيق أهدافها، والوصول بها إلى التنافسية
					50 تضع المدرسة الوطنية سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المميزين من الموظفين لتدريبهم .
					51 يسعى البرنامج التدريبي لتطوير معارف ومهارات الموظفين بما ينعكس على أدائهم .
					52 ساعد البرامج التدريبية المتدربين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل

						المشاكل .	
						يتم عقد جلسات العصف الذهني وتشكيل فرق عمل لتنمية العمل الجماعي والعمل ضمن الفريق للمتدربين.	53
						ساعد البرنامج التدريبي في تطوير القدرة على الإبداع والتجديد في العمل للمتدربين .	54
						المحور الثاني : تنمية رأس المال الهيكلي عبارة عن أنظمة المعلومات والثقافة السائدة في المنظمة إضافة إلى الهيكل التنظيمي، والأجهزة التي تمكن العنصر البشري من أداء مهامه في الوزارة	
						تسهم البرامج التدريبية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى المتدربين	55
						تسهم البرامج التدريبية في تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الإدارية بين الموظفين	56
						اكسبني البرنامج التدريبي الأساليب التقنية الحديثة لتسهيل طرق العمل وتنفيذها بكفاءة	57
						ساعدني البرنامج التدريبي في توضيح السلطة والمسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة	58
						يتمكن المتدرب بعد انتهاء التدريب من تطوير نظام رقابي يناسب عمل الوزارة التي يعمل بها	59
						تُكسب البرامج التدريبية المتدربين المعرفة اللازمة بالمهام التي عليهم القيام بها	60
						يصبح المتدرب بعد انتهاء التدريب قادراً على إنشاء شبكة معلومات داخل الوزارة	61
						اكتسبت القدرة على تبسيط إجراءات العمل	62
						يستطيع المتدرب أن يبني مخزوناً معرفياً كافياً حول العمل الذي يؤديه.	63
						المحور الثالث : تنمية رأس المال العلائقي وهو عبارة عن مجموع العلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية التي تربط الوزارة مع المتعاملين معها، الذين تنشئ معهم التحالفات طويلة الأجل	
						تسهم البرامج التدريبية في إكساب المتدربين القدرة على انفتاح	64

						الوزارة على المجتمع الخارجي .	
						تسهم البرامج التدريبية في إكساب المتدربين القدرة على تحسين العلاقات الإيجابية مع زملائهم	65
						تساعد البرامج التدريبية على تطوير مهارات المتدربين الخاصة بالاتصال والتواصل مع المستفيدين	66

تم إضافة بعد العائد من التدريب وبعد أداء الجماعة إلى أبعاد نموذج كيركباتريك

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين :

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة الاستقلال	د. خيرية رضوان يحيى	1.
الجامعة العربية الأمريكية	د. رائد عريقات	2.
جامعة الاستقلال	د. عبد اللطيف ابو عودة	3.
جامعة بيرزيت	د. جهاد العيسة	4.
مدير عام المعهد الوطني للتدريب	د. صوفيا الريماوي	5.
المدير التنفيذي للمدرسة الوطنية للادارة	الاستاذ وجدي زياد	6.
مدير دائرة التدريب - المدرسة الوطنية للادارة	الاستاذ عصام دنادنة	7.
جامعة القدس - أبو ديس	د. عمر الصليبي	8.
جامعة القدس المفتوحة	د. سلامة سالم	9.
جامعة القدس المفتوحة	د. ذياب جرار	10.

ملحق رقم (3)

كتاب تسهيل مهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs

Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Rimallah - P.O. Box 1804 - Postcode: 94058238

Tel: 02-2976240 - 02-2958071

Fax: 02-2963738

Email - Graduate Studies: gsu@qou.edu

Email - Scientific Research: spsr@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية

مساعدات الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: 94058238

هاتف: 02-2976240 - 02-2958071

فاكس: 02-2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: gsu@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: spsr@qou.edu

Ref :

رقم ع.د.ع.ب. / 21/1035

Date :

تاريخ: 2021/09/13

الموضوع: ثمن بهمة الأمر

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (أمل كامل هاني سلمان) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة بعنوان: (تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية للإدارة والثروة في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر المتدربين)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات التي تساعدها في إعداد رسالتها، وتوزيع أداة الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

13.9.21
أ.د. حسني عوض
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

نسخة:

• الملف.

ملحق رقم(4)

موافقة رئيس مجلس ادارة المدرسة الوطنية معالي موسى ابو زيد على اجراء الدراسة

التاريخ: 2021/04/07



معالي الاخ/ موسى ابو زيد - حفظه الله
رئيس ديوان الموظفين العام

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع : رسالة الماجستير

تهدبكم اطيب التحيات . مع تمنياتنا لكم بموفقور الصحة والعافية وبالإشارة الى الموضوع اعلاه
المرجو التكرم بالموافقة على ان يكون مشروع دراسة الماجستير الخاصة بي في تخصص الإدارة
والسياسات العامة في جامعة القدس المفتوحة ، بعنوان (تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية
ال فلسطينية للإدارة واثراها في ابرك عناصر راس المال البشري في الجهاز الحكومي الفلسطيني) . مع العلم
انه تم اخذ الموافقة الشفهية من معاليكم سابقا . يرجى الاعتراف لتوني الاختصاص بتسهيل المهمة .

مع فائق الاحترام والتقدير

الموظفة
انسل فرعان

د. جبري
لبنان

