

دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية الفلسطينية

ابتسام بواب

دائرة الإدارة العامة
كلية الحقوق والإدارة العامة
جامعة بيرزيت
دولة فلسطين

د. إسماعيل عريقات

دائرة الإدارة العامة
كلية الحقوق والإدارة العامة
جامعة بيرزيت
دولة فلسطين

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى فعالية وكفاية دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية الفلسطينية، وإيضاح مستوى التنسيق الذي تقوم به المدرسة الوطنية مع الجهات المختصة لتنمية القيادات. وبالإضافة إلى التعرف على مدى رضا قيادات المستقبل عن دور المدرسة الوطنية. ولتحقيق غرض الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء (10) مقابلات مع كل من المدرسين والمتدربين ومدير المدرسة الوطنية للإدارة، وتوزيع (70) استمارة على المتدربين وديوان الموظفين العام. وفي النهاية توصلت الدراسة إلى أن المدرسة الوطنية للإدارة لعبت دورًا فعالاً في صقل المهارات لدى المتدربين، وأحدثت نقلة نوعية في الواقع الوظيفي فأُسست وبنت قيادات قادرة على مواكبة الواقع الوظيفي المتجدد في البيئة الفلسطينية، وفي القطاع العام خاصة ويتضح ذلك جلياً بالنتائج التي توضح أن فعالية وكفاية دور المدرسة الوطنية عال، ومستوى تنسيق المدرسة الوطنية مع الجهات المختصة عال أيضاً، وكذلك الحال يوجد رضا عال من قبل القيادات حول دور المدرسة الوطنية للإدارة. واستناداً لذلك كانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على متابعة المتدربين بالتنسيق مع رؤسائهم بالعمل، وتقديم مقترحات لهم بقدرات المتدربين الواجب استثمارها وتعزيزها وصقلها في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، الفعالية، الكفاية، التنسيق، الرضى الوظيفي.

المقدمة

إن تقدم المجتمعات وتطور واستمرار مؤسساتها مرتكز بشكل أساسي على القيادات الإدارية، التي تمثل الحجر الأساس في المؤسسات كافة (بلجاسي، 2018: 132). فهي التي تضع رؤيتها وترسم سياساتها وتقودها نحو تحقيق أهدافها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي فرض على القيادات الإدارية التحلي بالأساليب الحديثة للإدارة لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق الغايات والأهداف المراد بها (العصيمي، 2017: 168). وتبعاً لذلك فالقيادات الإدارية لها دور فعال في تطوير المؤسسة وقيادتها نحو التميز والاستمرارية (أم كلثوم، 2020: 331).

فالقيادات الإدارية لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات الحكومية لتقديم خدماتها للمجتمع بالمستوى المطلوب فلذلك لا بد من تزويدها بالمهارات والسلوكيات والمعارف بشكل مستمر لمواكبة متطلبات العصر (المعشوق، 2015: 789). وتماشياً مع ذلك لجأت الدول لوضع برامج متعددة بهدف إعداد وتطوير قيادات إدارية وإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لمواجهة تحديات بيئة العمل (العتيبي، 2020: 385).

فتهم برامج تطوير وإعداد القادة بشكل أساسي على تلبية الاحتياجات التدريبية اللازمة وتهيئة الظروف الملائمة واستخدام الأدوات والأساليب الحديثة لتطوير قادة إداريين، من خلال إيجاد برامج منسجمة مع أهداف المؤسسات واحتياجاتها وملائمة للواقع العملي للمؤسسات الحكومية (99: Ingraham, 2004). وتعد القيادات الإدارية الفلسطينية



الأحوج لإعدادها وتطويرها والارتقاء بها وبمهاراتها من خلال برامج تدريبية تعتمد على أساليب وأدوات حديثة في إعداد وتطوير القادة للنهوض بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية لتكون قادرة على مجابهة الأزمات المتكررة التي تتعرض لها من قبل الاحتلال الإسرائيلي (إسليم، 2016، 125).

وفي هذا الصدد، تنميت الحكومة الفلسطينية لذلك، وسارعت بإصدار قرار بقانون من قبل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية لإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة (وفقاً لقرار بقانون رقم 5 لسنة 2016). وتتبنى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة أساليب لتطوير وتحسين قدرات القيادات الإدارية في القطاع العام الفلسطيني والقطاعات الأخرى، لأنها تدرك أن الموارد البشرية هو أهم مورد تملكه أي مؤسسة (صالح، 2018: 2). ومن هذا المنطلق افتتحت المدرسة الوطنية للإدارة برنامج متخصص لإعداد القادة ويهدف هذا البرنامج إلى بناء قدرات وتأهيل القيادات الإدارية في القطاع العام، وذلك من خلال استخدام أساليب تدريبية متطورة و متميزة ومرتكزة على النهج التفاعلي عند المتدربين، ويركز التدريب على الأنشطة العملية من خلال وضع المتدرب في بيئة العمل (ديوان الموظفين العام، 2017).

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

مفهوم إعداد وتطوير القيادات الإدارية:

يعتبر مفهوم تطوير القيادات الإدارية ليس محدد على وجه الخصوص، ولكن كان هنالك اجتهادات لتوضيح هذا المفهوم من قبل المفكرين والباحثين، فعرف على أنه تعزيز وتوسيع قدرات الأفراد من خلال إتاحة التدريب والخبرات اللازمة لهم ليتمكنوا من ممارسة المهام المنوطة بهم بشكل قيادي وفعال (العصيمي، 2017: 169).

أهمية إعداد وتطوير القيادات الإدارية:

جاءت أهمية إعداد وتطوير القيادات الإدارية في ظل وجود فجوات وتحديات متنامية تواجه العديد من المؤسسات (إسليم، 2016: 4). وهذا الأمر تطلب توفير مستوى عالٍ من المهارات والكفاءات الجديدة متبعه بأساليب فنية حديثة لتطوير القيادات الإدارية ليتمكنوا من مواجهة الصعوبات الراهنة (المحسون، وإسليم، 2016: 127). وتهتم المؤسسات الحكومية بتطوير القيادات الإدارية لتكون على المستوى المأمول من الوعي بمسؤوليتها تجاه المواطن وتجاه الموظفين وتمكينهم بالصلاحيات والمعرفة والمهارة التقنية اللازمة (المعشوق، 2015: 798). ولكن لا يزال موضوع إعداد وتطوير القيادات الإدارية يحتاج إلى المزيد من الاهتمام لوضعها ضمن المسار الوظيفي المناسب الذي يسهل مهاراتها وإمكانياتها ويضمن تنمية قدراتها في ظل بيئة عمل مشجعة لذلك، ومن هذا المنطلق لا تزال المؤسسات تفتقد هذه العناصر (زوبير، 2009: 7). ولتحقيق الهدف بإعداد وتطوير قيادات إدارية فلا بد من وجود برامج تدريب لإعداد وتطوير القيادات الإدارية فمعظم المؤسسات الرسمية والأهلية تمتلك مراكز متخصصة في تقديم التدريب للموظفين، إدراكاً منهم بأهمية عملية التدريب في تطوير وتحسين الأداء في العمل والارتقاء بمستوى المؤسسة (إسليم، 2016: 311). وفي مستهل الحديث يعتبر الحل الوحيد لصلق وإعداد القيادات الإدارية هو الاعتماد على بعض المعاهد والمدارس الإدارية التي تسعى لتقديم وتوفير برامج لتطوير القيادات الإدارية لتساعد على اكتمال الهدف المراد به (زوبير، 2009: 8).

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

هي مؤسسة حكومية عامة، يشرف عليها مجلس إدارة يرأس هذا المجلس رئيس ديوان الموظفين العام وتستهدف في نطاق عملها موظفي القطاعات المختلفة وبالأخص مؤسسات القطاع العام (صالح، 2018: 7).

البرامج التدريبية التي تقدمها المدرسة:

برنامج إعداد القادة: كان لهذا البرنامج صدى عالٍ من قبل الحكومة الفلسطينية، وقد لقي البرنامج إعداد من القياديين المعنيين في الالتحاق في هذا البرنامج مما يدل على إيجابية التعامل معه، وكذلك مراقبة أدائه من قبل رؤساء المؤسسات الفلسطينية على مدار عام ونصف العام «فترة التدريب» (المدرسة الوطنية للإدارة، 2017: 3). وكما وأن هذا البرنامج يقود إلى تطوير قدرات المتدربين وتحضيرهم لإشغال وظائف مرموقة وعالية في القطاعات المختلفة (الحدث، 2018).

- برنامج التدريب المستمر: تهدف إلى تحسين أداء العاملين في القطاع العام والقطاعات الأخرى، وهي مناسبة للموظفين العاملين في مناصب إدارية وإشرافية ومتوسطة وما دونها (صالح، 2016: 26).
- برنامج التدريب التحضيري: يهدف إلى تسريع اندماج الموظفين الجدد في العمل في القطاع العام وتزويدهم بالتدريب، والذي يحتوي على موضوعات تتعلق بالإدارة العامة ومفاهيمها وقوانينها، وينطبق على الموظفين المعيّنين حديثاً (المدرسة الوطنية للإدارة، 2019).
- برنامج تدريب المدربين: يهدف إلى توطئ التدريب وتوفير الكلفة المالية التي يتم هدرها على التدريب خارج البلاد، والاستثمار بقدرات الكفاءات الفلسطينية. من خلال صقل مهاراتهم وتحويلهم إلى مدربين في مواقع العمل (صالح، 2016: 26).

فعالية سياسات المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتطوير قيادات إدارية:

تم تعريف الفعالية على أنها مقدار تحقيق الأهداف والسياسات التي تم وضعها، بمعنى درجة ما تم تحقيقه وإنجازه من تنفيذ السياسات أو البرامج التي تم التخطيط لها خلال فترة زمنية معينة (Harvey, 2021). تبرز فعالية سياسات المدرسة الوطنية للإدارة في دورها الفعال لإعادة ترميم الجوانب الإدارية، وذلك بهدف الارتقاء بأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية عبر تمكينهم بالسلوكيات والمهارات المناسبة لتأهيلهم لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين (ديوان الموظفين العام، 2021).

وتبذل المدرسة الوطنية من خلال سياساتها إلى إحداث التنمية الإدارية الشاملة في دولة فلسطين من خلال تطوير خبرات القياديين، والتنسيق والتشبيك مع الخبرات المحلية والدولية التي تعمل في جانب تدريب القيادات والكوادر بهدف الوصول إلى أكثر الأساليب والأدوات والوسائل الحديثة لضمان كفاءة وفعالية عملها (دنيا الوطن، 2017).

كما تقوم المدرسة الوطنية للإدارة بتنفيذ كافة السياسات والخطط التي تهدف إلى تحسين وتطوير عمل المدرسة خصوصاً بالعمل على توطئ عملية التدريب والمدربين وتزويدهم بالخبرات التي تسهم بها إلى أوائل الدول العالمية في هذا المجال، وما يدل أكثر على فعالية دور المدرسة بانتهاجها بنوعية التدريب المدمج ما بين العملي والنظري لإعداد قادة حقيقيين، علاوة على إعداد سياسات تقييم للبرامج بهدف تحسينها باستمرار (ديوان الموظفين العام، 2021).

ولتكون البرامج التدريبية أكثر فعالية يجب أن تبنى وفق الاحتياجات التدريبية في المؤسسات لمواءمة البرامج هذه للاحتياجات (Arthur et al., 2003). وفي الختام يجب الإشارة إلى أن هنالك عدة عوامل يمكن من خلالها معرفة فعالية البرامج التدريبية وهي محتويات التدريب وأساليبه، اختيار المدربين، تحفيز المتعلمين، الدعم التنظيمي، كما أن من الضروري أن يكون التقييم مرناً لمعرفة ردة الفعل، مدى التعلم، وقياس السلوك والنتائج (Siengthai, 2015).

تأثير البرامج التدريبية على بيئة عمل القيادات الإدارية

أظهرت العديد من الدراسات على العلاقة الوثيقة لفعالية البرامج التدريبية على بيئة عمل القيادات الإدارية كدراسات (Tracey et al., 2001) (Elangovan & Karakoswky, 1999) (Rouller & Goldstein, 1993).

ويقع على عاتق المديرين في المؤسسات الحكومية أهمية كبيرة في دعم المتدربين القياديين من خلال دعمهم في حضور التدريب وتطبيق المحتوى التدريبي في الوظيفة الممنوحة لهم (Noe, 2010)، حيث تظهر الدراسات أن المتدربين الذين تلقوا تحفيز وتشجيع من قبل الرؤساء في المؤسسات التي يعملوا بها لديهم إمكانية أكبر لنقل التدريب لبيئة العمل (Rahim & ong, 2017). وتساهم البرامج التدريبية في زيادة الإنتاجية في بيئة العمل، كون المتدرب أصبح يمتلك مهارات عديدة وقيادية تمكنه من حل المشكلات وتقديم الحلول المناسبة وبالتالي إنجاز الأعمال بسرعه (Jones, 2020).

تنعكس البرامج التدريبية على بيئة العمل بشكل كبير على النتائج التنظيمية على سبيل المثال معدل الدوران والغياب، في حين تأثير التدريب بشكل أقل على الترقية والرضا الوظيفي (Lacerenza et al., 2017). وفي نهاية الحديث فقد يتمثل نجاح برامج التدريب في نتائج تحويل السلوك أو المهارات القيادية التي تم اكتسابها أثناء التدريب لبيئة العمل (Day, 2000).

دور البرامج التدريبية في تعزيز مهارات المدربين القياديين:

يعتبر الهدف الأساسي من إعداد برامج تدريبية للقادة هو تعزيز المهارات الإدارية من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي (Goldstein, 1980). فتسعى البرامج التدريبية إلى جعل المدربين القياديين يمتلكون المهارات اللازمة والمناسبة التي تجعلهم

قادريين على القيادة بشكل أكثر فعالية، ليتمكنوا من التعامل مع الأعمال الروتينية والمشاكل والأزمات بتقنيات وأساليب قيادية فعالة (Fiedler & Martin, 2007). وقد تساهم البرامج التدريبية في بناء وصل الشخصية المدرب لتكون أكثر قيادية (Sogunro, 1997). وكما يؤثر برامج إعداد القادة في إكساب المتدربين القيايين الثقة بالنفس بشكل أكثر (إسليم، 2016).

كفاية سياسات المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتطوير قيادات إدارية:

تعرف الكفاية بأنها المهارات العملية والمعارف الذهنية، التي تمكننا من معرفة إشكالية سياسة محددة وحلها بفعالية، بالإضافة لكونها الاتجاهات والمهارات والمعارف المندمجة مع بعضها البعض، بصرف النظر عن اختلاف حقول المعرفة (السيد، 2016: 2). تتبع المدرسة الوطنية للإدارة أساليب تقييم البرامج التدريبية والتي هي عبارة عن سياسات لقياس مدى كفاية البرامج التدريبية ومدى ناجعتها بتحقيق الأهداف، وكما تقوم بقياس كفاية الخبرات التي يمتلكها المتدربين ومدى التطور والتغيير الذي حدث في شخصية ومهارات الخريجين (كاظم، 2016).

تحديات تواجه برامج إعداد وتطوير قيادات إدارية:

قد تواجه المؤسسات والمدارس والمعاهد تحديات عديدة لوضع برامجها بالنحو الفعال، حيث يقع على عاتقها إيجاد البرامج التي تلعب دورًا أساسيًا في تلبية الاحتياجات التدريبية للقيايين بشكل كفو (Garrison, 2011). وتوفير بيئة عمل خاصة بالتدريب من ناحية الموقع والأدوات والأساليب الحديثة والمتطابقة مع بيئة العمل (Avolio, Avey & Quisenberry, 2010). وتحدي آخر في إيجاد المدربين قيايين يتميزون بكفاءة عالية بتقديم التدريبات لإكساب المهارات اللازمة (Lacerenza, et al., 2017). وبالإضافة إلى التحديات المالية وتراجع دعم المانحين في دولة فلسطين (البرغوثي، 2021).

الرضا عن البرامج التدريبية:

يُعرف الرضا على أنه شعور نفسي بالارتياح والسعادة لإشباع الضروريات والرغبات والتوقعات من التدريب نفسه والبيئة التدريبية، والمعايير الأخرى ذات العلاقة على حد سواء (علي، 2021). وقد تكون ردود فعل المتدربين ضرورية جدًا في عملية التقييم كونها تعكس وجهات النظر ورضى المتدرب عن العملية التدريبية. وهذا له أهمية كبيرة في معرفة ما إذا كان التدريب على القيادة أحدث تغيرات إيجابية أي رضا المتدربين عن المنفعة (Lacerenza et al., 2017).

الدراسات السابقة:

دراسات متعلقة بدور استراتيجيات وبرامج التدريب في تطوير القيادات:

دراسة (صالح، 2018)، وسعت إلى معرفة دور برنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى انسجام المساقات التدريبية في برنامج إعداد القادة مع الاحتياجات الفعلية لتطوير القيادات الإدارية في القطاع العام الفلسطيني وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة والهدف العام.

دراسة (العصيمي، 2017)، وهدفت إلى معرفة استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تبنى على أساس الاحتياجات اللازمة للمهارات القيادية وبما يلاءم التحديات المستقبلية وليست مقتصره على برامج تدريب ذات طابع ثابت ومتكرر وهذا ما يتفق مع هدف الدراسة الحالية.

دراسة (المحمون، وإسليم، 2016). وهدفت إلى معرفة دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني. توصلت الدراسة إلى وجود أثر جيد لبرامج إعداد القادة على بيئة العمل، وكما وتوصلت أن برامج إعداد القادة يساهم في تعزيز المهارات القيادية لدى المتدربين بشكل كبير وبالتالي تنسجم هذه الدراسة مع الهدف العام للدراسة الحالية.

دراسة (شهاب، 2009). وتهدف إلى معرفة أثر البرامج التطويرية لتحسين مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية. توصلت الدراسة إلى وجود تباين في مستوى أداء القيادات الإدارية بشكل عام، ففي بحاجة إلى الالتحاق بالبرامج والندوات التدريبية من أجل تطوير المهارات القيادية الإدارية والتربوية، وترتبط المتغيرات الرئيسة لهذه الدراسة مع الهدف العام للدراسة الحالية.

دراسة (زويبر، 2009)، وقام فيها بدراسة هدفت إلى معرفة الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية. توصلت الدراسة إلى ضرورة إيجاد جهاز فعال ودائم ومدارس ومعاهد تتولى مهمه تمكين وإعداد القيادات الإدارية، وكان الارتباط هذه الدراسة مع الهدف الأول في معرفة الأساليب والبرامج المتبعة من قبل المدرسة لتطوير وإعداد القيادات، وهذا ما يرتبط مع هدف الدراسة العام.

دراسة (Beyer, 2009)، وقام فيها بدراسة هدفت إلى معرفة دور برامج التحضير للقيادة في إعداد قادة المستقبل لتلبية احتياجات الطلاب والمدارس والمجتمعات. وتوصلت الدراسة إلى أنه من المهم مراجعة برامج إعداد القادة بشكل مستمر لتحديد أن كان هناك ثغرات في الإعداد ومعالجتها، وذلك ينسجم مع الهدف العام للدراسة الحالية.

دراسة (Maatta, 2006)، وهدفت إلى تبيان أهمية وجود القيادة والاستراتيجية في القطاع العام. توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود ممارسات وأدوات منهجية لنقل الخبرة والمعرفة من قبل كبار الموظفين وأصحاب الخبرات إلى الزملاء الأصغر، وذلك حفاظاً على إعداد وتطوير قيادات إدارية، وبالتالي ترتبط هذه الدراسة مع الهدف العام للدراسة الحالية.

دراسات متعلقة بفعالية البرامج التدريبية في إعداد القادة

اتفقت كل من دراسة (عبد القادر، وجعفر، 2019) ودراسة (القاسمية، والقاسمي، 2019). في معرفة العلاقة بين فعالية استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتطوير وتنمية أداء القيادات الإدارية وبالتالي توصلوا إلى وجود استراتيجية تدريب فعالة وواضحة تسعى لتطوير القيادات الإدارية وارتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بهدف البحث الحالي في معرفة مدى فعالية التدريبات المقدمة من قبل دور المدرسة في إعداد القيادات وبالإضافة إلى ارتباطها الوثيق بالفرض الأول.

دراسة (إسليم، 2016)، التي هدفت إلى معرفة مدى فعالية برامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر جيد لفعالية برامج إعداد القادة على المتدربين، ويتعين على إدارة التدريب التركيز أكثر على تحسين أثر التدريب خصوصاً في ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي. واتفقت هذه الدراسة أيضاً مع هدف الدراسة الحالية في معرفة مدى فعالية دور التدريب المقدم من قبل المدرسة الوطنية لإعداد القادة.

دراسات متعلقة بكافة البرامج التدريبية في إعداد القادة

سعت كل من دراسة (بلحاجي، 2018) ودراسة (جمعه، 2018). إلى معرفة دور تدريب وإعداد القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. توصلوا من خلال نتائجهم أن لا بد من تقديم برامج تدريب كافية من أجل إعداد وتطوير قيادات إدارية قادرة على مواجهة المشاكل التي تعترض تطوير العمل. وهذا ما ينسجم مع الهدف الدراسة الحالية بالتعرف على كافية دور التدريب المقدم من قبل المدرسة الوطنية في إعداد وتطوير القادة وكما وترتبط مع فرض الدراسة الثاني.

دراسة (المعشوق، 2015)، التي هدفت إلى إبراز أهمية إعداد وتنمية مهارات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن إجراءات تطوير القيادات الحالية ليست بالقدر الكافي، فهي بحاجة إلى المزيد من التطوير والتنمية من خلال تخصيص تدريبات لإعداد وتطوير قيادات إدارية، وترتبط هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من جانب معرفة كفاية البرامج التدريبية.

دراسة (Ingraham, 2004)، التي هدفت إلى معرفة واقع القيادة في القطاع العام من خلال نماذج وافتراضات لتطوير القيادات في الحكومة الاتحادية. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد برامج عديدة وكافية في إعداد وتطوير القيادات الإدارية ومبنية على أساس احتياجات ومتطلبات المؤسسات، ولكن لا يزال يتعين على المؤسسات تطوير واستدامه هذه البرامج لمواجهة التحديات المستقبلية.

دراسات متعلقة بالتنسيق بين الجهات المختصة لإعداد القيادات الإدارية:

دراسة (El-Taliawi & Derwal, 2019)، وهدفت إلى تبيان أهمية تنمية القدرات الإدارية من خلال أجندة للبحث والممارسة. توصلت الدراسة إلى أن عملية تنمية وإعداد القيادات الإدارية ضرورية لتحقيق نجاح السياسات ومنع إخفاها، وهي عملية مستمرة وتتطلب تقييمها، فضلاً على ضرورة تعزيز التنسيق والتعاون مع الجهات المعنية لإعداد

وتطوير القيادات الإدارية وهذا ما يتفق مع هدف الدراسة الحالية بمعرفة مدى التنسيق بين المدرسة الوطنية والجهات المعنية لإعداد القادة، وكما وترتبط ارتباطاً وثيقاً بفرض الدراسة الثالث.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي: تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحث بمتغيرات معاصرة. وكما استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، فلم تقتصر الدراسة على عينة واحدة فقط، وإنما تضمنت جهات نظر مختلفة (مقدمي الخدمة، والمستفيدين) وذلك لضمان تشخيص الواقع بدقة. وبالتالي تعددت أدوات الدراسة الحالية لتشمل المقابلات والاستبيانات والتحليل المحتوى، وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

مشكلة الدراسة

أكدت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من خلال رسالتها أن هدفها الأساسي القيام بإعداد وتطوير قيادات إدارية متميزة في المستويات الثلاثة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال الاعتماد على منظومة تشريعية وتنظيمية حديثة وقيمة، مرتكزة على أساس الاستحقاق والجدارة والكفاءة والانتماء والانفتاح على الإقليم والعالم وذلك من خلال التنسيق مع الجهات المحلية والإقليمية والدولية المعنية والاعتماد على الأساليب الإدارية والقيادية الفضلى، بالإضافة إلى أنها تهدف لرفد المؤسسات الحكومية بالاستشارات الإدارية الداعمة لاتخاذ القرارات المثلى (المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، 2021).

ويذكر أن خلال الفترة الماضية أنجزت المدرسة الوطنية للإدارة نحو 86 برنامجاً تدريبياً، واستفاد منها حوالي 4260 متدرّباً في 120 مؤسسة، بمواضيع متنوعة وبلغت عددها 60 موضوعاً في حقل الإدارة والقطاع العام لتحقيق هدفها في إعداد وتطوير القيادات الإدارية (ديوان الموظفين العام، 2021).

تأسيساً على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: إلى أي مدى تساهم سياسات المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية؟

أسئلة الدراسة:

- 1- ما هي سياسات المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل؟
- 2- ما مدى فعالية دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل؟
- 3- ما مدى كفاية دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل؟
- 4- ما مدى تنسيق المدرسة الوطنية مع الجهات المختصة لإعداد وتنمية القيادات المستقبل؟
- 5- ما مدى رضا قيادات المستقبل عن البرامج المقدمة لهم من قبل المدرسة الوطنية للإدارة؟

فرضيات الدراسة

- 1- يعتبر دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل فعال، وتم التوصل لهذا الفرض من خلال دراسة (إسليم، 2016) ودراسة (صالح، 2018).
- 2- يعتبر دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل كاف، وتم التوصل إلى هذه الفرض من خلال دراسة (صالح، 2018) ودراسة (جمعه، 2018).
- 3- يوجد تنسيق بين المدرسة الوطنية للإدارة والجهات المختصة لإعداد وتنمية القيادات المستقبل، تم التوصل إلى هذا الفرض من خلال دراسة (صالح، 2018).
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور المدرسة الوطنية ورضى القيادات الإدارية، وتم التوصل إلى هذا الفرض من خلال دراسة (صالح، 2018).

هدف وأهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية برامج إعداد القادة التي تنفذها المؤسسة الوطنية للإدارة بحيث تعتبر نقطة فعالة وإيجابية للمؤسسات الفلسطينية لتصبح إدارة عصرية تلبي احتياجات المؤسسات الحكومية وترفع من مستوى الخدمة المقدمة للمواطن. وجاء ذلك في ظل المؤشرات التي تدل على دور الهام الذي يلعبه برنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني حيث تبلغ نسبته ما يعادل 71.5% أي بدرجة مرتفعة وذلك بناء على الدراسة (صالح، 2018: 40). ومن هذا المبدأ تبرز أهمية الدراسة في إظهار مدى قدرة برامج إعداد القادة التي تقدمها المدرسة الوطنية للإدارة في بناء الشخصية القيادية للمشاركين، وكذلك في تقييم البرامج المقدمة من قبل المدرسة الوطنية لإعداد القادة وإظهار نتائج التدريب المقدم على بيئة عمل القياديين ومدى مساهمته في تعزيز مهاراتهم القيادية، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في معالجة الثغرات المتخللة في البرامج التدريبية وتطويرها وفق المقترحات والتوصيات المطروحة، وكما سوف تكون المقترحات بمثابة حلول مقدمة للمسؤولين والمعنيين في مجال إعداد وتدريب القيادات. أما هدف الدراسة تمثل في معرفة سياسات المدرسة الوطنية في إعداد قيادات المستقبل، ومدى فعالية وكفاية هذه السياسات، علاوة على التعرف مدى رضا القيادات حول البرامج المقدمة لهم.

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتطوير قيادات المستقبل، فقد وجد أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع هذه الدراسة ولكون أدواته الأكثر فاعلية وجدوى. حيث إنه لا يكتفي في جمع المعلومات فقط، بل يتعداه إلى التحليل والوصف الدقيق والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها مقترحات الدراسة.

مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على كافة المعنيين لإبراز وتقييم دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتطوير قيادات المستقبل، وبناءً على ذلك ومن خلال البحث والتحري والدراسة المعمقة نجد أن الأفراد والمؤسسات القادرة على الإجابة على أسئلة الدراسة الكيفية هم المتدربين، المدرسين، وموظفي المدرسة الوطنية للإدارة. في حين تكون مجتمع الدراسة المتعلق بالسؤال الكمي، ألا وهو رضا قيادات المستقبل عن البرامج المقدمة لهم من قبل المدرسة الوطنية للإدارة على المتدربين في عام 2021 والبالغ عددهم 274 متدرب، حسب آخر ما ورد في السجلات الرسمية المعتمدة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وبالإضافة إلى ديوان الموظفين العام.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استراتيجية بحثية مختلطة تجمع بين الكيفي المعتمد على المقابلات المعمقة والكمي المعتمد على الاستمارات وذلك لتعزيز مصداقية النتائج من خلال الأخذ برأي طرفي الخدمة المستفيدين والمقدمي الخدمة. وتبعاً لذلك ولصعوبة إجراء دراسة مسحية فقد تم الاعتماد على العينة الميسرة والعينة القصدية لإجراء الدراسة، حيث تم استخدام أسلوب العينة القصدية لإجراء (10) مقابلات مع كل من المتدربين، والمدرسين، ومدير المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. وتم استخدام العينة الميسرة لتوزيع الاستمارات على خريجين البرامج التدريبية والتي بلغ عددهم (50) استمارة، وبالإضافة إلى توزيع (20) استمارة على موظفين في ديوان الموظفين العام، ليصبح مجموع الاستمارات الكلي (70) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل.

أدوات الدراسة

- المقابلات المهيكلية: تم صياغة بروتوكول المقابلة الأولي بالاستناد إلى الأبحاث والدراسات السابقة، واستمرت كل مقابلة بحدود نص ساعة في المتوسط، وقد تم أخذ الملاحظات أثناء المقابلة كتابياً وذلك لتدعيم البحث بوجهات نظر المبحوثين واشتملت المقابلة على (7) فقرات خاصة بمتغيرات الدراسة (الكفاية، والفعالية) بينما المحور التنسيق فقد خصص له (5) فقرات.

- الاستبانة: تضمنت بعض الفقرات المتعلقة برضا قيادات المستقبل عن برامج المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
- ثبات الاستبانة: الثبات هو صفة من الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، ويقصد بالثبات (ثبات القياس) أي كم تكون علامة اختبار ما متسقة وغير مختلفة من وقت لآخر، وتم حساب تقدير ثبات أداة الاستبانة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

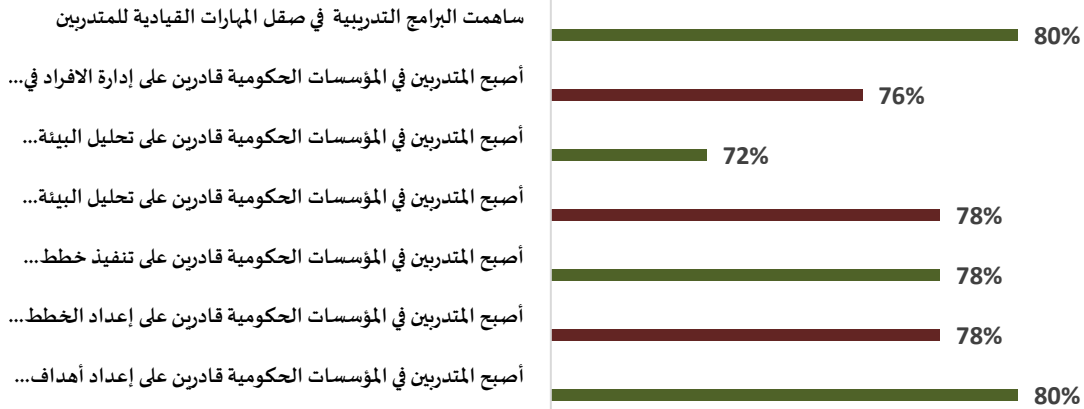
الدراسة الميدانية:

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول « ما هي سياسات المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل؟ »

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام أداة التحليل المحتوى، وتبعاً لذلك توصل الباحثان إلى ما يلي:

- 1- قامت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في وضع منهج مؤسسي هدفه تطوير قدرات موظفي القطاع العام الفلسطيني والارتقاء بأدائهم ورفعته إلى أعلى مستوى ليتلاءم مع الواقع المحلي.
- 2- قامت في تصميم برامج تدريبية مختلفة من خلال الاستعانة بفريق متنوع من الخبراء المحليين والدوليين من أجل المساهمة في تطوير مؤسسات الدولة.
- 3- اعتمدت المدرسة الوطنية على آليات معينة في اختيار المتدربين، بحيث تكون منسجمة مع توجهات الحكومة الفلسطينية.
- 4- اختارت المدرسة الوطنية نخبة من المدربين الأكفاء القادرين على إدارة الجلسة التدريبية بكفاءة وقادرين على تقديم المادة التدريبية بأسلوب تدريبي قائم على التفاعل.
- 5- عملت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تبني آليات علمية واضحة ومحددة لتقييم المتدربين ومعرفة مدى استفادتهم من البرامج التدريبية، حيث يتم متابعتهم بشكل مستمر من قبل دائرة خاصة بالمدرسة الوطنية مهتمة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مدى إحداث تأثير وتنمية في مهارات المتدربين، ومدى قدرة المتدربين على توظيف هذه المهارات في بيئة العمل.
- 6- قامت المدرسة الوطنية في بناء علاقات مع عدد من الدول الخارجية والمعاهد الدولية، وبالإضافة إلى مراكز التدريب المحلية والجامعات الفلسطينية والقطاع العام الفلسطيني بهدف إعداد وتنمية قيادات المستقبل.

تحليل نتائج سؤال الدراسة الثاني: « ما مدى فعالية دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل؟ »



المصدر: إعداد الباحثان

رسم بياني رقم (1): مدى فعالية دور المدرسة الوطنية في إعداد قيادات المستقبل 77.4%

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قام الباحثان بوضع (7) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين مع إعطاء الملاحظات والأسباب وبالإضافة إلى الأمثلة لتدعيم الإجابة، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (7) توضح أن فعالية دور المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في إعداد قيادات المستقبل عالي حيث بلغ متوسطه الحسابي (77.4%) مما يعني ذلك قبول الفرضية.

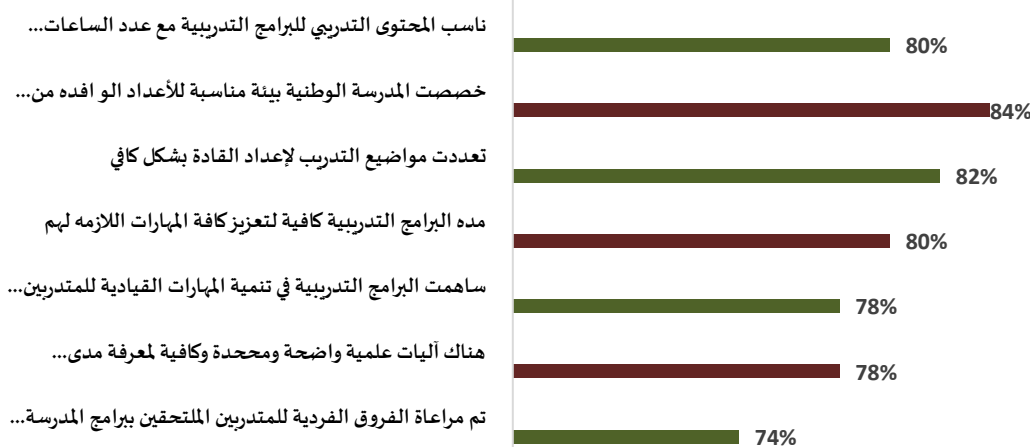
لقد حصلت العبارات الخاصة في مساهمة البرامج التدريبية في جعل المتدربين قادرين على التخطيط الاستراتيجي من كافة جوانبه على درجة عالية بحسب ما هو موضح بالرسم البياني أعلاه، ويعود ذلك بحسب ما أشاد به المبحوثين بأن المادة التدريبية تم وضعها من قبل مجموعة من المحاضرين الأكفاء والمؤهلين بحيث يتضمن المسائل الرئيسة التي يجب توافرها في الموظف والتي منها التخطيط المحلي والاستراتيجي وآلية تنفيذ الخطط، والاتصال والتواصل والقيادة الفاعلة وإدارة الفريق والهياكل التنظيمية مواضيع أخرى تعزز قدرات الموظفين في تصميم الخطط التنفيذية ومتابعة مؤشرات الأداء.

وعلاوة على ذلك فقد ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يقدم من خلال مؤسسة يعود أثرها إلى الجانب المهني والمؤسسي والأكاديمي القادر على تعزيز كافة المهارات والقدرات الوظيفية للمتدربين، ففي نهاية التدريب يكتسب المتدربين مهارات في إدارة المخاطر وتجاوزها والقدرة على التخطيط والتنفيذ وتقييم الخطط وكذلك القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

أما فيما يتعلق بمساهمة البرامج التدريبية في جعل المتدربين قادرين على إدارة الأفراد، فقد أكد المبحوثين أنه على الرغم من أن خلال التدريب يتم إعداد المتدربين ليكونوا قادرين على إدارة الأفراد، إلا أن هذا التدريب بحاجة ماسه إلى صقله في بيئة العمل، فهذا الأمر بحاجة إلى ممارسة بشكل أكبر.

وبخصوص دور البرامج التدريبية في صقل المهارات القيادية لدى المتدربين فقد حصلت هذه العبارة على أعلى نسبة كما هو موضح بالرسم البياني أعلاه وبدرجة عالية، ويعود ذلك بحسب ما عقب عليه المبحوثين بأنه بالتأكيد التدريبات أدت إلى صقل المهارات وإكساب صفات القائد في بيئة العمل، ولكن هذه المهارات بحاجة أيضاً إلى ممارسة أكثر في بيئة العمل، وكما ويوجد برنامج مخصص لإعداد القادة، لإكساب المهارات القيادية للمتدربين.

تحليل نتائج سؤال الدراسة الثالث: «ما مدى كفاية دور المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد وتنمية قيادات المستقبل؟»



المصدر: إعداد الباحثان

رسم بياني رقم (2): مدى كفاية دور المدرسة الوطنية في إعداد وتنمية قيادات المستقبل 79.4%

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث فقد قام الباحثان بوضع (7) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين مع إعطاء الملاحظات والأسباب وبالإضافة إلى الأمثلة لتدعيم الإجابة.

وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (7) توضح أن كفاية دور المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في إعداد قيادات المستقبل عالي حيث بلغ متوسطه الحسابي (79.4%) مما يعني ذلك قبول الفرضية.

يوضح الرسم البياني رقم (2) حصول العبارة «خصصت المدرسة الوطنية بيئة مناسبة للأعداد الوافدة من المتدربين» على أعلى درجة وبنسبة 84% ويعود ذلك بحسب ما أفاد به المبحوثين بأنه يوجد بيئة مناسبة ومصممة حسب المعايير الدولية، بحيث تناسب الأعداد القادمة من المتدربين، وكذلك تم تصميم فضاءات و فراغات وقاعات وأماكن استراحة كافية، وكما واهتمت في تجميل الأماكن وتوفير الهدوء فالمنطقة المختارة تتناسب مع أجواء المحاضرات، ولكن عقب بعض المبحوثين من المتدربين بأن على الرغم من أن المبنى مناسب ومجهز بكافة الخدمات، إلا أن موقع المدرسة بعيد جداً عن مركز المدينة رام الله، مما يتطلب ضرورة تأمين مواصلات للمتدربين القادمين.

كما وأفاد المبحوثين بأنه يوجد مراعاة الفروق الفردية للمدربين، وذلك من خلال استحداث أساليب حديثة وفعالة للتدريب، بحيث تضمن إيصال المعلومة للمدربين التدريبية مثل: المناقشات، ومجموعات العمل والمنشورات، واستعمال أساليب التمارين والاجتماعات واللقاءات ودراسة الحالة والتدريب أثناء العمل والبحوث الإجرائية، ولعب الأدوار، كما أن هناك آليات واختبارات يتم من خلالها اختيار المدربين لضمان عدم وجود فروقات كبيرة، حيث يتم الاستعانة بالعديد من الآليات في اختيار المدربين ابتداءً من الترشيح مروراً بتقديم امتحان تنافسي يقيس الخبرات الإدارية والمهنية التراكمية وصولاً إلى المقابلة الفنية الأولية والمقابلة الرئيسية.

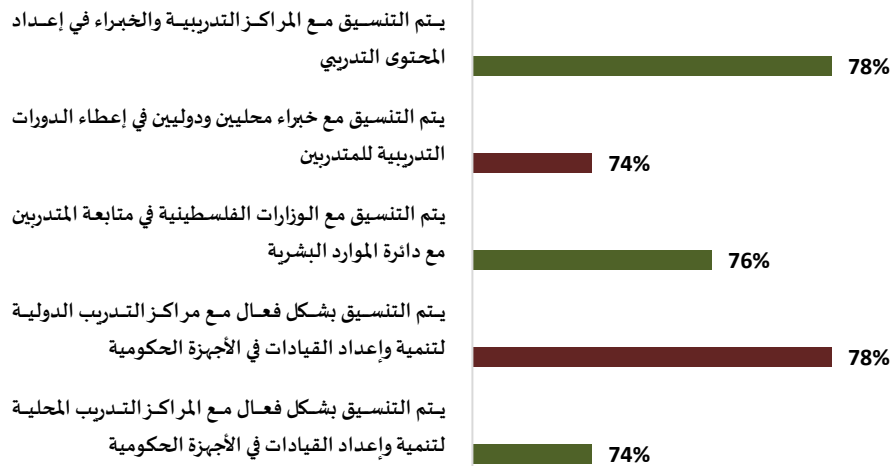
أكد المبحوثين على أنه يوجد آليات واضحة للتقييم، سواء تقييم في نهاية كل محاضرة، أو تقييم نهاية البرنامج ويحدد من خلاله تقييم لواقع البرامج التدريبية، وتقييم المواد والمحاضرين ومكان التدريب، ويتم العمل على قياس أثر التدريب على الأداء المؤسسي وبيئة العمل، ومدى اكتساب المهارات.

وبخصوص مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المهارات الوظيفية بشكل كافي، فقد علق المبحوثين أنه مما لا شك أن ما يميز التدريبات التي تقدم من قبل المدرسة الوطنية بجمعها ما بين متطلبات الوطنية والمهنية بدأ من المتطلبات التي نص عليها قانون الخدمة المدنية والانهاء باللوائح الخاصة بالعمل بالوزارات والدوائر، بالإضافة لمراعاة متطلبات الحياة الحالية التي تفرض التمتع بأسس القيادة الحديثة الناجحة لاتخاذ القرارات.

كما وأشاد المبحوثين أن مدة البرامج التدريبية كافية، فبرنامج إعداد القادة يمتد إلى سنتين وبمثابة دبلوم وهذه المدة كافية لتعزيز كافة المهارات، ولكن بالرغم من ذلك هناك تدريبات وبرامج أخرى قد تحتاج مواضعها إلى وقت أكبر لتعزيز المهارات كالتخطيط الاستراتيجي.

أما بالنسبة للمواضيع فقد عقب عليها المبحوثين بأنها تعددت بشكل كاف وتغطي جميع الجوانب الوظيفية، بحيث لا يتم إغفال أي جانب من الجوانب، وبالرغم من ذلك فيرى بعض المبحوثين أنه بحاجة إلى المزيد من الاهتمام في بعض المواضيع كالحوكمة والجودة.

تحليل نتائج سؤال الدراسة الرابع: «ما مدى تنسيق المدرسة الوطنية مع الجهات المختصة لإعداد وتنمية القيادات المستقبل؟»



المصدر: إعداد الباحثان

رسم بياني رقم (3): مستوى التنسيق بين المدرسة الوطنية والجهات المختصة 76%

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، قام الباحثان بوضع (5) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين مع إعطاء الملاحظات والأسباب وبالإضافة إلى الأمثلة لتدعيم الإجابة، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (5) توضح أن تنسيق المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مع الجهات المختصة عال حيث بلغ متوسطه الحسابي (76%) مما يعني ذلك قبول الفرضية.

فيما يتعلق بتنسيق المدرسة الوطنية مع المراكز المحلية والدولية لتنمية وإعداد القيادات، فقد أكد المبحوثين أنه يوجد تعاون وتنسيق مثل التنسيق مع المعهد السعودي والأردني والتونسي والعماني وغيرهم.

ويوجد علاقات مع الدول الخارجية مثل كوريا وسنغافورة، ولكن في الوقت الحالي بسبب جائحة كورونا تقلص هذا التعاون.

أما بالنسبة للتنسيق مع الوزارات، فقد أفاد المبحوثين بأنه يوجد منسق بكل وزارة، ولكن هذا التواصل لا يزال ضعيف.

كما أشار المبحوثين بأنه يوجد تنسيق مع العديد من الخبراء المحليين والدوليين، مثل أساتذة وخبراء المختصين في الجامعات الفلسطينية، والتنسيق مع العديد من الخبراء في القطاع العام الفلسطيني.

وبخصوص المحتوى التدريبي، فقد أكد المبحوثين بأن المحتوى التدريبي قد خضع لأكثر من اختبار من قبل اللجان وأصحاب الخبرة، وكذلك من قبل خبراء دوليين لتكون منسجمه مع الاحتياجات الفعلية لتطوير الإدارة العامة في القطاع العام الفلسطيني.

جدول رقم (3)

معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	عدد معامل
الدرجة الكلية	14
	94.6%

تحليل نتائج سؤال الدراسة الخامس: «ما مدى رضا قيادات المستقبل عن البرامج المقدمة لهم من قبل المدرسة الوطنية للإدارة؟» والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «مستوى رضا قيادات المستقبل عن البرامج المقدمة لهم من قبل المدرسة الوطنية مرتفع.

من أجل الإجابة على هذا السؤال قام الباحثان باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال رضا المتدربين على جميع المستويات على النحو التالي:

جدول رقم (2)
مفتاح التصحيح لمقياس ليكرت (الخماسي)

التقدير	مفتاح التصحيح لمقياس ليكرت (الخماسي)
ضعيف- بدرجة منخفضة جداً	1.80-1
مقبول- بدرجة منخفضة	2.61-1.81
جيد- بدرجة متوسطة	3.42-2.62
جيد جداً- بدرجة عالية	4.23-3.43
ممتاز- بدرجة عالية جداً	5-4.24

جدول رقم (1)
تصحيح فقرات أداة الدراسة

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
5	4	3	2	1

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال رضا قيادات المستقبل على جميع المستويات

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقدير	درجة عالية
13	خصصت المدرسة الوطنية بيئة مناسبة للأعداد الوافدة من المتدربين القياديين	4.11	73.	82%	بدرجة عالية
7	أكسبت البرامج التدريبية في صقل المهارات القيادية للمتدربين	3.97	70.	79.4%	بدرجة عالية
12	تعددت مواضيع التدريب في البرامج التدريبية بشكل كافي	3.92	76.	78.4%	بدرجة عالية
14	ناسب المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية مع عدد الساعات المقررة له بشكل كافي	3.91	77.	78.2%	بدرجة عالية
1	أصبح المتدربون في المؤسسات الحكومية قادرين على إعداد أهداف المؤسسة بشكل واضح	3.82	77.	76.4%	بدرجة عالية
4	أصبح المتدربون في المؤسسات الحكومية قادرين تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة بشكل واضح	3.82	74.	76.4%	بدرجة عالية
9	هناك آليات علمية واضحة ومحددة وكافية لمعرفة مدى استفادة المتدربين القياديين وتقييمهم	3.81	83.	76.2%	بدرجة عالية
2	أصبح المتدربون في المؤسسات الحكومية قادرين على إعداد الخطط المؤسسة بشكل واضح	3.81	74.	76.2%	بدرجة عالية
6	أصبح المتدربون في المؤسسات الحكومية قادرين على إدارة الأفراد في المؤسسات بشكل فعال	3.80	75.	76%	بدرجة عالية
3	أصبح المتدربون في المؤسسات الحكومية قادرين على تنفيذ خطط المؤسسة بشكل واضح	3.78	74.	75.6%	بدرجة عالية
10	هناك آليات علمية واضحة ومحددة وكافية لمعرفة مدى استفادة المتدربين القياديين وتقييمهم	3.78	74.	75.6%	بدرجة عالية
5	أصبح المتدربون في المؤسسات الحكومية قادرين تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة بشكل فعال	3.77	74.	75.4%	بدرجة عالية
8	تم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين القياديين المتتحقين بالبرنامج التدريبية في المدرسة الوطنية بشكل كافي.	3.65	75.	73%	بدرجة عالية
11	مدة البرامج التدريبية للمتدربين كافية لتعزيز كافة المهارات اللازمة لهم	3.57	86.	71.4%	بدرجة عالية
	مجال رضا قيادات المستقبل على جميع المستويات (النسبة الكلية)	3.82	75.	76.4%	بدرجة عالية
	مجال رضا قيادات المستقبل على جميع المستويات (المتدربين)	3.77	71.	75.4%	بدرجة عالية
	مجال رضا قيادات المستقبل على جميع المستويات (ديوان الموظفين العام)	3.96	84.	79.2%	بدرجة عالية

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الفقرة التي تنص على (خصصت المدرسة الوطنية بيئة مناسبة للأعداد الوافدة من المتدربين القياديين) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.11)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين القياديين الملتحقين بالبرنامج التدريبية في المدرسة الوطنية بشكل كافي) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.65)، ومن ذلك يمكن تفسير مجال رضا قيادات المستقبل على جميع المستويات حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.82) وهو بدرجة عالية.

اختبار الفرضية الرابعة:

مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	اختبار جودة النموذج F-test	دلالة F	اختبار التأثير T-test	B	Beta	نتيجة الفرضية
0.000	.183	15.216	000 ^b	3.901	.436	.428	قبول الفرضية

يمكننا التحقق من متغير الدراسة (رضا القيادات الإدارية) حيث جاء مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة.

نتائج الدراسة:

- 1- يتضح من خلال الدراسة أنه هنالك اهتمام كبير من جانب المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة فيما يتعلق بإعداد وتطوير قيادات المستقبل وقد ظهر ذلك جلياً في وجود برامج تدريبية متخصصة في رفع مهارات الموظفين وتدريبهم على تقلد الوظائف العليا.
- 2- ووضحت الدراسة أن فعالية دور المدرسة الوطنية في إعداد وتنمية قيادات المستقبل عالية ويعود ذلك لقيام المدرسة الوطنية في استحداث مواد تدريبية خاصة لتنمية مهارات المتدربين والتي تم وضعها من قبل مجموعة من المحاضرين الأكفاء والمؤهلين بحيث يتضمن المسائل الرئيسية التي يجب توافرها في الموظف والتي منها التخطيط المحلي والاستراتيجي وآلية تنفيذ الخطط، والاتصال والتواصل والقيادة الفاعلة وإدارة الفريق والهياكل التنظيمية مواضيع أخرى تعزز قدرات الموظفين في تصميم الخطط التنفيذية ومتابعة مؤشرات الأداء، وبالرغم من ذلك يجب أن ننوه أن هنالك العديد من المهارات الوظيفية التي يتم التدريب عليها من قبل المدرسة الوطنية مثل إدارة الأفراد بحاجة إلى صقلها في بيئة العمل وممارستها على أرض الواقع من أجل اكتساب المهارات اللازمة، وهذا ما يحتاج إلى تعزيز أكثر.
- 3- وبينت نتائج الدراسة بأن دور المدرسة الوطنية في إعداد وتنمية مهارات قيادات المستقبل كافي وبدرجة عالية ويعود ذلك إلى وجود بيئة مناسبة ومصممة حسب المعايير الدولية، بحيث تناسب الأعداد القادمة من المتدربين، وكذلك تم تصميم فضاءات وفراغات وقاعات وأماكن استراحة بشكل كافي، وكما واهتمت في تجميل الأماكن وتوفير الهدوء. فالمنطقة المختارة تتناسب مع أجواء المحاضرات، ولكن لوحظ بوجود إشكالية بسيطة حول موقع المدرسة كونه بعيد جداً عن مركز المدينة رام الله، مما يتطلب ضرورة تأمين مواصلات للمتدربين القادمين، وما يؤكد على وجود بيئة وخدمات ملائمة للمتدربين هو حصول هذه العبارة على أعلى نسبة في كل من المقابلات والاستمارات. علاوة على ذلك فقد تعددت المواضيع التدريبية بشكل كاف وخصص لها مدة زمنية باعتبار أنها كافية، ولكن اتضح أن هناك بعض المواضيع تحتاج إلى وقت أكثر في بعض البرامج التدريبية مثل التخطيط الاستراتيجي وذلك من وجهة نظر المتدربين.
- 4- ووضحت نتائج الدراسة أن مستوى تنسيق المدرسة الوطنية للإدارة مع الجهات المختصة عالية، ويعود ذلك لوجود تعاون وتنسيق من قبل المدرسة مع مراكز التدريب المحلية والدولية، كالتنسيق مع المعهد السعودي والأردني والتونسي والعماني وغيرهم، ويوجد علاقات مع الدول الخارجية مثل كوريا وسنغافورة، ولكن في الوقت الحالي بسبب جائحة كورونا تقلص هذا التعاون. أما بالنسبة للتنسيق مع الوزارات، فقد أفاد المبحوثين بأنه يوجد منسق بكل وزارة، ولكن هذا التواصل لا يزال ضعيف.
- 5- وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا قيادات المستقبل عن دور المدرسة الوطنية عال، وتأسيساً على ما سبق فقد تبين أن المدرسة الوطنية للإدارة لعبت دوراً فعالاً في صقل المهارات لدى المتدربين، وأحدثت نقلة نوعية في الواقع الوظيفي، فأُسست وبنيت قيادات قادرة على مواكبة الواقع الوظيفي المتجدد في البيئة الفلسطينية في القطاع العام خاصة، وأيضاً تعزيز هذا الدور بشكل أكبر.

توصيات الدراسة:

- 1- العمل على متابعة المتدربين بالتنسيق مع رؤسائهم بالعمل، وتقديم مقترحات لهم بقدرات المتدربين الواجب استثمارها وتعزيزها وصقلها في بيئة العمل. ومن هذا المنطلق وجب الإشارة إلى ضرورة تعزيز التعاون والتنسيق مع الوزارات الفلسطينية لمتابعة المتدربين، وأيضاً تقييمهم من قبل رؤسائهم في العمل، لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها،
- 2- زيادة عدد البحوث والدراسات التي تبين واقع البرامج التدريبية ومدى تلبيتها للاحتياجات الوظيفية، وتبيان المواضيع الجديدة التي تتطلب توعية وتطوير قدرات الموظف بها، وإيضاح مدى تأثير البرامج التدريبية المقدمة من قبل المدرسة على المهارات الوظيفية وبيئة العمل،
- 3- الاستعانة بتجارب الدولية في مجال إعداد قيادات المستقبل والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال وتطبيقها بما يتناسب مع طبيعة البيئة الفلسطينية،
- 4- تأمين مواصلات من مركز المدينة إلى موقع المدرسة خاصة للمتدربين، لإزالة العراقيل التي من الممكن أن تواجههم في الوصول لموقع التدريب.
- 5- العمل على تطوير الدائم للبرامج التدريبية التي تطرح من قبل المدرسة واستحداث برامج تدريبية أخرى، والالتفات إلى المواضيع التي تم إغفالها مثل الحوكمة، وإدارة الجودة.
- 6- رفع الوعي بواقع عمل المدرسة الوطنية وأهمية البرامج التدريبية في صقل المهارات، وجذب أكبر عدد ممكن من الموظفين وتدريبهم بشكل مستمر بحسب الاحتياجات التدريبية،
- 7- العمل على زيادة مدة البرامج التدريبية مثل برنامج التدريب المستمر، لإعطاء المواد التدريبية حقها في صقل كافة المهارات، كموضوع التخطيط الاستراتيجي اتضح أن المتدربين بحاجة إلى مدة زمنية أكبر له كونه موضوع في غاية الأهمية
- 8- التركيز على التدريب العملي بشكل أكثر من التدريب النظري. والتنوع في تطبيق الأساليب التدريبية مراعاة الفوارق الفردية فيما بينهم من ناحية الخبرة والأعداد والمستويات الوظيفية.

محددات الدراسة:

تمثلت في صعوبة إيجاد دراسات سابقة كافية حول الموضوع الدراسة الحالية وخاصة الأجنبية منها، وقيود تتعلق بعينة الدراسة والوصول إلى المتدربين الذين أنهوا البرامج التدريبية لمعرفة مدى رضاهم.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، نبيل عليان. (2016). «فعالية برامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية»، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، المجلد (3) 6.
- أم كلثوم، بوزيان. (2020). «تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية»، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد (4) 2.
- البرغوثي، عبير. (2021). *المدرسة الوطنية للإدارة.. بناء الإنسان على طريق بناء الوطن*. متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 1/11/2021 <http://Article/ar/ps.alhaya/>
- بلجاسي، أمينة. (2018). «تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة»، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، المجلد (9) 6: 131-155.
- جمعه، نجلاء حسن. (2018). «أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي»، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، مجلد (1) 19.
- الحدث. (2018). *المدرسة الوطنية للإدارة تفتتح دورة بعنوان «قيادة التغيير» ضمن برنامج إعداد القادة*، متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 3/11/2021 [/ps.alhadath.www/](https://ps.alhadath.www/)
- دنيا الوطن. (2017). *المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة: الحلم الذي تحقق*. متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 5/11/2021 [/com.alwatanvoice.www/](https://com.alwatanvoice.www/)
- ديوان الموظفين العام. (2017). *برنامج إعداد القادة*. على شبكة الإنترنت، بتاريخ 30/10/2021 [/ps.gov.pnsa/](http://ps.gov.pnsa/)
- ديوان الموظفين العام. (2021). *أبوزيد: نسعى لاعتماد برنامج إعداد القادة ممراً إجبارياً للوصول للوظائف العليا*. متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 30/10/2021 [/diwan/ps.pna.gpc.www/](https://diwan/ps.pna.gpc.www/) [8381=id?gpc.viewPublicEventPicInfo](https://diwan/ps.pna.gpc.www/?id=8381&viewPublicEventPicInfo)
- زوبير، دغمان. (2009). «الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية»، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*.
- السيد، محمود. (2016). «الكفاية اللغوية مفهوماً ومعياراً وقياساً»، *مجلة مجمع اللغة بدمشق*، مجلد (4) 89.
- شهاب، شهرزاد محمد. (2009). «أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية»، *مجلة دراسات تربوية*، مجلد (8) 1.
- صالح، نسرين مروان. (2018). «دور برنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية»، *المؤتمر الدولي بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية، ومعهد الإدارة العامة التونسي، رام الله - فلسطين*.
- عبد القادر، حسين خليل؛ وجعفر، يونس إبراهيم. (2019). «استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية الموظفين العموميين»، *مجلة الأصيل للعلوم الاجتماعية والإدارية*. مجلد (2) 3.
- العتيبي، عالية محمد. (2020). «تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية»، *مجلة العلوم التربوية*، العدد 11.
- العصيمي، عايد بن عبد الله. (2017). «استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية»، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 37 (1).
- علي، المعتصم. (2021). *مفهوم الرضا الوظيفي، ودوره في تحقيق أهداف شركتك*، متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 6/11/2021 [/com.promediaz/](https://com.promediaz/)
- القاسمية، عايدة بنت بطي؛ والقاسمي، خالد بن محمد. (2019). «فعالية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري»، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد (9) 1.

- كاظم، رحاب. (2016). *تقييم التدريب*. متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 5/11/2021 <https://edu.uobabylon.www/>
- المحمّون، محمد إبراهيم؛ وإسليم، نبيل عليان. (2016). «دور برنامج القادة التدريبيّة في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 24(2): 124-144.
- المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. (2021). *رسالة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة*. متاح على شبكة الإنترنت، بتاريخ 30/10/2021 <http://ps.gov.pnsa/content/ar/80/>
- المدرسة الوطنية للإدارة. (2017). *برنامج إعداد القادة. الإدارة العامة للتدريب: دليل التدريب*. <http://pnsa.gov.pnsa/pdf/LeadershipTrainingProgram/content/uploads/public/ps.gov>
- المدرسة الوطنية للإدارة. (2019). *المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة تفتتح برنامج التدريب التحضيري للموظفين الجدد في ديوان الموظفين العام*. على شبكة الإنترنت، بتاريخ 3/11/2021 <http://ps.gov.pnsa/news/ar/173/>
- المعشوق، منصور بن عبد العزيز. (2015). «إعداد وتنمية القيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية»، *المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في ول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*.

ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية:

- Arthur, W. Bennett; W. Edens & Bell, S. (2003). "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12731707/>
- Avolio, B.; Avey, J. & Quisenberry, D. (2010). «Estimating Return on Leadership Development Investment», *The Leadership Quarterly*, 21, 633-644. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.006>
- Beyer, B. (2009). "An Imperative for Leadership Preparation Programs", *Open Stax-CNX Modul*. 1(2).
- Day, D. (2000). "Leadership Development: A Review in Context", *The Leadership Quarterly*, 11, 581– 613. <https://www.sciencedirect.com/>
- Elangovan, A. & Karakowsky, L. (1999). "The Role of Trainee and Environmental Factors Intransfer of Training: An Exploratory Framework", *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (5), 268-275.
- El-Taliawi, O. & Derwal, Z. (2019). "Developing Administrative Capacity: An Agenda for Research and Practice", *Policy Design and Practice*. 2(3). 243-257.
- Fiedler, F. & Martin, M. (2007). *Leadership and Effective Management*. Foresman Company: Glevision, Scott
- Garrison, D. (2011). *E-Learning In The 21st Century: A framework for Research and Practice*. (2nd ed.). London, UK: Routledge, Taylor and Francis.
- Goldstein, I. (1980). "Training in Work Organizations", *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272. <https://www.annualreviews.org/>
- Harvey, L. (2021). *Effectiveness*. On the Internet. Date 5/11/2021 <https://www.qualityresearchinternational.com/>
- Ingraham. (2004). "Leadership in Public Sector", *Preview of Public Personnel Administration*. 24 (2).
- Jones, K. (2020). *Why Your Employees Need Leadership Training*. On the Internet. Date 5/11/2021. <https://www.forbes.com/>
- Lacerenza, C.; Reyes, D.; Marlow, S. & Joseph, D. (2017). "Leadership Training Design, Delivery and Implementation: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*. 102(12). 1686 -718.

- Maatta, S. (2016). *Leadership and the Lisbon Strategy: A Missing Link in the Public Sector*. Deliverable Lisbon on Sustainable Growth and Job.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. (5th ed.). NY: McGraw Hill.
- Rahim, A. & Ong, M. (2017). "The Influence of Work Environment Factors to the Effectiveness of Training Among Civil Service Employees in Malaysia", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7 (4). 1081-1097.
- Rouiller, J. & Goldstein, I. (1993). "The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training", *Human Resource Development Quarterly*, 4 (4), 377-390.
- Siengthai, S. (2015). "A Reflection on a Leadership Training Programme of the Ministry of Interior", Thailand. *Human Resource Development International*. 18 (4).
- Sogunro, B. (1997). "Impact of Training on Leadership Development", *SAGE Journals*, 6 (2), pp.135-178.
- Tracey, J., Hinkin, T., Tannenbaum, S. & Mathieu, J. (2001). "The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes", *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 5-23.

The Role of the National School of Administration in Preparing and Developing Future Leaders in Palestinian Governmental Organizations

Ismail Iriqat

Department of Public Administration

Birzeit University

Palestine

iiriqat@birzeit.edu

Ibtisam bawab

Department of Public Administration

Birzeit University

Palestine

ismaeel_ar@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to identify the effectiveness and adequacy of the role of the National School of Administration in preparing and developing future leaders in Palestinian governmental organizations, Clarify the level of coordination carried out by the National School with the competent authorities for leadership development. In addition to identifying the extent to which future leaders are satisfied with the role of the National School. To achieve the purpose of the study, the study relied on the descriptive analytical approach by conducting (10) interviews with each of the trainers, trainees, and the director of the National School of Administration. And distribution of (70) forms to the trainees and the General Personnel Office. In the end, the study concluded that the National School of Administration played an effective role in refining the skills of the trainees, and it brought about a qualitative leap in the job reality, so it established and built leaders capable of keeping pace with the renewed job reality in the Palestinian environment, and in the public sector. This is clearly demonstrated by the results that show that the effectiveness and adequacy of the role of the National School is high, the level of coordination of the National School with the competent authorities is also high, as is the case with high satisfaction from the leaders about the role of the National School of Administration. Based on this, the most prominent recommendations were the need to work on following up the trainees in coordination with their superiors at work, and to provide them with suggestions on the trainees' abilities to be invested, strengthened, and refined in the work environment.

Keywords: *Training Programs, Effectiveness, Adequacy, Coordination, Satisfaction.*



