

تأثير الدورات التدريبية في مجال بناء القدرات على أداء الموظفين في جهاز الضابطة الجمركية

د. مصعب رشدي خليل

الكلية المتوسطة للدراسات الأمنية، جامعة الاستقلال، فلسطين

Dr. Musab Rushdi Khalil

Intermediate College for Security Studies, AI-Istiqlal University,

Palestine

dr.musab@pass.ps

The Impact of Capacity-Building Training on the Performance of the Staff in the Customs Police

Abstract

This study aimed to shed light on training courses in the field of capacity building and their impact on the performance of staff in the Customs Police, as the institution's training courses are considered one of the most important pillars contributing to its development. The study employed the analytical descriptive method, as it is a common and suitable approach for social and administrative studies, and utilized it to collect secondary data on the study variables from books, references, and electronic sources relevant to the subject of the study.

The results of the study indicated that there is no significant relationship between gender and the course obtained by the staff member. Whereas age, experience, time period of service, and job position have a significant role in the number of courses obtained by the staff member.

The study concluded the importance of working on identifying the training needs of staff in the Customs Police by involving them in identifying their training needs in specific topics and maintaining a balance between the requirements and the needs. It is also critical to monitor the results and implications of training on the staff by conducting post-training evaluations, taking into account that the current performance evaluation system adopted is not effective and does not reflect the real performance of the staff. Results are shown as well as the need to train staff on modern technology, especially with regard to artificial intelligence that allows the institution to provide high-quality services.

Keywords: Customs Police, Training Courses, Employee Training, Human Resources Development.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدورات التدريبية في مجال بناء القدرات وتأثيرها على أداء العاملين في جهاز الضابطة الجمركية، حيث تعتبر الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسة الأمنية لموظفيها من أهم الركائز التي تساهم في بنائها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أكثر شيوعاً للدراسات الاجتماعية والإدارية، كما استخدم في جمع البيانات الثانوية حول متغيرات الدراسة، الكتب والمراجع والمصادر الإلكترونية المتوفرة حول موضوع الدراسة، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها باستخدام استبيان خاص تم تصميمه بطريقة مكنت الباحث من جمع البيانات الأولية الهامة للدراسة من مختلف الموظفين الذين يعملون في المقر العام لجهاز الضابطة الجمركية و أشارت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة معنوية بين الجنس وبين الدورة التي حصل عليها الموظف، وأن العمر والخبرة والفترة الزمنية للخدمة والمنصب الوظيفي لهم دور كبير في عدد الدورات التي يحصل عليها الموظف، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في جهاز الضابطة الجمركية من خلال إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لسد الفجوة في مواضيع معينة بحيث يضمن توازن بين متطلبات الجهاز ومتطلبات الموظفين، كذلك مراقبة الجهاز لنتائج وانعكاسات التدريب على الموظفين وعمل تقييم لهم بعد التدريب و أن نظام تقييم الأداء المعتمد بشكله الحالي غير فعال ولا يعكس الأداء الحقيقي للموظف وكذلك ضرورة تدريب الموظفين على التكنولوجيا الحديثة وخاصة ما يتعلق بالذكاء الاصطناعي واستخداماته في العمل و بشكل جذري يسمح للجهاز بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

الكلمات المفتاحية: الضابطة الجمركية ، الدورات التدريبية , تدريب الموظفين، تطوير الموارد البشرية.

مقدمة

تعتبر الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة لطاقتهم موظفيها من أهم الركائز التي يقوم عليها تطور ونجاح هذه المؤسسات، حيث تساهم في بنائها كما يعمل على تطوير الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها لتصبح أكثر قدرة على العمل بفاعلية وكفاءة، لأن الموارد البشرية المدربة والمحفزة والقادرة على الإنتاج هي أساس اقتصاديات الدول الصناعية والنامية على حد سواء. (السكارنة، 2010، ص9).

إن تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين الإداريين في جهاز الضابطة الجمركية من خلال توفير فرص للتدريب على الأجهزة والأدوات اللازمة للعمل من ناحية، ورفع كفاءة الموظفين في النواحي الإدارية المختلفة، من خلال إخضاعه لعدد من الدورات التدريبية هو من أولويات جهاز الضابطة الجمركية.

إن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد من السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنهم وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية، في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية، التي تلبي حاجات ورغبات زبائنهم وتفي بتوقعاتهم. (أبو النصر، 2016، ص14-16)

لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمة، وخاصة في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متنوعة ومتعددة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التدريب.

إشكالية الدراسة

توفر السلطة الوطنية الفلسطينية وتحديدًا جهاز الضابطة الجمركية لموظفيها الكثير من الفرص التدريبية في المجال العسكري (دورات عسكرية) وفي المجال الإداري (تطوير الكادر الإداري) حيث تم تناول المجال الإداري في هذه الدراسة، وبالنظر إلى حجم الإنفاق الكبير للجهود والمال والوقت المستخدم في هذه الدورات، وفي ظل التحديات السياسية والاقتصادية التي تواجه أداء جهاز الضابطة الجمركية في مكافحة التهريب الضريبي والتهريب الجمركي، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تستقصي مدى تأثير هذه الدورات على أداء الموظفين في الضابطة الجمركية تحديداً في مجال بناء القدرات، وفي كيفية الاستفادة من هذه الدورات لتطوير أداء العاملين

وتحفيزهم وزيادة انتمائهم لما لذلك من أثر كبير في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مؤسسات الدولة وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها جهاز الضابطة الجمركية في المحافظة على الاقتصاد الوطني وحمايته من التهريب الضريبي والتهريب الجمركي.

أسئلة الدراسة

- ما هي العلاقة بين جنس الموظف و الدورات التدريبية ومدى الاستفادة منها ؟
- ما هي العلاقة بين عمر الموظف و الدورات التدريبية ؟
- ما هي العلاقة بين المؤهل العلمي للموظف و الدورات التدريبية؟
- ما هي العلاقة بين المسمى الوظيفي للموظف و الدورات التدريبية؟
- ما هي العلاقة بين سنوات خبرة الموظف و الدورات التدريبية؟
- هل تساعد الدورات التدريبية في تعزيز انتماء العاملين في جهاز الضابطة الجمركية ؟

أهمية الدراسة

نظرا للدور الكبير والهام الذي يقوم به جهاز الضابطة الجمركية في المحافظة على الاقتصاد الوطني وحمايته من التهريب الضريبي والتهريب الجمركي ، فإن الباحث يأمل أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات حول كيفية تحسين واستغلال الدورات التدريبية وورش العمل على أداء العاملين الإداريين في جهاز الضابطة الجمركية، كذلك محاولة تحديد نقاط الضعف الحالية الموجودة وسبل تطويرها بما يؤدي إلى رفع أداء العاملين ، وكما يأمل الباحث أن تعمل هذه الدراسة على فتح الآفاق أمام الباحثين والدارسين لإجراء دراسات عديدة بحيث تتناول موضوع هذه الدراسة من زوايا أخرى مختلفة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إلقاء الضوء على تأثير الدورات التدريبية وورش العمل في مجال بناء القدرات وزيادة المهارة لدى العاملين الإداريين في جهاز الضابطة الجمركية .
- تقييم أنواع الدورات التدريبية وأثارها على العاملين في مختلف دوائر جهاز الضابطة الجمركية.

فرضيات الدراسة

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و نوع الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر و نوع الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي و نوع الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي و نوع الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و نوع الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و مدى الاستفادة من الدورات.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر و مدى الاستفادة من الدورات.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي و مدى الاستفادة من الدورات.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي و مدى الاستفادة من الدورات.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و مدى الاستفادة من الدورات.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أكثر شيوعاً وملائمة للدراسات الاجتماعية والإدارية، كما استخدم في جمع البيانات الثانوية حول متغيرات الدراسة، الكتب والمراجع والمصادر الالكترونية المتوفرة حول موضوع الدراسة، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها باستخدام استبيان خاص تم تصميمه بطريقة مكنت الباحث من جمع البيانات الأولية الهامة للدراسة من العاملين الإداريين في مختلف دوائر جهاز الضابطة الجمركية.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: حيث تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين الإداريين الذين يعملون في دوائر جهاز الضابطة الجمركية في مدينة رام الله.
- الحدود الزمانية: تم إجراء وتنفيذ هذه الدراسة 2023-2024
- الحدود الموضوعية: تحليل ودراسة الدورات التدريبية في مجال بناء القدرات وتأثيرها على العاملين الإداريين في جهاز الضابطة الجمركية .

مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاستعانة بدائرة التدريب والتخطيط في جهاز الضابطة الجمركية حيث تم توزيع الإستبانة على الموظفين الإداريين في مختلف دوائر الجهاز، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على 360 موظف يعملون في دوائر جهاز الضابطة الجمركية في عدد من المقرات، منها مقر قيادة الجهاز و مقر مديرية رام الله و مقر اللوازم العامة والنقلات.

عينة الدراسة

تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال الرجوع إلى البرامج الإحصائية (Sample Size Calculator) من خلال الموقع الإلكتروني (Raosoft) حيث تم حساب العينة بنسبة خطأ 5% ونسبة ثقة 95% ونسبة عدم إرجاع 20% حيث بلغ حجم العينة 167 موظف، علماً أن عدد الموظفين 360 بتاريخ احتساب العينة.

قام الباحث بتوزيع 170 استبانة، حيث تم استعادة 156 استباناً، وقد وجدت 5 استبيانات غير صالحة للدراسة بسبب نواقص في تعبئتها، وبهذا تكون العينة النهائية من 151 مفردة صالحة للتحليل، وقد مثلت العينة النهائية ما نسبته 41% من مجتمع الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يعتبر التدريب من أهم طرق تطوير الكوادر البشرية، فقد اشتق مفهوم التدريب من الفعل درب وهو مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي (Trainer) وتعني يسحب، وللعل يدرب معاني كثيرة منها التمرين بالممارسة، التحضير لأداء... الخ، إن التطور في المجالات المختلفة وخاصة التكنولوجيا والمصطلحات الإدارية وتطور علم الدارة وغيرها مما أدى إلى ظهور فجوة تتمثل بالفرق بين ما كان قبل حدوث التطور وما بعده، لذلك اجتهد الباحثون والعلماء في مجال بناء القدرات في وضع تعريفات كثيرة للتدريب (ياغي، 2003، ص19).

لقد أصبح التدريب والتنمية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في المنظمات اليوم، لقد فرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فيها، إن إدخال هذه التغيرات التنظيمية ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة، قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم (عقيلي، 2005، ص26).

ما هو التدريب

يعرف التدريب بأنه « عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه » (ياغي، 2003، ص41).

أما من وجهة نظر عساف «أن التدريب هو من مهام إدارة الأفراد، ويكون الهدف منه تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة للعاملين في المؤسسة للقيام بتلك الأعمال بكفاية وجدارة، وبالتالي تكون نتائج التدريب زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية» (عساف، 1981، ص16).

ويرى السلمي (1996) أن التدريب هو « عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة.

التدريب والتعليم

يرى فضل (2002) إن «التعليم هو زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر.

أما من وجهة نظر Lengermann (1996) فيقول إن نظرية بناء القدرات هي المهارات المكتسبة من التدريب تجعل العاملين أكثر إنتاجية وبالتالي فإن أولئك العاملين سيتلقون أجورا أعلى لذلك نستنتج أن التعليم يختلف عن التدريب ويكمن الاختلاف في الحصول على المعلومات والمهارات الأساسية وبين تطوير هذه المهارات واكتساب الخبرة العملية.

أنواع التدريب

يرى السلمي (1996) أنواع التدريب تختلف باختلاف الأهداف والأسباب والاحتياجات، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول التدريب من حيث الزمان والثاني التدريب من حيث المكان، أما القسم الثالث فهو التدريب من حيث الهدف.

أما من وجهة نظر أخرى إن التدريب يقسم من حيث هيكله وتنظيمه إلى قسمين، القسم الأول هو التدريب الرسمي، والقسم الثاني هو التدريب غير الرسمي، وقد أوضح انه كلما كبر حجم المؤسسة زادت الدورات التدريبية، المنظمة في تلك المؤسسة، وأن المؤسسات ذات الأعمال المتنوعة تعمل كذلك على زيادة عدد الدورات. التدريب... استثمار

يرى Bradwell (1998) أن عوائد التدريب تتضح من خلال الوفيرات التي يتم الحصول عليها نتيجة القيام به، ويجب تحديد العائد من ناحية كمية بزيادة الفوائد وبالتالي يكون التالي يكون التدريب عملية استثمار في مستقبل المؤسسة.

أما وجهة نظر (Roodhouse 1993) أن الاستثمار في الإنسان هو فكرة جديرة بالتبني، على الجميع دعم هذه الفكرة، ويعتبر التدريب في جميع الأحوال تطويرا للأداء عن طريق إدخال طرق جديدة للعمل، وعن طريقه يتقادم الوقوع في أخطاء العمل.

أما من وجهة نظر الكتانة (2007) إن التوجيه الجيد للموظف في بداية عمله يؤدي إلى عوائد كبيرة على كل من التزام العاملين والمؤسسة، فالموظفون الذين يدرّبون ينسجمون بشكل أسرع مع زملائهم، ويصبح عنده قابلية للابتكار والإبداع.

ويرى علي (1992) إن الاستثمار في الموارد البشرية في فلسطين كان محدودا ومرتبئا في الغالب بمصادر تمويل خارجية، والاتجاه العام للتدريب في فلسطين مرتبط بالاحتياجات الفردية وليس بالاحتياجات المؤسساتية.

المبادئ العامة في التدريب

يرى الصباغ (2000) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي جزء من عملية التدريب بشكل عام، ولكي نحدد الاحتياجات بشكل دقيق علينا أن نربط هذا الأمر بمدى تطابق مبادئ التدريب أثناء القيام بالنشاط التدريبي.

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء

من وجهة نظر الجبر (1991) هي عملية تواصل مستمر تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني (اتفاق العمل) بعبارة محددة.
- كيف سيجري تقييم الأداء.

ومن وجهة نظر الدحلة (2001) الأداء هو تفاعل بين السلوك والانجاز مرتبطا بالنتائج.

ويرى شاويش (2000) أن هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى، كما يستخدم البعض اصطلاح (كفاية العمل) لبعض الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أقلوبهم في أداء العمل وعلى زملائهم ومرؤوسيهـم.

أهداف تقييم الأداء

يرى الزونيلف (1998) أهداف تقييم الأداء ما يلي:

- قياس كفاءة أداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.
- كفاءة سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.
- تحديد كفاءة سياسات التدريب، والاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص الترقى.

وتشير جوان (2004) إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

- معرفة المنظمة المستوى العام للأفراد .
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء , وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء .
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ويرى القريوتي (2000) إلى أن هناك عدة أهداف لتقييم أداء العاملين, وأهم هذه الأهداف:
- توزيع العمل على العاملين حسب قدرتهم ومهارتهم.
- توفير الأساس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين و أثر التدريب على الأداء .

أهمية قياس أداء العاملين

من وجهة نظر عباس (2003) تكمن أهمية تقويم الأداء بما يلي:

- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية.
- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- بناء نظام عادل من الحوافز.
- رفع دوافع الأفراد.

الصعوبات التي تعترض تقييم أداء العاملين

يرى بن عيشي (2017) أن أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء يمكن أن ينطوي على عدد من الأخطاء التي تؤثر في فاعلية التقييم وأهمها:

- تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس.
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء.
- التأثر بسلوك الفرد في الفترة التي تسب التقييم.
- ويرى الخطيب (2007) أن الصعوبات في تقييم الأداء يمكن إيجازها بالتالي:
- صعوبة قياس الأداء بكفاءة.

- قد يسيء المقومون فهم المعايير المستعملة في عملية التقويم.
- مقاومة العاملين لعملية التقويم.
- عدم ضمان الموضوعية في نتائج التقويم.

طرق تقييم الأداء

يرى سعيد (1994) عدة طرق لتقييم الأداء منها:

- الطريقة التقليدية التي تركز على أداء الفرد في عمله.
- الطريقة الحديثة في التقييم وهذه الطريق اعتمدت مدخل سلوكي جديد وهو الذي أصبح يطلق عليه الإدارة بالأهداف.

متى يتم تقييم الأداء

من وجهة نظر الباقي (2000) أن تقييم الأداء من المنطقي أن تكون الفترة كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل فإذا كانت الفترة طويلة (عام مثلاً)، قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء العاملين طوال تلك السنة. ويرى حجازي (2016) أن عملية التقويم يجب أن تتم في ثلاثة أوقات دورية وذلك لتتناسب جميع المراحل لعملية التقويم السليمة.

خطوات تقييم الأداء

تشير جوان (2004) إلى أن عملية تقييم أداء العاملين تتكون من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض وهي:

- تحديد معايير الأداء.
 - نقل توقعات الأداء للعاملين.
 - قياس الأداء.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
 - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين.
- وحسب القريوتي (2000) فإن هذه الخطوات كالتالي:
- التعرف على طبيعة العمل المراد تقويم أداء العاملين فيه.
 - تحديد أسس ومعايير التقويم، وإعلام المقومين به وكذلك العاملين.
 - المقارنة بين الأداء الذي تم انجازه مع المعايير والأسس المحددة للأداء للتعرف على الفروق.

الدراسات السابقة

- دراسة صبري (2006م) أثر الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل (دراسة غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية وما تواجهه هذه المؤسسات من صعوبات ومعوقات تحد من تطبيق الرقابة الفعالة على أداء الموظفين فيها، ويوصي الباحث بوجود توعية الموظفين الإداريين بأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء واتباع أساليب علمية حديثة في معالجة مشكلات المؤسسات الحكومية خاصة في مجال الرقابة والأداء وتحسين بيئة العمل.

- دراسة الخطيب (2007م) تقييم آثار التدريب على الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (دراسة غير منشورة).

يعرض الباحث في هذه الدراسة أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمؤسسات والوزارات المختلفة، حيث يقوم التدريب على إكساب الفئة المستهدفة العديد من المهارات والخبرات في موضوع محدد، ومن أهم توصياته وجوب تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات وذلك لسد الفجوة في مواضيع معينة بحيث يضمن توازن بين متطلبات المؤسسة ومتطلبات الموظفين، كذلك مراقبة المؤسسة لنتائج وانعكاسات التدريب على الموظفين وعمل تقييم لهم بعد التدريب.

- دراسة الفراجة (2006م) واقع تحليل الوظائف والأعمال وأثره على إنتاجية العمل وأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار بمقر الوزارة في بيت لحم (دراسة غير منشورة).

يعرض الباحث في هذه الدراسة كيفية التعرف على واقع تحليل الأعمال والوظائف في وزارة السياحة وأثره على إنتاجية العمل وأداء الموظفين في الوزارة، وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة القيام بعملية تحليل الأعمال والوظائف، لما له من أثر واضح على أداء الموظفين وإنتاجية العمل.

- دراسة الآغا (2002م) تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين.

وهي دراسة بعنوان تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين ، وجاءت هذه الدراسة باستعراض الأدبيات ذات العلاقة بالتدريب حيث تطرقت إلى مجموعة من المفاهيم، كالتدريب وأهميته والدوافع منه وأساليبه ومبادئه ومراحل التدريب إضافة إلى إجراءاته ومفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية.

التعقيب على الدراسات السابقة

إن البحث في الوقت والجهد والأموال التي تستخدمها السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال بناء القدرات وتطوير أداء العاملين في المؤسسة الأمنية على رأس أولوياتها، حيث تعتبر الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة لموظفيها من أهم الركائز التي يقوم عليها تطور

ونجاح هذه المؤسسات و تساهم في بنائها، كما تعمل على تطوير الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها لتصبح أكثر قدرة على العمل بفاعلية وكفاءة، لأن الموارد البشرية المدربة والمحفزة والقادرة على الإنتاج هي أساس اقتصاديات الدول الصناعية والنامية على حد سواء، ويتضح ذلك في الدراسات السابقة التي وضحت أساليب وأدوات الرقابة الإدارية وما تواجهه هذه المؤسسات من صعوبات ومعوقات تحد من تطبيق الرقابة الفعالة على أداء الموظفين فيها، لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في جهاز الضابطة الجمركية، وخاصة في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج الى مهارات متنوعة ومتعددة، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب كما بينت انه دائما يكون هناك تقييم سنوي لأداء الموظفين في الجهاز، كما وضحت الدراسات السابقة أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمؤسسات والوزارات المختلفة، حيث يقوم التدريب على إكساب الفئة المستهدفة العديد من المهارات والخبرات في موضوع محدد، وكيفية التعرف على واقع تحليل الأعمال والوظائف في وزارة السياحة وأثره على إنتاجية العمل وأداء الموظفين في الوزارة، كذلك تطرقت الدراسات السابقة إلى مجموعة من المفاهيم، كالتدريب وأهميته والدوافع منه وأساليبه ومبادئه ومراحله التدريبية إضافة إلى إجراءاته ومفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك بناء على البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، والذين يتألفون من الموظفين الذين يعملون في مقرات جهاز الضابطة الجمركية، حيث تم توزيع الاستبانة على الموظفين الإداريين في مختلف دوائر الجهاز، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على 360 موظف يعملون في دوائر جهاز الضابطة الجمركية في عدد من المقرات، منها مقر قيادة الجهاز ومقر مديرية رام الله ومقر اللوازم العامة والنقلات، وعدد الاستبيانات التي تم إجراء الدراسة عليها هي 170 استبانة.

وصف عينة الدراسة حسب الجنس:

بينت نتائج المسح أن 60.7 % من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما 39.3% من افراد العينة هن من الاناث.

وصف عينة الدراسة حسب العمر:

يلاحظ أن 48.8% من أفراد العينة تتراوح اعمارهم من بين 25 سنة و 34 سنة، 31.3% منهم كانت أعمارهم ما 35-44 سنة بينما كانت 8.8% للفئات العمرية ما بين 45-54 سنة بالمقابل كانت النسبة للذين أعمارهم أقل من 25 سنة أقل من 25 سنة، في حين كانت نسبة الافراد الذين أعمارهم أكثر من 55 سنة هي 3.8%.

وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يلاحظ من أن 36.9% من أفراد العينة لهم من 10 سنوات الى 14 سنة يعملون في الوظيفة 21.5% لهم في الوظيفة 5 سنوات الى 9 سنوات، بينما الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات نسبتهم كانت 26.9%، في حين كانت نسبة ممن خبرتهم من 15 – 19 سنة 6.2% بالمقابل كانت نسبة الذين خبرتهم اكثر من 20 سنة 8.5%.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي وتقييمه في جهاز الضابطة الجمركية

جدول 1: التوزيع النسبي للجدول العام لإجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي وتقييمه في جهاز الضابطة الجمركية من وجهة نظر المبحوثين

البند	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		اطلاقاً	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
يتم تقييم أداء الموظفين في الوزارة كل سنة	60.8	79	19.2	25	13.1	17	3.1	4	3.8	5
يوجد نظام لقياس لأداء الموظفين	21.5	28	19.2	25	26.2	34	16.9	22	16.2	21
تجرى مقارنة الانجاز الحقيقي مع الوصف الوظيفي	3.1	4	16.9	22	37.7	49	16.9	22	25.4	33
يشارك الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية	3.1	4	19.2	25	46.2	60	21.5	28	10.0	13
يتم أرشاد الموظفين لتطوير الأداء الوظيفي	4.6	6	18.5	24	28.5	37	21.5	28	26.9	35
يستفاد من التقييم في تحسين الأداء الوظيفي	8.	1	13.1	17	23.1	30	29.2	38	33.8	44
أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي وأهداف الوزارة	17.7	23	23.8	31	34.6	45	20.8	27	3.1	4

تأثير الدورات التدريبية في مجال بناء القدرات على أداء الموظفين في جهاز
الضابطة الجمركية

6.9	9	10.8	14	22.3	29	23.1	30	36.9	48	أعتقد أن أسلوب التقييم غير فعال
18.8	24	21.1	27	45.3	58	14.8	19	0.	0	يوضح التقييم نقاط الضعف في الموظف المقيم
26.9	35	22.3	29	40.0	52	10.0	13	8.	1	يوضح التقييم نقاط القوة في الموظف المقيم
37.7	49	28.5	37	17.7	23	13.8	18	2.3	3	يساعد التقييم في تطوير أداء المروّسين
43.1	56	26.2	34	20.0	26	6.9	9	3.8	5	يلاحظ بأنه يتم مراجعة معايير التقييم بين حين وآخر
6.2	8	7.7	10	11.5	15	16.2	21	58.5	76	أعتقد بأن استخدام التقييم السري للأداء يؤثر سلباً على أداء الموظف
11.5	15	4.6	6	16.2	21	24.6	32	43.1	56	أشعر أن ما أقوم به من جهد هو دون ما أنتقاضه من أجر
51.5	67	19.2	25	13.8	18	4.6	6	10.8	14	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة في مجال التقييم
13.2	17	9.3	12	20.2	26	24.8	32	32.6	42	أشعر بأن هنالك تميزاً في تقييم الموظفين
71.5	93	13.8	18	3.8	5	6.2	8	4.6	6	يتوفر نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء
47.2	60	24.4	31	9.4	12	14.2	18	4.7	6	يناقش المسؤول نتائج تقييم الأداء مع موظفيه

حسب الجدول رقم (1) السابق فإن 60.8 % من المبحوثين يجيبون انه دائما يكون هناك تقييم سنوي لأداء الموظفين في الجهاز بالإضافة إلى 19.2 % يجيبون انه غالبا ما يكون هناك تقييم، و 45.3% من المبحوثين يرون بأنه أحيانا ما يوضح التقييم نقاط الضعف في الموظف المقيم و 26.9% منهم بأنه إطلاقا لا يوضح التقييم نقاط القوة في الموظف المقيم و 37.7% من المبحوثين الموظفين يرون بأنه إطلاقا لا يساعد التقييم في تطوير أداء المرؤوسين و 33.8 % منهم يرون بأنهم إطلاقا لا يستفيد الموظف من التقييم في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أن 29.2% منهم يرون بأنه نادرا ما يستفيد الموظف في تحسين الأداء الوظيفي، وقد عبر 36.9% من المبحوثين أن أسلوب التقييم غير فعال دائما في حين عبر أن هذا الأسلوب فعال 6.9%، أما على مستوى توفر نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء فقد عبر 71.5% بأنه لا يوجد مثل هذا النظام في الجهاز مقابل 4.6% يرون بأنه هذا النظام موجود، في حين عبر 47.2% من المبحوثين بأن المسؤول لا يناقش نتائج تقييم الأداء مع موظفيه مقابل 4.7% دائما يناقشهم.

التوزيع النسبي لمجالات الدورات التي تم الحصول عليها في الجهاز

يلاحظ ان 73.1% من المبحوثين قد حصلوا على دورات في المجال الفني في حين أن 67.7% منهم قد حصلوا على دورات في مجالات (القيادة و القانون) و 63.8% قد حصلوا دورات في مجال (السلوك)، اما على جانب الدورات في مجال العلاقات العامة فقد عبر 66.2% بانهم قد حصلوا عليها، في حين كان حصل 60.8% على دورات في مجال الادارة، بينما حصل 63.1% منهم على دورات في مجال الثقافة و 50.8% من المبحوثين قد حصلوا على دورات في مجال مهارات الاتصال و 51.1% منهم أجابوا انهم قد حصلوا على دورات في مجال اللغات والتعليم، اما على مستوى دورات الحاسوب فقد كان قد حصل على دورات في هذا المجال من المبحوثين في هذه العينة ما نسبته 39.2%.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية والمتغيرات (الجنس) في المجالات التالية:

جدول 2: حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في مجال القيادة والمتغيرات (الجنس)

مصفوفة الارتباط	Correlations Matrix	الجنس	مجال القيادة
معامل الارتباط	Spearman Correlation	1.000	059.-
مستوى الدلالة	Sig. (1-tailed)(α)	.	0.506
حجم العينة	N	130	130
معامل الارتباط	Spearman Correlation	059.-	1.000
مستوى الدلالة	Sig. (1-tailed)(α)	506.	.
حجم العينة	N	130	130

يبين الجدول أعلاه (مصفوفة الارتباط) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغت -0.059 وقيمة مستوى دلالة الاختبار قد بلغت 0.50 و يلاحظ من الجدول أعلاه انه لا توجد علاقة معنوية بين الجنس وبين الدورة التي حصل عليها الموظف في مجال القيادة ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

حسب التحليل لا توجد علاقة معنوية بين الجنس وبين الدورة التي حصل عليها الموظف في مجال الادارة، في المجال الفني، في مجال اللغات ، في مجال السلوك، في مجال الثقافة، في مجال القانون ، في مجال التعليم ، في مجال الحاسوب ، في مجال العلاقات العامة ، في مجال مهارات الاتصال ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية والمتغيرات (فئات العمر).

جدول 3: حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في مجال القيادة والمتغيرات (فئات العمر)

مصفوفة الارتباط	Correlations Matrix	فئات العمر	مجال القيادة
معامل الارتباط	Spearman Correlation	1.000	-0.51
مستوى الدلالة	Sig. (1-tailed) (α)	.	0.048
حجم العينة	N	130	130

1.000	-0.51	Spearman Correlation	معامل الارتباط	مجال القيادة
.	0.048	Sig. (1-tailed) (α)	مستوى الدلالة	
130	130	N	حجم العينة	

يبين الجدول رقم (3) أعلاه (مصفوفة الارتباط) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغت - 0.51 وقيمة مستوى دلالة الاختبار قد بلغت 0.048

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية بين العمر للموظف وحجم الدورات التي حصل عليها الموظف في مجال القيادة، وذات دلالة إحصائية علما بأن قيمة معامل الارتباط منخفضة وسالبة ولكن قيمة α مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حسب التحليل توجد علاقة معنوية بين العمر وبين الدورة التي حصل عليها الموظف في المجال الفني، في مجال اللغات، في مجال السلوك، في مجال الثقافة، في مجال القانون، في مجال التعليم، في مجال الحاسوب، في مجال العلاقات العامة، في مجال مهارات الاتصال ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية والمتغيرات (المؤهل العلمي).

جدول 4 حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في مجال القيادة والمتغيرات (المؤهل العلمي)

مجال القيادة	المؤهل العلمي	Correlations Matrix	مصفوفة الارتباط	
116.-	1.000	Spearman Correlation	معامل الارتباط	المؤهل العلمي
188.	.	Sig. (1-tailed) (α)	مستوى الدلالة	
130	130	N	حجم العينة	
1.000	116.-	Spearman Correlation	معامل الارتباط	مجال القيادة
.	188.	Sig. (1-tailed) (α)	مستوى الدلالة	
130	130	N	حجم العينة	

يبين الجدول أعلاه (مصفوفة الارتباط) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغت -0.116 وقيمة مستوى دلالة الاختبار قد بلغت 0.188 و يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة معنوية بين المؤهل العلمي وبين حجم الدورات التي حصل عليها الموظف في مجال القيادة، ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

حسب التحليل لا توجد علاقة معنوية بين المؤهل العلمي وبين الدورة التي حصل عليها الموظف في المجال الفني، في مجال اللغات، في مجال السلوك، في مجال الثقافة، في مجال القانون ، في مجال التعليم، في مجال الحاسوب، في مجال العلاقات العامة، في مجال مهارات الاتصال ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية والمتغيرات (المسمى الوظيفي).

جدول 5: حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في مجال القيادة والمتغيرات (المسمى الوظيفي)

مجال القيادة	المسمى الوظيفي	Correlations Matrix	مصفوفة الارتباط	
175.	1.000	Spearman Correlation	معامل الارتباط	المسمى الوظيفي
046.	.	Sig. (1-tailed) (α)	مستوى الدلالة	
130	130	N	حجم العينة	
1.000	175.	Spearman Correlation	معامل الارتباط	مجال القيادة
.	046.	Sig. (1-tailed) (α)	مستوى الدلالة	
130	130	N	حجم العينة	

يبين الجدول أعلاه (مصفوفة الارتباط) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغت 0.175 وقيمة مستوى دلالة الاختبار قد بلغت 0.046 و يلاحظ من الجدول أعلاه انه توجد علاقة معنوية بين المسمى الوظيفي للموظف وحجم الدورات التي حصل عليها الموظف في مجال القيادة، وذات دلالة إحصائية علما بان قيمة معامل الارتباط منخفضة وموجبة ولكن قيمة α مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حسب التحليل توجد علاقة معنوية بين المسمى الوظيفي للموظف وحجم الدورات التي حصل عليها الموظف في المجال الفني، في مجال اللغات، في مجال السلوك، في مجال الثقافة، في مجال القانون، في مجال التعليم، في مجال الحاسوب، في مجال العلاقات العامة، في مجال مهارات الاتصال ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم الدورات التي يحصل عليها الموظف في وزارة التربية والتعليم والمتغيرات (سنوات الخبرة).

حسب التحليل توجد علاقة معنوية بين سنوات الخبرة وحجم الدورات التي حصل عليها الموظف في مجال القيادة، المجال الفني، في مجال اللغات، في مجال السلوك، في مجال الثقافة، في مجال القانون، في مجال التعليم، في مجال الحاسوب، في مجال العلاقات العامة، في مجال مهارات الاتصال ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية السادسة وحتى العاشرة:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى الاستفادة من الدورات التي تم الحصول عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية والمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

حسب التحليل توجد علاقة معنوية بين جنس الموظف و مدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف، وذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حسب التحليل لا توجد علاقة معنوية بين عدد العمر و مدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف، ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

حسب التحليل توجد علاقة معنوية بين المؤهل العلمي و مدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف في الوزارة، وذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أقل من 0.05، علما بان قيمة معامل الارتباط كانت سالبة.

حسب التحليل توجد علاقة معنوية بين المسمى الوظيفي و مدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف في الوزارة، وذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حسب التحليل لا توجد علاقة معنوية بين عدد العمر و مدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف، ولم تكن ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة α مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هي العلاقة بين جنس الموظف و الدورات التدريبية ومدى الاستفادة منها؟

لا توجد علاقة بين جنس الموظف والدورات التدريبية التي يحصل عليها كذلك لا توجد علاقة بين جنس الموظف ومدى الاستفادة من هذه الدورات.

السؤال الثاني: ما هي العلاقة بين عمر الموظف و الدورات التدريبية ومدى الاستفادة منها ؟

لا توجد علاقة بين عمر الموظف والدورات التدريبية التي يحصل عليها كذلك لا توجد علاقة بين عمر الموظف ومدى الاستفادة من هذه الدورات.

السؤال الثالث: ما هي العلاقة بين المؤهل العلمي للموظف والدورات التدريبية ومدى الاستفادة منها ؟

لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للموظف والدورات التدريبية التي يحصل عليها كذلك لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للموظف ومدى الاستفادة من هذه الدورات.

السؤال الرابع: ما هي العلاقة بين المسمى الوظيفي للموظف والدورات التدريبية ومدى الاستفادة منها؟

لا توجد علاقة بين المسمى الوظيفي للموظف والدورات التدريبية التي يحصل عليها كذلك لا توجد علاقة بين المسمى الوظيفي للموظف ومدى الاستفادة من هذه الدورات.

السؤال الخامس: ما هي العلاقة بين سنوات خبرة الموظف والدورات التدريبية ومدى الاستفادة منها ؟

لا توجد علاقة بين سنوات خبرة الموظف والدورات التدريبية التي يحصل عليها كذلك لا توجد علاقة بين سنوات خبرة الموظف ومدى الاستفادة من هذه الدورات.

الاستنتاجات من تحليل الأداء الوظيفي وتقييمه في جهاز الضابطة الجمركية

أكد معظم الموظفين المبحوثين بأنه يتم تقييم أداء الموظفين بشكل سنوي، إلا أن نسبة كبيرة من الموظفين العاملين في الجهاز الذين تم استقصائهم لا يستفيد من عملية تقييم الأداء بشكل فعال، كما أن أغلبية الموظفين المبحوثين أكدوا أنه لا يوجد نظام حوافز مرتبط بنتائج تقييم الأداء مما يجعل عملية التقييم غير محفزة ولا مجدية.

الاستنتاجات من تحليل مجالات الدورات التي حصل عليها الموظفون في الجهاز

يتضح من التحليل أن هناك نقص في الدورات التي تخص مجال الحاسوب حيث أن معظم الموظفين الذكور لم يحصلوا على دورات في هذا المجال، كما أن نصف الموظفين تريبا لم يحصلوا على دورات في مجال اللغات ومهارات الاتصال والتعليم.

ومن الملاحظ أن هناك تركيز على الدورات في المجال الفني والقيادة ومجال القانون وخاصة الموظفين الذكور، وذلك كون المجال الفني والقيادة ومجال القانون اقرب لطبيعة عمل الموظفين الذكور ومجال الحاسوب اقرب لعمل الموظفين وخاصة الموظفات التي تعمل في السكرتارية.

الاستنتاجات من تحليل العلاقة بين عدد الدورات و خصائص العينة

الاستنتاجات من تحليل العلاقة بين عدد الدورات و الجنس

بينت نتائج البحث أن معظم الدورات التي تلقها الموظفين الذكور كانت في مجال القيادة والإدارة والعلاقات العامة وهذا لكون معظم الإدارات في الجهاز يشغلها العنصر الذكري، بينما ركزت الدورات الخاصة بالموظفات على مجال الحاسوب ومهارات الاتصال كون معظم الموظفات يعملن في وظائف كتابية (سكرتارية).

الاستنتاجات من تحليل العلاقة بين عدد الدورات و العمر

يتضح من التحليل أن الشباب التي تقل أعمارهم عن 25 سنة قد حصلوا على دورات في مجال الإدارة والقيادة وذلك لطموحهم للوصول إلى القيادة، كذلك فإن الفئات العمرية المتوسطة ركزت على العلاقات العامة والعلاقات العامة والسلوك، أما الفئات العمرية الكبيرة فإنها ركزت على مجال الثقافة والقانون.

الاستنتاجات من تحليل العلاقة بين عدد الدورات و المؤهل العلمي

يتبين لنا من خلال نتائج البحث أن حملة الشهادة الجامعية والدبلوم العالي حصلوا على دورات في مجال الإدارة والقيادة ومهارات الاتصال والسلوك في حين ركزت فئة المؤهل العلمي دون الجامعي على المجال الفني والعلاقات العامة والسلوك والإدارة وكان حظ فئة المؤهل العلمي العالي اقل بكثير في معظم المجالات وذلك كون حملة المؤهل العلمي العالي ليسوا بحاجة إلى التأهيل مقارنة مع من هم دونهم في المؤهل العلمي.

الاستنتاجات من تحليل العلاقة بين عدد الدورات و المسمى الوظيفي

بينت نتائج المسح بأن جميع المبحوثين ممن يشغلون منصب نائب المدير العام قد حصلوا على دورات في المجال الفني، في حين أن معظم ممن هم في منصب رئيس شعبة قد حصلوا على دورات في المجال الفني، والثقافي، ومجال القانون، والعلاقات العامة

الاستنتاجات من تحليل العلاقة بين عدد الدورات و سنوات الخبرة

يتضح من نتائج المسح أن الفئة التي خبرتها قليلة ركزت على مجال الإدارة والقيادة وذلك كون خبرتها قليلة وهي بحاجة لرفع خبرتها لدفع طموحها، في حين ان الفئة ذات الخبرة المتوسطة ركزت على مجال القانون واللغات أما الفئة ذات الخبرة الكبيرة فد ركزت على الدورات في مجال الثقافة وذلك لكونها تنتظر التقاعد.

الاستنتاجات من نتائج فحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس ونوع الدورات التي يحصل عليها الموظف مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن جنسهم يحصلون على نفس الفرص التدريبية، وعلى الرغم من كون أغلبية الموظفين هم من فئة الإناث إلا أن الذكور يحصلون على حظ أوفر من الدورات التدريبية في معظم المجالات، ويعود ذلك إلى كون وضع المرأة في المجتمع الفلسطيني المحافظ وارتباطها بعائلتها والتزاماتها الأسرية كذلك لطبيعة الوظيفة التي تشغلها.

الفرضية الثانية:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية ونوع الدورات التي يحصل عليها الموظف مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن الفئة العمرية فإنهم يحصلون على نفس الفرص التدريبية، على الرغم من وجود التركيز على الفئة الشابة نوعاً ما وذلك كون هذه الفئة هي التي سوف تقود الوزارة في المستقبل، كذلك لكونها تقتدر إلى الخبرة الطويلة.

الفرضية الثالثة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ونوع الدورات التي يحصل عليها الموظف مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي فإنهم يحصلون على نفس الفرص التدريبية، على الرغم من وجود التركيز على الفئة من حملة شهادات البكالوريوس نوعاً ما وذلك كون هذه الفئة هي التي سوف تقود الجهاز في المستقبل، كذلك لامتلاكها بعض المعارف والعلوم الجامعية التي تؤهلها لقيادة الإدارات في الجهاز.

الفرضية الرابعة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي ونوع الدورات التي يحصل عليها الموظف مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن مساهم الوظيفي فإنهم يحصلون على نفس الفرص التدريبية، على الرغم من وجود التركيز على فئة رئيس قسم حملة نوعاً ما، وذلك كون هذه الفئة هي التي سوف تصبح في القيادة.

الفرضية الخامسة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة ونوع الدورات التي يحصل عليها الموظف مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم فإنهم يحصلون على نفس الفرص التدريبية، على الرغم من وجود التركيز الفئة التي خبرتهم أكثر من عشر سنوات وأقل من خمسة عشر سنة نوعاً ما.

الفرضية السادسة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس ومدى الاستفادة من الدورات التي يحصل عليها الموظف في جهاز الضابطة الجمركية. مما يدل على أن الموظفين على اختلاف جنسهم يحصلون على نفس الاستفادة من الدورات، وعلى الرغم من كون أغلبية الموظفين هم من فئة الإناث إلا أن الذكور يحصلون على حظ وافر من الدورات التدريبية في معظم المجالات.

الفرضية السابعة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية ومدى الاستفادة من الدورات التي يحصل عليها الموظف في وزارة التربية والتعليم، مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن الفئة العمرية فإنهم يحصلون على الاستفادة نفسها من الدورات، على الرغم من أن الفئة الشابة التي يقع أعمارها بين خمسة وعشرون وأربع وثلاثون عاما هم أكثر استفادة من الدورات التدريبية.

الفرضية الثامنة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف في وزارة التربية والتعليم، مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي فإنهم يحصلون على نفس الاستفادة من الدورات، على الرغم من أن الفئة من حملة شهادات البكالوريوس هم أكثر استفادة نوعا ما من الفئات الأخرى.

الفرضية التاسعة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي ومدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف في وزارة التربية والتعليم، مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن مساهم الوظيفي فإنهم يحصلون على نفس الاستفادة من الدورات، على الرغم من أن فئة رئيس قسم هي من أكثر الفئات استفادة نوعا ما.

الفرضية العاشرة:

حيث أنه تم رفض هذه الفرضية فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة ومدى الاستفادة من الدورات التي حصل عليها الموظف في وزارة التربية والتعليم، مما يدل على أن الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم فإنهم يحصلون على نفس الاستفادة من الدورات، على الرغم من أن الفئة التي خبرتهم أكثر من عشر سنوات وأقل من خمسة عشر سنة هم أكثر الفئات استفادة نوعا ما.

النتائج

- بناء على تحليل أسئلة الدراسة و فرضيات الدراسة والاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى النتائج:
- توصلت الدراسة بأن نظام تقييم الأداء المعتمد بشكله الحالي غير فعال ولا يعكس الأداء الحقيقي للموظف.
 - أن التعليم يختلف عن التدريب ويمكن الاختلاف في الحصول على المعلومات والمهارات الأساسية وبين تطوير هذه المهارات واكتساب الخبرة العملية.
 - لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في جهاز الضابطة الجمركية , وخاصة في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم, فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة, بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متنوعة ومتعددة , وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب
 - وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة القيام بعملية تحليل الأعمال والوظائف, لما له من أثر واضح على أداء الموظفين وإنتاجية العمل.
 - انه دائما يكون هناك تقييم سنوي لأداء الموظفين في الجهاز , وأنه أحيانا ما يوضح التقييم نقاط الضعف في الموظف المقيم و لا يوضح التقييم نقاط القوة في الموظف
 - جزء من المبحوثين الموظفين يرون بأنه إطلاقا لا يساعد التقييم في تطوير أداء المرؤوسين ولا يستفيد الموظف من التقييم في تحسين الأداء
 - أما على مستوى توفر نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء فإنه غير موجود, وبأن المسؤول لا يناقش نتائج تقييم الأداء مع موظفيه
 - الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظفين ساعدت في تحسين الاداء بشكل نسبي , و أحيانا استفادوا من هذه الدورة.
 - أن عوائد التدريب تتضح من خلال الوفورات التي يتم الحصول عليها نتيجة القيام به, ويجب تحديد العائد من ناحية كمية بزيادة الفوائد وبالتالي يكون التدريب عملية استثمار في مستقبل المؤسسة.
 - أن الاستثمار في الإنسان هو فكرة جديرة بالتبني, على الجميع دعم هذه الفكرة, ويعتبر التدريب تطويرا للأداء عن طريق إدخال طرق جديدة للعمل, وعن طريقه يتفادى الوقوع في أخطاء العمل.
 - إن التوجيه الجيد للموظف في بداية عمله يؤدي إلى عوائد كبيرة على كل من التزام العاملين والمؤسسة, فالموظفون الذين يدرّبون ينسجمون بشكل أسرع مع زملائهم, ويصبح عنده قابلية للابتكار والإبداع.

- إن الاستثمار في الموارد البشرية في فلسطين كان محدودا ومرتبطا في الغالب بمصادر تمويل خارجية، والاتجاه العام للتدريب في فلسطين مرتبط بالاحتياجات الفردية وليس بالاحتياجات المؤسسية.
- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي جزء من عملية التدريب بشكل عام، ولكي نحدد الاحتياجات بشكل دقيق علينا أن نربط هذا الأمر بمدى تطابق مبادئ التدريب أثناء القيام بالنشاط التدريبي.

التوصيات

- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في جهاز الضابطة الجمركية من خلال إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لسد الفجوة في مواضيع معينة بحيث يضمن توازن بين متطلبات الجهاز ومتطلبات الموظفين، كذلك مراقبة الجهاز لنتائج وانعكاسات التدريب على الموظفين وعمل تقييم لهم بعد التدريب.
- العمل على وضع برامج تحفيز للموظفين في جهاز الضابطة الجمركية مرتبط هذا البرنامج مع أداء الموظفين.
- العمل على تطوير الموارد البشرية العاملة في جهاز الضابطة الجمركية بشكل جذري ينعكس على أداء الموظفين بشكل ملموس .
- العمل على تدريب الموظفين على التكنولوجيا الحديثة وخاصة ما يتعلق بالذكاء الاصطناعي واستخداماته في العمل.
- العمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي في جهاز الضابطة الجمركية للوصول إلى نظام شامل .
- تعليم الموظفين في جهاز الضابطة الجمركية كيفية تتلافى جوانب الضعف في أدائهم الحالي والعمل بشكل أفضل مستقبلا.
- إكساب الموظفين في جهاز الضابطة الجمركية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة وكيفية التكيف مع المتغيرات في مجالات العمل.
- العمل على توعية الموظفين بأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء وابتناع أساليب علمية حديثة في معالجة المشكلات في مجال الرقابة والأداء وتحسين بيئة العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو النصر، مدحت (2016). الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الآغا، وفيق (2002). تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، المجلة العلمية، جامعة اسيوط، (32): 214-246.
- الباقي، صلاح (2000). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية.
- بن عيشي، عمار (2017). التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجبر، زينب (1991). تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم في دولة الكويت، مجلة دراسات، 18(3).
- جوان، صفية (2004). تقييم أداء الموظف ودوره على مؤسسات الحكومة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضرم بسكرة، (6).
- حجازي، وصفي (2016). الدليل العلمي للتدريب، الاسكندرية: دار الكتب والوثائق القومية، دار التعليم العالي.
- الخطيب، احمد (2007). تقييم آثار التدريب على الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الدحلة، فيصل (2001). تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.
- زويلف، مهدي (1998). إدارة الافراد في منظور كمي، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- سعيد، فريد (1994). إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- السكرانة، بلال (2010). اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1996). التدريب الإداري، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، تشرين الاول.
- شاويش، محمد (2000). نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الشروق.
- الصباغ، عماد (2000). مدخل لتحليل وتصميم معلومات الأعمال، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- صيري، عادل (2006). أثر الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- عباس، محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي (1981). مبادئ في الإدارة العامة، عمان: مكتبة المحتسب.
- عقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، موفق (1992). تدريب أساتذة جامعة الموصل لتطوير طرق التدريس، المجلة العربية للتربية، 12(1): 35-17.
- الفراوجة، سالم (2006). واقع تحليل الوظائف والأعمال وأثره على إنتاجية العمل وأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار بمقر الوزارة في بيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- القريوتي، محمد (2000). إدارة الافراد، عمان: شركة المطابع النموذجية.
- كتانة، خيرى (2007). مدخل إلى إدارة الأعمال، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- ياغي، حسن (2003). التدريب الاداري المعاصر، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانيا: المراجع العربية المترجمة

- Abbas, M. (2003). Human Resources Management, Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Abu Al-Nasr, M. (2016). Training Games and Competitions for Developing the Training Profession, Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- Al-Agha, W. (2002): Evaluation of Training Programs and Their Relationship to Employee Efficiency, Scientific Journal, Assiut University, (32): 214-246.
- Ali, M. (1992). Training Mosul University Professors to Develop Teaching Methods, Arab Journal of Education, 12(1).
- Aqili, O. (2005): Human Resources Management, Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Assaf, A. (1981). Principles of Public Administration, Amman: Al-Muhtaseb Library.
- Al-Baqi, S. (2000): Human Resources Management, Cairo: University House.
- Ben Aishi, A. (2017). Training and Its Role in Total Quality in Organizations, Amman: Osama Publishing and Distribution House.
- Al-Dahla, F. (2001): Human Performance Technology, Amman: National Library Department.
- Al-Farawjah, S. (2006): The Reality of Job and Business Analysis and Its Impact on Work Productivity and Employee Performance in the Ministry of Tourism and Antiquities at the Ministry's Headquarters in Bethlehem. Master's Thesis, Hebron University, Palestine.
- Hijazi, W. (2016): The Scientific Guide to Training, Alexandria: National Library and Archives, Higher Education House.

- Al-Jabr, Z. (1991). Determining the Training Needs of Teachers in the State of Kuwait, *Studies Journal*, 18(3).
- Joan, S (2004). Evaluating Employee Performance and Its Role in Government Institutions, *Journal of Human Sciences*, University of Mohamed Kheder, Biskra, Algeria (6).
- Kattaneh, K. (2007). Introduction to Business Administration, Amman: Jarir Publishing and Distribution House.
- Al-Khatib, A. (2007). Evaluating the Effects of Training on Employees in the Palestinian Central Bureau of Statistics, unpublished master's thesis, Al-Quds University (unpublished study).
- Al-Qaryouti, M. (2000): Personnel Management, Amman: Model Printing Press Company.
- Al-Sabbagh, I. (2000): An Introduction to Business Information Analysis and Design, Amman: International Scientific House for Publishing and Distribution.
- Sabry, A. (2006). The Impact of Administrative Control on Government Institutions in the Hebron Governorate, unpublished master's thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Saeed, F. (1994). Personnel Function Management and Human Resources Development, University Youth Foundation, Alexandria.
- Al-Sakarna, B. (2010). Modern Trends in Training, Amman: Al-Maysarah Publishing and Distribution House.
- Al-Salmi, A. (1996). Administrative Training, Publications of the Arab Organization for Administrative Sciences.
- Shawish, M. (2000). Information Systems in Contemporary Organizations, Amman: Dar Al-Shorouk.
- Yaghi, H. (2003). Contemporary Administrative Training, Amman: Al-Maisarah House for Publishing, Distribution and Printing.
- Zwelf, M. (1998): Personnel Management from a Quantitative Perspective, Amman: Majdalawi Publishing House.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Bradwell, R. (1998). Training Needs Analysis, Network News.
- Lengermann, P. (1996). The Benefits and Costs of Training: A Comparison of Formal Company Training, Vendor Training, Outside Seminars, and School Based Training, *Resources Management*, 35(3).
- Roodhouse, S. (1993). Investing in people. *GMS Bulletin*, 1(2), Retrieved from: <http://museumstudies.si.edu/bull/oct93/rood.htm>.