

الرقم الترتيبي:

مركز دراسات الدكتوراه : العلوم
القانونية والاقتصادية والاجتماعية
والشريعة والتدبير
تكوين الدكتوراه العلوم الاقتصادية
والتدبير
الحقل المعرفي: العلوم الاقتصادية
والتدبير
التخصص: العلوم الاقتصادية
والتدبير
المختبر: متعدد التخصصات في البحث
والاقتصاد والمالية وتدبير
المنظمات

أطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتدبير

تحت عنوان:

"أثر برامج التدريب على رأس المال البشري
في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
في القطاع العام في مملكة البحرين"

إشراف الأستاذ:

أعداد الطالب الباحث:

فاطمة راشد **الدكتور**

تاريخ المناقشة : 5 يناير 2023م

أعضاء لجنة المناقشة :

د. عبدالرزاق الهيري : أستاذ التعليم العالي..... رئيسا ومقررا

د. محمد امحمدي : أستاذ التعليم

المجال

قائمة المحتويات

i	قائمة المحتويات
iii	قائمة الجداول
vi	قائمة الأشكال
1	مقدمة عامة:
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	متغيرات الدراسة:
8	فرضيات الدراسة:
8	حدود الدراسة:
9	المفاهيم الإجرائية للدراسة:
12	الدراسات السابقة:
20	الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم التدريب
22	المبحث الأول: ماهية التدريب
32	المطلب الأول: أهمية وأهداف التدريب
32	أولاً: أهمية التدريب:
35	مبادئ التدريب الفعال:
35	مبادئ عامة
35	مبادئ تنظيمية
35	مبادئ التدريب الفعال
35	مبادئ اجتماعية
35	مبادئ نفسية
38	ثانياً: أهداف التدريب:
41	المطلب الثاني: فلسفة وأسس التدريب
41	أولاً: فلسفة التدريب:
48	ثانياً: أسس التدريب:
49	ثالثاً: معوقات التدريب:
50	المطلب الثالث: التدريب في القطاع العام/الحكومي في مملكة البحرين
52	أولاً: مسؤوليات التدريب في القطاع العام في مملكة البحرين:
53	ثانياً: التدريب الإداري المركزي:
55	ثالثاً: التدريب الإداري اللامركزي:
56	المبحث الثاني: أنواع التدريب، والاحتياجات التدريبية
57	المطلب الأول: أنواع وأساليب التدريب
57	أولاً: أنواع التدريب
67	ثانياً: أساليب التدريب
95	ثالثاً: تقويم التدريب:
103	رابعاً: أسس تقويم التدريب
106	خامساً: معوقات عملية تقويم التدريب الإداري:
109	سادساً: إطار تقويم التدريب الإداري:
129	المطلب الثاني: الاحتياجات التدريبية

أولاً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:	132
ثانياً: تعريف الاحتياجات التدريبية:	134
ثالثاً: أهمية جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية:	137
رابعاً: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:	139
خامساً: تحديد الاحتياجات التدريبية للقطاع العام في مملكة البحرين ⁰ :	152
سادساً: تخطيط التدريب والتطوير:	155
الخاتمة:	158
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي:	158
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:	161
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:	162
أولاً: مفهوم الأداء:	162
ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:	163
ثالثاً: عناصر الأداء ⁰ :	164
رابعاً: معايير ومحددات الأداء الوظيفي:	165
خامساً: خطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه:	166
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:	168
أولاً: العوامل الداخلية والتي تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:	168
ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي:	169
ثالثاً: أثر التغيير وعلاقات العمل الداخلية في انخفاض حماس الموظفين للعمل:	170
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:	171
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي:	173
أولاً: أهداف تقييم الأداء:	176
ثانياً: خطوات تقييم الأداء:	177
المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي:	179
أولاً: مجموعة أساليب الترتيب / مجموعة أساليب المقارنة:	180
ثانياً: مجموعة أساليب التقييم الوصفية:	181
ثالثاً: طريقة الإدارة بالأهداف:	183
رابعاً: القائمون بعملية تقييم الأداء:	183
خامساً: أسباب فشل برنامج التقييم:	184
المطلب الثالث: تعليمات الخدمة المدنية رقم 6 لسنة 2017 بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)	185
أولاً: ما هو نظام أداء:	186
ثانياً: الأهداف والمسؤوليات لنظام إدارة الأداء الوظيفي للخدمة المدنية ما يلي ⁰ :	186
الخاتمة	188
الفصل الثالث : تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:	189
مقدمة :	190
المبحث الأول: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:	191
أولاً: أنواع الحوافز:	193
المطلب الثاني: استراتيجيات المكافآت الإجمالية:	197
المطلب الثالث: دوافع تحفيز الأفراد:	198
المبحث الثاني: أثر التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:	200
المطلب الأول: مقومات التدريب وأثره على جودة انجاز العمل:	200
أولاً: مقومات التدريب:	200

201	ثانياً: التدريب وجودة انجاز العمل
204	المطلب الثاني: متطلبات وعوامل نجاح تصميم البرنامج التدريبي الموجه بالأداء
204	أولاً: متطلبات نجاح تصميم البرنامج التدريبي الموجه بالأداء
205	ثانياً: مهام وعوامل نجاح التدريب الموجه بالأداء:
206	مميزات التدريب الموجه بالأداء:
207	المكافآت الفردية المتحققة من التدريب:
209	الجهات المسؤولة عن تقديم الدورات التدريبية خارج محيط العمل في القطاع الحكومي:
210	الخاتمة
211	الفصل الرابع : التحليل والنتائج والتوصيات
214	المبحث الأول: إجراءات المنهجية للدراسة
214	أولاً: منهجية الدراسة:
214	ثانياً: نوع وطبيعة الدراسة:
214	ثالثاً: استراتيجية الدراسة:
214	رابعاً: مجتمع الدراسة:
215	خامساً: عينة الدراسة:
215	سادساً: أدوات جمع البيانات
218	سابعاً: الخصائص السيكومترية للاستبانة:
218	ثبات الاستبيان:
220	صدق أداة الاستبيان
226	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:
227	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة والمؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية
227	أولاً: خصائص عينة الدراسة:
232	ثانياً: المؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية
241	خاتمة عامة
242	أولاً: النتائج:
247	ثانياً: التوصيات:
250	أولاً: المراجع باللغة العربية
262	ثانياً: المراجع الأجنبية
264	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
265	قائمة الملاحق
266	الملحق (1) أسماء السادة محكمين الاستبيان
266	ملحق رقم (2) الصورة النهائية لأداة الدراسة

قائمة الجداول

218	جدول 1 تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية
219	جدول 2 معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الاستبيان
	جدول 3 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور بعد
221	أهداف التدريب

جدول 4 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور بعد	
أهداف التدريب	222
جدول 5 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور بعد	
أساليب التدريب	223
جدول 6 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور بعد	
المدرسين	224
جدول 7 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور بعد	
بيئة التدريب	224
جدول 8 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور مدى	
فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين	225
جدول 9 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى النوع الاجتماعي	227
جدول 10 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى العمر	228
جدول 11 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	229
جدول 12 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي	230
جدول 13 التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخدمة	231
جدول 14 الوصف الإحصائي لفقرات أهداف التدريب	232
جدول 15 الوصف الإحصائي لفقرات محتوى التدريب	233
جدول 16 الوصف الإحصائي لفقرات أساليب التدريب	234
جدول 17 الوصف الإحصائي لفقرات محور المدرسين	236
جدول 18 الوصف الإحصائي لفقرات بيئة التدريب	236
جدول 19 ملخص المتوسطات الحسابية لمحور فاعلية التدريب المقدم للعاملين على	
رأس العمل للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	238
جدول 20 الوصف الإحصائي لفقرات مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة	
العمل والتنمية الاجتماعية	239
جدول 21 مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين	
أبعاد فاعلية التدريب المقدم للعاملين وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين	243
جدول 22 الانحدار الخطي بين فاعلية التدريب المقدم وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين	
.....	244

جدول 23 الانحدار الخطي بين فاعلية التدريب المقدم وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين
245

قائمة الأشكال

35	الشكل 1 مبادئ التدريب الفعال
39	الشكل 2 أنواع الأهداف التدريبية
63	الشكل 3 الاعتبارات الموجهة للبرنامج التدريبي
88	الشكل 4 الحقيقة التدريبية
98	الشكل 5 عملية التخطيط لمتابعة وتقويم التدريب
141	الشكل 6 تحليل أهداف المنظمة
145	الشكل 7 تحليل المناخ التنظيمي للمنظمة
148	الشكل 8 تحليل العمل أو الوظائف
165	الشكل 9 معايير ومحددات الأداء الوظيفي
192	الشكل 10 سلم ماسلو للحاجات
196	الشكل 11 أنواع الحوافز
228	الشكل 12 التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي
228	الشكل 13 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى العمر
229	الشكل 14 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي
230	الشكل 15 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي
231	الشكل 16 التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخدمة

مقدمة عامة :

تشير نتائج الكثير من الدراسات في مجال الموارد البشرية إلى أنه من خلال تحليل القوى المختلفة ذات التأثير على كفاءة وأداء وقدرة المنظمة يتضح أن أهم هذه القوى وأكثرها فاعلية بالنسبة للمنظمة هو عنصرها البشري المتمثل في العاملين بالمنظمة، والجماعات الذين يتعاملون معها ومن يقومون على عملية اتخاذ القرار، حيث أن هذا العنصر يهيئ للمنظمة فرصاً للانطلاق وتحقيق مستوى عالٍ من التنافسية عن الآخرين، ويعتبر القائمون على إدارات الموارد البشرية أن التدريب هو النشاط الأكثر أهمية من بين جميع ممارسات هذه الإدارة الهامة والذي يلعب دوراً فعالاً في دفع المنظمة إلى الأمام، حيث أصبح التدريب من أبرز متطلبات التمكين بشرط أن تتمكن المنظمة من خلاله أن تحسن من كفاءة منتسبيها وأن تحسن من أدائهم ومخرجاتهم بالأخص إذا كانت هناك علاقة بين التدريب المقدم للعاملين وحصولهم على حوافز تشجعهم على الانضمام للبرامج التدريبية وتحقيق أقصى استفادة منه⁽¹⁾.

يعتبر التدريب من أحد أهم المواضيع المهمة في المنظمات كافة سواء كانت هذه المنظمات حكومية أم خاصة، فالتدريب بشكل عام هو بمثابة جهد مخطط له يهدف إلى تزويد الموظفين بالقدرات والمهارات وإعداد الكوادر البشرية الكفيلة بتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز وتطوير أداء المنظمة في جميع جوانبها المختلفة، والذي يسهم بدوره في مواكبة التطور الذي تسعى إليه كل منظمة، يرى الكثيرون أن التدريب هو بمثابة استثمار للمنظمات في رأس مالها البشري حتى يصبح ذي كفاءة عالية ويمكنه أن يحقق مستويات عالية من الإنتاجية، والتدريب كوسيلة لتطوير وتنمية وتعليم العاملين في أي منظمة من المنظمات، إنما هو في واقع الأمر جزء لا يتجزأ من اقتصاد المعرفة الذي

(1) شاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لأكاديمية الصيانة لسوناطك بالأغواط. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2012، ص 15.

يدعم الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك ضرورة مواجهة التحديات التي تعترض طريق تنمية هذا العنصر الهام⁽¹⁾.

وفي ظل التطورات والمداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أصبح ينظر إلى الكوادر البشرية نظرة معتبرة على أساس اعتبارها أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويحتل التدريب في المنظمات الحديثة موقعاً محورياً، وأصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المنظمات نحو التطور والتحديث، الأمر الذي استوجب أن تكون برامج التدريب ملائمة للاحتياجات التدريبية الإدارية المختلفة، لتزويد الأفراد العاملين بالكفايات والمهارات والاتجاهات والمعارف التي تتطلبها طبيعة وظروف الوظائف التي يقومون بها، وما يواكبها من تغيرات وتطورات وتجديدات⁽²⁾.

وكنتيجة لتمييز بيئات أعمال المنظمات في الوقت الحالي بالمنافسة الحادة، والتغير المستمر والسريع في آن واحد، فإن ذلك يفرض ضرورة التكيف مع هذه التغيرات في سبيل تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستمرار، وبفضل قدرته على تطوير المعارف والقدرات، والمبادئ العامة التي تقوم عليها، وتطبيقها في المجالات المختلفة، أصبح التدريب هو إحدى السبل الأكثر نجاحاً في تنمية القدرة على حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة⁽³⁾.

بما أن المؤسسات تتبع الإدارة المعاصرة فقد اعتمدت تطوير أساليبها وتقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة، وحيث أن المؤسسة هي عبارة عن كيان حي يعيش على المعرفة وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة وتنمو وتتطور من خلال التدريب والتطوير، فقد تنهوى كفاءتها وتنهار قدرتها التنافسية حين تتقادم قدرات موظفيها على

(1) هاجرة غانم، مساهمة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 2015.

(2) مفلح عثمان مفلح نوفل، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديرين، جامعة آل البيت، إدارة الأعمال، الأردن، 2007

(3) أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.

النمو والتطور، وحين تتوقف عن تطوير أساليب التدريب لديها، بالتالي أصبح التدريب والتطوير من العوامل الأساسية المحددة للميزة التنافسية لأي مؤسسة أو شركة(1).

ويعتبر التدريب على رأس العمل من أكثر أساليب التدريب فاعلية حيث أثبتت الدراسات أن أكثر من 80% من المهارات والمعارف التي يحتاجها العامل أو الموظف يكتسبها أثناء فترة التدريب على رأس العمل، لذلك نجد أن غالبية المنظمات في جميع أنحاء العالم، تنفق على التدريب على رأس العمل ثلاثة أضعاف ما تنفقه على التدريب خارج العمل، ويدرك المختصون أن أهم ما يميز هذا النوع من التدريب هو تنمية الجوانب النفس-حركية حيث يتم إحداث نوع من التوافق بين نفسية المشارك (المتدرب) وبين مهاراته الحركية، ويعتبر تعلم المهارات المطلوبة في إنجاز العمل من خلال التدريب حيث أنه المرتكز الأساسي لموضوع التدريب على رأس العمل(2).

ويعتبر الأداء الوظيفي هو أحد أبرز المتغيرات المنظمية ذات الأهمية الكبرى، حيث أن غالبية الممارسات التي تحدث في الإطار المنظمي إنما هدفها الأساسي هو تحسين الأداء، حيث أنه غالباً ما يكون منحنى الأداء الوظيفي هو الدلالة الأبرز التي يمكن أن نتفهم منها مدى الدعم المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملون(3).

كما يعتبر الأداء الوظيفي من المكونات الرئيسية في نظريات السلوك الإداري عموماً والتنظيم الإداري خصوصاً، حيث أنه العامل الأكثر مساهمة في وصول المنظمات إلى أهدافها المأمولة بكفاءة وفعالية، ويتم إطلاق مفهوم الأداء الوظيفي على عدد من الممارسات يشير بعض منها إلى مدى التزام العامل بمتطلبات عمل هو قيامه بما يسند له من مهام وقدرته على تحمل ما يوكل له من مسؤوليات وظيفية ومدى التزامه بأخلاقيات وآداب وثقافة المنظمة التي ينتسب لها ومدى التزامه بمواعيد العمل الرسمي في الحضور

(1) جميل إطميزي، دور التدريب في تنمية المارد البشرية، ورقة عمل، 2012.

(2) عبد العزيز إسماعيل عبد العزيز، تنظيم التدريب على رأس العمل، مركز تنمية المنشآت الصغيرة بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالملكة العربية السعودية، 2015.

(3) غازي الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمانة العامة لعُمان، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

والانصراف، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي يتصل وبشكل مباشر بقدرة العاملين على أن يقوموا بتحويل مدخلاتهم ومصادرهم والتي تحتوي على المواد والمعرفة والخبرات إلى مجموعة من المخرجات والتي هي عبارة أن الخدمات أو المنتجات لابد وأن تتميز بمستوى معين من الجودة⁽¹⁾.

إضافة لما سبق، على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة المواءمة والتكامل بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية بعضها البعض بحيث يساند كل منها الآخر ويتحقق بذلك التجانس الداخلي وتكون مكملة لبعضها البعض، وهذه الأجزاء تعمل على تحقيق أهداف النظام التدريبي بأكمله، كما أن نظام التدريب جزء من نظم أخرى تتعلق بوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط الاحتياجات، تعيين واختيار، نظام التعويضات، وهذه النظم جزء من النظام الأكبر وهو المنظمة، وعليها يجب أن تتفاعل وتترابط هذه النظم مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المنشودة⁽²⁾.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لعل إدراك المنظمات لأهمية رأس مالها البشري والاستثمار فيه والعمل على تعليمه وتدريبه وتطويره هو أحد أبرز الإجراءات التي تتبناها المنظمات من أجل دعم قدراتها وتحسين إنتاجيتها ومخرجاتها، حيث أن العنصر البشري في المنظمات هو العنصر الذي يأخذ على عاتقه تطوير قدرات المنظمة، ولعل المنظمات الحكومية تواجه تحديات عديدة يأتي في مقدمتها نوع الخدمات التي تقدم، فإن العمل على تحسين خدماتها يحتاج على مجهود ليس بالقليل، وعلى الرغم من أن مثل هذه المنظمات لها ممارسات عديدة من شأنها تطوير وتنمية العاملين بها من خلال توفير البرامج التدريبية المتنوعة، إلا أن مثل هذه المنظمات لا يوجد لديها من الدلائل ما يمكنها أن تربط من خلاله بين مخرجات العمليات التدريبية للعاملين بها وبين قدرة المنظمة على تحسين الأداء للعاملين.

(1) نضال الحوامدة، وفهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(2): 2002.

(2) مفلح عثمان مفلح نوفل، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، جامعة آل البيت، إدارة الأعمال، الأردن، 2007

من ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالي في السؤال الدراسة التالي "هل يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب المقدم للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات التالية وهي:

1. ما هو مدى فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي من ناحية (أهداف

التدريب، محتوى التدريب، أساليب التدريب، المدربين، بيئة التدريب)؟

2. ما هو مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بمملكة البحرين؟

3. كيف تؤثر فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية أدائهم

الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناقشه وهو موضوع تأثير التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على الأداء الوظيفي، وتعتبر المنظمات التي يطبق فيها الدراسة الحالية مصدر آخر من مصادر أهمية الدراسة وهي منظمات القطاع العام في مملكة البحرين، وهو موضوع من الموضوعات التي تتميز بالحدثة والأهمية الكبيرة، حيث أن تحسين وتطوير الأداء الوظيفي هو محور هام في الإطار المنظمي تركز عليه الإدارة المعاصر للمنظمات في الآونة الأخيرة كنتيجة لسعيها للحصول على مكانة تنافسية لائقة وتحقيق رضا الجمهور الذي تتعامل معه، وتقوم الدراسة على إبراز أهمية التدريب وما إذا كانت تربطه علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين أم لا، ومن ثم يمكن إجمال أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

1. تناقش الدراسة متغيرين غاية في الأهمية من الناحية العملية والنظرية وهما

فاعلية التدريب المقدم للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين.

2. يتميز موضوع الدراسة بالحدثة من حيث محاولته الربط بين متغيري فاعلية التدريب والأداء الوظيفي للعاملين وهو ما يسهم في سد الفجوة الموجودة في الأدبيات العربية حول موضوع الدراسة.

3. تلقي الدراسة الضوء على أحد أبرز جوانب العمليات الإدارية في المنظمات الحديثة، وهو جانب التدريب، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات نظرية وتوصيات واستنتاجات عن أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

4. الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في تحسين مستويات وفاعلية التدريب في منظمات القطاع العام في مملكة البحرين بما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة وفعالية.

5. يستمد موضوع الدراسة أهميته من دور التدريب في تعديل اتجاهات العاملين نحو تحسين الأداء، خاصة أن التدريب المستمر والفعال يضيف معلومات متنوعة ومعرفة جديدة للمتدرب، ويعطيه مهارات وقدرات، ويؤثر على اتجاهاته، ويعدل أفكاره، ويغير سلوكه، ويطور عاداته وأساليبه.

6. تعتبر نتائج الدراسة أساس جيد يمكن أن يستخدمه الباحثون المستقبليون عند إجراء دراسات تتناول موضوع التدريب والأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تسعى الباحثة إلى تحقيق الأهداف المذكورة أدناه:

1. التعرف على مدى فاعلية التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام في مملكة البحرين بشكل عام.

2. إظهار مدى فاعلية أهداف التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام بمملكة البحرين.

3. عرض مدى فاعلية محتوى التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام بمملكة البحرين.

4. تقييم مدى فاعلية أساليب التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام بمملكة البحرين.

5. إظهار مدى فاعلية المدربين القائمين على تدريب العاملين في منظمات القطاع العام بمملكة البحرين.

6. التعرف على مدى فاعلية بيئة التدريب في عملية تدريب العاملين في منظمات القطاع العام في مملكة البحرين.

7. مناقشة مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع العام بمملكة البحرين.

8. تقييم تأثير فاعلية التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام بمملكة البحرين على فاعلية أدائهم الوظيفي.
متغيرات الدراسة:

تقيم الدراسة الحالية العلاقة بين متغير مستقل وهو (فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين) ومتغير تابع وهو (الأداء الوظيفي للعاملين) ويندرج تحت كل من المتغيرين متغيرات أخرى فرعية على النحو التالي:

فاعلية التدريب المقدم للعاملين:

- أهداف التدريب.
- محتوى التدريب.
- أساليب التدريب.
- المدربين.
- بيئة التدريب.

فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين:

- عناصر الأداء.
- محددات الأداء.

- تقييم الأداء.

فرضيات الدراسة:

(1) **الفرضية البديلة الرئيسية:** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية البديلة الفرعية (1):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية أهداف التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
 - **الفرضية البديلة الفرعية (2):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية محتوى التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
 - **الفرضية البديلة الفرعية (3):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية أساليب التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
 - **الفرضية البديلة الفرعية (4):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية المدربين للعاملين في منظمات القطاع العام على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
 - **الفرضية البديلة الفرعية (5):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية بيئة التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
- حدود الدراسة:

1. **حدود مكانية:** يتم تطبيق الدراسة في منظمات القطاع العام في مملكة البحرين.
2. **حدود زمانية:** يتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2018/2019.
3. **حدود موضوعية:** تتناول الدراسة موضوع العلاقة بين فاعلية التدريب المقدم للعاملين في منظمات القطاع العام، والأداء الوظيفي للعاملين.
4. **حدود بشرية:** يتم تطبيق الدراسة على عينة من منتسبي منظمات القطاع العام (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية).

المفاهيم الإجرائية الدراسة:

التدريب: هو عبارة عن الأنشطة والأعمال المستمرة التي تساعد على زيادة مهارات وخبرات الفرد بهدف تحسين الأداء ومن ثم زيادة الإنتاج للمنظمة⁽¹⁾.

التدريب على رأس العمل: ويقصد به "تدريب الموظفين الحاليين الذين على رأس أعمالهم بقصد صقلهم وإحاطتهم بأحدث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل"⁽²⁾.
الأداء الوظيفي:

• يعرف على أنه محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أقوى نابعة منذ اخلال فرد نفسه فقط، وأن هناك علاقة وطيدة بين القوى الخاصة بالفرد والقوى المحيطة به (الخارجية) والتي تؤثر بشكل ما على الأداء⁽³⁾.

• نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة⁽⁴⁾.

الجهة الحكومية: أي مؤسسة أو هيئة، أو وزارة، تكون ميزانيتها أو جزء منها من الميزانية العامة للحكومة، ويتم تطبيق نظام الأداء الوظيفي لجميع الموظفين بصورة منتظمة لمتابعة مدى تحسن وزيادة كفاءة أداء العاملين.

الأهداف الاستراتيجية: عبارة محددة تصف غاية مراد تحقيقها عند أفق زمني معين يشترك في الوصول إليها كل أو بعض وحدات العمل بالمؤسسة / الكيان حسب اختصاصاتهم أو مسؤولياتهم ويتم صياغتها وتوثيقها كمكونات أساسية للخطة الاستراتيجية.

(1) محمد اسماعيل، مقومات التدريب الفعال. المنتدى العربي للموارد البشرية، 2012.
(2) عطا الله الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2011م.
(3) عاصم خضير، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
(3) عبد القادر بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2009.

المبادرات الاستراتيجية: مشاريع / برامج/ فرص تحسين ممكنة للأهداف الاستراتيجية وداعمة لتنفيذها الفعلي ورأب الفجوة بين أدائها الحالي والمراد، وتكون موزعة على الجهات المختصة والموكلة بإدارتها في المؤسسة / الكيان لتحقيق كل أو جزء من الأهداف الاستراتيجية.

مؤشرات الأداء: مقاييس كمية أو نوعية أو نسبية تقيس مدى النجاح في تحقيق الأداء المؤسسي للهدف، وقد تكون أحادية القياس أو مركبة من عدد من المقاييس.

مستهدفات الأداء: قياس متوقع لمؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف عند فترات زمنية محددة وتنتهي مع نهاية أفق الرؤية الموضوعية، ويغلب عليها طابع الطموح في التوقع لخلق التحفيز المطلوب نحو أداء أفضل.

الأهداف التشغيلية: غايات وظيفية مفصلة ومحددة النطاق، تتعلق بنوع المهام الوظيفية الموكلة، وتتكون بشكل رئيسي من 3 عناصر مترابطة فيما بينها، فعل الأداء (نوع العمل)، الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الهدف التشغيلي، والنتيجة المستهدفة مع نهاية الفترة الزمنية المحددة، وغالباً ما توضع الأهداف التشغيلية لتكون متناغمة مع استراتيجية المؤسسة أو الوحدة الهيكلية وداعمة لها.

أهداف الأداء: الالتزامات التي يتوقع من الموظف تحقيقها خلال الدورة السنوية للأداء، ويجب أن يتم الاتفاق عليها وكتابتها وفقاً لمعايير، الأهداف الذكية، بحيث تكون قابلة للقياس والتحقيق.

وتكون الأهداف من ثلاثة إلى خمسة أهداف لكل موظف وتتمحور هذه الأهداف حول ثلاث مجالات وهي:

- أهداف الأداء الاستراتيجية، أهداف تستنبط من وثائق الخطط الاستراتيجية بحسب منهجية تسلسل الأهداف.

- أهداف الأداء التشغيلية، أهداف تستنبط من الوصف الوظيفي للموظف ويتم مواءمتها مع دور الموظف أو مهمته.

- أهداف المهمات الخاصة، أهداف تستنبط من إنجاز مبادرات أو مشاريع خاصة سيقوم الموظف بإنجازها خلال سنة التقييم.

القدرات: مجموعة من السلوكيات والمهارات المطلوب توفرها من أجل إنجاز المهام الوظيفية بفاعلية أكثر، لقد طور ديوان الخدمة المدنية مجموعة من القدرات القيادية والسلوكية التي يحتاج جميع الموظفين إلى تطويرها وممارستها من أجل بلورة ثقافة مرغوبة للخدمة المدنية في مملكة البحرين، وتكون القدرات من أربع إلى ست قدرات لكل موظف يتم تحديدها بحسب المستوى المؤسسي للوظيفة، وتنقسم القدرات إلى:

- **القدرات السلوكية الأساسية:** تتعلق بالأسلوب المتوقع من الموظف إظهاره لتحقيق أهداف الأداء حيث تم تطوير 6 قدرات سلوكية أساسية لكل مستوى وظيفي في جميع الجهات الحكومية تحت مظلة الخدمة المدنية.

- **قدرات قيادية:** تتعلق بالموظفين الذين يتلون مسؤوليات تتعلق بإدارة الموظفين، حيث توجد 3 قدرات قيادية متوقعة من الموظفين في المستويات الإشرافية والتنفيذية ومن هم في مستوى أعلى.

- **قدرات خاصة بالجهة الحكومية:** تتعلق بالمهارات والمعرفة والسمات التخصصية المعينة كتلك المطلوبة في مجال التدريس والطب والهندسة، وغيرها.

المسؤول المباشر: مسؤول عن مساعدة موظفيه على استيعاب واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية والمهام الموكلة لهم، إلى جانب تقييم أداء موظفين مرة واحدة على الأقل أو أربع مرات في السنة، ومناقشة نتائج التقييم ووضع الخطوات المحددة للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي من خلال تقديم الدعم والتغذية الراجعة بشكل مستمر وخصوصاً في مرحلة مراجعة منتصف العام.

المسؤول المراجع: يكون المسؤول المراجع في مستوى إداري أرفع من المسؤول المباشر، وهو مسؤول عن متابعة تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في قطاعه والتأكد من

اعتماد خطط ونتائج تقييم الأداء الوظيفي لجميع الموظفين في قطاعه والتي أعدها المسؤولون المباشرون لضمان الإنصاف والاتساق في عملية إدارة الأداء الوظيفي.

استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي: المستند العملي الذي يتعين استخدامه على مدار السنة، ويغطي المستند كافة مكونات عملية إدارة الأداء الوظيفي وتكون ملكيته مشتركة بين الموظف ومسؤوله المباشر.

تقرير الأداء لمهام خاصة: التقرير الذي يتعين إعداده من قبل رئيس المشروع أو رئيس المهام الخاصة لإفادة المسؤول المباشر حول أداء الموظف عندما يحين موعد التقييم السنوي لأدائه.

التدريب والإفادة حول الأداء: عملية مستمرة يقوم من خلالها المسؤولون المباشرون للموظفين بتوجيه أو تسهيل التحسين المستمر لأداء موظفيهم، تتضمن العملية الإفادة البناءة حول أداء موظفيهم والاعتراف بإنجازاتهم وتقديم الدعم لتدريبهم وتطويرهم ومساعدتهم في توعيتهم ذاتياً.

خطة تحسين الأداء: خطة العمل التي يتم إعدادها عندما لا يفي أداء الموظف بالتوقعات ويكون الهدف منها تحسين أداء الموظف المعني.

الدراسات السابقة:

دراسة السعودي، العنيزات، المخازير (2015):⁽¹⁾ وهي بعنوان "أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية"، واعتمدت هذه الدراسة الطريقة المختلطة الكمية والنوعية من أجل اكتشاف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والبرامج التدريبية عند مستوى الدلالة ($P < 0.05$) في وزارة التنمية الاجتماعية، وبعد بيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تطوير وسائل الأداة للدراسة، وتبين تأثير التدريب على

(1) السعودي، العنيزات، المخازير، أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، الأردن، 2015.

أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية، وقد تم عمل استبانة تتكون من (25) فقرة وتم التأكد من موثوقيتها ودقتها، حيث تم توزيع (43) منها على عينة الدراسة، وللتحليل الأعمق أجريت مقابلات مع المعنيين، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وبرامج التدريب في وزارة التنمية الاجتماعية، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التخطيط دعماً للإدارة الاستراتيجية في وزارة التنمية الاجتماعية لوضع خطط طموحة معبرة عن رؤيتها لتحقيق رسالتها باعتبارها عملية تشاركية بين الجميع والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق ذلك الأمر الذي انعكس إيجاباً على نوعية البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية.

دراسة بوحديد (2014) ⁽¹⁾: وهي بعنوان "دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية- دراسة حالة جامعة باتنة"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية تخطيط المسار الوظيفي، إلى المقصود بالتدريب في مكان العمل، وإبراز النتائج الخاصة بالتخطيط الوظيفي من خلال دراسة حالة جامعة باتنة. وأثبتت الدراسة أن العلاقة بين التدريب والتخطيط الوظيفي علاقة طردية حيث أن التدريب يساعد ويساهم في التخطيط الوظيفي من خلال رفع مستوى أداء الموظفين.

دراسة مسعود والزيات (2012) ⁽²⁾: تأتي هذه الدراسة تحت عنوان "أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن"، واستهدفت الدراسة تتبع أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على مستويات الأداء الخاصة بموظفي قطاع الخدمات في المملكة الأردنية الهاشمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم إجرائها على عينة مكونة من (320) مفردة من موظفي الصف الأمامي في القطاعات الخدمية مثل

(1) ليلي بوحديد، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، الجزائر، 2014.

(2) عماد مسعود ولبنى الزيات، أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، دراسة ميدانية، كلية الأعلام، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

المستشفيات والفنادق والبنوك العاملة في العاصمة الأردنية (عمّان)، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي:

- (1) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على مستويات الأداء والوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- (2) مدة التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب شكلا أهم المؤثرات على ارتفاع مستوى إنتاجية موظفي الصف الأمامي.
- (3) شكلت أساليب التدريب ومدى تنوعها وتطورها وحرفيتها أحد أهم عوامل تحسن جودة الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء من قبل موظفي الصف الأمامي.
- (4) وجود فروق في أداء موظفي الصف الأمامي وفقاً لمتغيرات النوع والعمر والمؤهل الدراسي.

دراسة جميل إطميزي (2012):⁽¹⁾ جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية" وهدفت الدراسة إلى شرح ماهية التدريب الإلكتروني، وتبسيط الضوء على متطلباته، ومحدداته، وفوائده، وأنواعه، وأساليبه، واشتملت الدراسة على جانبين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات المتعلقة بأهمية التدريب الإلكتروني، منها:

- (1) استخدام التدريب الإلكتروني المباشر في فاعليات ودورات التدريب ذات الطابع التكميلي، أو العلاجي لمواضيع سبق للمتدربين التعرض لها.
- (2) تبني منظومة تدريب إلكتروني مجانية يسهل استخدامها من قبل المتدربين المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين لهم.

دراسة جاسم وفتاح (2011):⁽²⁾ الهدف من هذه الدراسة معرفة "أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين وهي دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا،

(1) جميل إطميزي، دور التدريب في تنمية المارد البشرية، ورقة عمل، 2012.
(2) رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح، أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين – دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2011.

دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة"، على معرفة مدى تأثير برامج التدريب على عملية تطوير الأداء الوظيفي لمنتسبي دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة ومعرفة مدى مساهمة تلك البرامج في تطوير مهارات وقدرات العاملين بشكل فاعل، وقد اعتمدت الباحثتان في الدراسة على استخدام المنهج التطبيقي القائم على عملية المسح الميداني وإجراء المقابلات الشخصية نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد تم إجراء الدراسة على عينة بحث تتكون من (60) فرداً من منتسبي الدائرة محل الدراسة، واستخدمت الباحثتان برنامج SPSS لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وتفسيرها مستخدمة النسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعدل الانحدار، وتوصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:

(1) حصلت الفقرة الواردة في المقابلات والتي تنص على أن التدريب يؤدي إلى الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة والتي يحتاجها المتدرب، على أعلى معدل وهو 2.53، كما حصلت على أعلى أهمية نسبية وهي 84.44.

(2) يتسبب ضعف الإعداد الإداري لفاعليات وبرامج التدريب في جعل مدة التدريب غير كافية وغير ملائمة لاحتياجات المتدربين.

(3) وجود أثر يمكن اعتماده بين برامج التدريب المعتمدة وبين تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لجموع العاملين، حيث كانت نتيجة انحدار معامل B هي 0.81.

دراسة غانم (2009)⁽¹⁾: وهي دراسة بعنوان "تأثير التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص"، سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة في مدينة نابلس، حيث هدفت أيضاً إلى معرفة متغيرات الدراسة من (أثر التدريب، وأداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية، ونوعية جودة الخدمات، وروح الانتماء) ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة تتكون من (35) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (60) فرداً، وبعد عملية تجميعها تم

(1) أحمد زياد غانم، تأثير التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2010م. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/257966>

ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة كبيرة على أسئلتها وعلى وجهة الخصوص السؤال الرئيسي ألا وهو: ما هو أثر التدريب على أداء العاملين في الشركات الخاصة؟، كما أشارت أيضاً ارتباط خطي بين أثر التدريب كمتغير مستقل من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

دراسة الشرعة (2008) ⁽¹⁾ بوهي دراسة بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين"، وكان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على أي مدى تقوم الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بتطبيق استراتيجيات واضحة للتدريب وتأثير ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تم اختيار عينة الدراسة من بين 40 شركة أردنية طبقت عليها الاستبانة كأداة للدراسة، وتم جمع 200 استبانة من هذه الشركات، ومن ثم توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات التدريب وبين ارتفاع مستوى أداء العاملين فيها، وتوجد علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

دراسة الطيب (2003) ⁽²⁾: عنوان الدراسة "أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية وأثر التدريب على تحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات الأولية، وقد تم الافتراض بأن هنالك علاقة إيجابية بأهمية التدريب في رفع كفاءة وأداء العاملين في المنظمة والذي بدوره يساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة على المدى القريب والبعيد، وتوضح نتائج الدراسة أن

1) عطا الله الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

2) الطيب آدم، أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2002، <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/8648>

العينة الخاصة بأفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها من السياسات المهمة جداً، وتري أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد علي مدى اهتمام المنظمة بها، وقد ترى المنظمة وجود علاقة طردية بين تحقيق أهداف المنظمة والبرامج التدريبية التي تعد لرفع كفاءة أداء العاملين وزيادة مهاراتهم، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين، ومن أهم نتائج الدراسة أن معظم المتدربين يؤكدون على أن الوقت المحدد للدورات التدريبية غير كافٍ، ومن خلال العينة تم التأكد من أن معظم الموظفين أو أفراد العينة لديهم العديد من الشهادات التي تؤكد حصولهم على دورات تدريبية مناسبة لمجال عملهم.

دراسة العواودة (2011) ⁽¹⁾: بعنوان "أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إجراء تحليل إحصائي للعلاقة بين التدريب وأداء العاملين، كما سعت الدراسة إلى تحديد الأثر المحتمل لعاملين رئيسيين على الأداء بعد استخدام استراتيجية التدريب، وقد تم شرح هذين العاملين في الجانب النظري من الدراسة، وقد تم اختبار المتغيرات المستقلة، نظام التدريب ومعوقات التدريب، باستخدام أسلوب الانحدار البسيط بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS).

وتكون مجتمع الدارسة من بعض الدوائر الوظيفية في جامعة آل البيت، وقد بلغ عدد العاملين فيها (651)، وبلغ حجم العينة (120) موظفاً، وقد صممت استبانة خاصة كأداة لجمع البيانات.

نستخلص النتائج التالية للدراسة حيث أظهرت النتائج وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء، وذلك على النحو التالي:

(1) وليد ملجي العواودة، مقال بعنوان " إثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية"، الأردن، 2011

- كان التأثير ذا دلالة إحصائية معنوية، وقيم المعاملات كانت موجبة بالنسبة للمتغيرين المستقلين في الأداء.
- بينت الدراسة أن أفضل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال اختبار نماذج المعادلات المختلفة هي المعادلة التي تشتمل على المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين).
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن معيقات التدريب لها تأثير كبير وقوي وأن أكبر تأثير لها كان على أداء العاملين وبقيمة (2.017).
- وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات منها:
- ضرورة اللجوء إلى طرق عملية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة آل البيت ودراساتها، وكذلك العمل على بناء برامج تدريبية تحاكي معيقات الواقع العملي وتعمل على حلها.
- بناء خطط تتضمن تقييم أداء العاملين على أسس علمية صحيحة، وليسهل على أصحاب القرار تقديم البرامج التدريبية اللازمة لزيادة كفاءة العاملين في الجامعة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم والتفاوض معهم.
- تطوير برامج التدريب على ضوء التطورات العالمية، وأن يتيح التدريب الفرصة أمام المتدربين لمواجهة ما قد يحصل من تغيرات في العالم، وهذا يعني إعادة تدريبهم من وقت لآخر.

دراسة العبيدي (2013) ⁽¹⁾:هدفت الدراسة إلى التعرف على "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت"، حيث تكونت عينة الدارسة من (96) مديراً من الشركة، واعتمدت الباحثة على بيانات أولية وبيانات ثانوية تمت معالجتها باستخدام الإحصاء الوصفي الاستدلالي، حيث استخدم تحليل

(1) جواهر العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الكويت.

الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر استراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين في الشركة وبمستوى مرتفع.

دراسة أصرف (2017) ⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى معرفة "تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين"، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير البرامج التدريبية، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي، والتكرارات والنسب، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع من أداء العمل والعمل الجماعي والمعارف المكتسبة ورضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي توفرها الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بدولة الإمارات العربية المتحدة للموظفين، بأوزان نسبية تزيد عن (76%). ووجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري بوزن نسبي (82.9%) لدى العاملين، كما أظهرت أن هناك تأثير متوسط بمستوى منخفض للبرامج التدريبية التي تقدمها على الإبداع الإداري لدى العاملين في الهيئة، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في عملية إدارة البرامج التدريبية وتنظيمها وتصميمها وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات العمل وتوجهات العاملين لتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، وذلك من خلال استحداث وابتكار برامج تدريبية أكثر كفاءة وفاعلية.

دراسة أفروز (2018) ⁽²⁾: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "تأثير التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، تانغيل، بنغلاديش"، حيث اعتبر التدريب (إشراك الموظفين، والتحفيز والرضا الوظيفي) وهو المتغير المستقل، في حين المتغير التابع

(1) د. حامد جودت حامد أصرف، تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بدولة الإمارات العربية، دورية بحث بتاريخ مايو 2017
(2) Afroz, NushratNahida. "Effects of Training on Employee Performance : A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh = آثار التدريب على أداء الموظفين : دراسة عن القطاع المصرفي، "تانغيل بنغلاديش" Global Journal of Economic and Business. 2018 Vol.4 Issue 1, pp.111-124.2018 Vol.4 Issue 1, pp.111-124 (2018).

عبارة عن "أداء الموظف"، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال البيانات التي تم توفيرها من الاستبيانات، حيث إن العينة لهذه الدراسة كانت تعطي 150 موظفاً من أكثر من 13 بنك متمركزين في منطقة تانغيل، تم إجراء استبيان لـ 150 موظفاً من خلال استبيان إداري ذاتي بمساعدة تقنية أخذ العينات الطبيعية بمعدل استجابة يقارب 75% وقد تم فحص البيانات من خلال البرمجيات الإحصائية SPSS، لأداء التحليل الوصفي، اختبار T، الارتباط، وتحليل الانحدار، وتم تطوير أربع فرضيات لمعرفة تأثيرات جميع المتغيرات المستقلة على أداء الموظف بشكل عام، وقدمت النتائج باستخدام الجداول والأرقام، أما عن التدريب فقد بينت الدراسة أن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين وتحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، وأظهرت الفرضيات أن كل هذه الآثار أثبتت دورها الكبير على أداء الموظفين، ومن خلال ذلك نجد أن البحث أثبت وجود علاقة بين التدريب وأداء الموظفين ومدى أثر التدريب في رفع كفاءة الموظفين.

الفصل الأول

الإطار النظري لمفهوم التدريب

مقدمة :

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفعال على المستويين الفردي والاجتماعي، ومع التغييرات السريعة التي يشهدها المجتمع المعاصر منذ النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الآن كان لا بد من إعادة النظر في الجوانب التنظيمية القائمة ليس فقط من أجل التوافق مع المتغيرات وتعظيم الاستفادة منها ولكن أيضاً لضمان التطوير التنظيمي المتواصل ليتفق مع معايير الجودة والاستخدام الأفضل لمعطيات ثورة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات ومن هذه المنطلقات تبدو الأهمية الكبيرة للتدريب بصفته مدخلاً أساسياً لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها وأنه يقابل حاجات حقيقة يتطلبها الأداء الفعال، وأن يكون هناك ربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي بحيث يتسنى تحقيق التواصل في الآثار الإيجابية المطلوبة من عملية التدريب.

ويعد التدريب وسيلة لتغيير سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم كما أنه أساس للتنمية المستدامة والتقدم المستمر وهو الأداة الفعالة لإيجاد وتشكيل القوى البشرية لمواكبة المتغيرات الممكنة في حياة المنظمة والتي تنعكس على المسؤوليات والمهام التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستوى الأداء المطلوب، ومن خلال ما تقدم يعتبر إعداد وتدريب العاملين في المنظمات من الموضوعات ذات الأهمية البالغة في نطاق إدارة الموارد البشرية لما له من أثر نهائي في الكفاءة والإنتاجية، والتدريب هو التطوير المنطقي لمهارات وخبرات وتصرفات الأفراد ليصبحوا صالحين للتمشي مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء فيها⁽¹⁾، وهو الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط ومستمر، ويهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وأداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في

(1) عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي، القاهرة، 2013، ص 130.

تحقيق أهداف الجهات التي يعملون فيها، ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التدريب فإننا لا نجد اختلافاً أو تناقضاً فيما بينها، فالتدريب عملية تهدف إلى تنمية قدرات الموظف لتمكينه من إنجاز الأعمال الموكلة إليه حالياً أو التي ستوكل إليه مستقبلاً، بكل كفاءة وإنتاجية⁽¹⁾.

ولتوضيح ما تقدم فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: أنواع التدريب، الاحتياجات التدريبية

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعرف التدريب بأنه وسيلة لتزويد الفرد بالمهارات والقدرات والمعارف والأفكار والآراء لأداء مهام وأعمال تساعد للوصول إلى الأهداف المنشودة بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقاً للأهداف في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع.

تأتي أهمية التدريب من حيث كونه المفهوم الجديد الذي يجعل أفراد الشركة أو المشروع محور التنمية وهدفها الأول فهي تهتم بتطويرهم وتنميتهم من خلال النظر إليه واعتباره مورداً اقتصادياً حيث يعتبر أحد الأعمدة التي ساعدت بنسبة كبيرة بالتقدم الاقتصادي الذي حققته العديد من الشركات الكبرى بالإضافة الى التطور الاقتصادي في الدول المتقدمة، بما إن رأس المال البشري له أهمية خاصة في منظمات الأعمال وهو الذي يقود بدفع بقية العناصر للمشروع ومن أهمها الموارد المالية والذي بدوره يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة.

(1) معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بينه النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2014، ص181.

ومن خلال ما تقدم نرى بأن التدريب يلعب دوراً هاماً لتأهيل وأعداد رأس المال البشري، من خلال إثراء الكوادر البشرية بالمعارف والتقنية الفنية والتكنولوجية والعلوم، وإفادتهم بأي تطور يساعد على تطوير قدراتهم المعرفية وبالتالي تحقيق قدرات تنموية مناسبة للتطور، حيث يعتبر الإنسان العنصر الأساسي للتنمية⁽¹⁾.

كما يرى أن التدريب هو عبارة عن جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم والأداء الوظيفي يتطلب إنجاز العمل وفقاً للمعايير النمطية المقدرة أو وفقاً لاتجاهات التطوير والتحديث اللذين ترتئيهما لتحسين إنتاجيتها⁽²⁾.

ونستطيع القول بأن التدريب والتطوير وسيلة تساعد الموارد البشرية للتأقلم واكتساب المرونة اللازمة التي تساعد على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، وكلما كانت المنظمة قادرة على إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات اللازمة التي تساعد على التأقلم مع التطور التكنولوجي، فإن ذلك يساعد المنظمة نفسها بتأقلم وتطوير نفسها وأهدافها لتتناسب مع متطلبات البيئة واحتياجات الزبائن الأمر الذي يساعد على زيادة في الإنتاجية وتحقيق الأرباح المرجوة.

والتدريب عبارة عن عملية متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة يحتاج إلى تغذية راجعة حتى يتمكن المسؤولون من عمل متابعة وتقييم العناصر المختلفة لتحديد مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط، وبالتالي استخدام نتائج التقييم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً ومعالجة أوجه القصور والضعف التي يظهرها التقييم في أثناء التدريب.

وهناك من يعرف التدريب على أنه الجهود المنظمة والمخطط لها مسبقاً التي تنمي المعلومات والمهارات والاتجاه نحو خبرة التعلم لتحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاط أو

(1) وليد الحياي، تحليل مؤشرات نتائج الأداء، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، عمان، إثراء للنشر، 2008، ص107.

(2) د. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، التدريب والاحتياجات التدريبية، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2019، ص18.

مجموعة من الأنشطة، وهذا التعريف يمكن أن ينطبق على التعليم والتدريب وغيرها وليس على التدريب وحده.

ويعرف التدريب أيضاً بأنه مجموعة الدراسات النظرية والعلمية التي تقدم لمجموعة من المتدربين بقصد رفع كفاءتهم الأدائية في مجال مهنتهم إلى أقصى حد ممكن تحقيقاً لأحسن عائد مردود أو لبلوغ أهداف خطة جديدة.

ويمكننا أن نوضح التدريب من خلال ذكر بعض التعاريف التي عرفته في الدراسات السابقة، كالعلمية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أياً كان مستواه في الحصول على المعارف والمهارات الكافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو في المستقبل، أو أنها مجموعة من الأفعال والخبرات التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها، ومن التعاريف المتعارف عليها أنه أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال عمله، ويمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الأساليب التي تساعد الأفراد على اكتساب المهارات التي تساعدهم في أداء العمل منوط بهم⁽¹⁾.

ويشمل التدريب مجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه في الوظائف المختلفة بالمؤسسة والتي يستطيع من خلالها الاطلاع بمهام ومسؤوليات هذه الوظائف وفقاً لمتطلبات الأداء فيها⁽²⁾.

ولقد وردت عدة تعاريف للتدريب وهي كالآتي:

يعرف التدريب على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمله.

(1) ليلي وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، سوريا، 2010، ص35.

(2) أحمد السيد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، متوفر على الموقع الإلكتروني: (02/10/2013)-
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127407>

كما أن التدريب عبارة عن تغيير سلوك المشارك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب، حيث يعتبر التدريب وسيلة لتحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وزيادة الرفاهية الإنسانية للمجتمع.

ويعتبر التدريب مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطهما بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداماً⁽²⁾.

ويعرف التدريب بأنه أحد الوسائل التي تساعد على إكساب الموارد البشرية في المنظمة المعارف والمعلومات اللازمة التي تساعد على أداء مهامهم بأسلوب وطرق أكثر فعالية وكفاءة، ولا بد من القول أن هذه الوسائل تساعد أيضاً على تغيير وجهات النظر والأفكار واتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة.

بالإضافة إلى التعريفات التي تم ذكرها سابقاً فقد تم تعريف التدريب بأنه عملية تساعد على توفير وتزويد الموظفين القائمين بالعمل بالمهارات والأساليب وقواعد اللازمة لتطوير أداء الموظفين أو تزويدهم بالمعرفة المطلوبة بالتقنيات الحديثة، بحيث تساعد على شغل وظائف ذات أهمية أكبر في المستقبل⁽³⁾.

(1) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مبادئ وأسس التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010، ص23.
(2) بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 12 و13 مايو 2010، ص9.
(3) حسن عمار حسين، إدارة شؤون الموظفين مبادئ الأسس العامة والتطبيقات، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2010، ص217.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نذكر بعض الفوائد للتدريب:

- يقلل من معدلات دورية العمل والغياب والشكاوى.
- يساعد المنظمة على ملء بعض الوظائف الشاغرة من خلال العناصر التي جرى تدريبها وتأهيلها في مواقع جديدة من العمل وبالتالي يقلل من حاجة المنظمة إلى عمالة إضافية.
- يوفر عوائد إضافية للعاملين بعد تأهيلهم وتدريبهم لوظائف ومهام جديدة.
- المساهمة في افتتاح خطوط إنتاجية جديدة من خلال العناصر المدربة والتي اكتسبت مهارات تؤهلها لتولي إدارة الخطوط الجديدة.
- زيادة الولاء للمنظمة والعمل ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين.
- اختصار البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والأكاديمية وتركيز تلك البرامج على الحاجات التدريبية التي من شأنها رفع مهارات العاملين وسلوكياتهم.
- تقليص النفقات من خلال مقارنة عوائد التدريب مع الكلفة المترتبة عليه لكونه يحقق جملة من العوائد منها الإقلال من الوقت والجهد المبذول والتعرف على الأساليب المتطورة في أداء العمل.
- رفع الحماس ودافعية العاملين لكون التدريب يرفع من خدماتهم وحماسهم إلى العمل فيزداد انجذابهم إلى المنظمة ويرتقي ولائهم للعمل.
- زيادة العناية بالعمل، لأن التدريب يرفع من قدرات ومعرفة الموظف بعمله وكيفية التعامل معه فتقل حاجته للإشراف والمتابعة.
- من المهمات الأساسية في عملية التدريب هو تزويد مجموعة المتدربين بالمعلومات والمهارات بالوسائل والأساليب التدريبية، بهدف رفع قدراتهم الوظيفية من خلال التأثير على سلوكياتهم كأفراد عاملين في المنظمة، كما أن تدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع من

مستوى إنتاجيته في العمل، وقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المؤسسات في القطاعات العامة والخاصة، والمختلطة، وذلك لتغير معايير الأداء التي لم تعد مقتصرة على تقديم خدمة أو عمل ما، بل تعدى ذلك من خلال التأكيد على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام من الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

وتساعد استراتيجية التدريب في صقل وتطوير مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تؤدي استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكم والعدد وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾.

كما أن أثر التدريب على الموارد البشرية أثراً إيجابياً ويظهر جلياً في رفع كفاءتهم وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة ومطلوبة في المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية والوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

وثمة تعريف آخر تقدمه الدراسات المستقبلية التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) مفاده أن التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتطوير الاحتياجات الرئيسية لرأس المال البشري، من خلال تدريبهم وتعليمهم المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق خطط المنظمة، مما يساعد الموظفين على أداء مهامهم أثناء تواجدهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

كما اختلف أيضاً الباحثون وخبراء التدريب حول تعريف التدريب وهي كالتالي:

- فمنهم من عرف التدريب على أنه التغيير أو التحسين أو التطوير.

(1) نور الدين حروس، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص16.

- ومنهم من عرفه على أنه الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة فيه.

- ومنهم من عرفه بأنه نشاط مستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات الفرد وخبراته وطرق أدائه وسلوكه واتجاهاته مما يجعله يزاول عمله بكفاءة عالية وبطريقة منظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق التفاعل في الأجهزة التي يعملون فيها.

وعرف التدريب بأنه عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الإنتاجية، ويعد علماً من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية.

وعرف أيضاً التدريب بأنه عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل.

كما عرفته إحدى اللجان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة بأنه باختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات.

كما يعرف التدريب بأنه عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

بالإضافة إلى هذه المفاهيم تعددت مفاهيم التدريب بتعدد رؤى الباحثين وخلفياتهم ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

1. اتفاق البعض على النظر على أنه عملية يراد بها إعداد الفرد لأداء عمل أو

تطوير أدائه لزيادة كفاءته الإنتاجية.

فيعرفه جولد ستين بأنه عملية اكتساب المهارات والمفاهيم والاتجاهات التي تنعكس في تطوير الأداء في موقع العمل.

ويعرفه أحمد زكي بدوي بأنه عملية إعداد الفرد للاستخدام أو الترقى في فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر مما يمكن من مزايا.

كما يعرفه كل من فريدريك هاريسون وتشارلز أميرز بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك تزويدهم بأفكار ومعلومات ومعارف جديدة.

2. اتفاق البعض الآخر في النظر للتدريب على أنه نشاط مستمر لمساعدة الفرد على التأقلم والتكيف مع أحوال العمل الحالي والمستقبلي من خلال العمل على تطوير اهتمامات وسلوكيات المتدربين.

حيث عرفه محمد جمال البرعي على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

وعرفه عادل الزيايدي بأنه النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة على أن يوجه إلى جميع الأشخاص المعنيين بعمل المنظمة وعلى أن يتم بصفة مستمرة.

3. اتفاق فريق ثالث في النظر للتدريب على أنه وسيلة لتهيئة الفرد لأداء مهمة من المهام أو نقله إلى مستوى مرغوب فيه من الكفاءة.

فعرفه عبد الرحمن الشاعر بأنه الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهمة من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جديدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد.

كما يعرف شمس الدين التدريب على أنه كل برنامج منظم ومخطط لتمكين المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والعملية وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية.

ويعرف التدريب بأنه هو عملية هادفة تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة لتنمية قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.

بالإضافة أيضاً إلى هذه المفاهيم تناول التدريب العديد من الدراسات واختلف العلماء في تحديد مفهومه، وتناوله كل من جهته ومن أهم هذه الآراء حول مفهوم التدريب ما يلي:

يعرف التدريب بأنه هو الجهود المنظمة والمخطط لها مسبقاً والتي تنمي المعلومات والمهارات والاتجاهات نحو خبرة التعليم لتحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاط أو مجموعة من الأنشطة.

كما يعرف التدريب بأنه هو مجموعة من النشاطات التي تقدم للمتدربين عن طريق متخصصين وذلك بهدف رفع كفاءتهم وكفاياتهم الأدائية في مجال المهنة التي يقومون بها تحقيقاً لأسرع عائد لبلوغ الأهداف.

كما يعرف التدريب أيضاً بأنه النشاط الذي يتم وفق خطة محددة مبنية على الاحتياجات التدريبية للمتدربين بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتحسين جودة الأداء وجودة المنتج التعليمي وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها مع تقويم هذا النشاط وقياس أثره لتقديم التغذية الراجعة في البرامج اللاحقة.

كما أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة بالتدريب نذكر منها الآتي:

- **التكوين والتدريب:** لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء ما عدا التكوين فهو يعني المكتسبات التي تلقاها الفرد من مهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار

ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة⁽¹⁾.

- **التعليم والتدريب:** غالباً ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين إلا أن الفرق يبرز في أن التدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعلم هو فهم المعرفة وتفسيرها⁽²⁾.

- **التدريب والتطوير:** قد يرى البعض أن التمييز بين التدريب والتطوير أمر قليل الأهمية، لكن هناك فرق بينهما، فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، لذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، لذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي، ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والإمكانيات.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003م، ص183.
(2) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، 1994م، ص180.

المطلب الأول: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب:

يعد التدريب وسيلة مهمة من وسائل إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وتحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية، وما يرتبط به من أبعاد ومداخل إدارية واقتصادية واجتماعية أو تنموية أو تكنولوجية، تسهم في تمكين العاملين من أداء العمل والإبداع فيه ورفع كفاءة وفاعلية العمل، وما ينبغي أن يحصل عليه العاملين من تحسين سلوكهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ الإنفاق على التدريب (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل⁽¹⁾.

مما سبق يتضح أن التدريب عملية أو نشاط مستمر يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والأفكار والقدرات والسلوك، وهو لازم للموظف لجعله صالحاً لأداء عمله في الحاضر والمستقبل، لما لهذه العملية من أثر في رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة كفاءة أدائهم، وهو ما يبين بوضوح أهمية التدريب.

ويمكن تحديد أهمية التدريب في مجالين هما:

1. أهمية التدريب للعاملين:

- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور الوظيفي لدى العاملين.

2. أهمية التدريب للمنظمة:

1) Cevich, Ivan. G.M. (1995) Human Resources Management, Irwin inc. pp.423-431.

تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين والإدارة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم.
- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت على استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل⁽¹⁾:
- أ. أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والإنترنت.
- ب. أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.
- ج. أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
- د. أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
- هـ. أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
- و. أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة، والدولة، والمستوى القومي، والعالمي.

(1) نجم عبدالله العزاوي، عباس أرزقي عباس الحميدري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، بغداد، 2004، ص244.

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.
- يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
- إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.
- عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين، وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.
- قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.
- رفع معنويات الأفراد حيث أن لا شك في أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، كما أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على معنوياته، فتعمق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التدريب والمنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤيدان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.
- تخفيض حوادث العمل حيث تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني ذلك أن التدريب الجيد على الأسلوب الآمن المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدلات تكرار الحادث، وكلما اتجهت هذه المعدلات إلى الانخفاض كان ذلك

مؤشراً على تحسين ظروف العمل وعلى اهتمام الإدارة بتدريب الأفراد على الأسلوب المأمون لأداء العمل.

- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره، ويعني استقرار التنظيم وثباته قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين الذين لديهم الحافز أو الدافع هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

- إن التدريب الفعال هو الذي يحقق النتائج المرجوة من العملية التدريبية، ولهذا نرى أن التدريب الفعال لا ينظر إليه بمعزل عن البيئة التي يتم تنفيذه فيها.

مبادئ التدريب الفعال:

يمكن أن نلخص مبادئ التدريب الفعال في العناصر التالية:

مبادئ تنظيمية	مبادئ عامة
	مبادئ التدريب الفعال
مبادئ نفسية	مبادئ اجتماعية

الشكل 1 مبادئ التدريب الفعال

1. المبادئ العامة للتدريب:

من خلال المبادئ العامة للتدريب فلا بد من الإفادة بأن العملية التدريبية تحدث بين كل من⁽¹⁾:

- المدرب والمتدرب.
 - المتدرب والمتدرب الآخر معه.
- لابد من مراعاة المبادئ العامة التالية:
- التعلم عملية مستمرة مع استمرار الحياة، ولكنها تختلف من فرد لآخر.
 - عملية التنمية والتطوير تختلف من فرد لآخر حسب إمكانياته وقدراته الجسمانية والعقلية والروحية والثقافية.
 - التنمية عملية مشتركة بين المتدرب والمدرب وبين المتدرب والمشاركين معه في نفس البرنامج.
 - كل شيء قابل للتعلم وذلك في اللغة والمعلومات والقيم والاتجاهات والصفات الشخصية.
 - العملية التدريبية تساهم في تحقيق التنمية الذاتية في الجوانب العقلية والسلوكية بشكل متكامل.

2. مبادئ التدريب الاجتماعية:

يعتبر التدريب عملية اجتماعية حيث يجتمع في الدورات التدريبية عدد من الموظفين أو الأفراد لهم علاقات متقاربة أو أدوار تحكم العلاقة بينهم، وقد تكون المنظومة الاجتماعية عبارة عن المنظمة التي يعملون بها أو المجتمع، فإن ما يساعد على نجاح العملية التدريبية العلاقة التي تحكم الموجودين في العملية التدريبية، ومن هذه المبادئ نذكر التالي⁽²⁾:

أ. الميل إلى العمل والرأي الجماعي والتأكيد على أهمية وضرة الفكر الجماعي في البرنامج.

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، 1994م، ص186.

(2) عقيل جاسم عبد الله، التدريب الإداري، محاضرات أُلقيت على طلبة كلية العلوم الإدارية والمالية، 2003، ص65.

ب. بيان أثر ودور الجماعة في تشكيل سلوك المتدرب وبيان أثر الانسجام على تحقيق النتائج.

ج. ضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين وأسلوب تفكيرهم حتى يحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة والمهارات في البرنامج التدريبي.

د. بيان أهمية الحجم الأمثل للمجموعة الفعالة وبيان أثر ذلك في النقاش والحوار والتفاعل بين الأعضاء.

هـ. توافر جو من الدفء والثقة بين هيئة التدريب والمشاركين في البرنامج يساهم في نقل الخبرات وسهولة التفاعل في العملية التدريبية.

و. توافر مساحة كافية لطرح آراء المتدربين وأفكارهم، بل والمساهمة في تحديد نتائج البرنامج يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية.

ي. تأثير هيئة التدريب بالمناخ السائد في الشركة التي يتم فيها العملية التدريبية والمساهمة في ميكانيكية العملية التدريبية دون إفساد لها.

3. المبادئ النفسية:

- الدوافع.
- الاتجاهات.
- درجة النضج.
- العائد من العملية التدريبية.
- التدرج في نقل المعلومات.
- وقت البرنامج وتفتيت الجهد.

4. مبادئ التدريب التنظيمية:

- ضرورة وجود هدف للعملية التدريبية.
- ترتبط المادة التدريبية بطبيعة عمل المتدرب.
- تحديد المادة التدريبية وفق تسلسل منطقي وتصاعد درامي متكامل.

- ربط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية.
- توافر النظرة الإيجابية من قبل الرؤساء للعملية التدريبية.

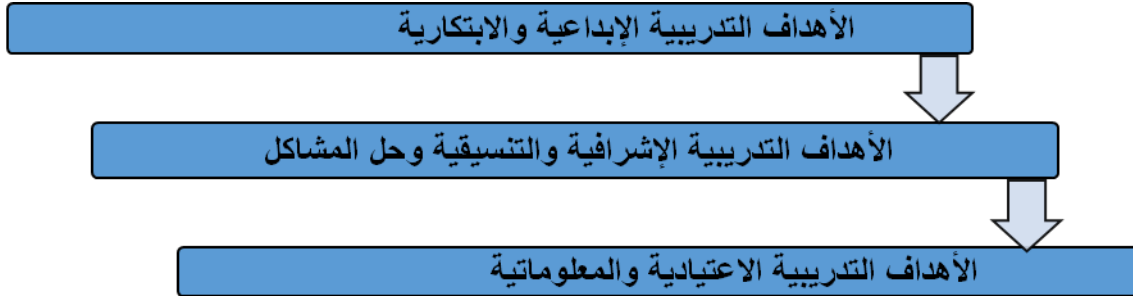
ثانياً: أهداف التدريب:

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكننا من تحديد الهدف (أو الأهداف) من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت.

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كالآتي:

- مستوى الإدارة العليا.
 - مستوى الإدارة الوسطى.
 - مستوى الإدارة التنفيذية.
- وبما أن المهام والأعمال لكل المستويات الإدارية المذكورة أعلى تختلف من مستوى إداري إلى آخر، حيث أن الإدارة العليا من أهم مسؤولياتها تحديد أهداف المنظمة ووضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات التي من خلالها يتم إنجاز أو تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة، أما الإدارة الوسطى فمن أهم أعمالها اتخاذ القرارات التكتيكية التي تساعد على تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية التنفيذية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام⁽¹⁾.
- ولذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف كما هو موضح في الرسم التوضيحي(2):

(1) عقيل جاسم عبد الله، التدريب الإداري، محاضرات أُلقيت على طلبة كلية العلوم الإدارية والمالية، 2003، ص13.



الشكل 2 أنواع الأهداف التدريبية

1. الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية:

تعتبر الأهداف التدريبية الابتكارية (الإبداعية) أعلى مستويات المهام التدريبية، حيث تضيق أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التدريب، وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها.

والفرق بين الأهداف التدريبية لحل المشكلات والأهداف الابتكارية هو أن الأولى تقتصر على حل المشكلات وتستهدف استعادة التوازن للتنظيم والتغلب على مصادر انحراف الأداء عن الأنماط العادية المقررة بينما تستهدف الأهداف الابتكارية نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من أسر المعتاد والمألوف⁽¹⁾.

2. الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:

وأما الأهداف التدريبية لحل المشكلات فإنها تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحراف التي تعوق الأداء، ويتم ذلك عن تدريب وتطوير قدرات الموظفين بحيث يكونون قادرين على التعامل مع المشكلات التي قد تواجههم في أداء عملهم وتطبيق النظم والوسائل العملية الجديدة والمتطورة في علاجها.

وفي ضوء هذا التصور فإن البرامج التدريبية التي تستهدف تخليص المنظمة من مشكلات تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية عن الأنماط المقررة هي بطبيعة الحال

(1) د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2019م، ص 11

أفضل من تلك البرامج التدريبية التي تقتصر أهدافها على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة، وبهذا فإن الأهداف التدريبية لحل المشكلات تعلو الأهداف العادية أو الروتينية.

3. الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية:

ويقصد بها الأهداف التي يتم توجيهها إلى العاملين التنفيذيين أو إلى المستوى الأدنى من الإدارات والذين يحتاجون إلى المعرفة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي يحتاجونها لأداء عملهم.

وبالتالي يمكن أن نحدد أهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي⁽¹⁾

- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تحقيق أهداف الدولة.

كما أن هناك العديد من الأهداف تقف وراء التدريب نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والعصف الذهني.
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.
- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة من خلال التدريب وتغيير هيكلية القوى العاملة فيها.
- رفد المتدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.
- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية.

(1) د. نجم العزاوي، التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص22.

(2) د. نجم العزاوي، التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص35.

- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المنظمة.

المطلب الثاني: فلسفة وأسس التدريب

أولاً: فلسفة التدريب:

إنه من الأهمية بمكان أن يكون لكل نظام تدريبي فلسفة ما أو سياسة معينة تعكس تلك الفلسفة وتكتسب مسألة التدريب أثناء الخدمة أهمية استراتيجية خاصة تزداد مساحتها نظراً للتوسع الكمي الكبير والمضطرد في مختلف قطاعات الخدمات، وتعتبر السياسة التدريبية بمثابة آلية تحقيق تلك الفلسفة في إطار استراتيجية محددة وفي حالة عدم وجود سياسة تدريبية فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى ظهور مشكلات تدريبية متعددة.

والسياسة هي الإطار الذي يمكن أن تتفاعل فيه الاحتياجات الفردية بهدف أن يؤدي العاملون معاً عملاً مشتركاً يحقق الرضا الوظيفي لهم كما يحقق أيضاً أهداف المنظمة ويتم رسم صياغة السياسة التدريبية بواسطة المستويات العليا لأي منظمة وينبغي قبولها واحتراماً من قبل المستويات الدنيا فيها، ولهذا السبب فإنه يكون من المفيد لتجنب تلك المشكلات التي قد تحدث من عدم قبول سياسات المنظمة لدى العاملين أن تتاح الفرصة الكاملة لجميع الأطراف في المنظمة سواء واضعي السياسات أو العاملين بها لمناقشة تفاصيل هذه السياسات، والهدف من ذلك أن يؤدي العاملون في المنظمة العمل بآداء مميز إذا ما أعطيت لهم التفويضات وتم تدريبهم على العمل الفعال المساعد لحل المشكلات اليومية في ضوء السياسة المتفق عليها وفي حدود مستوى مسؤولياتهم وصلاحياتهم التي تم تزويدهم بها من قبل الإدارة العليا.

وتقوم فلسفة التدريب بشكل عام على أن الأعداد والنوعيات المطلوبة من الكوادر البشرية لممارسة أعمال معينة تتطلب مستوى عالياً من الكفاية والقدرة لا يمكن توفيرها بالاعتماد على القدرات الطبيعية والذاتية وحدها أو بحكم الخبرات المكتسبة وإنما يمكن

توفيرها وتنميتها عن طريق التدريب المنظم الذي يفيد من خبرات الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة.

وتهدف الفلسفة الجديدة بشكل عام إلى إعطاء صورة واضحة عن التدريب، حيث يساعد التدريب على إعطاء المتدربين القدرة على بناء وتطوير المفاهيم والنظم والاتجاهات التنظيمية، وأساليب الأداء التي تساعد على المحافظة على الاحتياجات الحالية والأهداف المستقبلية للمنظمة لمسايرة العمليات الخاصة بالتنمية السياسية والاقتصادية.

هناك العديد من الأمور التي تثبت أهمية فلسفة التدريب نذكر منها:

- أنها تتيح فهماً واضحاً لوظيفة التدريب في ضوء العلاقات مع الفعاليات الأخرى وبالتالي تحد سوء الفهم.

- القيام بالتدريب داخل إطار تنظيمي متفق عليه وليس على المستوى الشخصي وبالتالي تحد من سوء الفهم.

- تقويم فعالية التدريب بالعلاقة مع أهداف المؤسسة ولذلك تعمل فلسفة التدريب على إكساب المتدربين القدرات والمهارات التي تمكنهم من التفاعل الحي والإيجابي المتجدد من التحولات المتسارعة والاتجاهات العالمية الجديدة في مجال التدريب لرفع كفاءة وفعالية الدور الذي تلعبه الفلسفة في ابتداع الأساليب والنظم التي تتماشى مع الأحداث والاتجاهات الجديدة في التدريب وبالتالي يؤكد على بعدها من الجمود وتميزها بالمرونة.

تبرز فلسفة التدريب لأهميتها حيث يتم الاسترشاد بها في وضع الأهداف وفلسفة التدريب، تتمثل في بناء البشر على المستوى القومي بشكل عام وفلسفة التدريب تقوم على الأسس التالية:

- أن التدريب وسيلة من وسائل الاستثمار البشري ومن ثم فإن النظام التدريبي يساعد المؤسسات التعليمية على سد احتياجاتها من المعلمين المزودين بالكفايات اللازمة والأساسية لعملهم.

- أن التدريب يدعم ويفرز التطور الذاتي للمتدربين ويعمل على استخدام أساليب وطرق متطورة تنظم كافة المعلومات النظرية والتطبيقية والفنية والتكنولوجية.
 - أن التدريب يعمل على استيعاب وتوجيه المتدربين وإطلاعهم على المتغيرات المستمرة في السياسة التعليمية وخططها وبرامجها ومناهجها.
 - أن التدريب يعمل على تنمية المهارات ومنها مهارات القدرة على التحليل وكذلك مهارات الإدارة وطرق حل المشكلات.
 - إن التدريب يعمل على إتاحة الفرصة للتأمل والتفكير الإبداعي وتنمية القدرة على الابتكار وإيجاد الحل المناسب من بين البدائل المطروحة، ولقد طوّر مجلس التنمية القومي في الولايات المتحدة الأمريكية عدداً من فلسفات التدريب ذات الجودة المرتفعة.
 - التدريب بصورة جماعية أو من خلال التعاون بين المتدربين يزيد من ترابط الأفكار وتواصلها والإجماع عليها.
 - التدريب يقدم معارف ومعلومات متنوعة تضمن حدوث التعلم مرتفع الجودة.
 - التدريب يعمل على زيادة دوافع المتدربين لتحسين أوضاعهم في العمل.
- ولذلك تعد البرامج التدريبية أداة التنمية ووسيلتها في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة، كما أنها الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات أن للتدريب فائدة كبيرة في نمو ثقافة واقتصاد المجتمع، ولا شك أن للتدريب دوراً في ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية باعتباره عملية مخططة ومستمرة، تسعى إلى توفير المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد الموظفين في القطاع العام والخاص بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وأيضاً تساعدهم على تغيير سلوكهم واتجاهاتهم لتناسب مع الظروف الفنية والإنسانية في مجال أعمالهم، وبما يؤدي إلى تحقيق المستويات عالية من الأداء التي بالتالي تساعد على تحقيق الأهداف المتكاملة التي تسعى إليها كل منظمة حسب طبيعة مهامها.

كما يهدف التدريب إلى زيادة المعرفة الذاتية والإدارية للمتدربين من خلال البرامج التدريبية التي يتم الالتحاق بها، وعادة ما تهدف هذه الدورات التدريبية إلى صقل قدرات ومهارات المتدربين، وتزويدهم بسلوكيات معينة جديدة تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد من خلال تغيير اتجاهات المتدرب.

وتهدف الفلسفة الجديدة إلى إعطاء التدريب معنى شمولي ومتكامل وهو القدرة على تجديد وتطوير المفاهيم والقدرات والأساليب المتبعة من قبل الموظفين "الموارد البشرية" لمواجهة وتغطية الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمقتضيات عملية التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية" وتنمية التفكير الابتكاري للتكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته من ناحية أخرى.

لذا يجب أن تعمل فلسفة التدريب الحالية وفق رؤية مملكة البحرين 2030 التي طرحها صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة عاهل البلاد المفدى حفظه الله، حيث قال "طموحنا أن نأسس وطناً أكثر ازدهاراً حيث يتمكن فيه كل مواطن الحصول على ما يتمناه، فمستقبل وطننا الذي نسعى لبنائه معا لن نتوقف إلا إذا جعلناه في مقدمة دول العالم ويتحقق ذلك بالتعليم والتأهيل، بالفرص التي تتوفر للجميع".

ولتحقيق ما تقدم تسعى رؤية مملكة البحرين على التركيز على الاستثمار في التعليم والتدريب، والسعي لتزويد المواطنين بالمهارات والخبرات اللازمة للوظائف التي تحتاج إلى خبرات ومهارات ذات نوعية وكفاءة عالية وتركيز الجهود لمناسبة مخرجات المؤسسات التعليمية مع الاحتياجات الأساسية لسوق العمل، والقدرة على تنمية الفرص الوظيفية والتدريبية لكافة المواطنين، والتعاون مع القطاع الخاص والعام في تقديم المزيد من الدورات والبرامج والفعاليات التي تساعد على تعزيز الشراكة التعليمية وإعطاء فرص للخريجين للتدريب محلياً، ووجهت الرؤية إلى تأسيس مراكز مهنية تختص بكل القطاعات التنموية والتي تسعى أو تختص بتحديد المتطلبات والاحتياجات التدريبية، لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، وإكساب المتدربين القدرات والمهارات التي تمكنهم من التفاعل

الحي والإيجابي المتجدد مع التحولات المتسارعة والاتجاهات العالمية الجديدة في مجال التدريب بالإضافة إلى دور الفلسفة في استشراف المستقبل، وتحقيق النمو الوظيفي داخل إطار مفاهيم التنمية المستدامة، وتعزيز الوعي لدى المتدربين لتقبل التغيير والاستعداد له، للإسهام في عمليتي التجديد والتطوير.

ومما سبق نستطيع تحديد أهم عوامل نجاح التدريب⁽¹⁾:

1. نجاح المدرب:

- الإحاطة التامة بالمعرفة المطلوب نقلها.
- التنوع في أسلوب النقل المعرفي (سمعي، بصري، حسي)
- إتقان المهارات والجدارات المطلوبة من المدرب (المرونة، الفطنة، القدرة على التحكم بالمعلومة والمتدربين، التنوع، القدرة على تحفيز المجموعة التدريبية نحو نيل المعرفة، القدرة على القياس لمستوى الاستفادة الحاصل، نقل المعرفة بمصداقية، إظهار الحيادية نحو الميول والاتجاهات الفكرية للحضور، الترتيب والتسلسل المنطقي في تقديم جرعات المعرفة بما يوافي مستوى الحضور، التطور المستمر للمعرفة التراكمية، توضيح المصادر المعرفية، دعم المعرفة لدى الموظفين الخاضعين للتدريب بدراسة الحالات والمواد الفيلمية والتمارين وورش العمل وبالتمارين والعروض والنماذج ذات العلاقة).

- القدرة على تصميم الحقائق التدريبية المتكاملة.

- المتابعة المستمرة لمحدثات المعرفة بنفس الموضوع.

2. نجاح التدريب بالنسبة للمتدرب

- وجود صلة ما بين الموضوع ومتطلبات المتدرب الوظيفية أو الشخصية للنمو الذاتي.
- الانتظام واتباع إرشادات المدرب.

(1) د. عنتر عبدالرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص83.

- الوصول لمستوى القدرة على تطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها بنجاح في مكان التدريب ومن ثم في موقع العمل.

- القدرة على نقل نسبة لا بأس بها من المعرفة التي تم الحصول عليها خلال التدريب إلى الزملاء في موقع العمل.

3. ملامح نجاح التدريب بالنسبة لإدارة التدريب في المؤسسة ككل:

- الوصول إلى مستوى الرضا ما بين المتدربين عن العملية التدريبية الحاصلة بما لا يقل عن 80%.

- تقييم المتدربين من خلال الاختبارات وقياس الفارق المحقق ما بين مستوى المتدرب ما قبل الدورة ومستواه ما بعد التدريب على محتوى الدورة.

- الوصول إلى مستوى رضا المشرفين ومدراء المجموعات التدريبية عن نتائج التدريب الذي خضع له أفراد مجموعتهم.

- عدم تكرار نفس مسميات البرامج التدريبية لنفس المتدربين فيما مدته 3 سنوات.

- الوصول إلى تحقيق الجدوى من البرامج التدريبية أي (أن تكلفة البرامج التدريبية = العائد من الفائدة والمعلومات المطبقة من قبل الموظف المتدرب بعد عودته من البرنامج التدريبي).

- الوصول إلى مستوى تنفيذ البرامج التدريبية التطويرية للمؤسسة وللموظف بشكل أكبر من تنفيذ البرامج التدريبية السلوكية أو الأساسية.

ومما سبق نستطيع تحديد شروط نجاح التدريب من خلال:

- وضوح أهداف التدريب، وأن تكون الحاجة إليه واضحة ومحددة بناء على

دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية أو آراء العاملين ونتائج قياس الأداء السنوية.

- ارتباط التدريب بسياسة عامة تشمل اختيار الموظفين والتوصيف وتقييم

الأداء.

- وجود رغبة حقيقة من جانب الإدارة للاستفادة من برامج التدريب ونقله إلى التطبيق.
- إعداد الحوافز المشجعة للأفراد للانتظام في التدريب وعدم فرض التدريب بشكل سلبي.
- يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة شاملة للجميع لتطوير أداء العاملين منذ لحظة التحاقهم بالعمل.
- توفير بيئة تدريبية بتجهيزات فنية كاملة.
- توافق مستوى المتدربين من حيث السن والخبرة والمنصب الإداري.
- تقويم نتائج البرامج التدريبية للاستفادة من البرامج الناجحة وتعميها.
- ملائمة وقت التدريب وتوفير الفترة الكافية لنقل كل المفاهيم والخبرات اللازمة.

ومما تم ذكره مقدماً فإن عناصر التدريب تتمثل في:

- **المتدرب:** إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليها، يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.
- **المدرّب:** هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب وكذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه، ومستوى التدريب.
- **المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده والبعض الآخر يؤديه بشكل

جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ومن الشروط التي يجب أن تتوفر في المادة العلمية لأي برنامج تدريبي هي⁽¹⁾:

- أن تثير رغبة وحب التعلم والمعرفة لدى المتدرب.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح، وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي، آخذة بعين الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي، والاحتياجات المطلوب تحقيقها، ونوع المتدربين وتخصصاتهم، ووظائفهم، والمشكلات التي تواجههم في منظماتهم.
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك، حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
- تقديم مكونات المادة العلمية (المواد التدريبية من معلومات قدرات وسلوك) في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ثانياً: أسس التدريب:

مما سبق نجد بان تدريب العاملين يحتاج إلى أسس وقواعد لتكون بمثابة وثيقة مرجعية يستعان بها عند البدء بأية برامج تدريبية يتم الاسترشاد بها في كل ما يتعلق بالعملية التدريبية، ويرتبط بوجود استراتيجية تدريبية محددة.

يهدف التدريب إلى الوصول بالمنظمة إلى غايات ترضو تحقيقها من خلال الموارد البشرية الموجودة لديها، فهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب، ومن هذه الأسس:

- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.

- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.

(1) حسن حلبي، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، طرابلس، معهد الإنماء العربي، 1976م، ص74، 89.

- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.

- أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة، بالموافقة مع تشريعات وأنظمة وقوانين الدولة، بأن يتم صياغة السياسة التدريبية بواسطة المستويات العليا لأي منظمة أو على مستوى مؤسسات الدولة وينبغي قبولها واحترامها من قبل المستويات الوسطى والدنيا فيها.

- أن يتم استخدام التقنية الحديثة في التدريب

وقد تم تصنيف أسس التدريب وفق ما يلي:

- طبيعة المكان، أن يكون التدريب إما داخل المنظمة وذلك في حالة توافر الإمكانيات الداخلية للتدريب، أو يكون خارج المنظمة لإتاحة الفرصة للفرد بالالتقاء بأفراد ذوي خبرات مختلفة أثناء البرنامج التدريبي.

- الزمان، ويكون التدريب فيه على النحو التالي:

1. قبل الالتحاق بالخدمة وذلك لإعداد الفرد للقيام بالأعمال والواجبات التي ستوكل إليه عند الالتحاق بالخدمة.

2. التدريب أثناء الخدمة وذلك لمتابعة التطورات التي تحدث للأفراد في مجال اختصاصهم.

- طبيعة الأهداف بأن يكون هدف التدريب تجديد المعلومات أو التدريب على المهارات أو تدريب سلوكي أو تدريب من أجل ترقية.

ثالثاً: معوقات التدريب:

هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي قد تعاني منها العملية التدريبية ومن أهم هذه المشاكل⁽¹⁾:

(1) رداح الخطيب، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص304.

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل، وتوجه اتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساساً الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل.
- سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها.
- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم.
- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذلك تنفيذه ومتابعته وتقييمه.
- ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحاً في علاج مشاكل المنظمة لابد أن تكون هذه المشاكل ناشئة عن⁽¹⁾:
- نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية عمله.
- نقص في معلومات الفرد عن العمل.
- عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.
- بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناجمة عن بعض أوجه القصور في مواصفات العامل نفسه، حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها.

المطلب الثالث: التدريب في القطاع العام/الحكومي في مملكة البحرين

يندرج تحت مظلة ديوان الخدمة المدنية جميع الموظفين التابعين للجهات الحكومية، ويضع الديوان خطة ونظماً لتدريبهم حسب ضوابط معينة، حيث يتم تحديد لجنة من ذوي الاختصاص لتخطيط الدورات التدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية لكل جهة حكومية على أن يتم مراعاة توفير الفرص التدريبية بصورة متكافئة لكافة

(1) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص510.

الموظفين، وتقوم اللجنة بتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتطوير المهارات والمهام الوظيفية وتقديم تقارير عن نتائج الأداء الوظيفي والميزانية السنوية المخصصة للدورات بحيث تتماشى مع السياسة العامة للدولة⁽¹⁾.

وهناك العديد من الأنظمة واللوائح التي نظمها ديوان الخدمة المدنية التي تحدد الدورات التدريبية التي تقام داخل مملكة البحرين وفي بعض الحالات يتم الموافقة على حسب المتطلبات الوظيفية بالذهاب إلى خارج الدولة للحصول على الدورات التدريبية اللازمة، ولا بد من الحصول على الموافقة من قبل ديوان الخدمة المدنية والتأكد من توافر الميزانية المخصصة لذلك، وحسب الأنظمة فإن الموظف يتمتع بجميع الرواتب والمزايا الوظيفية خلال فترة التدريب، وعلى الموظف المبتعث الالتزام ببرامج تدريبية أو دراسية تزيد على 3 شهور بتوقيع اتفاقية حسب النموذج المقدم من قبل ديوان الخدمة المدنية، ولا بد من عدم الإخلال بنصوص الاتفاقية، ويجب على المبتعث للبرنامج التدريبي أو للدراسة بعد الانتهاء من فترة التدريب العمل في الجهة الحكومية التي وفرت له الفرصة للتدرب أو للدراسة أو في أي جهة حكومية أخرى حسب المدة المنصوص عليها وإلا التزم برد نفقات التدريب أو الدراسة، ولشغل الوظائف الحكومية يتم تأهيل البحرينيين حديثي التخرج لتعلم كيفية شغل الوظائف الحكومية أو تنفيذ برامج مجتمعية مقابل مكافأة مقطوعة، ومن الممكن تأهيل الخريجين في داخل مملكة البحرين أو خارجها حسب التعليمات الصادرة من قبل ديوان الخدمة المدنية، حيث يتم التنسيق مع الجهة المختصة والديوان لوضع الخطط اللازمة لتدريب الموظفين لشغل الوظائف القيادية في الوزارات والهيئات الحكومية.

ويجوز من السلطة المختصة بعد موافقة ديوان الخدمة المدنية القيام بإفادة الموظف المبتعث إلى داخل أو خارج مملكة البحرين وذلك وفقاً لعدد من الضوابط ومنها، أن يكون

(1) للاطلاع على موقع ديوان الخدمة المدنية <https://www.csb.gov.bh/ar/bulletins>

الإيفاد بهدف رفع مستوى الموظف بما يعود بالنفع على الجهة الحكومية مع مراعاة الميزانية المخصصة لذلك، وأن يستوفي الموظف الحد الأدنى من مدة الخدمة وغيرها من المتطلبات اللازمة حتى يكون الموظف مؤهل لهذه الدورات التدريبية.

ويجوز للجهة الحكومية بعد الموافقة من قبل ديوان الخدمة المدنية أن تتكفل بنفقات الدورات التدريبية للموظف سواء بشكل كلي أو جزئي وذلك حسب الخطة التطويرية لمساره الوظيفي أو حسب الوظيفة التي سوف يشغلها مستقبلاً، وكما يحق للجهات الحكومية في حالة إخلال الموظف للوائح والقوانين المتفق عليها في الاتفاقية وقف سداد التكاليف، وبما أن القطاع الحكومي تعتبر جهة حكومية فلا بد أن تتبع القوانين الصادرة من قبل ديوان الخدمة المدنية فيما يتعلق بالتدريب، إلا أنه لا بد أن نذكر بأنه لدى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية جهة مختصة وهي مكتب التدريب الإداري حيث يقوم بتنظيم دورات داخل الوزارة للموظفين تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية وقد يكون المدربين بهذه الدورات إما موظفين إداريين ذات دراية ومعرفة شاملة بموضوع التدريب أو بالتنسيق مع الجهات الخارجية كمعهد الإدارة العامة (بيبا) أو وزارة المالية والاقتصاد الوطني، حيث يهدف معهد الإدارة العامة إلى الإسهام في تدريب وإعداد الموظفين الحكوميين بمختلف مستوياتهم الوظيفية سواء كانوا قياديين، أخصائيين، تنفيذيين، وغيرهم من المسميات الوظيفية لإظهار إبداعهم الوظيفي، ورفع كفاءاتهم وأدائهم بفعالية، لاشك أن البعد الخاص بالتدريب والتأهيل المستمرين أصبح اليوم أحد المكونات الأساسية في القطاع المالي والمصرفي، باعتباره قوة داعمة لخبرات ومهارات الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع، وقدرتهم على التعامل بكفاءة حرفية مع ما يشهده من تطورات ومستجدات متسارعة، خاصة على الجانب التقني، والمحاسبي وبعض الجوانب القانونية.

أولاً: مسؤوليات التدريب في القطاع العام في مملكة البحرين:

1. مدراء الإدارات:

يعتبر مدير كل إدارة مسؤولاً عن تحديد عدد العاملين المراد تدريبهم، كما أنه مسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة وتقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب.

2. المشرفون:

يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولاً عن القيام بهذه المهمة، إما مسؤولية شخصية، أو أن يتم التدريب تحت إشرافه، كما أنه المسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتدربين ويشرح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية ككل.

3. إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين وتقييم تقدمهم والتأكد من أن العملية التدريبية تسير حسب البرنامج المعد سابقاً، والجدول الزمني المحدد لها، وكذلك من مسؤولية إدارة الموارد البشرية رفع تقارير إلى الإدارة العليا كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ثانياً: التدريب الإداري المركزي:

يقصد بالتدريب المركزي وجود جهة أو جهاز يأخذ على عاتقه القيام بفعاليات التدريب الإداري كافة من تخطيط وتنفيذ وتقييم، فضلاً عن تدريب جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

وأسلوب التدريب المركزي معمول به في بلدان عالمية كثيرة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد إدارة مركزية للتدريب تتبع مجلس الخدمة العامة، وفي بريطانيا توجد إدارة مركزية تتبع وزارة المالية، وفي فرنسا توجد المدرسة الوطنية للإدارة، وفي ماليزيا يوجد المعهد الوطني الماليزي للعلوم الإدارية.

أمّا على صعيد الوطن العربي فهناك العديد من الأجهزة والمراكز المسؤولة عن التدريب المركزي والتنمية الإدارية، فقد أشارت عدد من الدراسات الميدانية إلى وجود

(19) مركزاً من هذا النوع موزعة على بعض الأقطار العربية، ويحقق التدريب المركزي عدداً من المميزات التي يمكن إجمالها فيما يأتي:

- أ. خلق جهاز إداري كفء وفعال بشكل متوازن.
 - ب. توفير نواة للخبرة الوطنية والقومية في مجال الإدارة، الأمر الذي يساعد إلى حد ما في تقليص الاعتماد على الخبرات الأجنبية.
 - ج. القدرة على تطوير الفكر الإداري للمتدربين من خلال تكامل وتفاعل أهداف وموضوعات البرامج التدريبية ودقة اختيارها.
 - د. إمكانية تحقيق إثراء المعرفة، وتنمية المهارات الإدارية عن طريق استخدام أساليب وتقنيات تدريبية حديثة.
 - هـ. توافر ملكات تدريبية ذات كفاءة علمية، وإلمام واسع بأساليب التدريب وكيفية تشغيلها.
 - و. إمكانية إشاعة روح التعاون والتفاعل بين المتدربين وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم بشكل فعال، ويأتي من خلال فاعلية إدارة التدريب وخبرتها التنظيمية العالية.
 - ز. تكوين نواة للمكتبة المتخصصة في الشؤون الإدارية تجمع التراث القطري من الوثائق وتصنفها بالقدر الذي يجعلها ميسورة للدارسين والباحثين.
- وعلى الرغم من فوائد التدريب المركزي إلا أن هناك مجموعة من النقاط السلبية نذكر منها:

- أ. عدم تلبية الاحتياجات التدريبية لبعض الجهات المستفيدة.
- ب. احتمال تأخر وصول الخطة التدريبية إلى الجهات المستفيدة في المواعيد المناسبة.
- ج. عدم إمكانية حصر الموضوعات جميعاً التي تحتاجها الجهات المستفيدة في وقت واحد، وبخاصة الموضوعات التخصصية في الإدارة.
- د. صعوبة النقل والمواصلات وبخاصة للمشاركين في الأماكن البعيدة.

ثالثاً: التدريب الإداري اللامركزي:

يقصد بالتدريب اللامركزي وجود عدة جهات أو أجهزة تأخذ على عاتقها القيام بفعاليات التدريب الإداري من تخطيط وتنفيذ وتقويم، فضلاً عن تدريب جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

وتأخذ أجهزة التدريب اللامركزية أشكالاً تنظيمية متعددة منها:

- أقسام أو وحدات التدريب في الوزارة.
- المراكز المتخصصة في التدريب.
- مراكز التعليم المستمر في الجامعات.
- بيوت الخبرة التدريبية.

ويتمتع أسلوب التدريب اللامركزي بعدد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما

يأتي:

- يتيح فرصاً عالية لتسهيل تنفيذ السياسات التدريبية، وذلك لما يوفره من مرونة عالية في اختيار المجالات التدريبية.
 - الإمكانية الواسعة لتنفيذ الخصوصية في البرامج التدريبية، وحسب متطلبات الجهة المستفيدة.
 - الاقتصاد في التكاليف الإدارية، والتكاليف التي يتحملها المتدربين.
 - ضمان حضور أكبر عدد ممكن من المتدربين في البرامج التدريبية.
- وهناك بعض النقاط السلبية للتدريب اللامركزي نذكر منها التالي⁽¹⁾:
- احتمال مخاطر التلقائية في التدريب واردة بنسبة عالية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، عبدالغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 255-256.

- تعدد جهات التدريب يؤدي إلى ضعف التنسيق الكلي، وإحداث إرباك في العمل التدريبي.
 - عدم إمكانية توافر بعض التخصصات والكفاءات والمهارات المطلوبة للإسهام في إلقاء المحاضرات.
 - مدى إمكانية تطبيق وممارسة المعارف والمهارات المتحصل عليها في العمل.
 - مدى مراعاة التدريب للفروق الفردية للمشاركين.
 - مدى تجانس المتدرب مع القيم والاتجاهات السائدة في بيئة العمل.
 - مدى تعدد الأساليب التدريبية وتنوعها وحدائتها.
 - مدى توفر المدربين الأكفاء.
 - مدى توفر التقنيات التدريبية، ومساحة استخدامها.
 - مدى ملائمة مدة التدريب لأهداف التدريب وطبيعة المتدربين.
- ومن هنا نجد بأن التوفيق بين الأسلوبين المركزي واللامركزي هو تطبيق قاعدة تدريبية هي ضرورة أن يكون التخطيط والإشراف والمتابعة مركزياً والتنفيذ لا مركزياً، إلا تدريب المدربين والقيادات العليا فيكون تخطيط وتنفيذ ومتابعة التدريب مركزياً حصراً.

المبحث الثاني: أنواع التدريب، والاحتياجات التدريبية

يبرز دور التدريب في تقديم المعارف الجديدة، والمهارات الحديثة والاتجاهات المسيرة والمواكبة للفرد، وذلك اتساقاً مع كل جديد، في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات، لم تكن متاحة من قبل وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه، ويطور العلاقة بينهما، ويرفع كفاءتها ويزيد من فعاليتها.

وإذا ارتفعت الكفاءة للفرد، والدور، ونمت وربت كفاءة المنظمة ككل، فمن السهل بعد ذلك أن تتصور أن المجتمع ككل يمكن أن يثري ويتطور ويتقدم من التدريب، إذ يترتب عليهنزوح الثروة البشرية ورقياها وامتلاكها للمقومات اللازمة لاستغلال الموارد

المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها، وبذلك يتوصل المجتمع في المدى القصير، والبعيد إلى أهدافه المتنوعة، التي يضمها هدف كبير، ألا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع.

فالمهمة الأساسية للتدريب هي أساساً تخصيص عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد العادي عند ممارسته أي عمل وغالباً ما يكتشفها بنفسه.

هذا ويتجه النشاط التدريبي في الوقت الحالي إلى استخدام التدريب والتطبيقات العملية في تصميم، وتنفيذ البرامج بغية المساعدة الفعالة في تقديم الجرعة التدريبية، بالشكل الذي يساعد المتدرب على استيعاب وفهم أهداف المادة التدريبية المقدمة، ومحتوياتها، وبما يجعل المتدرب قريباً من الواقع العملي إلى حد ما، كما تعينه على اكتساب المهارات في تطبيق الأساليب والمبادئ العامة.

ولتحقيق ذلك فقد استحدثت طرق وأساليب تدريبية حديثة، لا سيما تلك التي تمكن الإداري المتدرب من ممارسة المهارات التي يكتسبها بالتدريب، وعليه فقد اتجهت مؤسسات التدريب الإداري إلى التخلي تدريجياً عن الطرق التقليدية في التدريب وتخصيص مساحة زمنية في وقت البرامج لتطبيق الأساليب والطرق العملية.

المطلب الأول: أنواع وأساليب التدريب

أولاً: أنواع التدريب

اختلفت الآراء حول أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمنشأة والمجتمع وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد إلى آخر، وكذلك المنشأة

لاختلاف أهداف المنشآت الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج وهكذا بالنسبة إلى المجتمع، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي⁽¹⁾:

التدريب في ضوء احتياجات المنشأة ويقسم إلى نوعين:

1. **التدريب التخصصي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.
2. **التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

- **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول، والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بدورهم بأي أعباء إشرافية.

- **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة، ولهذا المستوى أهمية كبيرة عبارة عن الخطط التكتيكية التي تساعد على نقل الأهداف والمهام من القيادات العليا إلى المستويات الدنيا من العاملين.

- **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها.

التدريب في ضوء احتياجات الدولة، ويقسم على نوعين⁽²⁾.

1) Anthony William P. Human Resource Management, USA, The Druden Press, Harcourt Brace and Company, 1999

(2) حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976م، ص 305

1. **التدريب الداخلي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل، ويأخذ هذا التدريب أنماطاً متعددة نذكر منها ما يلي:
 - **الفترة التجريبية:** التي يتعين على الموظف الجديد قضاؤها قبل أن يصبح مسؤولاً عن مهام وظيفته.
 - **الانتقال بين الوظائف داخل المنظمة:** من أجل التعرف على المتطلبات الأولية لكل وظيفة وامتلاك صورة إجمالية عن العمل في المنظمة.
 - **المكتب المجاور لرب العمل:** ويقضي أن يوضع مكتب الموظف تحت التدريب مجاور لمكتب المدير أو المشرف لإمكان متابعته ونقل البعض من الإرشادات والتعليمات والنصائح وسبل العمل له.
 - **المكتب المجاور لأحد زملائه:** حيث يجلس الموظف الجديد بجوار مكتب أحد زملائه القدامى لكي يأخذ منه الخبرة والمعرفة وينقل إليه تقاليد العمل.
 - **القيام بأعمال الغائبين:** وذلك بتكليف الموظف الجديد بأداء أعمال زملائه الغائبين لفترة معينة، والتواصل مع المدير خلال أداء هذا الواجب حين مواجهة أية مشاكل أو صعوبات.
 - **قاعة التدريب:** وذلك بتخصيص قاعة مجاورة للموظفين لتدريبهم على بعض الأساليب ذات العلاقة بتطوير عملهم دون التأثير على ساعات عملهم الفعلية.
 - **مشاركة الموظف في أنشطة اللجان:** وذلك من خلال فسح المجال أمام الموظف المتدرب للمشاركة في أعمال اللجان التي تشكلها المنظمة لمختلف الأغراض وعن طريق ذلك يستطيع الاطلاع على مجرى القضايا التي تناقش القرارات والتوصيات المتخذة.

- **توجيه الأسئلة:** ويتم ذلك من قبل رئيس الموظف الجديد أو من قبل أحد زملائه بين فترة وأخرى لكي يجيب عليها بشكل منظم وتطبيق إجاباته عملياً وتحويلها إلى خطط من خلال متابعة الرئيس المباشر أو الزميل القديم ذيا الخبرة في نفس المجال.
- **النشرات والتعاميم:** حيث تحتوي هذه النشرات والتعاميم على مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتعليمات التي ترشد جميع الموظفين ومنهم الموظفين الجدد في حالة متابعتها وتنفيذها إلى سبل العمل وآليات وإجراءات أدائها.

وهناك فوائد لوسائل التدريب السابقة ومن هذه الفوائد ما يلي(1):

- توجيه الجهود والطاقات المتدربين والموظفين الجدد نحو تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية والخطط التنفيذية للمنظمة.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن الدراسات السابقة في العمل بالدراسات والمساعدات الطب النفسية الجديدة، وتحسين نوعية الأداء.
- تحسين وتطوير المهارات والقدرات في زيادة الخبرات والتقنيات ومعارف الموظف أو المدير لأداء مهامه وواجباته بكفاءة عالية.
- تفتيق الطاقات الفكرية وصقل المهارات والمواهب واستخراج كوامن الإبداع لدى الموظفين المبدعين في تحسين الأداء الوظيفي وليساهموا في التطوير والتحسين والتجديد وعلاج المشاكل.
- رفع الروح المعنوية للموظفين والتركيز على الثناء على ما يقومون به من جهد لتطوير العمل وإشعارهم بتقدير الإدارة لهم واهتمامها بهم.

مزايا تطبيق التدريب الداخلي:

- أهم مزايا نظام التدريب على رأس العمل، الفوائد الواضحة التي يمكن أن تعود على الأفراد والهيئات أو المنظمات التي تقوم باستخدام هذا النظام(2):

(1) محمد عبدالغني حسن هلال، موسوعة التدريب مهارات تطوير الأداء التدريبي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2003م، ص21.

(2) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الأداء، مصر، 1999م، ص18.

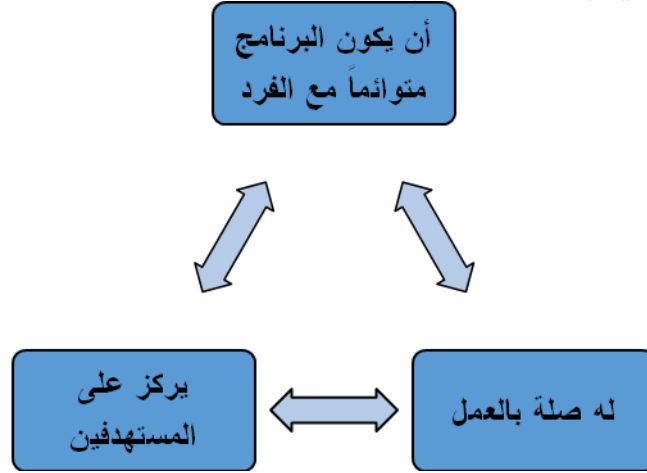
1. لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تجهيزات وأدوات ومعدات خاصة، فغالباً ما يتم الاعتماد على ما هو موجود ومتاح فعلاً.
 2. ليس هناك مساحة أو مسافة زمنية بين تعلم المهارة وتطبيقها، حيث يقوم المستهدف بالتدريب أثناء العمل بنقل ما يتعلمه من مهارات إلى مجال التطبيق والعمل الفعلي.
 3. يساهم الأفراد المستهدفون بالتدريب على رأس العمل إلى حد ما في تكاليف تدريبهم أو على الأقل يخفضون هذه التكاليف، وذلك من خلال المنتجات أو الخدمات التي يقدمها أثناء التدريب.
 4. غالباً ما يكون الفرد المستهدف بالتدريب أثناء العمل هو عضو منتج اقتصادياً حيث إنه يتلقى راتباً أثناء التدريب.
 5. يشعر الفرد بالراحة والطمأنينة أثناء التدريب حيث أنه سوف يكون أحد العاملين الأساسيين، مع فريق العمل الذي يتدرب معه بعد انتهاء التدريب.
 6. هناك حافز طبيعي يمثل دافعاً للمستهدف بالتدريب وهو أنه يعمل في موقف فعلي واضح ومحدد النتائج وليس مستقبلي غامض.
 7. يعطي التدريب على رأس العمل عندما يمتد لفترة مناسبة لأن يمر المستهدف بالظروف العادية وغير العادية والطارئة والاستثنائية التي يمكن أن تصادفه أثناء العمل، وتكون لديه بدائل مختلفة اكتسبها من الممارسة الفعلية لمواجهة مثل هذه الظروف.
- المقصود بالمهام هو مجموعة الأنشطة المطلوبة لإنجاز المسؤولية الملقاة على عاتق المستهدف بالتدريب، وكل مهمة من هذه المهام تحتاج إلى مهارة أو مجموعة من المهارات الخاصة بكل مهمة، والتي قد تتطابق مع بعض المهام الأخرى.
- ومن الطبيعي أن هذه المهارات تلازمها المعرفة المنشئة أو المهينة لممارسة تلك المهارات، وتحتاج كل وظيفة للمهارة والمعرفة التي يتم اكتسابها بواسطة نموذج مؤدي شخصي يستطيع القيام بهذا العمل بمعدل الكفاءة المطلوب.

وبالنسبة للوظائف الجديدة فإن تحليل المهارات سوف يتضمن التعرف على "المهام، المهارات، المعرفة المطلوبة"، وبالنسبة للوظائف الجديدة يتم الإعداد للتدريب على المهمة بالطريقة الصحيحة والمناسبة، ويشارك في إعداد هذه المهمة أكثر من شخص له صلة بالعمل، وبعد القيام لعدة أشهر من خلال النموذج يتم التأكد والتيقن من أداء المهام من خلال استخدام المعرفة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز المهام طبقاً للمعايير المحددة أو السابق تحديدها⁽¹⁾.

(1) محمد عبدالغني حسن هلال، موسوعة التدريب مهارات تطوير الأداء التدريبي، مرجع سبق ذكره، ص26.

الأهداف الموجهة نحو الأداء:

هناك ثلاث اعتبارات رئيسية يجب أخذها في الاعتبار عند توجيه أي منظمة لبرنامج تدريبي على رأس العمل. كما هو موضح في (الشكل رقم-3)



الشكل 3 الاعتبارات الموجهة للبرنامج التدريبي

والطريقة الأساسية لتحقيق ذلك تكون من خلال تطوير ووضع أهداف موجهة نحو الأداء، فالمستهدف يتعلم بشكل أفضل عندما يكون تقدمه بالخطوات والسرعة الخاصة والمناسبة له سواء أكان سريعاً أم بطيئاً.

وغالباً ما تختلف قدرة بعض المستهدفين في الإلمام بهدف معين في وقت قليل نسبياً، بينما هناك البعض الآخر قد يستهلك وقتاً أطول للإلمام التام بنفس الهدف، والتدريب أثناء العمل يسمح بذلك بشكل أفضل من الفصول الدراسية وتدريب ورش العمل.

والفرد المستهدف بالتدريب أثناء العمل يتعلم بشكل أفضل عندما يستطيع أن يرى تطبيقاً فورياً للمهارات والمعرفة التي يتلقاها في برنامج التدريب، ونستطيع أن نؤكد ذلك عندما نجعل الأهداف التدريبية واقعية بالنسبة لمتطلبات العمل الفعلية، وحيث إن التدريب يحدث في بيئة العمل الواقعية، فمن السهل على المتدرب أن يرى قيمة الهدف وقيمة التدريب ذي صلة وإدراكه إذا كان التدريب في قاعات الدرس التي يعتمد إدراكه فيها غالباً للأمور على قدرته على التخيل والربط بين ما تعلمه نظرياً وما سوف يطبقه عملياً.

ونحن لا نستطيع أن ننكر أن الفرد المستهدف بالتدريب أثناء العمل يتعلم بشكل أفضل عندما يكون التدريب بصورة أكثر تركيزاً عليه، ويكون في بؤرة اهتمام القائم بالتدريب، حيث إنه غالباً ما يطلب منه القيام بعمل أشياء وليس مجرد مشاهدة المعلم والاستماع إليه.

يسعى المدرب الماهر في قاعات التدريب من خلال الأمثلة والحالات العملية والتطبيقات أن يستحضر بيئة العمل للأفراد المشاركين في التدريب أثناء الشرح، ولكن في التدريب أثناء العمل ينتقل المدرب مع الأفراد المستهدفين بالتدريب أو إليهم في مكان عملهم، وهذا يجعل التدريب أكثر واقعية وفائدة للمتدرب.

وعندما يكون التدريب في مكان العمل فإن الأفراد المستهدفين بالتدريب يمكنهم أن يردوا على الفور بأن تدريبهم قابل للتطبيق، فالفرصة متاحة أمامه لاكتساب المعرفة والمهارة اللازمة لاستخدام الأساليب والمعدات التي يستخدمونها في العمل بشكل صحيح وسليم.

والواقع يؤكد تأثير عملية التعليم في مكان العمل واستخدام الأساليب والمعدات الإمكانات المتوافرة عملياً، وذات التأثير الأكبر- والذي لا يمكن أن ينافسه حتى استخدام أفلام الفيديو أو النماذج والمجسمات أو استخدام أقصى طاقة للسمع والبصر في عملية التعلم، فلا شيء يضاهي رؤية المعدة أو لمسها والعمل عليها، وأن يقوم الفرد بعمل الشيء بنفسه، ويمثل ذلك أهم مميزات التدريب أثناء العمل.

ومن العناصر الأساسية التي يمكن تمييز التدريب على رأس العمل بها هو أن المعلم يدير العملية التعليمية بكفاءة أكبر، ويتحقق ذلك من خلال قيامه بالآتي⁽¹⁾:

- وضع الخطة التي سيتبعها لتدريب الأفراد المستهدفين.
- تنظيم الوقت والجهد والإمكانات وتهيئة المناخ اللازم لنجاح عملية التعليم.

(1) وليم ر. تريس، تصميم نظم التدريب، ترجمة، د. سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1984.

- الشرح والتوجيه الدائم للمفاهيم والإجراءات والطرق الصحيحة.
 - المتابعة الدائمة للأداء والسعي إلى التحسين المستمر حتى الوصول إلى الدرجة المطلوبة أو المناسبة من الأداء.
 - الرقابة على الأداء وتحديد أسباب القصور، والوقوف على الأساليب المناسبة لمواجهة هذا القصور والتي غالباً ما تختلف من فرد إلى آخر.
- ولا شك أن الفرصة في التدريب على رأس العمل تكون متاحة ومهيأة للفرد أن يتعلم الأشياء ويقوم بأدائها بالطريقة التي يريدها الرئيس أو المدير، وبالتالي يتحرر من ذلك الجهد المطلوب لإحداث التوافق بين ما يتعلمه في الفصل الدراسي وبين ما سوف ينفذه في العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن الفرصة تصبح مهيأة للفرد وهو يتعلم أن يلبي توقعات الشخص الذي يتعين عليه إرضاءه في العمل.
- ويؤدي وجود موجه أو مدير ذي كفاءة فنية عالية ومتابعة ومراقبة قوية أن يقوم بدور المدرب الفعال، ويؤكد ذلك أن التدريب الفني ليس مجرد تعليم غير ذي صلة بالعمل.
- ومما لا شك فيه أنه لا يوجد شكل واحد للتدريب يتناسب مع كل مثال أو موقف، وذلك حتى بالنسبة للتدريب على رأس العمل، وبالتالي من الضروري وضع برنامج يصمم ورش العمل وأساليب المحاكاة المختلفة، وقد يحتاج الأمر في بعض الأحيان أن يكون هناك جزء من التدريب على رأس العمل في الفصل الدراسي، وفي هذه الحالة يجب مراعاة مراحل التدريب والتنسيق فيما بينها، وقد يكون من الضروري البدء بتحديد البرنامج التعليمي لإعطاء الفرد المستهدف بالتدريب أساساً تعليمياً قوياً.
- 2. التدريب الخارجي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً وجماعات خارج الدولة، وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الأسرة الدولية في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات

المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي يضطر معه الدول النامية إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري.

التدريب في ضوء احتياجات الأفراد، ويقسم إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:

1. **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله.

2. **التدريب الفردي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاد إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

3. **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

التدريب في ضوء احتياجات العمل، ويقسم إلى ثلاثة أنواع⁽²⁾:

1. **التدريب السابق:** هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

2. **التدريب التوجيهي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي، ومن خلال هذا النوع من التدريب يتم نقل الموظف إلى عدة أقسام في العمل لأخذ فكرة وتجربة الأداء.

1)Nigro, Felix, and Nigro, Iloyd G. The New Publiv Personnel Administation, (Ilinios, F.E. Peacock Publishing. INC) 1978.

(2) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الأداء، مصر، 1999م، ص69.

- 3. التدريب أثناء العمل:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عمله أو وظيفته، ويحصل عليه من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل، ولهذا النوع من التدريب مزايا أهمها:
- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
 - يستخدم المواد والآلات التي يستخدمها فعلاً بعد فترة التدريب.
 - يتعلم في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به.
 - يتبع نفس النظم والإجراءات، ويندمج خلال فترة تعليمه مع زملائه ورؤسائه.
 - ينتج فعلاً أثناء فترة التدريب، وبذلك يغطي بعض تكاليف تدريبه.

ثانياً: أساليب التدريب

تتعاون أساليب ممارسة التدريب على فهم الموضوع وتحقيق التفاعلات اللازمة والتغييرات المطلوبة في الاتجاهات والتطور المتوقع لسلوك المتدرب واختيار طريقة التدريب المناسبة لنجاح عملية التدريب وتحقيقه لأهدافه بفاعلية وكفاءة، وأساليب التدريب متعددة، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب على مجموعة من الاعتبارات والمبادئ منها⁽¹⁾:

1. يختلف أسلوب التدريب باختلاف الهدف منه فالبرامج الهادفة مثلاً إلى زيادة المهارة الفنية أو تجنب مخاطر العمل تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة لتنمية الاتجاهات.
2. يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل، فالأساليب التي تستخدم في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية يختلف عن الأساليب المستخدمة في تدريب الفنيين والمهنيين.
3. يختلف أسلوب التدريب باختلاف المستوى الوظيفي.

(1) علي محمد عبدالوهاب، الأسس النظرية لمتابعة وتقييم نشاط التدريب: نظرة متكاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي للتدريب الإداري في الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس، 1976م.

4. يختلف أسلوب التدريب باختلاف محتويات البرنامج التدريبي

5. يختلف أسلوب التدريب تبعاً لعدد المتدربين والظروف المادية.

ومن أهم هذه الأساليب التدريبية:

1. المحاضرات:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ولا زال يستخدم حتى يومنا هذا على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب، ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

وإذا كانت المحاضرة أسلوباً مملاً أحياناً إلا أن ذلك لا يرجع إلى نقص المشاركة من جانب الدارسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه. وهناك كثير من العوامل التي تؤثر على درجة المحاضرة كأسلوب للتدريب يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها، ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما زادت معرفته بموضوع المحاضرة بالمقارنة بدرجة معرفة الدارسين أنفسهم كلما أدى ذلك إلى صلاحية هذا الأسلوب التدريبي، والعكس صحيح.

ب. حجم جماعة الدارسين، يمكن القول إنه كلما زاد عدد الدارسين كلما كان أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأمثل، وعموماً فإنه لا يوجد عدد معين لحجم الجماعة بحيث يمكن تبرير استخدام هذا الأسلوب، إلا أن العرف قد جرى على استخدام هذا الأسلوب، إلا أن العرف قد جرى على استخدام المحاضرة إذا زاد عدد المتدربين عن عشرين متدرباً.

ج. عنصر الوقت، يتميز أسلوب المحاضرة بإمكانية معالجة المفاهيم والقواعد والحقائق في وقت قصير نسبياً بالقياس بباقي طرق التدريب، وعليه فكلما كان ذلك تبريراً لاستخدام المحاضرة.

د. مدى توافر المادة العلمية، يمكن القول بصفة عامة أنه كلما أتيح بعد المحاضرة مادة مكتوبة للدارسين كلما أمكن الاعتماد على هذا الأسلوب.

ه. نوعية المعلومات، تدل معظم المؤشرات على أن الحقائق والمعلومات الوصفية يمكن تعلمها بطريقة الاستيعاب المباشر من الدارس في حين أن تعلم جوانب السلوك البشري عموماً يمكن تعلمها من خلال المشاركة وعلى ذلك فإن النوع الأول من المعلومات قد يفضل فيه الاعتماد على أسلوب المحاضرة.

و. ضرورة استخدام الوسائل السمعية والبصرية لجذب انتباه الطلاب، بشرط أن تكون الأمثلة الواردة في السؤال مدعمة بالإحصاءات والمقارنات والوثائق.

ز. العمل في بيئة متنقلة غير رسمية، هناك العديد من طرق الاتصال والاتصالات المعرفية المختلفة بين المحاضرين والطلاب.

وبصرف النظر عن الاتفاق على استخدام المحاضرة كأسلوب تدريبي أو عدم الاتفاق على ذلك، فإنه يجدر بنا الإشارة إلى مزايا هذا الأسلوب وعيوبه حتى يمكن المفاضلة بينها وبين غيرها من الأساليب، ومن مزايا أسلوب المحاضرة ما يلي:

- أنها طريقة مباشرة في توصيل المعلومات إلى الدارسين.
- أنها أسلوب أكثر وضوحاً، بحيث يمكن أحكام الرقابة بمعرفة المدرب أو المحاضر.

- أنها تستغرق القليل من الوقت.
- طالما وصل صوت المتحدث إلى الجمهور فلا علاقة له بالموقع أو بعدد الطلاب، كما أنه يأخذ في الاعتبار المستويات المختلفة للطلاب، ويمكن أيضاً دمج مع طرق أخرى واستخدامها في أي مرحلة من مرحلة التدريب.

عيوب المحاضرة:

لأنها عبء على المدرب، فهو الشخص الذي يقوم بإعداد وتقديم المواد، ولا يشارك فيها أحد، ودور المتدرب يقتصر على الاستماع، ومن الواضح أن هناك نقص في

تبادل المواد والأفكار بين المتدرب والمدرّب، ويمكن التغلب على بعض هذه العيوب إذا أتاح المحاضر فرصة في نهاية الجلسة التدريبية لكل من يريد المناقشة أو إحداث المشاركة عن طريق طرح بعض الأسئلة أو الاختبارات.

2. الدراسات الميدانية أو الزيارات الميدانية:

وبهذه الطريقة، تتعامل مجموعة المتدربين مع موضوعاتها البحثية، مما يسمح لأعضائها باستخدام معارفهم وخبراتهم المهنية في مجالاتهم الوظيفية للدراسة والبحث، وبالتالي إعطاء المتدربين الفرصة لممارسة أنفسهم والبحث عن مشاكل⁽¹⁾، استخدم الأساليب العلمية للكشف عنها وإيجاد الحلول البديلة التي يمكن مقارنتها قبل اختيار الحل المناسب، وتعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراستها على الطبيعة لكي:

أ. يراقب عملية ونتائج التغييرات في المواقف المختلفة.

ب. تجربة بعض الملاحظات، ولكي تكون هذه الطريقة فعالة يجب اتباع النقاط التالية:

- الإعداد المسبق لخطة الدراسة
- اطلب من المتدربين إعداد تقرير بحثي ميداني حول موضوع الزيارة أو المشكلات التي تم العثور عليها والنتائج التي تم الحصول عليها والمقترحات المقدمة.

- مناقشة كل تقرير يقدمه المتدرب أمام المتدربين الآخرين من أجل:

● توضيح المقاييس والمعايير اللازمة لأداء العمل.

● كشف مشاكل خطوات تنفيذ العمل وأسبابها.

● الوقوف على نتائج الملاحظة المباشرة.

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، الأردن، 2010، ص243.

من خلال هذه الزيارة الميدانية ونتائجها يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- نوع واحد.
 - تزويد الطلاب بتجربة حقيقية.
 - تغيير أو تطوير الخبرة السابقة.
 - ربط معلوماته بالواقع بطريقة عملية.
- يعتمد نجاح هذه الطريقة على الجهود المبذولة لإعدادها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها على أساس علمي سليم.

3. مجموعة المناقشة.

طريقة لتطوير التفكير الشخصي من خلال اجتماعات مع أشخاص مدربين تدريباً خاصاً، وتبادل وجهات النظر حول المشكلات الاجتماعية الفردية أو الجماعية، واقتراح حلول بديلة، واكتساب الخبرة في قيادة الاجتماعات، ومن أهم أنواع النقاشات وتنظيمها التالي:

- المناقشة التي تعقب المحاضرة.
 - المناقشة بطريقة المجموعات.
 - المناقشة بطريقة مجموعة من الخبراء والمتخصصين.
- وتعد تنمية مهارات وقدرات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية والتنمية من أهم أساليب ومزايا هذا الأسلوب، حيث يساعد على إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار وطرحها للمناقشة وتشجيع التفكير الذاتي.
- ومن أهم عيوب جماعة المناقشة إن تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام الطريقة لا يمكن أن يتم بدون قيادة خبيرة، فيجب أن يتوافر لدى منسق فريق الحوار فهم متعمق لموضوع المناقشة، كما يجب أن يكون قادراً على التعامل مع المقدمين، بالإضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

4. المؤتمرات:

يتم استخدامه دائماً وبشكل رئيسي في مجال تطوير القيادة التنفيذية لأنه فن المفاوضة الجماعية الرسمية من خلال الاجتماعات التي تسمح للأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة والمسؤولية بإجراء بحث محدد ضمن نطاقه، وتحدث اجتماعات عمل الأعضاء وتطويرهم تلقائياً بسبب الوسائل والأساليب المستخدمة في الاجتماع وفي أبحاثهم⁽¹⁾.

يرتكز دور المؤتمرات البحثية على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

- تبادل الخبرات بين أطراف المشكلة محل البحث في المؤتمر وينمي لدى جماعة المؤتمر القدرة على الدراسة والتشخيص الدقيق للمشكلة، ومن ثم الوصول إلى بدائل حلول واقعية ممكنة التطبيق.
- تكمن الكثير من التجارب والخبرات الهامة في عقول العاملين في ميدان عمل معين، وهي غالباً مصدر الحقائق والمعلومات اللازمة لتشخيص المشاكل المعروضة على المؤتمر في هذا الميدان.
- إن الأفراد المعنيين بأمر المشكلة ليسوا أقدر الأفراد على الفهم الحقيقي لمعنى الظواهر التي يكشف عنها البحث، وبالتالي عليهم اختيار الفروض والبدائل والحلول الممكنة التطبيق.
- يتميز أسلوب المؤتمرات بالعديد من المزايا حيث يساعد المتدربين أو المجموعة على اكتشاف العديد من الحلول التي من الممكن تطبيقها واقعياً ومن أهمها⁽²⁾:
- إتاحة المجال لزيادة فاعلية الاتصالات بين المنظمات المشتركة، وبذلك تتاح الفرصة لكل منظمة لدراسة عمل المنظمات الأخرى التي تعمل في مجال موضوع المؤتمر، والتفهم العميق لما يعترضها من مشاكل وعقبات.

(1) نجم عبدالله العزاوي، عباس أرزقي عباس الحميدي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 151.
(2) علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981م، ص 66.

- يمهّد المؤتمر الطريق للتعاون في إيجاد الحلول بين الأطراف المعنية بالموضوع نتيجة لاشتراك أعضاء المؤتمر في دراسة وبحث احتياجات المجتمع الذي يعيشون فيه، وربما يؤدي بهم إلى الإحساس بالتوحد مع الموضوع الذي يبحثه المؤتمر.

عيوب المؤتمرات:

- عدم توافر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.
- تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً مسبقاً في شكل قراءات محددة وتفكير ودراسة.
- تحتاج إلى وقت كبير.
- قلة عدد المشاركين.
- يتطلب اتفاق المشاركين من حيث مستوى الثقافة والنضج والدافعية.

5. دراسة حالة:

هي عبارة عن وسيلة لعكس العملية الإدارية بشكل ديناميكي وشامل، فإذا كانت الحالة قصيرة فيتم توزيع كل طالب من قبل الشخص المسؤول عن الحالة ودراستها بشكل منفصل، وإذا كانت الحالة مطولة، يقسم القائد المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تتكون من (5-8) أفراد يتلقون المؤشرات والتعليمات وتحليلها واستخراجها قبل بدء القضية بساعة أو ساعتين مما يؤدي إلى التقييم أو الحكم أو الموافقة في هذا الشأن على أن تكون مرحلة البحث كما هو موضح أدناه⁽¹⁾:

- إعداد المشرف الحالة (تقرير الحالة).
- قراءتها أمام المتدربين (تحليل الحالة).
- قيام المتدربين بعدد الأجوبة (تحليل الحالة).
- المناقشة والوصول إلى رأي مشترك (مناقشة الحالة).

(1) نضال محمد سعيد، مدخل إلى العملية التدريبية: المفهوم والممارسة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 18 نيسان، 1982م، ص 14

تعتمد هذه الطريقة على دراسة بعض الحالات والمشكلات التي تتطلب البحث والمزيد من البحث للوصول إلى أفضل الحلول والنتائج، لا تقتصر دراسة الحالة على المتدربين والمدرّبين، بل تمتد إلى جميع الأشخاص المرتبطين بالمشكلة، حتى يروا حالات أخرى مماثلة تتعلق بدول أخرى تستفيد من التجربة، وأخيراً الوصول إلى رأي مشترك بين الجميع يعتبر تدريب جماعي واحد من الأساليب.

مزايا دراسة الحالات:

- المشاركة من قبل الدارسين.
- واقعية الحالة أو المشكلة.
- انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.
- التفكير المنظم.
- الاحتفاظ بالتركيز.
- تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير والإدراك والحديث والإصغاء.
- أكثر الطرائق متعة وتشويقاً.

عيوب دراسة الحالات:

- تستغرق وقتاً طويلاً.
- أسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة العدد من الدارسين.
- مثالية الحلول.
- عدم الموضوعية في الحلول.
- الاستخفاف بالحالة لمعرفة أنهم أنها قد لا تمثل واقعاً حقيقياً.
- تحتاج إلى تركيز عالٍ.

6. الندوات:

تتضمن هذه الطريقة اجتماعاً منظماً لمجموعة من الأفراد المدربين الذين لديهم هدف تعليمي محدد، لتبادل الخبرات والبيانات والمعلومات والحقائق والآراء، بطريقة متفق عليها للحوار أو المناقشة حول قضايا محددة للوصول إلى مجموعة النتائج والتوصيات، كما تستخدم ندوات القيادة لتقديم النظريات والمفاهيم الحديثة للعلوم الإدارية، بهدف تنمية القدرات الإدارية للأعضاء وتمكينهم من التعبير عن آرائهم حول العقبات والمشاكل التي تواجههم في الممارسة وفق هذه النظريات والمفاهيم⁽¹⁾.

وفي الحالتين تعتبر الندوة مصدراً أساسياً للمعلومات العلمية والعملية التي تزيد من عمق وشمول الدراسات في لجان المؤتمر، وتسمح بدرجة أعلى من المشاركة والفاعلية من جانب المتدربين في العملية التدريبية عن طريق:

- تشجيع التفكير الجماعي.

- قيادة موجهة لمناقشة حرة.

وفي الوقت الحاضر أصبح للندوات دوراً هاماً في التنمية الإدارية وخاصة إذا تميزت الندوة بما يلي⁽²⁾:

- الاختيار السليم للمتحدثين المتخصصين في موضوع الندوة.

- عقد لقاء قبل الندوة بين المتحدثين يتناول ما يلي:

• تبادل الآراء والاتفاق على إدارة الندوة.

• تحديد عناصر الموضوع، وتقسيم الوقت بين المتحدثين.

• تحديد مدير الندوة له دوره في ربط المفاهيم والأفكار والمعلومات للمتحدثين.

- تعدد المتحدثين في الندوة ضمان لنجاحها، ولكن بصورة تضمن التنسيق بين الكم والوقت المخصص للموضوع.

(1) علي محمد عبدالوهاب، مرجع سبق ذكره، معهد الإدارة العامة، 1981م، ص80.
(2) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989، ص477.

- إعادة نسخ للمحاضرات توزع على المتدربين قبل أو بعد المحاضرة حتى تكون مرجعاً للمتدربين مستقبلاً.

تهدف هذه الطريقة إلى تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متقدمة وإحداث تغييرات في آرائه واتجاهات وتفكيره، ولكنها تفتقر إلى المهارات أو التغييرات في أنماط سلوكه التي يحبها المتدرب مثل المؤتمرات والندوات البحثية.

مزايا الندوات:

- إعطاء الفرصة المناسبة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي سيتم بحثها تتناسب مع احتياجاتهم.

- بعض الشخصيات من الأفضل عمل مقابلة معهم، على أن يطلب منها القيام بإلقاء محاضرة موضوع النقاش.

- إعداد بسيط قبل مقابلة الشخص وخاصةً أنه يعتبر ذي خبرة في مجال موضوع النقاش.

- المقابلة تتسم بالمرونة، حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستتم مقابلته أن يتوسع في الموضوع، أو أن يوضح بعض النقاط، أو أن يعطي أمثلة.

عيوب الندوات:

- لا تساعد على توفير معلومات تفصيلية، حيث تفضل الإجابة القصيرة المباشرة.

- عدم وجود ضمان لتقديم المعلومات بشكل مرتب ومنظم يسهل معه فهمها.

- عادةً تشمل أسئلة المتدربين موضوع التدريب بشكل سطحي، أو تركز على

جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع.

7. تمثيل الأدوار:

عبارة عن تمثيل موقف معين عن مشكلة معينة، قد تحدث في الحياة اليومية، حيث يقوم المدرب بطلب تمثيل أدوار أشخاص معينين من المتدربين، وأن يتخذوا السلوك والتصرف المناسب لو كانوا في نفس الموقف فعلاً⁽¹⁾.

وقد استخدم أسلوب تمثيل الأدوار على شكل الدراما النفسية أو الدراما الاجتماعية، أما بالنسبة للدراما النفسية فكان أول من أوجدها وطبقها هو الطبيب النفسي "مورينو" في حوالي عام 1910م، في فيينا كوسيلة للعلاج النفسي لحل مشكلات التكيف والتوافق، وقد قدم مورينو إلى الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل الثلاثينات، حيث انتشر استعمال هذا الأسلوب هناك، تم استخدام هذا الأسلوب في التدريب الإداري عام 1933م، وكان مورينو يعتقد أنه من الممكن معالجة مشكلات الفرد العاطفية عن طريق قيام هؤلاء الأفراد بتمثيل مشكلاتهم مناقشتها وتحليلها ومحاولة إيجاد حلول ملائمة لها.

ويشكل باقي أعضاء المجموعة المشاهدين، وبعد انتهاء الأفراد من القيام بأدوارهم يقوم الأفراد الذين قاموا بالتمثيل بالتحدث عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار وكيف استجاب كل منهم لسلوك الآخرين، ثم تتولى الجماعة المشاهدة والقائمون بالتمثيل بمناقشة وتحليل المحادثة وكيفية أداء اللاعبين لأدوارهم وإظهار نقاط القوة والضعف في كل منها، ثم الكشف عن الأسباب التي دفعت كل منهم إلى قول ما دار في المحادثة وتوضيح الفروق في الاتجاهات وتحليل المشاعر التي تكمن خلف ملاحظات كل فرد، وفي ضوء الحوار المثمر بين أفراد المجموعة يصبح من السهل تشخيص المشكلة وإيجاد الحلول الملائمة لها.

وهناك عدة مزايا بارزة لأسلوب تمثيل الأدوار تحفز على استخدامه كأسلوب

تدريبي ومن هذه المزايا ما يلي:

أ. التعلم بالممارسة:

(1) علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970م، ص45.

إن هذا الأسلوب يمكن المتدربين من تطبيق المبادئ التي تعلموها، وبالتالي اكتشاف الفرق بين النظرية والتطبيق، ذلك لأنهم تعايشوا مع المواقف ولم يكتفوا بالاستماع إليها في محاضرات، أو مناقشات فقط، بل اندمجوا فيها نفسياً وانفعلوا معها عاطفياً.

ب. تطوير المهارات:

يعتبر هذا الأسلوب عاملاً مساعداً في تنمية وتحسين مهارات وقدرات المتدربين بمواجهة مواقف الحياة العملية المختلفة، لأن المتدربين يتصرفون وكأنهم يؤدون أدوارهم في أعمالهم اليومية العادية.

ج. التخلص من التوتر الانفعالي:

ففي تمثل الدور يمكن أن ينفس الفرد عن انفعالاته، وبذلك يتخلص مما قد يلحق به من توتر⁽¹⁾.

د. تعديل الاتجاهات:

فما دام الفرد يتخلص من التوتر الانفعالي ويعبر عن آرائه وينمي مهارته في تكوين العلاقات الإنسانية فلا بد وأن تتضافر جميع هذه النواحي لكي تساعد على تعديل اتجاهاته إلى ما هو أفضل.

هـ. التعلم كيف يصبح الفرد حساساً للآخرين:

فيتفهم سلوكهم واتجاهاتهم والأسباب وراء تصرفاتهم وخاصة في حالات التمثيل المتبادل وانعكاس الأدوار، فقد يتفهم المدير على سبيل المثال الدوافع وراء مطالب المرؤوس، ويتعرف المرؤوس على الضغوط التي جعلت المدير يرفض مطالبه، ثم إن المتدرب يكتسب من التمثيلية نظرة تحليلية لسلوكه الخاص، وخاصة إذا سجلت التمثيلية بالفيديو وعرضت عليه، فيفحص نقاط الضعف والقوة في سلوكه، ويتعرف على قيمة مشاعره

(1) مختار حمزة، رسمية علي خليل، السلوك الإداري، دار المجمع العلمي، جدة، 1978م.

وأفكاره، ويتعلم أن التصرفات التي يمارسها تتأثر بهذه القيم والمشاعر، الأمر الذي لا يتيح له بحثه في الحياة اليومية لانشغاله أو ضيق وقته أو عدم التنبه له⁽¹⁾.

و. تنمية الكفايات الإشرافية:

إن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للرئيس لكي يتقمص دور المروّوس وقد يحمله هذا لأول مرة على أن يصبح أكثر تقديراً لمواقف مروّوسيه، وأكثر استعداداً لقبول وجهات نظرهم، بسبب الخبرة التي يمر بها وهو متقمص شخصياتهم وأدوارهم في المواقف الصعبة⁽²⁾.

ز. أسلوب تمثيل الأدوار:

يُمكن أسلوب تمثيل الأدوار من النقد البناء والمثمر لأداء وسلوك المشرفين داخل المنظمات الإدارية.

ح. أداء الدور:

إن أداء الدور كأسلوب تدريبي له القدرة على إبراز صور حقيقية عن السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية مما لا يتوفر في استخدام الأساليب التقليدية الأخرى.

ط. نتائج الأسلوب:

وأخيراً فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة إذا أحسن استخدامه، وبالرغم من المميزات السابقة الذكر إلا أن أسلوب تمثيل الأدوار لا يخلو من عيوب نذكر منها ما يلي:

- إن أثر هذا الأسلوب يتسم بالنسبية، لأن تأثيرها لا يتحقق بنسب واحدة بين مختلف الجماعات لاختلافهم في الفروق الفردية، وتكوين الشخصية والاتجاهات والثقافة⁽³⁾.

(1) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981م، ص141.

(2) حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين نظرية التطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976م، ص212.

(3) خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري، دار الهنا للطباعة، بغداد، 1981م، ص49.

- إن فاعلية هذا النوع من التدريب أقل فاعلية لأنه يتم بطريقة مسرحية فلا يشعر المتدربون بجديته أو أهميته في تنمية قدراتهم.
- يتطلب قيادة على جانب كبير من المقدرة والكفاية في الإعداد أو التحضير المكثف والدقيق لتمثيل الحالة، لكي تعلق في أذهان لاعبي الأدوار وأكثر تصويراً للواقع.
- إن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحراج بعض المشتركين الخجولين أو الذين لا يتقبلون النقد.

ومن عيوب تمثيل الأدوار:

- يستغرق تمثيل الأدوار وقتاً طويلاً، فيأخذ وقتاً من الوقت المحدد للتدريب.
- قد يشعر المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات في أثناء تمثيلهم للدور قد تسبب لهم الإحباط.
- عدم واقعية الأدوار التي يتم تمثيلها في كثير من الأحيان.

8. أسلوب التدريب العملي⁽¹⁾:

يعد من أهم الأساليب التدريبية وأعظمها أثراً في تنمية مهارة المتدربين، ويتم هذا النوع بعدة طرق حسب موضوع التدريب وطبيعته مثل التدريب على استخدام الأدوات والأجهزة بما في ذلك الأجهزة العلمية والتجارب والآلات والماكينات والأجهزة الخاصة بالتعليم.

ويتم ذلك إما في المراكز التدريبية المجهزة بالمعامل والورش المعدة أو المصانع والبنوك ووحدات الإنتاج المستعدة لذلك، كما يشمل التدريب على استخدام وتداول الأدوات والوسائل، فضلاً عن التدريب على إنتاج بعض معينات التدريس على أن تتم هذه العمليات تحت إشراف خبراء بهذه الأعمال.

(1) صلاح عون الله، المدخل النظامي للتدريب والتنمية في الخدمة، الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1978م، العدد 21، ص11.

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في التدريب صغير الحجم.

ويقوم المدرب في هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكتسب المهارات وأكثر من الطرق النظرية.

يشير العرض العملي إلى نشاط يقوم به مدرب أو خبير أو أحد مفكري الصناعة لهذا النشاط، والغرض منه هو توضيح كيفية إكمال وظيفة أو مجموعة من المهارات للمتدرب بطريقة علمية، وتستخدم هذه الطريقة للطلاب لتوضيح كيفية تطبيق بعض الأفكار أو المفاهيم النظرية على مواقف فعلية، حتى يتمكن الطلاب من إعادة تنفيذ العرض في ظل نفس الظروف.

وتعتبر هذه الطريقة بياناً عملياً أمام الطلاب، ويتم تنفيذ هذا النوع من التدريب في مراكز التدريب المجهزة بهذه الآلات أو في الورش والمصانع ووحدات الإنتاج المختلفة، وهناك أنواع أخرى من التدريب العملي، أي التدريب في الموقع على إدارة التعلم أو استخدام أساليب التدريس الجيدة.

ومن أهم مميزاتها إتاحة الفرصة لتثبيت المعلومات والمهارات لدى المتدربين.

ويعاب عليها أنه طريقة مكلفة، إلى جانب عدم توافر المدربين الذين يمكنهم القيام بذلك مع تزايد أعداد المدربين.

9. أسلوب التدريب المصغر⁽¹⁾.

يعتبر أسلوب التدريس المصغر من الأساليب الفنية الحديثة نسبياً والمستخدمة في برامج إعداد وتدريب المعلمين، ويقتصر على المستوى المحلي أي للمعلمين المنوط بهم

(1) عبد الباري درة، التدريب الإداري، بيئته، أسسه واقتراضاته الفكرية، المجلة العربية للإدارة، 1979م، ص 63.

تنفيذ المناهج والكتب المطورة، ويمكن تعريف التدريس المصغر بأنه موقف تدريسي بسيط يتم في وقت قصير وعلى عدد محدود من الدارسين.

عرض الدرس بالفيديو وغالباً ما يكون هناك استمارة ملاحظة توزع على المتدربين لإبداء آرائهم في عناصر الجزء الذي تم تدريسه ليكون دليلاً للمناقشة في نهاية العرض.

واصطلاح التدريس المصغر يستخدم على مستويين، وهما كما يرى "جنسن" أولهما عام يشمل مختلف أشكال التدريس المكثفة، وثانيهما خاص ويشمل نوعي التدريس لطلاب حقيقيين وهذا ما يسمى بالتدريس المصغر، والتدريس للزملاء الذين يلعبون دور طلاب وهو ما يطلق عليه بالتمثيل المصغر.

وبالرغم من هذه التفرقة فإن اصطلاح التدريس المصغر يطلق على المستوى العام أي للدلالة على مختلف أشكال التدريب التربوي المكثفة سواء من حيث المهارات التي يتم التدريب عليها أو من حيث الزمن الذي يتم فيه هذا التدريب أو من حيث الدارسين الذين يتم تدريبهم في المرة الواحدة.

ويعتبر أسلوب التدريس المصغر من الأساليب الشائعة في التدريب خصوصاً في المجالات المرتبطة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم، ويلعب التدريس المصغر دوراً مهماً في تدريب المعلمين على مهارات التدريس العملية، حيث يعتمد أولاً وقبل كل شيء على مشاهدة المعلم المتدرب لنفسه عن طريق التسجيل الصوتي المرئي الذي نقده لنفسه، وهو إطار صالح جداً للتربية المستمرة مدى الحياة⁽¹⁾.

ويتلخص أسلوب الدروس الصغيرة في أن المتدرب يقوم بإعداد درس صغير يهدف إلى إتقان مهارة معينة، ثم يقوم بتطبيقه على مجموعة من التلاميذ داخل الفصل

(1) حسن أحمد الطعناني، التدريب، مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002م، ص68.

وبمصاحبة بعض زملائه المعلمين المتدربين، ويسجل الدرس أثناء تقديمه على شريط فيديو وذلك لإعادة التسجيل والشرح لتقويم طريقة العرض بهذا الدرس.

وبهذا يمكن للمعلم تقويم نفسه ثم يستمع إلى تعليقات ومقترحات زملائه وأساتذته المدربين، وبذلك يمكن تحديد نواحي القصور والقوة في أسلوب تدريسه، ويمكن إعادة الدرس مرة أخرى على مجموعات أخرى من التلاميذ حتى يتحقق من إتقانه للمهارة أو الأسلوب الذي تدرب عليه.

وأسلوب التدريس المصغر من الأساليب التي تعتمد على تقسيم العمل التعليمي على عدة مواقف صغيرة يقوم بها المتدرب بنفسه ويتم تصويرها بكاميرات الفيديو أو أدوات التسجيل حتى يتسنى للمتدرب الوقوف على أخطائه فيتجنبها في المرات القادمة حتى يستطيع الوصول إلى درجة الإتقان المطلوبة.

وسمي التعليم المصغر مصغراً لأنه لقاء تعليمي مصغر ولمدة قصيرة من الوقت بين (4-20) دقيقة، ومجموعة صغيرة من التلاميذ من (3-10)، ويركز على مهارة تعليمية محددة، ويستعمل التسجيل المرئي لتقديم التغذية الراجعة الفورية بعد المشاهدة وفي ضوءها ينظم المعلم الدرس ويعاد تعليمه لمجموعة أخرى من التلاميذ⁽¹⁾.

10. أسلوب ورش العمل:

إن لفظ وتعبير ورش العمل مكاناً دائماً حيث يستطيع المتدربون أن يعملوا في مهام محددة تحت إشراف المشرفين وورشة العمل بمثابة محاولة لخلق ظروف عملية تطبيقية بغرض تزويد المشاركين بالمعلومات والتعليمات التي تم تجهيزها في المؤسسة وينبغي أن يتم تنظيم العمل في منطقة هادئة مع توافر الإمكانيات وتوفير ظروف سهلة للوصول إلى مصادر جيدة للمعلومات بشكل يؤدي إلى إنجاح الورشة.

(1) حنان معوض، عبدالحليم صلاح الدين، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشرة التوزيع، القاهرة، 2003م، ص109.

ويتم العمل في الورش التعليمية على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها أو المجموعات بدراسة مشكلة معينة، ويقوم كل فرد فيها بدراسة جانب من جوانبها، ويتم العمل بأسلوب ديموقراطي، ويسفر هذا العمل عن إنتاج معين.

كما تعتبر الورشة الدراسية أيضاً من أهم أساليب التدريب المعلمين أثناء الخدمة، وفيها يحضر المعلمون إلى مراكز التدريب وقد أعد كل منهم قائمة بالمشكلات المدرسية ليتم بحثها مع مجموعة متنوعة من رجال التربية من المعلمين وموجهين ورجال إدارة وواضعي مناهج، وعادة ما يشرف على الورش الدراسية أساتذة متخصصون يأخذون بيد أعضاء الورشة الدراسية لحل مشاكلهم، ويميل أسلوب الورشة الدراسية إلى إلقاء مجموعات عمل صغيرة، وتكلف كل مجموعة بدراسة مشكلة معينة دراسة علمية دقيقة، تحت قيادة أحد المتدربين الذي ينتخبه زملاؤه، وغالباً ما يكلف المتدربون بالخروج إلى مواقع خارج مركز التدريب لجمع البيانات والإحصاءات التي تكلفه به المجموعة أو التوجه إلى مكتبة مركز التدريب أو أي جهة أو مصدر معلومات تتفق عليه المجموعة.

وتعتبر الورش الدراسية مجالاً خصباً لتكوين الاتجاهات المطلوبة لدى المتدربين وإكسابهم سلوكيات محمودة، فهم يعتمدون في عملهم في الورش الدراسية بقدر ما هو تدريب وتعويد على أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تعاونية.

وفي هذا الأسلوب لا يحدد برنامج تدريبي مسبق إنما يحدد البرنامج وأنواع النشاط بناءً على رغبات واحتياجات المعلمين المتدربين التي ترى أن المتدربين يجب أن يقرروا ماذا أو كيف يريدون أن يتعلموا.

وهذا الأسلوب مفيد في التدريب على العمل الجماعي، حيث يتعاون مجموعة من المتدربين لحل مشكلة ما بحيث تقوم المجموعة بدراسة المشكلة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها، وهذا يتيح مجالاً للتفكير الجماعي يستهدف تطبيق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات التعليمية الناتجة من خبرات المعلمين⁽¹⁾.

(1) خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري، دار الهنا للطباعة، بغداد، 1981م، ص82.

وينظر إلى أسلوب الورش التعليمية على أنها تدريب لإكساب مهارات وأساليب معينة تساعد على الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين في مجال التربية والتعليم حاضراً أو مستقبلاً.

كما يشير بعض الباحثين إلى أسلوب الورش التعليمية على أنه نشاط تربوي منظم هدفه حل المشكلات الخاصة بالمعلمين لرفع مستوى كفاياتهم المهنية وبالتالي تحسين الأداء بما يضمن رفع مستوى عملية التعليم والتعلم.

ويعد أيضاً من الأساليب الفعالة في تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين وفيه يتم توزيع موضوعات الدراسة على مجموعات بحيث تقوم المجموعة كلها بمناقشتها أو تقوم المجموعات بدراسة مشكلة معينة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها.

قد يكون العمل في هذه الورش آلياً يعتمد على القدرات العضلية والمهارات التطبيقية أو كتابياً يعتمد على المهارات التطبيقية فقط⁽¹⁾.

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب التي تساعد المتدربين على اكتساب العديد من المعارف والمهارات والاتجاهات المتنوعة والمطلوبة لتحسين وتطوير أدائهم بما يحقق الأهداف المطلوبة.

وتتطلب الورش التعليمية الفعالية تخطيطاً وإعداداً دقيقاً حتى يمكن الاستفادة القصوى منها وتعد فرصة لدراسة مشكلة معينة يستفيد منها المتدربون أثناء بحثها.

ومن أبرز مقومات اكتساب مهارات نتيجة التعاون والعمل الجماعي وإتاحة الفرصة لحل المشكلات والاهتمام بالتقويم المستمر فيدرك كل عضو مدى تفوقه هو ومجموعته فيما يمارسونه من أعمال.

ويتميز هذا الأسلوب بعد مواصفات نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

- المرونة، ومن ثم يمكن ضبطها وتكييفها لمقابلة الحاجات الحالية للمتدربين.

(1) علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981م، ص25.

(2) علي عبد المجيد عبده، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970م، ص71.

- تتيح مجالاً للتفكير الجماعي وتستهدف تطبيق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات من خبرات المتدربين، وذلك لأن الهدف الرئيسي للورشة التعليمية هو إتاحة الفرصة أمام المشتركين لبحثوا مشكلاتهم بمساعدة هيئة من المتخصصين.

- لا يحدد للورشة برنامج مسبق وإنما يحدد البرنامج وأنواع الأنشطة بناء على رغبات ومتطلبات المعلمين المتدربين أنفسهم، وهذا تطبيقاً لما تنادي به أشهر النظريات التربوية التي ترى أن المتدربين يجب أن يقرروا بأنفسهم ماذا وكيف يريدون أن يتعلموا.

11. أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية والحساسية:

هي إحدى الطرق التدريبية التي يتم تطويرها على مستوى واسع في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتعد طريقة العلاقات الإنسانية والتي تركز على مجموعة من المشاركين يعملون معاً لمدة أسبوع أو أسبوعين في موقع معين حيث لا توجد مؤسسات رسمية أو جدول أعمال يفرض عليهم.

والهدف من ذلك هو تحليل العلاقات الشخصية في المجموعة الواحدة مع تحديد القدرات القيادية المختلفة بين هؤلاء المشاركين في التدريب.

لذلك فإن ذلك الأسلوب يعرف أحياناً بديناميكية الجماعة أو تدريب الحساسية، وهو ذي قيمة كبيرة خاصة بالنسبة للموظفين من المستويات العليا حيث يوفر الفرصة لإعادة تقدير اتجاهاتهم في مراكز اتخاذ القرار.

وفي هذا النوع من التدريب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات ووضعهم في مواقف بحيث يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من قبل زملائهم المتدربين، ويتم دراسة سلوك المجموعة ككل، وتعد هذه طريقة لتعليم المتدرب من خلال دراسة تأثير سلوكه على غيره من الأفراد وتأثير سلوكياتهم عليه، ويكون الهدف منه تعديل السلوك، ولكي يتحقق هذا الهدف يقوم المدرب بتهيئة بيئة تدريبية مساندة ومشجعة لذلك.

ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على أساس زيادة حساسية المتدربين نحو سلوكهم وسلوك الآخرين بهدف تدريبهم على معالجة مشكلات العلاقات الإنسانية. ويصلح هذا الأسلوب لتدريب المدربين والمشرفين والقيادات وتبصير المتدربين بمتطلبات وأهمية العضوية في الجماعة. يفيد هذا الأسلوب في تنمية المهارات السلوكية للمتدربين ومساعدتهم على التعامل مع الآخرين ومعالجة المشكلات التي يعانون منها للتفكير فيها والتفاعل معها. ويعد هذا الأسلوب طريقة قيمة لتعليم مهارات الاتصال فهو يهيئ المتدرب ليكون أكثر حساسية نحو أساليب اتصال الأفراد بعضهم البعض بإجادة الإنصات لأحاديث الآخرين والاستيعاب الكامل لمعاني هذه الأحاديث وتفهم المشاعر التي تصاحبها والالتزام بالواقعية في التصرف عند مواجهة المواقف مع الآخرين.

12. أسلوب الحقيقة التدريبية:

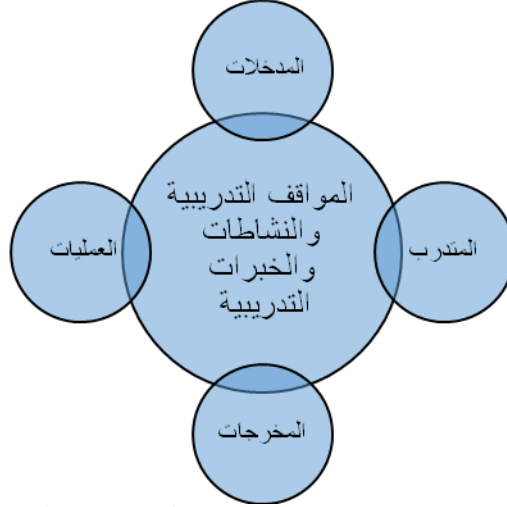
هي عبارة عن نظام تعليمي تم تصميمه بطريقة منظمة تساعد المتعلمين على التعلم الفعال بحيث يساعدهم على الحصول على التعليمات والإرشادات المفصلة، ويتم توفير المواد التعليمية المناسبة من مطبوعات وتقنيات سمعية وبصرية ليصل التعلم إلى أسلوب مقبول من الكفاءة والإتقان.

ويتم إعداد الحقيقة من قبل مؤسسات تدريبية ومدربون يستخدمونها في برامجهم التدريبية وقد تشتري من مؤسسات تجارية متخصصة.

ويعد أسلوب الحقائق التدريبية أحد الأساليب الحديثة التي تأخذ بمبدأ تفريد التعليم عن طريق إيجاد وحدات تعليمية يمكن استخدامها دون الاعتماد على مدرب وبطريقة ذاتية، وتشكل الحقيقة التدريبية نظاماً متكاملاً للتدريب فهي ذات أهداف محددة وتشمل نشاطات وخبرات تدريبية متنوعة ولها نظام للتقويم والتغذية الراجعة⁽¹⁾. ومن أبرز مميزات الحقائق التدريبية التغلب على النقص الموجود في المادة

1) Craig, Robert L. Training and Development Handbook, New York McGraw- Hill Book Company, 2000, pg 102

التعليمية المناسبة ومحدودية مهارات المدربين المحليين. ويمكن توضيح مفهوم الحقيبة التدريبية كنظام من خلال الشكل التالي (شكل رقم 4):



الشكل 4 الحقيبة التدريبية

وتتماز الحقائب التعليمية بإمكانية قيام أي مدرب بتدريب المتدربين عليها، لأنه يمكن استخدامها في أكثر من برنامج بالإضافة إلى أنها تمثل نظاماً متكاملًا للتدريب ويشمل (مدخلات النظام – عمليات النظام – مخرجات النظام).

والتقييم في الحقيبة التدريبية هو هدف تدريبي يساعد المتدرب على اكتساب وإتقان الأهداف التدريبية التي تسعى الحقيبة لتحقيقها، وتقوم التغذية الراجعة بتزويد المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف التدريبية.

من مميزات الحقيبة التدريبية:

- تزويد المتعلم (المتدرب) بأنشطة تعليمية متنوعة وتقنيات سمعية أو بصرية ملائمة لمهمتها التعليمية.
- تزويد المتعلم (المتدرب) بتعليمات تفصيلية توجهه في عملية التعليم.
- تزويد المتعلم (المتدرب) بمواد تعليمية يستطيع استخدامها وفقاً لحاجته وسرعته.
- تمزج بين عمليات التدريب ومخرجاته في آن واحد.
- تركيز على مهمة تدريبية محددة تسعى إلى تحقيقها.

13. التدريب القائم على التعليم المبرمج:

هو أحد أساليب التدريب التي ظهرت وتطورت في الآونة الأخيرة من خلال البحث المكثف والاختبارات المعملية.

ويعتبر التعليم المبرمج طريقة من طرق التدريب الفردي تمكن المتدرب أن يدرب نفسه بنفسه ذاتياً بواسطة برنامج معد بأسلوب خاص يسمح بتقسيم المعلومات إلى أجزاء صغيرة وترتيبها منطقياً وسلوكياً بحيث يستجيب بها المتدرب تدريجياً ويتم التأكد فوراً من صحة استجابة حتى يصل في النهاية إلى السلوك النهائي المرغوب فيه وقد تكون هذه الاستجابة إجابة لسؤال ما أو اختيار الإجابة الصحيحة من بين مجموعات من الإجابات أو ملء الفراغ بكلمة أو كلمات مناسبة⁽¹⁾.

الغرض من التعليم المبرمج هو إدارة التعليم البشري في ظل ظروف يمكن التحكم فيها، تتضمن هذه التقنية الدراسة الذاتية، والتي يتم من خلالها توفير المعلومات للموظفين أو الطلاب خطوة بخطوة، يمكنه التعلم بنفسه خطوة بخطوة لتحقيق أهداف واضحة ولا يمكن للمتدرب الانتقال إلى الخطوة التالية إلا بعد إتقان الخطوة الأولى. وتقدم التغذية الراجعة بتعليم المبرمج على تعزيز توقعات المتعلمين، والتغذية الراجعة تعد المتدرب أو الطالب لعمل أفضل في الاختبارات المستقبلية والتزود بالثقة.

ويتميز التعليم المبرمج بما يلي:

- معالجة الفروق الفردية بين المتدربين.
- يمكن المتدرب من الاعتماد على نفسه ومن التعلم ذاتياً بمساعدة البرنامج.
- إتاحة الفرصة أمام كل متدرب لتكرار التجربة.
- الحصول على معلومات مرتدة عن صحة استجابات المتدربين قبل الانتقال إلى الخطوة التالية.

- يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التي صمم البرنامج من أجل التدريب عليها.
- يوفر التعليم المبرمج حوالي 25% من الوقت اللازم للتدريب كما يثبت المادة التدريبية.

(1) علي عبد المجيد عبده، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970م، ص85.

- يساعد التعليم المبرمج على تدريب العاملين الإداريين في مواقع عملهم وتأهيلهم مهنيًا وتربويًا.

- يساعد التعليم الذاتي المتدرب في استمرار تعلمه حتى خارج مقر التدريب.

14. أسلوب المباريات الإدارية:

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وينصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات وبرامج وترويج بالإضافة إلى تخطيط الإنتاج وخط الإنتاج وتدفق المواد الخام والصيانة وسياسات الموظفين مثل تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والأجور والحوافز والجوانب المالية مثل الميزانية وتقدير التكلفة وإعلان مصادر التمويل والإنتاج وغيرها من البيانات.

15. أسلوب القوافل التدريبية:

يأخذ التدريب المتنقل شكل قوافل ومراكز تدريبية متنقلة ومزودة بجميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجهزة ومعدات وبرامج بالإضافة إلى فريق من المدربين المتخصصين في جميع المجالات التي ينبغي البرنامج تحقيقها من خلال تدريب المعلمين أثناء الخدمة عليها.

ومن مميزات هذا الأسلوب سرعة الحركة ويسر نقل الخدمة التدريبية إلى المعلمين في المناطق البعيدة والنائية، هذا بالإضافة إلى التعرف على مشكلات المعلمين عن قرب والتشاور معهم وزيارتهم في أثناء قيامهم وممارستهم لها فيزود كل معلم بما يحتاجه من مساعدات ومعلومات ومهارات⁽¹⁾.

(1) علي السلمي، التدريب الإداري، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تشرين الأول، 1970م، ص32.

ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب معلمي المرحلة الثانوية أثناء الخدمة للوقوف على مشكلاتهم عن قرب، كما يعتبر من أنسب الأساليب التدريبية بالنسبة للمعلمات نظراً لأن العادات والتقاليد السائدة تقضي بعدم انتقال المرأة بعيداً عن الأهل والأبناء وهذا لا يسمح بالانتقال إلى أماكن التدريب فيكون هذا الأسلوب هو السبيل الوحيد لتدريب المعلمات.

تعتمد هذه الطريقة على نقل خدمات التدريب إلى المتدربين في بلدهم، مما يوفر عليهم عناء الانتقال إلى مركز التدريب.

أسطول التدريب هو مركز تدريب متنقل مجهز بكافة متطلبات التدريب من معدات ومعامل ومعينات تدريبية ومكتبات للأنشطة ووسائل الاتصال والوسائل التعليمية بالإضافة إلى مزود شامل يضم خبراء في جميع المجالات من خلال التدريب أثناء العمل. وميزة هذه الطريقة التدريبية أنها بدورها تستطيع التغلب على بعض المشكلات التي يواجهها العاملون الإداريون، ومنها إزعاج المواصلات وبعده موقع التدريب الوظيفي، وعدم وجود تدريب بدوام كامل لأسباب تتعلق بالعمل، وعدم وجود عدد كاف من البدائل.

16. أسلوب التدريب باستخدام الإذاعة والتلفزيون⁽¹⁾:

من خلال التلفزيون من الممكن استضافة أشهر العلماء ودعوة المختصين من البارعين في مجال تخصصهم للقيام بالتدريب مع الاستعانة بالأفلام المصورة، ويستطيع المعلمون المشاركة في هذه الورشة الإذاعية أو التلفزيونية للحصول على شهادات ومؤهلات عالية.

والتلفزيون أسلوب سمعي بصري يحفز المتدرب للمشاركة الإيجابية في عملية التدريب.

(1) مختار حمزة ورسمية علي خليل، السلوك الإداري، جدة، المجمع العلمي، 1980م، ص 179

والتلفزيون له دور كبير في تيسير عملية التدريب حيث يمكنه توصيل برامج التدريب أثناء الخدمة للمتدربين في أماكن تواجدهم وبالتالي الاستغناء عن استدعائهم من أماكن عملهم إلى مراكز التدريب، كما يمكن الاستفادة منه في مجال تدريب المعلمين على كيفية إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية.

كما قد استخدم التلفزيون في تدريب مجموعات من المعلمين قبل وأثناء الخدمة وخصوصاً في البلدان التي تعاني نقصاً في أعداد المعلمين لأنه أحد دعائم التدريب عن بعد، وقد استخدمت مملكة البحرين بث برامج تعليمية لتدريس الطلبة عند منع حضور الطلبة والمدرسين إلى المدارس بسبب انتشار فيروس كوفيد-19 وتم تخصيص قناة تلفزيونية لبث البرامج التعليمية لمساعدة الطلبة على فهم الدروس بشكل مناسب.

اختيار الأسلوب التدريبي الملائم:

تلك كانت الأساليب التدريبية المتعددة الممكن استخدامها في نقل الرسالة التدريبية للمتدربين والتي يمكن أن يختار منها المتدربون ما يشاؤون، غير أن عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم عملية ليست سهلة، إذ ليست هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار بل إنها تعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة، ونظراً لأهمية الموضوع فقد رأينا ذكر هذه العوامل وهي⁽¹⁾:

1. الهدف من التدريب، يختلف الأسلوب الذب يستخدم وفقاً للهدف الذي يمكن تحقيقه منه، فإذا كان الهدف مثلاً زيادة معرفة ومعلومات المتدربين يختار المدرب المحاضرة والمؤتمرات والندوات، وإذا كان الهدف هو تنمية القدرات والمهارات، يختار المدرب سلة القرارات ودراسة الحالات والمباريات، وأما إذا كان الهدف هو تغيير سلوك الأفراد فيختار المدرب تمثيل الأدوار ودراسة الحالات وغيرها.

2. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، يختلف الأسلوب الذي يستخدم طبقاً لعدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشتركين قليلاً كانت الأساليب

(1) حسن حلبي، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، طرابلس، معهد الإنماء العربي، 1976م، ص91.

التدريبية المعتمدة على النقاش أنسب في حين إذا كان عدد المشتركين كبيراً فتكون الأساليب الإخبارية (كالمحاضرة مثلاً) أنسب من غيرها وهكذا.

3. موضوع المادة التدريبية ونوعيتها وكميتها، فالتدريب على اتخاذ القرارات يختلف عن التدريب على العلاقات الإنسانية.

4. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية، فكلما كان الأفراد موضع التدريب من مستوى ثقافي أو تنظيمي مرتفع كلما كان استخدام الأساليب القائمة على المنافسة والتفاعل أفضل، بينما في حالة المتدربين من المستويات الإدارية والعلمية الأقل يصبح استخدام الأساليب الإخبارية.

5. نوع البرنامج التدريبي، إذ لا شك أن لكل نوع من أنواع التدريب ظروف خاصة تجعل استخدام الأساليب التدريبية أفضل من غيرها، فالأساليب التي تستخدم في برامج تعقد داخل المنظمة تختلف عن الأساليب التي تستخدم في إحدى الندوات التي تعقد خارج المنظمة.

6. تكلفة الأسلوب التدريبي، ومدى تكلفة الأسلوب التدريبي وتلاؤمها مع ميزانية التدريب من جهة وملائمة التكلفة مع عائد استخدام الأسلوب من جهة أخرى.

7. مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

8. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

9. التطابق والتماثل مع بيئة العمل.

اختيار الوسائل التدريبية الملائمة والعوامل المؤثرة فيها:

تستخدم الوسائل التدريبية كطريقة مساعدة للمدرب، تساعد في تحقيق الأهداف أو تقديم موضوع التدريب بفاعلية، وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين، ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط (مثل القلم، اللوح الذي يكتب عليه)، ومنها ما هو أكثر حداثة وتعقيداً والتي يطلق عليها الوسائل السمعية والبصرية مثل الشرائح، الأفلام والشفافيات، والمعتمدة، والأشرطة المغناطيسية والشريط التلفزيوني

الذي يعرض الصور المتحركة أو البيانات والمعلومات على شاشة التلفزيون والصوت أيضاً⁽¹⁾.

ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة جداً ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني حيث ينقل ما يقوله محاضراً أو ما يتباحث فيه أشخاص مجتمعون في مؤتمر، وما يستخدمون من رسوم بيانية وخرائط توضيحية وأرقام وأشكال وغيرها إلى عدة أماكن مختلفة في الوقت نفسه.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها، وكما وأنه لا يوجد طريقة موحدة يمكن اتباعها من قبل المدربين إلا أن هناك عدة اعتبارات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تخليصها على النحو التالي:

1. الاعتبارات العملية:

وتشمل توفير وسيلة التدريب وثنائها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج، وتوفير الدعم المادي المستمر لشرائها وقطع غيارها وتغطية نفقات الصيانة وتوفير المساعدات الفنية من إدارة وتشغيل وصيانة، والخدمات اللازمة الأخرى.

2. اعتبارات تتعلق بالمتدرب:

وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية مستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتمامهم وخبراتهم الأخرى، كذلك تشمل مدى تفاعل المتدرب مع المادة.

3. اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون:

على مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة، لأن كثيراً من عناوين الوسائل التدريبية كالأفلام مثلاً لا تنطبق مع محتواها وتسلسل معلوماتها.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983م، ص 127-130.

4. اعتبارات تتعلق بالمدرّب:

لابد من المدرّب اختيار وسيلة تدريب يكون قادراً على التعامل معها، والتأكد من أن الوسيلة كالحاسوب يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرّب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور، وعليه يجب أن تؤخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار قبل اختيار وسيلة التدريب.

5. الاعتبارات الاقتصادية والحضارية:

يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة وأن تكون متمشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض، وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع ثقافة وحضارة المجتمع، فخير الوسائل ما كان نابعاً من البيئة المحلية ومتمشياً مع مقدراتها المالية والعملية والعلمية.

نستنتج مما سبق، أن مصمم البرنامج التدريبي يواجه العديد من الأمور التي تتعلق بعملية اختيار الوسائل التدريبية حتى تلائم وتناسب ذلك البرنامج، ويمكننا تلخيص هذه الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية اختيار الوسائل التدريبية كالتالي:

- خصائص مهارات المتدربين الذين سيستعملون الوسائل التدريبية في تدريبهم بهدف تحقيق غرض معين.
- الأهداف السلوكية والإجرائية المراد تحقيقها بواسطة الوسائل المتعددة في التدريب لاكتساب المتدربين السلوكيات والمعارف الجديدة.
- المحتوى التدريبي الذي سندمج به الوسائل.

ثالثاً: تقويم التدريب:

قبل الانتقال إلى تحديد العمليات الجزئية المتعلقة بموضوع تقويم التدريب والتعرف عليها، فإنه تجدر الإشارة إلى أن ننوه هنا بأن أي خطة عمل يجب أن يوضع إلى جانبها خطة لمتابعة وتقويم هذا العمل، وبذلك فإن خطة التدريب كأية خطة أخرى يتم

وضعها لتحقيق أهداف معينة فيجب أن يوضع على جانبها إجراءات لمتابعة ومراقبة تنفيذها للتأكد من أن الخطة التدريبية تسير وفقاً للخطوط المرسومة لها لتحقيق أهدافها، وطالما أن المتابعة قد أخذت طريقها إلى مراحل الخطة التدريبية فإنها تجذب إليها تلقائياً عملية التقويم وتقدير كفاءة التدريب كعمليتين متلازمتين تهدفان أساساً إلى الارتقاء بمستوى التدريب وتطوره حتى يتحقق لأفراد المنظمة وقواها العاملة أعلى درجات الكفاءة الإنتاجية وأسمى القيم السلوكية⁽¹⁾.

1. مفهوم متابعة وتقويم التدريب:

المتابعة هي عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة، وبالإضافة إلى ذلك فإن المتابعة تهدف إلى محاولة التغلب على ما يعترض الخطة من معوقات أو مشكلات متوقعة أو غير متوقعة قد تواجهها فتعيق سيرها أو تحول دون انتظام نشاطاتها نحو أهدافها فتعمل على تعديل أو تغيير أي من مراحلها وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة، ومتابعة التدريب تتضمن في جوهرها محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يلبي هذا التدريب احتياجات المتدربين.
 - هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة.
 - ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها.
 - ما هو التدريب اللازم في المستقبل.
- وحتى تتيسر لنا الإجابة عن مثل تلك الأسئلة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء مسح في مكاتب المرشحين للتدريب أنفسهم لاكتشاف ما يجب عليهم أن يفعلوه، وكيف يفعلون ما

(1) كامل شريف خورشيد، متابعة وتقويم التدريب، بحث مقدم إلى مؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذي انعقد في الإسكندرية عام 1972م.

هو مطلوب منهم، وكذلك إجراء مناقشات مع المرشح للتدريب، ورئيسه المباشر، والموظفين المعنيين بعلمه⁽¹⁾.

أما فيما يتعلق بموضوع التقويم فإنه يمكن ملاحظة عدد كبير من التعريفات حول مفهومه، وإن هذه التعريفات تكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذه المجال، ونكتفي هنا بالإشارة إلى أهم التعريفات التي تشتمل على العناصر الأساسية التي تمثل تصوراً متكاملاً حول مفهوم التقويم، فيقول "تراسي" إن التقويم عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف معقولة⁽²⁾. ويعرفه "كيركباتريك" وآخرون بأنه عملية تهدف لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المحددة وإبراز نقاط الضعف والقوة فيها⁽³⁾.

يتضح لنا من التعريفات السابقة بأن المتابعة والتقويم هما عمليتان متكاملتان تهدفان أساساً إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات.

2. عملية التخطيط لمتابعة وتقويم التدريب:

أن التخطيط العلمي للتدريب يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية حيث تقرر في ضوء هذه الاحتياجات الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها ودرجة أهميتها وأحسن السبل لبلوغها، ثم يقوم المخطط للتدريب بتصميم البرامج التدريبية الملائمة إذ يتم تحديد موضوعات التدريب والأساليب التدريبية المناسبة بما يتماشى مع موضوعات البرنامج ونوعية المتدربين التي تفي بأغراض هذه الاحتياجات، ثم تأتي عملية تنفيذ البرامج التدريبية.

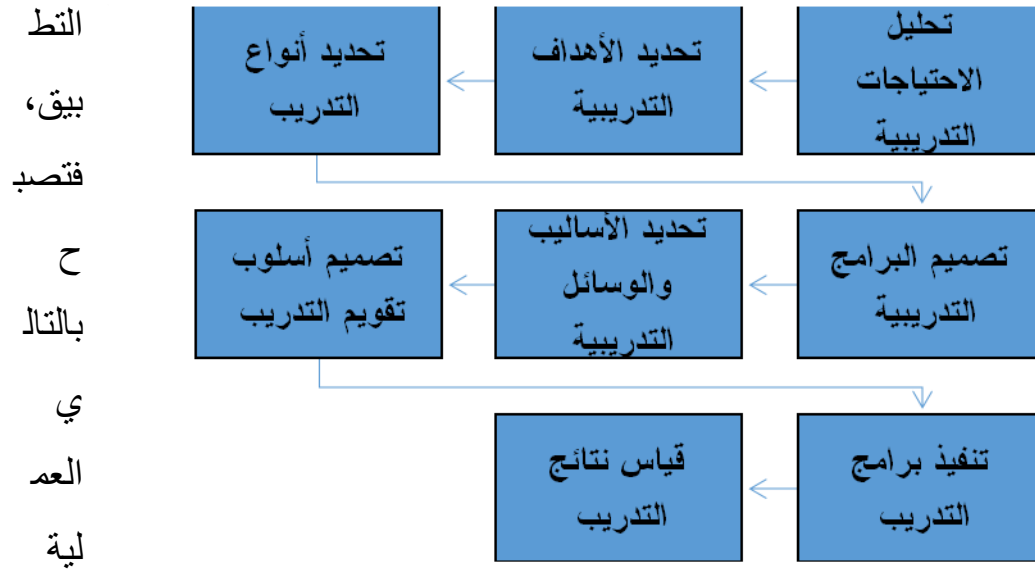
والتخطيط السليم للبرامج التدريبية يقتضي دراسة النتائج السابقة كي نتعرف على نقاط القوة ونحاول تفادي نقاط الضعف، ونتعرف كذلك على فرص النجاح ومعوقاته،

(1) صبحي محرم، تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، نشرين الأول 1970م، ص21.

(2) William R. Tracy, Evaluation and Development Systems, AMA, 1968, p.12.

(3) Donald I. Kirkpartic et al., Evaluation of Training and Development Handbook, Ny., American Society for Training Development, 1967, p.87.

وعلى هذا فإن تقويم التدريب يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الممارسات العلمية السليمة للتدريب، فإذا كنا نبدأ بوضع الأهداف التدريبية ونصمم البرامج التدريبية السليمة للتدريب، فلا بد من التعرف على النتائج الفعلية التي يحققها التدريب والعوامل التي تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً، ثم تدور الدورة مرة أخرى فبناء على المعلومات التي يتيحها التقويم، مخطط للبرامج التدريبية التالية، فنعدل فيها ونطورها أو نغيرها، حسبما تسفر عنه نتيجة



التدريبية دائمة الحركة وخاضعة في جميع مراحلها للمراجعة والتصحيح، ويمكن تصوير ما سبق في الشكل التالي (الشكل رقم 5):

الشكل 5 عملية التخطيط لمتابعة وتقويم التدريب

الخطوة الأولى: تحليل الاحتياجات التدريبية:

ترتبط عملية قياس نتائج التدريب ارتباطاً وثيقاً بأهداف التدريب، حيث إن قياس نتائج التدريب يستلزم أولاً تحديد الأهداف التدريبية التي يسعى التدريب لتحقيقها، غير أن معرفة وتحديد الأهداف يجب أن يكون مسبقاً بتحليل الاحتياجات التدريبية كما هو مبين في الخطوة الأولى من الشكل السابق، حيث تقوم على متطلبات تنظيمية بالإضافة إلى توفير خاص بمتطلبات أداء الوظيفة، وعلى هذا تمثل الأهداف التقرير الأساسي الذي يبدأ منه التخطيط للبرامج التدريبية وأحكامها وتقويمها، إذن في البداية لا بد من احتياجات تدريبية كأساس لعملية التقويم⁽¹⁾.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف التدريبية:

إن عملية التقويم لا تبدأ من فراغ، بل إن ركيزتها الأساسية هي الأهداف المحددة للبرنامج التدريبي، فالتقويم هو محاولة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف ولكن تحديد أهداف البرامج التدريبية بشكل حاسم وقاطع ليس بالعملية السهلة، حيث إن معظم البرامج التدريبية لها أهداف متعددة تمثل عقبات أمام إتمام عملية التقويم الناجحة، ويمكن التغلب على هذه العقبات عن طريق ترتيب هذه الأهداف على التوالي بداية بالأهداف التي تنصف بالعمومية الشديدة، ووصولاً إلى الأهداف النوعية المحددة، ومن ثم يجب أن تكون لدينا في جميع الأحوال أهداف عامة تقسم إلى أهداف فرعية ترتب حسب أولويتها وأهميتها.

ويجب عند تحديد أهداف التدريب أخذ النقاط الرئيسية بعين الاعتبار:

- يجب تحديد الأهداف بشكل نوعي قابل للقياس.
- يجب أن تتفق أهداف التدريب مع احتياجات المنظمة والمشكلات الحالية التي تواجهها، وبمجرد أن يتم تحديد المشكلات الكبرى الرئيسية يصبح من السهل تحديد طريقة إسهام البرنامج التدريبي في حلها.
- يجب أن تتسق أهداف التدريب مع أهداف المنظمة طويلة الأجل.

(1) مختار حمزة، رسمية علي خليل، السلوك الإداري، جدة، دار المجمع العلمي، 1978م، ص190.

- يجب أن تتفق أهداف التدريب مع الأهداف الشخصية للمتدربين ومع توقعات رؤسائهم.

الخطوة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:

بعد أن يقوم المخطط للتدريب بتحديد الأهداف التدريبية الملائمة التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية، ومرحلة التصميم تشمل تحديد أهداف البرامج وتحديد موضوعاته وبنوده والمواد التدريبية، والطرق والأساليب التدريبية المناسبة التي تتمشى مع موضوعات البرنامج ونوعية المتدربين، والوسائل المتاحة التي تستخدم في التدريب وتحديد الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج وتوزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات المختلفة وتحديد المكان المناسب الذي يعقد فيه التدريب، واختيار المشتركين في البرنامج والشروط التي يجب أن تتوافر فيهم للالتحاق بالبرنامج وتحديد عددهم، واختيار المدربين، وإعداد ميزانية التدريب.

وفي هذا المجال فقد توصل فريق من الخبراء العرب في مجال التدريب إلى التأكيد على أهمية تصميم البرامج التدريبية واستخدام أسلوب سليم ومناسب في التصميم بحيث يشمل البنود المدرجة أدناه⁽¹⁾:

- **عنوان البرنامج:** أن يكون واضحاً ومعبراً عن محتوى البرنامج.
- **أهداف البرنامج وأهميته:** أن تحدد الحاجة إلى البرنامج والنتائج المتوقعة منه، والأهداف التي ينبغي الوصول إليها بشكل دقيق وواضح ومحدد بطريقة إجرائية وسلوكية.
- **موضوعات البرنامج:** أن يكون لها علاقة وثيقة بأهداف البرنامج وأن تكون مرتبة في تسلسل منطقي بحيث تتدرج من الموضوعات العامة إلى الموضوعات الدقيقة.

(1) توصيات اللقاء العلمي حول تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الذي عقدته المنظمة العربية للعلوم الإدارية في الفترة ما بين 24-29 ديسمبر 1979 في تونس

- **المشتركون في البرنامج:** أن يتم تحديد مؤهلاتهم ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم التخصصية بحيث يتحقق تجانس المجموعة التدريبية ما أمكن، وكذلك تحديد شروط الاشتراك وواجبات المشتركين.
- **المدربون والمحاضرون:** أن يتم اختيارهم بحيث يكونون من المؤهلين علمياً ولديهم الخبرة العملية المناسبة وأن تدرج أسماؤهم ومؤهلاتهم ووظائفهم.
- **أساليب التدريب:** أن يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة بما يتماشى مع موضوعات البرنامج ونوعية المتدربين.
- **معينات التدريب:** أن يتم تحديد معينات التدريب من أجهزة ومعدات ووسائل سمعية وبصرية بما يلائم البرنامج.
- **نظام التدريب:** أن يرجي تحضير نظام التدريب من حيث درجة التفرغ وفترة انعقاد البرنامج (صباحي أم مسائي).
- **النواحي الإدارية والمالية:** أن يتم تحديد اسم الجهة المشرفة على البرنامج والمشرف الإداري والعلمي والمكافآت وترتيبات السفر والإقامة ومكان الانعقاد وعنوانه وغير ذلك.
- **الجدول الزمني:** أن يتم إعداد جدول زمني مفصل بمواعيدها وفترات الزمنية وأسماء المدربين والتوزيع الزمني للموضوعات.
- تلك هي الإجراءات الأساسية التي ينطوي عليها تصميم البرنامج التدريبي، ولا شك أن البدء في تلك الإجراءات يفترض أن مصمم البرنامج يبدأ في **المرحلة الأولى** بالتحديد من المعلومات الرئيسية التالية⁽¹⁾:
- **أهداف البرنامج المباشرة والنتائج المطلوب التوصل إليها من خلاله، وأن المدربين على جميع المستويات يفهمون الأهداف الكلية للمنظمة.**

(1) صبحي محرم، تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 18-33.

- إن المبادئ والقيم التي يؤمن بها رجال الإدارة العليا في المنظمة من رؤساء ومديرين مفهومة لدى هؤلاء المدربين.
- إن كل متدرب يحصل على قدر من المعلومات تمكنه من مراجعة أدائه وأداء مرؤوسيه كل فترة زمنية محددة، وبصفة دورية.
- إن الأساليب القائمة والمتبعة في المنظمة لا تتعارض مع الأهداف من البرنامج التدريبي.

أما المرحلة الثانية فهي التعرف على بيئة المنظمة، وفي سبيل ذلك يجب تحليل ما يلي:

- السياسات والإجراءات الحالية المعلنة والمنشورة للمنظمة.
- الأساليب الإدارية المستخدمة حالياً في المنظمة.
- مجالات التفويض الرسمي للسلطة في المنظمة.
- مواقع السلطة غير الرسمية (أو التأثير غير الرسمي) في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.

الخطوة الرابعة: تصميم دراسة (أو نموذج) لتقويم التدريب:

إن الغرض من تقويم التدريب هو تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- إعطاء صورة صحيحة للنتائج التي أحرزها التدريب.
- إعطاء مجموعة من المعلومات تبين نقاط القوة والضعف في التدريب تكون أساساً لتحسينه وتطويره.

وهذه المعلومات قد تكون عبارة عن إجابات كافية من الأسئلة التالية حول أهداف

البرنامج التدريبي⁽¹⁾:

- ما الهدف الذي وجه البرنامج لتحقيقه؟
- من المقصود بالتدريب، أي المتدرب الذي يوجه إليه هذا البرنامج؟
- هل هناك هدف واحد أو أهداف متعددة؟

(1) صبحي محرم، تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

- متى يفضل أن يحدث التغيير المرغوب؟

- ما حجم التغيير المطلوب تحقيقه؟

- كيف يمكن تحقيق الهدف؟

وبعد جمع الحقائق اللازمة التي تجعلنا نصل بالتصميم إلى الهدف المرجو تأتي مرحلة تحديد الطرق للحصول على الأجوبة اللازمة، فهناك العديد من الطرق لتجميع الحقائق اللازم الحصول عليها وجمعها، ويمكن ذكرها بإيجاز في السجلات الرسمية وعن طريق الرؤساء والإداريين وقوائم الأسئلة والاستفتاءات.

رابعاً: أسس تقويم التدريب

إن من أصعب المهام والتحديات التي يواجهها علماء الاجتماع وعلماء النفس وخبراء الإدارة والمهتمون بالتدريب هي عملية تقويم البرامج التدريبية وآثارها على المتدربين والمنظمات التي يعملون فيها، والصعوبة التي نحرص على تسجيلها في هذا المجال، لا تعود فقط إلى الغموض الذي لا زال يحيط بمفهوم التقويم بالنسبة لفريق كبير من خبراء الإدارة، ولا تنحصر فيما يتوسله المسؤولون عن التدريب من طرق التحقيق، وإنما تعود كذلك وبصورة أساسية إلى الغرض الذي يمكن تحديده للتقويم والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها⁽¹⁾.

1. أهداف عمليتي المتابعة والتقويم:

- التعرف على مقدار ما تم تحقيقه من الخطة التدريبية ومدى تحقيق الأهداف.
- التعرف على مدى النجاح في تطبيق الخطط التدريبية الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم عقدها.
- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية حتى يتمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم نواحي القوة وجعلها مفيدة في المستقبل بقدر الإمكان وعدم الاكتفاء بمجرد الحكم عليها بالفشل أو النجاح.

(1) حسن حلبي، الإدارة العامة في الوطن العربي، مرجع سبق ذكره، ص76.

- التعرف على الفوائد التي تعود على الجهات الحكومية والقطاع الخاص نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أهدافها.
- التعرف على مدى مساهمة التدريب في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.
- التعرف على التغييرات التي طرأت في سلوك وعادات المتدربين بعد إتمام تدريبهم وقياس رد فعل البرامج التدريبية بالنسبة لكل منهم.
- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق أهدافها كاملة في المستقبل.

2. معايير تقويم فعالية التدريب:

السؤال الذي يتردد عادة ويحير القائمين على أمور التدريب هو "ما هي المعايير التي سيتم على أساسها تقويم فعالية التدريب ونجاحه؟"، وللإجابة عن هذا السؤال يرى خبراء التدريب أن القائمين على عملية تقويم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة سليمة لتقويم التدريب ومقاييس مرتبطة بأهداف التدريب لأنها مقياس مفيد لتقويم أثر البرامج التدريبية، وعليه فإنه يجب أن يكون هناك تصوير وتطوير معايير أداء محددة يتم بموجبها قياس مدى تحقيق كل هدف رئيسي ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الهدف العام، وينبغي أيضاً أن ترتبط قواعد التقويم بالمهارات التي يراد نقلها والقدرات المعينة التي يراد تحسينها⁽¹⁾.

وقد قسم علي السلمي المعايير التي يتم على أساسها تقويم فعالية التدريب ونجاحه إلى نوعين هما⁽²⁾:

- معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب.
- معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب.

1) Anwar H.Siddique, "Evaluation of Administrative Training". Pakistan: Adminstrative Staff, College Journal, XV, Hanuary 1978, No.1, pp.77-88.

عرض وتحليل قاسم ضرار، معهد الادارة العامة، الرياض، العدد الثاني، ذو الحجة 1398م، ص 65-70
 (2) علي السلمي، التدريب الإداري، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تشرين الأول، 1970م، ص 62-63.

أما بالنسبة للمعايير غير السلوكية فهي أنواع النشاط التي يبديها المتدرب أثناء التدريب كالانتظام في الحضور، والإسهام في المناقشات والوفاء بالواجبات المطلوبة من تقارير وبحوث وتطبيقات، وقد يرى مصمم البرنامج التدريبي إجراء اختبار في نهايته للتعرف على مدى فهم المتدرب للموضوع الذي درب عليه ودرجة استيعابه للمادة التدريبية.

وأما بالنسبة للمعايير السلوكية فتتعلق بالأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب ومدى التغيير الذي طرأ عليه، بمعنى التغيير في السلوك الإداري للمتدرب بعد التدريب مما كان عليه قبل التدريب، تعتبر هذه المعايير أهم من المعايير غير السلوكية، لأن الأصل في التدريب أنه يهدف إلى تغيير سلوك المتدرب وتحويله إلى أنماط سلوكية جديدة، لذلك فإن المعيار الأهم في تقويم كفاءة التدريب هو مدى تحقق التغيير في السلوك.

ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك الإداري من خلال عدة أساليب منها:

- ملاحظة المتدرب أثناء أدائه لعمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب.

- التعرف وأخذ فكرة على آراء مرفوضي المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.

- التعرف على آراء رؤساء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.

- التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.

والجدير بالذكر أنه تبقى بعض الملاحظات التي لابد من الإشارة إليها قبل الانتقال إلى موضوع آخر، وتتعلق هذه الملاحظات بالعوامل المؤثرة في اختيار معايير التقويم السالفة الذكر.

3. العوامل المؤثرة في اختيار معايير التقويم⁽¹⁾:

(1) صبحي محرم، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

- يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين معايير التقويم وبين أهداف التدريب والتي يجب أن ترتبط بدورها بأهداف المنظمة.
- يجب أن تبتعد معايير التقويم عن التحيز سواء كان في اختيار المعايير أو في تفسير نتائج برنامج من البرامج أو محابة المسؤولين المتدربين في تقدير إنتاجهم وأدائهم.
- يجب أن تعكس المعايير اتفاقاً في القياس إذا استخدمت في نقاط مختلفة في الوقت نفسه، وأن تكون جميع العناصر الأخرى متساوية.
- يجب أن تكون المعايير عملية حيث إن هناك بعض الأساليب الفنية للتقويم أو اختبارات الأداء تكلف كثيراً أو تحتاج إلى وقت طويل، فإذا مر وقت طويل على انتهاء البرنامج، فإن هناك عناصر وعوامل أخرى غير البرنامج التدريبي يمكن أن تؤثر على القياس.
- يجب أن تكون المعايير مقبولة من كل من عناصر الإدارة العليا في المنظمة ومن المتدربين أنفسهم.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية، أي أكثر وضوحاً وأقل عرضة للتحيز عند تفسيرها مع إمكانية إخضاعها للقياس الكمي.

خامساً: معوقات عملية تقويم التدريب الإداري:

يهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية والقدرة الإدارية لدى الأفراد، كما يهدف إلى تنمية مهاراتهم وتغيير اتجاههم وفكرهم عن طبيعة دورهم وعن عملهم والمنظمات التي يعملون بها، إلا أن المقاييس والإجراءات ذات الفعالية لا تزال بعيدة عن مراحل التطور المتقدم، وأن البحث جارٍ لإيجاد مقاييس مقبولة ومقنعة، ولما كان توافر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين إجراء قياس فاعلية التدريب بنسبة عالية من الدقة لم تتحقق بعد في مجال التدريب فقد أصبح استعمال عبارة التقويم أو تقدير النتائج، بما له من دلالة ومفهوم واضحين، أقرب إلى واقع ما يمكن تحقيقه بالنسبة للتدريب⁽¹⁾.

(1) صبحي محرم، تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ومن هنا اعتبرت عملية تقويم التدريب من المهام المعقدة التي يعتقد البعض استحالتها لأنها تتعرض لكثير من المشكلات والأخطاء الإنسانية بالإضافة إلى ظروف تطبيقها، غير أن الصعوبة في تقويم التدريب لا تنتفي معها قيمة المحاولة، وإثارة الصعوبات التي تعترض دراسة ما لا تعرقلها إنما هي على العكس من ذلك تعاونها، والمعروف أن نتيجة كل دراسة ترتبط نجاحاً وفشلاً ارتباطاً طردياً بدرجة استيعاب وتفهم الصعوبات التي تعترض سبيلها مقدماً، ودرجة الاستعداد لهذه الصعوبات.

ولعل من أهم الصعوبات التي تعترض عملية تقويم التدريب الإداري ما يلي:

- تحديد واضح وشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها⁽¹⁾، فالتقويم هو محاولة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف ولكن تحديد أهداف البرنامج التدريبي ليس بالعملية السهلة التي يمكن تحقيقها كما قد يتصورها البعض، لأن معظم البرامج التدريبية لها أهداف متعددة مما تؤدي بالتالي إلى إيجاد عقبات أمام إتمام عملية تقويم ناجحة، هذا بالإضافة إلى أن التأكد من تحقيق هذه الأهداف أمر صعب، لأن مجال التدريب الإداري يتمثل في معظمه في نواحي غير ملموسة يصعب قياسها كمياً، وقد كتب أحد خبراء التدريب بهذا المعنى يقول: في أفضل الأحوال يمكن للمرء التوصل إلى نتائج تقريبية للتدريب حيث إن هذا الأمر يتعلق في كثير من الأحيان بأشياء غير ملموسة، فهناك الاتفاق الشامل والمقبول لدينا حول هدف التدريب، وهو أن التدريب يهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، والارتفاع بمستوى الأداء، وإلى تنمية المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل الإداري، وباكتشاف المشكلات وتحليلها، وإلى تنمية الشخصية وصلها، وتغيير سلوك الفرد بتغيير معلوماته ومهاراته واتجاهاته وأثر التدريب على رفع الروح المعنوية له ومدى التقدم في أدائه للعمل وهذا بالطبع ليس من السهل تقويمه⁽²⁾.

1) Ivor K.Davies, et. Al. The Organization of Training. London, McGraw-Hill Book Company (U. K) Limited, 1973, p.84, and Lynton K.caldwell, Improving the Public Service Through Training, Washington, Dc., AID, 1962,P.89.

2) Thorly, "Management Training- Is it Worth it", Personnel Management, 3, (1), (1) January 1971, p24.

- عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقويم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية وتقويمه لسلوك وعادات المتدربين.

وتظهر صعوبة التقويم في عدم وجود دليل علمي يثبت وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية وأي برنامج تدريبي في الإدارة⁽¹⁾.

وبمعنى آخر، فإنه على الرغم من أن التدريب الإداري يؤدي إلى رفع الكفاءة في المنظمات الإدارية والقدرة الإدارية لدى أفراد التنظيم إلا أنه ليس هناك ما يثبت أن زيادة الإنتاجية ترجع مباشرة إلى التدريب الإداري، بل الحقيقة أن هناك عوامل كثيرة ذات أثر على الكفاءة، وإن التدريب ما هو إلا واحد فقط من تلك العوامل المتغيرة، لذلك فإن تقويم التدريب لا يزال يفتقر إلى أساليب علمية وعملية ومعايير قياسية ترتبط بالأهداف لتقويم أثر التدريب على أداء المتدرب والجهاز الإداري.

- قلة التخطيط الدقيق لعملية تقييم التدريب، لأن تصميم الخطط التدريبية لا يأخذ في الغالب في الاعتبار كيفية تقييمها، ويفترض أن الأساليب المطورة ستعمل على تشجيع المتدربين على تحقيق أهداف خطة التدريب، وقد تكون بعض الأهداف ولكن معظمها لا يمكن تحقيقه ويجب أن ينتقل التدريب من عملية جمع انطباعات خطة التدريب إلى نهايتها المعقدة بهدف تحليل تكلفة الخطة والعائد الذي تم الحصول عليه.

- آثار أو نتائج التدريب الإداري بعيدة المدى، وتعتبر نتائج التدريب بعيدة المدى هي التغييرات التي تطرأ على أداء وظيفة المنظمة أو جزء منها بسبب التغييرات التي طرأت على السلوك في العمل نتيجة لتدريب الأفراد العاملين بها، لهذا فإن نتائج التدريب لا تظهر كلها بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة بل أنها تظهر في الأجل الطويل أكثر منها في الأجل القصير، مما يصعب تقويمه من جهة ويدفع بعض المديرين إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فورياً في السلوك من جهة أخرى.

1) Peter Warr, "Evaluationg Management Training" in ILO, Teaching and Training Methods for Management Development. Geneva: International Labor Office, 1978, pp.21.

- عدم تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.

- وأخيراً، فإنه إذا كان بالإمكان الحكم على برنامج تدريبي ما بالنجاح أو الفشل فما هي العناصر التي يمكن أن يستند عليها هذا الحكم، هل على عدد المتدربين الذين تم تدريبهم، أم على المدة التي استغرقها البرنامج، أم على الأساليب التي اتبعت، أم على الموضوعات التي تم تدريسها، أم على نوعية أداء المدربين، أم للبيئة الإدارية للمتدربين.

سادساً: إطار تقويم التدريب الإداري:

إن التدريب الإداري في مجال الإدارة يعتبر المحور الأساسي والعامل الفعال من عوامل التنمية الإدارية، لأن عملية التدريب تستهدف إعداد وبناء الكوادر الإدارية المتخصصة لتغطية العجز والقصور في الكفايات الإدارية اللازمة لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد سبق أن أشرنا إلى ضرورة الاهتمام بتخطيط الأنشطة التدريبية ومتابعتها وتقويم أثر التدريب على أداء المتدرب والكفاءة بالمنظمات الإدارية، وفقاً لأسس علمية متطورة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقويم نتائج التدريب، وذلك حتى تتبين الإدارة نقاط القوة والضعف في التدريب والتعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التدريب، وتلك التي حالت دون تحقيق النتائج المرجوة.

وهكذا يتضح أن عملية تقويم التدريب تعتبر عملية أساسية في جميع مراحل التخطيط، بمعنى أن كل خطوة من خطوات التخطيط ينبغي إخضاعها للتقويم قبل الانتقال إلى الخطوة التي تليها، وتطبيق هذا المبدأ الأساسي في التخطيط يحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية كلها، ومن هنا يجدر بنا أن نركز على ضرورة أن تكون عملية التقويم جزءاً من التخطيط حتى نضمن لخططنا الكفاءة، فالتقويم يمكنه أن يقوم بعملية تغذية مسترجعة (عكسية) بالمعلومات أثناء عملية التخطيط وهذه المعلومات الناتجة عنها

تستخدم في تصحيح مراحل العملية التدريبية (مثل إعادة تحديد الأهداف، وإعادة توزيع الموارد)، وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة، وقياس التقدم سعياً نحو تحقيق الهدف النهائي، وتصبح بالتالي العملية التدريبية دائمة الحركة وخاضعة في جميع مراحلها للمراجعة، والتصحيح.

إن عملية تقويم التدريب يجب أن تتضمن جميع المراحل العملية التدريبية (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) من البداية إلى النهاية، وكذلك المتدربون المشتركون في البرامج التدريبية وأثرهم على منظماتهم التي يعملون بها، ومن هنا فإن عمليتي المتابعة والتقويم يجب أن تتم بصورة مستمرة بحيث تتناول المكونات الأساسية لنظام التدريب وهذه هي باختصار⁽¹⁾:

- **تقويم البيئة:** ويعتمد تقويم البيئة على جمع واستخدام المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة والواضحة عن بيئة وظروف العمل وتتعدى ذلك إلى أن تشمل تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة والأفراد العاملين بها، وبالتالي تقويمها بشكل موضوعي، ويعتبر هذا النوع من التقويم من حيث الممارسة الفعلية والواقع العملي هو عملية تقويم للاحتياجات التدريبية وبالتالي التأكد من أن البرنامج التدريبية يعكس الحاجات التدريبية الفعلية للمتدربين.

- **تقويم المدخلات:** ويتناول هذا النوع من التقويم تحديد واستخدام الحقائق والمعلومات والآراء المختلفة والمتعلقة بالعناصر المادية والبشرية وفحصها كي نتمكن من اختيار الأساليب التدريبية من بين مجموعة من الأساليب التدريبية المتاحة.

- **تقويم العمليات:** ويتناول مراقبة التدريب أثناء التنفيذ، ويمكن أن يضم هذا النوع من التدريب تقويم أهداف البرنامج التدريبي، وتصميمه، وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتابعة التي يحققها البرنامج أولاً بأول.

(1) احمد باشات، أسس التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 302-303، كذلك علي محمد عبدالوهاب، الأسس النظرية لمتابعة وتقييم نشاط التدريب: نظرة متكاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي للتدريب الإداري في الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس، 1976م، ص25.

- **تقويم المخرجات:** ويتناول هذا النوع من التدريب قياس نتائج التدريب، ويمكننا التمييز هنا بين ثلاثة أنواع من التقويم وهي مقسمة إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول: تقويم نتائج التدريب الفورية:

وتشمل التغييرات في كل من عناصر جوانب التدريب الثلاثة التالية: المعارف، والمهارات، والاتجاهات والتي يمكن تقويمها فور انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة، ويزودنا التقويم على هذا المستوى بمعلومات عن مدى فعالية العملية التدريبية عن طريق اكتشاف زيادة المعرفة واكتساب المهارة والتغيير في الاتجاهات وسلوك المتدربين، ويمكن اكتشاف هذه النواحي عن طريق اختبار واحد قبل وبعد التدريب، أو بإجراء اختبارات في نهاية التدريب توضع على أساس مضمون ومحتوى التدريب أو الاستقصاءات قبل وبعد التدريب أو بالتقارير التي يرفعها المدربون أو بالتقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون للبرنامج التدريبي.

ويمكن أن يظهر جدوى التدريب عن طريق تسجيل درجات أعلى في الاختبارات أو عن طريق تقارير مشجعة من المتدربين، والملاحظين، والرؤساء أو عن طريق تطبيق ما تم تعليمه من مواد في مواقع العمل⁽¹⁾.

المستوى الثاني: تقويم نتائج التدريب المتوسطة المدى:

ويمكن أن يكتشف من خلال تقويم نتائج التدريب على هذا المستوى

- نقل ما تم تعليمه والتدريب عليه إلى التطبيق العملي والممارسة الفعلية، ومدى إسهام التغييرات التي حدثت في زيادة الإنتاجية في موقع العمل.

- التغييرات في سلوك المتدربين الفعلية أثناء العمل وقياس التحسينات في كفاءة المنظمة نتيجة التدريب الإداري.

- مدى التقدم الذي تم إحرازه في تحقيق هدف محدد من أهداف التدريب.

(1) صبحي محرم، مرجع سبق ذكره، ص30.

والفكرة من ذلك هي إيجاد علاقة بين التدريب الإداري، والفرد، وكفاءة المنظمة، ويهدف تقويم هذا الجانب إلى:

- قياس أثر التدريب على أداء المتدرب بالنظر إلى أهداف البرنامج التدريبي وما ينبغي أن يحققه.

- قياس أثر التدريب الإداري على الكفاءة العامة بالمنظمة.
- إيجاد علاقة بين التدريب الإداري والفرد وكفاءة المنظمة.
- إيجاد علاقة بين التدريب الإداري والفرد وكفاءة المنظمة ويمكن أن يتم تقويم النتائج السابقة الذكر بواحد أو أكثر من الأساليب الآتية:

- بتوزيع استبيان على المتدربين حول البرنامج، على فترات زمنية معينة وبصفة دورية بعد انتهاء التدريب لمعرفة أثر التدريب.
- بالمقابلات الشخصية مع المرؤوسين والرؤساء للتعرف على التغير الذي حدث.
- بعقد اجتماعات مع المتدربين في نهاية كل برنامج تدريبي.
- بملاحظة المتدربين في أثناء العمل بعد عودتهم من التدريب.
- بتحليل إنتاجية الذين تلقوا تدريباً.

المستوى الثالث: تقويم نتائج التدريب بعيدة المدى:

تعني النتائج بعيدة المدى التغييرات التي تطرأ على أداء وظيفة المنظمة أو جزء منها بسبب نتيجة تدريب الأفراد العاملين بها، ويجري هذا النوع من التقويم باستخدام المقاييس المالية أو بقياس المخرجات وتلافياً للصعوبات التي تواجه عملية فصل التحسينات التي يحدثها التدريب عما قد يحدثه غيره من العوامل الأخرى⁽¹⁾.

تلك هي العناصر التي يتم تقويمها في البرامج التدريبية وفي المتدربين المشتركين فيها، أما المراحل الزمنية التي تمر فيها عمليتي متابعة وتقويم البرامج التدريبية فهي أربع

1) Peter Warr, "Evaluating Management Training", in The Journal of the Institute of Personnel Management. (2) Londond, Business Publication Limited, February 1969.

مراحل أساسية قد تضم كل مرحلة منها عدة خطوات فرعية في داخلها، وهذه هي باختصار: مرحلة ما قبل التدريب، مرحلة تنفيذ التدريب، مرحلة ما بعد التدريب مباشرة، مرحلة متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب بفترة معينة.

وسنبدأ الآن بعرض وتحليل كل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى: تقويم العملية التدريبية قبل تنفيذ التدريب:

قلنا من قبل أن العملية التدريبية تبدأ بالتعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين وذلك عن طريق:

- تحليل العمل أو الوظيفة التي يشغلها الموظف إلى عناصرها الأولية، وذلك من أجل تحديد كيفية إنجاز هذا العمل أي جمع الحقائق عن الوظيفة.

- تحليل مستوى الأداء للفرد الذي يشغل هذه الوظيفة من حيث المهارات والقدرات والمعرفة لدى الموظف لأداء هذه الوظيفة أي جمع الحقائق عن الموظف الذي يشغل الوظيفة، ويمكن تحديد هذه المهارات والقدرات عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية، توصيف الوظائف، ومعدلات الأداء، لما يجب أن تؤدي به الأعمال المختلفة، وبيئة وظروف العمل، والرؤساء المباشرين، وشاغلو الوظائف أنفسهم⁽¹⁾.

- مقارنة بين المتطلبات الفعلية المطلوبة لأداء الوظيفة (أي المهارة والمعرفة المطلوبة لأداء هذه الوظيفة) وبين المهارات الموجودة لدى الموظف المعين لإنجاز هذه الوظيفة، وبعد أن يتم تقويم احتياجات التدريب من تحليل الوظيفة من حيث نوعيتها والمهارة المطلوبة منها ومقارنتها بالمهارات الموجودة لدى شاغل الوظيفة واستنباط أوجه النقص (الاحتياجات التدريبية للوظيفة وشاغلها) تحدد بناء على ذلك الأهداف التدريبية، والتي توضع في صورة نتائج يراد تحقيقها عن طريق التدريب أي أن يكون الموظف (المتدرب) قادراً على القيام بعد أن يكون قد أنهى تدريبه.

(1) فاروق حسين جرانه، نظام التدريب داخل العمل، بحث مقدم لمؤتمر التدريب وتنمية القوى العاملة، الإسكندرية، 1972م.

والجدير بالذكر أن تقويم احتياجات التدريب في المنظمة هي عملية ضرورية في حالة ما إذا كشف التحليل أو التقويم عن حاجة المنظمة إلى هذا التدريب، ذلك لأن المنظمة ستكون في أشد الحاجة إلى زيادة قدرتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها، وقد دلت الدراسات الخاصة بالمنظمات على أن التدريب أصبح قاعدة عامة في المنظمات العاملة في مختلف الدول على السواء فهو عملية مستمرة لا تشمل الجدد من العاملين فقط، بل أيضاً القدامى منهم نظراً للتقدم المتعدد الأبعاد في المجالات الفنية والعملية والعلمية في قطاعات الإنتاج والخدمات، كذلك يكون من مهام الدارسة التحليلية المشار إليها الكشف عن القطاعات التي تحتاج إلى تدريب العاملين بها كقطاعات التمويل والتسويق أو الإنتاج أو الأفراد وكذا تحديد المهارات والخبرات والقدرات المطلوب صقلها أو تطويرها أو تنميتها، ومن ثم فإنه يتعين تحديد الجزء من المنظمة الذي يحتاج إلى تدريب مستواه على الخريطة التنظيمية ونوعية نشاطه والنواحي العلمية أو الفنية أو العملية وفي كل الأحوال يتطلب الأمر دراسة نوعية التدريب، وموضوعه، ومادته، ووسائله القائمة على تنفيذ احتياجاته وضمان نجاحه⁽¹⁾.

وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التدريبية وتصميم البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات التدريبية طبقاً لمستوى المتدربين، وفي هذا المجال تتم متابعة وتقويم ما يلي:

- المواد الرئيسية التي يجب أن تتضمنها خطة البرنامج التدريبي، والتأكد من شمولها للمعلومات والخبرات الأساسية التي يجب تزويد المتدربين بها لكي تساعد على تحقيق مستويات أعلى للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة.

- المواد الفرعية التي يمكن تزويد المتدربين بها والتي لا ترتبط بالاحتياجات التدريبية ارتباطاً مباشراً ولكنها تعتبر من الموضوعات التكميلية التي تساعد على إكساب المتدربين المزيد من الصلاحيات لشغل وظائفهم وتساعد على تنمية ميولهم الإيجابية نحو

(1) المهندس علي حسن علي، تحديد وتقييم احتياجات التدريب، الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1979م، العدد الثاني (محرم 1400هـ)، ص50-51.

الخدمة المدنية بوجه عام ونحو رؤسائهم وزملائهم في العمل، كالعلاقات الإنسانية وموضوعات التوعية بجميع فروعها.

- الساعات المخصصة لكل مادة من مواد البرنامج التدريبي على أساس مدى كفايتها أو نقصها أو زيادتها عن الحد الأمثل الذي يمكن من تقديم المادة كاملة للمتدربين.

- نوع التدريب الذي تم اختياره ومدى ملائمته لنوعية المتدربين ونوعية الموضوع الذي يتعرض له.

- أساليب التدريب التي تم اختيارها لتقديم كل موضوع في البرنامج التدريبي ومدى ملائمة كل أسلوب لمستوى المتدربين ولمادة الموضوع ذاته.

- التسلسل المنطقي للموضوعات التي تضمها كل مادة من مواد البرنامج لتحقيق التدرج في بناء المادة العلمية في أذهان المتدربين دون عناء أو ارتباك وبما يحقق الراحة الذهنية للمتدربين.

- وسائل الإيضاح السمعية البصرية المزمع الاستعانة بها في تقديم موضوعات التدريب من حيث ملاءمتها وكفايتها وفعاليتها في تحقيق الغرض من استخدامها ومدى فوائدها وتوجهها وإتاحتها للاستخدام، ويجب خلال هذه المرحلة من مراحل العملية التدريبية متابعة وتقويم الترتيبات الإدارية.

- توقعات المتدربين ووجهات نظرهم واحتياجاتهم ورغباتهم فيما يجب أن يتضمنه البرنامج الذي سيحضرونه واختيار المرشحين للاشتراك في البرامج التدريبية، أما بالنسبة لمتابعة وتقويم الترتيبات الإدارية فإنه يجب التأكد من أن الظروف المادية المحيطة بمكان الدراسة من حيث النظافة والتهوية والتدفئة والتبريد والإضاءة تحقق الراحة للمتدربين أثناء وجودهم في القاعات التدريبية.

وأما بالنسبة لاختيار المرشحين للالتحاق بالبرنامج التدريبي فإنه على الرغم من أن هذه العملية تتم بواسطة رؤسائهم المباشرين إلا أن الأمر يستلزم ضرورة متابعة وتقويم جميع المرشحين قبل التحاقهم بالبرامج التدريبية بفحص ودراسة استمارات

ترشيحاتهم وإجراء مقابلات شخصية معهم للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق على المرشحين للالتحاق به أو توجيههم إلى البرنامج الذي يتفق ومجال عمل كل منهم. ويمكن أن يتم تقويم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- استطلاع آراء المتدربين حول البرنامج التدريبي، من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها ودرجة تفصيلها أو اختصارها، والمشكلات التي يعرضها، وكذلك من حيث المواد والوسائل والأساليب التدريبية، وفترة التدريب ومكانة ومواعيد الجلسات، وذلك حتى يتوافر للبرنامج الإقبال الملائم من جانب المتدربين، إذ يشعرون أنهم أسهموا في وضعه، وهذا واحد من صمامات الأمان التي توضع للتقويم السليم للبرنامج، فيكون البرنامج إذن موجها للجمهور الملائم وأخذا في اعتباره رغبات المتدربين.

- استطلاع آراء رؤساء المتدربين ومرووسيتهم في البرنامج التدريبي، ولا شك أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يأخذ في حسابه هذه الآراء، لأهميتها وفائدتها، حيث إن الرؤساء والمرووسين يتعاملون مع المتدربين ويعرفون النقاط الإيجابية والسلبية في معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم، ومن ثم يستطيعون أن يسهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي والمشكلات التي يتناولها والأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة، وهذا صمام آخر يضاف إلى سابقة، لنضمن التقويم السليم للتدريب، حيث يكون البرنامج متضمنا لآراء كل من المتدربين ورؤسائهم ومرووسيتهم.

- إعطاء اختبار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يحوزها المتدربون في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التدريبي، وتفيد نتائج هذه الاختبارات في عدة نواحي هي: تقرير درجة التفصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري وتلك التي تستلزم التطبيق العملي، واختيار الأسلوب التدريبي الملائم من مناقشات أو تمثيل أدوار أو غيره، وتقرير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسالة التدريبية المطلوبة، وينتج

عن ذلك برنامج مخطط ومصمم تصميمياً جيداً، بالإضافة إلى وضوح العوامل المراد قياسها وموضوعية القياس، إذ يمكن أن تجري الاختبارات والتمرينات نفسها في نهاية البرنامج، ليحدد مدى التقدم أو التغير الذي حدث في المعلومات والمهارات التي توجد عند المتدربين.

- استعراض نتائج البرنامج التدريبي، إذا كان قد نفذ من قبل داخل المنظمة أو خارجها، وكذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به مثل البرامج الممهدة أو المكملية، والاطلاع على درجة نجاحها أو فشلها من واقع الاختبارات، إذا كانت قد أجريت اختبارات أو استقصاء آراء المتدربين أو رؤسائهم أو مرؤوسيه، ويفيد هذا الاستعراض في التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التدريب، وتلك التي أعاقَت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة، حتى تعالج الأخيرة وتستثمر الأولى.

نستخلص من ذلك كله أن عملية تقويم البرامج التدريبية قبل تنفيذها تعتبر عملية قياس للبرنامج التدريبي لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمها حتى يمكن معالجتها مبكراً قبل عملية تنفيذ التدريب، وعليه، فإن عملية تقويم البرامج التدريبية قبل تنفيذها تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج التدريبي بصفة مستمرة، وتحسين مستوى نوعية التدريب بالإضافة إلى تبني وسائل التدريب الأكثر ملائمة.

المرحلة الثانية: تقويم البرامج التدريبية أثناء تنفيذ التدريب:

من الأمور التي أشرنا إليها من قبل، أن مرحلة تنفيذ التدريب تتناول تقويم أهداف البرنامج التدريبي وتصميمه وتنظيمه وسير عملية التدريب، ومعلومات المتدربين، وسلوكهم، وانتظامهم في البرنامج التدريبي ومدى التزامهم بمواعيد الدراسة، وأساليب التدريب، والوقت المخصص لكل موضوع، ووسائل الإيضاح المستخدمة، وردود فعل المتدربين تجاه البرنامج.

وقد بينا من قبل أن عملية تقويم البرامج التدريبية قبل تنفيذها تستهدف اكتشاف

نواحي القصور والضعف في تصميمها حتى يمكن معالجتها قبل البدء في تنفيذ التدريب. ثم تجيء مرحلة تقويم البرامج التدريبية أثناء تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من تقويم الإجراءات السالفة الذكر، وتهدف هذه المرحلة إلى تقويم كل خطوة من خطوات تنفيذ التدريب أثناء التنفيذ، من قبل منسق البرنامج، للتأكد من أن عملية التدريب تسير وفقاً للمخطط الذي سبق وأن تم إعداده في المرحلة السابقة، وأما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه المرحلة فيمكن تلخيصه كالتالي⁽¹⁾:

- النظر الى مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف الرئيسية ومدى مساهمة الأهداف الفرعية، ومجهود المدربين لتحقيق هذه الأهداف.
- التأكد من مناسبة البرنامج التدريبي للوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لتحقيقها من خلال البرنامج.
- التأكد من القدرة على تنفيذ البرنامج التدريبي ومدى استعداد الإداري لتوفير الاحتياجات اللازمة للبرنامج من حيث توفير المكان المناسب مع الإمكانيات المساعدة كالأمر البصرية والسمعية والتهوية المناسبة والابتعاد عن الضوضاء التي قد تشتت انتباه المتدربين.
- التأكد من التزام المدرب بالخطوة التي تم إعدادها مسبقاً فيما يتعلق بالمواد التعليمية والعلمية التي على أساسها تم وضع خطة التدريب.
- التأكيد على الالتزام بالوقت المخصص للمواضيع التدريبية في البرنامج التدريبي، والتأكد من ملائمة الوقت مع عناصر موضوع التدريب حسب الأهمية.
- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.
- مدى نجاح أساليب التدريب المستخدمة في جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها، وهل حققت هذه الأساليب الهدف من استخدامها في زيادة معدلات تحصيل المتدربين.

(1) احمد باشات، أسس التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 302-303، كذلك علي محمد عبدالوهاب، الأسس النظرية لمتابعة وتقييم نشاط التدريب: نظرة متكاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي للتدريب الإداري في الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس، 1976م، ص18.

- هل كان كل مدرب من مدربي البرنامج على المستوى اللازم من حيث قدرته على تحقيق رسالة التدريب بنقل معلوماته ومعرفته وخبراته ومهاراته وآرائه إلى الآخرين.

- هل تم تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التدريبي؟
- التأكد من مدى التزام المتدربين بمواعيد الدورات التدريبية ومدى إقبالهم على الاشتراك في هذه الدورات.

- التأكد من إمكانية تحقيق التعاون والتصرفات السلوكية والشخصية للمتدربين والتي تعتبر إحدى الأهداف التدريبية.

- التأكد من الوسائل المستخدمة للاختبارات ومدى قدرتها على تحقيق النتائج، والتأكد من مدى قدرة الاختبارات على قياس مستوى استيعاب المتدربين للدورات التدريبية.

- التأكد من الاستفادة من الدورة التدريبية وأن الوقت المخصص للدورة التدريبية كافي للوصول للهدف المنشود.

ومن خلال ما تقدم ذكرنا العناصر التي يتم متابعتها في أثناء مرحلة التدريب، ويمكن تلخيص الطرق والأساليب التي من الممكن استخدامها في تحديد العناصر التي تم ذكرها سابقاً كالتالي:

- يتم توزيع استبيانات بعد كل جلسة تدريبية على المتدربين لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم بخصوص الدورة التدريبية من ناحية الإلقاء والعرض وغيرها من الآراء على ما دار بكل جلسة تدريبية، ويعتبر هذا الاستبيان أداة تغذية عكسية رئيسية تعتمد عليها إدارة البرامج التدريبية لمناقشة المعلومات مع المدربين لمراجعة وتعديل البرنامج.

- لابد من عمل اجتماعات دورية مع المدربين للتأكد من البرنامج التدريبي ومحتواه والهدف من البرنامج التدريبي وطرق وأساليب المتبعة للتدريب.

- عقد اجتماعات على فترات أثناء الدورة بين منسق البرنامج والمشاركين من المتدربين لبحث مشكلات التدريب والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.

- عقد مجموعة من الاختبارات والتمرينات وعلى فترات دورية أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي لاكتشاف التغير الذي يحدث في معلومات المتدربين ومفاهيمهم واتجاهاتهم، وتعتبر نتائج هذه الاختبارات والتمرينات مؤشراً على مدى نجاح البرنامج أو فشله نحو تحقيق أهدافه.

- لابد من أن يتميز المدرب بالملاحظة الدقيقة حتى يتمكن من تقويم أداء المتدربين خلال الدورة التدريبية والتعرف على إمكانياتهم في النمو ومدى جديتهم ومشاركتهم وتعاونهم مع بعضهم البعض ومع المدربين، وبالتالي ملاحظة وتقويم التغير السلوكي للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج.

- المشاهدة التي يقوم بها مدير البرنامج التدريبي أو منسق البرنامج التدريبي، ويحضر المشاهدات التدريسية أو عينة منها، ويسجل ملاحظاته عن تفاعل المدرب والمتدربين، وتغطية الأول للموضوع وطريقة عرضه له، والوسائل التي يستخدمها في ذلك وتأكد من فهم الحاضرين واستيعابهم، واهتمام المتدربين بالموضوع وأسئلتهم ومناقشاتهم واتصال انتباههم أو انقطاعه.

المرحلة الثالثة: تقويم البرامج التدريبية بعد التدريب مباشرة:

بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي، ويجيء دور قياس مدى ما حققه البرنامج من تلبية للاحتياجات التدريبية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما تكلفه من نفقات مالية، فالسؤال الذي يمكن أن يطرح هنا يتمركز حول النتائج التي حققها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له.

فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتدريب، إلا أن قياس هذه النتائج أمر ليس بالسهل كما يخيل إلى الكثيرين، فقد ذكر أن الجانب الخاص بأثر التدريب على أداء الموظف وفعالية المنظمة محاط بمشكلات معقدة هي أن سلوك الموظف في موقع العمل يتأثر

بتركيب المنظمة والبنية الداخلية والخارجية التي يعمل فيها، ويخضع أيضاً للعديد من العوامل الأخرى.

فكيف يمكن عزل أثر هذه العوامل عن أثر التدريب وجميعها ذات أثر على أداء الموظف وكفاءة المنظمة، فنستطيع القول إن تقويم أداء الموظف في حد ذاته لا يزال من أبرز مشكلات شؤون الموظفين المعقدة، وأن نماذج تقارير الكفاية وغيرها ليست بالإجراء الذي يرضي الطموح، فهي على أحسن الفروض مؤشرات فقط لمستوى أداء الموظف، لذلك فإن المؤسسات التدريبية تواجه تحدياً كبيراً في إيجاد الوسائل العلمية لتقويم أثر التدريب.

وإذا حاولنا تحديد العناصر لتقويم نتائج التدريب، فإننا نجد أنها تتكون من أربع عناصر وهي:

- رد الفعل عند المتدرب، أي تحديد اهتمام وشعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.

- التعلم، أي تحديد مدى تحصل وتعلم المتدربين.

- السلوك، أي القدرة على قياس التغيرات التي قد تحصل في سلوك المتدربين بعد البرنامج التدريبي.

- النتائج، هي المعلومات التي تساعد على تحديد التغيرات في سلوك المتدربين وتقوم على بعض المعايير الموضوعية، ومثال على ذلك ما هي النتائج الملموسة من البرنامج لتخفيض التكاليف وتحسين وسائل العمل كمياً ونوعاً؟ وعليه سيتم دراسة وتحليل كل العناصر في دراسة موجزة حسب المستويات التالية:

المستوى الأول: رد الفعل:

يعتبر قياس رد الفعل تجاه البرنامج التدريبي من أسهل عناصر التقويم، وأكثرها شيوعاً، وأقلها تكلفة، ويقصد بردود فعل المتدربين التعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج

التدريبي، والمدرّب، ومحتوى البرنامج، ونوعية التدريب، وطرق التدريب، وبالتالي مدى نجاح كل هذه العوامل في جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها. وهناك أساليب عديدة يمكن الاستعانة بها لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها:

- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.
- الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية، ويمكن استخدام خبرة المتدربين التي اكتسبوها من خلال البرامج التدريبية المتتالية في عملية تقويم ودراسة محتوى البرنامج التدريبي، ومستوى التدريب وطرق تنفيذه، وفي نقل المعارف والمهارات والاتجاهات، ويمكن تجميع معلومات كافية عن العناصر السالفة الذكر عن طريق ملاحظة المدربين الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية والإصغاء إلى تعليقاتهم وملاحظاتهم ومن خلالها تتم عملية تقويم ردود الفعل لدى المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، ومن العوامل التي تجعل من هذا الأسلوب أقل فعالية من غيره أن المعلومات المتجمعة نوعية وليست كمية حتى يمكن قياسها.

- إعداد أو تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان، وفي رأينا فإن هذا الأسلوب هو أفضل من الأساليب الأخرى لأن المعلومات المحصلة بموجبه تكون قابلة للقياس.

ولكي يكون تقويم ردود فعل المتدربين تجاه الجلسة التدريبية فعالاً ومحققاً لأهدافه، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية عند تصميم جدول القياس لردود فعل المتدربين تجاه الجلسة التدريبية، وهذه الأمور هي:

1. معرفة الهدف من تصميمه.
2. تصميم النموذج بشكل يمكن لردود الفعل أن تكون قابلة للقياس ويمكن جدولتها لأي يمكن ترتيبها على صورة جدول.
3. عدم ذكر اسم صاحب الإجابة للحصول على إجابات صريحة وموضوعية.

4. تخصيص الجزء الأخير من النموذج لانتقادات وملاحظات المتدرب التي يشعر أنها مفيدة لتحسين الجلسة التدريبية ولم تتطرق لها عبارات الاستبيان.

وأخيراً، وبعد أن يتم المتدربون تعبئة جدول القياس للجلسة التدريبية يقوم المدرب بتحليل الإجابات على شكل رسومات بيانية، وأما بالنسبة للنتائج المحصلة فيمكن للمدرب أن يقوم بعرضها على المتدربين (معلومات مسترجعة) كقاعدة أساسية للمناقشة الجماعية.

المستوى الثاني: التعلم:

يهدف التقويم على هذا المستوى إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكننا تقسيم التعلم إلى: معارف، ومهارات، واتجاهات، وسنقوم الآن بتناول كل واحدة منها على انفراد.

- **تعلم المعارف:** ويقصد بها التعلم على المبادئ والحقائق ويمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها: اختبارات الورقة والقلم، والاختبارات الشفوية، والاختبارات النمطية القياسية، وهذه الأخيرة تحتوي عادة على أسئلة محددة وتأخذ أشكالاً مختلفة كأن تكون الإجابة بكلمة "نعم" أم "لا" واختيار الجواب الصحيح من بين عدة إجابات غير صحيحة، وتستخدم الاختبارات القياسية غالباً في التعلم المبرمج أو الموجه.

وعموماً فإن الاختبارات تعتبر وسيلة فعالة في تقدير ما حصله المتدربون من معارف وحقائق ومبادئ وأساليب نتيجة التحاقهم بالبرنامج التدريبي بشرط أن تقارن كمية معلومات المتدرب قبل التحاقه بالبرنامج التدريبي بكمية معلوماته بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ولتحقيق ذلك فإنه يجب أن يعقد الاختبار في أول البرنامج التدريبي، أي قبل أن يتلقى المتدربون المعلومات المزعم عرضها عليهم، ثم يعقد مرة أخرى بعد انتهاء البرنامج، وأخيراً، تقارن الاختبار الأول بنتائج الاختبار الثاني لمعرفة ما اكتسبه المتدرب من معلومات نتيجة التحاقه بالبرنامج، ومن المستحسن جداً أن يكون الاختبار واحداً يعطي قبل وبعد التدريب.

- **تعلم المهارات:** ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت مثل المهارات القيادية ويقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء، ويرتبط بالقدرة والمهارة والاتجاه، وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات، ومن البرامج التي تسعى إلى تعليم المهارات برامج تعليمات العمل، وتبسيط العمل وإجراءاته، وتدريب العاملين الجدد، ويمكن استخدام الاختبارات التطبيقية قبل وبعد التدريب لقياس مدى التغيير الذي أحدثه التدريب، وكما يمكن استخدام الأداء في قاعة التدريب كمقياس لمدى تعلم المتدرب، وذلك عن طريق تقدير الكيفية التي يحل بها المشكلات أي طريقة علاجه للمشكلات ومشاركة المتدربين في النقاش أثناء التدريب.

- **تعلم الاتجاهات:** ويقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، ويستنتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه⁽¹⁾، ويشمل اتجاه الفرد أفكاره، ومبادئه، وشعوره تجاه هدف من الأهداف كالإيمان بالتدريب مثلاً وأهميته للفرد والمجتمع والدولة من حيث كونه عاملاً أساسياً وفعالاً من عوامل التنمية الإدارية، ولقياس مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فإنه يمكننا استخدام أسلوب مقياس التفاضل للمفردات.

المستوى الثالث: السلوك:

هناك نوعين من التدريب الإداري، الأول هو تدريب المهارات ويهدف إلى زيادة قدرة المتدرب على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء، أما النوع الثاني فهو التدريب السلوكي أو التدريب على المهارات السلوكية ويهدف إلى تغيير وتعديل أنماط السلوك التي يتبعها المتدرب في أداء عمله.

ويعتبر تقويم هذا النوع الأخير من التدريب في ضوء ما حققه من تغيير وتعديل في السلوك في أثناء العمل أصعب بكثير من قياس تعلم المهارات وردود الفعل تجاه البرامج

(1) حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص230.

التدريبية أو تقويم نوع ومقدار المعرفة التي حصلها المتدرب من جراء التحاقه بالبرنامج التدريبي، فهذا النوع من التقويم يهدف إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب الإداري نتيجة التدريب.

ولكي يتم قياس التغيير السلوكي للمتدربين، فإنه يجب التعرف على سلوك المتدربين قبل وبعد التدريب لمقارنتهما، وفي هذا المجال تقول "دروثي فاست"⁽¹⁾ في مقال لها بعنوان "مدخل جديد للتقويم الكمي لفعالية برنامج التدريب" أن "بول ويتمور" المتخصص في شؤون التدريب يرى أن السلوك الذي يمكن ملاحظته هو الذي يجب أن يدرج ضمن أهداف البرنامج، فكلما كان ملموساً كان أسهل للقياس وباستطاعة المتدربين الذي يتولون التدريس في البرنامج ملاحظة وتقويم التغيير السلوكي للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج وبعد انتهاء التدريب مباشرة والوقوف على الحقائق التي تؤكد لهم التطور السلوكي للمتدربين، ويمكن جمع المعلومات والبيانات عن سلوك المتدربين قبل بداية البرنامج وبعد نهايته عن طريق المتدرب نفسه، ورؤسائه، ومرؤوسيه، وزملائه في العمل.

وأخيراً، فإنه من المستحسن مقارنة سلوك المتدربين بعد نهاية التدريب بشهور بسلوك مجموعة أخرى من العاملين لم تتلق التدريب بعد حتى نتمكن من إرجاع الفروق في تغيير السلوك إلى التدريب أو مقارنة النتائج بين مجموعتين متناظرتين للوقوف على الأسباب التي جعلت إحدى المجموعتين أكثر استفادة من المجموعة الأخرى.

المستوى الرابع: النتائج:

يهدف التقويم على هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات، وبمعنى آخر فإن التقويم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها، والتي تنعكس آثارها على سلوكهم الفعلي للعمل ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت

(1) محمد الغزالي عبدالله، أسس متابعة وتقييم التدريب، مرجع سبق ذكره، ص34.

كاف، ولكن تقويم أداء الموظفين في حد ذاته لا يزال من أبرز مشكلات شؤون الموظفين المعقدة، وأن نماذج تقارير الكفاية وغيرها ليست بالإجراء الذي يرضي الطموح، فهي على أحسن "الفروض" مؤشرات فقد لمستوى أداء الموظفين، لذلك فإن المؤسسات التدريبية تواجه تحدياً كبيراً في إيجاد الوسائل العلمية لتقويم أثر التدريب، والمشكلة الرئيسية هنا هي تحديد مدى التحسين والتطور الذي يمكن أن يعزى مباشرة إلى التدريب، وفي هذا المجال يقول بيتر وار إن تقويم أثر التدريب محاط بمشكلات معقدة فليس هنالك ما يثبت علمياً أن زيادة الإنتاجية ترجع مباشرة إلى التدريب الإداري، ومن الأسباب التي تعزى إلى ذلك أن سلوك الموظف في موقع العمل يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية وتركيب المنظمة التي يعمل فيها، وبالإضافة إلى كثير من العوامل الأخرى مما يؤدي إلى كون التدريب واحداً فقط من تلك العوامل المتغيرة، ولذا فإن من الصعب جداً عزل أثر التدريب وجميعها لها أثر على أداء الموظف وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك طرقاً عديدة لقياس أداء الموظف أهمها قياس نتائج التدريب بأهدافه، وأهداف التدريب يمكن التعبير عنها في شكل نتائج، مثل تخفيض دوران العمل، وخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة، والإقلال من التذمر، وزيادة كمية وجودة الإنتاج، والتوسع في الخدمات، أو تحسين الروح المعنوية التي يؤمل أن تؤدي إلى مجموعة النتائج السابقة، وكما يمكن قياس أداء الموظف عن طريق معدلات الإنتاجية بصورها المختلفة، من نسبة المخرجات إلى المدخلات بتفاصيلها، ساعات العمل والمعدات، ونسب العادم والفاقد والضيايع من الوقت والجهد والمال، ومعدلات الغياب والتأخير والأخطاء⁽¹⁾.

المرحلة الرابعة: متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب بفترة معينة:

(1) علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.

وأما بالنسبة للتعرف على أثر التدريب على أداء المتدربين وهم في مواقع العمل الحقيقية في الإدارات التي يعملون بها، فقد ذكر صديقي⁽¹⁾ محاولة المعهد القومي للإدارة العامة بكرانتشي بأنه اتبع الطرق التالية:

- يتم توزيع استبيان من خلاله يمكن الحصول على المعلومات اللازمة ويتم توزيعه على المتدربين ذي خبرة زمنية في وظائفهم بعد التدريب.
- ولابد من توزيع الاستبيان لرؤساء المتدربين السابقين للحصول على البيانات اللازمة لمتابعة النتائج.
- في بعض الأحيان المقابلات الشخصية مع المتدربين ورؤسائهم تساعد أكثر في الحصول على المعلومات وآرائهم التي تساعد على معرفة أثر التدريب على أدائهم.
- يتم استخدام التقارير السنوية للأداء كمقياس لمعرفة مستوى أداء المتدربين قبل وبعد التدريب.

- يعتبر الاستبيان من المهام الغير مرغوب فيها لدى الموظفين بشكل عام.
- بسبب تدوير مواقع عمل الرؤساء، قد يواجه بعد الرؤساء بعدم معرفتهم بأداء المتدرب قبل التدريب فبالناتالي يجد صعوبة في مقارنة أدائه بعد فترة التدريب.
- إحجام الرؤساء عن إبداء تعليقات صريحة عن مرؤوسيههم.

وأما تجربة معهد الإدارة العامة بالرياض⁽²⁾ في متابعة أثر التدريب على أعمال المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية بفترة معينة، فقد قام المعهد في نهاية العام التدريبي 1398/1397هـ بإجراء استقصاءين تم توزيع أحدهما على خريجي البرامج التدريبية للعام التدريبي 1398/1397هـ والاستقصاء الآخر على رؤسائهم المباشرين لمعرفة رأيهم في أثر التدريب على مرؤوسيههم، ومن واقع البيانات الواردة في الاستمارات تم استنتاج الحقائق التالية:

(1) أنور صديقي، مرجع سبق ذكره، ص73.
(2) لمزيد من التفصيل عن تجربة معهد الإدارة العامة بالرياض ارجع إلى عبد الرحمن الشقاوي وناصر المهوس، أثر التدريب الإداري في زيادة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاته، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 25-29 صفر 1400هـ ص20-28.

- إن المتدربين لمسوا بشكل واضح مدى الاستفادة من التدريب في إكسابهم مهارات ومعلومات.

- إن للتدريب أثراً كبيراً على تنمية ميول المتدربين الإيجابية نحو الخدمة المدنية.

- إن التدريب يزيد من كفاءة المتدربين.

- إن التدريب يسهم في تطوير العمل عن طريق الاقتراحات.

- إن التدريب يسهم في إعطاء الفرصة للمتدربين بتقديم مقترحات مفيدة يمكن أن

تساهم في تطوير العمل، ومن ناحية أخرى اعتراف رؤساء المتدربين بالفائدة التي تعود من التدريب، وهذا يعتبر بالطبع مؤشراً على انتقال أثر التدريب إلى مجال العمل.

وقد يكون من المناسب إلقاء الضوء على المعوقات التي تحد من فعالية التدريب في الجهات الحكومية والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من البيئة الإدارية، وتتمثل هذه المعوقات بشكل عام في القصور في الوعي بأهمية التدريب وأثره على الارتفاع بكفاءة الإدارة من ناحية وفي عدم الاستفادة القصوى من الخبرات التدريبية التي يكتسبها الموظفون الذين تدربوا من ناحية أخرى، وهذا بدروه يؤدي إلى إهدار للكثير من الجهود والتكاليف التي تبذل في مجال التدريب، وإثارة الشعور السلبي لدى جهات التدريب والأفراد الذين حصلوا على تدريب ولم تتح لهم الفرصة في تطبيق ما استفادوه، وتتجسد المعوقات التي تحد من فعالية التدريب في مجال الإدارة بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يأتي:

- عدم جدية الرؤساء الذين يقومون بترشيح موظفيهم في دراسة أدلة البرامج

واختيار البرامج التي تفي بالاحتياجات التدريبية الضرورية لمرووسيتهم، وغالباً ما يقتصر جهد الرؤساء على توقيع استمارات المرشحين للبرامج التدريبية تاركين للمرووس حرية اختيار البرنامج الذي يراه بصرف النظر عن ملائمته لاحتياجات العمل.

- عدم تحديد الاختصاصات والصلاحيات في كثير من الوظائف يؤدي بلا شك

إلى إضعاف قدرة الموظف على أداء عمله بكفاءة وإضعاف ثقته بنفسه وقدرته على اتخاذ

القرارات، وبالتالي إضعاف قدرة ورغبة الموظف في الابتكار وتطبيق ما استفاده من التدريب من مهارات وأساليب علمية جديدة.

- تغيير طبيعة العمل نتيجة نقل المتدربين إلى أعمال تختلف طبيعتها عن الأعمال التي كانوا يشغلونها قبل التدريب، وهذا بالطبع يؤدي إلى إجهاض خبراتهم التدريبية وهدر الجهود والتكاليف المبذولة في تدريبهم للوظائف الجديدة، وبالتالي إعادة تدريبهم للوظائف الجديدة مما يضاعف الجهود والوقت والتكاليف الخاصة بالتدريب.

- عدم إيمان الرؤساء بأهمية التدريب وبالمرود الذي يمكن أن يعود على العمل، ويؤدي ذلك إلى عدم تشجيع المروسين للاشتراك في الدورات التدريبية من جهة وعدم تقبل اقتراحات المتدربين لتطوير العمل من جهة أخرى.

- صعوبات تتعلق باللوائح، تقف الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية في كثير من الأحيان كحجر عثرة أمام إمكانية تطبيق المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب نظراً لتعارض المرغوب تطبيقه مع هذه الأنظمة واللوائح، ويرجع السبب في ذلك إلى جمود بعض هذه الأنظمة واللوائح سنين طويلة دون تغيير أو تعديل لتلائم الوضع الحالي للمنظمة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: الاحتياجات التدريبية

إن ممارسات التدريب الفعال تتضمن إجراء عملية تصميم البرنامج التدريبي، وتبدأ عملية التصميم تلك بتحديد الاحتياجات، وتتضمن الخطوات التالية في تلك العملية التأكد من أن الموظفين لديهم الدافعية والمهارات الأساسية اللازمة للتدريب وخلق بيئة تدريب صالحة وكذلك التأكد من أن المتدربين يستخدمون المهارات التي اكتسبوها أثناء عملهم بالإضافة إلى اختيار طريقة للتدريب وتقييم ما إذا كان التدريب قد حقق النتائج المرجوة منه⁽²⁾.

(1) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 179-180.

(2) I.I, Goldstein. E.P. Braverman, and H. Goldstein, "Needs Assessment", In Developing Human Resources, ed.K.N. Wexley (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1991): 5-35 to 5-75.

يتضمن تحديد الاحتياجات عادة إجراء تحليل تنظيمي وتحليل الموظفين وكذلك تحليل المهام، ويقصد بالتحليل التنظيمي الإطار الذي يتسم التدريب في نطاقه، أو بعبارة أخرى، يتضمن التحليل التنظيمي تحديد مدى ملائمة التدريب لخطة عمل الشركة والموارد المتاحة لتلك العملية والدعم المقدم من المديرين والأقران لأنشطة التدريب. أما تحليل الموظفين فيسهم في تحديد الموظفين يحتاجون إلى التدريب، ويتضمن تحليل الموظفين:

1. تحديد ما إذا كان قصور الأداء ناتجاً عن نقص في المعارف أو المهارات أو

القدرات، أم عن مشكلة أخرى خاصة بالدافعية أو تصميم العمل.

2. تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب.

3. تحديد مدى استعداد الموظفين للتدريب.

أما تحليل المهام فيحدد تلك المهام والمعارف والمهارات والسلوكيات الهامة التي يجب التركيز عليها في تدريب الموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

ليس غريباً على الممارسين لعملية التدريب بأن عملية تصميم البرامج التدريبية والتخطيط لها عملية شاملة لجميع عناصر البرنامج التدريبي الواحد من حيث ترابطها وتكاملها، ولذا فإن خطة البرنامج التدريبي هي الخطة الأساسية التي تتضمن كافة محتوياته بهدف مواجهة الاحتياجات التدريبية في المنظمة، وإذا أردنا للتدريب أن يحقق أغراضه فإنه لا بد من أن يتبع خطوات علمية مدروسة خاصة وأن التدريب يمارس بانتظام من قبل إدارة المنظمة وينفق عليه الأموال الطائلة وتبذل فيه الجهود المضنية.

والجدير بالذكر أن عملية تصميم البرامج التدريبية لها أثر قوي وتحكم شديد في عمليات التنفيذ والتقييم والمتابعة، وعليه فإنه من الضروري أن يبدأ التخطيط للتدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يعتمد تحديد أهداف التدريب المنشودة على الاحتياجات التدريبية.

ونجد لزماً علينا قبل أن نغوص في عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية أن نحدد مفهوم التخطيط، ويمكن القول بأن التخطيط هو محاولة لدرء المجهول أو التقليل من خطره وأثره، أو أنها عملية تحدد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الاحتياجات أو التوقعات لهذا المستقبل والعوامل المؤثرة فيه وأثرها المحتمل، وثم تحديد الأعمال ومسارات العمل والبرامج التدريبية التي تكفل تحقيق هذه الأهداف.

أما بالنسبة لأهمية التخطيط للتدريب، فإنه يمكننا ذكرها على النحو التالي⁽¹⁾:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتدريب لأن الأهداف هي مقياس لنجاح البرامج التدريبية.

- يربط الأهداف مع بعضها، وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها.

- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التدريبية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية.

- ينسق بين الاحتياجات التدريبية لمختلف المنظمات ويعمل على التناسق بينها لتنسجم مع بعضها.

- يساعد على ضبط النفقات والقصد فيها من خلال الحد من النفقات المادية والبشرية والزمنية أي يحقق الكفاءة الإنتاجية.

- يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التدريبية.

- يحقق الأمن النفسي لأفراد التنظيم، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء، وبالتالي تؤدي إلى الارتياح النفسي والاطمئنان في وضع الخطط موضوع التنفيذ.

(1) صباح صالح البدري، تغييرات مقترحة في إدارة ومنهجية تخطيط التنمية، ورقة عمل مقدمة على المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن نظمه قسم الإدارة العامة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك في الفترة 1993/12/2-11/30، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ص 9-11

ومما سبق تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية متكاملة تأتي نتيجة جهود مشتركة وتعاون متبادل بين عدد من الجهات والأفراد المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية، يمثلون شرائح مختلفة ويتمثل هؤلاء بما يلي⁽¹⁾:

- الموظف الذي يؤدي وظيفته، ويعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فهو الأقدر على تحديد احتياجات التدريبية بنفسه لمعرفة بتفاصيل العمل وجزئياته.

- المدير أو الرئيس المباشر، هو الذي يشرف على العمل، ويعرف طبيعة عمل الموظفين وما يلزمهم من معلومات ومهارات لأداء العمل على أكمل وجه.

- مسؤول التدريب بالمنظمة وهو الشخص المسؤول رسمياً عن القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والذي هو على اتصال دائم بالعاملين ويحصل على معلوماته منهم ليستطيع بذلك تحليل احتياجاتهم التدريبية.

- الإدارة العليا، لها دور مهم في عملية دعم التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث لا يكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم.

- مستشار أو مختص خارجي ويكون منتمياً إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في الأنشطة التدريبية، ويكون لها نفس دور مسؤول التدريب.

أولاً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي المدخل الصحيح والفعال لتخطيط التدريب، وجعله نشاطاً مستمراً ويرجع ذلك إلى أنها تمثل الجزء المحوري من العمليات في مكونات التدريب كنظام والذي يتسم بتداخله وتكامله مع باقي مكونات نظام التدريب من جهة، وتداخله وتكامله مع بيئة المنظمة والعديد من أنظمتها الفرعية لإدارة الموارد

(1) ميرفت أمين أديب فارس أيوب، واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 1999، ص34-35.

البشرية من جهة أخرى، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل نقطة البداية والانطلاق للقائمين على النشاط التدريبي ومالها هو تحديد وظيفة التدريب وأهدافه بالنسبة للمنظمة، ومفاد ذلك أنه كلما كان تحديد الاحتياجات التدريبية دقيقاً كلما استقامت باقي عمليات نظام التدريب في الاتجاه الصحيح، وزادت فاعلية النظام في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

نستنتج مما تقدم بأنه بقدر النجاح في تحديد الأهداف التدريبية يكون النجاح في تصميم البرامج التدريبية الملائمة لتحقيقها، ويكون بالإمكان متابعة وتقييم العائد من التدريب، فتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية القاعدة الأساسية لعملية تخطيط البرامج التدريبية والتقييم ومتابعة التدريب.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، هي العملية التي تعنى بتحقيق الصلة بين التدريب وبين واقع العمل وأهداف المنظمة، فالنشاط التدريبي لا تظهر قيمته بشكل مؤثر إلا عندما يتم اختيار مجالات التدريب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهذا ما تعنى به عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تداخلها وتكاملها مع بيئة المنظمة وأنظمتها الداخلية، فمن هذه الوجهة تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية محور العلاقة بين المناهج التدريبية وبين مجالات تطوير وتنمية الأداء ومعالجة مشكلاته في واقع العمل⁽²⁾. ويتضح مما تقدم أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تعريفها، إلى التأثير السلبي أو الإيجابي الذي يعكسه مدى القناعة بأهمية هذه العملية على التحديد الواقعي للاحتياجات التدريبية، حيث إن هذا التأثير مدخل أساسي للنجاح أو الفشل في التحديد السليم لهذه الاحتياجات⁽³⁾.

(1) د. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2011م، ص157.
(2) د. عبد الرحمن توفيق، وآخرون، العملية التدريبية، موسوعة التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994م، ص107.
(3) جاسم البكر الزعابي، تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة الداخلية، مقترح نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة العلوم والقانون، 2012م، ص53.

ويصبح تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورياً عندما تظهر المؤشرات التالية، أو في حال احتمال حدوثها كما يلي⁽¹⁾:

1. عندما يتضح لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب، لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

2. في حالة إقرار الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات، أو الواجبات أو المهام أو الصلاحيات) وبذلك تظهر الحاجة لتحديد الحاجة التدريبية نتيجة التغيير والتعديل الذي تم إقراره.

3. عندما تقرر الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل، أو الطرق التي يتم بواسطتها العمل مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في العمل، أو إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل.

4. في حالة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.

5. عندما يتم تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف أعلى مختلفة عن وظائفهم الحالية.

ثانياً: تعريف الاحتياجات التدريبية:

لقد أهتم العديد من الباحثين والخبراء بتحديد مفهوم واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية، فمنهم من يعرف الاحتياج التدريبي بأنه "التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون"⁽²⁾، ومنهم من يعرفه بأنه "الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل"⁽³⁾، وفي ذات الاتجاه يعرف البعض الاحتياجات التدريبية بأنها "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب

1) مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر، 1996، ص236.

2) د. أحمد الخطيب، د. رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر، ط1، عمان، 1997م، ص44.

3) د. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994م، ص307.

لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر، بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات إلى تحسين الأداء أو لمعالجة مشكلات قائمة⁽¹⁾، ومن خلال التعريفات السابقة نرى بأن محورها الأساسي دور حول أن الاحتياج عبارة عن معادلة تمثل نتيجتها الفجوة القائمة بين أداء قائم وأداء مرغوب به، وهي فكرة يعوزها بعض الدقة في توضيح مفهوم الاحتياجات التدريبية، وذلك لسببين:

1. الاحتياج التدريبي لا يتصل بالضرورة بعلاج الفجوة بين متطلبات العمل القائمة وبين قدرات الأفراد الذين يقومون بإداء هذا العمل.

2. أن التدريب قد لا يكون هو العلاج المناسب للفجوة القائمة بين ما هو قائم وما هو مرغوب في مستوى الأداء ولذلك يميل البعض إلى تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة من السلوكيات والمفاهيم يتم إثرائها للأفراد المتدربين، وتتعلق بالخبرات والمهارات والمعلومات لجعله لائقاً لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية⁽²⁾.

ويرى من خلال ما سبق ذكره، أن الاحتياجات التدريبية يقصد بها جانبان:

1. معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة، فنية أو سلوكية، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إجراء علاجاً ملائماً لمواجهتها.

2. نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها، وذلك مع الوضع في الاعتبار ضرورة التأكد من أن مشكلات الضعف يمكن مواجهتها عن طريق التدريب، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة تتغير وتتغير الظروف المحيطة والمشكلات

(1) د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، غير موضح دار النشر، القاهرة، 2000م، ص263.

(2) د. محسن العبودي، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997م، ص 623

التي تصادفها المنظمة والعاملون بها⁽¹⁾.

يصنف الخبراء الاحتياجات التدريبية إلى عدة تصنيفات، نبرز أهمها فيما يلي:

1. وفقاً لمنهج التدريب بالأهداف (الاحتياجات التدريبية باعتبارها أهدافاً للتدريب)⁽²⁾.

- **أهداف عادية:** هي الأهداف التي تساعد على التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاية أو القدرات والمهارات إلى آفاق أعلى أو مجالات غير علنية وباختصار، فإن الأهداف التدريبية العادية ترمي إلى تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، وبالتالي المحافظة على استمراريتها وبقائها.

- **أهداف حل المشكلات:** فإن غرضها الرئيسي هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها، وبالتالي تصميم العملية التدريبية بقصد توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها، وباختصار فإن الأهداف التدريبية لحل المشكلات التي تستهدف أولاً وأخيراً محاولة إيجاد حلول لمشكلات تعوق الأداء وتسبب انحراف الإنجازات الفعلية عن الأنماط المقررة.

- **الأهداف الابتكارية:** فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية، حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزاً واضحاً في موقف التنظيم بالقياس بالتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة، وكذلك فهي تهدف إلى كسر حالة التوازن، وإحداث خلخلة في المواقف والأنماط المألوفة في الأداء، وطرح تطلعات جديدة نحو مواقف وأنماط

(1) د. علي محمد عبد الوهاب، التنمية البشرية ودورها في تحقيق الفاعلية في أداء المنظمات ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة، بحث منشور ضمن كتاب: د. سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000م، ص343.

2) Odiorne G.S., Training by objectives, Mac. Co. London. 1970, PP.101-106.

خارقة للعادة الأمر الذي يكسر جمود التنظيم ويحدث حالة من الحركة الإيجابية التي تتجه نحو الاستقرار عند موقف توازن جديد ولكن بمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.

2. وفقاً لمنهج النظم، هناك أربعة أنواع مختلفة ومتكاملة من تحديد الاحتياجات

التدريبية بالمنظمة⁽¹⁾:

- **تحديد احتياجات المنظمة:** وهي الاحتياجات الكلية الشاملة التي تستمد من أهداف المنظمة وأولوياتها ومثالها حاجة المنظمة لتحقيق مستويات معينة من الأداء أو لإحداث تغييرات تنظيمية أو في التقنيات أو في أساليب أو طرق أو أنظمة العمل.

- **تحديد احتياجات الجماعات:** وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بمستويات وظيفية أو فئات معينة من العاملين، ومثالها الاحتياجات المطلوبة للتدريب على القيادة وتكوين روح الفريق ومجموعات العمل المتجانسة.

- **تحديد احتياجات الوظيفية:** وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بالوظائف الموضوعية بالمنظمة، وتتصل بمهام وواجبات واختصاصات كل وظيفة، والمتطلبات لتحقيق المستويات المطلوبة في أداء تلك الوظائف، ويشمل ذلك ظروف الأداء ومعايير أو مستوى الجودة المطلوب.

- **تحديد احتياجات الأفراد:** وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بالأفراد الذين يشغلون الوظائف بالمنظمة، وتشمل ما يحتاجه الفرد من جهود تدريبية لكي يستطيع أداء وظيفته الحالية أو المستقبلية في ضوء المتطلبات المحددة.

ثالثاً: أهمية جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية:

تحتل المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تحديد نوع التدريب المطلوب ومن يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لحل مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها أيضاً تحديد مدة البرنامج وتحديد أهدافه بدقة ومعرفة الكفايات

(1) وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة د. سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990م، ص 82.

والمهارات المطلوب اكتسابها ويضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عمليات التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

ومما يجدر ذكره أن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية في منظمة ما يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يستخدم فيها طرقاً وأساليب متنوعة ومناسبة، وأن تتوفر لهذه الطرق والأساليب خصائص وميزات محددة، وأن يتولى عملية جمع المعلومات اختصاصيون يمتلكون الكفايات العملية والفنية والخبرة التي تؤهلهم لجمع معلومات دقيقة وموضوعية.

وفيما يلي الخصائص التي يجب أن تتوفر في طرق وأساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

-الموضوعية: ويقصد بالموضوعية أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها.

-الصدق: أن تتصف المعلومات التي يتم جمعها بالصدق وأن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.

-الثبات: أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي نفس المعلومات عن العاملين في المؤسسة وتعبر عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات في وقتين مختلفين.

- التحرر من عوامل التحيز: هنالك بعض العوامل المتدخلة التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي تقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ولذلك يجب أن يتم ضبط هذه العوامل وأن لا نفسح المجال بالتدخل لإفساد صدق ودقة المعلومات التي تقوم بجمعها.

-توزيع النتائج: أن يتم توزيع نتائج تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذي قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.

-العملية: أن تكون الإجراءات والأدوات التي تم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإرادة والإدراك والفهم.

رابعاً: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتعدد المناهج التي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية، وتبعاً لذلك تتعدد الطرق والأساليب في تحديدها، وفي هذا الصدد يشير الخبراء إلى المناهج الثلاثة التالية⁽¹⁾:

1. تحليل النظم.

2. تحليل العمل (الوظائف أو الأعمال).

3. تحليل الأفراد.

وتشكل هذه المناهج أساساً نظرية لتحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي سليم، يتسم بالشمول والإحاطة بأبعاد العملية التدريبية، بيد أن المشكلة تكمن في التطبيق العملي لهذه المناهج، حيث يتطلب ذلك توافر العدد الكافي من الخبراء والفنيين القادرين على الدراسة والتحليل، وهو أمر مرهون بمدى توافر الإمكانيات وارتفاع مستوى الوعي والاعتقاد بأهمية وفوائد التدريب لدى المنظمات والعاملين بها.

1. تحليل التنظيم:

يقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضرورياً، والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما (أو جزء أو أجزاء من المنظمة) وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها وذلك تحقيقاً للأغراض الأساسية التالية⁽²⁾:

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستنفذه من مواد وإمكانات.

(1) السيد محمد يوسف المعداوي، النظرية العامة للتدريب في الوظيفة العامة، دراسة تطبيقية للتدريب في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1978م، ص 267.
(2) حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم (أو في بعض عناصره الأساسية) والتي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض كفاءته.

- تصميم التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكيناً لمزيد من الكفاءة في الأداء.

والغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة، ولتحقيق ذلك نورد أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم.

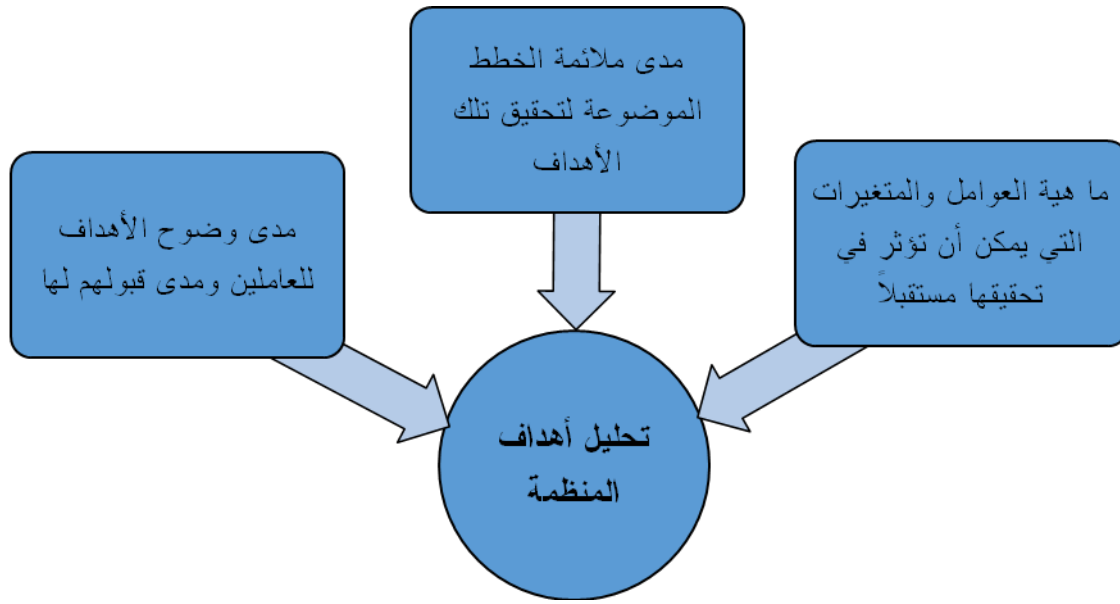
ويقصد بذلك دراسة وتحليل الجوانب التنظيمية والإدارية لبيان مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وقياس مدى فاعليته، ومن ثم تحديد ماهية ومواطن الحاجة إلى التدريب فيها ونوع التدريب الذي يلزمها، ويشمل تحليل التنظيم ما يلي:

أ. تحليل أهداف المنظمة:

يعرف الهدف بأنه الحالة التي يرغب في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً عن طريق وحدات للتأثير المرغوب في إنجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة⁽¹⁾، وإذا أردنا أن نتمكن من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة، فإن علينا أن نعرف بدقه وبوضوح أهداف المنظمة، ومدى قبول أو عدم قبول أفراد التنظيم لهذه الأهداف، وأن الدراية السليمة لأي برنامج تدريبي تتمثل في تحديد الأهداف، وأن درجة الفائدة من ورائه تتركز على درجة وضوح الأهداف أو غموضها من أجل رسم الطريق، وتطوير المواد، وتصميم البرامج التدريبية، واختيار الأساليب التدريبية الملائمة، وتقويم النتائج، وهكذا، فإن الفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة نحدد بموجبها فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها من جهة وتحقيق أهداف العاملين بها من جهة أخرى.

1) Robert Mowitz, "The Design and Implementation of Pennsylvanians", Institute Administration, the Pennsylvania State University, 1973, p.16.

ويجدر بنا أن نذكر هنا أنه عند تحديد الأهداف التدريبية فإنه من الواجب ملاحظة الأمور المهمة التالية: (1) أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة، (2) أن تكون الأهداف متناسقة مع أهداف التنظيم الأخرى، (3) أن تكون الأهداف مرتبطة مع الأهداف الخاصة للمتدربين، (4) أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها، ويمكن تلخيص ما تقدم كما هو موضح في (الشكل رقم 6):



الشكل 6 تحليل أهداف المنظمة

ب. تحليل الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هي صورة للخريطة التنظيمية، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي ترتبط بين أجزائها، والتعرف على الوحدات التنظيمية أو الوظائف التي تتكون منها ومدى ملائمة ذلك لتحقيق أهداف المنظمة، ويشمل تحليل الهيكل التنظيمي التعرف على ما يلي⁽¹⁾:

- العلاقات بين الوحدات والأقسام التنظيمية ومدى مرونة وانسياب المعلومات والاتصالات فيما بينها.

(1) د. عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الأمنية، دورية الفكر الشرطي، العدد الثاني، شرطة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 1993م، ص 97.

- خطوط السلطة وتدرجها ووضوحها والتركيز أو التفويض في السلطة.
- نطاق الإشراف على العاملين ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال.
- مدى الاتجاه القائم لاستحداث وحدات تنظيمية جديدة أو تعديل اختصاصات وحدات قائمة.
- مدى الحاجة إلى وظائف جديدة أو تعديل اختصاصات وظائف قائمة.

ونظراً لأهمية الخريطة التنظيمية، يقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها، واختصاصاتها، ثم يقوم المخطط للتدريب بدراسة العلاقة التي تربط بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية بين المستويات الوظيفية، ودرجة التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات وإمكانيات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، ووسائل الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها.

ج. دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة:

يسعى مخطط التدريب هنا بفحص ودراسة المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للموظفين العاملين في المنظمة من حيث العدد والجنس والعمر ومستوى التعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة أيضاً، وكذلك استقرار العمالة أو تقلبها وأسبابها، والعمالة المتوافرة في سوق العمل، كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراداً جديداً لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم، والمنطق الأساسي هنا أن خطط التدريب تستهدف عادة سد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوة العاملة بحيث يتم التوافق بينه وبين متطلبات العمل بالتنظيم⁽¹⁾.

(1) مختار حمزة، رسمية علي خليل، السلوك الإداري، جدة، دار المجتمع العلمي، 1979م، ص 68-69.

ويمكن التعبير عن مفهوم تركيب القوة العاملة بمفهوم حديث ظهر أخيراً هو إدارة التنوع والذي يعني ذلك التحدي المتمثل في دمج ومقابلة قوة عاملة مختلفة ثقافياً وحضارياً، وكيفية زيادة رهافة حس كل من العاملين والمديرين لاختلافات مرتبطة بالجنس، والعمر، والجنسية، والعرق في اتجاه زيادة الإنتاجية الجماعية لكافة العاملين في المنظمة، وعليه فإن خطط التدريب يجب بالضرورة أن تهدف إلى الاستفادة من إمكانيات العاملين دون تمييز بين فئاتها لتعظيم المزايا والأفضليات وتحسين الفرص لكل العاملين وتعزيز بيئة إيجابية للفرص المتكافئة.

د. تحليل مؤشرات الكفاءة في العمل:

يقوم المخطط للتدريب بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج والأداء للأفراد، التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات، واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، دوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة والخدمة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمات المقدمة، وما إلى غير ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي زيادة والإسراف في التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

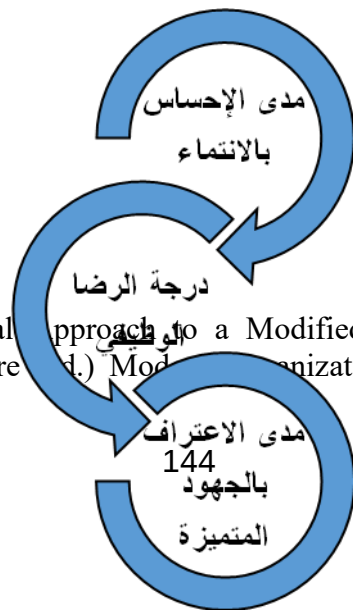
ولابد من الإشارة هنا إلى أن الاعتماد على المؤشرات العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية لا يغني عن إجراء بعض أشكال التحليل للتعرف على مصادر التخلف في الأداء والأسباب التي أدت إلى هذا التخلف، وهل يعود ذلك على الفرد القائم بالأداء ذاته أم يعود إلى أسباب تنظيمية أو إدارية لا دخل لكفاءة الفرد فيها.

هـ. تحليل المناخ التنظيمي⁽¹⁾:

(1) جاسم البكر الزعابي، تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة الداخلية، مقترح نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة العلوم والقانون، 2012م، ص53.

توصل "رنسيسليكرت"⁽¹⁾ وزملاؤه من خلال دراساتهم المختلفة عن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم بأن الروح المعنوية تلعب دوراً رئيسياً في مدى استجابة أفراد التنظيم للأهداف التنظيمية، فقد توصلوا إلى أن الأفراد في التنظيمات المختلفة يستجيبون للأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون على شعور بأهميتهم وتنميتهم الشخصية، ويستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية، وكذلك فقد أكد "ماجي وتاير" أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويقولان إن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم، فإذا رأى الأفراد أن حاجاتهم وأهدافهم متناسبة مع أهداف التنظيم وسياسته، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة.

وهناك عدة طرق يمكن للباحث أن يسلكها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، الاستقصاءات المكتوبة، تحليل معدلات الغياب، دوران العمل، الحوادث والإصابات، الوقت الضائع: الإنتاجية، اقتراحات العاملين، والشكاوي والتظلمات، ويمكن توضيح ما تقدم من خلال الشكل رقم 7:



1) Rensis Likert, "Motivational approach to a Modified Theory of Organization and Management", in Mason Haire (ed.) "Modern Organization Theory". N.Y. Wiley, 1959, p.190.

الشكل 7 تحليل المناخ التنظيمي للمنظمة

و. تحليل المقومات النظامية:

عبارة عن دراسة مجموعة من اللوائح والإجراءات والقوانين التي قد تضعها إدارة المنظمة بهدف تسيير العمل وتوفير التوجيهات المناسبة للأنشطة والجهود التي قد يتم بذلها من قبل الموظفين والهدف من هذه التعليمات إعطاء صورة شاملة وواضحة للإجراءات المتبعة والتي على العاملين الالتزام بهذه الإجراءات لتحقيق الأهداف المنشودة.

ز. تحليل التغييرات المتوقعة في نشاط المنظمة:

قبل وضع الخطط التدريبية لابد من الشخص المسؤول بالتدريب معرفة ودراسة الأوضاع والخطط المستقبلية للمنظمة ومعرفة المشاكل التي تواجهها والتي على أساسها يتم تخطيط التدريب لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات المتوقعة من ناحية الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى، ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير، لابد من انعكاس التغيير في المنظمات على الخطط التدريبية حسب ما يلي⁽¹⁾:

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها.
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط.

(1) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الرياض، دار الشروق، 1973م، ص140.

- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة.

- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتبديل مستويات تعليمهم.

وتؤدي هذه التغييرات عادة إلى استحداث ظروف عمل جديدة يجب أن يتم الإعداد للتعامل معها بإجراءات مختلفة بعضها تنظيمي وبعضها فني أو تكنولوجي والبعض الآخر يتعلق بالتدريب، ومن ثم فإن المخطط للنشاط التدريبي في منظمة ما لابد وأن يتوافر لديه تصور واضح عن الأوضاع المستقبلية فيها واحتمالات تحققها حتى يمكن أن تحتوي خطط التدريب المتكاملة على عناصر تتصل بشكل التغييرات المحتملة.

نستنتج مما سبق أن تحليل التنظيم يمثل دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري الحالي والمستقبلي للمنظم، ومن هذه الدراسة الشاملة يحصل المخطط للتدريب على معلومات مهمة تفيد في إعداد خطط التدريب على أسس متوافقة مع متطلبات التنظيم من جهة والكشف عن أهم المشكلات التنظيمية والإدارية وأسبابها من جهة أخرى، وينتقل المخطط للتدريب لوضع الاحتمالات المتوقعة للنظام والبدائل الممكنة لحل المشكلة واختيار الحل المناسب، وهنا لا بد من التأكيد على أن المشكلة ليست بالضرورة وباستمرار ممكنة الحل بالتدريب، حتى ولو تركزت المشكلة حول العنصر البشري كما سبق ذكرها، فهناك بعض المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب، ولكن هناك حالات أخرى لا يمكن حلها عن طريق التدريب وحتى أن بعض المنظمات لا تستطيع حل تلك المشكلات التي تحتاج إلى تدريب لعدم توافر أو نقص الإمكانيات المالية أو البشرية أو التجهيزية، وفي مثل هذه الحالة، فإن دورة جديدة من التحليل يقوم المحلل بها تبدأ بمحاولة لإعادة تحديد المشكلة على أساس فروض جديدة.

2. تحليل العمل (الوظائف أو الأعمال):

تهدف تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم، وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل

أو المهمة، وتتضمن كذلك ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية العمل بطريقة فعالة⁽¹⁾.

وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه، وكذلك يقوم الشخص المخول بالتخطيط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المتعلقة بالوظيفة والخبرات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها بفاعلية، والغرض من ذلك كله هو تحديد المعارف والمهارات الواجب معرفتها من قبل الموظف لتأدية تلك الوظيفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالباً ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، ويمكن استخدام المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يتم تدريب الموظف عليه، وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والاختصاصات التي تتضمنها الوظيفة وطريقة المناسبة أدائها، بالإضافة إلى المعارف والسلوك والمهارات اللازمة لأدائها، بهذا فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً إذا ارتبط مباشرة مع العمل المؤدي لا مع شاغل الوظيفة⁽²⁾.

ويمكن توضيح ما تقدم من خلال الشكل التالي:

(1) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981، ص50.

(2) محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص310.



الشكل 8 تحليل العمل أو الوظائف

لتحليل العمليات طرق كثيرة، إلا أنه سيتم تقسيم المعلومات الضرورية للتحليل إلى ثلاثة أنواع (1):

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفية
- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المرتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل مرضي.

ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات المطلوبة لتحليل الوظائف يصبح من الضروري استخدام طرق عديدة ومتنوعة ومصادر مختلفة لتجميع هذه المعلومات حرصاً على دقتها وأهم هذه الطرق:

- مراجعة السجلات والوثائق الرسمية: وتشمل الأنظمة واللوائح العامة والتقارير والخرائط التنظيمية، وخرائط سير العمل المتعلقة بالوظيفة المراد تحليلها.

(1) أسعد أديب الرحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الأول، الرياض، مؤسسة الأنوال للطباعة والنشر والتوزيع، 1981م، ص 27-29

ولابد من الإشارة هنا إلى أن الدراسة التقييمية ومراجعة التقارير والسجلات تبين نقاط الضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب، ولكن يجب أن تستخدم هذه الوسيلة بالإضافة إلى أخذى الوسائل التي مر ذكرها بحيث يكون الهدف من الدراسة كشف الاحتياجات التدريبية وليس أي غرض آخر. ويجب أيضاً الاستناد إلى تقارير المختصين ومراجعتها على البيانات المتوفرة في السجلات والتعرف إلى أوجه الضعف في الأداء الممكن علاجها بالتدريب.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم معلومات واضحة للرؤساء ومسؤولي التدريب، بالإضافة إلى تقديمها أحسن الاقتراحات لعلاج نقاط الضعف وتحديد نوع التدريب اللازم، إلا أن أسلوب الدراسة التقييمية للتقارير والسجلات لا يكشف عن أسباب المشكلة بدقة عادة، كما أن التقارير قد تتميز بعدم الموضوعية حتى يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

- الملاحظة الشخصية

وذلك عن طريق مشاهدة الموظف أثناء تأدية عمله وتسجيل الملاحظات المتعلقة بالأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها.

- المقابلة

وهي عبارة عن مواجهة شخصين بين مسؤول التدريب وبين المتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، والمقابلة تتضمن (1) :

- المقابلات الشخصية مع الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة المراد تحليلها
- المقابلات الشخصية مع شاغل الوظيفة نفسه
- المقابلات الشخصية مع الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة، وشاغل الوظيفة نفسه، والأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة

1) Craig Robert L. Training and Development Handbook, A guide to Human Resources Development, New York, McGraw-Hill Book Company, 1976,p.356.

وأما المعلومات التي يمكن تجميعها عن طريق المقابلات الشخصية فتتعلق بحجم العمل والأجزاء التي يتكون منها، ودرجة أهميتها وصعوبتها وسهولتها، وشعور الموظف تجاه عمله وتجاه الآخرين، وعلاقاته مع رئيسه المباشر ومرؤوسيه وزملائه في العمل. وتعتبر المقابلة الشخصية من أفضل الوسائل للحصول على المعلومات وأوسعها استعمالاً، ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً، وخاصة إذا كانت هناك أعداد كبيرة من الوظائف يراد مقابلة شاغليها. كما أنها تكلف الكثير من الجهد والمال، خصوصاً إذا كان الأشخاص الواجب مقابلتهم متفرقين في أماكن جغرافية نائية وكذلك فإن المقابلات الشخصية تحتاج إلى خبراء على مستوى عال من المعرفة والإلمام بقواعد وأصول المقابلة وفنونها وطرق إدارتها وجمع المعلومات المطلوبة منها.

- الاستبيان

وهو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوب الإجابة عنها ويقوم بوضعها مسؤول التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات وأعباء الوظيفة من الموظف نفسه الذي يشغل الوظيفة. وهناك عدة نقاط يجب مراعاتها عند وضع الاستبيان أهمها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، ويفضل أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، ويجب أن تكون الأسئلة بعيدة عن التعقيد ولا ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعه بحيث تلبي الغرض الذي وضعت من أجله الاستمارة، ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد من الأفراد في أقصر وقت، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ومن عيوبه أنه لا يعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة، ويصعب إعداده إلا من قبل مختصين، ولها فاعلية محدودة في الوصول إلى أسباب المشكلات والحلول الممكنة⁽¹⁾.

1) King, David, Training within the organization, London, Tavistock Publishing Co, 1963, p. 110.

- تقويم الأداء

يعطي تقويم أو مراجعة الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشراً واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم انجازها، وكما يبين فيما إذا كان الموظفون أو العاملون بحاجة إلى المزيد من التدريب، وعندما يتم استخدام هذه الطريقة، فإنه يجب أن تكون المراجعة مع العامل أو الموظف المختص بهدف كشف أية معوقات قد يكون للتدريب أثر فعال في علاجها.

وأخيراً فإن العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل العمليات يمكن تلخيصها كالآتي:

- المسمى الوظيفي، وتحديد موقع المسمى في الهيكل التنظيمي
- المهام الوظيفية، أي فكرة عامة عن الوظيفة
- تحديد المهام المناطة للوظيفة وكيفية توزيع وقت الموظف مع هذه المهمات
- علاقة الوظيفية في الهيكل التنظيمي مع الوظائف الأخرى، سواء إشرافية، إدارية، تشغيلية.
- الإشراف عدد الموظفين الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

3. تحليل الأفراد

يتضمن هذا التحليل قياس أداء الأفراد للوظائف التي يشغلونها حالياً من خلال المقارنة بين معدلات الأداء الفعلية ومعدلات الأداء المعياري، كما يتضمن التعرف على مؤهلاتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ومعلوماتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، وصولاً للتعرف على الأداء الحالي والمستهدف في ضوء الظروف المحيطة بالعمل، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للفرد في وظيفته الحالية أو لتأهيله لشغل وظيفة أخرى أو للترقي لوظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر أو اختصاصات ومهام تتطلب قدرات أو معلومات أعمق، ويشمل هذا التحليل ما يلي (1):

(1) د. عبد الرحمن توفيق، وآخرون، العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- معدل الأداء والإنجازات.
- الخبرات، والمؤهلات والمهارات والمعلومات.
- الدوافع والاتجاهات والمزايا الشخصية.
- ظروف وطبيعة العمل والمخاطر.
- المهام والمسؤوليات

خامساً: تحديد الاحتياجات التدريبية للقطاع العام في مملكة البحرين⁽¹⁾:

تعاون كل من ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة (بيبا) لعمل ورش لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية بحضور الوكلاء والوكلاء المساعدين والمدراء، تنفيذاً لقرار لجنة التنسيق برئاسة صاحي السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد نائب القائد الأعلى النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء الموقرب بشأن تكليف ديوان الخدمة المدنية بالشروع في تنفيذ توصيات لجنة تطوير قطاع التدريب الحكومي واتخاذ الخطوات القانونية اللازمة.

حيث يعتبر القيادات الحكومية من العناصر الأساسية التي تساعد على عملية التطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين العاملين في القطاع الحكومي حيث يتم من خلال الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها من قبل القيادات يتم رسم الطريقة المناسبة لدورات التدريبية الحكومية التي تساعد على تغطية الاحتياجات التدريبية لموظفي القطاع العام وبطريقة تناسب الخطط الاستراتيجية لكل هيئة ووزارة، وبالتالي بإمكان الموظف أو المتدرب الاستفادة من الدورة التدريبية بشكل فعال مما يساعد على ارتقاء رأس المال البشري في ظل السياسة الجديدة لترشيد الإنفاق الحكومي.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي من أساسيات تصميم برامج المعهد، فلا يمكن بعد عقد من العمل الإداري أن يتم إرسال الموظفين لحضور برامج تدريبية لا

(1) للاطلاع الرجوع إلى موقع معهد الإدارة العامة <http://www.bipa.gov.bh>

تناسب مستواهم الوظيفي ومهاراتهم وقدراتهم المرجو تطويرها وذلك فقط من أجل تغطية الساعات التدريبية المطلوبة، حيث يعتبر ذلك إهداراً واضحاً للموارد البشرية والمالية.

وكما أن من مسؤوليات المعهد تحقيق تطلعات الموظفين الحكوميين عبر رفع كفاءة الأداء الحكومي وذلك من خلال تلبية جميع الاحتياجات التدريبية لموظفي الوزارات والجهات الحكومية والتي تسعى الى تحقيق مصلحة الوطن والمواطن. وتتمثل خدمات المعهد في الاستشارات والتدريب والبحوث والتقييم التي تتماشى مع استراتيجية الثلاثية التي على أساسها تم تأسيس المعهد التي تركز على تقديم الخدمات المناسبة للتطلعات التنموية، وتطوير الإدارة المواد التي تساعد لتوفير هذه الخدمات، وبناء القدرات تتناسب مع التغيير الإبداعي للتطوير المستمر، وصناعة السياسات والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق التنمية المستدامة.

وعليه فإن التدريب والتطوير من الوسائل المهمة تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المعارف والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها وظائفهم من مسؤوليات وواجبات، ولا يخفى عليكم بأن الاستفادة والفاعلية للتدريب لا تأتي إلا من خلال وجود منهجية علمية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فعليا لأداء للوصول إلى أفضل النتائج المطلوبة.

لابد من الالتزام بالدقة والموضوعية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وبما يتلاءم مع مسؤولياتهم، مهامهم ومساراتهم الوظيفية حيث تعتبر من الأسس التي تبنى عليها الخطط التدريبية الناجحة، ويرفع بها من كفاءة فاعلية التدريب التي بدورها تحقق المسار الوظيفي للموظفين، كما أنه يحقق أيضاً الاستفادة الكلية من ميزانيات التدريب بشكل فعال، ولأكبر قدر ممكن من الموظفين الذين يحتاجون لرفع أدائهم الوظيفي بما يتماشى مع الأولويات التدريبية لكل جهة حكومية.

ولتحقيق ما تقدم تم التعاون بين ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة (بببا) وجميع الجهات الحكومية من أجل تطوير ورفع كفاءة الموظفين من خلال التطوير

والتدريب وهو ما ينعكس بشكل إيجاباً على تنمية رأس المال البشري في الجهات الحكومية بالمملكة وبالتالي تقديم أفضل الخدمات اللازمة للمواطنين والمقيمين.

وفي ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)، بذلت مملكة البحرين جهوداً للتصدي لتداعيات تلك الجائحة على التعليم والتدريب، حيث جاءت توجيهات اللجنة التنسيقية برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد نائب القائد الأعلى النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء حفظه الله ورعاه، والقرارات الصادرة عن اللجنة بتقديم التعليم والتدريب عن بعد، وعليه سعت المنظومات التعليمية والتدريبية والشركاء خاصة وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الخاصة بالتعليم استجابت بشكل سريع لتقديم التعليم عن بعد، وبذل كل الجهود وتوفير الوقت، لكي لا يكون هناك فقد أو تعطل للممارسة التعليمية والتدريبية المقدمة للطلبة والمتدربين خلال هذه الفترة الطارئة، وقد بينت أن الرؤية المستقبلية للقيادة الحكيمة، والتي أسست البنية التحتية لتقنية المعلومات قد ساهمت بشكل كبير جداً، وبسرعة وتفاعل في الانتقال من التعليم في الفصول الدراسية إلى التعليم عن بعد خلال هذه الأزمة، كما يجب أن نشير إلى ما قامت به هيئة جودة التعليم والتدريب وحققته من مهام وأهداف في تقييم التعليم والتدريب عن بعد، في الفترة من مارس إلى يونيو 2020، وأن عملية التقييم تهدف إلى توثيق الجهود المقدمة من مؤسسات التعليم والتدريب، والوقوف على جودة ما تقدمه تلك المؤسسات في هذه الفترة، ونشر الممارسات الجيدة، وتقديم التوصيات لتطوير نظام التعليم والتدريب عن بعد، مع ضمان استدامة جودة التعليم والتدريب في حال استمرار الاعتماد على هذه الآلية في المرحلة القادمة بشكل أكبر، وتطوير المراجع الحالية، ومراجعة إجراءات ضمان الجودة في مملكة البحرين في حال استمرار التباعد الاجتماعي، والضغوط المرتبطة بالوضع الراهن، ولقد شاركت الهيئة وخلال عملية التقييم مع جميع الجهات المعنية للوصول إلى تحليل واقعي لوضع التعليم والتدريب في هذه المرحلة، حيث تم جمع وتحليل آراء الطلبة والمتدربين وأعضاء هيئة التدريب، وجمع البيانات من جميع المؤسسات التعليمية

والتدريبية، ومقارنة الخصائص المتاحة سواء في المنصات التعلم والتدريب الافتراضي، إلى جانب تقييم عينة من المؤسسات التعليمية والتدريبية، الحكومية منها والخاصة.

كما أن الرئيس التنفيذي لهيئة جودة التعليم والتدريب قدم عدداً من التوصيات التي تم استنتاجها من عملية التقييم التي تم إجرائها من قبل الهيئة على مؤسسات التعليم والتدريب الحكومية والخاصة في مملكة البحرين، والتي نصت على ضرورة النظر إلى السياسات والإجراءات المتبعة في عمليتي التعليم والتقييم المتبعة، ودعم التعليم والتدريب عن بعد وذلك من خلال مراجعة ودراسة التشريعات الخاصة به، وتطوير البنية التحتية المناسبة، ومصادر التعلم الإلكترونية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية والتعليمية، كما صرح مسؤولي هيئة جودة التعليم والتدريب بالنظر إلى أهمية تطوير استراتيجية خاصة بالتعليم عن بعد، لينعكس ذلك على تعزيز فرص التعلم مدى الحياة بكافة الطرق الممكنة، ودعم الجهود الوطنية التي تسعى إلى التحول الرقمي في كافة المواقع في المملكة، بما يعود بالنفع على المواطنين علمياً وتقنياً وتوظيفاً.

سادساً: تخطيط التدريب والتطوير:

لتحقيق الغايات والنتائج المرجوة من عملية تخطيط تدريب وتطوير الموظفين لا بد من أن تكون تكل العملية مبنية على خطوات واضحة يتعين على الجهة الحكومية الالتزام بها وهي:

- **إعداد خطة التدريب والتطوير:** تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في كل عام المباشرة في إعداد خطة التدريب والتطوير وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في الجهة الحكومية، ولغايات إعداد خطة التدريب والتطوير بصورة تتماشى مع الممارسات الإدارية الحديثة لابد عند إعداد الخطة مراعاة النقاط التالية:

- التدريب الإلزامي يتناسب مع كل مجموعة وظيفية.
- توفير وصف واضح للحلول التدريبية.
- النتائج المتوقعة للحصول التدريبية.
- مدى الاستفادة من حلول التدريب.

- تحديد الجدول الزمني المناسب للتدريب.

- التكلفة الإجمالية المناسبة للحلول التدريبية.

وعند الانتهاء من إعداد الخطة يقوم مدير إدارة الموارد البشرية أو الجهة المسؤولة عن التدريب برفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها حسب الأصول لغايات وضعها موضع التنفيذ، ولأهمية التدريب والتطوير لا بد من وضع خطة لموازنة التدريب التي تساعد بدورها لتنفيذ الخطة التدريبية والتطويرية التي تم إعدادها من قبل الجهة الحكومية لموظفيها حيث تستطيع الوزارات أو الجهات الحكومية من خلال البند الخاص بميزانية التدريب تحمل التكاليف التالية:

- تحديد أشكال التدريب والتكاليف الواجب توافرها في خطة التدريب والتطوير.

- في حال وجود تطوير لاي برنامج يتعلق بالتدريب لا بد من حصر التكاليف والتي قد تشمل الرواتب وأدوات التدريب والمرافق (أماكن التدريب وغيرها من المواد اللازمة للتدريب).

- تحديد التكلفة اللازمة للمؤتمرات والندوات.

- بدل السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للموظف الموفد في دورة أو برنامج تدريبي.

- **تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير:** يتعين على الجهة الحكومية تطبيق

الخطة التدريبية لها وقت للأصول المقررة فيها من حيث الالتزام بأشكال التدريب وآليات تطبيقها إضافة للالتزام بالمواعيد المحددة في الخطة على أن يتم مراجعتها بشكل دوري لعمل التعديلات اللازمة المناسبة للخطط الاستراتيجية والعملية أو أية أسباب أخرى طارئة.

- **مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي:** لغايات الوقوف على مدى فعالية

التدريب والتطوير يتعين على الجهة الحكومية قياس فعالية ومردود التدريب والتطوير بناء على أحدث الممارسات العالمية في هذا الشأن وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع آلية لتقييم البرامج التدريبية وقف تلك الممارسات.

- مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير.
- عدد الأيام الفعلية التي أمضاها الموظف في التدريب.
- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لأشكال التدريب.
- بيان نسبة الموظفين الذين لديهم خطط تطوير فردية.
- مدى شمولية البرامج التدريبية للفئات الوظيفية.
- نسبة رضا الموظفين عن أشكال التدريب.
- نسبة الموظفين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم.
- عدد الرؤساء المباشرين الذي لاحظوا تحسن أداء موظفيهم نتيجة عملية التدريب علماً بأن الجهة المختصة سوف تقوم بمراجعة هذه المؤشرات من وقت لآخر لغايات تعديلها بما يتوافق مع متطلبات رؤية مملكة البحرين 2030.

ومما سبق نجد بأن التدريب الإداري قد يواجهه العديد من التحديات التي لا بد من العمل على مواجهتها للوصول إلى أفضل النتائج من التدريب، وفيما يلي نذكر بعض من التحديات تواجه التدريب الإداري:

- انخفاض مستوى التعليم والتدريب والنقص الشديد في عدد الأشخاص المؤهلين ذوي كفاءة وخبرة كافية مما يلقي على التدريب مسؤوليات كبيرة.

- انخفاض المستوى التدريبي بشكل عام، والافتقار إلى البرامج التدريبية الجيدة التي تساعد على صقل واكتساب مهارات جديدة.

- ضعف الإمكانيات وقلة الكفاءات اللازمة للتدريب ذات الخبرة العلمية والعملية.

- الموقف السلبي للإدارة العليا تجاه التدريب حيث إنهم لا يعطون الاهتمام الكافي لتدريب مرؤوسيهم ولا يهتمون بنقل آثار التدريب إلى ميدان العمل.

- عدم توفر الاعتمادات المالية اللازمة للتدريب.

- فقدان الرغبة في التعلم من قبل المتدربين خوفاً من التغيير وتحمل المسؤولية.

الخاتمة:

تلخيصاً لكل ما سبق، فإن اهتمامنا في هذا الفصل كان منصباً على تعريف التدريب وبيان الفروقات بين التدريب والمسميات المقاربة له، وتم شرح أنواع التدريب، فقسمناها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: من حيث زمن التدريب، من حيث مكان التدريب، من حيث الهدف من التدريب، وبعد ذلك قمنا بتصنيف أنواع التدريب كل حسب التصنيف الذي تم ذكره، فالتدريب من حيث الزمن يشمل: التدريب قبل الالتحاق بالعمل والذي يتضمن التدريب التمهيدي والتدريب على العمل، التدريب أثناء الخدمة ويتضمن التدريب على رأس العمل والتدريب خارج العمل، وأما التدريب حسب المكان فيشمل التدريب داخل المنظمة والتدريب خارج المنظمة، أما التدريب من حيث الهدف فيشمل التدريب لتجديد المعلومات، وتدريب المهارات، التدريب السلوكي، التدريب للترقية، وفي نهاية الفصل فقد كان اهتمامنا موجه إلى عملية قياس أثر التدريب الإداري على أداء المتدرب بعد عودته إلى عمله، وتعتبر عملية قياس أثر الأداء من العمليات الصعبة ولا تزال تفتقر إلى معايير علمية متطورة، وعلى الرغم من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تقويم أثر التدريب الإداري على أداء وسلوك المتدربين، إلا أنها تبقى ضرورة ملحة لقياس فعالية التدريب وتطويره باستمرار.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

مقدمة :

إن تنفيذ برامج التدريب الموجه بالأداء يتطلب الدقة والوضوح في تصميم بنية البرنامج من حيث إعداد برنامج مبنية أهدافه وفقاً للاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة، ومصممة موضوعاته ومحتواه وشروط المشاركة فيه وفقاً للأهداف التي تمت بلورتها وصياغتها بعد مرحلة التحليل الإداري إضافة إلى تحديد خطة المتابعة والتقييم ومدة البرنامج ومكان انعقاده والاهتمام بالأساليب والمعينات التدريبية التي يجب توظيفها لخدمة أهدافه، واختيار المدربين الأكفاء من أجل تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات

والاتجاهات التي تتوافق مع احتياجات العمل ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم الوظيفية والمساهمة في زيادة إنتاجية المنظمة.

ويتطلب تطوير التدريب وفقاً لهذا النمط -مع التسليم بأن التدريب يجب أن يكون موجهاً ومبرمجاً- التعاون بين إدارات التدريب والموارد البشرية أو التطوير الإداري ليتوافق مع الخبرات ومستويات محددة ومواكبة التحديث والمستجدات الإدارية والتقنيات المتطورة واستخدام أساليب التدريب حديثة، حيث تشكل عمليات التدريب دورة توظف فيها المعلومات المرتدة في عمليات تصميم البرامج المستقبلية بكفاءة أكبر ضمن المفهوم الذي تركز عليه فلسفة التدريب الموجه بالأداء.

وبالرغم من الجهود التي قد تبذل في المراحل السابقة لتنفيذ التدريب من تشخيص وتحليل وتحديد للاحتياجات التدريبية وبلورتها في أهداف تدريبية أدائية فإن الجانب الأكبر من نجاح التدريب يعتمد على مرحلة التنفيذ وإدارتها كونها المرحلة التي توظف فيها جميع التقنيات والأساليب والإجراءات والمتطلبات موضع التطبيق وتوظيف فيها هذه التقنيات علمياً بشكل يلمسه المتدربون ويتحسسون آثاره.

ويتميز تنفيذ التدريب الموجه بالأداء باعتماد المدرب تقويم فاعلية البرنامج من خلال الإجراءات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف الوسيطة، والدور الأساسي لتحليل عمليات تنفيذ برنامج التدريب الموجه بالأداء هو توفير معلومات تسمح باتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الجوانب وبتحديد نقطة البداية للبدء بالتنفيذ لمعظم المتدربين.

ويشكل الأداء محوراً رئيسياً تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للموظف، حيث يمكن التأكد من مستوى العمل من جانب كميته والتي تعبر عن مقدار العلاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل، والوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستوى الأداء هي عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص ونقاط الضعف، وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد

العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلاً، ويؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة إلى تحسين مستوى الموظف من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال اللازمة الواجب إنجازها بغية تخطيط وتحديد الأهداف المسطرة في ظل نتائج تقييم صحيحة مبنية على أسس تخدم أهداف المؤسسة والموظف على حد سواء وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ولتوضيح ما تقدم تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن من أهم الموضوعات التي تساعد على التطوير والتركيز على تنظيم الاقتصاد ما يسمى بالأداء حيث أنه من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على التطور الاقتصادي والإداري الذي يتم تحقيقه من قبل البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

وعليه كان هناك اهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لـ "تاييلور" الفضل الكبير في الدراسة الدقيقة للأداء والمهام التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها، ولقد كان الهدف من الدراسة التي تم إعدادها

وتخطيطها من قبل "تايلور" هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات ومهام كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات أو طريقة أداء المهام ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في المهام المتشابهة التي لم يجري بها دراسة.

ومن خلال ما تقدم نجد بأن الأداء كان يهدف فقط إلى قياس الزمن المستغرق للأفراد العاملين والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت وتجددت تلك النظرة وفق لتطورات المحيطة⁽¹⁾.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأنجح إلى السوق، ومن هنا نرى تطور هذه الفكرة من خلال تأثيرها على المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء⁽²⁾.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعود أهمية الأداء الفعال من خلال طريق المتبع لقياس وتحديد مدى مستوى أداء العاملين في المؤسسات.

أولاً: مفهوم الأداء

نذكر هنا أهم التعاريف الخاصة بالأداء:

ومن الممكن تعريف الأداء بأنه: "درجة الإلمام والإنجاز وإتمام المهام التي تشكل وتوضح عمل الفرد، والتي تعكس بدورها كيفية تحقيق الفرد لمتطلبات العمل أو استيفائه لها، وغالباً ما يكون هناك ارتباط وتداخل بين الأداء والجهد، ويرتبط الجهد بالطاقة المستهلكة والأداء يتم قياسها وفقاً للنتائج التي حصل عليها الفرد.

(1) جاسم، عبدالله، عقيل، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، الرياض، 2004 ص 37-38.
(2) أسعد أحمد، محمد، عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 45.

يُعرَّف الأداء أيضًا على أنه: "نشاط يؤدي إلى نتائج إيجابية، لا سيما السلوك الذي يعود بالنفع على البيئة بأي شكل من الأشكال"، الأداء هو "السلوك الذي يحدث نتيجة لذلك، أو بعبارة أخرى، يستجيب الفرد إلى مهمة محددة سواء فرضها عليه آخرون أو أتمها بنفسه".

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

1. بالنسبة للموظفين

يعد أداء العامل كوسيلة لعكس أداء المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أن كفاءة الأداء وفعالية إنجاز المهام من قبل العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً كما يلي:

• يعتبر الأداء الفردي أحد العوامل الأساسية التي على أساسها تبنى العديد من القرارات الإدارية في المنظمة، والتي قد تتعلق بالمسار المهني للموظف من التكوين، أو الانتداب والترقية.

• نظام الحوافز يرتبط بالأداء على نحو كبير، وعليه لابد من قيام الموظف بالاهتمام بأدائه في العمل لإمكانية حصوله على الحوافز في المستقبل.

• يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

• وبالتالي فإن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المرتبطة به.

2. بالنسبة للمؤسسة

يولي الشخص المسؤول عن المنظمة أهمية كبيرة لهذا الموضوع لأنه يمثل أحد العوامل أو العوامل الحاسمة في تقييم المنظمة تحت قيادته أو إدارته، لذلك وجدنا أن معظم المسؤولين يولون أهمية كبيرة لأداء موظفي المؤسسة، لأن الأداء ليس فقط انعكاس لقدرة الجميع، بل هو انعكاس لأداء وفعالية وكفاءة هذه المنظمات.

تكمّن أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة في علاقتها بالمراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة، حيث تمثل هذه المراحل مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، لأن القدرة على البقاء والتطور تعتمد على مستوى الأداء.

ثالثاً: عناصر الأداء⁽¹⁾:

1. **المعرفة للمهام الوظيفية:** وتشمل المعلومات اللازمة للوظيفة والمعارف العامة، وبعض الوظائف قد تحتاج إلى مهارات مهنية أو فنية، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمجالات المشابهة.

2. **طبيعة العمل:** يشمل ما يملكه الموظف من مهارات ورغبة في تنفيذ المهام بدون الوقوع في أخطاء، ومدى تمكنه من تنظيم أداءه.

3. **مقدار الأعمال المنجزة:** مدى إمكانية الموظف من إنجاز العمل في الأوقات العمل العادية ومدى إمكانية إنجاز العمل بسرعة وبدون أخطاء.

4. **الثقة والمثابرة:** والتي تشمل مدى قدرة الموظف على تحمل المسؤولية وأداء عمله في الوقت المناسب والسعي لإنجازه بدون أخطاء وقدرته على تقبل الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم أدائه.

ويضيف بعض الباحثين إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:

1. **كفايات الموظف:** يقصد به ما يتمتع به الموظف من إمكانيات ومهارات وقدرات تساعد على إنجاز عمله بشكل فعال، وتعتبر هذه القيم والصفات من الخصائص الأساسية للأداء.

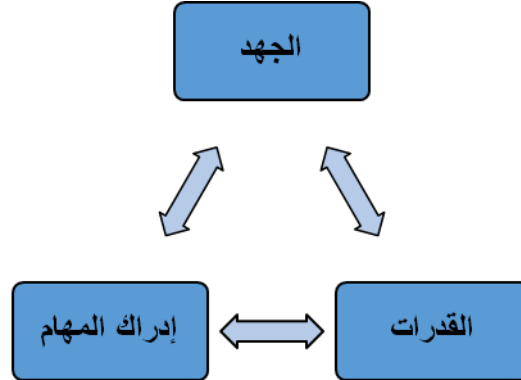
2. **متطلبات العمل:** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

(1) أحمد عكاشة أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008م، ص34.

3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

رابعاً: معايير ومحددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام.



الشكل 9 معايير ومحددات الأداء الوظيفي

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامها بتعريف إدراك الدور.

1. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

2. **البيئة التنظيمية (الموقف):** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة... الخ.

3. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانهخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجاباً في حالة ارتفاعها.

خامساً: خطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء، كما أنها تمتاز بخصائص معينة نذكرها فيما يلي:

1. خطوات تحديد معدلات الأداء:

من أهم الخطوات التي يمكن حصرها وإتباعها لتحديد معدلات الأداء ما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل في⁽¹⁾:
 - تختص الأهداف الاستراتيجية بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد (3 إلى 5 سنوات).
 - تتعلق الأهداف الإدارية بالأمور الخاصة بالمكافأة والجزاءات والترقيات.
 - تختص الأهداف التنموية بإعطاء الفرد فكرة شاملة تتعلق بنقاط القوة والضعف، والإمكانيات الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها.
- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:
نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلاً جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون وغيرها.

(1) عبد المطلب سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون، الأردن، 2011، ص222.

- تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخداماً: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة، وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
- لابد من أجل الحصول على أفضل النتائج الاعتماد على مقياس قد يكون رقمياً أو نسبياً، أو أبجدياً حسب القياس المناسب لقياس الأداء.

2. خصائص معدلات الأداء:

- تشمل هذه الخصائص مختلف الجوانب الشخصية، الإدارية، الإنسانية، وحتى الفنية والتي تتعلق بالعاملين والعمل، نذكر بعضها فيما يلي⁽¹⁾:
- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك ممثلاً بمنتجات أو خدمات.
- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك.
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجداول وكذلك مراعاة المكان والزمن المتفق عليهما.
- التأكد من مواهب وإمكانيات الموظفين والعمل على تطويرها والاستفادة من هذه الإمكانيات في اتخاذ القرارات والسعي لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى الزبائن.
- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.
- غياب الموضوعية لدى البعض والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تستوجب الصراحة، الصدق، الأمانة والجرأة في قول الأشياء والحكم على الآخرين بعيداً عن التحيز أو الضغوط أو المجاملات.

(1) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010م، ص196.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما⁽¹⁾:

أولاً: العوامل الداخلية والتي تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها، ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها للتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نظام مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلاً للتغيير وفق

(1) أحمد عكاشة أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008م، ص56.

المستجدات.

- **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة أو كميتها بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة وطبقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسدياً بالدرجة الأولى كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار لحل مشكلة معينة، والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة⁽¹⁾.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص220.

ثالثاً: أثر التغيير وعلاقات العمل الداخلية في انخفاض حماس الموظفين للعمل:

تندرج تحت هذا العنوان مجموعة أخرى من الأسباب المتعلقة بانخفاض الأداء:

- تعثرهم في مسايرة التغييرات التنظيمية التي يرونها غير ذات جدوى من وجهة نظرهم.
 - فقدانهم الثقة بأنفسهم إثر تعرضهم لبعض المشاكل في عملهم.
 - المعاناة من بعض المشاكل الشخصية أو المشاكل مع الزملاء في العمل.
 - المعاناة من بعض المشاكل الصحية أو غيرها من المشاكل خارج نطاق العمل.
- يختلف الموظفون في قدرتهم على التعامل مع التغييرات في العمل وقد يؤثر هذا التغيير في بعض النواحي التنظيمية مما يزيد صعوبة الإدارة لفترة زمنية قصيرة، وقد تستمر معاناة بعض أفراد فريق العمل من بعض المشاكل حتى بعد تنفيذ برنامج الانتقال الذي يعارضه البعض.

وكما أن سوء التعامل مع الأمر قد يجعل قرار تغيير ظروف بيئة العمل يؤدي لفوضى، واستنزاف تركيز وطاقات فريق العمل دون تحقيق الأهداف الرئيسية المرجوة، وعليه فمن المتوقع أن يختل أداء بعض الأفراد خلال فترات التغيير تلك، وهذا يعني كل الأوقات بالنسبة لنا، بشبه تأثر الفرد بفقدان لشيء ما، ففي البداية نتظاهر وكأن الأمر لم يحدث سواء أكان ما فقدناه على المستوى الشخصي أم كان على مستوى مجموعة العمل أم بيئة العمل أم مهمة معينة، وقد يدفعك هذا للغضب ومقاومة ما يحدث معك، وتدرجياً وبمرور الوقت تتحول نظرتك للأمور إلى الأفضل بعد التكيف مع الوضع الجديد.

ومن الصعب إقناع الموظفين بتغيير طريقة أدائه لمهامه بسهولة، وقد يستغرق الأمر بعض الوقت، وتحملك لتقلبات هذه الفترة سيمكنك من كسب احترام ومن ثم الاستفادة من التزامه وقدراته بعد تقلبه لتجربة التغيير على المستوى النظري.

ومن الأسباب التي قد تؤثر على أداء الموظفين تعرض أو معاناة طاقم العمل من مشكلة سابقة وخطيرة في مجال العمل أفقدتهم الثقة في قدراتهم، من التحديات الصعبة التي يواجهها أي مدير، وعليه فإن الحل الأمثل هو محاولة التأكد من أن الموظف قد حقق نجاحاً يمكنه من خلاله البدء في محو الآثار السلبية الموهنة للقوى وسببت فشله في المهام

سابقاً، فإذا تمكن المدير من تخفيف العقاب في هذه الفترة فسيساعد ذلك في تحقيق فريق العمل للنجاح المطلوب ويعيد مستوى العمل كما كان، وأخيراً، قد يرجع انخفاض مستوى الأداء لمعاناة بعض أفراد فريق العمل لبعض المشاكل الصحية أو المشاكل الأخرى خارج نطاق العمل⁽¹⁾.

ومن هنا نرى بأن هناك العديد من النقاط تعتبر من أساسيات انخفاض أداء العمل نذكر منها ما يلي:

- عدم التوافق بين التخطيط للوظيفة والموارد المتوفرة.
- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وعدم كفاءة نظام الحوافز.
- الإفراط في ضغط العمل.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يقوم كل مدير بتقييم أداء الأفراد العاملين الذين يشرف عليهم، وذلك من خلال متابعة سلوكهم في العمل، وتحديد نقاط الضعف لتصحيحها مستقبلاً، حيث تستعمل نتائج هذا التقييم في اتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية للمنظمة، حيث أن فاعلية وأسس نجاح التقييم يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

حيث تتجلى أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط

(1) أسعد أديب الرحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الأول، الرياض، مؤسسة الأنوال للطباعة والنشر والتوزيع، 1981م، ص 35

- القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها⁽¹⁾.
- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدّها:** إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
 - **وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.
 - **إنجاز عملية النقل والترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقية بعضهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته⁽²⁾.
 - **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة وبالتالي تتمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليها،
 - **تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم⁽³⁾.
 - **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراجعتها في تقييمه السنوي وحفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

(1) كاظم، خضير، محمود، اللززي، سلامة، محمد، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، دار ثراء للنشر، 2011 ص152.
(2) بوقطف، محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014 ص73.
(3) درة، إبراهيم، عبدالباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص37.

- رفع الروح المعنوية للعاملين: إن قياس وتقييم الأداء سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء تم تحديدها مسبقاً"⁽¹⁾، أو هو "النظام أو الوسيلة التي من خلالها يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"⁽²⁾.

وبالنظر للغرض من عملية التقييم، فإن تقييم الأداء يتمثل في قياس مستوى أداء العاملين بالمقارنة مع المعايير المحددة لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالترقيات، التعويضات، التدريب، أو الفصل.

مما سبق يظهر أن مفهوم الأداء يرتبط بعدد من المفاهيم التي يجب توضيحها والتمثلة فيهما يلي:

1. الكفاءة أو الفاعلية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة: فالكفاءة تركز على الوسائل وليس الغايات، بعبارة أخرى، الكفاءة أو الفاعلية هي قدرة المنظمة على القيام بالأعمال المناطة بها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأحسن صورة وأقل التكاليف الممكنة، وتتحدد الفاعلية عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والنتائج، وبتعبير اقتصادي أكثر تتحقق الفاعلية لدى تحصيل الحد الأقصى من المخرجات بتوظيف الحد الأدنى من المدخلات⁽³⁾.

2. أما الفاعلية فترتبط بمدى الاستفادة من الموارد في تحقيق الأهداف، أي أنها ترتبط بالأداء المحقق، بعبارة أخرى يقصد بالفاعلية مدى تمكن المنظمة من الحصول على

(1) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص160.
(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009، ص406.
(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص149.

النتائج المطلوبة أو تحقيق أهدافها، وهي بهذا تربط الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة، وهذا يعني أن التركيز بشأنها ينحصر في إنجاز الأهداف المراد تحقيقها أو الغايات وليس الوسائل.

وكما يلاحظ، فإن هذين المصطلحين مرتبطان مع بعضهما، والمصطلح الثالث الذي يرتبط بهما هو الإنتاجية والتي تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج المطلوبة⁽¹⁾.

كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين، وتقاس الإنتاجية عموماً بنسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية، حيث أنها تمثل:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ويمكن قياس العلاقة بين الكفاءة والفعالية بمؤشر الإنتاجية وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \text{الإنتاجية}$$

وفضلاً عن معياري الكفاءة والفعالية، فإن الأداء يتضمن أيضاً معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات الدوران والغيابات والتأخيرات، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك الذي يساهم في حل وتقليل المشاكل المتعلقة بالعمل مثال على ذلك الالتزام في فترة الدوام الرسمي وتقليل نسبة الإصابات في العمل وغيرها من المهارات والصفات التي تساعد على الأداء الفعال، ولذلك يمكننا القول بأن الأداء الفعال لا بد من أن يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة عالية مع تقليل السلبيات والمشاكل الناجمة عن سلوكه في أداء العمل⁽²⁾.

(1) محمد إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص176.
(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، ص242.

ومما سبق تعتبر عملية التقييم من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين، عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب، وذلك من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد يصعب قياسها، لذلك فقد وردت تعريفات كثيرة كلها تصب في جوانب مختلفة من عملية التقييم ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- تعرف عملية التقييم على أنها "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بالعمل التدريبي"⁽¹⁾.

- التقييم هو "عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل"، ويهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل التدريبية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها، بالنسبة للفرد من ناحية واكتسابهم للمهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب.
- مدى صلاحية طرق التدريب المستخدمة.
- يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال تسجيل نتائج التدريب بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتدربين بعد عودتهم من التدريب وممارستهم الفورية لوظائفهم وكذلك عن طريق اكتشاف ملائمة المهارات والتصرفات المتدربين مع أهداف المنظمة المراد الوصول لها.

(1) مؤيد سعيد سالم وحرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، عالم الكتب الحديثة، 2002، ص141.

- تعرف عملية تقييم التدريب بأنها وسيلة يستدل من خلالها على فعالية التدريب بالنسبة للمؤسسة، كما أنها تعبر عن ترجمة لثقافة المؤسسة وذلك من حيث الجودة الشاملة والإنتاجية، أداء المؤسسة فالتقييم من ناحية هذا المعنى يضمن تشخيص نواحي الضعف والقوة، وتقديم حلول لمعالجة نقاط الضعف.

أولاً: أهداف تقييم الأداء:

ينتظر من تقييم الأداء تحقيق الأهداف التالية للعاملين⁽¹⁾:

- تطوير قابليات ومهارات العاملين.
 - تحديد المعوقات التي يواجهها الأفراد للأداء الفعال.
 - الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً.
- أما بالنسبة لإدارة المنظمة، فإن عملية تقييم أداء العاملين تحقق لها الأهداف التالية⁽²⁾:

- توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
- تحديد الأفراد الذين يمكن ترقية إلى مناصب أعلى، والأفراد الذين يمكن إحالتهم على التقاعد أو الاستغناء عنهم.
- تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية من القوى البشرية اللازمة للمنظمة.
- تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المنظمة.

أما على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

(1) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص162.
(2) عمر وصفي عيلى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي- دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص360.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من عدد من المراحل الأساسية، حيث تبدأ بتحديد معايير الأداء، ثم مناقشة التوقعات مع الأفراد العاملين، بعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ليتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، والتي سيتم توضيحها فيما يلي(1):

1. تحديد معايير الأداء:

تبدأ عملية التقييم بتحديد معايير الأداء التي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية، وتعتبر هذه المرحلة مهمة في تقييم الأداء، حيث تمثل المعايير المحددة أهدافاً يجب على الموارد البشرية إنجازها ضمن فترة زمنية معينة، ولبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، حيث أن المعلومات الناتجة من عملية تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، وبشكل عام يجب أن تكون المعايير مفهومة قابلة للقياس ومعقولة.

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء، يجب إعلام الأفراد العاملين بدقة ووضوح عن المعايير المحددة، لمعرفة ما هو متوقع منهم وكيف يمكن تحقيقه.

3. قياس الأداء:

وفي هذه المرحلة يتم تقييم سلوك الموظف لمعرفة إذا كان يتناسب مع المعايير المحددة، ويتطلب ذلك الاستعانة بعدد من المصادر في جمع المعلومات لغرض زيادة

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص180.

الموضوعية في قياس الأداء تتمثل غالباً في ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، الشفوية والمكتوبة.

4. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، وباعتبار أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى أدائهم مستقبلاً، فإنه يجب القيام بخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، وهي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، وإنما من الضروري أن تناقش كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المنافسة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

6. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين⁽¹⁾:

- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص185.

• أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الأساسي أين يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

7. استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات:

ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية (وإن كان هذا معيباً في بعض الأحيان لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدي عمله الحالي بكفاءة، سيكون قادراً على أداء عمله الجديد بعد الترقية بكفاءة) ومن الممكن أن يستخدم كأساس لمنح العلاوات والمكافآت والحوافز، أو تحديد على أساسه مدى احتياج العاملين للتدريب، أو يستخدم في إجراءات النقل وانتداب الموظفين من إدارة إلى أخرى، ويمكن أيضاً أن يستخدم كوسيلة لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين، وذلك من خلال توجيههم وإعطائهم النصائح والوسائل اللازمة والكافية لتحسين الأداء⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، ومن تنوع أساليب وطرق تقييم الأداء، سعى بعض المؤلفين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى تصنيفها إلى مجموعات تشترك في المفاهيم والمعايير المتبعة في التقييم، مثل تقسيمها إلى طرق تقليدية وحديثة، إلا أن الملاحظ أنه مع تطور طرق جديدة في التقييم، فإن النظرة للطرق الموجودة سابقاً تختلف من مؤلف لآخر، فنجد بعض الطرق مثل الوقائع الحرجة والاختيار الإجباري، يدرجها البعض ضمن الطرق التقليدية، بينما يعتبرها البعض الآخر من الطرق الحديثة⁽²⁾، وعليه فسنعتمد التقسيم التالي في عرض طرق تقييم الأداء الوظيفي:

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009 ص 433.
(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – البعد الاستراتيجي- دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 414

أولاً: مجموعة أساليب الترتيب / مجموعة أساليب المقارنة:

تعتمد أساليب هذه المجموعة في تقييم أداء الموارد البشرية على مقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم من الأكفأ إلى الأقل كفاءة، وبالتالي نجد أن التقييم هنا قائم على أساس عملية مقارنة الأداء.

1. أسلوب الترتيب البسيط:

يعد هذا الأسلوب من أقدم طرق تقييم الأداء، وهو يعتمد على ترتيب الأفراد العاملين تنازلياً أو تصاعدياً من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء أو العكس، وذلك بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، وإن كانت هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة الفرد بالمقيم، إلا أنها تمتاز بسهولة من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين، كما أنه يمكن الاعتماد على أكثر من مقيم للتقليل من التحيزات.

2. أسلوب المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم وفقاً لهذا الأسلوب بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعونهم أيضاً للتقييم في نفس المجموعة، وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات.

3. أسلوب التوزيع الإجمالي:

ويعتمد هذا الأسلوب على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يكون على كل رئيس توزيع الأفراد العاملين إلى مجموعات بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وذلك حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

- المجموعة الأولى: 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية: 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة: 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة: 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة: 10% من العاملين.

ثانياً: مجموعة أساليب التقييم الوصفية:

يتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف، والتي يجب أن تتوفر في شاغلها

ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة، حيث تمثل نتيجة المقارنة مستوى كفاءة كل فرد يجري تقييمه، فتوضح نقاط القوة والضعف الموجودة لديه.

1. أسلوب مقياس التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص والواجبات التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة توفر هذه الصفات لديه، عن طريق استخدام مقياس بياني يحتوي على صفات وخصائص، مثل المعرفة بالعمل، التغيب، التعاون وغيرها⁽¹⁾.

2. طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة كبديل لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين عند استخدام مقياس التدرج البياني، حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة، أي يكون عليه الإشارة أو اختيار طريقة التي تصف أداء الأفراد العاملين.

ويكون تأشير المقيم الذي يكون في الغالب المشرف المباشر (نعم أو لا)، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

3. أسلوب طريقة الاختيار الإجباري:

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، ص257.

تتطلب هذه الطريقة جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، حيث يكون على المقيم اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً وانطباقاً على الفرد من بين زوج من الصفات وتكون كلتا العبارتين في الغالب إما إيجابية أو سلبية.

4. أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية:

يتم التقييم وذلك من خلال دراسة أنواع الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وتحدد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة، وذلك حسب أهمية كل نوع من الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية، وقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد والكفؤ على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا.

5. أسلوب الوقائع الحرجة أو الحساسة:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من السلوكيات الأساسية التي لها تأثير مباشر في الأداء إيجاباً أو سلباً، مع إهمال أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، فالسلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين:

- الأول له علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل.

- الثاني مرتبط بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه.

وتوفر هذه الطريقة التغذية العكسية للأفراد العاملين حول أدائهم حيث أن تسجيل السلوكيات في قائمة يوضح للفرد العامل السلوكيات المرغوب فيها، وتلك التي تتطور التحسين والتطوير، إلا أنه من سلبيات هذه الطريقة أنها تتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة من قبل المقيم لمتابعة وملاحظة الأداء، وكتابة السلوكيات أثناء فترة التقييم، كما أنها تؤثر سلباً على موضوعية عملية مؤقته تم تلافيتها من قبل العامل، ومع ذلك يتم تقييمه على أساسها.

ثالثاً: طريقة الإدارة بالأهداف:

تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المروؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المؤول في تحديدها، أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية، أو هامشية أو مرضية تماماً، لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضاً التقييم على أساس النتائج⁽¹⁾.

هناك عدة خطوات تمر بها إدارة الأهداف نذكر منها:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مروؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مروؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة الروؤوس مثلاً.

1. عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها، بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.
- يكون لدى المروؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبما يحفزها على مضاعفة جهوده المستقبلية.
- يحمل المروؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

رابعاً: القائمون بعملية تقييم الأداء:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً كما أن هذه العملية فهي

(1) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 168

جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منها والمشفرة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذه المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

- **التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه فالزملاء تتوفر لديهم خبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفية كما تتوفر لديهم الفرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

- **التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.

- **التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص حيث أن المشرف والزملاء لا تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف وهنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء⁽¹⁾.

خامساً: أسباب فشل برنامج التقييم:

هناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل برنامج التقييم منها:

- عدم اقتناع المدراء بأهمية برامج التقييم.
- عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم وإدارة برامج تقويم الأداء.

(1) مرسى، محمد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار النهضة، 2006م، ص447.

- تأثر المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي.
- كراهية بعض المدراء لبرامج التقويم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.
- ويترتب على فشل برامج التقويم أو التهاون والتكاسل في الالتزام والموضوعية والأمانة، في هذه العملية نتائج خطيرة من أهمها:
- بقاء شخص غير صالح للعمل في وظيفته، مما يترتب عليه انهيار مستوى الأداء وتصعد معنويات زملائه في العمل.
- وجود أشخاص أكفاء في وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم، مما يتسبب في حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.
- استحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة في الأفراد القائمين بالعمل.
- اتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء.

المطلب الثالث: تعليمات الخدمة المدنية رقم 6 لسنة 2017 بشأن نظام

إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

يأتي تطبيق نظام الأداء ضمن سياسة الحكومة لتحسين المزايا الوظيفية لكافة الموظفين الخاضعين للخدمة المدنية، والذي سيساهم في الارتقاء بالعمل الحكومي ورفع مستوى الأداء وجودة الإنتاجية لما يتضمنه النظام من ترسيخ منهج يضمن التوافق الاستراتيجي بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفردية وربط نتائج تقييم الأداء الفردي ببرامج الموارد البشرية كالترقيات والحوافز والتدريب وتحسين وزيادة إنتاجية الموظفين، وتشجيع وتعزيز الحوار المتصل والبناء بين الموظف والمسؤول، وتقدير الإنجازات الفردية وخلق روح العمل الجماعي وتطوير وتشجيع ثقافة التعلم المستمر وتمكين الجهات

الحكومية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة التي تساعد على تحقيق أداء مميز في الجهات الحكومية⁽¹⁾.

ويعتبر استخدام نظام إدارة الأداء الوظيفي آلية هامة لتحقيق خدمات عالية في قطاع الخدمة المدنية، باعتباره أحد الأنظمة المطلوب تنفيذها من أجل تحقيق ثقافة الأداء العالي، حيث توفر إدارة الأداء الوظيفي وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الربط بين أهداف الموظف، أهداف الفريق، وأهداف التنظيم الإداري، وتساعد عملية إدارة المنظمات على تقدير ومكافأة الأداء الجيد وعلى تحسين الأداء للموظف الذي يحتاج إلى تحسين.

أولاً: ما هو نظام أداء:

نظام "أداء" هو نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين وهو عبارة عن عملية اتصال مستمرة أساسها الشراكة وتشجيع التواصل والحوار المنتظم بين الموظف والمسؤول المباشر يتم من خلالها تحديد الأهداف المرتبطة بالوظيفة والقدرات السلوكية ومن ثم تقدير التوقعات حول أداء المهام المناطة بالموظف ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الأهداف والمسؤوليات لنظام إدارة الأداء الوظيفي للخدمة المدنية ما يلي⁽²⁾:

- التأكد على ربط أداء الموظف مع التوجيهات التنظيمية الصادرة من قبل ديوان الخدمة المدنية
- توفير بيئة عمل يكون فيها القرارات التحفيزية للموظف على أسس التميز في الأداء والجدارة
- الالتزام بالشفافية عند تقييم أداء الموظفين في الجهات الخاضعة لديوان الخدمة المدنية.

(1) انظر إلى موقع جهاز الخدمة المدنية، مملكة البحرين <https://www.csb.gov.bh/ar/civil-service-legislation/csb-in-effect/instruction/ins-06-2017.html>

(2) توفيق عبد الرحمن، منهج تنمية إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2003، ص268.

- نتائج الأداء تكون ذات توقعات واضحة.
- القدرة على المساءلة فيما يتعلق بالأداء.
- العمل على تحفيز المسؤولين المباشرين بالتواصل والحوار الدائم والمنظم مع موظفيهم.
- تشجيع الموظفين على التطوير والتعلم المستمر.
- تحفيز وتشجيع المساهمات الفردية للموظفين التي تساعد على تحسين الأداء.
- العمل على تطوير وتصحيح أداء الموظف الذي يحتاج إلى تحسين في مرحلة البداية.
- السعي الى زيادة إنتاجية والتزام الموظفين الذي يؤدي بالتالي إلى الرضا الوظيفي.

الخاتمة

تهدف المنظمة من خلال تقييم الأداء إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، حيث يتم قياس مستوى الأداء بالمقارنة مع المعايير المحددة لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتكون عملية تقييم الأداء من عدد من المراحل الأساسية، حيث تبدأ بتحديد معايير الأداء، ثم مناقشة التوقعات مع الأفراد العاملين، بعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ليتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء كأساس للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، أو تحديد احتياج العاملين للتدريب على أساسه بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، كما يمكن أن يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين، ومن خلال توجيههم وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

توجد أساليب متنوعة لتقييم الأداء، منها ما يعتمد على مقارنة أداء الأفراد وترتيبهم حسب مستوياتهم، كفاءتهم، ومنها ما يعتمد على تحديد معايير وصفية تستخدم كأساس لمقارنة سلوكهم والنتائج المحققة، وتعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على إشراك الأفراد العاملين في تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها.

الفصل الثالث

تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

مقدمة :

إن مسؤولية تحسين الأداء الوظيفي لا تقع على عاتق الإدارة العليا فقط، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، والأفراد المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وذلك من خلال معرفتهم بما يحيط بالمؤسسة من تحديات ومستجدات، وكما أن التحسين يتطلب مواكبة التطور من ناحية الأنظمة المتبعة، وأساليب الأداء المتبعة في المنظمة، بالإضافة الى زيادة قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

من خلال هذا الفصل سيتم توضيح مدى أهمية الأجر سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد، فمن جهة المنظمة يعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها وأكثر من ذلك زيادة الإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف.

أما بالنسبة للفرد فيمثل وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، والمناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، ودرجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً وهذا ما سيتم توضيحه في المبحثين التاليين:

المبحث الأول: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

المبحث الثاني: أثر التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل

المبحث الأول: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نظير تميزه في الأداء، وبهذا تهدف المنظمة من خلال التحفيز إلى إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تدفع مواردها البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء.

ورغم أن المفهوم الشائع للحوافز هو الحوافز الإيجابية التي تُمنح للأفراد، فقد تلجأ المنظمة أيضاً إلى الحوافز السلبية سعياً منها للتأثير في سلوك العاملين، وهي عبارة عن عقوبات قد تكون مادية كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة أو الترقية، أو معنوية مثل التأنيب والإنذار.

إلا أن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة، يعد أيضاً وسيلة لتحفيز الموظفين، حيث أن التدريب الناجح يساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل.

فبالتالي على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة، وهو ما يقود إلى انجاز العمل بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الاداء، وبالتالي استفادة الموظف من الدورات التدريبية يعتبر تحفيز لهم ويجعل معنوياتهم عالية⁽¹⁾.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

الحوافز هي العوامل التي تشجع وتحفز الأفراد لاتباع سلوك أو تصرف معين للوصول لإشباع احتياجاته الإنسانية⁽²⁾.

(1) مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008/2007، ص42.

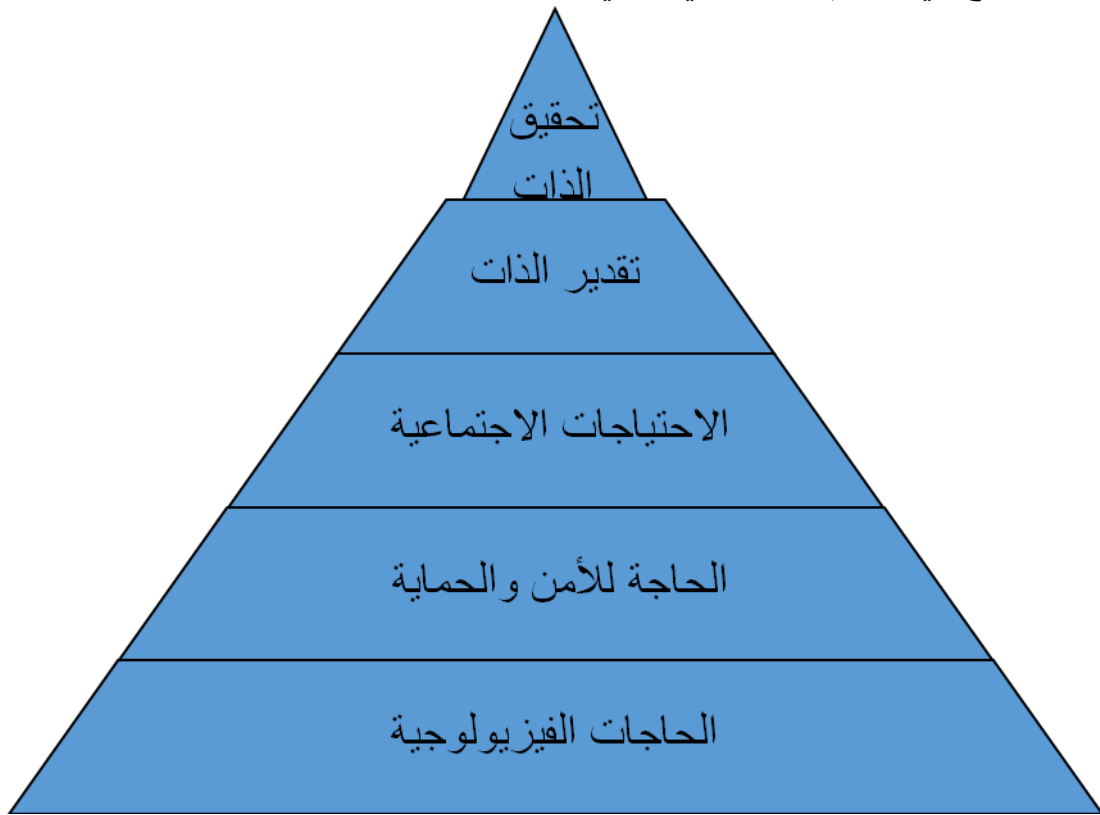
(2) منير نوي وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص270.

كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

ويرى البعض أنه لا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكماً للأجور والمرتبات، وإلا فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويضاً عن انخفاض الأجر، وتفقد في هذا الوقت دورها الحافزي⁽¹⁾.

ولفهم السلوك الإنساني لابد من التعرف على الدوافع الكامنة وراء هذا السلوك، وترتبط الدوافع بوجود حاجات أو رغبات يسعى الفرد إلى إشباعها.

ويعتبر سلم ماسلو للحاجات من أبرز النظريات المتعلقة بالتحفيز البشري وسلوك المستهلك، حيث يصنف ويرتب حاجات الفرد على شكل هرمي، يبدأ من الحاجات الطبيعية التي تمثل قاعدة الهرم وصولاً إلى تحقيق الذات والتي تكون في قمة الهرم كما هو موضح في الرسم التوضيحي التالي:



الشكل 10 سلم ماسلو للحاجات

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009، ص349.

أولاً: أنواع الحوافز:

الحوافز عدة أنواع قد تكون مادية أو ملموسة مثل المكافآت المادية بما فيها الأجور والعلاوات، أو معنوية كالثناء والتشجيع، فردية أو جماعية، نقدية أو غير نقدية، إيجابية، أو سلبية، وتعمل المنظمة على تنويع الحوافز وفقاً لعدة عوامل منها: الأهداف المطلوب تحقيقها، طبيعة العمل والجهد المبذول، إمكانيات المنظمة، وكذلك طبيعة ونوعية الأفراد العاملين بها.

ومن بين التصنيفات الشائعة للحوافز:

1. الحوافز النقدية: إن بناء هيكل الأجور وفقاً لطرق تقييم الوظائف هو وفقاً لما تستحقه الوظيفة نفسها، ولا ما يستحقه الفرد العامل، حيث تستبعد قدرات وأداء الأفراد العاملين ومدة مساهمتهم في العملية الإنتاجية⁽¹⁾، ولهذا تلجأ المنظمات إلى إدراج نظم الحوافز النقدية كمكافأة وتحفيز العاملين، وتنقسم الحوافز النقدية إلى:

أ. **الحوافز الفردية:** ويتم الدفع للأداء الفردي، ومن أكثرها شيوعاً:

. **الحوافز بالقطعة (الأجر بالقطعة):** وهو نظام لتعويض العامل عن كل قطعة منتجة، حيث يتم دفع أجر العامل يومياً أو أسبوعياً، والمعدل الذي يدفع للعامل مرتبط بالوحدة، وهذه الطريقة قد لا تؤدي دائماً إلى زيادة الإنتاجية، وقد أوضحت تجارب الهاوثورن أن جماعات العمل يكون لها تأثير فعال على الأفراد ضد زيادة الإنتاجية أو العكس، هذا بالإضافة إلى صعوبة قياس مساهمة الفرد طبقاً لهذه الطريقة مثل عامل الاستقبال في الفندق، وأيضاً في بعض الأحيان قد لا يتمكن العامل من الرقابة على مخرجات الإنتاج مثل العاملين في خطوط الإنتاج⁽²⁾.

. **حوافز الوقت:** إن الحوافز التي تدفع للأفراد العاملين على أساس الوقت

المتوفر تضمن للعامل حداً أدنى للأجر للوقت المحدد، وإذا تم إنجاز العمل المحدد في

(1) قصيبي نسرين، دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2016، ص72.

(2) مدني عبد الغفار، إدارة الموارد البشرية، دار رضوان للنشر، المملكة العربية السعودية، 1993، ص246.

وقت أقل من الوقت المحدد فإن هناك إضافات في الأجر.

. العمولة: ترتبط العمولة مع الوظائف البيعية، وأحياناً بعض المناصب الإدارية، وهي تعتبر جزءاً من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف، ولا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط، حيث يمكن مكافأتهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في نشاطهم، كما قد تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة.

. العلاوة: هناك عدة أنواع من العلاوات من أهمها علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية، وتشير الأولى إلى زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وتمنح بعد فترة عام تقريباً وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية، أما الثانية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعتبر عن إخلاصه لمدة عام، في حين أن الثالثة تمنح بسبب وجود أداء متميز يستحق مكتسباً للفرد، وتمنح هذه العلاوات للموظفين، وإن كانت أكثر قرباً للأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية⁽¹⁾.

. المكافأة: تقدم المكافآت لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل، أو لأداء إدارتهم، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات، ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة وقد تترك الحرية لكل إدارة في توزيع هذه المكافأة على مديري الإدارة، وفق مؤشرات معنية.

ب. الحوافز الجماعية: تدفع الحوافز الجماعية لمجموعة من الأفراد العاملين الذين يقدمون عملاً مشتركاً، إلا أن المشكلة في تطبيق مثل هذه الحوافز هو شعور الأفراد بأن الحوافز غير مرتبطة بسلوكهم، حيث أن سلوك الجماعة هو الذي يحدد مستوى العمل، كما أن هذه الحوافز لا تظهر درجة المسؤولية التي يتحملها الأفراد في المجموعة، فعندما يكون الأداء عالياً فكل الأفراد يعتبرون أنفسهم مساهمين فيه، وعندما يكون منخفضاً، يحاول معظمهم التنصل من المسؤولية.

(1) بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص91.

ج. **الحوافز التنظيمية:** تمثل هذه الحوافز مدى التعاون بين الإدارة والأفراد العاملين، حيث أنها تهدف إلى توجيه جهود كل العاملين لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وهي تتيح لجميع الأفراد العاملين في المنظمة الحصول على العوائد عندما يكون هناك انخفاض في التكاليف أو تحقيق أرباح عالية، ومن هذه الحوافز خطة المشاركة في الأرباح التي تهدف إلى مشاركة الأفراد العاملين بشكل مباشر في نجاح المنظمة عن طريق ما تقدمه لهم من حوافز للأداء الأفضل، حيث تتمثل بتوزيع جزء من الأرباح عليهم.

وتؤدي خطة المشاركة في الأرباح إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتزيد من درجة ولائهم وارتباطهم بالعمل والمنظمة، ومن المآخذ الجوهرية على هذا النوع من الحوافز عدم قدرة الأفراد العاملين في تمييز جهودهم الفردية من جهة، وطول الفترة الزمنية بين النتائج المتحققة أي الأداء والأرباح المستلمة مما يؤدي إلى فقدان خاصية مهمة في الحوافز وهي مهمتها في مكافأة الجهود والأداء الجيد في وقته⁽¹⁾.

2. **الحوافز غير النقدية:** يعبر عن الحوافز بالأموال أو النقود الإضافية التي يحصل عليها العامل نتيجة التميز الذي حققه في الأداء، إلا أن حوافز الأداء قد تأخذ أشكالاً غير نقدية أخرى مثل:

أ. الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر.

ب. شهادات التقدير وخطابات الشكر.

ج. الحصول على خدمات المجتمع وتقوم المنظمة بدفع قيمتها.

د. الهدايا التذكارية.

هـ. الاشتراك بالنوادي وصالات الألعاب بالشركة.

و. الاستفادة من خدمات موقف السيارات.

ز. تقديم خدمات دور الحضانة لأبناء العاملين.

ح. الرعاية الصحية لأسر العاملين، وغيرها.

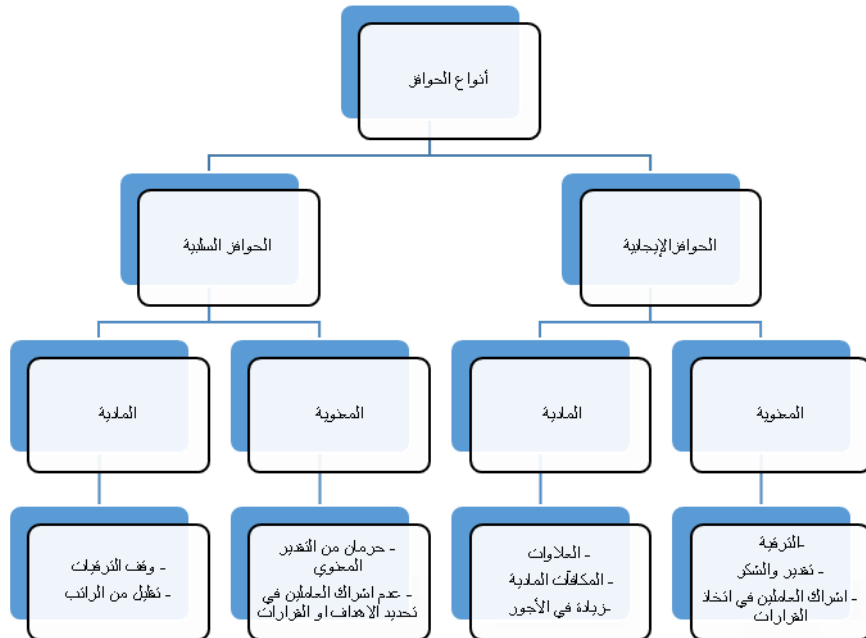
(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 316

كما يمكن تقسيم الحوافز تبعاً لأثرها أو لطبيعة الجزاء إلى حوافز إيجابية وسلبية:

• حيث تشير الحوافز الإيجابية إلى المزايا المختلفة التي يحصل عليها الفرد إذا قام بالعمل المطلوب وهي قد تكون مادية أو معنوية، تهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء بالاعتماد على مبدأ الثواب والتشجيع لدفع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وتعتبر الحوافز الإيجابية المفهوم الشائع للحوافز، وتندرج ضمنها كل أنواع الحوافز التي سبق ذكرها.

• أما الحوافز السلبية وهي عبارة عن عقوبات تلجأ إليها المؤسسة سعياً منها للتأثير في سلوك العاملين، وهي قد تكون مادية كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة أو الترقية، أو معنوية مثل التأنيب والإنذار الشفهي أو الكتابي الذي يوجه للمخالف من الرئيس المباشر.

من الممكن الاطلاع على الرسم التوضيحي رقم (11) لأنواع الحوافز كالآتي:



الشكل 11 أنواع الحوافز

المطلب الثاني: استراتيجيات المكافآت الإجمالية

لعب متخصصين في إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحديد أنظمة المكافآت حيث تُعدُّ التعويضات التي تُقدَّم للموظفين مجرد أساس واحد فقط (ولكنه الأساس الأكثر أهمية) من "المكافآت الإجمالية"، تشير جمعية (WorldatWork) إلى أنَّ المكافآت الإجمالية هي علاقة ديناميكية بين أصحاب العمل والموظفين، وتُشير الجمعية أيضاً إلى أنَّ "استراتيجية المكافآت الإجمالية" (total rewards strategy) هي الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وإدماجهم، وتتكوّن هذه الاستراتيجية من ستة عناصر هي:

1. **التعويضات:** الأجر الذي يقدمه صاحب العمل لموظفيه مقابل الخدمات التي يؤدونها (أي مقابل الوقت والجهد والمهارة)، ويشمل هذا كلاً من الأجر الثابت والأجر المتغير المرتبط بمستويات الأداء.

2. **الامتيازات:** البرامج الإضافية التي يُطبّقها صاحب العمل إلى جانب التعويضات النقدية التي يُقدّمها للموظفين، ومن الأمثلة عليها: البرامج الصحية وبرامج حماية الدخل وبرامج الادخار وبرامج التقاعد، التي توفّر الأمن للموظفين وأسرهم.

3. **فعالية العمل والحياة:** يُقصد بها مجموعة محدّدة من الممارسات والسياسات والبرامج التنظيمية، إلى جانب فلسفة قائمة على دعم الجهود المبذولة من أجل مساعدة الموظفين على النجاح والتوفيق بين الحياة العملية والحياة الشخصية.

4. **التقدير:** برامج رسمية أو غير رسمية تُقرّ أو تهتمُّ بشكل خاص بإنجازات الموظفين وجهودهم أو سلوكياتهم وأدائهم، وتُشجّع استراتيجية العمل من خلال تعزيز السلوكيات المرغوب فيها (مثل الإنجازات المميزة) والتي تساهم في نجاح المؤسسة.

5. **إدارة الأداء:** التنسيق بين أنشطة المؤسسة وفرق العمل والأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل ونجاح المؤسسة ككل، تتضمن عملية إدارة الأداء تحديد التوقعات، وعرض المهارات، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر.

6. **تنمية المواهب:** توفير الفرص والوسائل التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية على المدى القريب والبعيد.

المطلب الثالث: دوافع تحفيز الأفراد

إنَّ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد العناصر المختلفة لاستراتيجية المكافآت الإجمالية الخاصة بالمؤسسة والتحقُّق من أنَّها مناسبة لجذب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم، من المعلوم أنَّ هناك العديد من المكافآت المختلفة التي يمكن أن تحفِّز الأفراد بناءً على دوافعهم الشخصية، وقد نشرت مجلة هارفارد بزنس ريفيو في عام 2008 مقالاً بعنوان "Employee Motivation: A Powerful New Model"، "تحفيز الموظفين: نموذجٌ فعَّالٌ معاصر"، وأشار مؤلفو هذا المقال إلى أنَّ هناك أربعة دوافع تعمل على تحفيز الأفراد، وأكَّدوا على أنَّ هذه الدوافع مغروسة في عقولنا وتؤثِّر بشكل مباشر على عواطفنا وتصرفاتنا، هذه الدوافع الأربعة هي: حب التملُّك، وحب الانتماء، وحب المعرفة، والحماية، وسنوضِّح فيما يلي كلَّ دافع من هذه الدوافع وكيف يمكن التعامل معها في إطار المؤسسة.

1. **دافع حب التملُّك.** يشير إلى أنَّنا جميعاً نمتلك رغبةً في الحصول على السلع النادرة التي تعزِّز من شعورنا بالرفاهية، ويبدو أنَّ هذا الدافع نسبي (أي أنَّه يعتمد على مقارنة ما لدينا بما لدى الآخرين) ولا يُمكن إشباعه إشباعاً تامًّا (أي أنَّنا نرغب في الحصول على المزيد دائماً)، وتتعامل المؤسسة مع هذا الدافع من خلال نظام المكافآت، وتتخذ الإجراءات من أجل التمييز بين مستويات الأداء ومكافأة الموظفين بناءً على أدائهم وتقديم أجور تنافسية.

2. **دافع حب الانتماء:** يشير إلى أنَّ البشر لا يرتبطون فقط بالأفراد؛ بل يرتبطون أيضاً بالمؤسسات والجمعيات والدول، ويُشَبَّع هذا الدافع داخل المؤسسة عندما يشعر الموظفون بالفخر لأنَّهم جزء من المؤسسة وبالسرور لكونهم أعضاء في فريق العمل،

ويُغرس ذلك الشعور من خلال ثقافة المؤسسة وما تتخذه من طرق لتشجيع المسؤولية المشتركة بين العاملين والعمل على اتباع أفضل الاستراتيجيات أثناء العمل.

3. **دافع حب المعرفة:** يشير إلى أننا جميعاً نرغب في فهم العالم الذي نعيش فيه وبناء النظريات والتصورات المختلفة لتفسير حقيقة الأشياء، ومن بين الأمور التي تُحفّز الأفراد هي توقعهم إلى مواجهة التحديات والسعي لأن يكون لهم دوراً فعالاً في الحياة، وتستطيع المؤسسات إشباع هذا الدافع لدى الموظفين من خلال تصميم وظائف تتضمن تأدية أدواراً متميزة ومهمة في المؤسسة، بالإضافة إلى وظائف بناءة تعزز الشعور بالمساهمة والإنجاز لدى الموظفين.

4. **دافع الحماية:** يشير إلى غريزتنا للدفاع عن أنفسنا وعائلاتنا وأصدقائنا، ويرتبط بالمواقف الدفاعية التي نتخذها لمواجهة التهديدات الخارجية، ويكشف أيضاً هذا الدافع عن مستوى مقاومتنا للتغيير والأسباب التي تجعل بعض الموظفين يتصرفون بطريقة وقائية أو عاطفية. تتعامل المؤسسات مع هذا الدافع من خلال عمليات إدارة الأداء وتخصيص الموارد، وتتخذ الإجراءات في سبيل زيادة الشفافية والعدالة وتعزيز ثقة الموظفين بها من خلال تحقيق العدل بينهم في المكافآت والمسؤوليات وتقدير الجهود التي يبذلونها.

تُعدُّ أنظمة التعويضات والمكافآت مجالاً معقّداً للغاية من مجالات إدارة الموارد البشرية، وتهتمُّ المؤسسات بها بشكل أساسي؛ إذ تُعدُّ التعويضات والمكافآت من أهم الدوافع التي تُحفّز الأفراد ضمن المجتمعات، وينبغي على إدارة الموارد البشرية أيضاً الأخذ بالحسبان مختلف عناصر استراتيجية المكافآت الإجمالية، بالإضافة إلى الدوافع والوسائل التي يمكن استغلالها لتحفيز الموظفين.

المبحث الثاني: أثر التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل
لا بد للتدريب أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب،
كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر، ولتوضيح أهم المقومات الإدارية
والتنظيمية للتدريب والتي تساعد على زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل نذكر ما
يلي⁽¹⁾:

المطلب الأول: مقومات التدريب وأثره على جودة انجاز العمل

أولاً: مقومات التدريب

1. توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل، بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في استناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
2. وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة والإنتاجية المطلوبة، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنظمة، وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها.
3. توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات بدون توفر إمكانيات، ومستلزمات الوفاء بها.
4. توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل، بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة القائد الإداري، هذا الأخير في علاقته مع موظفيه إنما هو المدرب الحقيقي، وما عملية التدريب إلا استكمال ونقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف.

5. توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص164.

6. توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين، وتقييم كفاءاتهم، وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم.

7. توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

ثانياً: التدريب وجودة انجاز العمل

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود إلى الجودة لتحسين الأداء. إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضرورياً نظراً للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.

يساعد التدريب على جعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقاً للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة، كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء، فهو يرى أنه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله⁽¹⁾.

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الإنجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

(1) شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015م، ص171.

ومن خلال تعريف التدريب العام أنه صقل المهارات، والخبرات، والمعلومات بتفاعل المدربين وأدوات التدريب، والمتدربين، أما التدريب الموجه بالأداء فهو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين، حيث يجب أن يتفق التدريب مع حاجات العمل في المنظمة، وهذا ما يميزه عن التدريب العام حيث يجب التعاون الإيجابي بين مشرفي الأقسام ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات لوضع النقاط الهامة فقط التي يجب التدريب عليها والتي تعتبر بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي وتوصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمة ذاته.

ويعنى مصطلح الأداء النتائج الفعلية، أو ما يقوم به الفرد من أعمال، وهو التفاعل بين السلوك والنتائج أو الإنجاز، أما السلوك فيعنى طريقة أداء الفرد للعمل، أما الإنجاز فيعنى ما يبقى من أثر أو من نتائج بعد توقف الفرد عن العمل أي أنه الناتج وعلى ذلك فالتدريب الموجه بالأداء هو تدريب غير تقليدي يعتمد بصفة أساسية على أداء الفرد، وبناء على ذلك يمكننا صياغة التدريب القائم على الأداء في شكل المعادلة التالية:

الأداء المعياري – الأداء الحالي = فجوة الأداء التي يمكن تجاوزها بالتدريب

فعند تركيز التدريب على متطلبات الوظائف ومحاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي ولا يتماشى مع الأداء المعياري، تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء ولا بد من التنويه بأن التدريب يكون موجه لمشكلة معينة أو نشاط معني وليس بتدريب تقليدي.

وعند حل هذه المشاكل بالتدريب لا محالة أنها تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل وهذا هو الهدف من التدريب الموجه للأداء.

لذلك يجب دراسة الاحتياجات التدريبية بدراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها وعلى أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هذه التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد

للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة هذا ما نطلق عليه الاحتياجات، وتتمثل هذه الاحتياجات في المعادلة الآتية:

الأداء المعياري عبارة عن: الأداء الحالي + تحديد الاحتياجات التدريبية

وتتحدد الاحتياجات التدريبية في كل أو أحد النقاط المذكورة أدناه:

1. رفع مستوى ومعدلات الأداء الحالية.
2. رفع مستوى معدلات الأداء في وظائف أعلى.
3. رفع مستوى معدلات الأداء للعاملين الجدد.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة من تحديد واجبات وقدرات وخبرات.

إن رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات الحكومية هو الهدف الأساسي لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة إضافة إلى ربط التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين أنه الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات، وأيضاً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية والتدريبية بشكل علمي ومنهجي هو الذي له أهمية بربط العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي.

يهتم التدريب بمساعدة المتدربين على تطوير قدراتهم وامكانياتهم الوظيفية، وإكسابهم المعارف والمهارات التي تنعكس بشكل إيجابي على أدائهم وعلى المنظمة التي يشغلون وظائف بها، ويهدف المسار التدريبي للأفراد والهدف هو:

1. ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة المسار التدريبي للأفراد، للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة، والارتقاء بالمنظمة وكادرها، ولذلك فإن التدريب متاح لكافة الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

2. ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت مستوى تأييد التدريب بينهم.

3. يلزم المسار التدريبي الموظفين الأفراد المستهترين إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الإيجابية بدلاً من السلبية.

4. يساعد المسار التدريبي العاملين أو الموظفين الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل على تجديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.

5. ومن منافع المسار التدريبي، أنه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومتربط بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فإنه يمنع المحاباة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا الوظيفي.

6. العامل الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل الموظف من خلال التدريب له انعكاسات ايجابية على:

- أ. البيئة المحيطة به، (الزوجة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران).
- ب. تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادها من التدريب.

المطلب الثاني: متطلبات وعوامل نجاح تصميم البرنامج التدريبي الموجه بالأداء

أولاً: متطلبات نجاح تصميم البرنامج التدريبي الموجه بالأداء

ويرى خبراء إدارة الموارد البشرية والتدريب أن العوامل التالية يجب أن تعتبر عند تصميم البرامج التدريبية الموجهة بالأداء:

1. الأهداف العامة للمؤسسة وبلورتها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس.
2. النشاطات الأساسية المرتبطة بالأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة وبيان النشاطات السائدة أو التكميلية التي تساند النشاطات الأساسية.
3. أغراض التدريب والمواد المراد تعليمها.

4. مستوى المتدربين ومهارات المدربين.

5. معايير مستويات الأداء وتتضمن مجموعة مؤشرات قياس أجراء كل وحدة إدارية وذلك باعتبار ما يلي:

أ. التركيز على المخرجات مع عدم إغفال المدخلات والعمليات.

ب. العمل ما أمكن على أن تكون المعايير كمية وزمنية مع عدم إغفال المعايير النوعية.

ج. مقارنة ما هو وارد في المؤشرات مع ما هو مخطط أو بما تم إنجازه في السنوات القليلة الماضية وفق الإمكانيات المتاحة.

د. المقارنة مع معايير عالمية معروفة في مؤسسات مثيلة يتم اعتمادها أو ربما بأمر يمكن ابتداعها تكون مناسبة ومتوافقة مع إمكانيات وظروف المؤسسة.

6. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي وتحديد فجوة الأداء.

7. تحديد العناصر والنظم الجديدة والقيم المرافقة ومتطلباتها من مهارات الأداء.

وتمثل فجوة الأداء المهارات والاتجاهات والمعارف والسلوكيات المرغوبة لأداء الواجبات الوظيفية إضافة إلى متطلبات إدخال التقنيات والنظم الجديدة للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب من شاغلي الوظائف.

ثانياً: مهام وعوامل نجاح التدريب الموجه بالأداء:

يقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات.

وينجح التدريب الموجه بالأداء من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة أخرى من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً وتحديد مواطن القوة والضعف ومعرفة الأسباب التي

أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات ومتطلبات الأداء⁽¹⁾.

كما يعتمد نجاح التدريب الموجه بالأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد دورها على ما تقضي إليه عملية تحليل الأداء الوظيفية وتقويمه.

ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل كبير بالأداء المؤسسي فأداء الوظائف بمختلف تخصصاتها ومستوياتها يشكل الأداء المؤسسي في مجمله.

مميزات التدريب الموجه بالأداء:

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية كما أنهما أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر. ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة.

فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته

(1) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، 2003، ص233.

وتطلعاته حيث أن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحتملة أو الكامنة للبرامج المتعلقة بالتدريب.

المكافآت الفردية المتحققة من التدريب:

يمثل تدريب الأفراد حجر الأساس لأنظمة تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات، وبالرغم من ذلك فإن دراسة المنافع والمكافآت الفردية التي يحصل عليها الفرد نتيجة اكتسابه خبرات ومهارات جديدة، قد تم تجاهلها وإغفالها في معظم الدراسات، وقد ازدادت الأهمية التي يلقاها التدريب خاصة في ظل التغييرات السريعة التي تواجه المنظمات سواء في مجال البيئة الداخلية أو الخارجية حيث يساعد التدريب في تنمية والحفاظ على تكيف المنظمة مع هذه الظروف المتغيرة، وإذا شعر الأفراد المشاركون في البرامج التدريبية أن اشتراكهم في هذه البرامج يعتبر نوع من المكافأة بالنسبة لهم، فإن احتمال المشاركة في التدريب سيزيد في المستقبل، وبهذه الطريقة يمكن للمنظمة أن تجعل عملية المشاركة في البرامج التدريبية هي عملية تدعيم ذاتي⁽¹⁾.

والنقطة التي نريد إثارتها فيما يتعلق بتنمية المهارات والخبرات والمعرفة في مجال العمل، هي إمكانية زيادة تأثير البرامج التدريبية على المكافآت المحتملة للفرد، ويمكن أن يتحقق هذا من خلال تضمين تنمية المهارات وجعلها جزء من أنظمة المكافآت بالمنظمة.

وعادة ما يتم تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار وتحليل الوظائف، وتخطيط المسارات الوظيفية والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، وما إلى غير ذلك من الأنشطة والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وقد أدى هذا التصنيف إلى اعتقاد البعض بأنه لا يوجد تداخل أو تفاعل بين هذه الوظائف، كما أنه أدى أيضاً إلى اعتقاد البعض بأن إذا كانت الوظائف في بعض

(1) د. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 291.

المجالات والأنشطة تؤدي بطريقة سليمة، فإن هذا يعنى ضمناً أن إدارة الموارد البشرية ككل تؤدي عملها بفاعلية.

وإذا أخذنا مثلاً لتفاعل وظائف وأنشطة الموارد البشرية، فخير مثال هو التفاعل الموجود بين نشاط أو وظيفة التدريب ومكافآت الأفراد أو ما يمكن أن نطلق عليه المنافع المتحققة من التدريب.

فالتدريب من وجه نظر المنظمة ينظر إليه على أنه تنمية المهارات المرتبطة بأداء العمل داخل المنظمة، أما التدريب من وجهة نظر الفرد فإنه ينظر إليه على أنه مزيد من المكافآت المتحققة للفرد، لأن التدريب يزيد من مهارات، وقدرات ومعرفة الأفراد، وكذلك فإن توقعات الأفراد المرتبطة بالمنافع المتحققة من التدريب تؤثر على استعداد الأفراد للمشاركة في التدريب أي أن الفرد يكون لديه تدعيم ذاتي للمشاركة في عملية التدريب. ومن المنافع التي قد يتوقعها الفرد بناء على مشاركته في التدريب وفقاً لنتائج بعض

الدراسات في هذا المجال ما يلي⁽¹⁾:

1. تغيير الوظيفة.
 2. القيام بواجبات ومهام أكثر إثارة بالنسبة للفرد.
 3. الترقية.
 4. زيادة درجة الاستقلالية في العمل.
 5. القيام بمهام جديدة.
 6. درجة أكبر لتحقيق الذات.
 7. زيادة الثقة بالنفس.
 8. تكوين علاقات اجتماعية وصدقات جديدة من خلال البرنامج التدريبي.
- ونظراً لتوقعات الأفراد المحتملة للمنافع المتحققة من التدريب واكتسابهم لمهارات وخبرات وقدرات جديدة فإن المنظمة يجب أن تربط بين أنظمة الحوافز والتدريب الذي

(1) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص 112

يتلقاه الفرد، لأن التدريب يفترض أنه يؤثر تأثيراً كبيراً وامتزائداً على توزيع المهام والأعمال على الأفراد وعلى علاقة هذه الأعمال بالمكافآت الممنوحة للفرد.

وعلمياً، لو شعر الفرد أن اشتراكه في التدريب هو مجرد تدريب من أجل التدريب فقط، والذي لن يحقق أي منافع بالنسبة له لن يكون لدى الفرد أي دافع للمشاركة في هذه البرامج، وحتى لو اشترك فإن تفاعله مع عملية التعلم واكتسابه للمهارات سيكون سلبياً، ومن ثم لن يحقق التدريب الغاية المرجوة منه في إكساب المهارات والقدرات واستمرارها.

الجهات المسؤولة عن تقديم الدورات التدريبية خارج محيط العمل في القطاع

الحكومي:

• معهد الإدارة العامة:

يهدف المعهد إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني لمملكة البحرين، وكذلك الإسهام في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة، ومن أهم مهام المعهد:

1. وضع وتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة.
2. إجراء البحوث والدراسات الإدارية العلمية وتوجيهها بالإشراف عليها في المعهد بالتعاون مع المسؤولين في الوزارات والمصالح وفروعها عندما يكون ميدانياً بأي منها.
3. القيام بعقد مؤتمرات التنمية الإدارية للمستويات العليا من موظفي الدولة.
4. الدعوة لمؤتمرات عربية إقليمية ودولية بالمملكة في شؤون الإدارة العامة والاشتراك في مثيلاتها بالخارج.

5. نشر البحوث والبيانات الإدارية وتبادلها مع الجهات المعنية في المملكة وبالذات

العربية وغيرها من الدول.

الخاتمة

هناك علاقة طردية بين تحسين الأداء الوظيفي والحوافز المقدمة للعاملين فكلما زاد الالتزام في تقديم أفضل أداء لإنجاز جميع المهام الموكلة للموظف بحيث يكون ذي أداء مميز، كلما أصبح إمكانية الحصول على الحوافز التي تساعد بدورها على تشجيع العاملين على الإبداع والالتقان وزيادة ولائهم للمنظمة، وعليه لا بد من الالتزام بالعدالة في توزيع العمل والحوافز حتى يتولد شعور العدالة لدى الموظفين، والعمل على تنمية روح الإبداع وتطوير الذات من خلال توفير دورات تدريبية تساعد على تزويدهم بالمهارات اللازمة، مما يخلق شعور الالتزام والرضا لدى العاملين في القطاع الحكومي، وكما تم الشرح بالإيجاز لأهمية نظام الأجور فلا بد من الاهتمام بوضع سياسة واضحة للأجور بحيث أن الأجور والحوافز المادية والعينية تعتبر من العوامل المساعدة لنجاح المنظمة، حيث أنها تؤثر بشكل واضح على أداء العاملين في المنظمة، حيث أنه كلما شعر الموظف بأهميته في المنظمة التي يعمل بها، كلما زاد شعوره بالمسؤولية، ورغبته في التعلم واكتساب الخبرات والمهارات التي تساعد على تقديم أفضل أداء، ومن هنا نرى بأن هناك علاقة وطيدة ومتراصة بين الرضا الوظيفي، والأداء المرتبط بالأجر والحوافز ورغبة الموظف باكتساب مهارات من خلال التحاقه بدورات تدريبية تساعد على تعزيز أدائه، ومما سبق يمثل المتدرب وظروف العمل أهم العناصر المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية، فمحتوى الوظيفة التي يمارسها المتدرب قد تؤثر في قدرة المتدرب على التعليم والتدريب، ويمكن ترتيب بعض العوامل المؤثرة على فاعلية برامج التدريب، وهي على النحو الآتي:

- بيئة وثقافة المنظمة.

- الحوافز والخلفية الثقافية والخبرات السابقة للمتدرب سواء ما ارتبط بالوظيفة أو بتجارب التعليم والتنمية في العمل.
 - الرئيس المباشر للمتدرب وذلك حسب أسلوبه القيادي، وثقافته، وقدرته على التوجيه والتحفيز.
 - المرؤوسون الخاضعون لقيادة المتدرب وذلك حسب تفاعلاتهم، ومستوياتهم، وطبيعة مهامهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم، نوعية المشاكل التي يعانون منها.
 - الاستقرار العائلي للمتدرب، حجم الأسرة، مستوى ثقافة الأسرة، النواحي المالية، زملاء المتدرب من حيث علاقاتهم فيما بينهم.
 - جودة مستوى التنفيذ الميداني لأنشطة التدريب.
 - الوعي بأهمية المادة التدريبية، والتفاعل معها وأهميتها في إكساب المعلومات والمهارات.
- ويتضح بصورة عامة أن كافة العوامل المؤثرة في فاعلية برامج التدريب لا يمكن أن تخرج عن التفاعل فيما بين الفرد والوظيفة والبيئة التنظيمية، وتختلف درجة تأثير هذا التفاعل باختلاف المنظمات والظروف العامة والخاصة التي تعمل فيها المنظمة باختلاف الأفراد.

مقدمة :

بناء على ما تم عرضه من قبل الباحثة في الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، فقد جاء هذا الفصل ليوضح الطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، من حيث منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، الإجراءات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في التوصل إلى نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية الدراسة

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة والمؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة

الميدانية

المبحث الأول: إجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى تقييم العلاقة بين فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، من ثم يمكن تصنيف هذه الدراسة على أنها واحدة من الدراسات ذات العلاقة بمجال العلوم الاجتماعية ومن ثم تعتقد الباحثة أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب لأهداف ولغرض هذه الدراسة.

يُمكن الوصف التحليلي الباحثة من وصف متغيرات الدراسة "فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين" كمتغير مستقل و"فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين" كمتغير تابع على نحو دقيق كما يقود إلى التعبير عن مدى وأهمية العلاقة بين المتغيرين بشكل كافي والإشارة إلى جميع خصائص هذه العلاقة، والتعبير عنها أيضاً بشكل كمي من خلال إعطائها وصفاً رقمياً بتوظيف أرقام وجداول تسهم في إيضاح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى".

ثانياً: نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وصفية (Descriptive Research) من حيث طبيعتها، وميدانية (Explanatory Research) من حيث الغرض، لأنها تجرى في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، دون تدخل الباحثة.

ثالثاً: استراتيجية الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على إستراتيجية المعاينة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (755 إداري).

خامساً: عينة الدراسة:

ينقسم موظفي القطاع الحكومي إلى إداريين مسميات إدارية مختلفة ولتحديد عينة الدراسة فقد تم استخدام معادلة:

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

معادلة ستيفن ثامبسون

N

حجم المجتمع

z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d

نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

قد تم التوصل إلى الآتي:

#	مجتمع الدارسة	عينة الدارسة
1	الإداريين	255

سادساً: أدوات جمع البيانات

1. المصادر الثانوية:

تشمل المصادر الثانوية التي تستخدمها الباحثة: الكتب والدوريات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة إضافة إلى الصحف والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع وسائل التدريب الحديثة والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

2. المصادر الأولية (أداة الدراسة):

قامت الباحثة بإعداد استبانة تتعلق بالبرامج التدريبية في ضوء تحسين الأداء

العاملين في القطاع العام في مملكة البحرين وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ. مراجعة الدراسات السابقة في مجالي فاعلية التدريب، والأداء الوظيفي والاستفادة منها في تحديد دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، والتي من خلالها تمكنت الباحثة من صياغة فقرات الاستبانة التي تساعد على تحقيق النتائج.

ب. تم الاطلاع على الجهات المخولة بتقديم دورات تدريبية في مملكة البحرين ومنها (ديوان الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، وزارة المالية) وتحقق من مدى كفاءة هذه الدورات التدريبية.

ج. إجراء العديد من اللقاءات مع موظفي القطاع العام ومناقشتهم بمدى أثر البرامج التدريبية على أدائهم الوظيفي.

وعليه تم إعداد الاستبانة المكونة من أربعين فقرة، وقد تم توزيع الاستبانة على الموظفين الإداريين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وقد تم تحديد خمس مستويات للإجابة على الاستبانة، وذلك باستخدام سلم ليكرت الخماسي وهي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، بحيث تكون:

• الاستجابة (5) تشير إلى عالية جداً.

• الاستجابة (4) تشير إلى عالية.

• الاستجابة (3) تشير إلى متوسطة.

• الاستجابة (2) تشير إلى منخفضة.

• الاستجابة (1) تشير إلى منخفضة جداً.

وقد تم عد الرقمين (5 و4) مؤشراً على درجة عالية من الإيجابية والرقم (3) يعبر عن حيادية رأي المستجيب في حين أن الرقمين (2 و1) هما بمثابة مؤشراً على عدم القبول.

مرت هذه الاستبانة بمجموعة من الخطوات لتظهر بشكلها النهائي الذي تم عرضه على أفراد العينة، وشملت هذه المراحل ما يلي:

1) قامت الباحثة باشتقاق عبارات وأبعاد الاستبانة في صورتها الأولية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة حول موضوع الدراسة، حيث سعت الباحثة إلى تحقيق أقصى استفادة من الدراسات السابقة لتحديد نقطة البدء المثلى لهذه الدراسة الحالية وتحقيق إضافة جديدة في هذا المجال المعرفي باعتباره مجال بحثي جديد.

2) تم تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وفحص فرضياتها.

3) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين مجال الدراسة.

4) في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون حول فقرات وأبعاد الاستبيان قامت الباحثة بإجراء تعديلات عليها، وصياغة الفقرات التي تحتاج إلى صياغة، واستبعاد الفقرات غير ذات الارتباط بموضوع البعد، من ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحتوي على 40 فقرة موزعة على بعدين أساسيين إضافة إلى البيانات الشخصية للمشاركين، وتشمل الاستبانة ما يلي:

• **البعد الأول: فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي:** (الفقرات من

1-25)، يشمل هذا المحور خمسة أبعاد:

- أهداف التدريب.

- محتوى التدريب.

- أساليب التدريب.

- المدربين.

- بيئة التدريب.

• **البعد الثاني: مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين:** (الفقرات 26-35).

وحتى يمكن تفسير المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات اعتمدت

الباحثة على أن طول مقياس ليكرت وهو المدى ما بين استجابة على أخرى هو (0.80)

حيث أنه قد تم حساب المدى 5-1=4 وبقسمة عدد الاستجابات على المدى $4/5 = 0.80$ ،

وبالتالي أصبح الفرق بين كل استجابة وأخرى هو 0.80 ويمكن تفسير المتوسطات على النحو التالي:

جدول 1 تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية

المدى	التفسير
من 1.00 إلى 1.79	منخفض جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

سابعاً: الخصائص السيكومترية للاستبانة:

ثبات الاستبيان:

اعتمدت الباحثة على صدق الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور الاستبيان، حيث يعتبر صدق الاتساق الداخلي بمثابة واحد من أهم الشروط التي يجب توافرها عند تطبيق الاستبانة كأداة للبحث، ويتم قياس صدق الاتساق الداخلي بين فقرات ومحاور الاستبيان من خلال تطبيق تحليل معامل ألفا كرونباخ AlphaCronbach، ويمكن تعريف صدق الاتساق الداخلي للأداة على أنه "قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد به مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة".

وتعتبر طريقة ألفا كرونباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرونباخ تعتمد على التجزئة إلى أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين نصفين فقط، وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي، وكثير

من الباحثين يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.8 كفيلاً بالميل حيال صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان والأداة المستخدمة.

تم حساب معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبيان ولكل بعد من أبعاده، ثم حساب معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان مجتمعة.

من المعروف أن ثبات أداة الاستبيان يقصد بها قدرة الاستبيان على أن يعطي نتائج مشابهة حال تطبيقه في وقت آخر أو على بيئة تطبيق أخرى، وهو ما يسهم في حصول الباحثين على دليل على أن أداة البحث ثابتة ولا تشتت إجابات المستجيبين حال إعادة التطبيق على فترات زمنية متتالية، تم احتساب ثبات الاستبيان في هذا البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور وفقرات الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويوضح الجدول التالي 2-3 معاملات ألفا كرونباخ لثبات جميع فقرات وأبعاد الاستبيان.

جدول 2 معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الاستبيان

متغيرات البحث	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي			
أهداف التدريب	255	5	0.871
محتوى التدريب	255	5	0.882
أساليب التدريب	255	5	0.911
المدرسين	255	5	0.907
بيئة التدريب	255	5	0.830
القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ لفقرات متغير فاعلية التدريب المقدم للعاملين	255	25	0.911
المتغير التابع: مدى فاعلية الأداء الوظيفي			
مدى فاعلية الأداء الوظيفي	255	10	0.916
إجمالي فقرات الاستبيان	255	35	0.914

يتضح من خلال عمليات التحليل الإحصائي أن قيمة ألفا كرونباخ لبعد أهداف

التدريب هي قيمة مرتفعة 87.1%، وقيمة ألفا كرونباخ لبعد محتوى التدريب مرتفعة حيث بلغت 88.2%، وجاءت أيضاً بشكل مرتفع لبعد أساليب التدريب حيث بلغت 91.1%، أما قيمة ألفا لبعد المدربين فلقد كانت 90.7%، ولبعد بيئة التدريب 83%، وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات المتغير المستقل (فاعلية التدريب المقدم للعاملين على رأس العمل) مرتفعة حيث بلغت 91.1%، وبلغت قيمة ألفا لفقرات المتغير التابع (مدى فاعلية الأداء الوظيفي) 91.6% وهي مرتفعة، أما إجمالي قيمة ألفا لجميع فقرات الاستبيان وهي 35 فقرة فلقد وصلت إلى الاستبيان 35 فقرة هي قيمة مرتفعة 91.4% (0.914)، وهي قيمة ثبات مرتفع تؤكد على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق.

صدق أداة الاستبيان

حتى يمكن التحقق من صدق الاستبيان كأداة لجمع بيانات من عينة البحث تم تطبيق الصدق الظاهري، وصدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

• الصدق النظري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الوطنية (جامعة البحرين)، وجامعة العلوم التطبيقية، وذلك للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان، ولقد بلغ عدد المحكمين من القطاع الحكومي محكم واحد، ومن جامعة العلوم التطبيقية خمسة محكمين، أي أن إجمالي عدد المحكمين ستة محكمين (الملحق رقم "1")، ولقد أبدوا آرائهم في الاستبيان من حيث:

أ. مدى صحة مضمون الفقرات والأبعاد.

ب. ملائمة كل محور من محاور الاستبيان مع أسئلة البحث.

ت. ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي له.

ث. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.

وأسهمت عملية تحكيم الاستبيان فيما يلي:

أ. بعض العبارات لم تنل قبول المحكمين فقامت الباحثة بحذفها.

ب. إعادة صياغة لبعض الفقرات.

ج. حذف عبارات تكرر معناها.

من خلال آراء السادة المحكمين تم إعداد الصورة النهائية من البحث والتي وردت في (الملحق رقم "2").

• صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم توظيف معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، ولقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي):

(1) بعد أهداف التدريب:

جدول 3 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور-بعد

أهداف التدريب

الرقم	العبارة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
1	توجد أهداف واضحة ومحددة للتدريب	0.948	0.525**
2	يتشارك المتدربون مع إدارة الموارد البشرية في وضع اهداف التدريب.	0.941	0.581**
3	تتمحور أهداف التدريب دائماً حول اكساب الموظفين المعارف المهنية والوظيفية وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم.	0.916	0.657**
4	تبنى أهداف التدريب على عملية تقييم الأداء للعام السابق.	0.901	0.563**
5	عادة ما يهدف التدريب على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.	0.924	0.553**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 3-4 يتضح أن جميع عبارات بعد أهداف التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا البعد بالاستبانة تتراوح ما بين (0.525-0.675).

(2) بعد محتوى التدريب:

جدول 4 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور-بعد

أهداف التدريب

الرقم	العبارة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
6	يتناسب محتوى التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعمل.	0.468	.668**
7	يتشارك المدربون مع المتدربين في تحديد المحتوى التدريبي.	0.851	.638**
8	عادة ما يقدم المحتوى التدريبي إضافات جديدة على معارف ومهارات المتدربين.	0.915	.627**
9	يتم تخطي المحتوى التدريبي في ضوء المستجدات المهنية والتكنولوجية في مجال العمل.	0.917	.681**
10	يعكس المحتوى التدريبي لأي دورة تدريبية بشكل عام الأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية.	0.932	.663**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 4-4 يتضح أن جميع عبارات بعد طرق عملية محتوى التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا البعد بالاستبانة تتراوح ما بين (0.627-0.681).

(3) بعد أساليب التدريب:

جدول 5 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور-بعد

أساليب التدريب

الرقم	العبارة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
11	تراعي أساليب التدريب التي يوظفها المدربون أعمار وأنواع والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.	0.918	0,573**
12	يتم توظيف أساليب تدريبية متنوعة في الدورة التدريبية الواحدة.	0.893	0,592**
13	توظف أساليب التدريب التي يتم توظيفها أحدث التقنيات في مجال التدريب	0.855	0,702**
14	تسهم أساليب التدريب المستخدمة في أن يكون المتدرب هو محور التدريب.	0.879	0,544**
15	تعتبر التشاركية والعمل الجماعي في لب أساليب التدريب المستخدمة.	0.931	0,651**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 4-5 يتضح أن جميع عبارات بعد نتائج أساليب التدريب تسهم

في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا البعد بالاستبانة تتراوح ما

بين (0.544-0.702).

(4) بعد المدربين:

جدول 6 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور-بعد

المدربين

الرقم	العبارة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
16	يمتلك المدربون قدراً كبيراً من المعرفة حول موضوعات التدريب.	0.855	0.563**
17	يتم اختيار المدربين بناء على معايير علمية وفنية عالية.	0.817	0.711**
18	يوجد كادر مؤهل من ذوي الخبرات لتقديم المحتويات التدريبية المختلفة.	0.911	0.437**
19	لدى المدربين قدرة على إقامة علاقات إنسانية وتفاعلية مع المدربين يسهم في جذبهم لموضوعات التدريب.	0.893	0.323**
20	يساعد المدربون الأفراد المتدربين على تحقيق أهداف التدريب بسهولة ويسر.	0.901	0.521**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 4-6 يتضح أن جميع عبارات بعد نتائج بعد المدربين تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا البعد بالاستبانة تتراوح ما بين (0.323-0.711).

(5) بعد بيئة التدريب:

جدول 7 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور-بعد

بيئة التدريب

الرقم	العبرة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
21	توفر الإدارة أماكن مجهزة في مكان العمل لتقديم الدورات التدريبية المخطط لها.	0.915	0.611**
22	تحتوي قاعات التدريب على جميع الإمكانيات التقنية والفنية لتقديم التدريبات.	0.922	0.509**
23	توجد مساحات جيدة لتطبيق النشاطات في قاعات تسهم في سهول حركة المدربين والمتدربين.	0.906	0.727**
24	يتم ترتيب المكان وتوزيع المقاعد بأشكال تسهم في رفع نسبة المشاركة وديمقراطية التدريب.	0.765	0.596**
25	تراعي قاعات التدريب الراحة الجسدية والعوامل النفسية للمشاركين في التدريبات.	0.918	0.497**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 4-7 يتضح أن جميع عبارات بعد نتائج بعد بيئة التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا البعد بالاستبانة تتراوح ما بين (0.509-0.727).

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين):

جدول 8 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور-

مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

الرقم	العبرة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
21	يوجد توافق بين تخصصي والوظيفة التي أشغلها.	0.926	0,417**
22	يتيح لي عملي إبداء رأيي ما يجعلني أشعر بمكانتي.	0.909	0,637**

26	يوجد فهم متبادل بين العاملين جميعهم.	0.916	0,680**
27	يتمكن العاملون من الوصول إلى أهدافهم الخاصة وأهداف الوزارة بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة.	0.926	0,716**
28	يتم إنجاز الأهداف والمهام الموكلة للعاملين بسهولة ويسر.	0.799	0,661**
29	تتناسب النتائج التي يتم الوصول لها مع رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها المتفق عليها مسبقاً.	0.468	0,629**
30	تتميز النتائج بالجودة العالية والتي تتناسب مع معايير جودة الأداء.	0.907	0,547**
31	يقدم العاملون تقارير تعكس مدى تمكنهم من الأداء الوظيفي داخل الإطار المنظمي.	0.789	0,436**
32	ينقل العاملون ممارساتهم المتميزة إلى بعضهم البعض.	0.911	0,501**
33	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين	0.874	0,695**
34	يتمكن العاملون من تحقيق الأهداف بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة.	0.863	0,754**
35	تسهم الحرية في اتخاذ القرارات وتفويض المهام في سرعة إنجاز العاملين للأهداف والمهام الموكلة لهم.	0.685	0,647**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 4-8 يتضح أن جميع عبارات محور مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وهي عشر عبارات تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا البعد بالاستبانة تتراوح ما بين (0.417-0.754).

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تقوم الباحثة بتحليل البيانات الرقمية التي تمكنت من جمعها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22، وتوظف الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية في عمليات التحليل الإحصائي ومنها:

1. الوصف الإحصائي: ويشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. معاملات ثبات ألفا لأبعاد الاستبيان.

3. مصفوفة الارتباطات لبيرسون.

4. اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد.

5. تحليل أنوفا الأحادي.

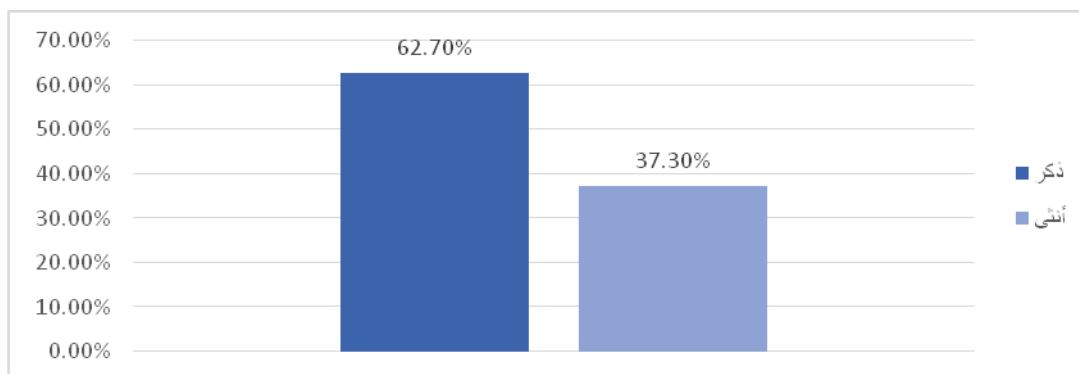
المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة والمؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

تحصلت الباحثة على 255 استجابة من إجمالي 255 استبيان قامت بتوزيعهم بالطريقة الالكترونية عبر تطبيق الواتس آب على أفراد ينتمون إلى مجتمع البحث، وهو ما يعني أن نسبة الاستجابة وصلت إلى 100% وذلك لأن الاستبيان تم توزيعه في محل عمل الباحثة في إدارة القطاع الحكومي ما سهل لها الوصول إلى أفراد العينة والتأكد على ضرورة إكمال الاستبيان، وتقوم الباحثة بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والتي تشمل النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

جدول 9 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى النوع الاجتماعي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	160	62.7%
	أنثى	95	37.3%
	المجموع	255	100%

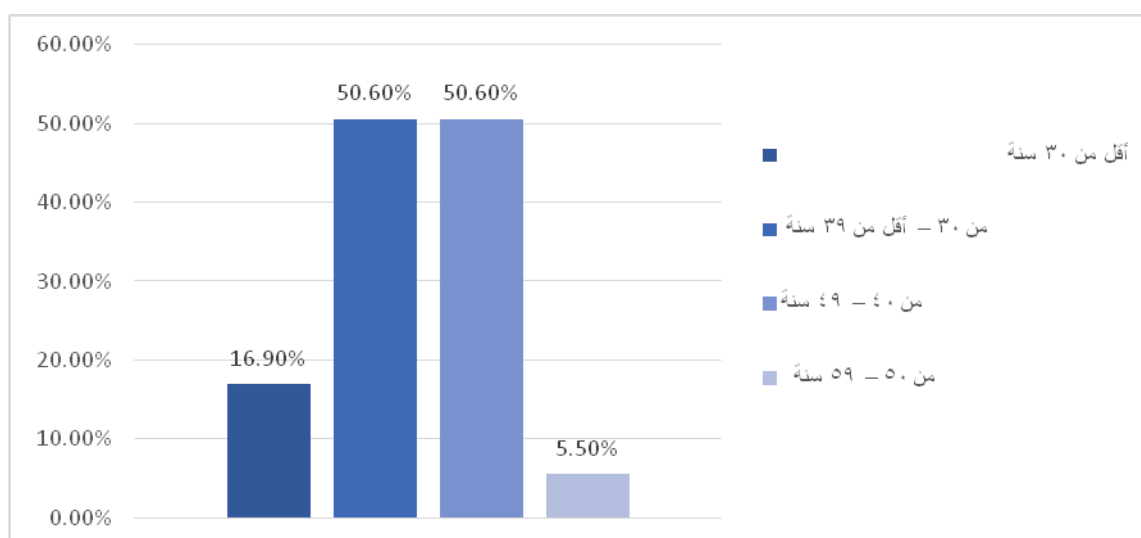


الشكل 12 التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي

من خلال تحليل النوع الاجتماعي للمشاركين يتبين أنه يمثل المشاركون الذكور 62.70% من العينة وبينما المشاركات الإناث يمثلن 37.30%.

جدول 10 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	43	16.9%
	من 30 – أقل من 39 سنة	129	50.6%
	من 40 – 49 سنة	69	27.1%
	من 50 – 59 سنة	14	5.5%
	60 سنة فأكثر	-	-
المجموع		255	100%



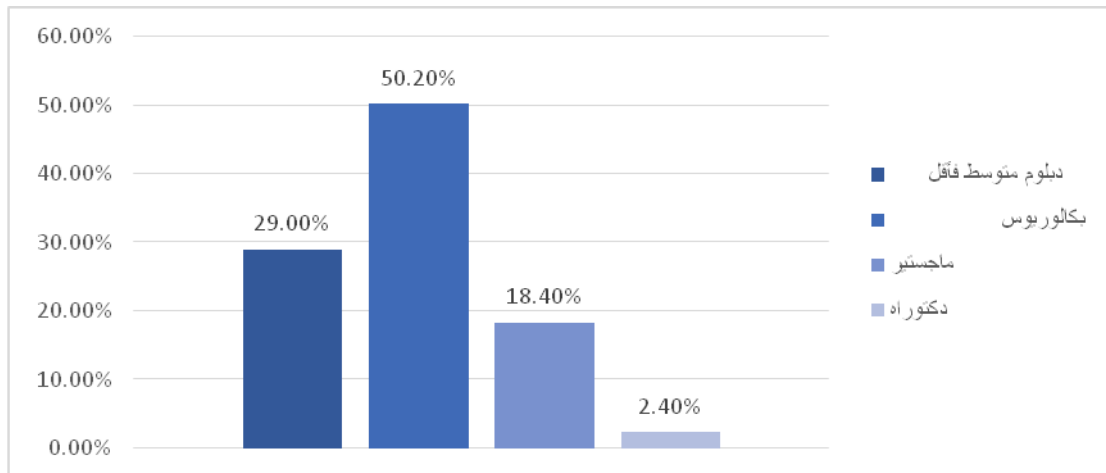
الشكل 13 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى العمر

من خلال تحليل متغير أعمار المشاركين يتبين أن المشاركين من 30 إلى أقل من 39 سنة يمثلون 50.60%، والمشاركين من 49 إلى أقل من 49 سنة يمثلون 27.10%، أما المشاركون أقل من 30 سنة يمثلون 16.9%، والمشاركين أقل من 50 إلى 59 سنة يمثلون 5.50%، ولا يوجد أي مشارك في الفئة العمرية 60 سنة فأكثر.

يتضح للباحثة من خلال تحليل الفئات العمرية أن القطاع الحكومي منظمة شابة حيث أن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 إلى 49 سنة.

جدول 11 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	74	29%
	بكالوريوس	128	50.2%
	ماجستير	47	18.4%
	دكتوراه	6	2.4%
المجموع		255	100%



الشكل 14 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

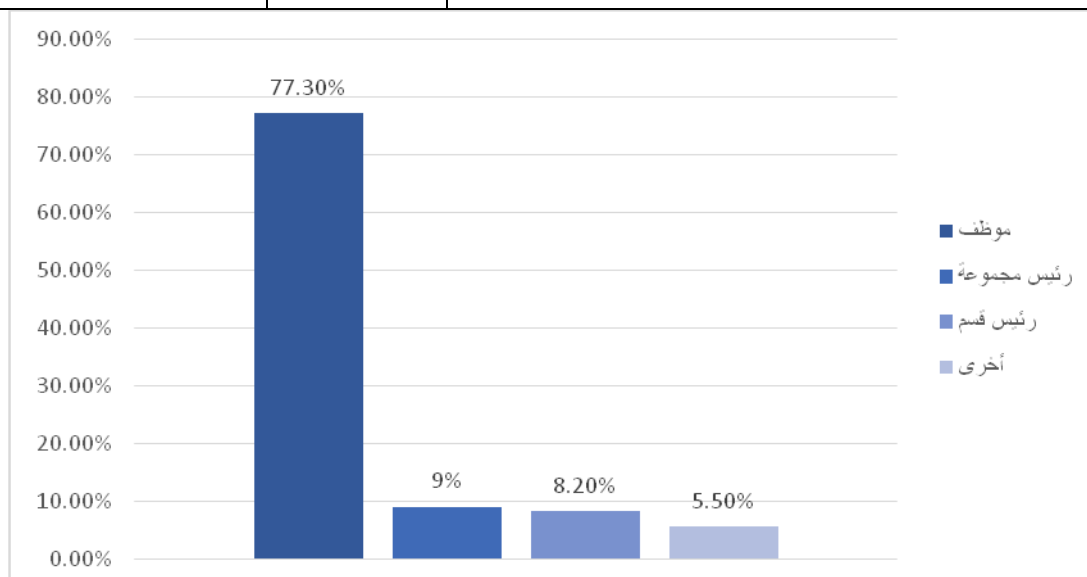
من خلال تحليل متغير المستوى التعليمي للمشاركين يتبين أن المشاركين الذين

يحملون درجة البكالوريوس يمثلون 50.2%، والمشاركين الذين لديهم دبلوم متوسط فأقل يمثلون 29%، والمشاركين الذين يحملون درجة الماجستير يمثلون 18.40%، أما من يحملون درجة الدكتوراه فيمثلون 2.4%.

يتضح للباحثة ان القطاع الحكومي منظمة متعلمة، تهتم بأن توظف الإداريين الذين تحملون درجات علمية، فمن خلال التحليل 20.80% لديهم درجات عليا ما بعد التخرج، ونصف المشاركين يحملون درجات جامعية.

جدول 12 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	موظف	197	77.3%
	رئيس مجموعة	23	9%
	رئيس قسم	21	8.2%
	أخرى	14	5.5%
المجموع		255	100%

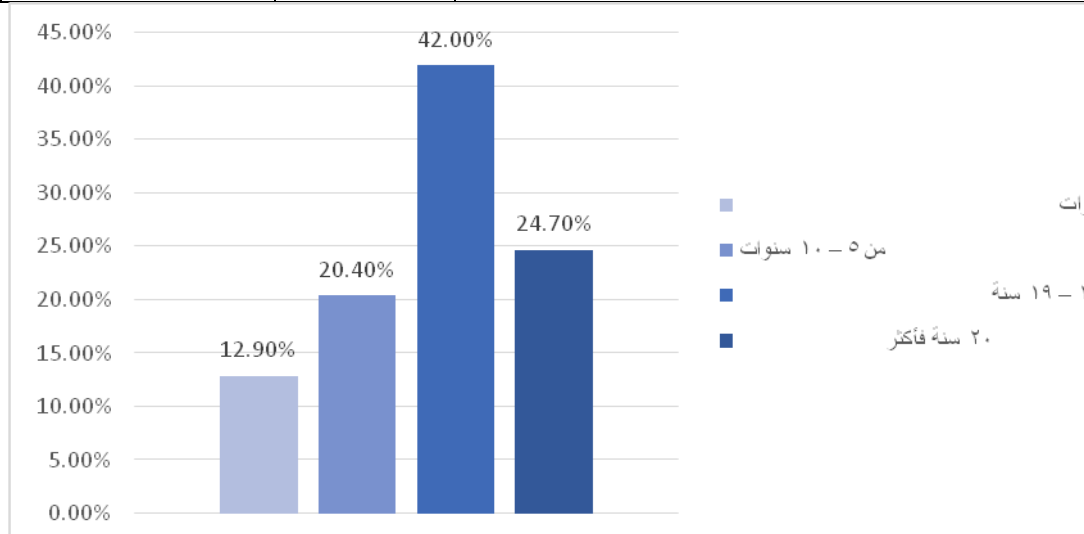


الشكل 15 التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

من خلال تحليل متغير المسمى الوظيفي للمشاركين يتبين أن 77.30% من المشاركين يعملون بدرجة موظف، بينما 9% منهم رؤساء مجموعات، ويمثل رؤساء الأقسام 8.2%، والنسبة الأقل 5.5% هي لمن يشغلون وظائف أخرى.

جدول 13 التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	33	12.9%
	من 5 – 10 سنوات	52	20.4%
	من 11 – 19 سنة	107	42.0%
	20 سنة فأكثر	63	24.7%
المجموع		255	100%



الشكل 16 التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخدمة

من خلال تحليل متغير عدد سنوات الخدمة للمشاركين يتبين أن المشاركين الذين لديهم سنوات خبرة من 11 إلى 19 سنة يمثلون 42%، والمشاركين الذين لديهم سنوات خبرة 20 سنة فأكثر يمثلون 24.7%، ومن لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 20.4%، ومن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات يمثلون 12.9%.

ثانياً: المؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية

يتم في هذا الجزء من الدراسة تفسير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها كل فقرة من فقرات الاستبيان وكل محور.

- الوصف الإحصائي لمتغير فاعلية وسائل التدريب الحديثة في القطاع الحكومي بمملكة البحرين:

يتكون هذا الجزء من الاستبيان من 25 فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية تمثل مكونات التدريب كمتغير مستقل.

جدول 14 الوصف الإحصائي لفقرات أهداف التدريب

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توجد أهداف واضحة ومحددة للتدريب الذي يقدم للعاملين على رأس العمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	4.21	0,893	1
2	يتشارك المتدربون مع إدارة الموارد البشرية في وضع أهداف التدريب على رأس العمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	3.76	0,969	5
3	تتمحور أهداف التدريب على رأس العمل في القطاع الحكومي دائماً حول اكساب الموظفين المعارف المهنية والوظيفية وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم.	3.94	0,994	2
4	تبنى أهداف التدريب على رأس العمل في القطاع الحكومي على عملية تقييم الأداء للعام السابق.	3.84	1.025	3

5	عادة ما يهدف التدريب على رأس العمل في القطاع الحكومي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.	3.79	1.173	4
المتوسط الاجمالي		3.90	1.01	فعالية مرتفعة

يبين الوصف الإحصائي لفقرات محور أهداف التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي في مملكة البحرين أن أهداف التدريب ذات فعالية كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمس هو 3.90، تأتي الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.21 أي أن المشاركين يوافقون بشدة على أنه "توجد أهداف واضحة ومحددة للتدريب الذي يقدم للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية"، وتأتي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.94 الترتيب الثاني أي أن المشاركين يوافقون على أنه "تتمحور أهداف التدريب في القطاع الحكومي دائماً حول اكساب الموظفين المعارف المهنية والوظيفية وصل مهاراتهم وتطوير قدراتهم"، وتأتي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.84 في الترتيب الثالث أي أن المشاركين يوافقون على أنه "أهداف التدريب في القطاع الحكومي على عملية تقييم الأداء للعام السابق"، وتأتي الفقرة الخامسة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.79 أي أنه توجد موافقة على أنه "عادة ما يهدف التدريب في القطاع الحكومي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين"، وتأتي الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.76 أي أنه توجد موافقة على أنه "يتشارك المتدربون مع إدارة الموارد البشرية في وضع أهداف التدريب في القطاع الحكومي".

جدول 15 الوصف الإحصائي لفقرات محتوى التدريب

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	يتناسب محتوى التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	2.55	1.32	2
7	يتشارك المدربون مع المتدربين في تحديد المحتوى التدريبي.	2.19	1.09	3

8	عادة ما يقدم المحتوى التدريبي إضافات جديدة على معارف ومهارات المتدربين.	3.44	0,984	1
9	يتم تخطيط المحتوى التدريبي في ضوء المستجدات المهنية والتكنولوجية في مجال العمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	1.19	1.062	5
10	يعكس المحتوى التدريبي لأي دورة تدريبية بشكل عام الأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية.	2.01	1.064	4
المتوسط الاجمالي		2.27	1.01	فعالية منخفضة

يبين الوصف الإحصائي لفقرات محور المحتوى التدريبي للتدريب المقدم في القطاع الحكومي أن التدريب المقدم للعاملين في ذي فعالية منخفضة من حيث محتوى التدريب المقدم للعاملين حيث أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمس هو 2.27، تأتي الفقرة الثامنة بأعلى متوسط حسابي 3.44 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "عادة ما يقدم المحتوى التدريبي إضافات جديدة على معارف ومهارات المتدربين"، وتأتي الفقرة السادسة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 2.55 أي أن المشاركين لا يوافقون على أنه "يتناسب محتوى التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعمل في القطاع الحكومي"، وتأتي الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 2.19 أي أن المشاركين لا يوافقون على أنه "يتشارك المدربون مع المتدربين في تحديد المحتوى التدريبي"، وتأتي الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.01 أي أنه لا توجد موافقة على أنه "يعكس المحتوى التدريبي لأي دورة تدريبية بشكل عام الأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية"، وتأتي الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 1.19 أي أنه لا توجد موافقة على أن "تخطيط المحتوى التدريبي في ضوء المستجدات المهنية والتكنولوجية في مجال العمل في القطاع الحكومي".

جدول 16 الوصف الإحصائي لفقرات أساليب التدريب

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
---	----------	-----------------	-------------------	---------

11	تراعي أساليب التدريب التي يوظفها المدربون أعمار وأنواع والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	3.45	1.121	3
12	يتم توظيف أساليب تدريبية متنوعة في الدورة التدريبية الواحدة التي تعقد على رأس العمل.	3.42	1.032	2
13	أساليب التدريب التي يتم توظيفها تقوم على أحدث التقنيات في مجال التدريب.	3.68	1.025	1
14	تسهم أساليب التدريب المستخدمة في أن يكون المتدرب هو محور التدريب.	3.18	0,883	5
15	تعتبر التشاركية والعمل الجماعي هي لب أساليب التدريب المستخدمة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	3.30	1.158	4
المتوسط الاجمالي		3.40	1.04	فعالية مرتفعة

يبين الوصف الإحصائي لفقرات محور أساليب التدريب أن التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي ذي فعالية مرتفعة من حيث هذه الأساليب التي يتم من خلالها تقديم التدريب للعاملين حيث أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمس هو 3.40، تأتي الفقرة الثالثة عشر بأعلى متوسط حسابي 3.68 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "أساليب التدريب التي يتم توظيفها تقوم على أحدث التقنيات في مجال التدريب"، وتأتي الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.42 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يتم توظيف أساليب تدريبية متنوعة في الدورة التدريبية الواحدة التي تعقد"، وتأتي الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.45 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "تراعي أساليب التدريب التي يوظفها المدربون أعمار وأنواع والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية"، وتأتي الفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3.30 أي أن المشاركين يوافقون بشكل متوسط على أنه "تعتبر التشاركية والعمل الجماعي هي لب أساليب التدريب المستخدمة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية"، وتأتي الفقرة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.18 أي أن المشاركين يوافقون بشكل متوسط على أنه "تسهم أساليب التدريب المستخدمة في أن يكون المتدرب هو محور التدريب".

جدول 17 الوصف الإحصائي لفقرات محور المدربين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16	يملك المدربون قدراً كبيراً من المعرفة حول موضوعات التدريب التي تقدم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	4.00	0,950	1
17	يتم اختيار المدربين بناء على معايير علمية وفنية عالية.	3.68	1.222	2
18	يوجد كادر مؤهل من ذوي الخبرات لتقديم المحتويات التدريبية المختلفة.	3.50	1.225	3
19	لدى المدربين قدرة على إقامة علاقات إنسانية وتفاعلية مع المدربين يسهم في جذبهم لموضوعات التدريب.	3.50	1.191	4
20	يساعد المدربون الأفراد المتدربين على تحقيق أهداف التدريب بسهولة ويسر.	3.45	1.150	5
المتوسط الاجمالي		3.62	1.14	فعالية مرتفعة

يبين الوصف الإحصائي لفقرات محور المدربين الذين يقدمون التدريب للعاملين في القطاع الحكومي ذي فعالية مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمس هو 3.62، تأتي الفقرة السادسة عشر بأعلى متوسط حسابي 4.00 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يملك المدربون قدراً كبيراً من المعرفة حول موضوعات التدريب التي تقدم في القطاع الحكومي"، وتأتي الفقرة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3.68 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يتم اختيار المدربين بناء على معايير علمية وفنية عالية"، وتأتي الفقرة الثامنة عشر بمتوسط حسابي 3.50 أي أنه توجد موافقة على أنه "يوجد كادر مؤهل من ذوي الخبرات لتقديم المحتويات التدريبية المختلفة"، وتأتي الفقرة التاسعة عشر بمتوسط حسابي 3.48 أي أنه توجد موافقة على أن "لدى المدربين قدرة على إقامة علاقات إنسانية وتفاعلية مع المدربين يسهم في جذبهم لموضوعات التدريب"، وتأتي الفقرة العشرون بمتوسط حسابي 3.45 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يساعد المدربون الأفراد المتدربين على تحقيق أهداف التدريب بسهولة ويسر".

جدول 18 الوصف الإحصائي لفقرات بيئة التدريب

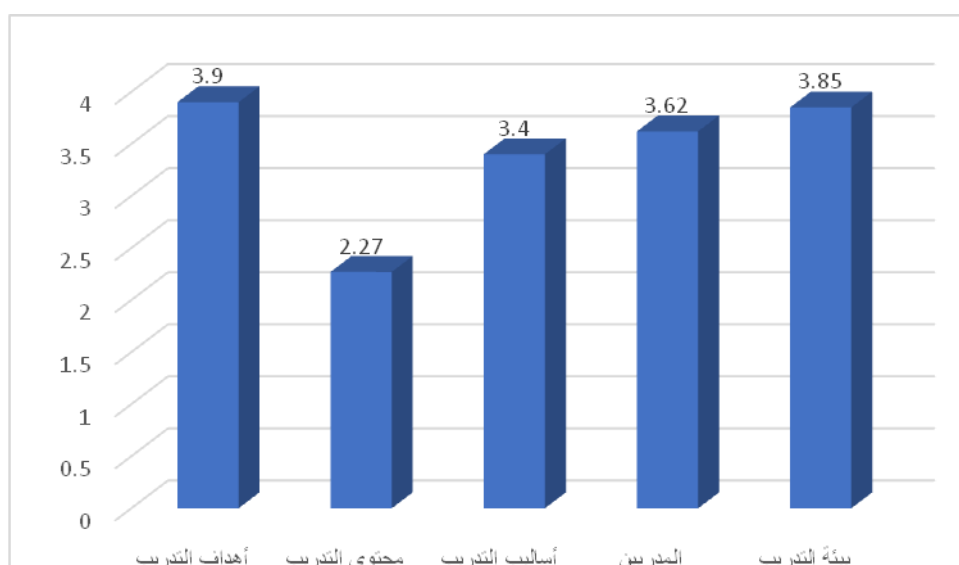
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	توفر الإدارة أماكن مجهزة في مكان العمل لتقديم الدورات التدريبية المخطط لها.	3.76	0,999	5
22	تحتوي قاعات التدريب على جميع الإمكانيات التقنية والفنية لتقديم التدريبات.	3.80	1.213	4
23	توجد مساحات جيدة لتطبيق النشاطات في قاعات تسهم في سهول حركة المدربين والمتدربين.	3.86	1.125	3
24	يتم ترتيب المكان وتوزيع المقاعد بأشكال تسهم في رفع نسبة المشاركة وديمقراطية التدريب.	3.90	1.126	2
25	تراعي قاعات التدريب الراحة الجسدية والعوامل النفسية للمشاركين في التدريبات.	3.97	0,951	1
المتوسط الاجمالي		3.85	1.08	فعالية مرتفعة

يبين الوصف الإحصائي لفقرات محور بيئة التدريب التي يقدم من خلالها التدريب بوسائل التدريب الحديثة للعاملين في القطاع الحكومي ذي فعالية مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمس هو 3.85، تأتي الفقرة الخامسة والعشرون بأعلى متوسط حسابي 3.97 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "تراعي قاعات التدريب الراحة الجسدية والعوامل النفسية للمشاركين في التدريبات"، وتأتي الفقرة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي 3.90 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يتم ترتيب المكان وتوزيع المقاعد بأشكال تسهم في رفع نسبة المشاركة وديمقراطية التدريب"، وتأتي الفقرة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي 3.86 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "توجد مساحات جيدة لتطبيق النشاطات في قاعات تسهم في سهول حركة المدربين والمتدربين"، وتأتي الفقرة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي 3.80 أي أنه توجد موافقة على أنه "تحتوي قاعات التدريب على جميع الإمكانيات التقنية والفنية لتقديم التدريبات"، وتأتي الفقرة العشرون بمتوسط حسابي 3.76 أي أنه توجد موافقة على أن "توفر الإدارة أماكن مجهزة في مكان العمل لتقديم الدورات التدريبية المخطط لها".

جدول 19 ملخص المتوسطات الحسابية لمحور فاعلية التدريب المقدم للعاملين على

رأس العمل للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	التفسير
أهداف التدريب	5	3.90	فاعلية مرتفعة
محتوى التدريب	5	2.27	فاعلية منخفضة
أساليب التدريب	5	3.40	فاعلية مرتفعة
المدرسين	5	3.62	فاعلية مرتفعة
بيئة التدريب	5	3.85	فاعلية مرتفعة
الإجمالي	25	3.40	فاعلية مرتفعة



الشكل 4-6 ملخص المتوسطات الحسابية لمحور فاعلية التدريب المقدم للعاملين في

وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

من خلال الجدول 4-19 يتبين للباحثة أن التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي يتميز بمستوى مرتفع من الفاعلية ذلك لأن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور "لمحور فاعلية التدريب المقدم للعاملين" كان 3.40، وهو ما يعني أن التدريب

المقدم للعاملين في القطاع الحكومي يتميز بالفعالية المرتفعة، يعتبر بعد "أهداف التدريب" هو البعد الأكثر فاعلية (3.90) ، يليه بعد بيئة التدريب (3.85)، ثم بعد المدربين (3.62)، وبعد أساليب التدريب (3.40)، والبعد الوحيد الذي كانت مستوى فاعليته منخفضة هو محتوى التدريب (2.27).

- الوصف الإحصائي لفقرات مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

جدول 20 الوصف الإحصائي لفقرات مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة
26	يوجد فهم متبادل بين العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.	3.91	1.055	فاعلية مرتفعة	2
27	يمكن العاملين في إدارة الوزارة من الوصول إلى أهدافهم الخاصة وأهداف الوزارة ككل بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة.	3.90	1.011	فاعلية مرتفعة	3
28	يتم إنجاز الأهداف والمهام الموكلة للعاملين بسهولة ويسر.	3.87	0,975	فاعلية مرتفعة	4
29	تناسب النتائج التي يتم الوصول لها مع رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها المتفق عليها مسبقاً.	3.98	1.001	فاعلية مرتفعة	1
30	تتميز النتائج بالجودة العالية والتي تتناسب مع معايير جودة الأداء.	3.80	0,796	فاعلية مرتفعة	5
31	يقدم العاملون تقارير تعكس مدى تمكنهم من الأداء الوظيفي داخل الإطار المنظمي للوزارة.	3.71	0,875	فاعلية مرتفعة	7

32	ينقل العاملون في الوزارة ممارساتهم المتميزة إلى بعضهم البعض.	3.77	1.122	فاعلية مرتفعة	6
33	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين بمختلف إدارات الوزارة.	3.65	1.09	فاعلية مرتفعة	9
34	يمكن العاملون من تحقيق الأهداف بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة.	3.60	1.002	فاعلية مرتفعة	10
35	تسهم الحرية في اتخاذ القرارات وتفويض المهام في سرعة إنجاز العاملين للأهداف والمهام الموكلة لهم.	3.70	1.123	فاعلية مرتفعة	8
المجموع		3.78	1.005	فاعلية مرتفعة	

يبين الوصف الإحصائي لفقرات محور مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي أن الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة ذي فاعلية مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لفقرات العشر هو 3.78، تأتي الفقرة التاسعة والعشرون بأعلى متوسط حسابي 3.98 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يوجد فهم متبادل بين العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية"، وتأتي الفقرة السادسة والعشرون بمتوسط حسابي 3.91 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يمكن العاملون في إدارة الوزارة من الوصول إلى أهدافهم الخاصة واهداف الوزارة ككل بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة"، وتأتي الفقرة السابعة والعشرون بمتوسط حسابي 3.90 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يمكن العاملون في إدارة الوزارة من الوصول إلى أهدافهم الخاصة واهداف الوزارة ككل بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة"، وتأتي الفقرة الثامنة والعشرون بمتوسط حسابي 3.87 أي أنه توجد موافقة على أنه "يتم إنجاز الأهداف والمهام الموكلة للعاملين بسهولة ويسر"، وتأتي الفقرة الثلاثون بمتوسط حسابي 3.80 أي أنه توجد موافقة على أن "تتميز النتائج بالجودة العالية والتي تتناسب مع معايير جودة الأداء"، تأتي الفقرة الثانية والثلاثون بمتوسط حسابي 3.77 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "ينقل العاملون في الوزارة ممارساتهم المتميزة إلى بعضهم البعض"، وتأتي الفقرة الحادية والثلاثون بمتوسط حسابي 3.71 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "يقدم

العاملون تقارير تعكس مدى تمكنهم من الأداء الوظيفي داخل الإطار المنظمي الوزارة"، وتأتي الفقرة الخامسة والثلاثون بمتوسط حسابي 3.70 أي أن المشاركين يوافقون على أنه "تسهم الحرية في اتخاذ القرارات وتفويض المهام في سرعة انجاز العاملين للأهداف والمهام الموكلة لهم"، وتأتي الفقرة الثالثة والثلاثون بمتوسط حسابي 3.65 أي أنه توجد موافقة على أنه "تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين بمختلف إدارات الوزارة"، وتأتي الفقرة الرابعة والثلاثون بمتوسط حسابي 3.60 أي أنه توجد موافقة على أنه "يتمكن العاملون من تحقيق الأهداف بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة".

خاتمة عامة

تأسيساً على ما سبق، فإنه تم التوصل إلى اعتبار موضوع التدريب من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديميين في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها وقدراتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد.

لذلك نرى بأن الجهات الحكومية في مملكة البحرين قد أدركت ضرورة مواكبة التطورات والمستجدات والتحديات بموضوع تحسين أداء الموظفين لديها، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تتواءم مع رسالة وأهداف الجهات الحكومية لذلك تبنت العديد من الجهات الحكومية التي تم ذكرها في الفصول السابقة القيام بالعديد من البرامج التدريبية والعديد من المبادرات مع الهيئات والجهات الأخرى المساعدة، بهدف تحسين أداء القوى العاملة لديها، وتوجيهها للعمل نحو مواءمة سياساتها وموازناتها مع الأهداف

الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى، بما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة بكفاءة وفاعلية، وعليه تحرص على مواصلة دورها الريادي في العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها، وعقد البرامج التدريبية الفاعلة المتميزة لهم، بهدف تدريب أكبر عدد من الموظفين ضمن إطار الخطة التدريبية لها، وبهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة وبما ينسجم مع مسار وبطاقة الوصف الوظيفي لهم، وحتى يبقى الموظف مطلع على أحدث الأساليب والتقنيات المستخدمة في عمله، وعليه فقد سعت الباحثة للوصول إلى العديد من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج:

حتى تتمكن الباحثة من التحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما ينبثق منها من فرضيات توظف حساب معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل وهو فاعلية التدريب في القطاع الحكومي والمتغير التابع وهو فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين حسب آراء المستجيبين في الاستبيان.

(1) **الفرضية البديلة الرئيسية:** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية البديلة الفرعية (1):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية أهداف التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الفرضية البديلة الفرعية (2):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية محتوى التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الفرضية البديلة الفرعية (3):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية أساليب التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

- **الفرضية البديلة الفرعية (4):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية المدربين للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الفرضية البديلة الفرعية (5):** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية بيئة التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول 21 مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد فاعلية التدريب المقدم للعاملين وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

أبعاد عملية تقييم الأداء								
الدرجة الكلية		المدرسين	محتوى التدريب	أساليب التدريب	بيئة التدريب	أهداف التدريب		
الدلالة	قيمة الارتباط							
0.00	** 0,824	0,755	** 0,723	0,808**	** 0,843	** 0,760	معامل الارتباط	فاعلية الأداء
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة	الوظيفي
		4	5	2	1	3	الترتيب	للعاملين
** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى (0.01)								
* معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى (0.05)								

يتبين من خلال مصفوفة الارتباطات بيرسون بين أبعاد متغير فاعلية التدريب المقدم في القطاع الحكومي (كمتغير مستقل) فاعلية الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) أن جميع أبعاد فاعلية التدريب المقدم في القطاع الحكومي (أهداف التدريب- فاعلية التدريب- محتوى التدريب- أساليب التدريب-المدرسين) تربطها بفاعلية الأداء الوظيفي علاقة ارتباط إيجابية وقوية، وجميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند (0.01)، وأعلى قيم الارتباط كانت بين بعد بيئة التدريب والدرجة الكلية لفاعلية الأداء الوظيفي، كما أن

محتوى التدريب هو البعد الأقل ارتباطاً بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، تستدل الباحثة من هذا التحليل على أن فاعلية التدريب المقدم ينتج عنه مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.

وحتى يمكن للباحثة أن التحقق من مقدار تأثير عملية فاعلية التدريب المقدم في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي ستقوم الباحثة بتنفيذ تحليل الانحدار المتعدد.

توظف الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة: فاعلية وسائل التدريب المقدم كمتغير مستقل، ومدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

جدول 22 الانحدار الخطي بين فاعلية التدريب المقدم وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	7.457	1	7.457	0,564a	0,318	13.085	0.001
البواقي	15.958	28	0.570				
الكل	23.416	29					

من خلال معطيات تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيري الدراسة يتضح للباحثة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (فاعلية التدريب المقدم للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية) على المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى الدلالة المشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01)، كما أن قيمة معامل الارتباط (0.564)، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (0.318) وهو ما يعني أن أي تغيير في (فاعلية التدريب المقدم للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية) تفسر ما قيمته 31.8% من (فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين).

من ثم تخلص الباحثة إلى أنه (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية التدريب المقدم في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء للعاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية).

كما توظف الباحثة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات الفرعية من المتغير المستقل (التدريب المقدم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية) وتشمل: أهداف التدريب، محتوى التدريب، أساليب التدريب، المدربين، بيئة التدريب، مع المتغير التابع فاعلية الأداء الوظيفي.

جدول 23 الانحدار الخطي بين فاعلية التدريب

المقدم وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

الأبعاد	بيتا B	الدرجة التائية T	الدلالة Sig
أهداف التدريب	0.123	1.932	0,005
محتوى التدريب	0.213	3.038	0,443
أساليب التدريب	0.404	6.426	0,0017
المدربين	0.519	2.568	0,000
بيئة التدريب	0.147	3.614	0,000

- التحقق من الفرضية الفرعية الأولى:

يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأهداف التدريب المقدم في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى الدلالة المشاهد (0.0005) وهو أقل من (0.01).

- التحقق من الفرضية الفرعية الثانية

يتم رفض الفرضية البديلة الفرعية الثانية، أي أنه (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لمحتوى التدريب في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين) حيث أن

مستوى الدلالة المشاهد (0.443) وهو أكبر من (0.01) ومن (0.05).

- التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة

يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأساليب التدريب في القطاع الحكومي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى الدلالة المشاهد (0.0017) وهو أقل من (0.01).

- التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة

يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمدربين في القطاع الحكومي في مملكة البحرين على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى الدلالة المشاهد (0.000) وهو أقل من (0.01).

- التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة

يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الخامسة أي أنه (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبيئة التدريب في القطاع الحكومي في مملكة البحرين على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى الدلالة المشاهد (0.005) وهو أقل من (0.01).

- أن لتحديد الاحتياجات التدريبية (مهارات القيادة والتوجيه، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة الاتصال، ومهارة التخطيط) هي أكثر متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي.

- ضرورة استخدام أساليب علمية متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية

- ضرورة ربط التدريب بالمسار الوظيفي، والتركيز على النوع وليس الكم في

الدورات التدريبية.

- أن للحوافز والدافعية والرغبة أثر إيجابي لاكتساب المعرفة، مما يساعد على

زيادة الرغبة في التدريب واكتساب المعرفة.

ثانياً: التوصيات:

وفي ضوء الشق النظري والعملية للبحث، والذي تناول دراسة أثر برامج التدريب على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن التقدم بالتوصيات التالية:

1. أن تنظر المنظمة لمواردها البشرية على أنها صلب نشاطها وركيزته الأساسية فتقوم بالاستثمار فيها على المدى الطويل، والعمل على تطوير وتنمية مهاراتها.

2. الدقة في تحديد البرامج التدريبية التي تساعد على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين.

3. ضرورة العناية بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على أسس موضوعية ودقيقة تعكس الاحتياج الفعلي لجهات الاستخدام المختلفة.

4. الاهتمام أكثر بالعامل مع السعي لإشراكه في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الإحساس لديه بمدى أهميته ودوره الفعال بالمنظمة.

5. ضرورة ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية تحقيقاً لمتطلبات تنمية رأس المال البشري.

6. الاهتمام بتوزيع القوى العاملة أو إعادة توزيعها بالشكل الذي يتيح الاستغلال الأمثل للخبرات والكفاءات والمهارات المتاحة منها بما في ذلك إعادة النظر في سلم المهارات الفنية والإدارية.

7. توجيه مؤسسات التدريب لبذل المزيد من العناية في تدريب القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها مع تهيئة الفرص التدريبية المناسبة لأغراض الترقية إلى مراتب عليا.

8. الاستثمار في الموظفين من خلال إدراجهم في الدورات التدريبية لما لذلك من انعكاس على المردود المناسب من حيث التميز في أداء الجهة الإدارية.

9. اختيار المرشحين لحضور الدورات التدريبية بما يتناسب مع المهام والمسميات الوظيفية المناسبة مع المحتوى التدريبي، بحيث يتم الاستفادة من الدورات التدريبية مع إمكانية تطبيق ما تم عرضه في الدورات التدريبية في الجهة الإدارية.
10. لا بد من وجود توعية مستمرة بأهمية التدريب للموظفين، والتأكيد بأنه ليس مضيعة للوقت أو وسيلة للتخلص من المهام الوظيفية خلال الفترة التدريبية.
11. لا بد من التأكد من توفر المدربين المناسبين لمحتوى التدريب، حتى يتمكن المتدربين من الحصول على المعلومات المناسبة وتحقيق الهدف من التدريب من خلال تطبيقه في مجال العمل.
12. توفير المناخ والإمكانيات المناسبة للتنقيف المستمر للعاملين في القطاع الحكومي.
13. لا بد من تنظيم التدريب المنظم والمرن الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية في المواقف العملية.
14. لا بد من استخدام نتائج تقييم الأداء كأساس للترقية، أو منح العلاوات، والمكافآت والحوافز، أو تحديد احتياج العاملين للتدريب على أساسه، بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء.
15. لا بد من تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية للموظفين مع متطلبات أداء وظائفهم، أي لا بد من وضع الموظف المناسب في المنصب المناسب، وذلك بالتركيز على كفاءته، وخبرته وجدارته في العمل.
16. يعتبر تدريب الموظفين ناجحاً عندما يصل المتدربين إلى مستوى التمكن في أداء المهمة، كما يجب أن يكون الأداء بالمستوى والسرعة المطلوبين في أداء الوظيفة.
17. لا بد من توافر المهارة اللازمة بتدريب العاملين على رأس العمل وإرشادهم فيما يتعلق بالسلوك الوظيفي.

18. قدرة المسؤولين والمشرفين في الدوائر الحكومة على تقويم الأداء بشكل موضوعي، والقدرة على مراجعة الأداء بشكل دوري، مما يساعد على معرفة نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها العاملين والعمل على تحسين كفاءة أدائهم من خلال الدورات التدريبية المناسبة.

19. لابد من الاهتمام بالتدريب لتنمية رأس المال البشري والعمل على تحفيز العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية أو المعنوية التي تساعد على الاحتفاظ بمستوى الأداء المطلوب وشعور الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.

20. لابد من توعية الموظفين بمدى أهميتهم في العمل، للمساهمة في تحريك موارد المنظمة لتحقيق أهدافها.

21. أوصي كباحثة بعمل دراسات أخرى عن أثر التدريب على أداء العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص والتركيز على جوانب لم يتم ذكرها في الدراسات السابقة لما لها من أهمية تساعد متخذي القرار في المنظمات تجاه موظفيهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011م.
2. أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009.
4. د. أحمد الخطيب، د. رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر، ط1، عمان، 1997م.
5. د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، غير موضح دار النشر، القاهرة، 2000م.
6. أسعد أديب الرحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الأول، الرياض، مؤسسة الأنوال للطباعة والنشر والتوزيع، 1981م.
7. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. توفيق عبد الرحمن، منهج تنمية إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2003.
9. جاسم البكر الزعابي، تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة الداخلية، مقترح نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة العلوم والقانون، 2012.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، 2003.

11. حنان معوض، عبدالحليم صلاح الدين، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشرة التوزيع، القاهرة، 2003م.
12. حسن أحمد الطعناني، التدريب، مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002م.
13. حسن حنبل، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، طرابلس، معهد الإنماء العربي، 1976م.
14. حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين نظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976م.
15. حسن عمار حسين، إدارة شؤون الموظفين مبادئ الأسس العامة والتطبيقات، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2010.
16. خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري، دار الهنا للطباعة، بغداد، 1981م.
17. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
18. د. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
19. رداح الخطيب، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006.
20. درة، إبراهيم، عبدالباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية للتنمية الإدارية، 2003.
21. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
22. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.

23. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
24. د. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2011م.
25. شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لكديرية الصيانة لسوناطك بالأغواط. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2012.
26. صبحي محرم، تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تشرين الأول 1970م.
27. صلاح عون الله، المدخل النظامي للتدريب والتنمية في الخدمة، الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1978م، العدد 21.
28. صلاح الدين عبد الباقي، عبدالغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
29. د. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيساالمصري، التدريب والاحتياجات التدريبية، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2019.
30. عاصم خضير، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
31. عبدالفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي، القاهرة، 2013.
32. عبدالباري درة، التدريب الإداري، بيئته، أسسه وافترضاته الفكرية، المجلة العربية للإدارة، 1979م.
33. عبدالمطلب سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون، الأردن، 2011.

34. د. عبد الرحمن توفيق، وآخرون، العملية التدريبية، موسوعة التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994م.
35. عقيل جاسم عبد الله، التدريب الإداري، محاضرات أُلقيت على طلبة كلية العلوم الإدارية والمالية، 2003.
36. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – البعد الاستراتيجي- دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
37. علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970م.
38. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981م.
39. علي عبد المجيد عبده، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970م.
40. المهندس علي حسن علي، تحديد وتقييم احتياجات التدريب، الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1979م، العدد الثاني (محرم 1400هـ).
41. علي محمد عبد الوهاب، التنمية البشرية ودورها في تحقيق الفاعلية في أداء المنظمات ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة، بحث منشور ضمن كتاب: د. سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000م.
42. عطا الله الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2011م.
43. د. عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

44. كاظم، خضير، محمود، اللززي، سلامة، محمد، مبادئ إدارة الأعمال، دار ثراء للنشر، عمان، الأردن، 2011.
45. ليلى وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، سوريا، 2010.
46. مدني عبد الغفار، إدارة الموارد البشرية، دار رضوان للنشر، المملكة العربية السعودية، 1993.
47. مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب، بغداد، 2000 م.
48. معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بينه النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2014.
49. منير نوي وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
50. محمد عباس سهيلة وعلي علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
51. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010 م.
52. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983 م.
53. د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2019 م.
54. محمد إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
55. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 م.

56. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الرياض، دار الشروق، 1973م.
57. محمد عبدالغني حسن هلال، موسوعة التدريب مهارات تطوير الاداء التدريبي، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، 2003م.
58. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الاداء، مصر، 1999م.
59. محمد اسماعيل، مقومات التدريب الفعال. المنتدى العربي للموارد البشرية، 2012.
60. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مبادئ وأسس التدريب، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، 2010.
61. محمد الغزالي عبدالله، أسس متابعة وتقييم التدريب، الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مارس 1980.
62. د. محسن العبودي، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997م.
63. مختار حمزة ورسمية علي خليل، السلوك الإداري، جدة، المجمع العلمي، 1980م.
64. د. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994م.
65. مرسى، محمد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية، دار النهضة، 2006م.
66. مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب، بغداد، 2000م.
67. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، 1994م.
68. نجم عبدالله الغزاوي، عباس أرزقي عباس الحميدري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، بغداد، 2004.

69. د. نجم العزاوي، التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
70. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
71. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، الأردن، 2010.
72. نضال محمد سعيد، مدخل إلى العملية التدريبية: المفهوم والممارسة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 18 نيسان، 1982م.
73. نور الدين حروس، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، .
74. وليد الحياي، تحليل مؤشرات نتائج الأداء، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، عمان، إثراء للنشر، 2008.
75. وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة د. سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990م.

ب. الرسائل والأطاريح:

1. أحمد عكاشة أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008م.
2. بوقطف، محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

3. **جواهر العبيدي**، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الكويت.
4. **رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح**، أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين – دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2011.
5. **السيد محمد يوسف المعداوي**، النظرية العامة للتدريب في الوظيفة العامة، دراسة تطبيقية للتدريب في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1978م.
6. **شنافي نوال**، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015/2014م.
7. **عبد القادر بنات**، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2009.
8. **غازي الحلايبة**، أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمانة العامة لعُمان، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
9. **قصيبي نسرين**، دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2016.

10. ليلي بوحديد، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، الجزائر، 2014.

11. مفلح عثمان مفلح نوفل، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، جامعة آل البيت، إدارة الأعمال، الأردن، 2007.

12. مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008/2007.

13. هاجرة غانم، مساهمة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة. رسالة ماجستير. . الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 2015.

14. وليد ملجي العواودة، مقال بعنوان " إثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية"، الاردن، 2011.

ج. المؤتمرات والملتقيات العلمية:

1. أنور صديقي، تقييم التدريب الإداري، بحث مقدم للندوة العالمية حول موضوع التدريب الإداري التي انعقد في بانكوك 1973م، عرض وتحليل قاسم ضرار، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ذو الحجة، 1398هـ

2. احمد باشات، أسس التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 302-303، كذلك علي محمد عبدالوهاب، الأسس النظرية لمتابعة وتقييم نشاط التدريب: نظرة متكاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي للتدريب الإداري في الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس، 1976م

3. **بلعور سليمان**، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 12 و13 مايو 2010.
 4. **فاروق حسين جرانه**، نظام التدريب داخل العمل، بحث مقدم لمؤتمر التدريب وتنمية القوى العاملة، الاسكندرية، 1972م.
 5. **عبد الرحمن الشقاوي وناصر المهوس**، أثر التدريب الإداري في زيادة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاته، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 25-29 صفر 1400هـ.
 6. **صباح صالح البدري**، تغييرات مقترحة في إدارة ومنهجية تخطيط التنمية، ورقة عمل مقدمة على المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن نظمه قسم الإدارة العامة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك في الفترة 11/30-1993/12/2، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
 7. **علي محمد عبد الوهاب**، الأسس النظرية لمتابعة وتقييم نشاط التدريب: نظرة متكاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي للتدريب الإداري في الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس، 1976م.
 8. **كامل شريف خورشيد**، متابعة وتقييم التدريب، بحث مقدم إلى مؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذي انعقد في الاسكندرية عام 1972م.
- د.المجلات العلمية:

1. جاسم البكر الزعابي، تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة الداخلية، مقترح نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة العلوم والقانون، 2012م.
2. جميل إطميزي، دور التدريب في تنمية المارد البشرية، ورقة عمل، 2012.
3. د. حامد جودت حامد أصرف، تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بدولة الامارات العربية، دورية بحث بتاريخ مايو 2017.
4. عماد مسعود ولبنى الزيات، أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، دراسة ميدانية، كلية الأعلام، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
5. عبد العزيز إسماعيل عبد العزيز، تنظيم التدريب على رأس العمل، مركز تنمية المنشآت الصغيرة بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية، 2015.
6. د. عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الأمنية، دورية الفكر الشرطي، العدد الثاني، شرطة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 1993م.
7. د. علي محمد عبد الوهاب، التنمية البشرية ودورها في تحقيق الفاعلية في أداء المنظمات ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة، بحث منشور ضمن كتاب: د. سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000م.

8. نضال الحوامدة، وفهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(2):

2002.

9. وليم ر. تريس، تصميم نظم التدريب، ترجمة، د. سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1984.

10. السعودي، العنيزات، المخازير، أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، الأردن، 2015.

i. Books

ii. Periodicals and Thesis

- **Afroz , Nushrat Nahida** ."Effects of Training on Employee Performance :
A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh = آثار
التدريب على أداء الموظفين : دراسة عن القطاع المصرفي،
"تانغيل بنغلاديش" Global Journal of Economic and
Business. 2018 Vol.4 Issue 1, pp.111-124.2018 Vol.4
Issue 1, pp.111-124 (2018).
- **Anwar H.Siddique**, "Evaluation of Administrative Training". Pakistan:
Administrative Staff, College Journal, XV, Hanuary
1978.
- **Ivor K.Davies, et. Al**. The Organization of Training. London, McGraw-
Hill Book Company (U.K) Limited, 1973, p.84, and
Lynton K.caldwell, Improving the Public Service
Through Training, Washington, Dc., AID, 1962.
- **Thorly**, "Management Training- Is it Worth it", Personnel Management,
3, (1),(1) January 1971.
- **Peter Warr**, "Evaluating Management Training" in ILO, Teaching and
Training Methods for Management Development.
Geneva: International Labor Office, 1978.
- **Peter Warr**, "Evaluating Management Training", in The Journal of the
Institute of Personnel Management. (2) London,
Business Publication Limited, February 1969.
- **Anthony William P**. Human Resource Management, USA, The Druden
Press, Harcourt Brace and Company, 1999.

- **Nigro, Felix, and Nigro, Lloyd G.** The New Public Personnel Administration, (Illinois, F.E. Peacock Publishing. INC) 1978.
- **I.I, Goldstein. E.P. Braverman, and H. Goldstein,** “Needs Assessment”, In Developing Human Resources, ed.K.N. Wexley (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1991).
- **Odiorne G.S.,** Training by objectives, Mac. Co. London. 1970.
- **Robert Mowitze,** “The Design and Implementation of Pennsylvania’s”, Institute Administration, the Pennsylvania State University, 1973.
- **Rensis Likert,** “Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management”, in Mason Haire (ed.) Modern Organization Theory. N.Y. Wiley, 1959.
- **Craig Robert L.** Training and Development Handbook, A guide to Human Resources Development, New York, McGraw-Hill Book Company, 1976.
- **King, David,** Training within the organization, London, Tavistock Publishing Co, 1963.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. أحمد زياد غانم، تأثير التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة النجاح الوطنية , فلسطين 2010 م.
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/257966>
2. الطيب آدم، أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2002.
<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/8648>
3. أحمد السيد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، متوفر على الموقع الإلكتروني: (02/10/2013) -
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127407>
4. للاطلاع على موقع ديوان الخدمة المدنية <https://www.csb.gov.bh/ar/bulletins>
5. للاطلاع الرجوع إلى موقع معهد الإدارة العامة <http://www.bipa.gov.bh>

قائمة الملاحق

الملحق (1) أسماء السادة محكمين الاستبيان

تسلسل	الاسم	الوظيفة
1	الدكتور / أحمد خلف مطر المحمدي	الأستاذ المساعد ومنسق برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية
2	الدكتور/ عادل محمود السمان	الأستاذ المساعد وعضو هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية
3	الدكتور/ عمر ربيع مهدي المفرجي	الأستاذ المساعد وعضو هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية
4	الدكتورة/ أحلام إبراهيم العيثاوي	الأستاذ المساعد وعضو هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية
5	الدكتور/ أبو النصر السيد أبو النصر صبيح	الأستاذ المشارك وعضو هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية
6	الدكتور / أحمد سعد جلال	الأستاذ المشارك وعضو هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال بالقطاع الحكومي

ملحق رقم (2) الصورة النهائية لأداة الدراسة

بيانات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث

أخي الموظف الكريم / أختي الموظفة الكريمة ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "أثر برامج التدريب على رأس العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع العام في مملكة البحرين" بإشراف الأستاذ الدكتور محمد أحمد، كمتطلب للحصول درجة فلسفة الدكتوراه في العلوم الإدارية، وقد تم تصميم هذه الاستبانة كجزء من البحث.

إن تقديمكم للمعلومة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة بحيادية وموضوعية سيؤدي إلى مساعدة الباحثة في تحقيق أهداف البحث والخروج بنتائج تتصف بمصداقية عالية.

هذا ونؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يتم جمعها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، آملاً تعاونكم في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) داخل مربع الإجابة الذي يتوافق معك

النوع الاجتماعي

	ذكر
	أنثى
الفئة العمرية	
	أقل من 30 سنة
	من 30 – أقل من 39 سنة
	من 40- 49 سنة
	من 50-59 سنة
	60 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	
	دبلوم متوسط فأقل
	بكالوريوس
	ماجستير
	دكتوراه
المسمى الوظيفي	
	مدير
	رئيس قسم
	رئيس مجموعة
	اداري
عدد سنوات الخبرة	
	اقل من 5 سنوات
	من 5-10 سنوات
	من 11-19 سنة
	20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها لرأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

درجة الموافقة					فاعلية التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	أهداف التدريب

					توجد أهداف واضحة ومحددة للتدريب الذي يتم على رأس العمل.	1
					يتشارك المتدربون مع إدارة الموارد البشرية في وضع أهداف التدريب على رأس العمل.	2
					تتمحور أهداف التدريب دائماً حول اكتساب الموظفين المعارف المهنية والوظيفية وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم.	3
					تبنى أهداف التدريب على عملية تقييم الأداء للعام السابق.	4
					عادة ما يهدف التدريب على رأس العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.	5
محتوى التدريب						
					يتناسب محتوى التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعمل.	6
					يتشارك المدربون مع المتدربين في تحديد المحتوى التدريبي.	7
					عادة ما يقدم المحتوى التدريبي إضافات جديدة على معارف ومهارات المتدربين.	8
					يتم تخطيط المحتوى التدريبي في ضوء المستجدات المهنية والتكنولوجية في مجال العمل.	9
					يعكس المحتوى التدريبي لأي دورة تدريبية بشكل عام الأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية.	10
أساليب التدريب						
					تراعي أساليب التدريب التي يوظفها المدربون أعمار وأنواع والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.	11
					يتم توظيف أساليب تدريبية متنوعة في الدورة التدريبية الواحدة.	12
					توظف أساليب التدريب التي يتم توظيفها أحدث التقنيات في مجال التدريب	13
					تسهم أساليب التدريب المستخدمة في أن يكون المتدرب هو محور التدريب.	14
					يعتبر المشاركة والعمل الجماعي من أحد الأساليب التدريبية المستخدمة	15
المدرسين						

					يمتلك المدربون قدراً كبيراً من المعرفة حول موضوعات التدريب.	16
					يتم اختيار المدربين بناء على معايير علمية وفنية عالية.	17
					يوجد كادر مؤهل من ذوي الخبرات لتقديم المحتويات التدريبية المختلفة.	18
					لدى المدربين قدرة على إقامة علاقات إنسانية وتفاعلية مع المدربين يسهم في جذبهم لموضوعات التدريب.	19
					يساعد المدربون الأفراد المتدربين على تحقيق أهداف التدريب بسهولة ويسر.	20
بيئة التدريب						
					توفر الإدارة أماكن مجهزة في مكان العمل لتقديم الدورات التدريبية المخطط لها.	21
					تحتوي قاعات التدريب على جميع الإمكانيات التقنية والفنية لتقديم التدريبات.	22
					توجد مساحات جيدة لتطبيق النشاطات في قاعات تسهم في سهولة حركة المدربين والمتدربين.	23
					يتم ترتيب المكان وتوزيع المقاعد بأشكال تسهم في رفع نسبة المشاركة وديمقراطية التدريب.	24
					تراعى قاعات التدريب الراحة الجسدية والعوامل النفسية للمشاركين في التدريبات.	25

					مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي	
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		
					يوجد فهم متبادل بين العاملين جميعهم.	26
					يتمكن العاملين من الوصول إلى أهدافهم الخاصة واهداف المنظمة بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة.	27

					28	يتم انجاز الأهداف والمهام الموكلة للعاملين بسهولة ويسر.
					29	تتناسب النتائج التي يتم الوصول لها مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها المتفق عليها مسبقاً.
					30	تتميز النتائج بالجودة العالية والتي تتناسب مع معايير جودة الأداء.
					31	يقدم العاملون تقارير تعكس مدى تمكنهم من الأداء الوظيفي داخل الإطار المنظمي.
					32	ينقل العاملون ممارساتهم المتميزة إلى بعضهم البعض.
					33	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين.
					34	يتمكن العاملون من تحقيق الأهداف بسهولة ويسر كنتيجة للتخطيط والمتابعة المستمرة.
					35	تسهم الحرية في اتخاذ القرارات وتقويض المهام في سرعة انجاز العاملين للأهداف والمهام الموكلة لهم.

ملحق (3) الموافقة على تطبيق الدراسة على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية



NO: 2021-61- 606 الرقم:

DATE: 27 سبتمبر 2021 التاريخ:

حضرة الفاضلة فاطمة راشد بحر المحترمة،

رئيس شعبة المشتريات

جامعة البحرين

تحية طيبة وبعد،

بالإشارة إلى طلبكم المتعلق بتوزيع استبيان على موظفي الوزارة كجزء من متطلبات استكمال أطروحة الدكتوراه التي تعدونها بعنوان "أثر برامج التدريب على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين" بمركز دراسات الدكتوراه قسم العلوم الاقتصادية والتدبير في جامعة سيدي محمد بن عبدالله بفاس في المملكة المغربية. نعلمكم أنه لا مانع من هذا وسيتم تعميم الرابط الإلكتروني الخاص باستمارة الاستبيان على موظفي الوزارة. مع تمنياتنا لكم بالتوفيق.

وتفضلوا بقبول خالص التحية والتقدير


حسين مكي سالم
القائم بأعمال مدير إدارة الموارد البشرية والمالية

