

المقدمة:

هناك توافق وإجماع بين الباحثين والمهتمين، بأن القوى العاملة المدربة تعد عنصراً أساسياً من عناصر التنمية، بحيث تمثل العمود الفقري لخطط التنمية وشرطاً أساسياً لنجاحها ولذلك فإن من الأهمية بمكان إيجاد العنصر البشري الذي يتمتع بالكفاءة، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل قوى عاملة مدربة.

فالتدريب يعمل على الاستمرارية والتطور لكل من المنظمة والأفراد، ويخدم كافة المستويات الإدارية وهو بذلك أحد الإستراتيجيات الهامة والحتمية، بل أصبح ضروري لحياة أي منظمة، إذ أنه عملية تهدف إلى تزويد العنصر البشري بمعارف معينة، وتحسين مهاراته وقدراته وتغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي بناء.

ويعد النشاط التدريبي وسيلة مفيدة للمنظمات لممارسة أنشطتها بشكل فعال، فهو يساعد على التطور والتقدم وكذلك على فهم الطرق والأنظمة المتعلقة بالأعمال وخاصة التخصصية منها.

وهو ضرورة لكافة المنظمات، فمن خلال التدريب يمكن للمنظمة إذا أدركت أهميته أن تحقق التطور والتوازن في سياساتها مع التطورات المتسارعة حولها، وكذلك الأفراد إذ أنه لا يقتصر على المؤسسات فحسب بل هو ينمي ويساعد على زيادة كفاءة العاملين وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومنها زيادة الربحية وبالتالي إلى الرضا الوظيفي.

والإلتزام بالخطط والبرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالإضافة إلى التعرف على جوانب القوة والضعف من خلال عملية التقويم ويعمل على معالجة القصور والتغلب على المشكلات والمعوقات، ومن خلال التدريب يمكن للمؤسسة أن تنمو وتتقدم وتطور نفسها والعاملين بها، ولذلك تجيء أهمية التدريب والحاجة الماسة له وخاصة في ظل التحول الاقتصادي الكبير الذي طرأ على السودان ودخول البترول في الاقتصاد السوداني وتهتم هذه الدراسة بالتدريب في صناعة النفط لأنه يمثل الركيزة الاقتصادية بالبلاد وما يشهده العالم من خطوات متسارعة في مجال صناعة النفط.

لذا جاءت فكرة الدراسة في هذا الحقل لتقديم خلفية متفردة لدراسة جوانب التدريب بالبتروك في السودان بهدف التقويم النقدي للاتجاهات الجديدة نحو التنوع وللتعرف على التغيير المطلوب واحتياجات التدريب وسط القوى العاملة السودانية في هذا المجال بالتركيز على شركات البتروك الكبرى بالسودان.

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، وتقليل كلفة العمل، رفع جودة الأداء، أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغييرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تتبع أهمية التدريب الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة والتدريب الإداري فيها.

إن الشركات تعمل جاهدة هنا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وبالتالي فإنها تحتاج لمواكبة هذا التقدم أن تعمل على تهيئة الجو الملائم للعاملين بها وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية، وقدراتهم الأدائية وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة.

مشكلة الدراسة:

تعاني الشركات العاملة في مجال البتروك من مشكلة إنخفاض مستوى الإنتاجية وتردي جودة الإنتاج، ويرجع ذلك إلى دخول السودان حديثاً في صناعة البتروك واعتماد الشركات في معظم الأوقات على العمالة الأجنبية المتدربة.

إن موضوع الدراسة يدور حول دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين حيث تسعى الدراسة للتعرف على مدى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية للعاملين والعناصر المشكلة لهذه الكفاءة وتلك المسببة لعدم الكفاءة، وإلى ضرورة الاهتمام بمعايير الكفاءة التي تحدد درجة الكفاءة لتحقيق الأداء الأحسن والأفضل ودور المخرجات في ذلك.

الأهداف:

يهدف البحث إلى التوصل إلى أفضل صيغة لبناء فريق عمل متدرب قادر على المشاركة في زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى الأداء العام للعاملين من ذوي الاختصاصات المختلفة للارتقاء بمستوى الإنتاجية وتحقيق أعلى درجات من الأداء. ويهدف البحث إلى دراسة درو مخرجات التدريب في رفع كفاءة الأداء للعاملين.

الأهداف الأخرى:

1. يمكن للشركات العاملة في مجال البترول في تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل الفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتوقف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
2. مساعدة إدارة الشركات على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
3. إعطاءها أبعاداً جديدة لسياسة التطور الإداري والمهني في بنية العمل يوضح فيها اعتبار ظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.
4. يعمل على إدارة التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطورية بالشركات والكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين.
5. الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني وتفهمه وتفسيره لأنه يساعد الإدارة على الكشف عن الفروق الفردية بين الأداء بالمنظمة ويعرفهم بأوجه الشبه بينهم والدوافع العقلية والعاطفية وتدفعهم لأنواع السلوك المختلفة وتقوي لديهم الرغبة في تقديم الأفضل من الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاج.
6. معرفة العوامل الاجتماعية التي تساعد على زيادة الأداء والكفاءة والمشاكل التي تعترضهم والعمل على تجاوزها.
7. المساهمة في التطوير الإداري السليم والمناسب.
8. التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة وزيادة الكفاءة وبالتالي الرضى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

1. تعتبر هذه الدراسة أول دراسة نظرية وتطبيقية عن دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة الأداء للعاملين بشركات البترول بالسودان.
2. التعرف على أساليب التدريب ودورها في رفع كفاءة الأداء مما يساعد على حل مشكلات العمل وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية.
3. تسليط الضوء على المتغيرات الشخصية مثل العمر، المستوى التعليمي، الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، وعلاقتها بزيادة الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للعاملين.

أسئلة الدراسة:

من خلال الدراسة سوف يتم الإجابة على هذه الأسئلة:

1. هل توجد علاقة بين مخرجات التدريب (المعرفة، الاتجاهات، المهارات، الإبداع، الدافعية، الابتكار) وبين أداء العاملين في شركات البترول؟
2. هل توجد فروق بين اتجاهات العاملين في الشركات المختلفة حول العملية التدريبية؟
3. ما دور التدريب في رفع كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين؟
4. هل مخرجات التدريب فعلاً تساعد على رفع كفاءة الأداء للعاملين؟
5. رفع الأداء بالنسبة للعاملين مرتبط بالمشاركة الوظيفية أم لا؟
6. هل مخرجات التدريب كل ما كانت مرتفعة تساعد على الأداء وبالتالي الحصول على الرضاء الوظيفي من خلال الدافعية للعمل؟

فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد على عدد من الفرضيات الرئيسية للتوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة وهي أربعة فرضيات، حيث أن الفرضية الأولى للتحقق من العلاقة بين مخرجات التدريب وعناصره المختلفة والفرضية الثانية للمقارنة بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية، والفرضية الثالثة إثبات العلاقة بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين والرابعة توسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب والعوامل المستقلة مجتمعة وأداء العاملين في شركات البترول.

وتتفرع منها ست فرضيات فرعية

الفرضية الفرعية الأولى: مخرجات التدريب وأداء العاملين:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات وأداء العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وأداء العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات وأداء العاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وأداء العاملين.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وأداء العاملين.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{02} توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية. وتتفرع منها ست فرضيات فرعية: مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية، وهي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والمشاركة الوظيفية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والمشاركة الوظيفية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات والمشاركة الوظيفية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والمشاركة الوظيفية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والمشاركة الوظيفية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والمشاركة الوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{03} توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

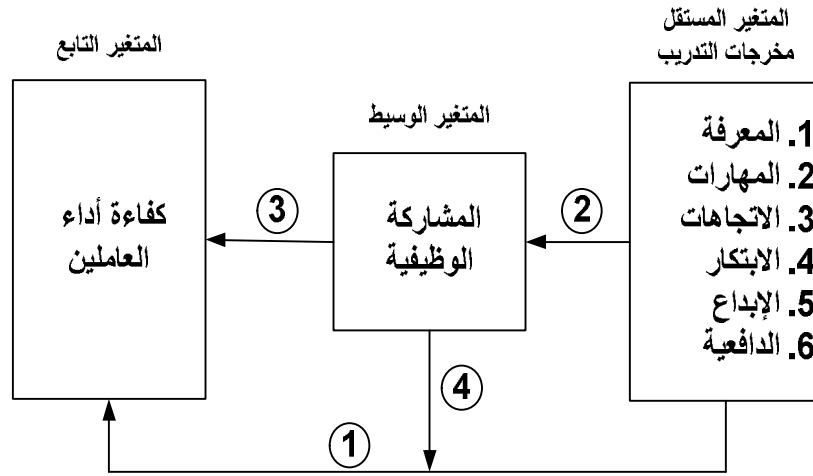
H_{03} المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين،

وتتفرع منها ست فرضيات فرعية: الدور الوسيط للمشاركة الوظيفية، وهي:

1. المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين المهارات وأداء العاملين.
2. المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين المعرفة وأداء العاملين.
3. المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين الاتجاهات وأداء العاملين.
4. المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين الإبداع وأداء العاملين.
5. المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين الابتكار وأداء العاملين.
6. المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين الدافعية وأداء العاملين.

شكل رقم (1/1/1) يوضح الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة



جدول رقم (1/1/1) يوضح المقاييس المستخدمة للمتغيرات

عدد الأسئلة المقاسة	المصدر	المتغير
9	Prof. Cardoso، 2003	المعرفة
7	Laura Galloway etal. 2005	المهارات
7	Fitsum Ghebregiogis and Luchien Karsten، 2007	الاتجاهات
6	Dinh Thao Hoang and Barbara Igel، 2006	الابتكار
6	Prof. Elizabeth Chell and Rosemary Athglde، 2009	الإبداع
6	Wendy Brawon، 2005	الدافعية
7	Tritos Laosirchongthon، 2006، and Frederick D.Duggi، 2001	أداء العمل والمشاركة الوظيفية

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على منهجين اثنين هما:

1/ المنهج الوصفي:

ومن خلاله يسعى الباحث لوصف الحالة الراهنة (المشكلة) مشكلة البحث موضوع الدراسة وذلك من خلال:
 أ) كتابة الإطار النظري للبحث متخذاً منه مرتكزات أساسية لتناول متغيرات الدراسة والعوامل المؤثرة فيه.

ب) تم تصميم واعداد استبانة محددة بأبعاد متغيرات البحث علمياً .

ج) الزيارات الميدانية لبعض الشركات المتخصصة بالمجال وذات العلاقة بالبحث.

د) إجراء مقابلات مع شخصيات من كبار المسؤولين.

2/ المنهج التحليلي:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام (SPSS).

مصادر جمع البيانات:

أولاً: مصادر أولية:

تتمثل في القائمة الاستقصائية (الاستبانة) التي تستهدف العينة المبحوثة.

ثانياً: مصادر ثانوية:

1. التقارير والنشرات الدورية.

2. الكتب والمراجع العلمية.

3. الشبكة العنكبوتية.

حدود الدراسة:

1/ عينة البحث:

استهدفت الدراسة مدراء الإدارات والإدارات العليا، ورؤساء الأقسام والمديرين، والمشرفين والموظفين.

2/ الحدود الزمانية:

شملت الدراسة الفترة الزمنية من 2000م وحتى عام 2012م.

3/ الحدود المكانية:

اشتملت الحدود المكانية الشركات التي تم اختبارها وهي أربعة من كبرى الشركات العاملة في البترول بالسودان وهي شركة النيل الكبرى، وشركة بترودار وشركة النيل للبترول وشركة سودان الخارجية، وشمل مجتمع الدراسة عدد 250 فرد يمثلون ما مجموعه 25% من عدد العاملين بالشركات وما مجموعه 1500 موظف دائمين بالشركات، حيث تم استبعاد العاملين المؤقتين وكذلك العاملين تحت التدريب وكذلك فئة العمال والسائقين.

هيكل الدراسة:

الفصل الأول:

المقدمة، وأهمية الدراسة وطبيعة ومجال وأهداف ومنهجية البحث بجانب الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التدريب وينقسم إلى أربعة مباحث

المبحث الأول: مفاهيم وأهداف العملية التدريبية

المبحث الثاني: أنواع التدريب الإداري والفني والتدريب الموجه بالأداء.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

المبحث الرابع: مرحلة تقييم العملية التدريبية

الفصل الثالث : مخرجات التدريب وينقسم إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: تعريف مخرجات التدريب

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: طرق وعوامل تقييم الأداء

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: خطوات وإجراءات الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: إجراءات ثبات وصدق الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الدراسات السابقة:

1/ دراسة: منى رشيد الرشيد، (1996م)⁽¹⁾:

حددت الباحثة مشكلة البحث في التساؤل عن مدى تأثير فعالية برامج التدريب بالفرع النسائي على كفاءة أداء المرأة العاملة السعودية بالأجهزة الحكومية. وركزت الباحثة فرضيات بحثها في سؤالين الأول: هل تؤدي المعوقات المتوفرة لبرامج التدريب الإداري بالفرع النسوي لمعهد الإدارة والأساليب المتبعة بها إلى تحقيق الفعالية في التدريب، والفرض الثاني: ما مدى نجاح البرامج الإدارية للفرع النسائي في معهد الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج المتعلقة بالدراسة واقترحت عدد من التوصيات أهمها تدعيم المعهد بالمدربات الكفؤات وقاعات تدريب وأجهزة مساعدة والاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على أهمية التدريب.

2/ دراسة: طارق علي سعد، (2002م)⁽²⁾.

هدفت الدراسة على إبراز أهمية الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب والذي ينعكس بدوه على تطوير المنظمات وتماسكها الداخلي لمواجهة التحديات القائمة في بيئتها الخارجية ولمواكبة التطور المتسارع والمتتالي في مجال العلوم والتكنولوجيا والمعارف عموماً.

وأهم فرضيات الدراسة:

- 1- يعتبر التدريب من أهم عوامل ترقية أداء العاملين.
 - 2- تقييم وقياس العائد من التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية.
 - 3- توفير البيئة التدريبية المناسبة يساعد لنجاح العملية التدريبية.
- واتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة، وتم اختيار عينة البحث من الدراسة بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة - سوداثل.

(1) منى رشيد الرشيد، تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1996م.

(2) طارق علي سعد، التدريب وأثره على ترقية الأداء في المرسنات الفنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2002م.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. التدريب من أهم عوامل ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تعترض عملهم.
 2. التدريب يساعد على الاستقرار الوظيفي ويدعم البيئة الداخلية للمنظمة.
- أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:
- (1) التوسع في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدراسات مستفيضة حتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - (2) ضرورة ترشيح المتدربين للدورات التدريبية وفق احتياجات العمل والعامل الفعلية.

3/ دراسة: عادل الشريحي، (2003م)⁽¹⁾:

جاءت أهم نتائجها:

1. العمل على متابعة المتدربين من قبل إدارة التدريب بعد الدورات التدريبية لتقييمها.
2. العمل على إنشاء مراكز الإعداد للمتدربين وتأهيلهم إلى جانب خبرتهم العملية والفنية للارتقاء بمستوى الدورات التدريبية

4/ دراسة: احمد محمد احمد المبارك، (2005م)⁽²⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تنمية الموارد البشرية ومدى الاهتمام بها في قطاع السكر وكيفية الإستفادة من العامل السوداني كقوة اقتصادية تحويلية ومعالجة الإشكالية النفسية والاجتماعية للعامل خاصة المحاباة في العمل والترقي وكذلك التدريب.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- الموارد البشرية هي اصلاح اجتماعي من نواحي عمل مشترك بين المنتج والمستهلك.

(1) عادل الشريحي، نور معاهد التدريب الإداري في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، طرابلس، 2003م.

(2) أحمد محمد أحمد المبارك، أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م.

2- التدريب تم عبر تطور أساليب ومهارات المسئولية، ورفع المعدلات يكتسب عن طريق التعلم والوراثة.

5/ دراسة: إسماعيل بشير خالد المقبول، (2008م)⁽¹⁾:

تناولت الدراسة كل من التدريب والتنمية البشرية وإدارة الجودة الشاملة من حيث تحديد مفهوم التدريب ومفهوم التنمية الشاملة.

هدفت الدراسة إلى معرفة جدوى تطبيق النظام المقترح (نموذج تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التدريب) وأثر ذلك من خلال التطبيق على البرامج والدورات التدريبية التي اقيمت بمنظمات التدريب الكبرى بالسودان وهي:

1/ أكاديمية السودان للعلوم المصرفية.

2/ أكاديمية السودان للعلوم الإدارية.

3/ مركز تطوير الإدارة.

واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة وتم اختيار فرضيات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
أنه يمكن تطبيق مفهوم الإدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل جديد على العملية التدريبية وذلك من خلال وضع معايير خاصة تؤدي إلى تقويم جودة التدريب والحكم على مدى الجودة المحققة.

(1) إسماعيل بشير خال المقبول، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التدريب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

16 /دراسة: عبد الله محمد جبار الغامدي، (2008م).

جاءت أهداف الدراسة متمثلة في:

1. تحديد أوجه القصور التي تعترض سير العمل بشئون الإمداد والتموين.
 2. التعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث ذلك القصور.
 3. التعرف على أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستهدف معرفة أوجه القصور بشئون الإمداد.

وجاءت نتائج البحث كما يلي:

1. يوجد استقرار وظيفي بشئون الإمداد.
2. يوجد تدني في المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة حسب نتائج العينات.
3. وجد أن بعض العاملين لا يستطيع التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة.
4. الأيدي العاملة المدربة تدريباً خفياً صحيحاً قليلة جداً .
5. وجود ضعف في القدرة على تنظيم العمل.
6. التدريب له تأثير في كونه يجعل الشخص يستطيع فهم الإجراءات.
7. التدريب له تأثير في كونه ينمي قدرات الشخص ومهاراته ويجعله قادراً على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
8. التدريب يكسب الشخص مهارات ومعارف جديدة.

17 /دراسة: عبد المنعم بابكر سراج الدين، (2008م)⁽¹⁾:

وجاءت أهم توصياتها:

1. أوصى أن يكون التدريب عملية مستمرة دون توقف لأن التجديد مطلوب.
2. يجب تدريب حديثي العهد بالخدمة حتى يستطيعوا تأدية دورهم كاملاً .

(1) عبد المنعم بابكر سراج الدين، دور التدريب وأثره على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2008م.

8/ دراسة: الصالح، (2009م)⁽¹⁾:

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أ. هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين تقييم أداء المدربين وبين الوظيفة الحالية.

ب. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تقييم أداء أساليب التدريب وبين الوظيفة الحالية.

9/ دراسة: عبد الرحمن عمر فاروق، (2009م)⁽²⁾:

حيث إن مشكلة البحث، أن التدريب في كثير من المؤسسات غير واضح ولا يجد الاهتمام، وأنه لا يأتي وفق السياسة الخاصة بالمؤسسة ولا وفق الإستراتيجية الخاصة بها، مما أثر سلباً على أداء المؤسسة وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومقدرة وكفاءة وأداء العاملين، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معرفة وخبرات ومهارات العاملين وتغير سلوك العاملين، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة ومقدرة وأداء العاملين وأساليب التدريب.

استخدم الباحث المنهج التاريخي ودراسة الحالة - والمنهج المسحي والتحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن للتدريب أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، ويجب مراعاة مستويات المتدربين في البرامج المختلفة، لابد من قياس أثر التدريب لمعرفة أثر التدريب وجدواه، يجب توزيع فرص التدريب بعدالة للولاء للمؤسسة. وتشير الدراسة إلى أنه يجب تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدريب ويجب مراعاة التنوع في مستويات الدارسين وتصميم البرامج وخلق ذلك التنوع مع مراعاة عدالة توزيع الفرص لتحقيق الرضاء الوظيفي والولاء للمنظمة. ومن خلال الدراسة المشار إليها تم الوصول إلى النتائج التالية حسب رأي الباحث:

(1) الصالح، أثر التدريب الإداري والفني في شركات الأسمنتالسعودية من وجهة نظر الإدارة والمتدرب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.

(2) عبد الرحمن عمر فاروق، إدارة الموارد البشرية بالتركيز على التدريب بالتطبيق على ديوان الضرائب بالخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م.

1. مراعاة التسلسل المنطقي للمحتوى التدريبي.
 2. اختيار الأسلوب التدريبي الذي يناسب مستوى المتدربين.
 3. استيعاب جميع العاملين في البرامج التدريبية كل حسب مؤهله وذلك لضمان توزيع الفرص التدريبية مما يعني الولاء المطلق للمؤسسة.
- وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- 1- أسلوب التدريب يساعد على تحقيق أهداف البرنامج.
 - 2- المدربين يتم إختيارهم بصورة مناسبة.
 - 3- هناك تنمية للعلاقات الإنسانية بين المتدربين والمدربين.
- 10/ دراسة: خواض الشامي، (2010م)⁽¹⁾:**

وجاءت فرضيات الدراسة كآآتي:

- هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة واقعية وبين العائد من التدريب.
 - هناك علاقة بين قياس أثر التدريب وجودة التدريب.
 - هناك علاقة بين أثر التدريب وتطوير العملية التدريبية.
- وكانت أهم التوصيات:
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية تكون أكثر دقة وواقعية إذا قامت بها المؤسسات الطالبة للتدريب وليس المؤسسة المنفذة له.
- إن معرفة مردود التدريب بعد مزاوله المتدرب للعمل يهتم المؤسسة التدريبية والعبرة بما يستطيع عمله وليس بما ناله من معارف وخبرات.

(1) خواض الشامي، تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرهما على جودة التدريب، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.

11/ دراسة: سلمى محمد صالح علي، (2011م)⁽¹⁾:

تناولت الدراسة عملية تقويم التدريب وأثره في الأداء، وهدفت الدراسة إلى التعرف على التدريب وعملية تقييم العملية التدريبية وأثرها في الأداء دراسة حالة هيئة المواني البحرية دراسة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011م.

وأهم فرضيات الدراسة هي:

1. هناك علاقة طردية بين التدريب والأداء بهيئة المواني البحرية.
2. بهيئة المواني البحرية متابعة نتائج التدريب تبنى على الاتصال بالمتدربين ورؤسائهم بعد فترة زمنية من انقضاء البرنامج التدريبي.

12/ دراسة: محمد سالم مفتاح، (2011م)⁽²⁾:

وجاءت أهم نتائج وتوصيات الدراسة بالآتي:

1. العمل على إيجاد قاعدة علمية متخصصة من القيادات لوضع استراتيجيات التدريب على أسس علمية وبأساليب حديثة.
2. الأخذ بين المراكز التدريبية والمؤسسات العملية والبحثية بغية تطوير واقعنا التدريبي والسير به نحو التقدم إلى المستوى المنشود للأداء الفعال.

ملخص الدراسات السابقة:

بالرغم من وجود اختلافات في الدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من وجود قاسم مشترك تتفق عليه وتوضحه نتائجها التي توصلت إليها، ومن أهم الأمور المتفق عليها:

1. جمع ما سبق عرضه من دراسات عبارة عن جهود فردية تهدف إلى الحصول على درجات علمية.
2. ضرورة المعينات المالية المتعلقة بالتدريب.

(1) سلمى محمد صالح علي، تقويم التدريب وأثره في الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.

(2) محمد سالم مفتاح، أثر التدريب في زيادة أداء العاملين بالتطبيق على مراكز الإدارة بالجمهورية الليبية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.

3. أهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية في كافة القطاعات.

4. التركيز على مواكبة التقنيات المتطورة والحديثة.

5. الاهتمام بالتدريب والمواد التدريبية.

6. اختيار المدربين الأكفاء ذوي الخبرة.

7. ضرورة تقويم العملية التدريبية بعد التدريب مباشرة.

وفي ضوء ما ذكر نجد أن هذا الموضوع وبعده التحليلي والتقويمي ينبغي أن يتم تناوله من محاور رئيسية تمس العملية التدريبية بجميع جوانبها من عملية مدخلات ومخرجات تتمحور في الآتي:

- تحليل واقع التدريب.

- مراحل إعادة التأهيل والتدريب.

الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

إن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في الوقوف على المشاكل التي تعوق استخدام البرامج التدريبية لرفع كفاءة أداء العاملين والعمل على حلها وإبراز دور التدريب في رفع كفاءة الأداء.

فتناول عرض الدراسات السابقة والتي أجريت علمياً بأنها تلتقي مع الدراسة الحالية في أبعادها والتي تهدف إلى الاستفادة من البرامج التدريبية على وجه الخصوص في تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين.

المبحث الأول

مفاهيم وأهداف ومبادئ التدريب

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات، ولقيام الأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمن ذلك من استقطاب، وتنمية وتحقيق وإدارة الأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بادائها بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الاهتمام الكلي بشئون الأفراد في المنظمة⁽¹⁾. ويصفها الآخرون بأنها عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل⁽²⁾. وكذلك تعرف بأنها إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة⁽³⁾.

وهي تختص برسم السياسات ووضع البرامج، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ولذلك فإن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، ونجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى أداء هذه القوى وتحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة، حتى يمكن الإستفادة منها الإستفادة

(1) مدني عبد القادر - علاقي - إدارة الموارد البشرية - المنهج الحديث في إدارة الأفراد - جدة - 1993م - ص 40.

(2) محمد النشار - إدارة الأفراد - الإمارات العربية - دبي - دار القلم - 1990م - ص 20.

(3) د. مازن فارس رشيد - إدارة الموارد البشرية - مكتبة العبيكان - الرياض - 2001م - ص 14.

المرجوة وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسمى، في الإرتفاع بالإنتاج وتقديم أفضل الخدمات، والوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي العناية بالموارد البشرية من كل الجوانب وتتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد منذ بداية دخولهم الخدمة العامة وحتى انتهاء خدمتهم، وعقب الإنتهاء من استقطاب الموظفين، يغدو من الضروري تحديد الإجراءات والوسائل الضرورية للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وتقييم قدراتهم، ومهاراتهم المناسبة من خلال الاختبارات، أو المقابلات الشخصية، وبعد تعيين الأشخاص المناسبين يكون من الضروري تقديمهم إلى أعمالهم الجديدة وتوجيههم لأدائها، ثم تقييم أدائهم لتلك الأعمال بعد مضي فترة من الزمن، وبناء على هذا التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتدريبهم، وتشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، ويتم التدريب عن طريق إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات وبالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

ويعتبر التدريب قسماً من الأقسام الداخلية للوحدات الإدارية للموارد البشرية ويكون مسئولاً عن تطوير الموظفين، ويحدد اتجاهاتهم الجديدة وتوضيح حقوقهم وواجباتهم، ومهمة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجهاز وإعداد خطط لتنمية الموظفين بالتعاون مع الوحدات الأخرى والتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم، وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية قديماً وحاضراً ومستقبلاً، وسيلة لتطوير وتحسين أداء مواردها البشرية بتوظيف أساليب وطرق مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة.

ويهدف التدريب إلى اكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتمييزهم مهنياً بما ينعكس ايجابياً على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وانشطتها المختلفة.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر، موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة لأنه يعتبر احد السبل المهمة لتحقيق مصالح الدولة،

وسد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

إن التدريب يلعب دوراً بارزاً في التنمية الإدارية وفي تطوير التنظيمات والأساليب والوسائل وزيادة القدرات الإدارية، التي تأتي نتيجة للأثر الكبير الذي يتركه على الفرد ودوره في المنظمة ومساهمته في تحقيق الكفاءة والفعالية⁽¹⁾.

أولاً: مفاهيم التدريب:

يمثل التدريب أهمية بالغة في عملية التنمية وتطوير الموارد البشرية، لأنه يعمل على إحداث التغييرات الهامة في الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وزيادة فعاليتهم.

إن التدريب منهج علمي عملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولذا يمكن القول بأن التدريب هو عملية مستمرة من العمليات القادرة على تزويد الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوقع إنجازها وتحسين الأداء باستمرار لهذا فان النشاط التدريبي وفقاً لهذا المفهوم إنما هو عملية مستمرة يمارسها الإنسان الفرد منذ ولادته وتستمر مرافقة له طيلة حياته⁽²⁾.

وعرف النجار التدريب بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات المحققة من ناحية أخرى⁽³⁾.

وعرف د.مهدي شريف، التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والإتجاهات الصالحة لها للعمل وللإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة

(1) محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، زهران للنشر، الأردن، ص 93.

(2) د. خضير الفرغان، المؤتمر العربي للتدريب، وتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2006م، ص 4.

(3) د. نبيل النجار، إدارة الأفراد - مدخل وظيفي، جدة، مكتبة المدني، 1981م، ص 218.

من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لاتقان العمل وظهور فاعليته مع الاقتصاد في التكلفة.

كما وصف التدريب بأنه محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء الأعمال أي بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب⁽¹⁾.

وعرف Beach التدريب نقلاً عن الدكتور حامد التاج الصافي بأنه إجراء منظم يحصل الفرد من خلاله على معلومات ومهارات لغرض محدد ويهدف التدريب إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد المتدربين وقدرتهم على حل المشكلات المرتبطة بالعمل، ويتوقع من خلال ذلك أن يكتسب العاملون القدرة على تطبيق ما تعلموه من مهارات ومعلومات تساعدهم على تحقيق أهداف المشروع.

كما عرف التدريب بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد⁽²⁾.

الفرق بين التعليم والتدريب:

ونجد أن التعليم يختلف عن التدريب في أنه يهدف إلى تقديم المعلومات العامة والمعرفة لمختلف العلوم والفنون التي يتلقاها الإنسان عادة قبل دخول الخدمة. والتعليم نظام عام توجهه الدولة أساساً لتدريس معلومات ومهارات عامة تمكن الفرد من التجاوب بنجاح مع البيئة التي يعيش فيها في إطار شامل، يهدف إلى إعداد الفرد لمواجهة الحياة بصفه عامة، إذن التعليم لا يرمي إلى تعليم مهارات أو قدرات معينة لأداء وصفة بعينها وكذلك نجد أن كل طالبي الوظائف يتساوون في حصولهم على الزيادات الدراسية التي منحها لهم المؤسسات التعليمية التي تخرجوا منها.

التدريب عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، مهارات، وقدرات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته

(1) د. حامد التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي (معهد الإدارة الرياض)، السعودية، ط1، ص 119.

(2) مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 395.

وانماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، بما يساعد على تحقيق
غايات المنظمة⁽¹⁾.

وعرف التدريب بأنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات، خاصة تناول سلوك
الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج
لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة
والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته
في الشروط المطلوبة لاتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة،
كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق⁽²⁾.

التدريب عملية استخدام أساليب وأدوات تهدف إلى تحسين وصقل المهارات
والقدرات لدى الأفراد وتوسيع معارفهم، ويؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم وتزويدهم
بقواعد وسلوكيات لتطوير أداء الوظيفة، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بالوظيفة
وتأهله⁽³⁾.

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر تعني من جملتها التغيير إلى
الأحسن، وهو عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساندة الآخرين في دراستهم، ويتعلم
الفرد كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية، وكما أنه التطور الحديث
والمهني والاكاديمي⁽⁴⁾.

ويعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات
واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم⁽⁵⁾.

ويعرف بأنه عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات
وطرق أداء وسلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم

(1) على عبد الوهاب- التدريب التطور- مدخل علمي - معهد الإدارة - الرياض 1981م - ص 19

(2) د. مازن فارس رشيد - الرياض - مكتبة العبيكان - 2001م - ص 685.

(3) زكي مكي اسماعيل- إدارة الموارد البشرية- الخرطوم - 2009م - ص 143.

(4) جل بروكس ومعهد الإدارة العامة- الرياض - قدرات التدريب - 2001م - ص 96

(5) د. حسن الطعاني - التدريب مفهومه وفعالياته - دار الشروق - عمان - 2002م - ص 14.

وطاقتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة اعمالهم بطريقة منتظمة ووبانتاجية عالية⁽¹⁾.

والتدريب من وجهة نظر أخرى هو (الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين مهاراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي وبناء).

وبعد استعراض التعريفات السابقة للتدريب يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للتدريب بأنه (الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم).

(1) د. مازن فارس رشيد - إدارة الموارد البشرية - مكتبة العبيكان - الرياض - 2001م - ص 684.

جدول رقم (2/1/2) يوضح مفهوم التعليم و التدريب و التنمية⁽¹⁾

التعليم	التدريب	التنمية
يقدم للطلبة في مختلف مراحل التعليم	يقدم للعاملين على مختلف المستويات	تقدم للرؤساء أو المديرين والعناصر الإدارية
طويل الأجل	قصير الأجل	التعرف على الأفكار والمفاهيم النظرية والفلسفية العمومية
يركز على تقديم المعلومات والمعرفة لمختلف الفنون.	يركز على تنمية المهارات وقدرات الأفراد لأداء العمل	التعرف على الابتكار والمفاهيم النظرية والفلسفية العمومية
تعلم المعارف المقررة على حسب سنوات الدراسة والتخصص.	الغرض مرتبط بالوظيفة الحالية والمستقبلية.	معرفة عامة

المصدر: حامد التاج الصافي إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي) الرياض

1996 ص 121

ثانياً: أهمية التدريب:

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

تزداد أهمية التدريب اثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث اصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، كما يستلزم مواكبة الأفراد لهذا التطور المتسارع، لأن التطور المتسارع يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام

(1) د. حامد الصافي التاج، إدارة الموارد البشرية، الرياض، 1996م، ص 121.

كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها، حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية، يرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الإعداد الذي يركز عادة على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة بما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة، ويتصف الإعداد، والتدريب قبل الخدمة بطول الفترة الزمنية، وتعدد المهارات المخطط لها، أما عندما يكون تركيز التدريب على تجديد أو تحديث أداء العاملين أثناء الخدمة فإنه يحدث غالباً خلال فترة قصيرة من الزمن تصل في حدها الأقصى إلى سنة.

وعلى الرغم من التطورات التي حدثت في أعداد الكوادر البشرية، وتدريبهم أثناء الخدمة في الدول المتقدمة إلا أنها في الدول النامية بشكل عام ما تزال تتبع الأساليب التقليدية في هذا المجال، لذلك لم تتمكن من الارتقاء بكفاءة الكوادر البشرية، وما يمكن ان يحقق ذلك من تطور كمي ونوعي في مخرجات أدائها⁽¹⁾.

للتدريب أهمية متزايدة أثناء الخدمة، ونظراً لدوره البارز في انجاح العملية الإدارية، فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة، باتت ملحة في تدريب الكوادر البشرية، وفي كل القطاعات، لأن ما حدث من تطور علمي، وتقني، في السنوات الأخيرة، قد أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب لعبت دوراً بارزاً وأساسياً في أساليب التدريب أثناء الخدمة، إذ أن الأساليب التقليدية في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الذي نعيش فيه ومواكبة التطورات العلمية، والتقنية التي تشهدها مجتمعات اليوم، وبناء على ما تقدم، فإن تصميم البرامج التدريبية تعتمد أساساً على الاحتياجات التدريبية، وصياغة الأهداف واختيار المحتوى الأفضل للتدريب حتى يسهم هذا الأخير في تطور البرامج التدريبية المعتمدة، وفي تنمية معارف، ومهارات، واتجاهات الكوادر البشرية في المنظمة⁽²⁾.

وقد أدى الإتجاه المتزايد نحو التخصص في إدارة الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال، إلى زيادة

(1) د. حسن احمد الطعاني - التدريب مفهومه وفعالياته - عمان - 2002م - ص 45.

(2) مصدر سبق ذكره - ص 17.

الحاجة إلى التدريب وإلى بروزه ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، بما يلبي احتياجات المؤسسات لتحقيق غاياتها، والتكيف مع المتغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات، وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم.

وحقيقة فإن التدريب الفاعل يعد استثماراً في الموارد البشرية ويعود بكثير من المنافع على المنظمة والموظف، في المدى القصير والطويل، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدي الموظف وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور، الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية، والتكنولوجية واتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء، والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم، ومن ثم تقليل التكاليف، واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدمي وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تهرب الموظفين، الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف، على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام.

وتتلخص أهمية التدريب في الآتي:

(1) زيادة الإنتاجية: فإن تنمية مهارات الأفراد من خلال برامج التدريب يؤدي إلى زيادة في حجم الإنتاج وجودته، ويمكن أن يكون البرنامج قائماً على أسس علمية رسمية موجهة.

(2) رفع الروح المعنوية: فإن حصول الفرد على القدر اللازم من المهارات التي تقابل طموحه تؤدي إلى ثقة الشخص بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار والأمن في الوظيفة.

(3) تسهيل مهمة الإشراف: العامل المتدرب المتمكن من عمله لا يحتاج إلى من يشرف عليه ويوجهه إلى كيفية أداء واجباته.

4) تخفيض حوادث العمل: كثير من حوادث العمل واصابات العمل التي يتعرض لها الأفراد في اثناء العمل، تحدث نتيجة لقلّة كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم في أداء وظائفهم ، وهذا يدعو إلى ضرورة التدريب، فالتدريب على كيفية أداء الوظيفة يجعل الفرد قادراً على حماية نفسه من أخطار الوظيفة⁽¹⁾.

5) يساعد التدريب على استقرار الإنتاج ويؤدي إلى تكوين قوة عمل راضية ومؤهلة لأداء الواجبات.

6) ينمي في العامل القدرة على تحديد نقاط الضعف والقوة في أدائه وبالتالي يتعود على العون الذاتي.

7) تقليل الأخطاء والمرفوضات والقدرة على تحسين الإنتاج والجودة والمنافسة وتخفيض حوادث العمل في الصناعات.

8) يؤدي لتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة والتعرف على وسائل الإتصال الحديثة⁽²⁾.

ثالثاً: مجالات التدريب:

يعمل التدريب في خمس مجالات أساسية هي⁽³⁾:

1/ المعرفة knowledge:

لمساعدة الدارسين على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات الأساسية التي تعينهم على أداء عملهم.

2/المهارات skills:

وتعرف المهارة بأنها كل تصرف أو عمل يقوم به المتدرب.

3/ الأساليب techniques:

(1) د. حامد التاج حامد الصافي- إدارة الموارد البشرية - الرياض - 1996م - ص 118-124.

(2) د. زكي يحي اسماعيل- إدارة الموارد البشرية - الخرطوم - 2009م - ص 647.

(3) رسالة د. اسماعيل خالد بشير المقبول، دكتوراة غير منشورة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التدريب، جامعة السودان، ص 23 - 25.

وهي عملية تطبيق للمعرفة والمهارة في الموقف المعنى أو طريقة التفكير والتصرف فيه .

4/الإتجاهات attitudes:

ويقصد بها الإتجاهات التي من الممكن تعديلها أو تغييرها لدى المتدربين.

5/الخبرة experience:

وهي نتائج الممارسه والتطبيق العملى للمعرفة والمهارات والأسلوب في عدة مواقف وعلى فترات زمنية طويلة.

ومما سبق ذكره فإن التدريب يعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية المعمول بها في مجال تنمية الموارد البشرية وتخصص له المنظمات الكثير من الأموال والإمكانات بوصفه استثماراً ناجحاً في البشر.

رابعاً: أهداف التدريب

إن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من الآتي:

1-التأقلم والتجارب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم للعمل .

2-تنمية الكفاءات وزيادة المهارات وتحسين الإتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع ولكي تتوفر تلك الإمكانيات لابد من الآتي⁽¹⁾:

أولاً تنمية المهارات skills Development:

ويعنى ذلك زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، الهدف منها تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة كافية، وأن الفرد يكون على علم تام بكل المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل، ولكنه لا يستطيع أن يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبيه على أداء العمل فعلاً، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المؤسسة

(1) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997م، ص 295.

لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة من هذا العمل.

ثانياً : تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية

إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي لأن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال الطاقات أحسن استغلال.

ويرى د. كامل برير أن الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوه الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة تتلخص في الآتي:

- 1- رفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية لدى الأفراد سوء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يتطلبها العمل وطبيعته.
- 2- تدريب الكوادر البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص المطلوب.

3- إعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

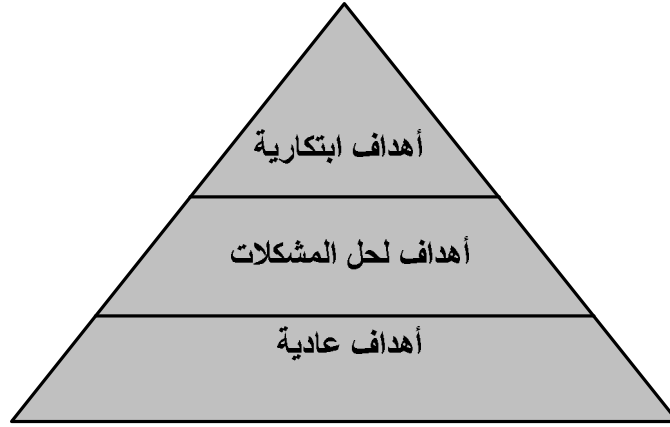
4- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

ولا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود للمنظمة بالفائدة حيث يتخذ سلوك الفرد مساراً يحقق الأهداف العامة، وحيث تضمن المنظمة سير سلوك الأفراد مع الإتجاهات العلمية السليمة المؤدية إلى إرتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد هو أن يؤدي التدريب إلى زيادة الفاعلية وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل تجربته المكتسبه من التدريب إلى الممارسة الفعلية⁽¹⁾.

أما بالنسبة للمنظمة فإن أهم أهداف التدريب تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على

(1) المرجع السابق، ص 161.

مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها، وكما هو معلوم فإنه أصبح يقيناً بأن كلف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده⁽¹⁾.
وقد صنف الدكتور محمد عبدالفتاح الأهداف التدريبية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية في شكل هرمي وفقاً لأهميتها كما هو مبين في الشكل أدناه.
شكل رقم (2/1/2) يوضح تصنيف الأهداف التدريبية⁽²⁾



1- أهداف تدريبية عادية متكررة Regular training objectives

وهي تلك الأهداف العادية أو الروتينية والتي تتخذ لمواجهة المواقف الروتينية المتكررة، ومن هذه الأهداف، التدريب التوجيهي والذي يهدف إلى تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الضرورية عن التنظيم والقوانين والأنظمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني أو إبداع كبير من قبل مصمم البرامج لأنه مرتبط بالواقع التنظيمي، وعادة يتم استناده إلى مؤشرات تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال مما يجعل أهميتها التدريبية تأتي في قاعدة الهرم وبذلك لا تمثل مجهوداً بل تحقق فائدة تساعد على البقاء واستمرار التنظيم بمواصفات الكفاءة المعتادة.

(1) خالد مطر الهيني، ص 203 - 204.

(2) د. محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان الأردن، ط2، 1983م، ص 11-12.

2- أهداف تدريبية لحل مشكلات:

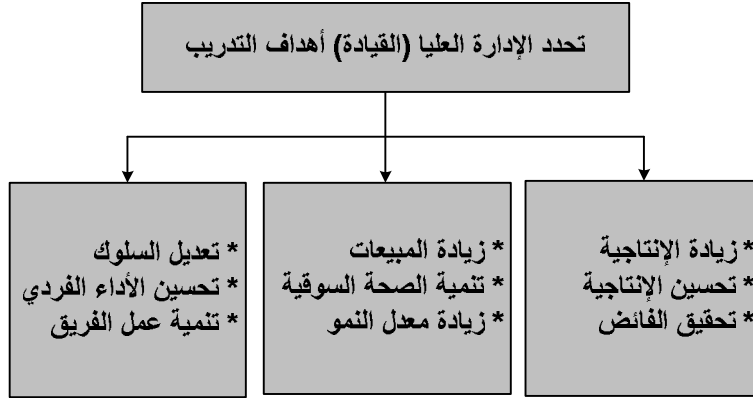
وتتمثل في محاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات التي تعوق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد القادرين على التعامل مع المشكلات والعمل على علاجها.

3- أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية):

يعد هذا النوع من الأهداف السامية، حيث يحتل أسمى مستويات المهام التدريبية التي لا تقف عند بقاء أو استمرارية التنظيم وحل المشكلات التي تواجه الأفراد، بل تتعداه إلى مستويات أعلى بحيث تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى أداء الأفراد إلى درجات لم يسبق لها الوصول إليها، وتحسين نوعيه الإنتاج وتقليل تكاليف التدريب.

والفرق بين الأهداف التدريبية لحل المشكلات والأهداف الإبتكارية هو أن الأهداف التدريبية لحل المشكلات تهدف الى حل المشاكل وإعادة التوازن للتنظيم والتغلب على مصادر انحراف الأداء فقط، بينما الأهداف الإبتكارية تهدف الى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية لذلك كانت الأهداف الإبتكارية في قمة الهرم⁽¹⁾.

شكل رقم (3/1/2) يوضح أهداف التدريب (2)



خامساً: مبادئ التدريب⁽¹⁾:

(1) د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997م ، ص 295.

(2) د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر ، القاهرة، 1997م، ص 295.

مبادئ التدريب هي عبارة عن قواعد عامه تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولاً واسعاً في المنظمات المختلفة ومن هذه المبادئ:

1/ الفروق الفرديه : Individual deterrence's

بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم وتعليمهم وخبراتهم وميولهم الشخصية ولذلك فلا بد من مراعاة ذلك عند تخطيط البرامج التدريبية.

2/ علاقة التدريب بتحليل الوظائف : Relation to analysis

يجب توجيه التدريب إلى الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أن يركزا الإنتباه على تلك المعرفه الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية.

3/ الدافعية : Motivation

إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم، ولابد من عناية خاصة، يجب أن تعطى لدفع حفز العاملين في جميع البرامج التدريبية، والرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل يعتبر حافزاً كافياً لبذل الجهد للدراسة والتعليم.

4/ المشاركة الفعالة : Active participation

إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزويد دافعتهم للتدريب على المناقشة وإبداء وجهات النظر في الموضوعات التي تعرض عليهم.

5/ اختيار المدربين : Selection Trainee

(1) د. مصطفى بخيت شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، فلسطين، ط1، ص 223-224.

بالرغم من أن التدريب يعتبر ضرورياً لجميع العاملين الجدد، إلا أن عدد من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، إن اختيار أفراد معينين للتدريب يمكن أن يعتبر دافعاً وحافزاً لهم للتدريب.

أساليب التدريب Training Methods:

(تصنيفها وعوامل اختيارها ونماذجها)

الأساليب التدريبية مدخل رئيسي من مدخلات نظام التدريب، وفي كثير من الأحيان يعتمد نجاح البرنامج التدريبي أو فشله على نوع وفاعلية الأساليب التدريبية المستخدمة فيه.

أولاً: تصنيف الأساليب التدريبية :

يستخدم المدربون في عملية التدريب أساليب متعددة، وبعض هذه الأساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير، وبعضها يحتاج إلى جهد كبير، ومن أساليب التدريب:

المحاضرة:

إن أسلوب المحاضرة أسلوب معروف لكل من درس في مقاعد الدراسة، والمحاضرة عبارة عن إتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين، ينشد من خلاله نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد، بصورة منظمة ومتراصة، والمحاضرة حديث يلقيه المدرب دون مشاركة تذكر من جانب المتدربين في شكل أسئلة أو نقاش.

وأحياناً يتضمن هذا الأسلوب وسائل إيضاحية كالسبورة والخرائط والرسوم البيانية، وما إلى ذلك من الوسائل الإيضاحية التي تساعد في نقل الأفكار والمفاهيم التي يحاول المحاضر توصيلها للمتدرب، ويعاب على أسلوب المحاضرة أنه يمثل أسلوباً للاتصال أحادي الإتجاه، الأمر الذي قد يتمخض عنه أن يسود العملية التعليمية نوع من السلبية، نتيجة لإنعدام التفاعل بين المحاضر والمتدربين، وكذلك يؤخذ على أسلوب المحاضرات عدم إمكانية تصميمها بشكل يناسب الفروق الفردية في القدرات والاهتمامات الشخصية للمتدربين، فضلاً لافتقارها للمرونة لأنها لا توفر

تغذية راجعة وتعزيزاً منتظماً للمتدربين، وفعاليتها تقتصر في الغالب على نقل المعلومات والأفكار، إلا أنه بالرغم من هذه المآخذ التي توجه لأسلوب المحاضرة، فإنه ما يزال يستخدم بشكل كبير، وعلى نطاق واسع في التدريب الإداري لأنه أسلوب مألوف لدى الكثيرين، ويمكن استخدامه بفعالية عندما يكون الموضوع مناسباً والمحاضر ماهراً، وهو أسلوب مناسب للأعداد الكبيرة من المتدربين ويستطيع المدرب أن يتحكم في الوقت⁽¹⁾.

التعليمات المبرمجة: Programmed instruction

وهي إحدى وسائل التعليم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منتظمة وهو من أقدم الوسائل التدريبية، إلا أن التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة والتعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي وسعت من استخدام هذا الأسلوب إلى حد بعيد وتقسّم التعليمات المبرمجة محتويات المادة التدريبية إلى أجزاء أو مراحل منظمة للغاية ومتعاقبة بصورة منطقية تتطلب استجابات متتابعة من قبل المتدرب فبعد تقديم جزء من المعلومات يقوم المتدرب بالإجابة عن السؤال، إما بالكتابة أو بالضغط على زر معين فإذا كان الجواب صحيحاً، يعلم المتدرب بذلك وتقدم إليه الخطوة التالية، أما إذا كانت الإجابة غير صحيحة فيتم تقديم معلومات إضافية للمتدرب للمتدرب ويطلب منه المحاولة مرة أخرى، وأسلوب التعليمات المبرمجة يحقق عدداً من المزايا، إذ تنفي هذه الطريقة الحاجة إلى وجود مدرب ولا سيما إذا كانت في شكل كتاب أو قرص مدمج ويمكن إرسالها عن طريق البريد وكذلك عملية استرجاعها ويمكن إضافة قدر من المتعة والتحدى في خطوات التعليمات المبرمجة وإمكانية تحديث البرنامج وتعديله بناءً على البيانات والخبرة المكتسبة من خلال الاستخدام⁽²⁾.

ومن عيوبها أنها مكلفة التطوير والتنفيذ وقد تكون وسيلة مقبولة لدى المتدربين.

(1) مرجع سابق تم ذكره - ص 696.

(2) مرجع سابق تم ذكره - ص 698 - 701.

تدريب الحساسية:

يطلق على هذا الأسلوب أحياناً تدريب المختبر أو مجموعة تي (T-group) أو مجموعات المواجهة وفيه يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لمدة من الزمن ويكون هدفه الأساسي تحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع المتدربين على الإنفتاح ومشاركة تجاربهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكاتهم مع بعضهم بعضاً وفي جلسات التدريب على الحساسية يجتمع المتدربون عادة في مجموعات صغيرة لعدد من الساعات في اليوم لعدة أسابيع وتتم الاجتماعات في مكان مريح بعيداً عن ضغوط العمل والحياة اليومية وقبل بدء الجلسات تلقى على المتدربين محاضرة عن عملية الحساسية وعناصر التعلم والنمو في الحالات الاجتماعية ويركز التدريب على الحساسية على السلوك الظاهر وليس على افتراضات عن الدوافع ولا يحتاج الأفراد إلى الرجوع إلى الماضي لتحليل أثر الأحداث الماضية في حياتهم، وفي هذا الأسلوب يتم مناقشة شيء ما، على أن يشارك كل شخص في المناقشة وفي العادة يبدأ الأشخاص بمناقشة أنفسهم مشيرين إلى مواطن القوة والضعف وتصبح المناقشات صريحة ومفتوحة وعاطفية للغاية وعدوانية أحياناً وتكون مشاعر الغضب أو العدوانية هذه موضع التركيز الرئيسي للمناقشة.

دراسة الحالة:

وتهدف دراسة الحالة إلى محاكاة الحياة العملية الواقعية، لهذا يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية وما يواجهه الإداريون عادة في الحياة التنظيمية اليومية سواء أكانت هذه المشكلة متعلقة بالنواحي السلوكية وتصرفات العاملين وعلاقاتهم ببعضهم البعض أو بتطبيق اللوائح والقوانين التي كثيراً ما يكشف الواقع العملي عن ثغرات فيها أو نواحي قصور تتطلب تعديلاً لنظام معين، ثم يطلب من كل متدرب على حده دراسة الحالة وتحليلها وتحديد المشكلة والعوامل التي أدت لحدوثها وتقديم توصيات لحلها في ضوء المعلومات الواردة في الحالة ويعتمد أسلوب

الحالة على المشاركة الجماعية لذا يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة لمناقشة الحالة، وبعد أن يقوم المتدرب بدراسة الحالة بمفرده، فيناقش الحالة مع أعضاء مجموعته، حتى تتوصل المجموعة إلى حل مشترك، ويساعد هذا الأسلوب على تطوير المهارات الإدارية الأساسية للمتدربين من خلال التعلم النشط وتطبيق المعرفة النظرية التي يمتلكونها على مشكلات واقعية وتنمية القدرة التحليلية والفهم والتفكير المنطقي والمنظم لديهم⁽¹⁾.

المباريات الإدارية:

يتضمن هذا الأسلوب محاكاة حالة معقدة تشبه الحالة الواقعية، وعلى غرار أسلوب دراسة الحالات، فإن هذه الطريقة تسعى بصورة رئيسية إلى تنمية المهارات الإدارية الأساسية في مجالات مثل: التخطيط - والتنظيم - واتخاذ القرارات، وتطورات المباريات الإدارية ركزت على تنمية المهارات السلوكية مثل القدرة على الإتصال بالآخرين بفعالية.

وقد نشأت فكرة المباريات الإدارية في الأصل من فكرة المناورات العسكرية التي تستخدمها الجيوش لتدريب جنودها وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية بتطوير أول مباراة إدارية بعد زيارة قام بها أعضائها للكلية البحرية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1956م.

وتتنوع المباريات الإدارية إلى حد كبير وتندرج من الحالات المبسطة إلى الحالات المفرطة التعقيد وقد ساعد استخدام برامج الحاسب الآلي في هذا المجال على التوسع في استخدام المباريات الإدارية لتكون وسيلة تدريبية فاعلة.

النقاش:

ويكون على شكل محاضرة يتخللها كثير من النقاش الذي يأخذ أشكالاً كثيرة مثل الأسئلة يسألها المدرب أو المتدربين، أو تتعلق بآراء الآخرين، كما أن النقاش قد يكون على شكل مؤتمر أو ندوة، أو لقاء أو حلقة أو مجموعة نقاش صغيرة، وهو أسلوب مناسب للمجموعات الصغيرة التي لا تزيد عن عشرين متدرباً، ومن عيوبه لا

(1) مرجع سابق تم ذكره - ص 714.

تتوافر الدوافع للنقاش لدى المشاركين ومن ثم يكون النقاش سطحياً.

العصف الذهني:

هو أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة صغيرة ويقوم على مبدئين أساسيين:

- إرجاء تقويم الأفكار المطروحة حتى نهاية الجلسة.

- جواز تناول أفكار الآخرين للبناء عليها أو تطويرها.

ومن مزايا العصف الذهني حماية الأفكار ورعايتها، والكم يولد الكيف وتنمية التفكير الإبداعي، ومن عيوبه الخوف من الفشل وشعور الإنسان بالتوافق مع الآخرين وعدم السيطرة على الأفكار أو التقويم للمبادرة والإبداع، ويحدد المدرب المهام ولكنه يترك للمتدرب الحرية لاتباع الطرق التي تحقق الهدف.

ومن مزاياه أنه أسلوب مناسب في المواقف التي تحتاج إلى إبداع وأسلوب مفيد لإعطاء المشاركين تغذية راجعة عن قدراتهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم.

ومن عيوبه أنه في حالة فشل المتدرب في تحقيق أهداف المشروع فقد يصاب بخيبة أمل وتهتز ثقته وتدفعه لمعاداة التدريب والقائمين عليه.

أسلوب البريد الوارد:

يعطى المتدربون في هذا الأسلوب سلسلة من الملفات والأوراق والخطابات التي يتطلبها عمل وظيفي معين، ويطلب من المتدربين اتخاذ إجراء على كل ورقة وتقديم النتائج وتقارن معاً، وهو أسلوب ملائم لإعطاء الموظفين صورة واضحة عن مشكلات حقيقية وحلولها ويساعد هذا الأسلوب على نقل المتدربين من الموقف التدريبى إلى عالم الواقع، ويساعد المدرب على تلقي تغذية راجعة عن أداء المتدربين وتقديمهم، ويفيد في تنمية اتجاهات المتدربين نحو العمل واتجاهاتهم تجاه الرؤساء، ويجب أن يحتوى البريد وملفات الأوراق والخطابات على أمور واقعية.

الورش التدريبية:

هو أسلوب يشبه أسلوب التمارين في الهدف، لكنه يتيح للمتدرب فرصة أكبر

للمبادرة والإبداع، ويحدد المدرب المهام ولكن يترك للمتدرب الحرية لاتباع الطرق التي تحقق الهدف.

ومن مزاياه أنه أسلوب مناسب في المواقف التي تحتاج إلى إبداع، وهو أسلوب مفيد لإعطاء المشاركين تغذية راجعة عن مقدراتهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم.

المرحلة الأخيرة من أساليب التدريب:

مرحلة اختيار المدربين:

يعتبر الاختيار الحصيف للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل اختيار المدربين:

1. مدربين من داخل المؤسسة.
2. مستشارين تدريب من خارج المؤسسة.
3. اساتذة جامعات.
4. هيئات متخصصة بالتدريب.
5. المدربين ورؤساء الأقسام.
6. الزملاء المتميزون في العمل.

مرحلة تكوين المدربين:

وترى ميرمان أن المدربين يمرون بأربع مراحل لتحقيق النضج:

1/ المدرب الصغير:

ويكون المدرب الصغير (الجديد) في البداية متوتراً وغير واثق في نفسه ويعتريه القلق والخوف وينصح بالالتزام بمواد الدورة من كتب ومواد تدريبية ووسائل الايضاح وأن لا يحاول الاجتهاد لأن ذلك يزيده ارتباكاً .

2/ المدرب المراهق:

يكون المدرب المراهق (سنة إلى ثلاث سنوات خبرة في التدريب) متحمساً للتدريب، ويقوم هذا المدرب بتهيئة مكان التدريب بشكل مبالغ فيه ويحب أن يبرز هو كبقرة التركيز وموضع الاهتمام، وبسبب حماسه فقد يتجاوز الوقت المحدد للدورة، وهو يفترض أن الجميع يتميزون بنفس القدر من الحماس وأنهم معجبون به وبأدائه.

3/ المدرب الناضج:

يقدر المدرب الناضج (أربع إلى تسع سنين خبرة في التدريب) الفترة الزمنية الكافية لكل مادة من برنامج التدريب، ويستعد جيداً ويصمم البرنامج التدريبي بشكل واقعي وتوزيع زمني مناسب، كما يتميز هذا المدرب بالثقة والهدوء والكفاءة.

4/ المدرب الخبير:

يواجه المدرب الخبير (عشر سنة فأكثر) تحديات تتمثل في كيفية تحقيق الإنسجام والتناغم والعمل المشترك بينه وبين المتدربين بشكل مستمر، ويؤمن بأن الغرض من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون (الحياة الواقعية) ويعمل هذا المدرب جنباً إلى جنب مع المتدربين لتكييف البرنامج التدريبي ليكون قابلاً للتطبيق في الحياة الوظيفية والشخصية لكل فرد، ويطور برنامجاً باستمرار ويضيف إليه الإبداع تلو الإبداع⁽¹⁾.

اختبار المتدربين:

يجب أن يتم اختيار الموظفين بعناية وحسب حوجة المتدرب للتدريب ويجب أن يتم الاختيار بواسطة رؤساء الموظفين في العمل وكذلك بواسطة المقابلة والاستبيان، يوزع للمتدربين لمعرفة الحاجة التدريبية.

تحديد مكان التدريب:

إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والإستماع بالشكل المطلوب وكذلك سبل الراحة من حيث التهوية

(1) د. طارق السويدان، التدريب والتدريب الإبداعي، الطبعة الثانية، الكويت، 2006م، ص 13.

ودرجة الحرارة المناسبة.

تحديد فترة برنامج التدريب:

يعد الإعتبار الزمني من الأمور المهمة لأن تدريب الموظفين لمهمة جديدة يحتاج إلى وقت، ومن الأجدى أن يتم التدريب بأقل وقت ممكن.

توفير مستلزمات التدريب:

يجب توفير جميع المستلزمات التي يحتاجها التدريب من مواد تساعد في إنجاح عملية التدريب وذلك بإعداد المطبوعات والمعدات والأجهزة (أجهزة صوت وصورة) وكل ما من شأنه أن يساعد في التدريب.

تنفيذ البرامج التدريبية:

يجب تنفيذ البرامج التدريبية التي تم وضعها من قبل وذلك للحصول على الفائدة المرجوة من التدريب، وعلى الإدارة العليا المتابعة والإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية والتأكد من أن المستهدفين من المتدربين قد شاركوا في البرنامج التدريبي ويجب تصميم كشف الحضور والانصراف خلال تنفيذ الفترة التدريبية.

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سوف يقوم، مثلاً المحاضرة في تعليم وتدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات وغير فعالة في تدريب المشرفين علي كيفية معالجة شكاوى وتظلمات الرؤساء، إن أساليب المناقشة والمؤتمرات وتقديم المشاريع والتطبيقات العملية يمكن استخدامها في الوقت المناسب.

وتختلف أساليب التدريب وفقاً لنوعية وطبيعة التدريب المطلوب وهناك أكثر

من أسلوب يتم تطبيقه في مجال التدريب ويمكن تناول هذه الأساليب فيما يلي:

(1) التدريب أثناء العمل، ممارسة المهنة بواسطة المشرف المباشر.

(2) التدريب الذي يتم من خلال الفترة التدريبية.

(3) التدريب الذي يتم من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة لاكتساب المهارات

والخبرات والتجارب المتعددة.

(4) التدريب من أجل الترقية والتقدم إلى أعلى.

- (5) التدريب عند النقل من موقع لآخر وفيه يتعرف الشخص إلى أشخاص جدد ووجود معلومات جديدة عن العمل.
- (6) التدريب من خلال المحاضرات والندوات والحصص التي يشارك فيها المتخصصون في موضوع معين يتم طرحه وتتم مناقشته من جانب المتدربين المشاركين في الندوة.
- (7) التدريب من خلال النشرات التعريفية والكتيبات والمجلات وهي تحتوي على الشئ المراد تدريبه واستخدامه.
- (8) التدريب من خلال دراسة الحالات، ويتناول هذا التدريب الموضوعات المراد التدريب عليها.
- (9) التدريب من خلال المشاركة في أعمال اللجان، وفيه يتناول مستوى الأداء والخبرات وتوجيه التوصيات التي طرحتها الإدارة لاتخاذ القرار المطلوب.
- (10) المباريات الإدارية، ويتم تقسيم المتدربين إلى فريقين⁽¹⁾.

(1) أ.د. زكي مكي اسماعيل، (إدارة الموارد البشرية)، الخرطوم، ط2، 2009م، ص 148-156.

المبحث الثاني

أنواع التدريب الإداري والفني والتدريب الموجه بالأداء

أولاً : التدريب في المراحل الأولى من الخدمة

هذا النوع يقصد منه التعريف بالخدمة وتقويمها ويقدم للأفراد الجدد من العاملين خلال الأسابيع الأولى من التحاقهم بالعمل ويشمل الأقسام التالية⁽¹⁾:

التوجه العام:

وهو التعريف الشامل بالخدمة أو العمل وقواعد التعيين به، والتنظيم الذي يخضع له الفرد، ومكان عمله على وجه التحديد في الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه بوجه خاص أو في المنظمة التي يعمل بها بوجه عام، ويشتمل على الإجابة الكاملة والصحيحة على الأسئلة التي يوجهها الفرد ويريد الاستفسار عنها، ويرغب في الحصول على إجاباتها واضحة ودقيقة وكاملة، وفي تلك الفترة يجب عدم إسناد أي عمل للفرد إلا بعد انتهاء المدة المحددة لحصوله على المعلومات الضرورية التي توضح له حقوقه وواجباته باعتباره أحد العاملين في المنظمة.

والتوجيه الصحيح جزء هام لعملية التدريب، لأنه يؤدي بالفرد إلى الانسجام والإرتباط والانتماء والإنتاج والإلفة في عمله ومع زملائه ورؤسائه في المنظمة ويؤثر ذلك في تقبله للنصائح والتوجيه، وهذا يزوده بمعلومات وبيانات شاملة عند العمل والوحدة والقسم الذي يعمل به وتتألف هذه البرامج التدريبية التوجيهية من ناحيتين:

توجيه عام يشمل البيانات والمعلومات التي يحتاجها الفرد الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المنظمة التي يعمل بها ويتم ذلك عن طريق إدارة شؤون العاملين وإدارة التدريب في الجهاز.

التوجيه الخاص بالعمل أو بالوظيفة التي يستعين بها الفرد الجديد وهذه يتولاها الرئيس المباشر للفرد الجديد.

وتتضمن هذه البرامج التدريبية التوجيهية للنقاط الآتية:

(1) د. محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، ط1، 1997م، ص 455.

- 1) رسالة المنظمة أو الهيئة وهي توضح الأهداف والأغراض المنشودة من المنظمة والصلة بينه وبين بقية الأجهزة والأفرع المختلفة.
 - 2) الشروط العامة للخدمة والعمل ونظامه ومواعيده والنواحي المالية والإجازات والترقي ومستوى أدائه للعمل.
 - 3) نظام التقديم بالشكاوي وأسماء من ترفع هذه الأشياء إليهم.
 - 4) الخدمات الخاصة، الرياضية والاجتماعية والترويحية إذا وجدت، والتسهيلات الخاصة بالأفراد وغير ذلك.
- وتكون مدة تلك التدريبات المقدمة للعاملين الجدد أسبوعين في الغالب مع التفريغ الكامل للمتدرب.

التدريب الفعال للعاملين الجدد:

مرحلة التدريب الفعلى للأفراد الجدد تاتى عقب انتهاء مرحلة التوجيه، وتهدف إلى اكتساب الفرد الجديد للمهارات الفنية اللازمة لأداء الأعمال باتقان ومهارة وبأقل جهد وتكاليف ممكنة وفي أسرع وقت ممكن، وإن تدريب العاملين الجدد يعتبر بمثابة تقديم الجدد إلى مجالات العمل بحيث يتعرف كل منهم على مكانه في المنظمة وعلى المعلومات التي توضح له دوره، كما يعرف الجدد من خلال التدريب، حقوقهم وواجباتهم وكل الإجابات على تساؤلاتهم فيها يتعلق بطبيعة العمل وظروفه⁽¹⁾.

وفي الأيام الأولى لأي فرد التحق بعمل ما أو وظيفة جديدة هي أصعب الأيام بالنسبة له وخاصة ممارسة العمل لأول مرة في حياته، فالأيام الأولى ترفع الفرد إلى مستقبل زاهر وقد تعوقه أكثر مما تفعله أي فترة أخرى في حياته ولذلك يجب على رؤسائه في المنظمة بتهيئته وتوجيهه للآتي:

أ/ منح الفرد الجديد شعوراً بالثقة في نفسه.

ب/ توجيهه إلى قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل بصفة عامة.

ج/ التأكد من أن لديه إماماً كاملاً بظروف العمل الجديد أو الوظيفة الجديدة.

د/ خلق روح الإعتزاز في نفس الفرد بالمنظمة.

(1) د. حسن احمد الطعاش، التدريب مفهومه وفعاليتة، عمان، ص 94.

التدريب التخصص الإبتدائي:

هذا النوع من التدريب يتضمن التعليمات الخاصة بأي وظيفة ما أو أي عمل معين ويسمى (التدريب الوظيفي) وسمى بالتدريب الإبتدائي بالتخصصي. وسمى بالتخصصي لأن المتدرب يزداد كفاءة وإنتاجية في أقل وقت ممكن، وسمى بالإبتدائي لأنه يعطي الفرد بمجرد التعيين في الوظيفة بالمنظمة وهو يتضمن التعليمات الخاصة بالوظيفة التي عين فيها الفرد الجديد، ويشتمل على المواجهات والمسؤوليات وخصائص العمل أو الوظيفة الجديدة بالنسبة للفرد.

التدريب الإنعاشي⁽¹⁾:

وهذا النوع يحقق إنعاش وتجديد معارف ومهارات وأفكار واتجاهات العاملين بتهيئة الفرص لهم للتعرف على النظم وأساليب العمل والإختراعات الحديثة من آلات ومعدات أو ابتكارات تعينهم في أداء عملهم الحالي بدرجة أرفع من الكفاءة والفعالية. الهدف الأساسي من التدريب الإنعاشي أو التجديدي هو بث الحياة في بيئة العمل وتجديد مقدرات العاملين وحثهم على مواكبة ما يجد من تطور في المعرفة والمهارة وأدوات العمل المتصلة بوظائفهم، لهذا فإن من أهم مزايا هذا التدريب الحث على مواكبة التطور وعدم الاكتفاء على التجارب الذاتية المحدودة. وكثيراً ما يستخدم هذا النوع من التدريب للتعريف بالنظم والأساليب الجديدة في العمل قبل تطبيقها تمكيناً للعاملين من التعرف على مزاياها حفزاً لهم على قبول التغيير المترتب على استخدام هذه النظم والأساليب الجديدة⁽²⁾.

التدريب التأهيلي:

ويهدف إلى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة أرفع من وظيفته الحالية، وهذا النوع من التدريب يسبق الترقى للأعلى، وفي بعض الحالات يعتبر حضوره والنجاح فيه حافز كفاءة قبل الترقية، وهذا التدريب يحقق التهيئة المطلوبة للمهام والاختصاصات الجديدة ويحد من التدرج التلقائي في الوظائف لاسيما في الحالات التي تستوجب

(1) أ. د. احمد ابراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، (مرجع سابق تم ذكره).

(2) مصدر سبق ذكره، ص 269.

مهارات جديدة لم تكن مطلوبة في الوظائف الأولى، ومن أهم الأمثلة في ذلك التخصص الفني والمهارات المتصلة به لا تعين في النهوض بالوظائف الإدارية والإشرافية التي تستوعب معارف ومهارات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنظيم والرقابة والمتابعة لهذا فان هنالك ضرورة قائمة لتأهيل الفنيين للقيام بالمهام الإدارية قبل ترقيتهم للوظائف الإشرافية⁽¹⁾.

إعادة التدريب: Retraining

يرمي هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات جديدة لأداء عمل يختلف عن عمله الأساس بقدر يسير أو كبير لإعادة ما يستخدم هذا النوع من التدريب لتمكين الأفراد من زيادة قدراتهم للقيام بأعمال مختلفة ولكنها متصلة ببعضها اتصالاً مهنيًا كالحال مثلاً في تعليم البعض من العاملين في المحاسبة كيفية ونظم البرمجة للاستفادة من الحاسب الآلي.

يستخدم هذا النوع من التدريب في بعض الأحيان لخلق التوازن في الاحتياجات الوظيفية داخل المنشأة حيث يعاد تدريب بعض العاملين بغرض الإيفاء باحتياجات عاجلة في بعض التخصصات التي تعاني لأسباب متعددة ومختلفة من ندرة في الكوادر المؤهلة.

التدريب الإشرافي:

التدريب الإشرافي يقصد به ذلك النوع الذي يعد للمشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال جماعة وإعدادهم كقادة يجيدون تجميع جهود الجماعة التي تعمل معهم لتقديم عمل جماعي منسق، ويهدف التدريب إلى تنمية قدرات المشرف على القيادة والتعامل مع الآخرين وإكسابه التجاوب معهم، وعلى تلقي وتوجيه التعليمات وتبسيط وتحسين العمل وأساليب أدائه بالشكل الذي يجعل المشرف قادراً على مزاولته بمهارة واثقان.

والتدريب الإشرافي يوجه لنوعين من المشرفين:

(1) أ.د. احمد ابراهيم ابوسن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، دار مطابع السودان للعملة، 2007م،

1/ الأفراد الذين يؤدون مع مجموعة من العمال أعمالاً خاصة ويقومون بأنفسهم بتنفيذ الواجبات بالإضافة إلى ممارسة الإشراف على أفراد المجموعة وتوزيع العمل بينهم وتنسيق جهودهم.

2/ الأفراد الذين يؤدون أي عمل بأنفسهم ولكنهم يقومون بتنفيذ واجبات المشرفين أو الملاحظين والإشراف على العمال في أكثر من مهنة في بعض الأحيان. ويهتم التدريب بالجوانب التالية في تدريب المشرفين:

- فنون وأسس العلاقات الإنسانية.
- اصول وقواعد وأسس اتصالات العمل.
- الأساليب الفنية لدراسة العمل واصله وقواعده وتنظيمه.
- أسس وقواعد السلامة والأمن الصناعي.
- اصول كتابة التقارير.
- اقتصاديات العمل.
- الأساليب الفنية لمراقبة الجودة والتكلفة.
- فن القيادة وإدارة الاجتماعات.
- اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- تطبيق القوانين لعمالية.
- نظام الأجور والسياسات المرتبطة بها والشكاوى والنزاعات.

تدريب الإدارة الوسطى:

تدريب الإدارة الوسطى يبدأ من مستوى التدريب الإشرافي وينتهي عند مستوى الإدارة العليا، وترجع أهمية التدريب إلى أنه يهدف إلى زيادة كفاءة العمل في الأجهزة والهيئات، لأنه يضطلع بإدارة عدد من الأقسام والإدارات المختلفة، وينسق بينها، كما أنه يحقق الإتصال بين الرؤساء والقادة بين المستويات الأدنى للجهاز، فضلاً عن أنه مصدر ترشيح الأفراد الصالحين لشغل المناصب الإدارية في الجهاز. ويستهدف هذا التدريب أداء ما يلي:

- تزويد العاملين بالمعلومات الإنسانية لحسن معاملة المرؤسين، والإرتفاع بمستوى أدائهم لأعمالهم وكذلك بالخبرات المختلفة في مجالات العمل ومجالات التدريب.
 - العمل على زيادة الخبرات المختلفة في المجالات التخصصية، والعمل على تطبيق التطورات العلمية والتكنولوجية، الحديثة لتحقيق رفع درجة الكفاءة في نواحي تخصصاتهم حتي يتمكنوا من إدارة الأفراد العاملين معهم إدارة مثلى، كما أنه يعمل على زيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية للأفراد العاملين، ليستطيعوا أداء الأعمال وإدارة الأفراد بكفاءة تحقق الزيادة في القدرات الإنتاجية وأداء الخدمات في الجهاز.
 - رسم السياسات العامة التي تستهدف تحقيق التنظيم والتنسيق الشامل في جميع الأعمال بين الإدارات والأقسام لتحقيق الواجبات والاختصاصات المتعلقة بالوظائف الإدارية الوسطى في المنظمة.
 - تنمية الخبرات والقدرات في مجال التخطيط وزيادة مجالات تفكير الأفراد العاملين وارتفاع مقدراتهم على مواجهة المشاكل والعمل على وضع الحلول المناسبة.
- التدريب على مستوى الإدارة العليا:**

- يشتمل هذا المستوى من التدريب على الوظائف الرئيسية التي تبدأ مسؤولياتها من وضع السياسات العامة للأجهزة والهيئات فضلاً عن رؤساء الإدارة والأقسام الكبرى، الأفراد ذوي المسؤوليات الكبيرة، ويحتاج هذا المستوى إلى خبرات كثيرة في أعمال التخطيط والتنسيق والتنظيم وهو التدريب الذي يؤهل الفرد لتولي المناصب القيادية العليا.
 - وهو التدريب الذي يؤهل الفرد لتولي المناصب القيادية، فضلاً عن أنه ينمي فيه الكفاءة التنظيمية والتخطيطية الماة التي تؤثر في عدد كبير من العاملين.
- يستهدف هذا النوع من التدريب أداء المهام التالية:
- 1/ الإمام بالطبيعة الإنسانية والنواحي السلوكية والنفسية في معاملة الأفراد العاملين لتوجيه جهودهم للعمل على زيادة طاقاتهم.
 - 2/ الإمام بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم الأعمال في المنظمة.
 - 3/ تنمية القدرات الكفيلة بالتخطيط السليم ورسم السياسات العامة الطويلة المدى.

4/ تنمية القدرات التدريبية التي تعمل على رفع مستويات الأفراد والاهتمام بتدريب العناصر البشرية في المنظمة.

5/ تنمية القدرات التنظيمية والإدارية التي تساعد القائد والرئيس على تنسيق جهود الوحدات والأقسام والإدارات التابعة له للارتقاء بمستوى العمل والأداء.

6/ توفير المعرفة وسعة الإفاق وتزويد الأفراد بخبرات مختلفة وخاصة الحديثة⁽¹⁾.

التدريب المهني:

يقصد بالتدريب المهني إعداد الفرد مهنيًا وتدريباً على مهنة معينة يقصد بها رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وإكسابه مهارات جديدة، والتدريب المهني هو نوع من التدريب يعنى بتنمية المهارات والخدمات الحرفية أو المهنية.

التدريب المهني السريع:

التدريب المهني العاجل أو السريع يهدف إلى مساعدة الأفراد الكبار على اكتساب المعلومات اللازمة لتولي أعمال أو مهن أو وظائف خلال فترة زمنية قصيرة محددة، وهو نوع من أنواع التدريب الحديث الذي يقتصر على الكبار، ونظام التدريب المهني السريع هو أول مرحلة من التدرج المهني للفرد العامل إذ أنه يلتحق به أي فرد تتوفر فيه شروط معينة كالقراءة والكتابة واجتياز الاختبارات النفسية والشخصية والطبية التي تعقد له وتلجأ إليه الدول النامية في مواجهة النقص في الأيدي الفنية العاملة حيث تكون الحاجة الماسة إلى أفراد فنيين لتنفيذ مشروعات التنمية.

وتتمثل الضرورة إلى هذا النوع من التدريب في الآتي:

- التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة.
- الحاجات النفسية.
- ضرورة الاحتفاظ بالعاملين الحاليين في مختلف القطاعات.
- تأهيل الأفراد لمواجهة التحديات.
- استيعاب أكبر عدد من العطالة في مختلف الوظائف وتخفيف حدة البطالة.

(1) د. محمد جمال برعي، (مرجع سبق ذكره)، ص ص 318-543.

ويستطيع الفني بعد فترة من التدريب المناسب أن يقوم بكثير من الأعمال التي يقوم بها العاملون وأصحاب التكنولوجيا المتقدمة والتدريب المهني يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال السمكرة واللحام والنجارة والأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد العاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.

أهداف التدريب المهني:

- 1/ تحسين اتجاهات الموظفين ورفع الروح المعنوية.
- 2/ إعداد القوة العاملة الماهرة وشبه الماهرة.
- 3/ تحويل الأفراد العاديين غير الفنيين إلى فنيين يجيدون مهن وحرف معينة تعينهم على الكسب.
- 4/ سد حاجة السوق من الأفراد والعمال في المهن المختلفة.
- 5/ تحقيق فرص العمالة لأكثر عدد من العاطلين.
- 6/ إتاحة الفرصة للذين لا يحملون مؤهلات علمية أو الذين أتموا المرحلة الأولى من التعليم، والفاقد التربوي.

التدريب الموجه بالأداء:

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، كما أنهما أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه بالأداء بتزويد العاملين بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.

يتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط بين التدريب لحاجات الأداء ومتطلبات العمل، وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويُقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي

يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالاته وتطلعاته، وفي ظل هذه الرؤية للتدريب تبرز المعادلة التالية⁽¹⁾:

المعادلة:

الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف (الأداء المرغوب أو المعياري للحاضر والمستقبل) - الأداء الحالي أو الفعلي = فجوة الأداء (الحاجة إلى التدريب والتنمية)

$$(PG(T\&DN)) = SP - CP$$

حيث:

تشير $P - G$ إلى Performance Gap

وتشير $T\&DN$ إلى Training Development Need

وتشير SP إلى Standard or Desired Performance

وتشير CP إلى Current or Actual Performance

أما مكونات الفجوة الأدائية PG فيرمز لها بـ M^3

$M^3 = \text{المعارف} + \text{مهارات} + \text{مسلك}$

إن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد هذه التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحتملة أو الكامنة للبرامج المتعلقة بالتدريب.

يقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها لكفاءة عالية وفاعلية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب، ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات⁽²⁾.

ثانياً: أساليب وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية للتدريب الموجه بالأداء

تتعدد أساليب وأدوات الاحتياجات التدريبية، وقد تصل إلى ما يقارب 60 أداة. ومن الأساليب الشائعة هي مسح الأحداث الحرجة ومسح الاتجاهات ومسح نتائج المنظمة والمناقشة الجماعية ومقابلة الموظفين والاستبيانات الموجهة للموظفين

(1) أسامة حمد جرادات، ود علقه محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، 2001م، ص15.

(2) مصدر سبق تم ذكره.

والمسح الخارجي وتقييم الأداء والاعتماد على الوثائق وسجلات الأداء وتقييم المنتج، وكلها وسائل وأدوات تخدم أغراض التحليل الإداري¹.

والملاحظ أن هذه الأساليب ما هي إلا طرق مختلفة يتم من خلالها تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب في مجالات مختلفة، ومما لا شك فيه أن لكل أسلوب من هذه الأساليب خصوصية معينة تجعله أكثر صلاحية وفائدة للاستخدام في مجال معين، فأسلوب الاستبانة قد يكشف في كثير من الأحيان عما يؤديه الموظفون وما يرغبون في اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات ليست بالضرورة تتناسب واحتياجات أداء الوظائف التي يشغلونها وإنما قد تعبر عن رغبة في معارف ومهارات قد تقيدهم في المستقبل.

ومن هنا يحاول منهج التدريب الموجه بالأداء التركيز على أن يكون التدريب منصبا وبدرجة كبيرة على تحسين المعارف والاتجاهات والقدرات التي يحتاجها الموظف فعليا لتطوير أدائه الوظيفي وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسئولية عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي، والتعرف على الفجوات أو الانحرافات ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلا، 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 والمتطلبات في الأداء.

إن الأمر يستدعي تحديد المشكلات وتحليلها بشكل يسهل على خبراء التدريب والمسؤولين في المراكز التدريبية تصميم برامج تدريبية تتناسب بأهوائها وموضوعاتها ومددها الزمنية، ونوعية المشاركين، وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية التي أسفرت عنها عملية تحليل الأداء الوظيفي.

كما يعتمد نجاح التدريب الموجه للأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من

(1) أسامة جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مصدر تم ذكره سابقاً.

أهداف وموضوعات وتحديد النوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على ما تفضى إليه عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقويمه، ويرتبط الأداء الوظيفي وتقويمه، ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل كبير بالأداء المؤسسي، فأداء الوظائف بمختلف تخصصاتها ومستوياتها بشكل الأداء المؤسسي في مجمله.

ويهدف التدريب الموجه إلى الآتي:

1/ تنمية المعارف: Knowledge Development

وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعلمات وأساليب وإجراءات العمل وعلاقات العمل.

2/ تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: Skills and Abilities Development

وتهتم بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية وسلاسة.

3/ تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية: Behavior and Attitude Development

نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة¹.

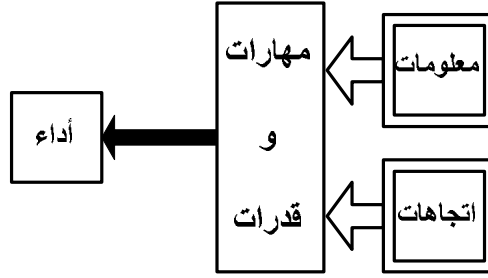
ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل، ويظهر ذلك من خلال حماسة نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتضافر هذه العوامل مجتمعة لتمكن من إنجاز العمل بكفاءة

(1) مصدر سابق تم ذكره، ص 19.

أفضل، ويمكن توضيح التضافر بين المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء بالشكل رقم (4/2/2) التالي:

شكل رقم (4/2/2)

يوضح المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء



المصدر: أسامة جرادات ود علقة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، 2001م.

إلا أن التدريب الموجه بالأداء يركز على هذه المعطيات من خلال ربط البرامج التدريبية بالأداء وتصميمها وفقاً لتقويمه، وبالتالي متابعة تأثير التدريب على تنمية مهارات المتدربين في أثناء العمل، فالتدريب الموجه بالأداء يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم حسب متطلبات العمل، ومن ثم يؤدي إلى ضمان أداء العمل بكفاءة وسلاسة ودقة واقتصادية أفضل، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً، إضافة إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، وإتقانهم متطلباته من مهارات الأداء، واهتمامهم به¹.

وتنعكس هذه المعطيات على رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يطلع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي مما يؤثر أيضاً على أساليب العمل.

ثالثاً: النموذج المتكامل للتدريب الموجه بالأداء:

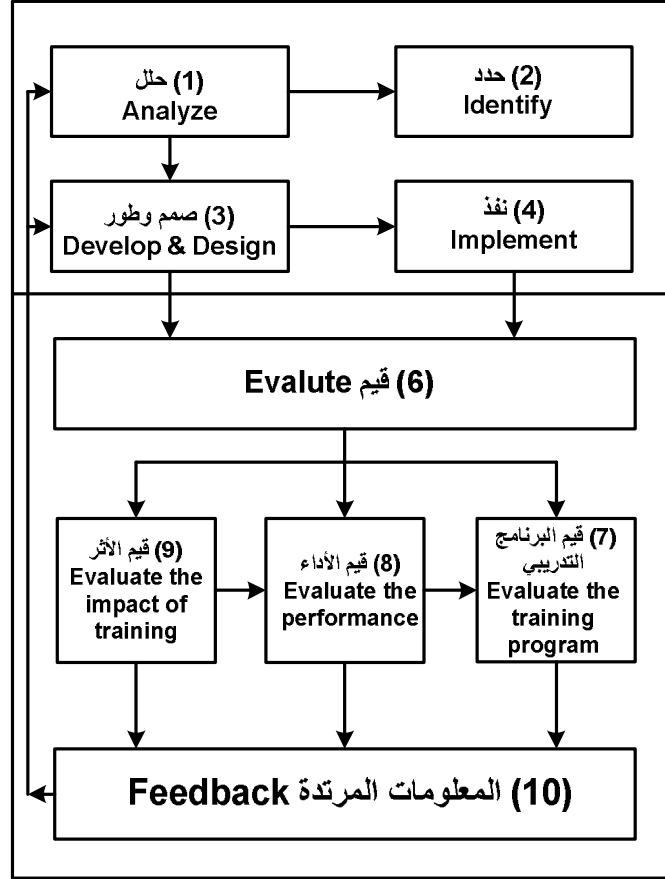
(1) مصدر سابق تم ذكره، ص 34.

يتميز التدريب الموجه بالأداء، كم أسلفنا بالتركيز على إنتاجية العاملين والمنظمة من خلال التأثير على مهارات العاملين واتجاهاتهم، وتزويدهم بقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء والتكيف مع المتطلبات المعاصرة، وبالتالي فإن التدريب الموجه بالأداء يتميز بالارتباط بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة مما يحتاج إلى جهد منظم ومنسق ومعرفة متكاملة من قبل إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب بخطط المنظمة، وأسس تقويم الأداء، وأساسيات تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها، ضمن خطة متكاملة، ووعي كامل بالمرحل والخطوات والإجراءات.

وقد تم تطوير نموذج للتدريب الموجه بالأداء يتناسب مع المنظمة ومتطلباتها، مع ملاحظة أن هذا النموذج يتضمن جميع التفاصيل والأمثلة التطبيقية المطلوبة، إلا أنه يحتاج لنجاحه إلى: بنية تنظيمية سليمة، وإدارة واعية، وتنسيق متكامل، وتكيف يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يتم التدريب على مهاراته عند التطبيق ليتناسب مع طبيعة الأعمال والوظائف التي سيتم التدريب على مهاراتها، ويتضمن النموذج المقترح للتدريب الموجه بالأداء مجموعة من المراحل الأساسية يبرزها الشكل (5/2/2):

شكل رقم (5/2/2)

يوضح نموذج تطوير برامج التدريب الموجه بالأداء: المراحل الأساسية



المصدر: أسامة جرادات ود عقلة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، 2001م.

رابعاً: المراحل الأساسية لنموذج التدريب الموجه بالأداء:

يتضمن نموذج التدريب الموجه بالأداء المراحل الرئيسية التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل Analysis

تتمثل مرحلة التحليل في عمليات الإعداد والتهيئة قبل التدريب لتوفير المعلومات والحقائق اللازمة لتوجيه وبناء البرامج التدريبية وربطها بالأداء، ويتناول التحليل الإداري نشاطات المنظمة وأهدافها وخططها والأداء الوظيفي للعاملين ليها، وتبدأ هذه المرحلة التي تستهدف استخلاص المؤشرات التي تؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في الإجابة عن التساؤلات التالية: من أين ننتقل؟ وماذا نحلل؟

ولماذا؟ وما الأساليب التي نستخدمها؟ والافتراض الأول الذي تنطلق منه عملية التحليل تستهدف تحديد:

1. المعارف والمهارات التي تحتاجها عمليات تنفيذ الخطط التطويرية للمؤسسة.
2. المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها العاملون في الوظائف المختلفة لإنجاز متطلبات واجباتهم الوظيفية بكفاءة واقتدار.
3. المعايير التي يجب الارتكاز عليها في تحديد الحاجات التدريبية الموجهة لتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، فإن الإعداد للبرامج التدريبية الموجهة بالأداء يتطلب تحليل Analysis الأهداف والنظم والنشاطات.

الخطط وعناصر الأداء المؤسسي والوظيفي لتحديد المتطلبات التدريبية، وعزل العناصر الأخرى التي تحتاج إلى اهتمام خارج نطاق النشاط التدريبي، كأن يكون أحد معوقات الأداء سببها الارتباط التنظيمي أو عدم توفر الأجهزة أو ما إلى ذلك، ولتسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتماشى مع هذا النموذج، لابد من تكاتف جهود إدارة الموارد البشرية وإدارة معاهد التدريب ومدربي البرامج لتعرف مخرجات هذه المرحلة لكونها تحدد معطيات البرنامج التدريبي وتأخذ بالاعتبار المستجدات.

والإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بتناول جملة من الأمور بالتحليل والدراسة لتحديد احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين، وفرز المتطلبات التدريبية عن المتطلبات الأخرى حيث أن رفع كفاءة الأداء تتطلب أحياناً تغيير في الارتباط التنظيمي أو تزويد الموظفين بأجهزة أحدث أو تطوير النظم أو الإجراءات وهي أمور لا تتدرج تحت المتطلبات التدريبية، ومن أهم العناصر التي يجب إخضاعها للتحليل ما يلي:

أ) البنية الداخلية للمؤسسة وتشمل: الإدارة العليا، التقنية المستخدمة، البنية التنظيمية، الخطط الاستراتيجية والقيم الأخلاقية.

ب) تحليل الأداء: ويتضمن تحليل أداء المؤسسة والنظم والوظيفة والفرد، ويتم تحليل وتقويم الأداء الوظيفي من خلال مقارنة الإمكانيات المتاحة مع الوضع المطلوب الوصول إليه.

وتقويم الأداء المؤسسي يتم من خلال تحليل نشاطات المنظمة، واحتياجات الأداء من حيث مدى توفير الخدمات كماً ونوعاً، ودرجة الرضا لدى الزبائن، ومدى استحداث خدمات جديدة، والكفاءة في إنجاز العمل، أم تقويم أداء العاملين فهو محور التدريب الموجه بالأداء وسيتم تناوله بالتفصيل لاحقاً .

ج) تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي) من حيث: توفير الهيكل المنبسط Flat- Structure، والاستفادة من الثقافة التنظيمية Organizational Culture، ومدى كفاءة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف، وترابط الوظائف وتكامل واجباتها، وبالتالي إنسياب المدخلات والمخرجات (المعاملات).

د) إدارة المؤسسة من حيث: إدارة الأهداف وإدارة الموارد ويشمل ذلك:

• تحديد الأهداف الفرعية لكل قسم بحيث تحقق طموحات المنظمة وحاجات المجتمع.

• مساهمة إدارات الأقسام في تحديث أهدافها.

• مدى تطوير الخدمات المتقدمة.

• توفير المعلومات لجميع الأقسام.

• القدرة على إعادة تحديد الأهداف وفقاً لمتطلبات حل المشكلات.

وهناك مجموعة من المهام يجب على الإدارة العناية بها لكي تتمكن أي مؤسسة مسؤولة من أداء وظيفتها، وتتركز هذه المهام في جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً، والتعامل مع التأثيرات الاجتماعية والقانونية العامة، إضافة إلى المسؤوليات الاجتماعية والأداء الاقتصادي، وتنظيم العمل.

إن تحفيز العامل لزيادة إنتاجيته مما يساعد على زيادة أهميته، هو أحد مهام التدريب ووظيفة ضرورية، ويعتبر مقياساً من مقاييس الأداء في أي مؤسسة، ومهمة

الإدارة تعزيز عملية التطوير بالتحفيز، الأمر الذي يتطلب إشباع مطالب عديدة، كون الإدارة جهاز الأداء المحرك⁽¹⁾.

المرحلة الثانية: التحديد Identification

وتركز هذه المرحلة على تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يتم خلالها ترجمة المؤشرات والمعطيات التي أفرزتها المرحلة الأولى إلى احتياجات تدريبية توجه تصميم برامج التدريب الموجه بالأداء، وتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. ويمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال: الخطط التوسعية للمنظمة، وتحليل الأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم، والمقومات التنظيمية، وأداء الموارد البشرية فيها، إضافة إلى مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد كما أسلفنا، أما أهم المواقف التي تستدعي التدريب فتتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- تغير في فلسفة المنظمة أو أهدافها العامة أو الفرعية.
- انخفاض مستوى كفاءة العاملين.
- تغير في نوعية السلعة المنتجة أو تغير في نوعية الخدمة المقدمة.
- التغيرات التقنية الحديثة في طرق ووسائل الإنتاج.
- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.
- الحاجة إلى شاغلين للوظائف الجديدة.

المرحلة الثالثة: التصميم Designing the Training Program

وتمثل هذه المرحلة عمليات وإجراءات التهيئة والإعداد للبرنامج التدريبي، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي وإعداد الحقيبة / الحقائق التدريبية، وخطة تقويم البرنامج، وترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف للبرنامج. ويتضمن البرنامج التدريبي المتكامل الجوانب التالية:

(1) مصدر سابق تم ذكره، ص 95.

(2) مصدر سابق تم ذكره، ص 93.

- عنوان البرنامج التدريبي .
- أهداف البرنامج وأهميته.
- موضوعات البرنامج أو مادته العلمية.
- أساليب التدريب، والحالات التطبيقية والأدوات والمعينات التدريبية.
- الفئة المستهدفة من التدريب.
- المدربين والمحاضرين.
- الجوانب الإدارية والمالية للبرنامج التدريبي.
- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- خطة وإجراءات تقييم البرنامج.

المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation

تتضمن مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب والمعينات التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة إضافة إلى البدء بتطبيق خطة التقييم.

المرحلة الخامسة: التقييم Evaluation

إن إحدى السمات الرئيسية للتدريب الموجه بالأداء أنه نظام متكامل، يربط التدريب بالأداء، ويقيم التدريب بناءً على نتائجه على الموظف وبيئة العمل والمنظمة، مما يتطلب توفير معايير الأداء الوظيفي ومقاييس لتقييم فعالية التدريب وآثاره على الأداء التنظيمي، ويتم تصميم خطة وإجراءات تقييم البرنامج مع تصميم البرنامج التدريبي كونها تتطلب أحياناً تنفيذ إجراءات قبل وأثناء وما بعد التدريب.

التدريب كغيره من نشاطات الإدارة يقتضي نجاحه الاعتماد على أسس وقواعد التخطيط والتنظيم العلمي والعملية، وتوفير المعلومات وتحليلها، وتقييم البرنامج والأداء التدريبي ومراجعتها، إلا أن التدريب الموجه بالأداء يحتاج إلى درجات عالية من التنسيق والتكامل لربط المراحل المختلفة بصورة فاعلة، كما يحتاج إلى خصوصية في اختيار المدربين الذين يتقنون مهارات العمل ومعارفه.

المبحث الثالث

مراحل العملية التدريبية

تشمل عملية التدريب المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: مراحل تحديد العملية التدريبية

يمثل تحديد حاجات التدريب والتنمية حجر الأساس الذي يقوم عليه رسم استراتيجية المنظمة للتدريب وتنمية مواردها البشرية، حيث أن الحاجات هي الأهداف التي تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها⁽¹⁾.

طبيعة احتياجات التدريب وكيفية تحديدها:

تعرف حاجات التدريب عموماً بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية وبين مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليه في المهارات أو المعارف، أو السلوك، من هذا المنظور فإن حاجات التدريب لها ثلاثة أبعاد زمنية⁽²⁾:

البعد الأول:

الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي: وتمثل الفجوة هنا الفرق بين مستوى الأداء الحالي بوصفه الراهن، وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء وفق المعايير المحددة الحالية، فمعيار تحديد التدريب في هذه الحالة يصبح لسد الفجوة (حجم الفجوة) بمستوى يتطابق مع المستوى المحدد للأداء المطلوب.

البعد الثاني:

الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين نرجو الوصول إليه مستقبلاً أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن من الجودة. وتمثل الفجوة في هذه الحالة الفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي

(1) د. سهير البناء، ورقة الموارد البشرية والمؤتمر القومي الأول لتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 2012م.

(2) د. سهير البناء، مصدر سابق تم ذكره.

الذي يراد الوصول إليه، ما يعني أن نوع الأداء المطلوب مستقبلاً كما وحتى الظروف التي سيؤدي فيها العمل يجب أن تكون محددة ومعروفة مسبقاً .

البعد الثالث:

الحاجة هنا تمثل جميع المهارات والمعارف والقدرات الجديدة التي يجب أن تتعلمها الموارد البشرية وتتقن تطبيقها استعداداً لتلبية حاجات العمل المستقبلية نتيجة للمتغيرات البيئية المتوقعة، تتحدد الفجوة هنا من خلال الإجابة عن الأسئلة: ما الجديد المتوقع وما المطلوب من المهارات والمعارف والسلوكيات حتى تستطيع مقابله؟

طبيعة مستويات حاجات التدريب:

1. مستوى الفرد الواحد (رئيس أو مرؤوس).
2. مستوى فئات العاملين.
3. مستوى وظائف المنظمة (الوحدات الإدارية، الإدارات والأقسام).
4. مستوى المنظمة ككل.

وعلى هذا نجد أن طبيعة الحاجات تختلف أيضاً باختلاف مصدر المشكلة، هي فردية أم جماعية، هي ناتجة عن خلل تنظيمي أو خلل بيئي في المنظمة ككل، وهذا يحتم تعدد وتنوع المؤشرات وتعدد أدوات الحوجة حتى تشمل كل الجوانب ويتحقق من استخدامها توفر المعلومات والاتجاهات اللازمة لدراسة المشكلة (أوجه القصور) بصورة منطقية وموضوعية وصولاً لجوهر المشكلة وليس لمظهرها.

مصادر حاجات التدريب:

توجد عادة مصادر عدة يمكن من خلالها معرفة ما إذا كان لدى المنظمة حاجات (فجوات في الأداء) للتدريب يستوجب دراستها، وهذه المصادر هي:

1. استراتيجية المنظمة.
2. تحليل النظم.
3. تحليل الأعمال.
4. تقسيم الأداء.

5. سجلات العمالة.
6. المسارات الوظيفية ونظام الترقيات.
7. استقصاء رأي العاملين.
8. إنتاجية المنظمة والفاعلية التنظيمية.
9. رضاء الزبائن.
10. رأي الوارد البشرية أصحاب الخبرة.

آلية تحديد حاجات التدريب:

تشتمل آلية تحديد الاحتياجات على المهام التالية:

1. تحديد مصادر حاجات التدريب.
2. جمع المعلومات عن حاجات التدريب من المصادر المحددة.
3. تحليل المعلومات من أجل معرفة ماهية حاجات التدريب وأسباب حدوثها وأهميتها، وتأثيرها في حالة تغطيتها أو عدم تغطيتها.

حصر حاجات التدريب وتشمل:

1. بيان نوع الحاجات.
2. بيان طبيعة الحاجات.
3. مجالات العمل التي تحتاجها.
4. الموارد البشرية التي تحتاجها.

وتتلخص أهمية تحديد الحاجات التدريبية بالمنهجية العلمية السلمية في أنها

توفر المعلومات المطلوبة والدقيقة حول:

- ماهية مجالات القصور أو المعوقات التي تعترض طريق تحسين الأداء سواء على مستوى المنظمة ككل أو إحدى إداراتها وأقسامها؟
- ما نوع المشكلات والمستوى الذي توجد به، وهل تقتصر المشكلة على فرد أم أفراد، أم وظيفة أم مهام بطبيعتها؟

- ما الأسباب أو مصدر المشكلة، هل بسبب افتقار الأفراد إلى المهارات اللازمة، أم بسبب افتقارهم للدافع الذاتي أم بسبب عوامل خارجة عن عنصري الرغبة والقدرة معاً؟

- ما درجة احتمال نجاح أو فشل البرنامج التدريبي في حالة عقده؟
- ما احتمالات حدوث تغييرات على المسرح التدريبي؟
- ما الإطار الزمني أو الفاصل الزمني بين وقت ظهور العائد من التدريب وبين توقيت الاحتياج لتنمية التدريب؟

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية :

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبرته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية⁽¹⁾.

ويعرف الاحتياج التدريبي أيضاً بأنه التعاون بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وللوصول لتحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب تحديد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج لتدريب العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

وتتلخص المفاهيم للاحتياجات التدريبية بالآتي:

1- أنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها، تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.

(1) د. كمال يونس، ورقة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية (المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية)، عمان، الأردن، 2006م، ص 1.

2- أنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية بسبب الترقيات أو التنقلات والتوسعات وعمليات التطوير، أو سبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً.

3- بوجه عام أنها أهداف التدريب تسعى المنظمة لتحقيقها فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هنالك احتياجات تدريبية، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمه وحاسمه لنجاح البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:

تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب الذي يكون عليه التدريب قبل بدء التدريب والمستوى الذي نأمل الوصول إليه عند نهاية التدريب إذ أن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما يجب تزويده بزخيرة وافية من المعلومات والاتجاهات ورفع الكفاءة المهنية.

ثانياً: خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

هنالك عدد من الخصائص أهمها⁽¹⁾:

- أ- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى .
 - ب- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها.
 - ج- صعوبة حصر الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي في ظل سرعة التغيرات في بيئة المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة مما يكون نهائياً، ولا بد أن تتسم بقدر من المرونة واستيعاب التعديلات المحتملة.
 - صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة الوصول إليها.
- ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:
- أهداف عادية وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق اساليب عمل جديدة وعقد البرامج التثقيفية.

(1) د. نادر احمد او شيحة، إدارة الموارد البشرية، عمان، ص 159-161.

- أهداف حل المشاكل وتعنى أساساً بايجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع المشاكل والعمل على حلها.

- أهداف ابتكارية - وهي أهداف من خلالها تسعى المنظمة إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة بحيث ترفع بمستوى الأداء في المنظمة وآفاق لم يسبق التوصل إليها.

ثالثاً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات الثانية الإسهام في تحديد الاحتياجات⁽¹⁾:

- 1- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- 2- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- 3- اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشئون التدريب الفنية والذي يقع على عاتقه مسئوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4- الخبير المختص أو المستشار وهو الشخص الذي ينمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستغلة متخصصة في الإدارة العليا وذلك محكم إشرافها على التدريب.
- 5- مراكز التدريب المتخصصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة والتي تملك من الخبرات الطولية.

ولابد من الإشارة هنا إلى ضرورة المتدرب وهو الطرف المباشر المعني بالتدريب لتحديد حاجته التدريبية وذلك على حسب إشارة جون مارشال وسارة كادويل، إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية يؤدي إلى احتياجهم لحضور الدورات التدريبية وإشراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يساهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض قيام الدورة التدريبية، وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لثلاثة مستويات⁽²⁾:

1- التحليل التنظيمي.

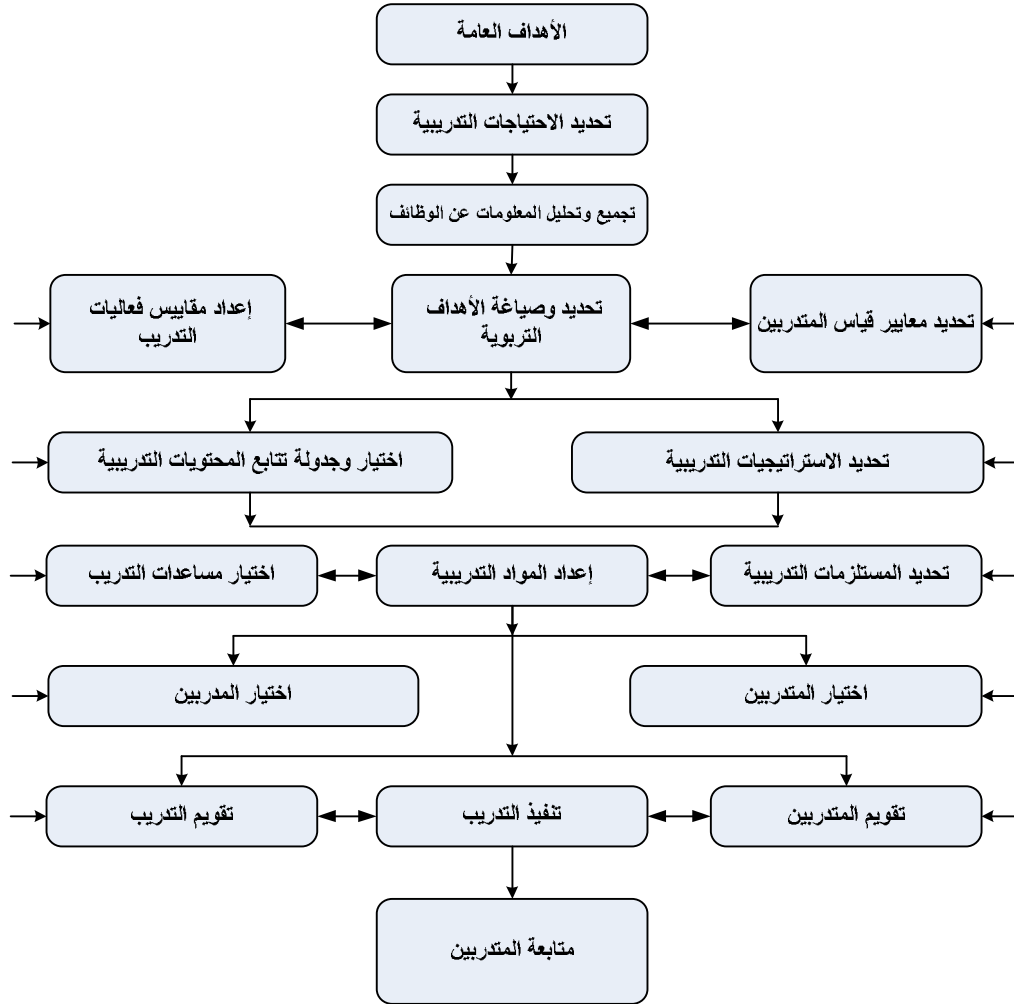
(1) د. يونس ناصر، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمستوى المعلمين أثناء الخدمة في البلاد العربية، طرابلس، ص 190-22.

(2) الورقة السابقة، ص 31.

2- تحليل الوحدة الوظيفية.

3- تحليل فردي.

شكل رقم (6/3/2) يوضح مراحل (مستويات) تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: تصميم الباحث نموذج رقم (4) تحديد الاحتياجات التدريبية

شرح نموذج (رقم 4) تحديد الاحتياجات التدريبية: أولاً:

وضع الأهداف العامة التي يراد تحقيقها من التدريب ويتم وضع الأهداف من قبل الخبراء المختصين.

ثانياً:

تحديد الاحتياجات التدريبية ويقصد بها الحوجة للتدريب.

ثالثاً:

جمع وتحليل الوظائف ويقصد بها دراسة الأوضاع والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة للتدريب لدى الموظفين شاغري الوظائف والوظائف التي يراد شغلها بواسطة موظفين جدد.

رابعاً:

تحديد المواد التدريبية التي يراد تنفيذها من خلال البرنامج التدريبي ومنها تحديد المستلزمات التدريبية واختبار الأشياء المساعدة في التدريب واختيار المتدربين الذين لديهم الحوجة للتدريب وكذلك تحديد المدربين الأكفاء الذين سوف يقومون بعملية التدريب.

خامساً:

تنفيذ التدريب وهو المرحلة الأخيرة في العملية ومن ثم عملية تقويم المتدربين ومتابعة المتدرب للحصول على تغذية راجعية لمعرفة تقويم التدريب ومدى نجاحه من فشله.

PLANNING OF TRAINING PROGRAMS المرحلة الثانية: تخطيط البرامج التدريبية

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف التي توضع من أجلها بعد التنفيذ وهي رضا العملاء والإلتزام بالجودة الشاملة ويتم التخطيط باتباع منهج متتابع حيث كل

مرحلة تبدأ باختلاف عن الأخرى وتتم عملية تخطيط البرامج التدريبية بمراحل عديدة يمكن توضيحها فيما يأتي:

1- تحديد أهداف البرنامج لتدريب:

والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإجرائها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم وعلى ضوءها يتم إعادة التدريب ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتوثيقاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرامج ومعايير تصميم وقياس فاعلية البرنامج ومن الضروري قبل أي وضع برامج تدريبية أن تكون هنالك رؤية واضحة بخصوص النتائج المطلوب تحقيقها حيث أنه إذا لم تعرف الوجهة التي تتجه إليها فكيف سوف تعرف أنك قد وصلت أو كيف تحدد الطريق الذي يوصلك إلى تلك الوجهة ولا بد من تحديد الأهداف أولاً بقدر المستطاع.

2- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها:

المهارات التي سيعمل البرامج التدريبي على اكسابها للمتدربين ويمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وقواعد الكتابة أو المهارات الأساسية ذات الطابع الفني اللازم لأداء عمل معين مثل حفظ الملفات والاتصالات والقيادة الإدارية أو إعداد السياسات واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية.

3- وضع المنهج التدريبي:

ويقصد بالمنهج التدريبية الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية ويجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية وأن يتسم بالواقعية ويجب أن تكون المعلومات حديثة وغير مكررة ويجب أن تاخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

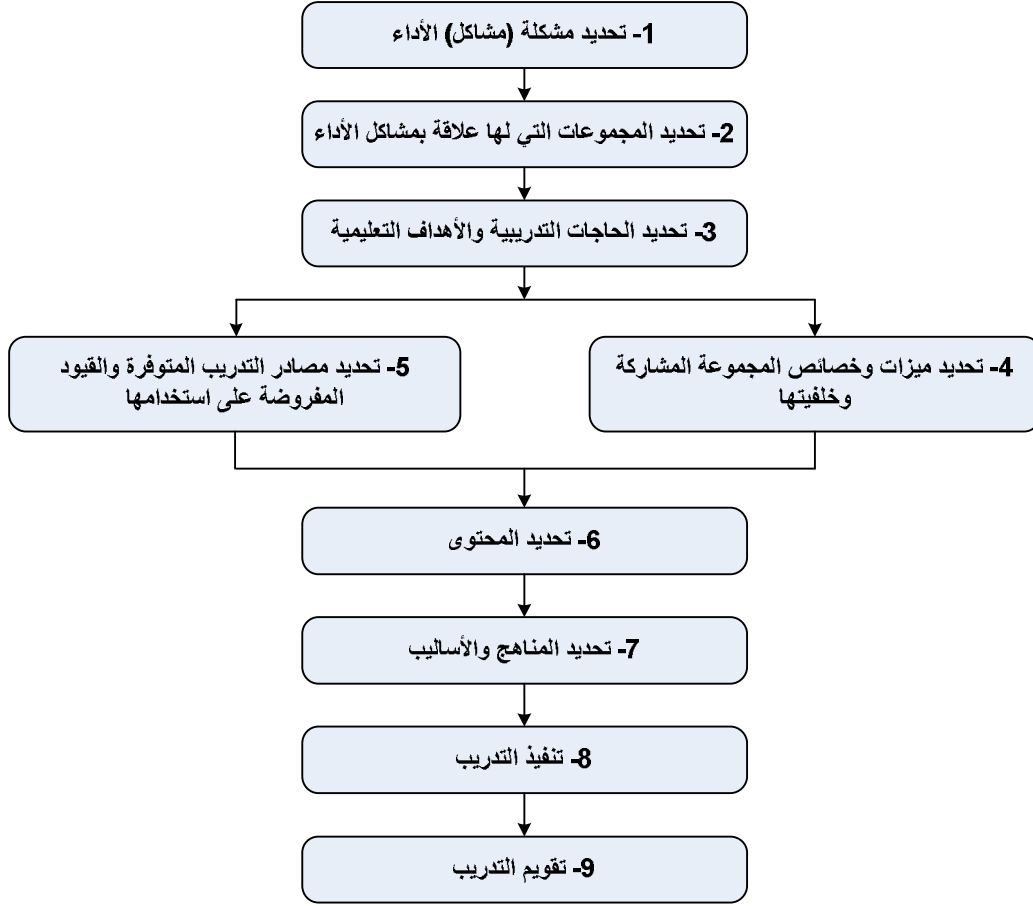
وكذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية في برنامج التدريب والقدرات العملية أو الفنية للمتدرب ويجب أن تكون ترجمة لاحتياجات المنظمة.

4- اختيار أسلوب التدريب:

هنالك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم، ملاحظة أن هذه الأساليب بدائل لبعضها البعض، بل أن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يفضي إلى أفضل النتائج ويمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفه عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل مثل:

- 1- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- 2- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب وتختلف طبيعة العمل أو الوظيفة من أسلوب إلى آخر.
- 3- المستوى الوظيفي فالأساليب التدريبية التي تلائم تدريب المشرفين أو المدربين في مستويات الإدارة الدنيا لا تلائم الإدارة العليا أو الوسطى.
- 4- المادة التدريبية مثلاً التدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات العامة وهكذا.
- 5- فترة التدريب حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية مقيدة المدة في حين تعتبر الحالات والمهارات الإدارية تحتاج إلى برامج طويلة المدة.
- 6- التكاليف وعدد المتدربين، وتختلف التكاليف وعدد المتدربين باختلاف أسلوب المادة التدريبية والمتدربين.

شكل رقم (7/3/2) يوضح المرحلة الأساسية لتصميم البرامج التدريبية



المصدر: تصميم الباحث

شرح المرحلة الأساسية لتصميم البرامج التدريبية نموذج رقم (5):

تحديد مشكلة الأداء الخاصة وهي من مهام السلطة العليا وذلك عن طريق الفئة المستهدفة من التدريب، والمجموعة التي تحتاج إلى تدريب ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، واستنباط الأهداف التعليمية من الحاجات التدريبية وفق أسس عملية سليمة، وعندما يتم ذلك فإنه من الضروري القيام بخطوات تحديد ميزات وخصائص المجموعة المشاركة وخلفيتها التاريخية وتحديد مصادر التدريب المتوفرة والقيود المفروضة على استخدامها، وكل هذه الخطوات تنتهي إلى تحديد دقيق

للأهداف التعليمية تكون في متناول المجموعة المستهدفة بكل سهولة، بالإضافة إلى صلتها المباشرة بحاجات التدريب والموارد المتوفرة له.

وبعد القيام بهذه الخطوات فإنه من الممكن اتخاذ قرارات تتعلق بالمحتوى المناسب للتدريب وعندما يتم تنفيذ كافة الخطوات فإنه من السهل تحديد طرق وأساليب مقترحة لعملية التدريب ثم تأتي عملية تنفيذ التدريب حسب البرامج المصممة للتدريب وأخيراً عملية تقييم التدريب.

المرحلة الأساسية لتصميم البرامج التدريبية:

تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، وأن توفر المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها للقوى العاملة.

ولابد من مراعاة توفير عدد من الخصائص في المدرب الناجح وضرورة أن يكون لديه القدرة على التعبير والإقناع والتنظيم وضرورة إلمامه وإطلاعه بمبادئ علم النفس والاجتماع، ليكون أكثر قدرة على التعامل مع السلوك والاتجاهات لدى المتدرب ومحاولة تغييرها وتعديلها بالشكل المناسب والمطلوب.

ولابد أن يتوفر في المدرب ما يلي:

- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة أو الاحتياج التدريبي وملماً به.
- أن يكون المدرب مستعداً للتضحية بجزء من وقته وجهده.
- توفير الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة للبرنامج.
- لابد من توفر الرغبة للمرشح في البرنامج والعمل الذي يسند إليه.

تحديد مكان التدريب:

لابد من تحديد مكان التدريب الذي يتم فيه التدريب ويجب أن يكون المكان مهياً ومنظماً من كل النواحي ويستوعب العدد المستهدف للمتدربين مثلاً أن يكون في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنشأة أو معهد تدريبي متخصص أو الفنادق وتكون

بها كل وسائل الراحة التي تساعد المتدربين على الاستيعاب ويجب أن يكون مكان التدريب مجهزاً بالكامل.

تحديد فترة البرامج التدريبية:

ويمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

1. المنهج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكتسابها.
2. الأساليب التدريبية المستخدمة.
3. الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين.

ويشكل عام يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفترة زمنية مناسبة وقد تنقسم برامج التدريب إلى فترة طويلة المدى وقصيرة المدى حسب الخطط التدريبية وتشمل الخطة طويلة المدى التدريب المستمر، وتخطط المنظمة للتدريب المتواصل في فترة طويلة، أما الخطة القصيرة المدى فتتمثل في تلك التي تتطلب لتحقيق أهداف محددة، ومعروفة في فترة قصيرة ومثل هذا النوع من التدريب الذي يهدف ترقية العمال.

توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

قبل تنفيذ البرنامج التدريبي لابد من توفير كافة الاحتياجات والإمكانيات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل مكان التدريب المناسب والإدارات والمعدات ووسائل السمع والبصر واعداد المطبوعات والمذكرات والكتب والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها، ولابد من تعيين مشرف للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ويعالج المشكلات التي تحدث أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي جانب مكان التدريب يجب توفير المقاعد والسبورة وشاشة العرض وضاعة كافية وهدوء.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية implementing training program

مرحلة تنفيذ البرامج هي مرحلة إخراج البرامج إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على المراحل التالية والمتصلة بتقييم البرامج التدريبية وتشمل:

1/ توقيت البرامج وتتضمن:

1. موعد بدء البرنامج وموعد إنتهائه.
2. توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
3. تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2/ المرافق والتسهيلات التدريبية:

1. إختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وحجم القاعة حسب الحاجة.
2. طريقة جلوس المتدربين.
3. تحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج مثلاً (سبورة عادية أم مضيئة عادية على حسب الطلب).

3/ تجهيز المطبوعات:

- أ) استلام المطبوعات من القائمين بأمرها.
- ب) إجراء توزيع المطبوعات على المتدربين.
- ج) الإتصال بالمدرسين قبل وقت مناسب وتذكيرهم بمواعيده، ودفع المخصصات التي يستحقونها مقابل التدريب الذي يقومون به.
- د) الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمتدربين مراعاتها وهي:

- الحرص على فهم أهداف التدريب والعمل على تحقيقها.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على حل مشكلاتهم.
- المحافظة على حسن أداء الوقت المخصص للتدريب والحرص على البدء والإنتهاء في الوقت المحدد للبرنامج.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على التغذية الراجعة المستمرة عن البرنامج.

- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل ختامي.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم البرامج التدريبية: Evaluation Training Program

ومرحلة تقييم البرامج التدريبية هي مرحلة مهمة ومن المراحل الأساسية لعملية التدريب وذلك بغية تحديد مدى تحقيق الأهداف والإلتزام بالخطط والبرامج والموازنات بالإضافة إلى التعرف على جوانب القوة والضعف بهدف تعزيز النواحي الايجابية والتغلب على المشكلات المعوقات، فعملية التدريب تحتاج إلى جهد كبير وبالتالي لابد من معرفة نتائج وثمار تلك الجهود.

ويعرف تقييم ومتابعة التدريب على أنه عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والجدول الزمني لإنجاز مراحلها والميزانية المقررة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة، وعرف التقييم بأنه عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها⁽¹⁾.

أولاً: أهداف التقييم

وتتلخص في الآتي⁽²⁾:

1. قياس مدى تحقيق الأهداف وهذا يعني التأكد من أن البرنامج التدريبي يسير حسب الأهداف والخطة الموضوعة له.
2. تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج التدريبي من حيث الإعداد والتخطيط والتنفيذ.
3. معرفة مدى قدرة تمكن المدربين من نقل المادة التدريبية للمتدربين.
4. التحقق من مدى إستفادة المتدربين من البرامج التدريبية.

(1) د. تامر محارمة ، ورقة بعنوان تقييم ومتابعة التدريب ، عمان الأردن ، 2006 ، ص ، 1.

(2) د. مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 1994م ، ص 38.

المبحث الرابع

عملية تقويم البرامج التدريبية

تمثل عملية تقويم البرامج التدريبية آخر مراحل نموذج العملية التدريبية، إلا أن تصميم خطة التقويم وتطبيقها مع مرحلتي تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وتمتد هذه المرحلة إلى ما بعد إنجاز فعاليات البرنامج التدريبي لقياس أثره على الأداء وإنتاجية المنظمة.

التدريب نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث تشكل المراحل والعمليات والخطوات والإجراءات عناصر مترابطة ومتداخلة، وكنظام متكامل يحتاج إلى معلومات راجعة Feedback، لا بد أن تتم عملية متابعة وتقويم لعناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة وفعالية النشاط التدريبي وبالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً، ومعالجة أوجه القصور والضعف التي ظهرت في أثناء التدريب، والتعرف على المردود أو الأثر الذي حصلت عليه المنظمة كمبرر للاستثمار في هذا النشاط⁽¹⁾.

لا بد من استخدام المعايير المناسبة في عملية التقييم والمعايير والمؤشرات وفقاً للأسس العلمية، والتي وردت في كتابات علماء الإدارة، بالإضافة إلى النماذج المستخدمة عالمياً التي تفيد في إيجاد معادلة عملية لتقييم التدريب.

أولاً : تقييم خطط التدريب - الأهم:

تقييم خطط التدريب يعني، بصفة عامة، أي محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعة) حول الأثر الذي تحدثه برامج التدريب وتحديد قيمة التدريب على ضوء تلك المعلومات وبالمعنى العام فإن التقييم يخدم عملية تحسين التنفيذ، ويسهم في تقرير أهمية التدريب، ويبرر الاستثمار فيه، وتستهدف عملية التقييم قياس مدى كفاءة وفعالية خطة التدريب، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها⁽²⁾.

(1) د. تامر محارمة، ورقة بعنوان تقييم ومتابعة التدريب، عمان، الأردن، 2006م، ص 10.

(2) د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1994م، ص 38.

وتنفيذ عملية التقييم بهذا المفهوم أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً .

تركز النظرة الحديثة للتدريب على ضرورة توافق التدريب مع حاجة المنظمة والعمل والمتدربين على حدٍ سواء، حتى تأتي نتائجه تحقيقاً لكفاءة الأداء الوظيفي وفعالية المنظمة، لهذا كان الاهتمام بقياس تأثيره على المتدرب، وعلى الأداء وعلى إنتاجية المنظمة.

تقييم التدريب مازال من القضايا محل بحث ودراسة العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بعائد التدريب أو المردود من وراء الأنشطة التدريبية التي يتم تنفيذها.

ثانياً: استخدامات وأهداف التقييم:

تهدف عملية متابعة وتقييم خطط التدريب وتنمية الموارد البشرية إلى الحصول على معلومات مرتدة حول فعالية التدريب من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ) هل حقق التدريب التغيير المطلوب في معلومات أو مهارات أو سلوك المتدرب واتجاهاته؟

ب) هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة، وهل يمكن الربط بين التغيرات التي أحدثها التدريب وبين تحقيق المنظمة لأهدافها؟

ج) هل يلبي برنامج التدريب المقدم احتياجات المتدربين وبيئة العمل؟

د) ما أوجه الضعف أو القصور في برنامج التدريب الحالي وكيف يمكن تجنبها؟

هـ) ما التدريب اللازم في المستقبل؟

و) ما هي اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة تكلفة البرامج التدريبية مع عائدها

وما هي الفوائد المباشرة التي تعود على المنظمة من التدريب؟

ز) هل ثمة قاعدة معلومات لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية؟

ح) ما مدى قدرة تمكن المدربين من نقل المادة التدريبية للمتدربين؟

ثالثاً: تصميم خطة التقييم⁽¹⁾:

تبدأ عملية تقييم البرامج التدريبية بإعداد خطة التقييم من مرحلة تصميم البرنامج اعتماداً على التحليل العلمي السليم لنوع المعارف والمهارات والسلوك الذي يتواءم واحتياجات تنفيذ خطط العمل (الحالية والمستقبلية)، ويتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

1. دراسة الاحتياجات التدريبية.
2. تحديد واختيار الأفراد الذي يحتاجون إلى التدريب وفقاً لما تبرزه الدراسة.
3. تطوير أهداف التدريب وتصميم البرنامج التدريبي.
4. تحديد أغراض التقييم (ماذا نستفيد من معلومات التقييم وكيف نستخدمها).
5. تحديد الأدوار، من سيقوم بالتقييم.
6. تصميم خطة التقييم وأدوات القياس وتحديد وقت جمع المعلومات.
7. تحديد استراتيجية التقييم وأسلوب التقييم وتصميم الأدوات من اختبارات واستبيانات وتمارين.
8. تطوير عناصر البرنامج.
9. تطوير تكاليف وعوائد البرنامج.
10. تنفيذ البرنامج وخطة التقييم.
11. تنفيذ خطة البرنامج في المرحلة المناسبة.
12. تحليل وتقديم المعلومات.
13. تعديل البرنامج وفقاً للمعلومات الراجعة.
14. حساب العائد.
15. إعداد التقرير النهائي وتعميم النتائج على إدارة التدريب والمدربين وإدارات الموارد البشرية والمتدربين.

(1) د. سهير البناء، المؤتمر القومي الأول لتنمية الموارد البشرية، السودان، 2012م، ورقة مشاركة.

رابعاً: مقومات تقييم التدريب:

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

- إن التحليل المنهجي لمشاكل الأداء بالمنظمة وتحليل عوامل التغيير يساعد كثيراً في ترشيد جهود التدريب ويوفر المعيار الذي على أساسه يمكن الإجابة عن الأسئلة عند وضع خطة التدريب، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:
- أين التدريب: تحديد مساهمة الوحدات أو المجالات الوظيفية والتنظيمية والتعليمية التي سوف تستفيد من التدريب.
 - من المتدربون: تحديد من سيتم تدريبهم وعددهم وكم هي الفترة اللازمة أو الأسابيع التي سيتم تدريبهم خلالها.
 - ماذا التدريب: تحديد المعلومات ومجالات الخبرة والمهارات والمعارف اللازم إكتسابها للمتدربين (الحالية والمستقبلية) حتى يتم تعميم التدريب على أسس واضحة يمكن قياس نتائجها.

أهداف التدريب التي تساعد في عملية التقويم:

الأهداف التي تساعد على عملية التقويم هي نوعان⁽¹⁾:

1/ عامة:

وهي تركز على الغايات الرئيسية التي يسعى التدريب لتحقيقها وهي التي توفر المعلومات لمتخذي القرار بالمنظمة من عائد التدريب، فعالية البرامج ومردودها بالنسبة للأفراد والمنظمة، وهذا النوع من الأهداف هو الذي يوفر المعيار لتقييم خطة التدريب، حيث أنه يوضح الأعداد التي يجب تدريبها ومجالات التدريب التي تحتاجها المنظمة، والمستوى المطلوب والوقت المحدد، إضافة إلى التكلفة المحددة⁽²⁾.

(1) الطعان حسن، قياس تقويم البرامج التدريبية، القاهرة 1998م، ص ص 41 - 43.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 41 - 43.

2/ أهداف التدريب الأدائية:

هذه الأهداف التي يتوقف عليها عبء التقييم التفصيلي للبرامج التدريبية وهي تختلف من برنامج لآخر وفقاً للحاجة التدريبية المعنية للمتدرب، في مجال العمل المعني بالمنظمة المعنية، وتختلف من برنامج لآخر، لذلك فإن صياغة هذه الأهداف يجب أن تحظى بأهمية خاصة لأنها تعتمد عليها صحة ودقة المعيار الذي يتم وفقه تقييم البرنامج.

خامساً: مسؤولية تقييم خطط التدريب:

إن تقييم خطط التدريب مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمدرسين، كل في إطار حاجته لمعلومات التقييم التي تخدم أهداف التحسين والتطوير التي يسعى إليها والأغراض التي سيستخدم فيها معلومات التقييم، فالمدرسون مسؤولون عن تقييم فعالية البرامج التدريبية وما نتج عنها من تعلم، بينما يختص مديرو الموارد البشرية بتقييم ما تعلمه المتدربون وكيف أثره ما تعلموه في تحسين أدائهم لأعمالهم وأداء المنظمة ككل، وإن كان مسؤولية تقييم هذه النتائج تقتضي بالضرورة المشاركة بين مسؤولي تنمية الموارد البشرية والمدرسين والمشرفين في مستويات الإدارة المختلفة، وفي كل الأحوال فإن مهمة المتابعة لعملية التدريب في كل جوانبها مسؤولية إدارة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

والتي عليها أيضاً مسؤولية توصيل معلومات المتابعة والتقييم إلى المسؤولين في مواقع اتخاذ القرار حتى تتم الاستفادة منها في تحسين تطوير خطط التدريب والتنمية، إن تحديد الواقع لمسؤولية كل طرف يضمن تنفيذ خطة التقييم بما يحقق الهدف منها.

سادساً: تصميم أدوات التقييم واختيار معايير تقييم فعالية التدريب:

1/ تعميم الأدوات:

تتضمن البرامج التدريبية مخرجات متنوعة، وتهدف في غالبها إلى تعليم مهارات ومعارف واتجاهات ليتقنها المتدربون ويمارسونها عند انتهاء التدريب وعملية جمع المعلومات لتقويم التدريب على المستويات المختلفة تتفاوت في مدى سهولتها،

حيث أن سلسلة التأثير تحدث في أثناء تعلم المشاركين المعارف والمهارات، وتعهده إلى بعض مراكز التدريب في بعض الحالات التقييم قبل تنفيذ البرنامج عن طريق الاختبارات لمقارنة نتائجها مع التقييم اللاحق للبرنامج، بينما في حالات أخرى تطبق خطة تقييم متعددة المقاييس⁽¹⁾.

2/ اختيار معايير تقييم فعالية التدريب:

صنفت المعايير التي يتم على أساسها تقييم فعالية التدريب ونجاحه إلى

نوعين:

أ) معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب.

ب) معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب.

إن المتمتعن في حقل القياس والتقييم يلاحظ أن بعض البرامج التدريبية يسهل قياس مخرجاتها وملاحظتها، وهذه تمثل المخرجات الإنتاجية التي يمكن حصر الوحدات المنتجة فيها، أما المخرجات السلوكية المرتبطة بكفاءة الإدارة فإنها ليست واضحة أو قابلة للقياس، فعلى سبيل المثال نجد أن إظهار مدى كفاءة المشرف كمفاوض أو وسيط نتيجة البرنامج التدريبي يمثل أمراً يصعب تقييمه، فنظراً لتركيزه على عوامل وأدوات تقييم التدريب يجب أن تفصل لتتناسب احتياجات كل موقف، هذا بالإضافة إلى أن كل الأساليب تعتمد على الملاحظة والاستقصاء (باستثناء بعض الأساليب المتعلقة بتقييم نتائج التدريب) وهذا ما يستدعي استخدام الأسلوبين معاً⁽²⁾.

المقاييس المرنة وغير المرنة المستخدمة في تقييم التدريب⁽³⁾:

1/ المقاييس غير المرنة (H.D) Hard Data:

هي المقاييس الأساسية للتحسين في الأداء، وهي البيانات المرغوب الحصول عليها بصورة أكبر، حيث أن معايير القياس النهائية لقياس فعالية الإدارة تقع على عناصر هذا النوع من البيانات وتشمل: الوقت، النتائج، النوعية، الكلفة، وعائد الاستثمار، وتتميز البيانات غير المرنة بأنها، أسهل قياساً وتحويلاً إلى أرقام، وأسهل

(1) د. الطعان، مصدر سابق تم ذكره، ص 122.

(2) د. سلمى البناء، المؤتمر القومي للموارد البشرية، 2012م، ورقة عمل.

(3) د. حسن الطعان، مصدر سابق تم ذكره، ص ص 198 - 200.

نسبياً أن تحول إلى قيم مالية، وأنها تستند إلى الأهداف والمقاييس العامة لأداء المؤسسة وبالتالي فهي ذات مصداقية لدى الإدارة، وتصنف البيانات غير المرنة في أربع مجموعات هي:

1-زيادة المخرجات Increase output

2-تحسين النوعية Quality improvement

3-تقليل الوقت Time saving

4-خفض التكلفة Cost saving

2/ المقاييس المرنة (S.D) Soft Data:

المقاييس المرنة تشمل مقاييس مثل: أساليب العمل، مهارات فرق العمل الإداري، التحفيز والمناخ، والثقافة التنظيمية، فهي مقاييس يصعب قياسها ويصعب تحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات، وهي في نظر البعض أقل مصداقية، وعادة ما تكون سلوكية التوجه، وفي كل الأحوال يقر معظم الكتاب على أن التدريب استثمار عائدته بعيد الأثر وليس من الضروري أن تظهر نتائجه بعد البرنامج مباشرة وإنما يأخذ ذلك زماناً .

ويرى بعض الكتاب بأن معلومات التقييم يمكن أن تكون كمية عددية وكذلك نوعية وصفية، والنوعان لا غنى عنهما بل يتكاملان مع بعضهما البعض، والمعلومات الكمية نفسها، لا يجب أن تؤخذ على ظاهرها، بل لابد من تفسيرها في ضوء المعلومات النوعية، وهذا ما يؤكد مشروعية النوعين.

ثامناً: العوامل الضابطة لاختيار معايير التقييم⁽¹⁾:

عند اختيار معايير التقييم يراعى الآتي:

- مدى الترابط بين معايير التقييم وأهداف التدريب.
- درجة الإتفاق حول القياس إذا استخدمت نقاط مختلفة.
- درجة موضوعية وعملية المعايير.
- مدى قبول المعايير من قبل الإدارة العليا في التنظيم.

(1) د. حسن الطعان، مصدر سابق تم ذكره، ص 96.

أهمية عملية التقويم:

تحدد أهمية تقويم العمليات التدريبية بالنقاط التالية:

1. مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً .
2. مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها .
3. الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة .
4. الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب .
5. تحديد الجوانب الايجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرامج .
6. تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً .

أهداف عملية التقويم:

حددت ثلاثة أهداف رئيسية لعملية التقويم هي:

1. التأكد من نوعية الإنتاج .
 2. التأكد من أن هذه النوعية تم الحصول عليها بأقل تكلفة .
 3. مساعدة القادة الإداريين في اتخاذ القرارات اللازمة للتطوير .
- كما تحددت أهداف يمكن من خلالها أن تخدم عملية التقويم وتطوير التدريب وهذه الأهداف هي:

1. تزويد متخذ القرارات بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في إتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الاستمرار فيه .
2. مساعدة متخصصي التدريب في تحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة .
3. تحديد نقاط القوة ومواطن الخلل في البرنامج التدريبي .
4. مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التدريبية التغيرات المرغوبة في سلوك المتدربين .

وحددت أهداف تقويم التدريب فيما يلي:

1. التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها .

2. التعرف على مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.
 3. بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم وتعزيز نقاط القوة.
 4. التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة مشاركة منتسبيها في البرامج التدريبية.
 5. التعرف على مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي إكتسبوها في أعمالهم.
 6. تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل.
- مما تقدم يبدو واضحاً أن هناك اتفاق بين معظم الباحثين والمتخصصين على أهمية التقييم في تحسين البرامج التدريبية، ومساعدة المعنيين في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير البرامج التدريبية، وزيادة فاعليتها، ومن وجهة نظر هؤلاء، فإن التقييم ليس عملية تحدث بعد انتهاء التدريب، بل هي عملية تواكب عملية التدريب، وهي مهمة في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية.
- إن عملية التقييم تنقسم إلى قسمين، القسم الأول عمليات التشخيص وثانيتها عمليات البحث عن العلاج، وبالتالي فإن عمليات التشخيص الجيدة تتطلب توافر البيانات الكلية الصادقة، والهادفة، ويستخدم من أجل ذلك وسائل وأساليب علمية لجمع البيانات، ويطلق على هذه الأدوات أدوات القياس، ويشترط في أدوات القياس التي تستخدم في عمليات التقييم ما يلي:
1. ملاءمتها لقياس المجالات ذات العلاقة.
 2. موضوعيتها.
 3. تنوعها.
 4. إتسامها بالخصائص السيكومترية (الثبات، الصدق، الموضوعية، التميز).

5. سهولة استخدامها وكذلك استخراج نتائجها والإستفادة من هذه النتائج وتوظيفها في الوجهة الصحيحة لها.

6. مناسبتها لمستوى المتدربين.

الطرق المستخدمة في تقييم عمليات التدريب:

تتعدد وتنوع الطرائق المستخدمة في تقييم عمليات التدريب، وسنأتي هنا على

ذكر أهمها:

أولاً: الاستبانة Questionnaire

هي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الفقرات، والتي تحتاج إلى الإجابة عنها، ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخططو البرامج والمنسقون، وكذلك المدربون، وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية، ولكي تحقق الغاية المرجوة منها لابد من مراعاة النقاط التالية:

1. أن تكون الفقرات محددة وقابلة للقياس.
 2. أن تكون الإجابة المطلوبة على هيئة إشارات أو علامات وذلك لسهولة حصرها، وتبويبها وتوفير الوقت على المستجيب.
 3. موضوعية بحيث تلبى الغرض منها.
 4. معتدلة من حيث الزمن الذي تستغرقه في تعبئتها.
- وتتميز الاستبانة بعدة مزايا منها:
- سهولة وصولها لعدد كبير من الأفراد في أقصر وقت.
 - قليلة التكاليف.
 - تقدم بيانات تمتاز بالشمول والوضوح.
- كما أنها لا تخلو من السلبيات منها:
- تحتاج إلى متخصص في البحث والتقييم من أجل إعدادها.
 - فاعليتها محددة في الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة.
 - لا تعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة.

ثانياً: الاختبارات Tests

تعد الاختبارات لغائيتين أساسيتين الأولى: بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والثانية: بهدف تقويم العملية التدريبية، ويستفاد منها كأداة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداة مما يساعد في التخطيط الجيد والمنتظم للعمليات التدريبية مستقبلاً .

وتنقسم إلى قسمين: شفوية وتحريية، ومن مزايا الاختبارات ما يلي:

1. أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل .
2. كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات والتي منها:
3. عدم توافر الاختبارات المناسبة للمواقف المعينة في بعض الأحيان .
4. الاختبارات المقننة لا تصلح في ظروف معينة قد لا تصلح في مواقف أخرى .
5. أنها تعطي مؤشرات عامة مما يؤدي إلى عدم إعتبارها نهائية في تقويم أداء الفرد .

ثالثاً: المقابلة Interview

مواجهة شخصية تتم بين مسئول التدريب وبين المتدربين، وذلك من أجل التعرف على مدى إكتسابهم للمعارف، والمهارات والإتجاهات التي اكتسبها أثناء التدريب، وتتطلب المقابلة من القائمين عليها مراعاة ما يلي عند إجراء المقابلة:

(أ) أن تكون الأسئلة التي تطرح في المقابلة مصاغة بشكل جيد وتلبي الهدف من المقابلة.

(ب) الإستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم أو التدخل اثناء طرح أفكارهم .

(ج) عدم إصدار أحكام فورية .

(د) تفادي الإستنتاج من الإجابات المطروحة .

وتمتاز المقابلة بالمزايا التالية:

(أ) تتيح الوقت الكافي للمتدربين لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات .

(ب) تمنح المتدربين الحرية لظهار شعورهم بالمشكلات واسبابها وطرق حلها .

كما أن المقابلة لا تخلو من بعض السلبيات والتي منها:

(أ) تحتاج وقتاً طويلاً .

ب) لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من المتدربين.

ج) قد يتعرض المتدربون لنوع من الإحراج.

د) قد تفرز نتائج يصعب تطبيقها أو تحديدها.

رابعاً: تحليل المشكلات Problems-Analysis

تلعب طريقة تحليل مشكلات التدريب، ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة دوراً كبيراً في نجاح عمليات التدريب، وعلاج مشكلاته بكفاءة ولضمان هذه الكفاءة لابد من مراعاة النقاط الآتية:

- متابعة جميع خطوات العمل الذي حصلت فيه المشكلة وتحديد هذه الخطوات وحصرها.
- مشاركة الأفراد المعنيين بالمشكلة ودراسة آرائهم في أسبابها وما هي اقتراحاتهم من أجل علاجها.

ومن مزايا تحليل المشكلات الآتي:

- تقوي وتوطد العلاقة ولغة الحوار والتفاهم بين المدربين والمتدربين.
- تشبه المقابلة في نتائجها ولكنها تزيد عليها بالربط بين وجهات النظر المختلفة.
- تعد وسيلة ممتازة لتدريب الجماعات والتعرف على احتياجاتهم وآرائهم وتقويمها لعملية التدريب نفسها.

كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات منها:

- تستغرق وقتاً طويلاً.
- تكاليفها كبيرة.
- قد تتراكم المشكلات وتصبح كبيرة ويصعب حلها.

خامساً: الإطلاع على السجلات والتقارير وتقويمها

الدراسة المتأنية للتقارير والسجلات لبيان النقاط السلبية والتي يمكن علاجها بالتدريب، ويفضل عدم استخدام هذه الوسيلة لوحدها وإنما مع وسيلة أخرى. ومن مزايا هذه الطريقة:

- تمتاز بالوضوح في بيان مشكلات الأداء.

- تقدم اقتراحات لعلاج نقاط الضعف.
ومن مساوئها:

- بعضها يتميز بعدم الموضوعية.
- لا يمكن استخدامها كوسيلة وحيدة.

سادساً: تقييم الأداء Performance Evaluation

يكشف تقييم الأداء المهمات التي لم يستطع المتدرب إنجازها ويبين الأسباب التي أدت إلى عدم الإنجاز ويتقرر بعد ذلك إذا كان المتدربون بحاجة إلى مزيد من التدريب.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- يبين معلومات معينة ودقيقة عن واجبات الوظائف والأداء والإرتباط الوثيق فيما بينها.

كما لا يخلو من بعض السلبيات التي منها:

- تحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه.
- يصعب تنفيذه لأنه يحتاج إلى أشخاص لهم مهارات في تحليل الوظائف.
- يصعب على المتدرب تقبل مناقشة النقاط السلبية لديه.

مجالات التقييم في التدريب:

تشمل عمليات التقييم المجالات الآتية:

1. تقييم البرنامج التدريبي.

2. تقييم المتدربين.

3. تقييم المدربين.

وسنقدم عرضاً مختصراً لكل مجال من المجالات السابقة.

1/ تقويم البرنامج التدريبي:

تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي للتأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتتم هذه العملية بالمراحل الآتية:

أ) تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:

تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف، أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملاءمة الأساليب والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف، ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد.

ب) تقويم البرنامج أثناء التنفيذ:

تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.

ج) تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:

تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات، والإتجاهات، مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي، ومدى فاعليته.

2/ تقويم المتدربين:

تهدف عملية تقويم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، كما وتعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة، والإمكانات المادية، والمدرسين، وأوراق العمل، والتعينات عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم

حصرها وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين، حيث صمم البرنامج التدريبي في ضوءها.

لذا تعد عمليات التقويم المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وبعد عودتهم إلى مواقع عملهم في نهاية البرنامج التدريبي، المعيار الصحيح الذي يبنى عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وهو إكساب المتدربين المعارف، والمهارات والإتجاهات المرغوبة.

ولابد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المواقع العلمية عن طريق المتخصصين، وبالتالي يعد جميع ما ذكر هو المقياس الحقيقي للحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.

3/ تقويم المدربين:

تهدف عملية تقويم المدربين للتأكد من إمتلاكهم المهارات، والكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بادوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفاءات تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب.

لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين واكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاءات التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

خصائص التقويم الجيد للبرنامج التدريبي:

هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب أن نأخذ بها عند قيامنا بعمليات التقويم للبرنامج التدريبي:

1/ الاستمرارية:

أن تمتاز عملية التقويم بالاستمرارية، حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة التالية:
(أ) أثناء التصميم.

ب) أثناء التدريب .

ج) بعد التدريب .

2 / الشمولية:

أ) أن يشمل تقويم البرنامج التدريبي جميع عناصره، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية، والفنية، والمالية.

ب) أن يشمل التقويم للبرنامج التدريبي الأهداف والمحتوى وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة وموعده ومدته،

ج) أن يكشف التقويم عن الجوانب الايجابية لتعزيزها والجوانب السلبية من أجل تلافيها، وتصحيح المسار.

3 / المشاركة:

أن يشارك في عمليات تقويم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب ومسئول التدريب والمشرفون والمدرسون والمتدربون.

4 / حسن اختيار أدوات التقويم وتنوعها:

- أن يستخدم في عمليات التقويم أدوات تقييمية مثل الاستبانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة والمقابلات المعدة اعداداً جيداً .

- يجب أن يتولى عملية التقويم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال يتحلون بالنزاهة، والموضوعية والدقة ويمكن ان يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية أو من خارجها.

5 / توفير تغذية راجعة مستمرة:

تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي، وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج.

ومن مصادر الحصول على التغذية الراجعة، نتائج البرنامج التدريبي (مخرجاته) ويمثل ذلك في آراء المتدربين انفسهم في مدى تحسن ادائهم، أو من خلال ملاحظات المدربين، والمشرفين، والمسؤولين الآخرين حول مدى إنعكاس التدريب على الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين.

أن التقييم والتغذية الراجعة تمثلان المفتاح لتحديد النجاح النهائي للمتدرب ويستطيع المقوم الكفاء ملاحظة الأهداف والنشاطات التدريبية وذلك لوصف التدريب المنشود بدقة.

خطوات عملية التقييم من العمليات المعقدة، لأنها تتطلب إصدار حكم، لذا تتضمن العديد من العناصر والاختبارات، ومن الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم البرنامج التدريبي، مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها، وتعتبر الاختبارات محكية المرجع وسيلة فعالة للكشف عن نقاط والقوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل تلافئها، لذلك يمكن تعديل مسار البرنامج التدريبي بناءً على نتائج الاختبارات، ويمكن إعادة النظر في أهداف أو محتوى البرنامج إذا تبين عدم ملاءمتها لمستوى قدرات المتدربين.

وتتمثل خطوات تقييم البرنامج التدريبي في الآتي:

1. تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.
2. البدء بالتقوم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضماناً لكفاءته وفاعليته.
3. تحديد مجالات التقييم.
4. تحديد معايير لتقييم المجالات.
5. الاختبار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف والمجالات المحددة، واختبار نخبة من الأفراد ذوي الكفاءة العالية لتطبيق هذه الأدوات.
6. جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
7. استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل المعلومات.
8. تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.
9. إصدار الأحكام في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
10. اتخاذ القرارات الملاءمة في ضوء الأحكام.

معايير التقييم:

يعتبر اختيار معايير التقويم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج التدريبي، وتعكس هذه المعايير التي يتم اختيارها أهداف البرنامج التدريبي، كما يفضل أن يكون هناك إتفاقاً بين المؤيدين والمعارضين للبرنامج المعد على المعايير التي تم استخدامها في التقويم، لأن تلك المعايير تمثل الإجراءات التي يقاس بواسطتها مدى تحقيق البرنامج أو المشروع لأهدافه، وأن يكون هناك فهماً موحداً لكافة المشاركين في الإجراءات التقويمية للمعايير ومحدداتها بوضوح، ومن المستحسن إشراك جميع المعنيين الذين سيتأثرون بالتقويم عند عملية اختيار المعايير ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقوم لتقويم كل خطوة من خطوات البرنامج ما يلي:

معايير الأهداف:

وتتلخص فيما يلي:

1. أن تلبى الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين.
2. أن تكون الأهداف واضحة للمتدربين في بداية البرنامج.
3. أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.
4. أن تكون الأهداف إجرائية وقابلة للتطبيق.
5. أن تكون الأهداف شاملة لجميع جوانب البرنامج.

معايير الخطة:

تتلخص فيما يلي:

1. أن يكون هناك وضوح في اجزاء الخطة.
2. أن تكون الخطة مترابطة ومتسلسلة من حيث الأهداف والزمن اللازم وتحديد الأساليب.
3. التقويم المستمر للعمليات التي تجري في البرنامج.
4. أن تكون الخطة قد صممت بشكل يسهم في تحقيق البرنامج لأهدافه كافة مع مراعاة الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل هدف منها وتغطية جميع الأهداف في الخطة.

5. أن تحوي الخطة تفاصيل كاملة بكل هدف من أهدافها بحيث لا يكون هناك مجالاً للاجتهاد أثناء التنفيذ.
6. أن تكون الخطة موضوعية وواضحة لجميع المعنيين وسهلة الفهم وذلك لتأدية الأدوات على الوجه المطلوب.
7. أن تكون الخطة قابلة للتنفيذ.
8. أن تمتاز الخطة بالمرونة وقابلية التعديل.

معايير العمليات:

1. أن تجري جميع العناصر في البرنامج والأنشطة والفعاليات وفقاً لما حددته الخطة.
2. أن يتم تحديد التعاون بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم أو إجراء التعديلات.

معايير المخرجات:

إن المخرجات تنال إهتماماً كبيراً لأنها تعطينا تغذية راجعة عن مدى تطور البرنامج، وكذلك تعزيز الجوانب الايجابية، وتحسينها وتعديلها في حالة إعادة تنفيذه، وهذا يساعدنا مساعدة فاعلة في اتخاذ القرار المناسب بخصوص تعديل البرنامج أو الاستمرار فيه بوضعه الحالي.

وتقويم أي برنامج يتم في ضوء ما يلي:

1. مدى تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج.
2. مدى تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات على المدى القريب والبعيد عند تفاعل هذه المخرجات في مواقف أخرى.

نماذج تقييم التدريب:

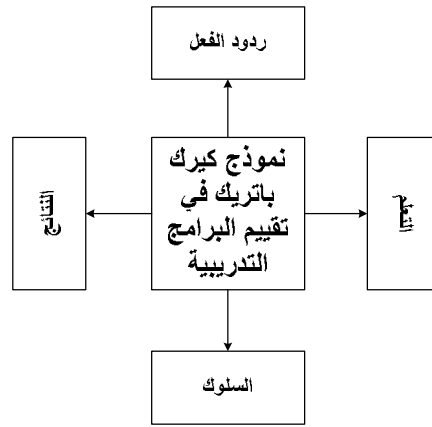
هناك أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب⁽¹⁾:

1. أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrick .
 2. أسلوب شركة باركر Parker .
 3. أسلوب شركة بيل The Bell System .
 4. أسلوب كيرو Ciro .
- أولاً : أسلوب كيرك باتريك

ويعرف فيه أربعة مستويات للتقييم وهي:

1. ردود الفعل Reactions: حيث الإجابة على السؤال هل يرضى المشاركون عن البرنامج.
2. التعليم Learning: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟
3. السلوك Behavior: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟
4. النتائج Results: هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيراً إيجابياً في المنظمة.

شكل رقم (8/4/2) يوضح نموذج كيرك باتريك في تقييم البرامج التدريبية



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة 1994م، ص ص 32 - 36.

ثانياً: أسلوب باركر Barker

(1) د. عبد الرحمن توفيق، التدريب والاصول والمبادئ العملية، مركز الخيرات، القاهرة، 1994م، ص 32 - 36.

وقسم عملية التقييم إلى أربعة مجموعات:

- 1) أداء العمل Job performance.
 - 2) أداء المجموعة Group performance.
 - 3) رضا المشارك participation satisfaction.
 - 4) كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك participation Knowledge.
- 1/ أداء العمل:

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أداء العمل ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت وتوفير النفقات⁽¹⁾.

2/ أداء المجموعة:

يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤثر ككل، وبالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى قدر الإمكان.

3/ رضا المشاركين:

يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وعادة ما تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة وكذلك المقابلات.

4/ كمية المعارف التي حصل عليها المشاركون:

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب التي استوعبها المشاركون، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحياناً إجراء اختبارات للمعلومات ما قبل وبعد الدورة.

ثالثاً: أسلوب شركة بيل The bell system

(1) د. عبد الرحمن توفيق، التدريب والأصول والمبادئ، القاهرة، 1994م، ص ص 32 - 36.

تم تطوير أسلوب مختلف عن نتائج الأسلوبين السابقين، وهو تصنيف جديد لنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج:

- مخرجات ردود الأفعال Reaction Outcomes.
- مخرجات الإمكانيات Capability Outcomes.
- مخرجات التطبيق Application Outcomes.
- مخرجات القيمة Worth Outcomes.

1/ محصلات ردود الأفعال:

يمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس والأنشطة وباختصار مدى قبولهم للبرنامج ككل.

2/ محصلات الإمكانيات:

يشمل ذلك ما يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو يتضمنه في نهاية البرنامج.

3/ محصلات التطبيق:

تتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد البرنامج.

4/ محصلات القيمة:

تعد هذه أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه وتمثل هذه النتائج إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأحوال، والوقت، والجهد⁽¹⁾.

رابعاً: أسلوب كيرو CIRO⁽¹⁾:

(1) مصدر سابق تم ذكره، ص 26.

وهو الأسلوب الرابع لتصنيف أنواع التقييم اقترحه كل من بيتر وور Peter War ونيل بيكهام Niel Packham، وهو أسلوب فريد للتقييم وتوجد أربعة أصناف رئيسية للتقييم وهي تشكل الحروف CIRO.

- تقييم السياق Context Evaluation.

- تقييم المدخلات Input Evaluation.

- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation.

- تقييم النتائج Outcome Evaluation.

1/ تقييم السياق:

يتضمن الحصول على استخدام معلومات عن الوضع العملي، لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، ويقرر التقييم ما إذا كانت هنالك حاجة للتدريب.

2/ تقييم المدخلات:

يتكون تقييم المدخلات من الحصول على استخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة، للخيار بين المدخلات البديلة والممكنة وتحليل الموارد المتاحة وتحديد إمكانية نشرها حتى تكون الفرص كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة، وقد تجد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

3/ تقييم ردود الأفعال:

يشمل ذلك الحصول على استخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة، والصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية.

4/ تقييم النتائج:

ويشمل ذلك الحصول على استخدام معلومات عن النتائج (مخرجات) البرنامج التدريبي لتطوير البرامج المستقبلية وهذا أهم جزء في عملية التقييم.

خامساً: معوقات عملية التقييم⁽¹⁾:

تواجه عملية التقييم الكثير من المعوقات والصعوبات التي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل طبيعي، ومن هذه المعوقات ما قدمه بيرنثال بإنشاءه لمستويات التقييم التي إقترحها (كيرك)، حيث ركز بيرنثال على أن بعض القائمين على عملية التقييم ليس لديهم الوقت أو المهارات أو الإمكانيات للقيام بدراسة متعمقة حول التقييم، كذلك فإن بعض أدوات القياس المستخدمة في تقييم التدريب غير مناسبة ولا تتلاءم معه⁽²⁾.

ومن المعوقات التي تتعرض لها عملية التقييم هي⁽³⁾:

1. صعوبة الإتفاق والإجماع على الهدف، فالتقييم يسعى إلى تحديد الأهداف التي تم إنجازها في البرامج التدريبية، إلا أنه من الممكن أن يظهر هنالك اختلاف في إدراك أهداف التدريب بين المنظمة والفرد ومركز التدريب، الأمر الذي يؤدي إلى تقييم أهداف لا يراد تحقيقها وإهمال الأهداف الواجب تحقيقها.
2. الطبيعة المتغيرة لمهام الإدارة، وأن بعض من الصعوبات يعود سببه إلى العوامل المتغيرة والتي تؤثر على سلوك المدراء الشخصية، الدوافع والمناخ.
3. اختلاف ظروف العمل، فقد يفترض التدريب احتمال وجود ظروف معينة ولكنها قد لا تتوفر بالضرورة في محيط العمل، فيصاب المتدرب بالإحباط.
4. الخوف من عملية التقييم ذاتها: من الممكن أن ينظر إلى عملية التقييم على أنها بحث من أجل العثور على الثغرات والأخطاء، وبالتالي فإن مدير التدريب يخشى من أن ينظر إلى العيوب أو المشكلات التي قد يسفر عنها التقييم على أنها ضعف في إدارة التدريب.

لتجاوز الصعوبات أو المعوقات يمكن اتباع الآتي:

- تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يهدف إليها التدريب.

(1) د. سامي سليم العجلوني، رسالة بعنوان تقديم برامج التدريب في قطاع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في

الأردن، رسال دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، 2002م.

(2) نفس المرجع السابق.

(3) نفس المرجع السابق.

- تحديد الغرض من التقييم.
- اختيار أفضل الأساليب التي تستخدم للتقييم.
- تعيين عدد من المساعدين في عملية التقييم وتحديد مهام كل منهم وتوزيع مسؤوليات التنظيم فيما بينهم.
- تحديد مصادر المعلومات وتوزيع هذه المصادر المطلوبة لعملية التقييم.

المبحث الأول تعريف مخرجات التدريب

مقدمة:

المخرجات هي المرود وكذلك هي ناتج العملية الإنتاجية، مع العلم أن مراحل العملية الإنتاجية هي: مدخلات، عملية إنتاجية، ثم مخرجات، ويمكن استخدام المخرجات (ناتج العملية الإنتاجية) كمدخلات في عمليات أخرى، ويمكن أن تطرح كمنتجات نهائية في الاقتصاد، وتختلف المخرجات باختلاف العناصر المكونة لها من مناسبة إلى أخرى.

ونعني بمخرجات التدريب النتائج التي يحصل عليها المتدربون بعد حضورهم للدورات التدريبية وممارستها في أرض الواقع.

تعريف المعرفة:

المعرفة هي الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات و الامكانيات ومهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وبديهييات وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال، القوة، التعليم، المرونة، المنافسة، والمعرفة تقدم الردود على التساؤلات والحالات الحرجة وهي الأكثر تعلقاً بالأعمال، ومع ذلك تبقى، والمعرفة إما أن تخزن في العقل الفردي أو ترمز في العمليات التنظيمية، الوظائف، المنتجات، والخدمات والتسهيلات للأنظمة⁽¹⁾.

أقسام المعرفة:

تنقسم المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة:

أولاً : المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات، وذلك لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم.

المعرفة الضمنية هي المهارات ومن ضمن ذلك القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة الفردية والمعتقدات... إلخ، وتتضمن ماذا يعرف الشخص،

(1) أسامة عبد الرحمن، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، القاهرة، 1982م، ص 42.

وماذا يفعل بهذه المعرفة، ولكن هذه المعرفة لا تكون موثقة أو منتزعة بشكل رسمي، يمكن التشارك بالمعرفة الضمنية على الرغم من أنها غير قابلة للتعبير كلياً بكلمات أو رموز، إنما يمكن التلميح وتوضيحها من خلال المحادثة بأشكالها التي تتضمن استخدام التعبيرات المجازية أو النماذج والتناظر، ومن خلال التشارك العمومي للروايات.

ثانياً: المعرفة الصريحة:

هي المعرفة التي ظهرت رسمياً مستخدمة نظاماً من الرموز ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة، والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئاً مبيناً أو مبنية على الدور الذي تؤديه.

وتخدم المعرفة الصريحة عدداً من الأهداف المهمة في المنظمات، من بينها:

- المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.
- ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية، وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسئولية.

المعرفة الثقافية:

تتضمن المعرفة الثقافية في المنظمات التي تعد قاعدة حقيقية للتجارب والملاحظات الخاصة بالمنظمة وهي التي تؤدي إلى بيان نوع المنظمة ونوع المعرفة التي تحتاجها، وبيان المعرفة المفيدة وذات قيمة للمنظمة لتقوم بمتابعتها، وتشكل المعرفة الثقافية أهداف المنظمة وهويتها، ويقوم الموظفون باستعمالها لفهم بيئتهم ومحيطهم وفهم شكل نشاطهم وهي تبقى مع المنظمات حتى بعد ترك الموظفين لها.

المعرفة الاجتماعية:

يتم التشارك بها بشكل غير رسمي من قبل الأفراد وضمن المجموعات والجماعات والشبكات، ويمكن أن تكون إما صريحة أو ضمنية، ومعرفة ضمنية هي مدعمة من خلال التعامل، وهو مستوى عالي الأداء متعلق بمسئولية التعاون ومعايير المشاركة القيمة.

معرفة المستفيدين:

وهي تعني معرفة المستفيدين وهي معرفة مفيدة للمنظمات والمستفيدين في الوقت نفسه.

مجتمع المعرفة:

هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في مجالات النشاط المجتمعي جميعها: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسية والحياة الخاصة وصولاً إلى الارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد لتحقيق التنمية الإنسانية.

وإذا حاولنا وضع تصور منطقي بسيط لتسلسل دورة المعرفة فإننا نجد أن لهذه الدورة ثلاث محطات رئيسية تبدأ من محطة (توليد المعرفة) حيث تنطلق المعرفة من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوافرة من جهة وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والإبداع من جهة أخرى، ولاشك أن العطاء المعرفي لهذا التفاعل محكوم بالبيئة المحيطة به، فالبحث العلمي الذي يعد من الأمثلة المهمة لهذا التفاعل يحتاج إلى بيئة علمية مناسبة كي يعطي العطاء المعرفي المأمول وينطبق هذا أيضاً على نواحي الإبداع المعرفي، أما المحطة الثانية في دورة المعرفة فهي محطة لنشر المعرفة المتوافرة، وكما يحتاج جسم الإنسان إلى الغذاء بمختلف أصنافه فإن عقل الإنسان يحتاج إلى المعرفة بشتى أنواعها، وعلى ذلك فإن ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة إلى الإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء، بل أن الحصول على الغذاء بات مرتبطاً باكتساب المعرفة واستخدامها في المهن المختلفة والاستفادة منها في تأمين الدخل من أجل الحصول على المتطلبات.

المحطة الثالثة من محطات دورة المعرفة ألا وهي (استخدام المعرفة)، فبعد استخدام المعرفة في تنظيم الأعمال وتسخير الوسائل وحل المشكلات تكون كفاءة الأعمال ويكون مردودها وفوائدها المرجوة، ففوة المعرفة تأتي من توظيفها بكفاءة في شؤون الحياة فدون هذا التوظيف تبقى المعرفة شكلاً جميلاً تتقصه الروح التي تبت به الحياة.

وتغذى محطات المعرفة بعضها بعضاً، فنشر المعرفة وكذلك استخدامها، يؤديان إلى ظهور مصادر لتوليدها، وتوليد المعرفة يتطلب نشرها والاستفادة منها، كما أن توظيف المعرفة والاستفادة منها على نطاق واسع لا يتم دون نشرها وجعلها متاحة للجميع.

إن مجتمع المعرفة في هذا العصر هو المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة، ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها، بما في ذلك البيئة التقنية الحديثة بشكلها العام وبيئة تقنية المعلومات على وجه الخصوص، بما يسهم في تطوير إمكانيات الإنسان وتعزيز التنمية والسعي نحو بناء حياة كريمة للجميع.

أركان مجتمع المعرفة:

- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم.
- النشر الكامل لتعليم راقى النوعية.
- توطين العلم.
- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة الاجتماعية والاقتصادية.

التدريب والمعرفة:

التدريب يعمل على اكتساب المعرفة والمهارة والكفاءة نتيجة للتدريب المهني أو المهارات العملية، والمعرفة التي تتصل بالكفاءات المفيدة ومن خلال التدريب يتحصل العامل على المعرفة الكاملة، والمعرفة كذلك تعني التعلم وهو من أجل تحسين الأداء ويمكن للموظف الحصول على المعرفة أو التنظيم أثناء العمل أو خارجه، فالتدريب أثناء العمل يحدث في حالة العمل العادية وذلك باستخدام الأداء الفعلي والمعدات والوثائق والمواد التي يتم استخدامها عند المتدربين والتدريب خارج العمل يجري بعيداً عن حالات العمل العادية ولديه ميزة إذ أنه يسمح للشخص أن يحصل على المزيد من الدقة والتركيز على التدريب.

ويختلف التدريب عن الممارسة في أن الناس قد يمارسوه كنشاط عرضي من أجل المتعة، فالتدريب له أهداف محدودة لتحسين قدرة الفرد وبناء القدرات والأداء.

ومن خلال المعرفة يتحصل المتدرب على تعلم كثير من الأشياء ومعرفة الأشياء والعمل على تطبيق ما تعلمه وعرفه وبالتالي زيادة قدراته وبناء مقدراته وأداء العمل بصورة أفضل وبالتالي تساعده على نمو الخبرة لديه والحصول على معلومات أكثر وجديدة واكتشاف المعرفة الذاتية الكامنة في المتدرب ويمكن له القدرة على فهم واستيعاب كل ما هو جديد وتكوين رصيد معرفي والحصول على معلومات كافية عن طبيعة وظيفته والعمل على الأداء وإنجاز العمل المطلوب منه.

المهارات:

يقصد بالمهارة عدة معان مرتبطة، منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة، ومن معاني المهارة أيضاً الكفاءة والجودة في الأداء⁽¹⁾.

وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أو ذاك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر⁽²⁾.

ويعرف كوتريل (Cottrell, 1999) المهارة بأنها: (القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد، والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي)⁽³⁾.

(1) بدوي أحمد زكي، العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984م، ص 216.

(2) آمال صادق وفؤاد حطب، إدارة الأفراد - الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، 1994م، ص 213.

(3) كورتيل، تقويم أداء العاملين، لوس أنجلوس، 1978م، ص 126.

ويستخلص عبد الشافي رحاب تعريفاً للمهارة بأنها: (شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها)⁽¹⁾.

أنواع المهارات:

1/ مهارات أكاديمية:

- القراءة.
- التفكير المنطقي.
- المنطق.
- الحساب أو إجراء العمليات الحسابية.
- الإلقاء مقل الإلقاء الشعري والنثري والخطابي.

2/ مهارات الاتصال الشخصي:

- الكلام والعلاقات الشخصية.
- الاتصال غير الشفوي.
- القراءة والكتابة.

3/ المهارات الحركية:

- من المهارات الحركية مثلاً: المشي، الرسم، والحرف المختلفة وممارسة الرياضة.

4/ مهارات العمالة المدرية:

- مهارة يدوية كالبناء والنجارة والحدادة وغيرها.
- مهارة عقلية: وأهميتها في توجيه المهارة اليدوية إلى الأفضل وهي: مهارة إبداعية، مهارة تنظيمية، ومهارة وصفية.

5/ مهارات متنوعة:

- التفكير والذكاء.
- العمليات الخاصة بالخبرة والمعرفة والذاكرة والطلاقة.
- معتقدات طائفة محددة⁽¹⁾.

(1) عبد الشافي رحاب، تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية، ب.ن، 1997م، ص 213.

مهارات الاتصال:

- لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظر للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية.

تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

وهذه المهارات هي:

1. مهارة التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث وأثره على الآخرين.
2. مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
3. مهارة الإنصات: اختيار العامل لما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
4. زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
5. الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني الشورى والمشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم، وهي تعني أيضاً النشاط والصدق واليسر والانخفاض في الإشاعات.
6. تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين

العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائماً اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم ولإثبات موضعه.

7. تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة: إذا سادت الاتجاهات الموجبة للمنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور والعاملين بعضهم بعضاً .
8. تخليص العاملين من فقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.

9. تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال بعضهم البعض في مختلف الإدارات من فهم المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة وبين العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى، ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسته قبل الاتصالات الأخرى كما يجب أن يخطر بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها.

10. تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً .

المهارات القيادية:

المهارات القيادية هي المهارات التي تساعد في تحريك العمل والوصول إلى الأهداف المطلوبة بطرق وأساليب معينة، وتقوم المهارات القيادية على عدة عوامل منها:

- التخطيط.
- بناء فريق العمل.
- التحفيز.
- القيادة.
- حل المشاكل.

وللمهارات القيادية أهمية في حياتنا على المستوى الوظيفي والشخصي، وبتلك المهارات يستطيع القائد أن يستغل كل المهارات في كل عامل لزيادة المعدل الإنتاجي له، ومن المعروف أن تلك المهارات يمكن اكتسابها بالتدريب والتعلم، لذلك اهتمت معظم المنظمات بهذا الجانب المهم من مخرجات التدريب.

والمخرجات هي نتيجة العمليات التي تتم بواسطتها استغلال موارد المؤسسة (المدخلات):

- مهارة الاتصال.
- مهارة الكتابة.
- مهارة التفكير.
- مهارة الحوار والإقناع.
- مهارة المخاطبة.

الاتجاهات:

تستعمل كلمة الاتجاه لأكثر من معنى في مجالات العلم والحياة اليومية، ومثال ذلك استعمال الكلمة في الدلالة على وجهة الرياح أو الطائرة، ووجهة الارتفاع أو الانخفاض في الدراسة العلمية لسعر عملة ما، والمنحى الذي تأخذه الدولة في مواجهة أمر عام يتصل بسياستها الداخلية أو الخارجية.

أما في علم النفس فيعبر الاتجاه attitude عن حالة نفسية، وله مكوناته ووظائفه وخصائصه، ويعد من أهم جوانب الشخصية. وتقع دراسة الاتجاهات، موضوع هذا البحث، في مقدمة موضوعات علم النفس الاجتماعي. ثم إن كثرة الاتجاهات لدى الفرد، والترابط القائم بينهما، يعدان معاً المسوغ الرئيس في إثارة الكثير من البحوث النفسية المعنية بالاتجاه اعتماد لغة الجمع، أي الاتجاهات، في الدراسة. وفي اللغة العربية يصادف القارئ أحياناً مصطلح «الموقف» وقد استعمل في التعبير عن الاتجاه في دراسة ما نفسية أو تربوية.

ويصعب تعريف الاتجاه بدقة في علم النفس شأنه في ذلك شأن الشخصية. ومع ذلك فإن البحوث التي تتناوله بالدراسة تورد تعريفات عدة. وبين التعريفات التي

يتكرر ذكرها قول ألبورت Allport إن الاتجاه حالة استعداد عقلي أو عصبي تُظمت عن طريق الخبرات الشخصية تعمل على توجيه استجابات الفرد لكل تلك الأشياء والمواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد. وبين التعريفات التي يتكرر ذكرها كذلك قول غيلفورد Guilford «إن الاتجاه تهيؤ أو استعداد لأن نفضل أو لا نفضل نوعاً من الأمور أو الأعمال الاجتماعية، وأنه، من الناحية النفسية، ينطوي على اعتقادات كما ينطوي على مشاعر، وإن هذه الخاصة الأخيرة هي التي تميزه من الميل».

على أن من الممكن الانطلاق من تحليل عدد من الاتجاهات لدى عدد من الأفراد والوصول من ذلك إلى تعريف يغلب عليه أنه وصفي ويذكر أن الاتجاه تهيؤ أو نزوع متعلّم، وثابت نسبياً، لدى الشخص لاستجابة تفضيل أو عدم تفضيل موضوعها الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الأفكار وذلك في مجال يستثير تلك الاستجابة، مع العلم أن موضوع الاتجاه يغلب عليه أنه موضوع تهتم به الجماعة.

وتشير المراجع المتصلة بدراسات الاتجاه إلى أن ظهور مصطلح الاتجاه في علم النفس بدأ مع الأعمال العلمية الأولى في علم النفس التجريبي في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، ولكن الكلام عنه كان آنئذ مرتبطاً بالحديث عن اتجاه العقل حين يناقش أموراً تهمة. إلا أن البحوث الخاصة بالاتجاهات غدت أكثر اتساعاً وانتشاراً مع الربع الثاني من القرن العشرين ولاسيما ما يتصل من هذه البحوث بقياس الاتجاهات وبيآثارها في سلوك الشخص وآرائه.

خصائص الاتجاهات:

جعلت خصائص الاتجاهات موضوعاً لكثير من الدراسات، ولكن نتائج هذه الدراسات لم تكن متفقة في كل ما تذكره. واعتماداً على ما تبرزه هذه الدراسات يمكن ذكر الخصائص التالية:

- الاتجاه حادث نفسي لا يخضع للملاحظة مباشرة، شأنه في ذلك شأن الذكاء والشخصية، ولكنه يمكن أن يدرس عن طريق ما يؤدي إليه أي عن طريق السلوك الذي يظهره والذي يمكن أن يكون موضوع ملاحظة مباشرة. ومن هذه الزاوية كثيراً ما يقال إن الاتجاه افتراضي ويجري التحقق من وجوده ووجهته عن طريق دراسة أنماط السلوك المنبئة عنه.
- والاتجاه تهيؤ، إنه يبدو على شكل استعداد أو نزوع للقيام بفعل ينطوي على علاقة بين الشخص وموضوع الاتجاه، ومن هذه الزاوية يكون اختلافه عن السمات التي يذكر وجودها في الشخصية والتي تكون لاصقة بها وتميزها من حيث هي «كل».
- الاتجاه محوري، أي إنه مستقطب، وله محوران: مع أو ضد، تفضيل أو لا تفضيل، تحبب أو رفض. ومن هذه الزاوية يقال عن الاتجاه إنه ينطوي على نوع من التحيز الشخصي، وإن فيه تقويماً أي منح قيمة من الشخص لموضوع الاتجاه. وقد تكون القيمة (أي التفضيل) عالية وقد تكون دون ذلك. ومن هذه الزاوية ينظر إلى الاتجاهات على أنها يمكن أن تختلف من حيث شدتها أكانت «مع» أم كانت «ضد».
- الاتجاهات متعلمة، أي إنها لا تكون لدى الشخص لعامل وراثي بل هي مكتسبة وتأتي من تفاعل الشخص (بكل ما عنده) مع محيطه (بكل ما فيه) ومن الخبرات الناجمة عن هذا التفاعل، ويدخل في هذه الخبرات المشاعر الانفعالية التي ترافقها وتكون جزءاً منها. ومن هذه الزاوية يكون النظر إلى تكوّن الاتجاهات لدى الشخص مع نموه والنظر إلى التفاوت بين الأفراد في اتجاهاتهم، وإن كان موضوع الاتجاه واحداً.

- الاتجاه متخصص، أي إن لكل اتجاه موضوعه الخاص به، ومثال ذلك الاتجاه لدى الأشخاص نحو عمل المرأة في القوات المسلحة أو الاتجاه نحو النظام الرأسمالي أو نحو الحرية. فإذا قيل ولكن اتجاه الشخص الإيجابي مثلاً نحو عمل المرأة في القوات المسلحة يظهر في أنماط السلوك المتصلة بهذا الموضوع والصادرة عن ذلك الشخص، وفيها أقواله وأفعاله، قيل، في شرح ذلك، إن تلك الأنماط من السلوك مترابطة ومتجهة نحو موضوع واحد في الأصل ولذلك يقال إن الاتجاه يعبر عن نظام تأتلف فيه أنماط من السلوك وتقدم مجتمعة دلالة على وجهة التفضيل في الاتجاه.
- الاتجاه متغير أو متحول، أي إنه ينطوي على درجات، وقد يهتم قياس الاتجاه بثلاث درجات من الشدة وقد يتناول عدداً من الدرجات يفوق ذلك. وفي كل الحالات تشمل الدرجات في دراسة الاتجاهات درجات في شدة التفضيل الإيجابي ودرجات في عدم التفضيل أي التفضيل السلبي.
- الاتجاه عقلي عاطفي، أي إنه ينطوي على تفاعل بين جانب عقلي لدى الأشخاص وجانب عاطفي أو انفعالي، ولكن الغلبة في الاتجاهات للجانب العقلي، ومع ذلك يجب الانتباه إلى تفاوت الأشخاص في قوة الجانب العقلي وقوة الجانب العاطفي.
- الاتجاه ثابت نسبياً، ويبدو هذا الثبات في استمرارية الاتجاه لدى الشخص لسنوات من حياته بعد تكوّن الاتجاه، ويظهر هذا الثبات واضحاً في أعمال ذلك الشخص المتصلة بموضوع الاتجاه وفي إدراكه للعالم حوله.
- الاتجاه ثلاثي الأبعاد، ففيه بعد الماضي من حيث تكونه (أي تكون الاتجاه) واستمراره حتى الحاضر والعوامل فيه، وفيه بعد المستقبل، ويبدو ذلك واضحاً في استمراره مستقبلاً وفي إجراءات اعتماد الاتجاهات للتنبؤ بما يمكن أن يفعله صاحبها إذا واجهته ظروف تتصل بموضوع تلك الاتجاهات، وفيه بعد الحاضر ويبدو في ظهور الاتجاه حاضراً، عن طريق أنماط السلوك المعبرة عنه، حين وجود استثارة معينة ترتبط بموضوعه أو حين تدعو حاجة حاضرة إلى ذلك.

مضامين الاتجاه وتكونه:

يتناول الحديث عن المضامين أو المكونات العناصر الأساس العاملة في بنية الاتجاهات. أما الحديث عن التكون فيهتم بموضوعين: تكون الاتجاهات مع نمو الشخص ونضجه والعوامل المؤثرة في ذلك، وتعديل الاتجاه بعد أن يكون موجوداً بحيث يتغير في شدته أو نطاق موضوعه ويحل محله اتجاه آخر يخالفه في وجهته.

مضامين الاتجاه:

في الاتجاه ثلاث فئات من المضامين: العقلية والعاطفية والإجرائية. تتألف المضامين أو المكونات العقلية من مجموعة الأفكار والقناعات والاعتقادات لدى صاحب الاتجاه المتعلقة بموضوع اتجاهه، وتظهر واضحة فيما يورده صاحب الاتجاه حين يدفع إلى تسوية اتجاهه. وتتألف المضامين العاطفية أو الانفعالية من مجموعة العواطف والمشاعر التي تظهر لدى صاحب الاتجاه في تعامله مع موضوع الاتجاه: إنها تظهر في حبه ذلك الموضوع من درجة ما أو في نفوره منه - من درجة ما كذلك. أما المضامين أو المكونات الإجرائية فتتمثل في نزوع صاحب الاتجاه إلى القيام بأنماط من السلوك تتصل بموضوع الاتجاه وذلك حين تدعو الحاجة إلى مثل ذلك الإجراء أو يتوافر الموقف أو المجال الذي يقع فيه الشخص وموضوع اتجاهه. إن هذه الفئات الثلاث من المكونات متفاعلة، وهي قابلة لأن يصل إليها الباحث مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، إلا أن مكانة فئة المكونات العقلية أعظم من مكانة المكونات العاطفية وذلك في بنية الاتجاه.

تكون الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات لدى الفرد مع نموه ونضجه وتكون نتيجة لخبراته الناجمة عن التفاعل بينه وبين المحيطين الاجتماعي والمادي حوله. وفي جملة ما تضمنه هذه الخبرات تأثير الآخرين في الشخص حين يكون ناشئاً يعيش داخل الأسرة ويتلقى التربية التي توفرها له ويتفاعل معها، وحين يكون موضوع تفاعل مع الآخرين خارج محيط الأسرى وتفاعل مع البيئة المادية وما فيها من مؤثرات الطبيعة ومن مؤثرات صنعها الإنسان. وكذلك حيث يكون متفاعلاً مع شروط مؤسسات اجتماعية متعددة

بينها المدرسة والنادي ومؤسسات العمل والمؤسسات الدينية والسياسية وغيرها، وأن يكون متفاعلاً مع وسائل الإعلام والآخرين في محيطه الاجتماعي خارج الأسرة أو داخلها. ولعل مما يساعد في فهم الأثر الذي تتركه في الشخص، الطفل والشاب والكهل، ظروف البيت والمدرسة والمجتمع الخارجي، فحص ما تنطوي عليه توجهات الأسرة باستمرار، وفحص ما تنطوي عليه أهداف التعليم في مراحل المتعددة، والأهداف التي تعمل من أجلها المؤسسات السياسية وغيرها ووسائل الإعلام، وما توحى به شروط العمل والمهنة.

على أن من اللازم الإشارة هنا إلى مكانة قدرات الشخص العقلية ومعارفه وبناء شخصيته في تكون الاتجاهات لديه. إن لهذه القدرات والمعارف الشخصية مكانتها في التفاعل بين الفرد ومحيطه، في مستوى محاكماته وفهمه للأمور حوله، وفي محاولاته الوصول إلى الكشف والإبداع والإسهام، إذ إن تكون اتجاه ما يعتمد اعتماداً عميقاً على المعارف التي تنطوي عليها خبراته، وعلى قناعاته واعتقاداته وعلى مستوى تقبله الإيحاء والتلقين والنصائح، وعلى أخذه بأسلوب المناقشة الشخصية المستفيضة أو من دونها في أمر ما يقبله.

تعديل الاتجاهات وتغييرها:

إن الاتجاهات التي يكتسبها الفرد في حياته، ولا سيما في مراحل ما قبل الشيخوخة، والتي يقال عنها إنها ثابتة نسبياً، يمكن أن تخضع للتعديل والتغيير. فقد ينال الاتجاه بعض التعديل في مدى مضمونه أو شدته، وقد يتغير الاتجاه ويأخذ منحى جديداً مختلفاً اختلافاً واضحاً عن السابق. وبسبب من هذه الحال يكون القول بالثبات النسبي في الاتجاهات.

وقد يتم التغيير أو التعديل ضمن شروط أو ظروف متنوعة. فقد يحدث التغيير لدى الفرد بتأثير خبرات جديدة وعميقة الأثر تتكون لدى الشخص. وقد يحدث بعد تكون معارف جديدة لدى الفرد تتصل به وبشخصيته وبموضوع الاتجاه ولا تكون متوافرة لديه من قبل، وكثيراً ما يحدث هذا التغيير ضمن هذه الظروف في حال اتجاه سياسي أو اقتصادي أو اتجاه من زعيم. وقد يكون العامل الرئيسي في حدوث

التغيير عمل منظم تقوم به وسائل الإعلام أو مؤسسة خاصة وذلك حين يخضع الشخص لآثار تلك الوسائل أو المؤسسة الخاصة.

ثم إن العامل الرئيسي في التغيير قد يأتي من تغير في حاجات الفرد، ومثال ذلك أثر حاجة الفرد الشديدة والجديدة إلى الانتماء إلى كتلة سياسية أو فريق لعبة رياضية.

ويحتمل أن يأتي العامل من الحاجة إلى الدفاع عن النفس ولاسيما حين يدعو بقاء الشخص في مجتمع ما إلى تعديل في فئات لديه لا تتفق وشروط الحياة في ذلك المجتمع، ثم يلحق بذلك تغير عنده في اتجاه أو أكثر، ويقدم هنا المهاجرون إلى مجتمع جديد أمثلة على هذا التعديل حين تستدعي حياتهم الجديدة تغييراً في اتجاهاتهم نحو حرية سلوك الأولاد ولاسيما الإناث منهم.

وإن تعديل الاتجاه كثيراً ما كان موضع دراسات تجريبية تمكّن فيها برنامج معد من قبل، ونفذ في حال مجموعة من الأفراد من الطلاب أو العمال، من إحداث تغيير ملحوظ في اتجاه أفراد تلك المجموعة نحو نوع من الدراسة أو العمل: نحو نوع من الدراسات العلمية ونحو نوع من الأعمال اليدوية كانت مجموعة الأفراد لا تفضلها.

وظائف الاتجاهات:

تعد الاتجاهات من المكونات الأساسية للشخصية، وبحقق وجودها لدى الشخص مجموعة من الوظائف أهمها ما يلي:

وظيفة إشباع الحاجات:

يكشف فحص تكوّن الاتجاهات عن أنها ترتبط بمكافآت أو عقوبات رافقت استجابات لدى الشخص بدت في قوله أو فعله مما يتصل بشخص أو فكرة أو مؤسسة أو موضوع اجتماعي، وحين ينال التعزيز دعم استجابته، أي قوله أو فعله أو الأمرين معاً، فإن تكوّن الاتجاه يستمر ويتعمق. فقد غدا يلبي حاجة لدى الفرد، أي غدا له نفع خاص. ويببدو النفع أحياناً في وصول الفرد إلى أهداف عن طريق إظهار

اتجاهه، كما يبدو في مساعدة الفرد، أحياناً أخرى، على التكيف مع أوضاع حياتية. ويسمح النفع بالقول عن الاتجاه إنه نفعي، كما تسمح الخدمة التي يقيمها الاتجاه في تكيف صاحبه مع ظروف طارئة بالقول إنه- أي الاتجاه- تكيفي، وظهور السلوك المعبر عن الاتجاه، في الحالين، هو دليل على أن السلوك يلبي أو يشبع حاجة أو حاجات لدى الفرد. ومثال ذلك الاتجاه الإيجابي القوي الذي ظهر عند طالب نحو الرياضيات، على صورة تفضيل مرتفع الشدة، والذي بدأ يتكون بعد حصوله على علامات عالية في امتحانات الرياضيات، وبعد تعزيز جاء من ثناء صدر عن المعلم. ومثال ذلك أيضاً تفضيل عامل ما حزباً سياسياً بعد أن عرف أن ذلك الحزب يناضل في سبيل مصلحة الإنسان العامل.

الوظيفة التقويمية:

تظهر الوظيفة التقويمية للاتجاه من ناحيتين: الأولى متضمنة في تفضيل الاتجاه أمراً -أو عدم تفضيله- مما يدل على أن لذلك الأمر قيمة ما لدى صاحب الاتجاه (قيمة إيجابية أو قيمة سلبية). من هذه الزاوية فإن الفرد الذي يكون اتجاهه نحو الديمقراطية اتجاه تفضيل. أما الناحية الثانية فتكون في دلالة الاتجاه على قيم معينة لدى الشخص، أو نظام قيم، ويبدو الشخص في اتجاهه كأنه يقول معتزلاً: هذا أنا، والمثال على هذه الناحية الثانية الاتجاه الظاهر لدى الشخص نحو المساواة بين الرجل والمرأة والذي يكشف فحصه (أي فحص الاتجاه) أنه موجود لدى شخص تكون العدالة في مكان عال بين قيمه ويكون احترامه لإنجازات المرأة في الأسرة واقتصاد الأسرة في المجتمع وفنائه احتراماً يقع في الصدارة في قيمه.

وظيفة الدفاع عن «الأنا»:

الأصل في الاتجاه أنه نظام يظهر في أنماط من السلوك بينها تناسق وفيها مستوى مقبول من الثبات، وذلك على الرغم من وجود اختلاف في الظروف التي يمكن أن يظهر فيها موضوع الاتجاه. ومثال هذه الحال اتجاه شاب نحو مهنة التعليم وكيف يبدو هذا الاتجاه في مناقشة يسهم بها هذا الشاب وفي تعامله مع المعلمين وفي سلوكه المعبر عن اختيار المهنة. إن هذه الوظيفة يؤديها الاتجاه في

توفير التماسق بين مكونات «الأنا»، الذي يتعامل مع الواقع لدى صاحب الاتجاه، وفي دعم تقرير الذات لدى هذا الشخص وهو يدافع عن نفسه أمام ظروف الحياة ولاسيما حين يكون هذا الاتجاه الحجة التي بها يواجه الشخص ظروف الواقع وحين يقول: «هذا أنا».

الوظيفة المعرفية:

تساعد الاتجاهات صاحبها في فهم عالمه فهماً يسهم في تكوين الاطمئنان لديه، وفي جعل حوادث هذا العالم ذات معنى خاص. إنها توفر للشخص نوعاً من الثبات والوضوح في رؤية العالم وتفسير حوادثه. إن هذا القول لا يعني أن الاتجاهات تقدم صورة صحيحة عن العالم، بل يعني أن الصورة ذات معنى لمن يدرك العالم بوساطة اتجاهاته. وأن هذه الصورة تقدم نوعاً من الإطار أو الأساس لمعارف جديدة يصل إليها صاحب الاتجاه ويسعى إلى إدخالها في نظام اتجاهاته أو قناعاته. أي أن يضمها ضم تنسيق إلى ما كان لديه من قبل. من هذه الزاوية يؤدي الاتجاه الإيجابي لدى الشخص نحو العمل اليدوي خدمة في الوصول إلى مجموعة غنية من المعارف عن قيمة العمل اليدوي في الدخل القومي وفي خدمة مجتمعه وخدمة الإنسانية، ومن هذه الزاوية كذلك يمكن فهم سعي صاحب الاتجاه نحو نظام اقتصادي ما إلى الحصول على مزيد من المعارف عن ذلك النظام.

وظيفة الانتماء والتوحد مع الآخرين:

يربط الاتجاه بين الفرد ومجتمعه، أو فئة من ذلك المجتمع، ويدعم شعور ذلك الفرد بالانتماء إلى ذلك المجتمع أو تلك الفئة وشعوره بأنه مثل الآخرين ويؤلف وحدة معهم، بهذه الصورة يمكن فهم وظيفة الاتجاه الإيجابي نحو القومية الموجود لدى الشخص في توحيده مع الآخرين في مجتمع سادته الفكر القومي، كما يمكن فهم وظيفة الاتجاه الإيجابي نحو حكومة الخدمات في مجتمع يغلب على مظاهر حياته الأخذ بسياسة حكومة الخدمات. وحين يراجع الباحث ما جاء في دراسات الشخصية من أن الانتماء حاجة عميقة من حاجات الشخص، فإنه يدرك أهمية هذه الوظيفة التي يقوم بها الاتجاه في خدمة صاحبه.

الاتجاهات وبعض الظواهر النفسية الوثيقة الصلة بها:

بين الاتجاهات وعدد من الحالات أو الظواهر النفسية أشكال من التفاعل والترابط مع وجود أشكال من التباين والاختلاف. وإن مما يوفر مزيداً من البيانات في فهم الاتجاهات ومكوناتها الوقوف عند خمس من هذه الظواهر، هي: الدوافع والميول والاعتقادات والقيم والآراء، في محاولة لبيان ما بينها وبين الاتجاهات من اختلاف مع الاعتراف بأن نقطة الاختلاف ليست دائماً واضحة كل الوضوح.

الاتجاهات والدوافع:

يتكرر في الدراسات النفسية القول: إن وراء كل سلوك دافعاً أو أكثر يحرض ذلك السلوك ويستثيره ويوجهه. ويكون السؤال هنا: ما مكانة الدوافع في الاتجاهات؟ إن لدى الشخص الكثير من الاتجاهات، ولكنها لا تعمل باستمرار ولا تكون باستمرار في مستوى الشعور بل يمكن أن تكون وراء الشعور في نوع من «النوم» أو «الحفظ» على أن يأتي ما يستثيرها. وقد يأتي المثير من الداخل وقد يأتي من الخارج، ويكون النظر إلى الاتجاه في الحالتين على أنه «تهيؤ» أو «نزوع» لتحريك السلوك باتجاه معين. فإذا وجد المؤثر، مثل ظهور فكرة تتصل بالكتل السياسية لدى شخص يناقش الموضوع بينه وبين نفسه أو يناقشه مع آخر، فإن هذا المؤثر يستثير الدافع للاستجابة، ويستثير الدافع بدوره ذلك التهيؤ. ومن هنا يقال إن الاتجاه تهيؤ لسلوك يدعو إليه دافع ما، أو أكثر، والمؤثر هو الذي يحرض الدافع. ومن هنا يقال كذلك إن مثل هذا السلوك سلوك موجه بالاتجاه الموجود لدى الشخص، وهو موجه لتنفيذ ما يعبر عن ذلك الاتجاه. والدافع قوة داخلية، وشدته اللاحقة بشدة تحريضه من المؤثر تنعكس على شدة ظهور الاتجاه. والاتجاه نفسه قوة كذلك لما يتضمنه من اعتقادات وقيم وعواطف، فإذا بدأ تحقيق وظيفته وتوجيه السلوك، فإنه يغدو قوة تتفاعل مع قوة الدافع وتتعاون معها. ومع ذلك يبقى الدافع مختلفاً عن الاتجاه من حيث هو حالة أو حادثة نفسية.

الاتجاهات والميول أو الاهتمامات:

يكشف فحص اهتمام الشخص بشيء ما عن رغبة يحتمل فيها أن تكون في واحد من طرفين: الرغبة في الحصول على ذلك الشيء أو الرغبة في البعد عنه وتقاديه (راغب فيه، أو راغب عنه). والرغبة ظاهرة يراها علماء النفس لاصقة بمصطلح الاهتمام أو دالة عليه. فالرغبة في الشيء تعبير عن الاهتمام به أو الميل إليه، أو عن الاهتمام بتقاديه أو الميل عنه. ومن هذا المنظور، وبسبب من أن ظهور الاهتمام أمام عين الدارس أكثر سهولة من ظهور الميل، غدت دراسات نفسية كثيرة تستعمل مصطلح الاهتمام interest بدل مصطلح الميل للمعنى نفسه.

والغالب في الاهتمام، أو الميل، الصبغة الانفعالية التي ترافق سلوك الشخص نحو موضوع اهتمامه: إنه يبدو محباً لذلك الموضوع أو نافرماً منه، منجذباً إليه أو مبتعداً عنه. والصبغة الانفعالية، كما ذكر من قبل، موجودة في الاتجاه. ثم إن في الاهتمام صبغة عقلية تبدو واضحة حين يقدم الفرد مسوغات عقلية كذلك. ولكن هنا فرقاً أو اختلافاً، مع ذلك بين الحالتين، ويظهر هذا الفرق في أمور أهمها أربعة:

الأول أن الصبغة العقلية تغلب على الاتجاه وتكون الصبغة الانفعالية ضعيفة، وأن الصبغة الانفعالية غالبية على الميل أو الاهتمام وتكون الصبغة العقلية ضعيفة. والأمر الثاني هو الاختلاف في درجة الثبات والاستمرار: فالاتجاه أكثر ثباتاً في النفس واستمراراً في حياة الفرد مما عليه الحال في الاهتمام. أما الأمر الثالث: فالاختلاف في الموضوع أو الهدف: فالغالب على موضوعات الاتجاهات أنها اجتماعية وأن العناية بها في المجتمع واضحة والحال ليست كذلك في موضوع الاهتمام أو هدفه: إذ يحتمل كثيراً أن يكون موضوع الاهتمام شيئاً يخص الشخص وحده. وأما الأمر الرابع فهو أن الاتجاه أكثر عمقاً في بناء الشخص وأشد أثراً من الاهتمام وذلك بسبب من غلبة الصبغة العقلية على الاتجاه ومن توظيف الاتجاه قناعات الشخص واعتقاداته حين يغدو هذا الاتجاه قائماً عنده.

الاتجاهات والقيم:

تؤلف القيم نظاماً عميق المكانة في بنية الشخصية، ومن بين النظريات في طبيعة الشخصية النظرية القائلة إن الشخصية نظام قيم. والقيم متنوعة بينها العقلي،

والاجتماعي، والأخلاقي، والجمالي، والاقتصادي وغير ذلك. ويوضح تحليل أي منها على أنها تعبر عن هدف حياتي وأنها معيار لسلوك الفرد. إن المال لدى شخص لا يهمله إلا المال يعبر عن أن للمال لديه قيمة ترتفع فوق كل القيم الأخرى وتؤثر في تنظيمها في بنية شخصيته. وحين يفحص قوله وفعله يرى أن المال معيار لديه يحكم عن طريقه على كل أنماط سلوكه المختلفة. والاتجاه لا يؤلف معياراً للسلوك، ولا يكون هو ذاته هدفاً حياتياً. ومع ذلك فإن من الممكن القول إن الاتجاه تعبير داخلي عن قيمة أو مجموعة قيم وإن عمق القيم ونظام عموميتها من حيث الموضوعات التي تتناولها أعظم مما هي الحال في الاتجاهات.

الاتجاهات والآراء:

الرأي مصطلح قريب من مصطلح الاتجاه ولاسيما في حديث الإنسان العادي في مناسبات الحياة اليومية. يضاف إلى ذلك أن الآراء كثيراً ما تعتمد في الكشف عن الاتجاه أو الاتجاهات لدى شخص ما وضع موضع الملاحظة أو في دراسة علمية عن الاتجاهات لدى مجموعة من الأشخاص. وكثيراً ما أوردت قياسات الرأي العام أن نتائجها - الخاصة بالرأي العام - تعبر عن اتجاهات الناس نحو هذا الحزب أو ذاك. ونحو هذا المرشح لرئاسة الجمهورية أو ذاك. والرأي حكم شخصي يطلق على شخص أو حادثة أو علاقة أو غير ذلك في مناسبة أو ظروف ما ويعبر عما يراه الشخص بشأن ما يطلق رأيه عليه. فإذا اتجه البحث إلى المقارنة بين الاتجاه والرأي، تبين أن الاختلاف بينهما يمكن أن يظهر في أربع نقاط. الأولى أن الرأي حكم محدد يطلق على حادثة محددة في مناسبة ما، والأمر ليس كذلك في الاتجاه الذي يعد تهيؤاً للسلوك باتجاه ما نحو أمر ما يمكن أن يظهر ضمن شروط متنوعة وفي مناسبات مختلفة. والثانية أن الصبغة الانفعالية المرافقة للسلوك المعبر عن الاتجاه هي أكثر بروزاً أو ظهوراً من الصبغة الانفعالية في الرأي، مع العلم أن العوامل الانفعالية، مثل المشاعر وغيرها. يمكن أن تتدخل في تكون رأي ما كما يمكن أن تتدخل في تكون اتجاه ما. والنقطة الثالثة أن من الممكن التأكد من صحة الرأي أو الخطأ فيه أي من التطابق بين حكم صاحب الرأي وواقع الحال أو الأمر

الذي يطلق عليه الحكم، أما الاتجاه فلا تتوافر الفرص فيه للتحقق من صحته بعد التأكد من وجوده لدى صاحبه. فمن الممكن التأكد من صحة رأي يقول إن دولة «س» خسرت مئة دبابة في الأيام الأولى من حربها مع «ع»، ولكن مثل هذا التأكد غير وارد حين يعبر شخص عن اتجاهه الذي ينطوي على استهجان الحرب ونفوره منها. وأما النقطة الرابعة فهي أن الرأي سلوك واضح يوضع موضع الملاحظة مباشرة، أما الاتجاه فتهيؤ ضمني لا يلاحظ مباشرة بل تدل عليه أنماط من السلوك بينها الآراء.

دراسة الاتجاهات وقياسها:

دراسة الاتجاهات:

ورد في فقرات سابقة أن الاتجاهات لا تخضع للملاحظة مباشرة وأن كشفها يكون عن طريق أنماط السلوك المعبرة عنها. وهناك خمس طرائق شائعة في دراسة الاتجاهات.

تعرف الطريقة الأولى بأنها نظرية وأنها دراسة موجهة بفكرة تكوين نظرية حول الاتجاهات. ويهتم الباحث الآخذ بهذه الطريق بتكون الاتجاهات والعوامل في ذلك، وتعديل الاتجاهات وكيف يأخذ مجراه، والتفاوت في الاتجاهات من جانبها الإيجابي وجانبها السلبي، لينتهي إلى وضع نظرية حول طبيعة الاتجاهات ومكانتها في نظام الشخصية. وكثيراً ما يستفيد الآخذ بهذه الطريقة من نتائج دراسات تفصيلية سلكت طرائق أخرى في الدراسة الخاصة بالاتجاهات.

وتعرف الطريقة الثانية بأنها وصفية قائمة على الملاحظة. وتبدو هذه الطريقة واضحة في تنظيم ملاحظة علمية متعددة الخطوات والتكرار تتناول سلوك مجموعة من الأفراد تكون اتجاهاتهم موضوع الدراسة وتكون الغاية سبر تلك الاتجاهات لديهم ووصفها. وكثيراً ما يتم اعتماد هذه الطريق في دراسة اتجاه مجموعة من الأطفال نحو لعبة ما من الألعاب الرياضية. ولكن هذه الطريق تواجه صعوبات عادة بسبب من الوقت الذي تستغرقه الملاحظة ويحتاج إليها تكرارها، وكذلك بسبب من صعوبة تدريب الأشخاص على القيام بملاحظة علمية دقيقة.

أما الطريقة الثالثة فهي الطريقة التجريبية، وفيها تنظم تجربة موضوعها أمر علمي ما تنظيماً يوفر فيه شروط الضبط والتحكم بالمتغيرات وإمكان استخراج النتائج بلغة الكم. ويغلب أن تنظم التجربة للتحقق من فرضية تم تأليفها من قبل. وكثيراً ما تعتمد هذه الطريقة في التعرف على الاتجاه الذي يتكون لدى الطلبة نحو مهنة أو موضوع دراسي بعد تعرضهم لمؤثرات كثيرة تبرز خيارات ذلك الموضوع أو تلك المهنة.

وفي الطريقة الرابعة تعتمد دراسة الاتجاهات على الاستفتاء الذي يتناول مجموعة كبيرة من الأفراد في مجتمع ما. وفي الاستفتاء استطلاع للرأي العام، وفي تجمع الآراء حول أنماط من السلوك تعبر عن اتجاه ما دليل على ذلك الاتجاه: على منحاه الإيجابي، التفضيل الإيجابي، أو على منحاه السلبي وما فيه من عدم تفضيل. ويكون القياس الطريقة الخامسة التي تعتمد في دراسة الاتجاهات، وهي أكثر الطرائق استخداماً. هنا تعتمد دراسة الاتجاهات، على مقياس علمي موثوق أعد من قبل، لكشف اتجاه شخص، أو مجموعة أشخاص، نحو موضوع ما انطلاقاً من الإجابات التي تقدم استجابة لعبارات المقياس.

قياس الاتجاهات:

يعتمد قياس الاتجاهات على الإجابات التي يقدمها الشخص عن عبارات نظمت تنظيماً علمياً دقيقاً في مقياس خضع لإجراءات علمية معينة قبل أن يعد مقياساً موثقاً. وقد تأخذ العبارة صيغة سؤال، وقد تكون بيانية وصفية. وتتناول العبارات في المقياس الواحد كل الجوانب والتفصيلات المتصلة بموضوع الاتجاه وما يحتمل أن يظهر من أنماط في السلوك المعبر عن ذلك الاتجاه. وينظم المقياس تنظيماً يسمح بوضع إشارة بسيطة، أو كتابة كلمة، أمام كل عبارة تبين مدى انطباق تلك العبارة على حاله، مع العلم أن «المدى» يوضع في درجات من شدة الموافقة إيجاباً وسلباً: أوافق بشدة عظيمة. حتى.. لا أوافق أبداً. كذلك ينظم المقياس تنظيماً يسمح بنقل إجابات الشخص إلى لغة الكم. والفكرة الأساس في المقياس هي أن الشخص يقدم تقريراً عن ذاته حين يقول إنه يوافق بشدة على ذلك الأمر، وأن

المقياس يشمل في عباراته شمولاً مناسباً عينة جيدة من أنماط السلوك التي يظهر الاتجاه عن طريقها وتعتبر عنه.

ولما كانت الاتجاهات كثيرة لدى الأشخاص، وكانت موضوعاتها مختلفة، فإن قياس هذه الاتجاهات يحتاج إلى عدد كبير من المقاييس يكون كل منها معد لاتجاه ما. وانطلاقاً من تنوع المجتمعات والاختلافات بينها في النمط الثقافي، وتنوع الدراسات العلمية، وتنوع الطرائق في حساب النتائج في المقاييس وفي صوغ عباراتها، فإن هناك تنوعاً كبيراً في المتوافر من المقياس في العالم لاتجاه واحد.

وفي مقدمة الطرائق المعتمدة في حساب النتائج الكمية للمقياس طريقتان: تعرف الأولى باسم ثورستون Thurstone الذي بدأ بها، وتعرف الثانية باسم ليكرت Likert الذي اعتمدها في المقاييس التي بناها لعدد من الاتجاهات. وتقوم طريقة ثورستون على استخراج القيمة السلمية (أي القيمة ضمن السلم) للإجابة الخاصة بالعبارة انطلاقاً من قيمة الوسيط في إجابات المجموعة التي تم اعتمادها في بناء المقياس. ولما كانت قيمة الوسيط هي القيمة التي تقابل الإجابة التي تقع فوقها 50% من الحالات وتحتها 50% من الحالات، فإن المحصلة لإجابات المفحوص تكون جمع القيم السلمية التي حصل عليها كل من إجابات لدى مقارنتها مع القيم السلمية الموضوعة للمقياس المعد علمياً من قبل.

أما طريقة ليكرت، وهي الأكثر استعمالاً في البحوث النفسية والتربوية فتقوم على منح قيم كمية محددة لكل درجة من درجات الإجابة عن العبارة الواردة في المقياس، وينطلق منح إجابة المفحوص قيمة كمية من ذلك الأساس. فإذا كانت الإجابات المختلفة منظمة في المقياس على أساس درجة من خمس درجات أعلاها «أوافق بشدة»، وأدناها «أخالف بشدة» (الموافقة والمخالفة كل منهما تعبير يقدمه الشخص المفحوص عن نفسه) وكانت القيم الكمية ممنوحة ما بين 5 علامات وعلامة بالتدرج، فإن إجابة شخص عن عبارة ما بقوله أوافق تكون 4 علامات، ويكون مجموع العلامات التي حصل عليها نتيجة إجابات عن كل عبارات المقياس هو التعبير عن مستوى شدة وجود الاتجاه لديه، أي الاتجاه موضوع القياس.

أما إذا صيغت بعض الأسئلة صوغاً سلبياً فيجب البدء بقلب الأجوبة حتى تعد اتجاهها إيجابياً أو سلبياً ، ويسهل تطبيق ذلك عندما تكون درجات ليكرت ثلاثاً .

الإبداع:

عرفن تورنس (Torrance) الإبداع بأنه عملية تشبه البحث العملي وتساعد الفرد على الإحساس والوعي بالمشكلة، ومواطن الضعف والثغرات والبحث عن الحلول، والتنبؤ ووضع الفرضيات واختبار صحتها وإجراء تعديل على النتائج حتى الوصول إلى سلوك الإنتاج الإبداعي (كما عرفه جيلفور) بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة والمرونة والإسهاب والحساسية لمشكلات وإعادة تعريف المشكلة أيضاً وحلها.

وعرفه آخرون بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروضة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل ويقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع.

أهمية الإبداع:

يمثل الإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي بالطرق على اختلاف أنماطها وأنواعها، فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تفتتح بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص.

أنواع الإبداع:

هناك نوعين من الإبداع هما:

1/ الإبداع الكامن:

وهو يعني استعداد الفرد لإنتاج أفكار جديدة.

2/ الإنتاج الإبداعي:

ويظهر من خلال اهتمام الأفراد بموضوعات متميزة مثل الفنون والاختراعات وأكد (ديفنز) على وجود الإبداع الشخصي الذي يمكن لأي فرد تطويره، ومعياره المرجعي هو الخبرة الذاتية للشخص، والإبداع الذي يحكم تميزه ضمن معايير كلية أو إقليمية.

أهمية الإبداع:

الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين، ويرى (ديفنز) أن الإبداع نمط حياة وسمة شخصية وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد وبعمامة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:

الإبداع يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين ويساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية، ويُعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

والإبداع يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب ولدراك العالم بطريقة أفضل، ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه ويسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية ويؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسئوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات.

يحفز الإبداع على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار ويسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية، ويسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها ويسهم كذلك في تطوير قدرة الفرد للتعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بواقعية أكثر إبداعية ويساعد في تحفيز المدارس لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

نظريات الإبداع:

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، إذ يعرف الأدب التربوي ما يزيد عن 45 نظرية في الإبداع، كل منهما فسرت الإبداع من جانب أو أكثر وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع ومنها:

- نظرية الإلهام لأفلاطون (Plato).
- نظرية أرسطو للإبداع (Aristotle).
- نظرية كانت (Kant).
- نظرية فرويد (Freud).
- نظرية تورانس (Torrance).
- نظرية تيلر (Taylor).
- نظرية ماسلو.
- نظرية لامبروسو.

- نظرية والاس.
- نظرية جوران.

الابتكار:

يختلف الابتكار في معناه باختلاف الدارسين له، ففي الشكل الأكثر شمولاً يعرفه (Schumpeter, 1943) بأنه: (الأسواق الجديدة والأشكال الجديدة من المنظمة الصناعية والتي تخلق التكوين الرأسمالي). وبصورة متزايدة يوضح (Van de Ven et al, 1989) أن: (الابتكار في المنظمات يفهم على أنه يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين الذي يضمنون على مدار الوقت الإجراءات مع الآخرين داخل ترتيب مؤسسي). ويضيف (Slappendel, 1996) أن كل التفسيرات تعكس الأهمية المتزايدة في العملية من خلال الأفكار الجديدة والأهداف والتطبيقات والتي يتم خلقها وتطويرها أو إعادة اكتشافها. من هنا فإن (Eduards, 2000) يؤكد أن وجهات النظر العملية أو التشغيلية Processual تأتي لتركز على الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والتي يتبناها (Rebertson et al, 1997) بأنها: (تشمل مظاهر متنوعة أو أنشطة متسلسلة، ومتكررة أكثر منها مترابطة النتائج، وذلك من خلال حاملي المعرفة المتنوعين والمرتبطين ببعضهم البعض)⁽¹⁾.

ويعرف (Zhuang, 1995) الابتكار بأنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل، ويمكن وصف ديناميكية الابتكار بأنها دورة تدور حول الابتكار والتغيير بحيث لا تكون هذه الدورة خطية.

ويوضح (عامر، 1994) أن العملية الابتكارية لها عدة خصائص منها أنها غير مؤكدة وتركز على المعرفة وهي مثيرة للجدل ولها حدود متباينة وأخيراً غالباً ما تغير عملية الابتكار في علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي. ويضيف

(1) عامر سعيد ياسين، الابتكار والإبداع، القاهرة، 1994م، ص 342.

(رفاعي، 2002) أن هناك ثلاث تقسيمات واسعة للابتكار هي: الإدارة الإستراتيجية للابتكار حيث تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة، إدارة الابتكار تمثل تغير أولي أو تمهيدي، الابتكار خلال عملية خلق وتطبيق المعرفة⁽¹⁾.

ويقسم (شوشة، 1993م) الابتكارات إلى نوعين هما: ابتكارات فنية، ابتكارات إدارية⁽²⁾.

1/ الابتكارات الفنية:

هي الابتكارات التي تتعلق بالتكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، ويهدف هذا الابتكار إلى تطوير الأداء الفني بالمنظمة وذلك:

- بإضافة أنشطة (مجالات أو خطوات جديدة إلى نظم الإنتاج أو الخدمات بالمنظمة).
- تقديم منتجات أو خدمات جديدة لم تنتجها المنظمة من قبل.

2/ الابتكار الإداري:

يتعلق بالنظام الاجتماعي بالمنظمة، ويقصد بالنظام الاجتماعي للمنظمة كل ما يرتبط بالعلاقات التي بين الأفراد الذي يتفاعلون معاً لتحقيق هدف معين، ويشمل الابتكار الإداري القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة⁽³⁾.

يذكر (Quintane، et al، 928: 2011) أن الفهم الواضح لما يمثله الابتكار يعتبر مراً حاسماً لما تعنيه درجة ابتكارية Innovativeness المنظمات. ويمكن تعريف الابتكارية بأنها طاقة المنظمة على إنتاج الابتكارات بصورة مستمرة كما أنها تستتبع نتائج تنظيمية هامة، كما أن فهم درجة ابتكارية المنظمات هو أمر

(1) نفس المرجع السابق، ص 399.

(2) شوشة، فريد محمد، نماذج الابتكار في منظمات الأعمال ذات التكنولوجيا العالية، أكاديمية السادات، المجلد الخامس، 1993، ص 17.

(3) رفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة بنها، العدد الثاني، 2002م.

ضروري وحيوي للمديرين وهذا يتطلب وجود توصيف دقيق لما يشكله الابتكار، ويمكن تقسيم تعريفات الابتكار كما يلي:

- الابتكار كعملية Innovation as a process.

- الابتكار كنتيجة Innovation as a outcome.

وفيما يتعلق بالابتكار كعملية يوضح (Van de Ven 1986: 590) أن الابتكار هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم وبين الآخرين تعاملات في إطار نظام مؤسسي. كما يعرف (Adner، 2006) النظم البيئية للابتكار بأنها الترتيبات التعاونية التي تتم من خلال جمع المنظمات للعروض الفردية ووضعها في صورة متماسكة كحل في مواجهة العميل، ويعرف، (Birkinshaw، 2008: 825 et al.m) الابتكار بأنه الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية. كما يعرفه (Kanter، 20: 1984) بأنه عملية جلب أي أفكار جديدة لحل المشكلة قيد الاستخدام، وأخيراً يعرف (Van de Ven & Polley، 92: 1992) تطوير الابتكار بأنه عملية غير مؤكدة للغاية وذلك لأصحاب المشاريع Entrepreneurs وبدعم مالي من المستثمرين وإجراء سلسلة من الأحداث على مدى فترة زمنية لتحويل الفكرة الجديدة إلى حقيقة واقعة.

أما فيما يرتبط بالابتكار كنتيجة، فيوضح (Utterback، 77: 1971) أن الابتكار هو الاختراع الذي تم تقديمه إلى السوق في حالة وجود منتج جديد أو الاستخدام الأول في عملية الانتاج وذلك في حالة ابتكار العملية، أما (Levitt، 2: 1960) فيعرفه بأنه بناء جديد للربح ومنتجات جديدة وعمليات إنتاج وخطط تسويق. ويعرفه (Becker & Whistler، 463: 1967) بأنه أول استخدام أو الاستخدام المبكر لفكرة واحدة وذلك لمجموعة من المنظمات ذات أهداف مشابهة، ويضيف (Jaffe et al.، 580: 1993) أنه لكي تمنح براءة الاختراع يجب ألا يكون هذا الاختراع بديهي ولا تظهر فيه بوضوح مهارة الممارس في التكنولوجيا ذات الصلة، ويجب أن تكون مفيدة وهذا يعني أن تكون لها قيمة تجارية، وأخيراً يعرفه

(Barnett، 7: 1953) بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد ولأنه يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة⁽¹⁾.

استراتيجيات الابتكار:

1/ العمل من الداخل إلى الخارج: Working from the Inside Out

الاستراتيجيات الخمس الأولى تم توظيفها عن طريق الشركات الكبرى، حيث أمكن من خلالها زيادة تدفقات الابتكار الجذري بصورة جوهريّة، وذلك بالعمل مع المصادر الخارجية للمنظمة. هذه الاستراتيجيات تتغلب على مشكلة حوافز الابتكار وذلك بالتوافق مع الاستثمارات الحدية، السياسات الرسمية، القيادة.

الإستراتيجية الأولى: أجعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ وذلك كاستراتيجية وأولوية ثقافية

تحدث عن الحاجة إلى منتجات جديدة والتفكير غير التقليدي، ضع أهداف مرنة يمكن فقط تحقيقها من خلال إنجاز الأشياء بصورة مختلفة، التحدي من جانب وحدات الأعمال لزيادة إيراداتها المشتقة من المنتجات والخدمات الجديدة.

توليد مقاييس المقارنة المرجعية والتي توضح أهمية الابتكار الجذري والذي يفضل أن يكون في الصناعة التي تعمل بها، بالإضافة إلى تسليط الضوء بصورة عامة على فجوة الأداء الناتجة من قصور أو نقص الأفكار العظيمة، وأن الابتكار الجذري يخلق الإحساس بأهمية أن المتغيرات غالباً ما تزيد النشاط الإلزامي، حتى في حالة مقاومة الشركات للتحديث.

والمشكلة مع هذه الإستراتيجية في أن الأعمال نادراً ما يتم إنجازها بصورة طيبة فليس كافياً تقديم النصح للأفراد لمساندة الأفكار العظيمة، فالمنظمات التي لديها مبتكرات قوية تؤلف بصورة بليغة واحداً أو أكثر من الاستراتيجيات الأخرى.

(1) شوشة، فريد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الإستراتيجية الثانية: تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً وابداعاً

على الرغم من أن هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة ومحبطة، فإن هناك شل قليل بأن الدم الجديد يتجه لأن ينشط ويقوي الحدود القديمة في المنظمة، ويجعل المبتكرين منتجين بصورة جذرية كما يمكن أن يحفز العصارات الإبداعية للمنظمة ويولد تدفقاً تجارياً لأفكار قد تحقق تقدم مفاجئ وتعتمد أكثر على الجهود الفردية لبعض المبتكرين من ذوي الكفاءات المرتفعة والملتزمين.

الإستراتيجية الثالثة: نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية

يتم ذلك من خلال منح المبتكرين وقتاً مفتوحاً للاختراع عن طريق بناء المرونة والوفرة داخل موازنات البحوث والتطوير، وأيضاً بتبني تعديل نظام إدارة الأداء وذلك من أجل تشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة والتي يكون مردودها طويل الأجل⁽¹⁾.

والمشكلة الكبيرة مع إستراتيجية مشروع المعامل هذا هي أنها تتلشى في مواجهة الاعتقاد بأن هناك تطبيقات أفضل للإدارة، وترك الوفرة في الموازنات، والبحث عن طريق آخر حينما يفشل العلماء في تبرير نفقات مشروعهم أو عندما لا يمكن حساب تكلفة وقت الباحثين، حتى في المنظمات حينما يرى مشروع المعامل النور، فإنه غالباً ما يكون من الصعوبة تحويل الابتكارات التي يتم توليدها إلى الشكل التجاري.

الإستراتيجية الرابعة: خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة

تكوين فرق العمل المستقلة، والتي تدعم أسواق الفكرة أو أسواق المعرفة لتجديد وتحويل الابتكارات الجذرية إلى الشكل التجاري، وتسمح شبكة الأعمال الدولية لأسواق الفكرة هذه أن تزودهم عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية مع لا مركزية الموارد، مع التحديد الواسع للحدود وتقليص فرص البيروقراطية على فرق العمل. أسواق الفكرة ليست من السهولة بمكان لإدارة معامل المشروع التقليدية، وأكثر البرامج فعالية هي التي تخلق فرق العمل المستقلة بصورة فعلية وتسمح لتلك الفرق

(1) Fred Rich D. Dugg: (2001); The Four Phases, September. Pp 36 – 42.

أن تراقب أنصبتها المحدودة، فهي تقوم بتعيين الأفراد وذلك مع قواعد الشركة الغير محدودة، وتقوم بكتابة القواعد المنظمة لها، وغالباً ما يتقرر ذلك بصورة مباشرة من خلال العضو المنتدب، ومكافأة أعضاء فريق سوق الفكرة، ربما يكون أكثر التحديات الجوهرية التي تقابل المسؤولين وليس من المدهش أن يكون من الأسهل استخدام إستراتيجية سوق الفكرة كمصدر لمفاهيم التقدم المفاجئ أكبر من استخدامها كقاطرة للابتكارات التجارية.

ولهذا السبب فإن معظم الشركات تقوم بتحويل المسؤولين إلى تطبيق سوق الفكرة لبناء وحدات الأعمال بها.

الإستراتيجية الخامسة: أن تصبح المنظمة منضبطة: Become an ambidextrous

هذه الإستراتيجية أنه لكي تصبح المنظمة منضبطة ومبدعة ويتم إدارتها بصورة فعالة هناك نقطتين هما: الأولى أجعل المبتكرين منفصلين تماماً عن الأعمال التقليدية بالمنظمة خصوصاً الجوهرية منها، فيجب على فريق الإدارة ليس فقط أن يحمي ويشرع للوحدات ذات المهام الخاصة بالمنظمة Entrepreneurial بل أيضاً أن يجعلها منفصلة طبيعياً وقافياً وهيكلياً عن بقية المنظمة، والثانية هي محاولة رفع الابتكار الجذري من أجل تحقيق صالح المنظمة ككل.

وهذا بلا شك يمثل الجزء الأصعب لأن من سوء الحظ أن هذه الخطوط المرشدة للابتكار الجذري المتكامل داخل نسيج المنظمة الكبيرة ليست دائماً واضحة وجلية. ومما لا شك فيه أن الأداة الأكثر أهمية للتغلب على صراع المصالح لجزيئين في المنظمة هو امتلاك الرؤية الواضحة A clear vision ونفذ البصيرة الإستراتيجية الأكبر لأعمال بالمنظمة ككل⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن التأكيد على ضرورة امتلاك قائد الفريق لمهارات القيادة الفعالة في إدارة تدفقات الابتكار.

(1) Govindaran; 2005, DNA Stragetic Innovation, California management, Pp 42 – 67.

وفيما يتعلق بالخطوط المرشدة والتي أحياناً تكون غامضة وذلك لأن المهمة غالباً ما تكون مثبتة للمهمة، فعند محاولة تطبيق أي من الإستراتيجيات الخمس السابقة، فإن المنظمات التي هي في حاجة إلى الابتكار وتريد تحقيقه بصورة متسارعة فإن صعوبة الاختيار تكون فيما هو داخل حدود المنظمة، والأكثر حداثة هو أن الشركات تحاول المنافسة بالتغيير السريع في الصناعات وذلك بالنظر بصورة أكبر نحو الخارج لاستثارة الابتكار الجذري.

العمل من الخارج للداخل: Working from the Outside In الإستراتيجية السادسة:

التجربة مع الاستحواز، والمشروعات المشتركة، التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة.
الفرق بين الابتكار والاختراع:

يختلف الابتكار عن الاختراع في أن الابتكار يشير إلى استخدام فكرة أو أسلوب متداولين بطريقة أفضل مما هو معتاد، بينما الاختراع يعني خلق فكرة أو أسلوب جديدين لو يكونا معروفين من قبل⁽¹⁾.
الفرق بين الابتكار والتحسين:

يختلف الابتكار عن التحسين في أن الابتكار يشير إلى فكرة القيام بشيء مختلف بدلاً من فعل الشيء نفسه نحو الأفضل.
الدافعية:

الدافعية هي حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الفرد نحو سلوك في ظروف معينة وتوجهه نحو إشباع حاجة أو هدف محدد، أي أنها قوة محركة منشطة وموجهة في وقت واحد⁽²⁾.

إن إن الدافع يحرك وينشط، ويوجه، يحقق الهدف، ثم الشعور بالارتياح.

أهمية الدوافع:

(1) سيد خير الله، الإدارة والتطوير، السعودية - الرياض، 1990م، ص 166.

(2) نفس المصدر السابق، ص 19

يعتبر موضوع الدوافع من الموضوعات المهمة في علم النفس بشكل عام، وعلم النفس التربوي بشكل خاص، فهو يوثق الصلة بعملية الإدراك والتذكر والتحصيل والتفكير والتعلم وأساس دراسة الشخصية والصحة النفسية، وتكمن أهمية الدوافع في الآتي:

1. تساعد الإنسان على زيادة معرفته بنفسه وبغيره وتدفعه إلى التعرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.
2. تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين، فالأم في المنزل والمربية في المدرسة مثلاً ترى في مشاكسة الأطفال سلوكاً قائماً على الرفض وعدم الطاعة، ولكنها إذا عرفت ما يكمن وراء هذا السلوك من حاجة إلى العطف وجذب الانتباه فإن هذه المعرفة تساعد على فهم سلوك أطفالها.
3. تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني إذا عرفت دوافعه وبالتالي يمكن توجيه سلوكه إلى وجهات معينة تدور في إطار صالحه وصالح المجتمع.
4. لا تقتصر الدوافع على توجيه السلوك بل تلعب دوراً مهماً في بعض الميادين، ميدان التربية والتعليم والصناعة والقانون، فمثلاً في ميدان التربية والتعليم تساعد على حفز دافعية التلاميذ نحو التعليم المثمر.
5. تلعب الدوافع دوراً مهماً في ميدان التوجه والعلاج النفسي لما لها من تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم.

أنواع الدوافع:

1/ الدوافع الفطرية:

يقصد بها بتلك الدوافع التي يولد الإنسان وهو مزود بها، فلا يحتاج الفرد إلى تعلمها مثل: دوافع الجوع، العطش، الأمومة، الجنس.

مثال دافع الأمومة: أن دافع الأمومة من الدوافع الفطرية التي يسهل ملاحظتها لدى الحيوان، فحماية الصغار والالتصاق بها وإطعامها وسرعة العودة إليها عند فراقها ظاهرة مشاهدة عند أنواع كثيرة من الحيوانات.

الدوافع المكتسبة:

يقصد بها تلك الدوافع التي يكتسبها الإنسان من البيئة من خلال التفاعل بين الإنسان وبيئته التي يعيش فيها، كالدافع إلى الانتماء، السيطرة، حب الاستطلاع، الإنجاز والتحصيل.

مثال دافعية التحصيل: دافعية التحصيل هي الرغبة للمشاركة في النشاطات العقلية المعقدة أو الحاجة إلى المعرفة، وتختلف من فرد إلى آخر، فإنجاز المهمات الصعبة والوصول إلى المعايير العالية من الإنجاز شيء مهم جداً للبعض بينما البعض الآخر يعتبر النجاح بأي طريقة كافياً، ويمكن ملاحظة دافعية التحصيل في جهود التلميذ من أجل التغلب على الصعاب التي تحول دون تفوقه والميل إلى تحقيق الأهداف التعليمية.

ولما كانت الدوافع تلعب دوراً خطيراً في حياة كل فرد لأنها تحدد شكل سلوكه ونتائج نشاطاته الحياتية ومن خلال التدريب يتلقى المتدرب جرعات تدريبية تساعده على الدافعية للعمل وبذل قصارى جهده من أجل العمل والدفع به ويركز التدريب على الاهتمام بالدافعية والعمل على إنمائها وتطويرها حتى يستطيع المتدرب زيادة الأداء وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ويعمل التدريب على مساعدة وتوجيه الدوافع الموجودة لدى العاملين، ومن خلال التدريب يتحصل العامل على مواجهة التحديات التي تواجهه ودافعه وبالتالي يستفيد المتدرب من تنمية دوافعه وتوجيهها نحو أداء العمل.

وهناك دوافع كامنة داخل الإنسان يعمل التدريب على اكتشافها وإبرازها وتوجيهها التوجيه السليم، وتفيد الدافعية من المخرجات المهمة بالنسبة للتدريب، وتساعد الدافعية العامل في الآتي:

1. الدافعية إلى تطوير الذات.
2. الدافعية إلى تنمية النفس.
3. الدافعية لزيادة المرتب.
4. الدافعية إلى الرقي.
5. الدافعية للحصول على العلاوة.

6. الدافعية للحصول على القيادة.

7. الدافعية إلى تحسين بيئة العمل.

8. الدافعية بالشعور إلى الانتماء إلى المؤسسة.

يمكننا أن نميز بين نوعين من الدافعية للتعلم بحسب مصدر استثارتهما هما:

الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية.

الدوافع الخارجية:

هي التي يكون مصدرها خارجياً كالمعلم أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور أو حتى الأقران، فقد يقبل المتعلم على التعلم سعياً وراء رضا المعلم، وقد يقبل المتعلم على التعلم إرضاءً لوالديه وكسب حبهما أو للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهما، وقد تكون إدارة المدرسة مصدراً آخراً للدافعية بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للمتعلم.

الدافعية الداخلية:

هي التي يكون مصدرها المتعلم نفسه، حيث يقدم على التعليم مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعياً وراء الشعور بمتعة التعليم.

العلاقة بين الدافعية والحاجة:

مفهوم الحاجة وعلاقتها بالدافعية:

إن علاقة الحاجة بالدافع علاقة متداخلة، فالحاجة تعني الشعور فإذا ما وجد تحقق الإشباع، كما يمكن أن تعرف بنقص شيء معين، بأنها إحساس الكائن الحي بعدم التوازن نتيجة شعوره بافتقاده شيء ما، بناءً على ذلك القول: إن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع.

وينشأ الدافع نتيجة وجود حاجة معينة لدى الكائن الحي، وحتى ما وجدت هذه

الحاجة فستدفعه إلى أنماط من السلوك هدفها إشباع تلك الحاجة.

المبحث الثاني أداء العاملين

تعريف أداء العاملين:

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له

وهي:

الأفراد:

ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أو مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة⁽¹⁾.

الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽²⁾.
كما يعرف الأداء: بأنه (المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه)⁽³⁾.

كما يعرف الأداء بأنه: (عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة)⁽¹⁾.

(1) عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الفرد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 - 2005م، ص 14.
(2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 209.
(3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004م، ص 123.

كما يعرف الأداء بأنه: (السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة)⁽²⁾.

مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات، والأداء يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة.

ويمكن تعريف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف (أندروود) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على

(1) عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001م، ص 49.

(2) سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، الفترة 8 - 9 مارس 2005م، ص 35.

تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرف (هاينز) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة وكذلك عرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وبمعنى النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج الغير مرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

كما أنه يمكن أن نعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويعرف (المير) الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة⁽¹⁾.

وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المؤسسات⁽²⁾.

ويشير (توماس جيل برت) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن

(1) بدوي أحمد زكي، العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984م، ص 115.

(2) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989م، ص ص 231 - 234.

يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنتاج، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفعالية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد، ويجب أن نشير إلى أن الأداء الجيد ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة خاصة أن تخطط وتنظم، إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، ومن يقوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، ويفرق الباحثين بين كل من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

1. إن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هو نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير

للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية، والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات. 2. إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

وللأداء مفهوم هو أنه العمل الذي يتعده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط⁽¹⁾.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فثلاً قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما يكون الأداء منخفضاً⁽²⁾.

أما مفهوم الأداء الجيد في المؤسسات الحكومية فهو يتمثل في مدى المهارة في استغلال الموارد البشرية من موظفين وأجهزة إلكترونية وأدوات قرطاسية وغيرها وذلك لتحقيق مستوى عالٍ من التوافق والأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي⁽³⁾.

القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء:

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.

(1) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، 1983م، ص 125.

(2) حسن أبو علفة، أداء العاملين، الأردن، 2002م، ص 270.

(3) تقويم أداء العاملين الموظفين - إدارة التطوير الإداري، مدينة الملك عبدالعزيز عدد 51، 2007 ص 15

- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
 - من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
 - يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
 - يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء.
 - يجب أن تحتاط الشركة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعة لتقييم الأداء.
 - يجب أن تقي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.
 - ووفقاً لهذا فإن الأداء يرتبط بعدد من العوامل التي يرى (هاينز) أن بعضها يخضع للموظف أو العامل بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتتخلص هذه العوامل في الآتي:
 - الموظف: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
 - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
 - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن: المناخ، العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء⁽¹⁾.
 - وأخيراً فإن الأداء هو: (نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور).
- ثانياً: تقييم الأداء:**

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وللتعرف على تقييم الأداء نتناول الآتي:

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993م.

التقييم:

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان⁽¹⁾.
وعرف موناهان (Monahan) التقييم بأنه: (إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء)⁽²⁾.
كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل⁽³⁾.

تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1. (هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم)⁽⁴⁾.

(1) Petit, Belanger, Ben Abou, Foucher Bergeron, Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines; Editeur GAEETEN MORIN, 1993, P 705 – 706.

(2) مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم 2005/09/29م، <http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvoll4f6.htm>.

(3) عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 – 2005م، ص 14.

(4) فايز الزغبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991م، ص ص 191.

2. (يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر)⁽¹⁾.
3. (تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى)⁽²⁾.
4. (تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية القياس من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يتم القيام بعملية الرقابة)⁽³⁾.
5. كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: (عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه)⁽⁴⁾.
6. (يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير)⁽⁵⁾.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

1. إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
2. إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
3. إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً .

(1) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 87.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999م، ص 55.

(3) أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001م، ص 57.

(4) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

(5) إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17.htm,2004>

4. عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5. إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

6. عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

7. نظراً لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم، معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.

كما أن عملية التقييم يجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة التقييم التي تعتمدها المنظمة، حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.

أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الايجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب

التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

(إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وارشاده إلى مواضع القوة والضعف)⁽¹⁾.

فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

(1) ناصر العديلي ، ادارة السلوك التنظيمي _ الرياض 1993 ص111

أولاً : فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها⁽¹⁾:

1/ رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج ولجادته.

2/ إشعار العاملين بمسئوليتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداؤه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه⁽²⁾.

3/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل،

(1) زويلف مهدي - إدارة الافراد فى منظور كمي - الاقصى عمان 1983 ص39

(2) خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.

كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4/ الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5/ استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6/ تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى:

7/ توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

عن أداء كل من يعمل في المنظم؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بايجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه

النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة⁽¹⁾.

8/ يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الايجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء⁽²⁾.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه⁽³⁾.
فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1/ الترقية:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005م، ص 374.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374.

(3) نفس المرجع السابق، ص 376.

الفرد مدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2/ التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم⁽¹⁾.

3/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير⁽²⁾.

ولحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك. فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص 194.

(2) تقييم أداء العاملين والموظفين، إدارة التطوير الإداري، مدينة الملك عبد العزيز، عدد 51، 2007م، ص

الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم⁽¹⁾.

4/ تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

1. عندما تشير نتائج تقييم أداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

2. توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوق يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية⁽²⁾.

5/ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز⁽³⁾.

6/ الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ودارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص 380.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376.

(3) نفس المرجع السابق، ص 242.

إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقديم مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته⁽¹⁾.

أسس التقييم الفعال للأداء:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعّال لأداء العاملين فيما يلي⁽²⁾:

1. تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
2. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيقة الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
3. التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
4. تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

(1) سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 381.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

5. يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
6. إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
7. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
8. يجب تزويد العاملين بتغذية رجعية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
9. يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي⁽¹⁾:
10. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
11. تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
12. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.
13. إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000م، ص 332.

تغليب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس
بواجبات وأخلاقيات العمل.

14. استيفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد
نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك
دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية
التقييم أو تلغيها تماماً .

المبحث الثالث طرق وعوامل تقييم الأداء

عوامل تقييم الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، والكفاءة⁽¹⁾.

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً⁽²⁾.

1/ عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القوائم بعملية التقييم.
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح، كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على العوامل شخصية إلى العداة والحساسية والسلوك الدفاعي⁽³⁾.

2/ عوامل النتائج⁽⁴⁾:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم

(1) أشرف سويدان , الموارد البشرية - الدقهلية- مصر 2001 ص121

(2) مصدر سابق تم ذكره ص 145

(3) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98.

(4) ماريون آي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 179.

الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابياً أم سلبياً .

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أو يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

13 عوامل السلوك⁽¹⁾:

بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

التنظيم: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

(1) نفس المرجع السابق، ص 171.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين حل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

عدد العوامل التي يجب أن تقيم:

يعتمد تحديد عدد العوامل التي يتم تقييمها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر يتراوح ما بين 6 - 12 عامل، وتلعب الواقعية دوراً كبيراً في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم أداء العاملين⁽¹⁾.

اختيار أسس المقارنة في التقييم⁽²⁾:

يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل بالأهداف المحددة مسبقاً أو التوقعات أو متطلبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان أداء العامل فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب. وفيما يلي أهم الأسس الشائعة التي تستخدم في عملية المقارنة:

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 100.

(2) ماريون آي هاينز، ترجمة محمود مرسى وآخرون، مرجع سابق، ص ص 175 - 178.

أ/ توقعات الرئيس:

تعتبر توقعات المشرف لأداء العامل أساس شائع وصادق للمقارنة، ولكي تكون هذه التوقعات أساساً صادقاً وعادلاً للمقارنة، يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل العاملين ويمكن مقارنتها مع توقعات مشرفين آخرين.

ب/ الأهداف الحالية:

إن إحدى الأسس الممتازة لمقارنة العمل الفعلي خلال فترة زمنية هي الأهداف التي يفترض أن يحققها، بالطبع ستعكس الأهداف توقعات المشرف، ولكن من المحتمل أن لا تتضمن الأهداف كافة المسؤوليات في العمل، لذلك قد لا تكون الأهداف كافية للحصول على تقييم كامل، بالإضافة إلى ذلك قد تؤثر بعض الظروف التي لا تقع تحت سيطرة العامل على إنجازه للأهداف، وقد تجعل تلك الظروف الأهداف أكثر سهولة، أو أكثر صعوبة في تحقيقها، لذلك يجب وضع ذلك في اعتبار عملية تقييم.

ج/ معدلات الأداء:

تمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، إنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل (الموظف) ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء، إذا استخدمت مع الأهداف أساساً كاملاً ومتكاملاً لنتائج الأداء.

د/ المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملاً مشابهاً:

يقارن العديد من المشرفين في عملية تقييم الأداء بين العاملين الذين يؤدون عملاً مشابهاً، تساعد هذه المقارنة في مجالين:

- عند تقييم سلوك عامل فإنه ليس هناك مقياس مطلق يستخدم كمعيار، أو قد لا تكون خبرة المشرف وتوقعاته قابلة للتطبيق في هذه الحالة، لذلك فإنه يجب الاهتمام بكيفية تأدية الآخرين للعمل، خاصة الجيدين منهم.
- عند إجراء مقارنة بين الأفراد فإنه قد تنشأ مشكلتان: الأولى خاصة بتكوين مجموعة مقارنة أعضاء المجموعة فيما يختص بالخبرة والمعرفة، وهي مستوى

النوعية في المجموعة ككل، هل هي مجموعة متوسطة أو ضعيفة أم مجموعة متميزة.

هـ/ الأداء السابق:

يمكن مقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة عمل سابقة، من الممكن أن تكون هذه المقارنة مناسبة في توجيه الإدارة، يجب أن تشعر بالاتجاه نحو التقدم الذي يبديه أعضاء مجموعة العمل، هل يتحسن الأداء أم يتدنّى، أو يظل كما هو؟

استخدام هذه الاتجاهات في الأداء لتعزيز التحسن والتعرف على المشاكل عندما يكون هناك تدني في الأداء بشكل عام، ولا يجوز أن تتخذ القرارات الإدارية على أساس المقارنة بين الأداء الحالي والأداء السابق، على سبيل المثال يجب أن تمنح علاوات الجدارة على أساس مدى مساهمة الموظف الكلية، وليس فقط على أساس مقدار التحسن في أدائه.

و/ أداء الرئيس نفسه:

من الأمور المتعارف عليها أن يقوم المشرف بمقارنة أداء العامل (الموظف) بأدائه هو قبل أن يصبح مشرفاً، هذا الاتجاه شائع بكثرة خاصة عندما يكون المشرف قد رقي في نفس القسم، إلا أنه يعتبر من أساليب المقارنة غير العادلة للأسباب التالية:

- من المحتمل أن يكون قد حدث تغيير كبير في العمل، أو ظروف أدائه.
- من المحتمل كون أن مستوى أداء الرئيس مرتفع بالمقارنة بالآخرين.
- لا يتذكر الشخص كل شيء بل بعض الأشياء، لذا قد يتذكر الأشخاص كيف كان أداءهم جيداً ولكنهم لا يتذكرون المشاكل التي واجهوها.
- إنه من الصعب على الكثير من الأشخاص الاعتراف بأن هناك من يستطيع القيام بعمل ما أفضل منهم، وتلك حقيقة قد تؤثر على رغبة المشرف في منح بعض العاملين تقييم أداء مرتفع.

ز / متطلبات العمل:

يقارن بعض المشرفين بين النتائج التي يحققها العامل، ومتطلبات العمل فالعامل قد يقوم بتأدية المطلوب منه أو لا يقوم بتأديته كله، ومتطلبات العمل يمكن التعرف عليها من خلال وصف العمل.

وهنا فإنه من الصعب المجادلة فيما يختص بهذا الأساس للمقارنة فيما عدا أن نبين أنه ينقصه الوضوح والدقة، كما يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة مثل الأهداف والتوقعات وإلا ستخضع للتفسير الشخصي، ويجب أن تتدرج هذه المتطلبات أيضاً مع الإمكانيات، فعلى سبيل المثال، قد يدل الفشل المستمر لأحد الموظفين على أن العمل صعب دون أن يعني ذلك أن الموظف غير كفء.

ويؤدي الاهتمام بمتطلبات العمل إلى المقارنة الملائمة بين الأعمال (الوظائف) المتشابهة ومن الممكن أن يؤدي هذا التمايز بين الأعمال والوظائف برغم تشابهها والاعتراف بأن متطلبات بعضها أكثر من أخرى.

الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء⁽¹⁾:

قد تتشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف (الأعمال) التي توجد في مستويات إدارية مختلفة، وتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل هذه الوظائف، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة، فإذا افترضنا مثلاً أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل تقييم الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة مدير الأمن ووظيفة المدير المالي فإنه من المنطقي أن يكون الوزن النسبي لأهمية العامل بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخريين، كما أنه بالنسبة لوظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن.

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمراً هاماً وحيوياً، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة باستخدام واحدة من الطرق التالية:

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 106.

أ) تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.
ب) استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.
خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك⁽¹⁾.

1/ تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء (تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم)⁽²⁾.
فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة⁽³⁾.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء (الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء)⁽⁴⁾.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999م، ص 244.

(2) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003م، ص 373.

(3) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 409.

(4) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص 202.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء (الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم)⁽¹⁾.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء (المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي)⁽²⁾.

2/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعّال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3/ قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

1. ملاحظة الأفراد العاملين.

2. التقارير الإحصائية.

3. التقارير الشفوية.

4. التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

(1) Christian Batal, La gestion des R, H dans le secteur Public, Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 Paris.

(2) صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999م، ص 187.

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

15/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

16/ الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، 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 وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

أنواع معايير الأداء:

من هذه الصفات أو الشروط الآتية⁽¹⁾:

أ/ الثبات:

ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب/ التمييز:

المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

ج/ القبول:

لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين. بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي⁽²⁾:

- الواقعية.

- الموضوعية.

- الشمول.

- الاقتصاد

الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 245.

(2) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 48.

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز
الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا⁽¹⁾:

- معايير نواتج الأداء.
- معايير سلوك الأداء.
- معايير صفات شخصية.

أ/ معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.
- جودة الأداء.

ب/ معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة في العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف

(1) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص 373.

عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها⁽¹⁾.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي⁽²⁾.

أولاً: الطرق التقليدية:

1/ طريقة الترتيب البسيط⁽³⁾:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- إن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

(1) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999م، ص 92.

Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, (2) Parise, 1999, p 895.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 61.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2/ طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية⁽¹⁾:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left(\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد، وصلاح، فإن

المقارنات تكون:

سعد/ علي، سعد/ محمد، سعد/ صلاح، علي/ محمد، علي/ صلاح، محمد/ صلاح
وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، وبناءاً عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم (4)، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي ذو المرتبة الأولى، وأن سعد قد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكرارته تكرارين، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحد، أما الرابع فهو صلاح.

مزايا الطريقة:

(1) مهدي حسن زويلف، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان - الأردن، 1995م،

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم⁽¹⁾.

عيوب الطريقة:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير⁽²⁾. ففي المثال السابق أين قمنا بترتيب 4 عمال توصلنا إلى:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{(1-4)}{2} 4 = \frac{3}{2} 4 = \frac{12}{2} = 6 \text{ مقارنات}$$

أما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبيراً مثلاً 20 عاملاً فإن عدد المقارنات سيصل إلى:

$$190 = \frac{19 \times 20}{2} = \frac{(1-20)}{2} 20 \text{ مقارنة}^{(3)}$$

3/ طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرووسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

(1) علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985م، ص 335.

(2) مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، مرجع سابق، ص 374.

(3) مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م، ص 188.

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)
- 20% من الموظفين من الفئة الثانية (أقل من المتوسط).
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة⁽¹⁾.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييم.
- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم⁽²⁾.

عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاً من فلان.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

(1) فايز الزعبي، مرجع سابق، ص 211.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 417.

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة⁽¹⁾.

4/ طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي⁽²⁾.

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً:

10% من الأفراد الذين ذوو الأداء المنخفض.

20% من الأفراد الذين يكون أداءهم أقل من المتوسط.

40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

20% من الأفراد ذوو الأداء الأعلى من المتوسط.

10% من الأفراد الذين أداءهم في الدرجة العلية.

إن هذا التعديل والتكيف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالباً ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما

(1) المرجع نفسه، ص 418.

(2) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ص 90.

يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم⁽¹⁾.

5/ طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير إلى مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة⁽²⁾.

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعلي.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالٍ.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

(1) سهيلة محمد عباس وعلي حسين، مرجع سابق، ص 250.

(2) المرجع نفسه، ص 250.

- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم⁽¹⁾.

6/ طريقة قوائم المراجعة⁽²⁾:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.

مزايا هذه الطريقة:

تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسئول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية والسلبية ومن ثم اختيار ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.

عيوب هذه الطريقة:

تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر.

المبحث الرابع

المشاركة الوظيفية

مفهوم المشاركة:

(1) علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 91 - 92.

(2) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 254.

يشير مفهوم المشاركة إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، إذ تعرف المشاركة بأنها (وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة)⁽¹⁾، وتعرف المشاركة أيضاً على أنها (درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها)⁽²⁾.

يتضح من التعريفين السابقين ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والمتعلقة بمعالجة أهم المشكلات التي أدت إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وتردي جودة المنتجات.

مفهوم فريق العمل:

يعد فريق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إذ إن جوهر فكرة الفريق تتجسد في الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار وأن أفضل الاتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق، ويعرف فريق العمل بأنه: (مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة وتمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق)⁽³⁾، كما أشير إلى الفريق على أنه: (عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها)⁽⁴⁾.

يظهر مما تقدم ذكره أهمية الدور الذي تضطلع به فرق العمل بما في ذلك كشف المشكلات وحلها، والمشاركة في القرار.

(1) خليل شعبان ضمّد، خصائص فريق العمل، البصرة، 2002م، ص 99.

(2) نفس المصدر، ص 125.

(3) سعيد جاسم الأسدي، طبيعة بناء فريق العمل وصناعة القرار، البصرة، 1986م، ص 12.

(4) نفس المصدر، ص 54.

طبيعة بناء فريق العمل وأنواعه:

تختلف طبيعة بناء فريق العمل من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة وحجمها وخصائص عملها، إذ أن عملية بناء فريق العمل تستند إلى إدراك المنظمة لمدى أهمية العمل وفق جماعات في توفير منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مما يعزز الشعور بالانتماء إلى جماعة ويؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين ويسهم في زيادة إنتاجية المنظمة.

إن عملية بناء الفريق تشكل عنصر مهم من عناصر عملية إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأساس للالتزام بالإدارة بهذه العملية⁽¹⁾. إذ أصبحت الفرق أسلوباً جديداً في التعامل مع متطلبات المنتج (تصميماً وتنفيذاً) ونقله من العمليات المتتابعة الممثلة للأسلوب التقليدي في الإنتاج إلى العمليات المتزامنة المعبرة عن الأسلوب الحديث للإنتاج، ورغم تعدد أنواع الفرق يمكن تصنيفها وفق ما يأتي⁽²⁾:

1/ فرق العمل متعددة الاختصاصات:

يتم تكوين هذه الفرق من اختصاصات وأقسام مختلفة لإنجاز مهام معينة أو لحل مشكلات معينة ومعالجتها، ومن هذه الفرق (فرق الإدارة الذاتية، فرق العمل ذو الغرض الخاص، وفرق حل المشكلات).

2/ فرق العمل ذو الاختصاصات المتشابهة:

تتكون هذه الفرق من مجموعة من الاختصاصات المتشابهة في قسم معين لغرض إنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة معينة ومن هذه الفرق (فرق تحسين القسم، الفريق الوظيفي).

يظهر مما تقدم أن مدى الحاجة إلى فريق العمل وطبيعة بناءه تحدد وفقاً إلى تعقد بيئة العمل وتعدد مشكلاتها مما يشكل الأساس لإدراك أهمية فريق العمل والحاجة إلى بناءه، وهذا يعني تنوع فرق العمل وتعددتها واختلاف وجهات النظر حول الصيغة الأفضل لبناء فريق العمل وكما موضح في الجدول التالي:

(1) عبد الرضا فرج، قانون العمل والعمال، القاهرة، 1978م، ص 58.

(2) نفس المصدر، ص 102.

جدول رقم (3/4/3) يوضح الاختلاف في وجهات النظر حول صيغ بناء فريق العمل

Cetro	Geotsch and Davis	Krajewski and Ritzmar
<p>1/ فرق حل المشاكل وهي الفرق التي تشكل لغرض حل المشاكل المتعلقة بالمنظمة لغرض إيجاد حلول سريعة وناجحة، وتتكون هذه الفرق من خمسة أفراد أو أكثر وهي من أقسام إدارة مختلفة، تعقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة أساليب تحسين مستوى الإنتاجية وجودة المنتجات وتطبيق مناخ العمل.</p>	<p>1/ فرق تحسين القسم يتشكل الفريق من داخل القيم أو الاختصاص المعين لأغراض معالجة مشكلاته ويظهر أكثر وضوحاً في حلقات الجودة.</p>	<p>1/ فريق حل المشاكل عبارة عن جماعات صغيرة من المشرفين والعاملين تلتقي من أجل تحديد وتحليل مشاكل الإنتاجية والجودة وتكمن فلسفة الفريق في كون الجماعة أكثر قدرة في دراسة طرائق حل المشاكل.</p>
<p>2/ فرق الأغراض الخاصة يشكل الفريق لإنجاز غرض محدد وغير تقليدي، ويكون من اختصاصات متعددة وهذه الفرق تعالج أعمال تصميم المنتج أو اقتراح إصلاح معين أو إدخال تكنولوجيا جديدة.</p>	<p>2/ فرق تحسين العملية يتشكل الفريق لتحسين عملية التحويل وفقاً لرسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية وينصف كونه فريق متعدد الاختصاصات أي يشكل من أقسام مختلفة ومن اختصاصات مختلفة أيضاً.</p>	<p>2/ فرق العمل ذات الغرض الخاص عبارة عن فرق تشكل في اختصاص معين وغرض معين لأنها تكون أكثر قدرة في إدراك مشكلة الاختصاص وتطوير الحلول الملائمة لمشكلاته، تكون مثلاً لتصميم وتقديم سياسات عمل جديدة وتقنيات جديدة تنصف هذه الفرق بمنح العمال صوتاً في القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا.</p>
<p>3/ فرق الوزن الثقيل يتشكل الفريق من الإدارات في المستويات العليا للمنظمة وذات التأثير الكبير في أهدافها ونشاطاتها.</p>	<p>3/ فريق الإدارة الذاتية يشكل الفريق لإنجاز عملية معينة كإنتاج سلعة أو خدمة، ويقوم بكافة المهام أو النشاطات الإدارية ذات العلاقة بالعمل مثل التخطيط والتنظيم والرقابة.</p>	<p>3/ فرق المهمة يتشكل من أجل هدف رئيس محدد أو معروف بشكل جيد وغالباً ما يسمى (بفريق المشروع) لأنه يطور لإنجاز مشروع معين.</p>
<p>4/ الفريق المستقل يمثل مشروعاً مستقلاً وهو الفريق الذي يعطى ورقة عمل واضحة إذ يسمح له بخلق وابتكار ممارسات تنظيمية خاصة به، ويتم تعيين هذا الفريق بشكل رسمي ويعين له قائد خاص به.</p>		<p>4/ فرق العمل غير الرسمية وهي أقرب ما تكون للجماعات غير الرسمية التي تتشكل بصورة مؤقتة لإنجاز التفاعلات في بيئة العمل.</p>

وفي جميع الأحوال فإن وجهات النظر الحديثة حول فريق العمل تشير إلى أن أغلب فرق العمل تشكل على أساس مشروع معين وتضم اختصاصات متعددة، تتفاعل مع بعضها لإنجاز مهمة أو هدف معين، أما الأسلوب الأفضل لبناء فريق العمل والذي يهدف له هذا البحث هو أسلوب (فرق حل المشاكل) للارتقاء بمستوى الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.

علاقة فريق العمل بنظام المشاركة في القرار:

يعد فريق العمل نموذجاً من نماذج المشاركة التي تؤثر في نجاح عمل المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها وحل المشكلات التي تواجه المنظمة نتيجة التعقيد في بيئة العمل، حيث أصبحت عملة حل هذه المشكلات بصورة فردية غير كافية مما اقتضى التركيز على المشاركة من خلال فريق العمل لحل هذه المشكلات.

ويعتمد عمل فريق العمل على صفة المشاركة حيث يقوم فريق العمل بالمشاركة الكاملة لتشخيص المشكلة بالشكل الدقيق، توفر المشاركة القدرة على تحديد الفريق لأعماله واختيار الوسائل التي تساعد على النجاح في تنفيذها لذا أكد (Hettinger) إن المشاركة تعمل على إشعار أعضاء الفريق بأن لديهم القدرة في تشخيص مشاكل المنظمة وأن لديهم القدرة على وضع حلول لها⁽¹⁾.

يستخلص مما تقدم أن المشاركة تسمح في تحديد طبيعة عمل الفريق وتساعد في التحديد الدقيق للمشكلات والتركيز نحو حل هذه المشكلات.

خطوات بناء فريق العمل:

تعتبر خطوات بناء فريق العمل من الأمور المهمة التي يجب على إدارة المنظمة الالتزام بها عندما ترغب في بناء فريق للعمل وفق أسس صحيحة وناجحة ومعايير تتناسب مع حاجة المنظمة الفعلية لهذا الفريق، وهذه الخطوات هي⁽²⁾:

1/ تقدير احتياجات الفريق:

(1) سعيد جاسم الأسدي، مرجع سابق، ص 12.

(2) المرجع السابق، ص 18.

كثيراً ما تقع المنظمة في الخطأ نتيجة البدء بأنشطة بناء الفريق بدون تقدير الاحتياجات التطويرية للفريق فالموارد غالباً ما تكون محددة، والمنظمات التي تبدأ بأنشطة بناء الفريق بدون تقدير نقاط القوة والضعف يمكن أن تتعرض إلى مخاطر تبديد الموارد أو هدرها.

2/ تخطيط نشاطات بناء الفريق:

في هذه المرحلة التخطيط لنشاطات الفريق وفقاً لما تم تقديره من احتياجات الفريق.

مشاركة العمل ضمن فريق وقيادة فريق:

قد يكون للعمل ضمن فريق نوعان من الأهداف: التنسيق والابتكار، وقد يبدو هذان الهدفان متنافران للوهلة الأولى، إنما يمكن في الواقع أن يجتمعا في دورة واحدة، ونشير في هذا الإطار إلى أن الباحثين في مجال العمل الإبداعي استنتجوا أن العمل ضمن فريق هو، إلى حد بعيد، القدرة على الجمع بين عمليات ومسارات متناقضة، ذلك أن نهجي التفكير المتقارب والمتباعد شرطان لازمان للإبداع.

اكتشف المدربون على الإبداع أن عمل الفريق هو أداة ابتكار مدهشة سيما أنه يمكن ممارسة الابتكار في مختلف مجالات عمل الفريق، فوجود فريق للعمل يزيد من مستوى التيقظ ويستحث أساليب تفكير جديدة، وغالباً ما تكون الأفكار المستحدثة عبارة عن تآلف غريب بين فكرتين أو أكثر من الأفكار القديمة، وبالتالي يمكن لأشخاص مختلفين من خلفيات مختلفة أن يخرجوا بفكرة جديدة، ما كان ليتوصل إليها أي من أعضاء الفريق دون عمل الفريق أو قبله، هذا هو التداوب، أو ما يطلق عليه مفعول.

العمل ضمن فريق منظم:

يكون العمل ضمن فريق في الشركات منظماً، فيمتلك كل فريق قائداً وأدواراً أخرى، فضلاً عن أهداف ونظام مساءلة وجدول مواعيد ومهل نهائية وغير ذلك من خصائص القوى العاملة، ويتم تنظيم الفرق في فرق إدارية، وفرق وظيفية، وفرق تهتم بالمشاريع، بالإضافة إلى لجان الفرق المعنية بالجودة، والفرق المعنية بالإنتاج وما

إلى ذلك، ولا جدوى من التساؤل عما إذا كان العمل ضمن فريق مثمراً أو لا، ذلك أنه لم يُعد موضع شك، فالهدف هو معرفة كيفية قيادة الفريق بطريقة مثمرة.

المبحث الاول

خطوات وأجراءات الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة اعداد أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)⁽¹⁾.

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي⁽²⁾:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.

4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

(1) علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو

المصرية، 2008م) ص 399.

(2) أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192.

5. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة فقد طُورت لتقيس الأبعاد الرئيسة والفرعية التالية:
***المتغير المستقل:** وهو "العوامل التي تقيس مخرجات التدريب ويتكون من ستة متغيرات فرعية وهي:

أ/ **المعرفة:** المتمثل في الرصيد الذي حصل عليه الوحدة المبحوثة من خلال التعلم والتدريب والدراسة حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.

ب/ **المهارات:** وهي تعبر عن مقدرة الوحدة المبحوثة على أداء العمل بصورة افضل وتساعد على انجاز العمل وصولاً للهدف حيث تم قياسها بعدد (7) عبارات.

ج/ **الاتجاهات:** وهي تعبر عن ميول الوحدات المبحوثة للاستجابة لهدف معين وتؤثر على سلوك الوحدة تجاه الشئ من خلال عملهم بالشركة وتم قياسها بعدد (7) عبارات.

د/ **الابتكار:** وهو يعبر عن استخدام لفكرة أو اسلوب متداول في العمل بطريقة افضل وتطوير قيم جديدة ، وتم قياسها بعدد (6) عبارات.

هـ/ **الدافعية:** وهي تهير عن حالة داخلية نفسية تدفع الفرد نحو العمل وأداء العمل بصورة المطلوبة ، وتم قياسها بعدد (9) عبارات.

ز/ **الابداع:** وهو يعبر عن افكار جديدة ومفيدة للعمل وحل المشكلات بشكل مختلف. وتم قياسها بعدد (7) عبارات.

***المتغير التابع:** وهو يمثل تقويم الأداء وتم قياسها بعدد (13) عبارة تمثل مؤشرات الأداء.

وروعي في صياغة فقرات الاستبانة ما يلي:

- ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه.
- شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه.
- واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي

- ذات إتجاه "إيجابي" في بعضها و"سلبى" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسى (Likart Scale) والذي يتراوح من لا أتفق مطلقاً إلى أتفق تماماً، كما هو موضح في جدول رقم (4/1/4)

جدول رقم (4/1/4) يوضح مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ثانياً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، واختبار الصدق احصائياً يتم استخدام التحليل العاملى التاكيدى لاختبار امكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة فى المرحلة الاولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة فى قياس دور مخرجات التدريب فى رفع كفاءة أداء العاملين باستخدام التحليل العاملى التاكيدى لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (58) والتحقق من أن العبارات التى استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولاتقيس ابعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التى تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذى تم الكشف عنه واستبعاد اى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء

على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة فى الدراسة :

1/ اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التى قد ترجع اما الى اختلاف المعانى وفقا لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى. وبداية تم عرض عبارات المقاييس على أربعة من المحكمين المختصين فى الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقا لرايهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يص قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادعب على المستقصى منهم فهم معانيها. واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهرى بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرون مفردة ، وتم اختبار مدى فهمهم لاسئلة المقاييس. وقد اكدوا فى ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التى سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وقد تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسى حيث تشير (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل العاملى التاكيدى بأستخدام برنامج (SPSS) لمقاييس الدراسة .

جدول رقم (5/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير المعرفة

التباين المشترك	العبارات
0.99	1- تهتم الشركة بنشر المعرفة بين العاملين والعمل على تبادلها فيما بينهم
0.93	2- تهتم الشركة بما هو كل جديد عن المعرفة والعمل على الاستفادة منها
0.98	3- التدريب بالشركة يساعد على تفاعل معرفة الفرد بالشركة
0.95	4- تعمل الشركة على توفير وسائل المعرفة واتاحتها للجميع
0.96	5- تهتم الشركة باكتشاف المعرفة الذاتية الكامنة فى الموظف وتميبتها من خلال التدريب المستمر
0.98	6- عن طريق المعرفة نظرق طرق جديدة للإنتاج
0.96	7- للحصول على المعرفة نحضر سمنارات ومؤتمرات التدريب بالشركة
0.92	8- من خلال المعرفة نتحصل على معلومات جديدة عن الوظيفة
0.85	9- المعرفة تساعد على نمكو الخبرة بين العاملين

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذى يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير المعرفة .

جدول رقم (6/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير المهارات

التباين المشترك	العبارات
0.99	1- من خلال التدريب تم تطوير مهارات الاتصال لدى
0.97	2- يعمل التدريب على تطوير مهارات الاتصال التنظيمية
0.92	3- طور التدريب لدى مهارات اللغة الانجليزية
0.99	4- طور التدريب لدى مهارات الحاسب الالى
0.98	5- الان باستطاعتى أن اطور نفسى لتولى مهام جديدة
0.97	6- تعمل الشركة على تأهيل العاملين لتولى مهام وظائف قيادية
0.83	7- طور التدريب لدى مهارات عمل الفريق الواحد

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذي يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير المهارات .

جدول رقم (7/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير الاتجاهات

التباين المشترك	العبارات
0.87	1-الاتجاهات تتعكس فى سلوك الفرد واقواله وافعاله
0.93	2-اصبحت لدى القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة حتى فى الموقف الصعبة
0.97	3-الاتجاه يجعل الفرد يسلك سلوكا" جديدا فى الوظيفة
0.82	4-التدريب توجه اساسى للعاملين الذين تم توظيفهم حديثا
0.98	5-الاتجاهات تساعد على التعبير عن الشخصية ونموها
0.97	6-اشجع الاخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة
0.98	7-الاتجاهات تجعل الفرد يشعر ويفكر بصورة سليمة

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذي يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير الاتجاهات .

جدول رقم (8/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير الابتكار

التباين المشترك	العبارات
0.93	1-اشعر بالفخر عندم اقوم بتصميم وتنفيذ شئى بنفسى
0.97	2-التدريب بالشركة يحتوى على العديد من الانشطة الابتكارية
0.98	3-بالتدريب تحصلنا على اساليب وافكار جديدة بصورة افضل
0.98	4-انجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية
0.92	5-ادارة التدريب بالشركة تشرك العاملين فى وضع الاحتياجات التدريبية
0.81	6-باستطاعتى أن اقوم بوظيفتى بشكل اكثر فاعلية وذلك بافضل التدريب

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذي يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير الابتكار .

جدول رقم (9/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير الدافعية

التباين المشترك	العبارات
0.98	1-الدافعية تساعد على زيادة المرتب
0.98	2-الشركة التى اعلم بها ملتزمة بتلبية احتياجاتنا التدريبية
0.95	3-من خلال الدافعية نحصل على الرضا الوظيفى
0.98	4-انت ملتزم ببذل جهودك تجاه هذه الشركة
0.91	5-فى المستقبل انت تخطط لابقاء علاقتك كع هذا الشركة
0.97	6-علاقتك مع هذه الشركة تعتبر مهمة بالنسبة لك
0.84	7-اعمل بالشركة من اجل تأمين مستقبلى
0.98	8-الشركة تساعد على دافعية العمل وسط العاملين
0.97	9-المقدرة على انجاز العمل تتم بواسطة الدافعية

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذي يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير الدافعية .

جدول رقم (10/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير الابداع

التباين المشترك	العبارات
0.97	1-تعمل الشركة على تشجيع التنافس الابداعى من خلال التدريب
0.96	2-تتطلب الوظيفة الجديدة نوعا من الابداع
0.97	3-يوفر التدريب بالشركة الفرصة الكاملة للابداع من خلال الشركة
0.98	4-انا راضى عن مستوى البرامج التدريبية بالشركة
0.97	5-ينبغى للموظف أن لايشترك فى تحديد المواد التدريبية
0.87	6-صرت مبدعا فى عملى من خلال التدريب
0.92	7-تحتوى الحقايب التدريبية على العديد من الانشطة التى نحتاجها
0.98	8-ينبغى ان تعمل الادارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذى يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير الابداع .

جدول رقم (11/1/4) يوضح نتائج التحليل العاملى التاكيدى لمقياس متغير أداء العمل

التباين المشترك	العبارات
0.98	1-يمكن القول بان أداء العمل بالشركة مرتفع
0.97	2-تهتم ادارة الشركة بتدريب العاملين بصورة مستمرة
0.98	3-تعمل الشركة على الاهتمام بتطوير قدرات العاملين
0.96	4-بعد المشاركة فى الدورة التدريبية يتم تقييم الاداء مباشرة
0.98	5-تحديد موقعى الوظيفى السليم حسب الهيكل الوظيفى يساعد على أداء عملى بصورة افضل
0.90	6-يتم التحفيز للمشاركة فى الدورات التدريبية
0.98	7-بعد المشاركة فى التدريب باستطاعتى ان اقوم باداء عملى بشكل اكثر فاعلية
0.92	8-انا راضى عن اداء عملى الوظيفى
0.82	9-لدى الكثير من الاصدقاء فى العمل ومنتشارك الرأى
0.95	10-نعمل كفريق واحد ونساعد بعضنا بعض ونستمتع بالعمل سويا
0.92	11-اشعر بارتياح تجاه العمل اذا شاركت فى القرارات الخاصة بعملى
0.96	12-يكون انجازى اسرع اذا شاركت فى قرارات العمل
0.98	13-يساعدنا رؤساءنا على التطوير المهنى وجمعنا الاحترام

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الامر الذى يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير أداء العمل .

ويرى الباحث أن نتائج تلك الاختبارات تؤكد على زيادة التماسك الداخلى للمقاييس مما يعنى أن أداة القياس لها القدرة على قياس ما صممت من أجله.

2/ اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها اعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ لتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (s Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول من رقم (5/1/4) الى الجداول رقم(11/1/4) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا" قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

جدول رقم (12/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس متغير المعرفة

معامل ألفا كرونباخ	العبارات
0.82	1-تهتم الشركة بنشر المعرفة بين العاملين والعمل على تبادلها فيما بينهم
0.84	2-تهتم الشركة بما هو كل جديد عن المعرفة والعمل على الاستفادة منها
0.82	3-التدريب بالشركة يساعد على تفاعل معرفة الفرد بالشركة
0.83	4-تعمل الشركة على توفير وسائل المعرفة واتاحتها للجميع
0.83	5-تهتم الشركة باكتشاف المعرفة الزائفة الكامنة في الموظف وتنميتها من خلال التدريب المستمر

1- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84

0.84	6- عن طريق المعرفة نظرق طرق جديدة للانتاج
0.84	7- للحصول على المعرفة نحضر سمنارات ومؤتمرات التدريب بالشركة
0.83	8- من خلال المعرفة نتحصل على معلومات جديدة عن الوظيفة
0.84	9- المعرفة تساعد على نمكو الخبرة بين العاملين
0.85	قيمة ألفا كرنباخ المجمعة

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (12/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير المعرفة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (13/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير المهارات

العبارات	معامل ألفا كرنباخ
1-من خلال التدريب تم تطوير مهارات الاتصال لدى	0.79
2-يعمل التدريب على تطوير مهارات الاتصال التنظيمية	0.77
3-طور التدريب لدى مهارات اللغة الانجليزية	0.82
4-طور التدريب لدى مهارات الحاسب الالى	0.80
5-الان باستطاعتى أن اطور نفسى لتولى مهام جديدة	0.81
6-تعمل الشركة على تأهيل العاملين لتولى مهام وظائف قيادية	0.82
7-طور التدريب لدى مهارات عمل الفريق الواحد	0.76
قيمة ألفا كرنباخ المجمعة	0.82

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول (13/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير المعرفة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من

الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (14/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الاتجاهات

معامل ألفا كرنباخ	العبارات
0.71	1-الاتجاهات تنعكس فى سلوك الفرد واقواله وافعاله
0.62	2-اصبحت لدى القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة حتى فى الموقف الصعبة
0.65	3-الاتجاه يجعل الفرد يسلك سلوكا" جديدا فى الوظيفة
0.79	4-التدريب توجه اساسى للعاملين الذين تم توظيفهم حديثا
0.61	5-الاتجاهات تساعد على التعبير عن الشخصية ونموها
0.65	6-اشجع الاخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة
0.68	7-الاتجاهات تجعل الفرد يشعر ويفكر بصورة سليمة
0.71	قيمة ألفا كرنباخ المجمعة

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (14/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير المعرفة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.71) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الاتجاهات تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (15/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الابتكار

العبارات	معامل ألفا كرنباخ
1- اشعر بالفخر عندم اقوم بتصميم وتنفيذ شئى بنفسى	0.63
2- التدريب بالشركة يحتوى على العديد من الانشطة الابتكارية	0.62
3- بالتدريب تحصلنا على اساليب وافكار جديدة بصورة افضل	0.65
4- انجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية	0.62
5- ادارة التدريب بالشركة تشرك العاملين فى وضع الاحتياجات التدريبية	0.65
6- باستطاعتى أن اقوم بوظيفتى بشكل اكثر فاعلية وذلك بافضل التدريب	0.62
قيمة ألفا كرنباخ المجمعة	0.69

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول (15/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير المعرفة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.69) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الابتكار تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (16/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الدافعية

العبارات	معامل ألفا كرنباخ
1-الدافعية تساعد على زيادة المرتب	0.74
2-الشركة التي اعلم بها ملتزمة بتلبية احتياجاتنا التدريبية	0.71
3-من خلال الدافعية نحصل على الرضا الوظيفي	0.79
4-انت ملتزم ببذل جهودك تجاه هذه الشركة	0.75
5-فى المستقبل انت تخطط لابقاء علاقتك مع هذا الشركة	0.70
6-علاقتك مع هذه الشركة تعتبر مهمة بالنسبة لك	0.75
7-اعمل بالشركة من اجل تأمين مستقبلى	0.74
8-الشركة تساعد على دافعية العمل وسط العاملين	0.74
9-المقدرة على انجاز العمل تتم بواسطة الدافعية	0.74
الاجمالى	0.76

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول (16/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير الدافعية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.76) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الدافعية تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (17/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الابداع

العبارات	معامل ألفا كرنباخ
1-تعمل الشركة على تشجيع التنافس الابداعى من خلال التدريب	0.87
2-تتطلب الوظيفة الجديدة نوعا من الابداع	0.88
3-يوفر التدريب بالشركة الفرصة الكاملة للابداع من خلال الشركة	0.87

0.89	4- انا راضى عن مستوى البرامج التدريبية بالشركة
0.90	5-ينبغي للموظف أن لا يشارك فى تحديد المواد التدريبية
0.97	6-صرت مبدعا فى عملى من خلال التدريب
0.88	7-تحتوى الحقائق التدريبية على العديد من الانشطة التى نحتاجها
0.91	8-ينبغي ان تعمل الادارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة
0.90	القيمة الاجمالية

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (17/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير الابداع اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الابداع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (18/1/4) يوضح نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير أداء العمل

معامل ألفا كرنباخ	العبارات
0.79	1-يمكن القول بان أداء العمل بالشركة مرتفع
0.77	2-تهتم ادارة الشركة بتدريب العاملين بصورة مستمرة
0.78	3-تعمل الشركة على الاهتمام بتطوير قدرات العاملين
0.79	4-بعد المشاركة فى الدورة التدريبية يتم تقييم الاداء مباشرة
0.79	5-تحديد موقعى الوظيفى السليم حسب الهيكل الوظيفى يساعد على أداء عملى بصورة افضل
0.84	6-يتم التحفيز للمشاركة فى الدورات التدريبية
0.81	7-بعد المشاركة فى التدريب باستطاعتى ان اقوم باداء عملى بشكل اكثر فاعلية

0.86	8- انا راضى عن اداء عملى الوظيفى
0.82	9- لدى الكثير من الاصدقاء فى العمل ونشارك الرأى
0.85	10- نعمل كفريق واحد ونساعد بعضنا بعض ونستمتع بالعمل سويا
0.84	11- اشعر بارتياح تجاه العمل اذا شاركت فى القرارات الخاصة بعملى
0.83	12- يكون انجازى اسرع اذا شاركت فى قرارات العمل
0.87	13- يساعدنا رؤساءنا على التطوير المهنى ويجمعنا الاحترام
0.87	القيمة الاجمالية

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول (18/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير اداء العمل اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.87) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير **** تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها

ثالثاً. تصميم نموذج الدراسة The Model of The Study

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهداف هذه الرسالة تم تطوير نموذج الدراسة انطلاقاً من فكرة مفادها بيان دور مخرجات التدريب في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري. حيث إن الانطلاقة كانت من افتراض ان مخرجات التدريب (المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الابتكار، الدافعية، الابداع)، كلها عوامل لو اخذت بالاعتبار فإنه يفترض أن تلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة أداء العاملين في شركات البترول.

لقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على آراء العديد من الباحثين بالإدارة أمثال:

(Richard ،David Wilso: 2005)،(John McGee Howard Thomas ،2004)، Daft بالنسبة للمتغير المستقل (مخرجات التدريب). أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فيتمثل "بتحسين فاعلية تقويم الأداء التي اتفق عليها كل من (Silva ،& Tadahsi ،2005)، (Tari، 2005)، (Candido، 2005).
لقد مر تطوير النموذج بالمراحل التالية:

1/البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الادارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (6) محكماً للتحقق من بناء النموذج.

3/تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في شركات البترول بالسودان.

تمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي احدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معينة لا يتم الحصول عليها الا من تلك الفئة المقصودة ، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً "مقدراً" وسط مجتمع البحث وتم توزيع عدد (200) إستبانة وتم استرجاع (170) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كآآتي:
جدول (19/1/4) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها.

جدول (19/1/4) يوضح الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
85	170	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
15	30	استبانات لم يتم إعادتها
%100	200	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 85% من الاستبانات الموزعة وأن 15% من الاستبانات لم يتم اعادتها ، وهذا المعدل يعتبر معدل جيد جداً فى الدراسات التطبيقية.

وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية :

1/ النوع

2/ العمر

3/ سنوات الخبرة

4 /اسم الوظيفة.

وفيما يلى التوزيع التكرارى لخصائص افراد عينة الدراسة:

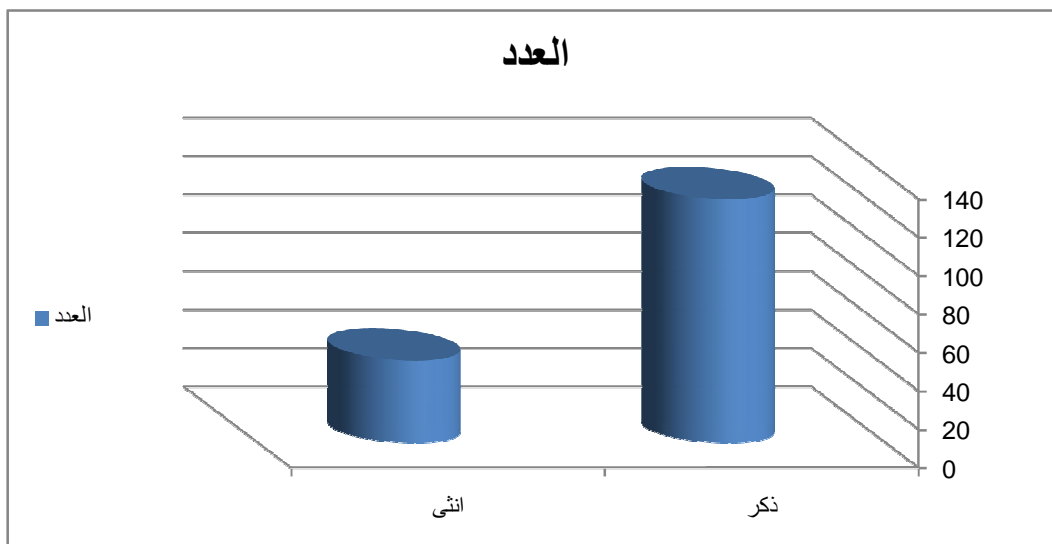
1. توزيع افراد العينة حسب النوع

جدول رقم (20/1/4) يوضح التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع

النسبة%	العدد	النوع
74.7	127	ذكر
25.3	43	انثى
100	170	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (9/1/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع



يتضح من الجدول (20/1/4) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (74.7) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث فى العينة (25.3) % .

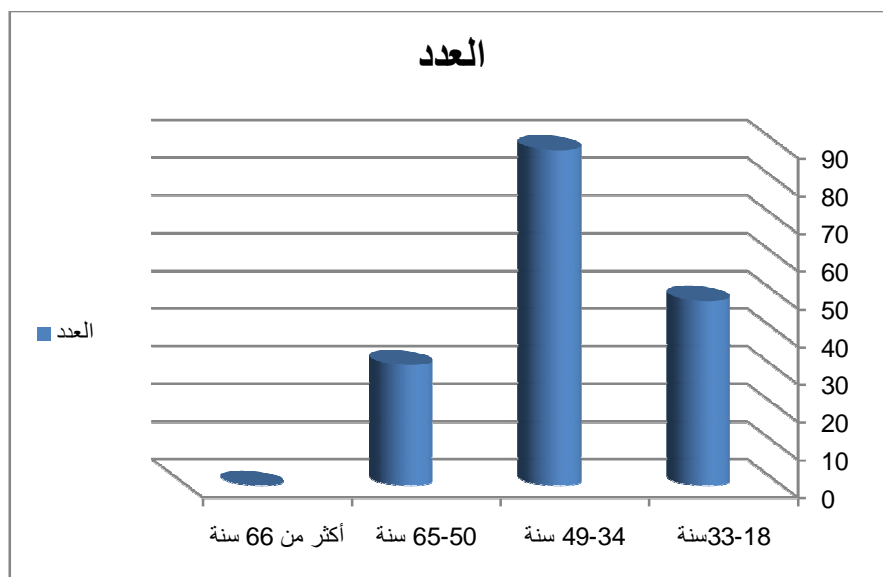
2. توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول رقم (21/1/4) يوضح التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة %	العدد	العمر
28.8	49	33-18 سنة
52.4	89	49-34 سنة
18.8	32	65-50 سنة
0	0	أكثر من 66 سنة
100	170	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (10/1/4) يوضح التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (21/1/4) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من تتراوح اعمارهم ما بين (49-34) حيث بلغت نسبتهم (52.4) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (65-50) سنة (18.8) % اما أفراد العينة والذين تتراوح اعمارهم ما بين (33-18) سنة فقد بلغت نسبتهم (28.8) % من اجمالى العينة المبحوثة.

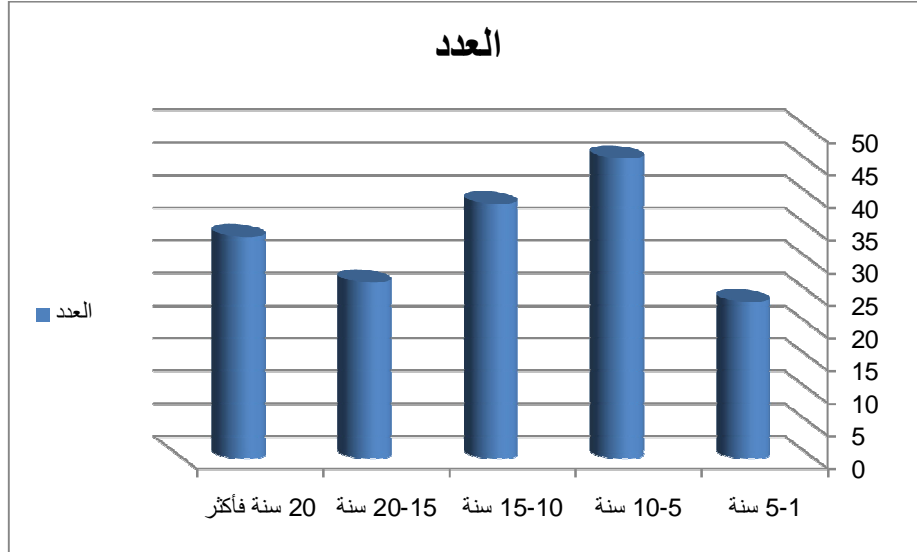
3. توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (22/1/4) يوضح التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
14.1	24	5-1 سنة
27.1	46	10-5 سنة
27.9	39	15-10 سنة
15.9	27	20-15 سنة
20	34	20 سنة فأكثر
100	170	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (11/1/4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (22/1/4) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (55) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15-20) سنة (15.9) % اما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (20) % من اجمالى العينة المبحوثة.

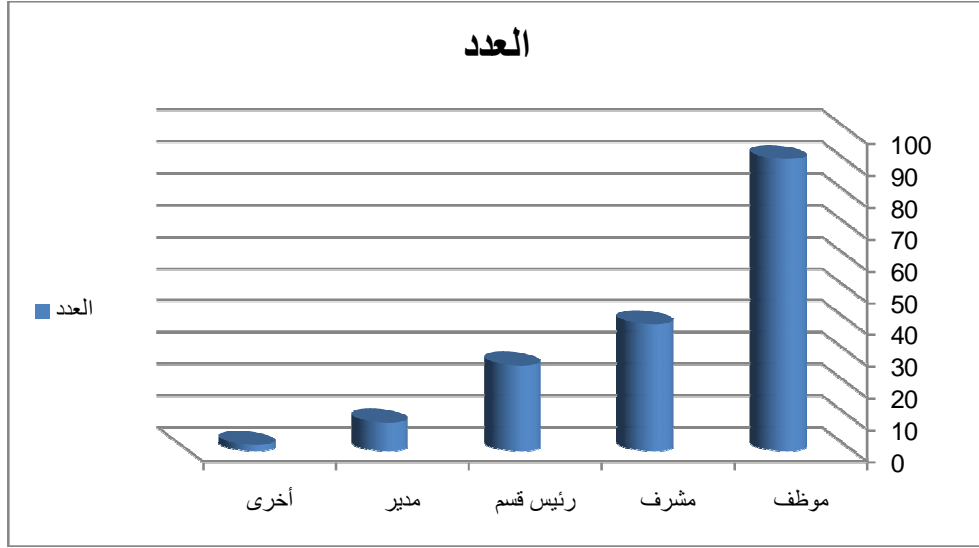
4. توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (23/1/4) يوضح التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
موظف	92	54.1
مشرف	40	23.5
رئيس قسم	27	15.9
مدير	9	5.3
أخرى	2	1.2
المجموع	170	100

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (12/1/4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الوظيفة



يتضح من الجدول رقم(23/1/4) والشكل اعلاه اعلاه أن غالبية افراد العينة المبحوثة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (54.1) % بينما بلغت نسبة المشرفين ورؤساء الاقسام فى العينة (39.4) % أما المدراء والوظائف الاخرى فقد بلغت نسبتهم (6.7)% من اجمالى العينة.

خامساً أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for "Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل الفا كرونباخ" (s Alpha'Cronbach). وتم استخدام لقياس الاتساق الداخلى لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء ، ويعد المقياس جيدا وملائما اذا زادت قيمة ألفا كرنباخ عن (60%) .

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع والعمر والتحصيل العلمي)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابى.

(3)-اسلوب (الانحدار)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة احصائية). اما اذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية .

المبحث الثانى

تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الاساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقا" للخطوات التالية:

1/التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات فى جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الاساسية للعينة فى شكل ارقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائى لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب اهميتها النسبية.

تحليل بيانات محور المتغيرات المستقلة

مخرجات التدريب

1/ المعرفة

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات محور المعرفة

جدول رقم (24/2/4) يوضح التوزيع التكرارى لعبارات محور المعرفة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4.1	7	8.8	15	11.2	19	56.5	96	19.4	33	1-تهتم الشركة بنشر المعرفة بين العاملين والعمل على تبادلها فيما بينهم
4.1	7	7.1	12	17.6	30	56.5	96	14.7	25	2-تهتم الشركة بما هو كل جديد عن المعرفة والعمل على الاستفادة منها
1.2	2	5.3	9	11.8	20	55.3	94	26.5	45	3-التدريب بالشركة يساعد على تفاعل معرفة الفرد بالشركة
1.8	3	5.3	9	28.8	49	48.2	82	15.9	27	4-تعمل الشركة على توفير وسائل المعرفة واتاحتها للجميع
5.9	10	15.3	26	26.5	45	41.2	70	11.2	19	5-تهتم الشركة باكتشاف المعرفة الذاتية الكامنة فى الموظف وتميئتها من خلال التدريب المستمر
1.8	3	1.2	2	11.2	19	44.7	76	41.2	70	6-عن طريق المعرفة نظرق طرق جديدة للإنتاج
2.9	5	7.1	12	20	34	49.4	89	20.6	35	7-للحصول على المعرفة نحضر سمنارات ومؤتمرات التدريب بالشركة
2.4	4	1.2	2	11.2	19	60	102	25.3	43	8-من خلال المعرفة نتحصل على معلومات جديدة عن الوظيفة
0	0	1.2	2	4.7	8	50	85	44.1	75	9-المعرفة تساعد على نمكو الخبرة بين العاملين
2.7	41	5.8	89	15.9	243	51.6	790	2.33	372	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (24/2/4) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بنشر المعرفة بين العاملين والعمل على تبادلها فيما بينهم حيث بلغت نسبتهم (75.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بما هو كل جديد عن المعرفة والعمل على الاستفادة منها حيث بلغت نسبتهم (71.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6)%.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب بالشركة يساعد على تفاعل معرفة الفرد بالشركة حيث بلغت نسبتهم (81.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % . أما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8)%.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على توفير وسائل المعرفة واتاحتها للجميع حيث بلغت نسبتهم (64.1)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7.1) % . أما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.8) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم باكتشاف المعرفة الذاتية الكامنة في الموظف وتميئتها من خلال التدريب المستمر حيث بلغت نسبتهم (52.4) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (21.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.5) %.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عن طريق المعرفة يتم طرق جديدة للإنتاج حيث بلغت نسبتهم (85.9) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.1) %.

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه للحصول على المعرفة يحضرون سمنارات ومؤتمرات التدريب بالشركة حيث بلغت نسبتهم (70%) بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (10)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)%.

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه من خلال المعرفة يتحصلون على معلومات جديدة عن الوظيفة حيث بلغت نسبتهم (85.3)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (3.6)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2)%.

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المعرفة تساعد على نمو الخبرة بين العاملين حيث بلغت نسبتهم (94.1)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (1.2)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7)%.

10. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (المعرفة) حيث بلغت نسبتهم (75.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (8.5)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.9)%.

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات محور المعرفة

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (25/2/4) يوضح الاحصاء الوصفي لعبارات المعرفة

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	أوافق	3.78	0.993	1-تهتم الشركة بنشر المعرفة بين العاملين والعمل على تبادلها فيما بينهم
7	أوافق	3.71	0.946	2-تهتم الشركة بما هو كل جديد عن المعرفة والعمل على الاستفادة منها
4	أوافق	4.01	0.839	3-التدريب بالشركة يساعد على تفاعل معرفة الفرد بالشركة
8	أوافق	3.71	0.859	4-تعمل الشركة على توفير وسائل المعرفة واطاحتها للجميع

9	أوافق	3.36	1.05	5-تهتم الشركة باكتشاف المعرفة الذاتية الكامنة فى الموظف وتنميتها من خلال التدريب المستمر
2	أوافق بشدة	4.22	0.826	6-عن طريق المعرفة نظرق طرق جديدة للانتاج
5	أوافق	3.94	0.243	7-للحصول على المعرفة نحضر سمنارات ومؤتمرات التدريب بالشركة
3	أوافق	4.04	0.790	8-من خلال المعرفة نتحصل على معلومات جديدة عن الوظيفة
1	أوافق بشدة	4.36	0.684	9-المعرفة تساعد على نمكو الخبرة بين العاملين
	أوافق			الاجمالى

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (25/2/4) ما يلى:

1/ أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (المعرفة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (المعرفة) هى (المعرفة تساعد على نمكو الخبرة بين العاملين) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.36) وأقل عبارة هى (تهتم الشركة باكتشاف المعرفة الذاتية الكامنة فى الموظف وتنميتها من خلال التدريب المستمر) حيث بلغ متوسط العبارة (3.36) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.23) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور المعرفة.

2/ تحليل بيانات العبارات التى تقيس المهارات

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات محور المهارات

وفيما يلى التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور المعرفة

جدول رقم (26/2/4) يوضح التوزيع التكرارى لعبارات محور المهارات

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
1-من خلال التدريب تم تطوير مهارات الاتصال لدى	44	25.9	90	52.9	28	16.5	7	4.1	1	0.6
2-يعمل التدريب على تطوير مهارات الاتصال التنظيمية	41	24.1	98	57.6	20	11.8	8	4.7	3	1.8
3-طور التدريب لدى مهارات اللغة الانجليزية	33	19.4	78	45.9	39	22.9	16	9.4	4	2.4
4-طور التدريب لدى مهارات الحاسب الالى	39	22.9	82	48.2	33	19.4	13	7.6	3	1.8
5-الان باستطاعتى أن اطور نفسى لتولى مهام جديدة	51	39	101	59.4	12	7.1	4	2.4	2	1.2
6-تعمل الشركة على تأهيل العاملين لتولى مهام وظائف قيادية	29	17.1	76	44.7	40	23.5	15	8.8	10	5.9
7-طور التدريب لدى مهارات عمل الفريق الواحد	39	22.9	79	46.5	37	21.8	13	7.6	2	1.2
مجموع العبارات	276	23.2	604	50.8	209	17.6	76	6.4	25	2

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (26/2/4) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه من خلال التدريب تم تطوير مهارات الاتصال لديهم حيث بلغت نسبتهم (78.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.7)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.5)%.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب يعمل على تطوير مهارات الاتصال التنظيمية حيث بلغت نسبتهم (81.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8)%.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب طور لديهم مهارات اللغة الانجليزية حيث بلغت نسبتهم (65.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك

(11.8%) . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9)% .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب طور لديهم مهارات الحاسب الالى حيث بلغت نسبتهم (71.1)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (9.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4)% .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه باستطاعتهم الان أن يطورا أنفسهم لتولى مهام جديدة حيث بلغت نسبتهم (88.4)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.6)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1)% .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تأهيل العاملين لتولى مهام وظائف قيادية حيث بلغت نسبتهم (61.8)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (14.7)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5)% .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب طور لديهم مهارات عمل الفريق الواحد حيث بلغت نسبتهم (69.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.8)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.8)% .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (المهارات) حيث بلغت نسبتهم (74)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6)% .

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات محور المهارات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (27/2/4) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المهارات

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	أوافق	3.99	0.803	1-من خلال التدريب تم تطوير مهارات الاتصال لدى
3	أوافق	3.98	0.842	2-يعمل التدريب على تطوير مهارات الاتصال التنظيمية
6	أوافق	3.71	0.961	3-طور التدريب لدى مهارات اللغة الانجليزية
4	أوافق	3.82	0.929	4-طور التدريب لدى مهارات الحاسب الالى
1	أوافق	4.14	0.743	5-الان باستطاعتى أن اطور نفسى لتولى مهام جديدة
7	أوافق	3.58	1.05	6-تعمل الشركة على تأهيل العاملين لتولى مهام وظائف قيادية
5	أوافق	3.81	0.912	7-طور التدريب لدى مهارات عمل الفريق الواحد
	أوافق			الاجمالى

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (27/2/4) ما يلى:

1/ أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (المهارات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (المهارات) هى العبارة (الان باستطاعتى أن اطور نفسى لتولى مهام جديدة) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.14) وأقل عبارة هى (تعمل الشركة على تأهيل العاملين لتولى مهام وظائف قيادية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.58) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.86) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور المهارات.

3/ تحليل بيانات العبارات التي تقيس الاتجاهات

أولاً: التوزيع التكرارى لعبارات محور الاتجاهات

جدول رقم (28/2/4) يوضح التوزيع التكرارى لعبارات محور الاتجاهات

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-الاتجاهات تنعكس فى سلوك الفرد واقواله وافعاله	40	23.5	95	55.9	29	17.1	4	2.4	2	1.2
2-اصبحت لدى القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة حتى فى الموقف الصعبة	35	20.8	96	56.5	29	17.1	9	5.3	1	0.6
3-الاتجاه يجعل الفرد يسلك سلوكاً جديداً فى الوظيفة	39	22.9	98	57.6	29	17.1	4	2.4	0	0
4-التدريب توجه اساسى للعاملين الذين تم توظيفهم حديثاً	60	35.3	74	43.5	23	13.5	10	5.9	3	1.8
5-الاتجاهات تساعد على التعبير عن الشخصية ونموها	35	20.6	105	61.8	23	13.5	6	3.5	1	0.6
6-اشجع الاخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة	53	31.2	79	46.5	31	18.2	6	3.5	1	0.6
7-الاتجاهات تجعل الفرد يشعر ويفكر بصورة سليمة	45	26.5	85	50	32	18.8	5	2.9	3	1.8
مجموع العبارات	307	25.8	632	53.1	196	16.5	44	3.7	11	0.9

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (28/2/4) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الاتجاهات تنعكس فى سلوك الفرد واقواله وافعاله حيث بلغت نسبتهم (79.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.1)%.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه اصحت لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة حتى فى المواقف الصعبة حيث بلغت نسبتهم (77.3)% بينما بلغت نسبة

غير الموافقون على ذلك (5.9)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.1)%.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الاتجاه يجعل الفرد يسلك سلوكا" جديدا في الوظيفة** حيث بلغت نسبتهم (80.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (2.4)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.1)%.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **التدريب توجه اساسى للعاملين الذين تم توظيفهم حديثا** حيث بلغت نسبتهم (78.8)% بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (7.7)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5)%.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الاتجاهات تساعد على التعبير عن الشخصية ونموها** حيث بلغت نسبتهم (82.4)% بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (4.1)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5)%.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم **ايشجعون الاخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة** حيث بلغت نسبتهم (77.7)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (4.1)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.2)%.

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الاتجاهات تجعل الفرد يشعر ويفكر بصورة سليمة** حيث بلغت نسبتهم (76.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4.7)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.8)%.

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **(الاتجاهات)** حيث بلغت نسبتهم (78.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4.6)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.5)%.

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات محور الاتجاهات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (29/2/4) يوضح الاحصاء الوصفي لعبارات الاتجاهات

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	أوافق	3.98	0.780	1-الاتجاهات تتعكس في سلوك الفرد واقواله وافعاله
7	أوافق	3.91	0.798	2-اصبحت لدى القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة حتى في الموقف الصعبة
3	أوافق	4.01	0.704	3-الاتجاه يجعل الفرد يسلك سلوكاً جديداً في الوظيفة
2	أوافق	4.04	0.940	4-التدريب توجه اساسي للعاملين الذين تم توظيفهم حديثاً
4	أوافق	3.99	0.733	5-الاتجاهات تساعد على التعبير عن الشخصية ونموها
1	أوافق	4.05	0.831	6-اشجع الاخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة
6	أوافق	3.96	0.831	7-الاتجاهات تجعل الفرد يشعر ويفكر بصورة سليمة
	أوافق		4.23	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (29/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (الاتجاهات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الاتجاهات) هي العبارة (اشجع الاخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) وأقل عبارة هي (اصبحت لدى القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة حتى في الموقف الصعبة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.91).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.99) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات التي تقيس الاتجاهات .

4/ تحليل بيانات العبارات التي تقيس الابتكار

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات محور الابتكار

وفيما يلي التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور الابتكار

جدول رقم (30/2/4) يوضح التوزيع التكرارى لعبارات محور الابتكار

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1- اشعر بالفخر عندم اقوم بتصميم وتنفيذ شئى بنفسى	82	48.2	80	47.1	6	3.5	1	0.6	1	0.6
2-التدريب بالشركة يحتوى على العديد من الانشطة الابتكارية	31	18.2	66	38.8	52	30.6	14	8.2	7	4.1
3-بالتدريب تحصلنا على اساليب وافكار جديدة بصورة افضل	47	27.6	79	46.5	31	18.2	9	5.3	4	2.4
4-انجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية	38	22.4	92	54.1	30	17.6	8	4.7	2	1.2
5-ادارة التدريب بالشركة تشرك العاملين فى وضع الاحتياجات التدريبية	40	23.5	63	37.1	38	22.4	19	11.2	10	5.9
6-باستطاعتى أن اقوم بوظيفتى بشكل اكثر فاعلية وذلك بافضل التدريب	54	31.8	57	33.5	51	30	3	1.8	5	2.9
مجموع العبارات	292	28.6	437	42.8	208	20.4	54	5.3	29	2.8

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (30/2/4) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بالفخر عندم اقوم بتصميم وتنفيذ شئى بنفسى حيث بلغت نسبتهم (95.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (1.2)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5)%.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب بالشركة يحتوى على العديد من الانشطة الابتكارية حيث بلغت نسبتهم (57)% بينما بلغت نسبة غير الموافون

على ذلك (12.3)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.6)%.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه بالتدريب تحصلنا على اساليب وافكار جديدة بصورة افضل حيث بلغت نسبتهم (74.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.7)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.2)%.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم ينجزون المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية حيث بلغت نسبتهم (76.5)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.9)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6)%.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ادارة التدريب بالشركة تشرك العاملين في وضع الاحتياجات التدريبية حيث بلغت نسبتهم (60.6)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (17.1)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.4)%.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه باستطاعتهم القيام بوظيفتهم بشكل اكثر فاعلية وذلك بافضل التدريب حيث بلغت نسبتهم (65.3)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (4.7)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30)%.

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (الابتكار) حيث بلغت نسبتهم (71.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.1)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.4)%.

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات محور الابتكار

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات
المقياس وترتيبها وفقا لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (31/2/4) يوضح الاحصاء الوصفي لعبارات الابتكار

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.42	0.649	1- اشعر بالفخر عندم اقوم بتصميم وتنفيذ شئى بنفسى
5	أوافق	3.58	1.01	2-التدريب بالشركة يحتوى على العديد من الانشطة الابتكارية
2	أوافق	3.92	0.831	3-بالتدريب تحصلنا على اساليب وافكار جديدة بصورة افضل
3	أوافق	3.91	0.833	4-انجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية
4	أوافق	3.61	1.13	5-ادارة التدريب بالشركة تشرك العاملين فى وضع الاحتياجات التدريبية
6	أوافق	3.29	0.973	6-باستطاعتى أن اقوم بوظيفتى بشكل اكثر فاعلية وذلك بافضل التدريب
	أوافق			مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (31/2/4) ما يلى:

1/ أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (الابتكار) يزيد متوسطها عن
الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات
المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الابتكار) هى العبارة (اشعر بالفخر عندم اقوم
بتصميم وتنفيذ شئى بنفسى) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.42)
وأقل عبارة هى (باستطاعتى أن اقوم بوظيفتى بشكل اكثر فاعلية وذلك بافضل
التدريب) حيث بلغ متوسط العبارة (3.29) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.78) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة
يوافقون بشدة على جميع العبارات التى تقيس الابتكار.

5/ تحليل بيانات العبارات التي تقيس الابداع
 أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات محور الابداع
 وفيما يلى التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور
 الابداع

جدول رقم (32/2/4) يوضح التوزيع التكرارى لعبارات محور الابداع

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-تعمل الشركة على تشجيع التنافس الابداعى من خلال التدريب	32	18.8	61	35.9	46	27.1	25	14.7	6	3.5
2-تتطلب الوظيفة الجديدة نوعا من الابداع	47	27.6	92	54.1	19	11.2	7	4.1	5	2.9
3-يوفر التدريب بالشركة الفرصة الكاملة للابداع من خلال الشركة	35	20.6	74	43.5	36	21.2	16	9.4	9	5.3
4-انا راضى عن مستوى البرامج التدريبية بالشركة	23	13.5	53	31.2	57	33.5	26	15.3	11	6.5
5-ينبغى للموظف أن لايشترك فى تحديد المواد التدريبية	28	16.5	27	15.9	24	14.1	49	28.8	42	24.7
6-صرت مبدعا فى عملى من خلال التدريب	28	16.5	72	42.4	50	29.4	13	7.6	7	4.1
7-تحتوى الحقائق التدريبية على العديد من الانشطة التى نحتاجها	28	16.5	92	54.1	30	17.6	16	9.4	4	2.4
8-ينبغى ان تعمل الادارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة	78	45.9	56	32.9	31	18.2	2	1.2	3	1.8
مجموع العبارات	299	22	527	38.8	293	21.5	154	11.3	87	6.4

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (32/2/4) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تشجيع التنافس الابداعى من خلال التدريب حيث بلغت نسبتهم (54.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (18.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الوظيفة الجديدة تتطلب نوعا من الابداع حيث بلغت نسبتهم (81.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2)% .
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب بالشركة يوفر الفرصة الكاملة للابداع من خلال الشركة حيث بلغت نسبتهم (64.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.7)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.2)% .
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم راضون عن مستوى البرامج التدريبية بالشركة حيث بلغت نسبتهم (44.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.8)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.5)% .
5. أن غالبية افراد العينة لا يوافقون على أنه ينبغي للموظف أن لايشترك في تحديد المواد التدريبية حيث بلغت نسبتهم (53.5)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (32.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1)% .
6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم اصبحوا مبدعين في عملهم من خلال التدريب حيث بلغت نسبتهم (58.9)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (11.7)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.4)% .
7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الحقائق التدريبية تحتوي على العديد من الانشطة التي نحتاجها حيث بلغت نسبتهم (70.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.8)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.2)% .
8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه ينبغي ان تعمل الادارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة حيث بلغت نسبتهم (78.8)% بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (3)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.2)%.

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (الابداع) حيث بلغت نسبتهم (58.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (17.7)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5)%.

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات محور الابداع

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (33/2/4) يوضح الاحصاء الوصفي لعبارات الابداع

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	أوافق	3.51	1.06	1-تعمل الشركة على تشجيع التنافس الابداعي من خلال التدريب
2	أوافق	3.99	0.906	2-تتطلب الوظيفة الجديدة نوعاً من الابداع
4	أوافق	3.65	1.07	3-يوفر التدريب بالشركة الفرصة الكاملة للابداع من خلال الشركة
7	أوافق	3.30	1.08	4-انا راضى عن مستوى البرامج التدريبية بالشركة
8	لاأوافق	2.70	1.42	5-ينبغي للموظف أن لايشترك في تحديد المواد التدريبية
5	أوافق	3.59	0.988	6-صرت مبدعاً في عملي من خلال التدريب
3	أوافق	3.72	0.928	7-تحتوى الحقائق التدريبية على العديد من الانشطة التى نحتاجها
1	أوافق بشدة	4.20	0.901	8-ينبغي ان تعمل الادارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة
				الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (33/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (الابداع) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الابداع) هى العبارة (ينبغي ان تعمل الادارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة

على العبارة (4.20) وأقل عبارة هي (ينبغي للموظف أن لا يشارك في تحديد المواد التدريبية) حيث بلغ متوسط العبارة (2.70) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.58) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على مجمل العبارات التي تقيس الابداع.

تحليل بيانات المتغير التابع

أداء العمل

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات محور أداء العمل

وفيما يلى التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور أداء العمل

جدول رقم (34/2/4) يوضح التوزيع التكرارى لعبارات محور أداء العمل

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-يمكن القول بان أداء العمل بالشركة مرتفع	30	17.6	72	42.4	45	26.5	21	12.4	2	1.2
2-تهتم ادارة الشركة بتدريب العاملين بصورة مستمرة	34	20	66	38.8	42	24.7	22	12.9	6	3.5
3-تعمل الشركة على الاهتمام بتطوير قدرات العاملين	33	19.4	78	45.9	35	20.6	21	12.4	3	1.8
4-بعد المشاركة فى الدورة التدريبية يتم تقييم الاداء مباشرة	35	20.6	62	36.5	36	21.2	30	17.6	7	4.1
5-تحديد موقعى الوظيفى السليم حسب الهيكل الوظيفى يساعد على أداء عملى بصورة افضل	77	45.3	70	41.2	19	11.2	2	1.2	2	1.2
6-يتم التحفيز للمشاركة فى الدورات التدريبية	37	21.8	61	35.9	39	22.9	26	15.3	7	4.1
7-بعد المشاركة فى التدريب باستطاعتى ان اقوم باداء عملى بشكل اكثر فاعلية	61	35.9	86	50.6	19	11.2	4	2.4	0	0

2.9	5	3.5	6	10.6	18	53.5	91	29.4	50	8-انا راضى عن اداء عملى الوظيفى
1.8	3	2.4	4	11.8	20	55.9	95	28.2	48	9-لدى الكثير من الاصدقاء فى العمل ونتشارك الرأى
2.4	4	2.9	5	15.9	27	50.6	86	28.2	48	10-نعمل كفريق واحد ونساعد بعضنا بعض ونستمتع بالعمل سويا
1.2	2	0.6	1	3.5	6	58.8	100	35.9	61	11-اشعر بارتياح تجاه العمل اذا شاركت فى القرارات الخاصة بعملى
0.6	1	1.2	2	7.6	13	55.9	95	34.7	59	12-يكون انجازى اسرع اذا شاركت فى قرارات العمل
2.9	5	5.3	9	19.1	24	48.2	82	29.4	50	13-يساعدنا رؤساءنا على التطوير المهنى ويجمعنا الاحترام
2.2	47	6.9	153	15.5	343	47.2	1044	28.2	623	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (35/2/4) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن أداء العمل بالشركة مرتفع حيث بلغت نسبتهم (60)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.6)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.5)%.
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تهتم بتدريب العاملين بصورة مستمرة حيث بلغت نسبتهم (58.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.4)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.7) %.
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على الاهتمام بتطوير قدرات العاملين حيث بلغت نسبتهم (65.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.6)%.
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن بعد المشاركة فى الدورة التدريبية يتم تقييم الاداء مباشرة حيث بلغت نسبتهم (57.1)% بينما بلغت نسبة الموافقين على

ذلك (21.7)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.2)% .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تحديد موقعهم الوظيفي السليم حسب الهيكل الوظيفي يساعد على أداء عملهم بصورة افضل حيث بلغت نسبتهم (86.5)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2)% .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه يتم التحفيز للمشاركة في الدورات التدريبية حيث بلغت نسبتهم (57.7)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (19.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9)% .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن بعد المشاركة في التدريب باستطاعتهم ان يقومون باداء عملهم بشكل اكثر فاعلية حيث بلغت نسبتهم (86.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2)% .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم راضون عن اداء عملهم الوظيفي حيث بلغت نسبتهم (84.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.6)% .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن لديهم الكثير من الاصدقاء في العمل ويشاركون الرأي حيث بلغت نسبتهم (84.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8)% .

10. أن غالبية افراد العينة يوافقون على العمل كفريق واحد يساعدون بعضهم بعض ويستمتعون بالعمل سويا حيث بلغت نسبتهم (78.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.3)% . اما افراد العينة والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.9)% .

11. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بارتياح تجاه العمل اذا شاركوا في القرارات الخاصة بعملهم حيث بلغت نسبتهم (94.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5)%.

12. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن انجازهم يكون اسرع اذا شاركوا في قرارات العمل حيث بلغت نسبتهم (90.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.6)%.

13. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن رؤساءهم يساعدهم على التطوير المهني ويجمعهم الاحترام حيث بلغت نسبتهم (77.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.2)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1)%.

14. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (أداء العمل) حيث بلغت نسبتهم (75.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.1)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) %.

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العمل

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (35/2/4) يوضح الاحصاء الوصفي لعبارات أداء العمل

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
10	أوافق	3.62	0.953	1-يمكن القول بان أداء العمل بالشركة مرتفع
11	أوافق	3.59	1.05	2-تهتم ادارة الشركة بتدريب العاملين بصورة مستمرة
9	أوافق	3.68	0.980	3-تعمل الشركة على الاهتمام بتطوير قدرات العاملين
13	أوافق	3.51	1.12	4-بعد المشاركة فى الدورة التدريبية يتم تقييم الاداء مباشرة
1	أوافق بشدة	4.28	0.801	5-تحديد موقعى الوظيفة السليم حسب الهيكل الوظيفى يساعد على أداء عملى بصورة افضل

12	أوافق	3.56	1.11	6- يتم التحفيز للمشاركة في الدورات التدريبية
4	أوافق	4.17	0.809	7- بعد المشاركة في التدريب باستطاعتى ان اقوم باداء عملى بشكل اكثر فاعلية
6	أوافق	4.02	0.899	8- انا راضى عن اداء عملى الوظيفى
5	أوافق	4.06	0.807	9- لدى الكثير من الاصدقاء فى العمل وننتشارك الرأى
7	أوافق	3.99	0.880	10- نعمل كفريق واحد ونساعد بعضنا بعض ونستمتع بالعمل سويا
2	أوافق بشدة	4.27	0.670	11- اشعر بارتياح تجاه العمل اذا شاركت فى القرارات الخاصة بعملى
3	أوافق بشدة	4.23	0.688	12- يكون انجازى اسرع اذا شاركت فى قرارات العمل
8	أوافق	3.96	0.956	13- يساعدنا رؤساءنا على التطوير المهنى ويجمعنا الاحترام
	أوافق			مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (36/2/4) ما يلى:

1/ أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (أداء العمل) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الأداء) هى العبارة (تحديد موقعى الوظيفى السليم حسب الهيكل الوظيفى يساعد على أداء عملى بصورة افضل) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.28) وأقل عبارة هى (بعد المشاركة فى الدورة التدريبية يتم تقييم الاداء مباشرة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.51) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.23) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات لمحور.

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي اسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفروض . وفى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة وفروض الدراسة هي:

الفرضية الاولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين .

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين

الفرضية الرابعة:

المشاركة الوظيفية تتوسط بين مخرجات التدريب وأداء العاملين

وفيما يلي مناقشة فروض الدراسة:

الفرضية الاولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين .

يتم اختبار فرض الدراس الاول عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن العاملين دالة فى مخرجات التدريب ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

الفرضية الصفريية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين .

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين .

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (مخرجات التدريب) والمتغير التابع ويمثلة (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم (36/3/4) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين

مخرجات التدريب/الأداء	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
المعرفة	0.20	0.04	0.23	2.68	0.008	قبول
المهارات	0.19	0.04	0.21	2.62	0.010	قبول
الاتجاهات	0.16	0.03	0.15	2.10	0.037	قبول
الابتكار	0.16	0.03	0.19	2.08	0.039	قبول
الدافعية	0.24	0.06	0.25	3.23	0.001	قبول
الابداع	0.13	0.02	0.07	1.77	0.078	رفض

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل - برنامج E.Views

يتضح من الجدول رقم (37/3/4):

1/هنالك ارتباط طردى بين مخرجات التدريب وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال

قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالى

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير المعرفة (0.24). وقيمة معامل الانحدار (0.23).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير المهارات (0.19). وقيمة معامل الانحدار (0.21).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الاتجاهات (0.16). وقيمة معامل الانحدار (0.15).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الابتكار (0.16). وقيمة معامل الانحدار (0.19).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الدافعية (0.24). وقيمة معامل الانحدار (0.25).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الابداع (0.13). وقيمة معامل الانحدار (0.07).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (36/3/4) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (مخرجات التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.04) لمتغير المعرفة و(0.04) لمتغير المهارات و(0.03) لمتغير الاتجاهات و(0.03) لمتغير الابتكار و(0.063) لمتغير الدافعية و(0.02) لمتغير الابداع

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (مخرجات التدريب) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لجميع متغيرات مخرجات التعليم ماعدا متغير (الابداع) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير المعرفة (2.68) بمستوى دلالة معنوية (0.008) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير المهارات (2.62) بمستوى دلالة معنوية (0.010) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الاتجاهات (2.10) بمستوى دلالة معنوية (0.037) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابتكار (2.08) بمستوى دلالة معنوية (0.039) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الدافعية (3.23) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. أما قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابداع فقد بلغت (1.77) بمستوى دلالة معنوية (0.078) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين لكل من متغيرات (المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الابتكار، الدافعية). بينما يتم قبول الفرضية الصفرية لمتغير الابداع .

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الاولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول لجميع متغيرات مخرجات التدريب بينما لايعتبر مقبول لمتغير الابداع. وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الاول الى أن أداء العاملين فى شركات البترول يتأثر ايجابيا" بمخرجات التدريب . وعلية يمكننا القول بوجود أثر ايجابى لمخرجات التدريب على أداء العاملين بشركات البترول فى السودان .

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية.

يتم اختبار فرض الدراس الاول عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن المشاركة الوظيفية دالة فى مخرجات التدريب ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب المشاركة الوظيفية.

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب المشاركة الوظيفية .

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (مخرجات التدريب) والمتغير التابع ويمثلة (المشاركة الوظيفية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم (37/3/4) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية

مخرجات التدريب/المشاركة الوظيفية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
المعرفة	0.24	0.05	0.21	2.93	0.004	قبول
المهارات	0.29	0.05	0.25	3.87	0.000	قبول
الاتجاهات	0.12	0.01	0.09	1.58	0.127	رفض
الابتكار	0.34	0.12	0.35	4.75	0.000	قبول
الدافعية	0.30	0.09	0.23	4.01	0.000	قبول
الابداع	0.26	0.07	0.20	3.53	0.001	قبول

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل - برنامج E.Views

يتضح من الجدول رقم (37/3/4):

1/ هنالك ارتباط طردى بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير المعرفة (0.22). وقيمة معامل الانحدار (0.21).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير المهارات (0.29). وقيمة معامل الانحدار (0.25).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الاتجاهات (0.12). وقيمة معامل الانحدار (0.09).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الابتكار (0.34). وقيمة معامل الانحدار (0.35).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الدافعية (0.30). وقيمة معامل الانحدار (0.23).

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير الابداع (0.26). وقيمة معامل الانحدار (0.20).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (36/3/4) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (مخرجات التدريب) على المتغير التابع (المشاركة الوظيفية) حيث بلغ معامل التحديد (0.05) لمتغير المعرفة و(0.08) لمتغير المهارات و(0.01) لمتغير الاتجاهات و(0.12) لمتغير الابتكار و(0.09) لمتغير الدافعية و(0.07) لمتغير الابداع

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (المشاركة الوظيفية) والمتغير المستقل (مخرجات التدريب) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لجميع متغيرات مخرجات التدريب ماعدا متغير الاتجاهات حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير المعرفة (2.93) بمستوى

دلالة معنوية (0.004) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير المهارات (3.87) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابتكار (4.75) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الدافعية (4.01) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الدافعية (4.01) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابداع (3.25) بمستوى دلالة معنوية (0.001). وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الاتجاهات (1.53) بمستوى دلالة معنوية (0.127) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب (المعرفة، المهارات، الابتكار، الدافعية، الابداع) والمشاركة الوظيفية. بينما يتم قبول الفرضية الصفرية لمتغير (الاتجاهات). ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية (توجد علاقة بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية) يعتبر فرض مقبول لمتغيرات مخرجات التدريب (المعرفة، المهارات، الابتكار، الدافعية، الابداع). ويعتبر غير مقبول لمتغير (الاتجاهات) وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الثانى الى أن المشاركة الوظيفية فى شركات البترول تتأثر ايجابيا" بمخرجات التدريب. وعليه يمكننا القول بوجود أثر ايجابى لمخرجات التدريب على المشاركة الوظيفية بشركات البترول فى السودان .

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين

يتم اختبار فرض الدراس الاول عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن العاملين دالة فى المشاركة ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

الفرضية البديلة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة الوظيفية) والمتغير التابع ويمثلة (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم (38/3/4) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المشاركة الوظيفية وأداء

العاملين

نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار B	معامل التحديد	معامل الارتباط	
قبول	0.000	7.12	0.57	0.23	0.48	العلاقة بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل - برنامج E.Views

يتضح من الجدول رقم (38/3/4):

1/هناك ارتباط طردى بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.48). وقيمة معامل الانحدار (0.57).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (/ 19) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (المشاركة الوظيفية) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد

(0.23) وهذا يدل على أن نسبة مايفسرة المتغير المستقل (المشاركة الوظيفية) من المتغير التابع (أداء العاملين) (95%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (المشاركة الوظيفية) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (7.12) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين بشركات البترول العاملة فى السودان.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة (توجد علاقة بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول. وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الثالث الى أن أداء شركات البترول العاملة بالسودان تتأثر ايجابا بالمشاركة الوظيفية . وعليه يمكننا القول بوجود أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة الوظيفية على أداء العاملين بشركات البترول فى السودان.
الفرضية الرابعة:

المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين

يتم اختبار هذا الفرض عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن العاملين دالة فى مخرجات التدريب عبر المتغير الوسيط المشاركة الوظيفية ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين عبر المتغير الوسيط (المشاركة الوظيفية).

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين عبر المتغير الوسيط (المشاركة الوظيفية).

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (مخرجات التدريب) والمتغير الوسيط ويمثلة (المشاركة الوظيفية)

والمتغير التابع ويمثلة (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم (39/3/4) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين عبر المشاركة الوظيفية

نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار B	معامل التحديد	معامل الارتباط	
قبول	0.003	8.94	0.39	0.96	0.98	مخرجات التدريب/الأداء
قبول	0.004	7.72	0.32	0.97	0.97	المشاركة الوظيفية/ الأداء

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل - برنامج E.Views

يتضح من الجدول رقم (39/3/4):

1/هناك ارتباط طردى قوى بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والمشاركة وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين (0.98). وقيمة معامل الانحدار (0.39). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين (0.97) ومعامل الانحدار (0.32).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (39/3/4) الى وجود تأثير قوى للمتغير المستقل (مخرجات التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.96) وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (مخرجات التدريب) والمتغير الوسيط (المشاركة الوظيفية) من المتغير التابع (أداء العاملين) (96%). وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين مخرجات التدريب عبر المتغير الوسيط المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (مخرجات التدريب) والمتغير الوسيط المشاركة الوظيفية وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير مخرجات التدريب (8.94) بمستوى دلالة معنوية

(0.003) ولمعامل الانحدار لمتغير المشاركة الوظيفية (7.72) بمستوى دلالة معنوية (0.004) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين عبر المتغير الوسيط المشاركة الوظيفية بشركات البترول العاملة فى السودان.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة (المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول. وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الرابع الى أن المشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين.

الفصل الخامس

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً : الخاتمة:

هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة لأنها تركز على موضوع الموظفين وتدريبهم لاسيما بقطاع البترول، ويلخص الجزء الأول من هذا الفصل، النتائج الرئيسية للدراسة وأهداف هذه الدراسة كانت التعميم لعلاقة المتغيرات المستقلة والتابع والوسيط وايجاد اقتراح الحلول القابلة للتطبيق والتعرف على العلاقة بين مخرجات التدريب وتحسين أداء العمل وتحديد أوجه القصور التي تعترض سير العمل بشركات البترول والعمل على معالجتها من خلال التدريب، وجاءت أهم النتائج والتوصيات كما يلي:

ثانياً: النتائج:

1. توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن مخرجات التدريب تساعد الموظفين في رفع كفاءة أداء العمل بالنسبة لهم ومن هنا فإن العلاقة وثيقة ولا يمكن تصور تطوير الأداء من دون مخرجات التدريب، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الله محمد جبار الغامدي (2008م) والتي أظهرت نتائجها وجود فروض ذات دلالة بين أثر التدريب ورفع كفاءة العاملين.
2. توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية حيث مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية، ويمكن من خلال النتائج التي تشير إلى وجود تأثير للمتغير المستقل مخرجات التدريب على المتغير الوسيط (المشاركة الوظيفية) وأن المشاركة الوظيفية في شركات البترول تتأثر ايجاباً بمخرجات التدريب، ومن خلالها يمكن أن يكون الأداء مرتفع.
3. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أداء العاملين والمشاركة الوظيفية للعاملين بشركات البترول، ومن خلال النتائج الواردة يمكن تفسير ذلك من خلال النتائج

- الواردة حيث أن واقعية العمل ومشاركة وتعاون العاملين فيما بينهم تساعد على رفع كفاءة الأداء.
4. هنالك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمشاركة الوظيفية تتوسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العلاقة في بعض محاور مخرجات التدريب وأداء العاملين كانت ضعيفة نوعاً ما، ولكن بعد أن تتوسطها المشاركة الوظيفية أصبحت العلاقة قوية جداً مما يعني توسط العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله محمد الغامدي (2008م) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التدريب ورفع كفاءة العاملين.
5. من خلال الدراسة التي أجريت على المبحوثين أكدوا أن المعرفة تساعد نمو الخبرة بين العاملين.
6. من خلال الدراسة التي أجريت أكد المبحوثين أنهم باستطاعتهم تطوير أنفسهم لتولي مهام جديدة بعد الدراسات التدريبية التي تلقوها وذلك تأكيداً للعلاقة بين (مخرجات التدريب وأداء العاملين).
7. غالبية الذين شملتهم الدراسة يوافقون على جميع عبارات محور المهارات في رفع كفاءة أداء العاملين.
8. اتضح من خلال الدراسة أن هنالك علاقة بين الاتجاهات وأداء العاملين حيث وضح ذلك من خلال العبارة (أشجع الآخرين على التعبير عن اتجاهاتهم بحرية وصراحة بالشركة).
9. هنالك علاقة ايجابية بين محور الابتكار وأداء العاملين وجاء ذلك من خلال عبارة أنهم يشعرون بالفخر عندما يقومون بتصميم وتنفيذ الأشياء بأنفسهم.
10. هنالك علاقة بين محور الإبداع وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال العبارة (ينبغي أن تعمل الإدارة على توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة).
11. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بأن أداء العمل بالشركات مرتفع.

12. معظم العاملين بالشركة يوافقون على الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وذلك يدل على العلاقة بين المشاركة الوظيفية وأداء العمل حسب الدراسة.
13. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن بعد مشاركتهم في التدريب يستطيعون أن يقوموا بأداء عملهم بشكل أكثر فاعلية وهذا يدل على وجود علاقة بين المشاركة الوظيفية ومخرجات التدريب.
14. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم راضون عن عملهم الوظيفي حيث بلغت نسبتهم أكثر من (84.4%) من جملة المبحوثين العاملين بشركات البترول.
15. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العمل كفريق واحد يساعدون بعضهم بعض ويستمتعون بالعمل سوياً .
16. إن غالبية أفراد العينة التي أخذت يؤكدون ويشعرون بالارتياح تجاه العمل في حالة مشاركتهم في القرارات الخاصة بعملهم (اختيار لمواد التدريبية).
17. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن رؤساهم يساعدونهم على التطوير المهني وجمعهم الاحترام.
18. جاءت نتيجة الدراسة وأثبتت من خلال أداء العمل ورفع كفاءته في تحديد الموقع الوظيفي السليم حسب الهيكل الوظيفي يساعد على الأداء بصورة أفضل.

التوصيات:

1. العمل على مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية بشركات البترول في السودان.
2. العمل على زيادة التحفيز للمتدربين في شركات البترول مما يساعدهم ويشجعهم على المشاركة في الدورات التدريبية وبالتالي الحصول على النتائج المتوقعة والمرجوة.
3. الاهتمام بعملية تقييم الدورات التدريبية للمتدربين بعد المشاركة في الدورات التدريبية للمتدربين بعد المشاركة في الدورات التدريبية ومتابعة المتدربين من خلال السجل التدريبي لكل موظف مما يساعد متابعة الموظف وتأهيله.

4. العمل على تشجيع التدريب الابتكاري والإبداعي من خلال وضع دورات خاصة لخلق نوع من الابتكار والإبداع للعمل بشركات البترول والعمل على تشجيع التنافس الإبداعي داخل الشركات العاملة في مجال البترول.
5. العمل على تأهيل العاملين بشركات البترول لتولي مهام قيادية وظيفية لتحل محل العمالة الأجنبية.
6. العمل على استكشاف المعرفة الذاتية الكامنة في الإنسان والعمل على تنميتها من خلال التدريب المستمر.
7. الاهتمام بالتدريب المهني بصورة أكبر في المستقبل بشركات البترول في السودان.
8. الاهتمام بنظام التغذية الراجعة وإيجاد نظام معلوماتي فعال يقوم التدريب بشركات البترول.
9. زيادة الموارد المالية اللازمة للتدريب في شركات البترول.
10. التركيز على قيام مراكز تدريبية متخصصة بشركات البترول تساعد على التدريب داخلياً وبمواقع العمل.
11. التنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في هذا المجال والاستفادة منها في عملية التدريب وتبادل الخبرات.
12. إدخال برامج التدريب السريع في الشركات لحل المشكلات الآنية.
13. يجب أن تخطط العملية التدريبية بشكل مستمر وتوجه نحو الأهداف العامة.
14. يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل منظم حتى لا تصبح جهداً ضائعاً.
15. الاهتمام بتدريب شاغلي الوظائف القيادية.
16. دعوة المهنيين والباحثين في مجال التدريب والتطوير لتطوير الأساليب التدريبية الحديثة كالأفلام التدريبية والدوائر التلفزيونية والانترنت وغيرها من الوسائل الحديثة.
17. إتاحة الفرصة للذين تم تدريبهم في السابقة لمعرفةهم بأهمية التدريب وإعطائهم الأولوية في الترشيح للبرنامج التدريبي.

18. الاهتمام بالتدريب أثناء العمل هو من الوسائل الحديثة واكتساب المهارات والخبرات الفنية في مجال التخصص إضافة إلى الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف المادية.
19. ضرورة الاستعانة بالخبراء والمختصين ذوو الكفاءة العالية والمتخصصة عند تصميم البرامج التدريبية.
20. ضرورة إتاحة الفرصة أمام المتدرب لإبداء الرأي وتطبيق ما عاد به من معلومات وما أكتسبه من مهارات ومعارف من البرامج التدريبية التي التحق بها.
21. ضرورة إنشاء مراكز تدريبية متخصصة بشركات البترول وأخرى تجارية.
22. التوسع في عدد الدورات التدريبية المتخصصة والاهتمام بها.
23. العمل على بحوث مستقبلية في نفس الموضوع وذلك نسبة لعدم تغطية المشكلة من كل جوانبها.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب والمراجع:

1. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، دار مطابع السودان للعملة، 2007م.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م).
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000م.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003م.
5. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001م.
6. أسامة حمد جرادات، ود علاقة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، 2001م.
7. أسامة عبد الرحمن، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، القاهرة، 1982م.
8. أشرف سويدان، الموارد البشرية، الدقهلية، مصر، 2001م.
9. آمال صادق وفؤاد حطب، إدارة الأفراد - الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، 1994م.
10. بدوي أحمد زكي، العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984م.
11. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999م.
12. حامد التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، ط1، ب.ت.
13. حسن أبو علفة، أداء العاملين، الأردن، 2002م.
14. حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق، عمان، 2002م.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004م.

16. خالد عبد الرحيم مطر الهيتمي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م.
17. خضير الفرجان، المؤتمر العربي للتدريب، وتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2006م.
18. خليل شعبان ضمد، خصائص فريق العمل، البصرة، 2002م.
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م.
20. زكي مكي إسماعيل، (إدارة الموارد البشرية)، الخرطوم، ط2، 2009م.
21. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
22. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، 1983م.
23. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م.
24. سعيد جاسم الأسدي، طبيعة بناء فريق العمل وصناعة القرار، البصرة، 1986م.
25. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999م.
26. سيد خير الله، الإدارة والتطوير، السعودية - الرياض، 1990م.
27. صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999م.
28. طارق السويدي، التدريب والتدريب الإبداعي، الطبعة الثانية، الكويت، 2006م.
29. الطعان حسن، قياس تقويم البرامج التدريبية، القاهرة 1998م.
30. عامر سعيد ياسين، الابتكار والإبداع، القاهرة، 1994م.
31. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999م.

32. عبد الرحمن توفيق ، التدريب والأصول والمبادئ العملية ، مركز الخيرات، القاهرة، 1994م.
33. عبد الرضا فرج، قانون العمل والعمال، القاهرة، 1978م.
34. عبد الشافي رحاب، تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية، ب.ن، 1997م.
35. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ب.ن، ب.ت.
36. عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001م.
37. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989م.
38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997م.
39. علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985م.
40. على عبد الوهاب، التدريب التطور، مدخل علمي، معهد الإدارة، الرياض 1981م.
41. علي ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7، الأنجلو المصرية، القاهرة، 2008م.
42. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.
43. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005م.
44. فايز الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991م.
45. كورنيل، تقويم أداء العاملين، لوس أنجلوس، 1978م.
46. ماريون آي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، 1983.
47. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001م.
48. محمد النشار، إدارة الأفراد، دار القلم، الإمارات العربية، دبي، 1990م.

49. محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، ط1، 1997م.
50. محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، زهران للنشر، الأردن، 1988.
51. محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان الأردن، ط2، 1983م.
52. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، جدة، 1993م.
53. مصطفى بخيت شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، فلسطين، ط1، ب.ت.
54. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1994م.
55. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1981.
56. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003م.
57. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
58. مهدي حسن زويلف، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995م.
59. نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، عمان، ب.ت.
60. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993م.
61. نبيل النجار، إدارة الأفراد، مدخل وظيفي، جدة، مكتبة المدني، 1981م.
62. يونس ناصر، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمستوى المعلمين أثناء الخدمة في البلاد العربية، طرابلس، ب.ت.

ثانياً: الرسائل العلمية:

63. أحمد محمد أحمد المبارك، أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م.

64. إسماعيل بشير خال المقبول، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التدريب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.
65. إسماعيل خالد بشير المقبول، دكتوراه غير منشورة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التدريب، جامعة السودان.
66. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
67. خواض الشامي، تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرهما على جودة التدريب، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.
68. سامي سليم العجلوني، رسالة بعنوان تقديم برامج التدريب في قطاع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، 2002م.
69. سلمى محمد صالح علي، تقويم التدريب وأثره في الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.
70. الصالح، أثر التدريب الإداري والفني في شركات الأسمنت السعودية من وجهة نظر الإدارة والمتدرب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.
71. طارق علي سعد، التدريب وأثره على ترقية الأداء في المؤسسات الفنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2002م.
72. عبد الرحمن عمر فاروق، إدارة الموارد البشرية بالتركيز على التدريب بالتطبيق على ديوان الضرائب بالخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م.
73. عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 - 2005م.

74. عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الفرد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 - 2005م..

75. منى رشيد الرشيدي، تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1996م.

ثالثاً: المجلات والأوراق العلمية

76. تامر محارمة، ورقة بعنوان تقييم ومتابعة التدريب ، عمان الأردن ، 2006م.

77. تقويم أداء العاملين الموظفين، إدارة التطوير الإداري، مدينة الملك عبد العزيز عدد 51، 2007م.

78. تقويم أداء العاملين والموظفين، إدارة التطوير الإداري، مدينة الملك عبد العزيز، عدد 51، 2007م.

79. جل بروكس ومعهد الإدارة العامة، الرياض، قدرات التدريب، 2001م.

80. رفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة بنها، العدد الثاني، 2002م.

81. سلمى البناء، المؤتمر القومي للموارد البشرية، ورقة عمل، 2012م.

82. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، الفترة 8 - 9 مارس 2005م.

83. سهير البناء، المؤتمر القومي الأول لتنمية الموارد البشرية، السودان، ورقة مشاركة، 2012م.

84. سهير البناء، ورقة الموارد البشرية والمؤتمر القومي الأول لتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 2012م.

85. شوشة، فريد محمد، نماذج الابتكار في منظمات الأعمال ذات التكنولوجيا العالية، أكاديمية السادات، المجلد الخامس، 1993.

86. كمال يونس، ورقة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية (المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية)، عمان، الأردن، 2006م.

رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Christian Batal، La gestion des R، H dans le secteur Public، Editions d'organisation، 2eme Edition 2000، p 90 Paris.
87. Fred Rich D. Dugg: (2001); The Four Phases، September. Pp 36 – 42.
88. Govindaran; 2005، DNA Stragetic Innovation، California management، Pp 42 – 67..
89. Patit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des R، H، edition Gaetan morin، Quibes، 2000، P P 387 – 388.
90. Robert Le Duff، Encyclopédie du gestion et de management، Edition Dalloz، Parise، 1999، p 895.

خامساً: الإنترنت

91. www.almaany.com.

92. إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17>،
htm، 2004.

93. مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية
للكفايات الإدارية يوم 2005/09/29م،

<http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvoll4f6.htm>