



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الباحة
كلية العلوم الإدارية والمالية
ماجستير موارد بشرية

دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام

دراسة حالة

وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة

بحث تكميلي

لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية

إعداد الباحث

خالد عبدالله المرزاني الغامدي

إشراف

الدكتور: زكي مكي إسماعيل

العام الدراسي: ١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة البقرة

الإهداء

إلى والدي رحمه الله وغفر له

إلى والدتي حفظها الله ورعاها

إلى سعادة الدكتور سفر ساعد الغامدي والذي كان عوناً لي بعد الله سبحانه وتعالى

بتشجيعي ومساعدتي في مواصلة دراستي والحصول على درجة الماجستير.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمدُ لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم وأعانني على إتمام هذا البحث وفي مقدمتهم سعادة الدكتور زكي مكي اسماعيل والذي ساهم في جميع جوانب البحث من خلال توجيهه وإرشاده ومساعدتي في إتمامه، كما أشكر جميع الأساتذة الأفاضل في جامعة الباحثة.

كما أخص بالشكر والتقدير لجميع الزملاء بفرع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحثة الذين ساهموا في توفير المعلومات والحقائق الميدانية وفي استكمال وتوزيع الاستبانات.

والحمد لله رب العالمين ،،،

الباحث

قائمة المحتويات

<u>رقم الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>	م
أ	البسمة	١
ب	آية قرآنية	٢
ت	الإهداء	٣
ث	الشكر والتقدير	٤
ج	قائمة المحتويات	٥
خ	قائمة الجداول	٦
د	قائمة الأشكال	٧
١	مستخلص البحث باللغة العربية	٨
٢	مستخلص البحث باللغة الانجليزية	٩
الباب الأول (الدراسة النظرية)		
الفصل الأول		
٥	المبحث الأول (الإطار العام للدراسة)	١٢
٦	مشكلة البحث	١٣
٦	أهداف البحث	١٤
٧	أهمية البحث	١٥
٧	منهج البحث	١٦
٧	حدود البحث	١٧
٨	صدق وثبات الأداة	١٨
٨	فرضيات البحث	١٩
٨	مصطلحات البحث	٢٠
٩	المبحث الثاني (الدراسات السابقة)	٢١

الفصل الثاني

١٤	المبحث الأول (مفهوم التدريب وأهميته)	٢٣
١٩	المبحث الثاني (أسس التدريب)	٢٤
٣١	المبحث الثالث (مراحل التدريب الفعال)	٢٥
٤٥	المبحث الرابع (مشكلة قياس وتقييم الأداء)	٢٦
٥٠	المبحث الخامس (مشكلة فعالية التدريب)	٢٧
٥٢	المبحث السادس (العلاقة بين الاتصال والتدريب)	٢٨

الباب الثاني (الدراسة الميدانية)

الفصل الأول

٥٧	المبحث الأول (نشأة وتطور وزارة الشؤون الاجتماعية)	٣١
٦٨	المبحث الثاني (المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي)	٣٢

الفصل الثاني

٨١	المبحث الأول (تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها)	٣٤
٩٦	المبحث الثاني (النتائج والتوصيات)	٣٥
١٠١	(المراجع العربية والاجنبية والملاحق)	٣٦

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٦	الاختلافات بين التدريب والتعليم	١
١٦	الاختلافات بين التدريب والتطوير	٢
٣٣	عناصر التحليل الرباعي	٣
٧٠	البرامج التدريبية المنفذة للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ	٤
٧١	عدد البرامج العامة والتخصصية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ	٥
٧١	عدد البرامج التدريبية وورش العمل حسب المدة الزمنية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ	٦
٨١	توزيع مفردات العينة وفقا للعمر	٧
٨٢	توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي	٨
٨٣	توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة	٩
٨٤	توزيع مفردات العينة وفقا للمرتبة الوظيفية	١٠
٨٥	توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية	١١
٨٦	توزيع مفردات العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية	١٢
٨٧	استجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء لدى الموظف	١٣
٨٨	استجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين التدريب وكفاءته	١٤
٨٩	استجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين	١٥
٩٠	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق متغير العمر	١٦
٩١	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق المستوى التعليمي	١٧
٩٢	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق سنوات الخبرة	١٨
٩٣	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق المرتبة الوظيفية	١٩
٩٤	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق الحالة الاجتماعية	٢٠
٩٥	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق عدد الدورات التدريبية	٢١

قائمة الأشكال

<u>رقم الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
٣٢	الانحراف ما بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي	١
٥٣	عناصر بيئة الاتصال	٢
٧٠	البرامج التدريبية المنفذة للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ	٣
٧١	عدد البرامج العامة والتخصصية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ	٤
٧٢	عدد الدورات حسب الفترة الزمنية لعام ١٤٣٠هـ	٥
٧٢	عدد الدورات حسب الفترة الزمنية لعام ١٤٣١هـ	٦
٧٢	عدد الدورات حسب الفترة الزمنية لعام ١٤٣٢هـ	٧
٧٣	مقارنة عدد الدورات حسب الفترة الزمنية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ	٨
٨١	توزيع مفردات العينة وفقا للعمر	٩
٨٢	توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي	١٠
٨٣	توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة	١١
٨٤	توزيع مفردات العينة وفقا للمرتبة الوظيفية	١٢
٨٥	توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية	١٣
٨٦	توزيع مفردات العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية	١٤

مستخلص البحث

(دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام)

تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية – وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وأستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترفقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

Abstract

(The role of training in raising the efficiency of the performance of public sector employees)

Researcher studied the role of training in raising the efficiency of the performance of public sector employees, a case study on the Ministry of Social Affairs - Deputy Ministry for social security branches, social security offices in Al-Baha area. The problem addressed in this study is that: most government sectors face significant shortfall in the training process for their employees and training may be limited certain administrative levels without the others. Researcher has used the descriptive analytical method to describe the phenomenon under study. Researcher also used data of various interviews, observations and examination of the records with total sample of forty subjects distributed over branches of social security offices in Al-Baha area. The most important result obtained was the approval of all members of the research sample on the role of training in increasing their efficiency and the improvement of their performance. The main recommendations were: the need to link promotions, foreign missions and some types of incentives and rewards to the staff training record of the ministry. The study also recommended the granting of financial incentives for trainees who pass some training programs with merit.

الباب الأول (الدراسة النظرية)

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

المبحث الأول : الإطار العام للدارسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة

لقد أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تُركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، (الكردي، ٢٠١٠م).

ويُعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة.

كما أن التدريب يُعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يُمكن أن تحدث له آثار إيجابية مالم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير.

ولأهمية التدريب وضرورته الواضحة مما تقدم فقد رأى الباحث تخصيص هذه الدراسة حول التدريب في وزارة الشؤون الاجتماعية في المملكة العربية السعودية – وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة.

مشكلة البحث

تواجه أغلب القطاعات والمؤسسات الحكومية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، بينما في الواقع يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، كما أن عملية التدريب قد لا يتم الاستفادة منها بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرامج التدريبية، فالتدريب غالباً ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور للدورة ثمّ كنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب. وعلية فإن هناك دورات تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ماهي تغيير عن جو العمل وبيئته. وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما هو دور التدريب في زيادة كفاءة أداء الموظفين؟

٢- ما مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفين؟

٣- ما هي فترة التدريب المناسبة للاستفادة من الدورات التدريبية بكفاءة عالية؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب، وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها، ويقدم الباحث مقترحات وتوصيات تُساعد في تحقيق أهداف الوزارة للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها.

أهمية البحث

لعلم الباحث تُعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تستهدف دراسة التدريب بوزارة الشؤون الاجتماعية بوكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي بالمملكة العربية السعودية، ولما للعنصر البشري من أهمية في عملية إدارة الوزارة والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، فقد أصبحت العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من أهدافها، فالتدريب أصبح عنصراً حاسماً في كفاءة وفاعلية موظفيها، وما يشهده العالم حالياً من تطور وتقدم خاصةً في مجال التكنولوجيا جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية لإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال، فتدريب الموظفين وإحاقهم ببرامج تدريبية ذات مستوى عالي يُحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الإدارية.

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة معاً، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة كالاستبانات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات.

حدود البحث

الحدود المكانية : وزارة الشؤون الاجتماعية، وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي، فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة.

الحدود البشرية : عينة عشوائية من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الإدارية.

الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من ١٤٣٤/١٢ هـ - ١٤٣٥/٧ هـ.

صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق مضمون ومحتوى الأداة الخاصة بالبحث (الاستبانة) بعد تصميمها وذلك بعرضها على المشرف الخبير بالبحث العلمي وعرضها لتحكيمها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال البحث العلمي.

فرضيات البحث

- ١) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.
- ٢) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته.
- ٣) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

مصطلحات البحث

- ١) المملكة : المملكة العربية السعودية.
- ٢) الوزارة : وزارة الشؤون الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- ٣) الوكالة : وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي.
- ٤) المركز : المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

نظراً لِمَا للتدريب من أهمية ودور واضح في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة سواءً خاصة أو عامة أو خدمية فقد اهتم الباحثون وقدموا أبحاثاً في مجال التدريب على مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب والتطوير لأفرادها، وكان من هذه الدراسات ما يلي:

(١) - " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"، (أحمد بشير، ٢٠٠٨م).

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانة، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب، بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت تتمثل في وجوب إضافة الحوافز وذلك لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الأهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة، والاهتمام بمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي لإدارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية.

(٢) - " أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي"، (أحمد السامرائي،

٢٠١٠م).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المُتدربون ورغبتهم في التدريب، المُدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن العوامل المُفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

أما أهم توصيات الدراسة فركزت على ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق، وضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل، كما أن من الضروري ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

(٣) - "دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني"، (سامر الصاعدي، ١٤٢٣هـ).

وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية وأثرها في إكساب المهارات الفنية للعاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم اختيار الموقع المناسب لتنفيذ برامج التدريب على رأس العمل، وعدم كفاءة وتأهيل المدربين القائمين على عملية التدريب في تلك البرامج، مع عدم وجود الحوافز

والمكافآت المادية والمعنوية التي تساهم في نجاح برامج التدريب، كما بينت الدراسة عدم توافر الوسائل والأجهزة التقنية المساعدة في العملية التدريبية.

أما أهم توصيات الدراسة فتمثلت في التركيز على تنمية المهارات المختلفة لدى العاملين لما له من أثر فعال في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وأهمية تفعيل برامج التدريب على رأس العمل لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التدريبية خاصةً من ناحية التكلفة الاقتصادية، كما أوصت الدراسة على رفع كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ برامج التدريب واختيار افضل العناصر العاملة للقيام بمهام التدريب.

(٤) - "فعالية برامج التدريب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار بمنظمات القطاع الخاص"، (منصور النهدي، ١٤٢٧هـ).

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة فعالية برنامج التدريب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار بمنظمات القطاع الخاص.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى استخدام منظمات القطاع الخاص برنامج التدريب التعاوني كأحد وسائل الاستقطاب والاختيار إلا أنه يأتي في المرتبة الثامنة من بين وسائل الاستقطاب الأخرى، كما أن المتدرب يتمتع بمهارات أثناء تنفيذ برنامج التدريب التعاوني تُساعده على تحمل مسؤولية العمل، كما أن منظمات القطاع الخاص توفر الفرص لبرنامج التدريب التعاوني للمتدربين والتعاقد مع المتميزين منهم، حيث تتوفر معلومات عن برنامج التدريب التعاوني لدى تلك المنظمات.

ومن أهم توصيات الدراسة الإشارة إلى أهمية تسويق برامج التدريب التعاوني لمنظمات القطاع الخاص كأحد الوسائل الجيدة لاستقطاب العاملين، كما أوصت بمشاركة كل من مكتب العمل والعمال وصندوق الموارد البشرية مع الكليات التقنية ومنظمات القطاع الخاص في تنفيذ برنامج التدريب التعاوني، والتنسيق مع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فيما يخص الأخطار المهنية للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج.

(٥) - "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة"، (فيصل المطيري، ١٤٣١هـ).

وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل والدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية بجدة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمية التدريب أثناء العمل وأن له دور كبير في تنمية وإكساب المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الامنية. وقد شملت توصيات هذه الدراسة على ضرورة إعداد البرامج التدريبية التي تعزز من المهارات الفنية والسلوكية، مع تضمين مهارات التعامل مع الوقت وكيفية إدارته وتفعيله للإنجاز في البرامج التدريبية لرجال الأمن.

الفصل الثاني

(الإطار النظري للدراسة)

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهميته

المبحث الثاني : أسس التدريب

المبحث الثالث : مراحل التدريب الفعال

المبحث الرابع : مشكلة قياس وتقييم الأداء

المبحث الخامس : مشكلة فعالية التدريب

المبحث السادس : العلاقة بين الاتصال والتدريب

الفصل الثاني

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهميته

تُعتبر العملية التدريبية مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من أجل تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ كونها تحتوي على سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها على ضوء منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب لكونه مصدراً من مصادر تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية.

ونظراً لكون التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية ومن أهم محاور تطوير العمل فقد تعددت التعاريف في كثير من الأبحاث والكتب والمؤلفات والتي لم تتفق على تعريف شامل وواضح للتدريب.

فعرّف التدريب على أنه : "صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف يتفاعل فيها كل من المُدرِّبين وأدوات التدريب والمُتدربين".

ويُعرّف التدريب بأنه " كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم. وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد لصقل هذه المهارات"، (حنفي سليمان، ١٩٧٩م).

كما عرّف التدريب بأنه " عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته".

والتدريب عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول إن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المُتدرب من ناحية أداءه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب، (محمود العميان، ٢٠٠٤م).

" والتدريب وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الاهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية اخرى "، (نبيل الحسيني، ٢٠٠١م).

" كما عُرف التدريب بأنه تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الوظيفة أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بالوظيفة وتأهيل الموظف لشغل مركز أعلى مستقبلاً "، (حسين عمار، ١٤١١هـ).

فالتدريب عبارة عن أداة من أدوات تنمية القوى البشرية العاملة وهو عبارة عن استثمار بشري يحقق عائداً يتمثل في الارتقاء بكفاءة العاملين إدارياً وفنياً الأمر الذي يؤدي إلى الانعكاس الإيجابي على كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها مستقبلاً.

ويُعرف الباحث التدريب بأنه : "أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية ".

ومن هذه التعاريف يتضح أن التدريب وسيلة من وسائل تنمية القوى البشرية لاستثمارها في تحقيق عوائد تتمثل في رفع كفاءة العاملين مما ينعكس على كفاءتهم إيجابياً في تحسين الإنتاجية، كما أنه يؤهل المتدربين إلى القيام بوظائف ذات مستوى أعلى من المسؤولية والأهمية والتي تحتاج إلى معرفة ومهارة عالية لإدائها.

وعليه يُمكن القول إن التدريب نشاط يتم عن طريقه الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى مُتقدم من التطور في المعرفة والسلوك والمهارات المختلفة وبكفاءة عالية في تحقيق النتائج المطلوبة، فالتدريب يُعتبر شكلاً من أشكال التعليم والتطوير والتي تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد بشكل مُستمر وشبه دائم وبطريقة منظمة

ومنهجية، مع وجود بعض الاختلافات بين مفهوم التدريب والتعليم والتطوير والتي يتم التعرف عليها من خلال الجدولين التاليين:

جدول رقم (١) : الاختلافات بين التدريب والتعليم

التعليم	التدريب	الخصائص
أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	الأهداف
طويلة الأجل بصفة عامة	ممكن أن يكون قصيراً جداً خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات	الزمن
متسع وشامل	غالباً ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	المحتوى

(مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٤م، ص ٣٠٣)

جدول رقم (٢) : الاختلافات بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	أبعاد المقارنة
الوظائف الحالية والمستقبلية	الوظائف الحالية	التركيز
مجموعات وفرق عمل جماعي	الأفراد العاملين	النطاق
طويل المدى	قصير المدى	الإطار الزمني
التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات	سد النقص في المهارات الحالية	الأهداف

(سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة ١، عمان ٢٠٠٣م، ص ١٨٦م)

ويُمكن القول إن استراتيجية التدريب تهدف إلى تقدم واستمرار المنظمة في التفوق والنجاح بواسطة المهارات والأداء المتميز للعاملين والتطور المستمر لهم من خلال تدريبهم.

فالتدريب أحد أهم الوسائل في عملية التنمية البشرية والتي تتم عن طريق صقل مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم للوصول إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة والتوافق والتكامل في جميع عملياتها ونشاطاتها المختلفة.

كما نجد أن لأهمية التدريب أسباب ودوافع منها :

(١) تحسين الخدمة المقدمة :

بواسطة التدريب يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة عالية من الإتقان في تقديم وتسهيل الخدمات المقدمة من المنظمة للعملاء والمراجعين والتعامل مع أعباء وضغوط العمل بكفاءة ومهارة عالية.

(٢) زيادة وتحسين الإنتاج :

ويكون ذلك من خلال تدريب العاملين على كيفية أداء واجباتهم بدرجة عالية من الجودة والسرعة والإتقان مما يؤدي إلى سهولة زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعيته.

(٣) الاقتصاد في النفقات :

إن التدريب الجيد يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتوفير الوقت وذلك عن طريق رفع كفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء للمهام بشكل متقن وصحيح.

(٤) رفع معنويات الموظفين :

يشير تدريب الموظفين من قبل المنظمة التي يعملون بها إلى ثقة المنظمة بهم وبقدراتهم مما يعكس زيادة ارتباطهم بعملهم في المنظمة وزيادة ثقتهم باستمرارهم بها والتأكد من عدم الاستغناء عنهم، والذي ينعكس عليه إخلاصهم في تأدية أعمالهم وشعورهم بمسؤوليتهم تجاه عملهم بالمنظمة.

(٥) توفير القوى الاحتياطية في المنظمة :

إن التدريب يساهم في توفير مجموعة من العاملين القادرين على أداء مختلف الأعمال بالمنظمة بنفس الجودة والكفاءة، بحيث لا يتأثر العمل عند تأخر أحد العاملين أو الاستغناء عنه.

(٦) التوفير :

يتمكن المتدربون من توفير في النفقات والتقليل من الإسراف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والاستخدام الصحيح للأدوات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الخدمية، ويظهر ذلك في نتائج المنظمة النهائية على شكل أرباح في المنظمات الربحية أو على شكل جودة في الخدمة المقدمة في المنظمات الخدمية.

(٧) حوادث العمل :

يُساهم التدريب في إتقان المتدربين للأدوات والأجهزة المستخدمة في بيئة العمل، كما يُساهم في المعرفة الصحيحة للتعامل مع متطلبات أداء مهامهم ويوضح لهم مصادر الأخطار التي قد تحصل لهم عند أداء أعمالهم مما يُساهم في ندرة وقلّة الحوادث التي تحصل للعاملين داخل المنظمة. ويؤكد Alvin Toffler في كتابه "صدمة المستقبل" Future Shock على أهمية التدريب كاستراتيجية من أجل البقاء فهو كما قال استراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنمية الذي يتعرض له الإنسان. (Alvin Toffler، 1988).

ويضيف الدكتور (كامل بربر) ، أن هناك أهمية للتدريب للأسباب التالية :

(١) إن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.

(٢) إن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما إن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

المبحث الثاني : أسس التدريب

تمثل العملية التدريبية لأي منظمة خاصة أو عامة ركناً أساسياً من أركان عملية التطوير والتنمية للأفراد العاملين بها، فالمنظمات التي تُعنى بتدريب وتطوير أفرادها وترغب في الاستفادة من كفاءتهم وقدراتهم في مجال تحقيق أهدافها واستراتيجيتها عليها أن تحدد متطلبات وأسس التدريب ومنها :

أولاً – أهداف التدريب

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في :

- (١) زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
- (٢) رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
- (٣) خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- (٤) تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- (٥) تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يُخفِض من العملية الإشرافية عليهم.
- (٦) تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- (٧) يُساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يُساهم في تحسين الإنتاج.
- (٨) يُساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- (٩) يُستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

ثانياً – أنواع التدريب

إن نشاط التدريب يأخذ أشكال وأنواع مختلفة ومسميات تختلف من كاتب إلى آخر حسب تصنيف كل كاتب له، ومنها : (د. زكي مكي اسماعيل، ٢٠١٠م).

- (١) التدريب المباشر وغير مباشر :

أ) التدريب المباشر وهو التدريب الذي يتفرغ له المتدرب لفترات طويلة أو قصيرة وعادةً خارج موقع العمل وتكون برامجه متخصصة يقدمها متخصصون أكفاء.

ب) التدريب الغير مباشر وهو التدريب في مكان العمل بحيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة وباستخدام آلات ومعدات العمل خلال فترة العمل اليومي، ويُعتبر هذا النوع من التدريب من اقلها تكلفة.

٢) التدريب من حيث طول فترة التدريب :

وفي هذا النوع يُقسم التدريب إلى ثلاث فترات زمنية :

أ) تدريب قصير الأجل : حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز الايام أو الأسابيع.

ب) تدريب متوسط الفترة : حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز ستة أشهر على الأكثر.

ت) تدريب طويل الفترة : وهو التدريب الذي يتفرغ فيه الفرد إلى ستة أشهر فأكثر.

٣) التدريب من حيث عدد المتدربين :

وفي هذا النوع من التدريب إما أن يكون التدريب فردياً او جماعياً سواءً داخل بيئة العمل أو خارجها.

٤) التدريب من حيث الموقع :

وينقسم التدريب في هذا النوع إلى قسمين :

أ) التدريب في داخل العمل على مستوى الأفراد داخل المنظمة أو بشكل فردي، وهذا النوع من التدريب

فيه استمرارية لعملية التدريب بما يوفره من تبادل للخبرات بين أفراد المنظمة.

ب) التدريب خارج موقع العمل ويكون بمراكز أو هيئات متخصصة للتدريب، ويكون ضمن مجموعات

مختلفة في تخصصات محددة ومن مختلف المنظمات أو البلدان.

٥) التدريب من حيث توقيته :

وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

أ) التدريب قبل الخدمة وهو إعداد الأفراد علمياً وعملياً بحث يكونوا مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة

إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، كالتدريب الميداني لخريجي كليات الطب والكليات التربوية.

ب) التدريب عند الالتحاق بالخدمة مباشرة بتوفير المعلومات اللازمة للأفراد الجدد والتي يحتاجون اليها في أداء أعمالهم، مع توضيح أهداف ورسالة المنظمة التي التحقوا بها.

ت) التدريب خلال الخدمة وهو الحاق الأفراد بالتدريب في إحدى قطاعات التدريب كالمعاهد ومراكز التدريب لتنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية.

٦) التدريب من حيث مجال التدريب :

أ) التدريب المهني وهو تأهيل المتدرب لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو المهنية كميكانيكيا السيارات أو الحدادة وغيرها.

ب) التدريب التخصصي وهو تدريب الفرد على تخصص معين ويتم تطوير أدائه في نفس مجال التخصص.

ت) التدريب على طرق الأمن والسلامة وتجنب حوادث وإصابات العمل.

ث) التدريب الإداري والإشرافي بهدف إكساب الأفراد مهارات في مجال الإدارة والإشراف.

٧) التدريب من حيث الغرض :

وينقسم هذا النوع إلى اشكال متعددة منها :

أ) التدريب من أجل اكتساب المعارف الجديدة التي تتطلبها الوظيفة.

ب) التدريب من أجل تطوير أداء ومهارات الأفراد.

ت) التدريب من أجل الترقية أو النقل لمركز إداري جديد.

ث) التدريب من أجل مهارات خاصة كالقدرة على التفاوض أو غيرها.

ثالثاً – خصائص ومبادئ التدريب

١) خصائص التدريب :

أ) التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.

ب) التدريب نشاط رئيسي يُمارَس بهدف التطوير وزيادة الأداء وليس أمراً كمالياً.

ت) التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها معلومات العمل مثل :

١- توفر الموارد المادية والبشرية.

٢- توفر الرقابة والتوجيه.

٣- وضوح السياسات وواقعيتها.

٤- وضوح الأهداف وتناسقها.

ث) التدريب عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المنظمة.

ج) التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة.

ح) التدريب نشاط متغير ومتجدد وذلك من خلال :

١- التجديد المستمر في اتخاذ البرامج التدريبية وأساليب وأدوات التدريب المستخدمة.

٢- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنظمة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب

وطرق تنفيذ العمل.

خ) التدريب يقلل من حالة التوتر الناتج عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في

المنظمة.

د) التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمنظمة.

ذ) العمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على شغل مناصب عليا في المستقبل كلاً حسب تخصصه.

٢) مبادئ التدريب :

أ) التدريب نشاط مستمر حيث يُعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً على مدى الحياة الوظيفية للفرد

وعلى اختلاف المستويات الإدارية.

ب) التدريب نظام متكامل فالتدريب يتكون من أجزاء وعناصر مترابطة ومتداخلة فيما بينها بعلاقات

تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع كفاءة العاملين الإنتاجية.

ت) التدريب نظام مواكب للتطور فالتدريب لا بد أن يكون وفق أحدث ما توصلت إليه العلوم والمعارف

الحديثة وبأحدث أساليب التقنية في التدريب.

ث) التدريب عملية شاملة فيجب أن يشتمل على جميع أنواع الوظائف والتخصصات المختلفة.

ج) التدريب واقعي بحيث أنه يوفر للأفراد ما يحتاجونه من تدريب متناسب مع مستوياتهم وقدراتهم.

ح) تدرج التدريب بما يتناسب مع ما يُمارسه المُتدرب من مسؤوليات ومهام وظيفية.

خ) توقيت التدريب بحيث يتم مراعاة أوقات تنفيذه مع ما يتناسب وأوقات المتدربين وظروفهم الخاصة والوظيفية وحتى لا يتعارض مع متطلبات العمل.

رابعاً – أساليب التدريب

وتتعدد أساليب التدريب طبقاً لنوع التدريب وأهدافه ويمكن أن نذكر منها :

١) التدريب خلال العمل :

يُعرف التدريب خلال العمل بأنه التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر أو من الرؤساء، (الصباب، ١٩٨٢م، ص ١٥٢).

ويُعتبر التدريب خلال العمل من أقدم اشكال التدريب، والذي يُعرف أيضاً بالتوجيه المباشر، حيث يقوم أحد الأفراد الملمين بالعمل بشرح كيفية تنفيذ مهام العمل للأفراد الآخرين، وهذا النوع من التدريب من أكثر أنواع التدريب انتشاراً حيث يتطلب فرداً واحداً يكون ملماً بطريقة أداء وتنفيذ العمل.

٢) التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة :

التنقل بين الوظائف هو أسلوب من أساليب الإدارة في عملية التدريب، وإكساب الأفراد خبرات مختلفة داخل المنظمة، حيث يتم إعداد وتأهيل العديد من الأشخاص لأداء وظيفة معينة، حتى عندما يتغيب أحد الموظفين عن العمل، يكون هناك من لديه الكفاءة والقدرة لأن يقوم بعمله.

٣) التدريب من خلال المحاضرات :

المحاضرات هي إحدى أكثر الطرق المستخدمة في العملية التدريبية، فهي تختصر الوقت في عرض المادة العلمية، وتقدمها لعدد كبير من المتدربين في نفس الوقت، كما أنها تكون غالباً من جهة واحدة، حيث يتلقى المتدربون المحاضرة ويسجلون ملاحظاتهم ويتم مناقشتها في آخر المحاضرة.

٤) التدريب من خلال الندوات :

وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع عدد من المتخصصين لدراسة موضوع محدد ومناقشة مشاكله وحلولها، مما يجعل هناك تبادل للمعارف والمعلومات عن طريق تبادل الحلول وتحليل المشاكل الموجودة.

٥) التدريب من خلال تقمص الأدوار :

إن التدريب من خلال تقمص الدور هو محاكاة يقوم بها المتدربين لأنشطة معينة لتفعيل مشاعرهم واكتشاف قدراتهم أو مخاوفهم وقلقهم، ومعرفة مقدرتهم وكفاءتهم الفردية أو الجماعية.

٦) التدريب من خلال الزيارات الميدانية :

يُعتبر التدريب من خلال الزيارات الميدانية ربطاً لما تعلمه المتدرب نظرياً مع ما هو موجود في الواقع العملي، فالتدريب الميداني فرصة لإكساب المتدربين خبرات عملية تُساعدهم على مواجهة صعوبات العمل بكفاءة وثقة وقدرة عالية.

٧) التدريب من خلال دراسة الحالة :

وفي هذا الأسلوب من التدريب يتم توزيع المشكلة موضوع الدراسة على مجموعة المتدربين بحيث تقوم كل مجموعة بوضع حلول مناسبة للمشكلة ثم تشرح كل مجموعة ما توصلت إليه من حلول وإبداء الآراء حولها.

٨) التدريب من خلال المباريات الإدارية :

وفي هذا الأسلوب يُقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تُمثل إدارات أو منظمات، ثم تُعطى كل مجموعة معلومات مبدئية عن الوظائف والأهداف وظروف العمل، ثم تبدأ كل مجموعة في اتخاذ قرارات متعلقة بالأفراد والتمويل وتقديم الخدمات للمستفيدين وغيرها مما يصب في طرق التنظيم وأساليب التخطيط وعملية اتخاذ القرارات، وتستغرق المباراة وقتاً طويلاً يُقسم على عدة جولات تُبنى نتائج كل جولة على التي قبلها، ثم يُعقد اجتماع عام لعرض النتائج والتعليق على سلوك المجموعات ومناقشة الأسلوب الذي انتهجته كل مجموعة.

٩) تدريب الحساسية :

وفي هذا الأسلوب من التدريب يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لفترة زمنية محددة لتحسين وتطوير مهارات التعامل والعلاقات الإنسانية مع الآخرين من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم يُشاركون خبراتهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكهم مع بعضهم البعض.

١٠) التدريب من خلال الورش :

يتضمن التدريب من خلال الورش أكثر من أسلوب تدريبي، فهو يستخدم أسلوب المحاضرة وأسلوب النقاش والعروض العملية، وتهدف الورشة التدريبية بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل المُتدرب الفعلية لاكتساب الخبرة العملية، وقد تتراوح مدة الورشة من ثلاثة أيام إلى عدة أسابيع.

وتعتبر ورش العمل من أساليب التدريب الجماعي لأفراد مجموعة التدريب حيث يُقسمون إلى مجموعات عمل صغيرة وكل مجموعة تُنجز عملاً يُعتبر مكملاً للمجموعة الأخرى، (الشهري، ١٩٩٩م، ص ٧١). وعند استخدام هذا الأسلوب من التدريب يجب مراعاة ما يلي : (النويجم، ٢٠٠٥م، ص ٥٥).

أ) الحرص على التعلم المتبادل.

ب) التركيز على النقاش والتحاور.

ت) اختلاف وجهات النظر لا يعني بالضرورة النقد.

ث) الدور الاساسي هو للمشارك وليس للمدرب.

ج) التعارف وكسر الجمود ضروري لتسهيل الأنشطة اللاحقة.

خامساً - استراتيجيات التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

فاستراتيجيات التدريب هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب :

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية : (أحمد القطامين، ٢٠٠٢م).

(١) تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

(٢) تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

(٣) تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث :

(أ) الوضع الحالي للمنظمة.

(ب) معدل دوران العمل.

(ت) كفاءة القوى العاملة.

(٤) إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

(٥) مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

(٦) مساهمة استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب

دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات :

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات :

(١) عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
(٢) عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

(٣) جمود القوانين والتشريعات.

(٤) عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

(٥) عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

(٦) ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

(٧) ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

(٨) ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

سادساً – تكلفة وقياس العائد من التدريب

إن تكاليف التدريب تختلف باختلاف برامج التدريب وأنواعها، فتكاليف التدريب تعد من العناصر المهمة التي تحدد خطة التدريب وفترته وأهدافه، لذا نجد أن كل منظمة تُخصص ميزانية للتدريب سنوية لمساعدة الإدارات الخاصة بالتدريب في المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصروفات التدريب.

أما العائد من التدريب فيُعتبر من القضايا التي يرى الكثيرون أننا لم نصل إلى أسلوب أو طريقة علمية لقياسه بدقة عالية، ولكن من خلال التدريب يحصل الأفراد على مهارات جديدة وتتحقق لهم خبرات جديدة تُساعدهم في عملية الترقية والرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى المُتدربين، والتدريب يعود على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الاداء بسرعة وإتقان، وأيضاً إمكانية استخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.

وقد ابتكر " دونالد كيرك باتريك " الأستاذ بجامعة ويسكنسون منهج قياس العائد على التدريب عام ١٩٥٩م، ومازال هذا المنهج هو الوحيد الصالح إلى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله ويقوم منهج " كيرك باتريك " على قياس العائد على التدريب على أربعة مستويات، داخل محورين،

المصدر : (http://www.hrdiscussion.com/hr18579.html)

هما :

المحور الأول العائد قصير الأجل :

(١) الاستجابة (التقويم عند مستوى رد فعل المتدرب) : وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.

(٢) المهارات المكتسبة (التقويم عند مستوى التعلم) : ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي، ويتم القياس من خلال اختبارات تُعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي.

المحور الثاني العائد طويل الأجل :

(١) التأثير على الأداء (التقويم عند مستوى الأداء) : وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

(٢) النتيجة (التقويم عند مستوى المنظمة) : وهذا هو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد :

عائد قابل للقياس (Tangible) ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات، ومن أهم هذه المؤشرات القابلة للقياس ما يلي :

(أ) العائد على الاستثمار في التدريب ويطلق عليه : (ROTI) Return on Training Investment)
ويحسب كما يلي :

$$\frac{\text{العائد من التدريب} - \text{تكلفة التدريب}}{\text{تكلفة التدريب}} = \text{العائد على الاستثمارات في التدريب (ROTI)}$$

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية :

١- تكون نتيجة المعادلة أقل من الصفر (-١ مثلاً) عندما تزيد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.

٢- تكون نتيجة المعادلة تعادل الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.

٣- تكون نتيجة المعادلة أكبر من الصفر (+ ١ مثلاً) عندما يزيد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب.

(ب) القيمة المضافة للتدريب وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية :

القيمة المضافة للتدريب = (القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة) – (تكلفة التدريب).

(ت) حساب التكلفة على العائد للتدريب وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي :

التكلفة / العائد للتدريب = (الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب عليهم) – (تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب).

تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية، وهذه المؤشرات هي :

(١) الإنتاجية (أرقام المخرجات أو المبيعات).

(٢) التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة الخدمة).

(٣) الوقت (حساب وقت التشغيل أو انخفاض وقت تعطل الآلات).

(٤) الجودة (الأخطاء أو المرتجعات).

(٥) السلوك في بيئة العمل (ازدياد نسب التغيب أو العنف).

(٦) مناخ العمل (دوران العمالة أو الصراعات).

(٧) المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء).

(٨) المهارات المكتسبة.

(٩) الترقي الوظيفي.

(١٠) الابتكار والمبادرة الفردية في العمل.

(١١) تقليل النفقات.

(١٢) الالتزام بتوقيت التسليم.

ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية لقياس العائد من التدريب : (د. أحمد ماهر، ٢٠٠٥ م).

$$١- نصيب العامل من التدريب = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$٢- أجور العاملين من التدريب = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$$

$$٣- تكلفة يوم التدريب الواحد = \frac{\text{أيام التدريب الكلية}}{\text{عدد أيام التدريب}}$$

$$٤- عدد أيام تدريب العامل الواحد = \frac{\text{أيام التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$٥- تكلفة ساعة التدريب الواحدة = \frac{\text{إجمالي تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين} \times \text{عدد ساعات التدريب}}$$

المبحث الثالث : مراحل التدريب الفعال

يُعتبر التدريب استثمار مستمر لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمة المقدمة من المنظمات التابعين لها، وعليه فإن التدريب الفعال يتم على أربعة مراحل مهمة نذكرها على النحو التالي :

أولاً-مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تُعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المصدر الرئيسي لتحديد أهداف التدريب وعنصر رئيسي ومهم في توجيه التدريب توجيهها سليماً ودقيقاً.

فالاحتياجات التدريبية كما يُعرفها درويش وتكلا بأنها " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية ".

كما يعني مفهوم الاحتياجات التدريبية الحاجة المطلوبة لتأهيل العاملين بالمنظمة إلى مستوى ومهارة أفضل في أدائهم حالياً ومستقبلاً. وتُحدد هذه الاحتياجات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الجماعة في العمل (مجموعة العمل) وعلى مستوى الفرد واخيراً على مستوى الوظيفة.

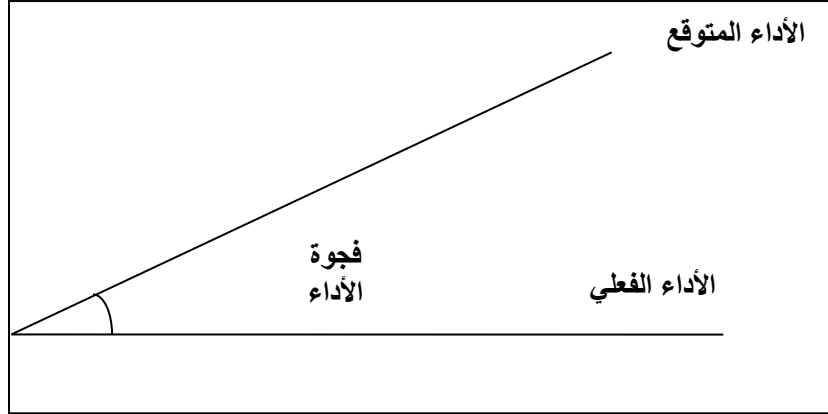
وتُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته وجعله لائقاً لشغل وظيفته الحالية أو لشغل وظيفة أعلى، (أحمد الخطيب، ١٩٩٠م).

وتمثل الاحتياجات التدريبية الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح درجة الانحراف ما بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي :

شكل رقم (١) : الانحراف ما بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي



المصدر : (بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٥ م ، ص٤٧)

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- (١) تحديد الاحتياجات التدريبية يُعتبر العنصر الأساسي في تصميم المحتوى التدريبي ونشاطه.
- (٢) تحديد الاحتياجات التدريبية يُركز على الهدف الأساسي للتدريب.
- (٣) تحديد الاحتياجات التدريبية يُحدد الأفراد المطلوب تدريبهم.
- (٤) تحديد الاحتياجات التدريبية يُوفر الوقت والجهد والمال على المنظمة.

طرق تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية : (احمد بشير مدني، ٢٠٠٨م)

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية منها نموذجين :

(أ) - نموذج التحليل الرباعي (Swot) وفي هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي :

(١) مناطق الضعف في المنظمة (Weak nesses).

(٢) مناطق القوة في المنظمة (Strengths).

(٣) تحديد التهديدات (Threats).

(٤) تحديد الفرص (Opportunities).

ويمثل الجدول التالي عناصر هذا التحليل الرباعي :

جدول رقم (٣) : عناصر التحليل الرباعي

م	العناصر	الأبعاد
١	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد التي يجب المحافظة عليها.
٢	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية والخارجية في الأفراد.
٣	الفرص	الفرص الداخلية والخارجية والتي يجب على المؤسسة الاستفادة منها.
٤	التحديات	التحديات الداخلية والخارجية من المنافسين والظروف الاجتماعية والحكومية التي يجب الاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب.

(ب) نموذج تحليل البيانات الداخلي (IDA) وتتضمن مصادر المعلومات في هذا التحليل على ما يلي : (jill Brooks، ١٩٨٢م).

(١) توجد في خطة العمل مهمة ورسالة وأهداف للمنظمة.

(٢) إحصائيات القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل : العمر والجنس ومدة الخدمة.

(٣) مؤشرات بيئة المنظمة مثل العينات – الحوادث – الانضباط – الإنتاجية – الشكاوى – المرض – وحلقات الجودة.

(٤) استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات متوقعة في الممارسة.

(٥) المعلومات المالية – مثل الموارد المتاحة – كيفية استخدام هذه الموارد؟ كم من هذه الموارد متاح للتدريب والتطوير؟

(٦) معلومات عن الإنتاجية وهل هناك تغيرات تحدث أو متوقعة؟ وهل مستويات الإنتاج محققة؟ هل يُستفاد من جميع العاملين؟

(٧) هل هناك مشاكل في الجودة والأداء؟

أنواع الاحتياجات التدريبية : المصدر : مجلة التدريب والتقنية، (http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=138&issueNo=7)

(١) احتياجات تختص بمستويات المنظمة :

ولمعرفة الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة نحتاج إلى تحليل المنظمة لتعرف على القوى العاملة بالمنظمة وادائها والبيئة التنظيمية والبحث عن الفجوة التي تحتاج إلى تدريب، وتشخيص وضع المنظمة

وتحديد أهدافها التي تُشكل سبب وجود المنظمة واستمرارها، ويتضمن هذا التحليل التعرف على الإدارات العليا والأقسام الإدارية والوحدات الفرعية الموجودة في المنظمة واختصاصات كل إدارة والفعاليات التي تمارسها وحجم الوحدات ونطاق الإشراف وحجم الأنشطة الممارسة من قبل كل وحدة وطريقة اتصال الإدارات والوحدات والصلاحيات الممنوحة لكل إدارة ولكل وحدة لإنجاز الأعمال ودراسة سياسات المنظمة والنظم واللوائح والتعليمات ومدى تفهم الموظفين ومساهماتهم في وضعها وإيمانهم بها . هذا بالإضافة إلى تحليل طبيعة القوى العاملة في المنظمة وطريقة توزيعهم داخل الإدارات والوحدات والأقسام في المنظمة والتعرف على احتياجاتهم من ترقيات ونقل وتقاعد وإصابات ووفيات وماهية الاحتياجات المستقبلية منهم. كل ذلك يساعد في عملية تحديد الاحتياجات وإعادة توزيع القوى العاملة الحالية من (العدد - والتخصص - والمستوى الوظيفي - والفئة العمرية - ومدة الخدمة والخبرة السابقة وغيرها).

٢) احتياجات تختص بالوظيفة :

يُعتبر تحليل الوظيفة من الأمور الصعبة ظاهرياً، فمثلاً الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يُمكن مشاهدتها، وتحليل المهام والمعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة. أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي تشتمل على عمليات عقلية وسلوكية وبالتالي لا يكون من السهل ملاحظة الموظف عند أدائه للعمل.

ويُعرف تحليل الوظيفة بأنه عبارة عن عملية جمع وتنظيم وتقييم معلومات مُتصلة بالعمل وإعداد تقارير عنها، (بوتر ويل، ١٩٨٩م).

أما تحليل المهمة فنُعرف بأنها طريقة لتحديد المعارف والمهارات والأدوات والظروف والمتطلبات اللازمة لأداء وظيفة ما، (كالاهان، ١٩٨٥م).

والهدف الأساسي من تحليل الوظيفة والمهمة هو جمع معلومات عن المسؤوليات المُتصلة بتلك الوظيفة، وتُفيد هذه المعلومات موظف الموارد البشرية حيث تُساعده في إعداد توصيفات وظيفية، وهذه التوصيفات

الوظيفية هي الركيزة التي تربط المتطلبات الوظيفية بالاحتياجات التدريبية الحالية أو المستقبلية للمنظمة.

ويكون إجراء تحليل الوظيفة فعالاً عندما يتوجب :

إعداد توصيفات لوظائف جديدة أو مستحدثة -إعادة تصميم الوظائف وتحديد المهام لكل وظيفة -إنشاء متطلبات تدريبية مُتصلة بالمهام الوظيفية الفنية أو المُتخصصة بدرجة عالية -وجود تصور مُستقبلي مُتعلق بترقية وتقديم العاملين في المنظمة.

ويتم النظر في أنشطة العمل -سلوكيات الأفراد-الألات والمعدات الخاصة بالوظيفة -معايير الأداء -المُتطلبات البشرية للوظيفة -البيئة التي تُمارَس فيها الوظيفة -المُكافآت وتقييم الأداء -برامج التدريب لكل وظيفة وغيرها من الأمور المتعلقة بالوظيفة.

يُساعد تحليل الوظيفة مسؤولي التدريب على التعرف على عمليات :

(أ) الاستقطاب والاختيار.

(ب) المُكافآت.

(ت) تقييم الأداء.

(ث) التدريب.

(ج) ضمان توزيع الواجبات على الأفراد.

(ح) الأداء الوظيفي المطلوب من الموظف.

(خ) تحويل وصياغة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية على مستوى الخطة، وذلك بالتدريب على المهام والواجبات التي يقوم بها الموظف في وظيفته الحالية أو المستقبلية، ويساهم أيضًا في تحديد مضمون البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة في التدريب.

(٣) احتياجات تختص بالأفراد :

يُمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية للفرد أو الموظف بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للموظفين.

فاحتياجات الموظف هي الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي أو المُستقبلي بالإضافة إلى واجباته التي سيُكلف بها مُستقبلاً أو غيره.

ويمكن تحليل الموظف عن طريق الآتي :

(أ) آراء الرؤساء :

أهم مصدر لرفع كفاءة العمل هو آراء الرؤساء، وذلك عن طريق التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية، حيث يُمكنهم تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيههم ونوع التدريب المطلوب والمُناسب لهم للتغلب على تلك النقاط. وحتى يتم تحديد الاحتياج بطريقة فاعله يجب أن يتحلى الرؤساء بصفات القيادة السليمة (الصدق-الأمانة-العدل وغيرها) والخبرة والكفاءة في العمل بالإضافة إلى التحلي بالعلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين موظفيهم.

(ب) آراء الموظفون :

يُعتبر الموظفون أقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

(ت) مؤشرات الأداء :

قد تكشف مؤشرات الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين عن طريق معدلات الأداء والغياب، ومعدل دوران العمل والإصابات والجزاءات، والشكاوى بين العاملين والشكاوى المقدمة من الجمهور.

(ث) التقارير السنوية :

تُعتبر التقارير السنوية للموظفين مصدرًا آخر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

(ج) نمط السلوك :

وذلك عن طريق مراقبة سلوك الموظف والنظر في غيابه المتكرر عن العمل، أو تعمده في الإضرار بالعمل وأدواته، أو عدم الشعور بالمسؤولية، أو عدم تقبل التوجيهات والتعليمات وغير ذلك.

كُل هذه المصادر تُساعد محدد الاحتياج من الكشف عن مواطن القوة أو الضعف الخاصة بالموظف مع تحديد ما إذا كان الموظف بحاجة إلى دورات تدريبية أو مجرد توجيه من الرئيس المباشر أو عدم مناسبة ما يقوم به من أعمال ومسمى الوظيفة الأساسي.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

(١) المُتدرب : فهو الشخص القادر على معرفة حاجته للتدريب من عدمه، وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.

(٢) الرئيس المباشر : والذي يُشرف على المُتدرب.

(٣) اختصاصي التدريب : والذي يكون مسؤول عن التدريب.

(٤) الخبير المتخصص والمستشار والذي ينتمي إلى هيئة أو جهة تدريبية متخصصة في عمليات التدريب.

(٥) الإدارة العليا : والتي يكون لديها سجل خاص بالمتدرب خلال فترة عمله لديها.

ثانياً -مرحلة تخطيط التدريب

تخطيط التدريب هو التنبؤ بالاحتياجات والتصور العلمي للبرامج التدريبية وذلك عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية والأهداف التدريبية الحالية والمستقبلية للمنظمة، فالتخطيط السليم للتدريب يساهم في تحسين مستوى أداء المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها والذي بدوره يُساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد، وتخطيط التدريب يُمثل مدخلات العملية التدريبية فمن خلاله يتم تحديد الاهداف والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج من حيث إعداد المادة العلمية وتقرير الوسائل التدريبية وتحديد الوقت التدريبي ومواصفات المدرب والمتدرب.

أنواع تخطيط التدريب :

(١) التخطيط الاستراتيجي.

(٢) التخطيط التكتيكي.

(٣) التخطيط التشغيلي.

مراحل تخطيط التدريب :

(١) تخطيط الكادر البشري :

يعتمد التخطيط للقوى العاملة في المنظمات أو التنظيمات الإدارية عادة وبدرجة أساسية على توفر ووجود معلومات صحيحة وواضحة ودقيقة عن الأفراد العاملين في المنظمة من حيث مستوياتهم التعليمية ومهاراتهم

الوظيفية وهذه تُعتبر معلومات مهمة ومفيدة في مرحلة التخطيط لتوفير الاحتياج التدريبي لهؤلاء الأفراد العاملين في المنظمة.

(٢) تحديد نوع التدريب :

يتوقف اختيار نوعية التدريب للأفراد العاملين بالمنظمة أو المنشأة عادةً على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة لأن هناك أنواع متعددة ومختلفة من أنواع التدريب مثل الدورات التدريبية المتخصصة في المجال التقني أو الفني أو الإداري أو الدورات التدريبية الخاصة أو العامة ولذلك لا بد وأن يتم تحديد من يحتاج لهذه الدورات ونوعيتها من قبل ذوي الاختصاص والقرار في هذا الشأن بالمنظمة.

(٣) تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن نجاح التدريب في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث يُعتبر ذلك المؤشر الذي يواجهه التدريب من خلاله التوجه الأمثل والذي يحقق زيادة الإنتاجية وزيادة الأداء للموظفين ومن ثم زيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة.

(٤) ميزانية التدريب :

هي كل ما يُخصص من نفقات ورسوم تُدفع من أجل العملية التدريبية سواءً لمراكز التدريب أو للمتدربين على شكل مكافآت أو نفقات مخصصة لسفرهم أو سكنهم، وقد تُحدد ميزانية موحدة لجميع الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، وقد يُعتمد لكل برنامج ميزانية مُخصصة له، وتتأثر العملية التدريبية بمقدار ما يخصص لها من ميزانية، لذا يجب على مخطط التدريب تحديد نفقات كل برنامج والنفقات الكلية لجميع البرامج التدريبية بدقة ووضوح لمعرفة ميزانية التدريب وتحديد البرامج الأكثر أهمية لتنفيذها عندما يكون هناك عجز في الميزانية المخططة للتدريب.

٥) تحديد أماكن التدريب :

تقوم بعض المنظمات بتدريب الموظفين لديها داخل مراكزها التدريبية الداخلية، في حين أن بعض المنظمات الأخرى ترى أن من الأفضل إرسال أفرادها وخاصة ذوي التخصصات إلى مراكز ومعاهد تدريبية خاصة لتنمية قدراتهم في المجالات التقنية والتكنولوجية والإدارية.

ثالثاً-مرحلة تنفيذ التدريب

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وذلك بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته وحساب التكاليف والفوائد المحتملة.

ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يلي :

(١) اختيار المُدرّب :

المدرّب هو المسؤول الأول عن نجاح عملية التدريب ونجاح وتحقيق أهداف البرنامج، لذا يجب أن تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التدريب والتواصل والاتصال مع المتدربين كما يجب أن يكون من ذوي الخبرة العلمية والعملية والتي تكون في نفس مجال برنامج التدريب.

(٢) اختيار المُتدربين :

ويكون اختيار المُتدربين بناءً على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية وبأن لديهم نقص في التدريب وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقق أهدافهم وتطلعاتهم وتحسين أدائهم، وذلك اعتماداً على المستوى التعليمي، والخبرة العملية، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب.

(٣) كتابة المحتوى التدريبي :

المحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تُساعد وتساهم في اكتساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

٤) تحديد مكان التدريب :

قد يُنفذ التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وذلك اعتماداً على متطلبات التدريب والإمكانيات المتوفرة داخل وخارج المنظمة، فالتدريب الداخلي يتميز بإمكانية فرض الرقابة عالية ومتابعته بهدف تحقيق ما خطط له، أما التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة تتوفر لديها الخبرة والقدرة والإمكانيات والتجهيزات المناسبة لعملية التدريب مما يجعل عملية التدريب أكثر كفاءة.

٥) تحديد وقت التدريب :

ويجب أن يُحدّد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المُدرّبين فلا يؤثر على أداء أعمالهم أو يتعارض وظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية ليتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب.

٦) اختيار الأساليب التدريبية :

يُقصد بالأساليب التدريبية الطرق والوسائل التي تستخدم في طرح المادة التدريبية وتوصيلها إلى المتدربين، والتي تحدد بناءً على نوعية المُدرّبين ومستواهم التعليمي وخبراتهم، ونوع وزمن ومكان التدريب، ومقدرات المُدرّب وقدرته على التعامل مع جميع الوسائل المُمكنة في عرض المادة التدريبية. فالأساليب التدريبية هي : "الوسائل التي يُمكن استخدامها من أجل نقل المعارف، والمهارات، والاتجاهات، المرغوبة للمتدرب" (فارس، ٢٠٠٤م، ص ٦٩٤).

وتنقسم أساليب التدريب إلى :

أسلوب العرض : وهو عملية الإلقاء من المُدرّب للمادة العلمية وهي الأكثر شيوعاً في عملية التدريب، كالمحاضرات والعروض التوضيحية.

أسلوب المشاركة : وفيها يتم مشاركة المُدرّبين في عملية التدريب وذلك بالتعبير عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم في أثناء التدريب، وذلك يكون عن طريق :

أ) المناقشات.

ب) دراسة الحالة.

ت) لعب الادوار.

ث) العصف الذهني.

أسلوب المشاهدة : وذلك بعرض المادة العلمية بشكل مكتوب أو على شكل صور أو ملصقات أو رسومات بيانية.

أسلوب العمل : ويكون بتمثيل الأدوار والتطبيقات الموجهة وامتحانات الأداء المكتوبة والمحاكاة وغيرها.

٧) إعداد قاعة التدريب :

إن من أهم أسباب ضمان الراحة للمتدربين هو وجود مكان مناسب لهم من الإضاءة والتهوية التي تُساعدهم على تحقيق أقصى فائدة من التدريب ويعتمد ذلك على ثلاثة عوامل هي :

أ) نوع التدريب.

ب) عدد المتدربين.

ت) الطرق والوسائل المستخدمة في التدريب.

رابعاً -مرحلة تقييم التدريب

تُعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبةً وتعقيداً، بل إنها أحد هموم مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، (اللحيد، ١٩٩٧م).

ويرى "كمال المفتي" أن التقييم أو التقويم وسيلة للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تُساعد على تحليل وتقييم أداء الموظف ومسلكه في العمل خلال فترة معينة ومدى كفاءته للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبلي، (كمال المفتي، ١٩٩٨م).

ويُعرف جرينيل التقييم (بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من أجله)، (جرينيل، ١٩٧٥م).

كما يُعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب (بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة).

وتأتي مرحلة تقييم التدريب في آخر المراحل وتهدف إلى قياس مدى فعالية وكفاءة وجدوى التدريب، ومحاولة التعرف على نقاط الضعف والقوة لتحسين عملية التدريب وتطويرها.

أهداف عملية تقييم التدريب :

- ١) معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة من عملية التدريب.
- ٢) معرفة مدى ملاءمة العملية التدريبية وفعاليتها للمتدربين.
- ٣) معرفة مدى كفاءة البرنامج التدريبي في إحداث التغيير المطلوب في توجهات وسلوك المتدربين.
- ٤) التعرف على نقاط الضعف والقوة في عملية تخطيط وتنفيذ التدريب.
- ٥) معرفة مدى جدوى استمرارية العملية التدريبية في المستقبل.

مراحل عملية تقييم التدريب :

١- التقييم قبل التنفيذ :

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التدريب والتأكد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب والتأكد من توفر المكان المناسب للتدريب ومن وجود المُدرّب المُناسب والمُتخصّص للتدريب، وأيضاً تحديد المُتدربين اللذين تنطبق عليهم شروط التدريب.

٢- التقييم أثناء التدريب :

ويتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التدريبية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التدريب، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التدريب.

٣- التقييم بعد التنفيذ :

أما في هذه المرحلة فيتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التدريبية ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرّب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية.

وهناك عدد من النماذج لقياس عملية تقييم التدريب ومنها : (ابو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٢).

(أ) نموذج كيرك باتريك (Kirk Patrick) :

لقد وضع الخبير الأمريكي كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب، وأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقييم التدريب، وهذه المستويات الأربعة متتالية حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، وهي كما يلي :

المستوى الأول : قياس مقدار ردة الفعل، (Reaction).

المستوى الثاني : قياس درجة التعلم، (Learning).

المستوى الثالث : قياس مقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل، (Behavior).

المستوى الرابع : قياس النتائج وأثر البرنامج التدريبي، (Results).

(ب) نموذج سايرو (Ciro) :

وهو نموذج تم وضعه من قبل كلاً من بيرد (Bird) وور (War) وراكام (Rackham)، ويحتوي نموذج

(Ciro) على :

(١) تقييم المحتوى التدريبي.

(٢) تقييم المدخلات التي يحتوي عليها التدريب.

(٣) تقييم رد فعل المتدربين.

(٤) تقييم المخرجات الخاصة بالتدريب.

(ت) نموذج هامبلين :

وقد قدم هامبلين في هذا النموذج خمسة من المستويات للتقييم التدريب وهي تتشابه إلى حد كبير مع مستويات

نموذج كرك باتريك وهي كما يلي :

المستوى الأول : قياس ردود أفعال المتدربين أثناء عملية التدريب أو بعدها وتسجيلها.

المستوى الثاني : قياس مستوى التعلم قبل وبعد التدريب.

المستوى الثالث : قياس السلوك الوظيفي قبل البرنامج وبعده لمعرفة أثر التدريب على الأداء الوظيفي.

المستوى الرابع : قياس الأداء وتحديد الأثر التدريبي على المنظمة التي يعمل بها المتدربين.

المستوى الخامس : قياس مقدار القيمة النهائية ومدى تأثير البرنامج التدريبي على أداء المنظمة النهائي.

(ث) نموذج باركر :

وقد أحتوى نموذج باركر على أربعة مستويات في عملية تقييم التدريب وهي :

المستوى الأول : قياس رضا المتدرب وهو مدى إيجابية البرنامج التدريبي بالنسبة للمتدرب.

المستوى الثاني : قياس المعلومات والمعارف التي حصل عليها المُتدرب من خلال اختبارات تُقدم من قبل المدرب.

المستوى الثالث : قياس درجة الأداء الوظيفي ويكون بعد انتهاء البرنامج وخلال العمل.

المستوى الرابع : قياس أداء المجموعات بحيث يتم قياس الناتج النهائي لأداء المجموعة ككل، ويُعتبر هذا القياس من أصعبها ومن أكثرها أهمية.

(ج) نموذج معهد سراتاجو :

ويحتوي هذا النموذج على أربعة مستويات وهي :

المستوى الأول : رضا المتدرب.

المستوى الثاني : التغيير في التعليم.

المستوى الثالث : التغيير في السلوك.

المستوى الرابع : التغيير في التنظيم.

أدوات تقييم التدريب :

ويُقصد بها الوسائل والطرق والتقنيات المُختلفة المُستخدمة في قياس ومعرفة مقدار أثر التدريب على

اتجاهات وسلوك الأفراد المتدربين، كالملاحظة والمقابلة والمقارنة والاستبانة واستطلاع رأي المتدربين

وتقارير الأداء والمقاييس والاختبارات.

المبحث الرابع : مُشكلة قياس وتقييم الأداء

تُعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف المُتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يُمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويُطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المُسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل، (د أحمد ماهر).

وقال عنه د. ستيفن سترالسر : " هو وسيلة شائعة الاستخدام في الشركات على اعتبار أنها طريقة لإعطاء وتلقي التقييمات على كافة المستويات داخل الشركة، ببساطة، يُعد تقييم الأداء نظاماً يُستخدم لجمع معلومات عن أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المُديرين والمُشرفين، ولكن من قبل زملائهم في العمل، ومن رؤسائهم المباشرين".

ونستطيع أن نقول إن التقييم عبارة عن تقييم دوري لأداء الفرد لمهام وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويُفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المُختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تُساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يُسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

وتُستخدم كلمة التقييم للحكم على مدى فاعلية وكفاءة برنامج معين أو دورة تدريبية معينة أو للحكم على أداء مجموعة من الموظفين أو العاملين أو المُدرِّبين أو المُدرِّبين أو على مقاييس أو أدوات أو بحوث.

أهمية تقييم الأداء

ويتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً كبيراً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يُحقق الفوائد التالية :

- (١) رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
- (٢) إشعار العاملين بمسئولياتهم، عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- (٣) تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- (٤) تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- (٥) تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- (٦) تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يُساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- (٧) الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- (٨) يُفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يُشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.
- (٩) يُزود الإدارة بمؤشرات تُساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- (١٠) يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

خصائص قياس وتقييم الأداء

- (١) قياس وتقييم الأداء عملية مُستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- (٢) تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- (٣) عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- (٤) القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يُبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

- ٥) قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
- ٦) نتائج عملية القياس تُساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت أو الفصل، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
- ٧) يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس ويكون لديهم المعرفة بأن الجميع مُحاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
- ٨) هناك تسميات عديدة لقياس وتقويم الأداء منها : تقييم الموظف، قياس الأداء، تقييم الأداء، تقييم الكفاية، قياس الكفاءة، تقارير الكفاءة، قياس وتقويم الأداء، والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي :

أ) قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.

ب) تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض).

ت) تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء.

معايير تقييم الأداء

تُعرف المعايير بأنها المستويات التي يكون الأداء فيها مُرضي للإدارة وذلك من خلال الجودة وكمية الإنتاج والزمن المستغرق، ويمكن أن نُحدد أهم المعايير بالاتي :

١) موضوعية : تتعلق بالوظيفة نفسها.

٢) سلوكية : تتعلق بالموظف.

وتتميز خصائص المعايير الجيدة بالصدق والثبات والتميز وسهولة الاستخدام.

مراحل تقييم الأداء

١) وضع معدلات الأداء.

٢) مراقبة وتقويم الأداء.

٣) التغذية العكسية.

٤) اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم.

٥) وضع خطط تطوير الأداء.

المجالات التي يُستخدم فيها التقييم

١) تحديد صلاحية الموظف الجديد.

٢) الاسترشاد بها عند النقل أو الترقية.

٣) تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤) الاسترشاد بها عند إعطاء المكافآت.

٥) تحسين مستوى العاملين.

٦) الحكم على سلامة الاختيار والتعيين.

خطوات عملية تقييم الأداء

أولاً- معرفة الأبعاد التي من أجلها يتم التقييم، فيجب أن يرتبط التقييم بأهداف المنظمة وأن تتوفر في هذه الأبعاد خصائص منها قابلية القياس والسيطرة من قبل الأفراد، وأن تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر. ثانياً- استخدام أساليب قياس الأداء لتحديد الأداء الفعلي للفرد في كل مجال من مجالات أبعاد التقييم كاستخدام القياس النسبي للأداء أو قياس الصفات أو السلوك.

مشاكل تقييم الأداء

وتتعدد المشاكل التي تواجه القائمين على عملية تقييم الأداء، فعدم وضوح واختلاف التفسير المحدد لوصف معين كالقدرة على الأبداع والأداء الجيد أو المرضي يضع المجال مفتوح لاختلاف تفسيرها من قبل المقيمين. لذلك يجب وضع وصف مفصل للمعايير المستخدمة وأمثلة توضيحية للقائمين على عملية التقييم. كذلك من مشاكل التقييم التحيز الفردي في تعميم الصفات والتساهل أو التشدد وخطا النزعة المركزية، ولعلاجها يتم استخدام الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية، وأيضاً التحيز الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين فالعواطف والعلاقات الشخصية يكون لها تأثير في عملية التقييم، ويفضل الاحتفاظ بسجلات لتسجيل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم.

ومن المشاكل التي تواجه التقييم عدم تحديد دور الفرد داخل جماعة العمل وتأثيره على مدى الأداء، لذلك يجب تقييم الأداء في هذه الحالة من خلال قياس مدى تأثير الفرد في أداء الجماعة وأيضاً مدى تأثير أداء الجماعة ككل.

أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء (ماهر، ١٩٨٧م)

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها.

ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين.

وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي : (أبو عمارة، ٢٠٠٦)

- ١) تكلفة تصميم قوائم الأداء.
- ٢) تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.
- ٣) تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.
- ٤) تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.
- ٥) تكلفة لجان التظلم من التقييم.
- ٦) تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.
- ٧) تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهـم.

أما العائد من تلك الوظيفة، فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

المبحث الخامس : مشكلة فعالية التدريب

مفهوم الفعالية

تُعرف الفعالية بأنها : "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"، كما عرفها برنارد بأنها : "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".

أما الدباغ فيرى الفاعلية على أنها نتائج المقارنة بين ما تم إنجازه وبين ما مرغوب بإنجازه كأهداف نهائية، (الدباغ، ١٩٩٠م).

في حين عرفها عباس بأنها : تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الاهداف، (عباس، ٢٠٠٦م).

أما فعالية التدريب فهي مدى ملائمة أهداف التدريب المطلوبة ومدى النجاح في تحقيقها، فالتدريب الفعال لا يكفي التخطيط الجيد له فقط وإنما يجب أن تُنفذ عملية التدريب بدقة وجودة عالية، ومشكلة تقييم وقياس فعالية التدريب من المشاكل التي تواجه المنظمات، وتواجه أيضاً القائمين على عملية التدريب من حيث عدم القدرة على تحديد ما يجب قياسه وصعوبة عملية القياس لذلك. هذا بالإضافة إلى عدم دقة المقاييس الإحصائية والأساليب المستخدمة في عملية القياس، إن عدم كفاءة البرامج التدريبية أو كفاءة المدربين وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين يكون سبباً في فشل العملية التدريبية ويؤدي إلى عدم التأكد من فعالية المتدربين.

مؤشرات قياس الفعالية

تتعدد المؤشرات والدلائل التي يمكن استخدامها في الاستدلال بها على الفاعلية، وتختلف مقاييس الفاعلية من منظمة إلى أخرى كالمنظمات الخدمية والمنظمات الربحية ونستطيع القول بأن تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية بجودة وكفاءة عالية مؤشر ودليل على فاعلية المنظمة، كما أن تأثيرها ودورها في المجتمع يُعتبر بمثابة دليل على فاعليتها وعلى إمكانية استمرارها وتطورها ونموها وتكيفها وبقائها في أداء دورها بكل كفاءة وجودة.

ومن المؤشرات أيضاً ما يراها المعموري والتي تتضمن الإنتاج، والكفاءة والرضا، حيث يقيس الإنتاج قدرة المنظمة على توفير السلع أو الخدمات بالنوعية والكمية التي تتطلبها البيئة، بينما الكفاءة يعبر عنها من خلال معدل المخرجات إلى المدخلات، أما الرضا فيتضمن إدراك المنظمة بوصفها نظاماً اجتماعياً للمنافع التي سوف يحصل عليها أعضاء المنظمة، بالإضافة للمنافع التي سيحصل عليها عملائها . وكل ذلك من خلال مقاييس الرضا كمعدل الدوران ومعدل الغياب ونسبة الشكاوي، (المعموري، ٢٠٠٢م).

معوقات فعالية التدريب

- (١) اختلاف برنامج التدريب عن عمل المتدرب.
- (٢) اقتصار العملية التدريبية على الجانب النظري دون الجانب العملي.
- (٣) عدم تحديد المتدربين المحتاجين للتدريب بدقة.
- (٤) عدم رغبة المتدربين في البرنامج المحدد للتدريب.
- (٥) افتقار المادة التدريبية للمحتوى العلمي الكامل والمنظم.
- (٦) عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتدربين.
- (٧) ابتعاد المُدرب عن شرح مضمون المحتوى العلمي للمادة التدريبية.
- (٨) نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين سواءً نقدية أو معنوية.
- (٩) عدم وجود دوافع للعملية التدريبية أو نتيجة إيجابية على المُتدرب بعد انتهاء العملية التدريبية.
- (١٠) غياب المُتدربين وعدم اكتراثهم بالحضور المُنتظم للتدريب.

المبحث السادس : العلاقة بين الاتصال والتدريب

يُعرف الاتصال بأنه عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مُرسِل ومُستقبِل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معني مجرد أو واقع معين.

المصدر : د. محمد جاسم الموسوي، (http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060523-456.html)

وبناءً على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نُعرف التدريب بأنه : "نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المُدرّب) إلى شخص أو أشخاص آخرين (مُتدربين) بحيث يتم فهم محتوى واكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المُتدربين".

وتتكون عملية الاتصال في التدريب من ثمان عناصر وهي :

المصدر : (<http://www.fao.org/wairdocs/af/a196a/af196a.htm>)

(١) الهدف : وهو غاية عملية الاتصال والتي يتم لأجله نقل الرسالة للمُستقبِل، فتوصيل المحتوى التدريبي الى المُتدربين يُمثل الهدف من عملية الاتصال في التدريب، والذي يسعى المُدرّب إلى محاولة تحقيقه بالوسائل والامكانيات المستخدمة كما خطط له.

(٢) المُرسِل : وهو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين كالمُدرّب يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المُتلقيين (المُتدربين)، ويُعتبر المدرّب هو المحور الأساسي في عملية الاتصال التدريبي.

(٣) المُستقبِل : وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المُرسِل كالمُتدربين الذين يتلقون المحتوى التدريبي من المرسل (المُدرّب) لاستيعابه وأداء ما يتضمنه من مهارات محددة.

(٤) الرسالة : وهي الناتج المادي والفعلي للمُدرّب والتي تتضمن المحتوى التدريبي المُعد لعرضه على المُتدربين وتوصيله لهم لإكسابهم المهارات المناسبة بالأساليب والأدوات البسيطة والسهلة.

(٥) قناة الاتصال : هي حلقة الوصل بين المُرسِل والمُستقبِل والتي تُرسَل عبرها الرسالة من قبل المُدرّب لتوصيل المحتوى التدريبي للمُتدربين، لذا يجب على المدرّب أن يراعي الفروق الفردية بين المُتدربين

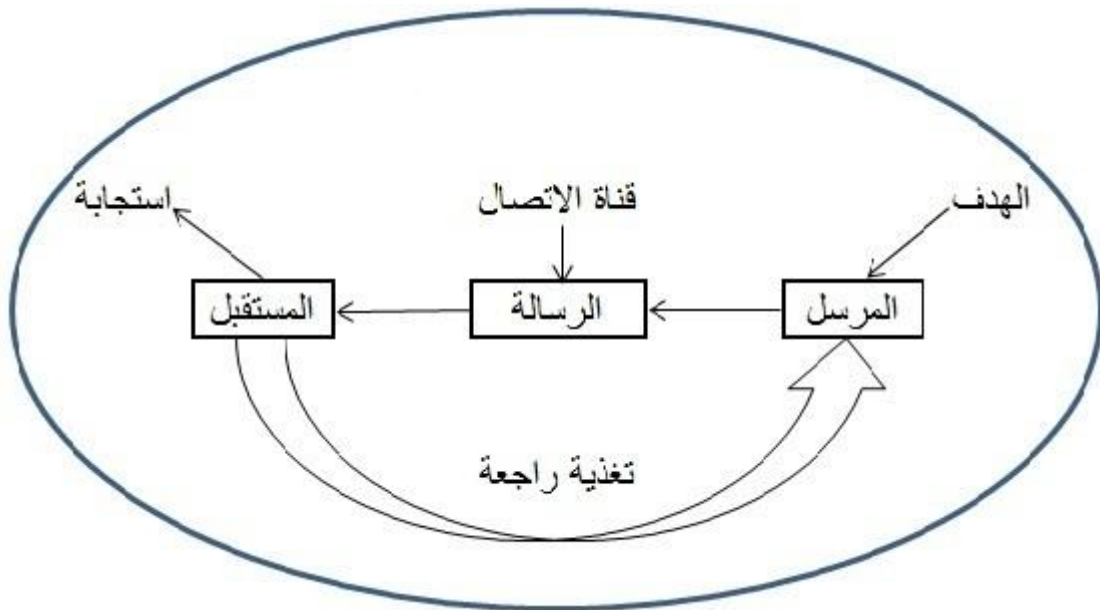
وذلك عند اختياره قناة الاتصال كأساليب التدريب أو المعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة، كما يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال.

(٦) التغذية الراجعة : وهي المعلومات الراجعة من المُستقبل (المُتدرب) والذي تُفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي وأستوعبه مما يسمح للمُرسل بالحكم حول فاعلية الاتصال.

(٧) الاستجابة : وهو ما يُقرر المُستقبل أن يفعله تجاه الرسالة ويقوم بأداء المهام والمهارات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب إما بطريقة إيجابية أو سلبية.

(٨) بيئة الاتصال : ويقصد بها الاتصال الوسيط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة كالمؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالعملية التدريبية وتجهيزات القاعة والأجهزة والمعدات وحالة الجو وتوفر الخدمات والتسهيلات المختلفة.

شكل رقم (٢) : عناصر بيئة الاتصال



أنواع الاتصال

(١) الاتصال اللفظي : وهو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المُرسل إلى أذن المُستقبل، وله مقومات أساسية كوضوح الصوت والتكرار والمجاملة والتشجيع والتجاوب والتغذية الراجعة.

٢) الاتصال غير اللفظي : هو الاتصال الذي لا تُستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما :

أ) لغة الجسد كتعبيرات الوجه وحركة العينين والحاجبين واتجاه وطريقة النظر وحركة ووضع اليدين والكفين والرأس ووضع الأرجل ووضع الجسم.

ب) الاتصال الرمزي وهو توصيل القيم والأحاسيس للمتلقي عبر دلائل كالمظهر والمقتنيات والاشارات والعلامات والمسافات بين أطراف عملية الاتصال، وله مقومات أساسية كتواصل العينين والابتسامة وإظهار الاهتمام والتجاوب والاسترخاء.

مميزات الاتصال الفعّال

يتميز الاتصال الفعال بأنه يعمل على تقوية الروابط وزيادة العلاقات ويُساهم في بناء الثقة والتعاون، ويزيل اللبس وسوء الفهم والإدراك ويُقلل من المشاكل والخلافات بين عناصر عملية الاتصال.

معوقات الاتصال

يواجه الاتصال مجموعة من المعوقات والأسباب التي تؤدي إلى فشل أو عدم اكتمال الهدف من عملية الاتصال ومنها الاضطراب والسرعة في عرض وتوصيل الرسالة والاختلاف في اللغة والعادات والتقاليد، وعدم الاهتمام بردود فعل الآخرين والتناقض بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي والشروود وعدم الانتباه .

الباب الثاني (الدراسة الميدانية)

الفصل الاول : نشأة وتطور وزارة الشؤون الاجتماعية

الفصل الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الفصل الأول

المبحث الأول : نشأة وتطور وزارة الشؤون الاجتماعية

المبحث الثاني : المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي

الفصل الأول

المبحث الأول : نشأة وتطور وزارة الشؤون الاجتماعية

مقدمة

يُعد مفهوم التنمية الاجتماعية من أهم المفاهيم العالمية في العصر الحالي، حيث تُعتبر التنمية الاجتماعية حقاً من حقوق الإنسان، والذي يفرض نوعاً من التضامن بين المجتمع من جهة والدولة من جهة أخرى في تحمل أعباء الخدمات الأساسية التي تحتاجها الفئات الغير قادرة على متطلبات الحياة.

وقد برز مفهوم التنمية بصورة اساسية منذ الحرب العالمية الثانية، ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين، حيث ظهر كحقل يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية.

وتطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية، فظهر مفهوم التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع، وبعدها ظهر مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشته وتحسين أوضاعه في المجتمع، بما يُمكنه من الحصول على حاجاته المادية والتي تتمثل في الغذاء، والمسكن، والكساء، والعمل، والإنتاج، والحاجات النفسية والتي تتمثل في الأمان، والطمأنينة، والراحة النفسية.

مرحلة التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

المصدر : موقع وزارة الشؤون الاجتماعية، (<http://mosa.gov.sa/portal/>).

بدأت تنمية المجتمع في المملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٨٠ هـ عن طريق وزارة المعارف والتي قامت بتأسيس مركز التنمية الاجتماعية بالدرعية، كنواة لبداية تأسيس الجمعيات التعاونية وقبل أن يتم تأسيس وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في عام ١٣٨١ هـ، والتي بدأت منذ تأسيسها في اقامة المراكز التنموية في جميع المناطق بالمملكة، وجعلت مركز التنمية الاجتماعية بالدرعية مركز تدريب للعاملين في المراكز المقامة.

وابتداءً من عام ١٣٨٢ هـ تم تأسيس نظام الضمان الاجتماعي والذي تتولى تنفيذه مصلحة الضمان الاجتماعي لرعاية ومساعدة المحتاجين من الأسر والأفراد ورعايتهم ضد الفقر والعوز وضمان العيش الكريم لهم.

وفي بدايات عام ١٣٩٥هـ تم تغيير مسمى مصلحة الضمان الاجتماعي إلى وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي، ثم بعد ذلك أنشئت وكالة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لشؤون الرعاية الاجتماعية في عام ١٣٩٧هـ بهدف توفير الرعاية للمواطنين ومساعدتهم في التغلب على المشاكل التي تحيط بهم ويعجزون عن حلها، وتنمية إمكانياتهم الذاتية، ولزيادة حاجة المجتمع إلى مزيد من الخدمات الاجتماعية، قررت الدولة فصل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية فأصبحت وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة مستقلة في محرم عام ١٤٢٥هـ .

وتتمثل أنشطة وخدمات الوزارة فيما يلي :

أولاً - مكافحة التسول

يُعد التسول ظاهرة من الظواهر الاجتماعية التي لها آثار سلبية على المجتمع من الناحية الأمنية والاقتصادية، فظاهرة التسول إحدى ظواهر الانحراف الاجتماعي وتعتبر حالة من حالات التشرد، فالمتسولون عرضة للمخاطر لتواجدهم أغلب أوقاتهم بالشوارع وقد يكونوا سبباً في ارتكاب الجرائم أو المساعدة على ارتكابها، وللتسول آثار سلبية على الاقتصاد، فالمتسولون يُعتبرون طاقة بشرية مُعطلة للإنتاج، فهم يحصلون على دخلهم بدون جهد أو تعب فيُصبحون عبئاً وعالة على المجتمع الذي ينتمون له .
لذا ومع تزايد عدد المتسولين داخل المملكة العربية السعودية تم إنشاء مكاتب لمكافحة التسول في أغلب مناطق المملكة للقضاء على هذه الظاهرة.

ثانياً - التنمية الاجتماعية

تُعتبر تنمية المجتمع إحدى الطرق التي تحقق مستويات أعلى من الدخل القومي والدخل الفردي، ومستويات أفضل للمعيشة والحياة الاجتماعية في جميع المجالات كالتعليم والصحة والرفاهية الاجتماعية، وبناء على ذلك تم إنشاء المراكز الاجتماعية في أغلب مناطق المملكة للمشاركة في عملية تنمية وتطوير أفراد المجتمع ومساعدتهم في حل مشاكلهم الاجتماعية.

ثالثاً – الجمعيات التعاونية

يُمثل دور الجمعيات التعاونية دوراً أساسياً في تطور ونمو المجتمعات المحلية، لذا أولت الدولة عناية بالجمعيات التعاونية، حيث قامت الوزارة بتطوير نظام الجمعيات التعاونية رغبةً منها في مواكبة الحركة التعاونية في المملكة، وهذا مما ساهم في إقبال واهتمام الأهالي بالجمعيات التعاونية ومشاركتهم في العمل التعاوني.

رابعاً – الجمعيات الخيرية

تعتمد الجمعيات الخيرية في جهودها على الأفراد المتطوعين للمساهمة في تطوير وتنمية المجتمع من خلال تقديم المساعدات العينية والمالية، وقد قامت الجمعيات الخيرية بجهود ومهام تطوعية متعددة في مجال الرعاية والتنمية الاجتماعية، كـ مجال التعليم والتدريب، ومجال الرعاية الصحية، ومجال رعاية المعوقين وكبار السن، ومجال رعاية المرافق والخدمات العامة وغيرها.

خامساً – الإرشاد الاجتماعي

إن الإرشاد الاجتماعي أحد الوسائل للتعامل مع الصعوبات التي تواجه كل شخص، فيُنظر إلى الإرشاد الاجتماعي على أنه الاهتمام بالفرد ومساعدته في التغلب على صعوبات الحياة مثل ضغوط العمل والمشاكل الاجتماعية.

وتُساهم وحدة الإرشاد الاجتماعي في الوزارة في تقديم الاستشارات المجانية للأفراد والأسر لحل المشكلات التي تعترضهم سواءً نفسية أو دراسية أو اجتماعية.

سادساً – الإعانات الاجتماعية

لقد حرصت الوزارة على أن توفر الجو الأسري للأفراد الذين فقدوا أسرهم لأي سبب كان، أو ممن لديه إعاقة من خلال توفير الإعانات للأسر الراحية لهم، حتى يعيشوا حياة لا تختلف كثيراً عن حياة غيرهم من أفراد المجتمع، وحتى يتمكنوا من الاندماج والتكيف مع المجتمع.

سابعاً – رعاية المسنين

لما للمسنين من مكانة في المجتمع المسلم، وتوقير واحترام، فقد أولت الوزارة الاهتمام برعاية المسنين، فأنشأت دور رعاية المسنين، وصرفت المخصصات المالية لرعايتهم، ووفرت لهم جميع سبل الحياة الكريمة، كما وفرت لهم الرعاية الطبية سواءً داخل دور المسنين ممن ليس لديهم أقارب يعتنون بهم أو ممن كان داخل أسرته وذلك بزيارة فريق طبي من الوزارة له من فترة لأخرى.

ثامناً – رعاية المعاقين

لقد وفرت الوزارة الرعاية والخدمات التأهيلية والاجتماعية لجميع فئات المعاقين وعلى اختلاف إعاقاتهم، وتتفاوت هذه الرعاية حسب نوع الإعاقات وشدتها ما بين رعاية إيوائية وتأهيلية علاجية أو مهنية، مع وجود الإعانة المادية السنوية والتي تتناسب مع درجة الإعاقة ومع شرط الإيواء أو عدمه.

تاسعاً – رعاية الأحداث

مشكلة الانحراف لدى الأحداث هي مشكلة اجتماعية ترتبط بضعف التنشئة الاجتماعية وسوء التكيف الاجتماعي ولمواجهة هذه الانحرافات تم إنشاء دور الملاحظة الاجتماعية والتي تهتم بالرعاية والتوجيه الخلقي والديني والرعاية الصحية والتربوية السليمة للأحداث الجانحين، وأيضاً تقوم بدراسة أسباب مشاكلهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

كما أنشأت مؤسسات رعاية الفتيات والتي تقوم على أسس الرعاية والتقويم الاجتماعي وتقوية الوازع الديني للفتيات السعوديات اللاتي تعرضن لظروف اجتماعية ونفسية أجبرتهن على التعثر والخروج عن الطريق السليم، وذلك بالبرامج العلاجية والبرامج الهادفة والأنشطة الموجهة والمناسبة لتعديل سلوكهن للأفضل.

عاشراً – الضمان الاجتماعي

المصدر : موقع وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي، (<http://mosa-d.gov.sa>).

نشأ نظام الضمان الاجتماعي عقب الازمة الاقتصادية التي ضربت الاقتصاد الأمريكي عام ١٩٢٩م، فهو في تطور مستمر في جميع أنظمتها وسياساته المختلفة من بلد لآخر، فمفهوم الضمان الاجتماعي في المملكة العربية السعودية يختلف عن التأمينات الاجتماعية في البلدان الأخرى، حيث أنه لا يتطلب تحصيل مبلغ مقدم

للاشتراك بل إن الدولة تقوم بتقديم المساعدات والمعاشات للمحتاجين وفق ضوابط محددة. لذلك نجد أن أنظمة الضمان الاجتماعي تختلف على نحو يصعب معه وضع تعريف موحد ومحدد للضمان الاجتماعي يغطي كافة الأنظمة المطبقة في الدول المختلفة ولذلك لا نجد أن الفقه أو التشريع متفق على تعريف واحد للضمان الاجتماعي يمكن اعتماده والاكتفاء به، بل إن هناك عدداً من التعاريف تُعبر عن اجتهاد أصحابها، أو عن بعض السياسات المطبقة، غير أنه رغم هذه الصعوبات فقد حاول الكثير أن يجد للضمان الاجتماعي تعريفاً يصيغ بقدر الإمكان موضوعه ومقوماته ولتسهيل هذه المحاولة سُنمِيز بين الضمان الاجتماعي كهدف يسعى المجتمع إلى تحقيقه والضمان الاجتماعي كنظام قانوني.

١) الضمان الاجتماعي هدف يسعى الجميع إلى تحقيقه

ارتبطت فكرة الضمان الاجتماعي منذ نشأته بفكرة الخطر وفكرة الأمن في مواجهة الأخطار والرغبة في تحقيق الأمان فهما الدافع إلى قيام الضمان الاجتماعي فبعد أن أدى التطور الصناعي إلى تزايد الأخطار التي تهدد الإنسان في سلامته وفي أمنه المعيشي، وبعد أن أتضح أن السواد الأعظم من الناس ولاسيما العمال منهم لا يقدر على تحمل نتائج هذه الأخطار نشأت الحاجة إلى نظام اجتماعي يوفر لهؤلاء الحماية والأمن، فكان نظام الضمان الاجتماعي، والمخاطر الاجتماعية كما يصفها الفقه في مذهبين :

أحدهما يعرف الخطر الاجتماعي بالنظر إلى مصدره، والآخر يعرفه بالنظر إلى الآثار التي تترتب عليه.

أ) تعريف الخطر الاجتماعي بالنظر إلى مصدره :

يذهب أصحاب هذا الرأي إلى تعريف الخطر الاجتماعي بأنه الخطر الناتج عن الحياة في المجتمع ولكن مثل هذا التعريف من شأنه أن يدخل في الأخطار التي يغطيها الضمان الاجتماعي، فمخاطر الحروب مثلاً ومخاطر السير ومخاطر النقد (انخفاض قيمته) تنشأ عن الحياة في المجتمع، ومع ذلك فالضمان الاجتماعي لا يغطيها. وعلى العكس من ذلك فالمرض في ذاته، والشيخوخة والوفاة أخطار ذاتية تتصل بشخص الإنسان لا بالحياة في المجتمع، ومع ذلك فإن الضمان الاجتماعي يغطيها.

ب) تعريف الخطر الاجتماعي بالنظر إلى آثاره :

أمام فشل التعريف الأول ذهب فريق من الفقهاء إلى تعريف الخطر الاجتماعي بالنظر إلى آثاره ونتائجه فقالوا إن الخطر الاجتماعي هو الخطر الذي يؤثر في المركز الاقتصادي للشخص ويتمثل هذا التأثير في نقص الدخل أو انقطاعه لأسباب فيزيولوجية كالمرض والعجز والشيخوخة والوفاة أو لأسباب اقتصادية كالبطالة، كما يتمثل بزيادة أعباء الشخص دون الانتقاص من دخله كما هو الحال في النفقات للعلاج الطبي أو النفقات لزيادة الأعباء العائلية.

وقد أعتبر القانون الأمريكي للضمان الاجتماعي التعويضات العائلية جزءاً لا يتجزأ من نظام الضمان الاجتماعي وتبعه في ذلك عدد كبير من قوانين النظام الاجتماعي في الدول الأخرى، بحيث أصبحت الأعباء العائلية خطراً من الأخطار الاجتماعية التي يتعين على الضمان الاجتماعي مواجهتها، لذلك كان لابد من تطوير مفهوم الخطر الاجتماعي الذي يتعين على الضمان الاجتماعي مواجهته بحيث لا يضل قاصراً على الحالات التي يفقد فيها الأجير عمله بل يشمل أيضاً جميع الحالات التي ينخفض فيها مستوى معيشة العمال وعلى هذا النحو أصبح الخطر الاجتماعي في مفهوم الضمان الاجتماعي هو : " كل حدث يؤدي إلى فقدان العمل أو إلى خفض مستوى معيشة العامل "، فالانقطاع عن العمل وتزايد الأعباء العائلية يمثلان المعيار الذي يجب اعتماده لتحديد الأخطار التي يتعين على الضمان الاجتماعي مواجهتها.

وعلى ضوء هذا المعيار تم تحديد المخاطر الاجتماعية التي يتعين على الضمان الاجتماعي تغطيتها والتي حثت الاتفاقات الدولية على التصدي لها وبخاصة اتفاقية العمل الدولية التي أخذت بها أو ببعض منها معظم أنظمة الضمان الاجتماعي في تحديد هذه المخاطر كما يلي :

كالمرض، والأمومة، والعجز، والشيخوخة، وإصابات العمل والمرض المهني، وحماية عائلة المتوفى، وزيادة الأعباء العائلية، والبطالة.

وتقوم مواجهة الضمان الاجتماعي لهذه المخاطر على أساس التعويض عن الأضرار الناجمة عنها والوقاية منها، ويعتبر التعويض عن الأضرار الناجمة عن هذه المخاطر أول أسلوب لجأ إليه الضمان الاجتماعي للتخفيف من آثارها فالشخص الذي يتعرض لمرض أو يصاب بعجز دائم أو جزئي يمنعه من العودة إلى

مزاولة نشاطه السابق له الحق في تأهيله لعمل آخر يتناسب مع حالته الصحية الجديدة لكي يتجنب خطر الوقوع في الحاجة أو العيش على حساب الآخرين، أما الوقاية من المخاطر الاجتماعية فترمي إلى منع وقوع الخطر أو إلى الحد منه، وتبدو أهمية الوقاية من المخاطر بشكل خاص في مجالي الصحة والبطالة، ففي مجال الوقاية الصحية نجد نمواً مطرداً للطلب الوقائي في الدول المتقدمة حيث تشكل الوقاية من الأمراض إحدى الركائز الأساسية للسياسة الصحية وفي مجال الوقاية من البطالة يتزايد الاهتمام بسياسة الاستخدام ورسم الخطط الاقتصادية التي من شأنها استيعاب الأيدي العاملة ولكن اهتمام الضمان الاجتماعي بالسياسة الوقائية يقتصر على الطلب الوقائي، أما غير ذلك من الوسائل الوقائية الصحية كحماية البيئة من التلوث والعناية بالتغذية وبالسلامة العامة فتدخل في إطار السياسة الصحية للدولة، أما الوقاية من البطالة فتتصل بسياسة الاستخدام التي تتصل بدورها بالسياسة الاقتصادية للدولة، غير أنه يمكن إقامة نوع من التنسيق بين السياسة الوقائية للضمان الاجتماعي والسياسة الوقائية الأخرى.

(٢) الضمان الاجتماعي كنظام قانوني

إن الضمان الاجتماعي كهدف تسعى المجتمعات إلى تحقيقه يحتاج إلى تنظيم قانوني معين يحدد الوسائل المادية اللازمة لذلك وكيفية استخدام هذه الوسائل فهذا التنظيم القانوني هو الوجه الآخر للضمان الاجتماعي الذي يبرز به إلى حيز الوجود، ولذلك يقال إن الضمان الاجتماعي ليس هدفاً اجتماعياً فحسب بل هو نظام قانوني أيضاً.

وإذا كان الضمان الاجتماعي كهدف (وهو ضمان الأمن الاقتصادي للأفراد) قد عرف طريقه إلى الأذهان منذ أن قامت المجتمعات الإنسانية فإن الضمان القانوني لم يرى النور إلا مع صدور القانون الأمريكي للضمان الاجتماعي في ١٤ آب سنة ١٩٣٥م، ولم يبدأ بالانتشار إلا في أعقاب الحرب العالمية الثانية والضمان الاجتماعي كنظام قانوني يتأثر بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبلد الذي يطبق فيه ولذلك تختلف أنظمة الضمان الاجتماعي من بلد إلى آخر باختلاف العادات والثقافات والقيم الدينية والأخلاقية والظروف الخاصة بكل بلد رغم ما يجمع هذه الأنظمة من وحدة الهدف.

فبعد أن تعرضنا لمفهوم الضمان الاجتماعي كهدف تسعى المجتمعات من خلاله إلى ضمان الأمن الاقتصادي لأفرادها، ومفهوم الضمان الاجتماعي كنظام قانوني يحاول تجسيد هذا الهدف بقدر ما تسمح به الظروف المحيطة به نعود إلى محاولة تعريف هذا الضمان تعريفاً يوفق قدر الإمكان بين الهدف والنظام ويُساعد على معرفة مضمونه واستظهار خصائصه وعلى هذا النحو يُعرف أغلب الباحثين الضمان الاجتماعي بأنه :

"مجموعة القواعد القانونية التي تُنظم حماية الأفراد من المخاطر الاجتماعية التي من شأنها إذا ما حلت بهم أن تمنعهم كلياً أو جزئياً من ممارسة نشاطهم المهني والحصول على مورد رزقهم أو أن تزيد في أعبائهم العائلية وتُخفض من مستواهم المعيشي وذلك بالوسائل التي تحددها وعلى نحو يضمن لهؤلاء الأفراد حداً أدنى من المعيشة اللائقة وبهذا التعريف الذي اتفق عليه أغلب الباحثين الذين قد أبرزوا موضوع الضمان الاجتماعي فإنه قابلاً للتعديل مع تطور الضمان الاجتماعي في المستقبل".

وعرفه آخرون بأنه : " نظام قانوني ووسيلة إلزامية تأخذ بها الدولة لتحقيق الحماية الاجتماعية لمواطنيها من المخاطر الاجتماعية ".

والضمان الاجتماعي هو مصروف تنفقه الدولة على الفقراء الذين يوجد لديهم عائق صحي كالعجزة والمرضى أو عائق اجتماعي كالأرامل والمطلقات يمنعهم من العمل . وله فوائد عديدة منها :

التقليص من معدل الجريمة والسرقة و تجنب إي مشاكل اقتصادية وسياسية قد تحدث بسبب اتساع الهوة بين الأثرياء والفقراء.

مفهوم خط الفقر :

إن أهمية وضع تعريف واضح للفقر وتحديد دقيق للفقراء (أي من هم أولئك اللذين تجعلهم ظروفهم أو إمكانياتهم أو قدراتهم يعتبرون فقراء) لأمر ضروري وهام لوضع استراتيجية فعالة لمكافحة الفقر والقضاء على هذه الظاهرة والتخفيف من حدتها، بالإضافة إلى أهمية استخدام تعريفات واضحة وملائمة للفقر، فإن خطط التخفيف من الفقر يجب أن تكون على دراية بالأسباب والعوامل التي تولد الفقر بدلاً من الاكتفاء بالعمل على التصدي له وهذه المتطلبات قد تنتقص من فائدة مقاييس مستوى الفقر والتي في الغالب تستند على متوسط نصيب الفرد من الدخل أو الإنفاق على الاستهلاك داخل الأسرة الواحدة.

تعريف الفقر :

الفقر في اللغة : هو العوز أو الحاجة.

والفقير : من لا يملك إلا أقل القوت.

فالفقر مُرتبط بعدم القدرة على تلبية الحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والمأوى وبذلك ترتبط مشكلة الطعام بمشكلة الفقر، والفقراء هم اللذين لا يملكون إلا أقل القوت أي ليس لديهم القدرة على توفير كامل الطعام للقوت.

واصطلاحاً : فإن الفقر ظاهرة اجتماعية فردية وجماعية وأيضاً ظاهرة واقعية ترتبط بالزمان والمكان ولكنها نسبية ولقد عُرف الفقر والفقراء منذ أن خلق الله البشرية، وبذلت الأديان والفلسفات مساعي كبيرة لحلها عن طريق الوصايا والمواظ والترهيب والترغيب وقد كانت قضية الفقر تحتل جزءاً كبيراً من اهتمامات المدارس الفكرية المختلفة.

أسباب الفقر :

يعود الفقر إلى مجموعة من الأسباب المختلفة منها ما هو ذاتي يتعلق بالفرد (الفقير)، ومنها ما هو هيكلي يعود إلى السياسات المتبعة في المكان الموجود به الفقراء أي أسباب خارجة عن إرادة الفقراء أي قد تكون أسباب الفقر إنتاجية أو توزيعية أو كلاهما إنتاج وتوزيع على حد سواء.

وقد صُنفت الفئات الضمانية في الوزارة على الشكل التالي :

فئة (المعاشات) وتنقسم إلى :

- (١) الرجال وهم البالغون سن الشيخوخة والعاجزون عجزاً دائماً والعاجزون عجزاً مؤقتاً.
- (٢) النساء من الأرامل، والأرامل ذوات الأيتام، والمطلقات، ومن لم يسبق لها الزواج والبالغة من العمر ٣٥ فأكثر، والأسر المتغيبة عائلها أو المفقود أو المسجون، أو المهاجر لأسرته، أو المُعلّق.
- (٣) الأيتام وهم من توفى أبوهم ذكوراً أو إناثاً ولم يتجاوزوا سن الثامنة عشر عاماً ومن في حكمهم كمجهولين الأب والمتغيب عنهم عائلهم.

فئة (المساعدات) وتنقسم إلى :

(١) العجز المؤقت.

(٢) أسر السجناء.

(٣) الأسر المتخيب عنها عائلها أو هاجرها (غير المعولة).

(٤) الكوارث.

كما يحق للمستفيد من نظام الضمان الاجتماعي الحصول على البرامج المساندة في حالة انطباق شروطها على المستفيد دون المساس بمعاشه الشهري والتي تتمثل في :

أولاً - برنامج المساعدات المقطوعة

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الظروف المعيشية لمن هم من محدودي الدخل سواءً المشمولين بمعاشات الضمان الاجتماعي أو من غيرهم حتى ولو كانوا على رأس عمل أو لديهم دخلاً شهرياً ضعيفاً من التقاعد يمنعهم من الحصول على معاشات الضمان الاجتماعي.

ثانياً - برنامج تسديد جزء من فواتير الكهرباء

يهدف هذا البرنامج إلى ضمان استمرارية إيصال خدمة الكهرباء لمستفيدي ومستفيدات الضمان الاجتماعي، وتخفيف العبء المالي عن كاهل المستفيدين وذلك عن طريق تسديد جزء من فاتورة الكهرباء ويختلف هذا المبلغ باختلاف عدد أفراد الأسرة المسجلين في الضمان.

ثالثاً - برنامج الفرش والتأثيث لمنازل المستفيدين

ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين مساكن مستفيدي ومستفيدات الضمان الاجتماعي من خلال تأمين الفرش والأثاث لمساكنهم.

رابعاً - برنامج المساعدات النقدية لأجل الغذاء

يهدف هذا البرنامج إلى توفير الغذاء لأفراد أسر المستفيدين وسد احتياجاتهم المعيشية وذلك عن طريق إيداع مبلغ المساعدة للغذاء في حساباتهم الخاصة بالضمان الاجتماعي.

خامساً - برنامج المشاريع الإنتاجية

ويهدف هذا البرنامج إلى تحويل الأسر الضمانية من أسر معولة إلى أسر منتجة وعائلة قادرة على العمل والإنتاج من خلال تأهيلهم وتقديم الدعم المالي لهم لتمكينهم من تنفيذ مشروعاتهم الإنتاجية لتحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي لأسرهم.

وتعمل وزارة الشؤون الاجتماعية على إيصال خدماتها في مجال الضمان الاجتماعي إلى المستفيدين من خلال مكاتبها المنتشرة في مختلف مناطق المملكة . كما تحرص على التوسع في استخدام الوسائل والأجهزة التقنية المتقدمة في مجال تقديم خدماتها ، ومن هذا المنطلق فإنه يوجد اثنا عشر مكتباً مرتبطة بشبكة رئيسية عبر شبكة الوكالة الحالية وهي كلاً من (الرياض ، جدة ، الدمام ، الأحساء ، حائل ، نجران ، الطائف ، أبها، جازان ، المدينة المنورة ، مكة المكرمة ، بالجرشي) والتي بدورها يتم تسجيل الحالات الجديدة للمستفيدين من معاشات ومساعدات وتعديل القرارات للحالات القائمة وعمل البحث الميداني ومتابعة جميع الحالات مع البحث الآلي في مركز المعلومات بوكالة الضمان الاجتماعي كما أصبحت مراقبة الحالات تتم بسهولة وأقل كلفة وأكثر دقة وفي وقت يسير وبالتوسع في استخدام الأجهزة الحديثة في مجال المحاسبة والإدارة ونقل المعلومات وحفظها وغير ذلك مما يساعد على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

أهداف الضمان الاجتماعي

ويهدف الضمان الاجتماعي في المملكة العربية السعودية إلى البحث عن المحتاجين المتعفين ومساعدتهم وبحث حالتهم بكل يسر وسهولة مع الحفاظ على سرية وخصوصية حالاتهم الاجتماعية والشخصية.

المبحث الثاني : المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث أصبحت ضرورة للوصول إلى المعرفة الدقيقة المستمدة من العلوم المختلفة التي تضمن الرفاهية والتفوق للإنسان، فقد أصبحت منهجية البحث العلمي وطرق القيام بها من الأمور المسلم بها في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث، وحيث أن البحث العلمي لم يعد قاصراً على أبحاث العلوم الطبيعية لمعالجة المشكلات التي تواجه المجتمع بصفة عامة، لذا عمدت الوزارة في عام ١٣٩٠هـ إلى تأسيس المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي تحت مسمى (مركز التدريب والبحوث)، ورغبة من الوزارة في توفير الخبراء والمتخصصين الدوليين في مختلف التخصصات لخدمة البحث العلمي، قامت بعمل اتفاقية شراكة مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لتوفير الخبراء والمتخصصين، وتوفير عدد من التخصصات الدراسية في الخارج لمنسوبي الوزارة، وأيضاً إقامة الحلقات التدريبية الميدانية وتوفير أدوات وأجهزة التدريب، في حين تلتزم الوزارة بالنفقات المالية وتهيئة المكان المناسب للعمل، وفي عام ١٤١١هـ أنهت الوزارة اتفاقيتها مع برنامج الأمم المتحدة بعد أن أصبح المركز قادراً على أداء مهامه بما لديه من أفراد مؤهلين تأهيلاً علمياً مميزاً.

أولاً - مهام المركز

المصدر : موقع وزارة الشؤون الاجتماعية ، (http://mosa.gov.sa/portal/modules/smartsection/item.php?itemid=34).

- (١) إعداد البحوث والدراسات الاجتماعية بالتنسيق مع الإدارات المعنية في الوزارة.
- (٢) الإشراف على إعداد البحوث الاجتماعية ومتابعة تنفيذها.
- (٣) التعاقد مع الباحثين وذوي الاختصاص لإجراء البحوث الميدانية، ودراسة الظواهر الاجتماعية، وتقديم الحلول والمقترحات المناسبة وفق المناهج والأسس العلمية.
- (٤) التنسيق بين الباحثين والمراكز والإدارات المختصة للقيام بزيارات ميدانية لاختيار عينات للبحوث العلمية.
- (٥) إجراء المسوحات الاجتماعية اللازمة لأعمال الوزارة ونشاطاتها.

٦) التنسيق مع مكاتب الشؤون الاجتماعية ومكاتب الإشراف الاجتماعي النسائي وفروع الوزارة لجمع المعلومات اللازمة لإعداد البحوث والدراسات.

٧) وضع قواعد متابعة إنجاز البحوث والدراسات الاجتماعية وتحديد معوقات تنفيذها وسبل التغلب عليها.

٨) تعميم نتائج البحوث والدراسات الاجتماعية على الإدارات والأجهزة المعنية داخل وخارج الوزارة.

٩) تصميم البرامج التدريبية في مجال الشأن الاجتماعي وتنفيذها للأخصائيين والباحثين الاجتماعيين والنفسيين والمراقبين و المشرفين من متدربي الوزارة.

١٠) متابعة تنفيذ البرامج التدريبية الميدانية والعمل على تحسينها وفقاً لمتطلبات العمل في فروع الوزارة.

١١) التركيز على تدريب المختصين الذين يعملون في مجال رعاية الفئات المشمولة بخدمات الوزارة بهدف تطوير مهاراتهم وتحسينها.

١٢) متابعة نتائج البرامج المتخصصة في الشؤون الاجتماعية والعمل على تطويرها.

١٣) إعداد تقارير دورية عن إنجازات ومعوقات الأداء في المركز وسبل التغلب عليها.

١٤) الإشراف الإداري على الوحدات التابعة له.

١٥) استقطاب الكفاءة العلمية والمهنية والاستفادة منها كمحاضرين في البرامج التدريبية بالمركز.

١٦) إعداد الخطة السنوية للبرامج التدريبية بالمركز.

ثانياً- إدارات المركز

١) إدارة البحوث والدراسات الاجتماعية :

إن الحاجة إلى وجود الأبحاث الاجتماعية المتخصصة والمبنية على المنهجية العلمية كانت أحد أهداف تأسيس المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي، فالمركز يقوم بعمل وتطوير الأبحاث الاجتماعية للنهوض بالعمل الاجتماعي من خلال نتائج وتوصيات تلك البحوث، والتي يقوم عليها نخبة من المتخصصين والأكاديميين الأكفاء الذين لديهم القدرة والمعرفة التامة بتحليل ودراسة المشكلات الاجتماعية وحلها.

(٢) إدارة التدريب :

إن التدريب من العناصر الأساسية في عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية، لذا حرصت الوزارة على الاهتمام بتطوير الأفراد العاملين في المجال الاجتماعي عن طريق التدريب حتى يستطيعوا فهم وإدراك أهمية عملهم الاجتماعي الذي يؤديه ويكون له علاقة وارتباط بحياة وشؤون أفراد المجتمع على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم وأعمارهم.

وتنقسم البرامج التدريبية التي تُعنى بالشأن الاجتماعي بصفة عامة إلى قسمين هما :

(أ) البرامج العامة :

وهي البرامج المخصصة للأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين والمراقبين العاملين بجميع قطاعات الوزارة المختلفة، والتي تؤهلهم وتدريبهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم المسندة لهم بكفاءة وإتقان.

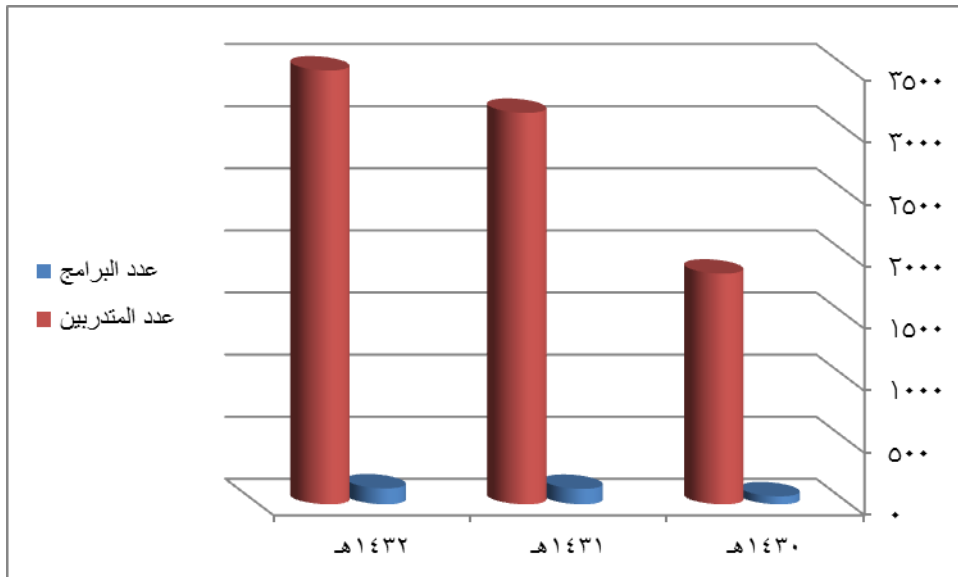
(ب) البرامج التخصصية :

وهي البرامج التي تسعى إلى تطوير كفاءة فئة معينة من الموظفين والموظفات من أخصائيين وأخصائيات والذين يعملون بمجالات محددة وفي قطاعات معينة تقوم الوزارة بتقديم الخدمات لها.

جدول رقم (٤) : البرامج التدريبية المنفذة للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ

الأعوام	١٤٣٠هـ	١٤٣١هـ	١٤٣٢هـ
عدد البرامج	٦٤	١٢٤	١٢٨
عدد المتدربين	١٨٥٧	٣١٥١	٣٤٩٢

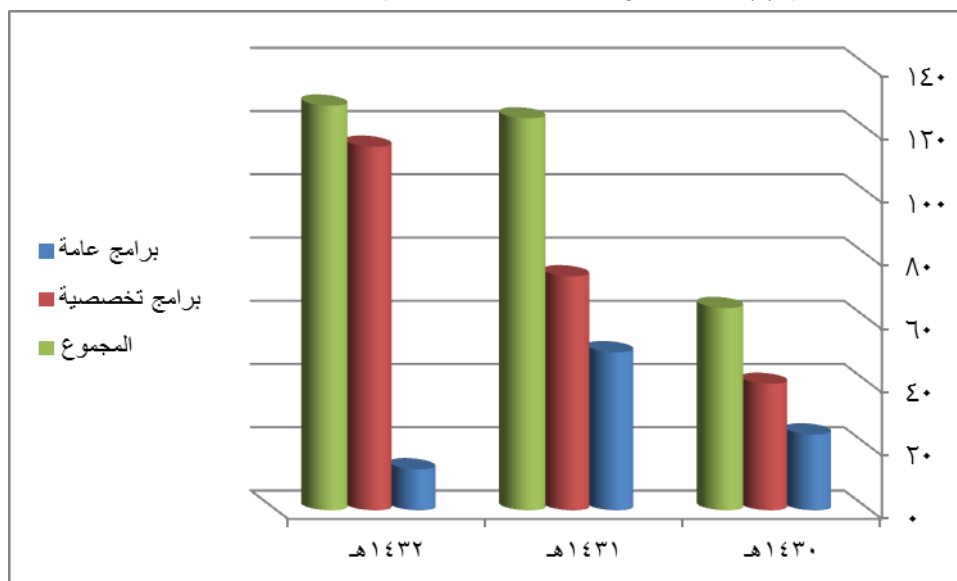
شكل رقم (٣) : البرامج التدريبية المنفذة للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ



جدول رقم (٥) : عدد البرامج العامة والتخصصية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ

الأعوام	١٤٣٠هـ	١٤٣١هـ	١٤٣٢هـ
برامج عامة	٢٤	٥٠	١٣
برامج تخصصية	٤٠	٧٤	١١٥
المجموع	٦٤	١٢٤	١٢٨

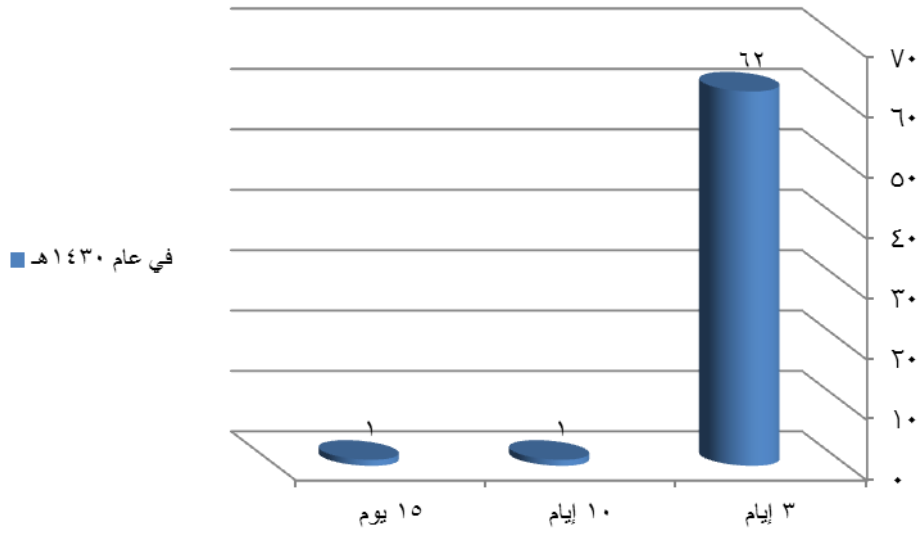
شكل رقم (٤) : عدد البرامج العامة والتخصصية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ



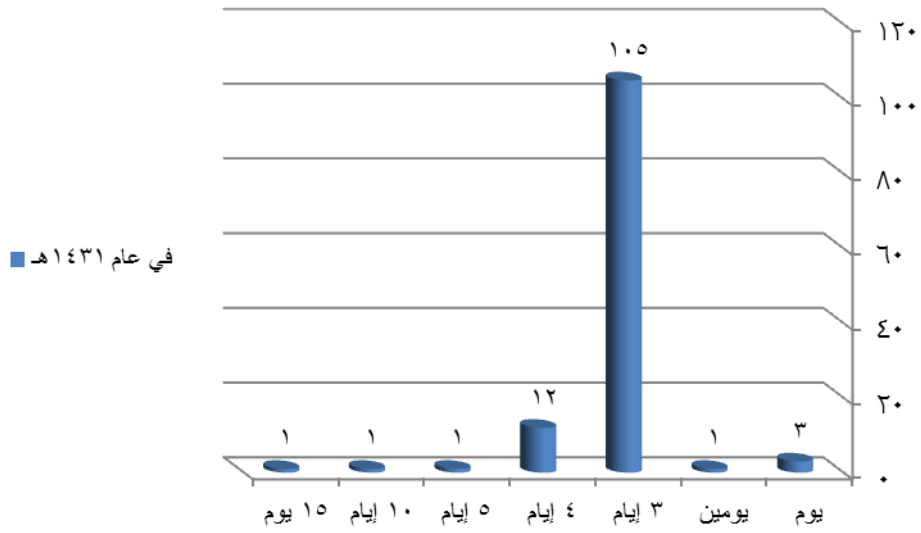
جدول رقم (٦) : عدد البرامج التدريبية وورش العمل حسب المدة الزمنية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ.

عدد الدورات			عدد أيام التدريب
١٤٣٢هـ	١٤٣١هـ	١٤٣٠هـ	
-	٣	-	يوم
-	١	-	يومين
١١٥	١٠٥	٦٢	٣ أيام
-	١٢	-	٤ أيام
١٢	١	-	٥ أيام
-	١	١	١٠ أيام
-	١	١	١٥ يوم
١	-	-	١٦ يوم
١٢٨	١٢٤	٦٤	الإجمالي

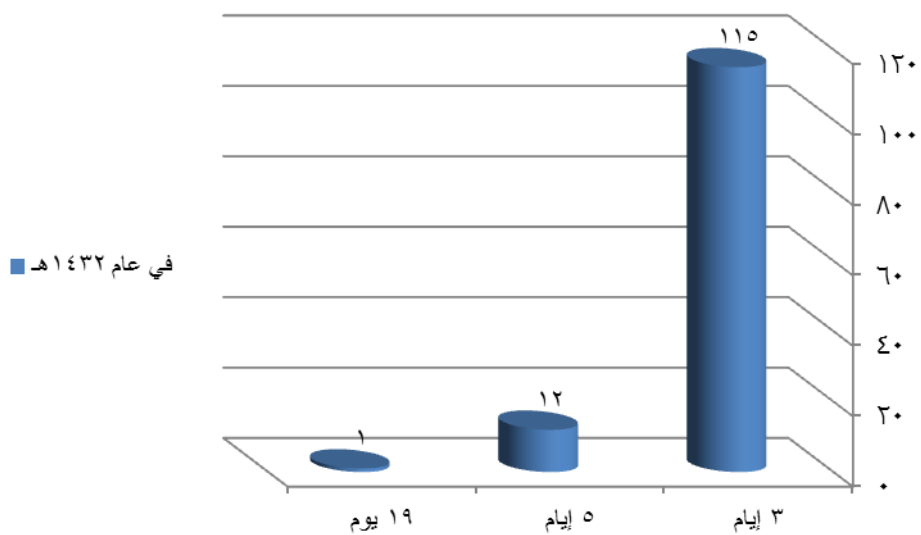
شكل رقم (٥) : عدد الدورات حسب الفترة الزمنية لعام ١٤٣٠ هـ



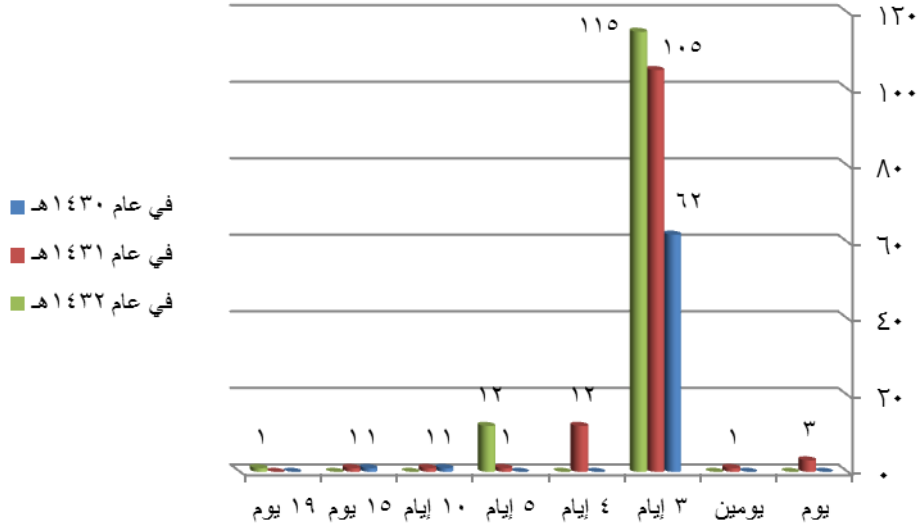
شكل رقم (٦) : عدد الدورات حسب الفترة الزمنية لعام ١٤٣١ هـ



شكل رقم (٧) : عدد الدورات حسب الفترة الزمنية لعام ١٤٣٢ هـ



شكل رقم (٨) : مقارنة عدد الدورات حسب الفترة الزمنية للأعوام ١٤٣٠هـ، ١٤٣١هـ، ١٤٣٢هـ.



ثالثاً : الإيفاد الداخلي

بناءً على ما جاء في لائحة التدريب الصادرة بقرار مجلس وزارة الخدمة المدنية رقم ١٦ وتاريخ ١٩/٢/١٣٩٨هـ، والذي يُقر بأن على كل الجهات الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب عن طريق حضور الدورات التدريبية في أحد الأجهزة العامة والخاصة سواءً في الداخل أو الخارج، ورغبةً من الوزارة في رفع كفاءة أداء موظفيها فقد وفرت لهم التدريب عن طريق الإيفاد الداخلي إلى معاهد ومؤسسات تدريب متخصصة ومنها :

(١) معهد الإدارة العامة

المصدر : موقع معهد الإدارة، (<http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Pages/default.aspx>).

أنشئ معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ الموافق ١٠/٤/١٩٦١م، باعتباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني.

كما يختص المعهد بالإسهام في التنظيم الإداري للإدارات الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة.

وينقسم نشاط معهد الإدارة العامة إلى أربعة أنشطة رئيسية وهي :

(أ) التدريب أثناء الخدمة وقيل الخدمة.

(ب) الاستشارات.

(ت) البحوث الإدارية.

(ث) التوثيق الإداري.

ويقدم المعهد خدماته من خلال المركز الرئيسي بالرياض وفروعه في كلاً من منطقة مكة المكرمة والمنطقة

الشرقية والفرع النسوي بمنطقة الرياض، والتي تتمثل في :

(١) البرامج التدريبية :

البرامج التدريبية هي عبارة عن برامج موجهة إلى تطوير مهارات موظفي الأجهزة الحكومية، وهي برامج موجهة لموظفي المستويات التنفيذية الوسطى بهدف تلبية احتياجاتهم التدريبية، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري. ويقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقاً لاحتياجات الأجهزة الحكومية بشكل عام، ويتم الترشيح لها من جميع الجهات.

(٢) البرامج العليا :

تهدف الإدارة العامة للبرامج العليا إلى رفع مستوى قدرات القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات ومساعديهم ومدراء العموم ومن في مستواهم الوظيفي في الشركات المساهمة والقطاع الخاص من خلال حضورهم للمشاركة في مجموعة من الأنشطة منها الحلقات التطبيقية والحلقات الدولية واجتماعات الطاولة المستديرة وورش العمل المتقدمة والندوات واللقاءات. وتقوم الإدارة العامة للبرامج العليا بتنفيذها والإشراف عليها من خلال إدارتين مرتبطتين بها تنظيمياً وهما :

(أ) إدارة الحلقات التطبيقية.

(ب) إدارة الندوات واللقاءات.

٣) البرامج الإعدادية :

تتوجه البرامج الإعدادية قبل الخدمة إلى إعداد الكفاءات الوطنية من خريجي الجامعات والمدارس الثانوية قبل تعيينهم، وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلهم لشغل الوظائف في الأجهزة الحكومية وشركات القطاع الأهلي ومؤسساته، بما يتناسب مع طبيعة البرامج التي التحقوا بها وتخرجوا منها. وهو ما يُساعد في دعم عمليات توطين القوى العاملة من ناحية، ويدفع عجلة التنمية الشاملة في المملكة بأيدي أبنائها من ناحية أخرى، ويُنفذ المعهد عدد من البرامج الإعدادية لحملة الشهادة الجامعية وهي :

أ) برنامج دراسات الأنظمة.

ب) برنامج الرقابة المالية.

ت) برنامج الإدارة البنكية.

ث) برنامج إدارة التمويل والاستثمار.

ج) برنامج مكافحة الفساد المالي والإداري.

كما يُنفذ برامج أخرى لحملة الثانوية وهي :

أ) برنامج الدراسات الجمركية.

ب) برنامج الدراسات المالية.

ت) برنامج الدراسات الإدارية.

ث) برنامج إدارة المستشفيات.

ج) برنامج دراسات المكتبات.

ح) برنامج إدارة المواد.

خ) برنامج الدراسات المالية.

د) برنامج الدراسات الإحصائية.

٤) البرامج الخاصة :

تهدف إدارة تنسيق البرامج الخاصة إلى تلبية الاحتياجات التدريبية ذات الطبقة الخاصة للقطاعين العام والخاص وذلك بالتنسيق بينها وبين إدارة البرامج المعنية في المعهد بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والإدارية اللازمة لها.

٥) الاستشارات :

بدأ المعهد في تقديم دراساته الاستشارية في عام ١٣٨٢هـ، وقد مر نشاط الاستشارات في المعهد بثلاث مراحل وهي :

المرحلة الأولى : تمثلت في مشاركة مندوبي المعهد من الأساتذة والمستشارين في عضوية اللجان التي تشكلها الأجهزة الحكومية لدراسة بعض الموضوعات الفنية، وتنتهي مشاركة المعهد بتقديم تلك اللجان توصياتها مباشرة إلى المسؤولين في الجهة المعنية.

المرحلة الثانية : تمثلت باستقلال المعهد في الدراسات التي يقدمها للجهات المستفيدة، وبإشراف وتوجيه مباشر من إدارته، وأسهمت هذه الدراسات بشكل كبير في تنظيم الموارد البشرية وإجراءات العمل المكتبي. المرحلة الثالثة : وفيها تطور نشاط الاستشارات ليصل إلى ما وصل إليه من حيث تأهيل وتطوير المستشارين داخلياً وخارجياً بالاستفادة من التجارب الدولية المتميزة، كما تطورت الوسائل والأساليب التي تقدم بها الاستشارات، واستطاع المعهد تقديم استشارات مهنية عالية الجودة، وفق منهجية علمية حديثة رسخت ثقة المستفيدين بتخصص المعهد وخبرته ليُصبح بيت خبرة دولي مرموق يُقدم الاستشارات بأنواعها داخلياً وخارجياً.

٦) البحوث والدراسات :

يعمل مركز البحوث في معهد الإدارة العامة على تهيئة البيئة المناسبة لتفعيل نشاط البحث العلمي في المعهد، وإجراء الدراسات التطبيقية المتعمقة في تشخيص وتحليل ومعالجة المشكلات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص، ونشر الفكر الإداري المعاصر ونظرياته؛ عن طريق إجراء البحوث الميدانية، وتأليف الكتب، والترجمة إلى اللغة العربية؛ إسهاماً في خدمة أهداف التنمية الإدارية وعلاج المشكلات الإدارية. كما يُصدر

المعهد منذ عام ١٣٨٣هـ دورية الإدارة العامة وهي دورية فصلية متخصصة ومحكمة، تُعنى بنشر الاسهامات العلمية الرصينة في حقل الإدارة العامة والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

(٧) خدمات مركز اللغة الإنجليزية :

يقوم مركز اللغة الإنجليزية بدور فعّال على مستوى المعهد، بشكلٍ لا يمكن الاستغناء عنه، حيث يُشكل المركز البوابة الرئيسية للتخصصات المختلفة في المعهد. فعلى سبيل المثال، يُقدم المركز برامج اللغة الإنجليزية لشريحة كبيرة من المواطنين؛ سواءً كانوا من موظفي الوزارات والدوائر الحكومية الذين تتطلب طبيعة أعمالهم إجادة مستوى معيناً من اللغة الإنجليزية أو بهدف ابتعائهم للخارج لإكمال دراستهم الأكاديمية أو حضور دورات تدريبية أو خريجي الثانوية العامة الذين تتطلب تخصصاتهم إجادة واجتياز مستوى معيناً من اللغة. ويشكل مركز اللغة حلقة وصل من خلال التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى في المعهد، بالإضافة إلى تزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة للإلمام بمتطلبات المعرفة العامة عن اللغة الإنجليزية، يوفر مركز اللغة الإنجليزية عدداً من برامج اللغة المتخصصة، مثل : إدارة المستشفيات، الحاسب، إدارة مواد وغيرها. أما على مستوى المعهد، فيقوم المركز بتهيئة الزملاء مساعدي المدربين والمبتعثين من المعهد للدراسة في الخارج وذلك بالتحاقهم ببرنامج اللغة لاكتساب المهارات اللغوية الأساسية.

(٨) خدمات مركز الأعمال :

سعيًا من المعهد نحو التوسع في تقديم خدماته التدريبية والاستشارية والبحثية لتشمل القطاع الخاص إضافة إلى القطاع الحكومي. أنشأ المعهد مركزاً للأعمال وأناط به مهمة تقديم هذه الخدمات بمقابل مالي، وذلك انسجاماً مع المادة الثانية من نظام المعهد الذي صدر بالمرسوم الملكي رقم (م / ٤٩) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢هـ، الذي أجاز للمعهد تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية وأي خدمة علمية أخرى لغير الجهات الحكومية وللجهات الحكومية في بعض الحالات بمقابل مالي وفقاً لضوابط يضعها مجلس الإدارة. ويتولى مدير عام معهد الإدارة العامة الإشراف على أعمال المركز الذي يزاول نشاطاته بمقر المعهد الرئيس بالرياض وفروعه بجدة والدمام والفرع النسوي بالرياض.

٢) هيئة المحاسبين القانونيين

المصدر : موقع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، (<http://www.socpa.org.sa/Home/Homepage?lang=ar-SA>).

خص نظام المحاسبين الصادر بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٢) وتاريخ ١٤١٢/٥/١٣ هـ الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بالنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة العربية السعودية وكل ما من شأنه تطوير هذه المهنة والارتقاء بمستواها وذلك من خلال إنجاز المهام التالية :

- أ) مراجعة وتطوير واعتماد معايير المحاسبة.
 - ب) مراجعة وتطوير واعتماد معايير المراجعة.
 - ت) وضع القواعد اللازمة لامتحان الحصول على شهادة الزمالة على أن يشمل ذلك الجوانب المهنية والعملية والعلمية لمهنة المحاسبة والمراجعة بما في ذلك الأنظمة ذات العلاقة بالمهنة.
 - ث) تنظيم دورات التعليم المهني المستمر.
 - ج) وضع التنظيم المناسب للرقابة الميدانية للتأكد من قيام المحاسب القانوني بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة والتقيّد بأحكام هذا النظام ولوائحه.
 - ح) إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالمحاسبة والمراجعة وما يتصل بهما.
 - خ) إصدار الدوريات والكتب والنشرات في موضوعات المحاسبة والمراجعة.
 - د) المشاركة في الندوات واللجان المحلية والدولية المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة.
- الدورات التدريبية :

تعقد الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين عدة دورات تدريبية عامة ومتخصصة، وهذه الدورات معتمدة من وزارة الخدمة المدنية ويُعامل المُلتحقين بها من الموظفين المشمولين بنظام الخدمة المدنية بموجب أحكام لائحة التدريب، وحرصاً من الوزارة على تدريب موظفيها ممن يعملون في الوظائف المالية تقوم بإيفادهم إلى بعض هذه البرامج ومنها :

- أ) برنامج الدورات التدريبية لزمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
- ب) دورات الرقابة والمراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.

ت) برنامج المحاسبة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.

رابعاً : الابتعاث الخارجي

تسعى وزارة الشؤون الاجتماعية إلى تطوير كفاءة وأداء موظفي الوزارة وذلك بتوفير فرص الابتعاث الخارجي في عدة تخصصات منها الحاسب الآلي والإدارة العامة وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها في مرحلتي البكالوريوس والماجستير وكذلك في دبلوم اللغة الإنجليزية في العلوم الاجتماعية من أجل الوصول بموظفي الوزارة إلى مستويات علمية متقدمة في جميع المجالات والتي تخدم الوزارة بكفاءة وجودة عالية.

الفصل الثاني

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول : تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الثاني : النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

المبحث الأول : تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً- البيانات الأولية

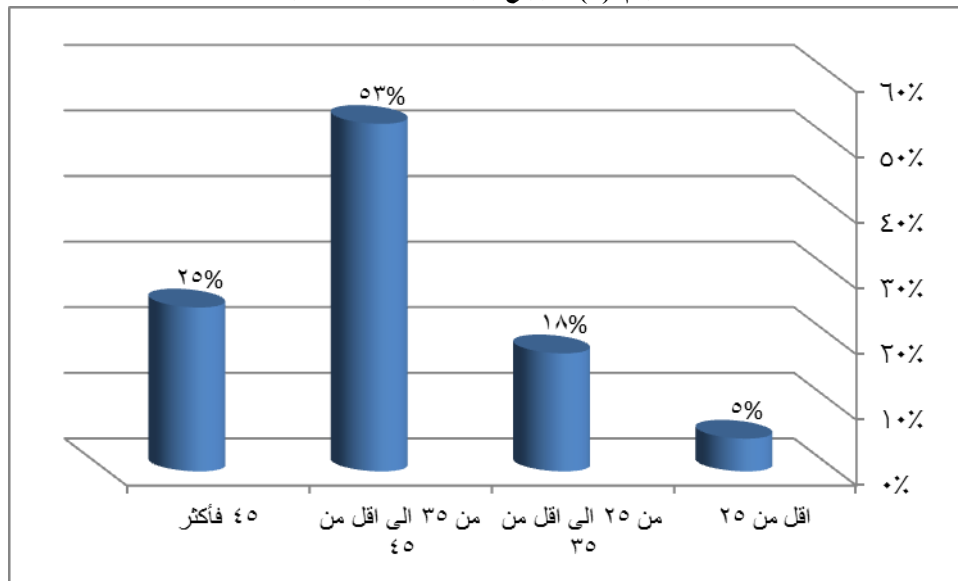
(١) العمر :

جدول رقم (٧) : توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر

النسبة	التكرار	البيان
5%	2	أقل من ٢٥
18%	7	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥
53%	21	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥
25%	10	٤٥ فأكثر
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من ٣٥ الى أقل من ٤٥)، بينما (١٠) منهم يمثلون ما نسبته ٢٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (٤٥ فأكثر). في حين أن (٧) منهم يمثلون ما نسبته ١٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من ٢٥ إلى أقل من ٣٥)، بينما (٢) منهم يمثلان ما نسبته ٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أقل من ٢٥).

شكل رقم (٩) : توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر



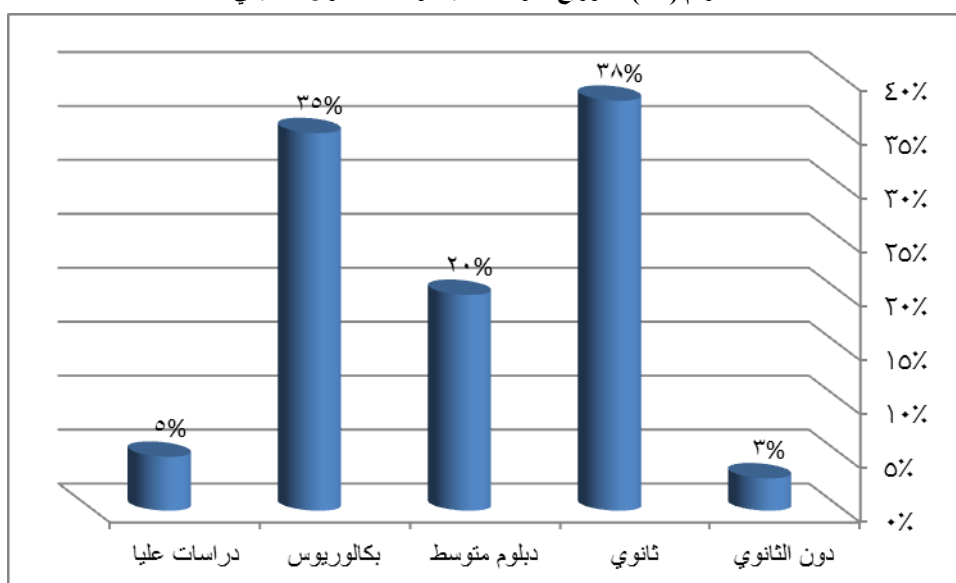
٢) المستوى التعليمي :

جدول رقم (٨) : توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
3%	1	دون الثانوي
38%	15	ثانوي
20%	8	دبلوم متوسط
35%	14	بكالوريوس
5%	2	دراسات عليا
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (ثانوي)، بينما (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (بكالوريوس). في حين أن (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دبلوم متوسط)، بينما (٢) منهم يمثلان ما نسبته ٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دراسات عليا)، بينما (١) منهم يمثل ما نسبته ٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دون الثانوي).

شكل رقم (١٠) : توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي



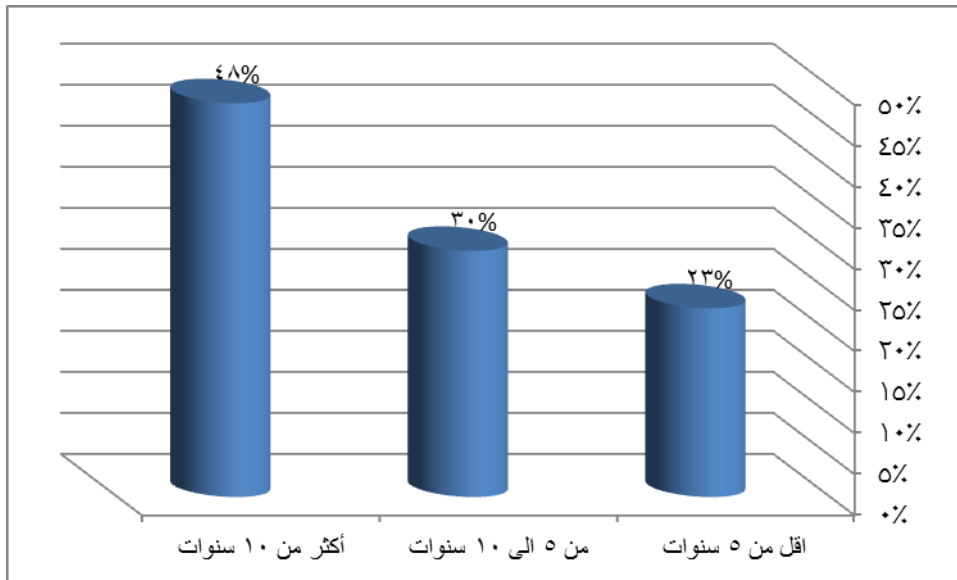
(٣) عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (٩) : توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
23%	9	أقل من ٥ سنوات
30%	12	من ٥ إلى ١٠ سنوات
48%	19	أكثر من ١٠ سنوات
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، بينما (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من ٥ الى ١٠ سنوات). في حين أن (٩) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أقل من ٥ سنوات).

شكل رقم (١١) : توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة



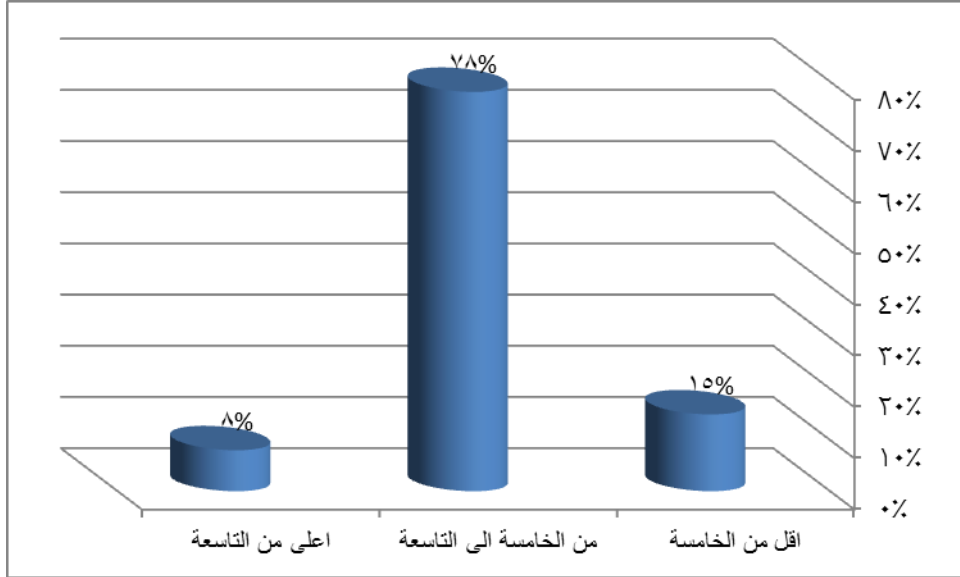
٤) المرتبة الوظيفية :

جدول رقم (١٠) : توزيع مفردات العينة وفقا للمرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	البيان
15%	6	أقل من الخامسة
78%	31	من الخامسة إلى التاسعة
8%	3	أعلى من التاسعة
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٣١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم الوظيفية (من الخامسة إلى التاسعة)، بينما (٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم الوظيفية (أقل من الخامسة). في حين أن (٣) منهم يمثلون ما نسبته ٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم الوظيفية (أعلى من التاسعة).

شكل رقم (١٢) : توزيع مفردات العينة وفقا للمرتبة الوظيفية



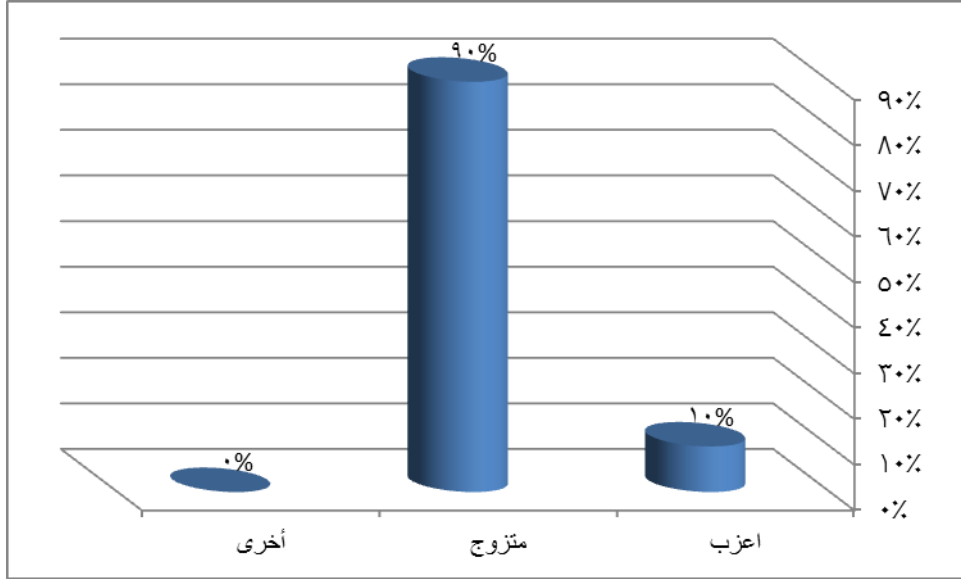
(٥) الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (١١) : توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	البيان
10%	4	أعزب
90%	36	متزوج
0%	0	أخرى
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٣٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة متزوجون، بينما (٤) منهم يمثلون ما نسبته ١٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم غير متزوجون.

شكل رقم (١٣) : توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية



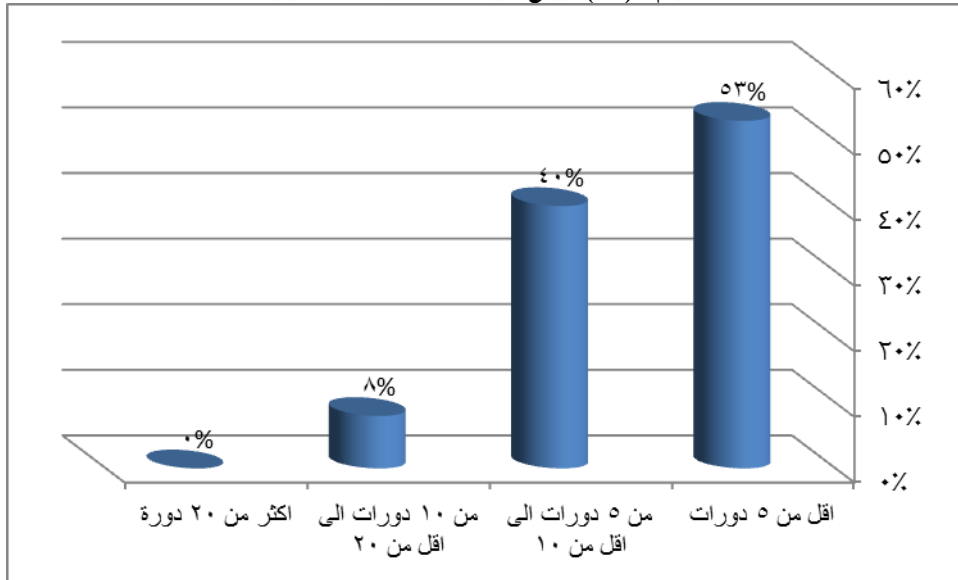
٦) عدد الدورات التدريبية :

جدول رقم (١٢) : توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	البيان
53%	21	أقل من ٥ دورات
40%	16	من ٥ دورات إلى أقل من ١٠
8%	3	من ١٠ دورات إلى أقل من ٢٠
0%	0	أكثر من ٢٠ دورة
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصل على (أقل من ٥ دورات)، بينما (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٤٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصل على (من ٥ دورات إلى أقل من ١٠). في حين أن (٣) منهم يمثلون ما نسبته ٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصل على (من ١٠ دورات إلى أقل من ٢٠).

شكل رقم : (١٤) توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد الدورات



ثانياً - فروض الدراسة :

الفرض الأول : وينص على : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

جدول رقم (١٣) : استجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء لدى الموظف

الانحراف	المتوسط المرجح	لا أوافق تماماً		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماماً		العبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.712	4.425	0%	0	2%	1	4%	2	32%	16	42%	21	x6
0.838	4.375	0%	0	4%	2	6%	3	26%	13	44%	22	x8
0.764	4.325	0%	0	4%	2	2%	1	38%	19	36%	18	x12
0.949	3.85	0%	0	10%	5	12%	6	38%	19	20%	10	x2
0.954	3.75	2%	1	6%	3	18%	9	38%	19	16%	8	x4
1.062	3.725	2%	1	12%	6	10%	5	38%	19	18%	9	x1
0.952	3.625	2%	1	8%	4	20%	10	38%	19	12%	6	x11
1.236	3.6	6%	3	8%	4	22%	11	20%	10	24%	12	x9
1.035	3.575	2%	1	12%	6	18%	9	34%	17	14%	7	x7
1.062	3.525	4%	2	8%	4	24%	12	30%	15	14%	7	x3
1.244	3.3	6%	3	22%	11	6%	3	34%	17	12%	6	x5
1.099	2.65	14%	7	20%	10	30%	15	12%	6	4%	2	x10
0.6632	3.72	المتوسط العام										

من بيانات الجدول السابق يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول علاقة التدريب بزيادة كفاءة الأداء، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا المحور ما بين (٢,٦٥ - ٤,٤٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة والخامسة، من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد، أوافق، أوافق تماماً).

كما أن المتوسط العام جاء بقيمة (٣,٧٢) بانحراف معياري (٠,٦٦٣٢) مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

الفرض الثاني : وينص على : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته.

جدول رقم (١٤) : استجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين التدريب وكفاءته

الانحراف	المتوسط المرجح	لا أوافق تماماً		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماماً		العبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.774	4.375	2%	1	0%	0	2%	1	38%	19	38%	19	y5
0.791	4.3	0%	0	4%	2	4%	2	36%	18	36%	18	y8
0.921	4.15	2%	1	2%	1	10%	5	34%	17	32%	16	y2
1.121	3.775	4%	2	8%	4	12%	6	34%	17	22%	11	y4
1.067	3.7	2%	1	8%	4	24%	12	24%	12	22%	11	y3
1.01	3.575	2%	1	10%	5	22%	11	32%	16	14%	7	y1
1.198	3.475	8%	4	8%	4	16%	8	34%	17	14%	7	y12
1.005	3.375	6%	3	6%	3	26%	13	36%	18	6%	3	y6
1.102	3.375	4%	2	16%	8	16%	8	34%	17	10%	5	y10
1.055	3.375	6%	3	8%	4	24%	12	34%	17	8%	4	y11
1.071	3.325	4%	2	12%	6	30%	15	22%	11	12%	6	y9
1.114	3.3	8%	4	10%	5	18%	9	38%	19	6%	3	y7
0.523	3.675	المتوسط العام										

من بيانات الجدول السابق يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين فترة التدريب وكفاءته، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا المحور ما بين (٣,٣ - ٤,٣٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة والخامسة، من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد، أوافق، أوافق تماماً).

كما أن المتوسط العام جاء بقيمة (٣,٦٧) بانحراف معياري (٠,٥٢٣) مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة بين التدريب وكفاءته.

الفرض الثالث : وينص على : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

جدول رقم (١٥) : استجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين

الانحراف	المتوسط المرجح	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		العبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.774	4.375	0%	0	2%	1	8%	4	28%	14	42%	21	q3
0.758	4.2	0%	0	4%	2	4%	2	44%	22	28%	14	q2
0.859	4.075	0%	0	6%	3	8%	4	40%	20	26%	13	q5
0.974	4.025	2%	1	4%	2	12%	6	34%	17	28%	14	q9
0.906	3.5	2%	1	10%	5	20%	10	42%	21	6%	3	q4
1.012	3.475	2%	1	12%	6	24%	12	30%	15	12%	6	q12
1.104	3.25	4%	2	20%	10	16%	8	32%	16	8%	4	q10
1.252	3.15	8%	4	22%	11	10%	5	30%	15	10%	5	q11
1.159	3.125	4%	2	28%	14	10%	5	30%	15	8%	4	q6
1.071	3.075	8%	4	10%	5	38%	19	16%	8	8%	4	q7
0.829	2.925	4%	2	16%	8	44%	22	14%	7	2%	1	q8
1.21	2.85	10%	5	28%	14	12%	6	24%	12	6%	3	q1
0.702	3.502	المتوسط العام										

من بيانات الجدول السابق يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول علاقة نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا المحور ما بين (٢,٨٥ – ٤,٣٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة والخامسة، من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد، أوافق، أوافق تماما).

كما أن المتوسط العام جاء بقيمة (٣,٥٠) بانحراف معياري (٠,٧٠٢) مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

ثالثاً- التباين في آراء العينة وفق الخصائص الديموغرافية :

(١) بحسب العمر :

جدول رقم (١٦) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق متغير العمر

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التدريب وعلاقته بزيادة كفاءة الأداء	بين المجموعات	3	.148	.526	.667
	مع المجموعات	36	.281		
	المجموع	39			
فترة التدريب وعلاقتها بكفاءته	بين المجموعات	3	.059	.173	.914
	مع المجموعات	36	.342		
	المجموع	39			
نوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء	بين المجموعات	3	.093	.316	.814
	مع المجموعات	36	.295		
	المجموع	39			

من بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تراوحت بين (٠,١٧٣-٠,٥٢٦) كما أنها غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تُعزى لمتغير العمر.

(٢) بحسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (١٧) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق المستوى التعليمي

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	
.546	.779	.216	4	.864	بين المجموعات	التدريب وعلاقته بزيادة كفاءة الأداء
		.277	35	9.705	مع المجموعات	
			39	10.569	المجموع	
.332	1.191	.374	4	1.495	بين المجموعات	فترة التدريب وعلاقتها بكفاءته
		.314	35	10.988	مع المجموعات	
			39	12.483	المجموع	
.732	.505	.149	4	.595	بين المجموعات	نوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء
		.294	35	10.301	مع المجموعات	
			39	10.896	المجموع	

من بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تراوحت بين (٠,٥٠٥-١,١٩١) كما أنها غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

٣) بحسب عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (١٨) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق سنوات الخبرة

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	
.874	.135	.038	2	.076	بين المجموعات	التدريب وعلاقته بزيادة كفاءة الأداء
		.284	37	10.493	مع المجموعات	
			39	10.569	المجموع	
.514	.677	.220	2	.441	بين المجموعات	فترة التدريب وعلاقتها بكفاءته
		.325	37	12.043	مع المجموعات	
			39	12.483	المجموع	
.281	1.313	.361	2	.722	بين المجموعات	نوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء
		.275	37	10.174	مع المجموعات	
			39	10.896	المجموع	

من بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تراوحت بين (١,٣١٣-٠,١٣٥) كما أنها غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤) بحسب المرتبة الوظيفية :

جدول رقم (١٩) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق المرتبة الوظيفية

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التدريب وعلاقته بزيادة كفاءة الأداء	بين المجموعات	2	.190	.690	.508
	مع المجموعات	37	.275		
	المجموع	39			
فترة التدريب وعلاقتها بكفاءته	بين المجموعات	2	.282	.876	.425
	مع المجموعات	37	.322		
	المجموع	39			
نوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء	بين المجموعات	2	.375	1.369	.267
	مع المجموعات	37	.274		
	المجموع	39			

من بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تراوحت بين (٠,٦٩٠-١,٣٦٩) كما أنها غير دالة إحصائياً

مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تُعزى

لمتغير المرتبة الوظيفية.

٥) بحسب الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (٢٠) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق الحالة الاجتماعية

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التدريب وعلاقته بزيادة كفاءة الأداء	بين المجموعات	1	.153	.557	.460
	مع المجموعات	38	.274		
	المجموع	39			
فترة التدريب وعلاقتها بكفاءته	بين المجموعات	1	.178	.549	.463
	مع المجموعات	38	.324		
	المجموع	39			
نوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء	بين المجموعات	1	.092	.323	.573
	مع المجموعات	38	.284		
	المجموع	39			

من بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تراوحت بين (٠,٣٢٣-٠,٥٥٧) كما أنها غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

٦) بحسب عدد الدورات التدريبية :

جدول رقم (٢١) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتوضيح التباين حول محاور الاستبيان وفق عدد الدورات التدريبية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	
.807	.216	.061	2	.122	بين المجموعات	التدريب وعلاقته بزيادة كفاءة الأداء
		.282	37	10.447	مع المجموعات	
			39	10.569	المجموع	
.634	.462	.152	2	.304	بين المجموعات	فترة التدريب وعلاقتها بكفاءته
		.329	37	12.179	مع المجموعات	
			39	12.483	المجموع	
.932	.071	.021	2	.042	بين المجموعات	نوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء
		.293	37	10.854	مع المجموعات	
			39	10.896	المجموع	

من بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تراوحت بين (٠,٠٧١-٠,٤٦٢) كما أنها غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المبحث الثاني : النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج

بناءً على تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي اشتملت على استطلاع آراء أربعين عينة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية بمكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة أمكن استخلاص النتائج التالية :

(أ) ملخص البيانات العامة :

(١) إن (٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من ٣٥ إلى أقل من ٤٥)، بينما (١٠) منهم يمثلون ما نسبته ٢٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (٤٥ فأكثر). في حين أن (٧) منهم يمثلون ما نسبته ١٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من ٢٥ إلى أقل من ٣٥)، بينما (٢) منهم يمثلان ما نسبته ٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أقل من ٢٥).

(٢) إن (١٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (ثانوي)، بينما (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (بكالوريوس). في حين أن (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دبلوم متوسط)، بينما (٢) منهم يمثلان ما نسبته ٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دراسات عليا)، بينما (١) منهم يمثل ما نسبته ٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دون الثانوي).

(٣) إن (١٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، بينما (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات). في حين أن (٩) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أقل من ٥ سنوات).

(٤) إن (٣١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم الوظيفية (من الخامسة إلى التاسعة)، بينما (٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة

مرتبتهم الوظيفية (أقل من الخامسة). في حين أن (٣) منهم يمثلون ما نسبته ٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم الوظيفية (أعلى من التاسعة).

(٥) إن (٣٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة متزوجون، بينما (٤) منهم يمثلون ما نسبته ١٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم غير متزوجون.

(٦) إن (٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصل على (أقل من ٥ دورات)، بينما (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٤٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصل على (من ٥ دورات إلى أقل من ١٠). في حين أن (٣) منهم يمثلون ما نسبته ٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصل على (من ١٠ دورات إلى أقل من ٢٠).

(ب) ملخص فروض الدراسة :

(١) إن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول علاقة التدريب بزيادة كفاءة الأداء، كما أن المتوسط العام جاء بقيمة (٣,٧٢) بانحراف معياري (٠,٦٦٣٢) مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

(٢) إن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين فترة التدريب وكفاءته، كما أن المتوسط العام جاء بقيمة (٣,٦٧) بانحراف معياري (٠,٥٢٣) مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته.

(٣) إن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول نوع التدريب وكفاءته، كما أن المتوسط العام جاء بقيمة (٣,٥٠) بانحراف معياري (٠,٧٠٢) مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

(٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير العمر.

(٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.

٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

١٠) عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدية من المتدربين.

١١) عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات.

١٢) عدم وجود دورات بشكل منتظم وبجدول زمنية محددة.

١٣) صعوبة الحصول على الدورات والمحابة في اختيار المتدربين من الموظفين.

١٤) إقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين وعدم توفير السكن لهم.

١٥) تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي.

١٦) قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية.

١٧) تحديد الدورات في مناطق معينة دون غيرها.

١٨) إعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله.

١٩) أغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني.

ثانياً – التوصيات

بناءً على الإطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يذكر الباحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق الإستفادة الكاملة من العملية التدريبية وتُساعد في زيادة كفاءة أداء الموظفين وهي :

- (١) ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الوزارة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.
- (٢) دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية، ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.
- (٣) وضع برامج تدريبية خاصة ببعض الأنشطة التدريبية مثل تهيئة الموظفين الجدد، أو أنشطة الوعي التدريبي وغيرها.
- (٤) ضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في الوزارة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحققت أهداف التدريب.
- (٥) الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
- (٦) عمل تقييم للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية، ومتابعة انضباط المُتدربين في الدورة التدريبية.
- (٧) إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء.
- (٨) زيادة عدد الدورات مع زيادة عدد إيام التدريب لكل دورة.
- (٩) الارتباط المباشر بالشبكة الداخلية للوزارة ليتمكن كل موظف من تسجيل الدورات الخاصة به.
- (١٠) قيام دورات تدريبية للموظفين في المنطقة التي يُقيمون فيها.
- (١١) أن تكون بعض الدورات الكترونياً ولا يلجأ الموظف إلى السفر.
- (١٢) التوعية بضرورة الدورات عن طريق الإعلانات والرسائل البريدية الإلكترونية.

١٣) إعطاء الميزات المناسبة للموظف للإقبال على البرامج التدريبية ورفع درجات الدورة في نقاط الترقية.

١٤) أن تتكرر الدورات خلال العام وفي أوقات مختلفة لنتناسب مع الظروف والإمكانيات الخاصة بكل موظف.

١٥) أن يُعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الاشتراك فيها.

١٦) التأكيد على الموظفين الذين لم يشتركوا في دورات سابقة بضرورة الاشتراك، مع التوجيه لرؤسائهم المباشرين بمعرفة أسباب عدم مشاركتهم.

قائمة المراجع العربية والأجنبية والملاحق

أولاً - قائمة المراجع العربية والأجنبية

(١) الكتب :

- (أ) د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- (ب) د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ٢٠١١م/٢٠١٢م.
- (ت) باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، ٢٠٠٦م.
- (ث) رشيد، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤م.
- (ج) د. زكي مكي إسماعيل، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة جامعة النيلين - الخرطوم، الطبعة الثانية، ٢٠١٠م.
- (ح) أبو عمارة، محمد علي، الإدارة العامة في فلسطين " بين النظرية والتطبيق"، ط٤ فلسطين، ٢٠٠٦م.
- (خ) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "إدارة الإنتاج" الطبعة ١٤٢٩هـ.

(٢) البحوث والدراسات العربية :

- (أ) أحمد بشير مدني، "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين - الخرطوم، ٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ.
- (ب) أحمد هشام السامرائي، "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي"، قطاع الكهرباء في العراق أنموذج، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠١٠م.

- ت) فيصل محمد المطيري، "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة"، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م - ١٤٣١هـ.
- ث) النويجم، صالح محمد، "تقويم الكفاءة التدريبية في معاهد التدريب الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥م.
- ج) بن منصور اليمين، "دور القيم الدينية في التنمية الاجتماعية"، دراسة ميدانية حول الميزابيين المقيمين بمدينة باتنة، جامعة الحاج لخضر، ٢٠٠٩م - ٢٠١٠م.
- ح) هايل عبدالوهاب الزايد، "أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين"، دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ.
- خ) وائل محمد ثابت، "مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين"، جامعة الأزهر - غزة، ٢٠١٠م.
- د) د. عايض شافي الأكلبي، "دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية"، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل ٢٠١٢م.
- ذ) عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، ٢٠٠٥م-٢٠٠٦م.
- ر) د. الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد ٦، ٢٠٠٨م.
- ز) سامر عبيد عبدالله الصاعدي، "دور برامج التدريب على راس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني"، دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة، أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣م - ١٤٢٣هـ.
- س) د. موسى أحمد خير الدين، د. محمود أحمد النجار، "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، ٢٠١٠م - ١٤٣١هـ.

ش) منصور بن خالد النهدي، "فعالية برامج التدريب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار بمنظمات القطاع الخاص"، دراسة ميدانية بمحافظة جدة، جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٠٦م - ١٤٢٧هـ.

ص) انشراح إبراهيم محمد المشرفي، "فاعلية برنامج مقترح لتنمية كفايات تعليم التفكير الإبداعي لدى الطالبات المعلمات بكلية رياض الأطفال"، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

(٣) البحوث والدراسات الاجنبية :

- a) Baron، M. & Uhl، P. (1995، November). Leadership 1-2-3 training influences instructional leadership behaviors. *NASSP Bulletin*، 62-68.
- b) Alvin Toffler " Future eho،ck" – W-DC.. U.S.A1982.
- c) Jill Brooks " Training & Development combines " New York. Center، U.S.A1982.
- d) Wallace، M. (1992). Developing a training initiative for British school managers. *Education and Urban Society*، 24(3)، 346-364.
- e) Cordeiro، P. A. & Campbell، B. (1995). Problem-based learning as a cognitive apprenticeship in educational administration. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association، San Francisco، CA.
- f) Dianne yee (1997) Developing Educational leaders for the 21 century. University of galgary press.
- g) William C. "Management and Training" London، U.K،1968.
- h) Vince Servittla " Trainer Learning Center" U.S.A. Meen and Ws. Astad . 2002.
- i) Gary Dessler "Human Resources management" U.S.A. 1959.

٤) الأوراق العلمية والمجلات والتقارير :

أ) ياسر مصطفى مهلهل، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، "نحو بناء معايير التدريب"، أبريل ٢٠١١م.

ب) مجلة التأمينات، العدد ١١٦، ربيع الأول ١٤٣٢هـ - مارس ٢٠١١م.

ت) مجلة التأمينات، العدد ١٢٦، شوال ١٤٣٤هـ - أغسطس ٢٠١٣م.

ث) مجلة جامعة أم القرى، د. حسان ضيف الله القرشي، "أثر مدة التدريب أثناء الخدمة على رفع كفاية مدير المدرسة"، العدد الرابع، السنة الثالثة، ١٤١١هـ.

ج) مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد ٢٧(٣)، ٢٠١٣م، محمود الحديدي، ليندا دهمش، "الحاجات التدريبية لمعلمات التربية الرياضية في المدارس الأساسية العليا الاردنية من وجهة نظرهن"، ٢٠١٢م.

ح) لائحة التدريب في الخدمة المدنية الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦) وتاريخ ١٣٩٨/٢/١٩هـ.

خ) لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ.

د) أحكام ابتعاث الموظفين الصادرة بالأمر السامي رقم (١٧٧٥٢/٣/د) وتاريخ ١٣٩٠/٧/٢٠هـ.

ذ) التقرير السنوي للمركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي لعام ١٤٣٠هـ.

ر) التقرير السنوي للمركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي لعام ١٤٣١هـ.

ز) التقرير السنوي للمركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي لعام ١٤٣٢هـ.

س) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

٥) المواقع الالكترونية العربية :

أ) موقع وزارة الشؤون الاجتماعية، <http://mosa.gov.sa/portal>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٤/٢٠هـ.

ب) موقع وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي، <http://www.mosa-d.gov.sa>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٤/٢٠ هـ.

ت) المكتبة الرقمية السعودية، <http://portal.sdl.edu.sa/sdltraining>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١ هـ.

ث) مكتبة الملك عبدالله بن عبدالعزيز الجامعية - جامعة أم القرى، http://uqu.edu.sa/lib/digital_library، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١٤ هـ.

ج) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr2009.html#UyMsWXJDFhg>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١٢ هـ.

ح) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr30619.html#UyMwIXJDFhg>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١٢ هـ.

خ) مجلة التنمية الاجتماعية الصادرة عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة العدد ١١٥ <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=305>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/٥ هـ.

د) مجلة التدريب والتقنية، <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=138&issueNo=7>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٤/٢٠ هـ.

ذ) الكردي، أحمد السيد، قياس فعالية التدريب، موقع كنانة أون لاين <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153764>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١١ هـ.

ر) منتديات محيط، <http://forums.moheet.com/showthread.php?t=24549>، تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١٢ هـ.

ز) الكردي، أحمد السيد، قياس العائد من التدريب، موقع كنانة اون لاين،
(http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/263603)، تاريخ الدخول :

١٤٣٥/٥/٢٩ هـ.

٦) المواقع الالكترونية الأجنبية :

أ) الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، (http://www.astd.org)، تاريخ الدخول :

١٤٣٥/٤/١٢ هـ.

ب) Business Dictionary،

(http://www.businessdictionary.com/definition/training.html)، تاريخ الدخول :

١٤٣٥/٥/١ هـ.

ت) Amherst College،

(https://www.amherst.edu/offices/human_resources/training/whatistraining

تاريخ الدخول : ١٤٣٥/٥/١٢ هـ.

ث) Ask، (http://www.ask.com/question/what-is-the-meaning-of-training-and-

development)، تاريخ الدخول : ١٤٣٥ /٥/١٢ هـ.

ج) Answers،

(http://wiki.answers.com/Q/Training_and_development_meaning_definition_

in_human_resource_management#slide=1&article=Training_and_developm

ent_meaning_definition_in_human_resource_management)، تاريخ الدخول :

١٤٣٥/٥/١٢ هـ.

الأخ الفاضل /..... يحفظه الله

بمكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة / محافظة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرني ويشرفني أن أضع بين يديكم الكريمتين استبانة لدراسة بعنوان : "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع

العام" ، دراسة ميدانية على، "وزارة الشؤون الاجتماعية – وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي، فروع مكاتب

الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، ويرجى التكرم بدراستها ومن ثم تعبئتها .

كما لا يخفى عليكم أن قيمتها تعتمد على إجاباتكم بالدقة والموضوعية والصراحة، لأن ذلك سوف يساهم في نجاح هذه

الدراسة وتحقيق الاهداف المرجوة منها .

وأنوه سعادتك بان البيانات الواردة من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأهداف الدراسة العلمية ولتأكيد النوايا

سوف لن تفصح الدراسة عن أي اسم للمشارك في الاستبانة، أو مقر عمله، ويمكنكم أيضاً عدم كتابة اسمكم أو أسم مقر

العمل في أي موقع بالاستبانة .

كما ارجو تكرمكم بإضافة كل ما ترى انه يخدم اغراض هذا البحث سواء اكان في مجال المعوقات التي تواجه التدريب أو

الإيجابيات التي تسهم في تطبيقه، كما يسرني إجابة سعادتك حول أي استفسارات تتعلق بهذه الاستبانة متى ما واجهتكم أي

اسئلة تريدون توضيحها، وذلك بالاتصال مباشرة على الرقم : (٠٥٠٦٧٨٢٥٨٠)، بريد الكتروني : (almrbani@yahoo.com)

شاكرا ومقدرا لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم ،،،

الباحث : خالد عبدالله المرباتي الغامدي.

القسم الأول : البيانات العامة :

ارجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لك :

العمر : أقل من ٢٥ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ ٤٥ فأكثر

المستوى التعليمي : دون الثانوي ثانوي دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

المرتبة الوظيفية : أقل من الخامسة من الخامسة إلى التاسعة اعلى من التاسعة

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج أخرى

عدد الدورات التدريبية التي أقل من ٥ دورات من ٥ دورات إلى أقل من ١٠

حصلت عليها خلال الخدمة في من ١٠ دورات إلى أقل من ٢٠ أكثر من ٢٠ دورة

الوزارة :

القسم الثاني : البيانات العلمية :

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بدور التدريب على الأداء، الرجا وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك :

١ - العلاقة بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

خيارات الاجابة					العبارة	
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما		
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية.	١
					تتحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.	٢
					تتعاون الكوادر العاملة في الوزارة لتحسين الأداء في كافة قطاعات الوزارة.	٣
					للتدريب مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية.	٤
					أخضع لدورات تدريبية تتعلق بتحسين الأداء باستمرار.	٥
					إن الدورات التدريبية تُساعد العاملين على حل مشكلات العمل بصورة أفضل.	٦
					يتم في الوزارة إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم تحسين الاداء للموظفين.	٧
					إن التدريب سوف يؤدي إلى احداث تطوير في أداء الموظفين.	٨
					يوجد في الوزارة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لها.	٩
					يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.	١٠
					يملك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	١١
					يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين.	١٢

٢- العلاقة بين فترة التدريب وكفاءته .

خيارات الاجابة					العبارة	
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما		
					إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.	١
					إن التدريب أثناء الخدمة يوفر للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.	٢
					إن الدورات التدريبية يمكن ان تقلل من الاحساس بالملل من الوظيفة.	٣
					يحقق اسلوب التدريب المتبع في الوزارة اغراض التدريب عامة.	٤
					إن التدريب يسهم في التقليل من مشاكل العمل والتخلص منها.	٥
					المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ملائمة لتخصصي.	٦
					تقويم الاداء في الوزارة مستمر طوال فترة التدريب.	٧
					أن معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في الوزارة.	٨
					أن طبيعة عملك تحتاج إلى التدريب بصفة مستمرة.	٩
					إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب.	١٠
					اخضع لدورات تدريبية باستمرار خلال فترات زمنية مختلفة.	١١
					تختلف فترة وأوقات التدريب بناء على ظروف العمل وإمكانيات الموظفين.	١٢

٣- العلاقة بين نوع التدريب وتحسين اداء الموظفين.

خيارات الاجابة					العبارة	
لا اوافق تماما	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق تماما		
					١	يتم تحديد المحتوى التدريبي على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.
					٢	يسهم تنويع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.
					٣	إن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقل.
					٤	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.
					٥	ان التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
					٦	تتوافر في الوزارة الإمكانيات الضرورية لاستخدام الاساليب التدريبية الحديثة.
					٧	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل.
					٨	يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الموظفين عليها.
					٩	يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية في الوزارة من حين إلى آخر.
					١٠	إن اساليب التدريب ملائمة لاحتياجاتي.
					١١	تتوافر في الوزارة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالي.
					١٢	تعتمد الوزارة في التدريب على الاساليب الحديثة.

الملحق رقم (٣) : أسماء السادة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الجامعة	الكلية
١	الدكتور زكي مكي إسماعيل (المشرف)	جامعة الباحة	كلية العلوم الإدارية والمالية
٢	الدكتور عبدالباسط حسونة	جامعة الباحة	كلية العلوم الإدارية والمالية
٣	الدكتور ايمن طه حمد	جامعة الباحة	كلية العلوم الإدارية والمالية