

## The Effectiveness of Training on Managing Public Employee Performance - A Field Study at the Ministry of Commerce Branches in Makkah Region -

Naif M. Al-Jobairi

Governance Department || Ministry of Commerce || KSA

Hassan A. Taibah

Ali O. Jifri

Faculty of Economics and Administration || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** This research aimed to discover the effectiveness of training on managing public employee performance. The research presents the main training stages and their ability to adopt the new variable 'performance management' and apply its processes in government agencies and establish a culture of performance in general among employees. This is going to be achieved through conducting a field study in the Ministry of Trade branches in Makkah region. The study assumed a positive relationship with a statistical significance at the level of (0.05) between the effectiveness of training for the public employee and the ability to formulate smart goals, and understanding merits, and information stability. The research adopted the analytical quantitative approach, whereby the questionnaire was sent to the entire study population consisting of (395) employees in Makkah branches, and (95) responded (24.05%). The relationship between variables was then tested using Pearson correlation coefficient and linear regression analysis. The main results of the study clarify the relationship between training fundamentals on one hand, and the employees' acquisition of formulating goals and understanding the new performance management system on the other hand. Therefore, researchers recommend designing programs for state employees to aim for introducing performance management, which will contribute to their knowledge and participation abilities. The researchers also pointed out the unique experience of the Ministry of Commerce in performance management training as a successful example that should be followed by other public entities.

**Keywords:** training, performance management, effectiveness, public employee, Ministry of Commerce.

## أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام - دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة - السعودية -

نايف بن محمد الجبيري

الإدارة العامة للحكومة || وزارة التجارة || المملكة العربية السعودية

حسن بن عبد القادر طيبه

علي بن عمر جفري

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى اكتشاف أثر التدريب في تطبيق إدارة الأداء بالقطاع العام، انطلاقاً من عرض مراحل التدريب الرئيسية وقدرتها على صهر المتغير الجديد 'إدارة الأداء' وتطبيق عملياته بالجهات الحكومية وإرساء ثقافة الأداء بشكل عام بين الموظفين، وذلك من

خلال عمل دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة. افترضت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب للموظف العام وكل من اكتسابه القدرة على صياغة الأهداف بالطريقة الذكية، واستيعابه لمعنى الجدارة، وثبات المعلومات بذهنه. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم إرسال الاستبانة إلى كامل مجتمع الدراسة المكون من (395) موظفاً بالفروع، وتم استرداد (95) بنسبة رد (24.05%). تم بعدها اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي. توضح النتائج الأساسية للدراسة نوع العلاقة بين أسس التدريب من جانب واكتساب الموظفين مهارة صياغة الأهداف وفهم واستيعاب نصوص ومواد نظام إدارة الأداء بخلته الجديدة من جانب آخر. لهذا، أوصى الباحثون بتصميم برامج لجميع موظفي الدولة بحيث تهدف إلى تعريفهم بإدارة الأداء والذي سيسهم في قدرتهم على المعرفة والمشاركة. كما أوصى الباحثون بالاستفادة من التجربة الفريدة لوزارة التجارة في تدريب موظفيها حول إدارة الأداء وتطويرها بما يتماشى مع الظروف في كل منظمة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، إدارة الأداء، الفعالية، الموظف العام، وزارة التجارة.

## المقدمة.

وسط الزخم المتسارع من المتغيرات البيئية الذي يشهده العالم، لا يمكن للدول أن تحقق ما تصبو إليه بمنأى عن تحديد رؤية مستقبلية لها وصياغة الخطط والأهداف الرامية لتحقيقها، إذ تمثل الرؤى انطلاقة حقيقية لاقتحام المستقبل.

انطلقت المملكة العربية السعودية بثوب مغاير في العام 2016 بإعلانها الرؤية الواعدة حاملةً تطلعات الشعب السعودي وداعيةً كل فئاته إلى المشاركة في تحقيقها باعتبارهم عنصر قوة يعقد عليهم البلد آمال النهضة والتطور والوصول إلى مصاف الدول، وقد عبر قائد الرؤية سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان في معرض مشاركته بمنتهى مستقبل الاستثمار بالرياض عن اعتزازه بالشعب السعودي وذلك بقوله: "أنا لا شيء بدونهم".

الرؤية الواعدة لا تتحقق بالشعارات، إنما بالعمل والعمل الجاد، ولتحقيق التوازن قامت الدولة بإصدار التشريعات والأنظمة والسياسات المواكبة للتغيير الجديد، بجهود مضمينة من كافة الوزارات والمؤسسات المختلفة ومن بينها وزارة الخدمة المدنية التي واكبت التغيير المذكور وقامت بتحديث أنظمتها ولوائحها، ابتداءً بإطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والاستمرار على ذات النهج وإصدار اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، والتي قدمت بين موادها اهتماماً ملحوظاً وإيماناً تاماً بالموظف الحكومي، معبرة عن نقلة إدارية تدعو من خلالها القطاع العام الانتقال من مفهوم إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية، كمفهوم حديث يعبر عن النظرة الجديدة للموظف الحكومي باعتباره قيمة مضافة للجهة التي يعمل بها، ومركزاً على أهمية تدريبه وتطوير أدائه وفقاً لأحدث الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

ومن الطبيعي أن يسبق أي تغيير عمليات تدريبية تساهم في تهيئة أصحاب العلاقة في قبول هذا التغيير، وهو ما حصل مع الوافد الجديد في أنظمة وزارة الخدمة المدنية (إدارة الأداء) كوظيفة جديدة تقع على عاتق إدارات الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية ومن بينها وزارة التجارة، والتي استعدت لهذا التحول وقامت بتقديم البرامج التدريبية اللازمة لتطبيق إدارة الأداء بفعالية، مما دعا الباحث الرئيسي وهو أحد منسوبيها إلى التركيز على اكتشاف أثر التدريب في تطبيق إدارة الأداء بالقطاع العام من خلال عمل دراسة ميدانية في وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة - مقر عمله.

تناولت الدراسة أهداف عدة يرمي أولها إلى قياس مستوى فعالية التدريب، ثانياً اكتشاف الفجوة المعرفية لدى الموظف العام مبينة احتياجاته التدريبية المتعلقة بنظام إدارة الأداء، فضلاً عن تحديد مستوى قابلية التغيير لدى الموظف العام، وأخيراً مستوى نضج فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة في تطبيقها لنظام إدارة الأداء. أما ما يتعلق بأهمية الدراسة فإنها تكمن فيما تقدمه للموظف من منافع والمتمثلة في أن استيعابه لنظام إدارة الأداء

يُحسن من درجة تقييمه السنوي، كما أن ممارسته للسلوكيات الإيجابية يساهم في خلق بيئة عمل جاذبة، فضلاً عما يقدمه التدريب الفعال بشكل عام من مساعدة في رفع قابلية التغيير والتطبيق لدى الموظف بما يدعم تحقيق رؤية المملكة 2030. ومن المتوقع أن تتوصل الدراسة إلى بعض النتائج المتضمنة توضيح نوع العلاقة بين الساعات التدريبية وأسس التدريب من جانب واكتساب الموظفين مهارة صياغة الأهداف وفهم واستيعاب نصوص ومواد نظام إدارة الأداء بجلته الجديدة من جانب آخر.

#### مشكلة الدراسة:

تعد المهارات من محددات الأداء، وبناء تلك المهارات في الموظفين يقع على عاتق إدارات الموارد البشرية بالمنظمات من خلال وظيفة التدريب، مما يضفي على التدريب مكانة وقيمة كبيرة لدى المنظمات. إلا أنه تبرز المشكلة في عدم وجود دراسات توضح فعالية هذه البرامج التدريبية، مما قد تؤثر على الوصول إلى النتائج المرجوة. بالتالي، تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما الأثر الناجم عن التدريب في تطبيق إدارة الأداء بالقطاع العام؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يساهم التدريب في إيفام الموظف العام كيفية صياغة الأهداف بالطريقة الذكية؟
- 2- هل يحقق التدريب للموظف العام استيعاب معنى الجدارة؟
- 3- هل الأسس التدريبية المتبعة فعالة بما يساعد في تثبيت ما تعلمه الموظف العام؟

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التدريب وتطبيق إدارة الأداء بالقطاع العام، ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب للموظف العام واكتسابه القدرة على صياغة الأهداف بالطريقة الذكية.
2. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب للموظف العام واستيعابه لمعنى الجدارة.
3. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب للموظف العام وثبات المعلومات بذهنه.

#### أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى نضج فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة في تطبيق نظام إدارة الأداء.
2. اكتشاف الفجوة المعرفية لدى الموظف العام مبينة احتياجاته التدريبية المتعلقة بنظام إدارة الأداء.
3. قياس مستوى فعالية التدريب.
4. تحديد مستوى قابلية التغيير لدى الموظف العام.

#### أهمية الدراسة:

1. قد تفيد في تقديم منافع استيعاب موظف القطاع العام لنظام إدارة الأداء في تحسين درجة تقييمه.
2. يؤمل الباحثون أن تفيد في إظهار أثر الممارسات السلوكية على بيئة العمل وبالتالي وضع خطط لتحسينها.

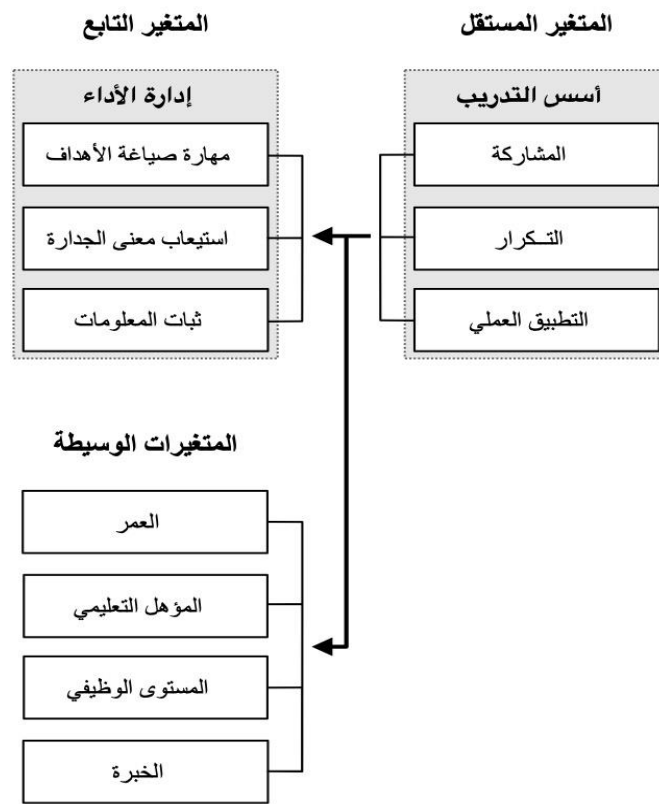
3. قد تفيد في التعريف بأثر التدريب الفعال في رفع قابلية التغيير والتطبيق لدى الموظف العام.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر التدريب في تطبيق إدارة الأداء بالقطاع العام.
- الحدود البشرية: موظفي فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة.
- الحدود المكانية: فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمنية: استغرقت هذه الدراسة 3 أشهر اعتبارًا من مايو 2019م.

#### متغيرات ونموذج الدراسة:

من خلال تناول الدراسة السابقة (السماوي، 2014)، تم بناء نموذج الدراسة كما يتضح في الشكل (1).



الشكل (1): نموذج الدراسة

#### مصطلحات الدراسة:

- الأثر: ما يترتب عن تطبيق برنامج أو مبادرة أو مشروع وما شابه ذلك، أي التبعات الناجمة عن الجهود المبذولة في تطبيق شيء ما (العزاوي، 2012، ص59).
- التدريب: برنامج مخطط تقوم به المنظمة لتزويد الموظفين المعلومات والمهارات اللازمة ليتمكنوا من تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية (الرشيدي، 2014، ص48).
- إدارة الأداء: وظيفة تابعة لإدارة الموارد البشرية مهمتها قياس أداء الموظف من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة ترتبط بأهداف الجهة الحكومية (المدنية، 2019).
- الفعالية: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف وإحداث أثر فاعل لدى المجتمع. (زايد، 2017، ص19).

- الموظف العام: كل من يعمل في جهاز عام يتبع للدولة أيًا كانت وظيفته سواءً كان ذلك عن طريق التعيين أو التعاقد بشكل دائم أو مؤقت. (المدنية، 2019).
- وزارة التجارة: جهة حكومية تكمن رسالتها في تعزيز قدرات قطاعي التجارة والاستثمار، وحماية مصالح المستفيدين، وذلك عبر تطوير ووضع سياسات وآليات تنفيذ فعالة، تسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة (التجارة، 2019).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري

#### التدريب

تتعرض المنظمات لسيل جارف من المتغيرات البيئية لا يكاد يتوقف، مما يجعل لوظيفة التدريب أهمية بالغة لدى المنظمات كي تتمكن من مواكبة تلك المتغيرات بما يحقق لها البقاء والتقدم. يقصد بالتدريب خطة عمل تضم مجموعة من البرامج التدريبية المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية أداء أعمالها بالصورة المأمولة من خلال زيادة معارفها وتطوير مهاراتها وإكسابها الخبرات اللازمة (الزهراء، 2019، ص1062).

ويتضح من مفهوم التدريب أنه موجه لكافة العاملين. فإن التدريب بالنسبة للعاملين الجدد يتركز على تعريفهم باستراتيجية المنظمة لتنصيب جهودهم وما يقدموه من أداء نحو تحقيقها، أما فيما يخص العاملون القدامى فإن التدريب يعمل على تطوير معارفهم ومهاراتهم الحالية لتتواءم مع الأداء المنشود أو يُعجل من وتيرته نحوه. وتشكل مراحل التدريب جزءاً هاماً في منظومة التدريب، ومن خلالها يتم التعرف على آلية عمل التدريب بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أولية وتقييم البرامج التدريبية كمرحلة أخيرة، وتفصيلاً سيتم التطرق لمراحل التدريب في الفقرات التالية.

#### 1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المأمول لدى العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة (رضوان، 2012، ص13). كما تعرف بمجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في العاملين بالمنظمة على صعيد معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لتحقيق الأداء المنشود (العمار، 2020، ص115).

وفي إطار ذلك يستنبط أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة، إذ تتسم المنظمة المعاصرة بروح التجديد المستمر توافقاً مع البيئة المتغيرة من حولها، مما يستلزم ضرورة تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للعاملين في المنظمة كي يتم تدريبهم بما يتسق مع ظروف البيئة المحيطة لتسهم هذه العملية في تقدم المنظمة على بقية المنافسين. وعلاوةً على ذلك، تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في الدور المناط منها في تقليل تكلفة التدريب، إذ يتعين عليها تحديد البرامج التدريبية الضرورية كي لا يؤدي إلحاق الموظفين لأي برامج لا يتناسب مع مهامهم الوظيفية إلى إشغالهم عن أداء أعمالهم دون تحقيق أي عائد. وربما يؤدي ذلك إلى إحداث قصور في خدمة العملاء نظراً لالتحاق الموظفين بالبرامج التدريبية كما أسلفنا (رضوان، 2012، ص14).

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى زيادة المعارف، وتطوير وصقل المهارات الإدارية والفنية، وتعديل الاتجاهات والسلوكيات، وإكساب الخبرات، فضلاً عن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. وهناك أساليب أو

مصادر يمكن من خلالها التزويد بالاحتياجات التدريبية. ومن هذه الأساليب تحليل التنظيم، ومن يتم فيه دراسة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والهيكل التنظيمي وما يتضمنه من أدوار ومسؤوليات يتعين على العاملين اتباعها لتحقيق تلك الأهداف، ليتسنى لإدارة التدريب التعرف على الاحتياجات التدريبية وتصميم ما يلزم من برامج تدريبية تسهم في سد الفجوات أو الاحتياجات التدريبية (القحطاني، 2015، ص141).

وتشمل الأساليب أيضاً تحليل الأفراد، وفيه يتم تشخيص كل موظف على حدة بما يوفر معلومات عن مستواه التعليمي والتدريبي وخبراته وقدراته ومهاراته والاطلاع على نتائج تقييم أدائه، وذلك لمعرفة معدلات إنتاجيته ومدى انضباطه. هذا الأسلوب يقدم رافداً من الاحتياجات التدريبية يؤدي تجميعها إلى تصميم خطة متكاملة للتدريب (القحطاني، 2015، ص141).

وثالث الأساليب هو تحليل العمل، ويمكن من خلاله النظر إلى توصيف الوظائف الموجودة في المنظمة وإحداث مقارنة بين مواصفات أداءها والمواصفات المتوفرة لدى شاغليها. وعندما يكون واقع شاغليها أقل من المطلوب، فإن ذلك يعني وجود حاجة تدريبية تستلزم تصميم برامج تدريبية ترفع من أداء الموظفين ليتناسب مع الأداء المأمول (العمار، 2020، ص116).

وأخيراً تقييم الأداء، ويمثل مصدراً غنياً بالمعلومات يتيح للمنظمة التعرف على جوانب الضعف والقوة لدى العاملين بها، بما يساعد على تحديد احتياجاتهم التدريبية وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لعلاج ما تم اكتشافه من جوانب الضعف وتعزيز نقاط القوة (القحطاني، 2015، ص142).

## 2. مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

يقصد بها العملية التي يتم من خلالها تحديد الموضوعات التدريبية وأساليب التدريب وتوفير المعدات اللازمة وإعداد المدربين، عبر الإجراءات التالي ذكرها (القحطاني، 2015، ص142). أول الإجراءات هي تحديد الموضوعات التدريبية، ومن خلالها تقوم إدارة التدريب بتحديد المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية المزمع تنفيذها وفق الخطة من منطلق ما تم تجميعه من احتياجات تدريبية ومعلومات تتعلق بالعمل والبيئة العامة للمنظمة، كالمهارات والمعارف اللازمة لتحسين الأداء والكفاءة والفعالية، فضلاً عن السلوك الواجب اتباعه من قبل الموظفين والمستمد من قيم المنظمة ومدونة الأخلاق في حال توفرها.

ثانياً، تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات التدريبية، ويقصد بالعمق تفتيت أصول الموضوعات للوصول إلى عرض الجوهر، أما الشمول فيتعلق بالكشف عن الجوانب المختلفة للموضوع. ويتم تطبيق هذا الأسلوب من العرض قياساً بنوعية المتدربين، إذ تختلف درجة العمق والشمول حسب طبيعة الفئة المستهدفة. ومن العوامل المؤثرة في هذا الشأن المستوى الوظيفي، والمستوى العلمي، ودرجة التخصص، ومتطلبات الوظيفة الحالية (القحطاني، 2015، ص142).

ثالثاً، يتم إعداد المادة التدريبية، ويقصد بها مجموعة المعلومات والمعارف والنظريات وتضمينها بالنماذج العملية عبر استخدام أساليب تدريبية كالمحاضرة وتمثيل الأدوار والرامية لعرض المواضيع وترسيخها في ذهن المتدرب. ومن الطبيعي أن يعتمد نجاح البرنامج التدريبي على تقديم مادة تدريبية بصورة عرض تتناسب مع احتياجات المتدربين (القحطاني، 2015، ص142).

أما في الإجراء الرابع فيتم تنسيق الموضوعات في البرنامج التدريبي من خلال ترتيب محتوى البرنامج التدريبي عبر تقديم المحاور المتعلقة به بتسلسل منطقي يبدأ بعرض الموضوع من مدخل عام لإعطاء فكرة شاملة قبل الدخول في شرح التفاصيل. ويضاف للإجراءات أيضاً تحديد أساليب التدريب، أي الطرق التي ينتهجها المدرب لنقل المعرفة

والمهارة إلى المتدربين بصورة تحقق الأثر المطلوب (الزهراء، 2019، ص1064). ومن أشهر الأساليب التدريبية المتبعة في البرامج التدريبية المحاضرات، وحلقات النقاش، وتمثيل الأدوار. ويستنبط أنه من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في البرامج التدريبية يفضل أن يقوم المدرب باختيار الأساليب التدريبية المناسبة للفئة المستهدفة وفق الاعتبارات المكونة مما يلي: نوعية المتدربين، والمستوى العلمي للمتدربين، والمجال العملي للمتدربين، وخبرات المتدربين، وفترة التدريب، وموضوع التدريب.

وفي خضم هذه المرحلة تأتي خطوة هامة تتعلق بإعداد المدربين باعتبارهم أحد عوامل نجاح البرامج التدريبية، وتتضمن توفير مدربين بمواصفات عالية من الكفاءة أهمها المعرفة الكاملة، وتشمل معرفة نفسه والموضوع التدريبي والمتدربين والمنظمة المستفيدة من التدريب، والقدرة على التواصل مع الآخرين وبناء العلاقات الإنسانية، وتشجيع المتدربين على المشاركة، وقبول الآراء والتوصيات، والقدرة على استخدام الوسائل التدريبية، والقدرة على تقييم البرنامج التدريبي (العمار، 2020، ص117).

### 3. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

يقوم المدرب بإعداد الجلسات التدريبية لكل برنامج تدريبي. ويقصد بالجلسة التدريبية ما سيتم نقله من معلومات خلال مدة زمنية معينة أثناء البرنامج التدريبي للمتدربين، وهي المرشد للمدرب حيث توضح توقيت الاستعانة بالوسائل التدريبية، وضبط زمن الجلسة بأهدافها، وتوقع أسئلة المتدربين (رضوان، 2012، ص38). وغالبًا ما تتكون الجلسة التدريبية من رقم الجلسة وعنوان الموضوع والأهداف والنشاط والزمن وأساليب التدريب ومعلومات الموضوع. كما يتطلب وضع خطة الجلسة التدريبية القيام بعدد من العمليات تبدأ بتجميع المعلومات المتعلقة بالموضوع التدريبي وتشمل ما قد يوجه للمدرب من أسئلة وما قد يحتاجه من وسائل تدريبية، ثم تحديد المحتوى التدريبي بتعريف الفئة المستهدفة وصياغة الأهداف المطلوبة مع تحديد المدة الزمنية لتنفيذها، وتنظيم ذلك المحتوى بترتيب منطقي تنتقل فيه المعلومات من العام إلى الخاص ومن المعلوم إلى المجهول وهكذا برفقة التسلسل الزمني المناسب (رضوان، 2012، ص39).

### 4. مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

يقصد بتقييم البرامج التدريبية مقارنة النتائج التي توصل إليها البرنامج التدريبي بالمعايير المحددة في الخطط المرسومة (العمار، 2020، ص117). ويتم تقييم البرامج التدريبية على مراحل زمنية ثلاث قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي. يتم التحقق في المرحلة الأولى (التقييم قبل البرنامج التدريبي) من مدى مناسبة مكان التنفيذ مع عدد المتدربين، وجودة المادة العلمية ومدى توفرها للمتدربين، والتتابع المنطقي للمحتوى التدريبي، وفحص الأساليب والوسائل التدريبية المزمع استخدامها والتحقق من كفاءتها، والتخصيص الزمني لكل موضوع ومدى كفايته. أما المرحلة الثانية (التقييم أثناء البرنامج التدريبي) فإنها تتم عبر الاستعانة بالتقارير المقدمة من المدربين، والتغذية الراجعة من المتدربين، وملاحظات وآراء المشرفين على البرنامج التدريبي من واقع مراقبتهم اليومية وما تم تدوينه من قبلهم. في حين تعمل المرحلة الثالثة (التقييم بعد البرنامج التدريبي) على اكتشاف نقاط الضعف لتلافيها في البرامج التدريبية القادمة، والتأكد من كفاءة المدربين وحسن إدارتهم للبرنامج التدريبي، والتأكد من مطابقة البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة سلفًا (رضوان، 2012، ص44).

ويستنبط مما ذكر أعلاه أن من مهمة التقييم التأكد من استيعاب المتدربين للمادة العلمية. ويقترح أن يتم ذلك بواسطة زيارات مفاجئة من مدير التدريب لفحص بيئة التدريب بشكل عام واكتشاف قدرة المدرب على نقل

الصورة المطلوبة، وملاحظة تفاعل المتدربين. كما يفترض أن يتيح مدير التدريب للمتدربين فرصة شرح الموضوعات المنفذة في الجلسات التدريبية السابقة.

#### ثانياً- إدارة الأداء

إدارة الأداء نظام يتم من خلاله تحديد الأهداف والجدارات، أي الخصائص والمواصفات السلوكية المطلوبة من الموظف، وتقييمه بناءً على ذلك (الخدمة المدنية، 2016). كما أن إدارة الأداء وظيفة تقع ضمن سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها يتم تخطيط الأداء ومراجعته وتقييمه ضمن مراحل زمنية محددة وبصورة واضحة وقابلة للتطبيق والقياس.

#### أ- دورة إدارة الأداء:

يظهر تعريف دورة إدارة الأداء بحسب الإطار التنظيمي للاتحة التنفيذية للموارد البشرية الصادر من وزارة الخدمة المدنية على أنها السنة الخاضعة لتقويم الأداء ويكون انتهائها متزامناً مع نهاية السنة المالية للدولة. يُستخلص من التعريف السابق بأن دورة الأداء تعبر عن مدة زمنية تبدأ ببداية السنة المالية للدولة وتنتهي بنهايتها، أما مضمون هذه الدورة فينقسم إلى الثلاث المراحل التالية (الخدمة المدنية، 2016).

المرحلة الأولى تتمثل في تخطيط الأداء. تتم هذه المرحلة في الشهرين الأولى لدورة الأداء، وتتضمن مناقشة الموظف ورئيسه المباشر للخروج بخطة أداء يتم صياغتها في ميثاق الأداء وتعبر عن الأهداف المطلوبة من الموظف خلال العام والجدارات أي الأوصاف السلوكية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف كي تكون بمثابة خارطة طريق للموظف يسير وفقاً عليها ويُقيم في نهاية العام بناءً على ما تم تحقيقه. الجدير بالذكر أن ميثاق الأداء نموذج يحدد الأهداف والجدارات والأوزان النسبية والنواتج المستهدفة ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه المباشر في هذه المرحلة من دورة الأداء. أما المرحلة الثانية فتتضمن المراجعة النصف السنوية للأداء، وتتم في الشهرين السادس والسابع من دورة الأداء وتعبر عن مراجعة الرئيس المباشر لأداء الموظف والكشف عن مدى تقدمه لتحقيق الأهداف المطلوبة من عدمه وتعديل ما يلزم في حال انحرافه عن الهدف كخطوة تصحيحية مبكرة قبل نهاية دورة الأداء، وفي هذه المرحلة يكون التقييم نصف السنوي إجراء اختياري للمنظمة. وأخيراً تأتي المرحلة الثالثة متضمنة التقييم السنوي للأداء، وتتم في الشهرين الأخيرين من دورة الأداء أي نهاية العام. يقوم الرئيس المباشر خلالها بتقييم الموظف على ضوء ما قدم قياساً بما هو مطلوب منه في ميثاق الأداء. ومن مخرجات هذا التقييم تحديد نقاط الضعف لدى الموظف لتحسينها عن طريق إلحاقه بالبرامج التدريبية المناسبة مثلاً وتحديد نقاط القوة لتعزيزها والاستفادة بأكبر قدر منها (الخدمة المدنية، 2016).

#### ب- أهمية إدارة الأداء:

إن أي منظمة تقوم بتطبيق إدارة الأداء وتجعل منه محوراً لاهتمامها وحجر زاوية لعملياتها هي في الأصل تتمتع بثقافة الأداء، إذ يعد هذا النظام من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومحركاً لعمليات أخرى كالتدريب، وتعد مخرجات إدارة الأداء مدخلات لإدارة التدريب ومخرجات الأخيرة مدخلات للأولى كما أشرنا آنفاً. ومن المتوقع أن تحصد المنظمة عددًا من الفوائد عند تطبيقها لإدارة الأداء، ومنها رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات ومهارات الموظفين بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة، وإيجاد رابطة قوية بين الموظف ورئيسه المباشر وتحسين مستوى العلاقة بينهما، وشعور الموظف بتقدير المنظمة له من حيث اهتمامها بجهوده المبذولة وأن ما يقدمه لا يذهب سدى (رضوان، 2012، ص59).



كما تعمل إدارة الأداء على تحقيق بعض الفوائد، ومنها الاهتمام البارز بأداء الموظف وإشعاره بقيمة ذلك على المنظمة ككل، ودعم عملية التدريب والتطوير بتقديم معلومات مهمة عن الاحتياجات التدريبية من واقع تقييم أداء الموظفين، والتزام الموظف بتحقيق الأهداف المطلوبة منه نظراً لمشاركته في إعدادها بالتنسيق مع الرئيس المباشر، حيث تؤدي المشاركة لرفع درجة الالتزام (الخدمة المدنية، 2016).

#### ج- متطلبات تطبيق إدارة الأداء:

يتوقف استعداد المنظمة في تطبيق إدارة الأداء على توفير المتطلبات اللازمة بهذا الشأن، ومنها قدرة المنظمة على تحديد الأهداف بشكل عام، وربط أهداف الموظف بالأهداف الاستراتيجية، وتشكيل إطار عام للجدارية يوضح المواصفات السلوكية التي ينبغي على الموظفين ممارستها وتدعم إخراج مواهبهم إلى حيز الوجود، ورفع درجة ثقة الموظفين بالمنظمة من خلال الربط بين الأداء والنتائج، وتطبيق الثواب والعقاب لمن يستحق حسب أدائه. ومن المتطلبات أيضاً توفير التقنية، وقدرة المديرين على تقديم التغذية المرتدة للموظفين عن نتائج الأداء بشكل موضوعي، وقدرة المنظمة على تصنيف مستويات الموظفين وتحديد أصحاب المعدلات العالية والمتدنية، وذلك للاستثمار في ذوي الأداء المتميز وتحسين مستوى ذوي الأداء المنخفض (الخدمة المدنية، 2016).

ومن الممكن تصنيف المنظمات بحسب نضجها في تطبيق نظام إدارة الأداء إلى ثلاث مستويات. أولاً المستوى المبكر، وفيه لم تتمكن المنظمة من الوفاء بالمتطلبات - أنفة الذكر - بالتالي تحتاج إلى توفير ما يمكن منها وتطبيق النظام تدريجياً. وثانياً المستوى الأوسط، وفيه تتمتع المنظمة ببعض المتطلبات المذكورة ما يجعل فرصها أوسع في تطبيق النظام بشكل أفضل مقارنةً بالمستوى المبكر، مع العمل على تقوية إمكانياتها للوصول إلى مستوى النضج. وثالثاً مستوى النضج، وفيه تنجح المنظمة في توفير كامل المتطلبات الست المذكورة وتنطلق بثقة نحو تطبيق نظام إدارة الأداء بشكل كامل وفعال (الخدمة المدنية، 2016).

#### د- أصحاب العلاقة المشاركين في نظام إدارة الأداء:

يتعدد أصحاب العلاقة المشاركون في تطبيق نظام إدارة الأداء، ويلعبون معاً أدواراً مختلفة لتحقيق هدف مشترك يتمثل في تفعيل النظام بالصورة المطلوبة. ويأتي في مقدمة أصحاب تلك العلاقة وزارة الخدمة المدنية والتي تعد الجهة التشريعية لسياسات إدارة الأداء ومن لها الحق بإدخال التعديلات اللازمة وتحديث النظام عند الحاجة. كما تعد جهة رقابية تمارس عمليات التفتيش على الجهات الخاضعة لهذا النظام للتأكد من عملية تطبيقه وفق الضوابط المعلنة (الخدمة المدنية، 2016).

ومن أصحاب العلاقة أيضاً إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الحكومية، والتي يناط على عاتقها إدارة الأداء بالمنظمة، والإعلان عن دورة الأداء وتحديد مراحلها الزمنية، مع التأكد من تعاقبها في الوقت المحدد. كما يناط بالإدارة أيضاً العمل على نشر نتائج تقييم الأداء للموظفين واستقبال التظلمات والقيام بعمليات التنسيق بين المديرين وموظفيهم عند وجود أي نزاعات تتعلق بتلك النتائج (الخدمة المدنية، 2016).

أما صاحب العلاقة الثالث فهو الرؤساء المباشرين، أي من يدير ويقوم بإعداد ميثاق أداء الموظف والذي يشتمل على الأهداف والجداريات المطلوبة منه ويعهد على تقييم أدائه في نهاية العام، وهنا يلتزم الرئيس المباشر بإجراء التقييم بشكل موضوعي. كما يلتزم أيضاً بتقديم التغذية المرتدة للموظف أثناء دورة الأداء لتصحيح ما يمكن قبل الوصول إلى مرحلة تقييم الأداء، ومن واجبات الرئيس المباشر أيضاً أن يتيح للموظف فرصة تخطيط الأداء والنقاش وإبداء الآراء وتشجيع التفاعل لإحداث الأثر المطلوب (الخدمة المدنية، 2016).

وبالطبع لا يمكن أن يحقق نظام إدارة الأداء النتائج المرجوة دون أن يكون للموظفين دورٌ فيه، وهم الطرف الرابع من أصحاب العلاقة ومن يقع على عاتقهم تحقيق الأهداف وتقديم أداء يلي التوقعات. في حين يعد مديرو

الرؤساء المباشرين الطرف الخامس من أصحاب العلاقة، ومن مسؤولياتهم في هذا الجانب إجازة التقييمات الواردة من الرؤساء المباشرين عن الموظفين، والتأكد من سلامة الأهداف وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة (الخدمة المدنية، 2016).

وتعتبر لجنة إدارة الأداء الطرف الأخير من أصحاب العلاقة، وهي المسؤولة عن توزيع الفئات في التصنيف الإجمالي المتعلق بتقديرات الأداء قبل انطلاق دورة الأداء، واستلام شكاوى الموظفين عن نتائج التقييم. كما تتولى تقييم دورة إدارة الأداء وتقديم توصيات رامية لتحسين وتطوير وعلاج الثغرات (الخدمة المدنية، 2016). يستنبط من تعريف أصحاب العلاقة المشاركين في إدارة الأداء، بأن عملية التنسيق تبدو الحلقة الأهم بين أولئك الأطراف لضمان انسيابية العمل بين كل طرف وآخر وصولاً لتحقيق الأثر المطلوب من إدارة الأداء وهو رفع جودة وأداء الموارد البشرية في المملكة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة العمار (2020) بعنوان "مدى تطبيق معايير المواصفات الدولية لمراحل العملية التدريبية: دراسة تطبيقية على معاهد ومراكز التدريب بمنطقة عسير"، وقد أشارت الدراسة إلى تقييم تطبيق معايير المواصفات الدولية في مراحل التدريب في مجموعة من معاهد ومراكز التدريب بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. ويهدف الباحث إلى أهمية وجود هذه المعايير المتابعة وتقويم مراحل عملية التدريب استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي عبر تجميع عينة من 65 موظف وموظفة. وتوضح النتائج بأنه يوجد تطبيق لهذه المعايير بدرجة كبيرة، إلا أنه توجد فروقات حول أهمية معايير المواصفات الدولية بناءً على سنوات الخبرة والوظيفة. وبناءً عليها، توصي الدراسة بالتأكيد على أهمية تطبيق المعايير المتفق عليها عالمياً قبل أي التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية. كما يجب التركيز على توظيف مدربين من ذوي الكفاءة والخبرة وتوفير البيئة المناسبة لعملية التدريب.
- دراسة الزهراء وفتحي (2019) بعنوان "متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية، وكالات سعيدة، باستخدام التحليل المشترك" وأضافت الدراسة تحليل وتحديد متطلبات التدريب الناجح والفعال من خلال دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين بمؤسسات الاتصال الجزائرية (وكالات سعيدة). وتكمن أهمية الدراسة في مساعدة مسؤولي التدريب في تحديد النماذج التدريبية الفعالة. لهذا، قام الباحثين بتجميع عينة من 40 موظف في المؤسسات المحددة ومعالجة البيانات بتقنية التحليل المشترك. كانت المتغيرات الدراسة تضم تحديد الاحتياجات والبرامج والمواد والمكان والشكل بالإضافة إلى التنفيذ والأسلوب والفترة. نتج عن الدراسة عرض نموذج مقترح للمتطلبات الرئيسية للتدريب الفعال، كارتباط تحديد الاحتياجات التدريبية بمعايير تقييم الأداء، وتصميم برامج ومواد تدريبية تتناسب مع مؤهلات ومهنة المتدربين. كما يجب ان يكون التنفيذ مرتبط بالظروف المحيطة والخدمات المقدمة. أخيراً، أوضحت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا مهم في تقديم الدورة بنجاح وفعالية.
- دراسة الرشيد (2014) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الشؤون الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت" وهدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة التدريب في أداء العاملين في قطاع الشؤون الإدارية للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. وبالتحديد أثر جودة التدريب على كل من جودة الأداء وعلى مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الروح المعنوية والانتماء لدى العاملين. وطبقت الدراسة على عينة من 240 من الإداريين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. ومن نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب المقدم والأداء الوظيفي. ولكن

كان هناك أثر ذات دلالة احصائيا بين جودة التدريب والمهارات الوظيفية. وكذلك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والروح المعنوية والانتماء لدى العاملين.

- دراسة العواودة (2011) بعنوان "أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية التدريب وبين أداء العاملين. وقد درس الباحث علاقة التدريب ومعوقات التدريب على ثلاث متغيرات تابعة وهي أداء العاملين وأداء المنظمة وتطوير المنظمة. كانت الدراسة على مجموعة من الإداريين بلغ عددهم 120 بجامعة آل البيت. ومن نتائج الدراسة أن التدريب له أثر إيجابي على أداء العاملين.

### أوجه التشابه والاختلافات مع الدراسات السابقة:

من أوجه التشابه مع الدراسات السابقة الاهتمام بالمتطلبات والاستراتيجيات التي تجعل عملية التدريب فعالة مع اختلاف هذه المتطلبات من دراسة إلى أخرى. من أوجه التشابه كذلك استخدام متغيرات تابعة متعددة، وكان للتدريب في هذه الدراسات أثر إيجابي على أداء العاملين. ولكن هذه الدراسة هي الوحيدة على حد علم الباحثين التي استخدمت إدارة الأداء بأبعادها الثلاث (مهارة صياغة الأهداف، استيعاب معنى الجدارة وثبات المعلومات) وليس فقط أداء العاملين لقياس فعالية التدريب.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم وصف الظاهرة ثم تحليلها ثم تفسيرها بعد جمع البيانات. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة والتي تضمنت عدداً من الفقرات التي تهدف إلى كشف العلاقة بين المتغيرات والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقام الباحث الرئيسي بتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة، وذلك بعد تصنيفهم إلى فئات متجانسة لتسهيل عملية جمع المعلومات وتغذية الجوانب البحثية بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة حيث ان الباحث الرئيسي يعمل في المنظمة التي تم تطبيق الدراسة عليها.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار 22 واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. فحص ثبات محاور الدراسة باستخدام Cronbach alpha.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. تحليل الانحدار الخطي.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من اجمالي موظفي فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 395 موظف، وتشمل المنطقة فروع جدة ومكة والطائف والقنفذة ورايح ومكتب زنية. تم إرسال استبانة الدراسة إلى كامل المجتمع وتم استرداد 95 استبانة تمثل العينة وكانت نسبة الاستجابة 24%.

#### الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تتضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في الجدول (1).

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الخصائص الديموغرافية
13.7	13	ثانوي فأقل	المؤهل التعليمي
63.2	60	بكالوريوس	
23.2	22	ماجستير فأعلى	
100	95	المجموع	
13.7	13	المرتبة 1 - 5	المستوى الوظيفي
83.2	79	المرتبة 6 - 10	
3.2	3	المرتبة 11 فأعلى	
100	95	المجموع	
25.3	24	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
43.2	41	6 - 10 سنوات	
10.5	10	11 - 15 سنة	
21.1	20	16 سنة فأكثر	
100	95	المجموع	
0	0	24 سنة فأقل	العمر
34.7	33	25 - 34 سنة	
38.9	37	35 - 44 سنة	
17.9	17	45 - 54 سنة	
8.4	8	55 سنة فأكثر	
100	95	المجموع	

ثبات أداة الدراسة:

أولاً، تم استخدام طريقة EFA لإثبات أن عبارات الاستبانة مكونة من أربع متغيرات بالإضافة إلى المتغيرات الثابتة. ثم تم فحص ثبات محاور الدراسة باستخدام Cronbach alpha، وتبين ثبات المتغيرات الأربع وأن العبارات تمثل محورها كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) ثبات المحاور

Cronbach alpha	عدد العبارات	المحور
0.82	3	فعالية التدريب
0.85	6	مهارة صياغة الأهداف
0.62	2	استيعاب معنى الجدارة
0.80	4	ثبات المعلومات
0.91	15	الدرجة الكلية

ويظهر من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس ككل (0.91)، وهذا يدل على ثبات المحاور والأبعاد وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور فعالية التدريب على كل من الأبعاد الثلاثة لإدارة الأداء، ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لعبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية.

##### • أولاً- تحليل بيانات متغير فاعلية التدريب

يظهر الجدول (3) آراء افراد العينة لمتغير فعالية التدريب.

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير فعالية التدريب

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
1	أفاعل أثناء البرنامج التدريبي	4.54	0.796	1	مرتفعة جدا
2	أقوم بتكرار ما اكتسبته من البرنامج التدريبي	4.21	0.933	2	مرتفعة جدا
3	أطبق ما تعلمته في الواقع العملي	4.20	1.145	3	مرتفعة
	أسس التدريب الكلي	4.32	1.207	-	مرتفعة جدا

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارات فعالية التدريب كانت مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.20-4.54) وبانحرافات معيارية بين (0.796 - 1.145)، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد العينة إيجابي لهذا المتغير.

##### • ثانيا- تحليل بيانات متغير إدارة الأداء بأبعاده الثلاثة:

يظهر الجدول (4) آراء افراد العينة لأبعاد إدارة الأداء.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الاداء

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	مهارة صياغة الأهداف	3.80	0.99	2	مرتفعة
2	استيعاب معنى الجدارة	3.96	1.06	1	مرتفعة
3	ثبات المعلومات	3.50	1.07	3	مرتفعة
	إدارة الأداء	3.73	0.95	-	مرتفعة

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الاداء تراوحت بين (3.50 - 3.96)، وكان أعلاها لبعد استيعاب معنى الجدارة وأدناها لبعد ثبات المعلومات، وبلغ المتوسط الحسابي للإدارة الاداء (3.73) وبدرجة موافقة مرتفعة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة صياغة الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم إشراكي في عملية تحديد الأهداف بجانب رئيسي المباشر	3.40	1.58	5	متوسطة
2	الأهداف المطالب بتحقيقها مبنية على الأهداف الاستراتيجية للوزارة	3.84	1.28	3	مرتفعة
3	الأهداف المطالب بتحقيقها مبنية على المهام الوظيفية	4.08	1.16	1	مرتفعة
4	يقوم رئيسي المباشر بتحديد الأهداف بطريقة واضحة	3.80	1.30	4	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
5	يقوم رئيسي المباشر بتحديد كل هدف وربطه بزمن محدد	3.80	1.23	4	مرتفعة
6	الأهداف المطالب بتحقيقها واقعية.	3.87	1.29	2	مرتفعة
	المجموع	3.80	0.99	-	مرتفعة

ويتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لبعده مهارة صياغة الأهداف تراوحت بين (3.40 - 4.08)، وكانت أعلى المتوسطات للفقرة رقم (3)، والتي تنص على أن (الأهداف المطالب بتحقيقها مبنية على المهام الوظيفية)، وأدناها للفقرة رقم (1)، والتي تنص على أنه (يتم اشراكي في عملية تحديد الأهداف بجانب رئيسي المباشر).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده استيعاب معنى الجدارة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	لدي إلمام عن الصفات السلوكية المطالب بالتحلي بها ويقوم أدائي على ضوءها	4.37	1.58	5	مرتفعة جدا
2	يقوم رئيسي المباشر بتحديد مستوى كل جدارة وفقاً لطبيعة عملي	3.55	1.28	3	مرتفعة
	المجموع	3.96	1.06	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لبعده استيعاب معنى الجدارة هي (3.55 و 4.37). احداها مرتفعة والأخرى مرتفعة جدا.

#### • ثالثاً- ثبات المعلومات:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده ثبات المعلومات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم تحديد أهدافي في مرحلة تخطيط الأداء بداية العام	95.3	1.25	1	مرتفعة
2	رئيسي المباشر يخبرني برأيه عن أدائي في منتصف العام	3.07	1.48	4	متوسطة
3	يتم الانتهاء من تقييم أدائي وإعلان النتائج في الموعد المحدد نهاية العام	3.69	1.33	2	مرتفعة
4	لدي إلمام بطريقة رفع التظلمات حول نتائج تقييم الأداء	3.31	1.40	3	متوسطة
	المجموع	3.50	1.07	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لبعده ثبات المعلومات تراوحت بين (3.31 - 3.95)، وكانت أعلى المتوسطات للفقرة رقم (1)، والتي تنص على أنه (يتم تحديد أهدافي في مرحلة تخطيط الأداء بداية العام)، وأدناها للفقرة رقم (2)، والتي تنص على أنه (رئيسي المباشر يخبرني برأيه عن أدائي في منتصف العام).

• اختبار فرضيات الدراسة:

قبل دراسة الفرضيات، قام الباحثون بدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وتبين أن هناك علاقات طردية عن مستوى  $(0.05 > \alpha)$  بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وهناك علاقات ارتباطية بين متغيرات التحكم (مثل العمر والخبرة)، ولكن ليس هناك علاقات ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وبين المتغيرات الثابتة.

جدول (8) نتائج معامل ارتباط بيرسون

المجالات	التعليم	الوظيفة	الخبرة	العمر	التدريب الفعال	صياغة الأهداف	معنى الجدارة	ثبات المعلومة
التعليم	1							
الوظيفة	**0.35	1						
الخبرة	0.11-	**0.37	1					
العمر	*0.21-	**0.26	**0.66	1				
التدريب الفعال	0.03	0.03	0.14	0.10	1			
صياغة الأهداف	0.13-	0.05	0.14	0.06	**0.44	1		
معنى الجدارة	0.10-	0.02-	0.02-	0.01-	**0.40	**0.75	1	
ثبات المعلومة	0.12-	0.01	0.08	0.07	**0.37	**0.76	**0.64	1

\*\* دالة احصائياً عند مستوى 0.01 فأقل. \* دالة احصائياً عند مستوى 0.05 فأقل.

يبين جدول (8) أن هناك علاقات طردية عند مستوى  $(0.05)$  بين المتغير التابع (فعالية التدريب) والمتغيرات المستقلة التابعة الثلاثة (صياغة الأهداف ومعنى الجدارة وثبات المعلومات). ولإثبات العلاقات في الاتجاه الصحيح حسب الفرضيات، فقد قمنا بعمل تحليل الانحدار الخطي Regression كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي Regression

المتغير التابع: صياغة الأهداف	المتغير التابع: معنى الجدارة	المتغير التابع: ثبات المعلومات	المتغيرات		
نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3	نموذج 4	نموذج 5	نموذج 6
متغيرات التحكم					
التعليم	0.16-	0.20-	0.12-	0.10-	0.13-
الوظيفة	0.07	0.11	0.02	0.06-	0.03-
الخبرة	0.15	0.10	0.04	**0.42	**0.36
العمر	0.11-	0.11-	0.07-	0.21-	0.22-
المتغير المستقل					
التدريب الفعال	**0.44	**0.40			**0.35
$R^2$	%4.2	**%23	%1.3	**%16.5	**%22.2
التغير في $R^2$	**%18.8	**%15.2			**%11.6

\*\* دالة احصائياً عند مستوى 0.01 فأقل. \* دالة احصائياً عند مستوى 0.05 فأقل.

- أولاً- كان لدينا صياغة الأهداف كمتغير تابع في النموذج الأول والثاني، وعندما وضعنا متغيرات التحكم فقط في النموذج الأول، لم تشرح إلا 4.2% من المتغير التابع ولم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على صياغة الأهداف. إلا أنه في النموذج الثاني، بعد إضافة التدريب الفعال كمتغير مستقل، أصبح النموذج يفسر 23% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. كما يتضح أن له تأثير طردي على صياغة الأهداف عند مستوى (0.05) و (معامل ارتباط = 0.44). إذن، تم إثبات وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب وصياغة الأهداف.
- ثانياً- كان لدينا معنى الجدارة كمتغير تابع في النموذج الثالث والرابع. إلا أنه في النموذج الثالث وضعنا متغيرات التحكم فقط، والتي لم تشرح إلا 1.3% من المتغير التابع ولم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على معنى الجدارة. أما في النموذج الرابع، بعد إضافة التدريب الفعال كمتغير مستقل، أصبح النموذج يفسر 16.5% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. كما يتضح أن له تأثير طردي على معنى الجدارة عند مستوى أقل من (0.05) و (معامل ارتباط = 0.40). إذن تم إثبات وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب واستيعاب معنى الجدارة.
- ثالثاً- أضفنا ثبات المعلومات كمتغير تابع في النموذج الخامس والسادس، إلا أنه في النموذج الخامس وضعنا متغيرات التحكم فقط، والتي تشرح 10.6% من المتغير التابع وكان له تأثير ذو دلالة إحصائية على ثبات المعلومات عند مستوى أقل من (0.05). في النموذج السادس، بعد إضافة التدريب الفعال كمتغير مستقل، أصبح النموذج يفسر 22.2% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. كما يتضح أن التدريب الفعال له تأثير طردي على معنى ثبات المعلومات عند مستوى أقل من (0.05) و (معامل ارتباط = 0.40). إذن تم إثبات وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب وثبات المعلومات.

#### الاستنتاجات:

1. كشفت النتائج أن فعالية التدريب يؤثر إيجابياً على قدرة الموظف على صياغة الأهداف الذكية. لذلك فإن اتباع الخطوات التي تزيد من فعالية البرامج التدريبية تؤثر إيجابياً في مشاركة الموظف في وضع الأهداف واستيعاب أهمية الأهداف الموضوعية وملائمتها لأهداف المنظمة وإمكانية تطبيقها.
2. أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب الفعال ومعرفة مواطن القدرات والجداريات لدى الموظف. فنتيجة للتدريب الفعال، يستطيع الموظف معرفة القدرات التي هو مطالب بها ليصبح موظف مثالياً.
3. بينت نتائج الدراسة أن التدريب الفعال يؤثر إيجابياً على ثبات المعلومات الناتجة عن التدريب. ففي هذه الحالة أصبح المتدرب يعي بشكل أكبر خطوات تقييم الأداء وفوائدها.

#### التوصيات والمقترحات.

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:

- 1- أن يبني التدريب على التفاعل والتطبيق العملي، لأنه سيؤدي إلى تحسن في قدرة الموظف على صياغة الأهداف الذكية، ومعرفة أكبر بالصفات السلوكية والجداريات المطلوبة، وزيادة المعرفة عن إدارة الأداء وثبات المعلومات.
- 2- التركيز على الخبرة العملية لما لها من دور في تعزيز المعرفة عن إدارة الأداء وثبات المعلومات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظف قد يصادف تجارب عن تقييم الأداء تزيد من معرفته بمراحل وعمليات تقييم الأداء.



3- يجب الاهتمام بدور الزمن في زيادة المعرفة، ففي الوقت الذي تكون فيه المقاومة عالية من جانب الموظفين مع بداية أي تغيير لا يكون تركيز الموظف في أفضل صورته. وذلك لأن نظام إدارة الأداء قد صاحبه مقاومة من معظم الموظفين في بداية الأمر نظرًا لحدائته وتأثيره المباشر على مستقبلهم الوظيفي. لكن مع مرور الوقت تنخفض حدة المقاومة ويبدأ التركيز والاستجابة في احتلال مساحة في ذهن الموظف ما يؤدي لارتفاع مستوى المعرفة.

4- أخيراً، أظهرت النتائج أهمية تصميم برامج فعالة مع إيضاح عوامل نجاحها. لهذا، توصي الدراسة بتصميم برامج لجميع قطاعات الدولة بحيث تهدف إلى تعريف موظفي القطاع العام بمفهوم إدارة الأداء، والذي سيسهم في قدرتهم على المعرفة والمشاركة. كما يوصي الباحثين بالاستفادة التجربة الفريدة لوزارة التجارة في تدريب موظفيها حول إدارة الأداء وتطويرها بما يتماشى مع الظروف كل منظمة.

#### الخاتمة:

عرض الباحثون دراسة ميدانية لقياس الأثر الناجم عن التدريب في تطبيق إدارة الأداء في فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة. وتكمن أهمية الدراسة في إظهار أثر التدريب الفعال في رفع قابلية التغيير والتطبيق لدى الموظفين بالإضافة إلى تحسين أدائهم. وقد ركز البحث على توضيح مراحل تدريب الموظفين الرئيسية التي تزودهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال العمل. كما أشار إلى وظيفة إدارة الأداء المهمة لإدارة الموارد البشرية في قياس مخرجات موظفيها، وذلك للوصول إلى أهداف المنظمة بطرق فعالة.

اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، وتم إرسال الاستبانة إلى كامل مجتمع الدراسة (395 موظف من وزارة التجارة)، وتم استرداد 95 استبانة (نسبة الرد 24.05%). كما تم استخدام طريقة EFA لإثبات أن عبارات الاستبانة مكونة من أربع متغيرات بالإضافة إلى المتغيرات الثابتة. ثم تم فحص ثبات محاور الدراسة باستخدام Cronbach alpha وتبين ثبات المتغيرات الأربع وأن العبارات تمثل محورها. ثم تم اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

ومن أهم توصيات الدراسة هي أن التدريب الفعال المبني على التفاعل والتطبيق العملي يؤدي إلى تحسين قدرة الموظف على صياغة الأهداف الذكية، ومعرفة أكبر بالصفات السلوكية والجدارات المطلوبة، وزيادة المعرفة عن إدارة الأداء وثبات المعلومات.

أخيراً، تماشيًا مع رغبة الجهات الحكومية في تقليل الإنفاق، قد تتناول الدراسات اللاحقة التدريب الإلكتروني كمتغير مستقل يمكن أن يحقق ذات النتائج التي تحققت في هذه الدراسة من خلال التدريب التقليدي. كما أن الدراسات اللاحقة قد تنظر إلى بعض المتغيرات الوسيطة التي لا تقل أهمية في التأثير على التدريب أو عملية إدارة الأداء، مثل سمات الشخصية للمتدربين.

#### قائمة المراجع

- الرشيد، طلال. (2014). "اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الشؤون الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، حلوان، جامعة حلوان. م 28، ع 4. ص 39-92.
- رضوان، محمود. (2012). "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية". ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- رضوان، محمود. (2012). "تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب". ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زايد، عادل. (2017). "مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي". د. ط، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزهراء، بختاوي؛ فتحي، أرزي. (2019). "متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية، وكالات سعيدة، باستخدام التحليل المشترك". مجلة البشائر الاقتصادية، م5، العدد2.
- السماوي، أحمد. (2014). "أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة". رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- العزاوي، خالد؛ عبد الرحمن، عبيد. (2012). "إيضاح الأثر العقدي في بناء الأسرة الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة - دراسة وتحليل - تكريت". مجلة جامعة تكريت للعلوم، تكريت، جامعة تكريت.
- العمار، عبد الله. (2020). "مدى تطبيق معايير المواصفات الدولية لمراحل العملية التدريبية: دراسة تطبيقية على معاهد ومراكز التدريب بمنطقة عسير". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م4، عدد 11، ص: 112-131.
- العواودة، وليد. (2011) "أثر استخدام استراتيجيات التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة المنارة للبحوث والدراسات. جامعة أهل البيت. م17، ع5. ص 75 - 108.
- القحطاني؛ محمد. (2015). "الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل". ط4، الرياض: العبيكان للنشر.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2019). "اللائحة التنفيذية للموارد البشرية". متاح على الرابط [pdf.https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/MCS\\_Rules\\_Regs\\_2019](https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/MCS_Rules_Regs_2019.pdf) (تاريخ الاطلاع: 2020/10/16)