

تحسين الاداء الحكومي من خلال برامج التدريب: منظور نظري

د. عادل يونس علي الناكوع

قسم ادارة الاعمال-كلية المحاسبة-جامعة الزنتان

1. الإطار العام للبحث

1.1 ملخص البحث

يشهد العالم تحولات متسارعة في مختلف المجالات، مما يفرض على المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة في تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. حيث، يكتسي التدريب أهمية قصوى كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، ومساعدتها على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة هذه التطورات، والارتقاء بمستوى أدائها، وبالتالي يواجه الجهاز الحكومي تحديات متزايدة في تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين، وذلك في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، وتغير احتياجات المواطنين، وزيادة المنافسة. لذلك، أصبح التدريب أداة حيوية لتطوير الموارد البشرية، وتمكينها من مواكبة هذه التطورات، وتحسين أدائها، فالتدريب لم يعد مجرد إجراء شكلي أو روتيني، بل أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. فمن خلال التدريب، يتم تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات التي تمكنهم من تقديم خدمات أفضل للمواطنين مواكبة التطورات التكنولوجية تحسين الأداء الوظيفي زيادة الدافعية والرضا الوظيفي تطوير القيادات الإدارية، كما ان للتدريب دور في تحسين مستوى الأداء من خلال تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات، وتطوير القدرات وتحسين السلوك وزيادة الدافعية وتعزيز ثقافة الجودة، كما توجد عوامل تساعد في نجاح العملية التدريبية منها تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية ووضع أهداف تدريبية واضحة وقابلة للقياس واختيار أساليب التدريب المناسبة واختيار مدربين مؤهلين وذوي خبرة والعمل على تهيئة بيئة تدريبية محفزة وضمان مشاركة فعالة من المتدربين وتقييم نتائج التدريب. على الرغم من الجهود المبذولة في مجال التدريب، لا يزال الجهاز الحكومي يواجه بعض التحديات التي تحد من فعالية البرامج التدريبية. تتمثل المشكلة الرئيسية في وجود فجوة بين الأهداف المنشودة للتدريب والنتائج الفعلية المتحققة. وبالتالي يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية برامج التدريب كأحد الاستراتيجيات الأساسية لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الجهاز الحكومي. حيث لم يعد التدريب ببرامجه مجرد إجراء روتيني، بل أصبح استثماراً حيوياً يساهم في تحسين الأداء الحكومي، ورفع كفاءتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، حيث تساعد هذه الدراسة على تحسين الجهاز

الحكومي، من خلال تطوير استراتيجيات برامج تدريب فعالة، وتحسين جودة التدريب، وترشيد الإنفاق عليها، وتحقيق أهداف الجهاز الحكومي، فقد اعتمد الباحث على التحليل النظري، الذي يهدف إلى وصف وتطوير فهم وتقييم جودة الدراسات الاجتماعية أو الإنسانية أو الإدارية كما هي موجودة في الواقع، مع تسليط الضوء على جميع العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها. يعتمد التحليل النظري على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، ثم يقوم الباحث بتحليل هذه البيانات لاستخلاص النتائج وتقديم تفسيرات للظاهرة المدروسة. فهو يركز على تحليل المعلومات التي تم جمعها بهدف فهم أعمق للظاهرة وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وبالتالي تم اعتماد التحليل النظري، الذي يتضمن مرحلتين رئيسيتين: أولاً، يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة من مصادرها المتنوعة. ثانياً، يتم تحليل هذه البيانات وتفسيرها بهدف فهم أعمق للظاهرة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات المختلفة". وبالتالي، يمكن القول أن التحليل النظري يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة والتحليل المعمق للبيانات، مما يساعد على فهم شامل للظاهرة وتقديم توصيات وحلول مناسبة، وتحليل البيانات لاستخلاص النتائج وتقديم تفسيرات للظاهرة المدروسة. وقد أكدت الدراسة على أن التدريب هو استثمار استراتيجي ضروري لتحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة الجهاز الحكومي. وبينت أن التدريب يساهم في تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية. كما أشارت المقالة إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ووضع أهداف واضحة، واختيار أساليب تدريب مناسبة، والاستعانة بمدرّبين مؤهلين. كما أكدت أن التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع وضرورة تقييم نتائج التدريب بشكل دوري لتحسين البرامج المستقبلية. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها أن برامج التدريب تساعد على تطوير الأداء الحكومي من خلال نظام تدريب مُحكم وتوافق برامج التدريب مع السياسات العامة إضافة إلى دور الموارد البشرية في نجاح التدريب والتركيز على تقييم الأداء وتشجيع اكتشاف وتطوير المواهب، كما يساعد التدريب من خلال برامج الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة. أيضاً تؤدي برامج التدريب إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يصبح المورد البشري أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام ببرامج التدريب كاستثمار استراتيجي وإجراء تحليل شامل للاحتياجات التدريبية وإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية مع ربط البرامج التدريبية بالأهداف الاستراتيجية واستخدام أساليب تدريب متنوعة مع الاستعانة بمدرّبين مؤهلين بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا للتدريب وتحسين وتطوير البرامج التدريبية وكذلك الاستثمار المستمر في التدريب. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين عملية التدريب في الجهاز الحكومي، مثل إشراك

الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وربط البرامج التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي، والاستفادة من تكنولوجيا التدريب الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، ادارة، اداء العاملين، الوظيفة، القطاع العام، الجهاز الحكومي.

Abstract

The world is experiencing rapid transformations across various sectors, presenting government institutions with escalating challenges in delivering high-quality services to citizens. Training is of paramount importance as a strategic tool for human resource development, enabling personnel to acquire the knowledge and skills necessary to adapt to these evolving circumstances and enhance their performance. Consequently, the government sector faces increasing difficulties in providing superior services to citizens given the pace of technological advancements, shifting citizen needs, and heightened competition. Therefore, training has become a crucial instrument for human capital development, empowering individuals to remain current with these changes and improve their effectiveness. Training is no longer a mere formality or routine procedure; rather, it has become an indispensable necessity for government institutions striving to enhance their performance and bolster their capacity to achieve organizational objectives. Through training initiatives, employees are equipped with the knowledge, skills, and competencies that enable them to provide enhanced services to citizens, including keeping abreast of technological developments, improving job performance, increasing motivation and job satisfaction, and developing managerial leadership. Furthermore, training plays a vital role in elevating performance levels by providing human resources with knowledge and skills, cultivating capabilities, improving behavior, increasing motivation, and fostering a culture of quality. Several factors contribute to the success of the training process, including the accurate identification of training needs, the establishment of clear and measurable training objectives, the selection of appropriate training methodologies, the engagement of qualified and experienced trainers, the creation of a stimulating training environment, the assurance of active participant involvement, and the evaluation of training outcomes. Despite ongoing efforts in the training sphere, the government sector continues to encounter challenges that limit the efficacy of training programs. The primary issue lies in the discrepancy between the intended training goals and the actual results achieved. This research, therefore, aims to highlight the significance of training programs as a fundamental strategy for human resource development within the government apparatus. Training, through its various programs, is no longer simply a routine practice but has evolved into a vital investment that contributes to the improvement of government performance, increases efficiency, and consequently facilitates the achievement of organizational goals. This study seeks to enhance the government apparatus by developing effective training program strategies, improving training quality, optimizing training expenditures, and realizing the objectives of the government entity. The researcher employed theoretical analysis, a method that aims to describe, develop understanding, and evaluate the quality of existing social, humanistic, or administrative studies, while emphasizing all influencing factors and variables. Theoretical analysis relies on the collection of data and information from diverse sources, followed by the researcher's analysis of this data to draw conclusions and provide explanations for the phenomenon under study. It focuses on analyzing the collected information to achieve a deeper understanding of the phenomenon and identify relationships between different variables. The theoretical analysis adopted comprises two main stages: First, data and information regarding the studied phenomenon are gathered from various sources. Second, these data are analyzed and interpreted to gain a deeper understanding of the phenomenon and uncover relationships between different variables. Thus, theoretical analysis can be characterized as combining a precise

description of the phenomenon with an in-depth analysis of the data, which facilitates a comprehensive understanding of the phenomenon and the development of appropriate recommendations and solutions. The researcher analyzed the data to draw conclusions and provide explanations for the studied phenomenon. The researcher reached several conclusions, including that training programs contribute to the development of government performance through a well-structured training system and the alignment of training programs with public policies, in addition to the role of human resources in the success of training and the emphasis on performance evaluation and the encouragement of talent identification and development. Training programs also enhance the quality of services provided, as human resources become more capable of meeting needs and expectations. The researcher formulated a set of recommendations, including: prioritizing training programs as a strategic investment, conducting a comprehensive analysis of training needs, involving employees in identifying their training needs, linking training programs with strategic goals, utilizing diverse training methods and engaging qualified trainers, supporting training from senior management, improving and developing training programs, and continuous investment in training.

Keywords: Training, Management, Employee Performance, Job, Public Sector, Government Apparatus.

1.2 المقدمة

أصبح التدريب يمثل أحد استراتيجيات المنظمات المهمة في تنمية وتطوير مواردها البشرية ولا يقتصر فقط على تنظيم الدورات التدريبية ومنح الشهادات للعاملين الذين يمثلون أهم عنصر بالمنظمات، حيث تعتبر العامل أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التطوير والبناء والتنمية كما أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري بدلا عن اسم العامل أو الموظف. لقد اهتم الكثير من العلماء في عديد التخصصات الى الاهتمام بالعنصر البشري، حيث أطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري، وأطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية في حين أطلق عليه الإداريون اسم رأس المال المعرفي أو رأس المال الذكي أو المبدع. من هنا اضحى التدريب يمثل استثمار كامل لهذه الثروات البشرية التي تمثل الثروة الحقيقية لكل الدول، كما أصبح التدريب محور التنمية الحقيقية الشاملة سواء للقطاع الخاص أو العام والمنظمات غير الحكومية.

كما يمثل التدريب اساس لتطوير وتحسين أداء كفاءة العاملين، من حيث تزويدهم بالمعلومات والمعارف، والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، من اجل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولذلك التدريب يمثل أهمية بالغة في تنمية وتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها. يتطلب نجاح التدريب في تحقيق أهدافه اهتمام بالتخطيط للوصول إلى الغايات، كي يستطيع الفرد العامل أداء عمله بالشكل الأفضل، يجب على المنظمة العمل على تحسين كفاءة أداء العاملين لديها بشكل مستمر حتى يمكنها المنافسة، حيث تعتمد القدرة التنافسية على مفهوم الأداء الذي قد يرتبط بمفهوم التدريب، فإذا ما حصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن أداءهم في تنفيذ المهام والاعمال الموكلة إليهما. حدثت التوجهات الفكرية المعاصرة تغييرات على مفهوم الادارة الحديثة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات والتي تساهم في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة على حد سواء حيث انتقل دور ادارة المنظمات من التركيز فقط على المهام التقليدية في ادارة شؤون الافراد من اختيار وتعيين وتدريب الى الاستثمار في العنصر البشري. يجب على المنظمات العاملة في الجهاز الحكومي وعلى ادارة الموارد البشرية ولكي تحقق تنمية شاملة للعاملين الاهتمام بكل ما يؤدي الى رفع مستوى أداء العاملين لديها من خلال وضع البرامج التدريبية والترقيات وتطوير المسار الوظيفي بالإضافة التي تحديد مستويات

الاداء للعاملين ومدى توافقها وملائمتها مع الوظائف الحالية وبناء على النتائج من عملية تدريب العاملين ستؤدي الى رفع مستوى كفاءة اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.

1.3 مشكلة البحث:

تسعى غالبية القطاعات في الجهاز الحكومي الى تدريب الموارد البشرية لها وتعمل ذلك بشكل اجراء روتيني ومطلب اساسي وفق الانظمة والقوانين المنظمة لعمل هذه المصارف، فمن اهم المقومات التي تدعم التنمية والتطوير هو موضوع التدريب، حيث تعتمد عليها في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات، كما تسعى الدولة جاهدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والارتقاء بمستواها، وذلك من خلال العديد من المبادرات والجهود، لا سيما في مجال التدريب. إدراكاً للدور المحوري الذي يلعبه التدريب في إعداد كوادر مؤهلة قادرة على مواكبة التطورات العالمية والمحلية والتحديات المتزايدة التي تواجه الأجهزة الحكومية، تولي الدولة اهتماماً خاصاً بتطوير برامج التدريب وتوسيع نطاقها. على الرغم من الجهود المبذولة في مجال التدريب، لا يزال الجهاز الحكومي يواجه بعض التحديات والعقبات التي تحد من فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة. تتمثل المشكلة البحثية الرئيسية في وجود فجوة بين الأهداف المنشودة للتدريب والنتائج الفعلية المتحققة، حيث لا يزال هناك قصور في مخرجات العملية التدريبية، مما يؤثر سلباً على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

يمكن تحليل المشكلة البحثية من خلال الجوانب التالية:

1. ما هو الإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين برامج التدريب والأداء الحكومي؟

2. ما هي أفضل الممارسات في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الحكومية؟

3. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه برامج التدريب الحكومية؟

1.4 منهج البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على التحليل النظري، وهو منهج يهدف إلى وصف وتطوير فهم وتقييم جودة الدراسات الاجتماعية أو الإنسانية أو الإدارية كما هي موجودة في الواقع، مع تسليط الضوء على جميع العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها. يعتمد التحليل النظري على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، ثم يقوم الباحث بتحليل هذه البيانات لاستخلاص النتائج وتقديم تفسيرات للظاهرة المدروسة. فهو يركز على تحليل المعلومات التي تم جمعها بهدف فهم أعمق للظاهرة وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وبالتالي تم اعتماد التحليل النظري، الذي يتضمن مرحلتين رئيسيتين: أولاً، يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة من مصادرها المتنوعة. ثانياً، يتم تحليل هذه البيانات وتفسيرها بهدف فهم أعمق للظاهرة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات المختلفة". وبالتالي، يمكن القول أن التحليل النظري يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة والتحليل المعمق للبيانات، مما يساعد على فهم شامل للظاهرة وتقديم توصيات وحلول مناسبة.

1.5 اهداف البحث:

تعتبر دراسة التدريب في الجهاز الحكومي من الدراسات الهامة التي تهدف إلى فهم دور التدريب في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم. تسعى هذه الدراسات إلى تحديد أهداف التدريب، وتقييم فعاليتها، وتقديم توصيات لتحسينه وتطويره. وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن خلال تحديد أهداف واضحة للدراسة، وتصميم منهجية علمية دقيقة، وتحليل البيانات بشكل موضوعي، يمكن للباحثين أن يقدموا توصيات قيمة تساهم في تطوير واقع التدريب في الجهاز الحكومي.

- تهدف دراسة دور التدريب في الجهاز الحكومي إلى تحقيق عدة أهداف، منها:
1. بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين برامج التدريب والأداء الحكومي
 2. استعراض أفضل الممارسات في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الحكومية، مع التركيز على العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أقصى استفادة من التدريب
 3. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه برامج التدريب الحكومية
 4. تحسين أداء العاملين في الجهاز الحكومي، أي رفع مستوى كفاءتهم وقدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة.
 5. رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، أي تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، وزيادة رضاهم عنها.
 6. بيان أهمية التدريب الإداري لكل من القيادات الإدارية (رؤساء) والمرؤوسين، وتأثيره على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
 7. تقديم مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء الجهاز الحكومي، والارتقاء بمستوى كافة الجهات المستفيدة، من عاملين وقيادات، وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة للمواطنين.

1.6 أهمية البحث:

- تكمن أهمية دراسة التدريب في الجهاز الحكومي في أنها:
- تساعد الدراسة على تحقيق أهداف الجهاز الحكومي، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال برامج التدريب.
 - تحديد الفجوات المعرفية في مجال التدريب والأداء الحكومي، وتقديم مقترحات لدراسات وأبحاث مستقبلية.
 - تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالتدريب والأداء الحكومي، واستخلاص الدروس والتوصيات.
 - يساعد البحث في تصميم برامج تدريبية أكثر فعالية، تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تحسين الأداء الحكومي.
 - يساهم البحث في زيادة كفاءة العمل الحكومي من خلال تحسين أداء الموظفين وتقليل الأخطاء.

2. الإطار النظري للبحث

2.1 مفهوم التدريب

- هو نشاط انساني مخطط له يهدف الى احداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك.
- هو العملية المستمرة والمنظمة والتي تسعى المنظمة من خلالها لاكساب الافراد العاملين او الملتحقين بالعمل معارف او مهارات او قدرات لازمة لاداء عمل محدد او هو الاجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وادائهم. (عباس، 2011، 12)
- هو تلك الاساليب التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والافكار اللازمة لاداء عمل معين او بلوغ هدف محدد حاليا او مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام باعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة وقدرة القطاع الحكومي الذي يعملون به تحقيقا للأهداف في إطار خدمة وتحقيق اهداف المجتمع وذلك ضمن استخدام الاساليب الحديثة لتتفق مع الاهداف وضمن برامج وخطط من اجل تحسين كفاءة واداء القطاع الحكومي. (نادر، 2010، 22)

2.2 اهمية التدريب

يمثل التدريب اداة استراتيجية ضروري للاداء الفردي والمؤسسي وتتفق عليه الاموال لثقتها بانه سوف يكسبها ميزة تنافسية في دنيا الاعمال، وبالتالي يجب على المنظمة التاكيد على بضرورة التدريب الكافي والملائم للعاملين حتى تتمكن من تحقيق اهدافها في هذا المجال التنافسي، حيث تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها وتعمل على تصميم برامج التدريب التي تساعد على الاستفادة المثلى من العاملين لتحقيق اهداف المنظمة. وباعتبار ان المورد البشري مهم وله دور كبير في تحقيق خطط التنمية، قامت الدول بإعداد وتدريب العاملين بهدف زيادة معارفهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. وبالتالي تبرز اهمية التدريب في الاتي: (عساف، 2010، 27)

- يساهم التدريب في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ونحو الافراد ويساهم في افتتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وتجديد المعلومات اللازمة لتنفيذ سياساتها وصياغة اهدافها.
- التدريب يؤدي الى زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال وضوح الاهداف وتعريف العاملين بالمطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الاهداف وربط اهداف العاملين في القطاع الحكومي.
- التدريب يؤدي لتوضيح السياسات العامة للقطاع الحكومي وتطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية ضرورية ولازمة لمصاحبة التغيرات في الهيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة.
- التطورات العلمية وماتتطلبه بيئة العمل من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الافراد على المعلومات الجديدة حتى يتخذوها اساس ينطلقون منه في تطوير اعمالهم.
- التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم يجعل التدريب يعمل على تعديل السلوك وتطويره امر ضروري على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.
- التدريب يعد الافراد لاستخدام الالات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- تنمية المجتمع حيث يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الافراد والجماعات في الاتصال والتعاون.

2.3 اهداف التدريب

- اهداف اقتصادية تشمل تحسين الانتاجية زيادة المبيعات تخفيض الضائع تنمية الحصة السوقية زيادة معدلات النمو.
- اهداف تقنية تشمل استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلة دمجها.
- اهداف سلوكية تشمل تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للاداء الاحسن وتنمية روح الفريق.
- اهداف ادارية تشمل تخفيف العبئ على المشرفين والرؤساء بتدريب العاملين وصقل مهاراتهم واكساب القادة مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم والمساعدة في توفير الاحتياجات من القوى العاملة للوحدات الادارية.
- اهداف فنية تشمل كافة النواحي الفنية في المنظمة لضمان سلامة العاملين والاستفادة من القوى العاملة والاجهزة المستعملة الى اقصى حد ممكن.
- اهداف اجتماعية يؤدي التدريب الصحيح الى النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للقطاع الحكومي وبيتيح للعاملين الشعور باهميتهم مايؤدي الى رفع كفاءتهم الانتاجية. (كنعان، 2009، 102)

2.4 مزايا العملية التدريبية

- ✓ تخفيض التكاليف من خلال وضع خطة تدريبية وفق برنامج منظم تكون نتيجته تحسين كفاءة اداء العاملين مايعني ان التدريب ساهم في تخفيض تكاليف العمل عندما تزداد كفاءة اداء العامل وانتاجيته.
- ✓ زيادة الانتاجية وانخفاض معدلات الغياب نتيجة شعور العاملين بالمسؤولية والوعي وهذا سيدفع الادارة الى دعمهم مادي ومعنوي وتطوير برامج العمل مايدفع في المجل الى تحسين العمل وتقدمه.
- ✓ الكفاءة عندما يتقن العاملين اعمالهم بشكل جيد وبالكفاءة العالية هذا سيساعد المسؤول في الوصول للاهداف المخططة بكل يسر مايدفع القائمين على التدريب الى التركيز على الجوانب المرتبطة بالعمل.
- ✓ البرامج التدريبية او الوحدة التدريبية الموجودة بالمنظمة تساعد في تحسين قدرتها الانتاجية وتعزيز وتطوير سياساتها نحو الافضل.
- ✓ الانتقال الى وظائف اخرى وزيادة فرص الترقية او الانتقال لمكان عمل اخر او زيادة دخل العامل فالتدريب والتنمية للعاملين في الدوائر الادارية يعتبر من اساسيات عمل الادارة الجيدة والناجحة. (بلقري، 2018، 228)

2.5 مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية تمر بعدة مراحل يمكن حصرها في الاتي:

- 2.5.1 تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر اساس العمليات التدريبية هي تحديد نوع التدريب المطلوب حسب احتياجات المنظمة وتساعد في تحقيق غاياتها وبالتالي تعتمد كل الخطوات اللاحقة على هذه الخطوة الاولى.
- 2.5.2 تحديد الاهداف التدريبية: تتحدد اهداف محددة زمنيا كميا ونوعيا بعد ترجمة الاحتياجات المحددة في المرحلة الاولى ويجب ان تكون الاهداف واضحة وقابلة للقياس حتى يمكن تقويم مدى نجاح او فشل التدريب.
- 2.5.3 تصميم البرامج التدريبية: يتم فيه البدء الفعلي في عملية التدريب بتحديد محتوى التدريب واختيار الاساليب التدريبية والمدرسين ومدة البرنامج التدريبي وتكاليفه.

رابعاً تقويم العملية التدريبية: اتباع الاسلوب العلمي في تقويم العملية التدريبية لتحديد مدى فاعليته في تحقيق اهدافه وغاياته خاصة ان التدريب يتطلب اموال ووقت كثير وغالباً ما يتم تنفيذ التدريب دون التفكير في تقويمه. (خميلى، 2014، 98)

3. طرق واساليب العملية التدريبية

توجد عدة طرق واساليب للعملية التدريبية ويمكن تقسيمها الى الانواع التالية:

3.1 التدريب حسب مرحلة التوظيف وتشمل:

- تدريب الموظف الجديد والذي يحتاج الى معلومات لتساعده في عمله الجديد والتي تؤثر مع مرور الزمن في ادائه واتجاهاته ويتم تهيئة العامل وتدريبه على كيفية اداء العمل.
- التدريب اثناء العمل وهو القيام بالتدريب في مكان العمل لا مكان اخر من خلال قيام المشرفون بتقديم المعلومات والتدريب للمتدربين خاصة في ظل التطور التكنولوجي مايزيد الانتاجية ويخفض التكاليف.
- التدريب لتجديد المهارة والمعرفة عند توفر انظمة جديدة قد تتقادم مهارات الافراد وهذا يتطلب توفير التدريب المناسب مثل دخول انظمة الكمبيوتر والمعلومات الحديثة في مجال الاعمال.
- التدريب للنقل والترقية عندما يرقى العامل او ينقل فهناك اختلاف في المهارات والمعارف الحالية وهذا يتطلب تدريب عليه كما هو الحال في ترقية موظف من وظيفة فنية الى وظيفة ادارية.
- التدريب لغرض التهيئة للمعاش يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش لايجاد طرق جديدة لاشغالهم بحاجات غير العمل والسيطرة على التوترات النفسية والضغوط التي تواجههم. (القرالة، 2018، 197)

3.2 التدريب حسب نوع العمل ويشمل:

- التدريب المهني والفني يتضمن المهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية مثل الاعمال الكهربائية والصيانة حيث يتم انشاء معاهد لتعليم العاملين ومنحهم شهادات فنية تؤهلهم للعمل بكفاءة.
- التدريب الاداري يشمل معارف ومهارات ادارية واشرافية ضرورية لتقلد المناصب الادارية العليا والوسطى والتفذية وهي معارف تشمل العملية الادارية بما فيها من تخطيط ورقابة وقيادة وتحفيز.
- التدريب التخصصي يتضمن المهارات والخبرات المتخصصة للقيام بعمل متخصص مثل الهندسة والقضاء ويقوم بالتدريب التخصصي معاهد ومنظمات متخصصة في التدريب. (عبدالقادر، عارف، 2018، 159)

3.3 التدريب حسب المستويات الوظيفية ويتضمن:

- تدريب المبتدئين من خلال مساعدة العاملين الجدد على تفهم سياسات العمل والهيكل التنظيمي ومعرفة طرق الاستفادة من الخدمات المختلفة.
- التدريب في المستويات العليا يشمل رؤساء الاقسام والوحدات وشاغلي الوظائف العليا في الدولة ممن يقع على عاتقهم رسم السياسات العامة ووضع الخطط العامة، ويشمل التدريب في هذا المستوى معرفة القوانين المنظمة للعمل، ومعرفة العلاقات الانسانية والسلوكية في التعامل مع العاملين ورسم السياسات وتنمية القدرة على التخطيط في النواحي التدريبية والتنظيمية والانتاجية، ورسم الخطط التدريبية والارتقاء بمستوى الاداء من خلال التدريب الجماعي.
- التدريب في المستويات الوسطى وهو بمثابة حلقة ربط بين القيادات العليا والمستويات الاشرافية وهذا المستوى يتطلب من المشرف معرفة باعمال التخطيط وتوجيه الافراد والرقابة على اعمالهم وتوفير الخبرة ويتضمن التدريب في هذا المستوى التدريب على العلاقات الانسانية وزيادة الكفاءة الادارية

والتنسيق بين الاقسام ورسم الخطط القصيرة والمقدرة على حل المشكلات وزيادة القدرات التدريبية، وضع المعايير.

■ التدريب في المستويات الاشرافية يمثل حلقة وصل بين المستويات العليا والعاملين المنفذين ويعمل التدريب وفق هذا النوع على تنمية المهارات لدى العاملين في المستوى الاشرافي ويتضمن التدريب حسب هذا المستوى معرفة العاملين باسس الاتصال والعلاقات الانسانية ومعرفة القادة بطرق واساليب اعمال العاملين وكذلك تزويدهم بالمعلومات المطلوبة لتقليل النفقات والجهد في الاعمال وتدريب القادة على ادارة اعمال عدد معين من العاملين في المستويات الاشرافية السفلى. (يحيوي، عبله، 2017، 211)

3.4 التدريب اثناء العمل

يشمل تدريب العاملين وقت تنفيذ العمال في مكان العمل حيث يتعلم العاملين الجدد من خلال محاولة تقليد سلوك زملائهم عن طريق مراقبتهم ومن انواع التدريب اثناء العمل مايلي: (Buyens, 2008، 177)

➤ التوجيه والذي يتم استخدامه للموظفين الاداريين وهو تفاعل فردي مثل التدريب حيث يتم الارشاد من قبل المسؤول عن العمل.

➤ التناوب الوظيفي يتم من خلال تناوب الموظفين على سلسلة من الوظائف وهذا يساعد في تطوير علاقات العاملين مع بعضهم ويقلل من الملل والضجر.

➤ التعليم الوظيفي تتم من خلال قيام المدرب باعطاء المتدربين نظرة عن الوظيفة والغرض من هذه الوظيفة والمهارات اللازمة مع اعطاء فرصة للمتدرب للقيام بالمهمة بنفسه مع المتابعة والتقييم.

3.5 التدريب خارج العمل

○ تحليل المعاملات وهذا يقدم طريقة واقعية ومفيدة للمدربين في فهم سلوك العاملين فهناك دافع وراء كل تفاعل اجتماعي يقدمه فرد ورد فعل على هذا الدافع من فرد اخر

○ تدريب الحساسية بمعنى قدرة الفرد على الشعور بما يشعر به غيره ويوضح معلومات عن الصفات الشخصية للعاملين وقضاياهم العاطفية والاشياء المشتركة بينهم.

○ تمارين المحاكاة تتمثل في بيئة اصطناعية تشبه البيئة الفعلية حيث تستخدم عدة تقنيات في التدريب منها دراسة الحالة، لعب الادوار، ألعاب الادارة، التدريب داخل السلة.

○ المؤتمرات والمحاضرات يمثل عرض شفهي لجمهور كبير وعلى المدرب الالمام بكل جوانب الموضوع وان تكون المحاضرات محفزة وان تعمل على خلق تفاهم واهتمام وتفاعل بين المتدربين وتعتبر المحاضرات والندوات والمؤتمرات من أكثر الطرق المستخدمة في التدريب خاصة في الجامعات. (Irum, 2012: 648)

4. اداء العاملين

تهتم المنظمات بتحقيق اهدافها الاستراتيجية وان يتم انجاز الاعمال بالشكل المطلوب لذلك تهتم بشكل اساسي بتحسين اداء العاملين، فالاداء يعتبر وسيلة تهدف للحصول على أفضل النتائج من العاملين من خلال فهم الاداء وفق معايير ومتطلبات الكفاءة، ولا يتم تحسين اداء العاملين الا بوحود برامج فعالة تهتم بتطوير هذا الاداء بما يعزز من كفاءة وقدرات الافراد العاملين، اضافة الى تلبية الاحتياجات لكل من العملاء واصحاب المصلحة. (بوحديد، 2015، 49)

4.1 تعريف الاداء

هناك تباين حول وجود تعريف لمصطلح الاداء وهو ليس بالحديث بسبب عدم وجود توحيد لوجهات النظر المختلفة حول مدلول الاداء كما ظهرت عدة دراسات كانت تهدف لتدقيق مفهوم الاداء نظريا وتطبيقيا، مع ذلك هناك اتفاق حول تعريف ال أداء.

يعرف الاداء من الناحية الادارية بانه "القيام باعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض ادائه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الاداء اي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وانشاء علاقة عادلة بينهما. (علي وآخرون، 2009، 136)

اما من الناحية السلوكية يعرف الاداء بانه "الاثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، اي ان الاداء في موقف معين يمكن النظر اليه على انه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

وهناك من عرفه بانه "قيام الفرد بأداء عمل مكلف به من خلال بذل جهد، والذي يقام على اساس الدقة والقدرة على التخطيط، والتنفيذ، والاشراف، واتخاذ القرار المناسب، مما يحقق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعا لتأثر الفرد بمناخ العمل، الدافعية، وقدرته على انجاز الاعمال، بالاضافة الى عدة عوامل تتعلق بالعاملين من مهارات وقدرات وخبرات". (الخطيب، 2006، 288)

4.2 مؤشرات أداء العاملين

❖ المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.

❖ المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفا في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.

❖ العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.

❖ التواصل: هو عملية استخدام الكلمات أو الأصوات أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.

❖ القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.

❖ المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء.

(Shafiq, 2017, 43)

4.3 دور التدريب في رفع مستوى كفاءة أداء العاملين:

يلعب التدريب دوراً حاسماً في رفع مستوى كفاءة أداء العاملين في الجهاز الحكومي، حيث يساهم في الاتي: (المهدي، 2017، 67)

➤ يعمل التدريب على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية. فعلى سبيل المثال، يمكن لتدريب الموظفين على استخدام برنامج جديد أو نظام إلكتروني أن يحسن من كفاءتهم في إنجاز معاملات المواطنين بسرعة ودقة.

- يساهم التدريب في تطوير قدرات الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتفكير النقدي. ويمكن لبرامج التدريب التي تركز على تطوير هذه القدرات أن تساعد الموظفين على التعامل بفعالية مع التحديات التي تواجههم في بيئة العمل.
- يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين سلوك الموظفين من خلال تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية والالتزام بأخلاقيات المهنة. ويمكن لبرامج التدريب التي تركز على تطوير هذه القيم أن تساعد في تحسين صورة الجهاز الحكومي وتعزيز ثقة المواطنين به.
- يمكن للتدريب أن يزيد من دافعية الموظفين من خلال إشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف الجهاز الحكومي، وتقدير جهودهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات. ويمكن لبرامج التدريب التي تركز على تطوير المهارات القيادية أن تساعد في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- يساهم التدريب في تعزيز ثقافة الجودة في الجهاز الحكومي من خلال تركيزه على تحسين الأداء وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. ويمكن لبرامج التدريب التي تركز على تطوير مهارات خدمة العملاء أن تساعد الموظفين على التعامل بفعالية مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم.
- تحقيق أقصى استفادة من التدريب من خلال العمل على توسيع قاعدة التعليم والتدريب وتسهيل الوصول إليه لجميع المؤسسات الحكومية.
- تحقيق التكامل الأمثل بين التخطيط الإداري والتدريب، بإشراك أخصائيي التدريب في وضع الخطط الشاملة للإصلاح الإداري، لما لهم من دور حيوي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري واحتياجاته التدريبية
- يلعب التدريب دورًا محوريًا في تعزيز فعالية التطوير الإداري، شريطة أن يتم اعتماده كعملية متكاملة ومستمرة، تشمل مختلف أنواع التدريب (الذاتي، المتخصص، المهني)، والاستثمار في تطوير الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل الفجوة بين القدرات الحالية ومتطلبات العمل، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.

5. عوامل العملية التدريبية

5.1 عوامل النجاح

لكي تضمن نجاح التدريب المقدم للعاملين، يجب توفر مجموعة من الشروط والعوامل التي تساهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة. ومن أهم هذه الشروط:

5.1.1 تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية

- تحليل الفجوة: تحديد الفجوة بين المهارات والمعرفة الحالية للعاملين، والمهارات والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- استشارة المعنيين: جمع معلومات من المديرين والموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دقيق.
- تحليل المهام: فهم طبيعة المهام التي يقوم بها العاملون، وتحديد المهارات اللازمة لإنجاز هذه المهام بفعالية.

5.1.2 وضع أهداف تدريبية واضحة وقابلة للقياس

- **أهداف محددة:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، بحيث يمكن فهمها بسهولة من قبل جميع المعنيين.
- **أهداف قابلة للقياس:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، بحيث يمكن تقييم مدى تحقيقها بعد انتهاء التدريب.
- **أهداف واقعية:** يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والوقت المخصص للتدريب.

5.1.3 اختيار أساليب التدريب المناسبة

- **تنوع الأساليب:** استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التدريبية، مثل المحاضرات، وورش العمل، ودراسات الحالة، والتدريب العملي، لتلبية احتياجات المتدربين المختلفة.
- **ملاءمة الأسلوب:** يجب أن يكون الأسلوب التدريبي المستخدم مناسباً للموضوع التدريبي وأهداف التدريب.
- **تحديث الأساليب:** مواكبة التطورات في مجال التدريب، واستخدام أساليب حديثة وفعالة. (نجيب، 2013، 72)

5.1.4 اختيار مدربين مؤهلين وذوي خبرة

- **خبرة وكفاءة:** يجب أن يكون المدربون ذوي خبرة وكفاءة في المجال الذي يدربونه، وأن يكونوا قادرين على توصيل المعلومات بوضوح وفعالية.
- **مهارات تدريبية:** يجب أن يمتلك المدربون مهارات تدريبية جيدة، مثل القدرة على إدارة النقاش، وتحفيز المتدربين، وتقديم التغذية الراجعة.
- **تطوير المدربين:** الاستثمار في تطوير مهارات المدربين، وتزويدهم بالمعرفة الحديثة في مجال التدريب.

5.1.5 تهيئة بيئة تدريبية محفزة

- **مكان مناسب:** يجب أن يكون مكان التدريب مناسباً ومريحاً، وأن تتوفر فيه جميع التجهيزات اللازمة.
- **جو إيجابي:** يجب أن يسود جو إيجابي ومشجع في قاعة التدريب، بحيث يشعر المتدربون بالراحة والثقة للمشاركة والتفاعل.
- **تكنولوجيا حديثة:** استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب، مثل العروض التقديمية التفاعلية، والوسائط المتعددة، ومنصات التعلم عبر الإنترنت. (Applah, 2010, 53)

5.1.6 ضمان مشاركة فعالة من المتدربين

- **تشجيع المشاركة:** يجب تشجيع المتدربين على المشاركة الفعالة في التدريب، وطرح الأسئلة، والتعبير عن آرائهم.

- **تفاعل المدرب:** يجب أن يكون المدرب متفاعلاً مع المتدربين، وأن يستجيب لأسئلتهم واستفساراتهم.
- **أنشطة تفاعلية:** استخدام أنشطة تفاعلية في التدريب، مثل المناقشات الجماعية، ودراسات الحالة، ولعب الأدوار، لزيادة مشاركة المتدربين.

5.1.7 تقييم نتائج التدريب

- **تقييم الأثر:** يجب تقييم أثر التدريب على أداء المتدربين بعد انتهاء التدريب، للتأكد من أنه حقق الأهداف المرجوة.
- **تعديل وتطوير:** يجب استخدام نتائج التقييم لتعديل وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.
- **متابعة المتدربين:** يجب متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب، وتقديم الدعم لهم لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل.

5.1.8 عوامل إضافية

- **دعم الإدارة:** يجب أن تحظى جهود التدريب بدعم كامل من الإدارة العليا، وأن تعتبرها جزءاً أساسياً من استراتيجية تطوير الموارد البشرية.
- **التزام المتدربين:** يجب أن يكون المتدربون ملتزمين بالمشاركة في التدريب، وأن يكونوا على استعداد لتطبيق ما تعلموه في عملهم.
- **المتابعة والتطبيق:** يجب متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب، وتقديم الدعم لهم لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل. (Tahir,2014,37)

5.2 الدوافع من التدريب

ينطلق التدريب من مجموعة من الدوافع المتكاملة، تشمل تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإعداد الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر ومن هذه الدوافع مايلي:

5.2.1 تحسين الأداء الحالي للموظفين

- **تطوير المهارات:** تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية أكبر.
- **زيادة الإنتاجية:** تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال التدريب المناسب.
- **تحسين الجودة:** ترفع مستوى جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الموظفون من خلال التدريب.
- **تقليل الأخطاء:** تقليل الأخطاء والمشاكل التي قد تحدث في العمل من خلال تدريب الموظفين على كيفية التعامل معها.

5.2.2 إعداد الموظفين للمهام المستقبلية

- **تطوير المهارات المستقبلية:** تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها للقيام بمهام جديدة أو مختلفة في المستقبل.

- **الترقية والتطوير الوظيفي:** إعداد الموظفين للترقية وتولي مناصب أعلى في المؤسسة من خلال تزويدهم بالمهارات القيادية والإدارية اللازمة.
- **التكيف مع التغيير:** مساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، مثل التطورات التكنولوجية أو التغييرات في طبيعة السوق. (رمضان، 2019، 56)

5.2.3 تحقيق أهداف المؤسسة

- **تحسين الأداء المؤسسي:** يساهم التدريب في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.
- **زيادة القدرة التنافسية:** يساعد التدريب المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية في السوق من خلال تطوير مهارات موظفيها.
- **تحقيق الميزة التنافسية:** يعتبر التدريب أداة هامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تمييز موظفيها بمهارات فريدة.

5.2.4 دوافع أخرى

- **زيادة الرضا الوظيفي:** يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما يحصلون على فرص للتدريب والتطوير، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة.
- **تحسين بيئة العمل:** يساهم التدريب في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.
- **تطوير ثقافة التعلم:** يشجع التدريب على تطوير ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة، مما يساعدها على البقاء في المقدمة. (عوض، 2016، 43)

5.3 المسؤولية عن التدريب

تتوزع المسؤولية عن التدريب بين عدة أطراف، كلٌ منهم يلعب دوراً هاماً في ضمان تحقيق أهداف التدريب وفعاليتها. (Ramya, 2016, 61)

5.3.1 المؤسسة أو الشركة

- **الإدارة العليا:** تضع الإدارة العليا الاستراتيجيات العامة للتدريب، وتحدد أهدافه، وتخصص الموارد اللازمة لتنفيذه. كما أنها مسؤولة عن تقييم نتائج التدريب وتأثيره على أداء المؤسسة بشكل عام.
- **إدارة الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التدريب، وتقييم احتياجات الموظفين التدريبية، واختيار أساليب التدريب المناسبة، ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم نتائجها.
- **المديرون المباشرون:** يلعب المديرون المباشرون دوراً هاماً في تحديد احتياجات موظفيهم التدريبية، ودعمهم وتشجيعهم على المشاركة في البرامج التدريبية، ومتابعة تطبيقهم لما تعلموه في عملهم.

5.3.2 المدربون

- **المدربون الداخليون:** هم موظفون في المؤسسة يتمتعون بالخبرة والكفاءة في مجال معين، ويقومون بتدريب زملائهم.

- **المدربون الخارجيون:** هم مدربون متخصصون من خارج المؤسسة يتم الاستعانة بهم لتقديم برامج تدريبية متخصصة

5.3.3 المتدربون

- **المتدربون:** هم الموظفون الذين يشاركون في البرامج التدريبية. وهم مسؤولون عن الاستفادة القصوى من التدريب، وتطبيق ما تعلموه في عملهم، والمساهمة في تقييم البرامج التدريبية

5.3.4 أطراف أخرى

- **مؤسسات التدريب:** تقدم مؤسسات التدريب برامج تدريبية متنوعة في مختلف المجالات، ويمكن للمؤسسات الاستعانة بها لتلبية احتياجاتها التدريبية.
- **الجهات الحكومية:** قد تقدم الجهات الحكومية برامج تدريبية أو دعم مادي للمؤسسات لتطوير مهارات موظفيها.

5.3.5 المسؤولية المشتركة

يجب التأكيد على أن المسؤولية عن التدريب هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المعنية. فإدارة العليا يجب أن تولي التدريب الأهمية اللازمة، وإدارة الموارد البشرية يجب أن تخطط وتنظم البرامج التدريبية بفعالية، والمديرون المباشرون يجب أن يدعموا موظفيهم، والمتدربون يجب أن يستفيدوا من التدريب ويطبقوا ما تعلموه، والمدربون يجب أن يقدموا تدريباً عالي الجودة، والمؤسسات التدريبية يجب أن تقدم برامج تدريبية تلبي احتياجات السوق. فعندما تتكامل جهود جميع الأطراف المعنية، يمكن للتدريب أن يحقق أهدافه المرجوة، ويساهم في تطوير الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.

5.4 تحديات تواجه نجاح التدريب

على الرغم من أهمية التدريب في تطوير المهارات وتحسين الأداء، إلا أن عملية التدريب قد تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها. (Hafeez, 2015,79)

5.4.1 صعوبات تتعلق بالمتدربين

- **نقص الدافعية:** قد يعاني بعض المتدربين من نقص في الدافعية للمشاركة في التدريب، إما بسبب ضغوط العمل أو عدم الاهتمام بالموضوع أو عدم الثقة بجذوى التدريب.
- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم بعض المتدربين التغيير الذي قد يترتب على التدريب، خاصة إذا كان يتعلق بتغيير طرق العمل أو المهام الموكلة إليهم.
- **تفاوت القدرات:** قد يختلف المتدربون في قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم التعليمية، مما يتطلب من المدربين التعامل مع هذه الفروق الفردية وتصميم برامج تدريبية مناسبة للجميع.
- **ضيق الوقت:** قد يعاني المتدربون من ضيق الوقت بسبب ضغوط العمل، مما يجعل من الصعب عليهم تخصيص وقت كاف للمشاركة في التدريب.
- **الخوف من الفشل:** قد يخشى بعض المتدربين من الفشل في التدريب، خاصة إذا كان يتعلق بموضوع جديد أو صعب، مما قد يؤثر على مشاركتهم وتركيزهم.

- **التحيزات الشخصية:** قد يحمل بعض المتدربين تحيزات شخصية أو آراء مسبقة قد تؤثر على تقبلهم للمعلومات الجديدة أو اختلاف وجهات النظر.
- **التشتت:** قد يعاني بعض المتدربين من صعوبة في التركيز والانتباه أثناء التدريب، بسبب عوامل خارجية مثل الضوضاء أو المقاطعات، أو عوامل داخلية مثل التفكير في مشاكل شخصية.
- **الاحتياجات الخاصة:** قد يكون لدى بعض المتدربين احتياجات خاصة، مثل صعوبات في التعلم أو إعاقات جسدية، مما يتطلب توفير دعم إضافي لهم لضمان استفادتهم من التدريب.

5.4.2 صعوبات تتعلق بالمدرّبين

- **نقص الخبرة:** قد يعاني بعض المدرّبين من نقص في الخبرة أو الكفاءة في المجال الذي يدربونه، مما قد يؤثر على جودة التدريب وفعاليته.
- **ضعف مهارات التدريب:** قد يفتقر بعض المدرّبين إلى مهارات التدريب اللازمة، مثل القدرة على التواصل الفعال، وإدارة النقاش، وتحفيز المتدربين، وتقديم التغذية الراجعة.
- **ضيق الوقت:** قد يعاني المدرّبون أيضًا من ضيق الوقت بسبب ضغوط العمل، مما قد يؤثر على قدرتهم على التحضير للتدريب وتقديمه بشكل فعال.
- **صعوبة التعامل مع التنوع:** قد يواجه المدرّبون صعوبة في التعامل مع التنوع في خلفيات المتدربين واهتماماتهم وأنماط تعلمهم، مما يتطلب منهم استخدام أساليب تدريب متنوعة ومناسبة للجميع.
- **التحيز:** قد يحمل بعض المدرّبين تحيزات شخصية قد تؤثر على طريقة تعاملهم مع المتدربين أو على تقييمهم لأدائهم.
- **نقص الحماس:** قد يعاني بعض المدرّبين من نقص في الحماس أو الشغف بالموضوع الذي يدربونه، مما قد يؤثر على جودة التدريب وفعاليته.
- **صعوبة التقييم:** قد يواجه المدرّبون صعوبة في تقييم أداء المتدربين بشكل عادل وموضوعي، خاصة إذا كان التدريب يتعلق بمهارات غير ملموسة. (يونس، 2016، 49)

5.4.3 صعوبات تتعلق بالبرامج التدريبية

- **محتوى غير مناسب:** قد يكون محتوى البرنامج التدريبي غير مناسب لاحتياجات المتدربين أو أهداف المؤسسة، مما يجعله غير فعال.
- **أساليب تدريب غير فعالة:** قد تستخدم البرامج التدريبية أساليب تدريب غير فعالة، مثل الاعتماد الزائد على المحاضرات النظرية، وعدم توفير فرص كافية للتطبيق العملي.
- **نقص الموارد:** قد تعاني البرامج التدريبية من نقص في الموارد، مثل الميزانية المحدودة، أو نقص في المواد التدريبية، أو عدم توفر مكان مناسب للتدريب.
- **التقادم:** قد تصبح بعض البرامج التدريبية قديمة وغير مناسبة للتطورات في مجال العمل، مما يجعلها غير فعالة.

- **التعقيد:** قد تكون بعض البرامج التدريبية معقدة وصعبة الفهم، مما يجعل من الصعب على المتدربين استيعابها وتطبيقها.
- **التكلفة:** قد تكون بعض البرامج التدريبية مكلفة للغاية، مما قد يجعل من الصعب على المؤسسات توفيرها لجميع الموظفين.
- **المدة:** قد تكون بعض البرامج التدريبية طويلة للغاية، مما قد يؤثر على إنتاجية الموظفين ويجعل من الصعب عليهم الالتزام بها.

5.4.4 صعوبات تتعلق بالبيئة

- **بيئة عمل غير داعمة:** قد لا تكون بيئة العمل داعمة للتدريب، مما يجعل من الصعب على المتدربين تطبيق ما تعلموه في عملهم.
- **قيود تنظيمية:** قد تواجه عملية التدريب بعض القيود التنظيمية، مثل الإجراءات البيروقراطية المعقدة، أو عدم وجود سياسات واضحة للتدريب والتطوير.
- **ضغوط العمل:** قد يتعرض المتدربون لضغوط عمل كبيرة، مما يجعل من الصعب عليهم تخصيص وقت كاف للمشاركة في التدريب أو تطبيق ما تعلموه في عملهم.
- **الموارد المحدودة:** قد تعاني المؤسسات من نقص في الموارد المتاحة للتدريب، مثل الميزانية المحدودة أو نقص في المواد التدريبية أو عدم توفر مكان مناسب للتدريب.
- **التغيرات المستمرة:** قد تواجه المؤسسات تغييرات مستمرة في بيئة العمل، مثل التطورات التكنولوجية أو التغيرات في طبيعة السوق، مما يتطلب منها تحديث برامجها التدريبية باستمرار.
- **القيود الثقافية:** قد تواجه عملية التدريب بعض القيود الثقافية، مثل عدم تقبل فكرة التدريب أو عدم وجود ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة.

5.4.5 صعوبات أخرى

- **صعوبات تقنية:** قد تواجه عملية التدريب بعض الصعوبات التقنية، مثل مشاكل في الأجهزة أو البرامج المستخدمة في التدريب.
- **صعوبات في التقييم:** قد يكون من الصعب تقييم أثر التدريب على أداء المتدربين وتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.
- **صعوبات في التواصل:** قد تواجه عملية التدريب بعض الصعوبات في التواصل بين المدربين والمتدربين، خاصة إذا كانوا من خلفيات ثقافية مختلفة أو يتحدثون لغات مختلفة.
- **صعوبات في المتابعة:** قد لا تتمكن المؤسسات من متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب، مما يجعل من الصعب عليهم تطبيق ما تعلموه في عملهم. (Kennedy, 2009, 64)

5.5 التغلب على الصعوبات

للتغلب على هذه الصعوبات، يجب على المؤسسات اتخاذ مجموعة من الإجراءات، منها :

(بن عزة، 2016، 78)

5.5.1 تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة: يجب على المؤسسات تحديد احتياجات موظفيها التدريبية بدقة، والتأكد من أن البرامج التدريبية تلبي هذه الاحتياجات.

5.5.2 تصميم برامج تدريبية فعالة: يجب أن تعتمد البرامج التدريبية على أساليب تدريب فعالة، وتوفير فرص كافية للتطبيق العملي، وأن تكون مناسبة لقدرات المتدربين ومستوياتهم التعليمية.

5.5.3 اختيار مدربين مؤهلين: يجب على المؤسسات اختيار مدربين مؤهلين وذوي خبرة في المجال الذي يدرّبونه، وأن يتمتعوا بمهارات تدريب جيدة.

5.5.4 توفير بيئة عمل داعمة: يجب على المؤسسات توفير بيئة عمل داعمة للتدريب، وتشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية وتطبيق ما تعلموه في عملهم.

5.5.5 تقييم نتائج التدريب: يجب على المؤسسات تقييم نتائج التدريب بانتظام، وتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، وتعديلها وتطويرها حسب الحاجة.

عندما تتغلب المؤسسات على هذه الصعوبات، يمكن للتدريب أن يحقق أهدافه المرجوة، ويساهم في تطوير الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.

6. النتائج والتوصيات والخاتمة والمراجع

6.1 النتائج

➤ تطور الأداء الإداري بإنشاء نظام جديد للتدريب، يعتمد هذا النظام على تحليل شامل لجميع جوانب العمل الذي يمارسه الفرد في مختلف المستويات الإدارية. لذلك، يجب على المؤسسة تحديد دور الموظف في تحقيق أهدافها بناءً على قدراته، مع إعطاء الأولوية لبناء نظام تدريبي وتأهيلي فعال ومناسب للمتدرب أو العامل أو الموظف.

➤ توافق برامج التدريب مع السياسات العامة للمؤسسة أو المنظمة، وذلك من خلال تحديد أهداف واضحة للتدريب الإداري للموظفين. يجب أن تكون هذه الأهداف هي الأساس في تصميم البرامج التدريبية.

➤ احتياج برنامج التدريب لدراسة جميع الجوانب لكل من المدربين و المتدربين وذلك لوضع المعايير والمقاييس للبرنامج وعن مدى إمكانية تطبيق البرنامج التدريبي بنجاح لتحقيق الأهداف المرجوة منه

➤ يلعب العاملون أو المتدربون دورًا هامًا في نجاح برنامج التدريب، وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اختياره. إن فهم قدرات وإمكانيات كل فرد يساعد في تصميم برنامج تدريبي يلبي احتياجاتهم الفردية، مما يعزز فعالية التدريب.

➤ التركيز على تقييم أداء الموظفين بدلاً من الحكم على شخصياتهم. فالتقييم الموضوعي للأداء يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويساهم في تطويرهم وتحسين أدائهم. وعلى المدير أن يعترف بالطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه من خلال توجيههم التوجيه السليم الذي يمكن من تفجير هذه الطاقات بأكثر الطرق فعالية.

- لتحقيق أقصى استفادة من قدرات الموظفين، يجب على المؤسسة تشجيع مديريها على اكتشاف المواهب والطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر. هذا الاستثمار في تطوير الموظفين يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يعزز من كفاءة المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها.
- يلعب التدريب دوراً حاسماً في تحسين مستوى أداء العاملين في الجهاز الحكومي، حيث يساهم في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- يساعد التدريب الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة.
- يؤدي التدريب إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- يساهم التدريب في زيادة إنتاجية الموظفين، حيث يصبحون قادرين على إنجاز مهامهم في وقت أقل وبجودة أعلى.
- يساعد التدريب الموظفين على مواكبة التطورات في مجال عملهم، مما يمكنهم من تقديم خدمات حديثة ومتطورة.
- تحسن الأداء الوظيفي للموظفين الذين يتلقون التدريب، حيث يصبحون أكثر كفاءة وقدرة على إنجاز مهامهم.
- يساعد التدريب الموظفين على اكتساب الثقة بالنفس، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية.
- يؤدي التدريب إلى تقليل الأخطاء في العمل، مما يوفر الوقت والجهد والموارد.
- يشعر الموظفون الذين يتلقون التدريب بالرضا الوظيفي، حيث يشعرون بأنهم يتطورون ويتعلمون مهارات جديدة.

6.2 التوصيات

- ❖ الاهتمام بالتدريب كاستثمار استراتيجي يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز قدراتهم، بما يمكنهم من تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية. ولضمان تحقيق أقصى استفادة من التدريب، يجب أن يتم تقييمه بشكل دوري، وذلك للتحقق من مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تطوير البرامج التدريبية المستقبلية.
- ❖ يجب إجراء تحليل شامل للاحتياجات التدريبية للموظفين، يشمل تحليل المهام الوظيفية، وتقييم الأداء الحالي، وتحديد الفجوات في المهارات والمعرفة المطلوبة.
- ❖ يجب إشراك الموظفين في عملية تحديد احتياجاتهم التدريبية، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- ❖ يجب ربط البرامج التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي، والتأكد من أن التدريب يساهم في تحقيق هذه الأهداف.
- ❖ يجب أن يكون محتوى البرامج التدريبية ذات صلة باحتياجات الموظفين ومهامهم الوظيفية.
- ❖ يجب استخدام أساليب تدريب متنوعة، مثل المحاضرات، وورش العمل، ودراسات الحالة، والتدريب العملي، لتلبية احتياجات التعلم المختلفة للموظفين.
- ❖ يجب الاستعانة بمدرسين مؤهلين وذوي خبرة في المجالات التي يتم التدريب عليها.

- ❖ يجب الاستفادة من تكنولوجيا التدريب الحديثة، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت، والتدريب التفاعلي، لزيادة فعالية التدريب.
- ❖ يجب على الإدارة العليا دعم جهود التدريب والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- ❖ يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية، وتوفير لهم الوقت والموارد اللازمة لذلك.
- ❖ يجب توفير فرص للموظفين لتطبيق المهارات والمعرفة التي اكتسبوها في التدريب في بيئة العمل.
- ❖ يجب تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين، وعلى تحقيق أهداف الجهاز الحكومي.
- ❖ يجب استخدام مؤشرات الأداء المناسبة لقياس نتائج التدريب، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء.
- ❖ يجب استخدام نتائج التقييم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.
- ❖ يجب على الجهاز الحكومي الاستثمار المستمر في تدريب وتطوير الموظفين، لمواكبة التطورات في بيئة العمل، وضمان بقاء الموظفين على اطلاع بأحدث المعارف والمهارات.
- ❖ يمكن للجهاز الحكومي الشراكة مع المؤسسات التدريبية المتخصصة للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم في تصميم وتقديم البرامج التدريبية الفعالة.
- ❖ يجب على الجهاز الحكومي متابعة خريجي البرامج التدريبية، وتقديم الدعم والتوجيه لهم لتطبيق المهارات التي اكتسبوها في بيئة العمل.
- ❖ يجب على الجهاز الحكومي وضع استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير، تحدد رؤية واضحة لأهداف التدريب، وتحدد الأولويات، وتوفر إطاراً عاماً لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- ❖ يجب مراجعة وتحديث هذه الاستراتيجية بشكل دوري، لمواكبة التطورات في بيئة العمل، وضمان استمرار فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين.

6.3 الخاتمة

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، يواجه الجهاز الحكومي تحديات جمة في سعيه لتقديم خدمات متميزة للمواطنين. وفي هذا السياق، يبرز التدريب كحجر الزاوية في تطوير الموارد البشرية، وتمكينها من مواكبة التطورات المتسارعة، والارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يعتبر برامج التدريب أداة استراتيجية ضرورية للأداء الفردي والمؤسسي، وتساهم في خلق اتجاهات إيجابية، وزيادة الإنتاجية، وتوضيح السياسات العامة، ومواكبة التطورات، وتنمية المجتمع، كما تساهم برامج التدريب في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات، وتطوير قدراتهم، وتحسين سلوكهم، وزيادة دافعيتهم، وتعزيز ثقافة الجودة. كما تعد برامج التدريب استثماراً استراتيجياً في الموارد البشرية، وتساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، ورفع كفاءتهم، وتحقيق أهداف الجهاز الحكومي. لذلك، يجب على الجهاز الحكومي الاهتمام بتطوير برامج التدريب، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، بما يضمن تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة. لقد تناول هذا البحث موضوعاً حيوياً وهاماً، ألا وهو تحسين مستوى الأداء الحكومي من خلال برامج التدريب. وقد تم تسليط الضوء على أهمية التدريب كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، وتمكينها من مواكبة التطورات المتسارعة، والارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة. من خلال استعراض وتحليل البيانات والمعلومات، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تؤكد على الدور المحوري للبرامج التدريبية في تحسين مستوى أداء الجهاز الحكومي. فقد تبين أن برامج التدريب تساهم في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، وتطوير قدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية لديهم، وزيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، وتعزيز ثقافة الجودة

والتميز في المؤسسة. كما توصل الباحث إلى أن نجاح العملية التدريبية يتوقف على مجموعة من العوامل والشروط، منها تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، ووضع أهداف تدريبية واضحة وقابلة للقياس، واختيار أساليب التدريب المناسبة، واختيار مدربين مؤهلين وذوي خبرة، وتهيئة بيئة تدريبية محفزة، وضمان مشاركة فعالة من المتدربين، وتقييم نتائج التدريب بشكل دوري. توضيح كيف يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين مهارات الموظفين في مجالات محددة، مثل إدارة المشاريع، أو استخدام التكنولوجيا، أو تقديم الخدمات للجمهور. وقد تم توضيح كيف يمكن أن يؤدي التدريب إلى تعزيز القدرات القيادية والإدارية للموظفين، مما يساهم في تحسين أداء الجهاز الحكومي ككل. والتأكيد على أهمية استخدام أساليب تحليلية متنوعة، مثل تحليل المهام، وتقييم الأداء، واستطلاعات الرأي، لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مع ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي، أيضا التأكيد على أهمية استخدام أساليب تدريبية متنوعة ومناسبة لاحتياجات المتدربين، مثل المحاضرات، وورش العمل، ودراسات الحالة، والتدريب العملي مع التأكيد على أهمية استخدام مؤشرات الأداء المناسبة لقياس نتائج التدريب، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء. وأهمية الاستعانة بمدربين مؤهلين وذوي خبرة في المجالات التي يتم التدريب عليها. كما يساهم التدريب في تعزيز ثقافة الجودة والتميز في الجهاز الحكومي، وفي تحسين رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية. كما تم تأكيد أن برامج التدريب تساهم في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية ويطور قدرات الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات. إضافة الى بيان أهمية اختيار أساليب التدريب المناسبة، واختيار مدربين مؤهلين وذوي خبرة والعمل على تهيئة بيئة تدريبية محفزة، وضمان مشاركة فعالة من المتدربين، وتقييم نتائج التدريب بشكل دوري. وفي ضوء هذه النتائج، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الهامة التي تهدف إلى تطوير عملية التدريب في الجهاز الحكومي مما يساعد في تحسين مستوى أدائه والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين وبالتالي الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ونأمل أن يكون هذا البحث قد قدم إضافة قيمة للمعرفة في مجال التدريب وتطوير الموارد البشرية في الجهاز الحكومي، وأن يساهم في تحسين مستوى الاداء، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

6.4 المراجع

6.4.1 المراجع العربية

6.4.1.1 الكتب

- أبو شيخة، نادر أحمد 2010. (إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية). دار صفا للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رداح أحمد. 2006. (التدريب الفعال)، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر.
- سهيلة، عباس. 2011. (إدارة الموارد البشرية). دار وائل للنشر والتوزيع.
- عادل، صالح، وآخرون. 2006. (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي). عالم الكتاب الحديث.
- عبد المعطي، عساف. 2010. (التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات). دار زهران للنشر والتوزيع.
- عمر، العقيلي. 2006. (إدارة القوى البشرية). دار زهران للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. 2009. (القيادة الإدارية). دار الثقافة للنشر والتوزيع.

6.4.1.2 المقالات

- بوحديد، ليلي. (2015). (دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت). مجلة الباحث الاقتصادي، (3)
- خميلة، فريد. (2014). (التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال بعناية). مجلة الاستراتيجية والتنمية، 4 العدد 1.
- القرالة، عبد المنعم موسى. (2018). (اثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على دائرة الارصاد الجوية الاردنية). مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (1)4.
- ميا، علي يونس، شيخ ذيب، صلاح، والشامسي، سالم راشد. (2009). (قياس اثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (01)31.
- يحيوي، نعيمة، وين عرامة، عيلة. (2017). (دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي، الجزائر). مجلة الاقتصاد الصناعي، 2 (12)
- يونس، عواد. (2016). (التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة أداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين). مجلة جامعة البعث، (14)38.

6.4.1.3 الرسائل العلمية

- أبو قرين، أحمد رمضان. 2019. (أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية) رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
- بلقرمي، سهام. 2018. (اثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة والطفولة). مجلة افاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 10.
- بن عزة، فردوس. 2016. (دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على عيادة طبية جراحية ضياء بورقلة) رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- فطيس، عادل سليم. 2004. (تحليل وتقويم فاعلية البرامج التدريبية اثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم) رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- لينا، المهدي. 2017. (أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية) رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- نجيب، أيمن زكريا. 2013. (أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في عمان) رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

6.4.2 المراجع الأجنبية

6.4.2.1 المقالات

- Buyens, Dirk. (2008). Training Organizational strategy and firm Performance. The business review, Cambridge, 11(2).
- Hafez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of Training on Employees Performance. Business Management and Strategy, 6(1).
- Irum, S., & Ahmed, K. Mehmood, N. (2012). Impact of Training Employee Performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, (4).
- Ramya. (2016). The Effect of Training on Employee Performance. International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME).
- Shafiq, S., & Hamza, S. M. (2017). the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia. International Journal of Education, Learning and Training, 2(2).
- Tahir, N. Yousafzai, I. K. Jan, SH. & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4.

6.4.2.2 الرسائل العلمية

- Appiah, B. (2010). The impact of training on employee performance (Unpublished master thesis, Department of Business Administration ,Ashesi University College).
- Kennedy, J. (2009). The impact of Training and Development on job Performance; A Case Study of the Judicial Service of Ghana (Thesis submitted to the Institute of distance learning, Kwame Nkrumah University of Science and technology)