

# The Impact of the Human Resources Development Cost on Performance Efficiency – An Imperial Study in the Governmental Institutions in the Kingdom of Bahrain

Ali Mohammed Al-Thawadi<sup>1</sup>, Talal Al-Alkawi<sup>2\*</sup> and Basel J. A. Ali<sup>2</sup>

*1*Researcher at Bahraini Royal Court

*2*College of Administrative Sciences, Applied Science University (ASU), Kingdom of Bahrain

E-mail: [talal.alalkawi@asu.edu.bh](mailto:talal.alalkawi@asu.edu.bh)

Revised: 1 May. 2022

Accepted: 30 May. 2022

Published: 1 Jun. 2022

**Abstract:** This study aims to identify the cost of HR development and its impact on the efficient performance in governmental institutions in the Kingdom of Bahrain through determination the impact of the cost of training, as the most important cost element of HR development and the main director to calculate the return on HR development and its' efficiency performance, these requires the qualified staff to follow up and deliver the training program to achieve the institution objectives in raising the efficiency of the HR performance according to their real needs and the exploitation of the allocated customizations, directed to increase the HR efficiency. The study sample consisted of (6) governmental institutions, which representing around 33% of total governmental institutions in the Kingdom of Bahrain. The questionnaire contained the spread over three axes: the extent of the government institution's ability to identify their needs of HR development programs; assessing the allocated customizations allocated in the state budget to suit the plan; and the presence of qualified staff to determine the needs of HR development training programs, in order to match the cost of the HR development with the efficient performance in governmental institutions in the Kingdom of Bahrain. The most important research results was an impairment in governmental institutions in planning the requirements of the proposed training programs to develop their Human recourse; weakness in determination the extent of the real training, that may lose the ability to match the cost of the HR development with the efficient performance; in addition to the poor coordination between the governmental institutions in determining the real needs of HR development programs and monitoring the process of assessing the results of training and their impact in raising the HR efficiency. The most important recommendations of research can be summarized as follows: study all the real needs of governmental institutions for training programs in order to determining the programs costs and classifying such costs according to programs' type which lead to the accuracy of matching these costs with raising of HR efficiency; Continuing in development the skills of staff, that determine the training sessions, to fair measuring the cost of programs to monitor these costs and ensure that the institutions are not exceed their training customization; study and evaluation the real needs of HR development programs and assist the results of training and determine their impact on the efficiency of HR performance in the governmental institutions in the Kingdom of Bahrain.

**Keywords:** Training programs, HR development cost, Governmental Institutions.

\* Corresponding author E-mail [talal.alalkawi@asu.edu.bh](mailto:talal.alalkawi@asu.edu.bh)

# أثر كلفة تطوير الموارد البشرية على كفاءة الأداء - دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين

علي محمد الذوايدي<sup>1</sup>، د. طلال العلكاوي<sup>2</sup>، باسل علي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باحث - ماجستير محاسبة وتمويل - الديوان الملكي  
<sup>2</sup> قسم المحاسبة والتمويل - كلية العلوم الادارية - جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على كلفة تطوير الموارد البشرية وأثرها على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين وذلك من خلال ايجاد العلاقة بين تكلفة التدريب باعتباره عنصر التكلفة الأكثر أهمية لتطوير الموارد البشرية و الموجه الرئيس في احتساب العائد من تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتأثيره في كفاءة أداءها، ويتطلب ذلك وجود كادر متخصص يقوم بمتابعة و تنفيذ برامج التدريب التي تحقق أهداف المؤسسة في رفع كفاءة أداء مواردها البشرية، و حسب الإحتياجات الحقيقية لها واستغلال التخصيصات المرصودة بأعلى درجة من الفاعلية وتوجيهها نحو زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات الحكومية التي تم اختيارها وبما يغطي شريحة مقبولة منها مستبعداً المؤسسات والوزارات الخاصة والسيادية لحساسية المعلومات، حيث شمل البحث (6) مؤسسات حكومية تمثل (33%) من اجمالي المؤسسات الحكومية. وتم إعداد الاستبانة من خلال وضع مجموعة من التساؤلات موزعة على ثلاثة محاور هي: مدى قدرة المؤسسة الحكومية على تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج تطوير الموارد البشرية، تقييم حجم التخصيصات المرصودة في الميزانية العامة للدولة لتطوير الموارد البشرية وبما يتلائم والخطة الموضوعية، وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية من برامج تدريب، وذلك من أجل ربط كلفة تطوير الموارد البشرية بكفاءة أداءها في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين . أظهرت أهم نتائج البحث وجود ضعف لدى المؤسسات الحكومية عينة البحث في التخطيط المسبق لاحتياجاتها من البرامج التدريبية المقترحة لتطوير مواردها البشرية، وعدم قدرة الكوادر على تحديد حجم تكاليف برامج التدريب الحقيقية مما سيفقد قدرة الربط بينها وبين العائد المتوقع المتمثل في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، إضافة إلى ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية لتحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير ومتابعة تقييم نتائج عملية التدريب وأثرها في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

خرج الباحث بمجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها فيما يلي: ضرورة دراسة جميع إحتياجات المؤسسات الحكومية الحقيقية لبرامج التدريب لغرض تحديد تكاليفها وتصنيف تلك التكاليف حسب نوع البرامج مما سيؤدي إلى دقة عملية ربطها بالعائد المتوقع من هذه البرامج والمتمثل في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية؛ مواكبة الكوادر التي تحدد برامج التدريب لمهارات قياس تكاليف البرامج بدقة وكفاءة عاليتين لضمان عدم تجاوز التخصيصات و توجيهها لتطوير الموارد البشرية؛ دراسة و تقييم الإحتياجات الحقيقية لبرامج تطوير الموارد البشرية ومتابعة تقييم نتائج التدريب وبيان أثرها على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين.

**الكلمات المفتاحية:** البرامج التدريبية، كلفة تطوير الموارد البشرية، المؤسسات الحكومية.

## 1 مقدمة

تعد عملية قياس تكلفة الموارد البشرية من المواضيع التي يجب أن يعار إليها أهمية كبيرة في الفقه المحاسبي لدى المهتمين باعتبارها من المشاكل المحاسبية المعاصرة التي تتطلب التركيز وإيلائها إهتمام خاص وذلك لما لها من دور في تطوير الموارد البشرية من ناحية و لإعتبارها أداة قياس لتحديد كفاءة أداء العاملين في المؤسسة ولاسيما في المؤسسات الحكومية التي لا تولي أي إهتمام لهذا الموضوع من ناحية أخرى .

ان عملية التحول الى اعتماد اسلوب احتساب تكلفة الموارد البشرية بشكل علمي مدروس وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية سيساعد على تحديد موجهات هذه التكلفة التي تعتبر الفقرة الأهم بين عناصر تكاليف الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وأن الإهتمام بها وتوجيهها بشكل سليم بحيث يتم صرفها لتحقيق الاهداف المرسومة لها نحو تطوير

كفاءة أداء الموارد البشرية ودراسة ما تحتاجه هذه الموارد من دورات تدريبية، ومدتها، وكلفتها بشكل يؤدي الى تحقيق الأهداف التي من أجلها تم اختيار الكادر الوظيفي الذي سيساهم في تقنين مصاريف التدريب من ناحية وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي من ناحية أخرى وبذلك ستستطيع المؤسسات الحكومية من تخفيض حجم المصاريف الكبيرة التي يتم بعثرتها لاشراك الموظفين في دورات تدريبية لا فائدة منها تهدف إلى تغطية ما تم تخصيصه للتدريب من مبالغ ضمن الموازنة العامة للدولة دون عائد يذكر.

وبناءً على ماتقدم جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع كلفة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية البحرينية فيما يتعلق بعنصر التدريب والتطوير باعتبارها العنصر الأكثر أهمية في احتساب تكلفة الموارد البشرية في هذه المؤسسات ومدى امكانية توجيه هذه التكلفة لقياس كفاءة أداء الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يتطلب تطوير الكادر المسؤول على الموارد البشرية، دراسة الاحتياجات الحقيقية من برامج تدريب وتطوير لتحقيق هذه الأهداف، وربط تكلفة الموارد البشرية بالتخصيصات المالية المرصودة في ميزانية الدولة لجعلها موجهة لخدمة تطوير كفاءة أداء الموارد البشرية وبالتالي الاستفادة القصوى من هذه التخصيصات وبأعلى درجة من الفعالية.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من الاهتمام الكبير في تطوير الموارد البشرية من خلال اشراكهم ببرامج تدريب لتطوير مهاراتهم وتوجيه أدائهم نحو تحقيق أعلى درجة من الكفاءة لتمكينهم من اشغال المراكز الوظيفية التي سينقلون اليها وتمكينهم من تحسين أدائهم في مستوياتهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم الفنية والتقنية، إلا أن هناك خلل كبير في تفهم الجهات المسؤولة في المؤسسات الحكومية لهذه المهمة من خلال إهمالها في احتساب تكاليف برامج تدريب الموارد البشرية، التي تعتبر أهم عناصر تطويرها والموجه الرئيس لتحديد مدى كفاءة هذه البرامج لتحقيق الأهداف التي من أجلها تم اختيار تلك البرامج والجهات المنفذة لها، إضافة إلى ضعف واضح في رقابة التخصيصات المالية للتدريب التي تحدد للمؤسسة ضمن الموازنة العامة للدولة، وصرفها بشكل غير مدروس، دون أدنى اهتمام بدراسة الحاجة الحقيقية لتطوير الموارد البشرية في برامج تدريب ممنهجة ومخطط لها وبالتالي بعثرة تلك التخصيصات دون ربطها بكفاءة أداء الموارد البشرية.

#### ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال ربط كلفة الموارد البشرية، متمثلة في تكاليف التدريب والتطوير بما يكفل الوصول إلى الاحتياجات الحقيقية لتطوير كفاءة ادائها، و تكمن أهمية البحث من كونه:

- 1- يساهم في تحديد العلاقة بين تكاليف تطوير الموارد البشرية والمنفعة المتوقعة من تنفيذ برامج التدريب وما تحققه من مستويات في كفاءة اداء الموارد البشرية المشموله ببرامج التدريب.
- 2- يسلط الضوء على دور الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج التدريب في اختيار مراكز التدريب المؤهلة لتنفيذ البرامج المناسبة والتي تحقق أعلى عائد ممكن فيما يتعلق برفع مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الحكومية.
- 3- الوقوف على كيفية صرف تخصيصات التدريب في المؤسسات الحكومية، و اقتراح آلية لإعتماد التخصيصات في الموازنة العامة للدولة.

4- دراسة ربط تكاليف تطوير الموارد البشرية بكفاءة أداءهم من أجل تأهيل الموارد البشرية لشغل مهام عمل جديدة أو تطوير مهاراتهم في نفس المستوى الوظيفي.

5- يعمل على توجيه تخصيصات الميزانية العامة للتدريب بما يؤدي الى تحقيق الغاية المرجوة منها في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى إمكانية رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين من خلال دراسة تكلفة تطويرها من خلال ربط تلك التكاليف بالمنفعة المتحققة من برامج التدريب بما يضمن تحقيقها لأقصى قدر من كفاءة الأداء لدى الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تخفيض أعباء الميزانية العامة للدولة لتخصيصات التدريب والتطوير وتوجيهها لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية المؤهلة لشغل مهام عمل جديدة أو تلك التي يتطلب تدريبها تطوير مهاراتها في نفس المستوى التنظيمي، والحد من ثقافة صرف التخصيصات فقط لمجرد أنها قد تم تحديدها لهذه الغاية، و يتم ذلك من خلال التركيز على تكلفة تطوير

الموارد البشرية باعتبارها أكثر عناصر التكاليف أهمية وتعتبر الموجه الرئيس في تحديد حجم تكاليف التطوير، وربطها بالعائد المطلوب تحقيقه؛ إضافة إلى التعرف على واقع تحديد المؤسسات الحكومية لاحتياجاتها الحقيقية لبرامج التدريب واختيارها للمراكز المناسبة لتنفيذ تلك البرامج للوقوف على مدى التزامها بدراسة وتحديد تكلفة البرامج التدريبية بشكل علمي وبيان مدى مساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء المرجوة لمواردها البشرية؛ وأخيراً تقديم الحلول والمقترحات التي تساعد في تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تحديد تكاليفها بشكل سليم وممنهج.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

وبناءً على ما تم تحديده في مشكلة وأهداف البحث يمكن الخروج بالفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير يساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة اداءها.

الفرضية الثانية: تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية يساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة اداءها.

الفرضية الثالثة: وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية يساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة اداءها.

#### خامساً: مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع المؤسسات الحكومية العاملة في مملكة البحرين من وزارات وهيئات ودوائر حكومية، وتم استبعاد الوزارات السيادية والخاصة من مجتمع البحث لحساسية بياناتها.

#### سادساً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث على الموظفين في أقسام الحسابات و إدارات الموارد البشرية و التدريب لعينة من المؤسسات الحكومية وعددها (6) مؤسسات حكومية والذين يمكن لاجاباتهم بحسب أماكن عملهم ان تكون لها قيمة مضافة على الاستبيان والوصول إلى النتائج المرجوة. وقد شملت وزارة التربية والتعليم، المؤسسة العامة للشباب، وزارة العدل والشؤون الإسلامية، ديوان الخدمة المدنية، وزارة المالية، ووزارة الأشغال والبلديات والتخطيط العمراني. وقد بلغ عدد من تم توزيع الاستبانة لهم (83) موظف وموظفة، تم الاستقادة من (80) منها لأغراض البحث، وهذا العدد، وحسب رأي الباحث، يمثل نسبة مقبولة يتم على أساسها الاسترشاد باجاباتهم على اسئلة الاستبانة للخروج بنتائج تؤكد مدى تحقق الفرضيات التي تم تحديدها في هذا البحث وعلى أساسها يتمكن الباحث بالخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم أهداف البحث والتأكد من مدى تحقق فرضياته.

#### سابعاً: حدود البحث:

أولاً: الحدود المكانية: اقتصر نطاق الجزء الميداني على المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين.  
 ثانياً: الحدود الزمانية: تم تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات وتحليلها خلال سنة 2015.  
 ثالثاً: الحدود الموضوعية: تم التركيز على دور مجموعة محددة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بتكلفة تطوير الموارد البشرية لبيان تأثيرها في كفاءة أداءها في عينة من المؤسسات الحكومية العاملة بمملكة البحرين.  
 ثامناً: منهج البحث:

يستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتشخيص وتحليل البيانات المتعلقة بأداء موظفي الحسابات وإدارات الموارد البشرية والتدريب في مجموعة من المؤسسات الحكومية لبيان أثر كلفة تطوير الموارد البشرية على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية العاملة بمملكة البحرين.

#### تاسعاً: مصادر البيانات والمعلومات:

سيتم في البحث، ومحاولة إثبات فرضياته وبلوغ أهدافه المصادر التالية:

- أولاً: - المصادر الثانوية: تم جمع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال تكاليف تطوير الموارد البشرية وكفاءة الأداء.  
 ثانياً: المصادر الأولية: تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث تم تصميمها خصيصاً لموضوع البحث.  
 عاشراً: التعريفات الإجرائية:

- 1- برامج التدريب: مجموعة من المهارات التي تقدم إلى الموارد البشرية وحسب احتياجاتهم في الوضع الحالي والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقومون به وتطلعاتهم من أجل زيادة معدلات أداءهم في أعمالهم.
- 2- تكاليف تطوير الموارد البشرية: وتتمثل في التضحية التي تتحملها المنظمة لتدريب مواردها البشرية ورفع مستوى أداءها المطلوب والمتوقع منه في ذلك المركز الوظيفي الذي تشغله أو المتوقع شغله.
- 3- المؤسسات الحكومية: هي تلك القطاعات التي تشرف عليها الدولة وتكون مملوكة لها، ممكن أن تكون استثمارية ربحية، أو خيرية، أو غير ذلك، والمؤسسات الحكومية هي مجموعة أفراد تربطهم دائرة واحدة وفق عمل مؤسسي وهيكل اداري منتظم، ولا يمتلكها أفراد وتخدم المجتمع.

### المبحث الثاني

#### تكلفة تطوير الموارد البشرية

##### أولاً: التدريب كعنصر أساس من عناصر تكلفة الموارد البشرية

يمثل التدريب تلك العملية التي تحصل بموجبها الموارد البشرية على مؤهلات تمكنها من أداء مهام أعمالها بكفاءة أكبر. ويعرف التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات المعرفة من المعلومات و اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق فرص التغيير في سلوكهم من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طرق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة ضمن برامج تخطط لها الإدارة مراعية فيها حاجاتها و حاجات المجتمع و العاملين. (العزاوي وجواد، 2010) وعرف جاكسون و مائيز (2009) التدريب على أنه "العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر". كما ويشير (الصايغ، 2011) إلى التدريب على أنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم". لقد أشار الطائي وآخرون (2010) إلى أن التدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين و مدخل هام من مداخل اكتساب المعارف و تطوير المهارات و

تعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل و الارتقاء بأداء المنظمات. وعرف الصائغ (2013) التدريب على أنه ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تحسين أداء ومهارات وسلوك ومعارف واتجاهات الفرد من خلال برامج تدريب مخططة ومستمرة.

مما تقدم فإن التدريب يجب أن لا يوجه فقط لرفع كفاءة أداء الأعمال الحالية للموارد البشرية بل يجب أن يشمل ما تحتاجه هذه الموارد من مهارات في المستقبل وعلى وجه الخصوص اولئك الذين سيشغلون مناصب إدارية وفنية بمستويات أعلى وكذلك من هم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم في نفس المستويات الوظيفية، ومن هنا لابد لإدارة الموارد البشرية من دراسة الحاجات الحقيقية لنوعية المهارات التي يحتاجها هؤلاء وتقدير كلفة تدريبهم وتطويرهم ومن ثم قياس مدى الفائدة التي حصلت عليها المؤسسة من خلال التعرف على مقدار التطور الذي حصل على مستويات أداءهم لكي يتسنى لها الربط بين التكلفة والمنفعة، تكلفة التدريب والتطوير أي تكلفة الموارد البشرية والمنفعة التي ستكتسبها المؤسسة من خلال تطوير كفاءة الأداء لموظفيها لانجازهم للمهام المنوطة بهم بكفاءة أداء عالية.

ويشير Simon (2009) إلى أنه يمكن توضيح أهمية التدريب من خلال ثلاث نقاط رئيسية متداخلة هي:

1- يساعد في تعلم قوة التفكير الايجابي.

2- يساعد في التغلب على الاخفاقات.

3- يساعد على تحديد الأهداف الفعالة.

مما تقدم يمكن القول بأن تدريب الموارد البشرية يساعدها في تعلم التفكير الايجابي، حيث تكمن أهميته في دوره بتطوير كفاءة الأداء لدى الموارد البشرية، كما ولا تقل أهمية التدريب في المساعده بالتغلب على الاخفاقات لدى الموارد البشرية وإعادة توجيههم نحو الاداء المتميز من خلال معالجة المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى مساعده على تحديد الأهداف الفعالة، وهنا يأتي دور الكادر المتخصص لدى المؤسسات الحكومية في تحديد ما تحتاجه مواردها البشرية من تغييرات تساعد في تطوير كفاءة أداءها، وما يجب أن ترسم لها من أهداف ضمن البرنامج التدريبي المقترح وبموجب خطة مدروسة بعناية تكون قد حددت فيها جميع جوانب القوة التي يتطلب على المديرين تكريسها لدى موظفي المؤسسة مما يساهم في بناء شخصية المتدرب في تطوير مهارات التفكير الايجابي في مجال تخصصه، وهذا حسب رأي الباحث، سوف يضمن توجيه تخصيصات التدريب بشكل سليم وبما يؤمن تحقيق أهداف التدريب الفعال وبأقل كلفة ممكنة.

**ثانياً: دور التدريب في تطوير الموارد البشرية:**

تناول خالد (2013) الفرق بين بين تدريب الموارد البشرية من جهة، وتنميتها (تطويرها) من جهة أخرى، فقد تم التفريق بينهما بناءاً على الأسس التالية:

- **على أساس المفهوم:** التدريب هو نقل مهارات، عادةً ما تكون يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لانتقان تلك المهارات إلى مستوى مقبول (القحطاني، 2008)، في حين تنمية الموارد البشرية تعني بتطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم (حمود والخرشة، 2010).

- **على أساس المدى الزمني:** التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية و التطوير بالوظائف و الأعمال المستقبلية. (المسعودي، 2010)

- **على أساس المستوى الإداري:** يخص التدريب العاملين في المستويات الدنيا، بينما تختص التنمية والتطوير بالمستويات الادارية العليا. (المسعودي، 2010)



أنه على الرغم من الإختلافات الواردة بين مفهوم مصطلحات تدريب الموارد البشرية وتنميتها والجهات والفترات الزمنية التي تخدمها، فإنها جميعاً تؤدي الى تطوير الموارد البشرية في المؤسسة على اختلاف مستوياتها. وأن المؤسسة الحكومية بحاجة لاحتساب التكلفة التي ستتحملها لتنفيذ البرامج التدريبية لبيان مدى تأثير تلك التكلفة بمهارات الموارد البشرية ومستويات أداءها.

تكمن اهمية التدريب في كونه عملية مهمة في حياة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، كونه ومن خلاله يتم تأهيلها لأختيار الطريقة التي يجب أن تفكر بها، وطريقة تعاملها مع الحالات المختلفة التي تواجهها في الحياة العملية.

ترى الهجن (2014) أن الفكرة الأساسية الكامنة وراء التدريب هي أن لدى كل منا امكانات كبيرة غير مستغلة، يمكن للتدريب اكتشاف هذه الامكانات وصل شخصية المتدرب لتمكنه من استغلال طاقاته في خدمة مجال عمله وتطويره. ومن هنا لا بد من توفر إدارة كفوءة قادرة على تشخيص هذه الامكانات لدى مواردها البشرية، وبناءً عليه يتم اختيار الدورات التدريبية التي ستعمل على صقل شخصية العاملين لديها بما يتناسب والحاجة التي تتطلبها طبيعة عملهم وعدم هدر التخصيصات المرصودة في دورات تدريبية لا مردود منها.

وبتفق المشهداني (2002) و الشكر (2008) على أن أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية تتبع من تحقيقها للوظائف التالية:

1- اطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث في مجال عمله، وهذا يؤكد الجانب التجديدي والطبيعة الاستمرارية للتدريب.

2- رفع الكفاءة الانتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية ورفع مستوى مهاراتهم.

3- مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته.

4- تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين.

وقد سلط العقيلي (2005) الضوء على مجموعة من الاتجاهات المعاصرة للتدريب، من ضمنها كونه استثمار بشري من أجل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مما يتطلب انفاقاً من قبل المؤسسة يتلائم وحجم العائد المتوقع في كفاءة أداءها، وعليه يجب أن تتم عملية دراسة حجم الاستثمار هذا والموارد المادية التي يتم انفاقها بعناية ومقارنتها بحجم المردود من مخرجات عملية التدريب وما توفره المؤسسة من كفاءات في أداء المتدربين في تطوير عمل المؤسسة وزيادة انتاجيتها، وبعكس ذلك ستكون المبالغ التي تم انفاقها للتدريب بمثابة كلفة ضائعة لم يتم الاستفادة منها. إضافة إلى أن عملية التدريب تمثل استثماراً في رأس المال البشري للوحدات التنظيمية المختلفة، سواء كانت عامة و خاصة، من أجل تطوير الموارد البشرية لديها كماً ونوعاً لما يقوم به من تزويدهم بالمهارات والمعلومات وفي كافة المجالات إدارية كانت أو مهنية، مما سيساهم في نقل الأفراد العاملين إلى المستوى الذي يحقق الاقتصادية والكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأداء والمهام المناطة بهم، وهو ما يعكس سمات وصفات تبلور خصوصية الوحدة التنظيمية عن غيرها من الوحدات الأخرى.

تعتبر الغاية الأساسية وراء تنفيذ أي خطة للتدريب هو للتوفيق بين حاجات المؤسسة من مهارات لتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها وكفاءات مواردها البشرية باعتبارهم العمود الفقري للمؤسسة و عنصرها الأساس، حيث من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تراكم قيمة إضافية لصالح الوحدة التنظيمية. (السعدي، 2013) ويحتل التدريب الوظيفة الأساسية في ادارات الموارد البشرية الحديثة، كونه يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة، ويزود مواردها البشرية العاملة لديها بكفايات لتحسين أدائهم من خلال التعرف على المستجد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل، مما يتطلب، وحسب رأي الباحث، من ادارة المؤسسة الاهتمام بالتدريب وتوجيهه بالشكل الذي يؤمن تحقق هذه المنافع والتأكد من أنها تصب في مصلحة العمل وعدم اسراف الاموال وتضخيم تكلفة مواردها البشرية دون عائد يذكر.

أن تخطيط القوى العاملة التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تساعد على تحديد العجز في المهارات، وجاء في رأي رشيد (2001) بأن واحدة من الطرق المناسبة لمواجهة هذا العجز في المهارات هو اللجوء إلى تدريب موظفي المؤسسة في حال عدم اللجوء الى التوظيف لسد العجز، وهكذا يستنتج الباحث بأن التدريب هو ليس فقط من أجل تطوير مهارات الموارد البشرية، بل يتعدى ذلك لسد العجز في المهارات عند المفاضلة بين توظيف جديد أم تطوير الموارد البشرية الموجودة، وهذا يعتبر أحد أهم وسائل المفاضلة بين

البدايل الذي يعتبر من مهام الوظيفة المحاسبية للمؤسسة لتقييم الخيارات المتاحة ومساعدة الادارة في المفاضلة هنا بين التوظيف وما يرافقه من تكاليف وبين تكاليف تطوير الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لإختيار أيهما يحقق أكثر المنافع للمؤسسة. كما وأنه ولغرض إجراء المفاضلة يجب احتساب تكلفة تطوير الموارد البشرية لشغل الوظيفة المتاحة، التي تمثل العنصر الرئيس لتكاليف الموارد البشرية التي تم اختيارها لسد العجز المذكور في المهارات.

أشار رشيد (2001) إلى أن الهدف الرئيسي لتقويم الأداء الوظيفي هو تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، والتي يمكن تضييقها عن طريق التدريب. ويرى الباحث في هذا السياق بأنه لا بد لإدارة الموارد البشرية من القيام بقياس وتقييم الاداء ليس شكلياً، ولا بد هنا من ضرورة تقييم المؤسسات لأداء المتدربين لمعرفة مدى مقدرتهم على أداء المهام الجديدة وقياس مقدار الاستفادة من البرامج التدريبية، وذلك لمساعدتها لربط تكاليف التدريب، كموجه رئيس لتكلفة الموارد البشرية، مع مستوى كفاءة أداء هذه الموارد، وهذا يتطلب إلى كادر متخصص وذو كفاءة عالية ليستطيع القيام بعمليات القياس هذه وربط تكلفة تدريب وتطوير الموارد البشرية بالمنفعة المرجوة في مستويات أدائهم الوظيفي. أن تطوير مهارات الموارد البشرية باستمرار سيعطي لها فرصة الترقية وشغل وظائف أعلى. وهذا يؤكد الرأي القائل بأنه يجب ربط كلفة الموارد البشرية بكلفة ما يقدم من دورات لترقية الموارد البشرية وشغلها للوظائف العليا لكي يمكن تجميعها مع إجمالي تكاليف بقية الدورات التي استفاد منها هؤلاء لمعرفة إجمالي تكلفتهم ومقارنتها بالعائد المتوقع من مهارات ادائهم لمهامهم الوظيفية الجديدة.

اهتمت قيادة مملكة البحرين بتطوير مواردها البشرية من أجل الارتقاء بمستويات الأداء الى مصافي الدول المتقدمة في هذا المجال، وبناءً عليه يخصص ضمن الميزانية العامة للدولة ما يؤمن تدريب وتطوير الكوادر البشرية في المؤسسات الحكومية، مما سيؤدي الى دفع عجلة التقدم في المملكة من خلال المساهمة في تحقيق المستوى المقبول من كفاءة الاداء بما يتوازي مع حجم كلفة تدريبهم وتطويرهم، أي بمعنى آخر ربط كلفة رأس المال البشري بمقدار المنفعة المتأتية من كفاءة الاداء.

لقد أثبتت العديد من التجارب أن المؤسسة التي تمتلك الكوادر المتدربة المؤهلة بالشكل الكافي هي التي تستطيع أن تقف وتتجاوز المشاكل والمتغيرات التي قد تطرأ في أجواء العمل. من هنا جاء الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية وضرورة تطويرها بمختلف الوسائل والأساليب ومنها التدريب. (المبيضين وجرادات، 2001)

لا بد من الإشارة هنا إلى أن أن صرف المبالغ الكبيرة للتدريب دون قياس تأثيرها على كلفة رأس المال البشري تؤدي إلى إنفاق هذه المبالغ دون زيادة مقابلة في قيمة رأس المال البشري وفي تطوير الأداء الوظيفي، مما سيتحول إلى عبء على الميزانية العامة للدولة بدل من أن يكون مورد تطوير وتحسين.

يقدم التدريب مجموعة من المعارف والمهارات التي تؤدي إلى تنمية قابلية وقدرة الأفراد في مجموعة من المجالات. وتجدر الإشارة هنا أنه إذا كان بإمكان المؤسسة الحكومية تحديد حجم المنفعة التي يمكن تحقيقها لكل شريحة من شرائح المتدربين وحسب دراسات جدوى تدريبها، سيكون المؤسسة من تحديد ما تحتاجه هذه الشرائح من تكاليف ترصدها في تطوير أدائها بحيث لا تتجاوز هذه التكاليف مستوى المنافع التي ستحقق من هذه الدورات، ومن هنا سيتم ربط كلفة الدورات، والتي تمثل فيما بعد كلفة رأس المال البشري لدى المؤسسة، مع المنافع المتوخاة من هذه الدورات وبالتالي ستحقق مجموعة من المكاسب المادية والمعنوية للمؤسسة منها: تطبيق مبدأ ربط الكلفة بالمنفعة؛ وقياس تكاليف رأس المال البشري؛ و قياس كفاءة أداء الموارد البشرية؛ إضافة إلى توجيه التخصيصات المالية للتدريب بما يتناسب وحجم تكاليف ومقدار المنفعة المتوخاة.

والمنافع التي بإمكان المؤسسة قياسها تمهيداً لاحتساب ما تحتاجه من تكاليف وبالتالي المساعدة في تحديد كلفة الدورات ومقارنتها مع التخصيصات المرصودة للمؤسسة هي ما يلي:

1- المعارف والمعلومات التي تساعد الموارد البشرية على إنجاز الأعمال والمهام وفق ما يجب أن يكون.

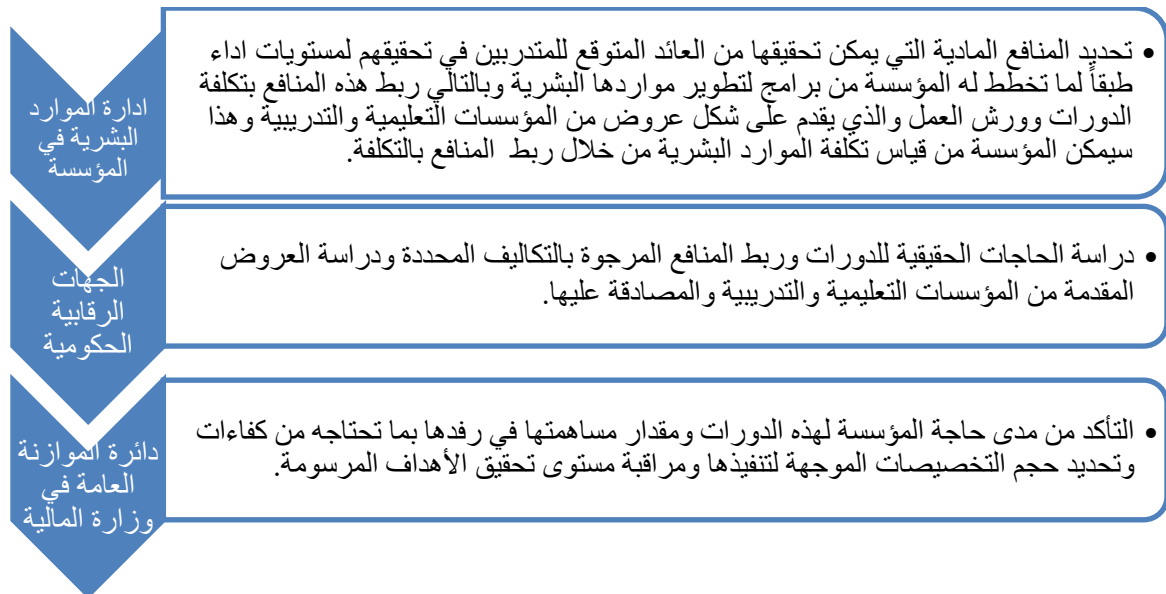


2- المهارات والقدرات التي تساعد الموارد البشرية على إنجاز أعمالها و مهامها بكفاءة وفاعلية تتسجم ومستوى معايير الأداء الموضوعية.

3- تنمية السلوكيات وكذلك الاتجاهات الإيجابية التي تساعد الموارد البشرية على التفاعل مع بيئة العمل و الانسجام مع المناخ التنظيمي مما يوفر مؤشرات إيجابية لمناخ العمل يؤدي إلى التجاوب في أداء المهام و الفعاليات المطلوب إنجازها.

### ثالثاً: تخطيط ورقابة تخصيصات تدريب الموارد البشرية:

لغرض تحديد حجم التخصيصات ومراقبتها يجب أن تبدأ من تحديد المؤسسات لهذه الاحتياجات وقياس المنافع المرجوة منها ومن ثم تحديد كلفة تطبيقها من خلال ما يعرض من دورات تدريبية وورش عمل تقدمها الجهات المختصة على شكل عروض (بأسلوب المناقصات) يتم اختيار تكاليف العروض المستلمة من مراكز التدريب الأنسب وفق دراسات علمية دقيقة يقوم بها مختصون مهنيون في ادارات الموارد البشرية توضع في الموازنات التقديرية للمؤسسات الحكومية بعد مصادقة الجهات الرقابية لديها وترفع لدائرة الموازنه العامة في وزارة المالية لإقرارها معززة بجميع هذه الدراسات، يتم مراجعتها من قبل مختصين في الوزارة لاعتمادها في الميزانية العامة للدولة للسنة المالية القادمة. والمخطط التالي يمكن أن يوضح ذلك:



### شكل رقم (1): تدفق المعلومات لاعتماد حاجات المؤسسات الحكومية لتكلفة تطوير مواردها البشرية

#### رابعاً: قياس تكاليف تطوير الموارد البشرية:

تقتض مدرسة الموارد البشرية، أن البشر في المنشأة هم موارد تنظيمية ذات قيمة، وأن "كفاءة اي وجه من أوجه نشاط المنشأة تتحدد نتيجة للكفاءة و الدافعية و الفعالية للتنظيم البشرى لهذا النشاط". (اريك، 1992) وهكذا اقتضت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري و تطويره و تنميته لتأمين تحقيق أهداف المنظمة، حيث أشار الحيايلى أن "العنصر البشرى يستطيع بمجهوداته وأفكاره أن يؤدي الى التطوير والابتكار بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة". (الحيايلى، 2007)

ان الأهتمام بالموارد البشرية يعتبر من مسببات نجاح المؤسسات الحكومية، ولا يمكن لها تحقيق أي نجاح ما لم تقوم بربط تكاليف تطوير مواردها البشرية مع كفاءة أداءها وعدم تجاوز تكلفة التطوير مستويات الكفاءة المتحققة، ان تجاوز تكلفة التطوير كفاءة الأداء سيحولها إلى عبئ على الموازنة العامة للدولة وسيركز المسؤولين على صرف المبالغ المخصصة لأغراض تطوير الموارد البشرية

الحكومية دون الإهتمام بنوعية التطوير وما تحتاجه المؤسسة فعلاً من برامج، مما يتطلب أن يكون هؤلاء المسؤولين على مستوى عال من الدراية و التجربة و الكفاءة لتمكينهم من استغلال تخصيصات الموازنة نحو توجيه تطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءة الأداء في المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الوقوف على أسس قياس تكاليف تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وربطها بعائد عملية التطوير.

ان مفهوم التكلفة لا يقتصر على المنتجات الصناعية أو الخدمية فحسب، انما يشمل جميع الأنشطة التي يتم الإنفاق عليها والتي يمكن اعتبارها مؤشراً لمقارنتها بمستوى العائد الذي يمكن تحقيقه منها، وبالتالي مساهمتها في اتخاذ قرار يتعلق بمدى كفاءة هذا العائد قياساً بحجم التكاليف التي تم تحملها للوصول اليه، وهذا يتوافق وبشكل كبير مع موضوع البحث الحالي في تقييم مستويات أداء الموارد البشرية ومقارنتها بتكاليف تطويرها.

ينظر الى التكاليف على أنها الأساس الذي بموجبه يمكن قياس مدى فاعلية النتائج التي تتحقق من المؤشرات المرتبطة بها، وعليه فان تحديد خريطة جيدة لربط التكاليف بالعمليات المستخدمة لانتاج السلع أو الخدمات هو ما يجب أن يوفره النظام الجيد للتكاليف، كما وأن تحديد التوليفة الأقل تكلفة يمثل أساس لأي منظمة لكي تظل في المنافسة. (العلاوي، 2011)

وبناءً على ما تقدم فان، تحمل المؤسسة تكاليف أقل لتطوير مواردها البشرية لغرض تحقيق زيادة ملموسة في كفاءة أداءها، هو الأساس في أن استمرارية عمل المؤسسة وتنفيذ مهامها بكفاءة و بأعباء أقل على الميزانية العامة للدولة.

يرى البعض من المهتمين في الفكر المحاسبي بأن الإنفاق على التطوير و التدريب يعتبر نوعاً من المصروفات التقليدية التي لا تدر عائداً وتعتبر مستغرقة بمجرة إنفاقها، وهذه النظرة لا تتفق مع الواقع الذي يشير الى أن المنافع المتحققة من تطوير الموارد البشرية سيتم الاستفادة منها طيلة فترة تواجد العنصر البشري في المؤسسة، وعليه يجب البحث عن أساليب مناسبة لرسملة هذه التكاليف واعادة تحميلها على سنوات خدمة الموارد البشرية المتوقعه، إضافة إلى ضرورة حصر إجمالي التكاليف التي تم انفاقها على تطوير الموارد البشرية تمهيداً لمقارنتها بالعائد الذي تم تحقيقه، ويمكن أن يكون هذا العائد، حسب رأي الباحث، مستوى الكفاءة في أداء الموارد البشرية بحدود المهارات المكتسبة من ورش العمل والتدريب والتي أدت إلى تطوير مهارته تلك.

ان عملية الربط بين العائد على الإستثمار في تطوير الموارد البشرية تتطلب اعتبار ما تم انفاقه من مبالغ لتطوير هذه الموارد نوع خاص من "الاستثمار" ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه "العائد على الاستثمار" ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الإنفاق التدريبي مقدماً. إن التعامل مع التدريب على أنه استثمار سيؤدي إلى تغيير جذري في مفهوم التعامل مع حجم الإنفاق في التدريب والتركيز على ضبطه ومراقبته بشكل فعال لضمان تحقيق أفضل عائد في الأداء للموارد البشرية، مما سيخلق حالة من الاهتمام بنظم تخطيط وتقويم التدريب المتعلقة بتطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية.

أن عملية تطوير الموارد البشرية تعتبر تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلاً، لذا يمكن قياس هذه التكاليف وترجمتها في صورة نقدية واعتمادها، حسب رأي الباحث للمقارنة مع العائد المتحقق منها.

يقصد بتكلفة الموارد البشرية، كل ما تم انفاقه على تلك الموارد في سبيل الحصول عليها، وتشمل نفقات الاستقطاب والاختيار والتوظيف، وكذلك نفقات تدريبها وتطويرها، ويمكن أن تكون تلك التكاليف مباشرة وغير مباشرة. (عبد الخالق، 1995)

وبناءً على المفهوم أعلاه فإن تكلفة الموارد البشرية تشمل نوعين رئيسيين من التكاليف، هما: تكاليف الاستقطاب، وتكاليف التدريب. ويمكن اعتبار تكاليف الاستقطاب، حسب رأي الباحث، من التكاليف الغارقة التي تتحملها المؤسسة باستمرار وأن قيمتها تعتبر إلى حد ما قليلة وبناءً عليه يمكن أن يتم معالجتها وذلك بتحميلها على الفترة المالية التي أنفقت فيها، وإعتبارها بمثابة المصروفات الأيرادية قليلة القيمة ومتعددة الحدوث ويمكن ادراجها في الميزانية العامة للدولة فيما يتعلق بالمؤسسات والوزارات الحكومية ضمن النفقات الجارية، أما فيما يتعلق بتكاليف التدريب فأنها عملية مستمرة، تتحملها المؤسسة من أجل تطوير مواردها البشرية لهدف معين وهو تحسين مستوى

الأداء و الوصول بها إلى أعلى مراحل الكفاءة، و بناءً عليه يجب إيلاءها الاهتمام الأكبر في تحديدها و مراقبتها و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

يعتبر موضوع تحديد التكاليف الخاصة بتطوير الموارد البشرية في المؤسسة موضوعاً هاماً نظراً لاستخدامه لأغراض المقارنة مع العائد المتحقق من برامج التدريب التي سيتم تنفيذها، و بناءً عليه لا بد من وجود قاعدة معلومات لدى المؤسسة خاصة بتكاليف التطوير . أن وجود قاعدة بيانات خاصة بتكاليف برامج التطوير للموارد البشرية في المؤسسات تساعد كثيراً في تحويل إدارة التدريب من مركز انفاق إلى مركز ربحية. (www.abahe.co.uk)

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات وذلك لتمكين المؤسسة من اختيار البديل الأفضل لبرنامج ما في الوقت و جهة التدريب المناسبين و حسب متطلبات البرنامج الذي تحتاجه فئة معينة من الموظفين، مما سيؤدي إلى تحديد تكاليف التدريب و مراقبتها و توجيهها بما يخدم احتياجات التدريب و التطوير حصراً و بهذا سيتم توجيه تخصيصات التدريب للمؤسسات الحكومية نحو تحقيق أفضل العوائد المرجوة في عمليات التطوير، و هكذا يتم تحويل إدارة التدريب من مركز انفاق إلى مركز ربحية، و المقصود بمركز ربحية هنا هي أن يستفيد المتدربين الاستفادة القصوى من البرامج التي تمكنهم من رفع كفاءة الأداء لديهم مما سيحقق للمؤسسة تنفيذها لالتزاماتها الوظيفية بأعلى مستوى من الأداء و بأقل التخصيصات.

كم أنه و من أجل تحقيق وفورات أكثر في تخصيصات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، لا بد أن تساهم هذه المؤسسات بتحديد مصاريف التدريب التي تحتاجها خلال فترة الميزانية القادمة بشكل أكثر واقعية و باساليب علمية، و هذا يتطلب وجود كادر متخصص قادر على تحديد و تصنيف مصاريف التدريب و استخدام قاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة لرسم احتياجاتها الحقيقية من برامج التدريب، و بهذا لا بد للمؤسسات الحكومية أن تقوم باعداد ميزانيات التدريب التي تعتبر الأساس في إعداد خطة التدريب الهادفة الى تحسين أداء العاملين و زيادة الانتاجية. أما التدريب فهي عبارة عن أرقام، يتم تحديدها بعناية، تعبر عن أهداف يتوقع تحقيقها من عملية التدريب خلال فترة زمنية معينة.

أن الهدف من وضع موازنة تكاليف للتدريب هو لمساعدة الإدارة العليا للمؤسسة في اتخاذ القرارات بشأن مصروفات التدريب من أجل الاستغلال الأمثل لها و بما يمكن الأفراد من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة.

ويمكن تحديد موازنة تدريب و تطوير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الحكومية، من خلال تجهيز الموازنات التالية:

- 1- موازنة الاستخدامات الجارية من خلال معرفة الاحتياجات المكتبية الخاصة بدراسة و تحديد احتياجات التدريب للعاملين بالمؤسسة.
  - 2- موازنة الموارد النقدية و تتناول مقدار الالتزامات المالية الخاصة بتنفيذ برامج التدريب المقترحة من قبل المؤسسة للفترة المقبلة.
  - 3- موازنة الوقت للمتدربين و تحديد الفترات الزمنية التي يحتاجونها لتلقي التدريب و الاستفادة منه خلال الفترة المقبلة.
- أن تهيئة هذه الموازنات على مستوى المؤسسة سيمكنها من تحديد حجم التخصيصات التي سيتم طلبها للتدريب و تطوير كوادرها في الميزانية العامة للدولة لفترة الموازنة القادمة.

ولكي يتم تحديد تكلفة التدريب الفعلية والتي يمكن أن تؤثر في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، يمكن من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات و كما يلي:

- 1- **تحديد الاحتياجات المالية للتدريب:** ويتم تحديدها بحيث أن تكون هذه الاحتياجات مبنية على الاحتياجات الحقيقية للمهارات المطلوبة في المؤسسة أو الوزارة.
- 2- **تحديد الأفراد:** ويتم اختيار من هم بحاجة فعلاً لتلقي الدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم أو تعليمهم لمهارات جديدة و حسب احتياجات أماكن عملهم المقترحة.

3- دراسة وتحليل تقارير المسؤولين عن كل قسم أو قطاع في المؤسسة: ويتم على ضوءها اختيار الفئة المطلوب تطويرها و نوعية البرامج المطلوب الاستفادة منها و المجالات المطلوب تغطيتها خلال الفترات الزمنية الحالية و المستقبلية بهدف رفع كفاءة أداء تلك الفئات.

4- الاستفادة من المعلومات التاريخية السابقة عن تكلفة التدريب: ويتم هنا الرجوع الى قاعدة البيانات والمعلومات التاريخية للتدريب ليتسنى إجراء التعديلات اللازمة بناءً على التغييرات المستجدة لدى المؤسسة الحكومية.

5- تحديد الدورات التدريبية المطلوبة والوسائل الضرورية لها: ويتم في هذه المرحلة تحديد تلك الدورات بناءً على الحاجة الفعلية وفقاً لمتطلبات العمل في المؤسسة.

6- قياس مستوى الاستفادة في تحقيق كفاءة الأداء المطلوبة: وهنا تتم عملية مقارنة الاستفادة المرجوة من تلك الدورات التدريبية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية واستبعاد تلك التي لا تحقق قيمة مضافة للمؤسسات الحكومية.

أن الدورات التي لا تحقق عائد مقبول مقارنة بتكلفتها من المفترض استبعادها، وذلك لغرض تحقيق أهداف المؤسسة في رفع مستوى أداء الموارد البشرية لديها وبشكل يتناسب وحجم تكاليف تلك الدورات ومقدار العائد المتوقع منها.

يهتم المنظرين للتكاليف بضرورة الربط بين التكاليف والقيمة المضافة المتحققة، ويؤكدون بأن التكلفة التي لا تحقق قيمة مضافة يجب استبعادها (العلاوي، 2004)

والقيمة المضافة هنا يمكن تمثيلها بمستوى الكفاءة التي تحققت في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مما يتطلب الربط بين القيمة المضافة على أداء الموارد البشرية مع حجم الموارد التي تم التضحية بها والتمثلة في تكاليف برامج تطوير الموارد البشرية، بحيث يتم استبعاد تلك البرامج التي لا تحقق إضافة في قيمة المتدربين في أداء واجباتهم.

يمكن تصنيف تكاليف التدريب كما يلي:

أ. **تكاليف التحليل:** وتمثل التكاليف المرتبطة بالتعرف المبدئي على المشاكل، وتحليل الاحتياجات و المتطلبات، وضع و تطوير الأهداف، اختيار المشاركين و إعداد و تجهيز عرض البرنامج.

ب. **تكاليف التطوير:** وتشتمل هذه الفئة على التكاليف المرتبطة مباشرة بتطوير البرنامج، مثل مرتبات القائمين على تطوير البرنامج، اللوازم، أتعاب الاستشارات الخارجية، و التكاليف و النفقات الأخرى المتعلقة بتطوير مواد الدورة والمساعدات المرئية. ويشير الفداع (2008)، إلى أن هذه التكاليف ممكن تعريفها تشغيلياً بأنها "الكلفة التفضيلية التي يتم تحملها حتى يحقق الفرد المستوى الانتاجي المتوقع في مركز وظيفي ما"، كما ويشير إلى أنها تتضمن التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم تحملها خلال التدريب. والتكاليف المباشرة تتضمن مصاريف برامج التدريب من رواتب المدربين و المتدربين، في حين التكاليف غير المباشرة هي ما يتم تحملها خلال فترة التعلم.

ج. **تكاليف التقديم:** وتتضمن جميع التكاليف المتعلقة بتقديم برنامج تنمية الموارد البشرية بما في ذلك المواد الموزعة على المشاركين، مصاريف القاعة، مرتبات و مصاريف المشاركين، مرتبات المدربين، إيجار المعدات وأي تكاليف عامة يمكن توزيعها على التقديم الفعلي للبرنامج.

د. **تكاليف التقييم:** وتتكون من التكاليف المرتبطة بالتقييم، مثل مواد التقييم والوقت المستغرق لعرض أدوات التقييم، تحليل النتائج وإبلاغها.

يعتبر تقييم برامج التدريب وما تحققه من نتائج جزءاً أساسياً من تكاليف التدريب. ويمكن تعريفه على أنه جميع الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة. و ما يميزها هو أنه عن طريقها تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغييرات

التي نجحت باحداثها فيهم. والهدف الأساس من إجراء عملية التقييم هذه هو للتأكد من أن الاجراءات التي تم اتخاذها في البرنامج التدريبي قد نفذت بشكل صحيح، وما هي النتائج التي تحققت. تتمثل الغاية الرئيسية من عملية التقييم، إضافة إلى زيادة تطوير فاعلية البرامج التدريبية، هي تزويد الادارة بمعلومات دقيقة عن عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة أداء الموارد البشرية.

ويمكن القول أن عملية تقييم البرامج التدريبية تهدف الى: (الشكر، 2008)

1- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج والعمل على تلافيها مستقبلاً.

2- تحديد و معرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقلهم المادة التدريبية بشكل صحيح.

3- إعطاء صورة واضحة و مفهومة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

وتعتبر تكاليف التقييم الأكثر أهمية، ذلك لكونها تمثل ما يتم انفاقه لتحديد مدى حجم الاستفادة من اجمالي التكاليف المستنفذة لتطوير الموارد البشرية، وفي موضوع البحث الحالي فإن عملية قياس النتائج من عملية التدريب ترتبط بمستويات الأداء التي ستحقق من هذه البرامج، وعلى الرغم من صعوبة قياسها لأنها تتطلب وقت طويل ومتابعة مستمرة، إلا أنها تعتبر مهمة لربط مستويات كفاءة الأداء بحجم التكاليف المستنفذة لتطوير الموارد البشرية.

### المبحث الثالث

#### كفاءة أداء الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية:

##### اولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته:

تم تعريف الأداء على أنه المؤشر لحصيلة جهود الموارد البشرية (الأفراد) من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (درويش و الشمري، 2010) ويرى (درة و الصباغ، 2010) بأن الأداء يتمثل بسلوك الموارد البشرية في إطار مدى اسهاماتها في تحقيق أهداف المؤسسة. و هذين التعريفين يركزان على ربط مفهوم الأداء بمساهمات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة دون الاشارة إلى أي متغيرات أخرى.

تكمن أهمية الأداء الوظيفي كونه انعكاساً للأداء الكلي للمؤسسة، كما ويمثل تعبيراً عن قدرات الموارد البشرية وامكانياتهم. وقد أشار مجموعة من الباحثين (حنفي، 2008) (درويش و الشمري، 2010) الى أهمية تحسين الأداء على مستوى المؤسسات:

1- المساهمة في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

2- مواجهة التحديات التي تقابلها المؤسسة و ضمان ديمومة المؤسسة و استمرارها.

3- زيادة الانتاجية وبالتالي تحقيق فائض.

مما تقدم يمكن القول بأن من أكثر مهام كفاءة الأداء هي تلك التي تعزز وتزيد قيمة المخرجات، والمقصود بها مخرجات الأداء الوظيفي، مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة، وهي في موضوع البحث الحالي، كلفة تطوير الموارد البشرية التي ساهمت بشكل مباشر في رفع قيمة المخرجات، هذا إضافة إلى مساهماتها في مواجهة التحديات التي تقابلها المؤسسة و زيادة انتاجيتها.

أنه من أهم وسائل الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمات، ومنها المؤسسات الحكومية يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (مقلد، 1980)

1- تطوير نوعية البرامج التدريبية لمواردها البشرية والذي يمكنهم من تحمل المسؤوليات المتعلقة بمجال عملهم، كونه العنصر المهم في زيادة المهارات والخبرات للموارد البشرية.

2- تحسين طرق الاشراف على الموارد البشرية خلال تأديتهم لواجباتهم.

3- تنمية روح الابتكار والابداع للعاملين.

4- ادامة الصلة بين المستويات التنظيمية في المؤسسة.

5- تحسين ظروف العمل وخلق الأجواء المساعدة.

6- الرضا الوظيفي.




أن من وسائل الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية هو تطوير نوعية البرامج التدريبية لمواردها البشرية لتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم بمجال عملهم.

وهكذا فأن هناك علاقة وثيقة بين مستويات الأداء للموارد البشرية و مستويات تدريبها، ولا يفوتنا الإشارة إلى أهمية ربطها بكلفة برامج التدريب ومساهمتها في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مع الأخذ بالحسبان ضرورة تحقيق المنفعة المتأتية من زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية مقارنةً بالتكلفة التي يتم استنفادها لبلوغهم هذه المستويات من الأداء.

**ثانياً: أهمية رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية:**

أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار المؤسسة لرأسمالها البشري. وبناءً عليه لا بد للمؤسسات الحكومية من الاهتمام بتطوير أداء رأسمالها البشري، المتمثل بالقوى العاملة لديها، أي بمواردها البشرية، ويأتي هذا الأهتمام من خلال وضعها لخطة كاملة للتطوير من خلال التدريب البناء وتحسين الإداء الانساني، ويتم ذلك من خلال قياس مستوى الأداء للأفراد بطريقة منظمة والوقوف على مشاكلهم، ومن ثم قيام المؤسسة بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المؤسسي المرغوب لأداء الأفراد، ويأتي ذلك من خلال تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء ومن ثم معرفة مستويات الضعف الحاصلة في الأداء والتغلب على مسبباتها، وذلك من خلال اتخاذ الاجراءات والخطوات اللازمة لرفع مستويات الأداء لديها، والذي غالباً ما تكون اختيار دورات التدريب المناسبة والاشراف على تنفيذها وتقييمها من إهم هذه الخطوات.

ولعل من أهم خطوات تطوير الأداء وتحسينه بحيث يصل الى الكفاءة المطلوبة يمكن للباحث تصويره في الشكل التالي:

<p><b>تحليل الأداء: ويرتبط بهذه العملية مفهومين في تحليل بيئة العمل في المؤسسة وهما:</b></p> <p>1- <b>الوضع المرغوب:</b> و يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>2- <b>الوضع الحالي (الفعلي):</b> و يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً لدى العاملين في المؤسسة.</p>	<p><b>الخطوة الأولى</b></p> 
	
<p><b>البحث عن أسباب الضعف في الأداء: ويتم من خلال التساؤل عن سبب الضعف في الأداء و من ثم البدء بجمع المعلومات الممكنة لتحديده و تعريفه قبل اختيار وسيلة المعالجة و بأقل التكاليف.</b></p>	<p><b>الخطوة الثانية</b></p> 

**شكل رقم (2): خطوات تطوير الأداء.**

بالرجوع إلى الشكل أعلاه نجد أن عملية تحليل الأداء هي نقطة البداية في خطوات تطويره، ذلك لكون المؤسسة ومن خلال دراسة الوضع المرغوب و مطابقته بالوضع الحالي لمستويات الأداء، تستطيع أن تدرك اسباب الضعف في الأداء، والتي تمكنها من ادراك المشاكل التي تواجهها فيما يتعلق بأداء مواردها البشرية و ايجاد الحلول المناسبة لها، و عليه يجب العمل على تطوير مهارات الموارد البشرية، و بأقل التكاليف ويتم ذلك بدراسة علمية سليمة لمسببات وجود الضعف في الأداء وبالتالي التعرف على الاحتياجات الحقيقية اللازمة لمعالجة الوضع الحالي من خلال اختيار وسائل التطوير المناسبة للموارد البشرية و تدريبها باعتماد برامج تدريب هادفة وبأقل



التكاليف، والتي ستحقق أفضل النتائج في كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة. وهكذا تستطيع المؤسسة الربط بين تكاليف تطوير الموارد البشرية وكفاءة أدائها من خلال تقديرها السليم لمستويات الضعف الحقيقي لكفاءة أداء الموارد البشرية والمتعلقة بمهاراتها ودراسة مسبباتها والعمل على معالجتها بأقل التكاليف.

من أجل تطوير كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية، والذي يصب في تحقيق أهداف المؤسسة و بنفس أعداد الموارد البشرية لديها، أو حتى بأقل الموارد (وهو ما يطلق عليه بالإنتاجية) من أجل رفع كفاءة أداءها من الناحية التقنية و مهارات تنفيذ المهام و الواجبات الموكلة اليها، لا بد من ايجاد طرق تزيد في رغبة الموارد البشرية على العطاء، وهنا لا يمكن أن يحدث ذلك ، بمعزل عن تطوير مهاراتهم إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية الأخرى، والتي قد تجعلهم مؤهلين وكفؤين في أدائهم.

أن العمل في المؤسسات الحكومية يجب أن لا ينظر اليه بمعزل عن جو المنافسة، والذي يعتبر في أغلب الأحيان الموجه الرئيس لتطوير الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذا الجانب يدعو الباحث إلى ضرورة تفعيل أجواء المنافسة بين المؤسسات الحكومية في تطوير مهارات مواردها البشرية بالشكل الذي يحقق أفضل الكفاءات في الأداء وبالحد الأدنى من تكاليف برامج تطويرها، ويمكن أن يحدث ذلك، حسب رأي الباحث، من خلال ما يلي:

- 1- تعاون المؤسسات الحكومية بالاشتراك في برامج معينة مما سيؤدي الى تخفيض في تكاليف تطوير الموارد البشرية.
- 2- وضع الخطط المشتركة لتطوير الموارد البشرية لدى مختلف المؤسسات الحكومية.
- 3- اعتماد وسائل موحدة لمعالجة مسببات المشاكل التي تواجه تطوير الموارد البشرية.

كل هذه وغيرها من مسببات التعاون بين المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتحديد احتياجات مواردها البشرية لبرامج التطوير من أجل رفع كفاءة أدائها المهني لا بد من التفكير من انشاء دائرة تختص بالتنسيق بين المؤسسات الحكومية تعمل على توجيه العمل فيما بينها في تنظيم البرامج التدريبية المشتركة ووضع معايير مشتركة لتقييم الأداء والربط بين تكاليف تطوير الموارد البشرية وكفاءة أدائها.

### ثالثاً: تطبيق معايير قياس كفاءة الاداء في المؤسسات الحكومية:

لغرض قياس كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية و اختيار المعيار المناسب لذلك لا بد من التعرف على طبيعة نشاط عمل المؤسسة، والقطاع الذي تنتمي اليه، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومدى امكانية قياس المؤشرات التي تساهم في تطبيق ذلك المعيار. اتفق المهتمون على صيغ مختلفة لمعايير قياس كفاءة الأداء ومنها الطاقة الانتاجية، معيار الانتاجية، معيار القيمة المضافة، ومعيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار.

وسيتم ربط هذه المعايير بالمؤسسات الحكومية من خلال بيان مدى علاقتها بموضوع البحث وكما يلي: (خالدية، 2010)

- 1- **معيار الطاقة الإنتاجية:** ويهدف هذا المعيار إلى محاولة استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة، ويعني مفهوم الطاقة الإنتاجية إمكانية إنتاج حجم معين من السلع، البضائع بمختلف أنواعها و حتى الخدمات، في مكان معين أو ضمن وحدة زمنية معينة. وفيما يخص المؤسسات الحكومية فيمكن أن يكون مفهوم الطاقة الإنتاجية مرتبط بامكانية انجاز المهام الموكلة للموارد البشرية ضمن وحدة زمنية معينة. وهكذا يمكن القول بأن الطاقة الإنتاجية في المؤسسات الحكومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنفيذ المهام الموكلة للموارد البشرية، أي الموظفين على اختلاف مستوياتهم. ويتم احتسابها بالمقارنة بين تكاليف انجاز المهمة من جهة، و فترة انجازها من جهة أخرى، فكلما ارتفعت القدرة الإنتاجية، انخفضت حصة المهمة الواحدة من التكلفة الثابتة، وذلك يعود إلى طبيعة التكاليف الثابتة التي يتم توزيعها على عدد الوحدات، والتي يمكن تمثيلها بعدد المهمات المنجزة في المؤسسات الحكومية، وهذا يعني الاستغلال الأمثل للطاقة، ولغرض تحقيق ذلك وزيادة كفاءة الموارد البشرية في انجازهم للمهام الموكلة اليهم يجب أن تعمل

المؤسسات الحكومية جاهدة لتطوير مواردها البشرية بحيث تحقق الوفرة الممكنة في أوقات تنفيذ المهمات الموكلة اليها و محاولة قياسها، و بمقارنتها مع كلفة تطوير موظفيها تستطيع قياس كفاءة الأداء وفقاً للطاقة الانتاجية.

**2- معيار الإنتاجية:** وتعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً للمشروعات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، و بذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على أسباب تدهورها أو مؤشرات البطء في تطورها و كذلك لغرض معالجة الخلل إن وجد. فهي علاقة بين مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية، إذ تعبر عن علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية. إلا أنه ونظراً لصعوبة قياس جميع المدخلات للتعبير عن الإنتاجية الكلية، يمكن قياسها كمؤشر لمعرفة كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية، ألا وهو العنصر البشري في المؤسسات الحكومية من أجل تحديد مساهمته في قيمة النواتج وهي المهام الموكلة اليه، و هو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن بناءً عليه قياس إنتاجية العمل باستخدام الطريقة الطبيعية، والتي تعبر عن تأثير قوة العمل، أي الموارد البشرية و مدى تطورها، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية بالنسبة للمؤسسات الانتاجية: عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة ÷ الزمن الفعلي اللازم للإنتاج، وفي المؤسسات الحكومية يمكن تصويرها كما يلي:

**عدد المهام المنجزة في نشاط خدمي معين ÷ الزمن الفعلي اللازم لاتمام المهمة.**

وهكذا فان زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية في تخفيض الزمن لانجاز المهام الموكلة اليها لغرض تنفيذ أكبر عدد ممكن من المهام بوقت أقل يتم من خلال تطويرها.

**3- معيار القيمة المضافة:** وتعرف القيمة المضافة بأنها الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة و بين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبها عملية الإنتاج، فهي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة. وفيما يتعلق بالموارد البشرية، موضوع البحث، يمكننا تصويرها: بالفرق بين مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية لتنفيذ مهمة معينة والكلفة التي تم انفاقها لتطوير هذه الموارد نظير وصولهم إلى هذا المستوى من الكفاءة. وفي هذا الخصوص يمكن تحديد مستوى الزيادة في القيمة المضافة في المؤسسات الحكومية بطريقتين:

**أولاً:** تطوير الموارد البشرية بأقل التكاليف وأحسن المهارات.

**ثانياً:** تنفيذ المهام الموكلة للموارد البشرية بأعلى درجة من الكفاءة.

وبناءً عليه فإن تطوير الموارد البشرية بكلفة أقل و تنفيذها لمهامها بأعلى درجة من الكفاءة في الأداء وهو ما يعبر عنه بالقيمة المضافة التي تستعمل كمقياس للتعبير عن الأهمية النسبية لكل فرد مساهم في العملية الإنتاجية (المهام الموكلة للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية) و يعبر عنها بالعلاقة التالية: ([www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)).

**القيمة المضافة لكل عامل = القيمة المضافة ÷ عدد العاملين.**

وهكذا فإن قياس مقدار القيمة المضافة على مستوى المؤسسة الحكومية والنتيجة عن تقليص تكاليف تطوير الموارد البشرية و حصولها على أفضل المهارات و بمستوى أداء كفو، يمكن أن يساهم، وحسب المعادلة أعلاه، في قياس القيمة المضافة لكل عضو في المؤسسة ساهم في تنفيذ المهام المكلف بها. يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المؤسسات ومنها المؤسسات الحكومية، حيث تقاس به درجة أهمية هذه الأخيرة في الاقتصاد الوطني، و معرفة مقدار مساهمتها في الناتج الوطني الإجمالي.

**4- معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار:** يعتمد النظام المحاسبي في قياس الربح على فكرة مؤداها أن الربح عبارة عن الفرق بين الإيراد الكلي و التكاليف الكلية خلال الفترة المحاسبية، إلا أن المفهوم الأدق للربح أو ما يسمى بالربح الاقتصادي، هو الفرق بين القيمة النقدية للمشروع في أول و نهاية المدة، أما الربحية فهي مقياس يحاول تقييم أداء المشروع من خلال تحميل صافي الدخل إلى أنشطة المشروع ممثلة في جملة الاستثمارات أو الأصول، و يمكن أن يطلق على الناتج معدل العائد على

الاستثمار. وفي المؤسسات الحكومية يتم من خلال قيامها بتحسين استثماراتها عن طريق تطوير مواردها البشرية الحالية بقدر يساعد على تعظيم وزيادة كفاءة أدائها في تنفيذ المهام الموكلة اليها. و بذلك يمكن أن يستعمل هذا المؤشر كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف المؤسسات الحكومية باختلاف أنشطتها وتخصصاتها، و يمكن للباحث التعبير عنها لدى المؤسسات الحكومية بالصيغة التالية: (<http://kenanaonline.com>).

معدل العائد على الاستثمار = كفاءة أداء الموارد البشرية في تنفيذها للمهام الموكلة اليها ÷ إجمالي الاستثمارات المستنفذة في تطوير الموارد البشرية (كلفة التطوير).

#### المبحث الرابع

#### الجانب العملي

##### أولاً: منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

##### ثانياً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (80) موظفاً وموظفة من الموظفين العاملين في أقسام الحسابات و إدارات الموارد البشرية و التدريب (وتشكل بحدود 24.2% من إجمالي عدد العاملين في هذه الإدارات على مستوى إجمالي العاملين في المؤسسات و الوزارات في المملكة بعد استبعاد الوزارات السيادية منها و البالغ بحدود 334 موظف وموظفة في أقسام الحسابات و إدارات الموارد البشرية و التدريب)، ولمجموعة من المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين (6) مؤسسات بواقع (33%) من إجمالي عدد المؤسسات الحكومية بعد استبعاد الوزارات السيادية البالغة (18) مؤسسة، وتم إختيار اقسام الحسابات و إدارات الموارد البشرية و التدريب تحديداً لعلاقتهم بموضوع البحث، و كونهم من العاملين لدى هذه المؤسسات اللذين يستطيعون الابداء برأيهم فيما يتعلق بالبرامج التدريبية و بمستويات الأداء بشكل أكثر دقة عن غيرهم، و تمت عملية اختيار عينة البحث بشكل عشوائي من ستة مؤسسات و وزارات حكومية بواقع (9) موظفاً وموظفة من المؤسسة العامة للشباب والرياضة، (18) موظفاً وموظفة من وزارة التربية والتعليم، و (14) موظفاً وموظفة من وزارة المالية، و(15) موظفاً وموظفة من وزارة العدل والشؤون الإسلامية، و (12) موظفاً وموظفة من ديوان الخدمة المدنية، و (12) موظفاً وموظفة من وزارة الأشغال و البلديات و التخطيط العمراني، بحيث كانوا يشغلون مستويات مختلفة في إدارات الحسابات و الموارد البشرية و التدريب للمؤسسات المذكورة

##### ثالثاً: أداة البحث:

تم استخدام أداة البحث للتعرف على أثر كلفة تطوير الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء من وجهة نظر المؤسسات والوزارات الحكومية العاملة في مملكة البحرين، للاستعانة بها لجمع البيانات وفقاً للمدخل النظري للبحث والدراسات السابقة ذات العلاقة والتي تم الرجوع إليها، وتمت الاستجابة على فقرات أداة البحث وفقاً لمقياس Likert الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد عبر عنها رقمياً بالأرقام (5، 4، 3، 2، 1)، وتتكون أداة البحث من جزئين؛ الأول يمثل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجزء الثاني يمثل كلفة تطوير الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التي يتم قياسها لدى الموظفين العاملين في المؤسسات والوزارات الحكومية في مملكة البحرين وهي على النحو الآتي:

- رفع كفاءة أداء الموارد البشرية (8) فقرات.
  - تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير (16) فقرة.
  - تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية (17) فقرة.
  - وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية (15) فقرة.
- وتم التأكد من ثبات أداة البحث بمفهوم الاتساق الداخلي بطريقتين: الأولى باستخدام معامل كرونباخ الفا Cranach's Alpha، والثانية باستخدام التجزئة النصفية من خلال استخدام معامل سبيرمان براون Spearman-Brown Split Half، وذلك من خلال تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات والوزارات الحكومية بمملكة البحرين والجدول رقم (1) يبين نتائج معاملات الثبات.

جدول رقم (1): نتائج قيم معاملات الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي لأبعاد أداة البحث بطريقتي كرونباخ الفا والتجزئة النصفية.

الأبعاد	كرونباخ الفا	التجزئة النصفية
رفع كفاءة أداء الموارد البشرية	0.86	0.85
تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير	0.94	0.82
تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية	0.95	0.88
وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية	0.93	0.91

يتضح من نتائج التحليل للجدول أعلاه، بأن قيم معاملات الثبات لأبعاد استبيان البحث باستخدام الثبات بمفهوم كرونباخ الفا تتراوح ما بين (0.86-0.95)، كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية من خلال معامل سبيرمان براون بين (0.82-0.91). لذا و بناء على نتائج قيم معاملات الثبات التي تم التوصل إليها من خلال الطريقتين، فإنه يمكن القول بأن أداة البحث (الاستبيان) يمتاز بدرجة ثبات مرتفعة تناسب أغراض البحث الحالية.

#### رابعاً: إجراءات تطبيق البحث

تم تطبيق البحث الحالي وفقاً للإجراءات التالية:

- تم استخدام أداة لجمع البيانات والمتمثل باستبيان البحث في صورته النهائية.
- تم اختيار أفراد عينة البحث عشوائياً وتحديد عددهم.
- تم توزيع أداة البحث على عينة عشوائية من أفراد عينة البحث بلغ عددها (83) موظفاً وموظفة من الموظفين العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية بمملكة البحرين، تم استلام عدد (80) منها صالحاً للتحليل.
- تم إدخال استجابات أفراد عينة البحث إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم تحليل فروض البحث ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة.

كما وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف أفراد عينة البحث وفقاً لبعض المتغيرات.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث نحو فقرات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الواردة بفروض البحث.
- معامل كرونباخ الفا، ومعامل سبيرمان براون (التجزئة النصفية) لحساب الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي.

### خامساً: نتائج اختبار فرضيات البحث:

1- النتائج المتعلقة بمدى مساهمة برامج التطوير في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية: للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث من الموظفين العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية حول مدى مساهمة برامج التطوير في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك من خلال حساب معامل الاختلاف المتعلقة بتلك الاستجابة، والجدول رقم (2) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بمدى مساهمة برامج التطوير في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة برنامج واضح لقياس كفاءة الاداء للموارد البشرية معروف لجميع الموظفين.	3.96	0.97	25.8%	2
2	تقوم المؤسسة بتوزيع استبانات بشكل دوري لجميع العاملين لديها تحتوي على تساؤلات واضحة لقياس مستوى الأداء لديهم.	3.63	0.94	25.8%	2
3	تقوم المؤسسة بالعمل على مكاشفة موظفيها بكل شفافية بمستوى الاداء الذي تقوم بقياسه لهم للتعرف على مستوياتهم.	3.45	0.86	25.8%	2
4	تعتمد المؤسسة نتائج قياس كفاءة الأداء لمواردها البشرية لتحديد برامج التطوير التي يحتاجونها.	3.47	0.95	27.6%	4
5	تعتمد المؤسسة مقاييس موحدة لكل شريحة من الموظفين لقياس كفاءة أدائهم تتناسب وطبيعة المهام التي يمارسونها.	3.66	0.83	22.3%	1
6	يتم اختيار برامج تطوير الموارد البشرية وتنفيذها بناءً على مخرجات قياس كفاءة الأداء لكل شريحة من الموظفين.	3.15	0.98	33.9%	6
7	تعتمد المؤسسة على دراسات علمية لتحديد طبيعة برامج التطوير لموظفيها وفقاً للحاجة الحقيقية لتطوير مواردها البشرية.	3.42	1.00	29.1%	5
8	تقوم المؤسسة باختيار مراكز التدريب بكل عناية وبما يتناسب وطبيعة البرامج التي تم تحديدها قياساً بمستويات أداء مواردها البشرية.	3.63	1.01	27.4%	3

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، بأن الفقرة الخامسة التي نصها "تعتمد المؤسسة مقاييس موحدة لكل شريحة من الموظفين لقياس كفاءة أدائهم تتناسب وطبيعة المهام التي يمارسونها" جاءت بالمرتبة الأولى، إذ حصلت على أقل معامل اختلاف مقداره (22.3%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.83)، وفي المرتبة الثانية، جاء كل من الفقرة الأولى التي نصها "تعتمد المؤسسة برنامج واضح لقياس كفاءة الاداء للموارد البشرية معروف لجميع الموظفين"، وجاءت الفقرة السادسة التي نصها "يتم اختيار برامج تطوير"

الموارد البشرية وتنفيذها بناءً على مخرجات قياس كفاءة الأداء لكل شريحة من الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف بلغ (33.9%)، ومتوسط حسابي مقداره (3.15)، وانحراف معياري (0.98).

2- النتائج المتعلقة بتحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير: للتعرف للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث من الموظفين العاملين في الوزارات و المؤسسات الحكومية حول تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك من خلال حساب معامل الاختلاف المتعلقة بتلك الاستجابة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بتحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
11	24.9%	0.94	3.78	تعتمد إدارة الموارد البشرية سياسة واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين في المؤسسة لتحديد احتياجاتهم من برامج التطوير.	1
6	21%	0.85	4.05	تسعى المؤسسة إلى اختيار البرامج التي تؤدي إلى تطوير حقيقي لمواردها البشرية.	2
9	23.1%	0.93	4.02	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة احتياجات الموظفين لبرامج التطوير بما يتناسب وخلق الفرص المناسبة للتغيير في سلوكهم الوظيفي.	3
3	17.7%	0.76	4.27	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة احتياجات الموظفين لبرامج التطوير التي تمكنها من مواجهة التحديات والمشاكل التي قد تحدث في مجال عملهم المهني.	4
10	22.3%	0.94	4.20	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بناءً على الحاجة الفعلية لتطوير مهاراتها في التفكير والإبداع.	5
4	19.8%	0.82	4.15	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بحيث يتمكن الموظفين من الاستفادة الحقيقية منها.	6
7	21.4%	0.88	4.10	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية من أجل إعداد الموظفين لأداء أعمال بمستوى أعلى مستقبلاً.	7



11	%23	0.95	4.15	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بناءً على دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين.	8
11	%16.3	0.71	4.37	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية طبقاً للمستويات المختلفة للموظفين، كل حسب احتياجاتها.	9
7	%21.1	0.87	4.13	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية التي تحقق قيمة مضافة الى معرفة موظفي المؤسسة.	10
1	%19	0.77	4.05	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية من أجل تعريفهم بالوسائل والطرق الحديثة في العمل.	11
12	%24.3	0.99	4.07	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية لتلبية حاجات خاصة تتلائم وشريحة مقربة من متخذي القرار في المؤسسة.	12
8	%22.3	0.92	4.10	يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية حسب العروض التي تقدمها مراكز التدريب.	13
4	%19.4	0.81	4.18	تقوم ادره المؤسسة باختيار مراكز التدريب حسب طبيعة برنامج تطوير الموارد البشرية.	14
5	%19.8	0.83	4.17	تقوم ادره المؤسسة باختيار مراكز التدريب حسب خبرة المركز في تقديمه لذلك النوع من برنامج تطوير الموارد البشرية.	15
2	%17.6	0.74	4.23	تقوم ادره المؤسسة باختيار مراكز التدريب حسب المعرفة الشخصية بين متخذي القرار وأصحاب المراكز.	16

يتضح من نتائج الجدول السابق، بأن الفقرة الحادية عشر التي نصها "يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية من أجل تعريفهم بالوسائل والطرق الحديثة في العمل" جاءت بالمرتبة الأولى، إذ جاءت استجابات أفراد عينة البحث بمعامل اختلاف بلغ (38.8%)، بمتوسط حسابي مقداره، (1.98) وانحراف معياري (0.78)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثانية عشر التي نصها "يتم تحديد برامج تطوير الموارد البشرية لتلبية حاجات خاصة تتلائم وشريحة مقربة من متخذي القرار في المؤسسة" بمعامل اختلاف بلغ (49.6%)، وبتوسط حسابي بلغ (1.97)، وانحراف معياري مقداره (0.99).

**3- النتائج المتعلقة بتقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية:** للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث العاملين في الوزارات و المؤسسات الحكومية حول تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك من خلال حساب معامل الاختلاف المتعلقة بتلك الاستجابة، والجدول رقم (4) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بتقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
6	18%	0.75	4.20	تقوم المؤسسة بصرف التخصيصات المرصودة لتطوير مواردها البشرية دون دراسة الحاجة الفعلية لها.	1
7	19%	0.78	4.12	تساهم المؤسسة في تحديد حجم التخصيصات المرصودة لتطوير مواردها البشرية من قبل وزارة المالية.	2
1	16.8%	0.70	4.18	تقوم المؤسسة بتقديم رؤية كاملة لاحتياجاتها من الدورات التطويرية لمواردها البشرية وكلفة كل منها.	3
9	20.2%	0.83	4.13	يتم مناقشة المؤسسة من قبل وزارة المالية لحجم احتياجاتها من تخصيصات لتطوير مواردها البشرية قبل إقرارها.	4
5	18.6%	0.77	4.13	حجم التخصيصات المرصودة للمؤسسة لتطوير مواردها البشرية تتناسب والحاجة الفعلية لها.	5
4	18.4%	0.75	4.10	يتم متابعة الصرف الفعلي للتخصيصات المرصودة من قبل جهات رقابية داخلية وخارجية.	6
4	18.6%	0.76	4.07	تستطيع المؤسسة من الاستفادة من فائض التخصيصات الأخرى لغرض تطوير مواردها البشرية في حال عدم كفاية تخصيصاتها منها.	7
8	18.1%	0.77	4.23	تقوم ادارة الموارد البشرية بدراسة كلفة البرامج الخاصة بتطوير كفاءة الموظفين بعناية.	8
11	22.2%	0.93	4.18	تقوم المؤسسة بربط تكاليف كل برنامج بحجم العائد المتوقع تحقيقه منه.	9
2	15.1%	0.66	4.33	يتم ربط تكاليف كل برنامج تطوير للموارد البشرية بالمستوى الوظيفي للمشاركين.	10
3	15.2%	0.66	4.35	يتم تصنيف تكاليف برامج التطوير للموارد البشرية وفقاً للمهارات المطلوبة.	11
10	20.2%	0.86	4.27	يتم وضع مخطط مسبق لتكاليف برامج تطوير الموارد البشرية وحسب أنواع	12

				الدورات التدريبية المقترحة.	
3	%17	0.72	4.22	توضع برامج مسبقة لتطوير الموارد البشرية المتوقع انتقالها الى مستويات وظيفية أعلى تمهيداً لاحتساب تكلفتها.	13
4	%17	0.73	4.23	توضع برامج مسبقة لتطوير الموارد البشرية طبقاً للمهارات المطلوب تطويرها لدى الموظفين في نفس المستوى الوظيفي تمهيداً لاحتساب تكلفتها.	14
7	%18.7	0.78	4.15	توضع برامج مسبقة لتأهيل الموارد البشرية الجديدة في المؤسسة المتوقع استقطابها تمهيداً لاحتساب تكلفتها.	15
8	%18.5	0.78	4.20	توضع برامج مسبقة لتأهيل الموارد البشرية المتوقع اشغالها لمهام سيتم استحداثها في المؤسسة تمهيداً لاحتساب تكلفتها.	16
3	%18.2	0.74	4.08	يتم تقييم حجم التطور الذي حصل على مستويات أداء الموظفين لقياس كفاءة برامج تطوير الموارد البشرية التي تقوم بها المؤسسة.	17

يتضح من نتائج الجدول السابق، بأن الفقرة الثالثة التي نصها "تقوم المؤسسة بتقديم رؤية كاملة لاحتياجاتها من الدورات التطويرية لمواردها البشرية وكلفة كل منها" جاءت بالمرتبة الاولى، إذ جاءت استجابات أفراد عينة البحث بمعامل اختلاف بلغ (36.2%)، بمتوسط حسابي مقداره، (1.85) وانحراف معياري (0.72)، وفي المرتبة الأخيرة، جاءت الفقرة التاسعة التي نصها "تقوم المؤسسة بربط تكاليف كل برنامج بحجم العائد المتوقع تحقيقه منه" بمعامل اختلاف بلغ (47.4%)، ومتوسط حسابي بلغ (1.85)، وانحراف معياري مقداره (0.94).

#### 4- النتائج المتعلقة بوجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية: للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث

العاملين في الوزارات و المؤسسات الحكومية بوجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك من خلال حساب معامل الاختلاف المتعلقة بتلك الاستجابة، والجدول رقم (5) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بوجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
9	%42.7	0.83	4.22	توجد لدى المؤسسة ادارة مستقلة لتحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج	1

				التطوير .	
3	%36.8	0.73	4.07	تحرص المؤسسة على أن يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية من برامج تطوير وتقييمها من قبل كوادر قادرة على القيام بهذه المهمة.	2
2	%35.1	0.69	4.05	الكوادر التي تقوم بدراسة احتياجات المؤسسة لبرامج تطوير مواردها البشرية من المتخصصين والمؤهلين علمياً.	3
1	%34.4	0.68	4.10	الكوادر التي تقوم بدراسة احتياجات المؤسسة لبرامج تطوير مواردها البشرية لديهم الخبرة الكافية لدراسة وتقييم البرامج المطلوبة.	4
7	%40.7	0.81	4.05	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات تطوير مواردها البشرية بأسلوب علمي وحسب متطلبات تطوير كفاءات موظفيها.	5
3	%36.8	0.74	4.00	تقوم الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية باستقصاء احتياجات موظفي المؤسسة للبرامج بشفافيه ووضوح.	6
7	%40.7	0.79	4.15	تقوم الكوادر المسؤولة بتحديد برامج تطوير الموارد البشرية بما يخدم مصالح المؤسسة ورفع مستوى أداء موظفيها.	7
10	%43.2	0.85	4.17	تقوم الكوادر المسؤولة بتحديد الحاجة الحقيقية لرفع كفاءة أداء الموظفين من برامج تطوير الموارد البشرية.	8
5	%39.1	0.74	4.23	تقوم الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بوضع تصور كامل عن البرنامج من حيث مدة البرنامج ومستوى المدربين المطلوبين والوقت المناسب للبرنامج.	9
6	%39.6	0.79	4.08	تقوم الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بوضع تصور كامل عن البرامج المطلوبة لكل شريحة من الموظفين وحسب نوع البرامج التي تحتاجها.	10
4	%37.4	0.75	4.05	تقوم الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بمتابعة تنفيذ البرامج والتأكد من التزام مركز التدريب بالخطة المتفق عليها.	11
11	%43.7	0.87	4.12	تقوم الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بتقييم عروض البدائل المتاحة لمراكز التدريب واعتماد اسلوب المناقصات لاختيار الأفضل	12

				من بينها.	
8	%42.2	0.82	4.20	تعتمد المؤسسة عادةً في اعتمادها على مراكز تدريب محددة في تنفيذ جميع برامجها التطويرية لمواردها البشرية.	13
8	%42.2	0.83	4.17	توجد لدى المؤسسة لجان خاصة لاعتماد برامج تطوير الموارد البشرية لدراسة وإقرار البرامج حسب المنافع المتوخاة منها قياساً بتكلفتها.	14
6	%39.6	0.75	4.25	تقوم المؤسسة بتقييم شامل للنتائج المتحققة عن برامج تطوير مواردها البشرية للاستفادة منها مستقبلاً.	15

يتضح من نتائج الجدول السابق، بأن الفقرة الرابعة التي نصها "الكوادر التي تقوم بدراسة احتياجات المؤسسة لبرامج تطوير مواردها البشرية لديهم الخبرة الكافية لدراسة وتقييم البرامج المطلوبة" جاءت بالمرتبة الأولى، إذ جاءت استجابات أفراد عينة البحث بمعامل اختلاف بلغ (34.4%)، بمتوسط حسابي مقداره، (1.94) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثانية عشر التي نصها "تقوم الكوادر المسؤولة عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية بتقييم عروض البدائل المتاحة لمراكز التدريب واعتماد أسلوب المناقصات لاختيار الأفضل من بينها" بمعامل اختلاف بلغ (43.7%)، وبتوسط حسابي بلغ (1.92)، وانحراف معياري مقداره (0.87).

#### سادساً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

1- النتائج المتعلقة بفرضية البحث الأولى "تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير يساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة أداءها".

للتحقق من فرضية البحث الأولى، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف عن العلاقة الارتباطية بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين من جهة، وبين تحديد احتياجاتها لبرامج التطوير، والجدول رقم (6) يبين نتائج معاملات الارتباط ومستوى دلالتها.

جدول رقم (6): قيم معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر للعلاقة بين رفع كفاءة الأداء للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين وبين تحديد احتياجاتها لبرامج التطوير.

تحديد احتياجاتها لبرامج التطوير			رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين
مستوى الدلالة	نسبة التباين المفسرة (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	
0.000	20.07%	0.448**	

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين، وبين تحديد احتياجاتها لبرامج التطوير؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.448) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، وكشفت النتائج بأن تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير بشكل دقيق فسر ما نسبته 20.07% من التباين في

رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين، لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أن تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير بشكل دقيق يساهم في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين.

2- النتائج المتعلقة بفرضية البحث الثانية: "تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية يساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة أداءها".

للتحقق من فرضية البحث الثانية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف عن العلاقة الارتباطية بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين من جهة، وبين تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطويرها، والجدول رقم (7) يبين نتائج معاملات الارتباط ومستوى دلالتها.

جدول رقم (7): قيم معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر للعلاقة بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين وبين تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطويرها.

تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطويرها			رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين
مستوى الدلالة	نسبة التباين المفسرة (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	
0.000	21.18%	0.574**	

\*\* : دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين، وبين تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطويرها؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.574) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01 ≤ α)، وكشفت النتائج بأن تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية بشكل سليم فسر ما نسبته 21.18% من التباين في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين، لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أنه يمكن رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لمملكة البحرين من خلال تقييم التخصيصات المرصودة لتطويرها بشكل سليم.

3- النتائج المتعلقة بفرضية البحث الثالثة: "وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية يساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة أداءها".

للتحقق من فرضية البحث الثانية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف عن العلاقة الارتباطية بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين من جهة، وبين وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطويرها، والجدول رقم (8) يبين نتائج معاملات الارتباط ومستوى دلالتها.

جدول رقم (8): قيم معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر للعلاقة بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين وبين وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطويرها.

وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطويرها			رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين
مستوى الدلالة	نسبة التباين المفسرة (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	
0.000	22.94%	0.479**	



\*\* : دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين، وبين وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطويرها؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.479) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، وكشفت النتائج بأن وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية فسر ما نسبته 22.94% من التباين في رفع كفاءة أداؤها، لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أن رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لمملكة البحرين يمكن من خلال وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطويرها.

#### سابعاً مناقشة النتائج:

أشارت النتائج إلى أن تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير، و تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطويرها، و وجود كادر متخصص لتحديد احتياجات تطويرها، كل ذلك من شأنه أن يساهم في قياس تكلفتها وبالتالي رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لمملكة البحرين.

وبناءً عليه فإن المحصلة النهائية لنتائج الإجابات التي تم الحصول عليها تشير إلى تحقق فرضيات البحث، إلا أن ضعف بعض المؤشرات والتي تم رصدها من خلال إجابات عينة البحث لمجموعة من التساؤلات يمكنها أن تثير اهتمام الباحث وتساعد على الخروج بنتائج تستحق الاهتمام.

يمكن القول أن من أكثر المؤشرات التي تساهم في تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير التي تساهم في قياس تكلفتها وبالتالي رفع كفاءة أداؤها كما جاءت في نتائج الاستبانة الموزعة لعينة البحث هي التزام المؤسسات و الوزارات الحكومية في اختيار برامج التطوير التي تعرف الموارد البشرية بوسائل وطرق العمل الحديثة؛ قيام إدارة المؤسسة بدراسة احتياجات الموظفين لبرامج التطوير التي تمكنها من رفع مهاراتها المهنية؛ تحديد برامج التدريب بحيث يتمكن الموظفين من الاستفادة الحقيقية منها؛ اختيار المؤسسة للمراكز التدريبية حسب طبيعة البرنامج وخبرته في تقديم هذا النوع من البرامج؛ تحديد برامج تطوير الموارد البشرية يتم بناءً على الحاجة الفعلية لتطوير مهاراتها في التفكير والإبداع.

تتوافق نتائج البحث هذه مع ما توصلت إليه دراسة خالد فيما يتعلق بالحرص على ضرورة اختيار البرامج حسب الاحتياجات التدريبية لرفع كفاءة المتدربين وبما يحقق الربط بين تقييم الأداء و تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى اتفاق نتائج البحث مع دراسة البنعلي التي تشير إلى ضرورة تدريب وتطوير الموارد البشرية في مجال الإبداع وحل المشكلات، وكذلك دراسة محمد وفتح التي توصلت إلى وجود علاقة بين البرامج التدريبية وتطوير الأداء، ودراسة (Daniels) التي تشير إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين وتحقيق مستويات جودة عالية، وكذلك دراسة (Teresa Brannick, et al) التي توصلت إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم بشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي.

وفيما يتعلق بالفقرات التي كانت تشير إلى ضعف في تأثيرها على تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير التي تساهم في قياس تكلفتها ورفع كفاءة أداؤها، وحسب نتائج الدراسة يمكن للباحث الإشارة إلى موافقة عينة الدراسة وبنسبة عالية إلى أن إدارة المؤسسة الحكومية تقوم باختيار المراكز التي تنفذ برامج التدريب حسب المعرفة الشخصية بين متخذي القرار وأصحاب المراكز، ودون اللجوء إلى دراسة العروض المقدمة من مراكز التدريب، وإيضاً عدم اهتمام المؤسسات الحكومية بتحديد برامج تطوير الموارد البشرية التي تحقق قيمة مضافة إلى معرفة موظفيها، وكذلك ضعف المؤشرات من نتائج الاستبيان التي تتعلق في قيام المؤسسات الحكومية بتحديد برامج تطوير الموارد البشرية لديها طبقاً للمستويات المختلفة للموظفين، و دون القيام بدراسة الحاجات الحقيقية للموظفين المقرر انتقالهم إلى مستويات وظيفية أعلى. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (( Abdelgadir and Elbadri) في أن العديد من عينة الدراسة لديه تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وبخصوص تقييم حجم التخصيصات المرصودة لتطوير الموارد البشرية ومدى مساهمته في قياس تكلفتها ورفع كفاءة اداءها، فان الإجابات التي تتوافق مع هذه الفرضية، والتي تميزت بنسبة قبول عالية تتمثل في قيام المؤسسات بتقديم رؤية كاملة لاحتياجاتها من الدورات التطويرية لمواردها البشرية وكلفة كل منها، وأنه يتم ربط تكاليف كل برنامج تطوير للموارد البشرية بالمستوى الوظيفي للمشاركين، وأنه يتم تصنيف تكاليف برامج التطوير للموارد البشرية وفقاً للمهارات المطلوبة، وأنه يؤخذ بالحسبان قياس تكاليف برامج تطوير الموارد المتوقع انتقالها الى مستويات وظيفية أعلى، وأنه توضع برامج مسبقة لتطوير الموارد البشرية طبقاً للمهارات المطلوب تطويرها لدى الموظفين في نفس المستوى الوظيفي تمهيداً لاحتساب تكلفتها. كل ما تقدم يؤكد مدى الاستفادة من تخصيص تكاليف التطوير والتدريب وتأثيرها في رفع المنافع الشخصية للمتدربين وهذا يتفق مع توصلت اليه دراسة جاكسون وآخرون، كما وتتفق نتائج البحث في استفادة جميع الموظفين العاملين في نفس المستوى الوظيفي وتلك المتوقع انتقالها لمستويات وظيفية أعلى، مع ما جاء من توصيات في دراسة محمد وفتاح بضرورة الاهتمام بتدريب كافة المستويات الادارية بهدف زيادة مهارات الفرد في كافة المجالات. وفيما يتعلق بالتخصيصات المرصودة من وزارة المالية لأغراض التدريب والتطوير فان الاجابات على اسئلة الاستبانة تشير الى أن نسبة كبيرة من عينة لدراسة لا تتفق في مناقشة المؤسسات مع وزارة المالية في تحديد حجم احتياجاتها منها، كما وأن غالبية الاجابات لا تتفق مع وضع مخطط مسبق لتكاليف برامج التطوير وحسب نوع الدورات التدريبية المقترحة، وكذلك في قيام المؤسسة بربط تكاليف كل برنامج بحجم العائد المتوقع تحقيقه منه.

وفيما يتعلق بوجود كادر متخصص لدى المؤسسات والوزارات الحكومية لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية و مدى مساهمته في قياس تكلفتها ورفع كفاءة اداءها، فان الاجابات التي تشير الى توافق آراء عينة البحث تتلخص في أن الكوادر التي تقوم بدراسة احتياجات المؤسسة لبرامج تطوير مواردها البشرية لديهم الخبرة الكافية لدراسة وتقييم البرامج المطلوبة، وأنهم من من المتخصصين والمؤهلين علمياً، وقدرة هذه الكوادر على تحديد الدورات التدريبية وتقييمها وأنها تقوم باستقصاء احتياجات الموظفين للبرامج بشفافية ووضوح، وانها تتابع مراكز التدريب على تنفيذها لبرامج التدريب حسب الخطة المتفق عليها، وأخيراً فان الكادر المسؤول عن تحديد برامج تطوير الموارد البشرية يقوم بوضع تصور كامل عن البرنامج من حيث مدته ومستوى المدربين المطلوبين والوقت المناسب له. وتتفق هذه النتائج إلى حد ما مع أحد أهم توصيات دراسة خالد التي تشير إلى ضرورة الاهتمام من قبل المؤسسة بوضع السياسات الناجحة لتنمية الموارد البشرية والتي تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تكافؤ الفرص عند الترشيح للدورات، إضافة الى توافقتها مع دراسة سعد التي تشير الى ضرورة الإهتمام بتقويم البرامج التدريبية للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله وجدوى التكاليف المالية التي تم انفاقها.

إلا أن الفقرات التي لاقت عدم اتفاق لدى عينة البحث فتمثلت في وجود ادارة مستقلة ومتخصصة لدى المؤسسة الحكومية في تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير، وكذلك ضعف في قدرة الكوادر المسؤولة لتحديد حجم تكاليف برامج تطوير الموارد البشرية والتي تقيس الحاجة الحقيقية لهذه البرامج لرفع كفاءة أداء الموظفين، وأن هذه الكوادر لا تقوم بتقييم عروض البدائل المتاحة لمراكز التدريب واعتماد اسلوب المناقصات لاختيار الأفضل من بينها.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- عدم وجود تنسيق بين المؤسسات الحكومية في تنظيم البرامج التدريبية لمواردها البشرية مما يؤدي إلى تضخيم تكاليف تطوير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الحكومية في المملكة.

- عدم قيام المؤسسات الحكومية بتحديد برامج تطوير الموارد البشرية لديها طبقاً للمستويات المختلفة للموظفين، و دون القيام بدراسة الحاجات الحقيقية للموظفين المقرر انتقالهم إلى مستويات وظيفية أعلى.
- هناك عدم اهتمام لدى المؤسسات الحكومية بتحديد برامج تطوير الموارد البشرية التي تحقق قيمة مضافة الى معرفة موظفي المؤسسة.
- عدم قيام الكوادر المسؤولة بدراسة وتقييم احتياجات الموارد البشرية من برامج التطوير بتقييم عروض البدائل المتاحة لمراكز التدريب واعتماد اسلوب المناقصات لاختيار الأفضل من بينها من حيث الكلفة والأداء، ويتم اختيار مراكز التدريب حسب المعرفة الشخصية بين متخذي القرار وأصحاب المراكز.
- عدم قيام المؤسسات الحكومية بوضع تخطيط مسبق لاحتياجاتها من تكاليف برامج الدورات التدريبية المقترحة لتطوير مواردها البشرية، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على ربط تكاليف كل برنامج بحجم العائد المتوقع تحقيقه منه.
- عدم قيام المؤسسات الحكومية بمناقشة وزارة المالية في تحديد حجم احتياجاتها من التخصيصات المرصودة في الميزانية العامة للدولة لأغراض التدريب والتطوير.
- بالرغم من توفر الكوادر من ذوي الخبرة بدراسة وتقييم احتياجات المؤسسة الحكومية لبرامج تطوير مواردها البشرية، إلا أنها غير مؤهلة لتحديد حجم تكاليف برامج التطوير التي تقيس الحاجة الحقيقية لرفع أداء الموظفين.
- عدم وجود ادارة مستقلة لدى المؤسسات الحكومية، متخصصة في تحديد احتياجات الموارد البشرية لبرامج التطوير ومتابعة تقييم نتائج عملية التدريب وأثرها في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

### ثانياً: التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- التوصية بإنشاء وحدة مستقلة، ممكن أن تكون تابعة لإحدى الوزارات المختصة، تهتم بتنسيق البرامج التدريبية بين المؤسسات الحكومية وعلى وجه الخصوص البرامج من أجل تخفيض تكاليف تلك البرامج ومتابعة بأعلى درجة من المهنية.
- العمل على انشاء قاعدة بيانات متكاملة لموارد المؤسسة الحكومية البشرية من أجل دراسة وتحديد إحتياجات جميع المستويات الوظيفية الحقيقية من المهارات وبأعلى درجة من الفعالية والتي تمكنها من أداء أعمالها بالكفاءة المطلوبة في الأداء.
- التركيز على ربط نتائج برامج التطوير بتكلفة تلك البرامج وذلك من خلال قياس القيمة التي تضيفها الى مهارات الموارد البشرية مما يتطلب قياس القيمة المضافة ومقدار تأثيرها على كفاءة أداء الموارد البشرية.
- ضرورة أن تتضمن اجراءات الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية عملية التأكد من أهلية مراكز التدريب و دراسة العروض التي تقدمها وبما يتناسب والحاجة الحقيقية لتطوير الموارد البشرية وباستخدام اسلوب المناقصات لاختيار الأفضل من بينها من حيث الكلفة والأداء.
- ضرورة تحديد تكاليف البرامج بشكل يعكس واقع الإحتياجات الحقيقية لها وبالتالي و تصنيفها حسب أنواع البرامج مما سيؤدي الى دقة عملية ربط نتائج تطوير الموارد البشرية مع تكلفة كل برنامج.
- ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسات الحكومية لتكاليف تطوير مواردها البشرية ومناقشتها مع دائرة الميزانية في وزارة المالية لغرض تأمين تخصيص ما تحتاجه فعلاً من أموال لتنفيذ برامج التدريب المطلوبة.
- ضرورة مواكبة الكوادر التي تحدد احتياجات المؤسسة الحكومية لبرامج التطوير مواردها لمهارات قياس تكاليف البرامج بشكل أكثر دقة وكفاءة عالية لضمان عدم تجاوز التخصيصات المرصودة و مراقبتها و توجيهها لتطوير لموارد البشرية.

- العمل على انشاء ادارة مستقلة في المؤسسة الحكومية مهمتها دراسة وتقييم الاحتياجات الحقيقية المطلوبة لتطوير الموارد البشرية والعمل على متابعة تقييم نتائج التدريب وبيان أثرها على كفاءة أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- 1- اريك فلامهولز (1992)، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب: محمد عصام الدين زايد، مراجعة: أحمد حامد حجاج، تقديم: سلطان محمد السلطان، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 2- حنفي، محمود سليمان (2008)، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية.
- 3- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 4- الحيايى، وليد ناجى (2007)، المشاكل المحاسبية ونماذج مقترحة، الدنمارك: دار الأكاديمية العربية المفتوحة.
- 5- جاكسون و ماثيز (2009)، إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي، الامارات العربية المتحدة.
- 6- جاري ديسلر (2012)، ادارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد و جودة، عبد المحسن، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 7- درة، عبد الباري و الصباغ، زهير (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 8- رشيد، مازن فارس (2001)، إدارة الموارد البشرية - الأسس والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
- 9- الطائي، يوسف حجيم وآخرون (2010)، ادارة الموارد البشرية / مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- العقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- الفداغ، فداغ، (2008)، مشكلات وحالات محاسبية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- 13- الفحطاني، محمد سليم (2008)، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 14- القريوتي، محمد قاسم (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- المبيضين، عقلة محمد و جرادات، أسامة محمد (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 16- مقلد، اسماعيل صبري (1980)، دراسات في الادارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة، ط3، مؤسسة الصباغ، الكويت.
- 17- هاشم، زكي محمود (2006)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، المملكة الاردنية الهاشمية.

ثالثاً: المنشورات والمؤتمرات:

- 1- درويش، ماهر صبري و الشمري ، ابراهيم راشد، "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة)، مجلة الادارة والاقتصاد العدد الثاني والثمانون، بغداد، العراق، 2010.
- 2- سعد، مأمون حسن، "تقويم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية (مدخل نوعي و كمي)" ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثاني لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، 21-23 فبراير 2010.
- 3- الشكر، لؤي لطيف بطرس، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع لمصرفي-دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد" مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 71، 2008.
- 4- شيبان، أمة اللطيف بنت شرف بن محسن، "التدريب الإداري بسلطنة عمان: الواقع واستشراف المستقبل"، مجلة الاداري، سلطنة عمان، مجلد 33، العدد 124، مارس 2011.
- 5- عبد الخالق، أسامة، "تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية واستراتيجيات البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة"، مجلة العمل العربية، العدد (60)، منظمة العمل العربية، 1995.
- 6- العلكاوي، طلال جيجان، "دور نظام محاسبة التكاليف في تطوير الصناعة السياحية في مملكة البحرين - دراسة نظرية تطبيقية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 2، العدد 111، 2011.
- 7- العلكاوي، طلال جيجان ، "تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية" مجلة البصائر المجلد 8، العدد 2، 2006.
- 8- محمد، رجاء جاسم و فاتح، ابتسام أحمد، "أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين-دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27 لسنة 2011.
- 9- المشهداني، شيماء عبد اللطيف، "العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب، أثرها في القدرات المميزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.

#### رابعاً: الرسائل الجامعية:

- 1- البنعلي، سعود سالم (2012)، " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء الإداري - بحث استطلاعي على موظفي وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مكة البحرين.
- 2- بوجحيش، خالدية (2010) "تحسين إنتاجية العمل و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غريان، الجزائر.
- 3- خالد، جاسم علي عيسى (2013)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة استطلاعية على بعض إدارات وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مكة البحرين.
- 4- السعدي، أحمد (2013)، "دور التدريب المهني في تشكيل المناخ التنظيمي (دراسة لآراء الفاحصين الفنيين في إدارة المرور - مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مكة البحرين.
- 5- شاهين، الليازي عيسى (2013)، "واقع مكونات خطة تدريبية للموارد البشرية في ضوء الاحتياجات التدريبية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المبحوثين في المستوى الاشرافي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مكة البحرين.

- 6- الغامدي، خالد عبد الله المربراني (2014)، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- 7- المسعودي، سميرة مطر (2010)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة نكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- 8- الصايغ، محمود (2011)، "دور التدريب الفعّال في تنمية الموارد البشرية في إطار رؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

#### خامساً: المراجع الأجنبية:

- [1] Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol.24, Issue 5, 203, pp.39-42.
- [2] North Center Regional Educational Laboratory (2013), Professional Development for Teachers. Retrieved 12 January 2013 from: <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatres/profdevl/pd2prof.htm>.
- [3] R.C. Jackson "Implicit perceptual training: How, when, and why?" Human Movement Science, Volume 24, Issue 3, June 2005, Pages 308-325.
- [4] Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices", Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
- [5] Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement", Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
- [6] Simon T. (2009), The Importance of professional Development – Life-Long Learning and The Power of Positive Thinking. Ezine Articles, Retrieved 12 Mars 2011 from: <http://ezinearticles.com> .

#### سادساً: المواقع الإلكترونية:

- 1- [ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org).
- 2- [www.abahe.co.uk/education-and-training-enc](http://www.abahe.co.uk/education-and-training-enc).
- 3- [www.startimes.com](http://www.startimes.com).
- 4- [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
- 5- <http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts>.
- 6- <http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts>.
- 7- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
- 8- [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).