

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط

د. هشام محمد صبري البحيري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة جامعة القاهرة

الملخص

أستهدف هذا البحث دراسة تأثير التدريب الخاص على تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية ودراسة دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط (Mediator) في هذه العلاقة، ولقد أقدم الباحث على إجراء الدراسة على أكبر المنظمات السعودية من حيث القيمة السوقية وفقاً لتصنيف رويترز إيكون (٢٠١٨). وتمثل مجتمع البحث في كافة المديرين المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية وكذا المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية في هذه المنظمات العشر. وعددهم ٤٠٠ مفردة، ولقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وبلغ حجم العينة ١٩٦ مفردة، واستخدم أسلوب المسح باستخدام قائمة الإستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة وأشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة، وصاغ خمسة فروض، ولقد ثبت صحة نموذج الدراسة المقترح، وكذا ثبت صحة فروض البحث الخمس. وبناء على ذلك توصل الباحث لمجموعة من النتائج والتي تطابق الكثير منها مع نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة موضوع التدريب الخاص. وأختتم البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: أنه يجب أن تكون المسؤولية عن التدريب الخاص هي مسئولية مشتركة بين المدير أو الرئيس المباشر للمرؤوس من ناحية، ومطوري الموارد البشرية في أي منظمة من ناحية أخرى. كما أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع التدريب الخاص على أنه طريقة يومية لإدارة الأداء وليس مجرد أسلوب إداري. كما اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المفيدة للباحثين للقيام بمزيد من البحوث في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية : التدريب الخاص – إدارة الأداء – مطوري الموارد البشرية

Abstract

This research aims to study the effect of private training(Coaching) on activating performance management processes in Saudi organizations and to study the role of human resource developers as a mediator in this relationship. The research community was represented by all the managers responsible for human resources management as well as those responsible for developing human resources in these ten organizations. Their number is 400 items, and the researcher relied on the random stratified sample method, and the sample size reached 196 items, and he used the survey method using the questionnaire list to measure the variables included in the study and included the study's intellectual model, and formulated five hypotheses, and the proposed study model has been validated, as well as hypotheses have been validated Five search. Accordingly, the researcher reached a set of results, many of which matched the results of many previous studies that were interested in studying the topic of special training. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which are that the responsibility for private training should be a shared responsibility between the manager or the direct head of the subordinate on the one hand, and the developers of human resources in any organization on the other hand. The

study also recommended that special training should be treated as a daily method of performance management and not just an administrative method. The research concluded with a set of useful recommendations for researchers to do more research in this field.

Key words: Coaching - performance management - human resource developers

مقدمة:

أصبح الهم الأكبر لإدارة أي منظمة في القرن (٢١) هو التحكم في أداء المرؤوسين والتأكد من توافق هذا الأداء مع باقي موارد المنظمة، وتقليل انحرافات أدائهم الفعلي عن الأداء المتوقع. ويدرك المديرون والمشرفون الأكفاء أنهم يجب أن يلعبوا دوراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين من أجل ضمان تحقيق الأهداف، وهذا يعني أن الدور المحوري لأي مدير أو رئيس أو مشرف مباشر في إدارة الأداء يتعدى تفويض العاملين وضمان معرفة ما يفعلوه بالضبط، وما يمكن أن يفعلوه، وما يمكن ألا يستطيعون فعله. كما أن واحدة من المهام الجوهرية لأي مدير هي القضاء على كافة العقبات أو المحبطات غير الضرورية للأداء الفعال. وعندما تحدث تغيرات في البيئة أو الأهداف، أو تصدر الإدارة العليا قرارات إدارية جديدة أو مهام مختلفة، يجب على كل مدير أو رئيس مباشر أن يخطر المرؤوسين بها، وأن يوفر لهم الوقت والتدريب المناسب حتى يتمكنوا من التكيف مع كل تغيير، وهذا يقلل من مقاومتهم للتغيير، ويحسن من كفاءتهم في تأدية المهام والأعمال. ويجب على كل مدير فعال أن يتأكد من أن المرؤوسين يعرفوا ما يؤدوه بصورة منتظمة، وأن الأداء الفعال عندما يحدث فلا بد من أن يكافأ. كما يجب أن يعلم كل مدير أنه لا يجب أن يتدخل لتصحيح المشاكل أوزيادة الإنتاجية فقط، وإنما يجب أن يصبح مدرباً خاصاً **Coaches** لكل المرؤوسين بدلاً من أن يمارس دور المراقب المتصيد لأخطائهم.

ويعد **التدريب الخاص** هو أحد الوظائف الحديثة والأكثر أهمية والتي يمكن أن يؤديها المدير أو المشرف في أي منظمة من المنظمات. فممارسة المديرين للوظائف التقليدية فقط في الإدارة (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) لا يشفع لهم عند الرغبة في تحقيق إدارة فعالة لأداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف ولقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية التدريب الخاص ودوره في منظمات الأعمال الحديثة و منها دراسة (Yeh, Q. J., 2020) أن التدريب الخاص يسهم في تعمل الموظفين أخلاقيات العمل و يساعدهم في تحمل المسؤولية الإجتماعية. كما أظهر نتائج دراسة التي قام بها Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). أن التدريب الخاص يساعد في تعزيز الكفاءات الشخصية للموظفين ما يزيد من قدرة المديرين في إدارة المواقف الصعبة خاصة في مجال إدارة المشروعات. ولقد أقدم الباحث على إجراء هذا البحث بغرض إلقاء الضوء على نظام إدارة الأداء وتوجهه الرئيس والذي يتمثل في السيطرة على أداء الموارد البشرية ومن ثم السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في المنظمة. وتقليل حالات الاسراف والضياع منها وهي مسألة مهمة تقلق عادة إدارة أي منظمة. مع التركيز على توضيح مفهوم التدريب الخاص، وكيفية استخدامه في تحسين الأداء الضعيف، من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه مطوري الموارد البشرية في المنظمات السعودية لكي يصبح كل مدير ومشرف مدرباً خاصاً فعلاً.

مشكلة البحث :

يرى الكثير من المديرين والمشرفين أن الطريقة الأنسب للتعامل مع الأداء الضعيف لبعض المرؤوسين هي إتباع المنهج التأديبي (scott,2016) ويمكن أن ينتج عن تطبيق مثل هذا المنهج الكثير من مشاكل لعملية إدارة الأداء، وخاصة الأداء الضعيف تحديداً. ونتيجة للصراعات التي تحدث بين الإدارة والعاملين جراء إتباع المنهج التأديبي تصبح عملية إدارة الأداء عملية بغیضة للطرفين (الرؤساء المباشرين والمرؤوسين). ومن أجل ذلك، يفضل الكثير من المديرين والمشرفين إهمال الأداء الضعيف للمرؤوسين، وإسناد المهام والتكليفات لمرؤوسين من ذوي الخبرة والكفاءة

والمشهود لهم بالأداء المتميز، أو قد يفضل الكثير من المديرين والمشرفين القيام بالعمل بأنفسهم. ولا شك أن هذه الطريقة في العمل من الممكن أن تتسبب في الكثير من المشاكل لأصحاب الأداء المتميز، والذين يشعرون بعدم العدالة في العمل في المنظمة، فتتخفف روحهم المعنوية. كما تسبب أيضاً هذه الطريقة الكثير من المشاكل للمديرين والمشرفين أنفسهم نتيجة كثرة الأعباء الملقاه على عاتقهم وكثرة ضغوط العمل، وهذا يمكن أن يؤدي لإصابتهم بالكثير من أمراض المهنة، في حين ينعم أصحاب الأداء الضعيف بالراحة وأحياناً كثيرة لا يعملون بالمرّة. وبناء على هذا المنهج الإداري الخاطئ في التعامل مع مشاكل الأداء الضعيف تظل المشكلة الأساسية - الأداء الضعيف - دون حل. ويمكن أن تفقد هذه الطريقة السلبية في التعامل مع العاملين أصحاب الأداء الضعيف إلى إحباط الكثير من المديرين وخاصة عندما تطلب منهم الإدارة العليا مزيداً من تحسين الأداء وزيادة في نتائج الأعمال، أو الاستجابة لعمليات التغيير التنظيمي والتحديثات التي ترغب الإدارة العليا في استحداثها في أساليب وإجراءات العمل.

ورغبة من الباحث في تشخيص مشكلة البحث فلقد أعد دراسة إستكشافية على عينة حجمها ٣٠ مفردة من المديرين والذين يعملون في مستويي الإدارة الوسطى والمباشرة في بعض المنظمات السعودية في مدينة الرياض، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع العينة الاستكشافية.

جدول رقم (١)

توزيع العينة الاستكشافية

عدد أفراد العينة	المستوى الإداري	أسم الشركة
٥	الإدارة الوسطى	شركة المهيدب للأغذية
١١	الإدارة الوسطى	شركة مصادر لمواد التجارة
٩	الإدارة الوسطى	شركة صافولا
٣	الإدارة المباشرة	شركة زهور الريف
٢	الإدارة المباشرة	شركة المهياج الشامية
٣٠	الإجمالي	

ولقد اعتمد الباحث على أسلوب (دليل المقابلات المتعمقة شبه الهيكلية) واستخدم مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ومنها:

- س ١ ماذا تعرف عن النظام المتكامل لإدارة الأداء؟
- س ٢ هل تعتقد أن تطبيق نظام فعال لإدارة الأداء في منطمتك يطبق بشكل متكامل وفعال؟
- س ٣ ما هي الطريقة الأنسب من وجهة نظرك في التعامل مع المرؤوسين أصحاب الأداء المنخفض؟
- س ٤ في حالة فشل بعض المرؤوسين في تنفيذ بعض المهام العاجلة فكيف تتصرف؟
- س ٥ هل تعاني من إشكاليات أثناء تطبيق إجراءات التغيير التنظيمي في منطمتك؟
- س ٦ كيف تتعامل مع الأوامر الإدارية والقرارات التي تتطلب زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؟
- س ٧ هل أنت راضٍ عن نظام تقويم الأداء المطبق حالياً في منطمتك؟
- س ٨ هل يوجد مطورين للأداء في منظماتكم؟ وما هي أهم الأدوار التي يقوموا بها؟
- س ٩ هل تعتقد أن ممارسات تطوير الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين في منطمتك؟
- س ٩ هل تعتقد أنه يمكنك أن تلعب دور المدرب الخاص للمرؤوسين أصحاب الكفاءات المنخفضة؟

ولقد أظهرت نتائج تفرغ إجابات العينة الاستكشافية ما يلي :

- ١- أبدى ٩٤% من عينة الدراسة معرفتهم بطبيعة نظام إدارة الأداء، ولكنهم يروا أن هذا النظام يمارس بشكل منفصل وجزئي.
- ٢- أعرب ٨٩% منهم عن اعتقادهم أن الصعوبة الأساسية في تطبيق نظام إدارة الأداء يرجع لعدم التدريب المستمر على كيفية تطبيق هذا النظام في بيئة الأعمال السعودية حالياً.
- ٣- أفاد ٩٣% من المديرين في العينة أنهم ينتهجون أسلوب تكليف الموظفين المتميزين بالمهام التي يعجز الموظفون غير الأكفاء عن القيام بها.

٤- في حال وجود بعض المهام الهامة والعاجلة يفضل ٩١% من المديرين الذين تم سؤالهم في الدراسة الاستكشافية القيام بالمهمة بأنفسهم، حتى ولو اضطروا إلى تعطيل أعمالهم اليومية، وأحياناً يصطحب الكثير منهم الأوراق والمهام الخاصة بالعمل معه للمنزل.

٥- يتبنى (٩٠%) ممن شملتهم العينة الاستكشافية أسلوب إعطاء العاملين كلاً ما حماسياً من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة، إلا أنه هذه الطريقة تجعلهم في وضع حرج عندما تفشل القوى العاملة ضعيفة المستوى في تحقيق الأهداف المرجوة، وتنفيذ التغيير التنظيمي المأمول.

٦- أما فيما يتعلق بأسلوب المديرين في التعامل مع القرارات والأوامر الإدارية الصادرة من الإدارة العليا وتتطلب سرعة الإنجاز، فإن نسبة ٩٣% من مفردات العينة الاستكشافية قد أجابت بأن العاملين - أصحاب الأداء الضعيف - عندما يقصرون في أداء الأعمال المطلوبه منهم فإن هذا يدفعهم إلى انتقاد المرؤوسين وتهديدهم، وعقابهم.

٧- أوضح ٩٢% من مفردات العينة الاستكشافية عن عدم رضائهم عن نظام تقييم الأداء المطبق حالياً في منظماتهم، واعتبروا أن هذا النظام يقدم صيغاً تقديرية نمطية تستخدم في تقييم الأوجه المختلفة لأداء المرؤوس مرة واحدة سنوياً.

وتتفق النتيجة الأخيرة مع رؤية الكثير من المديرين والمشرفين والذين يرفضون عملية تقييم الأداء بشكل كلي ولمرة واحدة في نهاية السنة المالية (Rice, 2015) كما تظهر نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة Gosselin والتي أجراها في عام 1997م أن معظم المرؤوسين لا يفضلون أيضاً عملية تقييم الأداء السنوي للأداء (مرة واحدة) ويفضلوا أن تتم هذه العملية بشكل متكرر خلال العام، أي أكثر من مرة سواء بشكل ربع سنوي أو شهري على أكثر تقدير. ونتيجة لحالة عدم الرضاء هذه من قبل المديرين والمشرفين ومن قبل المرؤوسين أنفسهم في العديد من المنظمات الأجنبية تحولت الكثير من هذه المنظمات نحو تطبيق مفهوم إدارة الأداء بدلاً من

تطبيق أنظمة تقويم الأداء التقليدية. وفي بلادنا العربية بصفة عامة، نستطيع أن نؤكد أنه في بعض الأحيان قد يعرف العاملون ما يفعلوه، وكيف يفعلوه، وفي أحيان أخرى قد لا يعرفوا ذلك، أو يعرفوا ولكنهم لا يرغبوا في إظهار هذه المعرفة ويدعون عدم المعرفة بهدف الراحة والبعد عن ضغوط العمل. ويمكن أن يكون السبب في ذلك هو سوء عملية اختيار هؤلاء المرؤوسين من البداية، أو ضعف عمليات التنشئة الاجتماعية التنظيمية التي أجريت لهم، أو سوء عمليات التوجيه والتدريب والتطوير. ومن الممكن أن يكون أسلوب المشرف أو الرئيس المباشر للموظف هو المتسبب في تقليل دافعية المرؤوسين للعمل، كما أن الطلبات المتعارضة من الرؤساء والمشرفين أو المثيرة لسوء الفهم، أو الطلبات الغامضة غير الكاملة من الممكن أن تتسبب أيضاً في عدم أداء الأعمال الواجبة على النحو السليم. ويمكننا أن نضيف إلى ذلك أن أسلوب المدير أو المشرف قد يكون غير مشجع على الأداء الفعال، ولا يستخدم أساليب التحفيز المادية و/ أو المعنوية من أجل تحسين الأداء. ويبدو أن الأداء الضعيف يمثل حقيقة و ظاهرة واضحة في معظم التنظيمات، فعلى الرغم من وجود بعض الموظفين الأكفاء الذين يؤدون أعمالهم وفقاً لما هو مخطط، نلاحظ على الجانب الآخر أن بعض المرؤوسين يفشلون في تحقيق الأعمال الصحيحة وينحرف سلوكهم الفعلي عن السلوك المتوقع والمتفق عليه، وهذا ما يطلق عليه في الفكر الإداري مصطلح الأداء الضعيف Poor Performance ويمثل الأداء الضعيف مشكلة كبرى تواجه الكثير من المديرين في كافة منظمات الأعمال لدرجة أن العالم فيجا Viega قد ذكر أن الأداء الضعيف يمثل حقيقة شاملة وواحدة في تعامل المديرين مع المرؤوسين في كافة أنواع المنظمات (Viega,1988).

وتوجد العديد من الأسباب للأداء الضعيف، بعضاً منها يرجع لضعف المرؤوسين أو عدم التزامهم أو عدم حبهم للعمل، والبعض الآخر قد يتسبب فيه المدير أو المشرف المباشر، فمن الممكن أن يتسبب سوء اختيار الوقت المناسب لتوجيهه وتكليف المرؤوسين إلى العديد من المشاكل الخاصة بالأداء ومن الممكن أن يشيع حالة من الفوضى والغموض والمقاومة لعملية إدارة الأداء. إن الكثير من الرؤساء المباشرين لا

يناقشوا الأداء مع المرؤوسين إلا وقت حدوث المشكلة، أو طلب تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية فقط، ويهملوا الأداء الفعال لأنه متوقع. ويمكن أن يستاء العاملين من هذه المعاملة، وهذا يفقد مشرفوا العاملين الفرص لتشجيع الأداء الفعال، ومنع المشاكل. وينبغي الإشارة إلى أن إدراك الأداء على أنه أداءً ضعيفاً أو أداءً جيداً يتوقف على طبيعة الشخص الذي يقوم بعمل التقييم، وطريقة إدراكه للموقف، فالمديرين والمشرفين يمكن أن يختلفوا في مدى التساهل في انحراف السلوك عن النمطية أو المستهدف، وإضافة إلى هذا، يمكن أن يتسامح نفس المدير أو المشرف بانحرافات مختلفة في أوقات مختلفة لعاملين مختلفين. فعلى سبيل المثال يمكن أن يهمل المدير أو المشرف الانحرافات عن نمطيات الأداء من العامل الذي لديه مشاكل شخصية أو ظروف اجتماعية، بينما يحاسب العاملين الآخرين بصرامة عن سلوكهم. إضافة إلى هذا، يمكن أن يفسر العاملين والمشرفين الأداء بصورة مختلفة إما بسبب تطبيقهم معايير مختلفة على نفس السلوك، أو لأنهم يطبقوا أوجهاً مختلفة اختياراً على نفس السلوك. ومفاد ما تقدم، أن الأداء الضعيف للمرؤوسين ليس أمراً قاطعاً كما يبدو من أول وهلة، فهو يعتمد على النمطيات المقيدة للأداء، وكيفية تطبيق هذه النمطيات. ومن أجل ذلك فقد عرف ميشيل Mitchell في عام ٢٠١٨م الأداء الضعيف على أنه " انحرافات محددة عن السلوك المتوقع " ويركز هذا التعريف على نقطتين هامتين، الأولى: أنه يجب أن يتم تعريف مدى الانحراف عن نمطية الأداء الذي يعتبر عنده السلوك ضعيفاً تعريفاً محدداً، فإذا لم يحدث تسامح بالمرّة عن أي انحراف فيجب عند ذلك توضيح هذه الكمية. أما النقطة الثانية: فيجب أن يوافق كلاً ممن (يجري التقييم، ويؤدي العمل) على كمية الانحراف التي تؤسس الأداء الضعيف. ولا يجب أن يفهم من ذلك أنه يجب التفاوض على كل نمطية أداء. وبدلاً من ذلك، يجب أن يعرف مؤدي العمل ماذا تكون عليه النمطية، ويفهم أنها ستستخدم في تقييم الأداء، كما يجب أن يوافق العامل على أن هذه النمطية شرعية.

وبالرغم من ارتكاز كافة أنظمة إدارة الأداء على المعلومات المرتدة من المديرين والمشرفين وكافة الرؤساء الذين يقومون بعمليات التقييم، إلا أن الواقع العملي يشير

إلى أن الكثير من العاملين يرفضون التغذية المرتدة التي تبنى على المقارنات مع العاملين الآخرين فقط. (Bates, 2003).

ويخشى الكثير من المديرين من سلوكيات المرؤوسين المنحرفة في مواقع العمل، ويقصد بالسلوك المنحرف في موقع العمل " كافة التصرفات التي يقوم بها المرؤوسين وتنتهك المعايير التنظيمية، مما تهدد عمل هذا التنظيم في صورة جيدة أو تهدد أعضائه أو الاثنين معاً " (Robinson and Bennett, 1995).

ولقد صنف كل من روبينسون وبينيت السلوكيات المنحرفة في مواقع العمل طبقاً لحدتها (بسيطة مقابل خطيرة) وطبيعة السلوك التنظيمي ما بين الأفراد إلى أربعة أنواع للسلوك المنحرف في موقع العمل هي:

- ١- **إنحراف إنتاج** (مثل المغادرة المبكرة من موقع العمل / العمل ببطء عمداً).
- ٢- **إنحراف ملكية** (مثل تخريب الآلات أو الكذب بالنسبة للعدد الفعلي لساعات العمل).
- ٣- **إنحراف سياسي** (مثل إظهار المحاباة والمحسوبية، أو الأشاعات عن زملاء، أو إلقاء اللوم عليهم).
- ٤- **عنف شخصي** (مثل الألفاظ النابية، تعريض زملاء العمل للخطر / سرقة زملاء / التحرش الجنسي).

ولقد اقترح أمبروس Ambrose في بحث أعده عام ٢٠٠٢م أن التوسعات في السلوك المنحرف في مواقع العمل ترتبط بإدراكات عدم العدالة في موقع العمل نفسه، وكذلك بالمناخ الأخلاقي الذي يسود في المنظمات.

وبرغم أن تطبيق نظام إدارة الأداء في داخل أي منظمة العديد من النتائج الإيجابية منها:

١. تحسين الإنتاجية والأداء الضعيف، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.

٢. تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

٣. تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين (العملاء) وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

إلا أننا نلاحظ في الواقع العملي وبرغم تلك المزايا - وخاصة في المنظمات العربية - أن كثير من المديرين يترددون في تطبيق نظام إدارة الأداء بالرغم من إدراكهم لمزاياه، ويرجع ذلك التردد إلى الأسباب التالية:

١- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.

٢- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاءها وعبء العمل الورقي أو الإلكتروني.

٣- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أداءهم.

٤- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

٥- ومن جانب آخر، يثير العاملون أيضاً اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني. كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام، فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.

ورغبة من الباحث في دراسة تأثير تطبيق أسلوب التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء الضعيف في المنظمات السعودية، مع توضيح دور مطوري الموارد البشرية في هذه العلاقة كمتغير وسيط (Mediator) فلقد أقدم الباحث على إجراء هذه الدراسة محاولاً الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البعيري

- س ١ هل يؤثر أسلوب التدريب الخاص بمفرده على إدارة أداء الموظفين أصحاب الأداء المنخفض في المنظمات السعودية؟
- س ٢ هل يوجد تأثير للتدريب الخاص على دور مطوري الموارد البشرية في المنظمات السعودية؟
- س ٣ هل يلعب مطوري الموارد البشرية دوراً إيجابياً في إدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية؟
- س ٤ هل يلعب مطوري الموارد البشرية دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين التدريب الخاص وإدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية؟
- س ٥ هل يختلف تأثير التدريب الخاص على فعالية النظام الكلي لإدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية باختلاف دور مطوري الموارد البشرية؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية :

- ١- بناء واختبار نموذج يحدد الإطار الذي يوصف ويحلل دور مطوري الموارد البشرية في إنشاء علاقة بين التدريب الخاص وفعالية إدارة الأداء الضعيف في المنظمات السعودية.
- ٢- تحليل دور ومساهمات الأنظمة الفرعية لنظام تطوير الموارد البشرية (التنشئة الاجتماعية التنظيمية / التدريب والتطوير / التطوير التنظيمي / تطوير المسارات الوظيفية) في إظهار تأثير التدريب الخاص في علاج إشكالية الأداء الضعيف في المنظمات السعودية.
- ٣- إلقاء الضوء على دور التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية.
- ٤- شرح طبيعة النظم الفرعية المتشابهة والمتكاملة والمتداخلة والتي يتكون منها نظام إدارة الأداء ودور التدريب الخاص في تحقيق نتائج الأداء المستهدفة وأهداف المنظمات السعودية ورؤيتها.

أهمية البحث:

تبدو أهمية هذا البحث كدراسة نظرية وتطبيقية في مجموعة الجوانب والأبعاد التالية:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع (التدريب الخاص) بإعتباره من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي لم تستخدم بكثرة في الحقل الإداري، وتوجد ندرة في الدراسات التي إهتمت به على مستوى المكتبة العربية.
- 2- بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الأداء خلال العقد الأخير من القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين وحتى الآن، إلا أن الملاحظ أن دراسة دور التدريب الخاص في تفعيل هذه العمليات - وخاصة الأداء الضعيف - لم تحظى بنفس القدر من الإهتمام في أدبيات الإدارة.
- 3- ركزت الكثير من الدراسات الأجنبية على دور التدريب الخاص في تفعيل عمليات تقييم الأداء فقط. الأمر الذي دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة بهدف إمداد المكتبة الإدارية بإحدى الدراسات التي تشرح وتفسر وتبلور أهم الآثار المترتبة على تطبيق أسلوب التدريب الخاص في نجاح النظام الكلي لإدارة الأداء في المنظمات العربية بصفة عامة وفي المنظمات السعودية بصفة خاصة بإعتبارها قطاع التطبيق، مع توضيح دور مطوري الموارد البشرية في ذلك.
- 4- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي اهتمت بقياس دور مطوري الموارد البشرية كمنشئ للعلاقة بين التدريب الخاص وإدارة الأداء في المنظمات.
- 5- توجد أهمية تطبيقية لنتائج هذه الدراسة، حيث تساعد في توصيف استخدام أسلوب التدريب الخاص في تحسين الأداء الضعيف لبعض المرؤوسين في المنظمات السعودية.
- 6- تلفت هذه الدراسة نظر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لمهنة الموارد البشرية لأهمية تطبيق منهج التدريب الخاص كأسلوب ومنهج إداري جديد في تحقيق الشراكة بين المدير والمرؤوسين في تحقيق أهداف العمل وأهداف المرؤوسين أنفسهم.

٧- تفيد نتائج هذه الدراسة في تعريف الإدارات المسؤولة عن المنظمات السعودية بإجراءات وأساليب الإعداد الاستراتيجي للتطبيق الفعال لنظام إدارة الأداء في هذه المنظمات.

٨- تبرز هذه الدراسة الدور الذي يمكن ان يلعبه مطوري الموارد البشرية في المنظمات العربية بصفة عامة وفي المنظمات السعودية بصفة خاصة في نجاح تطبيق أسلوب التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **حدود موضوعية:** اهتم هذا البحث بمعالجة إشكالية إدارة الأداء الضعيف للمرؤوسين، ولم يتناول إدارة الأداء الفعال (التميز).
- **حدود مكانية:** طبق هذا البحث على العاملين في كافة إدارات الموارد البشرية في المنظمات السعودية التي تعمل في مدينة الرياض فقط لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة.
- **حدود زمنية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية للبحث خلال الربع الأخير من عام ٢٠١٩م.

أدبيات البحث:

تركزت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي على أنظمة تقويم الأداء باعتبارها أداة أو أسلوب لقياس الأداء البشري. وكان الغرض من استخدام هذه الأنظمة هو قياس الأداء الفردي بشكل منهجي. إلا أن هذا المنظور، رغم ذلك قد تجاهل العديد من المؤثرات على الأداء ولم يقدم رؤية شاملة لإدارة الأداء كنظام متكامل.

وبالرغم من أهمية التدريب الخاص كواحداً من الأساليب الإدارية الحديثة في القرن الحادي والعشرين والتي تدعم المديرين في مواقع العمل المختلفة، إلا أن الملاحظ أن هناك نقصاً في البحوث والدراسات التي تهتم بدراسة فعاليته في منظمات

الأعمال (Will., Brouwers, and Welko,2006) فلم يتم تناول التدريب الخاص كطريقة من الطرق الرئيسية لتحسين عمليات إدارة الأداء إلا في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، على أيدي كل من بيتر وأوستين Peter and ostin حيث اقترحا في عام ١٩٨٥م أن أسلوب التدريب الخاص يمكن اعتباره طريقة واسعة لإدارة الأداء ، وأسلوب محدد لتسهيل تطبيق عملية إدارة الأداء. وطريقة شاملة يمكن استخدامها لإدارة أداء المرؤوسين في منظمات الأعمال. ولقد اعتبر العالم أن التدريب الخاص واحداً من بين خمسة أدوار مميزة يمكن استخدامها جميعاً لتفعيل عمليات إدارة الأداء وهذه الأدوار الخمس هي (التدريب الخاص / التعليم / الرعاية / الاستشارة / المواجهة). ويرتبط دور التدريب الخاص (بالقيادة)، بينما تشمل الأدوار الأخرى تعليم العاملين (التعليم)، والتوجيه (الرعاية)، والتعامل مع المشاكل الفردية (الاستشارة)، وجعل العاملين يواجهوا مشاكل الأداء (الواجهة).

ولقد اقترح فورنيس Fournies في عام ١٩٨٧م خارطة طريق لنجاح استخدام طريقة التدريب الخاص في إدارة أداء المرؤوسين في أي منظمة، وهذه الخارطة تقوم على التأكيد على ضرورة أداء المديرين لنشاطين مميزين هما:

[١] **تحليل التدريب الخاص**، ويشمل (تحليل الأداء وتحليل الظروف التي يحدث في ظلها).

[٢] **مناقشة التدريب الخاص**، والاتصالات وجهاً لوجه بين المرؤوس ورئيسه المباشر من أجل حل المشاكل، وتمكين المرؤوس من الحفاظ على الأداء الفعال وتحسينه بشكل مستمر.

أما كينلو Kinlaw فلقد أشار في دراسته عام ١٩٨٩م إلى أن التدريب الخاص يشتمل على وظائف أربع هي (الاستشارة، والتوجيه، والتدريب، والواجهة). كما أشار إلى أن فرق العمل مرتفعة الأداء يمكن أن يعمل أعضاءها كمدرّبين خاصين.

ويرى الباحث أنه بالرغم من كون أعضاء الفرق عالية الأداء يمكن أن تتوافر لديهم المعلومات والفرص للعمل كمدرّبين خاصين، إلا أنهم يفتقدوا في الكثير من

الحالات للسلطة الواضحة لعمل ذلك. ويعد أحد التحديات لاستخدام فرق الإدارة ذاتية الأداء هو تعريف دور المدير، أو المشرف الذي يرفع له الفريق تقاريره، وكذلك أعضاء الفريق. من أجل ذلك يكون التدريب الخاص هو أحد الأدوار الأولية للمديرين والمشرفين في المنظمات المعتمدة على الفريق. ولقد أقدم إيفريد وسلمان Evered and Selman في عام ١٩٩٠م على إجراء دراسة حول محددات التدريب الخاص الفعال، ولقد أظهرت نتائج دراستهم أن التدريب الخاص الفعال يتطلب تفاعلاً، وإيماناً بشرياً في رغبة العاملين في الألتزام بالمهام التي يكلفون بها في أي منظمة دون إجبار. وفي عام ١٩٩٢م فلقد أقدم هيلير وهازوشا وشنايدر Hellervik, Hazucha, and Schneider على إجراء دراسة حول دور التدريب الخاص في التأثير على سلوك العاملين، ولقد أظهرت نتائج دراستهم أن إتباع المديرين لأسلوب التدريب الخاص بشكل مكثف قد ساعد المديرين، والمهنيين الذين لديهم عجز في الكثير من المهارات في تحقيق تغييرات معنوية في سلوك العمل.

وفي عام ١٩٩٢ أيضاً أعد جيبير Geber دراسة استهدفت التعرف على المسئول عن التدريب الخاص في المنظمات المعتمدة على أسلوب الإدارة بفرق العمل، ولقد أظهرت نتائج دراسته أن التدريب الخاص يعد هو أحد الأدوار الأولية للمديرين والمشرفين والرؤساء المباشرين في المنظمات المعتمدة على أسلوب فرق العمل. أما والدروب وبوتلر Waldrop and butler فلقد أشار في عام ١٩٩٦م إلى أن التدريب الخاص ما هو إلا أداء مساعدة على تغيير السلوكيات التي تهدد استمرار المدير المتميز في العمل في المنظمة. وفي عام ١٩٩٦م أيضاً، أقدم أولسين Olesen على إجراء دراسة عن التدريب الخاص وأظهرت نتائج دراسته أن التدريب الخاص يساعد القيادات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة على إدراك طبيعة المشاكل التي يواجهونها، كما يساعدهم على التعامل معها بكفاءة.

ولقد أقدم جيلي وبوتون Gilley and Boughton في عام ١٩٩٦م على تقديم تمييزاً شبيهاً لجهود بيتر وأوستين، وأطلقوا على عملية إدارة الأداء الشامل مسمى (التدريب الخاص للأداء) وعرفا الأدوار التي يجب أن يلعبها المدرب الخاص للأداء

بأنها: (تدريب / وتوجيه / ومواجهة / وتطوير قدرات المرؤوسين بشكل خاص على المسار الوظيفي).

ولقد تعددت الدراسات التي قدمها الكتاب والباحثون في مجال التدريب الخاص مع بداية الألفية الثالثة، فبعض الدراسات ومنها دراسة (Luthan, 2003) قد اهتمت بدراسة دور التدريب الخاص في تفعيل تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة كطريقة من طرق تقييم الأداء. كما تعددت الدراسات التي تناولت دور التدريب الخاص في زيادة درجة رضاء العاملين، وزيادة مستوى التزامهم، كما اهتمت بعض الدراسات بمعرفة دور التدريب الخاص في تقليل معدل دوران الموظفين وغيرها.

وبعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، لاحظ الباحث أن هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي اهتمت بدراسة العلاقة بين فعالية التدريب الخاص وأثره المباشر كطريقة لتحسين الأداء الضعيف للمرؤوسين، وتشجيع وتقوية الأداء الفعال. ويمكن إيعاز ذلك إلى أن الكثير من الباحثين والممارسين في الواقع العملي يعتقدوا أن فعالية التدريب الخاص تعد أمراً بديهياً، كما أن الكثير منهم يخلط بين جلسات تقييم أداء المرؤوسين ولسات التدريب الخاص ويعتقدا أنهما يشتركا في الكثير من الأمور. فاجتماع المدير أو الرئيس المباشر من أجل استعراض نتائج تقييم أداء المرؤوس، والعمل على مساعدته في تحسين أدائه متى كان ضعيفاً، أو الحفاظ على مستوى أدائه وتمتينه متى كان أدائه متميزاً سيثمر عن نتائ إيجابية في أغلب الأحوال. إلا أن الباحث يرى أن هناك اختلاف بين جلسات مناقشة تقييم الأداء، وطريقة التدريب الخاص مثل: توقيت المناقشة، فتقويم الأداء يتم في معظم المنظمات في نهاية العام ولمرة واحدة، بينما يمثل التدريب الخاص منهج أو طريقة يومية ومستمرة لتحسين أداء العاملين. كما أن طريقة المناقشة في جلسات تقييم الأداء تختلف عن المناقشات التي تتم أثناء جلسات التدريب الخاص، فكثير من المديرين يعتبروا أن جلسات تقييم الأداء، وخاصة جلسات إخبار المرؤوسين أصحاب الأداء الضعيف بنتائج أعمالهم، من أصعب المهام التي يواجهونها أثناء عملهم في أي منظمة نظراً لما تتسبب فيه من زيادة درجة الحدة والتوتر بين الرئيس والمرؤوس، وخاصة

متى ترتب على تقويم أداء المرؤوس بأنه ضعيف حرمانه من مكافأة أو علاوة أو ترقية وظيفية. هذا على عكس أسلوب التدريب الخاص والذي يمارسه أي مدير بشكل مستمر من أجل أن يصبح مدعماً للمرؤوسين، ومؤثراً على قبول نتائج تقويم أدائهم، وزيادة درجة رضائهم عن رؤسائهم (Burke.1999)

كما أظهرت بعض الدراسات ومنها دراسة دورفمان Dorfman عام ٢٠٠٩م ان التدريب الخاص وما يتسبب فيه من ظهور المدير أو المشرف المباشر في صورة المدعم الإداري والمساند والمعضض للمرؤوسين يتسبب في زيادة مستوى دافعتهم وحبهم للمنظمة. ويرى الباحث أن إدراك العاملين أن رؤسائهم المباشرين لديهم أسباباً بناءه لتقديم تغذية مرتجعة للأداء، يؤدي إلى تقليل إظهار حالات القلق لدى هؤلاء العاملين، ويكثر ترجيح رؤيتهم أن التغذية المرتجعة مرتفعة القيمة وفي صالحهم. ولقد أكدت وجهة النظر هذه الدراسة التي أعدها فيدور Fedor والتي قام بها في عام ٢٠١١م حيث أثبتت دراسته العديد من النتائج منها أن اللقاء الشخصي بين الرئيس والمرؤوس أثناء جلسات تقويم الأداء وخاصة الأداء المنخفض يقود إلى زيادة مستويات القلق والتوتر لدى هذا المرؤوس.

ولقد اهتمت العديد من الدراسات ومنها دراسة بارون Baron في عام ١٩٨٨م بدور النقد الهدام الذي يقوم به الرئيس المباشر للموظف (ضعيف الأداء) أثناء جلسات تقويم أدائه، وأشارت أنه يتسبب في زيادة غضب هذا الموظف وتوتره وإنفلات أعصابه، وهذا يزيد من حدة مقاومته لأي تغيير، وتحقيق مستوى أقل من الأهداف، والتسويق السلبي لمستوى كفاءته الذاتية وإدعائه عدم المعرفة طبيعة العمل أو المهمة التي يكلف بها. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن النقد الهدام والعنيف من قبل الرؤساء المباشرين للمرؤوسين أصحاب الأداء الضعيف يتسبب في زيادة مستوى الصراع التنظيمي فيما بينهم، وأيضاً فيما بينهم وبين رؤسائهم المباشرين. وهذا على عكس أسلوب التدريب الخاص، والذي يراعي فيه المدير كمدرّب خاص فعال أن يقدم بعض النقد ولكن بشكل إيجابي وبطريقة بناءه. (Latham,1994). كما أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة بورك Burke عامي ١٩٦٩، ١٩٧٨م أن تحديد الأهداف

مسبقاً وقبل جلسة مناقشة تقييم الأداء وخاصة الضعيف، يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية من هذه الجلسة.

ولا شك أن أسلوب التدريب الخاص يقوم أيضاً على رؤية محددة وأهداف واضحة، ولقد أثبتت بعض الدراسات ومنها دراسة لوك Locke و Latham في ١٩٩٠م أن ممارسة طريقة التدريب الخاص للمديرين في إطار من المنهجية والأهداف الواضحة يزيد من مستوى رضا المرؤوسين، ويشعرهم بمدى العدالة، والدقة في التغذية الراجعة عن مستويات أدائهم. كما أشار جيرنبرج Greenberg في دراسة أعدها في عام ٢٠٠٨م أن تحديد أهداف التدريب الخاص قبل إجراءه يؤدي إلى إدراك المرؤوسين لأهمية ومنافع التغذية المرتجعة عن أدائهم. ولقد أضاف لوك Locke في دراسته التي أعدها في عام ١٩٩٠م فائدة أخرى لتحديد أهداف محددة لطرق التدريب الخاص، هي تغيير سلوك العاملين من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي تجاه رؤسائهم ومنظمتهم.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة Decotis & Petit والتي قاما بإعدادها في عام ٢٠١٤م أن التدريب الخاص للمديرين والمشرفين وكافة الرؤساء المباشرين على مناقشة الأداء مع المرؤوسين يسهل من عملية مناقشة نتائج الأداء. كما أثبتت دراسة أعدها ستون Stone في عام ١٩٨٤ أن إدراك المرؤوسين لمصداقية المدير أو المشرف أثناء جلسات التدريب الخاص وإدراكهم بعلمه التام بنتائج أعمالهم، يدفعهم نحو قبول نتائج تقييم الأداء بدون مقاومة للمدير أو المشرف. ولقد أثبتت دراسة أعدها ماركل Markle في عام ٢٠٠٠م أن هناك حاجة كبيرة لوجود دعم تنظيمي قوي من كافة المستويات الإدارية للمنظمة وخاصة الإدارة العليا، والتي يجب أن يكون دعمها ملموساً لإدارة أداء العاملين بصفة عامة، والتدريب الخاص بصفة خاصة. كما أشارت نتائج الدراسة التي أعدها جروت Grote في عام ٢٠٠٠م أيضاً أنه يجب ربط نظام إدارة الأداء والتدريب الخاص بإستراتيجيات المنظمة، ورؤيتها، وقيمها، وطبقاً لرأي جروت فإنه ينبغي أن يكون نظام إدارة الأداء

هو الدافع الأول لضمان أن رسالة المنظمة، ورؤيتها واستراتيجياتها تتحقق، مع ضرورة أن يشمل هذا روابط واضحة بنظام تعويضات مناسب. (Stivers, 2015)

وفي دراسة تجريبية أعدها كل من Will Evers, Andre´ Brouwers, and Welko Tomic في عام ٢٠٠٦م بغرض قياس فائدة التدريب الخاص، على عينة مكونة من ٦٠ مدير يعملون في الحكومة الاتحادية بالولايات المتحدة الأمريكية، تم تقسيمهم إلى مجموعتين: الأولى، تجريبية (اتبعت أسلوب التدريب الخاص في العمل) والثانية، ضابطة: لم تتبع أسلوب التدريب الخاص في العمل. وقبل بدء التجربة، تم قياس عدد من المتغيرات منها (الكفاءة الذاتية للمرؤوسين ورؤيتهم في توقع النتائج وتحديد الأهداف، والعمل بطريقة متوازنة) وبعد مرور أربعة أشهر، تم قياس نفس المتغيرات. ولقد أظهرت النتائج أن المجموعة التجريبية قد سجلت نتائج أعلى بكثير من المجموعة الضابطة وخاصة في توقع نتائج العمل والعمل بطريقة متوازنة، وزيادة المعتقدات الذاتية لتحديد الأهداف الفردية).

وفي دراسة أعدها Forde Moen في عام ٢٠٠٩م على ١٤٤ من المديرين التنفيذيين والذين يعملون في مستوى الإدارة الوسطى في العديد من المنظمات المسجلة من ضمن أكبر ٥٠٠ شركة في مجال التكنولوجيا الفائقة في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف دراسة آثار تطبيق برامج التدريب الخاص للمديرين على المتغيرات المؤثرة للأداء، ولقد أخضع الباحث عدد (٢٠) مديراً ممن اشتملت عليهم الدراسة لمجموعة برامج متخصصة في مجال التدريب الخاص، وأخضع الباقي (١٢٤) مدير للتدريب في مجالات إدارية تقليدية (تنمية المهارات القيادية). ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات كبيرة للتدريب الخاص للمديرين على المتغيرات النفسية التي تؤثر على الأداء مثل (الكفاءة الذاتية للمرؤوسين / تحديد الأهداف / الصفات الشخصية للنجاح / الشعور بالرضا الوظيفي) كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الآثار الناتجة من برامج التدريب الخاص كانت أفضل من نتائج التدريب التقليدي في مجال القيادة.

ولقد أجريت دراسة في عام ٢٠٠٩م على (٣٢٨) مندوب مبيعات وعدد ١١٤ مشرف بيع و ٩٣ مديراً للمبيعات بواسطة كل من Ritu, Corey and Massimo بهدف التعرف على تأثير التدريب الخاص للمديرين على أداء المرؤوسين، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن تكثيف عمليات التدريب الخاص للمديرين والمشرفين قد أثريشكّل إيجابي على أداء مرؤوسيهم وزاد من مستوى رضائهم الوظيفي ، وأن هذا التأثير يضعف عند الصعود لمستويات إدارية أعلى في الهرم الإداري .

وفي عام ٢٠١٠م أعد كل من Xiangmin Liu and Rosemary Batt دراسة عن دور المشرفين في تحسين أداء الموظفين من خلال استخدام ممارسات التدريب الخاص كأسلوب من أساليب إدارة جماعات العمل في المنظمات التي تعمل في مجال تكنولوجيا الاتصالات ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن كمية التدريب الخاص التي يتلقاها الموظف بشكل شهري قد تسببت في العديد من التحسينات الموضوعية في أدائه ، وبمرور الوقت ، أظهر المرؤوسون أداءً أعلى حيث أكد مشرفيهم على أنهم استجابوا بفعالية لمهام المجموعة وتقبلوا الحوافز الجماعية ، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن تأثير أسلوب التدريب الخاص على المرؤوسين كان أكثر وضوحاً على المرؤوسين من تأثير التكنولوجيا .

وفي عام ٢٠١٢م أجرى كل من Morten Emil Berg and Jan Terje Karlsen دراسة عن تقييم دور التدريب الخاص في التأثير على النمط القيادي وسلوك المديرين والتطوير التنظيمي ولقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة أسلوب المقابلات المتعمقة والملاحظة لعدد ٤١ مرؤوس ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الخاص يعد طريقة مفيدة لمعرفة المزيد عن اساليب وأدوات القيادة، كما أنه يسهم في تطوير السلوك الإداري للمديرين. كما أظهرت نتائج الدراسة ايضاً، أن التدريب الخاص يساعد المرؤوسين في حل الكثير من مشاكل وضغوطات العمل التي يواجهونها في أماكن عملهم.

الإطار النظري للبحث:

سوف يتناول الباحث الإطار النظري للبحث من أربعة زوايا هي:

- ١- إدارة الأداء Performance Management
- ٢- التدريب الخاص Coaching
- ٣- تحليل دور التدريب الخاص في إدارة الأداء الضعيف.
- ٤- دور مطوري الموارد البشرية في نجاح المديرين في لعب دور المديرين الخاصين الفعالين.

١- إدارة الأداء: يمكن النظر لإدارة الأداء كنظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية المتشابكة والمتكاملة والمتداخلة والتي تهدف إلى ضمان وصول الموارد البشرية الموظفة لتحقيق نتائج الأداء المستهدفة حتى تتحقق أهداف ورسالة المنظمة ورؤيتها. وتتمثل النظم الفرعية لإدارة الأداء في :

- نظام فرعي لتخطيط الأداء.
- نظام فرعي لتوجيه الأداء.
- نظام فرعي لمتابعة الأداء.
- نظام فرعي لتقويم الأداء.
- نظام فرعي لتحسين الأداء.
- نظام فرعي لتطوير الأداء.

ويتضح من المفهوم السابق أن عملية تقويم الأداء التقليدية التي تطبق في الكثير من المنظمات العربية ما هي إلا أحد النظم الفرعية لنظام إدارة الأداء، وبالتالي فإن نظام إدارة الأداء يعد نظام أكبر من مجرد تقويم الأداء، كما أن هدف هذا النظام يختلف كلية عن أهداف عملية تقويم الأداء، حيث يهدف نظام إدارة الأداء إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء، وذلك من خلال ما يوفره من تغذية مرتدة مستمرة عن أداء العاملين في أي منظمة. بينما تركز عملية تقويم الأداء على عملية المراجعة السنوية أو النصف أو الربع سنوية للأداء. ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الهامة والتي

أجرتها (Development Dimantion International) في عام ٢٠٠٠م أن إدارة الأداء تعد ثاني أعلى أولوية على مستوى الأعمال العالمية بعد تطوير القيادات. وتسعى المنظمات الحديثة من وراء تبني واستخدام نظام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أغراض هي:

- أغراض الاستراتيجية: وتتمثل في استخدام أنظمة إدارة الأداء من أجل تحقيق الربط بين أنشطة الموارد البشرية والأهداف والغايات التنظيمية على مستوى المنظمة.
- أغراض الإدارية: حيث تعتمد الكثير من المنظمات على معلومات إدارة الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها (إدارة التعويضات/ إدارة الترقيات/ تثمين الأداء الفردي/ إنهاء خدمات بعض العاملين).
- أغراض تطويرية: وهذا يتم من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة إدارة الأداء، يمكن التعرف على نواحي الضعف والقصور في الأداء فيتم تطوير الموارد البشرية، وتطوير أساليب أدائهم للعمل.

وبعد استعراضنا لهذه الأغراض الثلاثة لأنظمة إدارة الأداء، يمكننا القول إن تحقيق هذه الأغراض الثلاثة معاً يعتبر متطلباً حيوياً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، والتي تتوقف بدورها جزئياً على مدى توافر المعايير الفعالة لإدارة الأداء.

٢- **التدريب الخاص:** تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثين والممارسين لمفهوم التدريب الخاص، فالبعض مثل (Jon & Randy) قد عرفاه بطريقة ضيقة على أنه "أسلوب تحسين الأداء والبعض الآخر مثل (Fournies) قد عرفه على أنه "مناقشة تتم وجهاً لوجه بين المدير أو المشرف والمروؤوس بغرض جعل المروؤوس يتوقف عن أداء السلوك غير المرغوب فيه، ويبدأ في أداء السلوكيات المرغوب فيها". وبالمثل قد عرفه (Kinlaw) على أنه " محادثة متبادلة بين المدير، والمروؤوس

والتي تتبع بغرض تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المتفوق للمرؤوسين، والالتزام بالتحسين الدائم، والعلاقات الإيجابية.

ولقد نظر الكثير من الكتاب والباحثين للتدريب الخاص بصورة أوسع، واستخلصوا التشابهات بين المديرين التنظيميين، ومدربي الألعاب الرياضية الخاصين، حيث اعتبر كل من Kirkpatrick and Zemke أن المديرين في أي منظمة والمدرّبين الرياضيين لديهم نفس المسؤوليات مثل: (جمع البيانات، وتقديم تغذية مرتجعة، واستقطاب، وشحذ وتحفيز، والتأكيد على النتائج، والعمل مع الآخرين بروح الفريق) كما أنهم يعملون في ظل ظروف متشابهة مثل: الموارد المحدودة وقيود الوقت. لذا يجب أن تتواجد الكثير من خواص المدرب الرياضي في المدير الإداري. وتشمل هذه الخواص (التفاؤل، الإحساس القوي بالقيم الأخلاقية، الأمانة، التواصل، والدفء، والثقة في النفس، وثقة الآخرين فيه). ويصف بيتر وأوستين Peter and ostin المدرب الخاص بأنه "الشخص الذي يجتمع مع المرؤوسين مع بعضهم البعض، بغرض تشجيعهم على تحمل المسؤولية، والإنجاز المستمر، ويسعى لمعاملتهم كشركاء، ومساهمين فعالين معه في تحقيق النتائج". أما إيفير وسليمان Evered and Selman فلقد أكدوا على ضرورة تبني المنظمات الراجعة في تطبيق مفهوم التدريب الخاص أن تغيير الإدارة في رؤيتها من كونها تراقب العاملين إلى الإدارة التي تفوض العاملين أو تمكنهم.

ويرى فورنيس Fournies أنه لا يجب التعامل مع التدريب الخاص على أنه مجرد أسلوب إداري، بل ينبغي التعامل معه على أنه طريقة يومية لإدارة الأداء، فيجعل التدريب الخاص المدير أو المشرف شريكاً مع المرؤوسين، ومسهلاً لأدائهم. وهذا يعني أن كل مدير ينتهج طريقة التدريب الخاص في أثناء إدارته لأداء العاملين عليه أن يرى نفسه خادماً لمرؤوسيه، وأنه يحصل على راتبه وكافة التعويضات نتيجة لما ينجزه هؤلاء المرؤوسين من مهام. ومن ثم ينبغي التوقف الفوري عن لعب أدواراً تقليدية أثناء إدارة الموظفين مثل أدوار الموجه والمراقب والناصح الأمين. إن تطبيق طريقة التدريب الخاص في إدارة أداء المرؤوسين تتطلب من المديرين أن

يهتموا بمرؤوسيتهم، وأن يتداخلوا معهم لتشجيع الأداء الفعال. وتأسيساً على ما سبق، يعرف الباحث التدريب الخاص على أنه " الطريقة التي يمكن أن يستخدمها المدبرون والمشرفون بشكل يومي في تشجيع المرؤوسين على قبول المسؤولية، والعمل بشكل ذاتي، وتمكينهم من تحسين مستوى أدائهم الضعيف وتحويله إلى أداء متفوق، والحفاظ على استدامته، ومعاملة المرؤوسين كشركاء في العمل وليسوا أجراء وتذكيرهم دائماً بأنهم يعملون ك فريقاً واحداً من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وفعاليتها وتفعيل عمليات التغيير التنظيمي بنجاح".

ويمكن تجميع المهارات اللازمة لتوافرها في المدير أو المشرف لممارسة دوره كمدرّب خاص فعال في فئتين:

1/2 [مهارات الاتصال. Communication Skills

2/2 [مهارات الاتصالات الشخصية بين المرؤوسين. Interpersonal Skills

ويقصد بمهارات الاتصال الواجب توافرها في المدير أو المشرف ما يلي:

أ- ضرورة توافر القدرة لدى المدير أو المشرف المباشر على الإنصات لمرؤوسيه، وإتاحة الفرصة لهم لفهم ماهية الأداء الضعيف وأسبابه، وماهية الأداء الفعال المرغوب، وكيفية تحقيقه. وبدون توافر هذه المهارة لن ينجح المدير في ممارسة دوره كمدرّب خاص فعال للمرؤوسين. وهذا لن يتحقق من وجهة نظر فورنيس، إلا من خلال أن يطلب المدير أو المشرف من المرؤوس أن يعيد صياغة ما سمعه، والاستماع لوجهة نظرهم لعلاج مشكلة الأداء الضعيف، وبعد ذلك يعبر المدير أو المشرف على ما قاله المرؤوس من خلال تعليقه الشخصي وتعبيره عن وجهة نظره لعلاج مشاكل الأداء الضعيف للمرؤوسين.

ب- يجب أن يظهر المدير أو الرئيس أثناء حديثه مع مرؤوسيه أنه يحترمهم ويهتموا بهم وبالسعي نحو تحقيق أهدافهم.

ت- يجب أن يكون المدير أو المشرف عند الحديث مع مرؤوسيه محدداً ودقيقاً في توصيف تعليماته وأوامره، وهذه المهارة تزيد من فرصة المرؤوس لفهم العمل المطلوب منه ومستوى أدائه، وعندئذ ستقل مقاومته للتدريب الخاص. وهذا يتطلب

من كل مدير أو مشرف أن يتحدث في ضوء بيانات واقعية ومعلومات واضحة. ولقد اقترح كيكوسكي kikoski في عام ١٩٨٣م، استخدام طريقة تسمى (التدريب المصغر Microtraining) في تدريب المديرين والمشرفين بهدف إكسابهم مهارات الاتصال اللازمة لممارسة أدوارهم كمدرسين خاصين فعالين. وتستهدف طريقة التدريب المصغر، تطوير مهارات الاتصال الجسدي لدى المديرين والمشرفين مثل الاحتفاظ باتصال العيون مع المرؤوسين وانعكاس المشاعر أو ما يطلق عليه التقمص العاطفي عند مخاطبة المرؤوسين، والقدرة على تلخيص الإجابات على الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي يتم طرحها على المرؤوسين وقاموا بالإجابة عليها أثناء جلسات مناقشة التدريب الخاص. كما تشمل المهارات الواجب إكسابها للمديرين والمشرفين أثناء جلسات التدريب المصغر ، تدريبهم على الكلام بطريقة طبيعية وبصوت دافئ ، واستخدام عبارات التشجيع والثناء سواء بالقول (نعم) أو بالإشارات (مثل إيماءة الرأس) . كما يتم تدريبه على أن يظلوا دائماً في صلب الموضوع الذي يناقشونه مع مرؤوسيهم وعدم الخروج عنه. كما يجب تدريب المديرين والمشرفين على إعادة صياغة ما تم سماعه من مرؤوسيهم، مع مراعاة أن تكون عملية إعادة صياغة إجابات المرؤوسين هي إعادة بصيغة واعية، وبكلمات واضحة، حتى يشعر المرؤوس أن مديره أو مشرفه يفهم ما قاله، ويسعى لتشجيعه على الاستمرار في التحدث. كما يجب أن يدرّب كل مدير ومشرف على تشجيع المرؤوسين على التعبير عن مشاعرهم وأن يشجعوا عمليات الاتصالات المفتوحة وغير الرسمية من أجل بناء علاقة قوية بين الرئيس والمرؤوس.

أما مهارات الاتصالات الشخصية بين المرؤوسين فيقصد بها:

- أ- الاحترام المتبادل بين المرؤوسين.
- ب- التركيز على مشاكل الحاضر وعدم مناقشة مشاكل الأداء الماضية التي تم حلها .
- ت- الموضوعية وعدم شخصنة الآراء.
- ث- تبني الحوار الهادف الذي يزيد الثقة بين المرؤوسين.
- ج- النظرة الإيجابية للأمور.

٣- تحليل دور التدريب الخاص في إدارة الأداء الضعيف: تبني عملية تحليل دور التدريب الخاص في إدارة الأداء الضعيف على افتراض رئيسي أن الأداء الضعيف يمكن أن يكون له أسباب متعددة، يكون بعضها تحت تحكم العامل، وبعضها خارج تحكمه، وتقود العملية المدير أو المشرف المباشر إلى فحص الأسباب المعتادة لمشاكل الأداء. فعادة لا ينتج الأداء الضعيف من سبب واحد، ويمكن أن يحدث نفس نوع المشكلة من عوامل مختلفة في أوقات مختلفة. فقد يكون سبب الأداء الضعيف هو الفرد (دافعية / اتجاهات / سلوك / شخصية) أو في التنظيم (زملاء العمل / نظم الإشراف / نظم المكافآت والحوافز) أو في البيئة الخارجية مثل (الأحداث الاجتماعية أو الأمور الأسرية أو الظروف الاقتصادية) ويعتمد حل مشكلة الأداء على تعريف السبب أو الأسباب الصحيحة للمشكلة.

ويقترح وينر Weiner أن هناك أربع مجموعات من الأسباب لأي أداء بشري ضعيف ، أثنان في العامل نفسه (الجهد ، والمقدرة) ، وإثنان في الموقف أو الظروف (صعوبة المهمة ، وبيئة العمل) وتعتمد الاستجابة للأداء الضعيف على استخلاص المدير أو الرئيس المباشر للموظف أن السبب في الأداء الضعيف للمرؤوس هو المرؤوس نفسه أو الموقف والظروف .(Weiner, 1972) وعند الرغبة في تفسير سلوك المرؤوس من الممكن أن يقع المدير أو المشرف المباشر في خطأ الإرجاع الأساسي Fundamental attribution error ويحدث هذا الخطأ عند المغالاة في إرجاع السلوك الضعيف للمرؤوس إلى السبب في المرؤوس نفسه (الجهد ، والمقدرة) بدلاً من الموقف والظروف - صعوبة المهمة ، وبيئة العمل- ومن المرجح أن المدير و/ أو المشرف الذي يلتزم بهذا الخطأ يهمل الأسباب البيئية الحقيقية للأداء الضعيف، وبالتالي يلوم العامل على الأداء الضعيف الذي لم يقع تحت تحكم العامل. ويميل المدير و/ أو المشرف الذي يلتزم بخطأ الإرجاع الأساسي إلى إغفال الظروف الخارجة عن سيطرة المرؤوس، وبدلاً من ذلك يحاول أن يلصق سبب الأداء الضعيف في المرؤوس، مثل الكسل، أو عدم الاهتمام، أو التقصير في أداء مهام العمل بدلاً من التركيز الأكثر صحة على عمل تغيير في بيئة العمل بحيث لا يتكرر حدوث الخطأ

مرة أخرى في المستقبل. وإضافة إلى هذا، يمكن أن تؤثر استجابة المرؤوس لمشكلة الأداء على طريقة تقييم المدير أو المشرف، والاستجابة لها. ومن المرجح أن يرجع المرؤوسين فشلهم إلى عوامل أبعد من تحكمهم مثل: (صعوبة المهمة، أو مشاكل بيئية) بدلاً من الافتقار إلى المقدرة، أو الجهد من ناحيتهم. (Mitichell, 1981) ويمكن أن يطلق المديرين و/ أو المشرفين أحكاماً خاطئة عند تشخيص أسباب الأداء الضعيف بسبب بعض التحيزات الشخصية، لذا ينبغي أن يدرب هؤلاء المديرين و/ أو المشرفين على تقليل التحيز، حتى يتمكنوا من التعرف على السبب الحقيقي للأداء الضعيف وبصورة صحيحة. ولقد اقترح فورنيس Fournies في عام ١٩٨٧م نموذجاً تجريبياً لتحليل الأداء، ويشتمل هذا النموذج على تسع خطوات صممت لتعريف كلاً من أسباب الأداء الضعيف للمرؤوسين والحلول الممكنة. ولقد صمم هذا النموذج بحيث يجيب المدير و/ أو المشرف المباشر على سؤال عن حادث الأداء، ويحدد كيف يستمر. ويستعرض الباحث هذه الخطوات التسع في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

الخطوات التي يستخدمها المدير أو المشرف في إجراء تحليل التدريب الخاص لأداء العامل

م	الخطوات
١	عرف أداء العامل غير المرضي
٢	هل يستحق الأمر الوقت والجهد المبذولان في تناوله؟
٣	هل يعرف المرؤوسون كيف لا يكون أداءهم مرضياً؟ نعم () لا ()
٤	هل يعرف المرؤوسون ما يفترض عمله؟ نعم () لا ()
٥	هل توجد عقبات تقع خارج نطاق تحكم العامل؟ نعم () لا () (برجاء ذكر هذه العقبات
٦	هل يعرف المرؤوس كيفية الأداء، وما يجب أدائه؟ نعم () لا ()
٧	هل يؤدي العاملون بشكل فعال بعد أدائهم السلبي؟ نعم () لا ()
٨	هل يلي التابع الإيجابي عدم الأداء؟ نعم () لا ()
٩	هل يستطيع المرؤوس العمل الإيجابي إذا أراد عمله؟ نعم () لا ()

المصدر: Fournies, F(1987), Coaching for improved Work Performance. New York; Nostrand Reinhold.

ويقود هذا النموذج المدير أو المشرف إلى فحص الأسباب المعتادة لمشاكل الأداء. وإذا كشفت الإجابة على سؤال من الأسئلة التسع في التحليل السابق عن السبب، يجب أن يتخذ المدير أو المشرف الإجراء المناسب، ويوجه بعد ذلك الأداء لتحديد ما إذا كان يتحسن. فإذا لم يحدث تحسن، يجب أن يستمر المدير و/ أو المشرف في التحليل حتى يتحسن أداء المرؤوس. وتشمل بعض الإجراءات الموصى بها في عملية تحليل التدريب الخاص إجراءات إدارة الموارد البشرية وإجراءات تطوير الموارد البشرية مثل: تقديم تغذية مرتدة، أو إزالة عقبات الأداء، أو توفير نوع من أنواع التدريب الضروري. ولقد اقترح كل من جون ويرنر وأندي ديسيمون Jon.werner & Andy. Desimone مجموعة من الخطوات الإجرائية التي يجب إتباعها حتى يمكن للتدريب الخاص أن يقدم علاجاً حقيقياً للأداء الضعيف للمرؤوسين، وهذه الخطوات هي:

١/٣ [التحديد الدقيق لطبيعة مشكلة أداء المرؤوس: فلا نتصور أن يبدأ التدريب الخاص إلا بعد أن يعرف المدير و/ أو المشرف بدقة ما نوع الخطأ في أداء المرؤوس، أو ما الذي فشل ولازال يفشل في تحقيقه. وتتيح عملية وصف مشكلة الأداء بشكل محدد تقديم معلومات عما يحدث في بيئة العمل وأسباب الأداء الضعيف. وتتطلب عملية توصيف الأداء الضعيف وغير المرضي ملاحظة، وتسجيل أنماط سلوك المرؤوس. وهذا يتطلب اللجوء لمصادر بيانات متنوعة، لأن البيانات والمعلومات التي يحصل عليها من النظراء، ومن المرؤوسين، والعملاء (كما يحدث في نظام تقويم الأداء باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة) تساعد في إلقاء الضوء على ما يحدث بالضبط، وتأثيره على الأداء، ونتائج العمل. ويمكن أن تحتاج المعلومات من مثل هذه المصادر أن تجمع في مراحل مختلفة من تحليل التدريب الخاص، حتى يستطيع المدير والمشرف أن يجيب بدقة أكبر على السؤال الخاص بأسباب مشكلة الأداء.

٢/٣ [تقييم مشكلة الأداء: وتهدف هذه الخطوة إلى التوصل إلى إجابة عن جدوى إصلاح المشكلة أم لا. فقد تكون المشكلة حقيقية وتعوق فعالية أداء المرؤوسين أو الوحدة التنظيمية، وقد تكون المشكلة غير ذات جدوى وعندئذ يجب على المدير أو المشرف إهمالها، لأن إنفاق الوقت والجهد على أمور لا تؤثر على النتائج أو تنتهك قواعد أو سياسات مهمة في العمل، لا يؤدي لشيء ملموس أكثر من إدخال البهجة على المدير و/ أو المشرف فقط متى كان من المحبين لتصيد الأخطاء. ولا شك أنه كلما خاض المدير أو المشرف في التفاصيل وعلق على كل صغيرة وكبيرة في أداء المرؤوسين، فمن الممكن أن يؤدي ذلك لنفورهم، كما يؤدي لضياع الوقت والجهد والمال.

٣/٣ [هل يدرك المرؤوسون أن أداؤهم غير مرضي؟ ففي كثير من الأحيان يعتقد المرؤوسين أن أداؤهم على ما يرام وأنهم يؤدون العمل على النحو المرضي والصحيح، إلا أن الحقيقة قد تكون من وجهة نظر الإدارة غير ذلك. لذا يعد ذكر السلوك الخاطئ ببساطة لأي مرؤوس وطلب عدم تكراره قد يكفي لحل مشاكل الأداء الضعيف.

٤/٣ [هل يدرك المرؤوسون ما يفترض عمله؟ يمكن أن يكون عدم معرفة المرؤوسين ما يراد عمله، ومتى يتم عمله سبباً آخر في فشل هؤلاء المرؤوسين في الأداء الصحيح. لذا ينبغي في هذه الخطوة من خطوات تحليل التدريب الخاص أن يسأل المدير أو المشرف المرؤوسين إذا كانوا يعرفوا ما يفترض أنهم يعملوه، فإذا لم يكونوا يعرفوا هذا، فإنه يجب أن يوضح لهم المدير أو المشرف المطلوب، أو يخضع المرؤوس للتدريب اللازم في هذا الشأن من أجل القضاء على مشكلة الأداء.

٥/٣ [هل توجد عقبات تقع خارج تحكم المرؤوس؟ في بعض الأحيان قد يكون الأداء الضعيف بسبب عوامل تقع خارج تحكم المرؤوس. ويمكن أن تحل الكثير من أسباب الأداء الضعيف بمجرد وجود المدير أو المشرف في موقع عمل الموظف أو قريب منه ويتابع أدائه.

٦/٣] هل يعرف المرؤوس كيفية الأداء، وما يجب أدائه؟ يعتقد للأسف الكثير من المديرين والمشرفين أن مجرد حضور المرؤوس لجلسة تأهيل أو تدريب أو توجيه يتعلم كل محتوى الجلسة، وهذا الاعتقاد يعد خاطئاً وخاصة أنه لا يشترط أن ينتج عن كل عملية تأهيل أو تدريب عملية تعلم. كما أنه من الممكن إذا كانت المهمة التي يؤديها المرؤوس (من المهام غير متكررة) فإن هذا يتسبب في ضعف أداء المرؤوس لهذه المهمة. وهنا ينبغي على كل مدير أو مشرف أن يتأكد من حصول المرؤوس على كافة المعلومات، وأنه قد تعلم فعلاً ما يلزمه لأداء المهمة المكلف بها على أكمل وجه.

٧/٣] هل يلي الأداء الفعال تابع سلبي؟ من الممكن أن يعرف المرؤوس ما الذي يعمل، وكيف يعمل بده، ولكن تعلم من المواقف السابقة أن نجاحه في أداء العمل بكفاءة من الممكن أن يتبعه دائماً تابع غير سار أو تكاليف كثيرة. ووفقاً لقانون التأثير في الدافعية، فالسلوك الذي يتبعه تابع بغيض سيقل ترجيح حدوثه. لذلك إذا أتبع الأداء الفعال تابع بغيض، سيتعلم المرؤوس ألا يكون أدائه فعالاً. فعلى سبيل المثال، المرؤوس الذي يعد تقريراً جيداً عن بعض المهام، يكلفه رئيسه المباشر بكتابة التقارير نيابة عن كل زملائه. وهذا يجعل هذا المرؤوس يعد التقارير التي يكلف بها فيما بعد في صورة ضعيفة الجودة على أمل ألا يكلف بأعباء أخرى مستقبلاً. وهنا ينبغي على المدير أو المشرف المباشر أن يلغي (التابع أو القرار) البغيض بعد السلوك الفعال، وإذا لم يستطع إلغاء التصرف البغيض - متى كان جزءاً من المهمة نفسها - فعليه أن يقدم حافزاً مميزاً للمرؤوس يتفوق على التابع البغيض.

٨/٣] هل يلي التابع الإيجابي عدم الأداء؟ يكون المرؤوسين في بعض الأحيان مشمولين في أداء ضعيف بسبب التابع الإيجابي الذي يليه، وتأثير ذلك أنهم يكافئوا على الأداء الضعيف. وفي بعض الأحيان يكافئ المدير والمشرفون الأداء الضعيف دون قصد. فعلى سبيل المثال إذا كان أحد حراس الأمن لا يفضل العمل يوم عطلة نهاية الأسبوع ويظهر انزعاجاً وغضباً بالغاً أثناء عمله يوم العطلة، فإذا قام المدير أو المشرف بإعفاء هذا الحارس من العمل في يوم عطلة نهاية الأسبوع فإنه بذلك يكون قد أظهر للمرؤوس أنه لكي يتمكن من الحصول على ما يريده فعليه أن يظهر إزعاجه.

ويجب أن يفحص المدير و/ أو المشرف الأداء الضعيف ليروا ما التابع الذي يقويه، ويجب أن يسعى بعد ذلك إلى إزالة التوابع الإيجابية التي تلي الأداء الضعيف، ويرتب لتوابع إيجابية تلي الأداء الفعال. ويجب ان يزيل هذا الإجراء السبب لأداء العاملين الضعيف، ويعطيهم سبباً للدخول في أداء فعال. (Jon&Andy,2018)

٩/٣] هل يمكن تعديل المهمة أو العمل؟ يجب على المدير أو المشرف أن يحدد ما إذا كان يمكن تعديل المهمة المكلف بها المرؤوس أو تبسيط العمل لزيادة فرص تأديته بصورة صحيحة (Meger and Pipe,1970) ولقد أشار كل من جون ويرنز وأندي ديسيمون، إلى أنه إذا كان المرؤوس قادراً على الأداء الفعال، وفشل تحليل التدريب الخاص في تحسين الأداء، فعندئذ يأتي دور مناقشة التدريب الخاص Coaching Discussion لمساعدة المرؤوس على الأداء الفعال. ويمكن أن تكون هذه المناقشة جزءاً من نظام إدارة الأداء في أي منظمة، كما يمكن أيضاً أن تستخدم في لاستجابة لمور أداء المرؤوس عند حدوثها. ويمكن استخدام طريقتين أثنين على الأقل لتوجيه هذه المناقشة. ولقد اقترح كينلو في عام ١٩٨٩م نموذجاً لمناقشة التدريب الخاص مكون من ثلاث مراحل، واقترح فورنيس في عام ١٩٧٨م نموذجاً آخر لمناقشة التدريب الخاص أيضاً مكون من خمس خطوات. ونظراً لأهمية كل نموذج من هاذين النموذجين يستعرض الباحث كل نموذج منهما فيما يلي:

أولاً: نموذج كينلو Kinlaw لمناقشة التدريب الخاص :

اقترح كينلو طريقة مكونة من ثلاث مراحل لمناقشة التدريب الخاص، على النحو التالي:

- ١- مرحلة المواجهة أو التقديم.
- ٢- مرحلة استخدام ردود الفعل لتطوير المعلومات.
- ٣- مرحلة التسوية أو الحل.

وتستهدف المرحلة الأولى (المواجهة / التقديم) تقييد أي عاطفة سلبية يمكن أن يشعر بها المرؤوس تجاه موقف المشكلة، لتحديد أن الأداء سيتحسن، والتأكيد أن هذا

الهدف يكون لمساعدة المرؤوس على التغيير والتحسين، ويؤكد كينلو و Kinlaw أن هذا يمكن عمله عن طريق الوصف المحدد للأداء اللازم للتغيير، وتقييد المناقشة على سلوك مشكلة محددة، وتجنب توجيه اللوم عن طريق التركيز على المستقبل. وبعد مواجهة مشكلة الأداء، يجب أن يساعد المدير أو المشرف المرؤوسين في فحص أسباب الأداء الضعيف، ويحدث هذا أثناء المرحلة الثانية من المناقشة. وذكر كينلو Kinlaw أن المرؤوسين يمكن أن يقاتلوا التعامل مع المشكلة بعد مواجهتهم بها، ويرى أن المديرين والمشرفين يمكن أن يقللوا هذه المقاومة عن طريق التركيز على مخاوف العمل بدلاً من مخاوفهم هم. ويمكن أن يطور المدير أو المشرف بعد ذلك معلومات عن طريق الاهتمام بتوقعات المرؤوس والاعتراف بالنقاط المهمة، وتلخيص ما تمت مناقشته، وفي نهاية هذه المرحلة الثانية من مناقشة التدريب الخاص، ويجب أن يصبح المرؤوس والمشرف في موقف الموافقة على طبيعة المشكلة وسببها. وتوسع المرحلة الثالثة والأخيرة من مناقشة التدريب الخاص لكينلو التسوية، أو الحل في هذه المرحلة، يأخذ المرؤوس ملكية المشكلة، ويوافق على الخطوات اللازمة وتشديد علاقة إيجابية، ويحدث هذا عن طريق فحص الإجراءات البديلة، ومراجعة النقاط الرئيسية للجلسة، والتأكيد أن الأداء يمكن تحسينه بنجاح.

ثانياً: نموذج عملية فورنيس Fournies لمناقشة التدريب الخاص :

ولقد اقترح فورنيس طريقة مكونة من خمسة مراحل لمناقشة التدريب الخاص، على النحو التالي:

- ١- مرحلة موافقة المرؤوس على وجود مشكلة.
- ٢- مرحلة المناقشة المشتركة للحلول البديلة للمشكلة.
- ٣- مرحلة الاتفاق المشترك على الإجراءات التي تتخذ لحل المشكلة.
- ٤- مرحلة المتابعة لقياس النتائج.
- ٥- مرحلة تمييز الإنجازات عند حدوثها.

وتستهدف المرحلة الأولى أن يعتقد المرؤوس أن هناك مشكلة أداء، فبدون ذلك لن يكون لديه أي سبب للتغيير. ولقد ذكر فيليبس Phillips في عام ١٩٩٦م أن جعل المرؤوس يوافق على أن هناك حاجة للتحسين هو (الموقع غير المنيع) للتدريب الخاص، ودونه توجد فرصة بسيطة للتغيير الدائم. ويشمل الاتفاق وصف سلوك المشكلة، وتوابعها للمدير وللمشرف، ولزملاء العمل، وللمرؤوس نفسه. ويوصي فورنيس بأن يطرح المدير أو المشرف أسئلة على المرؤوس صممت لاستخلاص صياغة سلوك المشكلة، وتوابعها. وتضمن هذه الطريقة أن العامل يفهم الموقف. وتنتهي الخطوة الأولى عندما يوافق المرؤوس صراحة على وجود مشكلة، ويمكن أن تستهلك هذه الخطوة حتى ٥٠% من وقت مناقشة التدريب الخاص، إلا أن فورنيس أصر أن المناقشة يجب أن تستمر دون موافقة صريحة من المرؤوس على وجود مشكلة فعلاً. ويؤكد على أنه عند هذه النقطة سيلزم معظم المرؤوسين أنفسهم بتغيير السلوك، لكن عند التعامل مع هؤلاء الذين لا يعترفوا بوجود المشكلة، يجب أن يحدد المدير أو الرئيس المباشر للمرؤوس أو المشرف ما إذا كان:

- ١- يسقط المشكلة على أنها لا تستحق المتابعة. أو
- ٢- يتخذ إجراء عقابي.

ويجب أن يكون المدير أو المشرف الذي أجرى تحليل التدريب الخاص بالفعل قد حدد أن المشكلة مهمة. وإذا لم يكن هذا هو الحال، فيدفع المدير و/ أو المشرف ثمن عدم تأديته واجبه اللازم، وسيواجه موقفاً محرماً.

ويرى الباحث أن العاملين الذين لا يوافقوا على وجود المشكلة قائمة فعلاً يجب معاملتهم طبقاً للسياسات التأديبية للتنظيم (مثل: الإنذارات، وخطابات تلحق بملفاتهم، وإيقاف مع الدفع أو دون الدفع). ومن المأمول فيه أن العامل المعاقب يدرك توابع إجراءاته، ويوافق على المساعدة في حل مشكلة الأداء، فإذا لم يفعل ذلك، يمكن أن يشعر المدير أو المشرف أن الجهد الودي الصادق لتسوية المشكلة قد بذل، ويمكن أن يرى منظور نقل المرؤوس – بالتحويل أو بإنهاء عمله – كإجراء يجب أن يتخذ. أما في الخطوة الثانية، وأثناء هذا الجزء من المناقشة، يطرح المدير أو المشرف على

المرووس بدائل لحل المشكلة، وإذا لزم الأمر، يجب أن يلحق المدير أو المشرف المرؤوس بالأفكار، ويعتقد فورنيس أن المرؤوسين سيزداد ترجيح التزامهم بالبدائل التي تقترح عليهم، ويكون دور المدير أو المشرف أثناء هذا الجزء من المناقشة مساعدة المرؤوس في أن يأتي ببدائل، وتوضيح هذه البدائل.

أما في الخطوة الثالثة، وبعد المناقشة الكافية للبدائل، يمكن أن يتفق المدير أو المشرف والمرؤوس على أي بدائل تتبع لحل المشكلة. عند هذه النقطة يجب أن يفهم كل من المدير والمشرف بوضوح ما الذي سيحدث، ومتى سيحدث. كما يجب أن يتفقا أيضاً على وقت محدد لمتابعة المناقشة لتحديد إذا كانت الإجراءات التي أتفق عليها قد اتخذت أم لا. كما يقترح فورنيس أن يشكر المدير والمشرف المرؤوس لبذله الجهد لحل المشكلة، ويعبر عن ثقته في أنها ستحل.

وفي الخطوة الرابعة، فمن الحتمي أن يتابع المدير و/ أو المشرف في الوقت المحدد لتحديد إذا كانت الإجراءات المتفق عليها قد اتخذت، وأن المشكلة قد حلت، فدون المتابعة، لن يعرف المدير أو المشرف ما حدث بالفعل، ويمكن أن يستنتج المرؤوس أن مديره و/ أو مشرفه المباشر لا يهتم فعلاً بالمشكلة. وكما هو واضح كما تبدو هذه الخطوة، نحن نجد أن من السهل عادة أن يغفل المديرين والمشرفين المشغولين هذه الخطوة. وأخيراً في الخطوة الخامسة، لن تختفي الكثير من مشاكل الأداء في يوم وليلة، حتى إذا لم تلغى المشكلة تماماً، فيجب تحفيز المرؤوس على أي جهد، أو تحسين يحققه. ويكون الغرض من ذلك هو تحفيز المرؤوس إلى مزيد من التحسين. وعند الضرورة، يجب عقد مزيد من المناقشات لتحديد الخطوات الإضافية اللازمة لحل المشكلة. ويجب أن تستمر المتابعة، وتمييز التحسين، وتخطيط التحسين المجدد حتى يصبح أداء المرؤوس فعالاً. وإذا لم يكن المرؤوس مرحباً بتحسين الأداء، ويفشل في اتخاذ الإجراءات المتفق عليها، يجب أن يقرر المدير و/ أو المشرف إذا كان سيتعايش مع هذه المشكلة، أو ينقل المرؤوس، أو يطلب من الإدارة العليا إنهاء عمله بالمنظمة.

ويرى الباحث أن كل من نموذجي **كينلو** و**فورنيس** يشتركا في الكثير من أساليب مناقشة التدريب الخاص. فكل منهما يركز على الحاجة لجعل المرؤوسين يقبلوا مسؤولية تحسين الأداء، ويشركوهم في تطوير الإجراءات اللازمة لحل المشكلة. إلا أنهما يختلفا أكثر في الافتراضات الموضوعية عن ترحيب المرؤوس بتناول مشاكل الأداء. فيوضح كينلو الوجه العاطفي لمناقشة مشاكل الأداء مع المرؤوسين، ويقدم توجيهاً أكثر للمديرين والمشرفين في كيفية التعامل مع عواطف المرؤوسين، ومقاومتهم. أما فورنيس فيضع تركيزاً أكثر على المنطق، في أنه يركز على أن المرؤوس الذي يواجه بالدليل لمشكلة الأداء، وتوابعها سيرحب بصفة عامة بالتعامل معها. ويذكر أن عدم رغبة المرؤوس يجب أن تُبنى إما على ما إذا كان المدير أو المشرف قد أجرى عملاً غير كافياً في تحليل الأداء مثل: عدم التعامل مع سلوك محدد، والتعامل مع سلوك غير مهم، وعدم اعتقاد المرؤوسين أن المدير أو المشرف أو باقي المسؤولين عن إدارة المنظمة سيفعلوا أي شيء بالنسبة للأداء الضعيف، أو أن المرؤوس يكون مشمولاً في سلوك تدمير ذاتي.

ويعتقد الباحث أن كلا من الطريقتين تقدم طرقاً بناءة لمناقشة مشاكل الأداء الضعيف، وأن المدير والمشرف يمكن أن يستفيد من تبني أيّاً من الطريقتين، أو بعض الخليط منهما. إلا أن إحدى النقاط التي لم توضحها أي من الطريقتين هي أهمية تحديد أهداف محددة لتحسين الأداء الضعيف. وبينما يكون هذا ضمناً في طريقة من الطريقتين مثل: الموافقة على ما سيتم عمله، ومتى سيتم عمله) فإن الباحث يعتقد أن المدير أو المشرف، والمرؤوس يجب أن يوافقا على هدف أداء محدد بوضوح قبل إنتاج حلول بديلة للمشكلة. ويؤكد وجهة النظر هذه كل من جون ويرنر وأندي ديسيمون، حيث يعتبر أن أهداف الأداء المحدد تقود إلى تحسين الأداء الضعيف كما يمكن أن يوفر تحديد هدف الأداء تركيزاً للخطوات اللاحقة للمناقشة، حيث تغطي مناقشة البدائل، وخطة العمل، والمتابعة. ويوضح الجدول رقم (٣) تركيباً مقترحاً لخطوات مناقشة التدريب الخاص.

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

جدول رقم (٣)

الخطوات التي يستخدمها المدير أو المشرف في عقد جلسات مناقشة ومتابعة التدريب الخاص

م	الخطوات
١	عرف موضوع أداء المرؤوسين الذي سيتم مناقشته ، راعي أن تكن محدداً ، ومعتمداً على الحقائق ، ومحترماً ، ومدعماً في تقديم هذا الموضوع للمرؤوس .
٢	أسعى إلى رد فعل المرؤوس ، واستجابته لتقديم المدير أو المشرف موضوع الأداء ؟
٣	أسعى إلى الحصول على موافقة المرؤوس أنه توجد مشكلة أداء .
٤	ناقش بالتبادل مع المرؤوس الحلول البديلة للأداء .
٥	اتفق مع المرؤوسين على الأهداف التي تحدد ، والإجراءات التي ستتخذ ، وخطة المتابعة التي ستستخدم في تسوية الموضوع .
٦	تابع الموضوع في الوقت المتفق عليه ، وبالطريقة المتفق عليها .
٧	ميز تحسينات المرؤوسين ، وإنجازاتهم ، وكافئهم عليها عند حدوثها .
٨	إذا لم يستطع المرؤوس عمل التحسين المطلوب في الأداء ، فيجب عليك المطالبة بنقله إلى مكان آخر داخل المنظمة أو المطالبة بمعاقبة المرؤوس وفقاً لسياسات المنظمة ، أو المطالبة بإنهاء عمل هذا المرؤوس .
٩	عند الرغبة في إنهاء عمل المرؤوس فيجب على المدير أو المشرف أن يقدم للإدارة العليا توثيقاً كاملاً لتبرير طلبه إنهاء عمل المرؤوس من أجل مواجهة اعتراضات المرؤوس ودفاعه عن نفسه بأنه مضطهد أو يعامل معاملة غير عادلة من رئيسه المباشر .

٤- دور مطوري الموارد البشرية في نجاح المديرين في لعب دور المديرين الخاصين الفعالين:

من أجل ممارسة مطوري الموارد البشرية دوراً فاعلاً في نجاح استخدام أسلوب التدريب الخاص في إدارة الأداء الضعيف في أي منظمة، ينبغي عليهم أولاً أن يعوا جيداً طبيعة التدريب الخاص، والمهارات اللازمة لتأديته، ولا يشترط أن يقوموا به بأنفسهم، إلا أنهم يمكن أن يساعدوا المديرين والمشرفين وكافة الرؤساء المباشرين للمرؤوسين في الاستعداد لهذا التحدي، وذلك عن طريق:

١/٤] تصميم العاملون في أقسام تطوير الموارد البشرية برامج التدريب الخاص لكل من المديرين والمشرفين بهدف إكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لكي يستطيعوا ممارسة دور المدرب الخاص بكفاءة. ومن أجل بناء المهارات اللازمة للتدريب الخاص الفعال،

تستخدم بعض المنظمات ومنها شركة ويرهاوزر Weyerhaeuser خليطاً من أفلام النمذجة، وأنشطة لعب الأدوار، وتمارين ومختبرات عملية لإكساب المديرين والمشرفين مهارات التدريب الخاص، كما استخدمت أيضاً العديد من شركات التأمين في الولايات المتحدة، وإطارات جودبير وإيدسون، وأوهايو برامج تدريبية في مجال التدريب الخاص. (wexlley,1991)

٢/٤] الاهتمام بتفعيل العديد من أنشطة تطوير الموارد البشرية ومنها:

١/٢/٤] التنشئة الاجتماعية التنظيمية: طالما أنها عملية تعلم تقوم بها المنظمات

يهدف إكساب أي موظف جديد لمعلومات صحيحة عن منظمته ووظيفته فيها حتى يحقق النجاح المرجو منه. وطالما أن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي عملية هادفة تمارسها كافة المنظمات من أجل تحقيق العديد من المزايا، فيمكن من خلال ممارسة مطوري الموارد البشرية لأنشطة التنشئة الاجتماعية التنظيمية أن يعززوا أدوار المديرين والمشرفين كمدرسين خاصين داخل أي منظمة، وأن يسهموا في تحقيق مجموعة المزايا الآتية:

- تحويل الموظف الجديد من شخص غريب عن التنظيم إلى شخص مشارك وعضو فعال فيه.
- مساعدة أي موظف جديد في توضيح الدور / الأدوار التي سيقوموا بها في المنظمة.
- تحسين الكفاءة الوظيفية وتطوير القدرات الوظيفية للمرؤوسين الجدد، واستيعابهم وتقبلهم للقيم وأنماط السلوك والمعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة أدوارهم في المنظمات والمشاركة الفعالة كأعضاء ناجحين فيها.
- إكتشاف الموهوبين وما يمتلكونه من مهارات ومعارف متميزة عند بداية التحاقهم للعمل في المنظمة لأول مرة.
- تمكين الموظف الجديد من فهم سياسات المنظمة وتاريخها، وطبيعة العمل الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الوظيفية، وطبيعة الاتصالات مع

الأخرين، تعريف الموظف الجديد بفرص الإرتقاء الوظيفي وتجعله قادراً على الحكم على معدلات الأمان الوظيفي في المنظمة).

٢/٢/٤ [التطوير التنظيمي: تعد عملية التطوير التنظيمي Organization Development هي عملية تعزيز للفعالية التنظيمية (تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة) وتحقيق الرضاء الشامل لكل عضو من أعضاء التنظيم تجاه عمله، وبيئة العمل، وهي عملية تستهدف تعزيز كلا من (الرضا الشخصي والرضا الوظيفي للعاملين). وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الهيكلية والتي تقوم بها مجموعات مختارة من الوحدات التنظيمية في صورة مهمة أو سلسلة مهام ترتبط فيها أهداف المهام بالتحسين التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر. فيمكن من خلال ممارسة مطوري الموارد البشرية لأدوارهم في عمليات التطوير التنظيمي أن يعزز ذلك أدوار المديرين والمشرفين كمدرسين خاصين فعالين من خلال مشاركتهم هم ومروؤوسيهم في عمليات التغييرات التنظيمية المنشودة سواء كانت كلية أم جزئية. ويكون دور مهني تطوير الموارد البشرية هو العمل كوكيل تغيير Change agent يسهل التغيير. وهنا يمكنه أن يلعب دورين متكاملين في آن واحد هما:

أ- **دور استشاري:** حيث يقوم مطور الموارد البشرية بتقديم النصح والمشورة للمديرين والمشرفين التنفيذيين عن الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق التأثير في عمليات التغيير المنشود في المنظمة و/ أو في الأفراد.

ب- **دور تنفيذي:** حيث يشترك مطور الموارد البشرية مع المديرين التنفيذيين والمشرفين مشاركة فعالة أثناء قيامهم بعمليات التدريب الخاص للمروؤوسين من أجل تنفيذ التغيير التنظيمي المنشود.

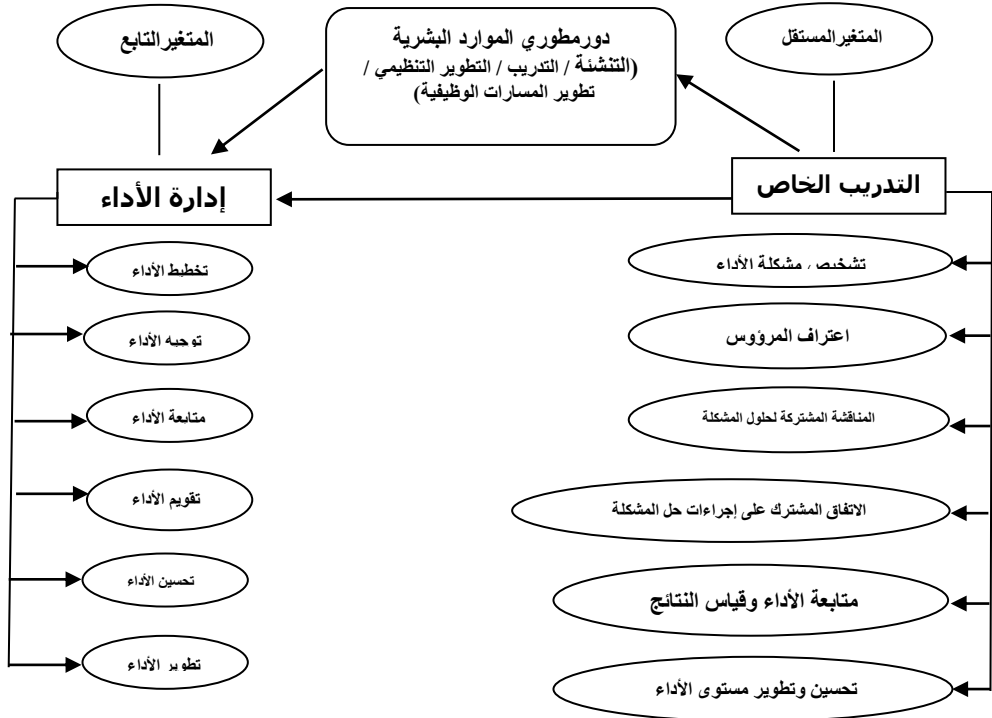
٣/٢/٤ [تطوير المسارات الوظيفية: نظراً لكون عملية تطوير الموارد البشرية هي عملية مستمرة يتقدم بها الأفراد من خلال سلسلة من المراحل تنسم كل مرحلة منها بفتة فريدة نسبياً من القضايا أو الأمور، والموضوعات، والمهام. وتتعلق بمدى الفعالية

والنجاح في خطط التطوير الوظيفي للموارد البشرية في الأجل الطويل. وتشمل عمليتين متميزتين هما: (تخطيط المسار الوظيفي Career Planning وإدارة المسار الوظيفي Career Management) فيمكن لمطور الموارد البشرية من خلال توضيح المفهوم الحقيقي لعملية تطوير الموارد البشرية للمديرين والمشرفين وتدريبهم عليها أن يعزز دورهم في القيام بتدريب المرؤوسين بشكل خاص على القيام بعمليات تخطيط مساراتهم الوظيفية وإدارة هذه المسارات.

نموذج الدراسة المقترح:

شكل رقم (١)

نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين التدريب الخاص وإدارة أداء المرؤوسين



فروض البحث:

يسعى هذا البحث للوقوف على مدى صحة أو خطأ الفروض الآتية :

- **الفرض الأول:** يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الخاص على إدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.
- **الفرض الثاني:** يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الخاص على دور مطوري الموارد البشرية في المنظمات السعودية.
- **الفرض الثالث:** يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لدور مطوري الموارد البشرية على إدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.
- **الفرض الرابع:** يلعب مطوري الموارد البشرية دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين التدريب الخاص وإدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.
- **الفرض الخامس:** يختلف تأثير التدريب الخاص على فعالية النظام الكلي لإدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية باختلاف دور مطوري الموارد البشرية.

منهج البحث:

١-مجتمع البحث والعينة:

لما كان الهدف من البحث هو دراسة تأثير التدريب الخاص على تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية ودراسة دور مطوري الموارد البشرية في هذه العلاقة، فقد أقدم الباحث على إجراء الدراسة على أكبر المنظمات السعودية من حيث القيمة السوقية وفقاً لتصنيف رويترز إيكون (٢٠١٨). وبذلك يتمثل **مجتمع البحث** في كافة المديرين المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية وكذا المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية في هذه المنظمات العشر. ويوضح الجدول رقم (٤) بيان بتوزيع حجم مجتمع البحث في هذه المنظمات. ولقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية وذلك للأسباب الآتية:

- أن هذه العينة تأخذ في الاعتبار إختلاف وعدم تجانس الطبقات التي يتكون منها مجتمع الدراسة.

تأثير التحريج الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

• إن مفردات مجتمع الدراسة غير متجانسة من حيث ظاهرة البحث وطبيعة ونوع النشاط (صناعي / تجاري / خدمي) وكذلك المستويات الإدارية التي ينتمي إليها مديري ومطوري الموارد البشرية الذين يتم إجراء الدراسة عليهم. ولما كان حجم مجتمع البحث (٤٠٠) مفردة، فبالاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة، بلغت حجم عينة البحث (١٩٦) مفردة. ولقد استخدم الباحث أسلوب التوزيع النسبي لتحديد حجم العينة في كل منظمة من المنظمات السعودية العشر موضع البحث. ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع مفردات عينة البحث.

جدول رقم (٤)

توزيع مجتمع البحث على المنظمات السعودية موضع الدراسة

م	أسم المنظمة	القطاع	القيمة السوقية بالمليار دولار	أعداد مدراء الموارد البشرية والمسئولين عن التطوير
١	الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)	الطاقة	٦٦.٩٨	٤٢
٢	شركة الاتصالات السعودية	الاتصالات	٢٨.٧٩	٣٨
٣	الراجحي المصرفية للاستثمار	المصرفي	٢٢.٤٢	٣٦
٤	الشركة السعودية للكهرباء	المرافق	١٨.٨٨	٤٩
٥	البنك الأهلي التجاري	المصرفي	١٨.٧٢	٣٥
٦	جبل عمر للتطوير	العقارات	١٢.٨٢	٢٩
٧	المراعي	الصناعات الغذائية	١١.٥٧	٣٧
٨	المملكة القابضة	الاستثمار	١٠.٢٧	٤٥
٩	التعدين العربية السعودية	الثروة المعدنية	٩.٨٤	٥٨
١٠	مجموعة سامبا العالمية	المصرفي	٩.٤١	٣١
إجمالي حجم مجتمع البحث				٤٠٠ مفردة

جدول رقم (٥)

توزيع مفردات عينة البحث في المنظمات السعودية موضع الدراسة

م	المنظمة	حجم المجتمع	حجم العينة
١	الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)	٤٢	٢١
٢	شركة الاتصالات السعودية	٣٨	١٩
٣	الراجحي المصرفية للاستثمار	٣٦	١٧
٤	الشركة السعودية للكهرباء	٤٩	٢٤
٥	البنك الأهلي التجاري	٣٥	١٧
٦	جبل عمر للتطوير	٢٩	١٤
٧	المراعي	٣٧	١٨
٨	المملكة القابضة	٤٥	٢٢
٩	التعدين العربية السعودية	٥٨	٢٩
١٠	مجموعة سامبا العالمية	٣١	١٥
	إجمالي	٤٠٠ مفردة	١٩٦ مفردة

٢- أداة الدراسة في جمع البيانات:

قام الباحث بالاعتماد على أسلوب المسح باستخدام قائمة الإستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة وأُشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

• قسم الباحث قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- الجزء الأول: خصص لقياس التدريب الخاص.
- الجزء الثاني: خصص لقياس إدارة الأداء.
- الجزء الثالث: خصص لدراسة دور مطوري الموارد البشرية في التأثير على العلاقة بين التدريب الخاص وإدارة الأداء.

ولقد ذيلت القائمة بمجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الديموجرافية مثل (النوع / الحالة الاجتماعية / السن / وظيفة الزوج / مستوى التعليم / مستوى الدخل).

كما راعى الباحث أن يكون حجم القائمة مناسب بقدر الإمكان من أجل تشجيع المستقصى منهم على الإجابة على أسئلة القائمة. واعتمد الباحث في صياغة أسئلة السؤال الأول والخاص بخطوات وإجراءات تحليل التدريب الخاص على نموذج فورنيس Fournies خماسي المراحل والذي سبق استعراضه في الجزء الخاص بالإطار النظري للبحث، وأضاف الباحث مرحلة سادسة لهذا النموذج وهي مرحلة تشخيص مشكلة الأداء. ونتيجة لذلك اشتمل السؤال الأول على (٢٣) عبارة، وإعتمد الباحث في صياغة هذا السؤال على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد نظراً لتوقع وجود تباين واضح في اتجاهات المستقصى منهم نحو خطوات القيام بالتدريب الخاص، وبسبب اختلاف خصائصهم وطبيعة وحدات المعاينة. ويوضح الجدول رقم (٦) طريقة إجراء التدريب الخاص لأداء العاملين وخاصة أصحاب الأداء الضعيف التي تم دراستها وأرقام العبارات التي استخدمت في قياسها في القائمة.

جدول رقم (٦)

طرق التدريب الخاص التي تم دراستها والعبارات التي استخدمت في قياسها

العبارات التي تقيسها في الاستبيان	مراحل التدريب الخاص
العبارات أرقام (٥/٤/٣ /٢/١)	١- تشخيص مشكلة الأداء .
العبارات أرقام (٩/٨/٧/٦)	٢- موافقة الرؤوس على وجود مشكلة .
العبارات أرقام (١٢/١١ /١٠)	٣- المناقشة المشتركة للحلول البديلة للمشكلة .
العبارات أرقام (١٦/١٥/١٤/١٣)	٤- الاتفاق المشترك على الإجراءات التي تتخذ لحل المشكلة .
العبارات أرقام (١٩/١٨/١٧)	٥- متابعة الأداء وقياس النتائج .
العبارات أرقام (٢٣/٢٢/٢١/٢٠)	٦- تحسين وتطوير مستوى الأداء .

أما السؤال الثاني، فلقد خصصه الباحث لقياس نظام إدارة الأداء في المنظمات السعودية موضع البحث. واعتمد في صياغة عباراته على نموذج خطوات عمليات إدارة الأداء، والذي اقترحه الأستاذ الدكتور/ على السلمي في عام ٢٠١٩م، والذي أشار فيه أن نظام إدارة الأداء ما هو إلا مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن أعمال والموارد البشرية والمنظمة (مدخلات

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

النظام) في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقويمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض القائمين بالأداء.

ووفقاً للنموذج المقترح، فإن خطوات عمليات إدارة الأداء تشتمل على ٦ خطوات متتالية هي (تخطيط الأداء / توجيه الأداء / متابعة الأداء / تقويم الأداء / تحسين الأداء / تطوير الأداء). (السلمي، على ٢٠١٩). ولقد اعتمد الباحث على هذه الخطوات الست في صياغة عبارات السؤال الثاني. ويوضح الجدول رقم (٧) طريقة إدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية موضع الدراسة وأرقام العبارات التي استخدمت في قياسها في القائمة.

جدول رقم (٧)

طريقة إدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية موضع الدراسة
والعبارات التي استخدمت في قياسها

العبارة التي تقيسها في الاستبيان	عمليات إدارة الأداء
العبارات أرقام (٧/٦/٥/٤/٣ /٢/١)	١- تخطيط الأداء .
العبارات أرقام (١٢/١١/١٠/٩/٨)	٢- توجيه الأداء .
العبارات أرقام (١٨/١٧/١٦/١٥/١٤/١٣)	٣- متابعة الأداء .
العبارات أرقام (٢١/٢٠/١٩)	٤- تقويم الأداء .
العبارات أرقام (٢٤/٢٣/٢٢)	٥- تحسين الأداء .
العبارات أرقام (٢٧/٢٦/٢٥)	٦- تطوير الأداء .

أما السؤال الثالث، فلقد خصصه الباحث للتعرف على دور مطوري الموارد البشرية في نجاح المديرين في لعب دور المدربين الخاصين الفعالين. ولقد اشتمل هذا السؤال على إحدى عشر عبارة. ويوضح الجدول رقم (٨) شرح للدور الذي يقوم به مطوري الموارد البشرية في عمليات التدريب الخاص.

جدول رقم (٨)

دور مطوري الموارد البشرية في التدريب الخاص والعبارات التي استخدمت في قياسه

العبارات التي تقيسها في الاستبيان	الأدوار المقترحة من خلال
العبارات أرقام (٢/١)	١- التنشئة الاجتماعية التنظيمية .
العبارات أرقام (٩/٥/٤/٣)	٢- التدريب .
العبارات أرقام (٨/٧/٦)	٣- التطوير التنظيمي .
العبارات أرقام (١١/١٠)	٤- تطوير المسارات الوظيفية .

ولقد قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء مستخدماً الحاسب الآلي في تفرغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS-25، وبرنامج LISREL 8.8 وسوف يعرض الباحث النتائج على الوجه التالي:

● بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان المستردة من المستقصى منهم ١٧٤ قائمة من جملة ١٩٦ قائمة تم توزيعها على المستقصى منهم في المنظمات السعودية العشر موضع البحث، أي بنسبة ٨٨% وهي نسبة مرتفعة في مجال العلوم الاجتماعية بصفة عامة. ويرجع الباحث إرتفاع نسبة الردود هذه إلى أربعة إعتبرات رئيسية هي:

➤ الأول: المتابعة المستمرة من جانب الباحث لمفردات العينة للحصول على ردودهم .

➤ الثاني: مراعاة الباحث مقابلة المستقصى منهم في فترات زمنية مناسبة لظروف عملهم.

➤ الثالث: صغر عدد الأسئلة في قائمة الاستبيان، حيث راعى الباحث عدم إطالة الأسئلة.

➤ رابعاً: إرتفاع نسبة الوعي لدى المستقصى منهم بأهمية البحث العلمي وخاصة بعد شرح هدف البحث لهم من خلال المقابلات التي تمت معهم.

● وبعد مراجعة وفرز القوائم المستردة، تم إستبعاد عدد (٣) قوائم لعدم إستكمال الإجابات على كل ما تحتوية من بنود، وبذلك أصبحت العينة الصالحة والتي بنى

عليها الباحث تحليله الاحصائي للبيانات والوصول للنتائج (١٧١) قائمة أي بنسبة
٨٧%

٣- أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية تتلائم مع طبيعة وأهداف بحثه وهي:

[١/٣] **إختبار كرونباخ ألفا: Cronbach's alpha** بهدف قياس ثبات الإتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة، وقد اتضح من التحليل أن معاملات ألفا لكافة متغيرات الدراسة تتراوح ما بين (٠.٧٤ - ٠.٩١) وهي أكبر من ٧٠% وهي النسبة المتعارف عليها لثبات المقياس (Cronbach, 1954). وهذا يعني أن مقاييس متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

[٢/٣] **متوسط التباين المفسر ومعاملات التحميل**، وذلك من خلال التحليل العاملي الاستكشافي لإثبات الصدق التطاقي convergent validity لمقاييس متغيرات الدراسة ومصفوفة الارتباط بمتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لإثبات الصدق التمايزي Discriminat validity لمتغيرات الدراسة.

[٣/٣] التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA):

بهدف التأكد من مدى صحة النماذج القياسية لمتغيرات الدراسة، والتي تظهر صحة بناء متغيرات الدراسة.

[٤/٣] **أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)** وذلك للتأكد من مدى صحة نموذج الدراسة.

٤- صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة:

للتحقق من مدى صلاحية المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تم التأكد من الصدق الثبات:

١/٤ [صدق مقاييس الدراسة:

للتأكد من مدى صدق مقاييس الدراسة تم التحقق من الصدق البنائي للمقاييس من خلال التعرف على الصدق التقاربي، والصدق التمايزي، وتم التعرف على الصدق التقاربي من خلال إيجاد متوسط التباين المفسر للمتغيرات ومعاملات التحميل لبند متغيرات الدراسة. ويعتبر المقياس ذو صدق تقاربي إذا كان متوسط التباين المفسر (AVE) ٥٠% فأكثر ومعاملات التحميل ٦٠% فأكثر، وسيتم عرض نتائج الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

١/١/٤ [الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة:

أ-الصدق التقاربي للمتغير المستقل (التدريب الخاص): وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

الصدق والثبات للمتغير المستقل (التدريب الخاص)

معامل التحميل FL	ارقام عبارات المتغير بالمقياس	معامل الصدق التطبقي متوسط التباين المفسر "AVE"	معامل الثبات α	المتغيرات الفرعية
0.734	1	61.803	0.845	تشخيص المشكلة
0.785	2			
0.805	3			
0.789	4			
0.815	5			
0.780	6	65.943	0.818	الاعتراف بالمشكلة
0.872	7			
0.865	8			
0.721	9			
0.864	10	67.391	0.749	مناقشة المشكلة
0.786	11			
0.811	12			

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البجيرمي

0.868	13	68.798	0.842	الاتفاق المشترك
0.824	14			
0.858	15			
0.764	16			
0.830	17	71.903	0.803	متابعة وقياس الاداء
0.869	18			
0.843	19			
0.822	20	60.169	0.746	تطوير وتحسين الاداء
0.853	21			
0.809	22			
0.600	23			

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن متوسط التباين المفسر يتراوح ما بين [٦٠.١٦% - ٧١.٩%] وأن معاملات التحميل تتراوح ما بين ٦٠% - ٨٧.٢% وهي جميعاً أكبر من ٦٠% وهذا يشير إلى أن متغير التدريب الخاص يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي.

ب- الصدق التقاربي للمتغير التابع (إدارة الأداء): وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

الصدق والثبات للمتغير التابع (نظام إدارة الأداء)

معامل التحميل FL	ارقام عبارات المتغير بالمقياس	معامل الصدق التطابقي متوسط التباين المفسر "AVE"%	معامل الثبات α	المتغيرات الفرعية
0.790	1	65.896	0.913	تخطيط الاداء
0.804	2			
0.852	3			
0.865	4			
0.839	5			
0.781	6			
0.743	7			

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

0.641	8	68.213	0.872	توجيه الاداء
0.859	9			
0.907	10			
0.872	11			
0.824	12			
0.807	13	66.579	0.899	متابعة الاداء
0.774	14			
0.814	15			
0.893	16			
0.822	17			
0.780	18			
0.757	19	69.262	0.775	تقويم الاداء
0.887	20			
0.847	21			
0.854	22	74.069	0.823	تحسين الاداء
0.872	23			
0.856	٢٤			
0.895	٢٥	76.915	0.848	تطوير الاداء
0.885	٢٦			
0.850	٢٧			

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن متوسط التباين المفسر يتراوح ما بين [٧٦.٩% - ٦٥.٨٩%] وأن معاملات التحميل تتراوح ما بين ٧٤.٣% - ٨٩.٥% وهي جميعاً أكبر من ٦٠% وهذا يشير إلى أن المتغير التابع لإدارة الأداء يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي.

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

ج-الصدق التقاربي للمتغير الوسيط (مطوري الموارد البشرية): وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)

الصدق والثبات للمتغير الوسيط (دور مطوري الموارد البشرية)

المتغيرات الفرعية	معامل الثبات α	معامل الصدق التتباقي متوسط التباين المفسر "%AVE"	ارقام عبارات المتغير بالمقياس	معامل التحميل FL
التنشئة الاجتماعية	0.79	82.67	1	0.909
			2	0.909
التدريب	0.831	67.609	3	0.843
			4	0.862
			5	0.891
			٩	0.688
التطوير التنظيمي	0.855	77.709	٦	0.875
			٧	0.869
			٨	0.900
تطوير المسار الوظيفي	0.766	81.165	10	0.901
			11	0.901

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن متوسط التباين المفسر يتراوح ما بين [٦٧.٦٠% - ٨٢.٦%] وأن معاملات التحميل تتراوح ما بين ٦٨.٨% - ٩٠.٩% وهي جميعاً أكبر من ٦٠% وهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط مطوري الموارد البشرية يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي. ويتضح مما سبق ان جميع متغيرات البحث تتصف بالصدق التقاربي.

٤/١/٢] الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة:

وللتعرف على الصدق التمايزي يتم مقارنة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة بالجزر التربيعي لمتوسط التباين المفسر، فإذا كانت معاملات الارتباط بين كل

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البجيرلي

متغيرين أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لكل منهما، فإن هذا يدل على وجود صدق تمايزي. ويوضح الجدول رقم (١٢) مصفوفة الارتباط مقارنة بالجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٢)

مصفوفة الارتباط والصدق التمايزي

تشخيص المشكلة	الاعتراف بالمشكلة	مناقشة المشكلة	الاتفاق المشترك	متابعة وقياس الاداء	تطوير وتحسين الاداء	تخطيط الاداء	توجيه الاداء	متابعة الاداء	تقويم الاداء	تحسين الاداء	تطوير الاداء	التنشئة الاجتماعية	التدريب	التطوير التنظيمي	تطوير المسار الوظيفي
تشخيص المشكلة	.786														
الاعتراف بالمشكلة	.717**	.812													
مناقشة المشكلة	.726**	.684**	.821												
الاتفاق المشترك	.722**	.664**	.771**	.829											
متابعة وقياس الاداء	.671**	.540**	.586**	.710**	.847										
تطوير وتحسين الاداء	.687**	.624**	.673**	.636**	.688**	.776									
تخطيط الاداء	.604**	.612**	.632**	.633**	.579**	.812									
توجيه الاداء	.683**	.633**	.693**	.717**	.665**	.653**	.826								
متابعة الاداء	.736**	.707**	.706**	.742**	.642**	.678**	.793**	.816							
تقويم الاداء	.596**	.554**	.650**	.578**	.430**	.625**	.582**	.679**	.832						
تحسين الاداء	.625**	.602**	.637**	.639**	.530**	.653**	.667**	.686**	.694**	.860					
تطوير الاداء	.709**	.618**	.673**	.689**	.632**	.616**	.741**	.764**	.616**	.742**	.880				
التنشئة الاجتماعية	.612**	.535**	.591**	.652**	.633**	.487**	.673**	.647**	.461**	.627**	.764**	.909			
التدريب	.619**	.501**	.572**	.679**	.599**	.467**	.658**	.638**	.497**	.615**	.667**	.799**	.822		
التطوير التنظيمي	.607**	.504**	.607**	.629**	.555**	.602**	.679**	.665**	.594**	.641**	.659**	.632**	.773**	.881	
تطوير المسار الوظيفي	.485**	.464**	.595**	.545**	.435**	.570**	.577**	.518**	.565**	.628**	.524**	.540**	.638**	.725**	.900

-Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك صدق تمايزي لمتغيرات الدراسة حيث أن معاملات ارتباط بين كل متغيرين أقل من التباين المفسر لهما. كما يتضح مما سبق أن مقاييس الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي بشقيه (التقاربي والتمايزي).

٢/٤] ثبات مقاييس الدراسة:

وللتأكد من مدى ثبات مقاييس الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، ووتوضح الجداول أرقام (١١/١٠/٩) أن معاملات ألفا جميعها أكبر من ٧٠% وهذا يعكس درجة عالية من ثبات المقاييس

وتأسيساً على ما سبق يمكننا القول إن مقاييس الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يشير إلى صلاحيتها لجمع البيانات.

٥- توصيف البيانات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٣) توصيف مفردات عينة الدراسة من حيث البيانات الديموجرافية الأساسية وهي (المسمى الوظيفي / المستوى الإداري / العمر / المؤهل الدراسي)

جدول رقم (١٣)

توصيف البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
القطاع	صناعي	٦٠	٣٥.١
	تجاري	٥٢	٣٠.٤
	خدمي	٥٩	٣٤.٥
	المجموع	١٧١	١٠٠%
المركز الوظيفي	اخصائي	٦٤	37.4
	رئيس قسم	٦٤	37.4
	مدير ادارة	٣٩	22.8
	مراكز عليا	٤	2.3
	المجموع	١٧١	١٠٠%

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البجيرلي

43.9	٧٥	الإشرافي	المستوى الإداري
48	٨٢	المتوسط	
8.2	١٤	العليا	
100%	١٧١	المجموع	
73.1	١٢٥	ذكر	النوع
26.9	٤٦	انثى	
100%	١٧١	المجموع	
36.3	٦٢	٢٠ لاقل من ٣٠	السن
53.2	٩١	٣٠ لاقل من ٤٠	
9.4	١٦	٤٠ لاقل من ٥٠	
0.6	١	٥٠ لاقل من ٦٠	
0.6	١	اكتر من ٦٠	
100%	١٧١	المجموع	
67.3	١١٥	بكالوريوس	المؤهل
30.4	٥٢	ماجستير	
2.3	٤	دكتوراه	
100%	١٧١	المجموع	
26.9	٤٦	اعزب	الحالة الاجتماعية
71.3	١٢٢	متزوج	
1.8	٣	ارمل	
100%	١٧١	المجموع	

٦- توصيف متغيرات الدراسة: يوضح الجداول رقم (١٤) توصيف متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٤)

توصيف متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.75374	4.0772	تشخيص المشكلة
0.81921	4.0409	الاعتراف بالمشكلة
0.80142	4.1735	مناقشة المشكلة
0.75844	4.1915	الاتفاق المشترك
0.72134	4.2573	متابعة وقياس الاداء
0.70071	4.1462	تطوير وتحسين الاداء
0.80904	4.0652	تخطيط الاداء
0.72281	4.2246	توجيه الاداء
0.74876	4.0994	متابعة الاداء
0.88899	3.9201	تقويم الاداء
0.89060	4.0741	تحسين الاداء
0.77477	4.1813	تطوير الاداء
0.85979	4.2398	التنشئة الاجتماعية
0.81561	4.2339	التدريب
0.81915	4.1754	التطوير التنظيمي
0.88388	4.1072	تطوير المسار الوظيفي

ويتضح من الجدول رقم (١٤) أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة قد تراوح ما بين (٣.٩٢ – ٤.٢٥) بإنحراف معياري تراوح ما بين (٠.٧٢ - ٠.٨٨) و ارتفاع الوسط الحسابي وإنخفاض الانحراف المعياري يعني أن هناك اتفاق بين مفردات العينة حول مفاهيم متغيرات الدراسة .

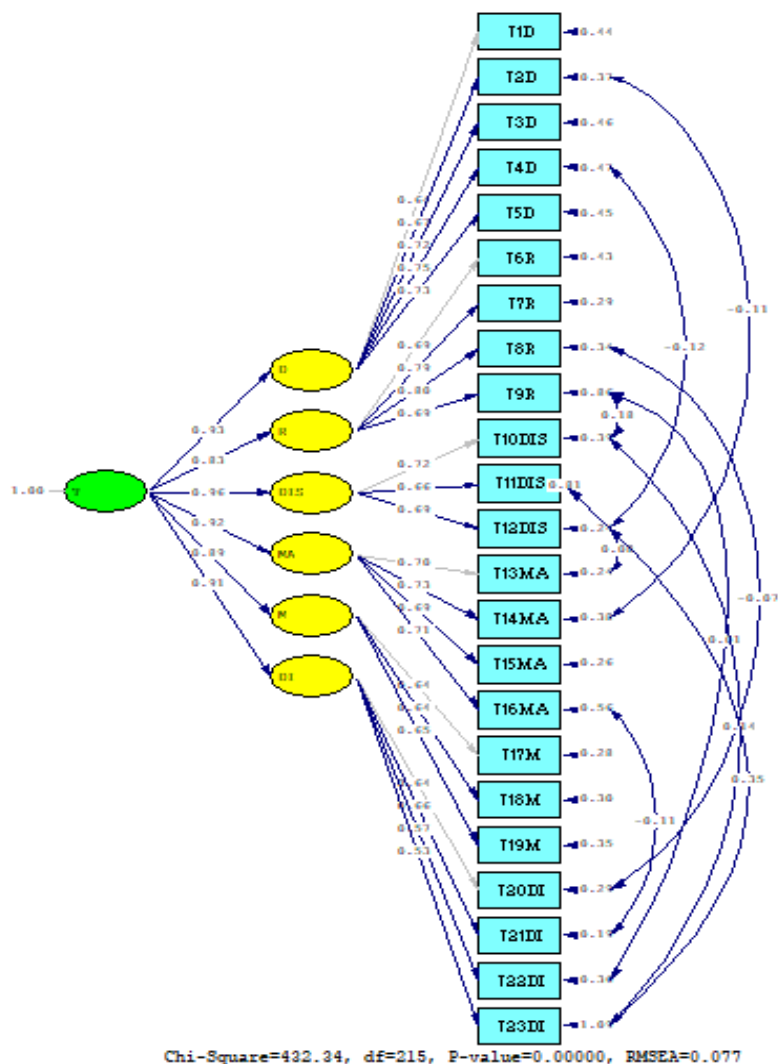
٧- اختبار نموذج الدراسة:

لاختبار نموذج البحث، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية SEM ، وتم التأكد من مدى صحة النموذج من خلال التأكد من صحة النماذج القياسية لمتغيرات الدراسة ، ثم التأكد من مدى صحة النموذج الهيكلي لنموذج الدراسة المقترح .

١/٧ [التأكد من مدى صحة النماذج القياسية لمتغيرات الدراسة:

١/١/٧) التأكد من مدى صحة النموذج القياسي للمتغير المستقل التدريب الخاص يوضح الشكل رقم (٢) النموذج القياسي لمتغير التدريب الخاص، وقد تم التحقق من جودته باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA

شكل رقم (٢)
النموذج القياسي لمتغير التدريب الخاص



تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

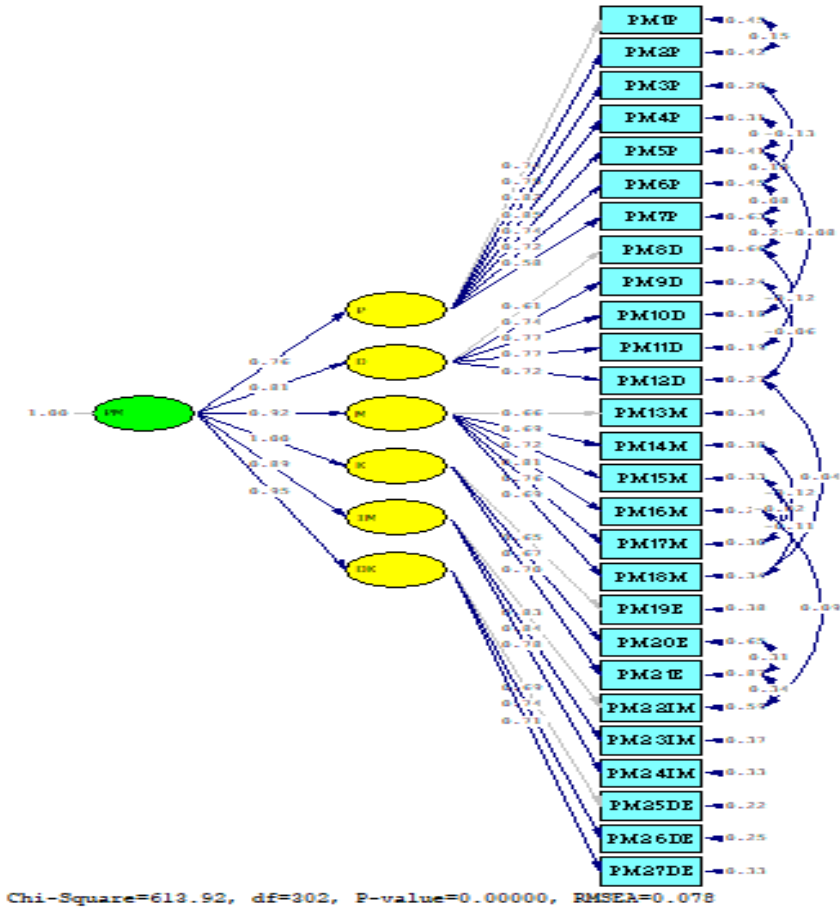
جدول رقم (١٤)
مؤشرات توافق نموذج متغير التدريب الخاص

المؤشر	χ^2	χ^2/df	NFI	NNFI	CFI	GFI	RMR	RMSEA
القيمة	٤٣٢.٤	١.٦٣	٠.٩٥	٠.٩٧	٠.٩٧	٠.٩٠	٠.٠٣٧	٠.٠٧٧
القيمة المرجعية	-	٣ فأقل	فأكثر	فأكثر	فأكثر	فأكثر	٠.٠٤	٠.٠٨

ويتضح من الشكل رقم (٢) والجدول رقم (١٤) صحة النموذج القياسي لمتغير التدريب الخاص حيث تعدت مؤشرات جودة النموذج GFI- CFI- NNFI- NFI القيم المرجعية لها وهي ٠.٩٠، كما بلغت قيمة مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٣٧) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٧٧ وهما أقل من القيم المرجعية لهما.

٢/١/٧ التأكد من مدى صحة النموذج القياسي للمتغير التابع إدارة الأداء:
يوضح الشكل رقم (٣) النموذج القياسي لمتغير إدارة الأداء، وقد تم التحقق من جودته باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA

شكل رقم (٣)
النموذج القياسي لمتغير إدارة الأداء



تأثير التحريج الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البجيرري

جدول رقم (١٥)

مؤشرات توافق نموذج متغير إدارة الأداء

المؤشر	χ^2	χ^2/df	NFI	NNFI	CFI	GFI	RMR	RMSEA
القيمة	٦٦٨.٥	٢.٩	٠.٩٥	٠.٩٧	٠.٩٧	٠.٩٠	٠.٠٤	٠.٠٧٨
القيمة المرجعية	-	٣ فأقل	فأكثر ٠.٩٠	فأكثر ٠.٩٠	فأكثر ٠.٩٠	فأكثر ٠.٩٠	٠.٠٤	٠.٠٨

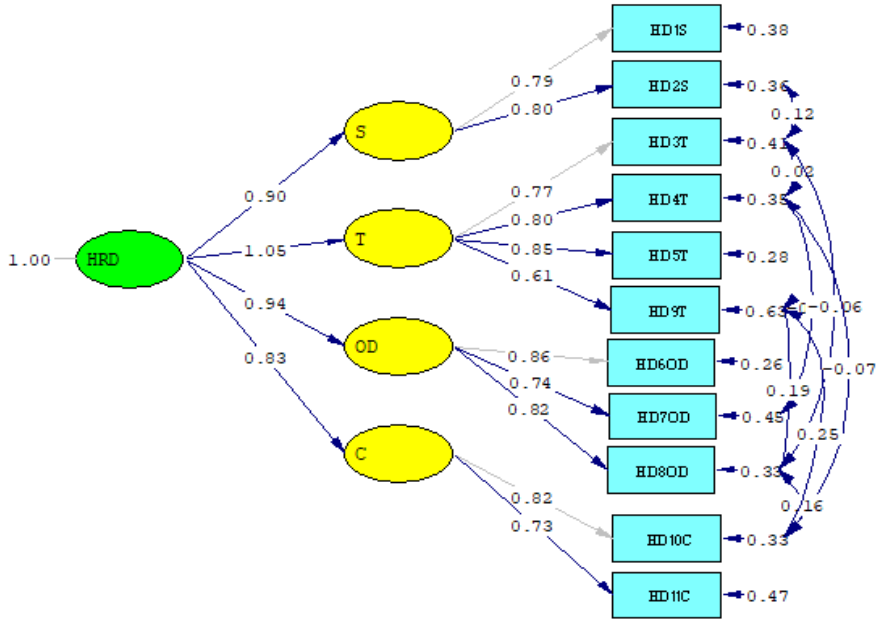
ويتضح من الشكل رقم (٣) والجدول رقم (١٥) صحة النموذج القياسي لمتغير إدارة الأداء حيث تعدت مؤشرات جودة النموذج NFI- NNFI- CFI- GFI القيم المرجعية لها وهي ٠.٩٠، كما بلغت قيمة مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٤) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٨ وهما أقل من القيم المرجعية لهما.

٣/١/٧ التأكد من مدى صحة النموذج القياسي للمتغير الوسيط مطوري الموارد البشرية.

يوضح الشكل رقم (٤) النموذج القياسي لمتغير مطوري الموارد البشرية، وقد تم التحقق من جودته باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA

شكل رقم (٤)

النموذج القياسي لمنغير مطوري الموارد البشرية



Chi-Square=66.96, df=32, P-value=0.00029, RMSEA=0.080

جدول رقم (١٦)

مؤشرات توافق نموذج متغير مطوري الموارد البشرية

RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	NFI	χ^2/df	χ^2	المؤشر
٠.٠٨	٠.٠٤	٠.٩٣	٠.٩٩	٠.٩٨	٠.٩٨	١.٨٣	٦٦.٦٣	القيمة
٠.٠٨	٠.٠٤	٠.٩٠	٠.٩٠	٠.٩٠	٠.٩٠	٣ فأقل	-	القيمة المرجعية

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

ويتضح من الشكل رقم (٤) والجدول رقم (١٦) صحة النموذج القياسي لمتغير مطوري الموارد البشرية حيث تعدت مؤشرات جودة النموذج -GFI- CFI- NNFI- NFI القيم المرجعية لها وهي ٠.٩٠ كما بلغت قيمة مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٤) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٨ وهما أقل من القيم المرجعية لهما.

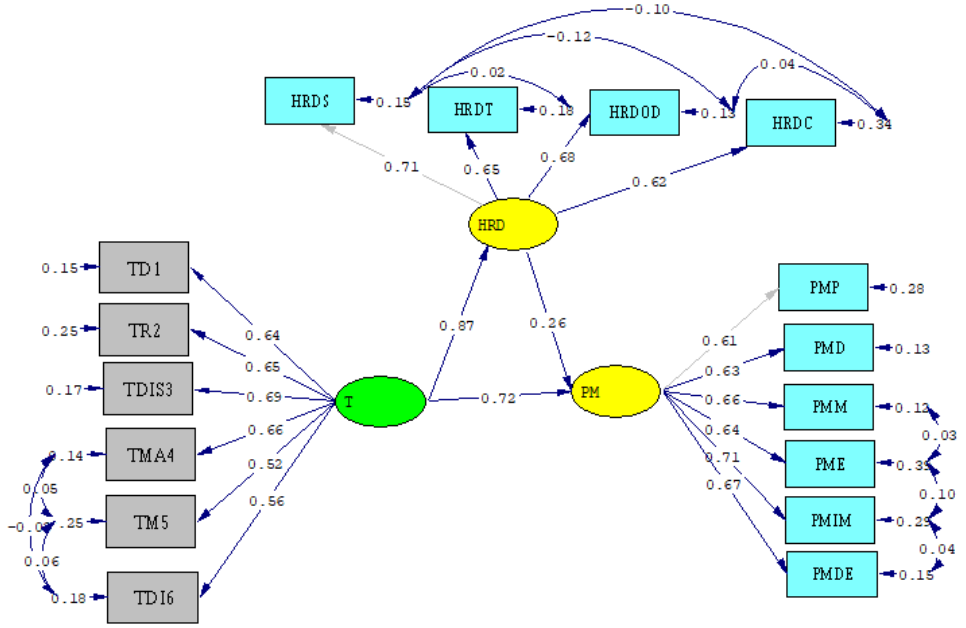
٢/٧] التأكد من مدى صحة النموذج البنائي للدراسة:

ومن أجل التأكد من صحة النموذج البنائي للدراسة، فلقد تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية "SEM" Structured Equation Modeling وقد أوضحت نتائج التحليل كما يظهر في الشكل رقم (٥) والجدول رقم (١٧) أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من مؤشرات توافق النموذج حيث بلغت قيم جودة النموذج NFI 0.98 / NNFI ٠.٩٩ / CFI ٠.٩٩ / GFI ٠.٩٠ وهي جميعاً أكبر من القيم المرجعية لهذه المؤشرات وهي ٩٠%. كما بلغت مؤشرات الخطأ مثل مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٢٤) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٧٨ وهما أقل من القيم المرجعية لهما. إذا تثبت صحة نموذج الدراسة المقترح.

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

شكل رقم (٥)
النموذج البنائي للدراسة



Chi-Square=185.09, df=91, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

جدول رقم (١٧)
مؤشرات توافق النموذج البنائي للدراسة

RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	NFI	χ^2/df	χ^2	المؤشر
٠.٠٧٨	٠.٠٢٤	٠.٩٠	٠.٩٩	٠.٩٩	٠.٩٨	١.٩٦	١٧٨.٧٣	القيمة
٠.٠٨	٠.٠٤	٠.٩٠	٠.٩٠	٠.٩٠	٠.٩٠	٣ فأقل	-	القيمة المرجعية

٨- اختبار فروض البحث:

ولاختبار فروض البحث، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية SEM ويُظهر الجدول (١٨) نتائج اختبار الفروض الثلاثة الأولى من فروض البحث والمشتق من اختبار نموذج الدراسة السابق الإشارة إليه.

جدول رقم (١٨)

معاملات المسار بين متغيرات الدراسة

معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-value	قيمة إحصائية ت	معامل المسار	العلاقة
٠.٨٧	٠.٠٠٠	١٠.٧٨	٠.٩٣	التدريب الخاص <----- إدارة الأداء (اثر إجمالي)
٠.٩٠	٠.٠٠٠	٧.١٤	٠.٧٢	التدريب الخاص <----- إدارة الأداء (اثر مباشر)
	٠.٠٠١	-	٠.٢٦	دور مطوري الموارد البشرية <---- إدارة الأداء
٠.٦٩	٠.٠٠٠	-	٠.٨٧	التدريب الخاص <----- دور مطوري الموارد البشرية

الفرض الأول وينص على: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الخاص على إدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن معامل المسار قد بلغ ٠.٩٣، وأن قيمة ت لمعامل المسار قد بلغت ١٠.٧٨ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ كما أن معامل التفسير R² ٠.٨٧ وهذا يعني أن التدريب الخاص يفسر ٨٧% من التغير الحادث في إدارة الأداء، وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الأول من فروض البحث.

الفرض الثاني وينص على: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الخاص على دور مطوري الموارد البشرية في المنظمات السعودية.

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن معامل المسار قد بلغ ٠.٨٧، وأن قيمة ت لمعامل المسار قد بلغت ١٠.٥١ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ كما أن معامل التفسير R² ٠.٦٩ وهذا يعني أن التدريب الخاص يفسر ٦٩% من التغير الحادث في دور مطوري

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

الموارد البشرية في المنظمات السعودية، وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

الفرض الثالث وينص على: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لدور مطوري الموارد البشرية على إدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن معامل المسار قد بلغ ٠.٢٦ وأن قيمة ت لمعامل المسار قد بلغت ٣.٥٧ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ وهذا يعني أن مطوري الموارد البشرية لهم تأثير معنوي على إدارة العاملين في المنظمات السعودية.

الفرض الرابع وينص على: يلعب مطوري الموارد البشرية دوراً بسيطاً في تقوية العلاقة بين التدريب الخاص وإدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.

ويوضح الجدول رقم (١٩) نتائج اختبار الفرض الرابع.

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار الفرض الرابع

الأثر	اتجاه الأثر	قيمة معامل المسار للأثر	قيمة إحصائية	مستوى المعنوية
الإجمالي	التدريب الخاص <----- إدارة الأداء	٠.٩٣	١٠.٧٨	٠.٠٠٠
المباشر	التدريب الخاص <----- إدارة الأداء	٠.٧٢	٧.١٤	٠.٠٠٠
غير المباشر	معامل مسار التدريب الخاص على دور مطوري الموارد البشرية X دور مطوري الموارد البشرية على إدارة الأداء	٠.٢١	٣.٤٢ (Sobel test)	٠.٠٠٠

ويتضح من الجدول رقم (١٩) ان الأثر الاجمالي قد بلغ ٠.٩٣. بإحصائية ت ١٠.٧٨ وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠). كما يتضح ان الأثر المباشر قد بلغ ٠.٧٢ وذلك عند قيمة إحصائية ت ٧.١٤ بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).. كما نجد ان الأثر غير المباشر لتأثير التدريب الخاص على إدارة الأداء في ظل دور مطوري الموارد البشرية بلغ ٠.٢١ وكانت قيمة معامل سوبل Sobel ٣.٤٢ بمستوى معنوية قد بلغ

تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

(0.000). وطالما ان الأثر الإجمالي معنوي والأثر المباشر معنوي وغير المباشر معنوي أيضاً، فهذا يشير الى ان مطوري الموارد البشرية يلعبون دوراً وسيطاً جزئياً Partial mediator وليس دور الوسيط الكامل بين التدريب الخاص وإدارة الاداء (Baron & Keny,1986). وبذلك يتم قبول الفرض الرابع من فروض البحث، وبذلك نستطيع القول ان مطوري الموارد البشرية يلعبون دور الوسيط الجزئي بين التدريب الخاص وإدارة الأداء.

الفرض الخامس وينص على: يختلف تأثير التدريب الخاص على فعالية النظام الكلي لإدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية باختلاف دور مطوري الموارد البشرية.

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض فلقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA ويوضح الجدول رقم (٢٠) وكذا الجدول رقم (٢١) اختبار ليفين (التجانس) لمجتمع الدراسة وجدول تحليل التباين لإختبار صحة فرض الدراسة الثاني.

جدول رقم (٢٠) اختبار تجانس مجتمع الدراسة

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
COV	Based on Mean	1.870	5	11	.180
	Based on Median	.407	5	11	.834
	Based on Median and with adjusted df	.407	5	6.759	.830
	Based on trimmed mean	1.699	5	11	.215

جدول رقم (٢١) تحليل التباين لاختبار الفرض الثاني

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.235	24	.010	5.421	.003
Within Groups	.020	11	.002		
Total	.255	35			

ويتضح من اختبار ليفين ان مجتمع الدراسة متجانس، حيث مستوى المعنوية أكبر من ٥% لإحصائية ليفين ومن خلال تحليل التباين، إتضح أن تأثير التدريب الخاص على فعالية النظام الكلي لإدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية يختلف باختلاف دور مطوري الموارد البشرية في هذه المنظمات، حيث بلغت قيمة F ٥.٤٢١ بمستوى معنوية ٠.٠٠٣ وهذا يشير إلى صحة الفرض الخامس من فروض البحث. ولإيجاد معامل إيتا تربيع للتعرف على مدى قوة هذا الاختلاف، إتضح أن معامل إيتا ٠.٩٢ وهو أكبر من ١٨% كدرجة مرجعية لقوة العلاقة، وهذا يعني أن لمطوري البشرية تأثير قوي على النظام الكلي لإدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية.

٨-مناقشة نتائج البحث:

اتضح من نتائج تحليل الفروض أن التدريب الخاص له تأثير معنوي على عملية إدارة الإداء في المنظمات السعودية، وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصل إليها كل من (Locke & Latham) في دراستيهما المنشورة في عام ١٩٩٠ م ، كما أتضح أن التدريب الخاص يُساعد كل من الرؤساء المباشرين والمشرفين في مناقشة نتائج أداء المرؤوسين ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسة التي أعدها كل من Petit و Decoti في عام ٢٠١٤ م . كما تتفق هذه النتائج مع الدراسة التي أعدها كل من Forde و Moqen في عام ٢٠٠٩ م والتي توصلت إلى أن تطبيق أسلوب التدريب

الخاص في المنظمات له تأثير إيجابي على أداء المرؤوسين بصورة أفضل من أسلوب التدريب التقليدية مثل برامج تنمية المهارات القيادية والإشرافية

كما اتضح من نتائج تحليل الفروض وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الخاص على دور مطوري الموارد البشرية في المنظمات السعودية، ويعزى هذا التأثير إلى أن تكتيف عمليات التدريب الخاص من قبل المشرفين والرؤساء المباشرين للمرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على أداء هؤلاء المرؤوسين ويزيد من مستوى رضائهم عن الوظيفة والمنظمة ، وهذا بالطبع يسهل من ممارسة مطوري الموارد البشرية من أوارهم سواء أثناء عمليات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وأثناء عمليات التدريب والتطوير، وكذلك أثناء القيام بأنشطة التطوير التنظيمي وتطوير المسارات الوظيفية . وهذه النتيجة بالذات تختلف عن النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة والتي كانت ترى أن هناك تأثير لمطوري الموارد البشرية على تفعيل عمليات التدريب الخاص وليس العكس. فوفقاً لنتائج الدراسة التي أعدها (wexlley) في عام ١٩٩١م كان يعتقد أن مطوري الموارد البشرية هم الذين يلعبوا دوراً فاعلاً فقط في مساعدة المديرين والمشرفين وكافة الرؤساء المباشرين للمرؤوسين في القيام بمهام التدريب الخاص عن طريق ممارسة العديد من الأدوار ومنها توفير البرامج التدريبية، وأفلام النمذجة، وأنشطة لعب الأدوار، والتمارين والمختبرات العملية.

كما أتضح من نتائج تحليل الفروض أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لدور مطوري الموارد البشرية على إدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية. وهذا التأثير يحدث عندما يقوم مطوري الموارد البشرية بمساعدة المديرين والمشرفين والرؤساء المباشرين لأي مرؤوسين في فهم طبيعة عمليات إدارة الأداء والنظر إليها كمنظومة متكاملة، كما يساعدهم في توقع نتائج العمل، ونتائج سلوك المرؤوسين وتشجيعهم على تنمية المعتقدات الذاتية للعاملين بقدرتهم على إدارة نواتهم وتحسين إنتاجيتهم وصياغة مجموعة مختلفة من الأهداف. وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسة التي أعدها Will Evers وآخرون في عام ٢٠٠٦م.

كما أتضح من نتائج تحليل الفروض أنه مطوري الموارد البشرية يلعبون دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين التدريب الخاص وإدارة أداء العاملين في المنظمات السعودية. وهذه النتيجة لم تناقشها أيّاً من الدراسات السابقة من قبل، ففي حدود علم الباحث تعد الدراسة التي أعدها الباحث هي الدراسة الأولى التي ناقشت دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط بين التدريب الخاص وإدارة الأداء .

كما أتضح من نتائج تحليل الفروض أن هناك أختلاف في درجة تأثير التدريب الخاص على فعالية النظام الكلي لإدارة أداء المرؤوسين في المنظمات السعودية بإختلاف دور مطوري الموارد البشرية ، وهذه النتيجة تعد أيضاً من النتائج الجديدة والتي لم تناقشها أيّاً من الدراسات السابقة التي أهتمت بالبحث في دور وأساليب التدريب الخاص .

٩-التوصيات:

١/٩] من أجل تفعيل تطبيق أسلوب التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية - وخاصة الأداء الضعيف - يقترح الباحث أن تكون المسؤولية عن التدريب الخاص هي مسئولية مشتركة بين المدير أو الرئيس المباشر للمرؤوس من ناحية، ومطوري الموارد البشرية في أي منظمة من ناحية أخرى وذلك على النحو التالي:

أ-الرئيس المباشر غالباً ما يكون مالكاً لأنواع مختلفة من المعلومات وبصورة فريدة، ولدية الفرصة، والسلطة للتدريب الخاص بفعالية، حيث يفوض المشرف أو الرئيس المباشر بالواجبات، ويشيد النمطيات، ويوجه الأداء.

ب- كما أن مطوري الموارد البشرية يستطيع من خلال استخدام العديد من الأدوات أثناء التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وأثناء برامج التدريب والتطوير، ومن خلال مشاركته في عمليات التطوير التنظيمي، ومن خلال قيام بمهمة وكيل التغيير تحديداً، ومشاركته أيضاً في عمليات تطوير المسارات الوظيفية، يستطيع أن يزيد من فعالية تأثير أسلوب التدريب الخاص على نظام إدارة الأداء.

٢/٩] من أجل ممارسة مطوري الموارد البشرية دوراً فاعلاً في نجاح استخدام أسلوب التدريب الخاص في إدارة الأداء الضعيف في أي منظمة، ينبغي عليهم أولاً أن يعوا جيداً طبيعة التدريب الخاص، والمهارات اللازمة لتأديته، وأن تتوافر لديهم الرغبة والقدرة في مساعدة المديرين والمشرفين وكافة الرؤساء المباشرين للمرؤوسين في الاستعداد للقيام بدور المدربين الخاصين بكفاءة وفعالية.

٣/٩] من أجل نجاح استخدام التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء فلا بد من قناعة بأهمية التدريب الخاص، وأن يتوافر دعم تنظيمي من كافة المستويات الإدارية في أي منظمة وخاصة الإدارة العليا لتطبيق استخدام هذا الأسلوب بشكل يومي أو أسبوعي ومتكرر. كما ينبغي أن يتوافق الإدارة العليا بعمل مطوري الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع المديرين والمشرفين أثناء ممارسة دور المدربين الخاصين وتوفير الموازنات المالية التي تسهم في تدريبهم على ذلك.

٤/٩] لابد من ربط نظام إدارة الأداء ونظام التدريب الخاص في أي منظمة بإستراتيجيات هذه المنظمة ورسالتها ورؤيتها وقيمها الرئيسية.

٥/٩] لا يجب التعامل مع التدريب الخاص على أنه مجرد أسلوب إداري، بل ينبغي التعامل معه على أنه طريقة يومية لإدارة الأداء، فيجعل التدريب الخاص المدير أو المشرف شريكاً مع المرؤوسين، ومسهلاً لأدائهم. وهذا يعني أن كل مدير ينتهج طريقة التدريب الخاص في أثناء إدارته لأداء العاملين عليه أن يرى نفسه خادماً لمرؤوسيه، وأنه يحصل على راتبه وكافة التعويضات نتيجة لما ينجزه هؤلاء المرؤوسين من مهام. ومن ثم ينبغي التوقف الفوري عن لعب أدوراً تقليدية أثناء إدارة الموظفين مثل أدوار الموجه والمراقب والناصح الأمين.

٦/٩] إن تطبيق طريقة التدريب الخاص في إدارة أداء المرؤوسين تتطلب من المديرين أن يهتموا بمرؤوسيهم، وأن يتدخلوا معهم لتشجيع الأداء الفعال. كما تتطلب أن تتوافر لدى هؤلاء المديرين والمشرفين المصداقية والأمانة أثناء جلسات التدريب الخاص، وألا يبخلوا بأي معلومة أو توجيه.

٧/٩] يجب ألا يمارس أي مدير أو رئيس مباشر أو مشرف أسلوب التدريب الخاص إلا إذا توافرت لديه معلومات كاملة عن الأداء الفعلي لمروؤوسيتهم، ويجب إشعار المرؤوسين بذلك، لأن المرؤوسين إذا علموا بأن رؤسائهم في العمل لديهم علم تام بنتائج أعمالهم سوف يدفعهم نحو قبول نتائج إدارة الأداء بدون مقاومة لرؤسائهم.

٨/٩] ينبغي عند القيام بتطبيق أسلوب التدريب الخاص في عمليات إدارة أداء المرؤوسين أن يمارس أي مدير أو مشرف مباشر يرغب في تطبيقه نشاطين متوازيين وبشكل متكامل وهما: تحليل الأداء والظروف التي يحدث فيها قبل تصميم واختيار أسلوب التدريب الخاص الذي سوف يتبعه هذا المدير، وأيضاً ممارسة التدريب الخاص من خلال عملية اتصالات مباشرة بين المدير والمرؤوسين من أجل حل مشاكل الأداء بشكل فوري، وتمكين المرؤوسين من علاج الأداء الضعيف والحفاظ على الأداء الفعال وتحسينه بشكل مستمر .

٩/٩] يجب ألا يخطط أي مدير أو مشرف بين جلسات تقويم الأداء ولساعات التدريب الخاص، فالأولى قد تتم مرة واحدة في نهاية العام، أما جلسات التدريب الخاص فينبغي أن تصبح من ضمن السلوكيات اليومية والروتينية المتكررة والمصاحبة لعمل لأي مدير.

١٠/٩] توصيات ببحوث مستقبلية: دراسة دور التدريب الخاص في كل من: (تحسين الألتزام التنظيمي / وتحسين الإنتاجية / وفي زيادة درجة رضاء العاملين عن العمل والمنظمة / وفي إدارة ضغوط العمل / وفي تغيير إتجاهات المرؤوسين نحو رؤسائهم / وفي زيادة دافعية الأفراد/ وفي تعزيز الكفاءات الشخصية وتحسين أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية / وأخيراً دور التدريب الخاص في تمكين الأداء المتميز).

مراجع البحث

- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89(1) 947-965.
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306-321.
- Baron, R.A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self- efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 177-207.
- Bates, S. (2003), Forced ranking. *HRManaging*, 48(6), June, 36-38.
- Burke & Wilcox (1969), *Supra note 76*; Burke et al. (1978), *supra note 76*; Greller (1975). *Supra note 76*; Greller, M.M. (1978). The nature of subordinate Participation in the appraisal interview. *Academy of Management Journal*, 21, 646-658.
- Burke, R.J., & Wilcox, D.S. (1990), Characteristics of effective employee Performance review and development interviews. *Personnel Psychology*, 22, 291-305.
- Decotis, T., & Petit, A. (2014). The Performance appraisal: A model and some testable propositions. *Academy of Management Review*, 3, 635-646.
- Dorfman, P.W., Stephan, W.G., & Lovelanf, J. (2009). Performance appraisal behaviors: supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, 579-597.
- Evered, R. D, & Selman, J.C. (1990). Coaching and the art of management

- Fedor, D.B., Eder, R. W., & Buckley, M.R. (2011). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 396-414.
- Forde Moen. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 7, No. 2, Page 31.
- Fournies, F., (1987). *Coaching for improved Work Performance*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gagne, F. (2018). *Supra note 14; U.S. Workers give performance management Programs a failing grade* PA times. 27 (5).
- Geber (1992), *supra note 2*: Wellins, R.S., Byham, W.C., & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: Creating Self-directed Work groups that improve quality, Productivity, and Participation*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Gilley and Boughton, (1996), *Stop managing and start coaching! How Performance coaching can enhance Commitment and improve Productivity*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Gilley, J.W., Boughton, N.W., & Maycunich, A. (1990), *the performance challenge: Developing management Systems to make employees your organization, s greatest asset* Reading, MA: Perseus Books.
- Greenberg, J. (2008). Determinants of Perceived fairness of Performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340- 342.

- Hellervik, L. W., Hazucha, J.F., & Schneider, R.J., (1990). Behavior Change: Models, methods, and a review of evidence. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and Organizational Psychology (2nd ed., Vol.3, Pp.823-895). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kinlaw, D., (1989). Coaching for commitment: Managerial Strategies for obtaining superior performance (p.31). San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1994). Increasing Productivity through performance appraisal (2nd Ed.). Reading, Ma: Addison-Wesley; Cascio, W.F. (1982). Applied Psychology in Personnel Management. Reston, VA: Reston Publishing.
- Locke, E. A., & Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luthan, F., & Peterson, S., (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination, Human Resource Management, 42(3), 243-256.
- Markle (2000), Supra note 6; Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1981). Increasing Productivity through Performance appraisal. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Michael, T. R. & O'Reilly, C.A. (2018), Managing Poor Performance and Productivity in Organization. Research in Personnel and Human Resources Management, 1, 201-234.
- Morten Emil Berg and Jan Terje Karlsen, (2012), an evaluation of management training and coaching, Journal of Workplace Learning, 24: 177-199.
- Olesen, M., (1996), Coaching today, s executives. Training & Development, 50(3), 22-27.

- Organizational Dynamics, 18(2).16-32.
- Peters, T., & Austin, N. (1985). A Passion for excellence: the Leadership difference, New York: Random House.
- Rice, B. (2015), Performance review: The job nobody Likes. Psychology Today: Longenecker C.O. & Goff, S.J. 6 (3), November /December, 36-41.
- Ritu, Corey and Massimo, (2009), The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 10, 2110-2134.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant Workplace behaviors: A multidimensional scaling study, Academy of management journal, 38,555-572.
- Scott, M. (2016), Seven Pitfalls for managers When handling poor Performers and how to overcome them. Manage, February, 12-13.
- Stone, D.L. Gueutal, H.G., & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. Personnel Psychology, 37,487-506.
- Wexley, K.N., & Latham, G.P. (1991). Developing and Training human resources in organization (2nd Ed.) New York: Harpercollins.
- Will. J. G. Evers, Andre´ Brouwers, and Welko Tomic, (2006), A Quasi-Experimental Study on Management Coaching Effectiveness, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, No. 3, 174-182.

- Xiangmin Liu and Rosemary Batt, (2010), How Supervisors Influence Performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services, Cornell University ILR School DigitalCommons@ILR
- Yeh, Q. J. (2020, February). The Impacts of Organizational Cultures Incorporating Coaching Style Management on Employees? Work Ethics and Social Responsibility. In *Proceedings of Business and Management Conferences* (No. 10112220). International Institute of Social and Economic Sciences.