

مدى تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية في عملية التدريب في المؤسسات

(دراسة تحليلية على عينة من العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية)

The impact of the principles of human resources governance on the training process in institutions

(An analytical study on a sample of workers in the Arabian Gulf

Academy for Maritime Studies

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.12>

أ.د. رشا مهدي صالح⁽²⁾

أحمد حسين علي⁽¹⁾

Mr. Dr. Rasha Mahdi Saleh

Ahmed Hussein Ali

rasha.salih@uobasrah.edu.iq

Ff2.kcc744@gmail.com

College of Administration and Economics

المستخلص

الكشف عن تأثير تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بـ (الافصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية) في تحسين عملية تدريب الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. إذ تمّ بناء مخطط فرضي وفقاً لمتغيرات الدراسة الحالية، وعلى أساسها تمّ تطوير الفرضية الرئيسة والفرضية الفرعية.

وطُبِّقَتْ هذه الدراسة واختبرت في القطاع البحري في الأكاديمية البحرية. واستعملت الاستبانة في عملية جمع البيانات من عينة المجتمع البالغ (180) موظفاً من الأفراد العاملين في الأكاديمية، وتمّ اختيارهم بأسلوب العينة القصدية، تمّ تحليل البيانات المسترجعة بالاستبانة باستعمال برنامجي (SPSSV.26) و (AMOSV22)، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (155) استبانة وجميعها صالحة للتحليل.

تتمحور مشكّلة الدراسة حول طبيعة علاقة حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في لوظيفة تدريب الموظفين العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك تأثيراً إيجابياً للحوكمة بأبعادها: (الإفصاح، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية) على تدريب الموارد البشرية.

بناءً على النتائج التي تحققت توصي الدراسة المؤسسات جميعاً بزيادة الوعي لمفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميته وفوائدها من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية للموظفين جميعاً العاملين في المنظمة عينة البحث.

الكلمات الرئيسية: الحوكمة، التدريب، الموارد البشرية، أكاديمية الخليج العربي.

Abstract:

Exposing the impact of applying the dimensions of governance represented by (disclosure, transparency and social responsibility) in improving the human resources training process at the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies. A hypothetical scheme was built according to the variables of the current study, and on its basis the main hypothesis and sub-hypothesis were developed.

This study was applied and tested in the maritime sector at the Naval Academy. The questionnaire was used in the process of collecting data from a community sample of (180) employees from the individuals working in the academy, and they were chosen using the intentional sampling method, as the data retrieved by the questionnaire were analyzed using the (SPSSV.26) and (AMOSV22) programs, and the number of retrieved questionnaires was (155) questionnaire, all valid for analysis.

The problem of the study revolves around the nature of the relationship and impact of human resources governance for the function of training employees working in the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies. The results of the study indicated that there is a positive impact of governance dimensions (disclosure, transparency and social responsibility) on training human resources.

Based on the results achieved, the study recommends that all institutions raise awareness of the concept of human resource governance, its importance and benefits through the establishment of awareness programs, seminars and training courses for all employees working in the research sample organization.

Key words: governance, training, human resources, Arabian Gulf Academy.

المقدمة Introduction

مثل العديد من المفاهيم الاقتصادية والإدارية الأخرى، فإن الحوكمة هي مصطلح عام إلى حد ما، لم يتم تعريفه بشكل موحد في الأدبيات من قبل العلماء والممارسين (Grunde & Kaehler 2018). وهو مشتق من الفعل " حَكَمَ -

يَحْكُمُ"، ويستعمل، على سبيل المثال، فيما يتعلّق بحكم البلدان والدول (Balogh, 2015). في سياق الإدارة، يستعمل المصطلح لحوكمة المنظّمات؛ لأنّ الشركات التجارية تقدّم مجالاً ثرياً بشكلٍ خاصّ لقضايا الحوكمة، من حيث المبدأ. ينطبق مفهوم الحوكمة على المنظّمات والوظائف من الأنواع جميعاً، بمصطلحات محدّدة مثل: "الحوكمة العامّة" (Benz & Frey 2007)، "حوكمة المنظّمات غير الحكومية" (Kumar 2013)، "حوكمة النظام الصحيّ" (Saltman & Duran 2016)، و "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" (Tonelli et al. 2017) مشاراً إليها في الأدبيات، ولكن أقلّ استعمالاً. الشركات جميعها لديها قضايا تتعلّق بالحوكمة، ولهذا السبب تعود الأسئلة المعنية إلى نشأة الشركة. ومع ذلك، فإنّ مصطلح "حوكمة الشركات" ومفهومها لم يبدأ مناقشتهما إلّا في الثمانينيات (Tricker, 1983). تختلف تعريفات الحوكمة اختلافاً كبيراً وغالباً ما تتميز بمصطلحات غامضة إلى حدّ ما. يصفها البعض بأنّها مهمّة أو نشاط أو عملية (Demb & Neubauer 1992a;1992 b)، والبعض الآخر بأنّها علاقات متعدّدة. وتُعرّف الحوكمة على أنّها "نظام" (Hilb 2008 ؛ Cadbury 2000) أو هيكل أو إطار عمل تنظيمي (Nordberg 2011 ؛ Wagner 2015 ؛ v. Werder 2011). يتكوّن إطار الحوكمة من معايير رسمية، أيّ قواعد مكتوبة أو موثقة. وهذا يميّز الحوكمة عن الثقافة والإستراتيجية، وكلاهما يتشكّل من خلال الحوكمة، وقد يؤثّر على الحكم، ولكن قد يشمل أيضاً معايير غير رسمية. (Kaehler&Grunde, 2019:31-32).

تدريب الموارد البشرية مصطلح عامّ يشير إلى مجموعة من فرص تعلّم الموارد البشرية، فهو برنامج يدعم الأفراد العاملين في اكتساب معارف أو مهارات جديدة؛ لتعزيز أدائهم في مناصبهم الحالية (and Davidescu, 2020). يُعدّ نموّ الموارد البشرية أكثر شمولاً، ويركّز على النجاح طويل الأجل بدلاً من منصبٍ وظيفيٍّ معيّن. تُعرّف الآلية المنهجية التي توفّر بها الشركات التطوير، وزيادة كفاءة الموارد البشرية الجديدة والحالية بالتدريب. ويوصف تدريب الأفراد والمجتمعات والمنظّمات بأنّه منهج التعلّم والتدريب الذي يُعزّز الكفاءة الفردية والجماعية والتنظيمية (Rathod and Dwivedi, 2017). ومن ثمّ، فإنّ مجموعة أنشطة المنظّمة هي التي تؤدّي إلى اكتساب المعرفة أو المهارات من أجل التطوير. ومن هنا، فإنّ الموارد البشرية والمنظّمات والمجتمع يستفيدون من زيادة الرفاهية والإنتاجية. وفقاً لـ (Aule and Teslim and Zayum, 2018). ويُنمّ استعمال التدريب لرفع كفاءة منتجات المؤسسة وخدماتها في مواجهة المنافسة الشرسة من خلال تحسين المهارات الفنيّة للموارد البشرية.

1-1 مفهوم حوكمة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها :

1-2-1 الإطار المنهجي: The methodological framework

1-2-1 مشكلة الدراسة:

إنّ مشكّلة الدراسة تتمحور حول طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد الحوكمة في وظيفة تدريب الموظّفين العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. وذلك لوجود ضعف في دور التدريب واختيار هذه الأبعاد التي تُعدّ الأكثر ملائمة لحلّ المشكلة، وما يميّز هذه المشكلة هي قلّة الدراسات الميدانية ولاسيّما على مستوى العراق.

ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها، ووظيفة تدريب الموارد البشرية؟

2- ما تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على وظيفة تدريب الموارد البشرية؟

2-1-2 أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي كالآتي:

1. تحديد نقاط قوة التدريب وضعفه في كُُلّ من الموظّفين والدورات التدريبية من أجل توجيههم للتأكد من جدوى التدريب للقسم والموظّفين.
2. اختبار تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على وظيفة تدريب الموارد البشرية في المنظّمة عيّنة الدراسة.
3. التعرف على حوكمة الموارد البشرية وأبعادها في المنظّمة عيّنة الدراسة.
4. اختبار علاقة الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها، ووظيفة تدريب الموارد البشرية في المنظّمة عيّنة الدراسة.

3-2-1 أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيّرين الرئيسيين المبحوثين: حوكمة الموارد البشرية، والتدريب بوصفهما متغيّرين حدّيين؛ لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، وبوصفهما مفهوماً متجدّدين نسبياً، ولا زالا بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيص لأبعادهما وعلاقتهما بالمتغيّرات التنظيمية الأخرى.

وتُعَدُّ هذه الدراسة إضافة جديدة لدراسات سابقة مشابهة بحسب علم الباحث.

وتكتسب الدراسة في هذا الموضوع أهمية في المجتمعات النامية لما تعانيه من معوّقات بيئية أدّت إلى ضعف التواصل الفكري مع العالم، ممّا جعل مثل هذه المفاهيم والممارسات مُغَيّبة عن المؤسسات العلمية والعملية.

كما تنطلق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت أبعادها بنظرة تكاملية وشاملة من خلال مقاييس معوّلة عليها، ومحاولة اختبارها في المنظّمات العراقية بُعْدُ إعادة صياغتها بلغة مفهومة لأفراد العيّنة بما يدعم الثقافة التنظيمية لمواكبة التدريب وإدراك أهمية الحوكمة وتأثيرها في تدريب الموارد البشرية والإسهام في ردم الفجوة المعرفية بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدّمة.

كما تتمثّل أهمية هذه الدراسة بوصفها محاولة لاختبار علاقة حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تدريب العاملين وتطويرها في أكاديمية الخليج العربي، لما تمتاز به هذه الأكاديمية من إنجازات وقدرات بشرية ومادية كبيرة.

تنبع أهمية الدراسة في جانبين هما:

- الأهمية العلمية: هناك اهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب في حوكمة الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية في المنظّمات.
- الأهمية العملية: معرفة العلاقة والارتباط بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية كوظيفة التدريب.

4-2-1 فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية هي:

H₁ - تؤثر أبعاد حوكمة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في تدريب الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية:

H_{1a} - يؤثر بُعد الإفصاح والشفافية تأثيراً معنوياً في تدريب الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

H_{1b} - يؤثر بُعد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً معنوياً في تدريب الموارد البشرية إجمالاً ، وعلى مستوى الأبعاد.

5-2-1 وصف مجتمع الدراسة وعيّنته:

1-5-2-1 مجتمع الدراسة:

أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية، هي مؤسسة تعليمية عراقية تختصّ في الدراسات البحرية، شُيِّدَتْ الأكاديمية سنة 1975، مركزها في مدينة البصرة، وهي من أقدم الأكاديميات البحرية المتخصصة بالدراسات البحرية في الوطن العربي. وتضمّ عدداً كبيراً من العاملين ما بين ضباط عسكريين وأكاديميين، وموظّفين إداريين، وغيرهم. وقد تمّ اختيار عيّنة البحث بحيث تراعي التنوّع في الأقسام والمراكز الوظيفية ضمن الأكاديمية.

2-5-2-1 عيّنة الدراسة:

يتضمّن مجتمع الدراسة عدد من الضباط البحريين والعسكريين والمدنيين: (كابتن بحري مهندس بحري، وأستاذة مدنيين من حملة الشهادات العليا والبالوريوس، وعدد من المراتب العسكريين والمدنيين الإداريين والفنيين). ولتحديد حجم العيّنة الملائمة تمّ استعمال معادلة (Thompson, 2002)، كانت نتيجتها أنّ حجم العيّنة الأنسب لمجتمع البحث الذي يبلغ (180) موظّفاً هو (123) موظّفاً، كما هو موضّح في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

إذ تمثّل:

N = حجم المجتمع.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d = نسبة توفّر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.05.

p = نسبة الخطأ وتساوي 0.50.

أمّا (364 - 263: Sekaran & Bougie, 2016) فقد أورد جدولاً يبيّن أنّ حجم العيّنة الملائمة تختلف باختلاف مجتمع الدراسة الأصلي الذي تنطبق عليه الخصائص المطلوبة للاستجواب، ويبيّن أنّه عندما يكون حجم المجتمع

(200) موظفًا فإن حجم العينة هو (132) موظفًا، وفي حجم مجتمع (190) موظفًا، فإن حجم العينة (127) موظفًا، ولما كان حجم المجتمع الخاص بدراستنا (180) موظفًا، فقد تم اعتماد عينة البحث لتكون (123) موظفًا، بحيث ضمن الباحث استرجاع الحد الأدنى من العينة المطلوبة، إذ تم اختيارهم باستعمال العينة القصدية. وعليه تم توزيع (180) استبانة، من الاستبانات، وتم استعادة (155) استبانة، جميعها صالحة للتحليل.

الجدول (6-1)

مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل

ت	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الخاضعة للتحليل	
				العدد	النسبة %
1	مقر الأكاديمية البحرية (4) موظفًا	4	2	2	1.29%
2	معاونية الإدارة والتسجيل (22) موظفًا	22	20	20	12.9%
3	معاونية البحوث والتعليم (18) موظفًا	18	15	15	9.68%
4	معاونية التدريب والدورات (24) موظفًا	24	23	23	14.8%
5	مقر الكلية البحرية (3) موظفًا	3	3	3	1.94%
6	جناح التدريب (11) موظفًا	11	8	8	5.16%
7	الجناح الإداري (10) موظفًا	10	10	10	6.45%
8	الجناح البحري (17) موظفًا	17	12	12	7.74%
9	الجناح الهندسي (22) موظفًا	22	18	18	11.6%
10	مقر المركز المهني البحري (2) موظفًا	2	2	2	1.29%
11	جناح الإدارة (13) موظفًا	13	11	11	7.1%
12	جناح التدريب العسكري (17) موظفًا	17	14	14	9.03%
13	جناح العلوم البحرية (9) موظفًا	9	9	9	5.81%
14	جناح العلوم الفنية (8) موظفًا	8	8	8	5.16%

المجموع	180	155	155	%100
---------	-----	-----	-----	------

وصف العينة:

الجدول (7-1)
وصف عينة الدراسة

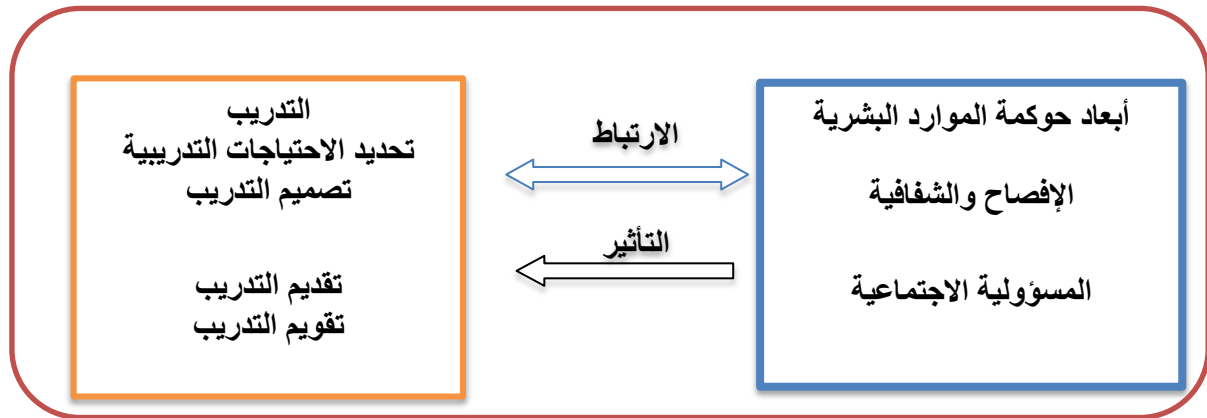
المؤهل الدراسي	التكرار	%
السادس إعدادي	1	0.645
الأول المتوسط	10	6.452
الثاني المتوسط	5	3.226
الثالث المتوسط	7	4.516
بكالوريوس	120	77.42
ماجستير	7	4.516
دكتوراه	5	3.226
المجموع	155	100
السن	التكرار	%
25-20	1	0.645
30-26	2	1.29
35-31	13	8.387
40-36	37	23.87
45-41	28	18.06
50- 45	34	21.94
50 وما فوق	40	25.81
المجموع	155	100

المؤهل الدراسي	التكرار	%
عدد سنوات الخدمة	التكرار	%
1-5 سنوات	3	1.935
6-10 سنوات	10	6.452
11-15 سنة	31	20
16-20 سنة	22	14.19
21 – 25 سنة	29	18.71
26 وما فوق	60	38.71
المجموع	155	100
عدد الدورات التدريبية	التكرار	%
1-5	8	5.161
6-10	44	28.39
11-15	63	40.65
16-20	29	18.71
20-25	6	3.871
25 وما فوق	5	3.226
المجموع	155	100

يتبين من الجدول (7-1) أن أعلى عدد من أفراد عينة البحث كانت من الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 77.42%، فيما كان أقلهم عدداً الحاصلون على السادس الإعدادي بنسبة 0.645%. وكذلك يوضح الجدول أن أعلى فئة عمرية موجودة في عينة البحث هي الفئة من 50 سنة وما فوق بنسبة 25.81. وهي الفئة التي تمتلك أعلى مدة خدمة في الأكاديمية (26 سنة خدمة وما فوق) بنسبة 38.71%، فيما كانت أقل فئة عمرية هي فئة الشباب (20-25) سنة بنسبة 0.645%، وأقل سنوات خدمة (1-5 سنة خدمة) بنسبة 1.935%. كما يوضح الجدول أن العدد الأكبر من أفراد عينة البحث حصلوا على (11-15) دورة تدريبية، وكانت نسبتهم 40.65%، فيما حصل 3.226% فقط من أفراد عينة البحث

على 25 دورة تدريبية أو أكثر، علماً أنّ أفراد المجتمع جميعهم من الذكور، لأنّ أكاديمية الخليج العربي مؤسسة عسكرية، و العاملين جميعهم فيها يُتمّ قبولهم من فئة الذكور فقط.

6-2-1 المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (2): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات.

وتَمَّ تحديد متغيّرات الدراسة الرئيسية لحوكمة الموارد البشرية (الإفصاح والشفافية، المسؤولية الاجتماعية)

بالاستناد إلى (Alshalma&Alhamawmdi, 2020:1-15)

وتَمَّ تحديد متغيّرات التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تقديم التدريب، وتقويم التدريب)

بالاستناد إلى (Shaka, 2017:9-15)، (Anoke, 2021:366-373). وقد تضمّن جدول رقم(1) تعريفات إجرائية

لمتغيّر المخطط للدراسة.

الجدول رقم (1)

التعريفات الإجرائية

ت	المتغيّر	التعريف لأغراض البحث
1	حوكمة الموارد البشرية	مجموعة من الطرائق والأنظمة والقوانين والمعايير والقواعد والحوافز التي تحدّد العلاقات وتنظمها بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح باستعمال الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لأبعاد الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعيّة والعدالة والاستقلالية والنزاهة؛ لضمان نجاح المنظّمة على المدى البعيد. التي تدعم المنظّمة فيما لو توافرت مؤشّرات حوكمة الموارد البشرية الحكمة والرشد والصدق والثبات والموضوعية، ممّا يزيد من القيمة المضافة للمنظّمة(Pauwe& Boselie,2008:5).
2	الإفصاح	الشفافية تعني ضرورة الوضوح في اتّخاذ القرارات والقوانين وتنفيذها وعملية

ت	المتغير	التعريف لأغراض البحث
	والشفافية	الإفصاح عنها قبل اتخاذ القرار (نوير، 2006: 99).
3	المسؤولية الاجتماعية	يجب على الشركات ان تضع المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، وتدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه (نوير، 2006: 99).
4	تحديد الاحتياجات التدريبية	يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب، وتحسين مستويات الإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة. تعني الاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي (المغربي، 2007: 198) (السالم، 2009: 274-275).
5	تصميم التدريب	عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد شروط المشاركة بالبرنامج التدريبي ومعايير تقويم فاعلية البرنامج وقياسه (السالم، 2009: 278).
6	تقديم التدريب	مجموعة من التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي (السالم، 2009: 278). بعد تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استعمال عدد من الأساليب والطرائق لتقديم التدريب. مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب (Noe et al. 2010) (Shaka, 2017:P.14).
7	تقويم التدريب	الإجراءات التي تستعملها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (السالم، 2009: 279).

7-2-1 أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استعمل الوصف، والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. استعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وقد صُممت لتغطي متغيرات مخطط الدراسة جميعها، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسة (انظر الملحق A):

أولاً: المعلومات التعريفية للموظفين عينة البحث.

ثانياً: محور حوكمة الموارد البشرية، وتتضمن خمسة متغيرات وفقراتها.

ثالثاً: محور التدريب، وتتضمن متغيرين وفقراتهما.

الجدول رقم (2)

تركيبية الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادرها
محور حوكمة الموارد البشرية	الإفصاح والشفافية	7	Alshalma,2020:1-15
	المسؤولية الاجتماعية	5	
محور التدريب	تقييم الاحتياجات التدريبية	3	Shaka, 2017:9-15
	تصميم التدريب	6	
	تقديم التدريب	3	
	تقويم التدريب	3	

2-الإطار النظري Theoretical framework

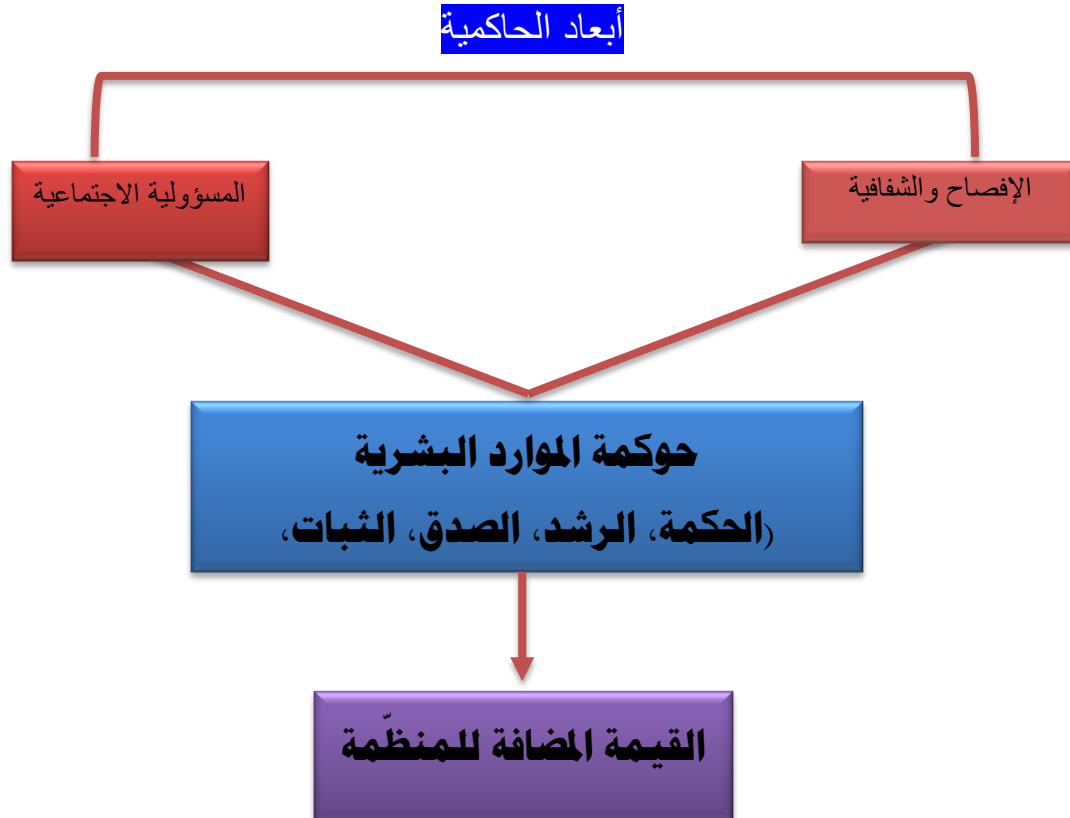
يشير مصطلح "الحوكمة" بشكل عام إلى "عمليات الحكم جميعها، سواء أقامت بها حكومة أم سوق أم شبكة، سواء أكان ذلك عبر عائلة أم قبيلة أم منظمة رسمية أو غير رسمية أو إقليم وسواء من خلال القوانين أم القواعد أم السلطة أم اللغة" (Bevir 2013). من منظور تنظيمي، تحدث الحوكمة عندما تحدّد الشركات القواعد أو المعايير التي لها تأثير ملزم على السلوك والفرص (بما في ذلك حرية التصرف) لغالبية أعضاء المنظمة المعنية. غالباً ما يُعرّف إطار القواعد والممارسات هذا على أنه "حوكمة الشركات". من خلال حوكمة الشركات، يضمن مجلس الإدارة المساءلة والإنصاف والشفافية في علاقة الشركة بأصحاب المصلحة جميعهم: (الممولين، والعملاء، والإدارة، والموظفين، والحكومة والمجتمع). يتكوّن إطار حوكمة الشركات من:

- (1) عقود صريحة وضمنية بين الشركة وأصحاب المصلحة لتوزيع المسؤوليات والحقوق والمكافآت.
- (2) إجراءات التوفيق بين المصالح المتضاربة أحياناً لأصحاب المصلحة وفقاً لواجباتهم وامتيازاتهم وأدوارهم .
- (3) إجراءات الإشراف والرقابة وتدقّق المعلومات المناسبة لتكون بمثابة نظام للضوابط والتوازنات: (www.businessdictionary.com/definition/corporategovernance).

عند ممارسة الأعمال التجارية، يجب على الشركات الالتزام بالقوانين والقواعد المعمول بها. علاوة على ذلك، من المتوقع أن تكون الشركات أكثر "عادلة" و "شفافة" من منظور المجتمع المدني. لذلك، تقوم الشركات، من ناحية، بتطوير أنظمة مراقبة للتأكد من أنها تعمل بشكل متوافق؛ ومن ناحية أخرى، فهم يحدّدون كئالوجياتهم، ولاسيما من القواعد والمبادئ التوجيهية لضمان الاتساق الداخلي، والعدالة والشفافية، والموثوقية الخارجية، والمهنية، والجودة. إذا كان لدى الشركة فروع في بلدان مختلفة. فإن السؤال الرئيس هو إلى أي مدى تكون هذه القواعد والإرشادات الداخلية ملزمة للبلدان جميعها. إذا كان يُسمح لهذه الوحدات بإنشاء وحداتها ومن ثم، فإن أحد التحديات الكبيرة هو العثور على مستوى قابل للتطبيق عالميًا. في حين تصف حوكمة الموارد البشرية الجزء النشط من توجيه المجالات الحساسة الرئيسة للموارد البشرية، على سبيل المثال: (التعويضات والمزايا للمديرين التنفيذيين، والوافدين، وأحيانًا الإدارة الوسطى، وإدارة الأداء، وقواعد السلوك الرئيسة، وعلاقات العمل)، فالامتثال للموارد البشرية يعني عمليات لضمان أن كلاهما يتّمتّ اتباع القواعد الخارجية والداخلية ("الامتثال"). "الامتثال" يعني أولاً اتّباع القوانين واللوائح والسياسات ذات الصلة جميعها. في السياق التنظيمي، يشمل الامتثال أيضًا السؤال عن كيفية ضمان ذلك السلوك المتوافق داخل المنظمة وكيفية اتّخاذ الترتيبات للسلوك المتوافق لأعضاء المنظّمات (Julia Borggraefe, 2015:1051-) (Hauschka 2010,) (1054)

وفيما يأتي ملخصٌ لتعريف حوكمة الموارد البشرية إجرائيًا مجموعة الأبعاد المتمثلة بـ: الإفصاح، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، والعدالة، والاستقلالية، والنزاهة التي تدعم المنظمة فيما لو توافرت مؤشرات حوكمة الموارد البشرية: الحكمة، والرشد، والصدق، والثبات، والموضوعية ممّا يزيد من القيمة المضافة للمنظمة.

يصوّر الشكل (1-2) مكونات أبعاد تعريف حوكمة الموارد البشرية.



الشكل (1)

مكونات تعريف حوكمة الموارد البشرية

2-2 أبعاد حوكمة الموارد البشرية :

تَمَّ تحديد أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الافصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية) بالاستناد إلى (ALshalma, 2020:1-15) ، والآتي شرح لهذه الأبعاد.

1-2-2 الافصاح والشفافية :

يمثل الإفصاح الصادق والشفافية أحد المبادئ والركائز الأساس التي أقامت الحكم الصالح (Khoury, 2003:3). والوضوح الكامل في اتخاذ القرارات ورسم الخطة والسياسات الإدارية وعرضها إلى الجهات المعنية بمراقبة أداء الدولة ومؤسساتها الحكومية نيابة عن الشعب، إذ تخضع الممارسات الإدارية والسياسية للمساءلة والرقابة. (Rida, 2011:113) أشار Frynas (2010: 169) إلى أن الشفافية كمصطلح يُنمَّ تقديمها في كثير من الأحيان كمرادف للتضمين. كما يعتقد أن الشفافية هي لقاح ضد الفساد ولها العديد من التأثيرات الإيجابية مثل تحسين الأنشطة الصحية جميعها وتقليل نفقاتها. في أخلاقيات العمل عُرِفَت الشفافية بأنها آلية إعلامية ضرورية للثقة والعدالة والفصاحة.

تتحكم فكرة الشفافية في الشركات بوصفها شكلاً من أشكال "القوة التي يَنُمَّ إنشاؤها ودعمها من خلال الخضوع الطوعي لها" (Newman 2017, p. 92). من خلال الشفافية، حتى عندما يكون هذا (عن طريق الخطأ) قائماً على فكرة أن المزيد (أي الإفصاح الكامل / الشفافية) أفضل (Schnackenberg and Tomlinson 2016) ؛ Christensen and Cheney (2015)، قد يعتقد الأفراد والشركات أنهم يقومون بعمل جيد من الناحية الأخلاقية، وعلى الرغم من استحالة معرفة ما يفكر فيه الناس أو الشركات ويشعرون به ويفعلونه، أو ما تريده الشركات أو أصحاب المصلحة حقاً. قد تمنع الشفافية في هذه الحالة نقاشاً مهماً حول الاحتراف، وما هو مطلوب لتقديم خدمة جيدة. وبالمثل، قد يحدث العار من وجهة نظر سارتر عندما تُجبر الشركة على اتخاذ قرارات بناءً على إرشادات تنظيمية قد لا تراها ذات صلة أو مناسبة لأعمالها، ولكنها لا تستطيع تحمل خرقها (Janning, 2015). على سبيل المثال، تضطر الشركات العاملة في صناعة الشوكولاتة إلى استعمال منظم معين لتنظيف أجهزتها على الرغم من أنها تعلم أن استعمالها قد يكون ضاراً في النهاية بالبشر. هنا، تصبح الشفافية - تصرّفاً (غير أصيل) وفقاً لما هو منطقي اقتصادياً وقواعد الصناعة الآتية - أكثر أهمية من التصرف حقاً (بشكل أصلي). (Janning, et al.,2020:P.6-17).

2-2-2 المسؤولية الاجتماعية: Social Responsibility

تُعَدُّ المؤسسة مكاناً جيداً لرفع الوعي الاجتماعي بمستوى عالٍ من السلوك والقيم المثالية لموظفيها (Al-Taie, 2017). المسؤولية الاجتماعية هي إحدى القيم الأساس لمفهوم الحكم. (Nicolaides, 2017).

وتعني مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الأطراف جميعها التي تتعامل مع المنظمة، وكذلك مساعدة الموظفين على التعرف على العمل المطلوب منهم ومحاسبتهم. يتعلّق بشكل أساس بالمساءلة في شروط الإجراء التصحيحي أو عقوبة

سوء الإدارة والمدرجة ضمن تفويض السلطات في المنظمات، إذ تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات بشكل أكمل عندما يؤدي العاملون العمل المطلوب، ومكافأة الأفضل ومحاسبة الخطأ، كما تحدّد المهام المطلوبة بشكل كبير ودقيق، وكذلك إقامة حالة متوازنة في تقسيم المسؤولية بحسب المهام المحددة المطلوبة (Smith & Lewis, 2011).

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي قدرة المنظمة على ربط إجراءاتها وإرشاداتها بطرائق مفيدة لكل من المنظمة والمجتمع. يمكن لإدارة الموارد البشرية تنفيذ خطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل استباقي، يمتلك مديرو الموارد البشرية الوسائل والآفاق للتأثير على تفاني الموظف والمشاركة في مخطط المسؤولية الاجتماعية للشركات التابع للمنظمة. تعمل المنظمات عالية الأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات على دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات بالكامل في أعمالها جميعها، فإن دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في العلامة التجارية للموظفين يمكن أن يعزز التوظيف والاحتفاظ بهم. يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى مجموعة أدوات الموارد البشرية إلى تعزيز استدامة المؤسسة وتحقيق تطلّعات الأعمال، وبالتالي تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية محلياً ودولياً (Tinuke, 2015:1-2).

2-3 مفهوم تدريب الموارد البشرية :

التدريب جزء حيوي من تطوير الموارد البشرية، يتولى دوراً مهماً على الدوام في أعقاب التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة المنافسة باستمرار، وزيادة توقعات الزبائن للجودة والخدمة والحاجة اللاحقة لخفض التكاليف.

التدريب هو أحد وظائف الموارد البشرية الرئيسية، وتتنظر معظم المنظمات إلى التدريب والتطوير على أنه جزء لا يتجزأ من نشاط تطوير الموارد البشرية. شهد مطلع القرن تركيزاً متزايداً على الشيء نفسه في المنظمات على مستوى العالم. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنوياً للموظفين مع مراعاة حقيقة أن التكنولوجيا تقلل من الموظفين بمعدل سريع للغاية. يتضمن التدريب من الناحية الفنية تغييراً في المواقف أو المهارات أو المعرفة لدى الشخص مع التحسن الناتج في السلوك. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون نشاطاً مخططاً يتم إجراؤه بعد إجراء تحليل شامل للحاجة، واستهداف كفاءات معينة، والأهم من ذلك أن يتم إجراؤه في جو تعليمي. (Ravikant, 2019:p.1).

أهداف التدريب: هي الأهداف التي يسعى إليها البرنامج التدريبي، ويجب تحديد هذه الأهداف التي تمثل النتائج والموافقة عليها قبل أن تبدأ. يُعد فهم الأهداف وتحديد خطوة واحدة في تحديد منهجية التدريب (Yagi, 1986, p 96) ، بشكل عام، يمكن تحديد الهدف بناءً على القسم الذي يتم تدريبه، يمكن أن يتكوّن القسم من مستويات مختلفة من الموظفين: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية. نظراً لاختلاف نوع العمل بين المستويات الإدارية من مستوى إلى آخر. إنّ الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في حين الإدارة الوسطى مكلفة باتخاذ قرارات تكتيكية والإدارة التنفيذية مسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة، يجب تحديد أهداف التدريب لتغطية الأنواع الثلاثة جميعها. يمكن أن تدرج أهداف التدريب تحت الفئات الثلاث الآتية:

1. الإبداع والابتكار: موجّه نحو الإدارة العليا.

2. الإشراف وحلّ المشكلات: موجّه نحو الإدارة الوسطى.

3. المعلومات: تستهدف المديرين التنفيذيين أو الموظفين الإداريين الأدنى الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لعملهم (Ghazawi, 2006, p 16).

منهجية أخرى (Shammari, 2002) لتصنيف أنواع التدريب هي النظر إلى الفرد داخل المنظمة وما هو مطلوب منه أو منها. يمكن أن يندرج هذا التصنيف تحت إحدى الفئات الآتية:

أ. يساعد في تحسين أداء الموظفين مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

ب. تطوير معرفة الموظفين مثل: (معرفة تاريخ المنظمة، وتنظيم سياستها، وأهدافها، وأنظمة إجراءات العمل فيها)، والمهارات والقدرات (مثل المهارات الإدارية للتخطيط والتنظيم والرقابة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وتنمية الشعور بالمسؤولية) والمواقف (مثل الميل إلى تنمية الرغبة والدفع للعمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء) في مجالات عملهم.

ج. تغيير السلوك الفردي من أجل سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب من الأداء المتحقق.

د. خلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأعضائها تؤدي إلى تكامل كلّ من اهتماماتهم في قالب واحد وبالتالي خلق علاقة بين الفرد والمنظمة.

ح. تحسين مناخ العمل العام في المنظمة وتمكين الموظفين من مشاركة خبراتهم في العمل لإنجاز مهامهم (ياغي، 1986:ص 106).

خ. تحقيق أهداف الدولة (Mousa, et al., 2016: 6-7). (Al-Azzawi, 2006, p 166).

من هنا التدريب عملية منهجية منظمة تتألف من أربع مراحل هي: تحديد احتياجات التدريب، والتصميم، والتقديم، والتقييم، والآتي خطوات عملية التدريب المنهجية (المنظمة): (Chaka, 2017:9-17).

1. تحديد احتياجات التدريب: Identification of training needs

قد يُنظر إلى عملية التدريب والتطوير العامة التي تتوقع التغيير أو تستجيب له، إذ يجب على المنظمة تحديد احتياجاتها، ولاسيما التدريب، ويُنمّ النظر في الاحتياجات على مستويات المنظمة والمهمة والأشخاص. من هذه المعلومات، يقرّر اختصاصيو الموارد البشرية ما إذا كان التدريب ضرورياً، وإذا كان الأمر كذلك، فما هو التدريب الذي يجب أن يكون، ولماذا يجب إجراء التدريب، ومن يجب تدريبه، وأين يجب أن يُنمّ التدريب. ثمّ يجب تحديد أهداف محدّدة. قد تكون الأهداف ضيقة جداً إذا كانت مقتصرة على القدرة الإشرافية للمدير، أو قد تكون واسعة بما يكفي لتشمل تحسين المهارات الإدارية للمشرفين جميعاً من الخطّ الأول. في المنظمات النموذجية، هناك علاقة وثيقة بين مهمة الشركة الإستراتيجية وأهداف برنامج التدريب والتطوير. تُعدّ المراجعة والتحديث الدوري لهذه الأهداف ضرورية للتأكد من أنّها تدعم الاحتياجات الإستراتيجية المتغيرة للمنظمة. يُعدّ تحديد أهداف التدريب والتطوير، يمكن للإدارة تحديد الطرائق المناسبة ونظام التسليم المراد استعماله. بطبيعة الحال، يجب على الإدارة تقويم التدريب والتطوير باستمرار لضمان قيمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تتمثل الخطوة الأولى في عملية التدريب والتطوير تحديد الاحتياجات. في بيئة الأعمال التجارية شديدة التنافسية اليوم، يجب على الشركات إتباع نهج منظم لتلبية الاحتياجات عند تنفيذ برنامج التدريب والتطوير مع الأخذ بالحسبان مهمة المنظمة. يساعد تقويم الاحتياجات الشركات على تحديد ما إذا كان التدريب ضروريًا عند تنفيذ أي برنامج للتدريب. يمكن تحديده من خلال إجراء تحليلات على ثلاثة مستويات، والتي تشمل المنظمة والوظيفة والفرد.

أ. يركز التحليل التنظيمي على المهمة الاستراتيجية للشركة، وتتم دراسة الأهداف وخطط الشركة، جنبًا إلى جنب مع نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. دعنا نفكر في مثال موجز لـ T-Mobile لتوضيح التحليل التنظيمي. T-Mobile هي شركة تابعة لشركة T-Mobile International AG ومقرها الولايات المتحدة، ويقع مقرها الرئيس في بلفيو، واشنطن. تدير الشركة رابع أكبر شبكة لاسلكية في الولايات المتحدة بعد Verizon Wireless و AT & T و Sprint. وتوفر خدمات الصوت والرسائل والبيانات اللاسلكية في الولايات المتحدة وبورتوريكو وجزر فيرجن الأمريكية تحت T-Mobile العلامات التجارية MetroPCS و GoSmart Mobile.

تتمتع T-Mobile بسمعة طيبة في جودة خدمة الزبائن الممتازة بناءً على مجموعة متنوعة من الاستطلاعات، بما في ذلك JD Powers and Associates، ولكن كان هناك انخفاض كبير في الجودة كان ملحوظًا للغاية بين عامي 2010 و 2012 عندما كانت المحادثات حول استحواذ AT&T على T-Mobile علنية. وفقًا Sascha Segan، كاتب مجلة PC Magazine، "شعرت القوى العاملة في T-Mobile بالاكئاب وصقل سيرهم الذاتية بالإضافة إلى ذلك،" كانت النتيجة شركة نقل بلا مبالاة بلا هدف مليئة بالأشخاص الحزينين الذين لم يعتقدوا أن لديهم وظيفة في سنة. أدرك جون ليجير، الرئيس التنفيذي لشركة T-Mobile، الحاجة إلى تحسين جودة خدمة الزبائن لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل وجعل المستهلكين يرون الشركة بشكل مختلف.

ب. يركز تحليل الوظيفة على المهام المطلوبة لتحقيق أغراض الشركة. في هذه الحالة، يُعد تحسين جودة خدمة الزبائن أحد أهداف T-Mobile. تُعد الأوصاف الوظيفية مصادر بيانات مهمة لمستوى التحليل هذا، ومن المنطقي أن يقوم موظفو خدمة الزبائن بدورهم تُعد المبيعات وأولئك الذين يخدمون في خدمة ما يُعد البيع أكثر ارتباطًا بهدف الرئيس التنفيذي لأنهم لا يحددون مهام هذه الوظائف فحسب، بل يشيرون أيضًا إلى المعرفة والمهارات والقدرات (المملكة العربية السعودية) المطلوبة لأداء هذه الوظائف بشكل مناسب.

ج. يركز تحليل الفرد على الحصول على إجابات للأسئلة: من يحتاج إلى التدريب؟ ما الذي يتعين عليهم فعله بشكل مختلف عما يفعلونه اليوم؟ وما نوع المملكة العربية السعودية التي يحتاجها الموظفون؟

2- تصميم التدريب: Training Design

بمجرد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يمكن أن يبدأ تصميم التدريب. سواء كان التدريب خاصًا بالوظيفة أو بطبيعته الأوسع نطاقًا، يجب تصميم التدريب لمعالجة الأهداف المحددة، من أجل معالجة الأهداف المحددة، يجب أن يكون محتوى التدريب مفيدًا ومرتبًا بأهداف التدريب، كما (Noe et al 2010)، يتم تعزيز الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطًا بمساعدة المتعلم مثل ما يتعلق بمهام الوظيفة الحالية أو المشاكل أو تحسين المهارات أو التعامل مع الوظائف أو تغييرات الشركة. بالإضافة إلى أن سياق التدريب يجب أن يكون ممتثلًا لبيئة العمل. وفقًا Mathis (2010) and Jackson، يجب مراعاة كل عنصر من العناصر اللاحقة حتى يكون تصميم التدريب فعالًا وينتج التعلم.

- خصائص المتعلم - القدرة على التعلم، والدافع للتعلم، والكفاءة الذاتية، والمنفعة / القيمة المتصورة، وأنماط التعلم.
- الاستراتيجيات التعليمية - الممارسة / التغذية الراجعة، التعلم الزائد، النمذجة السلوكية، الأمثلة القائمة على الخطأ، التعزيز / التأكيد الفوري.
- نقل التدريب - الارتباط الاستراتيجي والدعم والفرص والمساءلة.

أ- خصائص المتعلم:

لكي يكون التدريب ناجحًا، يجب أن يكون المتعلمون مستعدين وقادرين على التعلم. يعني جاهزية المتعلم أن الأفراد لديهم القدرة على التعلم ويجب أن يكون لديهم أيضًا الدافع للتعلم، والكفاءة الذاتية، ورؤية القيمة في التعلم، ولديهم أسلوب تعليمي يناسب التدريب. كما (Noe et al., 2010)، من الضروري التأكد من أن الموظفين لديهم الدافع والمهارات الأساسية لإتقان محتوى التدريب.

ب- الاستراتيجيات التعليمية:

جزء مهم من تصميم التدريب هو اختيار المزيج الصحيح من الاستراتيجيات لتناسب خصائص المتعلمين. الممارسة / التعليقات، والتعلم الزائد، والنمذجة السلوكية، والأمثلة القائمة على الخطأ، والتعزيز / التأكيد الفوري هي بعض الاستراتيجيات البارزة المتاحة في تصميم تجربة التدريب.

ج- نقل التدريب:

وفقًا لـ Noe et al.، "يشير نقل التدريب إلى استعمال المعرفة والمهارات والسلوكيات المكتسبة في التدريب أثناء العمل" (2010، P.291). يجب على المدربين تصميم التدريب لتحقيق أعلى انتقال ممكن من الفصل إلى الوظيفة. يحدث النقل عندما يستخدم المتدربون في الوظيفة المعرفة والمعلومات التي تعلموها في التدريب.

يستوفي النقل الفعال للتدريب شرطين:

أولاً: يمكن للمتدربين أخذ المواد التي تعلموها في التدريب وتطبيقها على سياق العمل الذي يعملون فيه.

ثانياً: يحافظ الموظفون على استعمالهم للمواد المستفادة بمرور الوقت.

يمكن لعدد من الأشياء أن تزيد من نقل التدريب. يبدو أن تقديم نظرة عامة للمتدربين عن محتوى التدريب وكيفية ارتباطه باستراتيجية المنظمة يساعد في نقل التدريب قصير المدى وطويل الأجل.

مثل (Mathis and Jackson 2010)، فإن أحد أكثر العوامل ثباتًا في نقل التدريب هو الدعم الذي يتلقاه المتدربون الجدد من المشرفين عليهم لاستعمال مهاراتهم الجديدة عند عودتهم إلى الوظيفة. يُعد دعم المشرف للتدريب والتغذية الراجعة من المشرف ومشاركة المشرف في التدريب من التأثيرات القوية في نقل التدريب.

فرصة استعمال التدريب مهمة أيضًا. من الواضح أن التدريب على شيء ما ولكن لا تتاح لك الفرصة لاستعماله يحد من النقل. يحتاج المتعلمون إلى فرصة لاستعمال مهارات جديدة في الوظيفة إذا كانت المهارات ستبقى.

أخيراً، تساعد المساءلة في نقل التدريب من فصل إلى آخر. المساءلة هي مدى توقع شخص ما من المتعلم لإستعمال المهارات الجديدة في الوظيفة وتحمله مسؤولية القيام بذلك. قد يتطلب الأمر مدحاً إشرافياً للقيام بالمهمة بشكل صحيح وعقوبات لعدم إظهار سلوك مدرب مناسب، ولكن جعل الأشخاص مسؤولين عن سلوكهم المدرب أمراً فعالاً.

3- تقديم التدريب: Provide Training

بُعدُ تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب. بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استعمال عدد من الأساليب والطرائق لتقديم التدريب، مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب (Noe et al., 2010)، وفقاً لما قاله (Mathis and Jackson 2010)، هناك خيارات داخلية وخارجية لتقديم التدريب.

أ-تدريب داخلي:

ينطبق التدريب الداخلي عموماً بشكل خاص جداً على المنظمة ووظائفها. أنواع التدريب الداخلي هي Mathis (2010) and Jackson):

- التدريب غير الرسمي - يحدث من خلال التفاعلات وردود الفعل بين الموظفين.
- التدريب أثناء العمل - أكثر أنواع التدريب شيوعاً على جميع المستويات في المؤسسة هو التدريب أثناء العمل (OJT) لأنه مرن وملئم لما يفعله الموظفون.
- التدريب المتقاطع - يحدث عندما يُنمَّ تدريب الأشخاص على القيام بأكثر من وظيفة - وظيفتهم وعمل شخص آخر.

ب- التدريب الخارجي:

يُنمَّ إستعمال التدريب الخارجي، أو التدريب الذي يُنمَّ خارج المنظمة التي يعمل بها، على نطاق واسع من قبل المنظمات من جميع الأحجام. مثل (Mathis and Jackson, 2010)، أنواع التدريب الخارجي هي:

اولاً. الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب- يقوم العديد من أرباب العمل من جميع الأحجام بالاستعانة بمصادر خارجية للتدريب لشركات التدريب الخارجية والاستشاريين والكيانات الأخرى.

ثانياً. التدريب الوظيفي المدعوم من الحكومة- توفر الحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية مجموعة واسعة من مساعدات التدريب الخارجية والتمويل.

ثالثاً. برامج المساعدة التعليمية- يدفع بعض أصحاب العمل تكاليف التعليم الإضافي لموظفيهم. عادة، يدفع الموظف مقابل دورة تنطبق على شهادة جامعية ويُنمَّ تعويضها عند الانتهاء بنجاح من الدورة.

ج-التدريب التعاوني:

تَمزج مناهج التدريب التعاوني بين التدريب في الفصول الدراسية والخبرات أثناء العمل مثل التدريب، والانتقال من المدرسة إلى العمل، وتدريب المتدربين.

د-التعلم الإلكتروني:

التدريب عبر الإنترنت- التعلم الإلكتروني هو استعمال الإنترنت أو شبكة الإنترنت التنظيمية لإجراء التدريب عبر الإنترنت.

وفقاً لـ (Noe et al., 2010)، عند تقديم التدريب، من الضروري وجود تنسيق وإدارة جيدة للبرنامج مثل القضاء على الإلهاء الذي قد يتعارض مع التعلم؛ التأكد من أن غرفة التدريب منظمة بشكل صحيح ومريحة ومناسبة لطريقة التدريب؛ وكذلك جدولة الجدول الزمني المناسب للتدريب ثم مراقبة الجدول الزمني للتدريب.

عندما يقوم الشخص بأعمال الحديقة، فقد تكون بعض أدوات البستنة أكثر فائدة من الأخرى. هذا المنطق ينطبق أيضاً على اختيار بعض وسائل التدريب والتطوير دون غيرها. وبغض النظر عما إذا كانت البرامج داخلية أو خارجية، فإن أغلب الشركات تستخدم عدة وسائل مختلفة لنقل المعرفة والمهارات إلى القوى العاملة، وعادة ما تعرف باسم التدريب المختلط أو التعلم المختلط. والتي تعتمد على الجمع بين وسائل التدريب المختلفة بطريقة إستراتيجية بهدف الوصول إلى الأهداف الولا سيما برنامج التدريب ولكن هذه الوسائل تتغير بشكل مستمر، فمنذ عشر سنوات كان 9% فقط من الدورات التدريبية تعتمد على الوسائل التكنولوجية، ولكن هذه النسبة قد تضاعفت الآن بشكل كبير. ويتم تقييم كل وسيلة واختبارها وفقاً لوظيفتها، وسوف نناقش هذه الوسائل في الفقرة الآتية (Wayne&Joseph,2016:216-222).

4-تقييم التدريب: Training Evaluation

يقارن تقييم التدريب نتائج ما بُعِدَ التدريب بأهداف ما قبل التدريب للمديرين والمدربين والمتدربين. كما قال Berman et al، "يتضمن تقييم التدريب مناهج تهدف إلى تقييم فاعلية التدريب، والتي تتضمن عادةً تعليقات من الموظفين والمديرين" (2009, p. 295). يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته. يجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تتمثل الأهداف الرئيسية لأي عملية تقييم هي تقييم النطاق الواسع للنتائج الفردية والنتائج التنظيمية بالإضافة إلى العائد على الاستثمار (Kavanagh and Thite, 2009). وفقاً لـ (Noe et al., 2010). أسباب تقييم التدريب هي:

أولاً. التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج. يتضمن ذلك تحديد ما إذا كان البرنامج يلبي أهداف التعلم، وجودة بيئة التعلم، وما إذا كان يتم نقل التدريب إلى الوظيفة.

ثانياً. لتقييم ما إذا كان المحتوى، والمؤسسات، وإدارة البرنامج (بما في ذلك الجدول الزمني، وأماكن الإقامة، والمدربين، والمواد) تساهم في التعلم واستعمال محتوى التدريب في الوظيفة.

ثالثاً. تحديد الفوائد المالية وتكاليف البرنامج.

رابعاً. مقارنة تكاليف ومزايا برامج التدريب المختلفة لاختيار البرنامج الأفضل.

مثل (Pynes (2009، تشمل الفوائد المحتملة من تقييم برامج التدريب تحسين المساءلة والفعالية من حيث التكلفة لبرامج التدريب، وتحسين فعالية البرنامج، وتحسين الكفاءة، ومعلومات حول كيفية إعادة تصميم البرامج الحالية أو المستقبلية.

تتوفر مجموعة متنوعة من الأساليب لتقويم برامج التدريب، طوّر دونالد كيركباتريك أحد الأساليب المقبولة والمستعملة على نطاق واسع. وحدّد أربعة مستويات يجب تقويم التدريب عندها، النتائج المأخوذة من المستويات الأربعة تقدّم صورة واضحة لفعالية البرنامج التدريبي (Wilson 2009)، تشمل مستويات التقويم الأربعة على: رد الفعل، والتعلّم، والسلوك، والنتائج:

- ردّ الفعل: تقوم المنظّمات بتقييم مستويات رد فعل المتدربين من خلال إجراء مقابلات مع المتدربين أو إجراء استبيانات لهم، يقيس ما إذا كان الموظفون يحبّون التدريب والمدرّب والمرافق.
- التعلّم: يمكن تقويم مستويات التعلّم عن طريق قياس ما إذا كان الموظفون يعرفون أكثر ممّا كانوا يعرفون قبل إجراء التدريب.
- السلوك: تقويم التدريب على المستوى السلوكي يعني قياس تأثير التدريب على الأداء الوظيفي من خلال مراقبة الأداء الوظيفي.
- النتائج: يقوم أرباب العمل بتقويم النتائج من خلال قياس تأثير التدريب على تحقيق الأهداف التنظيمية.

1- الإطار الإجرائي (الميداني): (Procedural framework field) :

اختبار التوزيع الطبيعي:

يحدّد طبيعة توزيع البيانات الأسلوب الإحصائي المناسب. فالتوزيع الطبيعي يتناسب مع الادوات المعلمية للإحصاء، في حين يتناسب التوزيع غير الطبيعي مع الادوات اللامعلمية للإحصاء، بهدف التعرف على طبيعة البيانات سيتمّ إجراء اختبار التّمايل Skewness والتفلطح Kurtosis، ولما كانت قيم Z لهذه الاختبارات في حدود (± 1.96) تبعاً لمستوى الثقة المعتمد (0.05)، سيتمّ استخراج قيمة Z من خلال قسمة قيم التمايل والتفلطح المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002: 49). وسيتمّ توضيح النتائج في الجدول (3) على وفق الآتي:

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.568	0.389	-0.221	0.969	0.195	0.189	حوكمة الموارد البشرية
-0.794	0.389	-0.309	1.410	0.195	0.275	التدريب

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26

يُتَّصَحُّ من الجدول (3) أنَّ قيم Z للنَّمَايل والتفلطح للمتغيّرين كانت في حدود (± 1.96) ، إذًا فبيانات المتغيّر المستقلّ والمتغيّر التابع تتوزّع بشكل طبيعي، والإحصاء المعلمي هو الأنسب لتحليل البيانات.

قياس الثبات والاتّساق الداخلي:

يؤشّر الثبات نحو درجة ظهور النتائج نفسها عند استعمال المقاييس في جمع البيانات من العيّنة نفسها في وقت آخر، ويظهر الاتّساق الداخلي تناسق الفقرات المختارة في بنية القياس (Hair et al., 2010: 4). للتأكّد من الثبات، سيُنمّ حساب كلّ من قيمة الثابت المركّب Composite Reliability وقيمة ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's α للتأكّد من الثبات والاتّساق الداخلي لفقرات مقاييس الدراسة. لتكون قيمة كلّ من الثابت المركّب وقيمة ثبات ألفا كرونباخ مقبولتين يجب أن تتجاوز الـ (0.70) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010: 12). إنّ التحليل العاملي التوكيدي (CFA (Confirmatory Factor Analysis هو أحد الأدوات الإحصائية التي تُسهّم في التحقّق من صدق المقاييس. إذ يُسهّم في التعريف على صدق المقياس وصلاحيته في قياس المفهوم الذي صُمّم من أجله (Singh, 2007: 203). سيُنمّ التحقّق من الصدق بواسطة صدق التقارب الذي يشير إلى مدى تقارب بنية قياس مفهوم معيّن بشكل مقبول، وسيُنمّ الاعتماد على مؤشّرين هما: (1) قيم التشبّعات المعيارية (Factor Loading): التي يجب أن تتجاوز (0.50)، و: (2) قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE: Average Variance Ectracted) الذي يجب أن تتجاوز (0.50) (Hair et al., 2010: 680). الجدول (4) توضّح نتائج اختبار مؤشّرات الصدق والثبات.

الجدول (4) : الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

البُعدُ	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
الإفصاح والشفافية	Q1	0.799	0.766	0.815	0.833
	Q2	0.681			
	Q3	0.708			
	Q4	0.792			
	Q5	0.692			
	Q6	0.78			
	Q7	0.756			
المسؤولية الاجتماعية	Q1	0.727	0.917	0.926	0.839
	Q2	0.805			
	Q3	0.731			

			0.806	Q4	
			0.88	Q5	
0.848	0.921	0.943	0.663	Q1	تحديد الاحتياجات التدريبية
			0.612	Q2	
			0.759	Q3	
0.845	0.994	0.992	0.673	Q1	تصميم التدريب
			0.733	Q2	
			0.784	Q3	
			0.737	Q4	
			0.784	Q5	
			0.771	Q6	
0.851	0.899	0.927	0.783	Q1	تقديم التدريب
			0.662	Q2	
			0.765	Q3	
0.847	0.63	0.751	0.803	Q1	تقويم التدريب
			0.854	Q2	
			0.695	Q3	

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26 و Amos v.22

من خلال الجدول (4) يتبين لنا أنَّ الثبات متحقق؛ لأنَّ قيمتي الفا كرونباخ والثبات المركب قد تجاوزتا (0.70)، كما إنَّ فقرات مقاييس الدراسة جميعها وأبعادها قد تجاوزت القيم المقبولة، وبالنسبة لمعامل AVE تجاوزت قيمته (0.50) للأبعاد جميعها، ولذلك فهي مقبولة إحصائياً، وذلك دليل على تحقق مؤشر صدق التقارب للمتغير المستقلَّ وأبعاده.

الإحصاء الوصفي والارتباط:

يوضح الجدول (5) الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات. إذ تشير النتائج إلى أن الاوساط الحسابية كانت بمستوى متوسط للأبعاد والمتغيرات جميعها، كما إن الانحراف المعياري كان للمتغيرات جميعها بمستوى جيد، ويشير إلى تشتت قليل نسبيا تراوح ما بين (0.48 إلى 0.21)، كما إن الأخطاء المعيارية قليلة وتشير إلى تمثيل جيد للعينة تجاه آراء المجتمع تراوحت ما بين (2% إلى 4%). أما معامل الارتباط فقد كانت جميعها ايجابية وبمستوى متوسط، وهذا ما يشير بشكل أولي إلى قبول فرضيات الدراسة.

الجدول (5) : الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

8	7	6	5	4	3	2	1	S. E	S. D	Me an	
							1	0.0 2	0.2 1	3.39 8	1- الإفصاح والشفاف ية
						1	0.345 **	0.0 2	0.3	3.39 9	2- المسؤو لية الاجتماع ية
					1	0.40 6**	0.33 6**	0. 02	0. 29	3.3 99	3- حوكمة الموارد البشرية
				1	0.34 5**	0.44 0**	0.45 6**	0. 03	0. 34	3.3 53	4- تحديد الاحتيا جات التدريب ية
			1	0.27	0.37	0.40	0.34	0.	0.	3.4	5- تصميم

				8**	0**	8**	5**	02	29	14	التدريب
		1	0.43 2**	0.29 8**	0.33 9**	0.30 8**	0.56 4**	0. 03	0. 33	3.3 42	6-تقديم التدريب
	1	0.55 6**	0.44 5**	0.18 9**	0.29 9**	0.33 2**	0.34 2**	0. 04	0. 48	3.4 21	7-تقديم التدريب
1	0.45 4**	0.45 6**	0.45 0**	0.23 8**	0.28 9**	0.34 2**	0.21 9**	0. 02	0. 31	3.3 83	8-التدريب

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26

اختبار الفرضيات:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وبآلاتي، اختبار نموذج الدراسة الحالية سيُتم إجراء تحليل المسار Path Analysis في Amos بالاستناد إلى البيانات التي تم إدخالها في SPSS. يظهر التحليل نتائج مشابهة لتحليل الانحدار، إذ إن قيمة Estimate هي قيمة مشابهة لقيمة (β) في تحليل الانحدار. وسيُتم حساب كل من الخطأ المعياري S.E. و Critical ratio، ومعنوية القبول (P). ويُنم قبول أو رفض الفرضية على أساس قيمتي C.R و P، إذ يجب أن تتجاوز قيمة C.R (±1.96)، ويجب أن تكون قيمة P أقل من (0.05). سيُتم كذلك استخراج معامل التحديد R2 الذي يشير إلى مدى التغيير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وقيمة F التي تشير إلى القدرة التنبؤية لنموذج الفرضية. وفقاً لذلك يوضح الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

الجدول (6) : اختبار الفرضيات

النتيجة	F	R ²	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار			
قبول	23.112	0.084	***	5.53	0.084	0.465	التدريب	<- --	حوكمة الموارد البشرية	H 1
قبول	34.332	0.087	***	5.53	0.065	0.358	تحديد الاحتيا جات التدريب	<- --	الإفصاح والشفافية	H 1 a
قبول			***	3.582	0.066	0.238	ية	<-	المسؤولية	H 1

								--	الاجتماعية	b
قبول	44.123	0.112	***	7.737	0.07	0.542	تصميم التدريب	<- --	الإفصاح والشفافية	H 1 c
قبول			***	3.916	0.077	0.3		<- --	المسؤولية الاجتماعية	H 1 d
قبول	40.876	0.097	***	6.433	0.065	0.42	تقديم التدريب	<- --	الإفصاح والشفافية	H 1 e
قبول			***	3.921	0.068	0.267		<- --	المسؤولية الاجتماعية	H 1 f
قبول	43.123	0.109	***	4.567	0.047	0.215	تقديم التدريب	<- --	الإفصاح والشفافية	H 1 g
قبول			***	4.034	0.046	0.187		<- --	المسؤولية الاجتماعية	H 1 h

المصدر: مخرجات برنامجي Amos v.22

من خلال الجدول (6) يتبين لنا الآتي:

- 1- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية في التدريب.
- 2- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للإفصاح والشفافية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للإفصاح والشفافية في تصميم التدريب.
- 5- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تصميم التدريب.
- 6- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للإفصاح والشفافية في تقديم التدريب.
- 7- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تقديم التدريب.
- 8- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للإفصاح والشفافية في تقديم التدريب.

- 9- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تقييم التدريب.
- 10- إن قيم معامل التحديد تراوحت ما بين (0.084 إلى 0.112) وبما يشير إلى أن القدرة التفسيرية مقبولة وجيدة، وللمتغير المستقل دور مهم في التفسير.
- 11- إن قيم F تراوحت ما بين (23.112 إلى 44.123) وبما يشير إلى أن القدرة التنبؤية مقبولة وجيدة، والمتغير المستقل له دور مهم في التنبؤ.

4- الاستنتاجات والتوصيات :

1. الاستنتاجات :

1. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحكومة البشرية في أبعاد التدريب، وهذا بدوره يعكس الدور الإيجابي لأبعاد الحكومة البشرية في تعزيز أبعاد التدريب، وخلق واقع وظيفي أفضل.
2. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد الحكومة البشرية: (الإفصاح والشفافية، المسؤولية الاجتماعية) في أبعاد التدريب والتطوير وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تقديم التدريب، تصميم التدريب). تؤكد هذه النتيجة أن بيئة التدريب في المركز تقوم على أن عمليات التدريب، مسؤولية جماعية، تُبنى تحت بنود العدالة والشفافية والنزاهة في توزيع التدريبات الوظيفية وتطوير المواقع في بيئة العمل، وتهدف إلى النظر لها على أنها عملية تخدم الصالح العام وليس مصالح الأفراد. وفي هذه الحالة سيتكاتف أفراد العمل لتحسين واقع العمليات التدريبية وبيئة التدريب بحثاً عن مدربين أكفاء للنهوض بالعمليات التدريبية وتحسين بيئة العمل بشكل عام، ومن ثمّ الوضع الوظيفي للأفراد بشكل خاص.
3. حصل بُعد التطوير والتدريب على أعلى أهمية نسبية، إذ أشارت النتائج إلى تفوق قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التدريب على بُعد الحكومة البشرية وبلغ (3.39)، وهذا ما يدلّ على ترحيب الموظفين في المركز بعمليات الوظيفي والتدريب العملي لتحسين أداء العمل وبيئته.
4. يشعر الموظفون في بُعد التدريب أن لديهم قدرة أكبر على الإبداع في تعبيراتهم، وكذلك ابتكار أفكار جديدة لحلّ مشاكل عملهم.
5. كل ما سبق يوضح أن مرحلة التدريب هي تدريب ومهمّة للغاية؛ لأنها تتطلب بيئة عمل مناسبة لتقليل الفجوة بين العمال والفجوات، التي قد توجد بسبب الاختلافات في: العمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والولاء للشركة. على الرغم من أن هذا الجهد ليس سهلاً، إلا أن الدراسة وجدت النتائج الإيجابية الآتية والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

- أ- إعطاء الموظفين الفرصة لتطبيق ما تعلموه في الدورات التدريبية يحسّن الأداء.
- ب- هناك رغبة قوية لدى الموظفين لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب.
- ج- يشعر الموظفون في بُعد التدريب أن لديهم قدرة أكبر على الإبداع في تعبيراتهم، وكذلك ابتكار أفكار جديدة لحلّ مشاكل عملهم.
- د- يشعر غالبية الموظفين أنهم يرتكبون أخطاء أقل في العمل بعد عودتهم من التدريب.
- هـ- يشعر غالبية الموظفين أن برامج التدريب تؤدي إلى تحسينات في مواقفهم وسلوكياتهم ومهاراتهم.

2-التوصيات :

بناءً على النتائج التي تحققت ، توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- زيادة الوعي بمفهوم حوكمة الموارد البشرية، وأهميته، وفوائده من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية للموظفين جميعاً في المنظمة عينة البحث.
- 2- إنشاء دورات تدريبية ولاسيماً بالحوكمة وحوكمة الموارد البشرية في الجامعات العراقية الحكومية.
- 3- تحديث دليل الحوكمة الرشيدة الصادر عن الحكومة العراقية وتفعيله.
- 4- تطوير معيار الحوكمة الرشيدة للأداء المنظمي المتميز، والإفصاح، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، والعدالة، والاستقلالية، والنزاهة.
- 5- ضرورة إعطاء الموظفين فرصة كافية لتطبيق ما تعلموه من برامج التدريب في مجال عملهم.
- 6- ضرورة ربط التدريب لترقية الموظفين من مستوى إلى آخر داخل القسم نفسه.
- 7- الحرص والدقة في اختيار البرامج التدريبية المناسبة التي تلبي الاحتياجات التدريبية للقسم، بحيث تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع طبيعة الموظف والمستوى المطلوب بلوغه.
- 8- الحاجة إلى إعطاء الموظفين فرصة مناسبة لتطبيق ما تعلموه من برامج التدريب في مجال عملهم.

-المصادر:

1. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش.. إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث. الأردن، 2002.
2. السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
1. Chaka Wagaye, (2017), The Effect of Training on Employee Performance: The Case of Selected Colleges in Addis Ababa University, A Thesis Submitted to the Addis Ababa University School of Commerce in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters of Arts in Human Resource Management
2. DeNisi, Angelo S. / Griffin, Ricky W. (2011): HR (1st edition). Boston: Cengage Learning.
3. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall .
4. Janning, Finn, Khelif, Wafa, Ingley, and Coral, (2020), The Illusion of Transparency in Corporate Governance: Does Transparency Help or Hinder True Ethical conduct?, ResearchGate
5. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London
6. Mousa Al-Saudi, Mohammad Al-Ajlouni, and Loui Al-Naji,(2016), Effectiveness of Training and its impact on employee performance in the Department of Lands and Survey , Asian Journal of Business and Management Sciences , Vol. 3 No. 01 [06-22] 2.

7. Mousa Masadeh. (2012). TRAINING, EDUCATION, DEVELOPMENT AND LEARNING: WHAT IS THE DIFFERENCE? European Scientific Journal 8 (10).
8. Olabode Adeleke Oyewunmi, Omotayo Adewale Osibanjo, Hezekiah Oluwabusayo Falola, Olusola Joshua Olujobi, (2017), Optimization by Integration: A Corporate Governance and Human Resource Management Dimension, International Review of Management and Marketing, ISSN: 2146-4405
9. Ravikant Sangurde, (2019), Training And Development: Process, Types and Impact.
10. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.
11. Wayne Mondy, and Joseph J. Martocchio, (2016), Human Resource Management, Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson Education Limited 2016.
12. Yedama Naga, Kunchaparthi Susmitha, and Surekha.g,(2021), Development Program and its Benefits to Employee and Organization, August 2021,Journal of Interdisciplinary Cycle Research XIII(VIII:(

ملحق (A)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا / ماجستير إدارة بحرية

م/ استبيان

أخي المستجوب الكريم...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تُعدُّ استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة الموسومة بـ (اثر الحوكمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية) وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها، نود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم لملا فقرات هذه الاستبانة، ونظراً لما نلتمسه فيكم من خبرة إدارية في هذا المجال، لذا يرجى التفضل القراءة بدقة لما يأتي، قبل الاجابة على فقرات الاستبانة اللاحقة..

- 1-هدف الدراسة اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها ووظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة عينة الدراسة.
 - 2-المعلومات للأغراض العلمية البحثية ولا تستخدم لأي غرض آخر.
 - 3- لا داعي إلى ذكر الاسم أو المهنة.
 - 4-قيم المقياس تعبر عن اتجاه كل فقرة وقوتها، (القيم 4,5) تعني مع الاتجاه الذي تتضمنه الفقرة، مع (الموافقة عليه)، (القيم 1,2) تعني عكس الاتجاه الذي تتضمنه الفقرة، مع (عدم الموافقة عليه).
 - 5- ضع علامة(√) أمام الحقل المراد تأشير.
 - 6-من أجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يلي ملخصاً لبعض التعريفات المهمة:-
- **حوكمة الموارد البشرية:** القدرة على الحكم الرشيد على المسؤوليات بكفاءة وفاعلية بهدف تقديم قيمة مضافة للمنظمة.
 - **التدريب:** تشمل هذه الوظيفة على نشاط ويهدف إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق

مع فائق الشكر والتقدير...

المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور	طالب الماجستير
رشا مهدي صالح	أحمد حسين علي
كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال
جامعة البصرة	جامعة البصرة
	المعلومات الشخصية

1-الجنس:

2-العمر:

3-التحصيل الدراسي:

4-اللقب العلمي:

5-سنوات الخدمة:

6-عدد الدورات التدريبية والتطويرية:

المقياس الأول: مقياس حوكمة الموارد البشرية

البُعدُ الأول : الإفصاح والشفافية **Disclosure and transparency**: توافر معلومات مالية وغير مالية كافية وفي الوقت المناسب لخدمة صانعي القرار والمعنيين وغيرهم.

الإفصاح والشفافية		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
1	توجد ادوار واضحة ومهام محددة بدقة.					
2	توجد رؤية ورسالة واضحة للجميع ويمكن تحقيقها.					
3	توجد استراتيجيات وأهداف واضحة للجميع.					
4	تتمتاز اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم وتنظم الأنشطة المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح لجميع المستويات التنظيمية.					
5	يوجد دليل ووصف وظيفي لكل وظيفة توضح الإجراءات وحدود الاختصاص في الأكاديمية.					
6	يلتزم المركز بإصدار التقارير المالية بانتظام وعدم إخفاء أي معلومات.					
7	تتمتلك الأكاديمية موقع الكتروني به معلومات ويتم تحديث المعلومات مباشرة وبشكل مستمر.					

البُعدُ الثاني: المسؤولية الاجتماعية **Social responsibility**: تتمثل في التزام المنظمة بتعظيم الآثار الايجابية وتقليل الآثار السلبية في المجتمع.

المسؤولية الاجتماعية					سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
		5	4	3	2	1			
1	تحرص الأكاديمية على تدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم.								
2	تحرص الأكاديمية على توفير المعلومات الحديثة عن المهنة للموظفين.								
3	توفير دليل كتابي يتضمن أخلاقيات المهنة وسلوكها.								
4	تطبيق إجراءات ومفاهيم والتأكد من التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.								
5	منح إجازة أكاديمية من قبل المركز لموظفيه لزيادة مهاراتهم الرقابية.								

المقياس الثاني: التدريب (Training)

التدريب:

-البُعد الأول: تقييم الاحتياجات التدريبية Training Needs Assessment: يمثل تقييم الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب وبالتالي تحسين مستويات الإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة.

تقييم الاحتياجات التدريبية					سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
		5	4	3	2	1			
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأكاديمية من خلال مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي.								
2	يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال مقارنة قدراتك الحالية بمتطلبات العمل الجديدة.								

3	توفر الأكاديمية فرص التدريب واضحة ومعلنة للجميع.				
---	--	--	--	--	--

البُعد الثاني: تصميم التدريب Training Design: عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج التدريبي ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج.

تصميم التدريب		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
1	قبل التدريب، يمتلك الموظف دافع لتطوير مهاراته الأساسية.					
2	تتلاءم استراتيجيات التعليم مع البرنامج التدريبي المقترح.					
3	يعبر محتوى البرنامج التدريبي عن الغاية منه.					
4	توظف المعرفة في تصميم برنامج التدريب وبما يجعل العائد على التدريب مرتفعاً.					
5	توفير أفضل الخبرات لنقل المعرفة والمهارات والسلوكيات الجديدة في الوظيفة.					
6	الاستفادة من الفرص المتاحة لاستعمال المعرفة والمهارات والسلوكيات المكتسبة حديثاً من برنامج التدريب في الوظيفة.					

البُعد الثالث: تقديم التدريب Training delivery: مجموعة من التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي.

تقديم التدريب		سلم القياس				
الفقرات		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1

1	2	3	4	5		
					طريقة تقديم التدريب مناسبة لأغراض التدريب.	
					غرفة التدريب منظمة بشكل صحيح ومريحة ومناسبة لتقديم التدريب.	
					تم إجراء التدريب كما هو مقرر.	

- **البنء الرابع: تقييم التدريب: Training evaluation:** الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

سلم القياس					تقييم التدريب	
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت
1	2	3	4	5		
					تم إجراء مقابلة معك أو استبيان لمعرفة مستويات ردة فعلك سواء أعجبك التدريب أو المدرب أو المرافق.	1
					تم إجراء التقييم لمعرفة إذا كنت قد اكتسبت معرفة أكثر مما حصلت عليه من قبل.	2
					تمت ملاحظة أداء وظيفتك من أجل معرفة تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.	3