

Feasibility of Investment in HR Training to Develop Employee Performance - Applied Study in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain

Talal Al-Alkawi^{1,*} and Amina Jassim Al-Qallaf²

¹College of Administrative Sciences, Applied Science University, Kingdom of Bahrain

²Staff Services Center, Ministry of Education, Kingdom of Bahrain

Received: 4 Jan. 2020, Revised: 2 Feb. 2020, Accepted: 16 Feb. 2020.

Published online: 1 Nov. 2020.

Abstract: The aim of this study is to identify the feasibility of investment in HR training to develop employee's performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, which is attributed to the demographic variables.

The study sample consisted of (109) employees in administrative and financial affairs at the secondary education schools in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. They were randomly selected.

The study relied on the analytical descriptive approach, restricting the training courses as well as monitoring the results of the performance evaluation according to the study samples factual performance evaluation forms for years (2013-2017).

The results of analysis show that the statistical value of (T. test), which measures the change of investment before and after HR training, reached (8.594), which is statistically significant at ($\alpha \geq 0.01$), with significant influences between the development of the performance of the study sample before and after the investment in HR training, moreover there are statistically significant influences due to genders, experience and the job occupied, while there were no statistically significant influences with age and qualification variables.

The most important study recommendation was to develop the training programs that enable the HR Department and the Department of Vocational Training and Development, in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, to develop the performance of employees by identifying the feasibility of investing in training, which address deficiencies and imbalances.

Keywords: Investment, HR Training, Develop Employee Performance.

*Corresponding author e-mail: talal.alalkawi@asu.edu.bh

جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء الموظفين - دراسة تطبيقية بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

د طلال العلكاوي، د أمينة جاسم القلاف

¹ أستاذ المحاسبة المشارك، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
² رئيس مركز خدمات الموظفين، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين.

المخلص: يهدف البحث إلى معرفة جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين التي تعزى إلى مجموعة من المتغيرات.

تكونت عينة البحث من (109) موظفاً وموظفة من الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، حيث تم اختيارهم بشكل طبقي عشوائي. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فيما تم حصر الدورات التدريبية ونتائج تقييم الأداء الوظيفي بحسب استمارات تقييم الأداء الفعلي لعينة البحث للسنوات (2013 - 2017).

أظهرت النتائج بأن قيمة (T) الإحصائية التي تقيس التغير قبل وبعد الاستثمار في التدريب قد بلغت (8.594)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطوير أداء الموظفين لعينة البحث قبل الاستثمار في التدريب وبعده ناتج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطوير أداءهم قبل الاستثمار في التدريب وبعده، تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والوظيفة التي يشغلها المتدرب، وعدم وجود فروق لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي للمتدرب.

من أهم توصيات البحث هي ضرورة استحداث برامج وخطط تمكن كل من إدارتي الموارد البشرية والتدريب والتطوير المهني بوزارة التربية والتعليم من دراسة جدوى الاستثمار في التدريب التي تهدف إلى تطوير أداء الموظفين وبالتالي معالجة أوجه القصور التي تواجه أداء موظفي الوزارة.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار، تدريب الموارد البشرية، تطوير أداء الموظفين.

1. مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الاستراتيجية في جميع المؤسسات، والذي يجب إيلاءه الاهتمام الأكبر كونه وقبل كل شيء هو بشر كرمه الله وفضله على جميع خلقه، كما يُعتبر من أثن الموارد لدى هذه المؤسسات باعتباره المؤثر الرئيس في تحسين إنتاجيتها وتنفيذ سياساتها وتطبيق برامجها، مما يتطلب تطوير قدراته ومهاراته بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولكي يتم ذلك بالشكل المطلوب لابد من دراسة جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداءها لتحقيق أهداف المؤسسة .

وبناءً على ما تقدم تم، اختيار موضوع البحث من أجل قياس قدرات موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، ويتم قياس تلك القدرات بموجب نماذج موحدة يتم إعدادها والإشراف عليها من قبل ديوان الخدمة المدنية، من أجل توحيد وسائل الرقابة على مستويات الأداء الوظيفي لجميع الموظفين في المؤسسات الحكومية الخاضعة لها.

تتم أهمية اعتماد نماذج موحدة لقياس الأداء الوظيفي لجميع الموظفين الحكوميين في مساهمته لتتبع أدائهم الوظيفي وتحديد الحاجة لتطوير مهارات الموارد البشرية باعتماد برامج تدريب مناسبة وتحديد حجم الاستثمار المطلوب في تدريبهم .

2. الإطار العام للبحث

1.2 مشكلة البحث:

تسعى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لتمكين منتسبيها من امتلاك معرفة علمية ومهارة فنية متخصصة، مبنية على الاحتياجات الفعلية لعملية التطوير في مجال التنمية المهنية المستدامة، وتوظيف التقنيات الحديثة لجعل المدارس وإدارتها المختلفة منظمات دائمة التعلم.

وتركز الوزارة في توفير تدريب متميز لمنتسبيها، ومن ضمنهم موظفي الشؤون الإدارية والمالية العاملين في المدارس التابعة لها، وفقاً لتطلعاتها الاستراتيجية من أجل الارتقاء بأداءهم، وتلبية احتياجاتهم التدريبية والمهنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة تنفيذاً لرؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030.

تولي الوزارة اهتماماً كبيراً في الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تخصيص الجزء الأكبر من ميزانيتها لذلك، وحسب ما تُظهره الحسابات الختامية الموحدة لمملكة البحرين المنشورة على الموقع الرسمي لوزارة المالية، فإن نسبة الاستثمار في الموارد البشرية لاجمالي المصروفات قد بلغت في عام 2016 وحده (85.8%)، والبالغ (287,176,271) دينار بحريني (الحساب الختامي الموحد لمملكة البحرين للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2016)، ويشير ضخامة حجم هذا الاستثمار إلى اهتمام قيادة مملكة البحرين بالتدريب كونه الموجه الرئيس لتطوير قدرات الأفراد وتأمين التنمية المستدامة لهم، تطبيقاً لرؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030.

أهمية البحث:

تُكمن أهمية هذا البحث من أهمية الدور التي تقوم به وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين من خلال وضع خطط مستقبلية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في تنمية مهنية مستدامة لموظفيها ووصولاً إلى موارد بشرية كفوءة، و عليه يُمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط التالية:

- 1- دراسة جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.
- 2- مقارنة تقييم الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل وبعد الاستثمار في تدريبهم.
- 3- وضع الخطط التطويرية وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بناءً على نتائج تقييم الأداء.
- 4- تقييم مستويات أداء موظفي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين من خلال التعرف على مستوى كفاءة وفاعلية الاستثمار في تدريبهم.
- 5- المساهمة العلمية في إثراء المكتبة الوطنية والعالمية بالموضوع العلمي للبحث الحالي.

2.2 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى لجنس المتدرب.
- 2- معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى لعمر المتدرب.
- 3- معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى لخبرة المتدرب.
- 4- معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى للمؤهل العلمي للمتدرب.
- 5- معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى للوظيفة التي يشغلها المتدرب.

3.2 فرضيات البحث:

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

- H01** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى جنس المتدرب.
- H02** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى عمر المتدرب.
- H03** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى خبرة المتدرب.
- H04** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى المؤهل العلمي للمتدرب.
- H05** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها المتدرب.

3. الجانب النظري.

عرف (برقوق وآخرون، 2016) الأستثمار بأنه: "التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه في القسمة الحالية للأموال المستقرة، وكذلك النقص المتوقع في قوتها الشرائية بفعل عامل التضخم، بالإضافة إلى توفير عائد معقول يتناسب مع عنصر المخاطرة المتمثلة باحتمال عدم تحقق هذه التدفقات". في حين أشار إليه (الحري، 2014) إلى أن مفهوم الأستثمار يعني الإنفاق على موجودات وقدرات ستنتج مردوداً اقتصادياً. عرّف الموارد البشرية بأنها (أحمد، 2014) "رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره، لأنه ذو بُعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل". واعتبر (العنتلي والطوقي، 2016) الأفراد استثماراً مريحاً إذا أحسنّت المنظمة إدارته وتنميته، حيث يمكن تحقيق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة، وبهذا تكون الخبرات والقدرات والمهارات الكامنة لدى الموظف أساساً في قابلية الأستثمار فيه.

أما تطوير الموارد البشرية فيعني العمل على تطوير قدرات الموظفين على العمل بشكل فردي أو جماعي، وتوفير كافة المعارف والمهارات والتدريبات اللازمة والتي تُساعدهم على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

أن الإنفاق على الموارد البشرية من خلال التدريب والتعلم سيؤدي إلى زيادة قدراتهم، وبالتالي خلق مردود اقتصادي ناتج عن زيادة إنتاجيتهم، حيث يتصف العنصر البشري بقدرته على التجديد والتطوير، مما يُمكنه من المساهمة الفاعلة في نمو وتقدم المجتمع من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات العلمية والإنتاجية للموارد البشرية، وذلك بتوجيه الأستثمارات المناسبة لتلك الموارد. وتكمن تلك الأستثمارات بتدريب وتعليم الموارد البشرية المتاحة من أجل زيادة مؤهلاتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن كلا من التّعليم أو التّدريب (نجم، 2007) يرتبطان بالمهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدرًا كبيرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يفسره البعد المعلوماتي التي يحدد عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها.

تهدف المنظمات إلى تطوير أداء موظفيها وذلك بتثمية مهاراتهم من خلال برنامج مدروس لتدريب وتعليم الموظفين واعتماد سياسة التثمية البشرية المستدامة، مما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ومساعدتها على تجاوز جميع التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

وتعنى تنمية المهارات بتطوير قدرات الموظفين بالقدرة الذي يُساعدهم على فهم المشاكل التي تواجههم وبالتالي تحسين أدائهم. (غربي وآخرون، 2002).
تقوم معظم المؤسسات بإتاحة فرص التدريب للموظفين لإثراء وتحسين معارفهم وقدراتهم، وإكسابهم، مهارات وسلوكيات مُتخصصة في مجال عملهم. (حريم، 2013).

إن من أهم ما تُركز عليه المنظمات اليوم هو: (أحمد، 2014) ضرورة توافر الأفراد المهرة المُتميزين وتطويرهم وتنمية مهاراتهم وتدريبهم للاستفادة القصوى من طاقاتهم الإنتاجية .

تكمن أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي: (العزوي وجواد، 2010).

1. مواكبة التطورات العلمية والاكتشافات الحديثة في عملية الإنتاج، وبالتالي الحالة لاطلاع الموظف على كل ما هو جديد لاتخاذها أساساً لتطوير عمله.
 2. مواكبة التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمعدات، التي تتطلب تخصصات علمية وإدارية ومهارات فنية مختلفة.
 3. الحاجة لمسايرة التغييرات التنظيمية في هياكل القوى العاملة على المستوى القومي ومستوى المنظمة.
 4. الاختلاف في دوافع واتجاهات الموظفين وتطور سلوكهم الإنتاجي يجعل من التدريب ضرورة حتمية لتعديل السلوك وتطويره طوال مدة الخدمة الوظيفية.
- وتركز وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين على تدريب متميز لكافة العاملين وفقاً للتطلعات الاستراتيجية لها والمعايير الدولية، من أجل الارتقاء بأدائهم التعليمي والتربوي والإداري، وتلبية احتياجاتهم التدريبية والمهنية لتحقيق أهداف التنمية المُستدامة.
- إن إدارة التدريب والتطوير المهني بوزارة التربية والتعليم هي الإدارة المعنية بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الوزارة وبالتالي تقييمها من حيث البرنامج التدريبي والمحاضرين.

يتعلق الأداء بشكل مباشر بالإنتاج سواء كان مُنتجاً أم خدمة، حيث يرتبط الأداء ببعض المفاهيم من أهمها: (عباس، 2003).

- الكفاءة: هي قياس نسبة المدخلات المُستهلكة إلى المُخرجات المُنتجة، وكلما كانت نسبة المُخرجات أعلى من المدخلات كلما كان مستوى الكفاءة أعلى. و تُعرف كذلك على أنها عمل الأشياء بالطريقة المثلى من خلال تقليل التكلفة وزيادة مستوى الإنتاجية.
- الفاعلية: الأهداف المُنجزة والتي تم تحديدها سابقاً دون النظر إلى التكاليف المترتبة عليها.

وبالتالي فإن تحقيق الكفاءة والفاعلية يعتمد على مستوى الإنتاجية، فكلما زادت الإنتاجية وقلت التكاليف المُستهلكة كلما كان مستوى الأداء أعلى.

يعرف الأداء (كافي، 2016) بأنه: عبارة عن معرفة مدى تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة بصورة مثالية، كما أنه مرتبط بعدة معايير كالتكلفة والوقت والجودة، ويتم تطبيقه في كل مستوى من مستويات الإدارة بالشركة.

وعرّف (نور الدين، 2015) الأداء بأنه قيام الفرد بالنشاطات المُختلفة التي يتطلبها عمله، وتتمثل في حضوره إلى مكان العمل، انتظامه فيه، وبذل الجهد

المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد. والاتصال برئيسه، وتلقى إرشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المُعانة له للقيام بالنشاطات المطلوبة".

وعرّف (العزاوي وجواد، 2010) الأداء بأنه "دالة القدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، و يمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية:
الأداء = القدرة X الرغبة".

ومن خلال هذه العلاقة فإن الأداء المرتفع لا يعني بالضرورة اهتمام الإدارة بعملية الاختيار والتعيين والتدريب التي تركز على مقدار الخبرات والمهارات المطلوبة من الموظف وسبل تحسينها، بل أيضاً بمدى توفر الرغبة لدى الموظف للأداء، حيث أن الرغبة في العمل لا تأتي وحدها وإنما هي نتاج للأهداف الذاتية للموظف ومدى إشباعها لحاجاته المتنوعة التي تؤثر في سلوكه وأدائه بالشكل الذي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
ينظر (كافي، 2016) إلى تقييم الأداء على أنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوكه للمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به". ويشير (حريم، 2013) إلى أنه يتم من خلال عملية تقييم الأداء التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة.

ومن خلال تقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف من موظفي المنظمة، وذلك لغرض معالجة القصور الذي يكتشف أثناء التقييم وبما يتفق والأهداف المطلوب منهم تحقيقها. وهكذا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تمد المسؤولين بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات اختيار برامج التدريب التي تلائم احتياجات الموظفين.

على المنظمات الاهتمام بثلاث أمور لتقييم الأداء: (كافي، 2016).

- **الإنتاجية:** هو تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ويتحقق بارتفاع كفاءة المخرجات عن المدخلات.
 - **الجودة الشاملة:** اهتمام المؤسسة بالتطوير والتحسين المستمر لمواكبة متطلبات عملائها المتغيرة.
 - **التنافسية:** مقدرة المؤسسة في المحافظة على مكانتها بين عملائها ومساهمتها وتحقيق رضا العملاء لأجل طويل.
- تتم أهمية تقييم الأداء في: (كافي، 2016) قدرته على إعطاء العاملين التغذية العكسية عن مدى كفاءتهم في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية، و بالتالي توجيههم لما يناسبهم من برامج تحسينه أو تطويره للمستقبل.

يضع ديوان الخدمة المدنية في مملكة البحرين نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي بهدف تطوير الخدمات الحكومية ورفع إنتاجية وكفاءة العاملين في الجهات الحكومية وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية، ومن أجل تنفيذ ذلك لابد من تعاون الجهات الحكومية بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية في تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وقياس الأداء والتعامل مع مؤسسات الاستشارة والتدريب بشأنه.

يتم إعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف مرة على الأقل في السنة من رئيسه المباشر على أن يقوم بمناقشته مع الموظف قبل رفعه إلى الجهة المختصة لاعتماده، ويخطر الموظف بصورة من تقرير تقييم الأداء بمجرد اعتماده.

اعتمد ديوان الخدمة المدنية استمارة تقييم للأداء الوظيفي للسنة 2015م والسنوات التي سبقتها، وذلك باعتماد استمارتين وعلى أساس طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف الحكومي وهي:

1. استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية وتتكون من مجموعة فدرات (الخبرة الفنية، الاتصالات، خدمة العميل، القيادة، إدارة وتطوير الموارد البشرية).
 2. استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف غير الإشرافية وتتكون من مجموعة فدرات (الخبرة الفنية، الاتصالات، جودة العمل، خدمة العميل، الانضباط الوظيفي).
- ويتم تقدير الأداء بنظام التقييم الخماسي بحيث يرمز التقييم بالرقم (5) إلى أداء ممتاز، وبالرقم (4) إلى أداء جيد جداً، وبالرقم (3) إلى أداء جيد، وبالرقم (2) إلى أداء مُرضٍ، وأخيراً بالرقم (1) إلى أداء ضعيف. ويتجميع الفدرات الخمس يتم تحديد وزن التقدير العام ليكون (100%).

إن إجراء التقييم السنوي يبدأ من شهر سبتمبر من كل عام، حيث يتم مناقشة تقييم الأداء الوظيفي من قبل المسؤول المباشر بحضور الموظف نفسه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه وتقييم ما تم إنجازه من مهام وأهداف مطلوبة، ومن ثم تحديد الأهداف المستقبلية المتوقع إنجازها للعام القادم، و في حال الاتفاق يتم توقيع الموظف على استمارة تقييم الأداء الوظيفي، كما يحق للموظف التقدم بتظلم لدى لجنة التظلمات بوزارة التربية والتعليم في حال عدم موافقته على نتائج التقييم، وفي ديسمبر يتم إدخاله بنظام التقييم الخاص بالأداء الوظيفي في برنامج ديوان الخدمة المدنية.

وبتداءً من عام 2016م وما بعدها تم تغيير نظام تقييم الأداء إلى ما يعرف بإدارة الأداء الوظيفي، بحسب المستوى الوظيفي للمؤسسة.

4. منهج البحث:

يستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتبار المنهج المناسب لدراسة متغيرات البحث وأهدافه وفرضياته، و الذي يصف الواقع الفعلي لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء الموظفين بناءً على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية للعينة، ووصولاً إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم واقع

هذا الأستثمار والجدوى منه لتطوير أداء الموظف، وبالتالي تطويره من خلال المقترحات المُستقبَلية. يتكون مُجتمع البحث من جميع موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التّعليم الثّانوي دون استثناء بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين وعددهم (146) موظفاً وموظفة، والذي يُشرفُ ديوان الخدمة المدنية رسمياً على متابعة نظام إدارة الأداء الوظيفي لهم، حيثُ يتم تطبيقه على جميع موظفي وزارة التربية والتعليم دون استثناء، كما يُقوم بتنفيذ هذا النظام جميع المؤسسات الحكومية الخاضعة له دون استثناء. تكونت عينة البحث من (109) من موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، بنسبة (75%) من عينة البحث البالغ عددها (146) موظفاً، حيثُ تم اختيار موظفي مدارس التعليم الثّانوي وعددها (31) مدرسة للأسباب التالية:

1. تُصنف مدارس التعليم الثّانوي بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين كمدراس كبيرة نسبة لزيادة عدد الطلبة فيها الذي يتجاوز (1,000) طالب وطالبة.
2. كما أن كُبر حجمها يتطلب وجود جميع الوظائف في عينة البحث موضوع الدراسة والأخص الوظائف الإدارية والمالية (رئيس الخدمات الإدارية والمالية - مُنسق الخدمات الإدارية والمالية) لما لهذه الوظائف من أهمية من الناحية المالية المتعلقة بصرف الفواتير وإعداد الحسابات المالية ومن الناحية الإدارية مُتمثلة بصيانة المباني المدرسية وتوفير الخدمات المطلوبة لها.
3. كما أن جميع هذه المدارس يتواجد بها فني معلومات أول، أما بالنسبة لعدد شاغلي وظيفة فني معلومات بالمدارس الثّانوية والصناعية فيكون أكثر مقارنة بمدارس المراحل الدراسية الأخرى (الإعدادية والابتدائية).

تم استبعاد عدد (37) موظفاً من عينة البحث المُتمثلة بالتعيينات الجديدة (أقل من خمس سنوات بالوظيفة) والمعارين لدى جهات أخرى والشواغر في بعض المدارس.

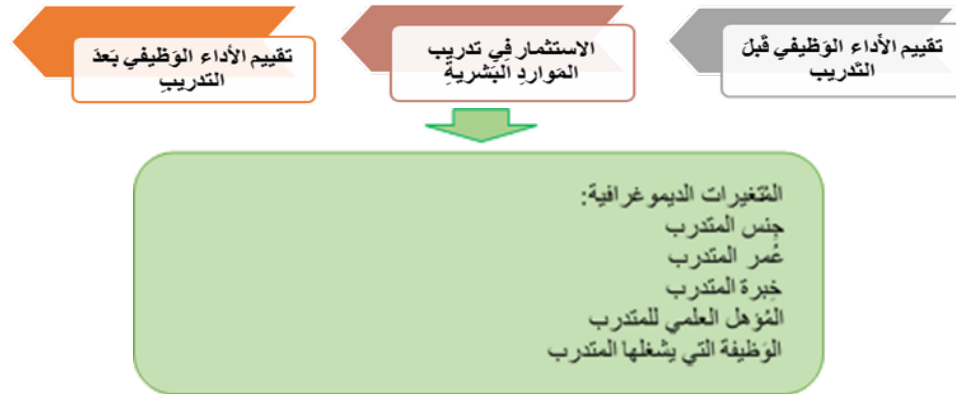
لقد تم تحليل البيانات المجمعّة بغرض التّحقيق من فرضيات البحث والتي تتكون من:

أولاً: تجميع استمارات تقييم الأداء الوظيفي الفعلية لعينة البحث للخمس سنوات (2013 - 2017).

ثانياً: حصر الدورات التدريبية لعينة البحث للخمس سنوات (2013 - 2017).

ثالثاً: استخدام الطرق الإحصائية المُختلفة، والتي من شأنها أن تُبين مدى تحقق تلك الفرضيات من عدمه.

وللتحقق من صحة فرضيات البحث، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبارات (T-test)، تحليل التباين اتجاه واحد (ANOVA): هو مجموعة من النماذج تُمكن من مقارنة المتوسطات لمُجموعات إحصائية مُختلفة عن طريق تقسيم التباين الكلي المُلاحظ بينهم إلى أجزاء مُختلفة.



الشكل (1) النموذج الفكري للبحث

5. مناقشة النتائج

تم دراسة الفرق في أداء الموظفين قبل الأستثمار في تدريبهم وبعده باحتساب قيم الفروق لكل فئة والانحرافات المعيارية، وبالتالي قياس قيمة (F) الإحصائية باعتماد معامل ارتباط أنوفا (ANOVA) للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الواردة بفروض البحث، وبالتالي تحديد نسبة العلاقة التي تُساعد في الخروج برأي يتعلّق بمدى تحقق فرضيات البحث من عدم تحققها.

تم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التعليم الثّانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده تعزى لجنس المتدرب باستخدام معامل ارتباط أنوفا (ANOVA)، كما في الجدول رقم (1) التالي:

جدول (1) القيمة الإحصائية ومُستوى الدلالة المفسر للعلاقة بين جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى لجنس المتدرب.

مُتغير الجنس				
مُستوى الدلالة	قيمة (F) الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسطات	الجنس
0.000**	19.815	.72155622	.4205882	ذكور
		.50009691	1.2396321	أناث

** : دال عند مُستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول رقم (1)، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الاستثمار في التدريب وبعده باختلاف مُتغير جنس المتدرب؛ إذ بلغت قيمة (F) الإحصائية (19.815) وهي دالة إحصائية عند مُستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وكشفت النتائج بأن الإناث ضمن عينة البحث قد، تطور أدائهم بعد التدريب إلى حد ما بالمقارنة مع الذكور. تشير مجمل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام التحليل الإحصائي للفرضية الثانية إلى تطور أداء موظفي الموارد البشرية لعينة البحث باختلاف مُتغير الجنس بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. مما يُؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية، وأنه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى جنس المتدرب.

تم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الاستثمار في التدريب وبعده أنها تعزى لمتغير عمر المتدرب باستخدام معامل ارتباط أنوفا (ANOVA)، كما في الجدول رقم (2) التالي:

جدول (2) القيمة الإحصائية ومُستوى الدلالة المفسر للعلاقة بين جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية

لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى لعمر المتدرب

مُتغير العمر				
مُستوى الدلالة	قيمة (F) الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسطات	العمر
0.307	1.071	.77838352	.8121212	أقل من 40 سنة
		.71252614	1.0342455	40 سنة وأكثر

** : دال عند مُستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول رقم (2)، بأنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى عمر المتدرب؛ إذ بلغت قيمة (F) الإحصائية (1.071) وهي غير دالة إحصائية عند مُستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، تشير مجمل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة إلى عدم تطور أداء موظفي الموارد البشرية لعينة البحث باختلاف مُتغير العمر بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. مما يُؤكد تحقق الفرضية الثالثة التي تُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى عمر المتدرب.

تم استخدام معامل ارتباط أنوفا (ANOVA) للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الاستثمار في التدريب وبعده باختلاف مُتغير خبرة المتدرب، كما في الجدول رقم (3) التالي:

جدول (3) القيمة الإحصائية ومُستوى الدلالة المفسر للعلاقة بين جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى لخبرة المتدرب

مُتغير الخبرة				الخبرة	جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.
مُستوى الدلالة	قيمة (F) الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسطات		
0.001**	12.167	.50941208	1.2421768	أقل من 15 سنة	
		.74893575	.5738095	15 سنة وأكثر	

** : دال عند مُستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول رقم (3)، بأنه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى خبرة المتدرب، إذ بلغت قيمة (F) الإحصائية (12.167) وهي دالة إحصائياً عند مُستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وكشفت النتائج بأن الموظفين ذوي الخبرة التي تقل عن (15) سنة ضمن عينة البَحْث قد تطور أدائهم بعد التدريب إلى حد ما بالمقارنة مع الموظفين ذوي الخبرة من (15) سنة فأكثر. تشير مُجمَل النتائج التي تمّ التوصل إليها باستخدام التحليل الإحصائي للفرضية الرابعة إلى تطور أداء موظفي الموارد البشرية لعينة البَحْث باختلاف مُتغير الخبرة بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. مما يُؤكد عدم تحقق الفرضية الرابعة، وأنه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى خبرة المتدرب.

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التَّعليم الثانوي بوزارة التَّربية والتَّعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده باختلاف المُؤهل العلمي للمتدرب تم، استخدام معامل ارتباط أنوفا (ANOVA)، كما في الجدول رقم (4) التالي:

جدول (4) القيمة الإحصائية ومُستوى الدلالة المفسر للعلاقة بين جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى للمُؤهل العلمي للمتدرب

مُتغير المُؤهل العلمي				المُؤهل العلمي	جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين
مُستوى الدلالة	قيمة (F) الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسطات		
0.289	1.154	.75585020	1.0833333	أقل من بكالوريوس	
		.68787388	.8403471	بكالوريوس وأعلى	

** : دال عند مُستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول (4)، بأنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى المُؤهل العلمي للمتدرب؛ إذ بلغت قيمة (F) الإحصائية (1.154) وهي غير دالة إحصائياً عند مُستوى ($\alpha \leq 0.05$)، تشير مُجمَل النتائج التي تمّ التوصل إليها باستخدام التحليل الإحصائي للفرضية الخامسة إلى عدم تطور أداء موظفي الموارد البشرية لعينة البَحْث باختلاف مُتغير المُؤهل العلمي بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. مما يُؤكد تحقق الفرضية الخامسة التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية ومدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى المُؤهل العلمي للمتدرب.

تم استخدام معامل ارتباط أنوفا (ANOVA) للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية بمدارس التَّعليم الثانوي بوزارة التَّربية والتَّعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده باختلاف الوظيفة التي يشغلها المتدرب، كما في الجدول رقم (5) التالي:

جدول (5) القيمة الإحصائية ومستوى الدلالة المُفسر للعلاقة بين جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى للوظيفة التي يشغلها المتدرب.

متغير الوظيفة التي يشغلها الموظف				الوظيفة	جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده
مستوى الدلالة	قيمة (F) الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسطات		
**0.003	9.689	.76737451	.4250000	فنية	مملكة البحرين قبل الأستثمار في التدريب وبعده بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين
		.60263510	1.1100021	إدارية ومالية	

** : دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول رقم (5)، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها المتدرب؛ إذ بلغت قيمة (F) الإحصائية (9.689) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وكشفت النتائج بأن الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإدارية والفنية ضمن عينة البحث قد، تطور أدائهم بعد التدريب إلى حد ما بالمقارنة مع الموظفين الذين يشغلون الوظائف الفنية. تشير مجمل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام التحليل الإحصائي للفرضية السادسة إلى تطور أداء موظفي الموارد البشرية لعينة البحث باختلاف متغير الوظيفة التي يشغلها المتدرب بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. مما يؤكد عدم تحقق الفرضية السادسة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها المتدرب.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي التي قامت بدراسة تطور أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قبل الأستثمار في تدريب الموظفين وبعده بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، أما بشأن، نتائج تحليل متغيرات البحث، فقد تبين أن ثلاثة متغيرات من إجمالي متغيرات البحث البالغ عددها خمسة متغيرات أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لجدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

الجدول رقم (6) يبين نتائج القيمة الإحصائية ومستوى الدلالة المُفسر للعلاقة بين تطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لمتغيرات البحث.

جدول (6) نتائج القيمة الإحصائية ومستوى الدلالة المُفسر للعلاقة بين جدوى الأستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

الفرضية	المتغير	توجد علاقة ارتباطية	لا توجد علاقة ارتباطية	الفئة التي تطورت بشكل أكبر	(F) القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
الأولى	الجنس	✓		الإناث	19.815	$\alpha \leq 0.01$
الثانية	العمر		✓	-	1.071	$\alpha \leq 0.05$
الثالثة	الخبرة	✓		أقل من 15 سنة	12.167	$\alpha \leq 0.01$
الرابعة	المؤهل العلمي		✓	-	1.154	$\alpha \leq 0.05$
الخامسة	الوظيفة	✓		إدارية ومالية	9.689	$\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول رقم (6) عدم تطور أداء موظفي عينة البحث بمتغيرات العمر والمؤهلات العلمية للمتدربين الذين شملتهم عملية التحليل، مما يؤكد بأن الموظفين باختلاف أعمارهم لم يتطور أدائهم بعد الأستثمار في تدريبهم، كما وأن هؤلاء الموظفين لم يتطور أدائهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية. أما بقية المتغيرات المتمثلة بالجنس، والخبرة والوظيفة التي يشغلها المتدرب فأنها تطورت بالتدريب، حيث تبين أن موظفي الشؤون الإدارية والمالية لمدارس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قد تحسن أدائهم بعد التدريب وبنسب مختلفة في ظل كل هذه المتغيرات. هذا إضافة إلى أن نتائج التحليل قد أشارت بأن الموظفين الإناث قد تحسن أدائهم بعد الأستثمار بالتدريب قياساً بالموظفين الذكور، كما وأن الموظفين ذوي الخبرة التي تقل عن (15) سنة ضمن

عينة البحث قد تطور أداؤهم بعد التدريب إلى حد ما بالمقارنة مع الموظفين ذوي الخبرة من (15) سنة فأكثر، في حين كشفت نتائج التحليل بأن الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإدارية والفنية ضمن عينة البحث قد تطور أداؤهم بعد التدريب إلى حد ما بالمقارنة مع الموظفين الذين يشغلون الوظائف الفنية.

6. الاستنتاجات والتوصيات:

استناداً إلى نتائج البحث وأهدافه تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات ومن ثم وضع التوصيات على النحو التالي:

- الاستنتاجات:

- أثبتت البحث جدوى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتطوير أداء الموظفين عينة البحث، وعليه من الضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم اهتمام أكبر لربط تكاليف التدريب بالعائد المتحقق منها والمتمثل في تطور أداء الموظفين.
- تحسن أداء الموظفين الإنث بعد الأستثمار بالتدريب قياسا بالموظفين الذكور، و الذي يبين مدى اهتمام وزارة التربية والتعليم في تعزيز دور المرأة في تطوير أداء و كفاءة المؤسسات التعليمية.
- تطور أداء العاملين بالوظائف الإدارية والمالية (رئيس الخدّمات الإدارية والمالية ومنسق الخدّمات الإدارية والمالية) الحاصلين على المؤهلات العلمية الأعلى (ماجستير، بكالوريوس، دبلوم) مقارنة بشاغلي الوظائف الفنية (فني معلّومات أول وفني معلّومات) الحاصلين على مؤهل الثانوية العامة.
- تطور أداء موظفي عينة البحث الأقل خبرة (أقل من 15 سنة) بعد الدورات التدريبية عما كان عليه قبل التدريب مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة الأطول (15 سنة فما فوق)، حيث أن هذه الفئة تبذل جهداً أكبر لتطوير أداؤهم وإثبات أنفسهم من أجل التّرقّي لوظائف أعلى أو الحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية.
- فئة الإداريين والماليين هم الأكثر تطور في مستوى الأداء مقارنة بفئة الفنيين، ويرجع السبب لاهتمام وزارة التربية والتعليم متمثلة بإدارة التدريب والتطوير المهني بتوفير دورات تدريبية متخصصة لهذه الفئة تساعدهم على أداء وظائفهم بكفاءة عالية وتحسين انتاجيتهم وذلك لأهمية هذه الوظائف بالمدارس.
- اختلاف معايير التقييم (القدرات المُختارة) بين المُقيمين في المدارس لنفس الفئة الوظيفية من مدرسة لأخرى.

- التوصيات:

إنطلاقاً من النتائج الميدانية التي توصل لها البحث الحالي، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التالية:

- استحداث برامج وخطط تُمكن كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتطوير المهني بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين من دراسة امكانية زيادة حجم الدعم للاستثمار في تدريب الموارد البشرية التي تم اثبات جدواها في تطوير أداء الموظفين.
- تشجيع وتحفيز شاغلي الوظائف الفنية (فني معلّومات أول وفني معلّومات) على الحصول على مؤهلات علمية عليا من خلال تكفل الوزارة بنفقات دراستهم بشكل كلي أو جزئي، حيث تُعتبر هذه الفئة الأصغر بالعمر والخبرة والتي يُمكن تأهيلها وتدريبها بكفاءة منذُ التعيين للاستفادة من طاقاتها في سد الاحتياجات الوظيفية المُستقبلية للوزارة.
- زيادة البرامج التدريبية التخصصية والعامة لتستهدف جميع الفئات الوظيفية بمدارس الوزارة (الوظائف الإدارية والمالية والفنية) دون استثناء، مع الأخذ بأراء الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية للمساهمة في تطوير أداؤهم بصورة أفضل.
- توحيد معايير التقييم لنفس الوظيفة بجميع المدارس بحسب ما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجاز المهام الوظيفية المطلوبة في الأوصاف الوظيفية لها.
- تدريب المسؤولين على كيفية تطبيق نظام الأداء الوظيفي، مع ضرورة توحيد الأهداف الرئيسية والتشغيلية بالإضافة إلى القدرات المُختارة لنفس الوظيفة بجميع المدارس.

تضارب المصالح: نقر نحن المؤلفون أنه لا يوجد أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بنشر هذا البحث

قائمة المراجع:

- الحساب الختامي الموحد لمملكة البحرين للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2016.

الكتب والدوريات:

- [1] أمل محمد المعاودة. واقع نظام إدارة الأداء لموظفي الخدمة المدنية في وزارة التربية والتعليم، بحث استطلاعي في إطار رؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، (2014).
- [2] بو الشرس نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، (2015).
- [3] جمال الدين برقوق وآخرون، إدارة الاستثمار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2016).

- [4] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2013).
- [5] حمادة عيد العنتبلي و منصور سلطان الطوقي، الأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، مطبعة دار الهوى، الإسكندرية، مصر، (2016).
- [6] رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2014).
- [7] سهيلة محمد عباس و حسين علي علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2003).
- [8] عبد المطلب ببيصار. دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، (2017).
- [9] عبود نجم نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2007).
- [10] علي النوادي. كلفة تطوير الموارد البشرية وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، قسم المحاسبة والتمويل، (2015).
- [11] علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، (2002).
- [12] لمياء علي ربيعه. دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستثمار في المورد البشري. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، (2014).
- [13] محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد - الموارد البشرية H.R، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، (2014).
- [14] مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2016).
- [15] نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2010).

References list:

Reports:

- The consolidated annual report of the Kingdom of Bahrain for the financial year ended December 31, 2016.

Books and Articles:

- [1] A. Al-Mauda. *The reality of the performance management system for civil servants in the Ministry of Education, an exploratory research within the framework of the Kingdom of Bahrain Economic Vision 2030*. M.A. thesis, Applied Science University, Kingdom of Bahrain, (2014).
- [2] A. Al-Thewadi. *Cost of Human Resources Development and Its Impact on Efficient Performance in Government Institution in the Kingdom of Bahrain*. M. A. thesis, Applied Science University, Kingdom of Bahrain, (2015).
- [3] A. Bissar. *The role of investing in intellectual capital in achieving the distinguished performance of business organizations - A study of a sample of economic institutions in the Wilayat of M'sila*. Ph.D. thesis, Mohamed Boudiaf University, Algeria, (2017).
- [4] A. Gharbi, *Human Resources Development*, Dar Al-Hoda, Ain Melilla Algeria, (2002).
- [5] A. Mohammed, *Personal Affairs Management (Human Resources)*, Al-Wafa Legal Library, Alexandria Egypt, (2014).
- [6] A. Najem, *Knowledge Management: Concepts, Strategies and Operations*, Al-Warraaq Foundation for Publishing and Distribution, Amman Jordan, (2007).
- [7] B. Nour-AlDein, *Incentives and employee performance in institutions*, Dar Al-Ayyam for publication and distribution, Amman Jordan, (2015).
- [8] H. Al-Intably and M. Al-Tooqi, *Modern dimensions of human resource management in sports institutions*, Dar al-Hawa Printing Press, Alexandria Egypt, (2016).
- [9] H. Hraim, *Human Resources Management (Integrated Framework)*, Dar Al-Hamed for Publishing & Distribution, Amman Jordan, (2013).
- [10] J. Barqooq and M. Kafi, *Investment Management*, Dar Al-Hamed for Publishing & Distribution, Amman Jordan, (2016).
- [11] L. Rabia'a. *The role of human resources management in promoting investment in human resource*. M. A. thesis, Applied Science University, Kingdom of Bahrain, (2014).
- [12] M. Kafi, *Performance Management*, Dar Al-Hamed for Publishing & Distribution, Amman Jordan, (2016).
- [13] N. Al-Azawi and A. Jawad, *Strategic functions in human resource management*, Yazori Group, Amman Jordan, (2010).
- [14] R. Al-Hariri, *Education economics and planning in the light of comprehensive quality management*, Dar Al-Manahej Publishing and Distribution, Amman Jordan, (2014).
- [15] S. Abbas and H. Ali, *Human Resources Management*, Dar Wael for Publishing, Amman Jordan, (2003).