



**المواءمة الأفقية في إدارة الموارد البشرية:
دراسة تطبيقية على عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية
في البنوك التجارية السعودية***

د. عبد الله بن عطية الزهراني

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

وكيل كلية المجتمع - جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

المقدمة:

تمثل تنمية وتطوير الموارد البشرية هاجساً لجميع منظمات اليوم، وذلك في ضوء حقيقة مفادها أن المورد البشري يمثل أبرز الأصول الاستراتيجية للمنظمة والذي يسهم بشكل فاعل في خلق الميزات التنافسية والمحافظة على ديمومتها. وفي ضوء النظرة النظامية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، برزت الحاجة إلى تحقيق درجة عالية من الترابط والتكامل بين وظائف وأنشطة هذه الإدارة؛ حيث تمثل وظائفها وأنشطتها نظاماً متكاملًا مترابط وتفاعل أجزاءه فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتجسيداً لماهية النظرة النظامية في إدارة الموارد البشرية، ظهر مفهوم المواءمة الأفقية (Horizontal Fit)، والذي يُعنى بإيجاد مواءمة وترابط بين سياسات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة ووظائف المنظمة من جهة أخرى، بحيث تحقق هذه الوظائف درجة من التناغم والتفاعل الداخلي مع بعضها البعض بشكل يدعم ويساند أهداف كل وظيفة من جهة، وأهداف وتطلعات المنظمة من جهة أخرى (Ostroff and Judge, 2007).

وتكمن ماهية المواءمة الأفقية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل والترابط بين مدخلات ومخرجات كل وظيفة أو نشاط مع مدخلات ومخرجات الوظائف أو الأنشطة ذات العلاقة بها، وعلى الواقع التطبيقي تظهر صور ذلك الترابط والتكامل بين العديد من وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها الترابط والتكامل ما بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية.

وبما أن التدريب في المنظمات المعاصرة يمثل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المنظمات نحو التطوير والتحديث والاستجابة للمتغيرات والمستجدات البيئية - فقد استوجب ذلك أن يتم إعداد وتصميم البرامج التدريبية بشكل يتلاءم ويتوافق مع طبيعة الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة. فتحديد هذه الاحتياجات يمثل ركيزة أساسية ومدخلاً حيويًا لجهود النشاط التدريبي اللازمة لإزالة جوانب القصور في الأداء من ناحية، وتعزيز جوانب القوة من ناحية أخرى.

من هنا أدركت المنظمات الناجحة أن جميع أهدافها واستراتيجيتها تتوقف على فاعلية وكفاءة أداء مواردها البشرية، وأصبحت عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمثل مدخلاً ضرورياً لبناء العملية التدريبية.

* تم تسليم البحث في يوليو 2013، وقُبل للنشر في سبتمبر 2013.

وفي ضوء المواءمة الأفقية لإدارة الموارد البشرية، فإن مخرجات عملية تقييم الأداء تمثل مدخلاً رئيساً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك لإعداد وتصميم برامج تدريبية فاعلة وذات كفاءة تعمل في نهاية المطاف على تحقيق أهداف المنظمة في ظل ظروف البيئة المتغيرة. وحتى تُؤتي هذه المواءمة أكلها، بات من الضروري على المنظمات السعي أولاً نحو تجسيد الممارسة المنشودة (الأكثر تطوراً) للعمليات الإدارية المتعلقة بإدارة تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك وفقاً للطرح الإداري المعاصر. من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف على مدى قيام البنوك التجارية السعودية بتجسيد الممارسات الإدارية الأكثر تطوراً ذات العلاقة بعملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة، ودرجة تحقيقها للمواءمة الأفقية بينهما من جهة أخرى من منظور مؤسسي قائم على النظرة التكاملية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في استكشاف ومعرفة مدى قيام البنوك التجارية السعودية بممارسة العمليات والأنشطة ذات العلاقة بتنمية مواردها البشرية من منظور مؤسسي نظمي قائم على النظرة التكاملية والتفاعلية بين قطبي التنمية المنشودة وهما: عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت هذين القطبين بشكل مستقل عن بعضهما، مما ولّد قصوراً في دراسة البعد التكاملية بينهما، ولم يُتَح المجال للتفحص المتعمق والأكثر شمولية لجوانبهما وخاصةً في سياق علاقات التآثر والتأثير.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعاً إدارياً مهماً يعكس أهمية الموارد البشرية في عصرنا الحديث ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها. ويعتبر التعرف على طبيعة المواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في سياق الممارسات ذات العلاقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية في القطاع البنكي السعودي - ذا أهمية بالغة؛ حيث يشهد هذا القطاع تحولات جذرية على صعيد المنافسة، تتطلب منه تكوين مورد بشري مؤهل وقادر على مواجهة التحديات وتكوين الميزات التنافسية. وبهذا تعمل هذه الدراسة على توجيه أنظار متخذي القرار في هذه البنوك نحو أهمية عملية المواءمة الأفقية سالفة الذكر، للاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء في إعداد وتصميم برامج تدريبية تتفق مع واقع الاحتياجات التدريبية لموظفيها وتسهم في تأهيلهم للأداء بشكل كفء وفاعل، وهو ما ينعكس بدوره على نوعية الخدمات المقدمة لعملائها.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية (الأكثر تطوراً) في البنوك التجارية السعودية.
- 2- بناء تصور حول الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق المواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3- التعرف على مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية للمواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية.

- 4- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه البنوك التجارية السعودية في تحقيق الموازنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 5- التعرف على أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية على مستوى تحقيق البنوك التجارية السعودية للموازنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية لعملية تقييم الأداء في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً؟
- 2- ما مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية لنشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً؟
- 3- ما مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية للموازنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- 4- ما أهم المعوقات التي تواجه البنوك التجارية السعودية في تحقيق الموازنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- 5- هل يوجد أثر معنوي لبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية (المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعمر البنك وحجمه) على مستوى تحقيق البنوك التجارية السعودية للموازنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟

الإطار النظري:

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخلاً مهماً في سياق الانتقال من الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى الدور الحديث الذي يسعى لتحقيق الترابط والتكامل لجميع القرارات المرتبطة بأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية فيما بينها إضافة إلى انسجام هذه القرارات واتساقها مع خطط وأنشطة المنظمة بشكل عام. وعلى الرغم من أن المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية حديث نسبياً، فإنه لم يوجد حتى الآن إجماع حول التعريف الدقيق له من قبل الباحثين. ولكن هناك اتفاقاً عاماً حول الطبيعة الوظيفية له، وذلك لكونه يتضمن إعداد وتصميم مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة فيما بينها لضمان مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة (Barney & Wright, 1998; Mayson & Barrett, 2006).

وعليه فإن دمج الممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتنمية والتدريب والتعويضات بالسياق الاستراتيجي للمنظمة - سيعكس ترتيباً أكثر مرونة لهذه الممارسات واستغلالاً أمثل للعنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة والمساعدة في تحقيقها للميزات التنافسية. حيث إن عملية الدمج سألفة الذكر ستؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من وظائف إدارة الموارد البشرية تكوينها وحده، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة التنافسية وتحقيق أهدافها بصورة نوعية.

المواءمة في إدارة الموارد البشرية:

تمثل المواءمة في إدارة الموارد البشرية "أحد مظاهر تخطيط واستغلال جهود الموارد البشرية في المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها" (Wright & McMahan, 1992: 298). ولقد تطرق العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي إلى مفهوم المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. ويرجع المنطق في هذا التوجه إلى أن إعداد وتصميم وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في سياق نظام متكامل مع استراتيجية المنظمة يسهمان في تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل فاعل وناجح، حيث أظهرت دراسات عديدة تناولت إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي لوجود علاقة إيجابية بين هذا المدخل وكل من أداء المنظمة والميزات التنافسية التي تسعى لتحقيقها (Bjorkman & Fan 2002; Alam, 2009; Chadwick, 2010). وأشارت هذه الدراسات إلى أن تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي يسهم في زيادة قدرة المنظمات في الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة من خلال تحسين قدراتها في استغلال مواردها البشرية؛ وذلك لأن استراتيجية المنظمة تعتبر انعكاساً لطبيعة الاستجابة للتغيرات في العوامل التنافسية الخارجية، وإذا كانت الموارد البشرية في المنظمة تمتلك نطاقاً واسعاً من المهارات والسلوكيات التي تتفق مع توجه المنظمة الاستراتيجي، فإن هذا بدوره يكفل للمنظمة تحقيق هذا التوجه بنجاح وفاعلية. وفي هذا السياق قام الباحثون والمتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بتقسيم المواءمة إلى نوعين هما (Wei, 2006):

أ- مواءمة أفقية (Horizontal Fit): ويقصد بها درجة تحقيق الانسجام والتوافق والتكامل والتنسيق بين أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة في ضوء التوافق مع سياسات المنظمة.

ب- مواءمة عمودية (Vertical Fit): ويقصد بها درجة تحقيق الانسجام والتوافق والتكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

وفي ضوء النظرة القائمة على الموارد (Resource Based View)، فإن موارد المنظمة متغايرة وغير متجانسة، ولكي تتمكن هذه الموارد من مساعدة المنظمة في تحقيق الميزات التنافسية، وجب عليها تحقيق أربعة متطلبات أساسية هي: أن تكون قادرة على خلق قيمة مضافة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، ولا يتوافر بديل لها (Barney, 1991).

ويرى العديد من المختصين في هذا السياق، أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على تحقيق هذه المتطلبات الأربعة؛ حيث يرى كل من (Barney, 1991; Boxall, 1998) أن عملية الربط والتكامل بين موارد المنظمة البشرية واستراتيجيتها لا يمكن تحديدها بسهولة وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة، وهذا بدوره يسهم في خلق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. أما (Huselid et al., 1997) فيرى أن تحقيق هذا الربط والتكامل يتطلب تصميم أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في سياق نظمي قائم على التنسيق والتكامل بين مدخلات وعمليات ومخرجات هذه الأنشطة والوظائف. وأما فيما يتعلق بالعوامل المحددة والمؤثرة في المواءمة الأفقية - محور الدراسة، فيرى (Wei, 2006) أن هذه العوامل تنحصر في:

1- سياسة إدارة الموارد البشرية: حيث تسهم السياسة الواضحة والمحددة في تحقيق مستويات التناغم والاتساق المطلوبة بين أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية.

- 2- الخيارات المتاحة لممارسات إدارة الموارد البشرية: فكلما تعددت الخيارات المتاحة في ممارسة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، كان هناك مجال لاختيار البديل الأفضل المتوافق مع السياسة العامة للمنظمة وخاصة في ضوء حالات عدم التأكد ذات العلاقة بهذه الممارسات (Bhattachary & Wright, 2005).
- 3- العوامل الشخصية: وتتضمن هذه العوامل كلاً من قدرات مديري إدارة الموارد البشرية ومهاراتهم في تحقيق عملية الموازنة الأفقية، ومدى دعم الإدارة العليا لهذه العملية، إضافةً إلى معارف ومهارات الأفراد العاملين. ففي ضوء النظرة القائمة على الجداريات (Competency Based View) تسهم جداريات المديرين والعاملين في رفع كفاءة وفاعلية الأداء العام للمنظمات وتحقيق التناغم والتوافق المطلوب في تصميم وتنفيذ الأعمال، حيث تمثل هذه الجداريات مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المتفاعلة فيما بينها والمندمجة بشكل مركب والتي تنعكس على سلوك الفرد في سياق الأعمال والمهام الموكلة إليه، بحيث يعتمد الفرد إلى اكتسابها وإثارتها وتجنيدها ومن ثم توظيفها للخروج بمستويات الأداء المتوقعة أو بشكل يفوق التوقعات أحياناً (Koenigsfeld et al., 2011).
- 4- القيم والثقافة التنظيمية: يرى (Bowen & Ostroff, 2004) أن القيم والثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تجسيد الممارسات الدالة على الموازنة الأفقية. فكلما كانت القيم والثقافة التنظيمية داعمة لعملية الموازنة، كانت فرص نجاحها أعلى.

الموازنة بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات؛ لما لها من دور في توفير المعلومات الأدائية والسلوكية والتطويرية والمرجعية ذات العلاقة بالعمل (Catano et al., 2007). ومن خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات ذات العلاقة يمكن تعريف هذه العملية بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على معرفة واكتشاف نقاط القوة والضعف والطاقت والإمكانات المتاحة لديهم في ضوء أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمتها في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل.

كما يجب أن تبنى هذه العملية على معايير أداء واضحة ومعروفة وفي فترات زمنية محددة دون تحيز وبشكل موضوعي، وذلك من خلال الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي (Job Analysis). ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء يشترط أن يتوافر فيها "صدق التقييم وسلامة إجراءاته"، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية ذات العلاقة بعملية تقييم الأداء على جميع العاملين تزامناً مع توافر مجموعة من السجلات والنماذج الخاصة تجنباً لإدخال الأحكام الشخصية وما يرافق ذلك من تحيز.

وأما فيما يتعلق بالكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي للعاملين، فيجب توفير آليات وطرق مناسبة للقياس للوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وكذلك قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة في سياق المناقشات المفتوحة والتغذيات الراجعة ذات العلاقة. وفي سياق الإجراءات التصحيحية في ضوء نتائج تقييم الأداء، يمكن للمديرين اختيار أحد النوعين التاليين لمعالجة الانحرافات إن وجدت: الأول إجراء مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب

التي أدت لظهور انحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار. أما النوع الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات، بحيث يتم تحليل الانحرافات بكل أبعادها للوصول إلى السبب الرئيس وراء ذلك. ويعتبر هذا النوع من الإجراءات التصحيحية أكثر عمقاً ومنطقية من الأسلوب الأول، كما أنه يمتلك نظرة استراتيجية على المدى البعيد للمنظمة (Robinson and Coulter, 2012).

وعليه، تعتبر عملية تقييم الأداء من الأساليب الأساسية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. وانسجاماً مع موضوع هذه الدراسة، سيتم فقط التطرق لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها أهم المراحل التي تمر بها العملية التدريبية. حيث يرى كل من (Abdelgadir & Elbadri, 2001) أن الاحتياجات التدريبية تتمثل الفجوة الناجمة عن عملية المقارنة بين الأداء المعياري والأداء الحالي، وبمعنى آخر، تمثل الحاجة التدريبية الفرق بين معدلات الأداء الفعلية للعاملين ومعدلات الأداء المطلوبة. ويتطلب ذلك القيام بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، وذلك في ضوء جوانب الضعف والقوة في أدائه.

ويرى الباحث أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن جملة التعديلات أو التغيرات المهمة والمطلوبة في معارف وقدرات ومهارات الفرد العامل الحالية أو المستقبلية وذلك في ضوء التوجهات العامة للمنظمة، ويتطلب ذلك القيام بعمليات تحليلية لتحديد الفجوة الأدائية، والعمل على استيعابها وتضمينها في أنشطة التدريب والتنمية المنشودة. فهي الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية والتطويرية والمساهم الأساسي في توجيه هذه البرامج الوجهة السليمة نقادياً لتضييع الوقت والجهد والمال.

وفي إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، أشار السالم وصالح إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات للتحليل وهي (السالم وصالح، 2006): المستوى التنظيمي، والمستوى الوظيفي، والمستوى الفردي. ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة سواء أكانت آنية أم مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقييم الأداء، والاختبارات المختلفة، والاستشارة الخارجية. كما يجب أن يقوم نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية على مبدأ "تحليل الأولويات" والذي يتمثل في التركيز على الجوانب أو الفجوات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وخصوصاً في ظل محدودية الموارد. كما تعتبر عملية ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف ومعايير من القضايا المهمة على مستوى نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تكمن الغاية من وضع هذه الأهداف والمعايير في إمكانية استخدامها لقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة، بمقارنة النتائج التي تتحقق من التدريب مع المعايير المستهدفة (نصر الله، 2001).

ومن العرض السابق لكل من عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية يمكننا إدراك أهمية الربط والتكامل بينهما. حيث يوجد إجماع متزايد من قبل العديد من الباحثين حول الأهمية الاستراتيجية لكل من أنشطة قياس وتقييم الأداء، وأنشطة التدريب والتنمية (Khatiri, 2000) وضرورة تكاملهما لتحقيق أقصى استفادة من هذه الأنشطة، ولابد من النظر إليهما بصورة نظامية وقائمة على مدخل الموارد، وذلك لجني الفاعلية التنظيمية بأقصى طاقة ممكنة. حيث تبين عملية تقييم الأداء نقاط القوة والضعف في أداء العاملين. ويعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية (Taylor & Abu-Doleh, 1996).

وبما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي، وكذلك عملية تقييم الأداء تعد مدخلاً مهماً وفاعلاً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه يمكننا استنباط العلاقة التكاملية بين العمليتين السابقتين،

وأن محورها الرئيسي هو مدى فاعلية عملية تقييم الأداء. ومما يدعم هذا الاستنباط، ما أكده (Brinkerhoff, 2006) حيث أشار إلى أن من أبرز معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه.

وفي سياق مراجعة بعض الأدبيات والدراسات مثل (Wang & Shyu, 2008; Chadwick, 2010; Khair & Saeed, 2011)، قام الباحث بإعداد التصور التالي وعلى شكل مراحل متسلسلة ومتراصة لتحقيق الموازنة ما بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية. وهذه المراحل هي:

- **المرحلة الأولى: دراسة وتحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة:** حيث تمثل هذه الأهداف والاستراتيجيات إطار عمل مرجعياً لكل من عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- **المرحلة الثانية: إعداد وتنفيذ نظام فعال لتقييم الأداء:** وفي هذه المرحلة يجب بناء وتطبيق نظام تقييمي فعال للأداء بهدف تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه إضافة إلى الإمكانيات والقدرات المستقبلية والمتاحة لدى الفرد.
- **المرحلة الثالثة: إجراء تحليل لأسباب ومصادر الفجوة في الأداء:** ويجب أن يكون هذا التحليل على ثلاثة مستويات رئيسة وهي: المستوى التنظيمي والمستوى الوظيفي والمستوى الفردي، بهدف حصر هذه الأسباب ومصادرها والتي تكمن عادةً في مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. حيث ترتبط العوامل الداخلية بمستوى الدافعية للفرد، والنقص في قدراته ومهاراته ومعرفته اللازمة لتأدية الأعمال الموكلة إليه. أما العوامل الخارجية، فترتبط بسياقات العمل من ظروف وتجهيزات وسياسات وغيرها وتكون خارج سيطرة الفرد.
- **المرحلة الرابعة: تحديد الاحتياجات التدريبية:** ويمكن القيام بذلك من خلال استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد مؤشرات الأداء، والتي تمثل مدخلاً رئيساً من مدخلات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث تحتاج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي: مؤشرات الأداء التنظيمي، ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب، وبالتالي تعتبر هذه المؤشرات مدخلاً مهماً وحاسماً في بناء التصورات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية على جميع المستويات التنظيمية. ولدراسة هذه المؤشرات والخروج بمعطياتها الواقعية؛ لا بد من توافر نظام فاعل وكفء لتقييم الأداء المرتبط بهذه المؤشرات، ليتسنى للقائمين على العملية التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يعكس الواقع الفعلي في التنظيم.
- **المرحلة الخامسة: تحديد آليات التدخل المناسبة:** بناء على تحديد مصادر الفجوة الأدائية وطبيعة الاحتياجات التدريبية، يتم تحديد طبيعة آليات التدخل المناسبة لتعويضها ويعتبر التدريب من أفضل هذه الآليات وأنجعها في التخلص أو الحد من الفجوة الأدائية وخصوصاً إذا كان مصدرها العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد العامل.

ولابد من الإشارة إلى خطأ المفهوم السائد الذي يعتمد على اعتبار الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الزيادة في الراتب أو الترقية بجميع أشكالها، والذي يقلل أو يضعف علاقتها التفاعلية والتكاملية مع تحديد الاحتياجات التدريبية. لذلك يجب أن يكون الهدف الأساسي من هذه العملية هو الكشف عن الثغرات الموجودة في أداء العاملين للعمل على معالجتها، وجوانب القوة للعمل على تعزيزها؛ بهدف تطوير أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ككل. ومن المتعارف عليه أن إحدى أهم نتائج عملية تقييم الأداء هي تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، وبالتالي يجب ترجمة نقاط الضعف تلك إلى احتياجات تدريبية، لتصبح - لاحقاً - المكون الأساسي لأي برنامج تدريبي فاعل.

ومن المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال عملية المواطنة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وعملية تصميم وإعداد البرنامج التدريبي ما يلي (Chadwick, 2010):

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة من خلال مساهمتها في اتخاذ قرارات صائبة بعيدة عن العشوائية.
 - تسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال ربط بعض الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع أهداف وغايات المنظمة.
 - سد فجوات الأداء بطريقة صحيحة ومنطقية ومبنية على واقع المنظمة الحالي والمستقبلي، وبالتالي توفير احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة نوعاً ومقداراً.
 - تسهم في تحقيق مناخ وظيفي مناسب يساعد الأفراد على العمل بأفضل طاقاتهم وقدراتهم، ويعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
 - تمهد الطريق نحو نمو المنظمة وتمايزها عن المنافسين وتطوير أدائها بشكل مستمر وحسب التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- لذا يمكن القول بأن طبيعة العلاقة بين كل من عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية هي علاقة تكاملية لتحسين الأداء وتحقيق الإنتاجية وزيادة فاعلية المنظمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة (الزهراني، 2012) بعنوان "واقع استراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية على مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من (12) مصرفاً تجارياً سعودياً. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (108) مديرين في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستوى الأول والثاني، وذلك في جميع المصارف مجتمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام (92) استبانة صالحة لغايات تحليل نتائج الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

أ- إن مستوى ممارسة المديرين في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية - وذلك من مدخل استراتيجي - كان متوسطاً نسبياً، ولهذه الممارسة أثر معنوي على مستوى الجدارات السلوكية للعاملين.

ب- إن ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائهم الوظيفية، وضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب يمثلان أبرز معوقات تبني النهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب في المصارف التجارية السعودية.

2- دراسة (رمضان، 2005) وهدفت إلى معرفة واقع ممارسات عملية تقييم الأداء في القطاع البنكي السعودي من وجهة نظر الموظفين فيه. وجمعت بيانات هذه الدراسة من خلال (336) استبانة وزعت على الموظفين العاملين في (4) بنوك تجارية سعودية. وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أ- وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين في القطاع البنكي نحو عملية تقييم الأداء.
- ب- تتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بالطرق الرسمية على وجه الخصوص.
- ج- يعاني القطاع البنكي السعودي من ضعف في موضوعية وعلمية المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء. كما أن هناك انخفاضاً في مستوى مشاركة الموظفين في هذه العملية.
- 3- دراسة (Abu-Doleh, 2005) وهدفت إلى التعرف على أنظمة تقييم الأداء في المنظمات الأردنية العاملة في القطاعين العام والخاص. وبلغ قوام عينة الدراسة (74) مدير إدارة موارد بشرية في منظمات القطاعين. واستخدم الباحث استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير عالٍ لعملية تقييم الأداء على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (الأجور والتعويضات، الاحتياجات التدريبية، والمسار الوظيفي).
- 4- دراسة (أبو دولة وطهماز، 2004) وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المنظمات الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وقام الباحثان بإعداد استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ قوامها (65) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية. وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:
- أ- تُمارَس غالبية أنشطة إعداد وصياغة استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة.
- ب- معظم الشركات لا تمارس عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- ج- وجود معوقات تحد وتعيق من تبني المنظمات عينة الدراسة لعملية الربط والتكامل سائلة الذكر.
- 5- دراسة (عبيدات، 2003) وهدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم لمديري فروع البنوك الأردنية، ومعرفة الأسس والمعايير التي تتبعها المنظمات البنكية في الأردن في اختيار البرامج التدريبية الخاصة بهم. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة جمع بيانات من عينة بلغت 200 مدير. وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الأردنية تعتمد بشكل كبير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التطورات التكنولوجية والخطط والأهداف المستقبلية للبنك. وأن المديرين يفضلون عملية تقييم الأداء كطريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة (Khair & Saeed, 2011) وهدفت إلى فحص مدى تأثير الاتساق الداخلي بين وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. واختار الباحثان عينة ملائمة قوامها (109) مديرين يعملون في شركات خدمية في باكستان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة تحقيق الاتساق الداخلي لوظائف إدارة الموارد البشرية، ساهم ذلك في تعزيز القدرات الأدائية للشركات المبحوثة.
- 2- دراسة (Liza et al., 2011) وهدفت إلى التعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك العاملة في بنغلادش. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها 432 مديراً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العديد من البنوك في بنغلادش تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء.

3- دراسة (Michie & Sheehan, 2005) وهدفت إلى فحص مدى تأثير ترابط وتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال على أداء المنظمة. واختار الباحثان عينة عشوائية قوامها (305) من الشركات الصناعية والخدمية في بريطانيا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة تحقيق هذا الترابط والتكامل، ساهم ذلك في نمو المبيعات وزيادة الإنتاجية والربحية للشركات محل الدراسة.

4- دراسة (Abdelgadir & Elbadri, 2001) وجاءت للتعرف على ممارسات التدريب وأنشطته في عدد من البنوك البولندية. ولقد قام الباحثان باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من (30) بنكاً عاملاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تمت دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناءً على تقليد الآخرين. كما أن هناك غياباً لعملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاساتها على أداء الأفراد العاملين. وهو ما يؤدي بدوره إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصادية اليوم القائمة على السوق الحرة.

5- دراسة (Khatiri, 2000) وجاءت للإجابة عن السؤال التالي: هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فاعلية المنظمات العاملة في سنغافورة؟. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة وجود مساندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة نلاحظ قلة عددها وخصوصاً العربية، والتي تناولت المواءمة بين عملية تقييم الأداء وبين تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث غالبية الدراسات تطرقت لكل عملية بشكل منفصل، وحتى الدراسات التي تناولت في ثناياها عملية الربط تلك، فقد أشارت إليها بشكل عابر وبسيط. وعليه، تأتي هذه الدراسة لسد النقص في هذا الموضوع المهم على صعيد ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة، أن كثير منها اعتمد المسح القطاعي باستخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات، وعليه اعتمدت هذه الدراسة على تبني هذا الأسلوب في القياس.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وكذلك اعتمدت على نوعين من البيانات: بيانات أولية ميدانية تم جمعها عن طريق تطوير الاستبانة وتوزيعها، وبيانات ثانوية تمثلت في الرجوع إلى الكتب العلمية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (12) بنك تجاري في السعودية، وجميعها تحوي أقساماً/ دوائر مختصة بإدارة الموارد البشرية. واستهدفت الدراسة - بوصفها وحدة - تحليل الفرد المدير في هذه الأقسام بغض النظر عن مستواه الإداري. وتم توزيع (100) استبانة بشكل شخصي على جميع دوائر إدارة الموارد البشرية في البنوك التي سمحت بالتعاون والتي بلغ عددها (10) بنوك، وبمعدل (10) استبانات لكل دائرة. وقد تم إرجاع (88) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (88%).

أداة القياس (الاستبانة):

استخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها وسيلة رئيسة لجمع البيانات الأولية، واشتملت على جزأين: الجزء الأول: معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية. الجزء الثاني: اشتمل على أربعة محاور رئيسة:

المحور الأول: تعلق بالممارسات الإدارية الأكثر تطوراً لعملية تقييم الأداء. ويُني هذا المحور على (9) بنود مقلدة. المحور الثاني: بُني على (8) بنود مقلدة تتعلق بالممارسات ذات العلاقة بنشاط تحديد الاحتياجات التدريبية. المحور الثالث: بُني على (6) أسئلة مقلدة في سياق المواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية. المحور الرابع: بُني على سؤال واحد مفتوح لمعرفة أهم المعوقات التي تعيق تحقيق البنوك التجارية السعودية للمواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس المحاور الثلاثة الأولى للدراسة.

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على (8) أعضاء من هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وقد تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا. ويبين الجدول رقم (1) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (1)

نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الدراسة الأربعة

الرقم	المحور	عدد البنود	كرونباخ ألفا
1	الممارسة المؤسسية لعملية تقييم الأداء	9	0.931
2	الممارسة المؤسسية لنشاط تحديد الاحتياجات التدريبية	8	0.908
3	ممارسة المواءمة الأفقية بين المحور الأول والثاني	6	0.894
	الأداة ككل	23	0.944

يتبين من نتائج جدول (1) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة منفردةً ومجمعةً هي قيم مقبولة وعالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة. وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المختلفة. كما تم استخدام اختبار كروسكال والس، والذي يستخدم عادةً لإظهار الاختلافات المهمة ما بين (3) مجموعات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تابع معين. ويبين الجدول رقم (2) معيار مقياس التحليل.

جدول رقم (2)
مقياس مقياس التحليل

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية	2.49-1
متوسطة	أعلى من 2.49 - 3.49
عالية	أعلى من 3.49 - 5

محددات الدراسة:

تتلخص المحددات والصعوبات التي واجهها الباحث في هذه الدراسة في ندرة الدراسات السابقة التي تبحث في موضوع المواطنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية وخصوصاً العربية منها.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

أ- الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (3)، وصف الخصائص العامة لمديري إدارة الموارد البشرية عينة الدراسة، والمتمثلة في المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، إضافة إلى أعمار وحجم البنوك التي يعملون فيها.

جدول رقم (3)

توزيع المديرين عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية

النسبة %	التكرار	المتغيرات
5.7	5	المستوى التعليمي دبلوم مجتمع فأقل
85.2	75	بكالوريوس
8	7	ماجستير
1.1	1	دكتوراه
13.6	12	عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات
47.7	42	5 - أقل من 10 سنوات
31.8	28	10 - أقل من 15 سنة
6.8	6	15 سنة فأكثر
73.9	65	عمر البنك كبير (أكثر من 21 سنة)
19.3	17	متوسط (11-20 سنة)
6.8	6	قليل (10 سنوات فأقل)
70.5	62	حجم البنك كبير (أكثر من 500 موظف)
18.2	16	متوسط (251-500 موظف)
11.4	10	صغير (250 موظفًا فأقل)

يشير الجدول رقم (3) إلى أن ما نسبته (85.2%) من المديرين يحملون درجة البكالوريوس. في حين بلغت نسبة المديرين من حملة درجة الدراسات العليا (9.1%). أما المديرين من حملة دبلوم مجتمع فأقل، فقد بلغت نسبتهم (5.7%). وبذلك نتبين أن المديرين عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبيًا. كما يشير الجدول رقم (3) إلى أن ما نسبته (47.7%) من المديرين لديهم خبرة في المنصب الحالي تتراوح من (5- أقل من 10 سنوات).

أما المدبرون الذين لديهم خبرة فتراوح من (10- أقل من 15 سنة) قد بلغت (31.8%). كما أن ما نسبته (13.6%) من المدبرين لديهم خبرة تقل عن (5 سنوات). أما نسبة المدبرين الذين لديهم خبرة تعادل أو تزيد على (15 سنة) فقد بلغت (6.8%). وتدل النتائج السابقة على أن متوسط خبرة المدبرين المبحوثين عالية نسبياً. كما يشير الجدول رقم (3) إلى أن (73.9%) من المدبرين المشمولين في الدراسة يعملون في بنوك ذات عمر كبير نسبياً، وأن (70.5%) منهم يعملون في بنوك كبيرة الحجم أيضاً.

ب- تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

عمدت هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة بلغ عددها خمسة أسئلة. وفيما يلي سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة اعتماداً على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

السؤال الأول- ما مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية لعملية تقييم الأداء في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور "الممارسة المؤسسية لعملية تقييم الأداء". ويتبين من الجدول رقم (4) أن مدى "مأسسة" الممارسة الإدارية الدالة على عملية تقييم الأداء هو مدى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.85). وتراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (3.45) لبند "تعتمد عملية تقييم الأداء على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي" الذي احتل المرتبة الأولى، وبين (2.33) لبند "إعلام العاملين رسمياً/كتابياً بعد عملية تقييم الأداء بنتائج التقييم وخصوصاً نقاط الضعف وأسبابها" الذي احتل المرتبة الأخيرة.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة
لمحور ممارسة عملية تقييم الأداء في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعتمد عملية تقييم الأداء على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي.	3.45	0.889	متوسطة
2	بناقش الرئيس مع المرؤوس قبل تنفيذ عملية تقييم الأداء أسس هذه العملية وكل ما يتعلق بها.	3.23	0.756	متوسطة
3	يتم القيام بعملية تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر بما يتناسب مع طبيعة الوظائف الموكلة للعاملين.	3.01	0.785	متوسطة
4	تهدف عملية تقييم الأداء بشكل أساسي إلى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين.	2.53	0.876	متوسطة
5	وجود نماذج وسجلات خاصة يعتمد عليها المسئول في عملية تقييم الأداء.	3.43	0.833	متوسطة
6	يتم تقييم الأداء من خلال المشاركة والمراجعة والمناقشة مع العاملين لمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم.	2.56	0.657	متوسطة
7	يتم إتباع العديد من الأساليب لتقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.	2.78	0.813	متوسطة
8	إعلام العاملين رسمياً/كتابياً بعد عملية تقييم الأداء بنتائج التقييم وخصوصاً نقاط الضعف وأسبابها.	2.33	0.893	متدنية
9	إعطاء العاملين الفرصة لمناقشة نتائج تقييم أدائهم والدفاع عنها إذا تطلب الأمر ذلك.	2.35	0.664	متدنية
	المتوسط الحسابي العام	2.85		متوسطة

وتعتبر هذه النتيجة غير مطمئنة من الناحية العلمية، حيث تشير إلى إيلاء البنوك عينة الدراسة أهمية متوسطة نسبياً نحو ممارسة عملية تقييم الأداء في ضوء الممارسات الأكثر تطوراً، وهذا بدوره قد ينعكس سلباً على بقية الممارسات المتعلقة بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية. حيث أشارت دراسة (Abu-Doleh, 2005) إلى وجود تأثير عالٍ لعملية تقييم الأداء على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (الأجور والتعويضات، الاحتياجات التدريبية، والمسار الوظيفي)، وهو ما يفوت الفرصة على هذه البنوك في ربط نتائج تقييم الأداء بالواقع التدريبي لأفرادها العاملين لتعزيز الممارسات المتعلقة بنظام الترقيات، والنقل الوظيفي، وكذلك توفير الفرص الوظيفية لتطوير أداء الأفراد العاملين فيها وتحفيزهم ومعالجة أبرز مشكلات الأداء التي تواجههم.

وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لجميع الفقرات على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاقاً قوياً بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول بنود هذه الممارسة.

السؤال الثاني: ما مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية لنشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً؟.

يشتمل الجدول رقم (5) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور "الممارسة المؤسسية لنشاط تحديد الاحتياجات التدريبية".

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول ممارسة نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديكم في ضوء الفجوة الناجمة عن عملية المقارنة بين الأداء المراد الوصول إليه والأداء الحالي.	2.55	0.866	متوسطة
2	لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديكم يتم القيام بعمليات تحليلية للواقع الفعلي لأداء الفرد الحالي والمطلوب مستقبلاً.	2.46	0.912	متدنية
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديكم في ضوء أهداف البنك وموارده وخطته المستقبلية.	2.36	0.799	متدنية
4	لتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين لديكم يتم الاستناد إلى الوصف الوظيفي بشكل يضمن تأدية العمل بأكبر كفاءة ممكنة.	3.47	0.776	متوسطة
5	يستند نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية لديكم -وفي بعض جوانبه- على قدرات العامل الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.	3.00	0.737	متوسطة
6	تتم ترجمة الاحتياجات التدريبية لديكم إلى أهداف ومعايير محددة وواضحة.	2.56	0.883	متوسطة
7	يقوم نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية لديكم على مبدأ تحليل الأولويات بالتركيز على الجوانب أو الفجوات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف المنظمة واستراتيجياتها.	2.82	0.687	متوسطة
8	يتم تحديد أبرز المشكلات التي أدت إلى تكوين فجوة في الأداء من جانب نقاط الضعف، وكذلك التعرف على الفرص الكامنة لتطوير الأداء لديكم.	2.57	0.886	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.72		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (5) أن مدى مأسسة الممارسة الإدارية الدالة على نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية هو مدى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.78). وتراوح قيمة المتوسطات الحسابية بين (3.47) لبند: "التحديد وحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين لديكم يتم الاستناد إلى الوصف الوظيفي بشكل يضمن تأدية العمل بأكبر كفاية ممكنة"، الذي احتل المرتبة الأولى، وبين (2.36) لبند: "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديكم في ضوء أهداف البنك وموارده وخطته المستقبلية" الذي احتل المرتبة الأخيرة. وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لجميع الفقرات على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة لبند هذا المحور.

وقد تعزى النتيجة الواردة في الجدول رقم (5) إلى وجود مستوى متوسط من "مأسسة" الممارسة الإدارية الدالة على عملية تقييم الأداء في البنوك المبحوثة. حيث أشار (Brinkerhoff, 2006) إلى أن من أبرز معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود ضعف في ممارسة نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية من مدخل استراتيجي في البنوك المبحوثة، حيث أشارت دراسة (الزهراني، 2012) إلى ذلك.

السؤال الثالث: ما مدى ممارسة البنوك التجارية السعودية للمواصفة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟.

يتبين من الجدول رقم (6) أن غالبية الأنشطة المتعلقة بالمواصفة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ممارستها من قبل البنوك عينة الدراسة بدرجة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للممارسة ككل (2.52).

وقد تعزى هذه النتيجة بشكل عام إلى جوانب الضعف التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة في كل من عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية. فمن البيانات التفصيلية للدراسة تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية ما بين الممارسة المؤسسية لعملية تقييم ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية وبين مدى ممارسة المواصفة الأفقية بينهما حيث بلغ معامل الارتباط (0.864).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول ممارسة المواصفة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم دراسة أهداف واستراتيجيات البنك الذي تعملون فيه باعتباره إطار عمل مرجعياً للمواصفة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.	2.35	0.774	متدنية
2	يقوم البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء المتعلقة بالفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه إضافة إلى الإمكانيات والقدرات المستقبلية والمتاحة لدى العامل.	2.65	0.837	متوسطة
3	يتم إجراء تحليل أسباب ومصادر الفجوة في الأداء التي تم تحديدها في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء.	2.43	0.793	متدنية
4	يقوم البنك باستخدام نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد مؤشرات الأداء، والتي تمثل مدخلا رئيسياً من مدخلات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.56	0.866	متوسطة
5	بعد تحديدكم مصادر الفجوة الأدائية وطبيعة الاحتياجات التدريبية، تقومون بتحديد آليات التدخل المناسبة لتغطيتها.	2.53	0.682	متوسطة
6	يتم ترجمة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لديكم إلى مجموعة من الاحتياجات التدريبية ذات أهداف ومعايير محددة لغايات قياس الأداء مستقبلاً.	2.61	0.878	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.52		متوسطة

وفي ضوء هذه النتيجة تكون البنوك محل الدراسة قد ضيعت فرصة تعزيز قدراتها الأدائية من جهة وزيادة مستويات الأداء من جهة أخرى. حيث أظهرت دراسة كل من (Khair & Saeed, 2011) و(Liza et al., 2011) التأثير الإيجابي لتحقيق الاتساق الداخلي لوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية على كل من القدرات والمستويات الأدائية.

السؤال الرابع: ما أهم المعوقات التي تواجه البنوك التجارية السعودية في تحقيق المواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟

وأما فيما يتعلق بالسؤال المفتوح والمدرج في آخر جزء من الاستبانة والذي ينص على: "برأيك ما أهم المعوقات التي تواجهكم في تبني عملية المواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟". فقد أورد المبحوثون جملة من المعوقات تم إدراجها على النحو التالي:

- 1- محدودية مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في بناء التصورات والتوجهات الاستراتيجية للبنك.
- 2- النظرة المحدودة من الإدارات العليا لدور إدارة الموارد البشرية، حيث يتم النظر لها على أساس توظيفي أكثر من كونه تطويرياً.
- 3- حصر أهداف عملية تقييم الأداء في غايات تجديد العقود والترقيات فقط.
- 4- غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم وتجسد الممارسات الدالة على المواءمة الأفقية.
- 5- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، وضعف استنادها للاحتياجات التدريبية.

السؤال الخامس: هل يوجد أثر معنوي لبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية (المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعمر البنك وحجمه) على مستوى تحقيق البنوك التجارية السعودية للمواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار كرسكال والس (Kruskal Wallis)، ويبين الجدول رقم (6) أبرز نتائج هذا الاختبار.

يشير الجدول رقم (6) إلى وجود تأثير معنوي (ذي دلالة إحصائية) لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي للمديرين المبحوثين، إضافة إلى حجم البنك الذي يعملون فيه على مستويات تحقيق المواءمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.041) و(0.012) و(0.035) على التوالي. وباعتماد متوسط الرتب التي يبينها الاختبار المستخدم، نجد أن هذه الفروق كانت لصالح المديرين من حملة درجة الدراسات العليا، وذوي الخبرة العالية والتي تزيد على (15 سنة)، وللبنوك التي يزيد حجم موظفيها على 500 موظفًا.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار كرسكال والس لأثر المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي وعمر البنك وحجمه على ممارسة المواعمة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك المبحوثة

المتغير	الفئات	متوسط الرتب Mean Rank	قيمة مربع كاي Chi-square	مستوى الدلالة P
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع فأقل	29.8	6.67	*0.041
	بكالوريوس	31.00		
	ماجستير	35.9		
	دكتوراه	41.8		
عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي	أقل من 5 سنوات	40.1	10.42	*0.012
	5- أقل من 10 سنوات	21.1		
	10- أقل من 15 سنة	28.1		
	15 سنة فأكثر	43.7		
عمر البنك	كبير (أكثر من 21 سنة)	45.01	4.93	0.093
	متوسط (11-20 سنة)	44.23		
	قليل (10 سنوات فأقل)	48.52		
حجم البنك	كبير (أكثر من 500 موظف)	67.34	8.76	*0.035
	متوسط (251-500 موظف)	41.08		
	صغير (250 موظف فأقل)	30.66		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وقد تشير هذه النتيجة إلى أن تجذر الممارسات ذات العلاقة بعملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أكثر تطوراً وتحقيق المواعمة بينهما بحاجة إلى إدراك وإيمان بأهمية ذلك، وذلك يمكن أن يتأتى من خلال المعارف المتحصلة علمياً ومن الخبرات العملية للمديرين، إضافة إلى زيادة الأعباء نتيجة تطور أعداد الموظفين في البنوك محل الدراسة.

ملخص النتائج والاستنتاجات:

يمكن إبراز أهم نتائج هذه الدراسة وأهم استنتاجاتها على النحو التالي:

- 1- اعتمدت الدراسة على إجابات مجموعة من المديرين معظمهم ذوو تأهيل علمي عالٍ؛ إذ إن حوالي (94.3%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، كما أن غالبيتهم لديهم خبرة في المنصب الحالي تعادل - أو تزيد على - 5 سنوات.
- 2- تعتمد عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية للبنوك المبحوثة في غالبية أنشطتها على الممارسات الإدارية التقليدية الأقل تطوراً. حيث كانت كلتا الممارستين في الحدود المتوسطة نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسة عملية تقييم الأداء (2.85)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسة نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية (2.72).
- 3- إن ممارسة عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك المبحوثة بهذا المستوى قد أثر - وبشكل سلبي - على مستويات تحقيق المواعمة الأفقية (التربط والتكامل) بينهما، حيث إن البنوك المبحوثة تمارس هذه المواعمة بدرجة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.52).

- 4- برزت أهمية كل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة للمديرين، إضافة إلى حجم البنك في تحديد مستويات تحقيق المواطنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك المبحوثة، حيث كانت لصالح المديرين الذين يعملون في بنوك كبيرة الحجم ويمتلكون مستوى تعليمياً عالياً وعدد سنوات خبرة أعلى.
- 5- تواجه البنوك المبحوثة ممثلة في مديري إدارة الموارد البشرية جملة من المعوقات التي تحول دون تبنيها المواطنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أبرز هذه المعوقات محدودية مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في بناء التصورات والتوجهات الاستراتيجية للبنك، والنظرة المحدودة من الإدارات العليا لدور إدارة الموارد البشرية، وحصر أهداف عملية تقييم الأداء بغايات تجديد العقود والترقيات فقط، وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعم وتجسد الممارسات الدالة على المواطنة الأفقية.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح التوصيات التالية:

- 1- ضرورة قيام البنوك التجارية السعودية بإعداد وتصميم وتنفيذ عمليات تقييم الأداء فيها في ضوء الممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً، وخاصةً في مجال الإعلام الرسمي للعاملين بنتائج تقييم الأداء، وإجراء مناقشة معهم لجميع الجوانب الإيجابية والسلبية في الأداء، لما لذلك من أثر على معالجة الفجوات الأدائية وأوجه القصور في مستويات الأداء.
- 2- ضرورة قيام البنوك التجارية السعودية بممارسة نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للممارسات الإدارية المؤسسية الأكثر تطوراً، بحيث يتم ذلك في ضوء أهداف البنك وتوجهاته الاستراتيجية وخطته، لما لذلك من أثر في تقليص فرص جعل العملية التدريبية برمتها مضيعة للوقت والجهد والمال.
- 3- التأكيد على ضرورة تبني البنوك التجارية السعودية للممارسات ذات العلاقة بالمواطنة الأفقية بين عملية تقييم الأداء ونشاط تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها: جعل أهداف واستراتيجيات البنك إطار عمل مرجعياً للمواطنة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، والقيام بتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء المتعلقة بالفجوة الأدائية، وتحديد أسباب ومصادر هذه الفجوة، وتصميم آليات التدخل المناسبة لمعالجتها.
- 4- ضرورة أن تعمل البنوك التجارية السعودية على الحد من العقبات التي تحول دون تبنيها للمواطنة الأفقية موضوع الدراسة، وذلك من خلال زيادة مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في بناء التصورات والتوجهات الاستراتيجية للبنك، وإعادة النظر في دور هذه الإدارة من الناحية الاستراتيجية، وتفعيل دور الثقافة التنظيمية في هذا الإطار، إضافة إلى توسيع أهداف عملية تقييم الأداء لغايات التنمية والتطوير في الأداء.

الدراسات المستقبلية ذات العلاقة:

يمكن للباحثين المستقبليين إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على المواطنة الأفقية في بقية ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وفي جميع القطاعات، ودراسة أثرها على الأداء وتحقيق الميزات التنافسية. كما يمكن توسيع نطاق هذا المجال من البحوث بأخذ المواطنة العمودية وأثرها على ممارسة المواطنة الأفقية في وظائف إدارة الموارد البشرية.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية:

- أبو دولة، جمال؛ ورياض زهماز. (2004). "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية". *أبحاث اليرموك*، الأردن: جامعة اليرموك، مج 20، ع 4. ص ص 1965-2003
- رمضان، معاوية. (2005). "تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية". *رسالة ماجستير غير منشورة*. الأردن: جامعة اليرموك.
- الزهراني، عبد الله. (2012). "واقع استراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين فيها"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمان: الجامعة الأردنية، مج 8، ع 4. ص ص 705-735.
- السالم، مؤيد؛ وعادل صالح. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عبيدات، بدر. (2003). "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني". *رسالة ماجستير غير منشورة*. الأردن: جامعة اليرموك.
- نصر الله، حنا. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdelgadir, N; and A. Elbadri. (2001). "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 25, Issue: 2/3/4.
- Abu-Doleh, J. (2005). "Perceptual Dimensions of Performance Appraisal Systems in Jordanian Private and Public Organization", *The 11th International Private-Public Partnership Conference*, Romania, May: 25-28.
- Alam, G. M. (2009). "Can Governance and Regulatory Control Ensure Private Higher Education As Business or Public Goods in Bangladesh?", *African Journal for Business Management*. 3 (12): 890-906.
- Barney J. B. and P. M. Wright. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*. 37(1): 31-46
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, (1): 99-120.
- Bhattacharya, M. and P. M. Wright. (2005). "Managing Human Assets In An Uncertain World: Applying real Options Theory to HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 929-948.
- Bjorkman, I. and X. Fan. (2002). "Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (6), 853-864.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff. (2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *Academy of Management Review*. 29 (2), 203-221.
- Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics. *Human Resource Management Review*. 8 (3), 265-288.

-
- Brinkerhoff , Robert O. (2006). Increasing Impact of Training Investments: An Evaluation Strategy for Building Organizational Learning Capability. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, Issue. 6.
 - Catano, Victor M; Wendy Darr and Catherine A. Campbell. (2007). Performance Appraisal of Behavior-based Competence: A Reliable and Valid Procedure. *Personnel Psychology*, Volume 60; Issue 1.
 - Chadwick C. (2010). "Theoretical Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource System: Toward Greater Precision", *Human Resource Management Review*, 20: 85-101.
 - Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
 - Khair, Q. and M. Saeed. (2011). "Different Ways of Synergistic Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance", *African Journal of Business Management*. Vol. 5 (21), pp. 8610-8616.
 - Khatri, N. (2000). "Managing Human Resource for Competitive Advantage: Study of Companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No .2.
 - Koenigsfeld, Jason Paul and Others. (2011). "The Changing Face of Competencies for Club Managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 23, Issue: 7.
 - Liza, R. S.; M. D. Mohaimen and T. Ferdous. (2011). "Training Needs Analysis of Banking Sector in Bangladesh". *ASA University Review*. Vol. 5 No. 1: 237-249.
 - Mayson, S. and R. Barrett. (2006). "The 'Science' and 'Practice' of HRM in Small Firms", *Human Resource Management Review*, 16: 447 - 455.
 - Michie, J. and M. Sheehan. (2005). "Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 16: 445-464.
 - Robbins, S. and M. Coulter. (2012). *Management*. Pearson Prentice Hall.
 - Taylor, D. and J. Abu-Doleh. (1996). "Attitudes of Jordan Top Mangers to Management Training and Development Programs", *Middle East Business Review*, Vol. 1, No, 1.
 - Wang, D. and C. Shyu. (2008). "Will the Strategic Fit between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?", *International Journal of Manpower*, 29 (2): 92 –110.
 - Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 49-60.
 - Wright, P. M. and G. C. McMahan. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

Horizontal Fit in HRM: Applied Study on Performance Appraisal And Training Needs in Saudi Commercial Banks

Dr. Abdullah Bin Attia AL-Zahrani

Associate Professor
Vice Dean
Riyadh Community College
King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aims to investigate the level of applying the horizontal fit between performance appraisals and training needs in Saudi commercial banks. Population consisted of (12) commercial banks working at KSA, from which a sample drawn represented HR managers working at (10) of these banks. A questionnaire developed by the researcher submitted to subject (88) managers.

The most salient findings of the study are:

- 1- Most activities of performance appraisal and training needs are applicable at moderate level according to the more developed practices in the selected sample.
- 2- The horizontal fit between performance appraisal and training needs are applicable at the minimum level of an average degree by the selected sample.
- 3- There are many barriers preventing Saudi commercial banks from adapting the horizontal fit between performance appraisal and training needs.
- 4- Education level, years of experience and bank's size play a significant impact on determining the level of applying the horizontal fit between performance appraisals and training needs.

Finally, the study reveals a set of recommendations, the most important is encouraging Saudi commercial banks to adapt the horizontal fit between their performance appraisal and training needs system, and make efforts to minimize its barriers.

