

أثر التدريب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة المثاني العالمية (2017م . 2023م)

د . سيف الدين حسن عبيد إبراهيم

أستاذ مساعد بالجامعات السودانية

ت : 00249122333106

المستخلص :

تناولت الدراسة أثر التدريب في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على شركة المثاني العالمية للفترة من (2017م - 2023م) تمثلت مشكلة الدراسة في ظل تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير الأداء في الشركة. تتمثل أهمية الدراسة في بحث العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء ودور التدريب في تنمية وتطوير المؤسسات و قياس نتائج أعمال المرؤوسين. هدفت الدراسة للتعرف علي العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء ، ومعرفة مدي مساهمة التدريب في تنمية وتطوير المؤسسات، والوقوف علي العلاقة بين التدريب وأداء العاملين وتنمية الكفاءة ، إتبعته الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، تم إستخدام الإستبانة كأداة أساسية لإجراء الدراسة الميدانية ، وتم تحليل البيانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع العاملين بشركة المثاني العالمية لاختبار الفرضيات التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأداء في شركة المثاني العالمية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و(تنمية العاملين وكفاءة الاداء) في شركة المثاني العالمية . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها للتدريب دور في تطوير العنصر البشري وتنمية الكفاءات وأداء العاملين ، ويساعد التدريب علي أداء العمل وتطويره ورفع كفاءة الأداء في تطوير وتنمية المؤسسات وتتمثل مهمة المشرف الإداري أو المسؤول الموارد البشرية في إختيار الشخص الكفاء الصالح للوظيفة ، كما أوصت الدراسة بضرورة التدريب وأهمية إستمراره هدف من أهداف الشركة وضرورة مواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجال التدريب ، وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية بصورة مناسبة .

Abstract:

The study investigated the impact of training on increasing performance efficiency applied on Al-Mathani Co. International during the period (2017-2023). The study problem was represented in determining the strength and weakness points and developing performance in the company. The study significance is represented in investigating the relationship between training and performance efficiency and the role of training on developing organizations and measurement of employees' jobs outcomes. The study aimed to identify the relationship between training and performance efficiency, to identify to what extent training contributes to developing



and improving organizations, and to highlight the relationship between training and employees' performance and efficiency development. The study adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was used as tool to conduct the field study. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Science SPSS. The study sample consisted of the employees population at Al-Mathani International Company. The study verified the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between training and performance efficiency at Al-Mathani Co. International. There is a statistically significant relationship between training (employees development and performance efficiency) at Al-Mathani Co. International. The study concluded the following findings: Training has a role on developing human element, improving competences and employees' performance. Training helps to perform and develop work and to increase performance efficiency and to develop organizations. The managerial supervisor's or human resource manager's task is represented in recruiting the qualified person competent for the job. The study recommended the following: More attention should be given to training as a company's objective and should be performed continuously to keep pace with the technological developments in training field. Training needs should be determined appropriately.

الإطار العام

1. المقدمة :

أصبح التدريب اليوم من أهم الوسائل التي تمكن الفرد من تنمية قدراته وتطوره في كسب مهارات الأداء بجانب التذود بالمعلومات والمعارف العلمية ، بل أصبح التدريب من الصناعات الثقيلة ، التي لا تعتمد عما يعتقد البعض علي العلاقات العامة أو التكنولوجيا فقط في تنفيذها ، بل يحتاج الي الخبرة العلمية والمعرفة طبقاً لمعايير الجودة ومدي توظيف الجهد العقلي والبدني المطلوب .

والتدريب هو العملية التي يراد بها إحداث معين بمجموعة من الناس هم في أمس الحاجة إليها ، أو ربما نحن الذين نحتاج إليهم ، خاصة في تناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وهدفه إكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، كما يعرف التدريب بأنه تجهيز الفرد للعمل والإحتفاظ به علي مستوي الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلي إنسان بغرض إكتساب المهارة .

كما إن التدريب أصبح يشكل أهمية خاصة في ظل التطور والتقنيات الحديثة ، وهذه المتغيرات لا بد للإنسان تداركها ، وأن يكون قادراً علي مجاراتها وتظهر له مهام جديدة لا بد من الوفاء بها ، كذلك فإن التدريب أصبح من الأمور التي ينبغي علي الجهات المسؤولة أن تركز عليه ، بل كجزء أساسي من عملية متكاملة الهدف ،



ويعتبر التدريب ضروري ملحة لتطوير أداء العاملين وهو أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً متى ما كان جاداً وهادفاً ، فإن الفرد الكفاء أو الجيد هو ذلك المعد إعداداً أكاديمياً ومهنياً ، بحيث يكون علي علم بالأدوار الوظيفية والمهنية والاجتماعية وغيرها ، يمثل التدريب شريان الإجابة في كل عمل ميداني ، فالتدريب يتحقق الإتقان والوصول الي مراتب الجودة المبتغاة .

كما يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها ، كما إنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تم التمكن من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من البحوث والدراسات أن التدريب له دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة بصفة عامة ، وتبرز أهميته بصفته أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري .

2. مشكلة البحث :

بما أن التدريب يمثل مدخل تطويري وتنموي لأداء خبرات ومهارات ومعارف الفرد في المجالات المختلفة ، كما للتدريب أهمية خاصة تنبع من عملية تغيير وتعديل إيجابي تتناول سلوك وإتجاهات الفرد من الناحية المهنية والوظيفية ، وبهدف الي إكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الفرد والمؤسسات الخاصة أو الحطومية دون مستوي الطموح المطلوب ، كما يواجه هذا الأمر العديد من الصعوبات والتحديات المختلفة من ناحية توفير كوادر التدريب الأكفاء والمؤهلين وتوافر الميزانيات المناسبة ونحوها ، عليه تتمثل مشكلة البحث من خلال الإجابات علي الأسئلة التالية :

- ما أثر التدريب في رفع كفاءة الأداء ؟
- مامدي العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء ؟
- الي أي مدي يسهم التدريب في تنمية وتطوير المؤسسات ؟
- ماهي العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءة العاملين ؟

3. أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء علي الجوانب التالية :

1. تناول موضوع هام وحيوي ألا وهو التدريب وأثره في رفع كفاءة الأداء .
2. تبرز أهمية الدراسة في بحث العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء ودور التدريب في تنمية وتطوير المؤسسات .
3. الخروج بنتائج وتوصيات ومقترحات تسهم في إثراء هذا المجال ببعض الإفادات والأفكار .



4. أهداف البحث :

يهدف البحث الي التعرف علي الآتي :

1. التعرف على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء .
2. معرفة مدى مساهمة التدريب في شركة المثاني العالمية .
3. الوقوف علي العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءة العاملين .

5. فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأداء في شركة المثاني العالمية ،
وتتفرع منها الآتي :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية العاملين في شركة المثاني العالمية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الاداء في شركة المثاني العالمية .

6. منهجية البحث :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها ، بالاضافة الى المنهج التاريخي لتفسير الوضع الراهن وربطه بالماضي وبالتالي محاولة الكشف عن المشكلة من خلال العلاقات التي تسببت في إحداثها ، ومنهج دراسة الحالة لجمع البيانات الخاصة بالشركة ، ثم تبويبها وتفسيرها بهدف إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج .

7. حدود البحث :

- الحدود المكانية : شركة المثاني العالمية .
- الحدود الزمانية : (2017م . 2023م) .
- الحدود البشرية : جميع الموظفين والعاملين بشركة المثاني العالمية .

8/ مصادر جمع البيانات :

- المصادر الأولية : وتتمثل في الإستبانة .
- المصادر الثانوية : وتتمثل في المراجع والكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع .

الاطار النظري

التدريب

مفهوم وتعريف التدريب :



التدريب يعتبر عنصراً مهماً من عناصر تطوير مقدرات الإنسان في الحياة ، خاصة في وقت تزداد فيه المعرفة وتتفجر فيه المعلومات ويزداد فيه الطلب علي التعليم بصورة كبيرة وحتى يصل الإنسان الي درجة التوافق مع تلك المتغيرات ، يجب أن يكون في حالة تدريب وتكوين مهني مستمر ، لذلك يكون التدريب أفضل وسيلة لمساعدة العاملين في حياتهم العملية ، ونقدم مجموعة من التعاريف التالية⁽¹⁾:

- عرّف التدريب بأنه أمر مهني مستمر ما إستمرت الحياة .
- التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف رفع كفايته الإنتاجية .
- التدريب يهدف الي تغييرات في جوانب مختارة لدي العاملين .
- التدريب هو عبارة عن التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والتوجيهات اللازم توفرها لدي الفرد لكي ينجز المهمة المؤكدة إليه بصورة مناسبة⁽¹⁾ .

تحديد إحتياجات المنظمة من التدريب :

إن التدريب لا يكون فعالاً مالم يقوم علي فهم سليم لنظرية التعلم ، والتدريب يجب أن يكون له غرض محدد ، وهذا الغرض يمكن تحديده فقط إذا تم تحليل وتحديد إحتياجات المنظمة وإدارتها والأفراد والعاملين بها وحاجاتهم للتدريب .

تحديد هذه الإحتياجات يهدف الي تحديد الفجوة بين ما هو حادث وما يجب أن يحدث ، وهذه الفجوة يجب ملؤها بواسطة التدريب ، ومستوي الأداء الفعلي للمنظمة أو إدارتها ، وما يعرفه العاملون وما يمكنهم إنجازه ، وما يجب أن يعرفه وينجزه هؤلاء العاملون .

مواصفات التدريب :

مواصفات التدريب هي عبارة عن بيان تفصيلي لما يحتاج المتدرب تعلمه بناء"علي نتائج المقارنة بين المواصفات الوظيفية والمستوي الحالي لأداء المتدرب ، وبالنسبة للأشخاص حديثي التعيين الذين تنقصهم الخبرة العملية ، فإن المواصفات الوظيفية هي في واقع الحال نفس مواصفات التدريب ، بالرغم من إنه يلزم عرضها بشكل مختلف حتي يمكن إستخدامها كأساس لبرنامج التدريب .

أساليب ووسائل التدريب :

الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي يبدأ بها تنفيذ العملية التدريبية ، بإستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة ، التدريب الي وسائل وأساليب عديدة ، تبعاً لنوع التدريب المطلوب ، كما أن عدد المتدربين يحدد نوع

1. محمد حسن الحافظ ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، 2006م ، ص 163. 164 .

¹ أحمد بن عبد الله ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة الأداء ، مدخل إستراتيجي متكامل ، ص 244



وأسلوب التدريب ، ولقد تنوعت تلك الأساليب التدريبية بغية تحقيق أهدافها ، وعلي ذلك يكون الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يسلكه المدرب ، لكي ينفذ العملية التدريبية ، وإستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب .

حيث تنقسم الأساليب التدريبية الي قسمين هما :⁽²⁾

1.أساليب جماعية .

2.أساليب فردية .

معايير وشروط إختيار أسلوب التدريب :

يتحكم في هذه العملية طبيعة المتدرب والمدرسين ، وتتم عملية الإختيار وفقاً لمايلي :

1. الملائمة : بحيث أن يتلاءم الأسلوب التدريبي مع موضوعات التدريب وحاجات المتدربين .
2. إحتياجات المتدربين : ينبغي أن تتبع البرامج التدريبية ومشكلاتها الميدانية من حاجة المتدربين ويمكن إستخدام أسلوب المناقشة أو التقارير أو غيرها .
3. حجم المتدربين : عدد المتدربين هو الذي يحدد الأسلوب ، وفي هذه الحالة يفضل أسلوب المحاضرة .
4. أماكن وجود المتدربين : قد يكون من الصعب جمع الكثير من المتدربين في مكان واحد ، وفي هذه الحالة يمكن إستخدام أسلوب المراسلة أو النشرات الإشرافية لهذا النوع .
5. مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية : ويعني ذلك الميزانية المخصصة لكل برنامج ، وذلك يستخدم أسلوب المراسلة .

تحليل إحتياجات المؤسسة أو المنظمة من التدريب :

تحليل هذه الإحتياجات يهدف الي تحديد الفجوة بين ما هو حادث وما يجب أن يحدث وهذه الفجوة يجب ملؤها بواسطة التدريب .

1. مستوى الأداء الفعلي للمنظمة أو إحدى إداراتها والمستوي الذي يجب أن يكون عند الأداء .
2. مايعرفه العاملون وما يمكنهم إنجازه وما يجب أن يعرفه هؤلاء العاملون .
3. مايفعله العاملون في الواقع وماذا يجب عليهم فعله .

المجالات :

- أولاً : يجب تحليل هذه الإحتياجات للمنظمة ككل والإحتياجات الكلية .
- ثالثاً : للإدارات أو الأقسام داخل هذه المنظمة والإحتياجات الجماعية .

² محمد الحسن الحافظ، مرجع سابق



ثالثاً : للأفراد من العاملين والإحتياجات الفردية .

وهذه المجالات الثلاثة ترتبط ببعضها بصورة قوية ، فتحليل الإحتياجات الكلية يقود الي تحديد الإحتياجات علي مستوي الإدارات والأقسام المختلفة التي تغطي بدورها مؤشرات الإحتياجات التدريبية علي مستوي الأفراد ، كما إن العملية يمكن أن تسير في إتجاه عكسي فعندها يتم تحليل إحتياجات العاملين .
سياسات التدريب :

يجب تطوير سياسات واضحة للتدريب ، بغرض توفير موجّهات فيما يتعلق بالتخطيط التفصيلي للتدريب ، وذلك بتحديد نطاق وأهداف التدريب ، وتحديد الأسس لخطط التدريب والإجراءات اللازمة للتطوير الرسمي لبرامج التدريب وأساليب تقويم وضبط التدريب .

تدريب وتطوير العاملين :

عملية إكتساب العاملين للمهارات والمعارف والإتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفها للمساهمة في تصحيح الإنحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي للعاملين في تطويرهم وزيادة الأداء والكفاءة بإعتبارهم من الموارد الحيوية في المنظمة .

التدريب وتنمية الكفاءات :

تتبع نتائج تقييم الأداء الفرصة للتعرف علي نقاط القوة والضعف ، وبذلك تعمل الإدارة والموظف علي علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية ، كما تؤدي معرفة نقاط القوة والضعف الي تدعيم تلك النقاط وتثبيتها ، والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلاً .

وظائف زيادة القدرة علي العمل :

تخطيط القوي العاملة :

تستطيع الإدارة أن ترفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب التخطيط للقوي العاملة وذلك من خلال الخطوات التالية :⁽³⁾

1. تحديد أنظمة العمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة .
2. تصنيف الأعمال على حسب الوظائف المختلفة .
3. تحديد المهارات وكفاءته البشرية اللازمة
4. لأداء تلك الأعمال والوظائف .

³ مايكل أرمسترنج ، إدارة الأفراد ، ترجمة عمر عثمان المقلي ، ط1 ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2008م ، ص 10.



5. دراسة القوي العاملة الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطوب توفرها ، والعمل علي سد النقص أو التخلص من الزيادة .

وبإستخدام هذه الأساليب في العمل يمكننا التأكد من أن كل عمل يهدف ويخدم هدفاً محدداً ويساهم في تحقيق الهدف العام للمشروع ، وأن كل فرد يقوم بأداء عمل يكون مناسباً له ، وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة كفاءة الإنتاجية .

الإختيار والتعيين :

من ناحية أخرى من نواحي المساهمة الإدارية ، مساهمة الأفراد في زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وهي عملية إختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع ، وأن وجود الخطة المثالية للقوي العاملة لايتضمن بالضرورة توفر مواد مناسبة .

ثقافة المنظمة :

ثقافة المنظمة تعني أسلوب الحياة المتجدد بالمنظمة أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة علي مدي فترة من الزمن ، أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المكافآت ويرغب بها الأفراد .
وبدلاً من هذا المصطلح فيمكن وصف بيئة العمل بالمنشأة أو المؤسسة بإستخدام مصطلح مناخ المنظمة أو المؤسسة ، والذي يتكون من الطرق التي تبرز بها الجوانب المتعلقة بالسلوك التنظيمي ، روح الفريق ، التعاون ، درجة الإلتزام ، الإتصالات ، الخلق والإبداع ، حسم الصراعات ، المشاركة في صناعة وإتخاذ القرارات والثقة المتبادلة بين الأفراد والمجموعات وبين المديرين ومعاونيهم .

الكفاءة

مفهوم الكفاءة في اللغة : (4)

تطلق الكفاءة في اللغة علي القدرة والجدارة ، فنقول شخص كفاء في عمله ، أي قادر علي أداء عمله بجدارة ، كما ورد في لفظ الكفاءة في المعاجم اللغوية بمعنى المساواة والمماثلة ، وهي مأخوذة من الفعل كفاء ومن الكفاء والمثل والنظير .

وإنطلاقاً من ذلك يستخدم مصطلح الكفاءة في الزواج ، والكفاءة في الدين ، والكفاءة في النسب ، والكفاءة في المال.... الخ .

¹ .بن عنزة عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص 93

أما مصطلح الكفاءة الذي كثير ما يستعمل كمرادف للكفاءة فإنه يعني في اللغة الإكتفاء والإستغناء عن الغير ، ويقال كفاني هذا المال أي لم إحتج الي غيره ، وكفاني العدو أي حماني منه ومن كيده ، وكفاني مشقة السفر ، أي حماني من عملها بأن قام مقامي فيها ، ويقال أيضاً كفي فلان ، أو كفي به عالماً أي أنه بلغ من العلم (1).

تعريف الكفاءة في الإصطلاح :

إن مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الإستعمال ، فتارةً يرتبط بالهدف الخاص ، وتارةً أخرى يرتبط بالأداء ، وتارةً يرتبط بالقدرة المعرفية ، ولذلك حظي مصطلح الكفاءة بالعديد من التعريفات التي وردت في الكثير من أدبيات الدراسات السابقة والبحوث :

- الكفاءة تحمل معني القدرة علي القيام بعمل معين ، كما تعرف الكفاءة علي إنها القدرة علي إنجاز النتائج المرقوبة مع إقتصاد في الوقت والجهد والنفقات :
- الكفاءة هي درجة الإقتصاد أو الترشيح في إستخدام المدخلات للحصول علي النتائج المتوقعة منها .
- تعرف الكفاءة علي إنها عملية دمج وتفعيل وتوظيف للمعارف ، وفي هذا إشارة الي دور الذات في التعامل مع مآستقبله من مثيرات خارجية .
- يعرفها البعض علي إنها آراء الفرد للمهمة التي ينطوي عليها عمله بشكل سهل ومستوي محدد من الإتقان الناتج عن معارف وخبرات سابقة والإتجاه الإيجابي نحو تلك المهمة .

أهمية الإشراف الإداري في رفع كفاءة الأداء (5):

تتمثل مهمة المشرف أو مسؤول الموارد البشرية في إختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الإهتمام لكل فرد نحو عمله وتعليمه وتدريبه كيفية أداء وقياس أدائه ، وتقدير كفايته للإطمئنان الي جودة عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله الي عمل أكثر صلاحية له ، حتي يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهه وحماسة وشمول ، وهذا هو كل مايجب علي المشرف عمله ، وتبرز هذه الأدوار الأهمية الكبيرة للمشرف . وأيضاً حتى تتطور نفس أعماله التي يؤديها الي الأحسن وبالتالي يرتفع مستوي الخدمة التي يؤديها الي حد كبير ويزداد إنتاجه ، كما أن المشرف له أثر واضح في العملية الإنتاجية ، فالإشراف يؤدي وظائف ترتبط بالقيادة ، ولالإشراف دور واضح في كفاءة العمل وذلك يركز علي العاملين ، وليس فقط علي الإنتاج ، وكذلك حفز المرؤسين لكي يتحسن أدائهم لأعمالهم وبالتالي ترتفع كفاءة العمل .

2..سهيلة محسن الفتلاوي ، الكفايات التعليمية ، ط1 ، عمان (الأردن) ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، 2003م ، ص 21.

⁵ حمزة سر الختم ، كيفية قياس فاعلية التدريب ، ص 296 .



يمكن القول أن الإشراف الناجح له دور كبير في رفع العمل ، ويجب أن يتحدث المشرفون صراحةً ، وعلي المشرف أن يسمح للمرؤسين بإستخدام أفضل آرائهم وأحكامهم ، وهذا يعتبر الطريق المثالي للحصول علي النتائج ، ولكي يتم خلق علاقة إيجابية إنتاجية مع المرؤسين

نماذج الكفاءة :

في بيئة العمل العالمية والتنافسية الحالية تكشف الكثير من الشركات إنه من الصعب تحديد ما إذا كان الموظفون يمتلكون مقومات النجاح ، وقد تختلف المقومات الضرورية من وحدة عمل لأخري ، وحتى فيما بين الأدوار داخل نفس وحدة العمل ، ونتيجة لذلك تستخدم كثير من الشركات نماذج الكفاءة لتساعد في تحديد المعارف والمهارات والمميزات الشخصية المطلوبة للأداء الناتج في وظيفة ما .

كما أن نماذج الكفاءة مفيدة في ضمان إسهام نظم التدريب والتطوير ، لتطوير تلك المعارف والمهارات والمميزات الشخصية ، عادةً تشمل تحديد الإحتياجات علي تحديد المعارف والمهارات والقدرات والمهام ، ومع ذلك هنالك توجه حالي في التدريب يقضي بتركيز تحديد الإحتياجات علي الكفاءات ، وتشير الكفاءة علي نطاق القدرات الشخصية التي تمكن الموظفين من اداء وظائفهم بشكل ناجح من خلال تحقيق مخرجات أو إنجاز مهام ، تكمن إحدى طرق فهم نماذج الكفاءة في مقارنتها بالتحليل الوظيفي ، وبالرجوع الي دورات أو خبرات أخري ، في حين يعني نموذج الكفاءة التركيز علي الموظف كيف يتم تحقيق الأهداف وكيف يتم إنجاز العمل ويقدم التركيز علي المدلول عبارة (كيف) هنا في مقابل مدلول عبارة (ماذا) معلومات قيّمة عن التدريب والتطوير .

مفهوم الأداء :

هنالك تعريفات عديدة للأداء جاءت بها مذاهب ومدارس فكرية ومذهبية حيث عرف الأداء بأنه قدرة الإدارة علي تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الي عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة .

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمة ، والهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقع ذلك علي القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة ، كما يقصد بكفاءة الأداء قيام العاملين بإنجاز أعمالهم عملياً وفنياً بأفضل الوسائل إرتباطاً بالنظم واللوائح المحددة للعمل وذلك من خلال توافر القدرات الذاتية والمهنية التي يتطلبها العمل ، ويحتاج من أجل الحصول علي أفضل مستويات الأداء (6).

تقويم الأداء :

⁶ أحمد بن عبد الله بن عبد العزيز ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين العاملين ، ص 224 .

يستخدم مقياس الأداء كتعريف عام لأداء التقويم ، ويوجد فرق بين مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء ، تنبه المدراء والمشرفين الي الحاجة الي مزيد من الفحص للموضوع ، ويعتبر تقويم الأداء أحد الركائز المؤثرة علي مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقويم (مستوي الفرد ، مستوي المنشأة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي ، والتأكد من إستمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ومتجدد . ل

إن عملية قياس الأعمال للعاملين من خلا محورين أساسيين أحدهما يرتبط بمدي أدائهم للوظائف المسندة إليهم ، ومدي تحقيقهم للمستويات المطلوبه في إنتاجهم ، والآخر يتعلق بمدي قدراتهم علي التقدم والإستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور . كما يعرف تقييم الأداء علي إنه عملية إصدار حكم علي أداء وسلوك العاملين في العمل ، كما أن الأداء ماهو إلا مستويات وواجبات وأنشطة ومهام ، يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علي الوجه المطلوب ، في ضوء معدلات في إستطاعت العامل الكفاء المدرب للقيام بها.

عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدي مايدركه الفرد من عمله الذي يقوم به ومايمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف علي تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدي حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

محددات وعوامل الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي إنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات ، ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد علي التدعيم والحوافز في الطاقة الجثمانية والعقلية ، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة الي الإتجاه الذي يعتنقه الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

من أهم العوامل المؤثرة علي الأداء مايلي : (7)

1. غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لاتمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها علي مستوي أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك .

2. عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي الي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة .

3. إختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة علي أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما إرتبط مستوي أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز الذي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين .

4. مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوي الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي الي أداء ضعيف وإنتاجية أقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف ، مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

5. التسبب الإداري : فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمو غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

قياس الأداء الوظيفي :

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء وهي : (8)

1. الترقية والنقل : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الي وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته .

2. تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدي فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

⁷ عادل عبد الله علي جابر : الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مكة المكرمة جامعة ام القرى ، 1996م ، ص24

⁸ عبدالباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الإداي البشري ، مهارات اساسية من مهارات القيادات ، معهد التدريب ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ص3-4 .

3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : إذ إن قياس الأداء يسهم في إقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين ، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء ، يمكن زيادة رواتب أجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم .

4. المقياس أو المعيار : إذ إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الافراد ، وذلك كالحكم علي مدي فاعلية التدريب في المؤسسة ، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

5. تقديم المشورة : إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراء يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافز للتطوير الشخصي ومقياساً له .

6. يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ إن قياس الأداء يشجع المشرفين علي الإحتكاك بمروسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرووسين من قبل المشرفين .

7. إكتشاف الإحتياجات التدريبية : إذ إن قياس الاداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة لتقييم الأداء .

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين علي تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً علي أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بقية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف علي تلك المراحل من خلال وضع خطط تطوير الأداء ، ووضع توقعات الأداء ومراقبة التقدم في الأداء والتغذية العكسية من الأداء ، وإتخاذ القرارات الإدارية.

نظريات الأداء :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العمليات الإنتاجية قد وجه إنتباه الدارسين والباحثين علي بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم ، وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته :

1. نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فريدريك تايلور **F. Taylor** من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية ، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هنالك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال وأنه ليس هنالك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها علي وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني علي أساس دراسة الوقت والحركة .

2. نظرية التقسيم الإداري :



من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول **H. Fayol** ، وتركز هذه النظرية علي إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل ، مقسم الي إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلي الي أسفل نتيجة عملية التفويض . لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم الي ستة مجموعات رئيسية هي (نشاطات فنية . نشاطات تجارية . نشاطات مالية . نشاطات أمنية . نشاطات محاسبية . نشاطات إدارية) .

3. النظرية البيروقراطية :

تتسبب هذه النظرية الي عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر Max Weber** حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات الذي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات ، وكانت دراسته تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم (أصنع بما تأمر) .

وقام ماكس ويبر ببييض الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملون الذين يعملون معه الي طاعته فيا يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها . وإهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات ، بحيث يقبل الأفراد طواعية وإختيار علي تنفيذها ، وأوضح كذلك إكساب أسلوب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها الي ثلاثة أقسام هي (السلطة البطولية . السلطة التقليدية . السلطة القانونية الرشيدة) .⁽⁹⁾

4. نظرية العلاقات الإنسانية :

تركز نظرية العلاقات الإنسانية علي الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول الي العاملين الي أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر علي الفرد من عوامل نفسية ومعنوية بإعتباره إنساناً وجدانياً وإنفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً⁽¹⁰⁾ .

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها **إلتون مايو E. Mayo** وزملاؤه التي أجريت في **هوثورن Howthorne** بشركة جنرال إلكتريك أن نقص الإنتاج يعزي الي عدم الإهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل ، زالت مشكلة نقص الإنتاج وإرتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية .

1. مايكل أرمسترنج ، إدارة الأفراد ، ترجمة عمر عثمان المقلي ، ط1 ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2008م ، ص 10.

2. ¹⁰ أحمد بن عبد الله بن عبد العزيز ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة الأداء ، مدخل إستراتيجي متكامل ، ص 244 .

5. نظرية العدالة :

تشير نظرية العدالة الي وضعها آدمز **Adams** علي الإفتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة.

ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الي المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوي ونفس الظروف ، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والإحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة إستحقاق كل واحد منهم ⁽¹¹⁾ .

6. نظرية التوقع :

تري هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فورم **Vector Vroom** أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، وشعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول الي هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير إحتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{إحتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف الي تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو مايعود بالنفع علي الفرد والتنظيم ، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد علي بيينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل .

7. النظرية اليابانية في الإدارة :

قام وليم أوشي **W.Ouchi** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل الي سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر الي ماسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها علي الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوي أدائهم الوظيفي .
ويؤكد أوشي علي أنةأفضل عملية إستثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأن بالإنسان تستطيع المجتمعات أن تتغلب علي معظم مشكلاتها ، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وحلق روح الجماعة بين صفوفهم سيساعد علي تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء .

1 حمزة سر الختم ، كيفية قياس فاعلية التدريب ، ص 296 .

تقوم نظرية (Z) علي ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي :⁽¹²⁾

1. الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة .
2. الحذق والمهارة في التعامل والعمل ، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .
3. الإلفة والمودة بما تعنيه من علاقات إجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون وإهتمام ودعم للآخرين .

قياس الأداء :

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بإجراءات كمية عن مدي إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك ، وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء ، وعلي أبسط المستويات هنالك فئتان من مقاييس الأداء وهي :

- المقاييس الحكمة التقديرية .
- المقاييس غير الحكمية الموضوعية .

حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من مقاييس الحكمية ، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمن جمع معلومات ومدي أهمية هذه المعلومات وكيفية إستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد .

أما الفئة الأخرى من المقاييس غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريداً وتجميعاً أو إستنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات ، وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرةً بين موظف وآخر ، وتشمل المقاييس غير الحكمية عادةً علي مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ومعدل الإنتاج ونسبة التآلف ، وهذه أشياء واضحة الي حد كبير ، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة . كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لاتمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين والتظلمات ومعدلات الغياب والحوادث .⁽¹³⁾

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل مجتمع وعينة الدراسة :

¹² عساف ، محمود - اصول الادارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة ، مصر 1982م ، ص 567 .

¹³ أندروزي سيز لافي ، : السلوك التنظيمي، مطابع معهد الادارة العامة ، 1991م ، ص 17 .

تم إختيار عينة ميسرة والمتمثلة في الإدارات بمستوياتها المختلفة بشركة المثاني العالمية وتمّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة ميسرة ، تم توزيع عدد (10) إستبانة من المستهدفين وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة .
إستخدمت الدراسة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة .

جدول رقم (1) يوضح معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفاكرونباخ

عدد المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
3	11	0.80	0.89

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2023م .

يلاحظ من الجدول رقم (1) إنه يبين نتائج إختبار الثبات بإستخدام معامل ألفاكرونباخ حيث بلغ الثبات للمقياس الكلي (0.80) وقيمة الصدق تساوي (0.89) وهي قيمة مرتفعة وتشير الي ان الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات وتحقق أهداف الدراسة .
أولاً : الثبات :

جدول رقم (2) يوضح معامل الثبات

معامل الثبات
0.80

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات بإستخدام SPSS ، 2023م

بالرجوع للجدول رقم (2) نجد أنه يتناول معامل الثبات ، فالثبات هو قدرة الأداء علي إعطاء نفس النتائج في حالة تطبيقها في مجتمع مماثل وفي ظروف مماثلة بعد فترة قصيرة ، ولقياس معامل الثبات أستخدمت الدراسة معامل ألفا كرونباخ والذي يعتبر من أميز وأفضل الأساليب لقياس معامل الثبات ، وبالرجوع للجدول أعلاه نجد أن الثبات بلغ في إجمالي المحاور (0.80) وهي قيمة مرتفعة جداً تدل علي أن هنالك درجة عالية من الثبات في مجتمع الدراسة الحالي .
ثانياً : صدق الإستبانة :

جدول رقم (3) يوضح معامل الصدق

معامل الصدق
0.89

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023م

بالرجوع للجدول رقم (3) نجد أنه يتناول معامل الصدق ، فإن الصدق الذاتي للمقياس يساوي الجزر التربيعي لمعامل ثباته ، عند تطبيق هذا التعريف علي معامل الثبات الذي حصلت عليه ادراسة بطريقة ألفا كرونباخ ، عليه يكون معامل الصدق الذاتي هو (0.89) وهي قيمة مرتفعة جداً تدل وبوضوح علي وجود درجة عالية من الصدق الذاتي في مجتمع الدراسة الحالي .

وصف بيانات العينة :

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع :

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	10	%100
أنثي	0	%0.0
المجموع	10	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023م

بالنظر الي الجدول رقم (4) نجد أن توزيع الذكور بنسبة (100%) من العينة .

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر :

النوع	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	8	%80
30 سنة . 40 سنة	2	%20
المجموع	10	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023م

من الجدول رقم (5) والذي يشير الي توزيع أفراد العينة حسب العمر يتضح أن نسبة الذين تقل أعمارهم من 30 سنة بنسبة (80%) ، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية 30 . 40 سنة (20%)

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
40%	4	متزوج
60%	6	غير متزوج
100%	10	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023م

من خلال الجدول رقم (6) يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة من غير المتزوجين بنسبة (60%) وأن نسبة (40%) من أفراد العينة متزوجين .

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10%	1	دبلوم
90%	9	جامعي
100%	10	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023م

من خلال الجدول رقم (7) يتبين لنا أن (90%) من العينة من حملة الشهادات الجامعية وأن (10%) هم من حملة الدبلوم .

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
70%	7	أقل من 5 سنوات
30%	3	من 5 . 10 سنة
100%	10	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023م

من خلال الجدول رقم (8) والذي يشير الي عدد سنوات الخبرة يتبين أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (70%) وأن (30%) تنحصر سنوات الخبرة لديهم بين 5 . 10 سنوات .

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي :

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
إدارة أعمال	3	70%
تقنية معلومات	1	10%
محاسبة	3	30%
أخرى	3	30%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات بإستخدام SPSS ، 2023م

من خلال الجدول رقم (9) والذي يشير الي توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي ، حيث نجد أن أصحاب التخصص العلمي (إدارة الأعمال . محاسبة . تخصصات أخرى) بنسبة متساوية بلغت (30%) وأن المتخصصين في تقنية المعلومات بنسبة (10%) .

عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها :

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج محاور الدراسة :

تناولت الدراسة عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها ، ومن ثم التوصل لأهم النتائج والتوصيات ، ولمعرفة آراء أفراد العينة حول عبارات محاور الإستبانة ، ومن ثم أستخدمت النسبة المئوية و(المتوسط الحسابي) ومعرفة أهمية كل عبارة ، وقد تم القيام بترميز هذه العبارة كما موضح بالجدول أدناه :

جدول رقم (10) يوضح درجات إستجابة مقياس ريكارد الخماسي :

الإستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	21	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات بإستخدام SPSS ، 2023م

بالرجوع الي الجدول رقم (10) أعلاه نجد أنه يوضح درجات إستجابات مقياس ريكارد الخماسي .

جدول رقم (11) يوضح درجات مقياس ريكارد الخماسي :

مقياس ريكارد الخماسي	
قيمة المتوسط	إتجاه العبارة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات بإستخدام SPSS ، 2023م

بالرجوع الي الجدول رقم (11) نجد أنه يوضح درجات مقياس ريكارد الخماسي من خلال طول الفترة المستخدمة هو (5/4) أي حوالي (0.80) ، وقد حسب طول الفترة علي أساس أن الأرقام الخمسة (1. 2. 3. 4. 5) قد حصرت فيما بينها (4) مسافات .

جدول رقم (12) : يوضح المحور الأول : العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء

م	العبارة	درجة التحقق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1.	هنالك دور للتدريب في تطوير التنمية .	1	6	1	2		3.60	0.890	3
		%10	60 %	10 %	%20				
2.	يساعد التدريب علي أداء العمل وتطويره .	2	8				4.20	0.869	1
		%20	80 %						
3.	التدريب جهة نظامية متكاملة مستمرة تهدف الي	1	50	1	3		3.40	0.888	4
		%10	50	10	%30				

					%	%	تتمية معرفة الفرد ومهاراته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة .
2	0775	3.80	1	9	10%	90%	4. يساعد التدريب علي رفع كفاءة الأداء .

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023 م .
يتضح من خلال الجدول (12) والذي يشير الي عبارات المحور الأول : العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء ، يتبين أن أغلب أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة علي كل العبارات ، وبالرجوع الي العبارة (1) التي نصها هنالك دور للتدريب في تطوير وتنمية العنصر البشري نجد أن المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.89) ، بدرجة موافقة (60%) ، ومن خلال العبارة (4) التي نصها يساعد التدريب علي رفع كفاءة الأداء ، نجد أن المتوسط الحسابي (3.80) ، والانحراف المعياري (0.775) ، بدرجة موافقة (90%).
جدول رقم (13) : يوضح المحور الثاني : مدي مساهمة التدريب في تنمية وتطوير المؤسسات :

م	العبارة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1.	يتم تدريب العامل علي كيفية أدائه وقياسه وتقديره للإطمئنان علي جودة عمله .	1	7	1	1		3.80	0.789	1
		10%	70%	10%	10%				
2.	تستخدم الكثير من المؤسسات نماذج الكفاءة لتساعدهم في تحديد المعارف والمهارات والمميزات الشخصية .		8		2		3.60	0.843	3
			80%		20%				

4	0.850	3.50		2	1	7		3. يساعد التدريب في تطوير وتنمية المؤسسات .
				%20	10 %	70 %		
2	0.699	3.60		2	1	7		4. يعتمد التدريب في تطوير المؤسسات علي منهج منتظم .
				%20	10 %	70 %		
				%10		90 %		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023 م .
بالرجوع الي الجدول (13) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لكل سؤال من أسئلة المحور تشير الي أن غالبية أفراد العينة موافقين علي ما جاء بهذا المحور .

وبالرجوع الي العبارة (1) التي نصها ، يتم تدريب العاملين علي كيفية أدائه وقياسه وتقديره للإطمئنان علي جودة عمله ، نجد أن المتوسط الحسابي (3.80) ، والانحراف المعياري (0.789) بدرجة موافقة (70%) .
ومن خلال العبارة (3) التي نصها ، يساعد التدريب في تطوير وتنمية المؤسسات ، نجد أن المتوسط الحسابي (3.50) ، والانحراف المعياري (0.850) ، بدرجة موافقة (70%) .

جدول رقم (14) : يوضح المحور الثالث : العلاقة بين التدريب وأداء العاملين وتنمية الكفاءة :

م	العبارة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1.	تتمثل مهمة المشرف الإداري أو (مسؤول الموارد البشرية) في إختيار الشخص الصالح للوظيفة .		8	1	1		3.70	0.678	أوافق
			80 %	10 %	%10				
2.	يساعد التدريب في تنمية الكفاءات وأداء العاملين .		8	1	1		3.70	0.678	أوافق
			80 %	10 %	%10				

					%	%		
3.	يساعد التدريب العاملين في تطوير المنشأة والعمل علي إستقرارها والمحافظة عليها ورفع روحها المعنوية .		9	1		3.800	0.632	محايد
			90 %	10 %				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023 م .
بالرجوع الي الجدول (14) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لكل سؤال من أسئلة المحور تشير الي أن غالبية أفراد العينة موافقين علي ماجاء بهذا المحور .

وبالرجوع للعبارة (1) التي نصها تتمثل مهمة المشرف الإداري أو مسؤول الموارد البشرية في إختيار الشخص الصالح للوظيفة نجد أن المتوسط الحسابي (3.70) ، والانحراف المعياري (0.675) ، بدرجة موافقة (80%) .

ومن خلال العبارة (2) التي نصها يساعد التدريب في تنمية الكفاءات وأداء العاملين ، نجد أن المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.675) ، بدرجة موافقة (80%) ، ومن خلال العبارة (3) التي نصها يساعد التدريب العاملين في تطوير المنشأة والعمل علي إستقرارها والمحافظة عليها ورفع روحها المعنوية ، فالمتوسط الحسابي (3.80) ، والانحراف المعياري (0.632) ، بدرجة موافقة (90%) . غ
ثانياً : عرض وتحليل ومناقشة نتائج فروض الدراسة :

جدول رقم (15) يوضح الفرض الأول : توجد علاقة بين التدريب وكفاءة الأداء :

الفرض الأول	كاي تربيع	القيمة الإحتمالية	التفسير
توجد علاقة بين التدريب وكفاءة الأداء	6.400	0.011	دالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات باستخدام SPSS ، 2023 م
بالرجوع الي الجدول رقم (15) أعلاه نجد أنه يوضح الفرض الأول الذي نصه : توجد علاقة بين التدريب وكفاءة الأداء ، نجد أن كاي تربيع (6.400) والقيمة الإحتمالية (0.011) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05) ، مما يدل علي إنها دالة إحصائية ، مما يدل علي تحقيق هذا الغرض في هذه الدراسة علي أرض الواقع .

جدول رقم (16) يوضح الفرض الثاني : توجد علاقة بين التدريب وتنمية وتطوير المؤسسات :

التفسير	القيمة الإحتمالية	كاي تربيع	الفرض الثاني
دالة إحصائية	0.013	10.800	توجد علاقة بين التدريب وتنمية وتطوير المؤسسات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات بإستخدام SPSS ، 2023م

بالرجوع الي الجدول رقم (16) أعلاه نجد أنه يوضح الفرض الثاني الذي نصه : توجد علاقة بين التدريب وتنمية وتطوير المؤسسات ، نجد أن كاي تربيع (10.800) ، والقيمة الإحتمالية (0.013) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) ، مما يدل علي إنها دالة إحصائية ، مما يشير الي تحقق هذا الفرض في هذه الدراسة علي أرض الواقع ، ومن أهم نتائجها يؤدي التدريب الي زيادة كفاءة أداء العاملين ، كما إن التحديد الأمثل للإحتياجات التدريبية والإختيار السليم للمتدربين يزيدان من فاعلية التدريب .

جدول رقم (17) يوضح الفرض الثالث : توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين وتنمية الكفاءة :

التفسير	القيمة الإحتمالية	كاي تربيع	الفرض الثالث
دالة إحصائية	0.007	9.800	توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين وتنمية الكفاءة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات بإستخدام SPSS ، 2023م

بالرجوع الي الجدول رقم (17) أعلاه نجد أنه يوضح الفرض الثالث والذي نصه : توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين وتنمية الكفاءة ، نجد أن كاي تربيع (9.800) ، والقيمة الإحتمالية (0.007) ، مما يدل علي إنها دالة إحصائية ، مما يبين علي تحقق هذا الفرض في هذه الدراسة على أرض الواقع .



الخاتمة النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

1. يسهم التدريب في تنمية وتطوير الشركات والمؤسسات و تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للتدريب
2. للتدريب دور في تطوير العنصر البشري وتنمية الكفاءة لأداء العاملين .
3. تعتبر الأساليب المستخدمة في الشركة في عملية التدريب من أفضل الأساليب .
4. يساعد التدريب علي أداء العمل وتطويره ورفع كفاءة الأداء وتطوير وتنمية الشركة .

ثانياً : التوصيات :

1. على الشركة الإستمرار في التدريب في جميع مستوياتها الإدارية .
2. إعتماد أفضل الأساليب المستخدمة في التدريب .
3. ضرورة مواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجال التدريب .
4. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة مناسبة .
5. على إدارة الشركة القيام بمراجعة تقارير أداء العاملين وكفاءتهم ومعالجة الانحرافات السلبية .

المصادر والمراجع

1. أحمد بن عبد الله بن عبد العزيز ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين العاملين ، ص 224 .
2. اندروزي سيز لافي ، : السلوك التنظيمي، مطابع معهد الادارة العامة، 1991، ص17
3. بن عنتره عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص 93 .
4. حمزة سر الختم ، كيفية قياس فاعلية التدريب ، ص 296 .
5. سهيلة محسن الفتلاوي ، الكفايات التعليمية ، ط1 ، عمان (الأردن) ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، 2003م ، ص 21 .
6. عادل عبد الله علي جابر : الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مكة المكرمة جامعة ام القري ، 1996م ، ص24 .



7. عبدالباري ابراهيم درة : تكنولوجيا ال أدائي البشري ، مهارات أساسية من مهارات القيادات ، معهد التدريب ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ص4-3 .
8. عساف ، محمود – اصول الادارة – كلية التجارة – جامعة المنصورة ، مصر 1982م ، ص 567 .
9. مايكل أرمسترنج ، إدارة الأفراد ، ترجمة عمر عثمان المقلي ، ط1 ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2008م ، ص 10.
10. محمد حسن الحافظ ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، 2006م ، ص 163. 164 .