دولة ليبيا
وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ
جامعة الزاوية
إدارة الدّراسات العليا والتّدريب
كلّيّة الاقتصاد – الزّاوية
قسم الإدارة

أثرُ التّدريب على الأداء الوظيفيّ للعاملين

"دراسة ميدانية للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التّابعة لإدارة فروع منطقة الزّاوية"

دراسة مقدّمة ضمن متطلّبات الحصول على الإجازة العالية "الماجستير" في الإدارة

إعداد الطّالب
محمد خميس محمد النّقير

إشراف الدكتور
ناصر أبو عجيلة الشّيباني

الفصل الدّراسي: (ربيع 2026)

بسم الله الرحمن الرحيم



﴿فَلَا تُزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى﴾

صدق الله العظيم

سورة النّجم : آية : (32)

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل –بعد الله– في وصولي إلى هذه المرحلة:

إلى والديَّ الكريمين، اللذان غمراني بالدّعم والدّعاء، وكانا السّند والعون في كلّ خطوة.

وإلى زوجتي الغالية، ينبوع صبري وقوّتي، التي شاركتني عناء الطّريق بكل حبّ وإخلاص.

وإلى أبنائي الأعزّاء، الذين كانوا الدّافع الحقيقي للاستمرار والسّعي نحو الأفضل.

وإلى كلّ من وقف بجانبي ودعمني، ولو بكلمة طيّبة.

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً المولى عزّ وجل أن يجعله نافعاً ومباركاً.

الشّكر والتّقدير

الحمد لله الذي منّ عليَّ بالقوة والعون لإنجاز هذا العمل، وأسأله عز وجل أن يتقبّله خالصاً لوجهه الكريم. وإن الله تعالى قد جعل بعض خلقه أسباباً في تيسير هذا الأمر، فكان لهم الفضل فيه؛ لذا يسعدني ويشرفني أن أتقدّم بأسمى آيات الشّكر والامتنان والتّقدير:

إلى العالم الجليل، معالي الأستاذ الدّكتور/ ناصر أبو عجيلة الشيباني، لتفضله المشكور بقبول الإشراف على هذه الرّسالة. فقد تحمل مشقّة المتابعة والتّوجيه، فكان نعمَ العالم ونعمَ المعلم؛ أسأل الله العظيم أن يجزيه خير الجزاء، وأن يمتّعه بموفور الصّحة ودوام العافية والعطاء.

كما أتقدّم بخالص الاحترام والتّقدير إلى السّادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل:

– الأستاذ الدّكتور/ **محمد على بشينه** ، لتفضّله بالموافقة على مناقشة الرّسالة رغم كثرة مسؤولياته، أسأل الله أن يمتّعه بالصّحة والعافية، وأن يبارك في عمره ويجزيه عنّي خير الجزاء.

– والأستاذ الدّكتور/ **عبدالله الفيتوري المرابط** ، لتكرمه بالموافقة على مناقشة رسالتي رغم انشغالاته الكثيرة، فجزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما أتقدّم بالشّكر للقائمين على كلّية الاقتصاد – قسم الإدارة، وفّقهم الله لكلّ خير، لما يبذلونه من جهود متميّزة واهتمام بطلاب الكلّية عامّة، وطلاب الدّراسات العليا خاصّة.

وكذلك الشّكر موصول للسّادة الخبراء المحكّمين لأدوات الدّراسة، على ما قدّموه من دعم ومساندة وتذليل للعقبات لإتمام هذه الدّراسة؛ فلهم منّي كلّ الحبّ والامتنان، حفظهم الله وجزاهم خيراً.

كما أتقدّم بخالص الشّكر والتّقدير لكلّ من ساعدني وأعانني بجهد، أو وقت، أو نصيحة طيّبة، فجزاهم الله عنّي خير الجزاء.

وأخيراً، لا أدّعي الكمال أو بلوغ الغاية، وحسبي أنّني بذلت جهدي واجتهدت؛ فإن كنت قد وفّقت فمن فضل الله وكرمه، وإن تكن الأخرى فحسبي أنّني حاولت وبذلت ما أستطيع. والحمد لله أوّلاً وآخراً، وآخر دعوانا أنِ الحمد لله رب العالمين.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أثر التّدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية. كما سعت إلى تحديد أبرز أساليب التدريب المستخدمة في هذه الفروع، والكشف عن المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التدريب، واقتراح الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى تقييم مدى التزام الإدارة بدعمها الاستراتيجي للتدريب.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدّراسة جميع العاملين في فروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية، والبالغ عددهم حوالي (860) موظفاً وموزعين على (11) فرعاً. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام مقياس "كريسي ومورغان" (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ بلغت العيّنة النهائية (265) مفردة من العاملين بالمصرف.

أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد العملية التدريبية (الاحتياجات ، التخطيط، التنفيذ، التقييم) تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل الدراسي). ومع ذلك ، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" فقط. كما لم تسجل الدراسة فروقاً دالة إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل الدراسي)، بينما أظهرت النّتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في بُعد "جودة الأداء" تحديداً، وكان الاتجاه لصالح الموظفين مقارنة برؤساء الأقسام. وأكدت النّتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعملية التدريبية ككل على الأداء الوظيفي للعاملين بمصرف الجمهورية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء الوظيفي، مصرف الجمهورية، ليبيا.

Abstract

The current study aimed to identify the impact of training on the performance of employees at the Jumhouria Bank branches under the Zawiya District Management. Additionally, it sought to determine the most prominent training methods employed, uncover the obstacles facing the training process to propose solutions, and assess the extent of the management's commitment to strategic support.

The study utilized a descriptive-analytical approach. Data was collected via a questionnaire distributed to the study population, which included all employees of the Jumhouria Bank branches in the Zawiya district—totaling approximately 860 employees across 11 branches. The researcher applied the Krejcie & Morgan (1970) formula to determine the sample size, resulting in a targeted sample of 265 employees.

Training Perception: There were no statistically significant differences in the perception of training dimensions (Needs, Planning, Implementation, Evaluation) based on variables such as gender, age, experience, or educational qualification.

- Job Level Impact: Statistically significant differences were found attributed to the job level variable, specifically within the "Training Needs Assessment" dimension.
- Job Performance: No statistically significant differences were recorded in overall job performance or its dimensions regarding gender, age, experience, or education.
- Quality of Performance: Significant differences were observed based on the job level in the "Quality of Performance" dimension, specifically in favor of employees compared to department heads.
- General Conclusion: The results confirmed a significant positive impact of the overall training process on the job performance of employees at Jumhouria Bank.

Keywords: Training – Job Performance – Jumhouria Bank of Libya.

أوّلاً- فهرس المحتويات.

م	الموضوع	الصفحة
1	الآية	ب
2	الإهداء	ج
3	الشّكر والتّقدير	د
4	مستخلص الدّراسة باللغة العربية	هـ
5	مستخلص الدّراسة باللغة الأجنبية	و
6	فهرس الموضوعات	ز
7	فهرس الجداول	ك
8	فهرس الأشكال	ن
9	**الفصل الأوّل** **الإطار العام للدّراسة**	
10	المقدّمة	2
11	الدّراسات السّابقة	4
12	مشكلة الدّراسة	26
13	أهداف الدّراسة	27
14	أهمية الدّراسة	28
15	فرضيات الدّراسة	28
16	نموذج الدّراسة	29
17	مجتمع وعينة الدّراسة	29
18	منهجية وأدوات الدّراسة	30
19	حدود الدّراسة	30

م	الموضوع	الصفحة
20	المفاهيم والمصطلحات	30
21	**الفصل الثّاني** **مفهوم التّدريب وأهدافه**	
22	تمهيد	33
23	مفهوم التدريب الميداني	33
24	أهمية التدريب	35
25	أهداف التدريب	38
26	عناصر التدريب	39
27	ركائز ومبادئ المدخل الاستراتيجي للتدريب	40
28	أنواع برامج التدريب	42
29	دوافع التدريب	44
30	الأساليب العملية في التدريب	45
31	أبعاد التدريب	47
32	مراحل استراتيجية التدريب	48
33	النظريات الأساسية في التدريب	51
34	معوقات التدريب	52
35	**الفصل الثّالث** **الأداء الوظيفي للعاملين**	
36	تمهيد	55
37	تعريف الأداء الوظيفي	55
38	تطور مفهوم الأداء الوظيفي	57
39	أهمية الأداء الوظيفي	58

م	الموضوع	الصفحة
40	أهداف الأداء الوظيفي	59
41	أنواع الأداء الوظيفي	60
42	عناصر ومكونات الأداء الوظيفي	62
43	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	64
44	أبعاد الأداء الوظيفي	66
45	معايير الأداء الوظيفي	68
46	مشاكل الأداء الوظيفي	71
47	طرق تحسين الأداء الوظيفي	73
48	تقييم الأداء الوظيفي	74
49	**الفصل الرّابع** **الدّراسة الميدانية**	
50	**اولاً: نبذه عامة عن القطاع المصرفي الليبي ومصرف الجمهورية**	83
51	القطاع المصرفي الليبي	83
52	مصرف الجمهورية	84
53	**ثانياً:** **إجراءات الدّراسة**	
54	منهج الدراسة	85
55	مجتمع الدّراسة	85
56	عينة الدّراسة	86
57	إعداد أدوات الدّراسة	92
58	إجراءات تطبيق أدوات الدّراسة	102

م	الموضوع	الصفحة
59	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة	102
60	**ثالثاً:** **نتائج الدّراسة ومناقشتها والتّوصيات والمقترحات**	
61	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدّراسة	104
62	نتائج اختبار فرضيات الدّراسة	113
63	نتائج الفرضيات الأربعة الأولى	113
64	نتائج الفرضية الخامسة	117
65	نتائج الفرضية السادسة	125
66	ملخص نتائج الدّراسة	133
67	التّوصيات	134
68	المقترحات	135
69	**المصادر والمراجع**	
70	أوّلاً:- المصادر والمراجع العربية	137
71	ثانياً- المصادر والمراجع الأجنبية	145
72	**الملاحق**	

ثانيًا- فهرس الجداول.

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدّراسة على فروع مصرف الجمهورية	85
2	توزيع عيّنة الدّراسة على فروع مصرف الجمهورية	87
3	توزيع عيّنة الدّراسة وفق متغير (النوع)	87
4	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (الفئة العمرية)	88
5	توزيع عيّنة الدّراسة وفق متغير (المستوى الوظيفي)	89
6	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (المؤهل الدّراسي)	90
7	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)	91
8	معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية لمقياس التدريب	94
9	معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمقياس التدريب	97
10	معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	97
11	معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	100
12	معاملات ثبات الاستبانة باستخدام الفا كرونباخ والتجزئة النصفية "جيتمان" لمقياس التدريب	101
13	معاملات ثبات الاستبانة باستخدام الفا كرونباخ والتجزئة النصفية "جيتمان" لمقياس الأداء الوظيفي	101
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مقياس التدريب ن = 265	104
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مقياس الأداء الوظيفي ن = 265	109

م	عنوان الجدول	الصفحة
16	نموذج تحليل الارتباط بين أبعاد مقياس التدريب والأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية	114
17	نموذج تحليل الانحدار لأبعاد مقياس التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية	114
18	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (الجنس)	118
19	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (العمر)	119
20	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (المستوى الوظيفي)	120
21	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمتغير المستوى الوظيفي (بُعد التنفيذ)	121
22	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (المؤهل الدراسي)	122
23	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)	123
24	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (الجنس)	126
25	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (العمر)	127
26	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (المستوى الوظيفي)	128
27	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمتغير المستوى الوظيفي (بُعد العلاقات والتعاون)	129
28	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (المؤهل الدراسي)	130

م	عنوان الجدول	الصفحة
29	الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)	131

ثالثاً- فهرس الأشكال

م	عنـوان الأشكال	الصفحة
1	نموذج الدّراسة	29
2	أهداف التدريب	39
3	تقييم الأداء الوظيفي	80
4	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (النوع)	88
5	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (الفئة العمرية)	89
6	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (المستوى الوظيفي)	90
7	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (المؤهل الدّراسي)	91
8	توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)	92

الفصل الأوّل

الإطار العام للدّراسة

أوّلاً: المقدّمة.

ثانياً: الدّراسات السّابقة.

ثالثاً: مشكلة الدّراسة.

رابعاً: أهداف الدّراسة.

خامساً: أهمية الدّراسة.

سادساً: فرضيات الدّراسة.

سابعاً: أنموذج الدّراسة.

ثامناً: مجتمع وعينة الدّراسة.

تاسعاً: منهج وأدوات الدّراسة.

عاشراً: حدود الدّراسة.

إحدى عشر: المفاهيم والمصطلحات.

الفصل الأوّل

الإطار العام للدّراسة

أوّلاً- المقدّمة: Introduction

يُعدّ العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في قيام المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالمهام الموكلة إليها، ومن ثم تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والنمو والتطور، وصولاً إلى تعظيم الأرباح. ويعود ذلك إلى كونه المحرك الرئيس الذي يدير كافة عناصر الإنتاج والخدمات. وتزداد هذه الأهمية في المصارف المالية التي تتطلب بطبيعتها دقةً متناهية في إنجاز أعمالها اليومية. ولا سيما أننا نعيش في عصر العولمة، حيث تتركز رؤوس الأموال وتنتقل التحويلات المالية عبر الدول والقارات في دقائق معدودة، مستفيدةً من التطور الهائل في نظم المعلومات والاتصالات، في ظاهرة تُعرف بـ "رأس المال الرحال" الذي يتجاوز غالباً الرقابات الجمركية أو الدولية التقليدية.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب للعاملين بالمصارف التجارية أكثر من أي وقت مضى. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال دراسة ميدانية تُجرى على العاملين بمصرف الجمهورية في مدينة الزاوية والمناطق الواقعة غربها حتى مدينة رأس جدير، البوابة الغربية للدولة الليبية مع تونس.

وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات أن: "عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسات المختلفة للعاملين فيها تعتبر ركناً أساسياً من أركان تطوير المؤسسات عن طريق زيادة الإنتاجية والابتكار فيها، والتأهيل والإعداد ورفع الكفاءة من المضامين التي تهتم بها مؤسسات عصر المعلوماتية بصفة عامة، وذلك لما للعنصر البشري المؤهل والمدرب من قدرة على العطاء المتميز والأداء الفعال" (الهابيل، 2011، ص15).

ومن هذا المنطلق، تتجلى الأهمية الجوهرية للتدريب في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، من خلال تمكين العاملين من اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للتعامل مع التطورات الحديثة. وهذا بدوره يضمن استمرارية العمل، ويعزز الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على رفع معدلات الأداء. وفي الوقت ذاته، يستلزم ذلك وضع قوانين ولوائح جديدة أو تطوير القائمة منها لتتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة.

كما يشير الباحثون إلى أن: "التدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار، ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات، ويؤثر على الاتجاهات، باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري، واستمرار المنظمة ونمائها، وأبرز مهام المنظمة ألا وهو تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم، لما لذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المنظمة" (نشاش، 2020، ص4).

ولا شك أن نجاح عمليات التدريب يتطلب تخطيطاً جيداً، ووضع البرامج الكفيلة بإنجاح هذه المهمة، ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة التي لا يمكن بلوغها إلا من خلال الأداء المتميز للعاملين. وانطلاقاً من الرغبة في معرفة أثر التدريب في تحقيق الأداء الوظيفي، يسعى الباحث من خلال هذه الدّراسة الميدانية، التي تُجرى على العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية، إلى تشخيص هذه الإشكالية والمساهمة في تقديم الحلول المناسبة لها. وقد قُسّمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول، تضم عدداً من المباحث، على النحو التالي:

الفصل الأوّل: ويُخَصَّص للإطار العام للدّراسة.

الفصل الثاني: ويحمل عنوان "مفهوم التدريب وأهدافه"، حيث درس الباحث التدريب من خلال المحاور الآتية: (مفهوم التدريب الميداني، وأهمية التدريب، وأهدافه، وعناصره، وركائز ومبادئ المدخل الاستراتيجي للتدريب، وأنواع برامج التدريب، ودوافع التدريب، والأساليب العملية فيه، وأبعاد التدريب، ومراحل استراتيجية التدريب، والنظريات الأساسية في التدريب، ومعوقات التدريب).

الفصل الثّالث: ويحمل عنوان "تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، حيث درس الباحث هذا الموضوع من خلال المحاور الآتية: (تعريف الأداء الوظيفي، وتطور مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأنواعه، وعناصره ومكوناته، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده، ومعاييره، ومشاكله، وطرق تحسينه، وتقييمه).

الفصل الرابع: ويُخَصَّص للدّراسة الميدانية، إذ أجرى الباحث دراسته الميدانية على مجتمع الدّراسة من خلال الخطوات الآتية: تمهيد، وعرض لمجتمع الدّراسة، وجمع البيانات، وتطبيق الأساليب الإحصائية في تحليلها، وصولاً إلى استخلاص النتائج، ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

والله ولي التوفيق.

ثانيًا- الدّراسات السّابقة: Literature Review

- **الدّراسات المتعلقة بالتدريب .**

1- 1 – الدّراسات المحلية :

1- دراسة (أعطية، 2023) بعنوان: تقييم برامج التدريب بين النظرية والتطبيق لشركة هاتف ليبيا - بني وليد .

هدفت هذه الدّراسة إلى تقييم برامج التدريب بين الجانبين النظري والتطبيقي في شركة "هاتف ليبيا" فرع بني وليد. واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدّراسة من (22) عاملاً. وقد أسفرت النّتائج عن وجود العديد من الطرق والأساليب لتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، والتي تكمل كل منها الأخرى في حال غياب أو عدم توافر إحداها.

وأهم ما أوصت به الدراسة؛ ضرورة توعية العاملين بأهمية التدريب، وحثّهم على تطبيق ما اكتسبوه من مهارات في بيئة العمل، والتعامل مع البرامج التدريبية بجدية ومسؤولية عالية.

2-دراسة (زنبو، والباروني، 2023) بعنوان: التدريب وفاعليته في تأمين الانتخابات.

هدفت إلى التعرف على أثر فاعلية التدريب في عمليات تأمين الانتخابات بليبيا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

شمل مجتمع الدراسة جميع مساعدي مديري الأمن للشؤون الأمنية بمديريات الأمن الوطني التابعة لوزارة الداخلية الليبية، والبالغ عددها (73) مديرية. أما عينة الدراسة، فقد تكونت بطريقة قصدية (عشوائية غير احتمالية) من مساعدي مديري أمن المناطق للشؤون الأمنية في الدوائر الانتخابية المحددة من قبل المفوضية العليا للانتخابات، والبالغ عددهم (23) مفردة. وقد تم توزيع (23) استبانة، استُرجع منها (18) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدّراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات فاعلية التدريب في تعزيز عمليات تأمين الانتخابات في ليبيا.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مقومات فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (الرتبة، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى فاعلية تأمين الانتخابات نفسها تعزى لنفس المتغيرات الديموغرافية السابقة.

وأهم ما أوصت به الدراسة :

أ- تكثيف الدورات التدريبية الميدانية التي تحاكي الواقع الانتخابي، لتمكين القيادات الأمنية من مهارات إدارة الأزمات والسيطرة على مراكز الاقتراع.

ب- العمل على توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لدعم برامج التدريب الأمني، وتعزيز جودة الوسائل التعليمية المستخدمة في تأهيل الكوادر الأمنية.

3-دراسة (الدروقي، و المدني ، 2022) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي - ليبيا: دراسة ميدانية على الموظفين بمراقبة التعليم ببنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمراقبة التعليم بنغازي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمةً استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من موظفي قسم الشؤون الإدارية بمراقبة التعليم بنغازي، والبالغ عددهم (67) موظفاً. وقد تم توزيع (56) استمارة، استُردَّ منها (50) استمارة صالحة للتحليل، بينما استبعدت (6) استمارات لعدم صلاحيتها.

أظهرت النتائج الديموغرافية أن نسبة الذكور بلغت (46%)، والإناث (54%)، مما يعكس توازناً جيداً في تكوين العينة. أما بالنسبة للاختبارات الإحصائية، فقد أسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لكلٍ من الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية عند مستوى دلالة (0.05). وعليه، أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء العاملين بمراقبة التعليم بنغازي.

وأهم ما أوصت به الدراسة :

أ- ضرورة الاستمرار في عقد الدورات التدريبية المتخصصة لموظفي الشؤون الإدارية، مع التركيز على المهارات الحديثة التي ترفع من كفاءة الأداء الوظيفي.

ب- إجراء تقييم دوري للاحتياجات التدريبية للموظفين لضمان أن البرامج المقدمة تعالج الفجوات المهارية الحقيقية في قطاع التعليم.

4-دراسة(أبو قرين، 2019) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية التدريب – ممثلة في عناصرها: تحقيق رسالة المنظمة، ووضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها، ومراعاة البيئة الخارجية والمنافسة، والتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة باعتبارها متغيرات مستقلة – على الأداء الوظيفي للعاملين، والمتمثل في: الجهد، والقدرة، والمعرفة، والمهارة، والإبداع، والجدية باعتباره متغيراً تابعاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ-زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي ؛لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل: وزارة الخارجية الليبية.

ب-تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل :المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية.

ج- ضرورة التوسع في برامج التدريب الموجهة للموظفين، بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي والتقني الراهن، وذلك من خلال التعاون مع مؤسسات متخصصة وقادرة على تقديم تدريب نوعي في هذا المجال

د-العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة

2-1- الدّراسات العربية :

1-دراسة (الوابصي، وآخرون، 2025) بعنوان: دور التدريب والتعليم في رضا العاملين بالقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب والتعليم المستمر في تحقيق رضا العاملين بالقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمةً

استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (280) عاملاً من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة تبوك.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التدريب والتعليم المستمر وأبعاد رضا العاملين.

2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتعليم المستمر في رضا العاملين بالقطاع الصحي الحكومي.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التدريب والتعليم المستمر تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات رضا العاملين تعزى لنفس المتغيرات الديموغرافية المذكورة أعلاه.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- بتصميم حقائب تدريبية تراعي الاحتياجات الفعلية لكل فئة ودرجة خبرتها، وعدم الاكتفاء بالتدريب الموحد

ب- ربط برامج التعليم المستمر بنظام الترقيات الوظيفية والزيادات المالية، مما يعزّز من قيمة هذه البرامج في نظر الكوادر الصحية ويزيد من رضاهم المهني.

2- دراسة (حمدي، 2025) بعنوان: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص: دراسة ميدانية شركة "STC" السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التدريب في تعزيز السمعة التنظيمية، مع التركيز على موظفي وموظفات الحرم النبوي الشريف كمجتمع للدراسة. كما سعت إلى تحليل العلاقة بين برامج التدريب المقدمة للعاملين وتأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة لدى الجمهورين الداخلي والخارجي. بالإضافة إلى ذلك؛ هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في سياسات التدريب الحالية، واقتراح سبل تحسينها لتحقيق أفضل النتائج على صعيد السمعة التنظيمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي وموظفات الحرم النبوي، وشملت مختلف الأقسام الوظيفية لضمان شمولية الآراء والخبرات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1. إسهام برامج التدريب المنظمة والموجهة بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على سمعتها التنظيمية.

2. دور التدريب الفاعل في تحسين مهارات التواصل الداخلي، وتعزيز قيم التعاون والانتماء المؤسسي، بما يسهم في تحسين الأداء العام للحرم النبوي.

3. وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التدريب، وأبرزها محدودية الموارد المخصصة له، وغياب آليات التقييم المستمر لفعالية البرامج التدريبية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- عقد لقاءات دورية تدريبية تجمع القيادات بالموظفين لتعزيز قيم الانتماء ونقل الخبرات الضمنية، مما يرسخ الصورة الذهنية الإيجابية داخلياً.

ب- تكثيف الدورات التي تدمج بين المهارات الوظيفية والقيم الأخلاقية والروحية، مما ينعكس على جودة التعامل مع الزوار ويعزّز السمعة التنظيمية.

3- **دراسة (الجرجاوي، و العالم ، 2024) بعنوان: التدريب وأثره في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة.**

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية غزة. وشمل مجتمع الدّراسة جميع العاملين في البلدية، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدّراسة من (68) موظفاً.

وتوصلت الدّراسة إلى النتائج الآتية:

1. ارتفاع مستوى التدريب في بلدية غزة، حيث بلغ الوزن النسبي له (65.7%).

2. ارتفاع مستوى الإبداع الإداري في بلدية غزة، بوزن نسبي قدره (64.5%).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط للتدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب) في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية غزة.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- عدم الاكتفاء بتقييم التدريب عند انتهائه؛ بل قياس مدى قيام الموظفين بتطبيق أفكار إبداعية في عملهم الميداني بعد انقضاء فترة من التدريب.

ب- تقليل المركزية ومنح الموظفين صلاحيات تسمح لهم بتطبيق مخرجات التدريب الإبداعية دون معوقات بيروقراطية.

4- دراسة (الزردمى، ومتولي، 2024) بعنوان: أثر التدريب على الرضا الوظيفي لمجموعة طلعت مصطفى.

هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في مجموعة شركات طلعت مصطفى خلال الفترة من (2022-2023). واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً مقياس الرضا الوظيفي الذي طُبِّق على عينة من العاملين بالمجموعة. وقد توصلت الدّراسة إلى النتائج الآتية:

1. يسهم التدريب بشكل فعال في تنمية مهارات العاملين، مما يعزز تحقيق الأهداف المنشودة.
2. يوجد قصور واضح في تخطيط العمليات التدريبية، ويعزى ذلك أساساً إلى نقص الوعي بالمشكلات والتحديات التدريبية.
3. تفتقر المجموعة إلى عمليات تقويم فعالة للتدريب، وذلك بسبب الاعتقاد السائد بأن التدريب مفيد بغض النظر عن آليات تنفيذه أو تقييمه.
4. أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي للتدريب في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وأهم ما أوصت به الدّراسة:

أ- عقد ورش عمل للقيادات الإدارية لتوضيح أهمية التدريب العلمي المبني على دراسة المشكلات الواقعية، وتغيير النظرة التقليدية التي تعتبر التدريب مجرد إجراء روتيني.

ب- وضع خطة تدريبية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمجموعة، بحيث لا يكون التدريب عشوائياً؛ بل جزءاً من منظومة التطوير المؤسسي.

5- دراسة(عطية،2021) بعنوان: التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التدريب (كمتغير مستقل متمثل بأبعاده: وسائل التدريب، والبرامج التدريبية، واحتياجات التدريب) في اتصالات المنظمة (كمتغير تابع متمثل بأبعاده: وسائل الاتصال، ومستوى الاتصال، ولغة الاتصال). وقد طُبِّقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (100) فرد من العاملين في مديرية شباب ورياضة كربلاء في العراق.

تمثلت مشكلة البحث في تساؤلات رئيسة وفرعية، كان أبرزها التساؤل الرئيس: هل للتدريب دور في تحسين اتصالات المنظمة؟ وتجلت أهمية الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في المديرية المذكورة. واعتمدت الدراسة على استبانة صُمِّمت بالاستناد إلى مقاييس جاهزة لجمع البيانات، واستُخدم برنامج (SPSS v24) لتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

1. توافر وسائل التدريب والاتصال في مديرية شباب ورياضة كربلاء بمستوى مرتفع.
2. وجود أثر كبير ومباشر للتدريب في تحسين اتصالات المنظمة.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

ضرورة أن تقوم مديرية شباب ورياضة كربلاء بإجراء تغييرات وتحسينات مناسبة في برامج التدريب المستقبلية؛ لضمان موائمتها للتطورات البيئية المختلفة

6- **دراسة (نشاش،2020) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في دولة الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدريب في تحسين أداء العاملين، من خلال التعرف على مفهوم التدريب، وأهدافه، وخطواته، بالإضافة إلى العناصر والأساليب التي يتضمنها، وتأثيره في أداء العاملين والتزامهم بتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي. وانطلاقاً من ذلك، طرحت الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. كيف يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟
2. هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على استمارة استبيان طُبِّقت على عينة مكونة من (61) موظفاً داخل المؤسسة محل الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- يساهم التدريب إسهاماً حقيقياً وفعالاً في تحسين أداء العاملين.

ب- للتدريب أثرٌ واضح في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- الاعتماد على التدريب العملي والميداني بدلاً من الاكتفاء بالمحاضرات النظرية، لضمان نقل الخبرة بشكل مباشر إلى بيئة العمل.

ب- دمج أدوات التعلم الرقمي والمنصات التفاعلية لتسهيل وصول الموظفين إلى المادة العلمية في أي وقت.

7- دراسة (الهدي،2016) بعنوان: دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي –ربك.

أُجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (36) موظفاً في فرعي البنك بكوستي وربك، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين التدريب (بأبعاده: برامج التدريب، ووسائل التدريب، والاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

وقد تفصّلت النتائج كالتالي:

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين كلٍ من (تنوع برامج التدريب، ووسائل التدريب) وأداء العاملين.
2. وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.
3. يسهم التدريب التعريفي للموظفين الجدد في تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
4. يؤدي اختيار أسلوب التدريب المناسب لطبيعة العمل إلى تحقيق نتائج مرضية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- نشر ثقافة التدريب وإشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم، إذ إن تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية يعزّز الثقة لديه.

ب- الاهتمام بالتدريب الخارجي إذ يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول.

ج- تبني أساليب مواكبة وحديثة لتقييم الأداء، وإجراء استبان لرأي الموظفين في عملية التقييم.

د- تطوير علم تقنية المعلومات بين الموظفين ؛لأن معظم خدمات البنك يتم تحديثها الكترونياً لتواكب عصر العولمة.

هـ- تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي.

3-1- الدراسات الأجنبية

1- دراسة ادريس وآدم (Iddrisu, I., & Adam, A. 2025) بعنوان :

Nexuses between induction training and on the-job-training on employee job performance: the mediating role of organizational culture

"الروابط بين التدريب التعريفي والتدريب أثناء العمل على الأداء الوظيفي للموظف: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية – غانا"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التدريب أثناء العمل (OJT)، والتدريب التعريفي، والأداء الوظيفي للموظف، تم قياس الخصائص الرئيسية المتعلقة بـ الثقافة التنظيمية، ومبادرات التدريب، والأداء الوظيفي للعاملين باستخدام مقاييس مُصَدَّقة من دراسات سابقة، تُظهِر نتائج الدراسة ارتباطاً قوياً بين الأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والتدريب أثناء العمل، والتدريب التعريفي. تُسلط الدراسة الضوء على التأثير التآزري الإيجابي الذي تحدثه الثقافة التنظيمية الداعمة وبرامج التدريب المصممة جيداً في تحسين الأداء الوظيفي للموظف. وتتمثل المساهمة الفريدة لهذه الدراسة في تقديم دعم تجريبي لهذه الارتباطات عبر مجموعة واسعة من الصناعات، مما يُبرز الدور الحاسم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز نجاح الموظف.

2- دراسة أوربانكوفا، وبيترو (Urbancová, H., & Petrů, G. J. 2021) بعنوان :

Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development

التقييم الفعّال للتدريب: دور العوامل المؤثرة على تقييم فعالية تدريب وتطوير الموظفين.

هدفت الدراسة إلى إيجاد العوامل المؤثرة على تقييم فعالية تدريب وتطوير الموظفين، تم الحصول على البيانات من خلال مسح استبياني شاركت فيه 207 منظمات تعمل في جمهورية التشيك، تظهر النتائج أن المنظمات تفضل عند تقييم فعالية تدريب الموظفين استخدام طرق تعتمد على التقييم الذاتي من قبل المُقَيِّم مثل: (المشرفين المباشرين، والزملاء)، ولكنها تعتمد أيضاً على التقييم الذاتي للموظف نفسه فيما يتعلق بعدد أيام التدريب، نظراً لجائحة فيروس كورونا، تغيرت الاتجاهات والأولويات الحالية للموارد البشرية لعام 2021 بشكل كبير، وتبيّن أن العملية المنهجية لتقييم فعالية

تدريب الموظفين تتأثر بالعوامل الآتية: طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وانتماءها إلى مجموعة شركات كبرى أم لا، ووجود قسم للموارد البشرية من عدمه، وحجم المنظمة.

3-"دراسة جيفري وبرستيا .(Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. 2019) بعنوان :

The employee performance assessment and employee training, on employee intention "

تقييم أداء الموظفين وتدريبهم، وتأثيرهما على نية الموظف/نوايا الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير كلٍ من تقييم أداء الموظفين والتعلم التنظيمي على نية ترك العمل، مع اعتبار "الاحتفاظ بالموظفين" متغيراً وسيطاً. إذ إن ارتفاع معدلات دوران الموظفين يؤدي إلى آثار سلبية على الشركة، مثل انخفاض جودة الخدمة، وتراجع الإنتاجية، وارتفاع تكاليف الموارد البشرية (بما في ذلك تكاليف التوظيف، والتدريب الأولي، وإعادة التدريب).

وتشير البيانات الثانوية لشركة (XYZ) للفترة (2016-2017) إلى أن معدل دوران الموظفين يشكل تحدياً رئيسياً للشركة؛ حيث بلغ المعدل حتى أغسطس 2017 نحو (3.66%)، وهو ما يتجاوز الهدف المحدد لعام 2017 والبالغ (3.18%) بفارق قدره (0.48%).

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تم تحديد حجمها بناءً على قاعدة (5 مرات عدد المتغيرات/المعايير)، وبما أن الدراسة استخدمت (36) معياراً، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة هو (180) مستجيباً. وعليه، تكونت عينة البحث من (180) موظفاً يشغلون مناصب ومواقع وظيفية مختلفة في شركة (PT XYZ). وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على ثلاث أدوات رئيسية: الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، وتم استخدام تقنية تحليل البيانات المعروفة بنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) إصدار 22.0.

4- دراسة استيفن واخرون (Esteban, N. N., , & el,at. 2018) بعنوان :

Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance

محددات تدريب الموظفين: التأثير على الشرعية التنظيمية والأداء التنظيمي - أندونيسيا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن محددات تدريب الموظفين وتأثيره على الأداء التنظيمي بشكل عام من منظور اقتصادي عقلاني، وذلك من حيث المزايا الاقتصادية والتنافسية التي يمكن للشركات

تحقيقها من خلال تدريب الموظفين، تم جمع البيانات من 374 منظمة باستخدام استبيان طُبِّق في إسبانيا، تدعم النتائج فكرة أن كلاً من المحددات الاقتصادية العقلانية والمحددات المؤسسية تؤثر على تدريب الموظفين، هناك أيضاً نوعان مختلفان من النتائج المترتبة على تدريب الموظفين: تتحسن الشرعية التنظيمية في الوقت نفسه الذي يتحسن فيه الأداء التنظيمي.

• الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي .

1- 2- الدراسات المحلية :

1- دراسة (نصر، والقبي، 2023) بعنوان: الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سرت، والكشف عن طبيعة علاقتها بالأداء الوظيفي، وتحديد أسباب انتشارها، والسبل الكفيلة بمعالجتها أو السيطرة عليها.

ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة البحث من (45) عضواً من هيئة التدريس، إذ استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد خضعت البيانات لمجموعة من التحليلات الإحصائية، منها: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لبيرسون، وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإنهاك الوظيفي والأداء الوظيفي.

2. وجود علاقة ارتباطية طردية بين تدني مستوى الإنجاز والاحتراق الوظيفي.

3. وجود علاقة ارتباطية طردية بين تبلد المشاعر والأداء الوظيفي.

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي (بشكل عام) والأداء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

ا- تنظيم أنشطة اجتماعية ولقاءات دورية غير رسمية بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الروابط الإنسانية وتخفيف حدة الانعزال أو الجمود العاطفي تجاه العمل والطلاب.

ب- العمل على توفير التجهيزات التقنية والمكتبية اللازمة، وتحسين قنوات التواصل بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لتقليل الغموض التنظيمي.

2- دراسة (عبد الحفيظ وآخرون، 2019) بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بديوان بلدية بنغازي والبالغ (100) عامل، بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين مرتبة بشكل تنازلي هي: التمكين، وضوح المسؤولية، الثقافة التنظيمية، الحوافز، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وتحديداً لكل من: التمكين، ووضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية، حيث تبين أن لها تأثيراً إيجابياً ومباشراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- منح الموظفين في بلدية بنغازي قدرًا أكبر من الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على الإنجاز.

ب- ضرورة ربط الحوافز (المادية والمعنوية) بمخرجات الأداء الفعلية، لضمان خلق بيئة تنافسية عادلة تشجع الموظفين على بذل أقصى جهد.

2- 2- الدراسات العربية

1- دراسة (الاتربي والشنهابي ، 2025) بعنوان: ذكاء الأعمال كمحفز استراتيجي للأداء الوظيفي دراسة ميدانية في القطاع المصرفي المصري

هدفت الدراسة إلى فهم كيف يمكن لأبعاد مختلفة من ذكاء الأعمال – مثل :مستودعات البيانات، والتنقيب عن البيانات، والمعالجة التحليلية الفورية – أن تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في العمل، تم إعداد استبيان وتوزيعه باستخدام أسلوب العينة العشوائية، مما أدى إلى الحصول على معدل استجابة مرتفع وعدد كبير من الاستمارات الصالحة للتحليل، وأظهرت النتائج وجود تأثير

إيجابي وواضح لأدوات ذكاء الأعمال على الأداء الوظيفي داخل البنوك، مما يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الأدوات في تعزيز كفاءة الموظفين وفعالية المؤسسات.

وأهم ما أوصت به الدراسة :

أ- ضرورة قيام إدارات البنوك بتوفير واجهات استخدام سهلة وبسيطة لأدوات ذكاء الأعمال لضمان قدرة جميع الموظفين، بمختلف مستوياتهم التقنية، على الاستفادة منها بفعالية.

ب- تنظيم برامج تدريبية تخصصية للموظفين حول كيفية استخدام أدوات البحث عن البيانات، واستخراج الأنماط والاتجاهات التي تساعدهم في فهم سلوك العملاء وتحسين الأداء.

2- **دراسة (أحمد، 2023) بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف بالمملكة العربية السعودية**

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف في المملكة العربية السعودية، وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق العينة غير الاحتمالية (القصدية)، وبناء على ذلك تم توزيع (384) استبانة للمصارف في منطقة مكة المكرمة، بنسبة استرداد (88%)، "توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود أثر إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء الوظيفي بالمصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة. وبناءً على ذلك، تمت مناقشة هذه النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، مع استعراض الدلالات النظرية والعملية للبحث، وتقديم عدد من المقترحات والتوصيات للدراسات المستقبلية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- العمل على تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين من خلال تحسين بيئة العمل وتطبيق مبادئ العدالة، مما يدفع الموظف لبذل جهود إضافية تتجاوز متطلبات التوصيف الوظيفي.

ب- عقد ندوات وورش عمل دورية لتعريف الكوادر المصرفية بمفهوم تميز الأداء وكيفية مساهمة السلوكيات الإيجابية الفردية في رفع الكفاءة الكلية للمصرف وتعزيز صورته الذهنية لدى العملاء.

3- **دراسة (زايد، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)-مصر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة بلغت (384) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً متمثل في أبعاد (البنية التحتية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، وتوافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة

أ- تحديث الشبكات والأنظمة التقنية داخل شركة بتروتريد، لضمان استمرارية تحسين الأداء الوظيفي المرتبط بجودة الوسائل التكنولوجية المتاحة.

ب- تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة لرفع الكفاءة الرقمية للموظفين، ومواكبة التطورات التقنية المتلاحقة في قطاع الخدمات البترولية.

4- دراسة (بلقاسم، 2022) بعنوان: أخلاقيات العمل من منظور إسلامي وأثرها على الأداء الوظيفي للمصارف الإسلامية: حالة مصرف السلام الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أخلاقيات العمل الإسلامي المؤثرة في الأداء الوظيفي لمصرف السلام بالجزائر، وتحديد نوع علاقة الارتباط وشدتها بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استبيان واختيار عينة ميسرة غير عشوائية تتكون من (95) فرداً. وقد أُجريت الدراسة خلال الثلاثي الأول من عام 2021، حيث تم استرجاع (62) استمارة، فبلغت نسبة الاسترداد 65.26% من إجمالي العينة.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وتأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي لمصرف السلام بالجزائر.

2. عدم تأثير العوامل الديموغرافية للموظف (العمر، الجنس، الدخل، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) في الفروق بين المتغيرين المستقل والتابع في نموذج الدراسة.

3. أن أكثر أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامي تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي في مصرف السلام بالجزائر يتمثل في بعديْ: "الإخلاص"، و"حسن التعامل مع العملاء"، إذ تجاوز معامل ارتباطهما 80%، وبلغت نسبة تفسيرهما ما يفوق 64%.

وأهم ما أوصت به الدراسة :

أ- تكثيف البرامج التدريبية التي تركز على فقه المعاملات وأصول حسن التعامل مع العملاء من منظور إسلامي، لضمان تقديم خدمات مصرفية تتسم بالأمانة واللباقة.

ب- تعزيز قنوات التواصل مع العملاء وقياس مدى رضاهم عن المعاملة الأخلاقية للموظفين، مع تخصيص حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين في هذا الجانب.

5- **دراسة (الجابري، ومقدادي، 2022) بعنوان: أثر بيئة العمل الخضراء على أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية.**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر بيئة العمل الخضراء على أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية في العراق والبالغ عددها (22) بنكاً. وقد تمثّلت وحدة المعاينة من الإدارات الوسطى والمتمثلة بمدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، وموظفي الدوائر الإدارية المختلفة في الإدارات الرئيسية للبنوك التجارية العراقية وعددهم (400)، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لعينة الدّراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر لجميع أبعاد بيئة العمل الخضراء (استراتيجيات العمل الأخضر، وسياسات العمل الخضراء، وإجراءات العمل الخضراء، وظروف العمل الخضراء) في أداء العاملين بأبعادها (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل.

وأهم ما أوصت به الدراسة :

أ- توفير برامج تدريبية متخصصة تزيد من المعرفة بمتطلبات العمل الأخضر وكيفية تطبيقها في العمليات المصرفية اليومية.

ب- التوسع في استخدام الأنظمة الإلكترونية والتقليل من الاعتماد على الورق، وهو ما يجسد إجراءات العمل الخضراء ويساهم في رفع جودة الأداء ودقة المخرجات المصرفية.

6- دراسة (خميس، 2021) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه البنوك. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم إعداد استبانة استُخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد أُجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) فرداً، بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل منها (251) استمارة. واستُخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، من أبرزها: معامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك. وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية، تختص بالتنسيق مع إدارات هذه البنوك لإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، بالإضافة إلى تقديم الدعم النفسي للموظفين للحد من ظاهرة "التوتر الرقمي".

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- عقد ورش عمل دورية لتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع التقنيات الجديدة لضمان استدامة الأداء المرتفع.

ب- تصميم برامج تدريبية تخصصية حول (الأمن السيبراني، التعامل مع منصات التكنولوجيا المالية، وتحليل البيانات)، لتمكين الموظفين من مواكبة التحولات المستمرة في القطاع المصرفي المصري.

7- دراسة (الكنج، 2020) بعنوان: قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية في المصارف السورية الخاصة بمحافظة اللاذقية

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية الخاصة من وجهة نظر المسؤولين (مدير، معاون مدير، رؤساء الأقسام والشعب)، وذلك وفق مؤشرات الأداء الأتية: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق. اعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ استهدفت (11) مصرف، وتم توزيع (66) استبيان، واسترجع منها (59) استبيان، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصارف محل الدراسة هو مستوى مرتفع على المستوى الكلي، وفيما يخص المؤشرات الفرعية للأداء.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- تفعيل أنظمة "إدارة الجودة الشاملة" في تقديم الخدمات المصرفية، وربط معايير الجودة بنظام مكافآت دوري للموظفين الذين يحققون أقل نسبة أخطاء فنية.

ب- تطوير نظام التقييم ليشمل تقييم الزملاء والعملاء والموظفين لأنفسهم، للحصول على صورة أكثر شمولية للأداء

8- **دراسة (حشاش، و العمري، 2017) بعنوان: أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، إذ تم تصميم أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبانة، لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية، في حين تمثلت عينة الدراسة من (5) بنوك تجارية تم اختيارها على أساس الأكثر انتشارا في الأردن، أما وحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية وعددهم (150) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عال لممارسة التطوير التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، فضلا عن وجود مستوى جيد لأداء العاملين في البنوك آنفة الذكر، وأظهرت النتائج وجود أثر هام ودال إحصائيا لبعد تطوير العلاقة بين الممارس والزبون، ولبعد مرحلة التشخيص، وبعد التجديد الذاتي أبعاد التطوير التنظيمي في أداء العاملين لدى البنوك التجارية الأردنية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أ- تخصيص فرق عمل دورية لتشخيص المشكلات التنظيمية قبل تفاقمها، باستخدام أدوات علمية حديثة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.

ب- تكثيف البرامج التدريبية التي تركز على الجوانب السلوكية والتقنية في التعامل مع الزبائن، باعتبار أن نجاح العلاقة بين الموظف (الممارس) والزبون هو محرك أساسي للأداء الكلي.

3- 2- الدراسات الاجنبية.

1- دراسة تي ونجين (Ta, H. H., & Nguyen, P. M. 2025) بعنوان :

Does Employee Wellbeing Mediate the Relationship between Job Characteristics and Job Performance in the Banking Industry? An Emerging Country Perspective

"هل الرفاهية الوظيفية للموظف تتوسط العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي؟ منظور من بلد ناشئ – فيتنام."

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح التفاعل بين خصائص الوظيفة، ورفاهية الموظف، والأداء الوظيفي. وقد أُجري مسح ذاتي الإدارة مع موظفين يعملون في الصناعة المصرفية الفيتنامية. وبعد 4 أشهر، تلقينا 831 استجابة صالحة من 15 بنكاً تجارياً مساهماً فيتنامياً. وقد سلّطت النتائج الضوء على العلاقات المعقدة بين خصائص الوظيفة، ورفاهية الموظف، والأداء الوظيفي.

2- **دراسة ويجايتى واخرون (Wijayati et ,al ,2022) بعنوان:**

A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership.

الذكاء الاصطناعي وتأثيره على أداء الموظفين والاندماج في العمل: الدور المعدل لقيادة التغيير – أندونيسيا "

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات موظفي الشركات العاملة في مجال الخدمات المصرفية حول دور قيادة التغيير في تطبيق الذكاء الاصطناعي (AI)، وتأثيره على الأداء والمشاركة الوظيفية في ظل البيئات سريعة التغير. وتم توزيع الاستبيانات على عينة قوامها (357) . اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي، واستُخدم في تحليل البيانات أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج (AMOS 22.0).وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين

3- دراسة نجوين، دانغ .(Nguyen, X, D. Dang, T, D ,2021) بعنوان :

Factors Affecting Employee's Performance: An Empirical Study in Vietnam".

"العوامل المؤثرة في أداء الموظفين: دراسة تجريبية في فيتنام"

هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء الموظفين ضمن النظام المصرفي في اقتصاد ناشئ، وتحديداً في فيتنام. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة منهجاً تجريبياً شمل مرحلتين: الأولى استشارية مع ثلاثة خبراء من قطاع البنوك لتنقيح أداة الاستبيان، والثانية ميدانية جمعت بيانات من عينة قوامها (170) مفردة من موظفي ومديري البنوك في العاصمة الفيتنامية هانوي

أظهرت النتائج التجريبية أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج (وهي: الدافع، القدرة على العمل، الرفاهية، بيئة العمل، التعاون، والتعليم) تفسر ما نسبته 67% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بينما تعود النسبة المتبقية (33%) لعوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. كما كشفت النتائج أن كلاً من 'الدافع' و'القدرة على العمل' لم يكونا ذوي تأثير ذي دلالة إحصائية في تعزيز الأداء الوظيفي، رغم اتجاه العلاقة الإيجابي ،على عكس ذلك فإن الرفاهية وبيئة العمل والتعاون والتعليم لهم تأثير إيجابي هام على الأداء الوظيفي في فيتنام.

4- دراسة أبيبي (Abebe,2019) بعنوان:

"Determinants of employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa City Branches"

"محددات أداء الموظفين الوظيفي في البنك التجاري الإثيوبي فروع مدينة أديس أبابا"

هدفت هذه الدراسة فحص العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في البنك التجاري لإثيوبيا فروع مدينة أديس أبابا. تم إجراء هذا البحث من خلال التصميم الوصفي باستخدام منهج بحث مختلط. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار المستجيبين للاستبيان، وتمت إدارة العينة الهادفة لاختيار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم وبلغ عدد المستجيبين (381). تم تطبيق دمج الإحصاء الوصفي مع التحليل النوعي لعرض البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن الأداء الوظيفي والإنجازات الكلية للبنك تتأثر سلباً بعوامل تتعلق بمهارات الموظفين والتزامهم وقدراتهم، بالإضافة إلى نظام إدارة الأداء، والتدريب، وبيئة العمل، والممارسات التحفيزية المتبعة في البنك، وقد أظهرت نتائج البحث أن غالبية الموظفين هم من الذكور والفئة العمرية الشابة، بنسبتي (62.8% و 67.5%) على التوالي. وأن نية الموظفين تجاه معظم العوامل المتعلقة بالموظفين إيجابية، ومع ذلك، لا تتم إدارة نظام إدارة الأداء (PMS) الخاص بالبنك بطريقة جيدة لأنه

يفتقر إلى الوضوح ومشاركة الموظفين والدعم الإشرافي والقياس العادل في الوظائف المختلفة. من ناحية أخرى، فإن ممارسة التدريب في البنك جيدة على الرغم من أنها تحتاج إلى بعض التحسينات خاصة في مكان التدريب ووقته وتقييمه. أما فيما يتعلق بالعوامل المتعلقة ببيئة العمل، تبين وجود مرافق مكتبية وموارد وفيرة، وساعات عمل غير مرنة، وبيئة عمل غير آمنة. إلا أن النتائج تظهر بأن نية الموظفين تجاه تحفيز البنوك وحزمة المزايا ضعيفة بمتوسط إجمالي متوسط القيمة (1.75).

5- دراسة سَلَامْ (Slmegn, Z ,2019) بعنوان:

"Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks

العوامل المؤثرة على أداء الموظفين: دراسة على البنوك الإسلامية – قبرص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنوك الإسلامية بمدينة لارناكا، وتحديداً: ضغوط العمل، والتواصل، والتحفيز، باعتبارها متغيرات أساسية تستدعي التقييم لدورها في تشكيل الأداء الوظيفي. وتكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً، بينما بلغت حجم العينة (50) مفردة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات الأولية التي جُمعت عبر الاستبانة.

وأشارت النتائج إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل متزامن بضغوط العمل، والتحفيز، والتواصل الوظيفي؛ غير أن تأثير كل من ضغوط العمل والتواصل الوظيفي جاء أقل حدة مقارنة بتأثير التحفيز على أداء الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة .

- **أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

1- **منهج الدراسة:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بشكل كبير في الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، حيث شكل هذا المنهج الأساس لغالبية الدراسات العربية (مثل حشاش والعمري 2017، والجابري ومقدادي 2022، وأحمد 2023، والكنج 2020، والاتربي والشنهابي 2025) والأجنبية مثل: (سَلَامْ 2019)، وذلك لملاءمته في وصف وتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات في بيئة العمل المصرفية، وتختلف مع بعض الدراسات الأخرى ومنها دراسة أبيبي

(Abebe, 2019) التي استخدمت المنهج المختلط، الذي يجمع بين المنهج الوصفي الكمي (الاستبيان) والمنهج النوعي (المقابلات)، مما يوفر فهماً أعمق للسلوكيات الوظيفية .

2- عينة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث نوع العينة (المصارف والبنوك) مع أغلب الأبحاث المذكورة في استهداف القطاع المصرفي كونه بيئة العمل الرئيسية، سواء كان الحديث عن بنوك تجارية كما في دراسة (حشاش والعمري، 2017، والجابري ومقدادي 2022 وأبيبي (Abebe, 2019)، أو بنوك إسلامية (مثل دراسة سَلَامْ 2019 ، وبلقاسم 2022)، أو بنوك خاصة (مثل دراسة الكنج 2020). وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الموقع الجغرافي حيث تجري الدراسة الحالية بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية بينما أجريت الدراسات السابقة في مصارف في دول مختلفة مثال المصارف السعودية (أحمد 2023) والعراقية (الجابري ومقدادي 2022) والمصرية (خميس 2021) إلى سياقات الاقتصاد الناشئ في فيتنام مثل دراسة نجوين ودانغ .(Nguyen, X, D. Dang, T, D. 2021) ودراسة تي ونجين(Ta, H. H., & Nguyen, P. M. 2025)، خاصة بالسياق المحلي الذي تجرى ومن حيث حجم العينة، هناك تباين واضح في أحجام العينات، فبينما اعتمدت دراسات مثل (سَلَامْ، 2019) و(الكنج، 2020) على عينات صغيرة نسبياً (50 و 59 مستجيباً على التوالي)، تتميز دراسات مثل: تي ونجين(Ta, H. H., & Nguyen, P. M. 2025) و(أحمد، 2023) بضخامة العينة (أكثر من 800 و 384 مستجيباً)، وتميزت بعض الأبحاث بالتركيز على فئة وظيفية محددة، مثل: المديرين في دراسة (حشاش والعمري ، 2017)، أو المسؤولين في (الكنج، 2020)، بينما تستهدف الدراسة الحالية شريحة أوسع من العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية" مما يمنحها شمولية في رصد أداء العاملين.

3- أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية بشكل كامل مع جميع الدراسات المرجعية في استخدام الاستبيان (أو قائمة الاستقصاء) كأداة أساسية للدراسة فجميع الدراسات العربية التي تناولت المصارف مثل : (حشاش والعمري 2017، والكنج 2020، و خميس 2021، وبلقاسم 2022، وأحمد 2023، والاتربي والشنهابي 2025) والدراسات الأجنبية مثل: دراسة نجوين ودانغ ، .(Nguyen, X, D. Dang, T, D. 2021)، وويجايتي (Wijayati et ,al 2022) ، وتي ونجين(Ta, H. H., & Nguyen, P. M. 2025) اعتمدت على الاستبيان، وتختلف الدراسة

الحالية مع دراسة أبيبي (Abebe, 2019) التي اعتمدت على أداة المقابلة النوعية إلى جانب الاستبيان.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تساعد في تحديد الفجوة البحثية وتأكيد أهمية الموضوع عبر إظهار تركيز الأبحاث السابقة على القطاع المصرفي، كما توفر هذه الدراسات إطارًا مرجعياً للمقارنة في المنهجية (سواء باتباع المنهج الوصفي الشائع كما أنها تساعد في بناء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الاستفادة من المقاييس المعتمدة التي استخدمتها تلك الأبحاث.

- **الفجوة البحثية لهذه الدراسة:**

1- من خلال ما تقدم هناك فجوة في الأدبيات حول تأثير أنواع معينة من التدريب على الأداء الوظيفي، مثل التدريب على المهارات الشخصية (soft-skills) مقابل التدريب التقني. حيث إن معظم الدراسات السابقة تركز على التدريب بشكل عام دون تحليل عميق لأنواع التدريب المختلفة وتأثيرها المختلف على الأداء وهذا ما يدرسه الباحث.

2- و هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بتأثير التدريب على الأداء الوظيفي في الدراسات السابقة ، مما يترك فجوة في فهم تأثير التدريب .

3- العديد من الدراسات تركز على التأثير القصير الأمد للتدريب على الأداء الوظيفي، وهناك فجوة في أهمية التأثير طويل الأمد للتدريب، مثل تحسينات الأداء المستمرة للتدريب .

4- دراسة التأثير غير المباشر للتدريب على الأداء، مثل تأثيره على جوانب أخرى مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، الالتزام التنظيمي، وكيفية انعكاس هذه الجوانب على الأداء الوظيفي.

5- مع تطور التقنيات الحديثة في التدريب، مثل التدريب الإلكتروني أو الواقع الافتراضي، هناك فجوة في الأبحاث حول كيفية تأثير هذه التقنيات الجديدة على الأداء الوظيفي مقارنة بالتدريب التقليدي.

تسعى هذه الدراسة لتحقيق التالي:

1- تحليل تأثير أنواع معينة من التدريب على الأداء الوظيفي بشكل مفصل، مما يوفر فهماً أكثر دقة لكيفية تحسين أداء العاملين من خلال برامج تدريبية مخصصة.

2- مدى تأثير التقنيات الحديثة على الأداء الوظيفي مقارنة بالتدرب التقليدي.

3- تضيف إلى المعرفة العامة بفهم تأثير التدريب في بيئات عمل مختلفة، مما يساعد في تطبيق نتائج الدراسة في مجتمعات أو دول مشابهة.

4- تقدم إسهامًا علميًا من خلال تقديم رؤى حول مدى استدامة الفوائد المستمدة من التدريب، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية أكثر فعالية على المدى البعيد.

5- تقديم فهم شامل لكيفية تفاعل هذه العوامل مع الأداء الوظيفي.

6- تضيف إسهامًا علميًا من خلال تقديم أدلة جديدة حول فعالية تقنيات التدريب الحديثة مثل: (التدريب الإلكتروني أو الواقع الافتراضي)، مقارنة بأساليب التدريب التقليدية.

7- تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج أو إطار عمل جديد يشرح العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، مما يسهم في توجيه الأبحاث المستقبلية وتطبيقات التدريب في بيئات العمل المختلفة.

ثالثًا- مشكلة الدراسةproblem of the study

إذا كان العنصر البشري هو أهم الموارد في المنظمات المختلفة، حين تعتمد تلك المنظمات على كفاءة العناصر البشرية في إدارتها، خاصة في ظل تغير بيئة العمل ناهيك عن أنشطتها في مجالات الاختيار والتعيين من الاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، فإن التدريب هو الطريقة الوحيدة لتطوير هذا العنصر البشرى ليكون قادراً على مواكبة التطور والقيام بالمهام الموكلة إليه ليساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال الذي يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

يُلاحظ وجود تدني في الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية ولا سيما في ظل تطبيق أنظمة التحويلات المالية الجديدة. ومن منطلق خبرة الباحث العملية كأحد موظفي مصرف الجمهورية فرع العجيلات لأكثر من خمس سنوات، فقد لاحظ قصوراً واضحاً في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين. وقد أكدت المشاورات مع الزملاء في الفروع الأخرى التابعة للمنطقة وجود فجوة تدريبية مماثلة، وهو ما دفع الباحث إلى دراسة هذه المشكلة، وذلك من خلال الملاحظات والمؤشرات التالية:

1- وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود قصور في البرامج التدريبية للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

2- الحاجة الماسة الى ضرورة تفعيل نظام الدورات التدريبية للعاملين خاصة في ظل وجود التطور الكبير في نظم المعلومات.

3- أهمية تحفيز العاملين التابعين لهذه المصارف ومنح المكافئات التشجيعية لهم.

4- ضعف تحقيق الأداء الفعال لنجاح هذه المصارف في تحقيق أهدافها.

عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

"ما هو أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية؟"

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

1- ما أثر تحديد الاحتياجات على الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (حجم الأداء، كمية الجهد المبذول، جودة الأداء، العلاقات والتعاون) في فروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية؟

2- ما أثر التخطيط على الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (حجم الأداء، كمية الجهد المبذول، جودة الأداء، العلاقات والتعاون) في فروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية؟

3- ما أثر التنفيذ على الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (حجم الأداء، كمية الجهد المبذول، جودة الأداء، العلاقات والتعاون) في فروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية ؟

4- ما أثر التقييم على الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (حجم الأداء، كمية الجهد المبذول، جودة الأداء، العلاقات والتعاون) في فروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية ؟

رابعًا- أهداف الدراسة Objectives of Research

1- معرفة أثر التدريب على أداء العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

2- معرفة أبرز أنواع الأساليب المستخدمة لعملية التدريب بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

3- الكشف على المشاكل والعراقيل التي تواجه عملية تدريب العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية، وإيجاد حلول لها.

4- معرفة مدى التزام إدارة فروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية على دعمها الاستراتيجي للتدريب.

5- تقديم بعض التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة لإفادة الباحثين والمهتمين.

خامسًا- أهمية الدراسة Significance of Research

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المتمثل في أثر التدريب على الأداء الوظيفي بفروع مصرف الجمهورية، وذلك بهدف تسليط الضوء على دور التدريب وأهميته في تحسين الأداء، وذلك من خلال التالي:

أ- الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات العلمية العربية من خلال تقديم إطار معرفي وعلمي متكامل يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في المجالات ذات الصلة، إذ توفر الدراسة مادة علمية حديثة ونتائج ميدانية قد تشكل مرجعًا مهمًا للدراسات المستقبلية، كما تساعد في سد بعض الفجوات البحثية المرتبطة بموضوع الدراسة، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي والتحديات الإدارية والتكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر في كفاءة الأداء المصرفي وجودة الخدمات المقدمة، كما تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة أمام الباحثين لإجراء مزيد من البحوث المقارنة أو التطبيقية التي تتناول متغيرات أخرى مرتبطة ببيئة العمل المصرفية، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

كما تنبع أهمية الدراسة أيضًا من كونها تمثل استجابة علمية حقيقية للمشكلات التي تواجه العاملين والإدارات داخل القطاع المصرفي، إذ تسعى إلى تحليل تلك المشكلات والكشف عن أسبابها وآثارها المختلفة، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الكفاءة والقدرة التنافسية والاستقرار المالي للمؤسسات المصرفية.

ب- الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية فيما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات تفيد العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

سادسًا- فرضيات الدراسة Study hypotheses

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

يتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين (بكافة أبعاده) بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة منطقة الزاوية.

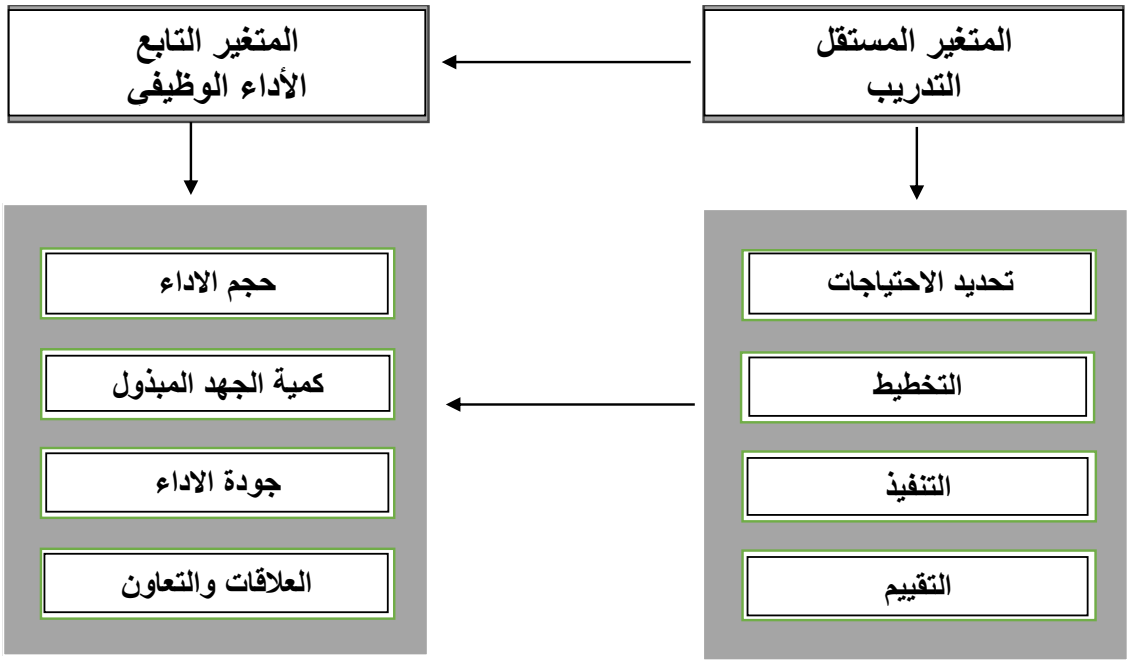
2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين (بكافة أبعاده) بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين (بكافة أبعاده) بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين (بكافة أبعاده) بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

سابعًا- أنموذج الدراسة: Study Model

الشكل(1)



يوضح أنموذج الدراسة/ من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثامنًا- مجتمع وعينة الدراسة:Study Population and Sample .

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية، ويبلغ العدد الإجمالي للموظفين في هذا المجتمع حوالي (860) موظفاً وموظفة،

يتوزعون على (11) فرعاً مصرفياً تقع ضمن النطاق الإداري لمنطقة الزاوية، وبتطبيق المعادلة Krejcie & Morgan (1970) فقد تم تحديد عينة بلغ حجمها (265) موظفاً وموظفة.

تاسعًا- منهجية وأدوات الدراسة:Methodology and Study Tools .

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، وهو المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى لوصف واقع أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ، التقييم) ومستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة في فروع مصرف الجمهورية، و يعمل هذا المنهج على تحليل الأثر بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالإضافة إلى رصد الفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة) وفقاً للفرضيات.

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من العاملين في فروع مصارف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

عاشرًا- حدود الدراسة:Study Limits .

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.
- **الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة المدة الزمنية من(2021-2023).
- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع "أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

الحادي عشر- المفاهيم والمصطلحات: Terminology of the Study.

1- التدريب:

لغة: مادة درب فلان على الشيء عدده ومرنه، وتدرب فلان تعود وتمرن.(اهلل، 2001، ص210)

اصطلاحاً: عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان أخر.(مزدهرة،2001).

إجرائياً: مجموعة من الوسائل والطرق والبرامج، وطرق الأداء والسلوكيات التي يقوم بها المدرب من أجل اكسابها للمتدربين من أجل تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها بكفاءة ومهارة عالية.

2- البرامج التدريبية: هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.(العنزي،2013، ص82)

3-**الأداء:**

لغة: إيصال الشيء واتمامه وقضاؤه. إن مصطلح الأداء يعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.(مزدهرة، 2001، ص86)

اصطلاحاً: هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة والمسطرة). (نشاش، 2020، ص66).

4- **تعريف الأداء الوظيفي للعاملين:**

اصطلاحا: يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (نور الدين، 2020، ص 617)

إجرائيًا: هو مستوى الكفاءة والفاعلية التي يظهرها موظفو فروع مصرف الجمهورية بقطاع الزاوية عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، ويعبر عنه إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال إجابته على عبارات المقياس المعد لهذا الغرض.

القسم الأول: الإطار النظري

الفصل الثّاني

مفهوم التدريب وأهدافه

أولا: مفهوم التدريب الميداني.

ثانيا: أهمية التدريب.

ثالثا: أهداف التدريب.

رابعا: عناصر التدريب.

خامسا: ركائز ومبادئ المدخل الاستراتيجي للتدريب.

سادسا: أنواع برامج التدريب.

سابعا: دوافع التدريب

ثامنا: الأساليب العملية في التدريب.

تاسعا: أبعاد التدريب.

عاشرا: مراحل استراتيجية التدريب.

إحدى عشر: النظريات الأساسية في التدريب.

إثنى عشر: معوقات التدريب.

الفصل الثاني

مفهوم التدريب وأهدافه

تمهيد

يُعد تدريب الموظفين ركيزة أساسية في استراتيجية أي مؤسسة تسعى للتطور والنمو، فهو عملية مستمرة تهدف إلى إكساب الكوادر البشرية مهارات جديدة ومعارف حديثة تواكب المتغيرات المتسارعة في سوق العمل. لا تقتصر فوائد التدريب على تحسين الكفاءة الفنية فحسب؛ بل تمتد لتشمل تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظف، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يقلل من نسب دوران العمل ويخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتميز.

وقد جاء هذا الفصل بعنوان التدريب وأهدافه واشتمل على (مفهوم التدريب الميداني، وأهمية التدريب، وأهداف التدريب، وعناصر التدريب، وركائز ومبادئ المدخل الاستراتيجي للتدريب، و أنواع برامج التدريب، ودوافع التدريب والأساليب العملية في التدريب، وأبعاد التدريب، ومراحل استراتيجية التدريب، والنظريات الأساسية في التدريب، معوقات التدريب).

أوّلاً– مفهوم التدريب الميداني:

"اختلف الباحثون في مفهوم التدريب؛ فعرفه حسونة (2010، ص 172) بأنه: مجموعة من الإجراءات التي تهيئ المتدربين ليكونوا في حالة استعداد وتأهب دائمين ومتطورين، بما يسهم في أدائهم لوظائفهم الحالية والمستقبلية ضمن إطار مؤسساتهم وبيئاتها العملية.

ويُعرف التدريب بأنه إعطاء الموظفين الجدد أو الحاليين لدى المنظمة المهارات والتي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم.(Dessler, 2013,235)

بينما وصف (حافظ وعباس، 2014، ص 52) التدريب والتطوير على أنه: "عملية نظامية لتغيير سلوك المتدربين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية والمستقبلية .

أما (موسى 2015، 2) فقد عرف التدريب بأنه: التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصور المطلوبة.

كما تم وصفه بأنه إجراء لتعليم مهارات ومعارف وسلوكيات ومواقف جديدة للموظف لأداء العمل المناط به بنجاح (DeCenzo & others, 2016, 180).

كما عرّفه (الجربوعة، 2018، ص 247) بأنه نشاط مراد به تحسين الأداء وتطوير الأساليب المعمول بها داخل المنظمة من خلال منح العاملين مهارات معينة تزيد من معدلات الأداء لديهم.

بينما عرّفه (كارة، 2018، ص 62)" بأنه: "مجموعة من الخبرات التي تقدم في إطار إحدى المؤسسات أو المجالات والتي تصمم لنقل الطلاب من المستوى المحدد الذي هم عليه ومن حيث الفهم والمهارة والاتجاهات إلى مستويات أعلى تمكنهم في المستقبل من ممارسة الخدمة الاجتماعية بشكل مستقل.

كما يُعرف التدريب بأنه عملية مستمرة لتعليم الموظفين المهارات اللازمة لأداء المهام المناطة بهم وتحسين المعرفة والقدرات للوظائف الحالية والمستقبلية.(Lussier & Hendon, 2018, 671)

والتدريب هو نشاط مخطط وموجه إلى تطوير المهارات لفئات معينة من العاملين بهدف إكسابهم القدرات والمهارات والمعارف والخبرات لتطوير عملهم ولتحسين أدائهم ولتمكينهم من إجراء أداء فعال وذي مغزى يقودهم إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة. (Waqanimaravu, Arasanmik, 2020, p217-218).

وقد عرف (دفع الله، 2020، ص 8) التدريب بأنه "عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم، ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين، فالتدريب عملية استثمارية يراد بها زيادة فاعلية وكفاءة الفرد كعنصر من عناصر العملية الإنتاجية".

وعرف التدريب والتطوير بأنه التغيير للأحسن وتطوير في معلومات وقدرات وأفكار وسلوكيات واتجاهات الفرد، بهدف إعداد الفرد بشكل جيد وتمكينه من مواجهة المتطلبات الحالية لوظيفته وتطوير مهاراته الذهنية والفنية لمواجهة أية احتياجات مستقبلية. (اللبلدي، 2022، ص 317)،

من خلال ما سبق يشير التدريب إلى مجموعة من الأنشطة المخططة والموجهة، تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي ونظامي في معلومات وقدرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات العاملين. هذه العملية مصممة لنقل الموظفين من مستوى محدد إلى مستويات أعلى من الفهم والإتقان، مما يمكنهم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وكفاءة متزايدة. يُنظر إلى التدريب على أنه نشاط استثماري قصير المدى ومستمر، يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف.

ثانيا- أهمية التدريب:

يُعدّ التدريب والتطوير إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية من خلال إضافة معلومات جديدة وتحسين مستواها، ودعم الاتجاهات وزيادة المهارات، ويعتمد نجاح التدريب على مدى الجهد الذي يقوم به مسؤولي التدريب إلى جانب توفر الكفاءة لهم من حيث التخطيط والتنظيم وإرساء قواعد أساسية للعمل التدريبي وذلك لضمان النهوض به وتنفيذه ومتابعته وتطويره (سامي، 2017، ص79) وتتضح أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين من خلال ما يلى:

1- أهمية التدريب للعاملين في المؤسسة.

تبرز أهمية التدريب للعاملين في المؤسسة من خلال:

أ-يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

ب-يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

ج -يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.

د-يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

2- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

و تبرز أهمية التدريب في المؤسسة من خلال:

أ-تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ب-يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

ج-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة من أهداف(بلال، وعلاهم،2017، ص 5)

كما تبرز أهمية التدريب من الآتي:

أ-إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

ب-صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

ج- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.

د-رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.

هـ-تحقيق أهداف المجتمع. (جاد الرب، 2017، ص40)

كما تتضح أهمية التدريب واستمراريته من خلال ما يلي:

أ-التطورات العلمية المتواصلة .

ب-التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات .

ج-التطورات الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات .

د-التغير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم. (الفراراي؛ جواد، 2010، ص223-226).

كما يقدم التدريب فوائد كثيرة للمنشآت والشركات، أهمها: زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية، وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية ترتقي بالأعمال المطلوبة منهم، وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان. وتحسين سمعة المنشآت السياحية ورفع قدرتها التنافسية (حسونة، 2011، ص 17).

كما أورد (السيوفي، 2019، ص 30) أهمية التدريب فيما يلي:

أ- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم بالقرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

ب-يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.

ج-التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتى تحافظ المنظمات على مستوى من الأداء، و يحقق رضا المستفيدين من الخدمات.

د- تحقيق الذات، وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

هـ-تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.

و- إستخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.

ز- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، واكتساب المعرفة الجديدة، وتنمية القدرات وصقل المهارات، والتأثير في الاتجاهات وتعديل الأفكار، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمها الموظفون للنجاح والتفوق في العمل.

وأوضح (كامل، 2018، ص 128) أهمية نشاط التدريب والتنمية مما يلي:

أ- ضرورة تدريب العاملين الجدد والماهرين بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.

ب- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته؛ بل يرتقي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى،إذ إن لكل وظيفة لها متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسؤولياتها.

ت- التطور التكنولوجي في أساليب العمل، فقد تحتاج إلى مهارات من نوعية خاصة، وعلى ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى تستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة في التقنية.

ث- زيادة إنتاجية العامل إذ إن التدريب يهتم برفع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة، ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.

ج- التخفيف من الإشراف إذ إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج إلى إشراف خارجي، فكلما كان العنصر البشري مدرباً نحتاج إلى إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدرباً نحتاج إلى إشراف أقل.

ح- الحد من الحوادث وإصابات العمل.

خ- رفع كفاءة الاستخدام الموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله التدريب التحويلي والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدربة.

د- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم .

ويذكر (رضوان، 2013، ص 51) أهمية التدريب فيما يلي:

أ- التغيير في سلوك الفرد.

ب-اكتساب الفرد معلومات معينة يتحقق منها هدف.

ج- اكتساب الفرد مهارات جديدة.

د- زيادة ولاء الفرد للمنظمة.

هـ-تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

يرى الباحث أن التدريب يُعد أداة حيوية لتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؛ فمن خلال تزويد الأفراد بأحدث المعارف والمهارات، ولا سيما في مجالي التقنية والتفكير الإبداعي، تزداد قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة، واقتراح حلول مبتكرة للتحديات، ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في بيئة العمل والسوق. وهو ما يسهم في ضمان بقاء المؤسسة في موقع تنافسي متقدم، وتمكينها من الاستجابة بفعالية للتغيرات المفاجئة أو المتطلبات المستجدة.

ثالثاً- أهداف التدريب :

إن للتدريب أهدافاً وغايات تعمل على تحسين الطاقات الإنتاجية ومنها:

أ- رفع مستوى المؤسسة أو المنظمة من الناحية الثقافية والفكرية.

ب-رفع مستوى التخطيط، والتفكير الاستراتيجي من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة للمؤسسة.

ج- القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات المحيطة.

د- التخطيط لإصلاح الماضي والاستفادة منه، والتخطيط للريادة والمستقبل.

هـ-تحسين وتطوير سلوك الموظفين في تعاملهم مع بعضهم (حسين، 2020، ص 69)

وتكمن رسالة التدريب في تحقيق الأهداف الآتية:

أ- ضمان أداء العاملين بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

ومنه فإن رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية :

أ- ضمان أداء العاملين بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

ب-رفع الروح المعنوية للأفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به.

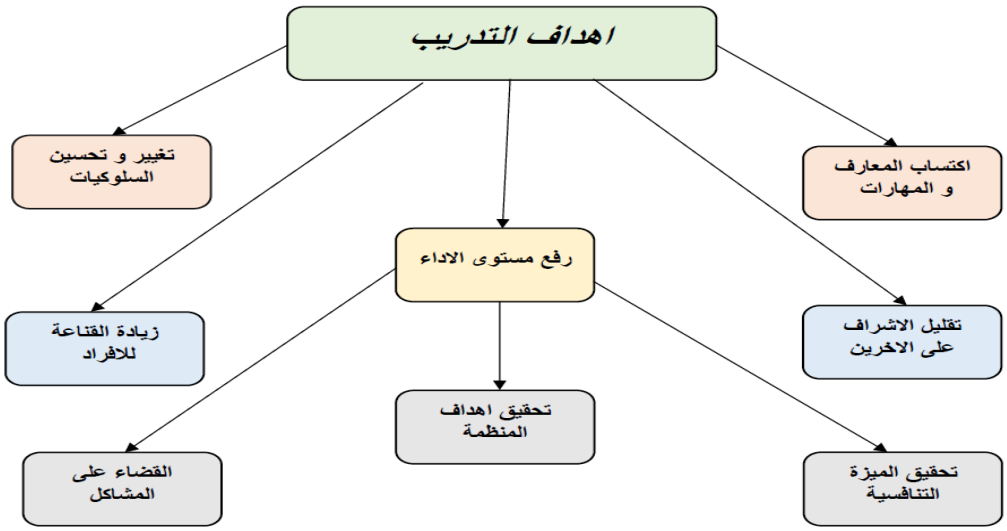
ج- رفع الروح المعنوية للأفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به.

د- التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.

هـ- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة(نشاش، 2020، ص 39) .

ومما سبق يري الباحث أن أهداف وغايات التدريب تكمن في تحقيق نقلة نوعية في أداء المؤسسة وأفرادها، إذ يسعى التدريب إلى رفع المستوى الثقافي والفكري للمنظمة بشكل عام وتعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الصحيحة، كما يعمل التدريب على تحسين وتطوير سلوك الموظفين وتفاعلاتهم البينية، ورفع الروح المعنوية للأفراد، وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات، ويوضح الشكل التالي اهداف التدريب .

شكل (2)



يوضح أهداف التدريب / المصدر (نشاش، 2020، ص 39)

رابعا- عناصر التدريب:

لكل عمل أركان أو متطلبات وعناصر ومحتويات تضم مفرداته التي تكونه، بحيث لا يمكن الاستغناء عن أي عنصر. وعناصر التدريب، هي:

1. **المتدرب** : وهو محور العملية التدريبية وهو الأساس في نجاحها، فوجود الشخص المقتنع بحاجته إلى التدريب والتعلم العملي يمكنه تحقيق تلك الأهداف من التدريب.
2. **عملية التدريب:** الطريقة المتبعة في إيصال المعلومة الفنية أو العملية المطلوبة من المتدرب، لأنها تؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب ونجاحه.
3. **المدرب:** وهو الشخص الذي يعلّم المتدربين ويعطيهم مادة التدريب، ويجب اختيار المدرب القادر على اتباع الوسائل التدريبية المختلفة التي تحقق أهداف التدريب وتبيّن أهميته.

4. **المـادة التدريبيـة:** وهـي التطبيقـات والتـدريبات والحـالات الدراسـية التـي يقـوم بهـا المـدرب وحـده ويقدمها، ويمكن أن يقوم بـه بمشاركة المتدربين من أجل إيصـال المعلومـة لهم، لتحقيق أهداف التدريب.
5. **بيئـة التدريب :** وهي المكان الذي يضم العناصر التي تكون من خارج نظام وبيئة العمل والتي تحـدث التغيـرات فيهـا، مثـل: قاعـة التـدريب، والوسـائل السـمعية والبصـرية المسـتخدمة فـي ذلك(حسين، 2020، 69)

خامسا– ركائز ومبادئ المدخل الاستراتيجي للتدريب:

يتطلب تبني المدخل الاستراتيجي للتدريب إرساء مجموعة من الركائز والمبادئ الأساسية التي تضـمن فعاليتـه وتكاملـه مـع أهداف المؤسسـة الكبرى، هذا المـدخل ينقل التـدريب مـن كونـه نشـاطاً إجرائياً منعزلاً إلـى استثمار طويل الأجل فـي رأس المـال البشري، ليكـون أداة محوريـة لتحقيـق الأداء الوظيفي للعاملين لذا، يجب أن تقوم عملية التدريب على أسس واضحة تضمن المواءمة والتكامل بين احتياجات الموظفين والتوجيهات الاستراتيجية للمنظمة وتتضح ركائز ومبادئ المدخل الاستراتيجي للتدريب في الاتي:

1– **الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين، والظروف الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، ولابد للاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
2– **الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية. لسوق الموارد البشرية:** تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الأكفاء، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم، وبقائهم، وولائهم للمنظمة.
3– التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها.
4– تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لابد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية. (علي، 2013، ص 444)

كما يستند التدريب إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له. وأبرز هذه المبادئ ما يلي:

أ- **التدريب نشاط مستمر (متكامل):** بمعنى أنه أمر ضروري لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، فإنه يحتاج إلى مهارات إضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب.

ب-**التدريب نشاط مخطط (نظام متكامل):** إن التدريب ليس نشاطاً عشوائياً؛ بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصره الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.

ج- **التدريب نشاط ذو قيمة (متجدد):** يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات. فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضاً السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغير ومتجدد.

د- **التدريب نشاط واقعي متطور:** واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتطبيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلاً مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

هـ- **التدريب نشاط إداري وفني:** يُعدّ التدريب نشاطاً إدارياً فيه مقومات العمل الإداري الكفء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه.

و- **التدريب نشاط إيجابي:** يُعدّ التدريب نشاطاً إيجابياً لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لا بد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الإفادة للمتدرب. ولذلك يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من المدرب والمتدرب على تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب (أيمن، 2017، ص 329-330).

إلى جانب هذه المبادئ توجد مبادئ أخرى نذكر منها:

أ- الاختيار الدقيق للمتدربين.

ب-ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب.

ج- متابعة المتدرب بعد التدريب.

د- احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية.

هـ-تدرج العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل (بشير، 2013، ص 52-53)

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج أن المدخل الاستراتيجي للتدريب يستند إلى منظومة متكاملة من الركائز والمبادئ التي تضمن تحويله إلى استثمار فعال ومستمر في رأس المال البشري؛ فالركائز الأساسية تشمل الاعتراف بتأثير البيئة الخارجية والمنافسة الحركية في سوق الموارد البشرية، مع التركيز على الأهداف وضرورة تحقيق التكامل التام مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وجميع استراتيجياتها الوظيفية الأخرى؛ أما المبادئ الإجرائية، فتؤكد على أن التدريب يجب أن يكون نشاطاً مستمراً ومخططاً ضمن نظام متكامل يعتمد على التغذية العكسية، ونشاطاً واقعياً متجدداً لمواكبة التغيرات في الأفراد والوظائف والسياسات، ويتطلب نجاح هذا النشاط كونه إيجابياً يعتمد على التفاعل والرغبة المشتركة بين المدرب والمتدرب، إلى جانب مبادئ إدارية وفنية تشمل الاختيار الدقيق للمتدربين وربط التدريب بالحوافز والمتابعة لضمان تحقيق أقصى استفادة عملية واستراتيجية.

سادسا- أنواع برامج التدريب :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الآتي: (حيدر، 2020، ص 13)

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي.

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى؛ بل يشتمل على كافة أنواع فئة العاملين من مشرفين وعمال صناعيين، ويمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعي هما:

أ- **تدريب الموظفين الجدد:** وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندًا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضًا بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياستها وبالمهام والمسؤوليات التي عُيّن فيها كل منهم وكيفية النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وُجدت من أجله ،كما يحاط كل فرد منهم علم بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

ب-**تدريب الموظفين الحاليين:** وهو تدريب العاملين القدامى، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا، فيساعدهم

على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل، وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

2- التدريب حسب نوع الوظيفة.

تختلف كل وظيفة عن الأخرى في كيفية أدائها والأساليب المستخدمة لإنجاز المهام المناطة بها، بحيث تحتاج كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة يتم تصميمها بناء على أساليب نشاطها، ويقسم التدريب حسب نوع الوظيفة إلى ثلاثة أنواع: (اللَّبدي، 2015، ص 334).

أ- **التدريب المهني والفني:** يركز هذا النوع من التدريب على الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط ممن يشغلون وظائف فنية ومهنية داخل المنظمة، ويتم تنظيم البرامج التدريبية لهذه الفئة بشكل مستمر نظراً للتغيير المتسارع في طبيعة عملهم وأساليبه، إذ يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة بالأعمال الفنية والمهنية.

ب-**التدريب التّخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

ج- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا.

3- التدريب حسب المكان.

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها (رضوان، 2013، ص 54).

أ- التدريب داخل المؤسسة.

يعدّ هذا النوع من التدريب أكثر انتشارًا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك أقصر مدة. ولهذا النوع من التدريب يقوم به مدربون ينتمون للمنظمة ومن خارجها، بحيث تتعاقد المنظمة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المنظمة أو في موقع العمل.

ب-**التدريب خارج المؤسسة:**

في بعض الأحيان، تفضل المنظمة القيام بتدريب الأفراد خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل. وقد يتم هذا النوع في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية.

ويضيف الباحث نوعا آخر من التدريب وهو التدريب حسب الهدف الاستراتيجي (التدريب التحويلي/إعادة المهارات) إذ يركز هذا النوع على إعادة تأهيل وتطوير مهارات العاملين بشكل جذري لمواكبة التحولات الهيكلية والتكنولوجية الكبيرة في المنظمة، و يهدف التدريب التحويلي إلى إكساب الموظفين مهارات جديدة تماماً تسمح لهم بالانتقال إلى وظائف مختلفة داخل المؤسسة، خاصة عندما تصبح وظائفهم الحالية مهددة بالتغير التكنولوجي، هذا التدريب استراتيجي وضروري لضمان استدامة القوى العاملة وتقليل تكاليف الاستغناء عن العمالة، ويعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على تحقيق التطور التنظيمي المستقبلي.

سابعا- دوافع التدريب.

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

1- **زيادة الإنتاج:**

وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2- الاقتصاد في النفقات:

إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3- رفع معنويات العاملين:

4- **فمن خلال التدريب**، يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم الدعم له ورغبتها الصادقة في تطويره، مما يعزز ارتباطه بمهنته؛ وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

5- **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:**

إذ يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فغيره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6- التقليل من الإشراف:

يؤدي تدريب العاملين إلى تعريفهم بطبيعة أعمالهم وأساليب أدائها، مما يعزز لديهم المعرفة والوعي والقدرة على النقد الذاتي؛ وهو ما يقلل من حاجة الإدارة إلى كثافة الإشراف والرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم.

7- القلة في حوادث العمل:

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات (الدليمي،2008، 49)

يرى الباحث أن الدوافع الرئيسية للتدريب تتركز في تحقيق تحسين شامل لأداء المؤسسة والعاملين؛ إذ يُعد التدريب وسيلة مباشرة لزيادة الإنتاج كماً ونوعاً من خلال رفع مستوى إتقان العاملين لواجباتهم. كما يمثل التدريب دافعاً اقتصادياً يتجلى في ترشيد النفقات عبر رفع الكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والموارد. إضافة إلى كونه أداة فعالة لرفع معنويات العاملين وتعزيز ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة، مما يقلل الحاجة إلى الإشراف المستمر، ويساهم في خفض معدلات حوادث العمل بفضل الإلمام الجيد بأساليب التشغيل الآمنة.

ثامنا- الأساليب العملية في التدريب.

تُعدّ الأساليب العملية في التدريب من خلال مشاركة الفرد بالأنشطة والمهام خلال عملية التدريب من الطرق الأمثل لتطوير مهارات محددة، والقدرة على نقل المهارات والسلوكيات، وتجربة جميع جوانب المهمة والتعامل المباشر مع القضايا التي تنشأ خلال تنفيذها، وفيما يلي أهم الأساليب العملية المستخدمة: (حيدر، 2020 ص 136)

1- التدريب أثناء العمل((On the Job Training (OJT) .

يشير التدريب أثناء العمل (OJT) إلى عملية تعليم الموظفين الجدد أو عديمي الخبرة خلال العمل من خلال مراقبة زملائهم أو المسؤولين عنهم الذين يقومون بتأدية الوظيفة ومحاولة تقليد سلوكهم. ويعتبر أحد أقدم أنواع التدريب غير الرسمي والأكثر استخداماً ولا تعدّ رسمية ؛لأنها لا تحدث بالضرورة كجزء من برنامج تدريبي ولأن المديرين أو الزملاء أو الموجهين يعملون كمدربين. يمكن أن

يكون هذا الأسلوب مفيداً لتدريب الموظفين المعينين حديثاً، ويحسن من مهارات الأفراد ذوي الخبرة عند إدخال تكنولوجيا جديدة، وتوجيه الموظفين المنقولين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة.

2- تعليمات العمل(Job Instructions) .

يقوم هذا الأسلوب على إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يجب على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل اكتسابه للمهارات المطلوبة، ومن خلال هذا الأسلوب تكون مهمة المدرب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا عن طريق جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الخطأ. (Dessler, 2013:245)

3- التدوير الوظيفي (Job Rotations).

يُقصد بهذا الأسلوب التدريبي نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من مكان عمل بمهام وشروط أداء معينة إلى مكان عمل آخر له مهام وشروط أداء مختلفة. ومن خلال نقل الفرد إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مختلفة فهو يكتسب الخبرات، والمهارات اللازمة مما يساعد على توسع آفاقه العملية، وإعطاء الموارد البشرية مرونة أكثر، وتجعل من خبراته ومهاراته متعددة ومتطابقة مع جملة من الوظائف داخل المنظمة. ومن خلال هذا الأسلوب يتم تنظيم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية، بحيث يكتسب الفرد خبرات إضافية، تؤهله لاستلام وظائف قيادية نتيجة هذا الأسلوب. ويشترط في استخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، ولا بد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وأن يتبع ذلك عملية تقييم مستمرة (Decenzo & others, 2016:182).

4- الإدارة المتعددة.(Participation Management)

يتناسب هذا الأسلوب في تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، ويتم من خلاله استدعاء المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة لإشراكهم في عملية التخطيط وإدارة الشؤون المشتركة مع الإدارة العليا. أي أن هذا الأسلوب التدريبي يقوم على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور داخل المنظمة، وتساعد هذه الطريقة المسؤولين في المستويات الأدنى

من الإدارة التواصل مع الإدارة العليا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة في اتخاذ القرارات وكذلك تهيئتهم لاستلام مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي (حيدر، 2020، ص 138).

تاسعا- أبعاد التدريب.

يمكن تقسيم أبعاد التدريب إلى عدة مراحل هي: (موسى، 2015، ص 3)

1- **مرحلة تصميم التدريب:** وهي مرحلة وضع المنهج المناسب من خلال تحديد أهداف الدورة التدريبية مع مراعاة الوسائل التدريبية المتاحة.

2- **مرحلة تنفيذ التدريب:** وهي المرحلة المباشرة بعملية التدريب وتطبيق المنهج الموضوع لتحقيق أهداف الدورة التدريبية.

3- **مرحلة تقييم التدريب:** وهي عملية المتابعة والمراجعة للدورة التدريبية والمتدربين لقياس مدى الاستفادة وتحقيق أهداف الدورة التدريبية المقامة لأجلها.

وفي ضوء مفهوم الاحتياجات التدريبية يتضح أنه يرتبط ببعدين فرضيين وهما:

1. **البعد الأول** : يتعلق بالاحتياجات التدريبية : هي القاعدة التي تنطلق منها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، لتحقيق أهداف التدريب والعمل على إنجاح البرامج التدريبية، لذا فإن عدم تحديدها بدقة ومهارة يقلل من جدوى البرامج التدريبية، كما أن تقدير الاحتياجات التدريبية وتحديدها يمثل نقطة البداية لنجاح برامج التدريب، وعلى أساسها يتم تقويم هذه البرامج التدريبية (نواجعة، 2022، 36).
2. **البعد الثّاني:** التخطيط هو عملية تتضمن صياغة مجموعة من الافتراضات حول المستقبل، وإعداد خطة توضح الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مع تحديد الموارد اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، وكيفية توظيفها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهو أحد أساسيات العصر الحديث للنجاح في بلوغ الأهداف، فهو يهتم بالوسائل التي تمكن من بلوغ الهدف على أسس علمية صحيحة استناداً إلى الدراسات العلمية والإحصاءات والبيانات الدقيقة والتجارب السابقة التي تؤدي إلى كشف المشكلات المتوقعة وإيجاد الحلول السليمة لها قبل تفاقمها. (شعبان، 2017، 132)

3. **البعد الثّالث:** يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الأداء في الوقت الحاضر ويعكس هذا البعد تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل تتمثل في سدّ العجز في قدرات الأفراد المعرفية والمهارية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وتعديل سلوكهم.

4. **البعد الرّابع:** يتعلق بنتيجة بنتائج وتطوير مستويات الأداء في المستقبل ويعكس هذا الهدف الاستراتيجي للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد والمنظمة في المستقبل وذلك من خلال صقل مهارات الفرد وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب إما بالنسبة للمنظمة فيتمثل الهدف الاستراتيجي الذي يعكسه البعد الثاني في مواكبة التطورات والتغييرات المحتملة في المستقبل سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية (عشوش وآخرون، 2017، ص 331-332).

ويري الباحث أن عملية التدريب تتكامل من خلال أبعاد التدريب التي تتضح في ما يلي:

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي بمثابة حجر الزاوية لتشخيص الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف بدقة علمية، و تضمن توجيه الجهود التدريبية نحو حل المشكلات الحقيقية التي تواجه الموظف في عمله.

2- **التخطيط:** يمثل صياغة الرؤية الاستراتيجية للبرنامج من حيث الأهداف والمحتوى والجدول الزمنى، كما يساهم في تنظيم الموارد المتاحة لضمان وصول المادة التدريبية للمستهدفين بأفضل صورة.

3- **التنفيذ:** هو المرحلة التطبيقية التي يتم فيها نقل المعارف والخبرات وتعديل القناعات والاتجاهات والتركيز على إيجاد بيئة تفاعلية تسمح للموظف بممارسة المهارات الجديدة قبل تطبيقها ميدانياً.

4- **التقييم:** يوفر تغذية راجعة حول مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه وتطوير كفاءة الموظفين، كما يسمح بقياس العائد من التدريب والتأكد من تحسن جودة الأداء الفعلي في المنظمة.

عاشراً- مراحل استراتيجية التدريب.

تُعد استراتيجيات التدريب والتطوير من الموضوعات ذات الأهمية نظراً لما لها من ارتباط مباشر في الارتقاء بمستوى الأفراد داخل المنظمات والذي ينعكس بدوره على نجاح هذه المنظمات، إذ إن التدريب والتطوير لا يقتصر على تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتطويرهم في عملهم بل أنه يساعد على اكتسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وبالتالي إعادة تشكيل سلوكهم تجاه عملهم وسد

الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرجو تحقيقه، بالإضافة إلى اكتسابهم القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة خلال قيامهم بعملهم الفعلي (حافظ وعباس، 2014 ص 52)."

وتمر عملية التدريب بعدة مراحل على النحو التالي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

توفر تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة معلومات وبيانات لضبط العملية التدريبية كما يقدم للمنظمة المعلومات اللازمة والأولية للمشاكل المتعلقة بأداء الأفراد، وتُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها :ما يحتاجه الفرد من تنمية أو تغيير أو تعديل للمعلومات أو الاتجاهات أو المهارات أو القدرات السلوكية أو الفنية لديه؛ وذلك بسبب بعض التغيرات التنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب التعديل الوظيفي أو التنقلات، أو لظروف أخرى تتطلب تحضيراً لمواجهتها. (الدعجه، 2019، ص14).

2- تصميم البرامج التدريبية.

وهي عملية يتم من خلالها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية، عن طريق تصميم برنامج يهدف إلى سد الفجوات التي كشفت عنها تلك الاحتياجات، سواءً كانت في المعلومات، أو المهارات، أو السلوك ، وذلك من حيث تحديد عنوان البرنامج التدريبي، الأهداف الخاصة بالتدريب، موضوعات التدريب، المدربون ، المتدربون المشاركون، أساليب التدريب، نظام الحصص التدريبية، مكان التدريب، آلية الإشراف، الجدول الزمني للبرنامج التدريبي (البركاتي، 2021، ص 30)

يكتسب تصميم البرامج التدريبية أهمية كبيرة في تزويد الأفراد بالمهارات والسلوكيات الضرورية لأداء مهامهم الوظيفية بنجاح؛ لذا، يجب اتباع الخطوات التالية عند تصميم البرنامج التدريبي بشكل متسلسل(DeCenzo & others, 2016,p180) :

أ-التحليل: هو إجراء يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به من خلال تقييم مدى جودة أداء الموظفين لمهامهم، وفي حال العثور على أوجه قصور، تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لمهام الوظيفة نفسها للتأكد مما إذا كانت الواجبات ضرورية لإكمال الوظيفة بنجاح، والتأكد من الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب، يمكن أيضاً إجراء تحليل شخصي لهم، وهناك بعض أنواع

المؤشرات التي يمكن أن تنبه المدير عند الحاجة إلى التدريب، مثل: الانخفاض في الإنتاجية، أو الانخفاض في الجودة، أو حصول الكثير من الأخطاء.

ب-التصميم: يتم استخدام نتائج التحليل لوضع خطة تدريبية هدفها تصحيح أوجه القصور التي تم اكتشافها، إن التصميم التدريبي الفعال يتم في حال وضع أهداف يساعد استخدامها في عملية القياس لنتائج التدريب، بحيث تكون هذه الأهداف ملموسة وقابلة للتحقق والقياس وفي الوقت المناسب.

ج-مرحلة التطوير: وهي المرحلة التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتطوير وتنسيق البرنامج التدريبي بأكثر الطرق فعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار المهام التي يجب تعلمها والأفراد المستهدفون للتدريب، وإنشاء المادة التعليمية، واختيار المدربين الذين لديهم المهارات والخبرة على أساليب التدريب الفعالة.

د-التقييم: وهو التقييم الذي يتم إجراؤه لتحديد مدى التغير على المتدربين نتيجة مشاركتهم في البرنامج التدريبي، ويقصد بذلك هل اكتسب المتدربون المعارف أو المهارات أو التوجهات أو السلوكيات أو غير ذلك من المخرجات التي تم تحديدها في أهداف التدريب.

كما قد يتضمن التقييم النهائي قياس الفوائد المالية (التي تعرف أيضاً بعائد الأصول) التي تحصل عليها الشركة من البرنامج، وعادة ما يتضمن التقييم النهائي جمع بيانات كمية (رقمية) من خلال الاختبارات، أو تقييم السلوك (نوي، 2017، ص 393).

3- مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

تهتم المنظمات والجهات المسؤولة عن التدريب إلى معرفة نتيجة البرامج التدريبية التي تم تصميمها وتنفيذها من خلال تقييمها.

يُعرف تقييم العملية التدريبية على أنه محاولة القائمين على التدريب الوصول إلى تحديد فعالية البرنامج التدريبي (سامي، 2017، ص 82)، كما تم تعريف تقييم العملية التدريبية على أنها عملية تهدف إلى قياس نسبة ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج التدريب وهي عملية مستمرة في كافة مراحل البرنامج التدريبي من بدايته وخلال تنفيذه وعند انتهائه (حيدر، 2020، ص 172).

ويرى (نوي، 2017) أن أهمية تقييم العملية التدريبية تتلخص بما يلي:

أ-تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

ب–تقييم مدى مساهمة محتوى وتنظيم وإدارة البرنامج التدريبي في عملية التدريب واستخدامه في وظيفة المتدرب.

ج–تحديد مستوى الاستفادة للمتدربين من البرنامج التدريبي من الأفضل إلى الأقل.

د–تحديد ومقارنة المكاسب مع التكاليف المترتبة على البرنامج التدريبي.

ويذكر (القرالـه، 2018، ص 245) أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تتم من خلال أربع مراحل، هي: التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي .والتقييم خلال التدريب، والتقييم عند الانتهاء من التدريب مباشرة، والتحقق من نتائج التدريب بعد فترة زمنية معينة من انتهائه، ومن الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية :الاختبارات والاستبانة .

ويري الباحث أن استراتيجية التدريب تتبع مراحل مترابطة تضمن فعاليتها، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تُعد أساساً لضبط العملية التدريبية وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والمرجو. تليها مرحلة تصميم البرامج التدريبية التي تشمل خطوات منظمة تبدأ بالتحليل لوضع خطة بأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير المحتوى واختيار المدربين. وأخيراً، تأتي مرحلة تقييم البرامج التدريبية التي تهدف إلى قياس فعالية البرنامج وتحديد مكاسبه ونقاط قوته وضعفه، وتستمر عبر مراحل زمنية تبدأ قبل التنفيذ وتستمر حتى بعد فترة من انتهائه.

إحدى عشر– النظريات الأساسية في التدريب.

لقد حظيت العمليات التعليمية والتدريبية باهتمام كثير من الباحثين والعلماء بميادين المعرفة ،ومن هذه النظريات:

1– **النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية):** تشير هذه النظريات إلى أن الفرد ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المعلومات ويستجيب لها بل هو شخصية إيجابية ذو فاعلية ويتفاعل مع المعلومات وتحليلها ودمجها في البيئة المعرفية فالتعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل البنا المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الكائن والبيئة التعليمية، ويظهر التعلم في هذه الحالة على هيئة ناشطات عقلية ومنهجية قادرة على تنظيم المفاهيم والمبادئ التي تمكن الإنسان من الاستدلال والاستنتاج وحل المشكلات.

2– **النظريات الإنسانية:** وهذه النظريات مكملة للنظريات التي سبقتها، وتعمل لتفسير عمليات التعلم والتدريب. وبدأ أصحاب هذه النظريات يطرحون أفكارهم المتصلة بالتعلم والتدريب. ويرى أصحاب

هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان، فالإنسان عندما يتعلم أو يتطور نتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها سواء كانت مخططة أو غير مقصودة. فالتعليم والتدريب تؤهل الفرد للتكيف والنجاح في أداء المهام المعمول بها والموكلة إليه في إطار عمله.

3- **نظريات تعلم الكبار**: يتميز الأفراد في سن الرشد عن الأطفال في كثير من السمات التي يجب أخذها في الحسبان في تكوين أي نشاط موكل إليهم. ومن أهم هذه السمات:

أ- امتلاك القدرة على التفكير المستقر دون الحاجة إلى حوافز خارجية

ب-امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتياً.

ج- القدرة على تكييف الأمور الطارئة واستخدام أسلوب حل المشكلة في التدريب.

د- الاهتمام بالتقدم المادي أكثر من الاهتمام بالنمو والتطور الشخصي، أي بالجوانب العاطفية والاجتماعية والأخلاقية في شخصياتهم.

هـ-الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني (الدورات التدريبية والتحصيل. وحضور المؤتمرات. متابعة الدراسة). (المدنيتي، وآخرون، 2025، ص 21)

الثّاني عشر- معوقات التدريب.

ويمكن حصر المشاكل والمعوقات التي تعرقل العملية التدريبية فيما يلي:

1- اختلال الهياكل التنظيمية وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين العمال، في مثل هذه الحالات فإن المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة العاملين و لكنها تتركز في اضطراب التنظيم و يكون اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد.

2- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعدّ أساساً يعتمد عليها العمال في مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل.

3- سوء التخطيط أو انعدامه الراجع إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعدّ كلها من المعوقات التي لا يساهم التدريب كثيراً في علاجها، و لكن العلاج يكون في وضع نظم جديدة للتخطيط و تحسين مصادر المعلومات و تحديد معايير موضوعية للتقدير و التنبؤ.

4- مشاكل ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين عليهم، أو منازعات بين بعضهم البعض.

5- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب و كذا تنفيذه و متابعته و تقييمه بسبب غياب سياسات واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية و الأهداف المرجوة. (زكي، وامين، 2022، ص 17)

6- **الدورة التدريبية نظرية جدًا:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكن ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون

7- **تم اختيار المتدربين بناءً على أهواء المدير، لا وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية** :البعض يعدّ الدورة التدريبية من قبيل الشهادة التي يعطيها المدير لمن يحب، وبالتالي تجد شخصًا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

8- **لا يبدي المتدربون رغبةً في التعلم:** لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية؛ لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

9- **المادة التدريبية سيئة:** كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيئ فالمتدرب يريد مثالاً قريبًا لواقعه؛ بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة، وتكون المادة التدريبية غير ملائمة للمدرب والمتدرب على حدٍ سواء.

10- **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات:** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

11- **لا يبدي المدرب اهتماماً كافياً بتدريب المتدربين.** يجب أن يكون المدرب حريصًا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

12- **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه:** هذه آفة إذ يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات. (قاسمي، 2012، ص 64)

الأداء الوظيفي للعاملين

أولا: تعريف الأداء الوظيفي.

ثانيا: تطور مفهوم الأداء الوظيفي.

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي.

رابعا: أهداف الأداء الوظيفي.

خامسا: أنواع الأداء الوظيفي.

سادسا: عناصر ومكونات الأداء الوظيفي.

سابعا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ثامنا: أبعاد الأداء الوظيفي.

تاسعا: معايير الأداء الوظيفي.

عاشرا: مشاكل الأداء الوظيفي.

إحدى عشر: طرق تحسين الأداء الوظيفي.

إثنى عشر: تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثّالث

الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد

يُعدُّ الأداء الوظيفي المقياس الحقيقي لنجاح الموظف في ترجمة قدراته ومهاراته إلى نتائج ملموسة تخدم أهداف المنظمة. ويتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل المتداخلة، أبرزها: وضوح المهام، وتوفر الأدوات اللازمة، وجودة التوجيه الإداري، فضلاً عن الدافعية الشخصية. كما يسهم التقييم الدوري والمنصف للأداء في تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وكشف فجوات الأداء لمعالجتها؛ مما يضمن استمرارية العطاء ويحقق التوازن بين مصلحة الفرد وتطلعات المؤسسة.

وفي هذا الإطار، جاء عنوان هذا الفصل: " الأداء الوظيفي للعاملين"، متناولاً المحاور التالية: تعريف الأداء الوظيفي، وتطور مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأنواعه، وعناصره ومكوناته، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده، ومعاييره، ومشكلاته، وسبل تحسينه، وآليات تقييمه.

أوّلاً– تعريف الأداء الوظيفي:

يُعرَّف الأداء لغةً بأنّه القيام بالواجب، وهو مشتقٌّ من الفعل «أدّى» على وزن «تأدية»، بمعنى وصله وقضاه؛ كما في قولهم: «أدّى الأمانةَ إلى غيرِهِ»، و«أدّى له حقّه» (الصريراة، 2011، ص 606).

كما أنّه مشتقٌّ من أفعالٍ مثل: «أدّى»، و«تأدية»، حيث يعني «أدّى الشيء» أي أوصله وقام به، أو أنجزه (الشميلي، 2017، ص 10).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: الأداء الذي يعكس نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة ما في وقت معين مما يعكس مدى وصول الشخص أو المجموعة المؤهلين للوظيفية لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة .(Al-Omari & Okasheh,2017, 15548)

وفي الاتجاه نفسه يُعرف الأداء على أنه سلوك الموظفين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق المعايير التنظيمية المحددة مسبقًا ،وأهداف المشروع المحددة من قبل المنظمة مع الأهداف التنظيمية .(Wu, et al., 2019,p87)

ويُعرَّف أيضاً بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، و بأنه مجموع السلوك والنتائج المحققة معاً (تيجاني، 2020، ص 60).

كما يُعرف الأداء الوظيفي أنه: نتاج سلوك؛ فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك". (حماش، 2020، ص 97)

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: السلوك الفردي الذي يقوم به الموظفون، ويمكن ملاحظته، ويخلق قيمة للمنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها، ومن الممكن أن يكون هذا السلوك مرتبطًا بالإنجاز مع بعض العناصر التقييمية. وفي المقابل،د؛ يكون الأداء الوظيفي غير الفعال شائعًا مرتبطًا بانخفاض الإنتاجية والربحية والفعالية التنظيمية (Rodríguez& Piñeiro, 2021, p2).

كما يُعرف بأنه سلوك يقوم به الفرد في التعبير عن مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يتم دعم هذا السلوك من قبل المنظمة لضمان الجودة و النوعية (Basma, R Odeh, 2022, p05)

كذلك يشير الأداء الوظيفي إلى جودة العمل الذي يؤديه الموظفين في تنفيذ البرامج الاجتماعية الخدمية مع التركيز على فرضيات الجودة التي تمكنهم من تحديدها ووضعها وتنظيمها (Ratnasari,et.al, 2022,p32).

وتم تعريفه على أنه قيمة مجموعة من تصرفات الموظف والتي إما تكون إيجابية أو سلبية والتي قد تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المنظمة (Suhartono, et.al, 2023, p4).

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب-**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (صديقي، وخرسي، 2022، ص 48)

ومن خلال ما سبق، وعلى الرغم من تنوع التعريفات، فإنها تتفق على أن الأداء هو نتاجُ سلوكٍ يهدف إلى تحقيق نتائج محددة. ويشمل هذا السلوك الكيفيةَ التي تصل بها المنظمةُ إلى أهدافها. وتتجلى هذه

العوامل المشتركة في أي تعريف للأداء من خلال ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: الموظف (بما يمتلكه من مهارات ودوافع)، والوظيفة (بما تتضمنه من متطلبات وتحديات)، والموقف (الذي يمثل المناخ والبيئة التنظيمية).

ثانياً- تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وحيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا المجال المعرفي. ومن أهم المفكرين في هذا الميدان نذكر كلاً من إسهامات "تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية، و"التون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية. (عمري، وصبار، 2023، ص 33)

وضع "تايلور" مفهوماً دقيقاً للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال دراسته الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال، والتوقيت كل منهما يقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن. (يوسف، 2018، ص 33)

كذلك نظرة "التون مايو" أبرز رائد المدرسة العلاقات الإنسانية إذ قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاو ثورن شركة وسترن الكتريك الأمريكية، بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن البقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء والأمر الذي جعل مايو يستقين إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال. كما أننا التجارب التي قام بها أثبتت أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين. (سعد الله، 2015، ص 64)

ومع بداية القرن العشرين تحوّل اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف إلى أحقية. (يوسف، 2018، ص 33)

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء الوظيفي يتسم بمواكبته للمستجدات والمستحدثات التي تطرأ على المؤسسات والمنظمات. وقد جاء هذا التطور متأثراً بالتحولات الاقتصادية أيضاً؛ إذ تحول اهتمام المؤسسات للتركيز على المبيعات، والتحكم في التكاليف والأسعار، مما أكد أهمية الأداء في سياق السوق.

ثالثاً- أهمية الأداء الوظيفي :

يعدّ الأداء الوظيفي للعاملين مؤشرًا إيجابياً لنجاح المنظمة، بمعنى أن أداء الموظفين هو الذي يعبر عن قدراتهم وإمكانياتهم، وينعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

1- تحسين سمعة المؤسسة: يعمل الأداء الجيد في العمل على تعزيز سمعة المنظمة في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يعزز قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وزيادة حصتها في السوق بشكل تنافسي، وبالتالي تعزيز قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم. (الجفاف، 2019، ص 112).

2- يُعد أداء الموظف أحد العوامل الرئيسية في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يساهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة لدى الموظفين. من خلال أدائهم المتميز والفعال، يساعد الموظفون المنظمة في زيادة الإنتاج وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى زيادة عدد العملاء وبناء سمعة إيجابية للمنظمة (Triansyah, et. al, 2023 ,p150).

3- يُعد الأداء الوظيفي أحد النتائج الأكثر بحثًا لترتيبات العمل مثل : العمل عن بعد، والعمل المرن، وهو الدرجة التي يفي بها الموظفون للمهام والأدوار التي تفرضها عليهم المهام والسياقات التنظيمية ويتم تقييم الأداء بطريقتين: المباشرة من خلال أداء المهمة بكفاءة في أداء المهام الفنية المتعلقة بعملهم، وغير المباشرة من خلال الأداء السياقي الذي يعكس السلوك الإيجابي الذي يساهم بشكل غير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن قياسه من حيث تطوير الكفاءة التي من شأنها أن تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. (Naqshbandi, et. al, 2023 ,p23)

4- يُعد الأداء الوظيفي تقييماً مهماً للمنظمات حتى يمكن ضمان استدامة المنظمة ويتضمن سلوكاً تحت السيطرة، ويوفر حدوداً للسلوك غير ذي الصلة وكذلك القيام بتقييم الدور الفعال للموظفين عن طريق تنفيذ المهام والواجبات بموجب العقد الرسمي الممنوح له من قبل المنظمة.

Riyanto, Setyo& Endri, Endri, (2021,p34)

كما تتضح أهمية الأداء الوظيفي للمنظمات فيما يلي:

1- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه. (الفروخ ، 2010، ص 45)

3- الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة، واكتساب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عملاً أداء دون قيمة؛ أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهارية.

4- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

5- مؤشرات الأداء تُعدّ بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

6- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.

7- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين. (بغالية وخيرات، 2018، ص 93)

وبناء على ما سبق يري الباحث أن الأداء الوظيفي هو المحور الأساسي لنجاح المنظمة، كونه يعكس قدرات الموظفين وينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، إذ يمثل مقياساً لقدرة الفرد على العمل في الحاضر والمستقبل، مما يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية، وأن الأداء الوظيفي الجيد يعزز الإنتاجية ويحسن جودة الخدمات، الأمر الذي يزيد من رضا العملاء والموظفين على حد سواء، ولذلك فأن الأداء الوظيفي المتميز يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز سمعتها التنافسية في السوق.

رابعاً- أهداف الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الأهداف الأساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمة وهي: (Mariyani, et. al, 2023, p3).

1- **تحديد توقعات الأداء وتوفير إطار واضح للتواصل:** تهدف هذه الخطوة إلى وضع توقعات محددة لأداء الموظفين، وإرساء إطار عمل واضح يُسهّل التواصل الفعّال بين المشرفين والموظفين. ويسهم ذلك في توضيح مسارات العمل، وضمان التزام الجميع بمتطلبات الأداء المعتمدة.

2- **مقارنة توقعات أهداف الفرد مع الأهداف التنظيمية:** تهدف هذه الخطوة إلى تحقيق التكامل بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة. ويتمثل جوهرها في ضمان الانسجام بين الطموحات الشخصية

للعاملين والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز الفعالية التنظيمية ويوحّد الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة.

3- **تحديد الأداء التنظيمي بشكل محدد:** يهدف هذا الجانب من أهداف الأداء الوظيفي إلى تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الموظفين في إطار زمني معين. يُعدّ ذلك جزءًا من توجيه الموظفين وتحديد التوقعات لأدائهم.

4- قياس وتقييم الأداء والإنجازات: يهدف هذا المحور إلى تمكين قياس وتقييم الأداء الفردي والجماعي للموظفين، مما يتيح رصد الإنجازات والعوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما تساعد هذه العملية في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التطوير المستقبلية للأداء بشكل فعّال.

5- خامساً- أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء وهي كما ذكرها (ماضى، 2014، ص77) تتضح فيما يلي:

1- **حسب معيار الشمولية:**

تنقسم معايير الشمولية وفقاً للأهداف إلى كلية وجزئية، وهو ما يستدعي تقسيم الأداء إلى فئتين متناظرتين:

أ- "**الأداء الكلي** : وهو الأداء الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت عناصر المنظمة ووظائفها وأنظمتها الفرعية في تحقيقها بشكل مشترك؛ إذ لا يمكن نسبُ إنجازها إلى عنصرٍ معين بمعزل عن مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء، يُنظر إلى مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة، مثل: استمرارية الربحية والنمو، وغيرها من الأهداف الاستراتيجية.

ب-**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، إذ يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء وظيفة التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2- معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعدّ صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة؛ وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

3- معيار الطبيعة:

يتم تصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

4- أنواع الأداء حسب معيار المصدر:

يقسم الأداء وفق نوعين هما: الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي: (شعبان، والحلفي، 2020، ص 313).

1-الأداء الداخلي أو الذاتي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة؛ أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يأتي:

أ-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة، الذين يُعدُّون مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مهاراتهم.

ب-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج-الأداء المالي: ويكمن في فعالية الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده هذا النوع، بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

كما أورد أبو شيخة (2010) تصنيفات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ-أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، وإدارة التابعين، وكل أداء بشكل مباشر، أو غير مباشر يسهم في تنفيذ عمليات المنظمة.

ب-الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي،

والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

ج-الأداء المعاكس أو المجابه: وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. (هاشم، والحلفي، 2020، ص 314).

سادسا: عناصر ومكونات الأداء الوظيفي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير (المحاسنة، 2013، ص 109) إلى أن مفهوم الأداء من مكونين أساسيين ويتمثلان في:

1-الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية بوصفها أداةً لمراقبة الأداء المؤسسي، انطلاقاً من كونها معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة. وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية هذا المفهوم وطبيعته؛ إذ عدَّ المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المتحققة، وعليه تُقاس فعالية المؤسسة بحجم أرباحها. وفي هذا السياق، عرّف أحد رواد هذا التوجه الفعالية بأنها 'القدرة على إنجاز النشاط'، بينما عرفها كلٌّ من (ولكر وروبرت) – وفقاً لما أورده إيميل – بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل نمو المبيعات وتعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

غير أن هذا المنظور لا ينطبق بالضرورة على المؤسسات ذات الطابع غير الربحي أو الخدمي، التي لا تجعل من الجانب المالي نشاطها الرئيسي، كالمؤسسات التربوية، ومراكز البحث، وبيوت الخبرة. ومن هنا، يمكن استنتاج أن الفعالية تعني أداء المهام والأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج. وبمعنى آخر، تعبر الفعالية عن مدى التقارب بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة؛ فكلما كانت النتائج المحققة أقرب إلى التوقعات، كان الأداء أكثر فعالية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

2-الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة إذ يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كـ الإنتاجية، المردودية ... فقد عرفها كل من ولبر وروكبركس بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك بأنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات. أما الكفاءة حسب فسنت فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة. حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ماهو مطلوب بشرط تدني

المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل، يمكن استنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لابد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح، مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعدّ غير كفؤة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها.

كما ذكر(سرور،2016، ص 393) عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المهارات والقدرات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- **المثابرة والموثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدّد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

كما أوضح (الشرمان، وجعافرة، 2014، ص 418، 419) عناصر الأداء الوظيفي في الاتي:

1- **الموظف:** ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.

3- **الموقف:** الخصائص التي تتسم بها البيئة التنظيمية التي تُؤدَّى فيها الوظيفة، وتشمل: مناخ العمل، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.

4- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل ،وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (هاشم، والحلفي، 2020، ص 316)

5- **مقدار العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظل ظروف العمل العادية، وسرعة الإنجاز. (Basma Rahman Odeh, 2022, P150).

ويري الباحث أن الأداء الوظيفي المتكامل في أي مؤسسة يتطلب تحقيق التوازن بين بُعدين أساسيين: الفعالية التي تعني فعل الأشياء الصحيحة (أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة)، والكفاءة التي تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة (أي الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة)، لا يمكن تقييم هذا الأداء بمعزل عن العناصر المحيطة به، والتي تشمل خصائص الموظف، وطبيعة الوظيفة نفسها، وخصائص البيئة التنظيمية (الموقف)، وبالتالي فان النجاح المؤسسي هو نتاج التفاعل بين قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها وبين إدارة مواردها بذكاء، مدعومة بموارد بشرية مؤهلة وفعالة.

سابعا- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تؤثر مجموعة متنوعة من العوامل في الأداء الوظيفي للعاملين والإنتاجية كالتالي : (عبد الرازق، 2022، ص 14)

1- **نظام المكافآت والحوافز:** والذي يشتمل على برامج وسياسات مرتبطة بالتعويضات المادية وأيضاً الامتيازات التي تمنح للموظفين لتلبية احتياجاتهم.

2- **غياب الأهداف المحددة:** إذ إن المؤسسة التي تفتقر إلى خطط عمل تفصيلية، وأهداف واضحة، ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع تحقيق الإنجاز على صعيد الأداء الوظيفي.

3- **عدم المشاركة في الأهداف:** إن عدم إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عمليات التخطيط وصنع القرار يُسهم في نشوء فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، مما يُضعف العمل الجماعي ويحدّ من الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

4- **اختلاف مستويات الأداء:** عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردودية المادية والمعنوية التي يحصلون عليها. فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظام مميز لتقييم أداء العاملين للتمييز بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والمتوسط والضعيف.

5- **مشكلات الرضا الوظيفي والتسيب الإداري:** انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء. كذلك التسيب الإداري في المؤسسة فيؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

6- **الموارد المادية للمؤسسة:** وتشمل على التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها. وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعامل (العنصر البشري).

كما يوضح (فاضل وسعدون، 2017، ص 11، 12) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فيما يلي: قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة في حدّ ذاتها في حال عدم ملاءمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

1- **العوامل المتعلقة بالموظف:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

2- **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في(التكبير الوظيفي).

ب- التوسع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

3- **عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة:** يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقي والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

4- عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي إلى هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

أ-مدة وتوقيت العمل الرسمي.

ب-ظروف العمل ونظم الاتصال.

ج-التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة.

د-الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وبالإضافة إلى ما سبق، ثمة عامل آخر يحظى بأهمية كبرى في الأداء الوظيفي، وهو (العامل البيئي). ويقصد به العوامل الخارجية المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تؤثر بدورها على العامل وبالتالي على أدائه الوظيفي. ومن أبرز هذه العوامل: مدى رضا العامل عن حياته بشكل عام، ونظرة المجتمع لمهنة الموظف في تلك المؤسسة، فضلاً عن الانتماء الديموغرافي (سواء كان ريفياً أم حضرياً) والاختلافات الجنسية أو القومية بين العمال. وعليه، تسعى المنظمة إلى التخفيف من الآثار السلبية لهذه العوامل من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات الفاعلة لتحسين الأداء الوظيفي.

ثامناً- أبعاد الأداء الوظيفي:

يتسم الأداء الوظيفي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل كفاءة الموظف في استغلال الموارد وفعل الأشياء بطريقة صحيحة، وفعالية الموظف في تحقيق الأهداف الموضوعة والمساهمة في النتائج الاستراتيجية للمؤسسة، وجوانب سلوك الموظف والمتمثلة في الكفاءات السلوكية والمهارات والجودة والمثابرة التي يظهرها أثناء أدائه لعمله، وتتضح أبعاد الأداء الوظيفي في ما يلي:

1- **البعد التنظيمي:**

يُقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون مديري المؤسسة معايير تتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- **البعد الاجتماعي:**

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم؛ لأن مستوى رضا العاملين يُعدّ مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبياً على المدى البعيد؛ إذ اقتصرت على

تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يتضح إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات).(يوسف، 2016، ص 21)

كما اعتمدت دراسة (مرزوق، وفهيم، 2020، ص 272) على الابعاد التالية:

1. **أداء المهمة:** وهي تتضح في أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل.
2. **الأداء السياقي:** أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.
3. **الأداء التكيفي:** يشير إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة مثل: الابتكارات التكنولوجية، والاندماج، وإعادة الهيكلة، وتقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، ويذكر سليمان الأداء التكيفي أنه أصبح أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة.

ويذكر (Danilova, et al., 2023,p1622) أبعاد الأداء الوظيفي في الاتي:

1- الكفاءة:

يشير مصطلح كفاءة الأداء الوظيفي إلى القدرة على إنجاز ما يجب القيام به، وعلى هذا النحو، تُعدُّ الكفاءة عنصراً جوهرياً للنمو والتقدم، سواء للأفراد أو المنظمات، تمكيناً لهم من إتقان مهامهم؛ إذ يُشكّل عنصرا القدرة والرغبة المحدِّدَين الرئيسَين للكفاءة. ويمكن أيضاً استخدام كلمة الإنتاجية للإشارة إلى استخدام عناصر الإنتاج لتقديم السلع أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وأقل تكلفة وأقصر فترة زمنية. وذلك لأن موضوع الكفاءة يركز على الكمية والجودة في استخدام عناصر الإنتاج.

2- القدرة:

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

3- الفعالية:

تتمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين، وتنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية. كما يمكن تعريف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية لتحقيق الأهداف على المدى الطويل؛ مما يعني أن بلوغ الفعالية يتطلب تراكم النجاحات. ويُعرَّف النجاح بدوره بأنه قدرة المنظمة على الاستفادة من تلك الفرص البيئية للحصول على الموارد القيمة والنادرة اللازمة لاستمرار نشاطها وحيويتها.

وبناء على ما سبق يتسم الأداء الوظيفي بتعدده الأبعاد، إذ يشمل البعد التنظيمي الذي يركز على فعالية الإجراءات والهيكلة، والبعد الاجتماعي الذي يقيس رضا العاملين ويؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة. وتفصيلاً؛ يشمل الأداء أداء المهمة (السلوكيات الجوهرية للوظيفة)، والأداء السياقي (السلوكيات الداعمة للبيئة التنظيمية والاجتماعية)، والأداء التكيفي (قدرة الفرد على التغيير لمواجهة متطلبات البيئة الجديدة). بالإضافة إلى الكفاءة (القدرة والرغبة في إنجاز العمل بأقل جهد وتكلفة)، والقدرة (توفر المهارات والمعارف لأداء المهام)، والفعالية (قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص على المدى الطويل).

تاسعاً- معايير الأداء الوظيفي:

تُعد معايير الأداء الوظيفي الركيزة الأساسية لتقييم كفاءة وفعالية الموظفين والمؤسسات على حدّ سواء، إذ تمثل المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مدى إنجاز الأهداف وتلبية المتطلبات، هذه المعايير تتسم بالتنوع، إذ تشمل مقاييس كمية تقيس مقدار العمل المنجز، ومقاييس نوعية تركز على جودة المخرجات، بالإضافة إلى معايير سلوكية تتعلق بالكفاءات والكيفيات التي يتم بها إنجاز المهام.

ويُفترض أن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة وقابلة للقياس لضمان عدالة وموضوعية عملية التقييم وربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة إذ يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها. (بلقوسة، وشقرون 2020، ص 43)

يهدف وضع معايير للأداء من أجل المراقبة بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية وكفاءة الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء كما ذكرها (سعد الله، 2015، ص 66) فيما يلي:

1- **الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.

2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة؛ لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء، مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

3- **الوقت:** ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التطوير فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة.

4- **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها لتحقيق وهر الأهداف.

وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

1- **معايير إنسانية:**

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم موجهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد

مع من يتعامل معهم في محيط عمله تُعد مقياسا مهماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

2- معايير شخصية:

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية بدنية أسرية حضارية أو اجتماعية ومدى إصراره على بلوغ أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

3- معايير مهنية:

تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد و بالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهمات المستعجلة.

4- معايير كمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، فلا يكلف الله نفساً إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

5- معايير الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء

والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة، الأهداف والتوقعات. (بلقوسة، وشقرون 2020، ص 43)

عاشراً- مشاكل الأداء الوظيفي:

هنالك بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي ويمكن إيجازها في:

1- **مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية:** تُعدُّ الموارد البشرية أهم عناصر العملية الإنتاجية؛ إذ إن تخطيطها، وتوصيفها، وتحليلها، وتدريبها، وحشد طاقاتها بشكل هادف، يُشكّل أبرز عوامل الارتقاء بالأداء والإنتاجية.

2- **مشكلة تقييم الأداء الفردي:** يتطلب التقييم السليم لأداء الأفراد في أي موقع عمل مقياس أحدهما للأداء النمطي والآخر للأداء الفعلي، إذ إن قياس وتقييم الأداء ليس هدف في حدّ ذاته وإنما وسيلة نحو اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والعلاوات وتخطيط احتياجات التدريب.

3- **مشكلة الدافعية:** أن بيئة العمل الداخلية أي التنظيم ذاته هو المكان الذي يستطيع العاملون من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة، كالأجور والمرتبات وحوافز الإنتاج والحوافز المعنوية.

4- **مشكلة تحديد المسؤولية:** "تحدث أثناء العمل العديد من الأخطاء والانحرافات، سواء عن عمدٍ أو جهل؛ لذا تبرز الحاجة إلى نظام للمساءلة والمحاسبة. غير أن تطبيق هذا النظام يستلزم تحديدَ ما يجب إنجازه أو ما هو متوقعٌ مسبقاً، أي اشتراط نمطية الأداء ووضوح إجراءاته التنفيذية، لضمان تحديد المسؤولية بدقة. (الطائي، والجنابي، 2014، ص 30) .

ومن بين أسباب فشل الأداء الوظيفي ما يلي:

1- ينتشر عدم الانضباط بين معظم العاملين، ولا يقتصر ذلك على مخالفة أوقات الحضور والانصراف؛ بل يتعداه إلى إهدار وقت الدوام الرسمي، واستغلاله في قضاء الهوايات الشخصية والنزوات الفردية بدلاً من تكريسه لمصلحة العمل.

2-انعدام الانضباط الوظيفي؛ ينتشر عدم الانضباط بين معظم العاملين، ولا يقتصر ذلك على مخالفة أوقات الحضور والانصراف، بل يتعداه إلى إهدار وقت الدوام الرسمي، واستغلاله في قضاء الهوايات الشخصية والنزوات الفردية بدلاً من تكريسه لمصلحة العمل.

3-غياب العدالة التنظيمية في مواقع العمل وهو ما يدفع الكثير من الموظفين إلى الانسحاب النفسي، بالإضافة إلى لجوء البعض منهم لتشكيل جماعات غير رسمية تعمل ضد تطلعات الإدارة وهو ما تكون محصلته في النهاية ضعف الأداء الوظيفي، وهي ظاهرة تعاني منها معظم المصالح والجهات الحكومية.

4-غياب علاقات العمل الطيبة فالموظفين وخاصة المتشكك منهم ينشغل بنزواته ولا تبرر عنه أي محاولة للتعاون أو التنسيق مع زملائه، ومن ثم يقل تفاعله معهم ويغيب الترابط الذي ينعكس بدوره على الأداء

5-الفشل في إدارة الأولويات فكثيراً ما تكون أولويات الموظف أحد أسباب القصور أو الفشل في الأداء الوظيفي. فمثلاً الموظف المتسكع له أولوياته في العمل والتي تتمثل أهمها في ممارسة هواياته على الإنترنت والتنقل بين الصفحات والمواقع المحظورة وغير المحظورة، ثم يأتي إنجاز العمل كمرحلة أو أولوية ثانية من مراحل أولوياته وهي أولويات تخل بالأداء (على، 2021، ص 72)

6-غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتبط العمل بالمؤسسة لأسباب اقتصادية، اجتماعية، مهنية ومعنوية وغيرها، هدفهم منها هو إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فكل العاملين في المؤسسة ينجزون أعمالهم يسعون للحصول على هذه الحاجات، فالمقابل ينتظرون أن يجدوا العدالة في المعاملة والأجر المناسب، والحافز الذي يشجع على العمل والإبداع، وإن غياب العدالة في الترقيات والحوافز في المؤسسة يفقد العاملين الدافعية نحو العمل، وينعكس ذلك على أدائهم. (أبو سمرة وآخرون، 2016، ص 41-42)

ويري الباحث أنه بالإضافة إلى التحديات المتمثلة في تخطيط العمالة، والدافعية، وتحديد المسؤولية، وغياب العدالة، تبرز مشكلات أخرى تؤدي إلى فشل أو قصور الأداء؛ من هذه المشكلات: نقص التدريب والتطوير المستمر، إذ إن تزايد التعقيد التقني يتطلب مهارات جديدة لا يتم تحديثها، مما يؤدي إلى فجوة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف، كذلك، يمكن أن يمثل ضعف التغذية الراجعة (Feedback) ونظم الاتصال حاجزًا، فبدون تقييمات بناءة ومستمرة، لا يعرف الموظف نقاط قوته وضعفه أو كيف يساهم عمله في الأهداف الكلية بالإضافة إلى غموض وتضارب الأدوار الوظيفية إذ يؤدي عدم وضوح المهام والصلاحيات إلى تداخل في العمل وضعف في التركيز، مما يؤثر سلبًا على جودة وكمية الإنجاز.

إحدى عشر– طرق تحسين الأداء الوظيفي:

"يمكن اتخاذ عدد من الإجراءات لتحسين الأداء من خلال:

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** إذ يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

2- **الحدّ من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، إذ تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون وتتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل :ظروف العمل والمواد المستخدمة. (جاد، 2025، ص 58)

3- **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

4- **الاتصالات المباشرة:** تُعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يتحدد محتوى اتصاله وأسلوبه وأنماطه المناسبة، كما يتضمن العناصر التالية:

5- **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

6- **مستوى الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

7- **فجوة الأداء:** وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف. تحليل الفجوة: من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

8- **برنامج العمل لتحسين الأداء:** يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من

استمرار التحسن وتستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي. (الدمردش، 2017، ص 41، 42)

ويضيف الباحث بعض الطرق لتحسين الأداء إذ يجب في البداية تحديد الأسباب الرئيسية لانحراف الأداء الوظيفي والحدّ من الصراعات التنظيمية من خلال معالجة الدوافع والعوامل الموقفية المؤثرة كالأجور وظروف العمل، ثم يتم تطوير خطة عمل شاملة للحلول بالتعاون بين الإدارة والعاملين والمختصين، كما أن تفعيل الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين يُعد أمرًا بالغ الأهمية لتوضيح الأداء المطلوب والفعلي ثم تطبيق برنامج العمل العلاجي ومتابعة استمرار التحسن في الأداء.

إثنى عشر– تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقويم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل». (أبو شيخة، 2010، ص 331)

يعرف تقييم الأداء على أنه: «عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى مساهمتهم في العمل الذي يعملون به». (الطائي، وآخرون، 2006، ص 236)

وفي تعريف آخر «يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها». (ماهر، 2005، ص 284)

وتتضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي في أنه يُعدّ من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل

النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي: (الطائي، وآخرون، 2006، ص 237)

1- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

4- مؤشرات الأداء تُعدّ بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.

5- رفع معنويات العاملين إذ إن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون إن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ،وإن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

6- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

7- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

8- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

9- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

10- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

كما يذكر رضوان، (2012، ص 59) أهمية تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي:

1- أهمية تقييم أداء العاملين: على مستوى المنظمة:

أ-إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

ب-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ج-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

د-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى المديرين:

أ- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ب- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3- أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى العاملين:

أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً.

وتوجد عدة خطوات لتقييم الأداء الوظيفي هي: (العزاوي، و جواد ، 2010، ص 384)

6- الخطوة الأولى تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

تُعرَّف أسس المساءلة الوظيفية وأهدافها بأنها محددات مُوثَّقة توضح طبيعة العمل المطلوب من الموظفين إنجازه، والآليات المعتمدة لتقييمه. وتُستمد هذه المعايير من مصادر متعددة؛ فقد تستند إلى المسؤوليات المحددة في 'توصيف الوظيفة'، أو تُشتق من أساليب تخطيط العمل التي تُفصّل المهام الرئيسية وغاياتها، أو تكون كامنة في الطبيعة الجوهرية للوظيفة ذاتها.

ويهدف هذا الإجراء إلى غايتين: الأولى، إكساب الموظف فهماً واضحاً لطبيعة العمل المتوقع إنجازه. والثانية، إرساء معايير مساءلة وأهداف واضحة قبل الشروع في دورة التقييم، مما يُرسخ إطار عمل موحداً يُعتمد لاحقاً لقياس مدى جودة تنفيذ هذه المعايير وتحقيقها.

2-الخطوة الثانية التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير وتعديل الأهداف، وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

7- الخطوة الثالثة استكمال استمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تتضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها، وعندئذ يجب على المدير أن تسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

وتوجد عدة طرق تقييم الأداء الوظيفي:

الطريقة الأولى: ترتيب الموظفين البسطاء يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالـ موظف الأحسن أداء يضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

الطريقة الثانية : المقارنة الزوجية يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة، وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات، فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائم بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة، ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة، ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

الطريقة الثالثة: المقالة يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير، توضح جوانب القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة للإسهاب والإطالة الزائدة.

الطريقة الرابعة: الإدارة بالأهداف تتطلب عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف)، والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف(عبدالرازق، 2022، 21)

الطريقة الخامسة التدرج البياني تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

(ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، ممتاز)، ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات،

ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم، وعادة يتبع مقياس محدد هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلاً، إذ إن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه

الطريقة السادسة قوائم المراجعة أن هذه الطريقة تستخدم مجموعة والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها ولتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة أعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقاً للأعمال الموحدة لديها إذ إن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر. ووفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات.

الطريقة السابعة: المواقف الحرجة تُعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. وإن الرئيس المباشر يقوم بمسك سجل لكل مرؤوس يضم ما بين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء أن كانت هذه المواقف لصالحه أو لضده على أن يراعي ترتيب هذه البيانات حسب درجة ارتباطها بكل العوامل السابقة وبذلك يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقاً للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

الطريقة الثامنة: التقييم السري وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها. (الطائي وآخرون، 2006 ، ص 136)

ومن عوامل نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي:

1- من الجدير بالذكر أن نجاح نظام تقويم أداء العاملين يستلزم عدداً من الإجراءات الإضافية، التي تأتي في مقدمتها توعية العاملين والقادة والإداريين الميدانيين بأهمية التقويم وتهيئة أذهانهم للتجارب الفعال مع إجراءاته.

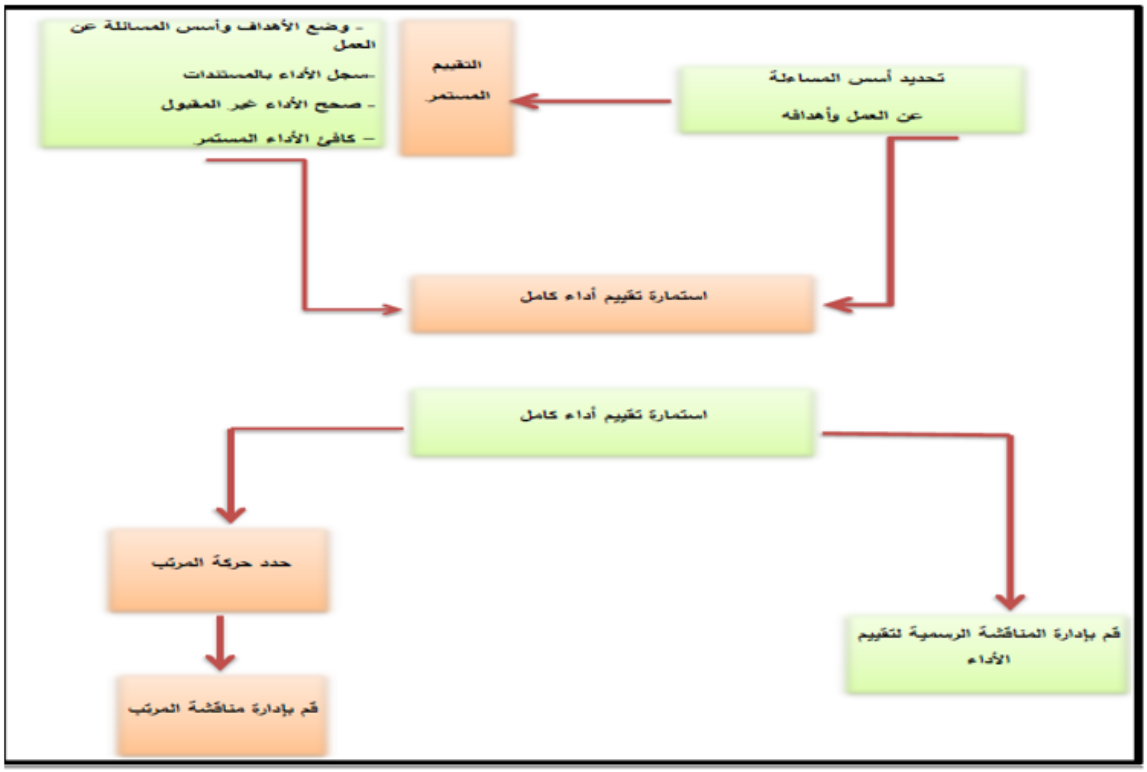
2- إبعاد عمليات التقويم عن التأثيرات المختلفة المحتملة التي تروم تحريف نتائج التقويم لصالح منافع أو مكاسب بعيدة عن هدف الجهاز الإداري المعني.

3- تدعيم نظام تقويم أداء العاملين بنظام معلومات يربط بين مختلف عناصر وأطراف العملية التقويمية بكفاءة بالأوقات المطلوبة.

4- توافر التقنيات المطلوبة لدى المقومين مستلزم أساسي لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها واستنباط النتائج الدقيقة، تجرد المقومين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقويم.

5- وضوح ودقة الأهداف الوظيفية للعاملين وكذلك تميز واجباتهم ومهامهم يعد ضرورة فنية أساسية لنجاح عملية التقويم (بشير، 2013، ص 152)

شكل (3)



يوضح تقييم الأداء الوظيفي/ المصدر(جواد، والعزاوي، 2010، ص 385)

ومن خلال ما سبق يهدف تقييم الأداء الوظيفي، بغض النظر عن اختلاف مسمياته، إلى قياس مدى إنجاز العاملين لأهدافهم وإصدار حكم موضوعي وعادل حول كفاءتهم وسلوكهم في العمل، وهو ما يعكس أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية، تكمن أهمية هذا التقييم في كونه يحدد نقاط القوة والضعف، ويزود الإدارة بحقائق لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتدريب، ويعمل كمؤشر للحوافز والترقيات والنقل، مما يدعم العدالة ويرفع الروح المعنوية للعاملين، تبدأ عملية التقييم بتحديد أسس المساءلة والأهداف الواجب إنجازها، ثم يتبعها التقييم المستمر من خلال الملاحظة والتغذية الراجعة لتصحيح المسار، وصولاً إلى استكمال استمارة التقييم ومراجعة الملاحظات، تختلف طرق التقييم بين الترتيب البسيط، المقارنة الزوجية، المقالة الوصفية، والإدارة بالأهداف، والتدرج البياني، وقوائم المراجعة، والمواقف الحرجة، وأسلوب التقييم السري متعدد المصادر، لضمان نجاح هذا النظام، يجب توعية العاملين بأهميته، تجريد عملية التقويم من التحيزات، ووضوح ودقة الأهداف الوظيفية والمعايير المتبعة.

الفصل الرّابع

الدراسة الميدانية

أولا: نبذه عامة عن القطاع المصرفي الليبي ومصرف الجمهورية

ثانيا: إجراءات الدّراسة

ثالثا: نتائج الدّراسة ومناقشتها والتوصيات والمقترحات.

الفصل الرّابع

الدّراسة الميدانية

أولا: نبذه عامة عن القطاع المصرفي الليبي ومصرف الجمهورية .

القطاع المصرفي الليبي:

شهد القطاع المصرفي في ليبيا تحولات كبيرة في مكوناته وأهدافه، ففي أوائل الخمسينيات من القرن الماضي تأسس الجهاز المصرفي الليبي تحت إطار ما عرف بلجنة النقد الليبية، والتي لم تكن تشرف فعلياً على أي من المصارف الوطنية العاملة في ليبيا لهيمنة المصارف الأجنبية على القطاع المصرفي الليبي، ولعدم وجود مصارف وطنية تؤثر بشكل أساسي في القطاع المصرفي. (البكوش، 2025، 55)

وفي عام 1956م تم إنشاء مصرف ليبيا المركزي وحل محل لجنة النقد الليبية، والذي في بداية نشاطه لم يكن له أي دور في مراقبة وعرض النقود، والائتمان المصرفي، أو في الرقابة على المصارف، إذ إنه لم تكن المصارف الوطنية قد تأسست بشكل فاعل في الحياة الاقتصادية (الطرّاد، والحوتي، 2010).

وفي عام 1969م اتجهت الجهود نحو تأميم المصارف الأجنبية العاملة في ليبيا، وتحولت المصارف الأجنبية إلى مصارف وطنية مملوكة للدولة الليبية منها مصرف الجمهورية ومصرف الأمة ومصرف الصحاري والمصرف التجاري الوطني ومصرف الوحدة وأهم ما يميز هذه المصارف أنها تأسست على أنقاض المصارف الأجنبية المؤسسة بالإضافة إلى ملكيتها للقطاع العام (البرغثي، 2014).

وسعى مصرف ليبيا المركزي لإعادة هيكلة وتطوير وتحديث القطاع المصرفي والهادفة إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية إلى مستوى المصارف العالمية، إذ قام بإصدار القانون رقم (1) لسنة 1993 والذي سمح للقطاع الخاص بأن يؤسس ويدير مصارف تجارية خاصة، وسمح بدخول فروع لمصارف أجنبية للعمل في البلاد، أيضاً صدور القرار رقم (1) لسنة 2005 بشأن إعادة هيكلية المصارف التجارية، كذلك صدور قرار رقم (134) لسنة 2006 بشأن سوق الأوراق المالية. (البكوش، 2025، 55)

مصرف الجمهورية :

مصرف الجمهورية هو أكبر المصارف العاملة في ليبيا، وهو شركة مساهمة ليبية أنشئت بتاريخ 1969/11/13م بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالمصرف والمعدل بالقانون رقم (66) لسنة 1977م بنقل ملكية بعض أسهم مصرف الجمهورية للدولة، وقد أعيد تنظيم المصرف طبقاً لأحكام القانون رقم 153 لسنة 1970م بتأميم الحصص الأجنبية في المصارف وإعادة تنظيمها وتحديد المساهمات الليبية فيها، وحدد عمل المصرف بالقيام بجميع الأعمال المصرفية الخاصة بالمصارف التجارية داخل ليبيا وخارجها، ويكون مركز المصرف ومحله القانوني طرابلس ويجوز لمجلس الإدارة أن ينشأ فروعاً أو مكاتب للمصرف داخل ليبيا وخارجها، وكذلك حدد رأس مال المصرف بمبلغ وقدره (750,000 د.ل) مقسمة إلى 75000 سهم قيمة كل سهم 10 دنانير، ورأس المال مدفوع بالكامل ومملوك لمصرف ليبيا المركزي، وأَسْهُم المركز اسمية وغير قابلة للتجزئة مع العلم بأن رأس مال المصرف لسنة 2006م بلغ 50,000,000 دينار ليبي(البكوش، 2025، 56)

واستناداً إلى قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (74) لسنة 2007م، وقرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (8) لسنة 2008م تم دمج مصرف الجمهورية مع مصرف الأمة تحت اسم مصرف الجمهورية، في إطار استراتيجية لتطوير القطاع المصرفي الليبي، وقد بدأ العمل فعلياً بهذا الكيان المصرفي مع بداية الربع الثاني من سنة 2008م بميزانية فاقت 11 مليار دينار ليبي، وبعدد فروع وصل إلى 146 فرعاً ووكالة منتشرة في أغلب مناطق ليبيا، ويعمل به ما يزيد عن 5807 موظف، ليصبح ثاني أكبر مصرف في السوق المصرفي الليبي بعد المصرف الليبي الخارجي، وأصبح من ضمن المصارف العشرة الكبرى في شمال أفريقيا (بشينة وآخرون، 2018، ص89).

هذا وقد صدر قرار من الجمعية العمومية لمصرف الجمهورية في سنة 2013م يقضي بتحويل المصرف من مصرف تجاري تقليدي إلى مصرف إسلامي على أن يتم التحويل بشكل تدريجي، وكان مصرف الجمهورية فرع فشلوم للصيرفة الإسلامية هو أول فرع إسلامي في ليبيا.

ثانيا: إجراءات الدراسة.

تناول هذا القسم الإطار الإجرائي الذي اعتمدته الدّراسة في شقيها الميداني والتحليلي، إذ يبدأ بتحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار علمي للدراسة، مروراً بتوصيف مجتمع الدّراسة المتمثل في موظفي فروع مصرف الجمهورية بمنطقة الزاوية ، وكيفية اختيار العينة الممثلة لهم، كما يستعرض القسم أداة الدراسة التي تم تطويرها لقياس أبعاد التدريب والأداء الوظيفي، مع توضيح الخطوات العلمية المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، وهو المنهج الملائم لطبيعة هذه الدّراسة التي تسعى لوصف واقع أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ، التقييم) ومستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة في فروع مصرف الجمهورية، كما يعمل هذا المنهج على تحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالإضافة إلى رصد الفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة) وفقاً للفرضيات.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدّراسة في جميع الموظفين العاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية، ويبلغ العدد الإجمالي للموظفين في هذا المجتمع حوالي (860) موظفاً وموظفة، يتوزعون على (11) فرعاً مصرفياً تقع ضمن النطاق الإداري لمنطقة الزاوية، يوضحها الجدول التالي:

جدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على فروع مصرف الجمهورية

م	فرع المصرف	العدد في المجتمع	النسبة من المجتمع
1	مصرف الجمهورية فرع الزاوية الميدان	101	11.7 %
2	مصرف الجمهورية فرع الحرشة	85	11.0 %
3	مصرف الجمهورية فرع صرمان	82	9.5 %
4	مصرف الجمهورية فرع صبراتة المدينة	71	8.4 %
5	مصرف الجمهورية فرع صبراتة الآثار	90	10.5 %

6	مصرف الجمهورية فرع وكالة الأورام صبراتة	52	6.1 %
7	مصرف الجمهورية فرع العجيلات	62	7.2 %
8	مصرف الجمهورية فرع الجديدة	49	9.2 %
9	مصرف الجمهورية فرع زوارة	88	10.2 %
10	مصرف الجمهورية فرع الجميل	56	6.7 %
11	مصرف الجمهورية فرع رقدالين	77	9.5 %
المجموع		**860**	**100 %**

ثالثاً- عينة الدّراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة وذلك طبقا لمعادلة Krejcie & Morgan (1970) **(1)**، وهي كالتالي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

إذ : N حجم المجتمع؛ z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛ d نسبة الخطأ.

وبتطبيق المعادلة فقد تم تحديد عينة بلغ حجمها (265) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع هذه العينة على كافة فروع المصارف المعنية (11 فرعاً) باستخدام أسلوب التوزيع النسبي وفقاً للكثافة العمالية لكل مصرف؛ لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في الوظيفة داخل المصرف.

(1) Marguerite G. ، et al: Methods in educational research : from theory to practice، new York: John Wiley & Sons، Inc.، ، (2006)، P.146.

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة على فروع مصرف الجمهورية

م	فرع المصرف	العدد في المجتمع	النسبة من المجتمع	العدد في العينة
1	مصرف الجمهورية فرع الزاوية الميدان	101	11.7 %	31
2	مصرف الجمهورية فرع الحرشة	85	11.0 %	29
3	مصرف الجمهورية فرع صرمان	82	9.5 %	25
4	مصرف الجمهورية فرع صبراتة المدينة	71	8.4 %	22
5	مصرف الجمهورية فرع صبراتة الآثار	90	10.5 %	28
6	مصرف الجمهورية فرع وكالة الأورام صبراتة	52	6.1 %	16
7	مصرف الجمهورية فرع العجيلات	62	7.2 %	19
8	مصرف الجمهورية فرع الجديدة	49	9.2 %	25
9	مصرف الجمهورية فرع زوارة	88	10.2 %	27
10	مصرف الجمهورية فرع الجميل	56	6.7 %	18
11	مصرف الجمهورية فرع رقدالين	77	9.5 %	25
المجموع		**860**	**100 %**	**265**

وفيما يلي وصف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة)

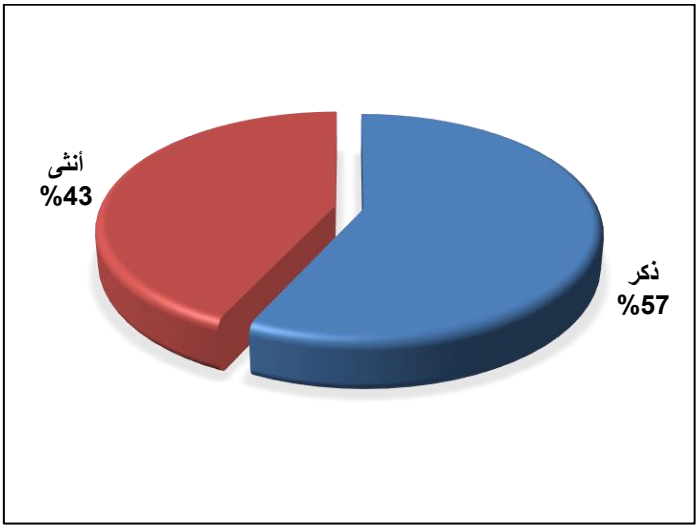
أ) وصف عينة الدراسة حسب متغير (النوع):

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير (النوع)

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	151	57.0
أنثى	114	43.0
المجموع	265	100.0

يُظهر الجدول (3) أن فئة الذكور هي الغالبة في عينة الدراسة بعدد (151) مفردة وبنسبة بلغت 57.0%، بينما بلغت فئة الإناث (114) مفردة بنسبة 43.0%. ويشير ذلك إلى تقارب نسبي في توزيع الجنسين مع تفوق طفيف للذكور، مما يعكس طبيعة الكادر الوظيفي وتنوع القوى العاملة في فروع مصرف الجمهورية بالزاوية، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل (4)



يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير (النوع)

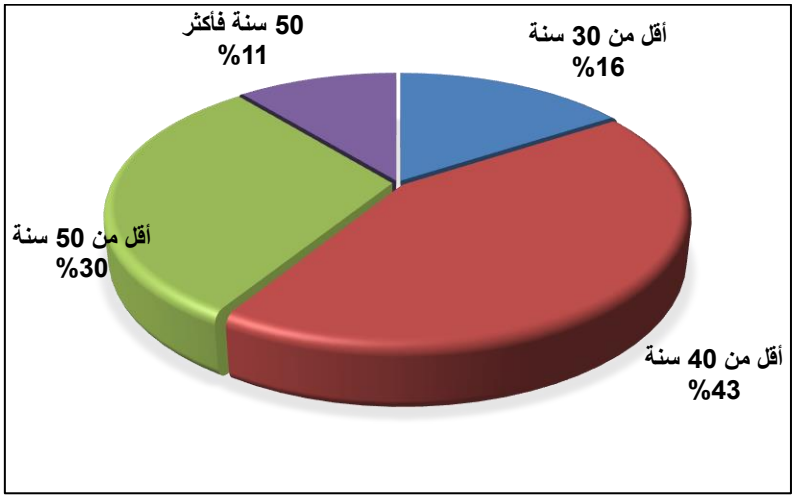
ب) وصف عينة الدّراسة حسب متغير (الفئة العمرية):

جدول (4) يوضح توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (الفئة العمرية)

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	42	15.8
أقل من 40 سنة	114	43.0
أقل من 50 سنة	80	30.2
50 سنة فأكثر	29	10.9
المجموع	265	100.0

يُظهر الجدول (4) أن الفئة العمرية "أقل من 40 سنة" هي الأكثر تكراراً في عينة الدّراسة بواقع (114) موظفاً وبنسبة بلغت 43.0%، تليها الفئة من "أقل من 50 سنة" بعدد (80) موظفاً وبنسبة 30.2%. ويعكس ذلك تمتع فروع مصرف الجمهورية بقوة عاملة شابّة وفي ذروة مرحلة العطاء المهني، حيث أن الكتلة الحرجة من الموظفين تقع في الفئات العمرية المتوسطة والشابة، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل (5)



يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير (الفئة العمرية)

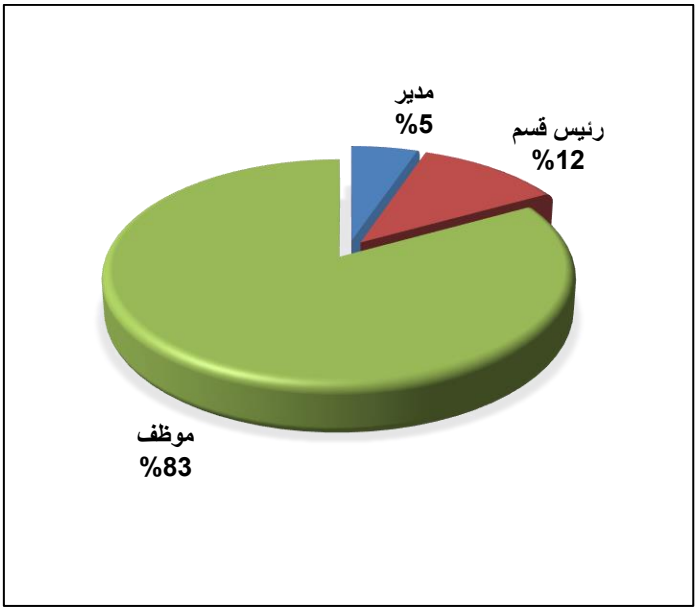
ج) وصف عينة الدراسة حسب متغير (المستوى الوظيفي):

جدول (5) يوضح توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (المستوى الوظيفي)

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير	14	5.3
رئيس قسم	31	11.7
موظف	220	83.0
المجموع	265	100.0

تبين النتائج بجدول (5) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من فئة "الموظفين" بعدد (220) موظفاً وبنسبة بلغت 83.0%، تليها فئة "رئيس قسم" بعدد (31) وبنسبة 11.7%، ثم فئة "المديرين" بعدد (14) وبنسبة 5.3%. ويتسق هذا التوزيع تماماً مع الهيكل التنظيمي للمصارف الذي يتسع في قاعدته الوظيفية (التنفيذية) ويضيق تدريجياً كلما ارتفعنا في المستويات القيادية، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل (6)



يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير (المستوى الوظيفي)

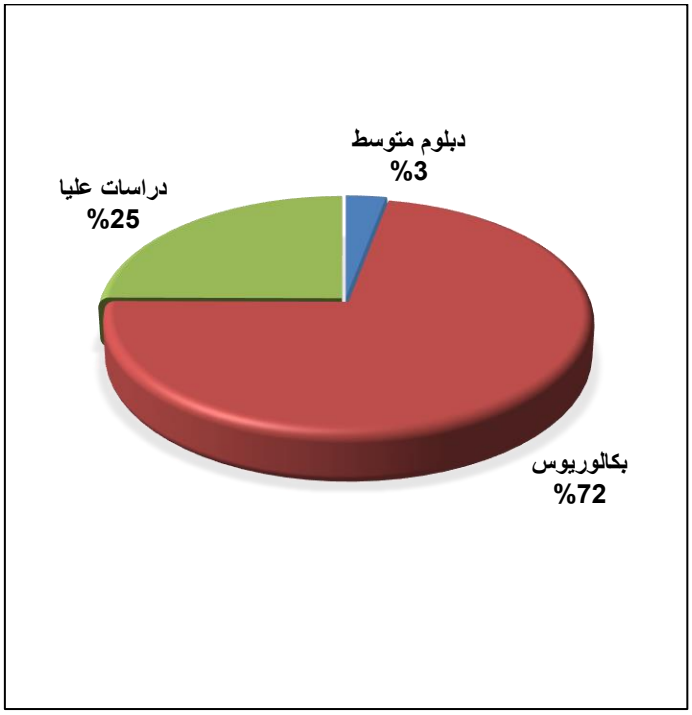
د) وصف عينة الدّراسة حسب متغير (المؤهل الدراسي):

جدول (6) يوضح توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (المؤهل الدراسي)

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة %
دبلوم متوسط	8	3.0
بكالوريوس	191	72.1
دراسات عليا	66	24.9
المجموع	265	100.0

يُشير الجدول (6) إلى ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، إذ حاز مؤهل "البكالوريوس" على المرتبة الأولى بعدد (191) موظفاً وبنسبة بلغت 72.1%، يليه حملة "الدراسات العليا" بعدد (66) موظفاً وبنسبة 24.9%، بينما شكل حملة "الدبلوم المتوسط" النسبة الأقل بواقع (3.0%). وتدل هذه النتائج على اعتماد المصرف على كوادر مؤهلة أكاديمياً، مما يسهم بشكل مباشر في سرعة استيعاب البرامج التدريبية وتطوير الأداء الوظيفي، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل (7)



يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير (المؤهل الدراسي)

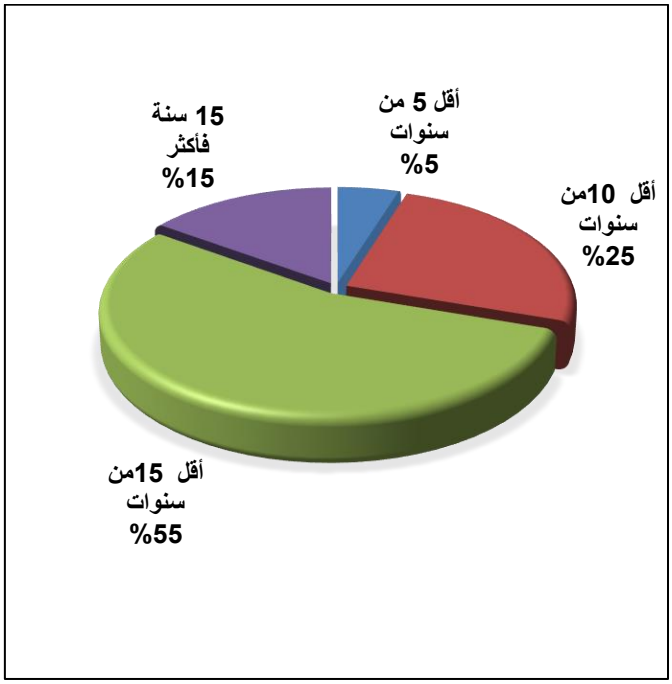
هـ) وصف عينة الدّراسة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة):

جدول (7) يوضح توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل 5 من سنوات	13	4.9
أقل 10 من سنوات	67	25.3
أقل 15 من سنوات	145	54.7
15 سنة فأكثر	40	15.1
المجموع	265	100.0

يظهر الجدول (7) أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدّراسة هي من لديهم خبرة "أقل من 15 سنة" بواقع (145) موظفاً وبنسبة بلغت 54.7%، تليها فئة الخبرة "أقل من 10 سنوات" بعدد (67) موظفاً وبنسبة 25.3%. تعكس هذه الأرقام امتلاك العينة لخبرات ميدانية متوسطة إلى طويلة، مما يجعل أحكامهم وتقييماتهم حول واقع التدريب والأداء الوظيفي في مصرف الجمهورية ذات قيمة ومصداقية عالية، كما في الشكل التالي:

شكل (8)



يوضح توزيع عينة الدّراسة وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)

رابعا- إعداد أدوات الدّراسة:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدّراسة، اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة؛ لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وتحقيق أهدافها، وتُعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد في الدراسات الإنسانية والإدارية، إذ توصف بأنها أداة ملائمة للحصول على حقائق متعلقة بواقع معين عبر مجموعة من الفقرات التي يطلب من المبحوثين الإجابة عنها.

وقد قام الباحث ببناء وتطوير المقاييس بعد الاطلاع على الدّراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوعي التدريب والأداء الوظيفي، لتتناسب مع طبيعة العمل في فروع مصرف الجمهورية.

وصف أداة الدّراسة:

تم إعداد أداة الدّراسة (مقياس التدريب ومقياس الأداء الوظيفي) لتشمل ثلاثة أقسام رئيسية، موزعة على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

تضمن هذا القسم معلومات حول (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: مقياس التدريب:

يهدف إلى قياس واقع العملية التدريبية في المصرف، واحتوى على (32) عبارة موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي:

البعد الأول: الاحتياجات التدريبية: وتضمن الفقرات من (1–8).

البعد الثاني: تخطيط التدريب: وتضمن الفقرات من (9–16).

البعد الثّالث: تنفيذ التدريب: وتضمن الفقرات من (17–24).

البعد الرّابع: تقييم التدريب: وتضمن الفقرات من (25–32).

القسم الثّالث: مقياس الأداء الوظيفي:

يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين، واحتوى على (25) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: حجم الأداء: وتضمن الفقرات من (1–5).

البعد الثّاني: كمية الجهد المبذول: وتضمن الفقرات من (6–10).

البعد الثّالث: جودة الأداء: وتضمن الفقرات من (11–20).

البعد الرّابع: العلاقات والتعاون: وتضمن الفقرات من (21–25).

صدق أدوات الدّراسة:

للتأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، اتبع الباحث الإجراءات التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية والخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول (مدى انتماء الفقرة للبعد، سلامة الصياغة، ووضوح المعنى). وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل صياغة

بعض الفقرات أو حذفها، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية المكونة من (57) فقرة للمقياسين معاً.

2. صدق الاتساق الدّاخلي:

بعد التأكد من صدق المحكمين، قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من موظفي المصرف وعددهم (60)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، للتأكد من وجود ارتباط دال إحصائياً يعكس تماسك فقرات الأداة وقدرتها على القياس، كالتالي:

جدول (8)

يوضح معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية لمقياس التدريب

أبعاد المقياس		العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	1	يوجد دليل أو خطة رسمية للتدريب يقدمها مصرف الجمهورية (إدارة فرع منطقة الزاوية) خلال العام.	.933**	0.00
	2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف بشكل مسبق قبل بدء التدريب.	.775**	0.00
	3	يتم تحليل كفايات الموظفين العاملين في فروع المصرف لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.	.832**	0.00
	4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي للأداء الوظيفي	.836**	0.00
	5	يتم استخدام نماذج خاصة في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل منهجي	.903**	0.00
	6	يشارك العاملون في المصرف أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية	.853**	0.00
	7	يتم التركيز في تحديد الاحتياجات على المهارات التي تدعم تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.	.856**	0.00
	8	تم مراجعة الأداء الوظيفي للعاملين في الفروع	.873**	0.00

أبعاد المقياس		العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		لتحديد المهارات التي يحتاجون إليها بشكل دوري		
تخطـــــــيط التدريب	9	يتم تحديد أهداف التدريب في المصرف في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً	.817**	0.00
	10	تكون أهداف التدريب التي يعلن عنها المصرف واضحة وقابلة للقياس	.740**	0.00
	11	تتناسب أهداف التدريب في المصرف مع الاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل المصرفي	.742**	0.00
	12	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى المصرف ككل	.676**	0.00
	13	توضح خطة التدريب في المصرف كيفية التعامل مع المشكلات الحاضرة والواقعة في فروع الزاوية	.424**	0.00
	14	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ الخطة التدريبية بكفاءة	.625**	0.00
	15	توجد جداول زمنية واضحة لتنفيذ الخطة التدريبية المعدة للعاملين	.717**	0.00
	16	توضح خطة التدريب رؤية المصرف للخطط التوسعية ومتطلباتها المستقبلية	.671**	0.00
تنفيذ التدريب	17	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي في المصرف	.834**	0.00
	18	يتم اختيار مكان مناسب ومجهز للتدريب وفقاً لنوعية البرنامج التدريبي	.847**	0.00
	19	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي المعلنة.	.739**	0.00
	20	يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي وتفيدهم.	.756**	0.00
	21	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية دون	.828**	0.00

أبعاد المقياس		العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		تأخير أو إلغاء غير مبرر		
	22	يتم توفير فرص تطبيق عملي (ورش عمل/محاكاة) للمهارات المصرفية المكتسبة أثناء التدريب	.901**	0.00
	23	يتم التأكد من توفر المواد والمعدات اللازمة (مثل أجهزة الحاسوب والشبكة) لكل متدرب أثناء البرنامج	.628**	0.00
	24	يتم استخدام منصات التعلم عن بعد أو التعلم المدمج عند تنفيذ البرامج التدريبية	.736**	0.00
تقييم التدريب	25	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب	.637**	0.00
	26	تقوم الجهة المشرفة في المصرف بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ.	.823**	0.00
	27	يتم التقييم من قبل المصرف في ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً للبرنامج	.717**	0.00
	28	يقوم المصرف بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك لدى العاملين بعد البرنامج التدريبي.	.667**	0.00
	29	يتم أخذ ملاحظات المدربين بعين الاعتبار لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل.	.703**	0.00
	30	يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد مدى الحاجة إلى برامج تدريب تعزيزية أو متابعة للموظفين	.720**	0.00
	31	يتم اختيار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي	.726**	0.00
	32	تستخدم أدوات محددة (استبيانات، اختبارات قبلية/بعدية) في تقييم البرنامج التدريبي	.552**	0.00

يوضح الجدول (8) أن جميع عبارات مقياس التدريب بمحاوره الأربعة (الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ، التقييم) قد حققت معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، إذ

تراوحت الارتباطات في مجملها بين (0.424 و 0.933). تشير هذه النتائج إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعني أن كل فقرة ترتبط بقوة بالبُعد الذي تنتمي إليه وتساهم بفعالية في قياسه، مما يؤكد صلاحية الفقرات للاستمرار في أداة الدراسة النهائية.

جدول (9)

يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمقياس التدريب

أبعاد مقياس التدريب	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	.743**	0.00
تخطيط التدريب	.635**	0.00
تنفيذ التدريب	.783**	0.00
تقييم التدريب	.585**	0.00

يوضح الجدول (9) مدى تماسك البناء العام لمقياس التدريب من خلال حساب الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للمقياس ككل، وقد تراوحت المعاملات بين (0.585) كحد أدنى لبُعد التقييم و(0.783) كحد أقصى لبُعد التنفيذ. ونظراً لأن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً، فإن ذلك يعد مؤشراً قوياً على "صدق البناء" للأداة، حيث تتكامل الأبعاد الأربعة معاً لقياس واقع العملية التدريبية في المصرف بشكل متسق وشامل.

جدول (10)

يوضح معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

أبعاد المقياس		العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
حجم الأداء	**1**	يمتلك العاملون في فروع مصرف الجمهورية القدرة على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية	.695**	0.00
	2	استطيع تكييف أدائي الوظيفي مع التغيرات المستمرة في إجراءات العمل المصرفي.	.688**	0.00
	3	تبحث الإدارة عن حلول لتخفيف ضغط العمل من قِبَل العاملين في الفرع.	.688**	0.00

أبعاد المقياس		العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	4	يقوم العاملون في الفرع بأداء أعمال إضافية (أو مهام غير مخططة) عند الضرورة.	.681**	0.00
	5	أشعر أن أدائي يتحسن عندما تشارك الإدارة العاملين بوضوح في تحديد أهداف العمل.	.492**	0.00
كمية الجهد المبذول	6	أبذل جهداً إضافياً (جسمانياً وعقلياً) لإنجاز العمل المصرفي الموكل إليّ في الفرع.	.594**	0.00
	7	يسهل مصرف الجمهورية الإجراءات والمعاملات على العاملين لإنجاز مهامهم بسرعة.	.714**	0.00
	8	يُوفر المصرف بيئة عمل تخفف من الجهد البدني المطلوب لإتمام الأعمال المصرفية.	.739**	0.00
	9	تقلل إدارة مصرف الجمهورية من حجم العمل الزائد الموكل للموظفين.	.771**	0.00
	10	يساهم مصرف الجمهورية في موازنة الحياة الشخصية والعملية للموظفين.	.443**	0.00
جودة الأداء	11	أحرص على تجنب الأخطاء في إنجاز معاملاتي المصرفية.	.693**	0.00
	12	أبحث عن أفضل الطرق لأداء مهامي الوظيفية الموكلة إليّ بدقة عالية.	.577**	0.00
	13	يستفيد المصرف من أخطاء الموظفين السابقة في العمل لتطوير الإجراءات.	.709**	0.00
	14	يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم القانونية في العمل المصرفي.	.639**	0.00
	15	يحرص مصرف الجمهورية على تحقيق أهدافه الوظيفية من خلال أداء موظفيه.	.511**	0.00
	16	أقدم الخدمات المصرفية للعملاء بأقل قدر من الأخطاء	.614**	0.00

أبعاد المقياس		العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		في تنفيذ المعاملات.		
	17	أتعامل مع المعلومات المصرفية الخاصة بالعملاء بسرية تامة ومهنية.	.443**	0.00
	18	التزم بالمواعيد المحددة لبدء وإنجاز المهام المطلوبة مني داخل الفرع.	.570**	0.00
	19	أُبادر إلى تزويد العميل بكافة المعلومات الصحيحة والواضحة حول الخدمات المصرفية.	.693**	0.00
	20	أُبدي استجابة سريعة لطلبات العملاء وأُنهي معاملاتهم في الوقت المحدد.	.525**	0.00
العلاقات والتعاون	21	ابادر بتقديم المساعدة والدعم لزملائي في العمل لإنجاز المهام المشتركة.	.873**	0.00
	22	أتمتع بقدرة عالية على العمل ضمن فريق لإنجاز المعاملات المصرفية المعقدة.	.881**	0.00
	23	اتقبل النقد البناء من الرؤساء والزملاء بهدف تحسين أدائي الوظيفي	.776**	0.00
	24	أشارك بفاعلية في اجتماعات فرق العمل وأقدم مساهمات ذات قيمة	.784**	0.00
	25	أحافظ على علاقات عمل إيجابية ومحترمة مع رؤسائي وزملائي في الفرع	.592**	0.00

يُظهر الجدول (10) أن جميع الفقرات المكونة لمقياس الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة (حجم الأداء، كمية الجهد، جودة الأداء، العلاقات والتعاون) قد ارتبطت بأبعادها ارتباطاً وثيقاً، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.443) كحد أدنى و (0.881) كحد أقصى. ونظراً لأن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، فإن ذلك يؤكد أن الفقرات تمتلك قدرة عالية على

قياس السمات السلوكية والمهنية المرتبطة بالأداء الوظيفي لموظفي مصرف الجمهورية، مما يعزز الثقة في نتائج الأداة عند التطبيق الميداني.

جدول (11)

يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
حجم الأداء	.667**	0.00
كمية الجهد المبذول	.510**	0.00
جودة الأداء	.815**	0.00
العلاقات والتعاون	.527**	0.00

يستعرض الجدول (11) معاملات الارتباط بين الأبعاد الرئيسية والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، حيث تبين أن بُعد "جودة الأداء" هو الأكثر ارتباطاً بالمقياس الكلي بقيمة بلغت (0.815)، يليه بُعد "حجم الأداء" بقيمة (0.667)، ثم بعدي "العلاقات والتعاون" و"كمية الجهد" بقيم دالة أيضاً. هذه النتائج تعكس درجة عالية من "الصدق البنائي" للأداة، وتؤكد أن الأبعاد الأربعة تعمل بشكل متناغم لقياس المفهوم العام للأداء الوظيفي، مما يجعل المقياس في صورته النهائية أداة قياس صادقة ومتماسكة.

ثبات أدوات الدّراسة:

للتحقق من ثبات مقاييس الدّراسة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية "جيتمان" لعينة استطلاعية مكونة من (60) فردا ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة.

جدول (12)

يوضح معاملات ثبات الاستبانة باستخدام الفا كرونباخ والتجزئة النصفية "جيتمان" لمقياس التدريب

أبعاد مقياس التدريب	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
الاحتياجات التدريبية	8	0.715	0.812
تخطيط التدريب	8	0.741	0.825
تنفيذ التدريب	8	0.659	0.764
تقييم التدريب	8	0.632	0.714
إجمالي المقياس	32	0.766	0.899

يُظهر الجدول (12) والخاص بمقياس التدريب أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" للأبعاد الأربعة تراوحت ما بين (0.632) و (0.741)، بينما بلغت القيمة الإجمالية للمقياس ككل (0.766). وفي المقابل، جاءت قيم معامل "التجزئة النصفية – جيتمان" مرتفعة، حيث تراوحت للأبعاد بين (0.714) و (0.825)، ووصلت للمقياس كاملاً إلى (0.899). وتعد جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً وتتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه في البحوث التربوية والإدارية، مما يؤكد أن مقياس التدريب يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات، ويصلح للتطبيق على العينة الأساسية للدراسة.

جدول (13)

يوضح معاملات ثبات الاستبانة باستخدام الفا كرونباخ والتجزئة النصفية "جيتمان" لمقياس الأداء الوظيفي

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
حجم الأداء	5	0.599	0.698
كمية الجهد المبذول	5	0.687	0.744
جودة الأداء	10	0.630	0.705
العلاقات والتعاون	5	0.698	0.792
إجمالي المقياس	25	0.749	0.865

كما تشير النتائج في جدول (13) والخاص بمقياس الأداء الوظيفي إلى أن معامل "ألفا كرونباخ" قد حقق قيمة إجمالية بلغت (0.749)، مع تراوح قيم الأبعاد بين (0.599) و (0.698). وعززت نتائج معامل "التجزئة النصفية" هذا الثبات بقيمة إجمالية قدرها (0.865). وعلى الرغم من انخفاض عدد العبارات في بعض الأبعاد، إلا أن قيم الثبات المحققة تُعد مؤشراً جيداً على تماسك المقياس وقدرته على إعطاء نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقه تحت نفس الظروف، مما يمنح الباحث الثقة في الاعتماد على البيانات المستخلصة من هذا المقياس لتحليل مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مصرف الجمهورية.

خامساً- إجراءات تطبيق أدوات الدّراسة:

بعد أن أنهى الباحث خُطُواتِ بِنَاءِ الاستبانة في صورتها النهائية ، تمَّ اسْتَكمالُ الإِجْرَاءَاتِ الميدانية لِتطبيقها على موظفي فروع مصرف الجمهورية بمنطقة الزاوية باتباع الخطوات التالية:

1- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية ، موجه إلى إدارة فروع مصرف الجمهورية منطقة الزاوية؛ للسماح للباحث بجمع البيانات المطلوبة من الموظفين.
2- توزيع الاستبانة على عينة الدّراسة المستهدفة من الموظفين ورؤساء الأقسام والمديرين .
3- جمع الاستبانات بعد الإجابة عليها، إذ بلغ عدد الإستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (172) استبانة، وهي تمثل حجم العينة المحدد للدراسة.
4- ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ تمهيداً لمعالجتها والوصول إلى النتائج النهائية.

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة:

لتحقيق أهداف الدّراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأبعاد التدريب والأداء الوظيفي ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأساليب المستخدمة لتقنين الأداة (الصدق والثبات):

أ- معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation): للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة عبر حساب الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد.
ب- معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات فقرات مقياسي التدريب والأداء الوظيفي.

2. الأساليب الوصفية والاستدلالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى ممارسة التدريب ومستوى الأداء الوظيفي لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد المقياس.
- لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)، حيث أُعطيت كل فقرة وزناً يبدأ من (5 درجات) لتقدير "دائماً" وينتهي بـ (درجة واحدة) لتقدير "أبداً". ولتفسير المتوسطات الحسابية الناتجة وتحويلها إلى تقديرات لفظية، تم حساب المدى (5 – 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد المستويات (4 ÷ 5 = 0.80)، وبذلك تم اعتماد المحك الإحصائي التالي لتحديد درجة الممارسة أو الموافقة:
- من 1.00 إلى 1.80: درجة تقدير (منخفضة جداً)، وتعني أن الاستجابة هي (أبدا).
- من 1.81 إلى 2.60: درجة تقدير (منخفضة)، وتعني أن الاستجابة هي (نادرا).
- من 2.61 إلى 3.40: درجة تقدير (متوسطة)، وتعني أن الاستجابة هي (أحيانا).
- من 3.41 إلى 4.20: درجة تقدير (مرتفعة)، وتعني أن الاستجابة هي (غالبا).
- من 4.21 إلى 5.00: درجة تقدير (مرتفعة جداً)، وتعني أن الاستجابة هي (دائما).
- الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) للتعرف على الفروق في الاتجاهات التي تعزى لمتغير (النوع).
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات التي تنقسم إلى ثلاث فئات فأكثر، وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، والمستوى الوظيفي).
- معامل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التدريب الأربعة على الأداء.

ثالثا: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا القسم عرضاً تفصيلياً لنتائج الدّراسة الميدانية التي أُجريت في فروع مصرف الجمهورية بمنطقة الزاوية، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة ومعالجتها إحصائياً للتحقق من صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدّراسة:

للوقوف على الصورة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاستجابات على النحو التالي:

أ – نتائج استجابات العينة على مقياس التدريب:

جدول (14)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مقياس التدريب ن = 265

أبعاد المقياس		العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
الاحتياجات التدريبية	1	يوجد دليل أو خطة رسمية للتدريب يقدمها مصرف الجمهورية (إدارة فرع منطقة الزاوية) خلال العام.	3.90	1.350	غالبا	5
	2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف بشكل مسبق قبل بدء التدريب.	3.71	1.390	غالبا	7
	3	يتم تحليل كفايات الموظفين العاملين في فروع المصرف لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.	4.11	1.298	غالبا	3
	4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي للأداء الوظيفي	3.91	1.375	غالبا	4
	5	يتم استخدام نماذج خاصة في	4.17	1.237	غالبا	2

أبعاد المقياس		العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		المصـــرف لتحديـــد الاحتياجـــات التدريبية بشكل منهجي				
	6	يشارك العاملون في المصرف أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية	4.23	1.230	دائما	1
	7	يـتم التركيـز فـي تحديـد الاحتياجـات علـى المهـارات التـي تـدعم تطـوير الخدمات المصرفية الجديدة.	3.86	1.347	غالبا	6
	8	تـم مراجعـة الأداء الـوظيفي للعـاملين فـي الفـروع لتحديـد المهـارات التـي يحتاجون إليها بشكل دوري	3.65	1.276	غالبا	8
		إجمالي بعد الاحتياجات التدريبية	3.94	1.312	غالبا	
تخطـــيط التدريب	9	يـتم تحديـد أهـداف التـدريب فـي المصـرف فـي ضـوء الاحتياجـات التدريبية المحددة مسبقاً	3.52	1.340	غالبا	1
	10	تكون أهداف التدريب التي يعلن عنها المصرف واضحة وقابلة للقياس	3.03	1.437	أحيانا	4
	11	تتناسب أهداف التدريب في المصرف مـع الاحتياجـات الفعليـة لمتطلبـات العمل المصرفي	3.15	1.302	أحيانا	2
	12	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى المصرف ككل	2.97	1.217	أحيانا	6
	13	توضـح خطـة التـدريب فـي المصـرف كيفيـــة التعامـــل مـــع المشـــكلات الحاضرة والواقعة في فروع الزاوية	3.02	1.494	أحيانا	5
	14	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية	3.03	1.264	أحيانا	4

أبعاد المقياس	العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		الكافية لتنفيذ الخطة التدريبية بكفاءة				
	15	توجد جداول زمنية واضحة لتنفيذ الخطة التدريبية المعدة للعاملين	2.92	1.152	أحيانا	7
	16	توضح خطة التدريب رؤية المصرف للخطط التوسعية ومتطلباتها المستقبلية	3.08	1.268	أحيانا	3
	إجمالي بعد تخطيط التدريب		3.09	1.309	أحيانا	
تنفيذ التدريب	17	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي في المصرف	3.53	1.258	غالبا	6
	18	يتم اختيار مكان مناسب ومجهز للتدريب وفقاً لنوعية البرنامج التدريبي	3.56	1.215	غالبا	5
	19	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي المعلنة.	3.63	1.248	غالبا	2
	20	يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي وتفيدهم.	3.51	1.240	غالبا	7
	21	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية دون تأخير أو إلغاء غير مبرر	3.58	1.275	غالبا	3
	22	يتم توفير فرص تطبيق عملي (ورش عمل/محاكاة) للمهارات المصرفية المكتسبة أثناء التدريب	3.56	1.271	غالبا	4
	23	يتم التأكد من توفر المواد والمعدات اللازمة (مثل أجهزة الحاسوب	3.69	1.137	غالبا	1

أبعاد المقياس		العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		والشبكة) لكل متدرب أثناء البرنامج				
	24	يتم استخدام منصات التعلم عن بعد أو التعلم المدمج عند تنفيذ البرامج التدريبية	3.40	1.250	أحيانا	8
		إجمالي بعد تنفيذ التدريب	**3.55**	**1.236**	**غالبا**	
تقييم التدريب	**25**	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب	3.42	1.298	غالبا	6
	26	تقوم الجهة المشرفة في المصرف بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ.	3.61	1.153	غالبا	4
	27	يتم التقييم من قبل المصرف في ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً للبرنامج	3.68	1.041	غالبا	3
	28	يقوم المصرف بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك لدى العاملين بعد البرنامج التدريبي.	3.58	1.165	غالبا	5
	29	يتم أخذ ملاحظات المدربين بعين الاعتبار لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل.	3.41	1.430	أحيانا	7
	30	يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد مدى الحاجة إلى برامج تدريب تعزيزية أو متابعة للموظفين	3.71	1.195	غالبا	2
	31	يتم اختيار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج	3.27	.754	أحيانا	8

أبعاد المقياس	العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		التدريبي				
	32	تستخدم أدوات محددة (استبيانات، اختبارات قبلية/بعدية) في تقييم البرنامج التدريبي	3.78	.914	غالبا	1
	إجمالي بعد تقييم التدريب		**3.55**	**1.011**	**غالبا**	
إجمالي مقياس التدريب			**3.53**	**1.217**	**غالبا**	

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس التدريب، ويمكن تفصيل النتائج كما يلي:

- **بعد الاحتياجات التدريبية:** حقق هذا البعد أعلى متوسط حسابي عام قدره (3.94) بتقدير (غالباً)، مما يشير إلى اهتمام المصرف بمرحلة التحديد. وجاءت العبارة رقم (6) "يشارك العاملون في المصرف أنفسهم في تحديد احتياجاتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) بتقدير (دائماً)، تلتها العبارة رقم (5) المتعلقة باستخدام نماذج خاصة بمتوسط (4.17)، بينما جاءت العبارة رقم (8) المتعلقة بمراجعة الأداء الدوري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65).
- **بعد تخطيط التدريب:** سجل هذا البعد أدنى متوسط بين الأبعاد الأربعة وقدره (3.09) بتقدير (أحياناً). واحتلت العبارة رقم (9) المتعلقة بتحديد الأهداف في ضوء الاحتياجات المرتبة الأولى بمتوسط (3.52) بتقدير (غالباً)، في حين سجلت العبارة رقم (15) المتعلقة بوجود جداول زمنية واضحة أدنى متوسط في هذا البعد بواقع (2.92) بتقدير (أحياناً).
- **بعد تنفيذ التدريب:** بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.55) بتقدير (غالباً). وحصلت العبارة رقم (23) "التأكد من توفر المواد والمعدات اللازمة" على الترتيب الأول بمتوسط (3.69)، تلتها العبارة رقم (19) المتعلقة بالمحتوى التدريبي بمتوسط (3.63)، بينما جاء استخدام منصات التعلم عن بعد (العبارة 24) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.40).

- **بعد تقييم التدريب:** وصل المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد إلى (3.55) بتقدير (غالباً). وجاءت العبارة رقم (32) الخاصة باستخدام أدوات محددة كالاستبيانات والاختبارات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، تلتها العبارة رقم (30) المتعلقة باستخدام النتائج لتحديد البرامج التعزيزية بمتوسط (3.71)، وسجلت العبارة رقم (31) المتعلقة باختيار الموظفين للتعرف على استفادتهم أقل متوسط وقدره (3.27).

وتشير النتائج الإجمالية للمقياس إلى أن مستوى ممارسة التدريب في فروع مصرف الجمهورية بالزاوية جاء بتقدير عام (غالباً)، بمتوسط حسابي كلي قدره (3.53) وانحراف معياري (1.217). ويُلاحظ أن بعد "الاحتياجات التدريبية" هو الأكثر تطبيقاً، بينما يمثل بعد "تخطيط التدريب" الجانب الذي يحتاج إلى مزيد من التطوير والتنظيم والوضوح في الجداول الزمنية والموارد

ب – نتائج استجابات العينة على مقياس الأداء الوظيفي:

جدول (15)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مقياس الأداء الوظيفي ن = 265

أبعاد المقياس		العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
حجم الأداء	1	يمتلك العاملون في فروع مصرف الجمهورية القدرة على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية	4.17	.709	أحيانا	1
	2	أستطيع تكييف أدائي الوظيفي مع التغيرات المستمرة في إجراءات العمل المصرفي.	4.12	.734	أحيانا	2
	3	تبحث الإدارة عن حلول لتخفيف ضغط العمل من قِبَل العاملين في الفرع.	4.07	.768	أحيانا	4
	4	يقوم العاملون في الفرع بأداء أعمال إضافية (أو مهام غير مخططة) عند	4.10	.808	أحيانا	3

أبعـــــاد المقياس	العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		الضرورة.				
	5	أشعر أن أدائي يتحسن عندما تشارك الإدارة العاملين بوضوح في تحديد أهداف العمل.	4.00	.898	أحيانا	5
	إجمالي بعد حجم الأداء		**4.09**	**0.783**	أحيانا	
كميـــــة الجهـــد المبذول	6	أبذل جهداً إضافياً (جسمانياً وعقلياً) لإنجاز العمل المصرفي الموكل إليّ في الفرع.	4.08	.752	أحيانا	2
	7	يسهل مصرف الجمهورية الإجراءات والمعاملات على العاملين لإنجاز مهامهم بسرعة.	3.80	.965	أحيانا	4
	8	يُوفر المصرف بيئة عمل تخفف من الجهد البدني المطلوب لإتمام الأعمال المصرفية.	4.12	.686	أحيانا	1
	9	تقلل إدارة مصرف الجمهورية من حجم العمل الزائد الموكل للموظفين.	3.87	.926	أحيانا	3
	10	يساهم مصرف الجمهورية في موازنة الحياة الشخصية والعملية للموظفين.	3.75	.911	أحيانا	5
	إجمالي بعد الجهد المبذول		**3.92**	**0.848**	أحيانا	
جـــــودة الأداء	11	أحرص على تجنب الأخطاء في إنجاز معاملاتي المصرفية.	4.02	.919	أحيانا	7
	12	أبحث عن أفضل الطرق لأداء مهامي	4.22	.659	غالبا	3

أبعـــــاد المقياس	العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		الوظيفية الموكلة إليّ بدقة عالية.				
	13	يستفيد المصرف من أخطاء الموظفين السابقة في العمل لتطوير الإجراءات.	4.00	.791	أحيانا	8
	14	يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم القانونية في العمل المصرفي.	4.26	.750	غالبا	1
	15	يحرص مصرف الجمهورية على تحقيق أهدافه الوظيفية من خلال أداء موظفيه.	4.24	.702	أحيانا	2
	16	أقدم الخدمات المصرفية للعملاء بأقل قدر من الأخطاء في تنفيذ المعاملات.	4.05	.822	أحيانا	6
	17	أتعامل مع المعلومات المصرفية الخاصة بالعملاء بسرية تامة ومهنية.	3.95	1.069	أحيانا	9
	18	التزم بالمواعيد المحددة لبدء وإنجاز المهام المطلوبة مني داخل الفرع.	3.64	1.075	أحيانا	10
	19	أُبادر إلى تزويد العميل بكافة المعلومات الصحيحة والواضحة حول الخدمات المصرفية.	4.10	.808	أحيانا	5
	20	أُبدي استجابة سريعة لطلبات العملاء وأُنهي معاملاتهم في الوقت المحدد.	4.21	.793	أحيانا	4
	إجمالي بعد جودة الأداء		**4.06**	**0.838**	أحيانا	
العلاقات والتعاون	21	ابادر بتقديم المساعدة والدعم لزملائي في العمل لإنجاز المهام المشتركة.	4.15	1.275	أحيانا	2
	22	أتمتع بقدرة عالية على العمل ضمن فريق	4.23	1.126	أحيانا	1

أبعـــــاد المقياس	العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب بين العبارات
		لإنجاز المعاملات المصرفية المعقدة.				
	23	اتقبل النقد البناء من الرؤساء والزملاء بهدف تحسين أدائي الوظيفي	3.46	1.255	أحيانا	5
	24	أشارك بفاعلية في اجتماعات فرق العمل وأقدم مساهمات ذات قيمة	3.57	1.220	أحيانا	4
	25	أحافظ على علاقات عمل إيجابية ومحترمة مع رؤسائي وزملائي في الفرع	3.92	1.206	أحيانا	3
	إجمالي بعد العلاقات والتعاون		**3.87**	**1.216**	أحيانا	
إجمالي مقياس الأداء الوظيفي			**3.96**	**0.921**	أحيانا	

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي الأربعة، وفيما يلي تفصيل لهذه النتائج:

بُعد حجم الأداء:

سجل هذا البُعد أعلى متوسط حسابي إجمالي قدره (4.09) بتقدير (أحياناً). وجاءت العبارة رقم (1) "يمتلك العاملون القدرة على أداء مهامهم بكفاءة عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.17)، تلتها العبارة رقم (2) المتعلقة بالقدرة على التكيف مع تغيرات إجراءات العمل بمتوسط (4.12)، بينما حلت العبارة رقم (5) المتعلقة بالمشاركة في تحديد الأهداف في الترتيب الأخير بمتوسط (4.00).

بُعد كمية الجهد المبذول:

حقق هذا البُعد متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.92) بتقدير (أحياناً). وحصلت العبارة رقم (8) "توفير بيئة عمل تخفف من الجهد البدني" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، تلتها العبارة رقم (6) المتعلقة ببذل جهد إضافي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.08)، وسجلت العبارة رقم (10) المتعلقة بموازنة الحياة الشخصية والعملية أقل متوسط في هذا البعد بواقع (3.75).

بُعد جودة الأداء:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.06) بتقدير (أحياناً). وتميزت العبارة رقم (14) "يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم القانونية" بحصولها على الترتيب الأول بمتوسط (4.26) بتقدير (غالباً)، تلتها العبارة رقم (15) المتعلقة بتحقيق أهداف المصرف بمتوسط (4.24)، في حين جاء الالتزام بالمواعيد المحددة (العبارة 18) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64).

بُعد العلاقات والتعاون:

سجل هذا البُعد متوسطاً حسابياً قدره (3.87) بتقدير (أحياناً). واحتلت العبارة رقم (22) "القدرة على العمل ضمن فريق" المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) بتقدير (غالباً)، تلتها العبارة رقم (21) المتعلقة بالمبادرة لتقديم المساعدة بمتوسط (4.15)، وسجلت العبارة رقم (23) "تقبل النقد البناء" أدنى مستوى استجابة في هذا البعد بمتوسط (3.46).

تشير النتائج الكلية إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في فروع مصرف الجمهورية بالزاوية جاء بتقدير عام (أحياناً)، وبمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.96) وانحراف معياري (0.921). ويُلاحظ أن بعدي "حجم الأداء" و"جودة الأداء" هما الأكثر ممارسة، بينما يحتاج بعد "العلاقات والتعاون" (خاصة ما يتعلق بتقبل النقد) وبعد "الجهد المبذول" (ما يتعلق بموازنة الحياة الشخصية) إلى مزيد من الاهتمام الإداري.

نتائج اختبار فرضيات الدّراسة:

فيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كما يلي:

1- نتائج الفرضيات الأربعة الأولي:

نصّت الأربعة فرضيات الأولي على ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية.

وللتحقق من هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ، التقييم) على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية كما يوضح الجدول التالي:

جدول (16)

يوضح نموذج تحليل الارتباط بين أبعاد مقياس التدريب والأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	الخطأ المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
.272[a]	.074	6.624	3.332	0.01

يُظهر الجدول (16) أن معامل الارتباط بلغ (0.272)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التدريب والأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.074)، مما يعني أن أبعاد التدريب تفسر ما نسبته (7.4%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وهي نسبة دالة إحصائياً بالنظر إلى قيمة F البالغة (3.332) ومستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية.

جدول (17)

يوضح نموذج تحليل الانحدار لأبعاد مقياس التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الجمهورية

متغيرات النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	بيتا Beta		
الأداء الوظيفي (الثابت)	92.369	4.110	-	22.473	.000
الاحتياجات التدريبية	-.239	.108	-.239	2.206	.029
تخطيط التدريب	-.279	.098	-.301	2.849	.005
تنفيذ التدريب	-.253	.105	-.362	3.521	.002
تقييم التدريب	-.047	.112	-.042	.418	.676
مقياس التدريب ككل	.197	.069	.418	2.850	.005

يوضح الجدول (17) حجم تأثير كل بُعد على حدة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار لحساب حجم التأثير كالتالي

$$Y = 92.369 - 0.239(X_1) - 0.279(X_2) - 0.253(X_3) - 0.047(X_4)$$

حيث إن:

- (Y): الأداء الوظيفي (المتغير التابع).
- (92.369): القيمة الثابتة (Constant)
- (X_1): الاحتياجات التدريبية.
- (X_2): تخطيط التدريب.
- (X_3): تنفيذ التدريب.
- (X_4): تقييم التدريب.

ويتضح من المعادلة السابقة ما يلي:

- **بُعد تنفيذ التدريب:** هو المساهم الأكبر في التنبؤ بالأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري بيتا (\beta) (−0.362) بمستوى دلالة (0.002)، مما يعكس الأهمية القصوى لمرحلة التطبيق الفعلي للبرامج التدريبية.
- **بُعد تخطيط التدريب:** جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير بقيمة بيتا (−0.301) وبمستوى دلالة (0.005).
- **بُعد الاحتياجات التدريبية:** أظهر أثراً دالاً إحصائياً في الأداء بقيمة بيتا (−0.239) ومستوى دلالة (0.029).
- **بُعد تقييم التدريب:** لم يظهر أي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء، حيث بلغت الدلالة (0.676) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أن عمليات التقييم الحالية لا تساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العينة.

وعند قياس أثر مقياس التدريب ككل (ككتلة واحدة)، نجد أن قيمة بيتا ارتفعت لتصل إلى (0.418) بمستوى دلالة قوي (0.005)، وهي قيمة أعلى من تأثير الأبعاد منفردة. ويستنتج من ذلك أن فاعلية العملية التدريبية في مصرف الجمهورية لا تتحقق من خلال التركيز على جانب واحد فقط؛

بل من خلال التكامل والترابط بين تحديد الاحتياجات والتخطيط الجيد والتنفيذ المتقن، وهو ما يصنع الفارق الحقيقي في مستوى أداء الموظفين.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الأولى جزئياً؛ إذ أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التدريب (الاحتياجات، والتخطيط، والتنفيذ) في الأداء الوظيفي. بينما لم يثبت وجود أثر دال لبُعد (التقييم) بمفرده، كما ثبت وجود أثر إيجابي معنوي للعملية التدريبية ككل على الأداء الوظيفي للعاملين بمصرف الجمهورية.

وعند قياس أثر مقياس التدريب ككل (ككتلة واحدة) على الأداء الوظيفي، نجد أن قيمة بيتا بلغت (0.418) بمستوى دلالة (0.005)، وهي قيمة دالة إحصائياً وأكبر من قيم الأبعاد منفردة، مما يؤكد أن التكامل بين أبعاد العملية التدريبية هو الذي يصنع الفارق الحقيقي في مستوى أداء موظفي المصرف.

يعود السبب الرئيسي لقبول الفرضية إلى أن أبعاد (التنفيذ، والتخطيط، وتحديد الاحتياجات) تمثل الجانب العملي الملموس الذي يواجهه موظف مصرف الجمهورية بشكل مباشر، حيث يساهم التدريب في إكسابهم مهارات تقنية ومصرفية تنعكس فوراً على جودة أدائهم. أما عدم دلالة بُعد تقييم التدريب إحصائياً، فيُفسر بوجود فجوة إدارية في المصرف؛ إذ يُنظر للتقييم على أنه إجراء روتيني أو ورقي لا يترتب عليه أثر حقيقي في المسار الوظيفي أو نظام المكافآت، مما جعل الموظفين لا يشعرون بارتباطه المباشر بمستوى أدائهم الفعلي مقارنة بمرحلة التنفيذ التي هي المحرك الأساسي.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الأولى جزئياً؛ إذ ثبت وجود أثر **ذي** دلالة إحصائية لأبعاد التدريب. (الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ) على الأداء الوظيفي، بينما لم يثبت وجود أثر دال لبُعد (التقييم) بمفرده، كما ثبت وجود أثر إيجابي معنوي للعملية التدريبية ككل على الأداء الوظيفي للعاملين بمصرف الجمهورية.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب ككل على الأداء الوظيفي، إذ فسر التدريب ما نسبته (7.4%) من التباين في الأداء. ويعود السبب في ذلك إلى أن العملية التدريبية في مصرف الجمهورية تسهم في تزويد الموظفين بالمهارات الفنية والتقنية اللازمة للتعامل مع النظم المصرفية الحديثة، مما ينعكس إيجابيا على سرعة ودقة الإنجاز. وقد برز بعد (تنفيذ التدريب) كأكثر الأبعاد تأثيرا، مما يشير إلى أن الجانب التطبيقي والميداني هو الذي يلمسه

الموظف مباشرة ويحوله إلى سلوك أداء فعلي. أما عدم وجود أثر دال لبعد (تقييم التدريب)، فيعزى إلى قصور في آليات التغذية الراجعة داخل المصرف، حيث قد ينظر الموظفون للتقييم كإجراء شكلي لا يتبعه تطوير حقيقي أو نظام مكافآت ملموس، مما أضعف ارتباطه بمستوى أدائهم الفعلي.

وقد اتفقت الدراسة الحالية في نتيجتها الكلية مع دراسة (داوود، 2025) ودراسة (حمدي، 2025) اللتين أكدتا على وجود دور جوهري ومهم لبرامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص والخدمي. كما تلاقت النتائج مع دراسة (الدروقي والمدني، 2022) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في البيئة الليبية. وفي السياق العربي، عززت دراسة (الجرجاوي والعالم، 2024) هذه النتائج بتأكيدها على أن أبعاد التدريب (التخطيط، التنفيذ) تؤثر بشكل مرتفع في الأداء والإبداع الإداري. كما اتفقت النتائج أجنبيا مع دراسة Iddrisu & Adam, 2025) التي سلطت الضوء على التأثير الإيجابي لبرامج التدريب المصممة جيدا في تحسين مخرجات العمل.

بينما اختلفت نتائج الدّراسة الحالية مع دراسة (الجرجاوي والعالم، 2024) التي أثبتت وجود أثر دال لبعد تقييم التدريب في الإبداع الإداري، بينما لم يظهر له أثر في الدّراسة الحالية. كما تباينت النّتائج مع دراسة (Urbancová , Petrů, 2021) التي رأت أن التقييم الفعال للتدريب هو أحد المحركات الأساسية لتطوير الموارد البشرية، في حين كشفت نتائج مصرف الجمهورية عن فجوة في هذا الجانب، واختلفت أيضا مع دراسة (الزردمى ومتولي، 2024) التي رأت أن القصور في التخطيط هو المشكلة الأساسية، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التخطيط في المصرف يسير بشكل جيد وله أثر دال على الأداء، لكن الخلل يكمن في مرحلة التقييم اللاحقة.

2. نتائج الفرضية الخامسة:

تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوي العاملين حول أبعاد التدريب، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل الدراسي) في فروع مصرف الجمهورية بالزاوية".

وللتحقق من الفرضية تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي كالتالي:

جدول (18)

يوضح الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (الجنس)

أبعاد مقياس التدريب	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	ذكر	151	31.48	7.586	0.163	263	غير دالة
	أنثى	114	31.63	6.926			
تخطيط التدريب	ذكر	151	23.56	7.340	1.947	263	غير دالة
	أنثى	114	26.24	7.041			
تنفيذ التدريب	ذكر	151	29.09	7.187	1.906	263	غير دالة
	أنثى	114	27.30	8.093			
تقييم التدريب	ذكر	151	28.46	6.014	0.011	263	غير دالة
	أنثى	114	28.46	6.015			
مقياس التدريب ككل	ذكر	151	112.59	15.262	0.558	263	غير دالة
	أنثى	114	113.63	14.776			

يوضح الجدول (18) نتائج اختبار (ت) للعينة المستقلة (Independent Samples T-test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات (الذكور والإناث) حول أبعاد التدريب، إذ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والمقياس ككل؛ ففي بُعد الاحتياجات التدريبية تقاربت متوسطات الذكور (31.48) والإناث (31.63) بقيمة "ت" بلغت (0.163). وفي بُعد تخطيط التدريب بلغت المتوسطات (23.56 للذكور) و(26.24 للإناث) بقيمة "ت" (1.947). وفي بُعد تنفيذ التدريب بلغت المتوسطات (29.09 للذكور) و(27.30 للإناث) بقيمة "ت" (1.906). أما في بُعد تقييم التدريب فقد تطابقت المتوسطات تقريباً عند (28.46) للجنسين بقيمة "ت" ضئيلة جداً بلغت (0.011).

وبالنظر إلى مقياس التدريب ككل، نجد أن قيمة "ت" بلغت (0.558) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى توافق وجهات نظر الموظفين والموظفات حول واقع العملية التدريبية في مصرف الجمهورية بفرع الزاوية، وبناءً عليه تُرفض الفرضية فيما يتعلق بمتغير الجنس.

جدول (19)

يوضح الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (العمر)

أبعاد مقياس التدريب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	1150.618	3	383.539	2.758	غير دالة
	داخل المجموعات	12903.042	261	49.437		
	المجموع	14053.660	264			
تخطيط التدريب	بين المجموعات	41.545	3	13.848	.256	غير دالة
	داخل المجموعات	14109.081	261	54.058		
	المجموع	14150.626	264			
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	192.000	3	64.000	1.101	غير دالة
	داخل المجموعات	15167.736	261	58.114		
	المجموع	15359.736	264			
تقييم التدريب	بين المجموعات	159.254	3	53.085	1.481	غير دالة
	داخل المجموعات	9354.580	261	35.841		
	المجموع	9513.834	264			
مقياس التدريب ككل	بين المجموعات	939.310	3	313.103	1.391	غير دالة
	داخل المجموعات	58740.313	261	225.059		
	المجموع	59679.623	264			

يُبين الجدول رقم (19) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد التدريب والمقياس ككل وفقاً لمتغير

العمر، حيث اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد؛ فقد بلغت قيمة "ف" لبعد الاحتياجات التدريبية (2.758)، ولبعد تخطيط التدريب (0.256)، ولبعد تنفيذ التدريب (1.101)، ولبعد تقييم التدريب (1.481).

وبالنظر إلى مقياس التدريب ككل الذي سجل قيمة "ف" بلغت (1.391)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتؤكد هذه النتائج تجانس آراء العاملين بمصرف الجمهورية بمختلف فئاتهم العمرية حول واقع العملية التدريبية، مما يشير إلى أن إدراك الموظفين للتدريب لا يتأثر بتقدمهم في السن أو باختلاف الأجيال الوظيفية داخل المصرف.

جدول (20)

يوضح الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (المستوى الوظيفي)

أبعاد مقياس التدريب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	127.541	2	63.771	1.200	غير دالة
	داخل المجموعات	13926.119	262	53.153		
	المجموع	14053.660	264			
تخطيط التدريب	بين المجموعات	10.079	2	5.039	.093	غير دالة
	داخل المجموعات	14140.548	262	53.972		
	المجموع	14150.626	264			
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	549.511	2	274.755	4.861	.008 دالة
	داخل المجموعات	14810.225	262	56.528		
	المجموع	15359.736	264			
تقييم التدريب	بين المجموعات	24.183	2	12.091	.334	غير دالة
	داخل المجموعات	9489.651	262	36.220		
	المجموع	9513.834	264			
مقياس	بين المجموعات	1270.372	2	635.186	2.849	غير دالة

أبعاد مقياس التدريب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التدريب ككل	داخل المجموعات	58409.251	262	222.936		
	المجموع	59679.623	264			

يُظهر الجدول رقم (20) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-WayANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد التدريب وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تنفيذ التدريب فقط، بقيمة "ف" بلغت (4.861) ومستوى دلالة (0.008)، وهو أقل من (0.05)، بينما لم تظهر أي فروق معنوية في بقية الأبعاد (الاحتياجات، التخطيط، التقييم) أو في المقياس ككل.

جدول (21)

يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمتغير المستوى الوظيفي (بُعد التنفيذ)

المستوى (I) الوظيفي	المستوى (J) الوظيفي	فارق المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه لصالح
مدير	رئيس قسم	-5.457*	0.032	رئيس قسم
	موظف	-5.451*	0.013	موظف
رئيس قسم	مدير	-5.457*	0.032	رئيس قسم
	موظف	0.006	1.000	لا توجد فروق
موظف	مدير	5.451*	0.013	موظف
	رئيس قسم	0.006	1.000	لا توجد فروق

ولمعرفة اتجاه تلك الفروق في بعد التنفيذ، كشف اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية أن الفروق كانت دالة إحصائياً بين فئة "المديرين" وكل من "رؤساء الأقسام" و"الموظفين"؛ حيث بلغ فارق المتوسطات لصالح رؤساء الأقسام (5.457) ولصالح الموظفين (5.451) بمستويات دلالة (0.032) و(0.013) على التوالي، مما يشير إلى أن المستويات الوظيفية التنفيذية والإشرافية الوسطى بمصرف الجمهورية تمتلك تصوراً وتقديراً لعملية تنفيذ التدريب يفوق تقدير الإدارة العليا (المديرين)، في حين لم تظهر أي فروق تذكر بين رؤساء الأقسام والموظفين أنفسهم.

جدول (22)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (المؤهل الدراسي)

أبعاد مقياس التدريب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	583.968	2	291.984	1.679	غير دالة
	داخل المجموعات	13469.693	262	51.411		
	المجموع	14053.660	264			
تخطيط التدريب	بين المجموعات	87.643	2	43.821	.816	غير دالة
	داخل المجموعات	14062.984	262	53.676		
	المجموع	14150.626	264			
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	577.024	2	288.512	2.113	غير دالة
	داخل المجموعات	14782.712	262	56.423		
	المجموع	15359.736	264			
تقييم التدريب	بين المجموعات	92.953	2	46.477	1.293	غير دالة
	داخل المجموعات	9420.881	262	35.958		
	المجموع	9513.834	264			
مقياس التدريب ككل	بين المجموعات	4168.867	2	2084.433	1.838	غير دالة
	داخل المجموعات	55510.756	262	211.873		
	المجموع	59679.623	264			

يوضح الجدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد التدريب والمقياس ككل وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، إذ تشير النّتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد؛ فقد بلغت قيمة "ف" لبعد الاحتياجات التدريبية (1.679)، ولبعد تخطيط التدريب (0.816)، ولبعد تنفيذ التدريب (2.113)، ولبعد تقييم التدريب (1.293).

كما توصلت إلى المقياس ككل بقيمة "ف" بلغت (1.838)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتؤكد هذه النتائج توافق آراء موظفي مصرف الجمهورية حول واقع العملية التدريبية باختلاف مؤهلاتهم العلمية (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا)، مما يعكس أن السياسات التدريبية المتبعة في المصرف تُدرك وتُطبق بمعايير مهنية موحدة تشمل كافة المستويات الأكاديمية للعاملين دون تمييز.

جدول (23)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس التدريب وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)

أبعاد مقياس التدريب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	131.425	3	43.808	.821	غير دالة
	داخل المجموعات	13922.235	261	53.342		
	المجموع	14053.660	264			
تخطيط التدريب	بين المجموعات	1085.387	3	361.796	2.227	غير دالة
	داخل المجموعات	13065.239	261	50.058		
	المجموع	14150.626	264			
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	99.981	3	33.327	.570	غير دالة
	داخل المجموعات	15259.754	261	58.466		
	المجموع	15359.736	264			
تقييم التدريب	بين المجموعات	214.823	3	71.608	2.010	غير دالة
	داخل المجموعات	9299.011	261	35.628		
	المجموع	9513.834	264			
مقياس التدريب ككل	بين المجموعات	1164.496	3	388.165	1.731	غير دالة
	داخل المجموعات	58515.127	261	224.196		
	المجموع	59679.623	264			

يوضح الجدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-WayANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات أفراد العينة نحو أبعاد مقياس التدريب والمقياس ككل وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد؛ فقد بلغت قيمة "ف" لبُعد الاحتياجات التدريبية (0.821)، ولبُعد تخطيط التدريب (2.227)، ولبُعد تنفيذ التدريب (0.570)، ولبُعد تقييم التدريب (2.010). وصولاً إلى المقياس ككل بقيمة "ف" بلغت (1.731)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتؤكد هذه النّتائج توافق آراء موظفي مصرف الجمهورية بمختلف فئات خبراتهم المهنية حول واقع العملية التدريبية، مما يعكس ثبات واستقرار النظم التدريبية في المصرف؛ بحيث يدركها الموظفون الجدد والقدامى بنفس الدرجة من الوضوح والفعالية، دون أن يتأثر تقييمهم بطول مدة خدمتهم.

ومن خلال استقراء نتائج الاختبارات الإحصائية (T-test) و(One-Way ANOVA)، نخلص إلى عدم صحة الفرضية الثانية في معظم جوانبها وقبولها جزئياً فقط؛ إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد التدريب تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، في حين ثبت وجود أثر دال لمتغير المستوى الوظيفي في بُعد (تنفيذ التدريب) فقط، ولصالح فئات الإدارة التنفيذية والوسطى (موظف، رئيس قسم).

تظهر نتائج الدّراسة الحالية تجانسا كبيرا في إدراك موظفي مصرف الجمهورية للعملية التدريبية والأداء الوظيفي، حيث لم تؤثر المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي في تقييمهم لهذه الجوانب. ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي التي تعتمد على معايير مهنية موحدة وأنظمة تقنية صارمة تفرض نمطا واحدا من الأداء والالتزام على الجميع. أما التباين الذي ظهر في متغير المستوى الوظيفي ولصالح الموظفين في بعدي التنفيذ والعلاقات، فيفسر بأن الفئات التنفيذية هي الأكثر احتكاكا يوميا ببرامج التدريب وتطبيقاتها الميدانية، والأكثر انخراطا في العمل الجماعي، مما جعل تقديرهم لهذه الأبعاد أعلى من الإدارة العليا التي تنشغل بالأدوار الإشرافية والرقابية البعيدة عن التفاصيل الإجرائية الدقيقة.

وقد اتفقت نتائج الدّراسة الحالية مع دراسة (زنبو والباروني، 2023) في النتيجة المتعلقة بعدم وجود فروق معنوية في آراء العينة حول فاعلية التدريب تعزى للعوامل الديموغرافية مثل (العمر)

و(المؤهل) و(سنوات الخبرة)، كما تلاقت مع دراسة (بلقاسم، 2022) في إثبات عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للسن أو الجنس أو الخبرة، كما، عززت دراسة (عطية، 2021) هذه النتائج بتأكيدها على توافر وسائل التدريب بمستوى مرتفع وتأثيرها الكبير في المنظمة، كما اتفقت النّتائج أجنبيا مع دراسة (Nguyen, X. D. & Dang, T. D., 2021) في أن بيئة العمل والتعاون تلعب دورا محوريا في تشكيل الأداء، ودراسة (Ta, H. H., & Nguyen, P. M., 2025) التي أكدت أن خصائص الوظيفة هي المحرك الأساسي للأداء في القطاع المصرفي.

واختلفت النّتائج مع دراسة (الوابصي وآخرون، 2025) التي وجدت اختلافا معنويا في اتجاهات العاملين نحو التدريب والرضا وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وهو ما يغاير حالة التجانس في الدراسة الحالية، كما اختلفت النتائج مع دراسة (Abebe, 2019) التي كشفت أن معظم الموظفين المتميزين في الأداء هم من فئتي الذكور والشباب، بينما أثبتت الدراسة الحالية تماثل الأداء بين الجنسين ومختلف الأعمار، واختلفت أيضا النتائج أيضا مع دراسة (Slmegn, Z., 2019) التي رأت أن ضغوط العمل والتحفيز هما المحركان الأساسيان للتّمايز في الأداء، بينما أظهرت نتائج الدّراسة الحالية أن المستوى التعليمي والخبرة لم يشكلا فارقا جوهريا في الأداء الفعلي داخل فروع مصرف الجمهورية بالزاوية.

3 . نتائج الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (حجم الأداء، كمية الجهد المبذول، جودة الأداء، العلاقات والتعاون) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل الدراسي) في فروع مصرف الجمهورية بالزاوية.

وللتحقق من الفرضية تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي كالتالي:

جدول (24)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (الجنس)

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
حجم الأداء	ذكر	151	20.13	2.320	1.882	263	غير دالة
	أنثى	114	20.90	2.576			
كمية الجهد المبذول	ذكر	151	19.75	2.875	0.623	263	غير دالة
	أنثى	114	19.46	2.461			
جودة الأداء	ذكر	151	40.87	3.221	1.595	263	غير دالة
	أنثى	114	40.44	3.502			
العلاقات والتعاون	ذكر	151	19.13	4.375	0.773	263	غير دالة
	أنثى	114	19.59	4.300			
مقياس الأداء الوظيفي ككل	ذكر	151	99.89	6.725	0.056	263	غير دالة
	أنثى	114	100.39	7.226			

يوضح الجدول رقم (24) نتائج اختبار (ت) للعينة المستقلة (Independent Samples T-test)، والتي أكّدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات (الذكور والإناث) في جميع أبعاد الأداء الوظيفي والمقياس ككل؛ إذ بلغت قيمة "ت" لبُعد حجم الأداء (1.882)، ولبُعد كمية الجهد المبذول (0.623)، ولبُعد جودة الأداء (1.595)، ولبُعد العلاقات والتعاون (0.773). وصولاً إلى المقياس ككل الذي سجل قيمة "ت" بلغت (0.056)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتشير هذه النّتائج إلى تماثل مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية بفرع الزاوية وتجانسه بين الجنسين، مما يعكس بيئة عمل تعتمد على المعايير المهنية الموحدة في تنفيذ المهام والالتزام بالواجبات الوظيفية دون تأثر بمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (25)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (العمر)

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
حجم الأداء	بين المجموعات	88.510	3	29.503	2.243	غير دالة
	داخل المجموعات	1507.399	261	5.775		
	المجموع	1595.909	264			
كمية الجهد المبذول	بين المجموعات	155.518	3	51.839	2.335	غير دالة
	داخل المجموعات	1774.497	261	6.799		
	المجموع	1930.015	264			
جودة الأداء	بين المجموعات	67.799	3	22.600	.415	غير دالة
	داخل المجموعات	2887.204	261	11.062		
	المجموع	2955.004	264			
العلاقات والتعاون	بين المجموعات	22.112	3	7.371	.414	غير دالة
	داخل المجموعات	4951.979	261	18.973		
	المجموع	4974.091	264			
مقياس الأداء الوظيفي ككل	بين المجموعات	240.282	3	80.094	.158	غير دالة
	داخل المجموعات	12459.967	261	47.739		
	المجموع	12700.249	264			

يوضح الجدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير العمر، إذ أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والمقياس ككل؛ فقد بلغت قيمة "ف" لبُعد حجم الأداء (2.243)، ولبُعد كمية الجهد المبذول (2.335)، ولبُعد جودة الأداء (0.415)، ولبُعد العلاقات والتعاون (0.414). أما بالنسبة للمقياس ككل، فقد بلغت قيمة "ف"

(0.158)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). وتستنتج الدّراسة من ذلك أن الأداء الوظيفي للعاملين بمصرف الجمهورية يتسم بالاستقرار والتقارب بين مختلف الفئات العمرية، مما يشير إلى أن عامل السن لا يشكل فرقاً جوهرياً في مستوى الكفاءة أو جودة العمل أو التعاون داخل الفروع.

جدول (26)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (المستوى الوظيفي)

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
حجم الأداء	بين المجموعات	8.322	2	4.161	.687	غير دالة
	داخل المجموعات	1587.587	262	6.059		
	المجموع	1595.909	264			
كمية الجهد المبذول	بين المجموعات	19.516	2	9.758	1.338	غير دالة
	داخل المجموعات	1910.499	262	7.292		
	المجموع	1930.015	264			
جودة الأداء	بين المجموعات	39.222	2	19.611	1.762	غير دالة
	داخل المجموعات	2915.782	262	11.129		
	المجموع	2955.004	264			
العلاقات والتعاون	بين المجموعات	117.638	2	58.819	3.173	.043 دالة
	داخل المجموعات	4856.453	262	18.536		
	المجموع	4974.091	264			
مقياس الأداء الوظيفي ككل	بين المجموعات	43.119	2	21.560	.446	غير دالة
	داخل المجموعات	12657.130	262	48.310		
	المجموع	12700.249	264			

يُظهر الجدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد (العلاقات والتعاون) فقط، بقيمة "ف" بلغت (3.173) ومستوى دلالة (0.043)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). في حين لم تظهر أي فروق معنوية في بقية الأبعاد؛ إذ بلغت قيمة "ف" لبُعد حجم الأداء (0.687)، ولبُعد كمية الجهد المبذول (1.338)، ولبعد جودة الأداء (1.762)، وصولاً إلى المقياس ككل الذي سجل قيمة (0.446) وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الرؤية حول مستوى الأداء العام والجهد المبذول والجودة تكاد تكون موحّدة بين كافة المستويات الوظيفية (مدير، رئيس قسم، موظف)، بينما يبرز التباين فقط في كيفية إدراك وتقييم طبيعة العلاقات والتعاون داخل بيئة العمل. ولتحديد مصدر هذه الفروق ولصالح أي فئة، تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

جدول (27)

نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمتغير المستوى الوظيفي (بُعد العلاقات والتعاون)

المستوى (I) الوظيفي	المستوى (J) الوظيفي	فارق المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه لصالح
مدير	رئيس قسم	-0.743	0.739	لا توجد فروق
	موظف	-1.172	0.386	لا توجد فروق
رئيس قسم	مدير	-0.743	0.739	لا توجد فروق
	موظف	-1.915*	0.006	موظف
موظف	مدير	1.172	0.386	لا توجد فروق
	رئيس قسم	1.915*	0.006	موظف

كشف اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية بجدول (27) أن الفروق في بُعد العلاقات والتعاون انحصرت بين فئتي "رئيس قسم" و"موظف"، حيث بلغ فارق المتوسطات لصالح الموظفين بقيمة (1.915) وبمستوى دلالة (0.006)، في حين لم تسجل النتائج أي فروق دالة إحصائياً بين فئة المديرين وبقية المستويات الوظيفية؛ مما يشير إلى أن الموظفين بمصرف الجمهورية يمتلكون تقديراً لمستوى جودة أدائهم يتفوق بشكل ملموس على تقدير رؤساء الأقسام، بينما تتّسم رؤية المجموعات الثّلاث لبقية جوانب الأداء (الحجم، الجودة، الكمية) بالتجانس والاتفاق.

جدول (28)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (المؤهل الدراسي)

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
حجم الأداء	بين المجموعات	18.901	2	9.450	1.570	غير دالة
	داخل المجموعات	1577.009	262	6.019		
	المجموع	1595.909	264			
كمية الجهد المبذول	بين المجموعات	.126	2	.063	.009	غير دالة
	داخل المجموعات	1929.889	262	7.366		
	المجموع	1930.015	264			
جودة الأداء	بين المجموعات	27.363	2	13.681	1.224	غير دالة
	داخل المجموعات	2927.641	262	11.174		
	المجموع	2955.004	264			
العلاقات والتعاون	بين المجموعات	107.015	2	53.507	2.880	غير دالة
	داخل المجموعات	4867.076	262	18.577		
	المجموع	4974.091	264			
مقياس الأداء الوظيفي ككل	بين المجموعات	119.324	2	59.662	1.242	غير دالة
	داخل المجموعات	12580.925	262	48.019		
	المجموع	12700.249	264			

يوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، إذ أكّدت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والمقياس ككل؛ فقد بلغت قيمة "ف" لبُعد حجم الأداء (1.570)، ولبعد كمية الجهد المبذول (0.009)، ولبُعد جودة الأداء (1.224)، ولبُعد العلاقات والتعاون (2.880).

وبناءً عليه، جاء المقياس ككل بقيمة "ف" بلغت (1.242)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتستنتج الدّراسة من ذلك أن المستوى التعليمي للموظف (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا) لا يشكل متغيراً حاسماً في مستوى أدائه الوظيفي الفعلي داخل فروع مصرف الجمهورية بالزاوية؛ إذ يتقارب أداء الموظفين وتصوراتهم لجودة العمل والتعاون باختلاف مؤهلاتهم الدراسية، مما يشير إلى أن نظام العمل والخبرة الميدانية قد يكون لهما الأثر الأكبر في توحيد مستوى الأداء.

جدول (29)

الفروق في استجابات العينة حول أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفق متغير (عدد سنوات الخبرة)

أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
حجم الأداء	بين المجموعات	65.514	3	21.838	1.262	غير دالة
	داخل المجموعات	1530.395	261	5.864		
	المجموع	1595.909	264			
كمية الجهد المبذول	بين المجموعات	93.106	3	31.035	2.092	غير دالة
	داخل المجموعات	1836.909	261	7.038		
	المجموع	1930.015	264			
جودة الأداء	بين المجموعات	114.501	3	38.167	.699	غير دالة
	داخل المجموعات	2840.502	261	10.883		
	المجموع	2955.004	264			
العلاقات والتعاون	بين المجموعات	37.668	3	12.556	.595	غير دالة
	داخل المجموعات	4936.422	261	18.913		
	المجموع	4974.091	264			
مقياس الأداء الوظيفي ككل	بين المجموعات	498.853	3	166.284	.1.020	غير دالة
	داخل المجموعات	12201.396	261	46.749		
	المجموع	12700.249	264			

يوضح الجدول رقم (29) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن معنوية الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والمقياس ككل؛ فقد بلغت قيمة "ف" لبُعد حجم الأداء (1.262)، ولبعد كمية الجهد المبذول (2.092)، ولبُعد جودة الأداء (0.699)، ولبُعد العلاقات والتعاون (0.595) وصولاً إلى المقياس ككل بقيمة "ف" بلغت (1.020)، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على ما سبق، أظهرت النّتائج عدم صحة الفرضية وقبولها جزئياً فقط؛ حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل الدراسي). إلا أن الفرضية تحققت جزئياً عند متغير المستوى الوظيفي وفي بُعد (العلاقات والتعاون) تحديداً، حيث وُجد تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.043)، بينما اتفقت كافة المستويات الوظيفية في تقييمها لبقية أبعاد الأداء (الحجم، الجهد، والجودة)..

ويمكن تفسير هذه النّتائج إلى وجود حالة من الاستقرار والتجانس في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية، إذ لم تظهر فروق دالة تعزى لمتغيرات الجنس أو العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي التي تعتمد على نظم عمل تقنية وإجراءات نمطية موحدة تفرض على الجميع مستوى معينا من الالتزام وجودة الإنجاز بغض النظر عن خصائصهم الشخصية. أما ظهور الفروق في متغير المستوى الوظيفي ولصالح الموظفين في بعد العلاقات والتعاون مقارنة برؤساء الأقسام، فيفسر بأن الموظفين في المستويات التنفيذية هم الأكثر انخراطا في العمل الجماعي المباشر واليومي، مما يجعل تقديرهم لروح التعاون وتماسك العلاقات البينية أعلى من رؤساء الأقسام الذين قد ينشغلون بالمهام الرقابية وتوزيع التكليفات، مما يولد لديهم نظرة مختلفة لطبيعة تلك العلاقات.

اتفقت الدّراسة الحالية في نتيجتها المتعلقة بمستوى الأداء المرتفع مع دراسة (الكنج، 2020) التي سجّلت مستويات أداء مرتفعة ومتقاربة في القطاع المصرفي كما تلاقت مع دراسة (بلقاسم، 2022) في إثبات أن العوامل الديموغرافية مثل : (السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة) لا تؤثر في الفروقات بين المتغيرات، كما اتفقت النّتائج مع دراسة (Nguyen, X. D. & Dang, T. D.,

(2021ودراسة (Tampi & Sari, 2022) في أن بيئة العمل والتعاون وثقافة العمل التنظيمية هي المحددات الأقوى للأداء الوظيفي، وهو ما يدعم ظهور الفروق في بعد العلاقات والتعاون في الدراسة الحالية، كما عزّزت دراسة (Ta, H. H., & Nguyen, P. M., 2025) هذه النّتائج بتأكيدها أن خصائص الوظيفة هي المحرك الأساسي للأداء في الصناعة المصرفية.

بينما اختلفت نتائج الدّراسة الحالية مع دراسة (Abebe, 2019) التي كشفت أن معظم الموظفين المتميزين هم من فئتي الذكور والشباب، بينما أثبتت الدراسة الحالية تماثل الأداء بين الجنسين ومختلف الأعمار. كما تباينت النّتائج مع دراسة (نصر والقبي، 2023) التي ربطت الأداء بظواهر سلبية كالاحتراق والإنهاك الوظيفي، بينما أظهرت نتائجك استقرارا وإيجابية في الأداء. واختلفت أيضا مع دراسة (Slmegn, Z., 2019) التي رأت أن ضغوط العمل والدوافع التحفيزية هما المحركان الأساسيان اللذان يحدثان تمايزا في الأداء، في حين أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن المستوى التعليمي والخبرة لم يشكلا فارقاً جوهرياً في الأداء الفعلي داخل فروع مصرف الجمهورية بالزاوية، مما يشير إلى قوة النظام التنظيمي في استيعاب هذه الفوارق وتوحيد المخرجات..

ثالثاً- ملخص نتائج الدّراسة:

1 . النّتائج المتعلقة بمقياس التدريب:

- أظهرت النّتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إدراك أبعاد التدريب (الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ، التقييم) تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل الدراسي)، مما يعني أن السياسة التدريبية تُفهم وتُطبق بمعايير موحدة على الجميع.
- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي في بُعد 'تحديد الاحتياجات التدريبية' فقط؛ إذ أظهر الموظفون ورؤساء الأقسام إدراكاً وتقديراً أعلى لهذا البعد مقارنة بالمديرين.
- كما ثبت وجود أثر إيجابي معنوي للعملية التدريبية ككل على الأداء الوظيفي للعاملين بمصرف الجمهورية.

2. النتائج المتعلقة بمقياس الأداء الوظيفي:

- لم تُسجل أي فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل الدراسي)، مما يؤكد أن الكفاءة المهنية في المصرف لا تتأثر بالخصائص الديموغرافية للموظف.
- ظهرت فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي في بُعد (جودة الأداء) تحديداً، إذ كان الاتجاه لصالح الموظفين مقارنة بـ رؤساء الأقسام.

رابعاً- التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدّراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- تفعيل المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في صياغة الخطط التدريبية، وعدم الاكتفاء بالرؤية الفوقية للإدارة العليا، لضمان ملامسة التدريب للتحديات الميدانية الحقيقية.

2- تطوير منظومة تقييم أثر التدريب بحيث يتم الانتقال من التقييم التقليدي (قياس الرضا عن البرنامج) إلى تقييم "العائد على التدريب" عبر قياس التغير في سلوك الموظف وأدائه الفعلي بعد الدورة التدريبية.

3- تحديث المحتوى التدريبي رقمياً من خلال تركيز البرامج المصرفية على "الأمن السيبراني المصرفي" و"الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء" لمواكبة التطورات العالمية.

4- العدالة في توزيع الفرص التدريبية للحفاظ على استمرارية التجانس في الأداء والتدريب باختلاف المؤهل والعمر، لذا يجب الحفاظ على هذا النهج العادل وضمان وصول التدريب لجميع الفئات دون تمييز.

5- معالجة فجوة "إدراك الجودة من خلال عقد جلسات "تغذية راجعة" لتوضيح الإيجابيات وتدعيمها ومعرفة السلبيات وإزالتها وتكون هذه التغذية الراجعة بصفة دورية لتوضيح معايير الجودة المطلوبة وتقليل الفجوة الإدراكية بين الرئيس والمرؤوس.

6- تحفيز الأداء المتميز: يتحقق ذلك عبر كسر حاجز النمطية، وتقديم حوافز استثنائية للمبدعين، لضمان عدم ركود الأداء عند المستويات التقليدية.

7- دعم الصحة النفسية والمهنية بتبني برامج لتقليل ضغوط العمل المصرفي، خاصة للفئات التي تواجه الجمهور بشكل مباشر.

8- تقوية قنوات الاتصال بين الإدارة العليا (المديرين) والقاعدة الوظيفية لضمان فهم أهداف المصرف الاستراتيجية بنفس الدرجة التي تُفهم بها الإجراءات التشغيلية.

9- الاستثمار في "بيئة العمل الخضراء بتحسين البيئة المادية والتقنية للفروع بما يعزز من رفاهية الموظف وانتمائه.

10- تحديث المهام الوظيفية بشكل دوري ليتناسب مع التطورات التقنية، بما يضمن أن يظل "الجهد المبذول" موجهاً نحو المهام ذات القيمة المضافة العالية.

خامساً- المقترحات :

في ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحث بعض الدراسات لمستقبلية في الاتي:

1- دور الكفايات الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل التحول المصرفي الذكي.

2- التمكين الإداري وأثره في تعزيز جودة الأداء الوظيفي.

3- استراتيجيات تقليل الاحتراق الوظيفي وأثرها في استدامة التميز الإداري.

4- أثر التدريب الإلكتروني (E-Training) على كفاءة الأداء الميداني في الأزمات.

5- واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثره في تحسين جودة الأداء الوظيفي:

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

المصادر والمراجع الأجنبية

المصادر والمراجع العربية

أوّلاً- الآية القرآنية

1-سورة النّجم : آية : 32.

ثانيًا- الكتب.

1. أهلل، حنة نصر .(2001) إدارة الموارد البشرية .عمان: دار الزهران.
2. ماهر، أحمد .(2005) إدارة الموارد البشرية .مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
3. العزوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين .(2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية .الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. أبو شيخة، نادر أحمد .(2010) إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات علمية) .عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. الفروخ، فايز عبد الرحمن .(2010) التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي .الأردن: دار جليس الزمان.
6. الفراوي، نجم عبد الله جواد .(2010) وظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية .الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. حسونة، فيصل .(2011) إدارة الموارد البشرية .الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. الطراد، إسماعيل إبراهيم، والحوتي، سالم رحومة .(2011) العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي .أكاديمية الدراسات العليا.
9. رضوان، محمود عبد الفتاح .(2012) الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية .مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. بشير، محمد الفاتح .(2013) إدارة الموارد البشرية .مصر: دار النشر للجامعات.
11. رضوان، محمود عبد الفتاح .(2013) الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية . مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. المحاسنة، إبراهيم محمد .(2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق . السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.

13. حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين .(2014) التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة .الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
14. الطائي، علي حسين، والجنابي، أكرم سالم .(2014) قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي . الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
15. اللبلدي، نزار عوني .(2015) إدارة الموارد البشرية وتنميتها .العراق: دار دجلة ناشرون وموزعون.
16. الجربوعة، مصطفى محمد .(2018) إدارة الموارد البشرية .الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
17. سرور، محمد .(2016) قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية .الأردن: دار الأكاديميون.
18. يوسف، مصطفى .(2016) إدارة الأداء .الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. الدمرداش، أحمد محمد .(2017) جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي .مصر: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
20. الشميلي، عائشة يوسف .(2017) برنامج تحسين الأداء .مصر: دار الفجر.
21. عشوش، محمد أيمن، وآخرون .(2017) أساسيات إدارة الموارد البشرية .القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
22. نوي، ريموند .(2017) تدريب وتطوير الموظفين (ترجمة علي بن سعيد القرني). السعودية: معهد الإدارة العامة.
23. كامل، مصطفى .(2018) إدارة الموارد البشرية .القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
24. السيوفي، بسمة عدنان .(2019) تدريب من أجل الأداء الفعلي .القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
25. الجفاف، سعاد .(2019) محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير .كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن علي، الجزائر.
26. حيدر، عصام .(2020) التدريب والتطوير .الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

ثالثًا- المجلات العلمية (الدوريات).

1. عبد المليك، مزهودة (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم .مجلة العلوم الإنسانية، 1(1)، 85-100.
2. الهابيل، وسيم إسماعيل (2011). مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة .مجلة جامعة الأزهر بغزة – سلسلة العلوم الإنسانية، 13(1)، 936.859 -
3. الصرايرة، خالد أحمد (2013). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها .مجلة جامعة دمشق، 3(2)، 652.601 –
4. الشيرمان، منيرة، وجعافرة، صفاء (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي .المنارة، 20(1)، 445.413 -
5. سعد الله، أبو القاسم (2015). أداء العاملين .مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، 3(5)، 55-70.
6. أبوسمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد حمد، ومحسن، أحلام (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما .مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 36(1)، 56.39 –
7. شعبان، حنان (2017). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية .المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، (1)، 131-142.
8. فاضل، فايزة، وسعدون، سمية (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة – مغنية .مجلة العلوم الإنسانية، 1(1)، 217-244.
9. بشينة، عمر محمد، وكريم، سالم إمحمد، والجندي، فرج سليم (2018). أثر الحصة السوقية في الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة حالة مصرف الجمهورية .مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (12)، 82-116.
10. عبد الحفيظ، عبد السلام، والبدري، عبد القادر، والزفزافي، خالد (2019). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي .مجلة جامعة بنغازي العلمية، 32(2)، 97 – 121.

11. تيجاني، منصور (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لعمال الصحة العمومية .مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(4)، 65.58 –

12. حسين، هناء محمد (2020). التدريب والتنمية تطور الإنسان .مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (56)، 75.67 –

13. حماش، علي (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة .مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 4(2)، 93-110.

14. الكنج، ربى عزت (2020). قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية في المصارف السورية الخاصة بمحافظة اللاذقية .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 42(5)، 72.55 –

15. مرزوق، عبد العزيز علي، وفهيم، إنعام السيد (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(2)، 273.272 –

16. هاشم، ليث شعبان، والحلفي، علي عودة (2020). الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية .مجلة البحوث النفسية، بغداد، 31(3)، 305 – 346.

17. نور الدين، دودو النوري (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة الجلفة .مجلة دراسات وأبحاث، 13(1)، 601-610.

18. البركاتي، محمد سعيد، وفلبمان، كمال نواوي توحيد (2021). دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(14)، 48.25 –

19. خميس، آسر (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 997-1044.

20. بلقاسم، تورة (2022). أخلاقيات العمل من منظور إسلامي وأثرها على الأداء الوظيفي للمصارف الإسلامية: حالة مصرف السلام الجزائر .مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 16(2)، 48.29 –

21. الجابري، حوراء جهاد العيبي، ومقدادي، يونس عبد العزيز (2022). أثر بيئة العمل الخضراء على أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية .مجلة جامعة عمان العربية للبحوث – سلسلة البحوث الإدارية، 7(2)، 162.183 –

22. الدروقي، رياضي يونس، والمدني، محمود علي (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي – ليبيا .مجلة جامعة بنغازي العلمية، 35(1)، 95 – 103.

23. عبد الرازق، جهاد أحمد (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة .المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (46)، 1–27.

24. أحمد، نعيمة علي محمد (2023). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف بالمملكة العربية السعودية .مجلة جامعة البيضاء، 5(1)، 50.61 –

25. أعطية، إسماعيل عبد الكريم (2023). تقييم برامج التدريب بين النظرية والتطبيق لشركة هاتف ليبيا – بني وليد .مجلة المنتدى الجامعي للدراسات الإنسانية والتطبيقية، (31)، 140 – 166.

26. زايد، هالة صلاح (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) .مجلة الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 14(1)، 1495–1521.

27. زنبو، طارق رمضان، والباروني، خالد مسعود يحيى (2023). التدريب وفاعليته في تأمين الانتخابات .مجلة الجديد للعلوم الإنسانية، (15)، 82.26 –

28. نصر، فرج علي عمار، والقبي، الطيب محمد علي (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية .مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(1)، 185.209 –

29. الجرجاوي، محمد علي موسى، والعالم، وليد عمر (2024). التدريب وأثره في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة .مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 8(1)، 129.154 –

30. الزردمي، هناء ضياء الدين سالم، ومتولي، أيمن (2024). أثر التدريب على الرضا الوظيفي لمجموعة طلعت مصطفى .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(2)، 1315-1365.

31. الاتربي، دينا عز الدين، والشنهابي، وائل زكريا (2025). ذكاء الأعمال كمحفز استراتيجي للأداء الوظيفي دراسة ميدانية في القطاع المصرفي .مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(4)، 384-415.

32. حمدي، إكرام عبده (2025). دور التدريب في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية لموظفات وموظفي الحرم النبوي .المجلة العربية للنشر العلمي، (81)، 258.234 -

33. الوابصي، سمر محمد مطلق، وغانم، مصطفى شلابي محمد، والبدوي، وليد محمد (2025). دور التدريب والتعليم في رضا العاملين بالقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية . المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 4(1)، 400.341 -

رابعًا- الرسائل العلمية .

1. مهند الدليمي .(2008) التدريب الصحفي في البحرين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأهلية، مملكة البحرين.
2. قاسمي، أسماء .(2012) أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
3. العنزي، عويدات .(2013) فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
4. البرغثي، أدهم المولى حسين .(2014) أثر الخصخصة على الأداء المالي للمصارف: دراسة مقارنة للمصارف في ليبيا (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
5. ماضي، خليل إسماعيل .(2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.
6. موسى، هالة .(2015) دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
7. الهدي، عوض الله محمد .(2016) دور التدريب في أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام المهدي، السودان.

8. بلال، فضيلة، وعلاهم، نجوى .(2017) دور التدريب الفني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
9. جاد الرب، الحاج جاد .(2017) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، السودان.
10. حشاش، أيمن عبد الغني عبد القادر، والعمري، غسان عيسى إبراهيم .(2017) أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
11. كارة، جميلة .(2018) الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي وتحقيق جودة التعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية (مشروع تخرج غير منشور). جامعة مصراتة، كلية التربية.
12. أبو قرين، أحمد رمضان .(2019) أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
13. بغالية، مليكة، وخيرات، عائشة .(2019) تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي في دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – تيارت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، الجزائر.
14. الدعجه، محمد عبد الله حمد العبوس .(2019) أثر التدريب على الأداء المالي في شركات التعدين: دراسة تطبيقية على شركات الفوسفات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
15. دفع الله، نجلاء محمد .(2020) دور التدريب في تطوير أداء العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزيرة، السودان.
16. بلقوسة، شيماء، وشقرون، حفصة .(2020) دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.

17. نشاش، فضيلة .(2020) دور التدريب في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

18. عطية، خالد ساجت .(2021) التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، العراق.

19. علي، باسم مصطفى .(2021) أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة.

20. زكي، سخري، وأمين، طرشي محمد .(2022) وظيفة التدريب ودورها في خلق الميزة التنافسية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.

21. صديقي، خضرة، وخرسي، إيمان .(2022) أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي ميلة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.

22. نواجعه، عبد الرحمن محمد .(2022) الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء دمج التعليم الإلكتروني في مديرية يطا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.

23. عمري، نورهان، وصبار، أميرة .(2023) تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز قالمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.

24. البكوش، محمد رمضان علي .(2025) نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية: دراسة حالة على مصرف الجمهورية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأسمرية الإسلامية.

25. جاد، كعوش، وصلاح الدين، رزيقي .(2025) تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ميلة (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

المصادر والمراجع الأجنبية:

1- Dessler, Gary. (2013). Human Resource Management. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. U.S.

2- Decenzo, David A. Robbins, Stephen P. Verhulst Susan L. (2015). Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. U.S

3- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. International journal of applied engineering research, 12(24), 15544-15550

4- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. The International Journal of Human Resource Management, 29(6), 1208-1229.

5- Lussier, Robert N. Hendon John R. (2018). Human Resource Management. London. SAGE Publications, Inc.

6- Abebe, A. (2019), "Determinants of employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa City Branches", A Thesis Submitted to Addis Ababa University College of Business and Economics as Partial Fulfillment for the Award of Master of Business Administration in Management

7- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). The employee performance assessment and employee training, on employee intension. Jurnal Aplikasi Manajemen, 17(1), 56-65.

8- Slmegn, Z. (2019). "Factors affecting employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa Area Branches", A Thesis Submitted to Addis Ababa University School of Commerce as Partial Fulfillment for the Award of Master of Human Resource Management.

9- Wu, G., Hu, Z., and Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. International Journal of Environmental Research and Public Health, 4(2), 82-96.

10- Waqanimaravu, M, Arasanmi, C. (2020) Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal Of Foodservice Business Research*, VOL. 23, NO. 3, 216–227.

11- Nguyen, X, D. Dang, T, D. (2021). "Factors Affecting Employee's Performance: An Empirical Study in Vietnam", Nguyen Xuan DIEN, Dang Thi Thuy DUYEN / Journal of Asian Finance, Economics and Business, (8) 7, 295–302.

12- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. Sustainability, 13(5), 2721

13- Riyanto, Setyo, And Endri, Endri, (2021) Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance. Journal Of Problems And Perspectives In Management, Vol.(9), No.(3).

14- Rodríguez, Paula And Piñeiro, Lara, (2021) An Approach To Employee"S Job Performance Through Workenvironmental Variables And Leadership Behavior's. Journal Of Business Research, Vol.(129), No.(2).

15- Ratansami, Sm, Nasrul, Herni, Rahmawati, Rahmawati, Sutjahjo, Gandhi, Ramadania, Ramadania, A., Erwin And Darma, Dio, (2022). How Does Employee Performance Increase Tourist Visits. Journal Kepariwisataan: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan Vol.(6), No.(1).

16- Basma Rahman (2022): job performance and factors affecting it, journal of sustanible studies; f4; n1.

17- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. International Journal of Manpower, 43(2), 486-512.

18- Mariyani., Sofjan, Aripin., And Darimanto, (2023). The Influence Of HR Competence And Organizati Culture On Emloyee Perfor Mance In The Regional Financial And A,sset Board Of Paser Regency. International Journal Of Community Service And Engagement, Vol. (4) No.(1).

19- Naqshbandi, M. Muzamil, Islam, Md. Zahidul And Kabir, Ibrahim, (2023) The Future Of Work, Work Engagement And Job Performance In The Hybrid Workplace. Https://Www.Researchgate.Net/Publication/369942110.

20- Suhartono, Suhartono., Sulastiningsih, Sulastiningsih., Chasana, Uswatun., Widiastuti, Nur., And Purwanto, Wahyu., (2023) The

Relationship Of Leadership, Discipline, Satisfaction, And Performance, International Journal Of Professional Business Review, Vol. (8), No.(2).

21- Akbar, A., Ahmad, S., Ali, M., Fayyaz, M. T., Ali, I., & Bhatti, M. A. A. (2024). Employee development and training: How HRM helps in staying competitive in the changing market condition. Al-Qanṭara.

22- Iddrisu, I., & Adam, A. (2025). Nexuses between induction training and on the-job-training on employee job performance: the mediating role of organizational culture. International Journal of Organizational Analysis, 33(4), 879-895.

23- Ta, H. H., & Nguyen, P. M. (2025). Does Employee Wellbeing Mediate the Relationship between Job Characteristics and Job Performance in the Banking Industry? An Emerging Country Perspective. International Review of Management and Marketing, 15(1), 53.

24- Transyah, Fadli, Augs., Hejin, Wang., And Stefanin, Stupor. Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. Journal Markcount Finance, Vol.(10), No.(3).

الملاحق

م	عنـوان الملاحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	النسخة الأولية من أدوات الدراسة (مقياس التدريب ومقياس الأداء الوظيفي)
3	النسخة النهائية من أدوات الدراسة (مقياس التدريب ومقياس الأداء الوظيفي)

ملحق (1)[2]

أسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ. د/ أسامة الطاهر ديه	إدارة أعمال	جامعة الزاوية
2	أ, د/ الطاهر خليفة عبدالسلام الأسود	تمويل ومصارف	جامعة الزاوية
3	أ, د/ المختار المجدوبي	إدارة أعمال	الأكاديمية الليبية
4	أ. د/ الناجح محمد العجيلي ودران	تمويل ومصارف	جامعة الزاوية
5	أ. د/ خالد عبدالله تليش	إدارة أعمال	جامعة الزاوية
6	أ. د/ رمضان علي الزبادي	تمويل ومصارف	جامعة الزاوية
7	أ. د/ عبدالسلام أبو القاسم عاشور	إدارة أعمال	جامعة الزاوية
8	أ. د/ عزالدين سويسي	إدارة أعمال	المعهد العالي للتقنية
9	أ. د/ نعيمة أحمد شهيدة	اقتصاد	جامعة الزاوية

[2] تم ترتيب السادة أسماء السادة المحكمين وفقا للترتيب الهجائي.

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد – الزاوية

قسم الإدارة

ملحق (2)

النسخة الأولية من أدوات الدراسة (مقياس التدريب ومقياس الأداء الوظيفي)

اراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس التدريب ومقياس الأداء الوظيفي

الأستاذ الفاضل ..... المحترم.

تحية طيبة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **(أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية)**

ويتطلب ذلك إعداد أدوات دراسة (مقياس التدريب – مقياس الأداء الوظيفي) إذ يتكون المقياس الأول(التدريب) من (32) فقرة موزعة على أربعة أبعاد والمقياس الثاني (الأداء الوظيفي) من (25) فقرة موزعة على أربعة ابعاد، ونظراً لما تتمتعون به من سمعة علمية يتوجه إليكم الباحث للاستعانة بخبراتكم ودرايتكم العلمية لإبداء ملاحظاتكم وآرائكم السديدة في مدى صلاحية الفقرات من حيث وضوحها وتوافقها مع المجال المنتمية إلية، وكذلك مدى صلاحية بدائل الإجابة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي هي (دائماً– غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً).

مع فائق الشكر والامتنان

الطالب	**المشرف**
محمد خميس محمد النقير	**أ. د/ ناصر أبو عجيلة الشيباني**

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ انثى ☐

2-الفئه العمريه:

اصغر من 30 ☐ اصغر من 40 ☐

اصغر من 50 ☐ 50 فأكبر ☐

3-المستو ى الوظيفي:

مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

4-المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

5-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات ☐ اقل من 10 سنوات ☐

اقل من 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: فقرات المقياس التدريب .

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
البعد الأول: الاحتياجات التدريبية.				
1	يوجد دليل أو خطة رسمية للتدريب يقدمها مصرف الجمهورية (فرع الزاوية) خلال العام.			
2	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في المصرف بشكل مسبق قبل بدء التدريب.			
3	يتم تحليل كفايات الموظفين العاملين في فروع المصرف لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.			
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي للأداء الوظيفي			
5	يتم استخدام نماذج خاصة في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل منهجي			
6	يشارك العاملون في المصرف أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية.			

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
7	يتم التركيز في تحديد الاحتياجات على المهارات التي تدعم تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.			
8	تم مراجعة الأداء الوظيفي للعاملين في الفروع لتحديد المهارات التي يحتاجون إليها بشكل دوري			
البعد الثّاني (تخطيط التدريب) .				
9	يتم تحديد أهداف التدريب في المصرف في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً. (معدلة من: 1)			
10	تكون أهداف التدريب التي يعلن عنها المصرف واضحة وقابلة للقياس			
11	تتناسب أهداف التدريب في المصرف مع الاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل المصرفي			
12	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى المصرف ككل			
13	توضح خطة التدريب في المصرف			

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
	كيفية التعامل مع المشكلات الحاضرة والواقعة في فروع الزاوية			
14	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ الخطة التدريبية بكفاءة			
15	توجد جداول زمنية واضحة لتنفيذ الخطة التدريبية المعدة للعاملين			
16	توضح خطة التدريب رؤية المصرف للخطط التوسعية ومتطلباتها المستقبلية			
البعد الثّالث : تنفيذ التدريب .				
17	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي في المصرف			
18	يتم اختيار مكان مناسب ومجهز للتدريب وفقاً لنوعية البرنامج التدريبي			
19	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي المعلنة.			
20	يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي وتفيدهم.			

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
21	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية دون تأخير أو إلغاء غير مبرر			
22	يتم توفير فرص تطبيق عملي (ورش عمل/محاكاة) للمهارات المصرفية المكتسبة أثناء التدريب			
23	يتم التأكد من توفر المواد والمعدات اللازمة (مثل أجهزة الحاسوب والشبكة) لكل متدرب أثناء البرنامج			
24	يتم استخدام منصات التعلم عن بعد أو التعلم المدمج عند تنفيذ البرامج التدريبية			
البعد الرابع: (تقيم التدريب)				
25	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب			
26	تقوم الجهة المشرفة في المصرف بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ.			
27	يتم التقييم من قبل المصرف في ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً			

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
	للبرنامج			
28	يقوم المصرف بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك لدى العاملين بعد البرنامج التدريبي.			
29	يتم أخذ ملاحظات المدربين بعين الاعتبار لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل.			
30	يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد مدى الحاجة إلى برامج تدريب تعزيزية أو متابعة للموظفين			
31	يتم اختيار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي			
32	تستخدم أدوات محددة (استبيانات، اختبارات قبلية/بعدية) في تقييم البرنامج التدريبي			

المقياس الثّاني : الأداء الوظيفي (تنفيذ الموظف لعمله ضمن مهامه ومسؤولياته الموكلة إليه وذلك لتحقيق النتائج المرجوة منه في فرع المصرف).

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
البعد الأوّل: حجم الأداء (كمية المهام أو الأنشطة التي ينفذها الموظف مقارنة بالأهداف أو مستوى الإنجاز خلال فترة زمنية محددة).				
1	يمتلك العاملون في فروع مصرف الجمهورية القدرة على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية			
2	أستطيع تكييف أدائي الوظيفي مع التغيرات المستمرة في إجراءات العمل المصرفي.			
3	تبحث الإدارة عن حلول لتخفيف ضغط العمل من قِبَل العاملين في الفرع.			
4	يقوم العاملون في الفرع بأداء أعمال إضافية (أو مهام غير مخططة) عند الضرورة.			
5	أشعر أن أدائي يتحسن عندما تشارك الإدارة العاملين بوضوح في تحديد أهداف العمل.			
البعد الثّاني: كمية الجهد المبذول (مقدار ما يبذله الموظف من طاقة جسمانية وعقلية لإتمام				

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
واستيعاب المهام بالشكل المناسب).				
6	أبذل جهداً إضافياً (جسمانياً وعقلياً) لإنجاز العمل المصرفي الموكل إليّ في الفرع.			
7	يسهل مصرف الجمهورية الإجراءات والمعاملات على العاملين لإنجاز مهامهم بسرعة.			
8	يُوفر المصرف بيئة عمل تخفف من الجهد البدني المطلوب لإتمام الأعمال المصرفية.			
9	تقلل إدارة مصرف الجمهورية من حجم العمل الزائد الموكل للموظفين.			
10	يساهم مصرف الجمهورية في موازنة الحياة الشخصية والعملية للموظفين.			
البعد الثّالث : جودة الأداء (مدى الدقة والكفاءة التي يتوخاها الموظف في إتمام مهامه ومسؤولياته).				
11	أحرص على تجنب الأخطاء في إنجاز معاملاتي المصرفية.			
12	أبحث عن أفضل الطرق لأداء مهامي			

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
	الوظيفية الموكلة إليّ بدقة عالية.			
13	يستفيد المصرف من أخطاء الموظفين السابقة في العمل لتطوير الإجراءات.			
14	يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم القانونية في العمل المصرفي.			
15	يحرص مصرف الجمهورية على تحقيق أهدافه الوظيفية من خلال أداء موظفيه.			
16	أقدم الخدمات المصرفية للعملاء بأقل قدر من الأخطاء في تنفيذ المعاملات.			
17	أتعامل مع المعلومات المصرفية الخاصة بالعملاء بسرية تامة ومهنية.			
18	لتزم بالمواعيد المحددة لبدء وإنجاز المهام المطلوبة مني داخل الفرع.			
19	أُبادر إلى تزويد العميل بكافة المعلومات الصحيحة والواضحة حول الخدمات المصرفية.			
20	أُبدي استجابة سريعة لطلبات العملاء			

م	أبعاد المقياس وفقراته	الملاحظات		
		صالحة	غير صالحة	تعديل
	وأُنهي معاملاتهم في الوقت المحدد.			
البعد الرّابع: العلاقات والتعاون وتتضح في الأداء المتعلق بالتفاعل والعمل الجماعي بين الموظف وزملائه ورؤسائه، وهو عامل حاسم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:				
21	أبادر بتقديم المساعدة والدعم لزملائي في العمل لإنجاز المهام المشتركة.			
22	أتمتع بقدرة عالية على العمل ضمن فريق لإنجاز المعاملات المصرفية المعقدة.			
23	اتقبل النقد البناء من الرؤساء والزملاء بهدف تحسين أدائي الوظيفي			
24	أشارك بفاعلية في اجتماعات فرق العمل وأقدم مساهمات ذات قيمة			
25	أحافظ على علاقات عمل إيجابية ومحترمة مع رؤسائي وزملائي في الفرع			

دولة ليبيا

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الزّاوية

إدارة الدّراسات العليا والتّدريب

كلّية الاقتصاد – الزّاوية

قسم الإدارة

ملحق (3)

النسخة النّهائية من أدوات الدّراسة (مقياس التّدريب ومقياس الأداء الوظيفي)

السّيّد الفاضل ..... تحية طيبة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية للعاملين بفروع مصرف الجمهورية التابعة لإدارة فروع منطقة الزاوية)

ويتطلب ذلك إعداد أدوات دراسة (مقياس التدريب – مقياس الأداء الوظيفي) إذ يتكون المقياس الأول(التدريب) من (32) فقرة موزعة على أربعة أبعاد والمقياس الثاني (الأداء الوظيفي) من (25) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ووضع العلامة المناسبة أمام العبارة المتفقة مع وجهة نظركم، ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون موضع اهتمام وسرية تامة ولن تكون إلا لغرض البحث العلمي.

مع فائق الشكر والامتنان

الطالب	المشرف
محمد خميس محمد النقير	**أ. د/ ناصر أبو عجيلة الشيباني.**

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ انثى ☐

2-الفئه العمريه:

اصغر من 30 ☐ اصغر من 40 ☐

اصغر من 50 ☐ 50 فأكبر ☐

3-المستو ى الوظيفي:

مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

4-المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

5-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات ☐ اقل من 10 سنوات ☐

اقل من 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐

القسم الثّاني: مقياس التدريب.

م	أبعاد المقياس وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
البعد الأوّل: الاحتياجات التدريبية .						
1	يوجد دليل أو خطة رسمية للتدريب يقدمها مصرف الجمهورية (إدارة فرع منطقة الزاوية) خلال العام.					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف بشكل مسبق قبل بدء التدريب.					
3	يتم تحليل كفايات الموظفين العاملين في فروع المصرف لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناءً على تقييمه السنوي للأداء الوظيفي					
5	يتم استخدام نماذج خاصة في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل منهجي					
6	يشارك العاملون في المصرف أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية					
7	يتم التركيز في تحديد الاحتياجات على المهارات التي تدعم تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.					
8	تم مراجعة الأداء الوظيفي للعاملين في الفروع لتحديد المهارات التي يحتاجون إليها بشكل دوري					
البعد الثّاني: (تخطيط التدريب) .						

م	أبعاد المقياس وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
9	يتم تحديد أهداف التدريب في المصرف في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً					
10	تكون أهداف التدريب التي يعلن عنها المصرف واضحة وقابلة للقياس					
11	تتناسب أهداف التدريب في المصرف مع الاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل المصرفي					
12	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى المصرف ككل					
13	توضح خطة التدريب في المصرف كيفية التعامل مع المشكلات الحاضرة والواقعة في فروع الزاوية					
14	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ الخطة التدريبية بكفاءة					
15	توجد جداول زمنية واضحة لتنفيذ الخطة التدريبية المعدة للعاملين					
16	توضح خطة التدريب رؤية المصرف للخطط التوسعية ومتطلباتها المستقبلية					
البعد الثّالث : تنفيذ التدريب.						
17	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي في المصرف					
18	يتم اختيار مكان مناسب ومجهز للتدريب وفقاً لنوعية البرنامج التدريبي					
19	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع					

م	أبعاد المقياس وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	أهداف البرنامج التدريبي المعلنة.					
20	يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي وتفيدهم.					
21	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية دون تأخير أو إلغاء غير مبرر					
22	يتم توفير فرص تطبيق عملي (ورش عمل/محاكاة) للمهارات المصرفية المكتسبة أثناء التدريب					
23	يتم التأكد من توفر المواد والمعدات اللازمة (مثل أجهزة الحاسوب والشبكة) لكل متدرب أثناء البرنامج					
24	يتم استخدام منصات التعلم عن بعد أو التعلم المدمج عند تنفيذ البرامج التدريبية					
البعد الرّابع: (تقيم التدريب).						
25	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب					
26	تقوم الجهة المشرفة في المصرف بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ.					
27	يتم التقييم من قبل المصرف في ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً للبرنامج					
28	يقوم المصرف بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك لدى العاملين بعد البرنامج التدريبي.					

م	أبعاد المقياس وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
29	يتم أخذ ملاحظات المدربين بعين الاعتبار لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل.					
30	يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد مدى الحاجة إلى برامج تدريب تعزيزية أو متابعة للموظفين					
31	يتم اختيار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي					
32	تستخدم أدوات محددة (استبيانات، اختبارات قبلية/بعدية) في تقييم البرنامج التدريبي					

القسم الثّالث : مقياس الأداء الوظيفي.

م	أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
البُعد الأوّل: حجم الأداء .						
1	يمتلك العاملون في فروع مصرف الجمهورية القدرة على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية					
2	أستطيع تكييف أدائي الوظيفي مع التغيرات المستمرة في إجراءات العمل المصرفي.					
3	تبحث الإدارة عن حلول لتخفيف ضغط العمل من قِبَل العاملين في الفرع.					
4	يقوم العاملون في الفرع بأداء أعمال إضافية (أو مهام غير مخططة) عند الضرورة.					
5	أشعر أن أدائي يتحسن عندما تشارك الإدارة					

م	أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	العاملين بوضوح في تحديد أهداف العمل.					
البعد الثّاني: كمية الجهد المبذول.						
6	أبذل جهداً إضافياً (جسمانياً وعقلياً) لإنجاز العمل المصرفي الموكل إليّ في الفرع.					
7	يسهل مصرف الجمهورية الإجراءات والمعاملات على العاملين لإنجاز مهامهم بسرعة.					
8	يُوفر المصرف بيئة عمل تخفف من الجهد البدني المطلوب لإتمام الأعمال المصرفية.					
9	تقلل إدارة مصرف الجمهورية من حجم العمل الزائد الموكل للموظفين.					
10	يساهم مصرف الجمهورية في موازنة الحياة الشخصية والعملية للموظفين.					
البعد الثّالث : جودة الأداء .						
11	أحرص على تجنب الأخطاء في إنجاز معاملاتي المصرفية.					
21	أبحث عن أفضل الطرق لأداء مهامي الوظيفية الموكلة إليّ بدقة عالية.					
13	يستفيد المصرف من أخطاء الموظفين السابقة في العمل لتطوير الإجراءات.					
14	يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم القانونية في العمل المصرفي.					
15	يحرص مصرف الجمهورية على تحقيق أهدافه					

م	أبعاد مقياس الأداء الوظيفي وفقراته	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	الوظيفية من خلال أداء موظفيه.					
16	أقدم الخدمات المصرفية للعملاء بأقل قدر من الأخطاء في تنفيذ المعاملات.					
17	أتعامل مع المعلومات المصرفية الخاصة بالعملاء بسرية تامة ومهنية.					
18	التزم بالمواعيد المحددة لبدء وإنجاز المهام المطلوبة مني داخل الفرع.					
19	أُبادر إلى تزويد العميل بكافة المعلومات الصحيحة والواضحة حول الخدمات المصرفية.					
20	أُبدي استجابة سريعة لطلبات العملاء وأُنهي معاملاتهم في الوقت المحدد.					
البعد الرّابع: العلاقات والتعاون .						
21	ابادر بتقديم المساعدة والدعم لزملائي في العمل لإنجاز المهام المشتركة.					
22	أتمتع بقدرة عالية على العمل ضمن فريق لإنجاز المعاملات المصرفية المعقدة.					
23	اتقبل النقد البناء من الرؤساء والزملاء بهدف تحسين أدائي الوظيفي					
24	أشارك بفاعلية في اجتماعات فرق العمل وأقدم مساهمات ذات قيمة					
25	أحافظ على علاقات عمل إيجابية ومحترمة مع رؤسائي وزملائي في الفرع					