



## دور التدريب في رفع كفاءة الأداء

### دراسة ميدانية لشركة العامة للمياه والصرف الصحي (طرابلس)

مفتاح أحمد أبو غفة - الأستاذ المشارك بكلية التجارة - جامعة الزيتونة

[Muftah1973@hotmail.com](mailto:Muftah1973@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 2025/12/7 - تاريخ المراجعة: 2025/12/11 - تاريخ القبول: 2025/12/18 - تاريخ للنشر: 2025/12/24

#### Abstract:

The main objective of this study is to identify the role of training in improving performance efficiency among employees of the General Company for Water and Wastewater in Tripoli. To achieve this goal, the researcher prepared a questionnaire that was distributed to a stratified random sample comprising (15%) of the study population. This study found a strong and statistically significant effect of training on enhancing performance efficiency through the following elements: training programs, the effectiveness of training programs, and lack of resources. It also found a very strong and positive relationship between training and development and performance efficiency, indicating that the more attention is given to training programs, the higher the levels of efficiency among employees.

**Keywords:** Training, performance, performance efficiency, training elements, General Company for Water and Wastewater.

#### الملخص:

أن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي طرابلس، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت (15%) من مجتمع الدراسة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر قوي ودال إحصائياً لدور التدريب على رفع كفاءة الأداء من خلال العناصر التالية (البرامج التدريبية، وفاعلية الرنامج التدريبية، ونقص الموارد)، كما توصلت أيضاً إلى وجود علاقة قوية جدًا وموجبة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد الاهتمام ببرامج التدريب ارتفعت مستويات الكفاءة لدى الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب ، الأداء ، كفاءة الأداء ، عناصر التدريب ، الشركة العامة للمياه والصرف الصحي.

**مقدمة:**

تسعى منظمات الأعمال دائمًا لحقيقة الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تولي هذه المنظمات اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء من خلال أتباع أساليب الإدارة الحديثة ، ومن الأتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالتدريب، حيث يعتبر التدريب من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وكذلك يعتبر عنصراً هاماً في تطوير المنظمات.

ويعد التدريب والتطوير عنصران أساسين في تعزيز كفاءة الأداء بما يحقق التميز للمنظمة، حيث يُسهمان بشكل كبير في تحسين قدرات الموظفين وتوسيع معرفتهم ومهاراتهم المهنية، وفي ظل التغيرات السريعة في بيئه العمل واحتياجات السوق المتتجدة، تزداد أهمية الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتلبية هذه المتطلبات وتعزيز أداء المنظمات، لذا فإن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال أساليب التدريب الحديثة عادة ما يمثل هدفاً استراتيجياً للمنظمات المتقدمة باعتباره الأساس في تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المنظمات الانتاجية والخدمية، فهي تسعى لتقديم رؤية شاملة حول دور التدريب المستمر والتطوير في خلق بيئة عمل مبتكرة وديناميكية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتعزيز كفاءة الأداء لديها.

وتعد الشركة العامة للمياه والصرف الصحي من القطاعات الحيوية حيث تلعب دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الليبي من خلال الخدمات التي تقدمها، وهذا يتطلب منها الاهتمام بالموظفيين ورفع كفاءة أدائهم.

ومن أجل معرفة المزيد عن دور التدريب في رفع كفاءة الأداء، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الإطار العام لمنهجية الدراسة، ويتناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، فيما يتناول المبحث الثالث الجانب الميداني والنتائج والتوصيات ومراجع الدراسة.

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة****أولاً: الدراسات السابقة:**

وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة:

**1. دراسة (الشريف 2012):**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية من خلال دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة وتوضيح مستوى ترکيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين مع شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة وإدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها ، ان للتطوير أثر كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة توصلت أيضاً إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات في مجال التطوير الإداري للعاملين، عدم وجود مشاركة بين

الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير وعدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة.

**2. دراسة ( محمود 2016 ) :**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيهه وتنظيم الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج التكوين أثناء الخدمة والمكونين على نجاح عملية التكوين والتعرف على عالقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

وتوصلت الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة له تأثير إيجابي على قدرات وسلوك الموظفين، وأن هناك علاقة واضحة بين برامج التكوين وتحسين أداء الموظفين، كما تشير النتائج إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل نتيجة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز صورة المؤسسة في المجتمع من خلال التزامها بتطوير موظفيها.

**3. دراسة ( علي 2020 ) :**

وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين في قطاع البنوك، من خلال عناصر التدريب المستخدمة في الدراسة وأداء الموظفين فيها التي شملت عينة من 100 موظف في بنوك مختلفة في منطقة الشرق الأوسط.

وتوصلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة طردية بين فعالية برامج التدريب ومستوى الأداء الوظيفي، و 85% من الموظفين لاحظوا تحسناً في أدائهم بعد حضور البرامج التدريبية، والتدريب يُساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

**4. دراسة ( حسين 2018 ) :**

وهدفت هذه الدراسة إلى تناولت أثر برامج التطوير المهني على الإبداع الوظيفي في قطاع التعليم في مدارس حكومية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن 70% من المعلمين الذين شاركوا في برامج التطوير لاحظوا تحسناً في قدرتهم على تقديم أفكار إبداعية جديدة، كما أظهرت أن التدريب العملي كان أكثر فاعلية مقارنة بالمحاضرات النظرية، وأوصت بدمج تقنيات حديثة في برامج التطوير والتركيز على الأنشطة التطبيقية لتعزيز الإبداع الوظيفي .

**5. دراسة ( مؤمن 2012 ) :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبصريات ياقنة، وتوصلت إلى أن الإدارة بالعمليات تساهم في تحسين الأداء لاعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة، وكذلك معظم مداخل تحسين الأداء بالمؤسسة وإعطاء حلول للمؤسسة بالتركيز على المدخل النظامي للمؤسسات.

6 دراسة ( عطا الله 2008 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة لأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية التدريب وأثرها على مستوى أداء العاملين.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات لمساهمة مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين أداء العاملين، وكذلك وجود علاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

\* يتضح من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ما يلي:

1. ركزت بعض الدراسات على بعض عناصر التدريب التي تؤثر أداء العاملين.
2. ركزت الدراسة الحالية على عناصر التدريب (البرامج التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، نقص الموارد) فقط وذلك لتسلط الضوء على أهمية هذه العناصر في رفع كفاءة الأداء الموظفين أسوة بالجوانب التنظيمية.
3. ساعدت الدراسات السابقة التي تتعلق بالتدريب والتطوير في إبراز مفهومه و مجالاته ومتطلباته ومعوقاته.
4. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تُعد هذه الدراسة الدراسات الحديثة(2025) في البيئة المحلية والتي تتناول دور التدريب في رفع كفاءة الأداء للموظفين.

**ثانياً: مصطلحات الدراسة:**

**التدريب:** هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد العامة في العمل كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (تجاني، 2021م، ص 25).

**الأداء:** هو النتيجة النهائية للجهود والأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الفريق أو المنظمة لتحقيق أهداف محددة.

**كفاءة الأداء:** هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، ويتحقق ذلك من خلال التوازن بين النتائج التي يتم تحقيقها والموارد التي يتم استخدامها، مع السعي إلى تقليل الهدر وزيادة الأداء (السلمي، ص 90).

**الشركة العامة للمياه والصرف الصحي:** تُعد من أبرز المؤسسات الخدمية في ليبيا، وتضطلع بدور محوري في إدارة قطاعي المياه والصرف الصحي على امتداد رقعة جغرافية واسعة تشمل المدن والبلديات الليبية، تأسست الشركة بموجب قرارات تنظيمية تهدف إلى ضمان توفير مياه الشرب النظيفة للمواطنين، والعمل على معالجة مياه الصرف الصحي بطرق آمنة تحافظ على الصحة العامة والبيئة، وتنمو جزئياً من الدولة بالإضافة إلى إيراداتتها التشغيلية

**ثالثاً: مشكلة الدراسة:**

تتعرض المنظمات العامة والخاصة في ظل التطورات الحاصلة في البيئة الحالية لمجموعة كبيرة من التحديات والصعوبات التي تحد من تحقيق مستوى عالي لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين بها، ويعُد ضعف التطوير والتدريب من

القضايا المهمة التي تواجه تلك المنظمات، وذلك بسبب التغيرات المستمرة التي تشهدها تلك المنظمات بسبب عملها في بيئات عمل متغيرة وغير مستقرة.

وعليه لاحظ الباحث بعض المظاهر داخل المنظمة محل الدراسة (الشركة العامة للمياه والصرف الصحي طرابلس) من أبرزها هي عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، وضعف فاعلية بعضها، وقلة الميزانية المخصصة للتدريب، وأيضاً نقص التمويل، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، واستراتيجيات السوق، وكل هذه المظاهر تؤدي إلى تقديم برامج غير ملائمة لا تتناسب مع متطلبات العمل، وكذلك تؤدي إلى تقليص عدد الدورات أو عدم توفير التدريب الكافي، وتؤثر سلباً على فاعلية البرامج التدريبية، كما تواجه البرامج التدريبية صعوبات في الحصول على التمويل اللازم، مما يؤثر على جودة التدريب واستمراريته، وأيضاً هذه المظاهر تجعل التدريب غير كافٍ أو غير ملائم، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

**ما الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي؟**

**رابعاً: أهمية الدراسة:**

1. تساهم الدراسة في فهم العلاقة بين التدريب ودورها في رفع وتحسين كفاءة الأداء، كونها تعكس على أنتعاش المنظمات، وبالتالي على اقتصاديات الدول لأن نجاح المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل كبير على توفر أفراد ذو كفاءة عالية من الأداء.

2. ستكون هذه الدراسة إضافة جديدة وأستكمالاً للدراسات المحلية والعربية في مجال التدريب في الشركة العامة للمياه والصرف الصحي..

3. يأمل الباحث التوصل إلى نتائج ووصيات من شأنها تطوير الشركة العامة للمياه والصرف الصحي من خلال الاهتمام بعناصر التدريب.

**خامساً: أهداف الدراسة:**

1. التعرف على مفهوم وأبعاد التدريب في الشركة محل الدراسة.

2. التعرف على مفهوم وأبعاد كفاءة الأداء في الشركة محل الدراسة.

3. معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين بالشركة محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية: البرامج التدريبية، فاعلية البرامج التدريبية، نقص الموارد.

**سادساً: تساؤلات الدراسة:**

1. ما دور التدريب في رفع وتحسين كفاءة الأداء من خلال العناصر التالية (البرامج التدريبية، فاعلية البرامج التدريبية، نقص الموارد) داخل المنظمة محل الدراسة؟

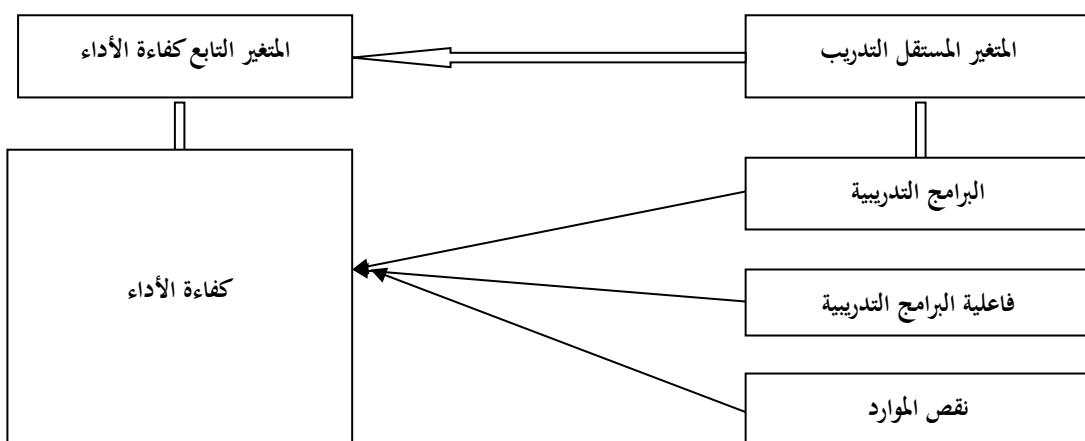
2. ما الدور الذي يلعبه عنصر البرامج التدريبية في رفع وتحسين كفاءة الأداء

3. ما الدور الذي يلعبه عنصر فاعلية البرامج التدريبية في رفع وتحسين كفاءة الأداء

4. ما الدور الذي يلعبه عنصر نقص الموارد في رفع وتحسين كفاءة الأداء

سابعاً: نموذج الدراسة :

**شكل رقم(1) نموذج الدراسة**



المصدر: من إعداد الباحث.

#### **المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة**

أولاً: التدريب.

##### **1. مفهوم التدريب:**

يعتبر التدريب عنصر أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد إن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، إذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة بما يتنقق مع احتياجات المنظمة.

كما عرفنا أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد العامة في العمل كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (تجاني، ص 258).

ويُعرف أيضاً بأنه النشاط المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية ومرغوبة في مهارات واتجاهات الأفراد بما يُمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.

##### **2. أهمية التدريب:**

1. يُساهم التدريب في رفع مستوى الكفاءة كماً ونوعاً عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

2. يُساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.

3. يُساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

4. يُساهم التدريب في تكوين إتجاهات عمل ايجابية.

5. يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرؤنة في أعمال المنظمة (السلمي، ص 45\_50).

### **3. أهداف التدريب:**

تتمثل أهداف التدريب في الأهداف التالية:

1. ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها المشرفين او المدراء ليبين الأداء الفعلي للعاملين. (السلمي، ص 45\_50).

2. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة لزيادة الأداء ومهاراتهم في العمل.

3. التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تتميم المهارات لتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة.

4. التدريب يُعد أداة ضرورية لتقديم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدافع الذاتية للعمل وتكيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة .

### **4. أنواع التدريب:**

توجد العديد من أنواع التدريب و تستطيع المنظمة أن تختار ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، ونشاطاتها، والإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي توفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلات: (ماهر - ص 55)

#### **- حسب مرحلة التوظيف :**

يشمل التدريب بعد التعين مباشرة، حيث يحتوي كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها وتشمل عملية وهدف بين العامل من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها، وبرنامج توجيه الموظفين الجدد حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة المعنية.

#### **- حسب نوع الوظائف :**

يتمثل في التدريب المهني والفنى، ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه يقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين ويحصلون على شهادة فنية، والتدريب التخصصي الذي يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب بالخبرات والمهارات

المختصة لمزولة مهنة أو عمل متخصص وتركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات، المتماثلة في الجانب الإداري ويشمل عدداً من الأعمال مثل محاسبة المشتريات والمبيعات، وأيضاً التدريب الإداري الذي ينصب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهيتشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التسويق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

**-حسب المكان:**

ويشمل التدريب في مكان العمل، حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التطوير المهني الذي يعني أن يتلقى العامل التعليمات والتوجيهات، والحقوق والواجبات، حيث يتم وفق خطط الإدارة، حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتمون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها، والتدريب خارج مكان العمل (المنظمة) حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة، وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقاً بأفراد من جهات عمل مختلفة (تجاني، ص 260).

**5. عناصر التدريب:**

**أ. البرامج التدريبية:** وهي خطط منظمة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، مما يعزز كفاءتهم في أداء وظائفهم، ومن خلال هذه البرامج يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم المحتوى التدريبي المناسب وتنفيذ وتقييم التدريب لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتسهم هذه العملية في تحسين الأداء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة (السكننة، ص 35).

**ب. فاعلية البرامج التدريبية:** وتعني أن تحقيق أهداف المنظمة يعتمد على مدى نجاح هذه البرامج في تحسين مهارات الموظفين وتطوير أدائهم بما يتماشى مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة، وتقاس الفاعلية في تحسين الأداء من خلال العوامل التالية:- البرامج التدريبية الفعالة - تحقيق التكيف مع التغيرات - تعزيز الرضا الوظيفي.

**ج. نقص الموارد:** يُعد نقص الموارد التدريبية سواء كانت (المحتوى، مالية، بشرية، إدارية، تكنولوجية) من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في عالم اليوم، حيث يؤدي ذلك إلى ضعف في الأداء لدى الموظفين، وظهور فجوات في المهارات، والإحباط لدى الموظفين، وكذلك زيادة التكاليف لدى المنظمة.

**ثانياً: كفاءة الأداء****1. الأداء:**

يعتبر مفهوم أاسي يعبر عن قدرة الأفراد أو المؤسسات على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة وفقاً لمعايير محددة من الجودة والزمن، ويُعد الأداء مقياساً لمدى نجاح الجهود المبذولة في تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة

تعكس تحقيق الأهداف الموضوعة، كما ينقاوت الأداء بناءً على القدرات، المعرفة، والظروف المحيطة، مما يجعل تحسين الأداء هدفاً مستمراً في جميع المجالات (نشاش، ص 64).

ولمعرفة كفاءة الأداء، يجب علينا أولاً فهم معنى الأداء وأهميته، يعتبر الأداء ركيزة أساسية لتقدير النتائج وتطوير العمليات، حيث يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف والطريقة التي يتم بها تحقيقها، فقط من خلال تحليل الأداء يمكننا قياس مدى كفاءاته وتحديد مجالات التطوير والتحسين لتحقيق الاستفادة المثلثة من الموارد المتاحة.

**2. تعريف الأداء:** هو النتيجة النهائية للجهود والأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الفريق أو المنظمة لتحقيق أهداف محددة، ويعكس الأداء مدى كفاءة وفاعلية الفرد أو المنظمة في استخدام الموارد المتاحة (مثل الوقت، الجهد، المعرفة) لإنجاز المهام وتحقيق النتائج المرجوة.

### **3. خصائص الأداء :**

- \* القابلية لتقدير: يمكن تقدير أداء العاملين من خلال معايير كمية أو نوعية.
- \* التأثير المباشر على النتائج: يرتبط الأداء بالنتائج النهائية التي تتحققها المؤسسة أو الأفراد.
- \* التغيير динاميكي: يتتأثر الأداء بعوامل داخلية وخارجية مثل المهارات، التحفيز، بيئه العمل والتكنولوجيا.
- \* الشمولية: يشمل الأداء الكفاءة (إنجاز المهام بشكل صحيح) والفاعلية (تحقيق الأهداف بكفاءة). (علوان، ص 38)

### **4. أهمية الأداء :**

- \* تحقيق الأهداف: أداء العاملين الجيد هو العامل الأساسي لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات.
- \* تحسين الكفاءة: يساعد قياس الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف لتحسينها. (بلوط، ص 70)
- \* تعزيز النمو والتطور: الأداء العالي يعكس مستوى الابتكار والفاعلية في المنظمة.
- \* اتخاذ القرارات: يوفر تقييم الأداء بيانات دقيقة لدعم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

### **5. كفاءة الأداء :**

تُعد كفاءة الأداء أحد المفاهيم الأساسية في العديد من المجالات مثل الإدارة، الاقتصاد، التعليم، والهندسة، فهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، ويتحقق ذلك من خلال التوازن بين النتائج التي يتم تحقيقها والموارد التي يتم استخدامها، مع السعي إلى تقليل الهدر وزيادة الأداء (السلمي، ص 89).

وتمثل كفاءة الأداء عاملًا محوريًا في تحقيق النجاح المؤسسي، ويعتمد تعزيزها على التفاعل بين العناصر الفردية والتنظيمية، كما تختلف وفقاً للمجال إدارياً تعني كفاءة الأداء قيام الأفراد أو المؤسسات بإنجاز المهام المطلوبة بأقل تكلفة زمنية ومالية،

مع الحفاظ على جودة النتائج، أما في التعليم، فتشير كفاءة الأداء إلى قدرة الطلاب والمعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية، مع التركيز على تطوير المهارات.

#### **6. العوامل التي تؤثر في كفاءة الأداء**

- \* **المهارات والمعرفة:** يعتمد الأداء الفعال على امتلاك العاملين المهارات الفنية الضرورية التي تؤهلهم لأداء وظائفهم بكفاءة .
- \* **التحفيز:** يُعتبر التحفيز عاملاً جوهرياً في تعزيز الكفاءة، ويشمل ذلك الحواجز المادية، مثل الرواتب والكافيات، والمعنوية، مثل التقدير والاعتراف بالأداء المتميز.
- \* **بيئة العمل:** تلعب بيئة العمل دوراً كبيراً في دعم كفاءة الأداء، فبيئة العمل المرحية التي توفر الأدوات والموارد اللازمة تساعد العاملين على تحقيق أداء عالي.
- \* **الإدارة الفعالة:** توفر القيادة الجيدة والتوجيه الواضح رؤية مشتركة للعاملين، مما يُساهم في تعزيز أدائهم وتحسين إنتاجيتهم. (الربيع، ص 59)
- \* **التدريب والتطوير:** يعمل التدريب على تحسين كفاءة العاملين عبر تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم، كما يُساعد في إعدادهم لمهام مستقبلية أكثر تعقيداً. (عبد الغني، ص 91)

#### **7. أهمية كفاءة الأداء :**

- \* **زيادة الإنتاجية:** تحسين كفاءة الأداء يؤدي إلى إنتاجية أعلى مع تقليل التكاليف والهدر.
- \* **تحقيق الأهداف التنظيمية:** تساهم الكفاءة العالية في إنجاز الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- \* **تعزيز رضا العملاء:** الأداء الجيد يعكس إيجابياً على جودة المنتجات أو الخدمات، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.
- \* **تحسين بيئة العمل:** الموظفون يخلقون بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والتقدير.

#### **8. أهداف كفاءة الأداء :**

- \* **تحقيق أهداف المؤسسية:** تضمن كفاءة الأداء تنفيذ المهام والأنشطة بشكل فعال يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- \* **تحسين الأداء العاملين:** تساهم في زيادة جودة وكمية الإنتاج من خلال تحسين أداء العاملين وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وتعزز من استغلال الموارد بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.
- \* **رفع القدرة التنافسية للمؤسسة:** تُمكِّن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية تميّزها عن منافسيها، تساعد في الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية واحتياجات العملاء.
- \* **تقليل الأخطاء وتحسين الجودة:** تركز كفاءة الأداء على إنجاز العمل بدقة، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية، ترفع من مستوى الجودة في جميع العمليات داخل المؤسسة.

- \* دعم اتخاذ القرارات الإدارية: تُوفّر بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة حول أداء الموظفين تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقى، التدريب، وإعادة توزيع المهام.
- \* تحسين استغلال الوقت: تعزز كفاءة الأداء من قدرة الموظفين على إنجاز المهام في الوقت المحدد، مما يسهم في تحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية المخطط لها.
- \* تطوير المهارات والقدرات: تدفع الموظفين إلى تحسين أنفسهم باستمرار من خلال التعلم واكتساب مهارات جديدة، تساهُم في رفع مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين. (القطانى، ص 112)
- \* تحقيق الاستدامة المؤسسية: تضمن كفاءة الأداء استمرارية العمل بجودة عالية، مما يدعم استدامة المؤسسة ونموها على المدى البعيد.
- \* تعزيز التعاون والعمل الجماعي: تدعم كفاءة الأداء بيئة عمل متعاونة من خلال تحسين التفاعل والتيسير بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أعلى. هذه الأهداف تجعل كفاءة الأداء أداة محورية لضمان نجاح المؤسسة وتطورها المستمر.

#### **9. طرق تحسين كفاءة الأداء :**

- \* تحليل أداء العاملين بانتظام لتحديد نقاط القوة والضعف.
- \* تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية مخصصة.
- \* تعزيز التحفيز من خلال سياسات عادلة للحوافز.
- \* تحسين ظروف العمل وتوفير الموارد المناسبة. (الشاشة، ص 68)
- \* تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الشخصي.

#### **المبحث الثالث : الجانب العملي للدراسة**

##### **1. أسلوب الدراسة:**

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتقديرها وربطها بالظواهر الأخرى ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

**أ. المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب و المجلات والدوريات العلمية والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه.

**ب. المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد جانب ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة ، ويعتمدان على قائمة استبيانة صممت خصيصاً لهذا الغرض ، وموجهة لعينة من العاملين ( محل الدراسة) ، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة.

##### **2. مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي طرابلس (مكتب خدمات غرب طرابلس)، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (30) مفردة لتمثيل مجتمع الدراسة.

### جدول رقم (1) يوضح توزيع الاستبيانات والردود والقابل للتحليل

العدد الموزع	الردود	الفاق	نسبة الردود	القابل للتحليل الإحصائي	نسبة القابلة للتحليل الإحصائي
30	0	%100	30	%100	

المصدر: من إعداد الباحث

### 3. أداة جمع البيانات:

ثم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة العملية، وذلك باعتباره من الوسائل الشائعة الاستعمال في حقل البحث العلمي، وقد تمت صياغة أسئلة الاستبيان وتصميمها بطريقة مبسطة يسهل على المستجيبين فهمها مع تقاضي الأسئلة الغامضة التي تشتبه بأذهانهم، وقد قسمت استمار الاستبيان إلى قسمين وهي:

القسم الأول: خصص لجمع المعلومات الديمografية (الشخصية) لبيان خصائص عينة الدراسة.

القسم الثاني: خصص لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

بهدف تسهيل عملية التحليل وبعد التحصيل النهائي لاستمار الاستبيان، تم تجميع البيانات المحصلة وتغريغها في برنامج SPSS والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

### 4. ثبات أداة جمع البيانات

للتتأكد من ثبات فقرات الاستبيان فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (Cronbach Alpha) حيث كانت درجة الثبات لمحور التدريب (0.795) و لمحور كفاءة الأداء (0.793) ، والجدول أدناه يبين معدل الثبات لمحاور الاستبيان بالتفصيل:

#### الجدول رقم (2) يبين نتائج معامل الفا كرو نباخ

معامل الفا كرو نباخ	البيان
0.795	المحور الأول: التدريب والتطوير
0.793	المحور الثاني: كفاءة الأداء
0.791	جميع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لجميع العبارات الموجودة في أبعاد المحور الأول قد بلغت (0.795) أما معامل الثبات لجميع العبارات الموجودة في أبعاد المحور الثاني قد بلغت (0.793) وأن معامل الثبات لجميع العبارات الموجودة في المحورين معاً قد بلغت (0.791) وهي نسبة تدل أن عبارات الاستبيان تتصف بالثبات ، وذلك لتجاوز هذه النسبة قيمة (0.70) كما هو موضح في جدول قيم الفا كرو باخ، وهو ما يحقق أغراض الدراسة.

### 5. تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم في هذا الجزء يتم عرض وتحليل المعلومات الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة وذلك كالتالي:

#### أ- التوزيع التكراري للجنس

جدول رقم (3) يبين التوزيع النسبي والتكراري لعينة لدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	
%83	25	ذكر
%17	5	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم %83، مقابل 17% فقط من الإناث. ويشير هذا التوزيع إلى أن الذكور يمثلون الشريحة الأكبر في مجتمع الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة التوزيع الفعلي للقوى العاملة في الجهة المستهدفة، كما يعزز من تنوع العينة وقدرتها على التعبير عن واقع العمل من منظور الغالبية الوظيفية.

#### ب. الفئة العمرية:

جدول رقم (4) يبين التوزيع النسبي والتكراري لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	
13%	4	أقل من 25 سنة
53%	16	من 25 سنة إلى 34 سنة
17%	5	من 35 سنة إلى 44 سنة
17%	5	من 45 فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (4) أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً بين أفراد العينة هي الفئة من (25 إلى 34 سنة)، بنسبة بلغت 53% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية شابة وفاعلة في بيئة العمل. تليها بالتساوي فئتاً (35 إلى 44 سنة) و(45 سنة فأكثر) بنسبة 17% لكل منهما، ثم فئة من هم دون 25 سنة بنسبة 13%.

ويُشير هذا التوزيع إلى تنوع الفئات العمرية للعينة، مما يضيف عمّاً وتوازناً لنتائج الدراسة، حيث يشمل مشاركين من مختلف المراحل العمرية ذات الخبرات والانطباعات المتفاوتة تجاه موضوع الدراسة  
ج. الحالة الاجتماعية:

**جدول رقم ( 5 ) يبين التوزيع النسبي والتكراري لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية**

النسبة	التكرارات	
%27	8	اعزب
%73	22	متزوج
%0	0	مطلق
%0	0	أرمل
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (5) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم 73%， بينما بلغت نسبة العزاب 27% من إجمالي العينة، في حين لم تُسجل أي حالات لمطلقين أو أرامل. ويُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين يتحملون مسؤوليات أسرية واجتماعية، مما قد يؤثر على نظرتهم نحو بيئة العمل وتقنيات المراجعة الحديثة، ويضفي نوعاً من النضج والاستقرار على طبيعة إجاباتهم، وهو ما يُسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة.

#### د. التوزيع التكراري للمؤهلات العلمية:

**جدول رقم ( 6 ) تصنیف أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية**

النسبة	التكرارات	
20%	6	ثانوية عام
13%	4	دبلوم متوسط
20%	6	دبلوم عالي
47%	14	بكالوريوس
0%	0	ماجستير
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (6) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 47%， ما يدل على أن ما يقارب نصف المشاركين يمتلكون تأهيلًا جامعياً يمكنهم من فهم أبعاد موضوع الدراسة بشكل جيد. تليها فتتا حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم العالي بنسبة متساوية بلغت 20% لكل منهما، ثم فئة الدبلوم المتوسط بنسبة 13%. في حين لم تُسجل أي

نسبة لحملة شهادة الماجستير . ويشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تتمتع بتنوع في مستوياتها التعليمية، مع تركيز واضح في الفئة الجامعية، وهو ما يعزز من موثوقية الإجابات وينضي طابعا علمياً على مخرجات الدراسة.

#### هـ. التوزيع التكراري للمسمي الوظيفي:

**جدول رقم ( 7 ) تصنیف أفراد العينة حسب المسمي الوظيفي**

النسبة	التكارات	
%0	0	مدير إدارة
%10	3	رئيس قسم
%90	27	موظف
%0	0	أخرى تذكر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (7) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يشغلون وظيفة "موظف"، بنسبة بلغت 90%， في حين بلغت نسبة "رؤساء الأقسام" 10% فقط، ولم تُسجل أي حالات لمن يشغلون مناصب "مدير إدارة" أو "وظائف أخرى". ويشير هذا التوزيع إلى أن معظم المشاركون هم من الفئات التنفيذية، الذين يباشرون المهام اليومية للمراجعة الداخلية، مما يعزز من جودة ومدى دقة البيانات التي تم جمعها، نظراً لقربهم من الواقع العملي ومعرفتهم المباشرة بالتحديات والفرص المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### وـ. التوزيع التكراري مدة الخدمة:

**جدول رقم ( 8 ) تصنیف أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**

النسبة	التكارات	
%27	8	أقل من 5 سنوات
%13	4	من 5 إلى 10 سنوات
%47	14	من 11 إلى 15 سنة
%13	4	21 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (8) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تمثل في من لديهم خبرة تتراوح بين (11 إلى 15 سنة)، بنسبة بلغت 47%， وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركون يتمتعون بخبرة عملية متقدمة في مجال العمل. تليها فئة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 27%， ثم فئتا (5 إلى 10 سنوات) و(21 سنة فأكثر) بنسبة متساوية بلغت 13% لكل منهما. ويعكس

هذا التوزيع تتواءً جيداً في مستويات الخبرة بين المشاركين، كما أن هيمنة الفئة ذات الخبرة المتوسطة إلى المرتفعة يعزز من مصداقية النتائج.

#### 6. التحليل الإحصائي لمحاور الأستبيان:

المتغير المستقل: التدريب: والذي يتضمن 3 أبعاد يتناول كل بعد منهم 10 عبارات على النحو التالي:  
جدول أرقام (9-11) توضح التكرارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للعبارات التي

تعلق بأبعاد التدريب

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	ت
			ن	ت	ن	ت	ن	ت		
المحور الأول: التدريب - البعد الأول: البرامج التدريبية										
موافق	0.48	2.63	%0	0	%37	11	%63	19	تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة عملى واحتياجاتي المهنية	1
موافق	0.55	2.63	%3	1	%30	9	%67	20	يتم اختيار موضوعات البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية	2
موافق	0.66	2.60	%10	3	%20	6	%70	21	توفر البرامج التدريبية محتوى متجدد ومواكب للتطورات في مجال العمل	3
موافق	0.51	2.73	%3	1	%20	6	%77	23	أشرك في اختيار أو ترشيح البرامج التدريبية المناسبة لي	4
موافق	0.57	2.73	%7	2	%13	4	%80	24	تتميز البرامج التدريبية بالتنظيم الجيد من حيث الوقت والمكان والجدول الزمني	5
موافق	0.60	2.63	%7	2	%23	7	%70	21	توفر معلومات واضحة ومبسطة عن أهداف ومحنتى البرامج التدريبية قبل المشاركة فيها	6

موافق	0.45	2.83	%3	1	%10	3	%87	26	تغطي البرامج التدريبية الجانب النظري والعملية بما يعزز تطبيقها في بيئه العمل	7
موافق	0.42	2.77	%0	0	%23	7	%77	23	أرى أن نقص الموارد أحياناً يؤثر على جودة تنفيذ بعض البرامج التدريبية	8
موافق	0.62	2.57	%7	2	%30	9	%63	19	البرامج التدريبية تمكّنني من تحسين كفاءتي وأدائى المهني	9
موافق	0.66	2.37	%10	3	%43	13	%47	14	أشعر أن التدريب المتاح حالياً غير كافٍ لمواجهة التحديات الحديثة في مجال عملي	10
موافق	0.08	2.65	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الباحث

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	ت
			ن	ت	ن	ت	ن	ت		
<b>المحور الاول: التدريب - - البعد الثاني: فاعلية البرامج التدريبية</b>										
موافق	0.49	2.60	%0	0	%40	12	%60	18	ساعدني التدريب الذي تلقيته في تحسين مستوى كفاءتي في أداء المهام الوظيفية.	1
موافق	0.50	2.53	%0	0	%47	14	%53	16	البرامج التدريبية المقدمة تحقق أهدافها بشكل فعال	2
موافق	0.55	2.63	%3	1	%30	9	%67	20	المحتوى التدريسي كان مفيداً ويمكن تطبيقه عملياً في بيئه العمل	3
موافق	0.71	2.27	%13	4	%37	11	%47	14	المدربون يمتلكون المهارات والمعرفة الازمة لنقل المعلومات بفاعلية.	4

موافق	0.50	2.77	%3	1	%17	5	%80	24	تم استخدام أساليب تدريبية متنوعة و المناسبة لطبيعة الموضوع	5
موافق	0.55	2.63	%3	1	%30	9	%67	20	أظهرت نتائج التدريب أثراً واضحاً في تحسين أدائى	6
موافق	0.66	2.63	%10	3	%17	5	%73	22	مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الفائدة المرجوة.	7
موافق	0.76	2.40	%17	5	%27	8	%57	17	فاعلية البرنامج التدريبي تأثرت سلباً بسبب نقص الموارد أو ضعف الإمكانيات	8
موافق	0.78	2.30	%20	6	%30	9	%50	15	يوجد متابعة أو تقييم بعد التدريب لقياس أثره على الأداء	9
موافق	0.67	2.43	%10	3	%37	11	%53	16	البرامج التدريبية أثرت بشكل ملموس على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي	10
موافق	0.11	2.52	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الباحث

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محابي		موافق		العبارة	ت
			ن	ت	ن	ت	ن	ت		
المحور الأول: التدريب – البعد الثالث: نقص الموارد										
موافق	0.70	2.33	%13	4	%40	12	%47	14	نقص الموارد في جهة العمل يحدّ من قدرتي على تطبيق ما تعلمته في البرامج التدريبية.	1
موافق	0.62	2.53	%7	2	%33	10	%60	18	عدم توفر الأدوات أو التجهيزات اللازمة يجعل التدريب أقل فاعلية	2

موافق	0.44	2.73	%0	0	%27	8	%73	22	ضعف الموارد البشرية أو نقص الكوادر يؤثر سلباً على جودة أدائي في العمل.	3
موافق	0.65	2.33	%10	3	%47	14	%43	13	أحياناً لا أتمكن من الاستفادة الكاملة من التدريب بسبب ضعف الإمكانيات التقنية أو اللوجستية	4
موافق	0.66	2.40	%10	3	%40	12	%50	15	غياب الدعم المالي الكافي يؤثر على تنظيم برامج تدريبية فガالة.	5
موافق	0.62	2.47	%7	2	%40	12	%53	16	هناك تأثير واضح لنقص الموارد على استمرارية البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها	6
موافق	0.72	2.43	%13	4	%30	9	%57	17	غياب بيئة العمل الداعمة (مثل المعدات أو الوقت الكافي) يقلل من كفاءة الموظف بعد التدريب	7
موافق	0.67	2.50	%10	3	%30	9	%60	18	عدم توفر الوقت الكافي للتدريب بسبب ضغط العمل يؤثر على استفادتي من البرامج التدريبية	8
موافق	0.62	2.57	%7	2	%30	9	%63	19	أعتقد أن الأداء سيحسن إذا توفرت الموارد المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه	9
موافق	0.76	2.23	%20	6	%37	11	%43	13	ضعف البنية التحتية في المؤسسة يعيق تحقيق نتائج ملموسة من التدريب والتطوير	10
موافق	0.08	2.45	المتوسط العام							
موافق	0.01	2.54	المتوسط العام للمحور الاول: التدريب							

المصدر: من إعداد الباحث

يشير المتوسط العام لمحور "التدريب" إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54) بانحراف معياري منخفض (0.01)، مما يعكس درجة عالية من التوافق بين المشاركين حول أهمية التدريب والتطوير في بيئة العمل. كما يدل هذا الانخفاض في الانحراف المعياري على تجانس الآراء وتقارب تقييمات أفراد العينة بشأن فعالية البرامج التدريبية وفيما يلي تحليل أبرز العبارات الخاصة بأبعاد المحور الأول: التدريب :

**أولاً: البرامج التدريبية:**

تشير نتائج الجدول المتعلقة ببعد "البرامج التدريبية" إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.65) بانحراف معياري قدره (0.08)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة بشأن جودة البرامج التدريبية المقدمة ومدى مناسبتها لاحتياجاتهم.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة السابعة، التي تنص على أن "البرامج التدريبية تغطي الجوانب النظرية والعملية بما يعزز تطبيقها في بيئة العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.83) وانحراف معياري (0.45)، مما يدل على ميل واضح للموافقة، ويعكس إدراكًا إيجابيًّا لدى المشاركين لأهمية توازن الجانب النظري والعملي في البرامج المقدمة.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة العاشرة، والتي تنص على أن "التدريب المتاح حالياً غير كافٍ لمواجهة التحديات الحديثة في مجال العمل"، بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري (0.66). ومع أنها تبقى ضمن فئة "موافق"، إلا أن هذا يشير إلى وجود نوع من التحفظ لدى بعض المشاركين حول مدى كفاية البرامج الحالية لمواكبة متطلبات العصر وتطورات العمل.

**ثانياً: فاعلية البرامج التدريبية**

تشير نتائج الجدول المتعلقة بـ"فاعلية البرامج التدريبية" إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.52) بانحراف معياري قدره (0.11)، مما يدل على وجود اتفاق عام من المشاركين على أن البرامج التدريبية تُحدث تأثيراً إيجابياً في تطوير كفاءتهم وتعزيز أدائهم الوظيفي.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الخامسة، التي تنص على أن "تم استخدام أساليب تدريبية متنوعة و المناسبة لطبيعة الموضوع"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.77) وانحراف معياري (0.50)، ما يعكس رضا المشاركين عن تنوع الأساليب التدريبية وقدرتها على إيصال المحتوى بفعالية.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الرابعة، والتي تنص على أن "المدربون يمتلكون المهارات والمعرفة الالزمة لنقل المعلومات بفاعلية"، بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.71). ورغم أنها جاءت ضمن فئة "موافق"، إلا أن ذلك يشير إلى وجود تفاوت نسبي في آراء المشاركين بشأن كفاءة المدربين، وهو ما قد يتطلب مراجعة نوعية الكوادر التدريبية لتحسين أثر البرامج مستقبلاً.

**ثالثاً: نقص الموارد**

تشير نتائج الجدول المتعلقة بـ"نقص الموارد" إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام (2.52) بانحراف معياري قدره (0.12)، مما يدل على أن المشاركين يُقرّون بوجود تأثير فعلي لنقص الموارد على فعالية البرامج التدريبية والاستفادة منها في بيئة العمل.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الثالثة، التي تتصنّف على أن "ضعف الموارد البشرية أو نقص الكوادر يؤثّر سلباً على جودة أدائي في العمل"، حيث حصلت على أعلى متوسط ضمن هذا البعد، ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة بأهمية توفر الكوادر البشرية المؤهلة كعامل مؤثر في نقل أثر التدريب إلى الأداء العملي.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة العاشرة، التي تتصنّف على أن "ضعف البنية التحتية في المؤسسة يعيق تحقيق نتائج ملموسة من التدريب والتطوير"، إذ جاءت بتقييم أقل رغم بقائها ضمن فئة "موافق"، وهو ما يشير إلى وجود تباين في تقييم المشاركين لأثر البنية التحتية على فعالية التدريب، وربما يعود ذلك إلى اختلاف البيئات التشغيلية بين الأقسام أو الإدارات.

**المتغير التابع: كفاءة الأداء الذي يتضمن 15 عبارة على النحو التالي:**  
**جدول رقم (12) يوضح مجموعه من العبارات التي تتعلق بكفاءة الأداء.**

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد		موافق		العبارة	ت
				ن	ت	ن	ت		
<b>المحور الثاني: كفاءة الأداء</b>									
موافق	0.61	2.60	%7	2	%27	8	%67	20	أتمن من أداء المهام الموكلة لي بكفاءة أعلى بعد حضوري البرامج التدريبية 1
موافق	0.62	2.50	%7	2	%37	11	%57	17	أسهم التدريب في تحسين قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات في العمل 2
موافق	0.67	2.50	%10	3	%30	9	%60	18	الاحظ تطوراً في مهاراتي المهنية نتيجة المشاركة في برامج التدريب والتطوير 3
موافق	0.70	2.33	%13	4	%40	12	%47	14	البرامج التدريبية التي حضرتها ساعدتني في زيادة جودة أدائي الوظيفي 4

موافق	0.75	2.37	%17	5	%30	9	%53	16	أتمن من إنجاز المهام في وقت أقصر نتيجة ما اكتسبته من التدريب	5
موافق	0.71	2.37	%13	4	%37	11	%50	15	التدريب عزز من قدرتي على التكيف مع متغيرات العمل وظروفه.	6
موافق	0.55	2.60	%3	1	%33	10	%63	19	أشعر أن نقص الموارد في العمل يمنعني أحياً من الاستفادة الكاملة من المهارات التي تعلمتها.	7
موافق	0.76	2.43	%17	5	%23	7	%60	18	يتم تقييم أدائي بعد التدريب بطرق ظهرت مدى التحسن في الكفاءة	8
موافق	0.62	2.50	%7	2	%37	11	%57	17	التدريب أسهم في تعزيز الإنتاجية لدى دون التأثير على جودة العمل	9
موافق	0.67	2.50	%10	3	%30	9	%60	18	أشعر ان التدريب لم يكن كافياً لتحسين أدائي بسبب قصر المدة أو ضعف المحتوى التدريبي	10
موافق	0.60	2.63	%7	2	%23	7	%70	21	أمتلك حالياً مهارات أكثر تخصصاً نتيجة البرامج التدريبية التي التحقت بها	11
موافق	0.50	2.77	%3	1	%17	5	%80	24	التدريب الذي تلقيته انعكس بشكل مباشر على تحسين علاقاتي المهنية وتعاوني مع فريق العمل	12
موافق	0.60	2.63	%7	2	%23	7	%70	21	بالرغم من محدودية الموارد، أتمكن من المحافظة على	13

										مستوى جيد من الأداء بعد التدريب.		
موافق	0.61	2.60	%7	2	%27	8	%67	20	وفرت لك البرامج التدريبية فرصة لتعلم تقنيات جديدة تُستخدم في مجال عملك	14		
موافق	0.71	2.37	%13	4	%37	11	%50	15	تعتقد أن الجمع بين التدريب النظري والتطبيقي ساعد فعلاً في تعزيز مهاراتك	15		
موافق	0.07	2.51	المتوسط العام									

المصدر: من إعداد الباحث

تشير نتائج الجدول المتعلقة بمحور "كفاءة الأداء" إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.51) بانحراف معياري قدره (0.07)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين المشاركين حول تأثير التدريب على تحسين كفاءتهم في أداء المهام الوظيفية.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الثانية عشرة التي تتصل على أن "التدريب الذي تلقيته انعكس بشكل مباشر على تحسين علاقاتي المهنية وتعاوني مع فريق العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.77) وبانحراف معياري (0.50)، مما يدل على ميل واضح للموافقة ويعكس تقديراً عالياً لأثر التدريب على الجوانب التعاونية والمهنية.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الرابعة، التي تتصل على أن "البرامج التدريبية التي حضرتها ساعدتني في زيادة جودة أدائي الوظيفي"، بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.70)، ورغم أنها تبقى ضمن فئة "موافق"، إلا أن ذلك يشير إلى وجود بعض التحفظات أو عدم الرضا الكامل بشأن مدى تأثير البرامج على جودة الأداء الوظيفي بشكل ملموس.

**رابعاً : اختبار المتغيرات :**

للغرض إثبات أو نفي التساؤلات المتعلقة بالدراسة، تم اعتماد طريقتين إحصائيتين:

**أولاً:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار التساؤلات التي تبحث في وجود علاقة بين المتغير المستقل: التدريب والتطوير والمتغير التابع "كفاءة الأداء" حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط ( $r$ ) لقياس قوة العلاقة واتجاهها، بالإضافة إلى القيمة الاحتمالية (.Sig) لتحديد دلالتها الإحصائية. فإذا كانت ( $0.05 < \text{Sig.}$ ) ، يتم قبول التساؤل عند وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

**ثانياً:** تم الاعتماد على تحليل الانحدار (البسيط) لاختبار أبعاد المحور المستقل كما تُعد القيمة الاحتمالية (.Sig) للمعاملات المستقلة المعيار الأساسي لتحديد دلالة هذا الأثر. فإذا كانت ( $0.05 < \text{Sig.}$ ) ، يدل ذلك على أن المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ويتم حينها قبول التساؤل أما إذا كانت ( $0.05 \geq \text{Sig.}$ ) ، فيُستنتج عدم وجود تأثير دال إحصائياً، وتُقبل ويرفض التساؤل ويُستخدم معامل الانحدار (B) لتوضيح اتجاه وقوة الأثر؛ فالقيمة الموجبة لـ B تشير إلى أثر إيجابي،

بينما تشير القيمة السالبة إلى أثر سلبي، كما أن حجم (B) يعكس درجة التأثير، مما يُسهم في تفسير مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد التدريب والتطوير في تفسير التغيير في كفاءة الأداء.

\*تحليل أثر كل بُعد من أبعاد التدريب على كفاءة الأداء (انحدار بسيط لكل بُعد).

#### 1. اختبار البعد الأول: البرامج التربوية

جدول رقم ( 13 ) اختبار البعد الأول

الدلالة الإحصائية (.Sig)	القيمة T	المعاملات المعيارية	خطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية	النموذج
0.000	4.125	0.420	0.120	0.495	كفاءة الأداء
0.000	38.33	0.970	0.030	1.150	البرامج التربوية

المصدر: من إعداد الباحث

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر قوي ودال إحصائياً للبرامج التربوية على كفاءة الأداء. حيث بلغ معامل الانحدار المعياري **0.970 (Beta)** ، ما يدل على أن زيادة جودة البرامج التربوية تؤدي إلى تحسن كبير في كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين.

كما بلغت قيمة T الإحصائية **(38.33)**، وهي قيمة مرتفعة جدًا، بينما كانت القيمة الاحتمالية **(Sig. 0.000)** ، وهي أقل من مستوى الدلالة **(0.05)**، مما يدل على دلالة إحصائية قوية.

وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن تصميم البرامج التربوية بشكل مناسب ومراعاتها لاحتياجات العمل يسهم بشكل مباشر في تطوير أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة ككل.

## 2. اختبار البعد الثاني: فاعلية البرامج التدريبية

جدول رقم ( 14 ) اختبار البعد الثاني

الدلالة الإحصائية (.Sig)	القيمة T	المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية	النموذج
0.000	6.03	0.48	0.086	0.52	كفاءة الأداء
0.000	47.70	0.985	0.023	1.08	فاعلية البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الباحث

تُظهر نتائج اختبار هذا البعد أن فاعلية البرامج التدريبية تُعد من العوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز كفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta 0.985)، وهو من أعلى القيم، ما يشير إلى أن كل تحسن في فاعلية البرنامج (من حيث جودة المحتوى، كفاءة المدربين، وطرق التقييم) يقابل تحسن واضح في أداء الموظف.

وقد بلغت قيمة T الإحصائية (47.70)، وهي عالية جداً، مع قيمة دلالة (Sig. 0.000)، مما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية، ويُستنتج من ذلك أن فاعلية البرنامج لا تقل أهمية عن توفره، إذ إن توفر برامج تدريبية دون أن تكون فعالة لن يحدث الأثر المطلوب. وبالتالي فإن المؤسسات التي تستثمر في تصميم برامج تدريبية فعالة ومحدثة تضمن تحسين أداء العاملين وتعزيز إنتاجيتهم.

## 3. اختبار البعد الثالث: نقص الموارد

جدول رقم ( 15 ) اختبار البعد الثالث

الدلالة الإحصائية (.Sig)	القيمة T	المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية	النموذج
0.001	5.78	0.35	0.045	0.26	كفاءة الأداء
0.001	69.67	0.99	0.015	1.05	نقص الموارد

المصدر: من إعداد الباحث

بيّنت نتائج التحليل وجود أثر دال إحصائياً أيضاً، وإن كان التأثير أقل من البُعدين السابقين. حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta 0.99)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين تقليل نقص الموارد وتحسين كفاءة الأداء.

وبلغت قيمة T الإحصائية (69.67)، وهي مرتفعة جداً، أما الدلالة الإحصائية (Sig.) فقد كانت (0.001)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية كذلك، وتدل هذه النتيجة على أن نقص الموارد البشرية أو المالية أو التقنية قد يعيق استقادة

الموظفين الكاملة من التدريب، وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم. لذلك فإن توفير بيئة عمل داعمة ومتكاملة يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق نتائج إيجابية للتدريب.

**اختبار المتغير المستقل و التابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون:**

جدول رقم ( 16 ) اختبار المتغيرات

كفاءة الأداء	التدريب والتطوير	المتغيرات
0.87	1	معامل الارتباط (Pearson r)
0.001	—	الدالة الإحصائية (.Sig.)
30	30	عدد العينة (N)

المصدر: من إعداد الباحث

أظهر معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة قوية جدًا ومحضة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء ( $r = 0.87$ ) ، وهي علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.001$ ) وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير ، ارتفعت مستويات الكفاءة لدى الموظفين.

## 7. النتائج والتوصيات

\* النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، واختبار متغيراتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1.بيّنت الدراسة أن المستوى العام لعناصر التدريب لدى العاملين بالشركة محل الدراسة جاء مرتفعاً، مما يعكس درجة عالية من التوافق بين المشاركين حول أهمية التدريب في بيئه العمل.

2.أظهرت الدراسة أن المستوى العام لرفع وتحسين كفاءة الأداء لدى العاملين بالشركة محل الدراسة جاء مرتفعاً، مما يدل على وجود اتفاق عام بين المشاركين حول تأثير التدريب على تحسين كفاءتهم في أداء المهام الوظيفية.

3.توصلت الدراسة أن بعد البرامج التدريبية كانت متوسط إجابات أفراد العينة تتجه نحو درجة موافق، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة بشأن جودة البرامج التدريبية المقدمة ومدى مناسبتها لاحتياجاتهم.

4. أشارت نتائج الدراسة حول بعد فاعلية البرامج التدريبية إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتوجه نحو درجة موافق، ويدل ذلك على وجود اتفاق عام من المشاركين على أن فاعلية البرامج التدريبية تحدث تأثيراً إيجابياً في تطوير كفاءتهم وتعزيز أدائهم الوظيفي.

5. أشارت نتائج الدراسة حول بعد نقص الموارد إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتوجه نحو درجة موافق، ويدل ذلك على أن المشاركي يقرؤون بوجود تأثير فعلي لنقص الموارد على فاعلية البرامج التدريبية والاستفادة منها في بيئه العمل.

6. أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية جدًا ومحضة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد الاهتمام ببرامج التدريب ارتفعت مستويات الكفاءة لدى الموظفين.
7. توصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي ودال إحصائيًا لدور التدريب على رفع كفاءة الأداء من خلال (البرامج التدريبية، وفاعلية الرامج التدريبية، ونقص الموارد).

**\*الوصيات:**

1. العمل على تصميم برامج تدريبية لا تركز فقط على الجانب الفنية بل تشمل أيضًا الجوانب السلوكية والتنظيمية بهدف تحسين التفاعل وال العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.
2. مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة من خلال إقامة البرامج التدريبية بما يتماشى مع طبيعة عملهم حتى يساهم في تعزيز ورفع قدراتهم لمواكبة المتغيرات المهنية الحديثة.
3. التركيز على دمج الجوانب النظرية والتطبيقية في جميع البرامج التدريبية حتى يتمكن الموظفين من تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة بصورة عملية و مباشرة في محيط العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
4. تطوير الأساليب التدريبية لاكتساب الموظفين لمهارات جديدة تتماشى مع طبيعة العمل المتغيرة مما يعزز قدرتهم على التكيف ومواكبة كل ما هو جديد في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

**المراجع**

- 1- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الاسكندرية، الدار الجامعية،2000.
- 2- أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية - ط 5، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2020.
- 3- أحمد محمد علي، تحليل العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين في قطاع البنوك، رسالة ماجستير غيرمنشورة، الأردن، 2020.
- 4- الطيب حسن تجاني، فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن،2021.
- 5- بقطب محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودورة في تحسين أداء الموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر،2016.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، وقع إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيжи، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 7- حسين القحطاني، آثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرك مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، معهد الإدارة العامة ، الرياض، إدارة البرامج الخاصة، برنامج الإدارة الجمركية الاعدادية،1999.
- 8- حمزة العلوان وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.

- 9- سامر البشابše، آثر جودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، عمان، العدد الأول، مجلد 10، 2005.
- 10 شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحت عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- 11 ريم بنت عمر الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 12 علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، مصر، دار المعارف، 1997.
- 13 ليلى عبد الله حسين، أثر برامج التطوير المهني على الإبداع الوظيفي في قطاع التعليم في مدارس حكومية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستيرغير منشورة، السعودية، 2018.
- 14 محمد الريبيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة آمن المنشآت، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004.
- 15 محمد عبدالغنى هلال، مهارات إدارة الأداء ، ط2، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.
- 16 محمد تيسير عطا الله، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، 2008.
- 17 شبكة المعلومات الدولية.