

العلاقة بين أليات تنمية مهارات العاملين وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمالية دراسة وصفية مطبقة على المؤسسة العمالية فرع بنى سويف

رضوى محمد مختار^(١) - مصطفى إبراهيم عوض^(٢) - شادية ربيع نكي^(٣)
عصمت سيد سليمان^(٤)

(١) طالبة دراسات عليا، كلية الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٣) المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة (٤) كلية التجارة، جامعة بني سويف

المستخلص

ينتمي هذا البحث إلى نمط البحوث الوصفية التحليلية بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية، وذلك من خلال تحديد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة، والتعرف على سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين. وتحديد معوقات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. وأنتهج البحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بالمؤسسة العمالية بفرع بنى سويف، وتمثلت عينة البحث في عينة عشوائية بسيطة بلغت (٨٣) مفردة، وأعتمد البحث في أدواته لجمع البيانات على استبيان عن مهارات الأداء الوظيفي للعاملين، وكانت أهم نتائجه: أهمية تنمية المهارات العاملين بالمؤسسات العمالية من خلال التدريب والتحفيز وتحسين أدائهم الوظيفي، كما أكد على وجود علاقة طردية قوية جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء الوظيفي وأليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية، وأوصي البحث بأهمية بناء المهارات لدى العاملين للقيام بالأنشطة داخل المؤسسة، وضرورة العمل على امتلاك بعض العاملين للمهارات اللازمة لتنمية أداءهم، والعمل على توافر الموارد والإمكانات اللازمة داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتوجيه العاملين في الأنشطة التي تتناسب قدراتهم داخل المؤسسة.

الكلمات الدالة: الأداء الوظيفي - أليات - تنمية - مهارات العاملين.

المقدمة

يأتي الاهتمام بالموارد البشرية كأحد أهم عناصر التنمية والإنتاج، والأساس في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها ولذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المحور الحقيقي والهام في أي مؤسسة، فالموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة. (عثمان & رمضان، ٢٠٠٤: ٢٠٠٠)

فالموارد البشري أصبح ينظر إليه على أنه من أهم موارد المؤسسات وأحد أهم العناصر المؤثرة كثيراً في الأداء الكلي للمؤسسة، وسعيها منها للحفاظ على مواردها خاصة البشرية تلجأ المؤسسات إلى تنمية مهاراتهم من خلال التدريب ووضع برامج واستراتيجيات للحفاظ على هذا المورد الهام، ورفع كفاءة مهارات أدائهم داخل المؤسسات العمالية. (بوسعيد، ٢٠١٥: ٣) ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور، كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وكذلك الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية. (البليوي، ٢٠٠٨: ٢٤)

فالوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي عن الخدمات وعن العمل وعن العدالة المادية والمعنوية. (جاد الرب، ٢٠١٠: ١٨) كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً وبشكل عام فان اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء

على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات
المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً.
(الشريف، ٢٠٠٤: ١٤)

مشكلة البحث

مما لا شك فيه أن الشخصية الإنسانية والعوامل المؤثرة في تكوينها احتلت، مكانة مهمة في الدراسات النفسية والاجتماعية، وذلك بقصد التعرف على مكونات هذه الشخصية، وكيفية تكيفها وتفاعلها مع البيئة المحيطة، وبما يتيح نمو الشخصية وتطورها. وعلى الرغم من الاتفاق على وحدة هذه الشخصية وتكاملها كنتاج اجتماعي من جهة، وكمحرك لتصرفات الفرد ومواقفه الحياتية من جهة أخرى، وتختلف رؤيتنا للشخصية تبعاً للنظر إليها من جوانب متعددة.

وقد تبنت الإدارة في الكثير من المؤسسات العالمية اليوم، مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المؤسسة.

ويعزى الاهتمام بالمهارات إلى كونها من العناصر المهمة التي تحدد طبيعة التفاعلات اليومية للفرد مع المحيطين به في السياقات المختلفة والتي تعد في حالة أتصافها بالكفاءة من ركائز التوافق النفسي على المستوى الشخصي والمجتمعي وداخل المؤسسات. فقد توصلت دراسة كل من الهيتي والمعشر "٢٠٠٤" على ضرورة اختيار الموظفين بناء على برامج تتوافر فيها المهارات القيادية والإدارية وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني وضرورة تبني أساليب داخلية للتطوير واقتراح إنشاء مؤسسة من أجل عقد دورات تدريبية. أما دراسة الجريد "٢٠٠٧" فقد أكدت على أهمية دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. أما دراسة Munjuri "٢٠١١" توصلت إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين. كما أكدت دراسة الغامدى "٢٠١٤" على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون لرفع أدائهم بها، أما دراسة جبارة الله "٢٠١٥" فأكدت

على الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين. وأكدت دراسة كل من Shaukat, "2015" Ashraf, Ghafoor على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. وأكدت دراسة كل من Apostu & Davidescu "2020" على أهمية الاهتمام بتطوير الموظفين من خلال مرونة الوقت والمكان. كما توصلت دراسة Loan "2020" إلى أن للرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي عندما يتم التحكم في الالتزام التنظيمي للعاملين. وتوصلت دراسة كل من Abbas & Ali & Kumari "2021" إلى هناك تأثير ضئيل للدوافع الداخلي والخارجي على الأداء الموظف. كما أكدت دراسة كل من Cabarcos & Rodríguez "2022" على أن هناك تأثيرات مشتركة لعوامل بيئة العمل وسلوكيات القيادة إلى وجود (أو غياب) الأداء الوظيفي للموظفين، كما اكدت على أهمية تمكين الموظفين من خلال تقديم الدعم الاجتماعي لهم. ومن خلال الطرح السابق، ومن خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والمنطلقات النظرية للدراسة الحالية أمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي "ما طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية؟".

أهداف البحث

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي للبحث يمكن تحديد أهدافه على النحو التالي:

- ١- الكشف عن آليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة
- ٢- التعرف على سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين.
- ٣- تحديد معوقات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- ٤- الكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الأداء الوظيفي وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته بأنه قد يضيف معرفة بالكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية، ويمكن إيضاح أهميته في بعده النظري والتطبيقي على النحو التالي:

١- الأهمية النظرية:

- أ- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية العاملين كمورد بشري، يعتبر الأعلى والاهم والقادر على تحقيق أهداف المؤسسات، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات مواكبتها باستمرار.
- ب- كما تتجلى أهمية هذا البحث في التعرف على أهمية دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ج- إلقاء الضوء على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات.
- د- يستمد هذا البحث أهميته بأنه قد يضيف معرفة علمية في مجال العلوم الانسانية فيما يتعلق بمهارات العاملين وأدائهم الوظيفي.

٢- الأهمية التطبيقية:

- أ- قد تقيّد نتائج هذا البحث الباحثين في التعرف على أهمية تطوير مهارات العاملين في بعض المؤسسات العمالية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي.
- ب- تكشف للمسؤولين في تنمية وتطوير المجال البشري واقعاً يتخذون بناء عليه الإجراءات والتدابير اللازمة لدى العاملين في بعض المؤسسات العمالية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- ت- قد يوفر هذه البحث إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية.

فروض البحث

- يسعى هذا البحث لاختبار صحة الفرض الرئيسي التالي: " لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وأليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية.
- ويمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية التالية:
- 1- لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وألية التدريب كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف.
 - 2- لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وألية التحفيز كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف.
 - 3- لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وألية تحسبن الاداء كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف.

الدراسات السابقة

- دراسة كل من الهيتي والمعشر " ٢٠٠٤ " بعنوان : تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا.
- هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني، والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء. وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة، وجميع نوابهم ومساعدتهم. وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (١٢٠) فرداً استجاب منهم (٧١) فرداً وأظهرت أهم نتائج الدراسة أهمية دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسساتهم.

- دراسة الجريد "٢٠٠٧" بعنوان: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف،

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، والكشف عن العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، وتكونت عينة البحث من ٢٥% من مجتمع الدراسة والذي يتكون من (٢١٢) فرداً من العاملين بهيئة الشرطة بالمملكة العربية السعودية، وقد أكدت الدراسة على أهمية دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسساتهم.

- دراسة Munjuri "2011" بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية في التعليم العالي.

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب والأجر المرتبط بالأداء وتمكين الموظفين وتصميم الوظائف والأمن الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا. كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم البحث الوصفي المسحي. كان السكان المستهدفون هم جميع موظفي الدعم للمؤسسة. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية. تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لتأسيس العلاقة بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. توصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، والتدريب وتمكين الموظف أيضاً لما له من تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي فهي الأقل تأثيراً على الأداء وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المؤسسة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كمكافأة للعاملين على تحقيق أهدافها

**- دراسة الغامدى "٢٠١٤" بعنوان: التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام
دراسة حالة (وزارة الشؤون الاجتماعية)،**

تتناول الدراسة دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية بمنطقة الباحة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

**- دراسة جبارة الله "٢٠١٥" بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد
البشرية لقطاع النفط (دراسة حالة شركة سودابت)،**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبيان دوره في تنمية الموارد البشرية، وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في عملية التنمية، أحتوى البحث على ثلاثة فروض لأثبتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبت الفروض، وكان عدد أفراد العينة (١٠٠) موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت)، و توصلت الدراسة على أهمية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على

معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في المؤسسة للتأكد من حسن الأداء
- دراسة كل من Shaukat, Ashraf, Ghafoor "2015" بعنوان: تأثير ممارسات
إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية) بما في ذلك الاختيار والتدريب والتخطيط الوظيفي والتعويضات وتقييم الأداء وتعريف الوظيفة ومشاركة الموظف في أداء الموظف المتصور. قيمت هذه الدراسة بشكل شامل الروابط بين أنظمة ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الشركات. تستند النتائج إلى عينة وطنية من الشركات تشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير اقتصادي وإحصائي مهم على أداء الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائماً الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل، كما ينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية من خلال زيادة مشاركة العامل وأعطى أهمية للتدريب، والاختيار، والتعويض، والتحفيز

- دراسة كل من Apostu & Davidescu "2020" بعنوان: مرونة العمل والرضا
الوظيفي والأداء الوظيفي بين الموظفين الرومانيين - الآثار المترتبة على إدارة الموارد
البشرية المستدامة

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في الصلة بين تطوير الموظفين ووقت العمل ومرونة مساحة العمل كخصائص ذات صلة لإدارة الموارد البشرية المستدامة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين الموظفين من أجل تحديد كيفية إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية في مواجهة "العمل المستقبلي" "التحديات. بالإضافة إلى ذلك، دراسة تأثير الأنواع المختلفة من المرونة - التعاقدية والوظيفية ووقت العمل ومرونة مساحة العمل - من أجل تسليط الضوء على أهمية تطوير الموظفين ومرونة الموظفين كجوانب مهمة لإدارة الموارد البشرية المستدامة في زيادة

المستوى العام الرضا الوظيفي للموظف. سلطت نتائج تحليل المراسلات المتعددة الضوء على مستوى متوسط من المرونة بين هؤلاء الموظفين الذين تمت مقابلتهم، حيث أظهر ثلثهم فقط مستويات عالية من المرونة. أشار التحليل التجريبي لتحليل الانحدار اللوجستي إلى دور المرونة الوظيفية ووقت العمل ومرونة مساحة العمل إلى جانب مؤشر المرونة المركب في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. لذلك، إذا كان التحدي هو إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية الفعلية من أجل تضمين مفهوم الاستدامة، فيجب أن يكون الاهتمام على مزيج من تطوير الموظفين - الوقت المرن والأماكن المرنة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظف الوظيفي والتنظيمي. الأداء كنتائج مهمة لإدارة الموارد البشرية المستدامة. مشاهدة النص الكامل

- دراسة "Loan 2020" بعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين: دور الوسيط في الرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة الكشف عن تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. لهذا الغرض، تم تطوير أربع فرضيات، توقعت الثلاثة الأولى علاقات إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، واقترحت الأخيرة التأثير الوسيط للرضا الوظيفي. تم مسح ٥٤٧ موظفًا في الشركات الفيتنامية. دعمت نتائج الدراسة جميع الفرضيات. وعليه، كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي؛ كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي؛ كان للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عندما تم التحكم في الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. وفي ضوء النتائج، يُقترح أن مجرد العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي قد لا تقود صاحب العمل تلقائيًا إلى تحقيق النتيجة - الأداء الوظيفي. لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال حلول تعزز الالتزام التنظيمي وبالتالي

زيادة الأداء الوظيفي.

- دراسة كل من Abbas & Ali & Kumari "2021" بعنوان فحص دور التحفيز
والمكافأة في الأداء الوظيفي للموظفين من خلال التأثير الوسيط للرضا الوظيفي.

يستخدم البحث الحالي مبادئ نظرية التعزيز للدافع ونظرية تقرير المصير ويتحرى كيفية تأثير الدافع والمكافآت على الأداء الوظيفي للموظفين. يتم فحص الدافع والمكافآت من المنظورات الجوهرية والخارجية، بينما يتم قياس الأداء الوظيفي من جوانب أداء المهام والسياق. تم أيضًا التحقق في التأثير الوسيط للرضا الوظيفي بين التحفيز والمكافآت والأداء الوظيفي. باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، جمع الباحثون البيانات من الموظفين الإداريين وغير الإداريين العاملين في شركات التصنيع والخدمات. تم اتباع أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية الملائمة لجمع ٤٢٢ استجابة تجريبية. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن المكافأة والتحفيز يؤثران بشكل إيجابي على أداء الموظف الوظيفي. ومع ذلك، أشار تحليل الأبعاد إلى تأثير ضئيل للدافع الداخلي والخارجي على الأداء السياقي. إلى جانب ذلك، تثبت النتائج أن العلاقة بين المكافآت والتحفيز والأداء الوظيفي للموظفين تعتمد على الرضا الوظيفي. يوفر البحث الحالي رؤى قيمة للإدارة العليا لشركات التصنيع والخدمات حول كيفية تعزيز الرضا الوظيفي لموظفيهم وأدائهم من خلال اتباع نهج تحفيزية ومكافأة مختلفة في شركات مختلفة الحجم.

- دراسة كل من Rodríguez & Cabarcos "2022" بعنوان نهج للأداء الوظيفي
للموظفين من خلال متغيرات بيئة العمل وسلوكيات القيادة.

تبحث هذه الدراسة في كيف تؤدي التأثيرات المشتركة لعوامل بيئة العمل وسلوكيات القيادة إلى وجود (أو غياب) الأداء الوظيفي للموظفين الصناعيين من خلال تطبيق التحليل المقارن النوعي لمجموعة ضبابية (fsQCA). تم استخدام عينة مكونة من ثنائيات مشرف -

مرؤوس لاختبار مقترحات هذه الدراسة. أظهرت النتائج أن أهم المتغيرات هي القيادة التحويلية والدعم الاجتماعي. يبدو أن تمكين الموظف وأهمية المهمة يلعبان دوراً ثانوياً في قيادة الأداء الوظيفي للموظف. تدعم هذه النتائج حاجة المديرين إلى استخدام القيادة الإيجابية لإدارة الموارد البشرية. تساهم هذه الورقة في النهوض بمعرفة الأداء الوظيفي للموظف من خلال تحديد مجموعات الشروط التي يمكن أن تؤدي إلى وجود أو عدم وجود هذه النتيجة التنظيمية الهامة. يتم التعليق على اتجاهات الدراسات المستقبلية في نهاية الورقة.

الإطار النظري للبحث

يتحدد الإطار النظري للبحث فيما يلي:

أولاً: المفاهيم الأساسية للبحث.

١- الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه " الممارسات المتنوعة التي يقوم بها العامل مع وحدات العمل المهني لتنمية قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم وتلبية احتياجاتهم المختلفة. (Zastrow,2000,p.67)

أو أنه " الجهود والأنشطة المهنية التي يقوم بها العامل وتمكنه من تنفيذ المهام والتكليفات التي تلقى على عاتقه بأعلى معدلات إنجاز وأقل توقيت زمني معتمداً في ذلك على ما لديه من معارف، ومهارات، وخبرات، وقيم. (هاشم، ٢٠٠٥: ٥٥٨)

كما يشير أيضاً إلى " على أنه قدرة وسلوك مهني للعامل يقوم طبقاً لمحددات وظيفية ومهنية محددة، تتحدد طبقاً للمجال الذي يعمل به، وتتحدد درجة هذا الأداء طبقاً للكفاءة التي يتمتع بها. (أحمد، ٢٠٠٣: ٣٦٤)

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً وفق هذه الدراسة بأنه:

جهود وأنشطة مهنية تعتمد على ممارسات متنوعة للعاملين بالمؤسسات العمالية، كمحصلة تفاعل العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض أو مع بيئة المؤسسة، وتقوم على سياسات وإجراءات المؤسسة نفسها بهدف تحسين أداء العاملين بها، وتتحد درجة الأداء الوظيفي طبقاً للكفاءة التي وصل إليها العامل من خلال تنمية مهاراته عن طريق التدريب والتحفيز وتحسين الاداء، لتحقيق أقصى استفادة من أداء العاملين داخل مؤسساتهم العمالية.

٢ - التنمية:

يعرف قاموس علم الاجتماع التنمية بأنها "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع إلى وضع أفضل وبما يتفق مع احتياجاته، وإمكانياته الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية.(الجوهرى، ١٩٩٨، :٧٤)

أو أنها "عملية تغير جذري في المجتمع من نواح مختلفة سواء اقتصاديه، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو غيرها". (Chodak,2014: 15)

كما يقصد بها " إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتجددة لأعضائه بالصورة التي تكفل زيادة إشباعه تلك الحاجات عن طريق الترشيح المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال". (والى، ٢٠١٠، :٥٣)

أو " تلك العمليات المتشابهة التي يتم عن طريقها توفير المناخ المناسب للمواطن من حرية وعدالة وطمأنينة وتكامل ومشاركة ورعاية ورفاهية واستقرار لكي ينمو إلي أقصى ما تسمح به إمكانياته وقدراته لكي يتكيف تكيفاً ديناميكياً مع المجتمع الذي يعيش فيه، ويحدث به

من المتغيرات ما يراه لازماً بالأساليب الديمقراطية في حدود النظام". (أبوكرشة، ١٩٩٣: ١٦):
٣- مفهوم الألية:

تعرف الألية لغوياً بأنه "طبيعة تركيب الأجزاء من أليه أو ما شابهها، أو الطريقة التي يدار بها الشيء". (Baalbak,1995, p.164)
كما يعرف مفهوم الألية بأنها "الوسائل والتقنيات التي نستخدمها في تحقيق أهداف محددة وفق اختصاصات محددة. (عبد الفتاح، ٢٠١٤: ٦٢)

٤- مهارات العاملين:

تعرف بأنها "مجموعه من الخبرات والأعمال المتعلمة والتي تمارس بشكل منتظم بحيث تسهم في تعديل السلوك، وذلك بالتخلي عن الاستجابات السلبية غير المقبولة اجتماعياً، وممارسة الاستجابات الإيجابية المقبولة اجتماعياً كال تقليد، والتعاون، والمشاركة". (صوفى، ٢٠٠٥: ٩٤)

كما تعرف بأنها "القدرة على المبادرة بالتفاعل مع الآخرين، والتعبير عن المشاعر السلبية، والإيجابية إزاءهم وضبط انفعالاته في مواقف التفاعل الاجتماعي، وبما يتناسب مع طبيعة الموقف". (عبد الرحمن، ١٩٩٨، ص ١٦) أو أنها " القدرة على القيادة والاتصال مع الأفراد الآخرين لإنجاز أهداف محددة ". (أبو هاشم، ٢٠٠٣: ١٤٨)

كما تعرف بأنها " قدرة الفرد على أن يعبر، بصورة لفظية وغير لفظية، عن مشاعره، وآرائه وأفكاره للآخرين، وأن ينتبه ويدرك في الوقت نفسه الرسائل اللفظية وغير اللفظية الصادرة عنهم، ويفسرها على نحو يسهم في توجيه سلوكه حيالهم، وأن يتصرف بصورة ملائمة في مواقف التفاعل الاجتماعي معهم، ويتحكم في سلوكه اللفظي وغير اللفظي فيها ويعدله كدالة لمتطلباتها على نحو يساعد على تحقيق أهدافه ". (شوقي، ٢٠٠٣: ٥٢)

وتعرف مهارات العاملين إجرائياً وفق هذه الدراسة بأنها:

مجموعة الخبرات التي يكتسبها العاملين، والقائمة على مجموعة من الأليات كالتدريب والتحفيز بغرض تحسين الاداء الوظيفي لهم، وتقوم المؤسسة التي يعملون بها بتنفيذ هذه الأليات ضمن أنشطتها وبرامجها لرفع الأداء الوظيفي للعاملين، بهدف تحقيق أقصى عائد واستفادة من العاملين بها، بما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

ثانياً: المنطلقات النظرية للبحث:

(١) نظرية العاملين "فردريك هرتسبيرج":

تقوم هذه النظرية على أهمية الفصل بين نوعين من العوامل حيث يتمثل النوع الأول في العوامل الوقائية كما يتمثل النوع الثاني في عوامل الدافعية أو التحفيزية التي يعتبر توفرها أمراً هاماً. وتقوم هذه النظرية على المسلمات والفرضيات التالية:

أ- لتجنب مشاعر عدم الرضا وتشمل ظروف العمل المادية والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والأشراف والظروف المادية للعمل وقيمة وأهمية العمل بالمؤسسة.

ب- يرى هرتسبيرج أن إشباع هذه العوامل لا بد وأن يتحقق قبل البدء في تنشيط سلوك الأفراد أو حفزهم على مزيد من الإنتاجية.

ج- طبيعة العمل نفسه، والشعور بالإنجاز لعمل مهم، المسؤولية، والاعتراف بأهمية الفرد وأخيراً الفرصة في الرقي والتقدم في العمل.

د- لكي يتحقق الإشباع من الوظيفة لا بد من أخذ الحوافز، وأن عوامل الوقاية لا تشكل عوامل تحفيزية في المؤسسات أي أن وجودها لا يولد إشباعاً وظيفياً، ولكن عدم وجودها يقود إلى الشعور بعدم الرضا.

هـ- للحوافز تأثير قوي جداً في العمل الوظيفي وإن وجودها يقود إلى الشعور بالرضا والإشباع والعكس صحيح. (الطائي & الفضل، ٢٠٠٦: ٢٨٦)

وبما أن الرضا وعدم الرضا منفصلين وغير مترابطين فإنه من الممكن أن يكون العامل راض وغير راض بنفس الوقت، فإذا كان الهدف إزالة عدم الرضا الوظيفي وجب التركيز على عوامل الوقاية أما إذا كان الهدف زيادة الرضا الوظيفي وجب التركيز على العوامل الدافعة. (أبو النصر، ٢٠١٢: ١٢٥)

- أوجه الاستفادة من النظرية:

يلاحظ مما سبق أن مسببات الرضا عن العمل لدى العامل هي نفسها قد تكون مسببات لعدم الرضا، وذلك إذا ما اختلفت التوقعات لدى الفرد عن الواقع، فمثلا العائد المادي أو المعنوي الذي يتوقع الفرد الحصول عليه من العمل قد يكون دافعاً لالتحاقه بهذا العمل ويحقق له الرضا، ولكن إذا ما فاقت توقعات الفرد الدخل أو العائد الفعلي الذي يحصل عليه بالفعل، كان ذلك دافعاً لعزوفه عن هذا العمل أو على الأقل سبباً لعدم رضاه عنه، ومعنى ذلك أن توفر العنصر كما يتوقعه الفرد قد يكون عاملاً من عوامل الرضا أو عدمه، والنظرية الوحيدة التي فسرت الرضا عن العمل على أساس الفصل بين عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا هي نظرية هرتسبيرج الذي يرى أن عوامل الرضا هي عوامل ترتبط بالوظيفة أو العمل نفسه، بينما عوامل عدم الرضا هي عوامل تسببها الظروف المحيطة بالوظيفة أو العمل وليست طبيعة الوظيفة أو العمل نفسه.

١- محددات وعناصر أداء العاملين بالمؤسسات العمالية:

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

أ- كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

ب- **نوعية الجهد المبذول:** وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

ج- **نمط الأداء:** هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

د- **معدلات الأداء:** وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز. (سلطان، ٢٠٠٤: ٢١٣)

٢- **وبالنظر إلى محددات الأداء الوظيفي للعاملين، نجد إن سلوك الأداء الذي يقوم به العامل يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:**

أ- **الجهد المبذول:** هو يعكس درجة انسجام العامل لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة العامل لأداء عمله.

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** يمثل قدرات العامل وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ج- **إدراك العامل لوظيفته:** يعني تصورات العامل وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

٣- **العوامل المؤثرة في أداء العاملين ومحدداته:**

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو التميز في تدريبات سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة،

المجلد الحادي والخمسون، العدد السابع، الجزء الأول، يوليو ٢٠٢٢

18

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

- ويمكن تقسيم محددات إلى ثلاثة أنواع هي: (الصواف، ١٩٩٩: ١٩)
- أ- **معرفة تقريرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.
- ب- **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعية، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.
- ج- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.
- د- **عناصر الأداء الوظيفي:** يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:
- أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (أبو شرح، ٢٠١٠: ٢٤)

٥- تحديد مجالات استخدام مستوى أداء الموارد البشرية:

- أ- تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
- ب- الاسترشاد بالتقييم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.
- ج- الاسترشاد بالتقييم عند منح المكافآت، يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
- د- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.
(Armstrong, 2006:507)

الإجراءات المنهجية للبحث

- ١- نوع الدراسة: ينتمي هذا البحث إلى نمط البحوث الوصفية التحليلية لكونه أنسب أنواع البحوث ملائمة لطبيعة موضوعه.
- ٢- منهج البحث: ينتهج البحث الحالي المنهج الوصفي وذلك من خلال المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بالمؤسسة العمالية.
- ٣- أدوات البحث: اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها من الميدان على استبيان عن مهارات الاداء الوظيفي للعاملين.
- ٤- تصميم أداة الدراسة: تم إعداد استبيان عن مهارات الاداء الوظيفي للعاملين مطبق على العاملين بالمؤسسة العمالية، وفقاً للخطوات التالية:

- أ. تحديد موضوع الاستبيان وأبعاده والتأكد من قابليته لجمع البيانات بصورة صحيحة. وشمل الاستبيان على المحاور التالية (البيانات الأولية- أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة- سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين - معوقات الأداء الوظيفي للعاملين).
- ب. الرجوع إلى بعض النظريات العلمية المتعلقة بالدراسة ومنها نظرية العاملين "لفردريك هرتسبيرج"، ونظرية العلاقات الإنسانية، وكذلك الدراسات السابقة والكتابات النظرية ومنها دراسة كل من (الهيبي والمعشر، ٢٠٠٤) ودراسة (الجريد، ٢٠٠٧)، ودراسة (Munjuri، ٢٠١١)، ودراسة (الغامدى، ٢٠١٤) ودراسة (جبارة الله، ٢٠١٥)
- ج. اختبار الصدق الظاهري للاستبيان بعرضه على مجموعه من المحكمين لا تقل درجتهم العلمية عن أستاذ، وذلك بغرض تحكيم الاستبيان من حيث (مدى ارتباط الأسئلة بالموضوع والأهداف وقدرتها على تحقيق أهداف البحث)
- إجراء ثبات الاداة بعد التعديل بناء على نتائج الصدق الظاهري، من خلال طريقة (إعادة الاختبار) حيث تم تطبيقه على عينة بمجتمع الدراسة وعددهم (٣٠) مفردة، ثم إعادة تطبيق الاستبيان على العينة نفسها بعد مضي خمسة عشر يوماً من تاريخ التطبيق الأول، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني للتحقق من مدى ثبات الاستبيان، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الثبات مقبول، كما يتضح في الجدول التالي: -

جدول (1): حساب معمل الارتباط لمحاو الاستبيان باستخدام معامل بيرسون $n=30$

المتغير	معامل الارتباط
أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة.	** ٠,٦٥٧
سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين.	** ٠,٧١٤
معوقات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.	** ٠,٧٣٢
الاستمارة ككل	** ٠,٧١٢

* دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$ ** داله عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق أن معظم محاور الاستبيان دالة عند مستويات الدلالة المتعارف عليها لكل محور على حدة، ومن ثم يمكن القول إن درجات العبارات تحقق الحد الذي يمكن معه قبولها ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٥- مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني: تحدد المجال المكاني للدراسة في المؤسسة العمالية بمحافظة بنى سويف، وذلك من خلال مخاطبة الجهات التابعة لها، وهى وزارة القوى العاملة والتي قامت بترشيح هذه المؤسسة.

ب. المجال البشري: بلغ حجم إطار المعينة للعاملين بالمؤسسة العمالية بفرع بنى سويف (٤٨٠) عامل وموظف ومن خلال استخدام قانون الحجم الامثل للعينة بلغ حجم العينة (٨٣) مفردة على النحو التالي:

$$n = \frac{XNP(1-P)}{d(N-1) + XP(1-P)}$$

حيث أن

n ← حجم العينة المطلوبة

N ← حجم المجتمع المطلوب أخذ عينة منه

P ← مؤشر السكان = ٠,٠٥

X ← قيمة (كا²) لدرجة حرية واحدة عند مستوي معنوية 0,05 = 3,841
d ← نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وذكر متغير له = 0,50 .
وبذلك يكون حجم عينة الدراسة (83) مفردة، ويتم اختيار مفردتها من خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة كأحد أساليب العينات الاحتمالية.
ج. المجال الزمني: تمثل في فترة جمع البيانات من الميدان وهي الفترة من 2/5 / 2021 حتى 12/11/2021 والتي بلغت تقريباً ستة شهور .

نتائج البحث

1- نتائج الدراسة المرتبطة بوصف خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة طبقاً للخصائص الاجتماعية

المتغيرات	م	الاستجابات	العاملين (ن=83)	
			ك	النسبة %
النوع	1	ذكر	49	59,0
	2	أنثى	34	41,0
السن	1	أقل من 25 عام	12	14,5
	2	من 25-35	30	36,1
	3	35 سنة فأكثر	41	49,4
الحالة الاجتماعية	1	أعزب	9	10,8
	2	متزوج	64	77,1
	3	مطلق	6	7,2
	4	أرمل	4	4,8
المؤهل العلمي	1	مؤهل متوسط.	12	14,5
	2	مؤهل فوق متوسط.	21	25,3
	3	مؤهل عال.	42	50,6
	4	دراسات عليا.	8	9,6

تابع جدول (٢): توزيع مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة طبقاً للخصائص الاجتماعية

المتغيرات	م	الاستجابات	العاملين (ن=٨٣)	
			ك	النسبة %
المستوى الاقتصادي	١	منخفض	٢٧	٣٢,٥
	٢	متوسط	٤٢	٥٠,٦
	٣	مرتفع	١٤	١٦,٩
طبيعة العمل بالمؤسسة	١	عضو مجلس إدارة	٤	٤,٨
	٢	رئيس قطاع	٣	٣,٦
	٣	مدير إدارة	٨	٩,٦
	٤	رئيس قسم	١٩	٢٢,٩
	٥	موظف	٤٩	٥٩,٠
عدد سنوات العمل داخل المؤسسة	١	أقل من ١٠ سنوات	١٢	١٤,٥
	٢	١٠ أقل من ١٥	٤٣	٥١,٨
	٣	١٥ أقل من ٢٠	١٥	١٨,١
	٤	٢٠ أقل من ٢٥	٧	٨,٤
	٥	أكثر من ٢٥	٦	٧,٢

أكدت نتائج الجدول السابق أن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة (٥٩%)، يليهم الإناث بنسبة (٤١%)، أما بالنسبة للسن جاء غالبيتهم من الفئة العمرية (٣٥ سنة فأكثر) بنسبة (٤٩,٤%)، يليها الفئة العمرية (من ٢٥-٣٥ عام) بنسبة (٣٦,١%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من ٢٥ عام) بنسبة (١٤,٥%). وأشارت نتائج الحالة الاجتماعية أن غالبيتهم من المتزوجين بنسبة (٧٧,١%)، يليها أعزب بنسبة (١٠,٨%)، يليها المطلق بنسبة (٧,٢%)، يليها الارمل بنسبة (٤,٨%)، كما أكدت نتائج الحالة التعليمية أن غالبية مجتمع الدراسة حاصلين على مؤهل عال بنسبة (٥٠,٦%)، يليها حاصلين على مؤهل فوق

متوسط بنسبة (٢٥,٣%)، يليها الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (١٤,٥%)، يليها الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (٩,٦%). كما أشارت نتائج المستوى الاقتصادي أن غالبية مجتمع الدراسة من ذوى الدخل المتوسط بنسبة (٥٠,٦%)، يليها من ذوى الدخل المنخفض (٣٢,٥%)، يليها من ذوى الدخل المرتفع بنسبة (١٦,٩%). كما جاء غالبية مجتمع الدراسة من تمثلت طبيعة عملهم بموظف بنسبة (٥٩,٠%)، يليها رؤساء الأقسام بنسبة (٢٢,٩%)، يليها مديري الإدارات بنسبة (٩,٦%)، يليها أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (٤,٨%)، يليها رؤساء القطاعات بنسبة (٣,٦%). كما جاءت غالبية مجتمع الدراسة طبقاً لعدد سنوات العمل داخل المؤسسة من قضاوا (١٠ أقل من ١٥) بنسبة (٥١,٨%)، يليها من قضاوا (١٥ أقل من ٢٠) بنسبة (١٨,١%)، يليها من قضاوا (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١٤,٥%)، يليها من قضاوا (٢٠ أقل من ٢٥) بنسبة (٨,٤%)، يليها من قضاوا (أكثر من ٢٥ عام) بنسبة (٧,٢%).

٢- عرض جداول الدراسة المرتبطة بالبيانات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين:

أ- آلية التدريب: تم حساب توزيع مجتمع الدراسة طبقاً للبيانات تنمية مهارات الاداء الوظيفي حسب آلية التدريب، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفي حالة تساوى العبارات في النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم في الانحراف المعياري.

جدول (٣): يوضح التدريب كآلية لتنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

م	العبارات	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية فعالة لإكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة اثناء العمل.	١٤٧	١,٨	٥٩,٠٤	٠,٥٤٢
٢	تمتلك المؤسسة نظام اتصالات حديث يساهم في تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز عمل الفريق.	١٥٢	١,٨	٦١,٠٤	٠,٥٥١
٣	توفر المؤسسة متطلبات التدريب المناسب لجميع المستويات الادارية والفنية للعاملين.	١٥٠	١,٨	٦٠,٢٤	٠,٥٤٧
٤	هناك تحديث مستمر لبرامج التدريب التي تساعد في نمو وتطوير الوظائف والنهوض بها.	١٥٤	١,٩	٦١,٨٥	٠,٥٥٥
٥	تتبنى المؤسسة التدريب كعملية مستمرة وهادفة.	١٧٠	٢,٠	٦٨,٢٧	٠,٥٨٨

أكدت نتائج الجدول السابق أن آلية التدريب كأحد أهم أليات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين حيث تمثلت في تبنى المؤسسة التدريب كعملية مستمرة وهادفة بنسبة (٦٦٨,٢٧%)، يليها التحديث المستمر لبرامج التدريب التي تساعد في نمو وتطوير الوظائف والنهوض بها بنسبة (٦١,٨٥%)، يليها امتلاك المؤسسة نظام اتصالات حديث يساهم في تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز عمل الفريق بنسبة (٦١,٠٤%)، يليها توفر المؤسسة متطلبات التدريب المناسب لجميع المستويات الادارية والفنية للعاملين بنسبة (٦٠,٢٤%)، يليها تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية فعالة لإكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة اثناء العمل بنسبة (٥٩,٠٤%).

ب- آلية التحفيز: تم حساب توزيع مجتمع الدراسة طبقاً لأليات تنمية مهارات الأداء الوظيفي حسب آلية التحفيز، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفي حالة تساوى العبارات في النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم في الانحراف المعياري.

جدول (٤): يوضح التحفيز كألية لتنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

م	العبارات	الترتيب المجموع	الترتيب المتوسط	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	توفر المؤسسة برامج متنوعة لتحفيز ومكافأة العاملين على الأداء المتميز.	١٥٤	١,٩	٦١,٨٥	٠,١١٢
٢	يلبي نظام الحوافز حاجات ودوافع العاملين والمؤسسة على حد سواء.	١٥٦	١,٩	٦٢,٦٥	٠,٩٧١
٣	تهتم المؤسسة بمشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها مع العاملين.	١٥٦	١,٩	٦٢,٦٥	٠,٩١٥
٤	يعتبر التحفيز نظام فعال قادر على التأثير الإيجابي على مستوى كفاءة وأداء العاملين.	١٦٣	٢,٠	٦٥,٤٦	٠,٩٦٤
٥	يشجع نظام التحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.	١٤٨	١,٨	٥٩,٤٤	١,٢١٧

أكدت نتائج الجدول السابق أن آلية التحفيز كأحد أهم أليات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين حيث تمثلت في اعتبار التحفيز نظام فعال قادر على التأثير الإيجابي على مستوى كفاءة وأداء العاملين بنسبة (٦٥,٤٦%)، يليها تهتم المؤسسة بمشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها مع العاملين. بنسبة (٦٢,٦٥%) بانحراف معياري (٠,٩١٥)، يليها يلبي نظام الحوافز حاجات ودوافع العاملين والمؤسسة على حد سواء بنسبة (٦٢,٦٥%) بانحراف معياري (٠,٩٧١)، يليها توفر المؤسسة برامج متنوعة لتحفيز ومكافأة العاملين على الأداء المتميز بنسبة (٦١,٨٥%)، يليها يشجع نظام التحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم للاستفادة

من خبراتهم وقدراتهم بنسبة (٥٩,٤٤%).

ج-تحسين الأداء: تم حساب توزيع مجتمع الدراسة طبقاً لأليات تنمية مهارات الأداء الوظيفي حسب آلية تحسين الأداء، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفي حالة تساوى العبارات في النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم في الانحراف المعياري.

جدول (٥): يوضح تحسين الأداء كألية لتنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

م	العبارات	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	تعمل استراتيجيات تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف.	١٢٠	١,٥	٤٨,٧٨	٠,٣٦٦
٢	يؤدي تدريب العاملين الى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.	١٣٢	١,٦	٥٣,٦٦	٠,٣٧٤
٣	تحسين أداء العاملين يعمل على زيادة مستوى رضا العملاء.	١١٠	١,٣	٤٤,٧١	٠,٣٥٨
٤	ارتفاع مستوى أداء العاملين يعمل على زيادة مستوى الإبداع.	١٢٢	١,٥	٤٩,٥٩	٠,٣٦٧
٥	توفر المؤسسة لظروف العمل المشجعة للعاملين على الأداء المتميز.	١١٤	١,٤	٤٦,٣٤	٠,٣٦١
٦	يساهم أداء العاملين بدقة والتزام الى تحسين خدمة العملاء.	١١١	١,٤	٤٥,١٢	٠,٣٥٨
٧	يشكل نظام الحوافز في المؤسسة دافعا قويا لتحقيق التميز في الأداء.	١٠٩	١,٣	٤٤,٣١	٠,٣٥٧
٨	تساهم جهود وقدرات العاملين المتميز على تحسين جودة الأداء.	١١٠	١,٣	٤٤,٧٢	٠,٣٥٨

أكدت نتائج الجدول السابق أن آلية تحسين الأداء كأحد أهم آليات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين حيث تمثلت في يؤدي تدريب العاملين الى زيادة الإنتاجية في المؤسسة بنسبة (٥٣,٦٦%)، يليها ارتفاع مستوى أداء العاملين يعمل على زيادة مستوى الابداع بنسبة (٤٩,٥٩%)، يليها تعمل استراتيجيات تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف بنسبة (٤٨,٧٨%)، يليها توفر المؤسسة لظروف العمل المشجعة للعاملين على الأداء المتميز بنسبة (٤٦,٣٤%)، يليها يساهم أداء العاملين بدقة والتزام الى تحسين خدمة العملاء بنسبة (٤٥,١٢%)، يليها تساهم جهود وقدرات العاملين المتميز على تحسين جودة الأداء بنسبة (٤٤,٧٢%)، يليها تحسين أداء العاملين يعمل على زيادة مستوى رضا العملاء بنسبة (٤٤,٧١%)، يليها يشكل نظام الحوافز في المؤسسة دافعاً قوياً لتحقيق التميز في الأداء بنسبة (٤٤,٣١%).

٣- نتائج الدراسة المرتبطة بسياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين:

تم حساب توزيع مجتمع الدراسة طبقاً لسياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفي حالة تساوى العبارات في النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم في الانحراف المعياري.

جدول (٦): يوضح سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين بها

م	العبارات	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.	١٥٤	١,٩	٦٢,٦٠	٠,٣٨٩
٢	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة.	١٢٨	١,٦	٥٢,٠٣	٠,٣٧١
٣	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة.	١٤٨	١,٨	٦٠,١٦	٠,٣٨٥
٤	تراعى السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة.	١٤٩	١,٨	٦٠,٥٧	٠,٣٨٦
٥	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	١٢٤	١,٥	٥٠,٤١	٠,٣٦٩
٦	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.	١٣٨	١,٧	٥٦,١٠	٠,٣٧٨
٧	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.	١٤١	١,٧	٥٧,٣٢	٠,٣٨١
٨	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.	١٦٨	٢,٠	٦٨,٢٩	٠,٣٩٨

تمثلت سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين في تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين بنسبة (٦٨,٢٩%). يليها يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة بنسبة (٦٢,٦٠%)، يليها تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة بنسبة (٦٠,٥٧%)، يليها هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة بنسبة (٦٠,١٦%)، يليها تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة بنسبة (٥٧,٣٢%)، يليها توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف بنسبة

(٥٦,١٠%)، يليها تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة (٥٢,٠٣%)، يليها تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة بنسبة (٥٠,٤١%).

٤- نتائج الدراسة المرتبطة بمعوقات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

أ- **معوقات راجعة للعاملين:** تم حساب توزيع مجتمع البحث طبقاً لمعوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً للعالمين حسب المعوقات الراجعة للعاملين، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفي حالة تساوي العبارات في النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم في الانحراف المعياري.

جدول (٧): يوضح معوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً للمعوقات الراجعة للعالمين

م	العبارات	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	غياب أدراك العاملين بأهمية تحسين أدائهم الوظيفي.	١٧٤	٢,١	٧٠,٧٣	٠,٤٠١
٢	عدم وضوح فوائد تنمية المهارات للعاملين.	١٦٣	٢,٠	٦٦,٢٦	٠,٣٩٥
٣	عدم توافر المهارات لدى بعض العاملين للقيام بالأنشطة داخل المؤسسة.	١٨٧	٢,٣	٧٦,٠٢	٠,٤٠٨
٤	صعوبة امتلاك بعض العاملين للمهارات اللازمة.	١٧٥	٢,١	٧١,١٤	٠,٤٠٢
٥	عدم استعداد أو رغبة العاملين في تطوير أدائهم.	١٩١	٢,٣	٧٧,٦٤	٠,٤١١

تمثلت معوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً لمعوقات راجعة للعاملين في عدم استعداد أو رغبة العاملين في تطوير أدائهم بنسبة (٧٧,٦٤%)، يليها عدم توافر المهارات لدى بعض العاملين للقيام بالأنشطة داخل المؤسسة بنسبة (٧٦,٠٢%)، يليها صعوبة امتلاك بعض العاملين للمهارات اللازمة بنسبة (٧١,١٤%)، يليها غياب أدراك العاملين بأهمية تحسين

أدائهم الوظيفي بنسبة (٧٠,٧٣%)، يليها عدم وضوح فوائد تنمية المهارات للعاملين بنسبة (٦٦,٢٦%).

ب- معوقات راجعة للبيئة المحيطة بالمؤسسة: تم حساب توزيع مجتمع البحث طبقاً لمعوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً للعالمين حسب المعوقات الراجعة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفى حالة تساوى العبارات فى النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم فى الانحراف المعياري.

جدول (٨): يوضح معوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً للبيئة المحيطة بالمؤسسة

م	العبارات	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	عدم توافر الموارد والإمكانيات اللازمة داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة.	١٨٧	٢,٣	٧٦,٠٢	٠,٤٠٨
٢	عدم اهتمام بيئة المؤسسة بالنواحي الاقتصادية للعاملين داخلها.	١٧٧	٢,٢	٧١,٩٥	٠,٤٠٣
٣	عدم توافر الخبراء والمتخصصين لتدريب العاملين.	١٧٣	٢,١	٧٠,٣٣	٠,٤٠١
٤	ضعف التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.	١٩٦	٢,٤	٧٩,٦٧	٠,٤١٣
٥	قلة الدعم المادي الذي تتلقاه المؤسسة من البيئة المحيطة بها.	١٧٧	٢,٢	٧١,٩٥	٠,٤٠٢

تمثلت معوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً للبيئة المحيطة بالمؤسسة في ضعف التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها بنسبة (٧٩,٦٧%)، يليها عدم توافر الموارد والإمكانات اللازمة داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة بنسبة (٧٦,٠٢%)، يليها قلة الدعم المادي الذي تتلقاه المؤسسة من البيئة المحيطة بها بنسبة (٧١,٩٥%) بانحراف معياري (٠,٤٠٢)، يليها عدم اهتمام بيئة المؤسسة بالنواحي الاقتصادية للعاملين داخلها بنسبة (٧١,٩٥%) بانحراف معياري (٠,٤٠٣)، يليها عدم توافر الخبراء والمتخصصين لتدريب العاملين بنسبة (٧٠,٣٣%).

ج- معوقات راجعة للمؤسسة: تم حساب توزيع مجتمع البحث طبقاً معوقات تحسين الأداء الوظيفي طبقاً للعالمين حسب المعوقات الراجعة للمؤسسة، وذلك من خلال المجموع المرجح والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والانحراف المعياري وفي حالة تساوى العبارات في النسبة المرجحة يتم الرجوع إلى أقلهم في الانحراف المعياري.

جدول (٩): يوضح معوقات تحسين الأداء الوظيفي راجع للمؤسسة

م	العبارات	المرجح المجموع	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري
١	عدم متابعة المؤسسة للعاملين أثناء أدائهم لمسئولياتهم.	١٥٧	١,٩	٦٣,٨٢	٠,٣٩١
٢	عدم وجود توجيه للعاملين في الأنشطة التي تناسب قدراتهم داخل المؤسسة.	١٧٨	٢,٢	٧٢,٣٦	٠,٤٠٣
٣	عدم تقييم المؤسسة للعاملين بصفة دورية.	١٧٣	٢,١	٧٠,٣٣	٠,٤٠١
٤	عدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة للعاملين .	١٧٩	٢,٢	٧٢,٧٦	٠,٤٠٤
٥	تضارب آراء الإدارة العليا حول أهمية دور تنمية أداء العاملين.	١٩٠	٢,٣	٧٧,٢٤	٠,٤١٠
٦	عدم الالتزام بتعليمات ولوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة أثناء العمل.	١٦٥	٢,٠	٦٧,٠٧	٠,٣٩٦

جاءت معوقات تحسين الأداء الوظيفي راجع للمؤسسة بقيمة عامة متوسطة بنسبة (٧٠,٦٠%)، وتمثلت في تضارب آراء الإدارة العليا حول أهمية دور تنمية أداء العاملين بنسبة (٧٧,٢٤%)، يليها عدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة للعاملين بنسبة (٧٢,٧٦%)، يليها عدم وجود توجيه للعاملين في الأنشطة التي تناسب قدراتهم داخل المؤسسة بنسبة (٧٢,٣٦%)، يليها عدم الالتزام بتعليمات ولوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة أثناء العمل بنسبة (٦٧,٠٧%)، يليها عدم متابعة المؤسسة للعاملين أثناء أدائهم لمسئولياتهم بنسبة (٦٣,٨٢%).

اختبار فروض البحث

طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وآليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية طبقاً لألية كل من (التدريب - التحفيز - تحسين الاداء).

جدول (١٠): الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وآليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية طبقاً لألية كل من (التدريب- التحفيز- تحسين الاداء)

باستخدام معامل Spearman

		الأداء الوظيفي ألية التدريب	Developing the skills of employees in institutions
الأداء الوظيفي ألية التدريب	Correlation	1.000	0.752
	Coefficient	.	0.05
	Sig.(1-tailed)	0.05	.
Developing the skills of employees in institutions	Correlation	0.752	1.000
	Coefficient	0.05	.
	Sig.(1-tailed)	0.05	.
		الأداء الوظيفي ألية التحفيز	Developing the skills of employees in institutions

الأداء الوظيفي ألية التحفيز	Correlation Coefficient Sig.(1-tailed) N	1.000 . 0.05 83	0.632 0.05 83
Developing the skills of employees in institutions	Correlation Coefficient Sig.(1-tailed) N	0.632 . 0.05 83	1.000 . 83
		الأداء الوظيفي ألية تحسين الاداء	Developing the skills of employees in institutions
الأداء الوظيفي ألية تحسين الاداء	Correlation Coefficient Sig.(1-tailed) N	1.000 . 0.05 83	0.733 0.05 83
Developing the skills of employees in institutions	Correlation Coefficient Sig.(1-tailed) N	0.733 . 0.05 83	1.000 0.05 83

اختبار صحة الفرض الفرعي الاول " لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وألية التدريب كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف ". أكدت نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي وألية التدريب والتي تساوى (٠,٧٥٢) وهى موجبة ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). ومن هنا يتأكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل " بوجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء الوظيفي وألية التدريب كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني " لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وألية التحفيز كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف ".
أكدت نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي وألية التحفيز والتي تساوى (0,632) وهي موجبة ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). ومن هنا يتأكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل " بوجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء الوظيفي وألية التحفيز كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث " لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وألية تحسين الاداء كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف ".
أكدت نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي وألية تحسين الاداء والتي تساوى (0,733) وهي موجبة ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). ومن هنا يتأكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل " بوجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء الوظيفي وألية تحسين الاداء كأحد أليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية.

ومما سبق يتأكد رفض الفرض الصفري القائل " لا توجد علاقة جوهرية بين الأداء الوظيفي وأليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف ". وقبول الفرض البديل القائل " بأنه توجد علاقة طردية قوية جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء الوظيفي وأليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة العمالية فرع بنى سويف "

مناقشة نتائج البحث

كشفت نتائج البحث والمرتبطة بوصف خصائص مجتمع الدراسة أن غالبية مجتمع البحث من الذكور، أما بالنسبة للسن فجاء غالبيتهم من الفئة العمرية (٣٥ سنة فأكثر)، وأشارت نتائج الحالة الاجتماعية أن غالبيتهم من المتزوجين، كما أكدت نتائج الحالة التعليمية أن غالبية مجتمع البحث حاصلين على مؤهل عال، وأشارت نتائج المستوى الاقتصادي أن غالبية مجتمع البحث من ذوى الدخل المتوسط، كما جاء غالبية مجتمع البحث من الموظف بالمؤسسة والذين بلغ عدد سنوات العمل داخل المؤسسة من (١٠ إلى أقل من ١٥).

أكدت نتائج البحث المرتبطة بأليات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين أن هذه الاليات تمثلت في آلية التدريب من حيث تبنى المؤسسة التدريب كعملية مستمرة وهادفة والعمل على التحديث المستمر لبرامج التدريب التي تساعد في نمو وتطوير الوظائف والنهوض بها. أيضا تمثلت أليات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين في آلية التحفيز من حيث اعتبار التحفيز نظام فعال قادر على التأثير الإيجابي على مستوى كفاءة وأداء العاملين، كما تهتم المؤسسة بمشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها مع العاملين. أيضا تمثلت أليات تنمية مهارات الاداء الوظيفي للعاملين في آلية تحسين الأداء من حيث يؤدي تدريب العاملين الى زيادة الإنتاجية في المؤسسة، وارتفاع مستوى أداء العاملين يعمل على زيادة مستوى الابداع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الهيتي والمعشر "٢٠٠٤" والتي أكدت على ضرورة اختيار الموظفين بناء على برامج تتوافر فيه المهارات القيادية والإدارية. وكذلك نفق مع دراسة الجريد "٢٠٠٧" على أهمية دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، ودراسة Munjuri "٢٠١١" حول أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، والتدريب وتمكين الموظف أيضاً لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين. وكذلك دراسة الغامدى "٢٠١٤" فى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات

التدريبية التي يحصل عليها الموظفون ودور التدريب في رفع الأداء، وكذلك دراسة كل من Shaukat, Ashraf, Ghafoor "2015" والتي توصلت إلى أعطا أهمية للتدريب، والاختيار، والتعويض، والتحفيز، لدى العاملين.

كما أكدت نتائج البحث أن سياسات وإجراءات المؤسسة في تحسين أداء العاملين تمثلت في تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين، ويوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.

وهو ما يتفق مع دراسة جبارة الله "٢٠١٥" التي أكدت على الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في المؤسسة للتأكد من حسن الأداء.

كشفت نتائج الدراسة أن معوقات تحسين الأداء الوظيفي العاملين تمثلت في معوقات راجعة للعاملين من حيث عدم استعداد أو رغبة العاملين في تطوير أدائهم، وعدم توافر المهارات لدى بعض العاملين للقيام بالأنشطة داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمعوقات الراجعة للبيئة المحيطة بالمؤسسة فتمثلت في ضعف التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وعدم توافر الموارد والإمكانيات اللازمة داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة، أما بالنسبة للمعوقات الراجعة للمؤسسة فتمثلت في تضارب آراء الإدارة العليا حول أهمية دور تنمية أداء العاملين بها، وعدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة.

وهو ما يتفق مع دراسة الغامدى "٢٠١٤" في لأهمية الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ونقاط القوة والضعف وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المدروسة للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها.

أكدت نتائج الدراسة عدم قبول الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل القائل " بأنه توجد علاقة طردية قوية جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء الوظيفي وأليات تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات العمالية"
كذلك ينفق مع دراسة الجريد "٢٠٠٧" على أهمية دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسساتهم.

توصيات البحث

١- توصيات راجعة للعاملين:

- أ- تنمية الاستعداد أو رغبة لدى العاملين في تطوير أدائهم.
- ب- بناء المهارات لدى بعض العاملين للقيام بالأنشطة داخل المؤسسة.
- ج- ضرورة العمل على امتلاك بعض العاملين للمهارات اللازمة لتنمية أداءهم.

٢- توصيات راجعة للبيئة المحيطة بالمؤسسة:

- د- تقوية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- هـ- العمل على توافر الموارد والإمكانات اللازمة داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- و- توفير الدعم المادي الذي تتلاقاه المؤسسة من البيئة المحيطة بها .

٣- توصيات راجعة للمؤسسة.

- أ- العمل على عدم تضارب آراء الإدارة العليا حول أهمية دور تنمية أداء العاملين.
- ب- وضوح الهدف من العمل بالنسبة للعاملين.
- ج- وجود توجيه للعاملين في الأنشطة التي تناسب قدراتهم داخل المؤسسة.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢): الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو شرخ، نادر حامد عبد الرازق (٢٠١٠): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.
- أبو كريشة، عبد الرحمن تمام (٢٠٠٣): دراسات في علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- أحمد، أحمد حسن إبراهيم (٢٠٠٣): الإبداع المهني لدى الأخصائيين العاملين بالمجال المدرسي والطبي ورعاية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- البلوي، محمد (٢٠٠٨): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بوسعيد، سهيلة (٢٠١٥): دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية دراسة الحالة مؤسسة تحويل البلاستيك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار شتات للنشر والتوزيع القاهرة.
- جبارة الله، منال خلف الله (٢٠١٥): التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط (دراسة حالة شركة سودابت)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، جمهورية السودان.

الجريد، عارف بن ماطل (٢٠٠٧): التحفيز ودورة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجوهري، عبد الهادي (١٩٩٨): قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

شفيق، محمد (١٩٩٨): السكان والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

شوقي، طريف (٢٠٠٣): المهارات الاجتماعية والاتصالية، دراسات وبحوث نفسية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

الصواف، ماهر محمد الصواف (١٩٩٩): تقييم الأداء الوظيفي (دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية)، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦.

صوفي، نجلاء (٢٠٠٥): تصميم برنامج أنشطة لعب لإكساب أطفال الرياض الصم بعض المهارات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان.

الطائي، يوسف حجييم & الفضل، مؤيد عبد الحسين (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الرحمن، محمد (١٩٩٨): دراسات في الصحة النفسية والمهارات الاجتماعية والاستقلال النفسي والهوية، الجزء ٢، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد الفتاح، إبراهيم محمد (٢٠١٤): آليات المنظمات الاجتماعية والمجتمع المدني في مواجهة مشكلة الاتجار بالأطفال، مكتب الجامعة الحديثة، الإسكندرية.

عثمان، سلوى & رمضان، السيد (٢٠٠٤): ممارسة خدمة الفرد "أسس عملية المساعدة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

الغامدي، خالد عبد الله (٢٠١٤): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة (وزارة الشؤون الاجتماعية)، مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، المملكة العربية السعودية.

هاشم، هاشم مرعي (٢٠٠٥): متطلبات تطوير الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعية تنمية المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، المؤتمر العلمي السادس عشر.

الهيبي، صلاح الدين حسين & المعشر، زيادة يوسف (٢٠٠٤): تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية)، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق، م (٢١)، ع (١).

والى، عبد الهادي محمد (٢٠١٠): التنمية الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

Armstrong, Michael (2006): Performance Management: Key Strategies and Practical guidelines, 3rd ed, Kogan.

Baalbak, Rohi (1995): AL- Mawrid, A Modern Arabic- English Dictionary, 7 Edition, Dar EL-Ilm Lilmalayin, Beirut, Lebanon.

Cabarcos, Angeles Lopez & Rodríguez, Paula Vazquez & Pineir, Lara M. Quinoa (2022): An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviors, Journal of Business Research, Volume 140.

Charles Zastrow (2000): Introduction to Social Work and Social Welfare, New York, Congress of Catalog in Publication Date.

Chodak, A (2014): Societal Development, Oxford University press, NEW YORK. 1973, P15.

Davidescu, A. AnaMaria & Apostu, S. Andreea & Paul, Andreea & Casuneanu, Ionut (2020): Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management,

- mdpi Journal, Volume 12, Issue 15.
- Shaukat , Hafsa & Ashraf, Namrah and Ghafoor,Shahzad (2015):
Impact of Human Resource Management Practices on
Employees Performance, COMSATS Institute of Information
Technology, Lahore, Pakistan, Middle East Journal of
Scientific
- Kumari, Kalpina & Ali, Salima Barkat& Abbas, Jawad (2021):
Examining the Role of Motivation and Reward in
Employees' Job Performance through Mediating Effect of
Job Satisfaction: An Empirical Evidence, International
Journal of Organizational Leadership, Volume 10, Issue 4.
- Loan, Le Thi Minh(2020):The influence of organizational commitment
on employees' job performance: The mediating role of job
satisfaction, Management Science Letters Journal, Volume
10, Issue14.
- Munjuri, Mercy Gacheri(2011): The Effect of Human Resource
Management Practices in Enhancing Employee Performance
in Catholic Institutions of Higher Learning in Keny, The
Catholic University of Eastern Africa, International Journal
of Business Administration Vol. 2, No. 4. Research **23 (2)**.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB PERFORMANCE
AND MECHANISMS FOR DEVELOPING THE SKILLS
OF WORKERS IN LABOR INSTITUTIONS
A DESCRIPTIVE STUDY APPLIED TO THE LABOR
ORGANIZATION, BANI SWEIF BRANCH**

**Radaw M. M Okhtar⁽¹⁾; Motafa I. A.⁽²⁾; Shadia R. Zaky⁽³⁾
and Esmat S. Soliman⁽⁴⁾**

- 1) Post Gard. Student Faculty of Graduate Studies And Environmental Research, Ain Shams University 2) Faculty of Graduate Studies And Environmental Research, Ain Shams University 3) The Higher Institute of Social Work in Cairo 4) Faculty of Commerce, Beni Suef University

ABSTRAC

This research belongs to the type of descriptive analytically research's, with the goals of revealing the nature of the relationship between job performance and developing the skills of workers in labor institutions. This is done by identifying the mechanisms for developing the skills of the employees of the organization, and identifying the policies and procedures of the institution in improving the performance of employees. Determining the obstacles to the job performance of the employees of the institution. The research followed the method of social survey by sample for workers in the workers establishment in the "Bani Sweif" branch. The research sample consisted of a simple random sample of (83) individuals. The research relied on its tools for collecting

data on a questionnaire about the job performance skills of employees. Its most important results were: the importance of developing the skills of workers in labor's institutions through training, motivation, and improving their job performance. It also confirmed the existence of a strong, intrinsic, and statistically significant direct relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between job performance and the mechanisms of developing the skills of workers in labor institutions . The research recommended the importance of building skills for employees to carry out activities within the organization. And the need to work on the possession of some employees with the skills necessary to develop their performance and to work on the availability of the necessary resources and capabilities within the environment surrounding the institution, and directing employees in the activities that suit their capabilities within the institution.

Key words: job performance - mechanisms - development - workers' skills.