



## التدريب الوظيفي وأثره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكول "المدية" -

د/ عبد القادر موزاوي-أستاذ محاضر"ب"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

د/ بوزيان العجال- أستاذ محاضر "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

### ملخص:

يعتبر التدريب الوظيفي في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات.

وتدل جل المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب الوظيفي نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ومستوى جودة منتجاته، فانخفاض أداء الفرد ينتج عنه انخفاض في مستوى جودة منتجاته، مما يتطلب التدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض والتدخل لرفع مستوى الأداء التسويقي للفرد إلى المستوى المرغوب وبالتالي رفع مستوى جودة منتجاته إلى مستوى المقاييس المطلوبة.  
الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية؛ التدريب الوظيفي؛ النشاط التسويقي؛ الأداء؛ الإنتاج؛ القيمة المضافة.

### Abstract:

Career training in our time is a major issue that is at the forefront of the priorities of a large number of developed and developing countries alike, as one of the most important elements of the development adopted by these institutions in building a system capable of facing the pressures and challenges in the present and future. Most indicators point to a growing interest in the job training function because this function is linked to the level of individual performance of the job being occupied and the quality of its products. The low performance of the individual results in a decline in the quality of its products.□

### key words:

Human Resources ; Job Training ; Marketing Activity ; Performance ; Production; Value Added.

## مقدمة:

## ١- تمهيد:

⊠ انطلاقا من التغيرات العميقة المختلفة التي حدثت أواخر القرن العشرين على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي وحتى الاجتماعي والسياسي على المستوى العالمي، حتم على المؤسسات العاملة في ظل هذه التحولات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، هذه الاستراتيجيات بنيت في أغلبها على الفكر التسويقي الحديث، وأصبح التسويق يعتبر العامل الحيوي في نجاح المؤسسات ومنه في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تمثل مصدرا لجميع الاستراتيجيات بما فيه التسويقية.

حيث تعد الوظيفة التسويقية في الوقت الحالي من الوظائف الحيوية التي لها أهمية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها، فقد أصبحت أحد الأسس التي يمكن للمؤسسة إتباعها و الاعتماد عليها لإيصال منتجاتها إلى المستهلك بالاعتماد على المراحل التسويقية من إنتاج إلى تسعير فترويج وتوزيع.

هذا التطور كان كنتيجة للمساهمة الفعالة والكبيرة التي قام بها العنصر البشري، الذي لا يعتبر المحرك الأساسي للعملية التسويقية فقط بل العنصر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والاقتصاد ككل، فهو أساس التغيير داخل المؤسسة، ولازدياد أهميته أصبح لزاما أن تكون هناك إدارة خاصة به تعرف بإدارة الموارد البشرية، التي تعتبر وظيفة كباقي الوظائف الحيوية الأخرى داخل المؤسسة والتي لها أهميتها الخاصة.

لقد سعت إدارة الموارد البشرية ومنذ ظهورها إلى ضرورة تطوير العنصر البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واستعمال التدريب الوظيفي في تحسين مكانة المؤسسة في السوق، هذا يرتبط بتحسين ظروف التدريب الجيد للفرد داخل المؤسسة، وقد ظهرت علاقة حقيقية بين التدريب الوظيفي والوظيفة التسويقية بينت أهمية كل واحدة بالنسبة للأخرى. وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه التدريب الوظيفي في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة؟

ومن السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما المقصود بالتدريب الوظيفي في المؤسسة؟
- ٢- هل لإدارة النشاط التسويقي دور فعال داخل المؤسسة؟
- ٣- ما هي الأثر الذي يتركه التدريب الوظيفي في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية؟
- ٤- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التدريب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟



## ٢- فرضيات الدراسة:

- ١- يعتبر التدريب الوظيفي من الأنشطة الفعالة التي تساهم في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- ٢- للتدريب الوظيفي مصدر أساسي لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة.
- ٣- أثر التدريب الوظيفي على الرفع من أداء النشاط التسويقي يعطي قيمة مضافة لتحقيق أداء أفضل.
- ٤- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التدريب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

## ٣- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

- ١- إشراك العنصر البشري واستثماره في تحقيق أهداف المؤسسة ككل والأهداف التسويقية خصوصاً.
- ٢- بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر- بأهمية التدريب والكفاءات الفردية كأصول إستراتيجية تحقق التميز التنافسي، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التدريب الوظيفي ممثلاً في الكفاءات ذات القدرات والمهارات المتميزة.
- ٣- حاجة الإدارة العامة إلى تحقيق انسجام بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة يمس فيها التدريب الوظيفي والوظيفة التسويقية.

## ٤- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد وتقييم تأثير التدريب الوظيفي على الوظيفة التسويقية خاصة في رفع الأداء، والإلمام أكثر بهذا الجانب نجد بعض الأهداف:
- محاولة استقراء بعمق وتأسيس منهجي بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال التدريب الوظيفي وأداء الوظيفة التسويقية وتحليلها.
- ١- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق الوظيفة التسويقية لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بالتدريب الوظيفي وتفعيلها من خلال اعتمادها لمداخلة الحديثة المتمثلة في تفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة.
  - ٢- محاولة اكتشاف بعض نظم الوظيفة التسويقية ذات الصلة بالتدريب الوظيفي.



#### ٥- منهج الدراسة:

للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق و أفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه ، بالإضافة إلى وصف و تحليل كيفية تقييم الأداء التسويقي وطرق تحسينه. كما استخدمناه في وصف و تحليل المورد البشري و التدريب الوظيفي، وكذلك في معرفة النتائج المترتبة عن تفعيله

من خلال تفعيل الاتصال، إدارة المعرفة، كما استعملناه في تحليل الوضع العام لمجمع صيدال فرع انتيبوتيكال "المدية"، إضافة إلى كيفية اهتمامه بالتدريب الوظيفي لأجل تحسين أدائه التسويقي للحصول على موقع تنافسي في السوق الصيدلانية المتطور و المتغير. و تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، وهذا قصد التعمق في الدراسة من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الوضع الراهن، عن طريق استبيان، للوقوف على أداءه و دور التدريب الوظيفي و تفعيله في ذلك.

#### ٦- تقسيمات الدراسة:

طبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي دفعنا إلى تقسيم البحث لجانبين النظري والتطبيقي، فالجانب النظري جاء على شكل محورين:  
- فيما يخص المحور الأول، بعنوان: "التدريب الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية".  
- أما المحور الثاني بعنوان: "تقييم الأداء التسويقي والعوامل المؤثرة فيه".  
- أما في المحور الثالث و الذي يمثل الجانب التطبيقي جاء بعنوان "دراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال.

#### المحور الأول: التدريب الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

يعتبر التدريب من أهم العوامل التي من شأنها النهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي ، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العمال ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديتها والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

## أولاً: تعريف التدريب الوظيفي

يعرف الأستاذ Flippo التدريب الوظيفي على أنه: "النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد. ويعرف التدريب الوظيفي كذلك على أنه: "النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط التسويقية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها".

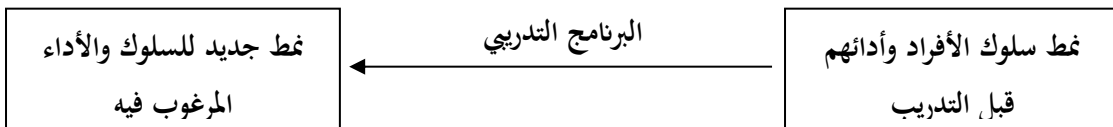
إن هذا التعريف يركز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أخذاً بالاعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة.

وقد عرف "عمرو وصفي عقلي" التدريب الوظيفي بأنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم لأداء الكفاء، و لرفع مستوى إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل".

ومن بين التعاريف المهمة للتدريب الوظيفي تعريف "علي عبد الوهاب" حيث عرفه بأنه: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل".

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التدريب الوظيفي هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقها على أساس تجريبي لزيادة أدائهم ومن ثم نستطيع أن نصف بان هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

### الشكل رقم: (٠١)



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.



وعند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين التدريب، التعليم، التعلم، فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى تعليمه فيها، بالإضافة إلى زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية قدراته العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات والظواهر المحيطة به، والتعليم يرتبط عادة بالدراسة التي يتلقاها في المدارس والجامعات وهو يهتم ويركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما التدريب يركز على الفرد وكيفية تغيير سلوكه واتجاهاته وعلاقاته في العمل أما التعلم فهو فهم التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد، ويعرف "Bass" وأيضا "Vaughan" التعليم بأنه: "التغير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة للممارسة أو للتجارب السابقة".<sup>٥</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح الفرق بين التعليم والتدريب، ففي الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب وتطوير مهارات ومعارف للأفراد، فإن التعليم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من التعلم أو التدريب أو الشئيين معا. وفي هذا الصدد يرى "علي السلمي" أن التدريب تتحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعلم والتي تأخذ الأشكال التالية:

- تعلم المهارات: ويقصد بها تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة.
- تعلم الحقائق والمفاهيم: ويقصد به إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم ويدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه.
- تعلم الاتجاهات: ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل.

### ثانيا: أهمية التدريب الوظيفي

أصبحت العديد من المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى "تدريب الدافعية العالية"<sup>٦</sup> حيث يتم الربط في البرنامج التدريبي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية من التدريب مقارنة بكلفته، وكذلك مقارنة ذلك بالمؤسسات الأخرى. إن تطبيق هذا المفهوم يساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر من المؤسسات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية والمواصفات التسويقية المتغيرة باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.



ويهدف التدريب بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التدريب في تحسين الإنتاجية في الجوانب التالية:

١. تنمية مهارات الأفراد:

وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.

٢. تنمية القدرات الذهنية للأفراد:

بالإضافة إلى توفير درجة عالية من المهارة فإن التدريب يهدف إلى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقة أحسن استغلال.

٣. تحسين إنتاجية الفرد:

لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل، خالي من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

٤. تخفيض حوادث العمل:

تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد، نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل، ويساهم تدريب العامل على الآلة وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل<sup>٨</sup>.

٥. تقليل الحاجة للإشراف:

يساهم التدريب في تقليل عملية الإشراف على العمال، لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال مع الأفراد.

٦. تحسين جودة الإنتاج:

يساهم التدريب في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم في الموارد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المدرب.

**المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي والعوامل المؤثرة فيه**

سننتقل في هذا المحور إلى كيفية تقييم الأداء التسويقي ومختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر عليه، إضافة إلى هذا سيكون لنا جانب نستعرض فيه مدى أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والبيئة المحيطة به.



## أولاً: تقييم الأداء التسويقي

لتقييم الأداء التسويقي فائدة كبيرة بالنسبة للمؤسسات على اختلاف تصنيفاتها،  
وسنتطرق لهذا بالتفصيل، لكن  
قبل ذلك نعرض مختلف التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء التسويقي.  
١. تعاريف:

تعددت تعاريف تقييم الأداء التسويقي واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد  
أنه لم يتم التوصل  
إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه  
المفاهيم الأكثر تداولاً  
لفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء التسويقي بأنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ  
القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في  
استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية<sup>٩</sup>.

أما (Anne-Riberolles) فينظر إلى تقييم الأداء التسويقي بنظرة خاصة و يقول " لا  
يقتصر تقييم الأداء التسويقي على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد  
للمستقبل بأكثر من الصفاء"، ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء  
التسويقي بأنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء- مستقبل)  
في حين يرى الباحث (Gary Dessler) الأداء بأنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية  
تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات للعمل؛
  - تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات؛
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة  
الأداء فوق المعدل المطلوب<sup>١٠</sup>.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء التسويقي تضمن أن تقييم  
الأداء يجب أن تتوافر فيه الخصائص التالية:

(عملية إدارية منتظمة، عملية دورية مستمرة، عملية مراجعة شاملة، عملية عادلة و  
موضوعية، عملية تطويرية و

هادفة، عملية مراقبة إدارية، عملية قياس ومقارنة).

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانباً معيناً يجسد الإطار العام الذي تتم من خلاله عملية  
التقييم الشاملة لأداء



العمل".

تري أيضا الباحثة (Marie tresanini) تقييم الأداء التسويقي بأنه: " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها

ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة".

إلا أن توفيق عبد المحسن ينظر إلى تقييم الأداء بأنه: "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>١١</sup>.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء التسويقي، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، و لأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء التسويقي: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم الأداء التسويقي هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية"<sup>١٢</sup>.

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة التسويقي هو: "محصلة لجمع تقييم أداء الفرد في هذا المجال، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء التسويقي".

٢. فوائد تقييم الأداء التسويقي: تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك<sup>١٣</sup>:

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين؛
- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر يحمل بالقليل من عبء العمل؛
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة؛



- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور.

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء التسويقي في النقاط الآتية<sup>١٤</sup>:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة و الضبط؛
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة؛
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء التسويقي

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة فيما يخص التسويق تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي:

#### ١. الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء:

فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.<sup>١٥</sup>

#### ٢. التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء :

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية (إحلال الآلة محل الأعمال اليدوية)، ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

#### ٣. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية :

فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً: في عملية ما يتوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو العبور فقط على



الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع.... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل التسويق.

#### ٤. نوعية وحدة العمل التام، قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج:

فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء. هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء التسويقي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>١٦</sup>:

- دقة المعلومات التي على أساسها يتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية؛
- سلوك الرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء؛
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل؛
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

#### ثالثا: أهمية تقييم الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

يعتبر تقييم الأداء التسويقي بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على<sup>١٧</sup>:

- مدى نجاح سياسة الاختيار: إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه؛

- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين: أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتي الصدق مدى والثبات؛

- صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية

مهارات العاملين و زرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز. كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء التسويقي في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال؛ إذ تعكس المعلومات ما إذا كان القيام



بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة عن مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.

**المحور الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدينة-**  
يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث،

والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

**أولاً: الإطار المنهجي للدراسة**

**١. مجال الدراسة:**

**أ-المجال المكاني:** اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المديريات والتي يبلغ عددها ٠٨: مديرية إنتاج المواد الأولية، مديرية مراقبة النوعية، مديرية التقنيات الصيدلانية، مديرية الاختصاصات، مديرية مراقبة الجودة، مديرية الموارد البشرية، مديرية المنافع العامة، مديرية التموين والتجارة. وكذا الخلايا التي يتكون منها فرع أنتيبوتيكال بالمدينة.

**ب-المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام الفرع "أنتيبوتيكال" بالتدريب الوظيفي

والتسويق، وذلك من خلال البحث في محورين أساسيين وهما:

- واقع التدريب الوظيفي في الفرع. - الأداء التسويقي.

## ٢. عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل ٠٨ مديريات والتي كان عدد العمال بها حوالي (٣٠٠)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في ٦٠ فرد والذين مثلوا نسبة قدرت ب (٢٠) %، من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية والتسويق.

## ٣. أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

### أ- أدوات الدراسة:

### ★بناء الاستبانة:

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع ٦٠ استبانة على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ٤٧ استبانة، أي بنسبة ٧٨,٣٣ %، و تم استبعاد ٧ استبانة لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل ٤٠ استبيان.

حيث اشتمل الاستبيان على ٠٥ نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

أوافق بشدة بدرجة: ٥، أوافق بدرجة: ٤- محايد بدرجة: ٣- لا أوافق بدرجة: ٢- لا أوافق بشدة

بدرجة: ١.

وحتى يمكن قياس الاتجاهات لأفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وقسم السلم إلى ثلاثة مجالات

لتحديد درجة الموافقة: المجال [١- 2.33] منخفضة- المجال [2.34- 3.66] متوسطة - المجال [3.67 - ٥] مرتفعة.

### - الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث مع المحور الذي تنتمي إليه وتبيان الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الثلاثة.





## جدول رقم: (٠١) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع التدريب الوظيفي في الفرع

دال عند مستوى (٠,٠١)

معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٥٣٠**	١
٠,٦٣٧**	٢
٠,٦٢٩**	٣
٠,٦٤٨**	٤
٠,١٢٥	٥
٠,٨٠١**	٦
٠,٦٨٠**	٧
0.751**	٨
0.760**	٩
0.762**	١٠

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع التدريب في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١)، ماعدا العبارة رقم (٥) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (٠,٥٣٠) إلى (٠,٨٠١) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع إدارة الموارد البشرية في الفرع.

## جدول رقم: (٠٢) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الأداء التسويقي

دال عند مستوى (٠,٠١)

٠,٧٣٢**	١١
0.735**	١٢
0.763**	١٣
0.740**	١٤
٠,٥٥٢**	١٥
0.661**	١٦
0.624**	١٧
0.401**	١٨



0.520★★	١٩
0.693★★	٢٠
0.743★★	٢١
0.724★★	٢٢

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتراوح بين (٠,٤٠١) إلى (٠,٧٦٣) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى أداء الجانب التسويقي. **ثبات الاستبانة:**

تم حساب ثبات الاستبانة بمحوريها والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ جدول رقم (٠٣) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	٠,٨٨
المحور الثاني	٠,٨٥
الاستبانة ككل	٠,٩٠

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss.

يوضح جدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي (٠,٨٨) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي (٠,٨٥) هي عالية مما يؤكد ثبات هذا المحور. ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (٠,٩٠) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

#### ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة الثلاثة.

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.



- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاثة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.  
- تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

### ثانياً: عرض نتائج الدراسة

#### ١. بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

#### جدول رقم (٠٤): الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٢٥	62.5
	أنثى	١٥	38.5
العمر	أقل من ٢٥ سنة	١	2.5
	من ٢٥ سنة إلى ٢٩ سنة	٧	17.5
	من ٣٠ سنة إلى ٣٤ سنة	١٢	30
	من ٣٥ سنة إلى ٣٩ سنة	٧	17.5
	من ٤٠ سنة إلى ٤٤ سنة	٩	22.5
	من ٤٥ سنة فأكثر	٤	10
	مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٩
من ٥ إلى ٩ سنوات		١٣	32.5
من ١٠ إلى ١٤ سنة		٣	7.5
من ١٥ سنة فأكثر		١٥	37.5
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	٣	7.5
	الثانوي أو ما يعادله	١٤	35
	جامعي	٢١	52.5



٥	٢	دراسات عليا	
---	---	-------------	--

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss.

## ٢. بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني:

**المحور الأول: واقع التدريب الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدية-**  
لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع التدريب الوظيفي في الفرع، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات

العبرة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

**جدول رقم (٠٥) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع التدريب الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدية- للمحور الأول**

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٠١	التدريب الوظيفي بأهمية بالغة لدى مؤسساتكم	٢٥	١٠	٥٢	٢	٧	٣	١٢	٥	١	١,١٣٦	٣,٧٣	٣
٠٢	تقوم المؤسسة بتطوير نشاطات التدريب الوظيفي	٢	١	٥٢	٢	١٢	٥	٣٠	١	٢	١,١٦٥	٣,١٠	٩
٠٣	التدريب الوظيفي مصلحة تقوم بتقييم أعماله	٧	٣	٥٥	٢	٢٠	٨	١٧	٧	١	١,٢٤٠	٢,٩٢	١٠
٠٤	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة	١٥	٦	٢٧	١	٢٥	١	٢٧	١	٢	١,٠٧٥	٣,٤٤	٨



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨ م



١	٠,٤٩٨	٤,٢٢	7.5	3	20	8	27.5	11	37.5	15	7.5	٣	استعمال معايير ومواصفات معينة لاختيار الأفراد وتدريبهم	٠٥
5	١,١٣٠	٣,٦٠	20	8	35	14	20	8	20	8	5	2	حصول كل العمال على فرصة التدريب دون تمييز	٠٦
4	١,١٠٢	٣,٧٢	7.5	٣	25	10	30	12	30	12	7.5	3	العاملين لهم معارف ومهارات تتوافق مع وظائفهم	٠٧
7	١,١٣٠	٣,٤٧	5	2	12.5	5	30	12	50	20	2.5	1	هناك بعض المنازعات بين العاملين	٠٨
6	٠,٩٣٨	٣,٥٥	٥	2	2.5	1	20	8	52.5	21	20	8	للإدارة العليا هيبة لدى العمال	٠٩
2	١,٠٩٤	٣,٩٠	12.5	5	17.5	7	17.5	7	40	16	12.5	5	للإدارة العليا تقارير شهرية و سنوية تقدمها عن أداء العاملين	١٠
-	٠,٩٣٣	٣,٥٠٦	المجموع العام										-	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

- تتبين نتائج المجموع العام: إلى أن المتوسط الحسابي الكلي ٣,٥٠٦ و الذي يقع بين [2.34-3.66] إذا درجة الموافقة متوسطة، يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما أن المؤسسة تقوم بتدريب العمال وتكوينهم تكوينا جيدا و بالطرق العادلة، وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بدورها على أكمل وجه في مراقبة المدربين والمتدربين على حد سواء، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة ( الانحراف المعياري ٠,٩٣٣ ).





-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل وهذا باستقطابها وفقا لمعايير ومؤهلات معينة، كما أن الإدارة العليا تهتم بإعداد تقارير شهرية و سنوية تقدمها عن أداء العاملين ،غير أن المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء المكلفين بتدريب العمال وظيفيا، و لاتقوم بتطوير نشاطاتها.

### المحور الثاني: مستوى الأداء التسويقي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بمستوى الأداء التسويقي في الفرع، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

### جدول رقم (٠٦) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدية- للمحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لاوافق بشدة		لاوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	الرقم
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
11	١,٠٢٣	٣,٣٠	٣.٣	0	2.5	1	7.5	3	60	2	30	1	تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن من أولويات المؤسسة	١١
10	١,١٣٠	٣,٣١	0	0	0	0	7.5	3	57.5	2	35	1	المنتجات المسوقة لها جودة ومواصفات محددة و متميزة	١٢
9	١,٠٢٠	٣,٤٤	0	0	0	0	5	2	65	2	30	1	تسويق المؤسسة منتجاتها بالمواصفات المطلوبة	١٣



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨ م



12	١,٢٠٢	٣,٠١	0	0	12. 5	5	20	8	52. 5	2 1	15	6	تصل المنتجات للزبون في وقتها المحدد	١٤
٨	١,٠٥٦	٣,٤٤٥	0	0	7.5	3	12. 5	5	52. 5	2 1	27. 5	1 1	لكل عامل مسؤولية تلزمه بتحسين الجودة وبالتالي الرفع من مبيعات المؤسسة	١٥
7	٠,٩٨٥	٣,٥٣	2. 5	1	٧,٥	3	٢٠	8	45	1 8	25	1 0	المنافسة من المؤسسات الأخرى لها أثر إيجابي على جودة منتجاتكم	١٦
6	٠,٩٥٧	٣,٦١	0	0	7.5	3	7.5	3	60	2 4	25	1 0	رضا الزبون هو أهم استراتيج ية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق	١٧
5	٠,٥١٤	٤,٢٥	0	0	5	2	15	6	45	1 8	35	1 4	للمؤسسة منتجات ذات جودة عالية	١٨
1	٠,٤٨٠	٤,٤٤	5	2	10	4	25	1 0	40	1 6	20	8	هناك ميزانيات تقديرية للتسويق	١٩
4	٠,٧٩٣	٤,٣٢	0	0	22. 5	9	17. 5	7	47. 5	1 9	12. 5	5	لمنتجات مؤسستكم رواج	٢٠



													واسع في السوق المحلي وحتى الدولي	
3	٠,٧٣٥	٤,٤٠	0	0	5	2	5	2	45	1	45	1	تعتبر الرقابة على المنتجات المسوقة ذات أهمية كبيرة لدى مؤسستكم	٢١
٢	٠,٧٤٢	٤,٤١	05	2	12. 5	5	2.5	1	62. 5	2 5	17. 5	7	ارتفاع أداء العاملين وجودة منتجاتكم سبب في تطور مبيعاتكم	٢٢
-	٠,٨٠٢	٣,٦٣	المجموع العام										-	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

- تتبين نتائج المجموع العام: إلى المتوسط الحسابي الكلي ٣,٦٣ و الذي يقع بين [2.34-  
3.66] فدرجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على للأداء  
التسويقي مكانة معتبرة في الفرع، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة ( الانحراف  
المعياري ٠,٨٠٢).

- نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تقوم بوضع ميزانيات تقديرية  
ليسهل عليها مستقبلا تحديد احتياجات التسويق للفرع، إضافة إلى أن تطور مبيعات المؤسسة  
هو نتيجة لأداء عمالها وكذلك جودة المنتجات، وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بالأداء التسويقي،  
وأنها ستبذل كل ما في وسعها لدعم عملية التسويق، وما يؤكد ذلك أنه هناك رقابة على  
المنتجات المسوقة ، وهذا بهدف التأكد من وصولها للزبائن، لذلك فإن لمنتجات المؤسسة رواج  
واسع في السوق المحلي وحتى الدولي، وعليه تقوم المؤسسة برفع أداء العمال لتحسين جودة  
المبيعات، وذلك بتوفير إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق رضا الزبون، حيث تكون المنتجات  
المسوقة تتوافق مع المنتجات المطلوبة، ويتم ذلك عندما يتم رفع الأداء التسويقي للفرع  
ووضع رضا الزبون كأهم إستراتيجية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق .



### ٣- اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الآتي يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة. الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال عند مستوى دلالة ٠,٠٥.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال عند مستوى دلالة ٠,٠٥.  
ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (٠٧): نتائج اختبار الانحدار للتدريب الوظيفي والرفع من الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال

المتغير المستقل: التدريب الوظيفي					البيان
Sig مستوى المنوية	t المحسوبة	B معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع: الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال
٠,٠٠	٠,٩٤٠	٠,٢١٦	٠,٦٣٩	٠,٧٣١	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب الوظيفي على الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:  
- قيمة معامل الارتباط  $R=0.731$  بين التدريب الوظيفي و الرفع من الأداء التسويقي مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.  
- بلغ معامل التحديد  $R^2=0.639$  أي أن ما قيمته 0.639 من التغيرات في المبيعات ناتجة عن التغير في التدريب الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B= 0.216$  وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في الأداء التسويقي للمؤسسة بقيمة 0.216، كما بلغت قيمة t المحسوبة 0.940 وهي دالة عند مستوى المنوية 0.00.



ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي:

١-  $H_0$ : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التدريب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

٢-  $H_1$ : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التدريب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي one-way-anova للتحقق من وجود تباين

ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (٠٨): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	Sig مستوى المعنوية
الجنس	بين المجموعات	3.552	0.165	0.616	0.851
	داخل المجموعات	8.713	0.330		
السن	بين المجموعات	48.832	2.613	1.137	0.372
	داخل المجموعات	63.122	2.304		
مدة الخدمة	بين المجموعات	25.226	1.376	0.965	0.541
	داخل المجموعات	38.751	1.598		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	10.317	0.520	1.013	★0.036





		0.482	14.598	داخل المجموعات	
--	--	-------	--------	-------------------	--

(\*) وجود اختلاف دال معنوياً عند مستوى دلالة  $a \geq 0,05$ .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي وفقاً للخصائص الشخصية لمؤسسة صيدال التي يتميزون بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.036) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي إلى متغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة .

استنتاج الدراسة الميدانية:

➤ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العمال ذكور : ٦٢,٥%.

- نسبة كبيرة من العمال تتراوح أعمارهم بين ٤٠ - ٤٤ سنة : ٢٢,٥%.

- نسبة كبيرة من العمال مدة خدمتهم تتراوح من ١٥ سنة فأكثر: ٣٧,٥%.

- نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى جامعي : ٥٢,٥%.

➤ نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي لواقع التدريب الوظيفي كان متوسطاً قدر ب 3.50.

- المتوسط الحسابي للأداء التسويقي كان متوسطاً قدر ب 3.63 .

➤ نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.036) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي لمتغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة.



### الخاتمة:

من خلال ماتم عرضه ، يمكننا القول على أن عملية تدريب الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لابد من الاهتمام بها وتخصيص لها ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، حيث تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنها، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عوامل الإنتاج بكونه يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة.

ولأننا في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاضمة والتقنية الهائلة، لابد على المؤسسة من تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وهذا من أجل تحسين جودة منتجاتها.

إن اقتصاد السوق يفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تعيد النظر في كيفية الاهتمام بهذا العنصر، حيث أصبح عامل إنتاجي لا يمكن الاستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات.

### توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- يعتبر التدريب الوظيفي النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط التسويقية.
- يعتبر التدريب الوظيفي وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تعاني منها، عندما يكون سببها هو أداء العاملين.
- حتى تكون برامج التدريب الوظيفي مؤهلة لتحقيق عملية استثمار كفاء للطاقات البشرية لابد من أن يستند النشاط التدريبي إلى مجموعة من المبادئ.
- يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمار مواردها البشرية.
- للتدريب الوظيفي أهمية كبيرة فهو يعمل على تحسين الأداء التسويقي، وينعكس ذلك على تحسين جودة المنتجات بأدنى تكلفة، وأقل جهد.
- النجاح في عملية التدريب في المؤسسات الجزائرية يتركز على العديد من التوجهات الإستراتيجية، التي يجب أن تتبناها في عملية التدريب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.036) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).



- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التدريب الوظيفي لتغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة.
- وتوصلنا كذلك إلى بعض التوصيات:
- تكمّن خطوات التدريب الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية، ثم تنفيذها و أخيرا القيام بعملية التقييم.
- الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل شخص معين وما بين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف.
- تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية واعتمادها بصورة نهائية.
- تصميم البرامج التدريبية عبارة عن ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية يتم عن طريق نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني.
- نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغيرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل.
- الجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء.
- لم يعد رفع الأداء طرفا أو اختيارا يمكن الاستغناء عنه، وإنما هي التزام لا بديل له. حيث أصبح تحقيق القيمة المضافة حلم يراود جميع المؤسسات.
- هناك مرحلة خامسة خلال مسيرة تطور الجودة، هي الإدارة الإستراتيجية للجودة.

#### قائمة المراجع:

##### أولا: مراجع باللغة العربية:

- ١-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، ٢٠٠٣.
- ٢-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، مصر، ٢٠٠٥.
- ٣-صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤.
- ٤-عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠٠٣.
- ٥-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- ٦-علي عبد الله مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٣.
- ٧-علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤.



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



- ٨- عمر سالم الزروق، برنامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة،  
طرابلس، ٢٠٠٢.
- ١٠- عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، ٢٠٠١.
- ١١- محمد علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد  
التاسع، مصر، ٢٠٠٤.
- ١٢- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس،  
القاهرة، ٢٠٠٠.
- ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:**
- ١٣- Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris-  
France, 2003.
- 14- Jean Longatte, Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2004.

١. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤، ص ٢٢٣.
٢. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٥٨.
٣. عمرو وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٢٠.
٤. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٤، ص ١٩.
٥. عمر سالم الزروق: برنامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، ٢٠٠٢، ص ٠٠٨.
٦. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص ٣٤٩.
٧. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥، ص ١٠٨.
٨. Jean Longatte, Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2004, p01.
٩. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٠٠٣.
١٠. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، ٢٠٠٣، ص ٣٢٢.
١١. عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٠٠٥.
١٢. علي عبد الله، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٣، ص ٠٠١.
١٣. محمد علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر، ٢٠٠٤، ص ٤٢.
١٤. Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France, 2003, p 22.
١٥. عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٠٠٧.
١٦. ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٥.
١٧. نفس المرجع السابق، ص ٣٢٦.