

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

سوف يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، إذ سيتم ترتيبها وفقاً لأسئلة الدراسة، وسوف يتم مناقشة كل نتيجة من تلك النتائج والمتعلقة بأسئلة الدراسة من حيث محاولة إيجاد مبررات لها بالجانب النظري للدراسة، وأيضاً مقارنتها مع الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع للوصول إلى مدى التشابه بينها وبين تلك الدراسات من جهة، وتحديد أوجه الاختلاف من جهة أخرى، والبحث في مبررات ذلك، بغرض الوصول إلى النتائج بصيغتها النهائية والتي سوف يتم بناء توصيات الدراسة عليها.

ومن ثمّ سوف يتم صياغة توصيات الدراسة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، ويُفترض أن تكون هذه التوصيات عبارة عن معالجاتٍ عمليةٍ لنتائج هذه الدراسة، وقابلةٍ للتطبيق العملي في مجتمع الدراسة وفي نظيراته، وبعدها سوف يتم وضع مقترحاتٍ بشأن الدراسة المستقبلية لينتهي هذا الفصل بخلاصةٍ تُحمل كل ذلك.

5.2 الخلاصة ومناقشة النتائج

يُناقش الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية والتي تمّ سردها في الفصل الرابع، حيث أنّه سيقوم بمناقشة الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة والمتمثلة في النوع (ذكر أم أنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسط، ما دون الدبلوم المتوسط)، ومن ثمّ متغير المستوى الإداري

(إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، وأخيراً متغيّر سنوات الخبرة والتي تتمثّل في (أقل من خمس سنوات وبين خمس سنوات، أقل من عشرة سنوات وبين عشر سنوات وأقل من خمسة عشر سنة، وأخيراً أكبر من خمسة عشر سنة).

وبعدّها سوف يتمّ استعراض نتائج الدّراسة ومناقشتها بحسب ترتيب أسئلة الدّراسة، بحيث يتمّ وضع نتيجة الدّراسة الميدانيّة وربطها بكلّ سؤالٍ رئيسيّ، ومن ثمّ ربط نتائج الدّراسة مع سؤالٍ فرعيّ، مع وضع الأسانيد التي تؤيّد أو تبرّر تلك النتائج من الجانب النظري لكلّ سؤالٍ فرعيّ، لينتهي ذلك بالإجابة على كل سؤالٍ بمقارنة بين هذه النتيجة والنتائج التي اتفقت معها في الدّراسات السّابقة -التي قامت عليها هذه الدّراسة- وكذلك الاختلافات بينها وبين تلك الدراسات، مع محاولة تبرير وتوضيح أسباب الاختلاف أو التشابه على حدّ سواء، وعليه جاءت نتائج الدّراسة على الوجه الآتي:

5.2.1 مناقشة نتائج الإحصاءات الوصفية:

أظهرت نتائج تحليل البيانات الوصفية لعينة الدّراسة الآتي:

1. أظهرت نتائج الدّراسة أنّ غالبية العاملين في البلديّة من الذّكور الذين بلغت نسبتهم (73%) في مقابل (27%) للإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ كثيراً من وظائف البلديّة هي وظائف ميدانيّة، وهي جاذبة للذكور أكثر من الإناث، هذا فضلاً على أنّ ثقافة المجتمع والتي تتمثّل في أنّ الإناث يُفضّلن العمل المكتبي على العمل الميداني، وتقترّب هذه النتيجة من نتيجة دراسة (العتيبي، 2021) والذي بلغت نسبة الذّكور (92%) في عينة الدّراسة التي بلغ تعداد مفرداتها (174)، ومن دراسة (القضاة، 2018) الذي بلغت نسبة الذّكور في عينته (62.9%) في حين بلغت نسبة الإناث

(37.1%) من عيّنة مكوّنة من (97%) مفردة، وتختلف نسب هذه الدّراسة عن النّسب في دراسة (خزام، 2020) والتي بلغت نسبة الذكور فيها (55.4%) في مقابل (44.6%) إناث، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف المجتمعات التي تمّت فيها الدّراسات، سواءً من حيث البلد أو طبيعة العمل.

2. بيّنت نتائج الدّراسة أنّ نسبة حملة البكالوريوس بلغت أعلى نسبة (45.4%) من بين حملة الشّهادات الأخرى، وأنّ مجموع حملة الشّهادات الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) بلغ (66.9%) ومناسسته (33.1%) ممّن هم من حملة الدبلوم المتوسّط وما دون، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام بلدية العين بجذب الموظّفين المتعلّمين والحاصلين على شهادات جامعيّة وما فوق، كما أنّ منح إجازة دراسيّة للموظّفين الذين يودّون التّعلم بحسب قانون الموارد البشرية لإمارة أبوظبي قد يكون أسهم في هذه النّسبة، حيث أنّ هذا القانون مشجّع للموظّفين لإكمال تعليمهم الجامعي أو الدّراسات العليا، إذ أنّ رواتبهم وأجورهم يتمّ صرفها أثناء فترة دراستهم، ويُعتبرون على رأس عملهم. تقترب هذه النّسبة من دراسة (القضاة، 2018)، والتي بلغت نسبة حملة البكالوريوس فيها (37.1%) واختلفت عنها بنسبة حملة الدّبلوم المتوسّط فما دون حيث بلغت (54.1%)، وتختلف عن دراسة (علي، 2020) الذي بلغت نسبة حملة البكالوريوس في عيّنته (65%)، وكما هو الحال باختلاف النّوع يعزو الباحث ذلك إلى الاختلاف المجتمعي سواءً من حيث المنطقة، أو من حيث طبيعة المؤسسة التي تمّت فيها الدّراسة.

3. بيّنت نتائج العيّنة الوصفية كذلك أنّ غالبية الموظّفين في بلدية العين هم ممّن لديهم خبرات أكبر من (10 إلى 15 سنة) والذين بلغت نسبتهم (39,6%)، وأنّ نسبة من هم من أقل من خمس سنوات (8.9%) ومن هم فوق خمس عشرة سنة بلغت (16.3%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ بيئة العمل

تشكّل نوعاً من الاستقرار الذي دفع بكلّ هذه الإعداد إلى الاستمرار في العمل لهذه السنوات، وتدلّ هذه النسبة أيضاً على أنّ بيئة العمل هي بيئة جاذبة، وتجدر الإشارة إلى أنّ استقرار الموظّون لفترةٍ طويلةٍ قد يكون عائقاً أمام البلدية على ضحّ دماءٍ جديدةٍ من خلال استقطاب موظّين جُدد، وكما يعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى نظام تقييم الأداء الذي وإن ثبت من خلاله أنّ الموظّف ضعيف الأداء فيستمرّ بالعمل من خلال تنفيذ حُطّ تدريبيّةٍ بغرض تحسين أدائه، وفي حال لم يتحسنّ الأداء يتمّ نقله إلى إدارةٍ أخرى أقرب لطبيعة عمله، وبعد ذلك قد يُصار لإنهاء خدماته، ممّا يعني أنّ الموظّين يستقبلون بالغالب ولا تُنهي خدماتهم بالوضع الطبيعي، وتقترّب هذه الدّراسة في نتائجها من دراسة (الخلف، 2019) حيث حقق من يمتلكون خبرة لحد 15 سنة أعلى نسبة.

4. بيّنت نتائج العينة الوصفية كذلك أنّ غالبية الموظّين من الإدارة الوسطى والذين بلغت نسبتهم (43%)، وبلغت نسبة الإدارة العليا أو من يشغلون مناصب بالإدارة العليا (23%)، ويربط الباحث أسباب هذه النسب مع النسب التي توصلت إليها الدّراسة ممّن لديهم خبرات بين عشر سنوات وخمسة عشرة سنة، ومن الطبيعي أن يتوّج من يمتّع بهذه السّنوات من الخبرة في هذه المستويات الإدارية من السلم الوظيفي. وتختلف هذه الدّراسة عن دراسة (غنيم، 2018) والتي بلغ عدد موظّي الإدارة التنفيذيّة فيها أعلى نسبة بمقدار (49.1%)، ويعلّل الباحث ذلك الاختلاف لاختلاف مجتمع الدّراسة.

5.2.2 إجابة السؤال الرئيسي الأوّل والذي ينصّ على:

ما مدى توافر برامج التدريب والحوافز والرّضا الوظيفي والأداء الوظيفي ببلديّة مدينة العين الإماراتيّة؟

أظهرت نتائج الدراسة النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر متغيّر التدريب في بلدية العين من وجه نظر العاملين فيها وصل متوسطه الحسابي إلى (3.58) بمستوى متوسط، وبانحرافٍ معياريّ بلغ (0.56) وأهميّة نسبيّة (71.6%)، وبالنسبة لأبعاد التدريب فقد وصل مستوى بُعد البيئة التدريبيّة بمتوسطٍ حسابي مرتفعٍ بلغ (4.04) وانحرافٍ معياريّ (0.37) وأهميّة نسبيّة (80.8%)، وتلاه بالترتيب بُعد تحديد الاحتياجات التدريبيّة لمتوسطٍ حسابي مرتفع بلغ (3.72) وانحرافٍ معياريّ (0.38) وأهميّة نسبيّة (74.4%)، وتلاه بالترتيب بُعد محتوى المادّة التدريبيّة بمتوسطٍ حسابي متوسط بلغ (3.29)، وانحرافٍ معياري (0.54) وأهميّة نسبيّة (65.8%)، وحلّ أخيراً بُعد تقييم المدرب بمتوسطٍ حسابي متوسط بلغ (3.24)، وانحرافٍ معياريّ (0.48) وأهميّة نسبيّة (64.8%)، وبمقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة المتعلّقة بالتدريب يتبيّن لنا أنّها تتشابه مع دراسة (العتيبي، 2021) من حيث أنّ متغيّر التدريب جاء في مستوى متوسط بلغ (68.84%)، وبرّر الباحث هذا المستوى بأنّ التدريب يُساهم في رفع أداء العاملين، وتختلف مع دراسة (الخلف، 2019) والتي توصّلت نتائجها إلى أنّ متوسط توافر متغيّر التدريب بلغ (3.72) بمتوسطٍ مرتفع وانحرافٍ معياري بلغ (0.49)، وتختلف مع دراسة (خزام، 2020) التي أظهرت نتائج دراستها أنّ محور التدريب جاء بمستوى مرتفع بلغ متوسطٍ حسابي (4.01) وانحرافٍ معياري (0.51)، وكذلك اختلفت مع دراسة (غنيم، 2018) التي أظهرت نتائج دراسته أنّ متغيّر التدريب بجميع أبعاده (محتوى البرامج التدريبيّة، أهداف التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبيّة، طرق التدريب وتقييم التدريب، تنفيذ التدريب) قد بلغ مستوى مرتفع عند (84%) وانحرافٍ معياريّ (6.6).

يتبين من نتائج الدراسة أنّ مستوى متغيّر التدريب في بلدية العين جاء بمستوى متوسط، بالرغم من أنّ بُعدي تحديد الاحتياجات التدريبية وُبعد البيئة التدريبية جاء بمستوى مرتفع؛ ممّا يدلّ على أنّ التدريب بجميع أبعاده متوفّر في بلدية العين. وبشأن بُعد محتوى المادّة التدريبية والذي جاء بمستوى متوسط، فيعزو الباحث ذلك إلى أنّ تقنين عملية التدريب وفق القانون رقم (6) لسنة 2016 بشأن الموارد البشرية لم ينقذ بشكلٍ عمليّ على أرض الواقع في بلدية العين حين صدور اللائحة التنفيذية والشارحة لجميع تفاصيله بتاريخ 5 إبريل 2020 (هيئة الموارد البشرية، 2020)، حيث بيّنت تفاصيل العمليّة التدريبية وإجراءاتها بشكلٍ يُسهّل تطبيقه، لأنّ اللائحة التنفيذية فصلت إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية، وطريقة رصدها وربطها بالاستراتيجية لبلدية العين ولأهداف وتوجّهات حكومة أبوظبي، وكذلك حدّدت أنواع التدريب الداخلي ووضعت شروطاً والتزامات ينبغي على بلدية العين تطبيقها، وبالتالي وممّا لاشكّ فيه أنّها سوف ترفع من مستوى التدريب عند تطبيقها، نظراً لإلزاميّة موادّها، على عكس الوضع السابق والذي كان يعتمد على إجراءات ومنهجيّات داخلية لم تُرتب عقوبات على بلدية العين، وكان يُقتصر على تنظيمٍ داخليّ لأجل رفع مستوى التدريب والأداء الداخلي. وما يُدلّل على ذلك، أنّ هذه النتيجة جاءت مرتفعة عن استبانة الرضا الوظيفي الذي أجرته البلدية في العام 2018، حيث بيّن أنّ مستوى التدريب في البلدية منخفضٌ، ممّا يعني أنّه ارتفع خلال سنتين وهي المدة الزمنية الفاصلة بين الدراستين، ممّا يبيّن أنّ الممارسات في التدريب بدأت تتجه لتكون محكمة أكثر على مستوى الإمارة وأنّ اللائحة قبل وأثناء تنفيذها فرضت قيوداً قانونيّة من الضروري على البلدية التقيّد بها.

2. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر متغيّر التحفيز في بلدية العين من وجه نظر العاملين بلغ متوسطه الحسابي (2.65) بمستوى متوسط، وبانحرافٍ معياريّ بلغ (0.58)، وأهمية نسبة (53.0%)،

وبالنسبة لأبعاد التحفيز، فقد وصل مستوى بُعد الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.41) وأهمية نسبية (61.8%)، وتلاه بُعد الحوافز المادية بمتوسط حسابي منحرف بلغ (2.2) وانحراف معياري (0.76) وأهمية نسبية (65.4%)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (التميمي، 2019) والتي أظهرت أنّ الحوافز المادية حصلت على مستوى ضعيف بلغ متوسطه الحسابي (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.76)، وتختلف مع دراسة (أبوحميد، 2020)، والتي أظهرت نتائجها أنّ الحوافز المادية والمعنوية مجتمع الدراسة منخفضة المستوى عند مستوى (56%)، وكذلك تختلف مع دراسة (بن غبريد، 2019) والتي أظهرت نتائجها انخفاض مستوى الحوافز عند مستوى (2.06) وانحراف معياري (0.39)، في حين تتفق هذه الدراسة مع دراسة (القضاة، 2018) والتي أظهرت نتائجها أنّ المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز المادية بلغ مستوى متوسطاً عند (3.12) وانحراف معياري (0.67).

تُظهر نتائج الدراسة أنّ الحوافز المادية والمعنوية متوفرة في بلدية العين وإن كان فيها تباين من حيث أنّ توافر الحوافز المعنوية أكبر من الحوافز المادية، ويعزو الباحث أنّ الحوافز المعنوية متوفرة بشكل أكبر من الحوافز المعنوية؛ إلى التنوع في الحوافز الذي حددته اللائحة التنفيذية للقانون رقم (6) 2016 والتي تلتزم بلدية العين بتطبيقها، ذلك أنّ اللائحة نظمت الأجر والترقيات وتقييم الأداء ومكافآت المتميزين، وكذلك نصّت اللائحة على مكافآت تُدفع لجذب واستقطاب الموظفين، وكذلك منحت اللائحة أكثر من عشر أنواع من الإجازات للموظفين تتنوع بين إجازة للتعليم، وإجازة للوضع وإجازة سنوية وإجازة تفرغ علمي وإجازة حج وإجازة حداد وإجازة أبوة وغيرها من الإجازات. كما أنّ ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد كلاهما يُعتبران ميزة معنوية، هذا فضلاً عن عدد ساعات العمل والعطل الأسبوعية والرسمية، ونظام الزيادات

الدوري، والتأمين الصحي الإلزامي للموظف ولجميع أفراد عائلته، وبدل المكافآت المالية التشجيعية وبدل الإيفاد وبدل النقل، ووضعت اللائحة سلماً للرتاتب وربطت درجات السلم بحد أدنى للأجور وبحد أعلى، ويرى الباحث أن هذه العلاوات وهذه البدلات سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، لم يتم تدريب الموظفين عليها أو شرحها لهم أو توضيح شروط استحقاقها بشكل كافٍ، ذلك أن هذا التنوع الذي تضمنته تلك اللائحة يشمل على باقٍ واسعة من الحوافز، ولكن قد يكون عدم تحقيق الهدف المطلوب منها؛ بسبب التطبيق الحديث لللائحة، وبالتالي لم يتسنى للموظفين الاطلاع عليها ومعرفة بنودها. ولأن التصوص تبقى بلا قيمة، فتلك الحوافز تفقد قيمتها إذا لم يُعلم الموظفون بتفاصيلها ويدفعه ذلك للعمل على استيفاء شروطها بغرض الحصول عليها. هذا فضلاً على أن تطبيق بعض الحوافز المعنوية أو الحوافز التقديرية التي منح القانون حق صرفها لرئيس بلدية العين أو لبعض المدراء المفوضين قد لا تكون قد استخدمت بشكلٍ يُسهم في تعزيز رضا الموظفين الآخرين، ذلك أن صرف علاوة التميز للموظف الذي يقدم للبلدية ابتكاراً أو قيمة إضافية هي ميزة ممنوحة لرئيس بلدية العين يمكنه من خلالها منح الموظف المبتكر علاوة تميز، ويتم تعميم هذا التميز على الموظفين الآخرين سواءً تم بشكل تكريمٍ أمام الجميع أو بشكلٍ شخصي مع توضيح أسباب ذلك، بلا شك سيكون ذلك دافعاً للموظفين الآخرين، وعليه فالباحث يُجمل سبب توافر الحوافز المادية والمعنوية في بلدية العين بمستوى متوسط بعدة أسباب أهمها: أن التدريب الذي نفذته بلدية العين كان قاصراً عن شرح تميز وتنوع هذه الحوافز لجميع الموظفين، وشرح شروط استحقاقها بطريقة عملية. وأما السبب الثاني فيعزوه الباحث إلى أنه وإن كان قانون الموارد البشرية قد صدر في العام 2016 وهو يُعتبر حديث النشأة، ولكن لائحته التنفيذية صدرت في العام 2020، ومن المعلوم أن اللائحة تُفصل جميع إجراءات تطبيق القانون، وهي تُعطي طريقاً عملياً لتنفيذ جميع بنود القانون وبشكلٍ واضح، وهذا

الأمر يدلّ على عدم معرفةٍ تفصيليّةٍ من قِبَل الموظّفين بتلك الحوافز وطرق استحقاقها. وكما أسلفنا الذّكر بموضوع التّدريب، حيث بيّنت الدّراسة أو استبانة رضا الموظفين الذي نقّذته البلديّة لقياس رضا الموظّفين في بلديّة العين في العام (2018) بيّن أنّ الحوافز المادّيّة والمعنوية جاءت بمستوىٍ منخفضٍ، ممّا يُدلّل على أنّها ارتفعت لمستوىٍ متوسّطٍ خلال عامين، وهذا يبيّن أثر اللائحة وقانون الموارد البشرية ودوره في تعزيز توافر هذه الحوافز.

3. أظهرت التّنتائج أنّ مستوى توافر متغيّر الرّضا الوظيفي في بلديّة العين من وجه نظر العاملين فيها وصل متوسّطه الحسابي إلى (3.02) بمستوىٍ متوسّطٍ، وبانحرافٍ معياريّ بلغ (0.42)، وأهميّة نسبيّة (60.4%). وبالنسبة لأبعاد الرّضا الوظيفي فقد وصل مستوى بُعد الرّضا عن الجماعة بمتوسّط حسابيّ مرتفعٍ بلغ (3.68)، وبانحرافٍ معياريّ (0.54) وأهميّة نسبيّة (73.6%)، وتلاه بالترتيب بُعد الرّضا عن ساعات العمل بمتوسّطٍ حسابيٍّ متوسّطٍ بلغ (3.11)، وبانحرافٍ معياريّ (0.47) وأهميّة نسبيّة (62.2%)، ومن ثمّ بُعد الرّضا عن محتوى العمل بمتوسّطٍ حسابيٍّ متوسّطٍ بلغ (2.90)، وبانحرافٍ معياريّ (0.56) وأهميّة نسبيّة (58.0%)، وجاء بالترتيب بعده بُعد الرّضا عن الأجر بمتوسّطٍ حسابيٍّ متوسّطٍ بلغ (2.90)، وبانحرافٍ معياريّ (0.39) وأهميّة نسبيّة (55.6%)، وحلّ أخيراً بُعد الرّضا عن نظام التّرقّيات والحوافز بمتوسّطٍ حسابيٍّ متوسّطٍ بلغ (2.66)، وبانحرافٍ معياريّ (0.21) وأهميّة نسبيّة (53.2%)، وهذه الدّراسة تختلف مع دراسة (الشريف، 2019) التي بيّنت أنّ متغيّر الرّضا الوظيفي جاء مرتفعاً بجميع أبعاده، وجاءت المتوسّطات الحسابية لجميع الأبعاد وهي (الرّضا عن التخطيط، الرّضا عن التنظيم، الرّضا عن التوظيف، الرّضا عن المتابعة والتقييم) بمستوىٍ مرتفعٍ بين (68%-71%)، وتتوافق هذه الدّراسة مع دراسة (جامع و مغلاوي، 2020) والتي

توصلت إلى أنّ الظروف المادية للعمل والتمثّلة في (الراتب، التحفيز، بيئة العمل) بلغ المتوسط الحسابي لها مستوى متوسط وقيمتها (2.14)، وكذلك الأمر بشأن بُعد فرص التطور والترقية المتاحة للفرد والتمثّلة في (التوظيف والتدريب) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32) بمستوى متوسط، وكذلك بُعد محتوى العمل وتنوع المهام المتمثّل في (الدعم والتمكين) كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، وبُعد الاتصال الداخلي جاء بمستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.39)، وأما بُعد التسويق الداخلي بلغ المتوسط الحسابي له (2.01) بمستوى متوسط، وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الرضا الوظيفي مستوى متوسط عند متوسط حسابي قدره (2.24). وتتنق مع دراسة (عباسة و عبود، 2016) التي توصلت إلى عدّة نتائج أهمّها متوسط الرضا الوظيفي حيث جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي للمتغيّر بلغ (2.94)، وعلى مستوى الأبعاد فقد كان المتوسط الحسابي لبُعد العوامل المرتبطة بعلاقات العمل بمتوسط بلغ (3.52)، وتلاه بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.94)، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لبُعد العوامل المرتبطة بشروط العمل (2.57).

تُظهر نتائج الدراسة ترابطاً بين الأبعاد، حيث إنّ بُعد الرضا عن الأجر جاء متقارباً مع بُعد الحوافز المادية في متغيّر التحفيز من حيث إنّ نتيجهما تقتربان من بعضها البعض، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة التي أجرتها بلدية العين لقياس الرضا الوظيفي حيث جاءت النتيجة ضعيفة. وكذلك يقع بنفس الدائرة نتيجة بُعد الرضا عن نظام الترقيات والحوافز حيث حصل عن نتيجة متوسطة، وهذا يتشابه مع نتيجة الحوافز المادية كذلك، ممّا يدلّ على أنّ هناك أمراً يحتاج إلى معرفة أسبابه من قبل قيادة بلدية العين، فقد يكون في سلم الرواتب، وقد يكون سبب عدم الرضا ناتجاً عن عدم وجود تقييم وتسكين

صحيح للموظفين ولخبراتهم على مسمياتهم الوظيفية، وقد يكون لأسبابٍ أخرى حريٌّ بقيادة البلدية البحث في هذا السبب بشكلٍ علميٍّ والوقوف على أسبابه ومعالجتها، خصوصاً أنّ هذا السلم الوظيفي ينطبق على جميع موظفي حكومة أبوظبي ممّا يعني أنّ نفس هذه النتيجة قد تتحقّق في أماكن أخرى من الدوائر الحكومية في حكومة أبوظبي، ممّا يتطلب بحث هذا الأمر على مستوى الإمارة، وأمّا بشأن الرضا عن محتوى العمل والذي بلغ مستوى متوسطٍ ولكنّه أقل من (3)، ممّا يعني أنّ هناك ظروفًا في العمل تجعل من هذا المستوى متوسطًا بالرغم من أنّه يمكن رفعه لمستوى مرتفع من خلال معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ذلك، ومن هذه الأسباب قد يكون أنّ الوصف الوظيفي التي تشرح طبيعة العمل لا تدلّ على واقع العمل الحقيقي، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية التي نفّذها الباحث نظراً لأنّ البلدية بحسب أولئك الموظّون لا تُشجّع على الابتكار، وأنّ الأجور لا تعكس طبيعة الأعمال التي يؤدونها، كما يبدو عدم رضاهم عن عملية الأداء الوظيفي الذي تنفّذه البلدية، ممّا يُدلل على أنّ هناك مؤثّرات دفعت إلى ذلك. قد يسدّ وجود تدريبٍ متكاملٍ للموظّين على نظام إدارة الأداء، وكذلك تكثيف الدورات التي تشرح وتعرّز طريقة تنفيذهم لأعمالهم وترفع المستوى، ولكن هذا لا يعني أنّ المستوى المتوسط الذي حقّقه هذه الأبعاد لا يعتبر جيّداً، وإمّا تحتاج البلدية لتعزيزه ورفعته. وبشأن بُعد الرضا عن ساعات العمل جاء بمستوى متوسط مرتفع، وهذا يقترب من نتيجة بُعد الحوافز المعنوية في متغيّر التحفيز، ولعلّ تطبيق نظام العمل المرن بشكلٍ أكثر كفاءه قد يُعزّز من هذا المستوى ويرفعه، وكذلك فإنّ تفعيل نظام العمل عن بُعد -الذي تمّ تقنيه في إبريل من العام 2020- وتطبيقه بشكلٍ سليم قد يرفع من هذه النسبة، وكما تمّ تبرير ذلك نظراً لحدّثة تطبيق لائحة قانون الموارد البشرية، وبالتالي فإنّ تطبيق هذه المحفزات ما زال في مراحلها الأولى، وممّا لاشكّ فيه أنّه مع ممارسات تطبيقها وتفعيل بنودها سوف تتغيّر النتائج لاحقاً، وبالطبع تحتاج إلى وقت

لاستبيان أيّ البنود قاصرة، و لرفع تعديلات بشأنها وتحديد أين نقاط قوتها والعمل على تعزيزها، وأخيراً فإنّ بُعد الرضا عن الجماعة جاء مرتفعاً، ويعزو الباحث ذلك إلى بيئة العمل الجيدة، وأنّ هناك تناغم وتوائم مع جماعة العمل سواءً من حيث الكفاءات، أو من حيث طرق التّواصل مع جماعة العمل، وهذا يدلّ على وجود التّعاون بينهم، ولعلّ أحد أهم الأسباب هي معايير منظومة التّميز الحكومي التي من المفترض أن تُلمّ بها بلديّة العين، حيث فرضت منظومة التّميز الحكومي معايير لرفع جودة حياة الموظّف والرّفاه الوظيفي، حيث تضمّنت هذه المنظومة مبادئ ومفاهيم قامت عليها ويُفترض أنّ الجهة الحكومية تعمل على تطبيق واحداً هذه المفاهيم وهي تحسين جودة الحياة للموظّف والمتعاملين والمجتمع، وبالتالي فهي ساوت بين الأطراف الثلاثة، ذلك أنّها تسعى لإسعاد المجتمع بكلّ أطرافه، ولم تفصل الموظّف هنا من محيطه وبيئته، وكذلك حدّدت منظومة التّميز شروطاً تتعلّق ببيئة العمل؛ يجب على الجهات الحكومية توفيرها من خلال مراعاة الشّروط الصّحية، ومراعاة جودة وسلامة البيئة الماديّة وتعزز التّقة والثّقافة الإيجابية، وتحقيق سعادة وجودة حياة الموظّفين، لأنّ الموظّفين السعداء - بحسب منظومة التّميز - هم العنصر المؤثر وهم من يقودون الموظّفين الآخرين، وأخيراً فإنّ منظومة التّميز الحكومي وضعت معياراً للحفاظ على المواهب المحترفة وهو أحد معايير منظومة التّميز وأعطى وزن (10%)، وتمثّل هذا المعيار في أنّ على الجهة الحكومية أن تُدرك أنّ رأس المال البشري هو المحرك الرّئيسي للنّجاح، وأنّ على الجهة الحكومية استكشاف المواهب بين الموظّفين ودعمهم وتمكينهم، ومن خلال إشراكهم وتنمية مهاراتهم وتزويدهم بفرض النّمو والتّعلم.

4. أظهرت التّائج أنّ مستوى توافر متغيّر الأداء الوظيفي في بلديّة العين من وجه نظر العاملين فيها وصل متوسّطه الحسابي إلى (3.83) بمستوى مرتفع وانحرافٍ معياريّ بلغ (0.19) وأهميّة نسبيّة (76.6%). وبالتّسبة لأبعاد الأداء الوظيفي، فقد وصل مستوى بُعد الالتزام بالتّعليمات بمتوسّط

حسابيّ مرتفع بلغ (4.22) وبانحرافٍ معياريّ (0.66) وأهميّة نسبيّة (84.4%)، وتلاه بالترتيب بُعد المبادرة والإبداع والحكمة بمتوسطٍ حسابي مرتفع بلغ (3.96)، وبانحرافٍ معياريّ (0.38) وأهميّة نسبيّة (79.2%)، ومن ثمّ بُعد إنجاز مهام العمل بمتوسطٍ حسابيّ مرتفع بلغ (3.81)، وبانحرافٍ معياريّ (0.33) وأهميّة نسبيّة (76.2%)، وجاء ترتيب بُعد الاتّصال الجيد بمتوسطٍ حسابيّ مرتفع أيضاً بلغ (3.74) وبانحرافٍ معياريّ (0.26) وأهميّة نسبيّة (74.8%)، وحلّ أخيراً بُعد الإلمام بمهامّ العمل بمتوسطٍ حسابيّ متوسط بلغ (3.43)، وبانحرافٍ معياريّ (0.36) وأهميّة نسبيّة (68.6%)، وهذا يتّفق مع دراسة (زيادة ، 2021) حيث توصلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها أنّ مستوى الأداء الوظيفي المتميّز بلغ متوسطاً مرتفعاً (3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد الجودة (3.68) وُبعد الكفاءة (3.78) وُبعد الإنتاجية (3.72)، وتتنفق مع دراسة (أبوعيشة، 2019) والتي توصلت إلى أنّ المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي جميعها جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.059) للمتغيّر، وجاءت علاقات العمل في المرتبة الأولى تبعها تحمّل المسؤوليات ومن ثمّ إنجاز المهام. وتختلف هذه الدّراسة مع دراسة (عبابسة و عبود، 2016) والتي توصلت إلى أنّ المتوسط الحسابي لتوافر بُعد أداء العاملين بلغ مستوىً متوسطاً بقيمة (3.39) للمتغيّر ككلّ، وحلّ بُعد الكفاءة بمتوسطٍ حسابيّ بلغ (3.35) وُبعد الفاعلية بلغ (3.42).

تعزّز نتائج هذه المتغيّرات؛ نتائج المتغيّرات المستقلّة وعلى وجه الخصوص نتائج بُعد الرّضا عن جماعة العمل الذي جاء بمستوى مرتفع، وُبعد الاتّصال الجيد الذي جاء بمستوى مرتفع، ممّا يدلّ على أنّ الاتّصال والرّضا عن جماعة العمل أمرٌ مهمٌّ سواءً كانوا رؤساء أم مرؤوسين أم زملاء عمل، ويرى الباحث أنّ نظام التّظلمات يُعتبر أحد الأسباب المهمّة، ذلك أنّ هذا النّظام يكفل للموظّف أن يحصل على حقّه دائماً،

نظراً لأن القانون كفّل له ثلاث درجاتٍ للتّظلمٍ سواءً على مستوى بلدية العين أو من إمكانية لجوءه للقضاء للحصول على العدالة، وهذا فضلاً عن الأنظمة الإدارية التي من الطبيعي أنّها تُعزّز مثل هذا التّواصل الجيد، سواءً من حيث رقيّتها أو من حيث كفاءتها في تسهيل مهامّ الاتّصال، فأنظمة الاتّصالات التي تستخدمها البلدية حديثةٌ ومتطورةٌ، وكذلك البرامج الإلكترونيّة سواءً من حيث البريد أو برامج المراسلات أو برامج إدارة شؤون الموظّفين؛ كلّها مترابطةٌ ومتكاملةٌ ممّا يوفّر مثل هذا الاتّصال الجيد. وبشأن متغيّر الأداء الوظيفي يعزو الباحث نسبة الأداء المرتفع من وجهة نظر العاملين في بلدية العين لعدّة أسباب، ويعزو الباحث السبب الرئيسي لارتفاع مستوى توافر الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين إلى نظام تقييم الأداء الوظيفي، والذي يضمن العدالة والكفاءة على حدّ سواء، حيث يقوم هذا النّظام على ضمان أن يكون أداء الموظّف ومهامّه الوظيفيّة متوافقةً ومتوائمةً مع خطة البلدية التشغيليّة وخطتها الاستراتيجية التي يجب أن تتوافق مع توجّهات وخطط الإمارة ممثلةً بحكومتها، كما أنّ نظام الأداء هذا يهدف إلى تحفيز وتقدير جهود الموظّفين الفردية وتحفيز روح العمل الجماعيّة، وتعزيز ثقافة الانفتاح بين الموظّف ورئيسه ذلك أنّ عملية التقييم تقوم على توافق الرئيس والموظّف على الأهداف التي يضمنها الموظّف لبطاقة أهدافه، كما أنّ نظام الأداء يعمل على ربط نتائج التقييم بعمليات الموارد البشريّة من التدريب وتحديد المسار الوظيفي للموظّف والتعاقب الوظيفي، وهذا النّظام يهدف إلى زيادة الإنتاجية من خلال ربطه بالعلاوات والترقيات، كما أنّه يهدف إلى رفع الرضا الوظيفي ذلك أنّه يوفّر العدالة والمساواة والشفافية لجميع الموظّفين، وهذا النّظام تتبدّى فاعليّته من حيث حوكمة مراحل تنفيذه والتي تمرّ بأربع مراحل وهي:

مرحلة تخطيط الأداء؛ في هذه المرحلة يتمّ إسقاط الأهداف التشغيلية على خطة الموظّف وأهدافه

الفردية، حيث يتمّ الاتّفاق عليها بين الموظّف ومسؤوله المباشر مع وضع خطة لتنفيذها، شريطة أن تكون

هذه الأهداف أهدافاً ذكّيةً، وعلى أن تكون متوائمةً مع الخطط التشغيل والاستراتيجية، ويتمّ وضع وزنٍ لكلّ هدف، ومؤشّرات لقياس تحقيق الهدف. كما يتمّ تضمين مرحلة تخطيط الأداء؛ تحديد الكفاءات السلوكية لكلّ وظيفة، والتي تحددها الموارد البشرية بحسب الوظيفة والدرجة، كما أنّها تحدّد مستوى الكفاءة المطلوبة والذي يجب أن يحققه الموظّف وفقاً لدرجته الوظيفية، ويتمّ أخيراً تحديد مؤشّرات قياس الأهداف وخطة التدريب الفردية. ومن الجدير بالذكر أنّ نظام الأداء يميّز بين الكفاءات السلوكية الخاصة بالموظّفين دون المستوى الإشرافي، والموظّفين ممّن هم بالمستوى الإشرافي، إذ أنّ التقييم بالنسبة لوظائف الإدارة التنفيذية والإشرافية يقوم على (70%) أهداف فردية و(30%) كفاءات سلوكية، والوظائف التخصصية تقوم على (60%) أهداف فردية و(40%) كفاءات سلوكية، وغيرها من الوظائف تكون (50%) أهدافاً فردية و(50%) كفاءات سلوكية. وقد أطلقت بلدية العين عدّة مبادرات لقياس رضا الوظيفي للعاملين في البلدية من مدير عام بلدية العين والمدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والإدارات ومثل تلك المبادرات نابع من الإيمان بأهمية الرضا الوظيفي عند الموظّفين، فهو القوّة اللازمة لهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء في العمل، وحتى تنعكس رؤية ورسالة بلدية العين نحو تقديم خدمات بلدية متميّزة وبنية متقدّمة لمدينة العين وإقليمها، من خلال كوادر مؤهلة ونُظُم متطورة.

وأما مرحلة المراجعة المحلية: وهي المرحلة التي يجلس بها كلّ من الموظّف ومسؤوله المباشر لمراجعة نسب الإنجاز وتعديلها بعد ستة أشهر من بدء مرحلة تخطيط الأداء، وتعتبر إجراءات مرحلة المراجعة المحلية متشابهة مع مرحلة التقييم النهائي، حيث يُطلب من الموظّف تقديم تقييم ذاتي لما تمّ إنجازه ويقوم مسؤوله بتقييم خطة الموظّف ومستوى التّقدم في إنجازها، ويتمّ الجلوس لمناقشة ذلك التقييم بين الموظّف والمسؤول المباشر، وتتمثّل مخرجات جلسة التقييم المرحليّة بتوصيات لتعزيز تحقيق الأهداف، وبيان نقاط

الضعف والقوة في الإنجاز بغرض تعزيز أو تحسين الأداء، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل تتميز بأن مرحلة المتابعة والإشراف ومراقبة تنفيذ خطة الموظف هي عملية مستمرة، تبدأ من اعتماد مخرجات مرحلة تخطيط الأداء وتنتهي بالتقييم النهائي آخر العام، مما يعني أن المسؤول المباشر يتطلب منه خلال تلك الفترة توجيه الموظف بما يساعده على تحقيق المستهدفات المطلوبة، ويتم مراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية، وفي حال وجود أي قصور يتم العمل على سدها قبل التقييم النهائي.

وأخيراً مرحلة التقييم النهائي للأداء السنوي؛ وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأداء مع الموظف، بالطلب منه تقييم أدائه ذاتياً ومن ثم يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظف ويكون نقاشاً مفتوحاً بينهما لمناقشة نتائج التقييم، وفي حال لم يتم الاتفاق على نتائج التقييم، فيتم رفع هذا الخلاف عن طريق الموارد البشرية إلى رئيس الوحدة التنظيمية، الذي يناقش كلا الطرفين ويكون هو صاحب القرار الفصل. وبناءً على تمام تلك المراحل تتحدد قيمة العلاوة السنوية للموظف ونوعية المكافآت التي سوف يحصل عليها، وكذلك يعلم الموظف أين نقاط قوته فيعملها، وأين نقاط ضعفه ويعمل على تحسينها.

أما بشأن بُعد الابتكار والإبداع والحكمة وبُعد الاتصال الجيد، فقد تضمنت منظومة التميز الحكومي محوراً كاملاً عن الابتكار يتكون من مؤشرين رئيسيين وهما الابتكار واستشراف المستقبل، ووضعت معايير؛ على الجهة الحكومية ضرورة تطبيقها لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع لما له من دور مهم في تحسين جودة الخدمات والأداء على مستوى الجهة الحكومية، وحدثت هذه المنظومة عدّة مؤشرات للجهة الحكومية تضمن أن تطبيقها يُشجع الابتكار في العمل، ولكون نتائج الدراسة الاستطلاعية

التي أجراها الباحث قد تختلف مع هذه النتائج، كون منظومة التّمييز تمّ تطويرها في العام 2020 وفُرضت على جميع الجهات الحكومية بالدولة، وبالتالي فإنّ نتائج ثمارها تحتاج لفترةٍ حتى يلمّ بها العاملين.

وأخيراً يعزو الباحث بحسب التقرير الصّادر من الموارد البشرية في بلدية العين للعام 2019، والذي تضمّن استبياناً لقياس الرّضا الوظيفي على مستوى بلدية العين لعينةٍ مكوّنةٍ من (887) موظّفٍ بالبلدية أُجري في العام 2018، جاءت نتائج التّقرير عن مستوى رضا الموظّفين على نظام الأداء الوظيفي بمستوى منخفض إذ بلغت 48% فقط، وأشارت إلى أنّه لا يُحسّن مهاراتهم ولا يدفعهم للعمل، ويرى الباحث أنّ هناك فجوةً في تدريب الموظّفين على نظام إدارة الأداء، وبالتالي يجب أن يكون التّدريب مستمراً، وأن يتم شرح كلّ تفاصيله، ولا بدّ من ضرورة وضع نظامٍ الكترونيٍّ لمراقبة التزام المدراء ومروّوسيّهم بجداول برنامج إدارة الأداء لأنّه يُعتبر نظاماً قادراً على قياس الأداء، ويرتبط بمجموعةٍ كبيرةٍ من المميّزات، الأمر الذي يجب على قيادة البلدية البحث فيه ومعرفة عيوب تطبيق ذلك النظام، التي يعزوها الباحث نظراً لحدائثة النظام فما زال التطبيق في مرحلة البناء والتّعلم، واعتقد الباحث أنّه مع تكثيف التّدريب على نظام الأداء ومراقبة تنفيذه وتطبيقه، قد تتحسّن نسبة الرّضا الوظيفي للعاملين.

5.2.3 إجابة السؤال الرئيس الثاني والذي ينص على:

ما أثر كلّ من منظومة التّدريب والتّحفيز والرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين؟

أظهرت نتائج الدّراسة النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثرٍ لمتغيّر التدريب على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، حيث بيّنت نتائج الدراسة أنّ أثر بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.856)، وبُعد تقييم المدرب على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.698)، وبُعد محتوى المادة التدريبية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.874)، وبُعد البيئة التدريبية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.856)، وبلغ بُعد متغيّر التدريب كاملاً (0.851)، وهذا يتقارب مع مستويات توافر متغيّر التدريب في السؤال البحثي الأول حيث كان بُعد تقسيم المدرب هناك أقل المتوسطات الحسابية، وهنا هو أضعف هذه الروابط بالرغم من أنّها علاقة ارتباطٍ قويّة، كما بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيّر التدريب على تطوير الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط R الكلي حوالي (87.9%) عند مستوي دلالة أقل من (5%). أما معامل التحديد R² فقد بلغ حوالي (77.3%)، أي أنّ أبعاد متغيّر التدريب المتمثلة في (محتوى المادة التدريبية - البيئة التدريبية) ساهمت في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار 77.3%، كما بلغت قيمة β للمتغيّرات المستقلة المتمثلة في (المادة التدريبية - البيئة التدريبية) بلغت على الترتيب (0.195، 0.160) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمتغيّرات المستقلة تؤدّي إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي بقيمة β لكل متغيّر، ويؤكد معنوية تأثير أبعاد متغيّر التدريب على مستوى الأداء الوظيفي قيمة F والتي بلغت (550.85) وهي دالة عند مستوي أقل من (0.05). وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2021)، التي أثبتت وجود علاقة ارتباطٍ قويّة بين التدريب و متغيّر أداء العاملين، وتتشابه مع دراسة (الحياصات، 2020) من حيث أنّ هناك أثر

ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بمجالاتها المتمثلة في (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، المدربون، تقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي لأفراد العينة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات برامج التدريب المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، المدربون، مكان التدريب) على أداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وكذلك دراسة (خزام، 2020) التي أظهرت وجود علاقة قوية، وكذلك أثبتت دراسة (غنيم، 2018) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التدريب بجميع أبعاده وجوده أداء العاملين. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة.

كما أنّ التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي للموظف بشكل إيجابي، ذلك لأنه يعزز معرفة الموظفين بوظائفهم ويصبحون قادرين على إعطاء نتائج أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى التدريب كوسيلة مفيدة للتعامل مع التغييرات التي يُعززها الابتكار التكنولوجي، والمنافسة في السوق والهيكل التنظيمية والأهم من ذلك أنّها تلعب دوراً رئيسياً في تحسين أداء الموظفين.

2. أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثرٍ لمتغير التحفيز على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، حيث بينت نتائج الدراسة أنّ أثر بُعد الحوافز المادية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في

بلديّة العين بلغ معامل الارتباط (0.820)، ويُعد الحوافز المعنويّة على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلديّة العين بلغ معامل الارتباط (0.851)، وبلغ بُعد متغيّر التّحفيز كاملاً (0.839) وهي علاقة ارتباط قوية. وهذا يتقارب مع مستويات توافر الحوافز المادّية في السّؤال البحثي الأوّل حيث كان بُعد الحوافز المادّية هناك أقلّ المتوسّطات الحسابية، وهنا هو أضعف هذه الرّوابط بالرّغم من أنّها علاقة ارتباط قويّة، كما بيّنت نتائج الدّراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين متغيّر الحوافز المعنوية على تطوير الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط R الكليّ حوالي (85.1%) عند مستوي دلالة أقلّ من (5%). أمّا معامل التّحديد R² فقد بلغ حوالي (72.5%)، أي أنّ متغيّر الحوافز المعنوية ساهم في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار 72.5%، كما بلغت قيمة β للمتغيّر المستقل (0.386)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمتغيّر المستقل تؤدّي إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي بقيمة β لكل متغيّر مستقل، ويؤكّد معنوية تأثير الحوافز المعنويّة على مستوى الأداء الوظيفي قيمة F والتي بلغت (853.5) وهي دالة عند مستوي أقلّ من (0.05)، وتتشابه نتائج هذه الدّراسة مع دراسة (التميمي، 2019) التي توصلت إلى أنّ الحوافز المادّية المقدّمة ضعيفة، كما أنّ الحوافز من وجهة نظر المبحوثين تؤثر بمستوى الأداء بشكل كبير ودرجة عالية، وتتفق مع دراسة (أبوحميد، 2020) التي توصلت إلى أنّ هناك أثر إيجابي وعلاقة طردية بين الحوافز المادّية ومستوى أداء العاملين، كما أظهرت الدّراسة أنّ الحوافز المعنوية من وجه نظر العاملين، أنّ أثرها في رفع مستوى أداء العاملين بلغ نسبة (92%)، وأثر الحوافز المادّية برفع مستوى الأداء بلغ (82%)، وتتفق أيضاً مع دراسة (بن غبريد، 2019) ودراسة (بن غبريد، 2019)

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهودات وإنجازاتٍ، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يُعتبر من الأمور المهمّة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، وأنّ التحفيز قد يجعلك تتغلب على كثيرٍ من المعوّقات التي تواجهك في عملك، ويُشترط في القيادي المحقّر أن يوفّر الثقة والطمأنينة والأمن والاحترام لظروف عمله بصدق وواقعيّة، ويُفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطاً مباشراً بجهود الفرد وليس بجهود الجماعة، فعندما يقوم فريق كاملٌ بعملٍ معيّنٍ في إدارةٍ معيّنَةٍ في منظمةٍ ما ويكون هذا العمل على قدرٍ كبيرٍ من النّجاح وتحقيق أهدافٍ معيّنَةٍ في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة بإعطاء مكافأةٍ ماليّةٍ لمدير الإدارة، وذلك لإنجاز هذا العمل في الإدارة من قِبَل الفريق وتوجيهه جوابات شكرٍ وتقديرٍ لموظّفي فريق العمل في الإدارة.

3. أظهرت نتائج الدّراسة وجود أثرٍ لمتغيّر الرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، حيث بيّنت نتائج الدّراسة أنّ أثر بُعد الرّضا عن الأجر على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.839)، وبُعد الرّضا عن محتوى العمل على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.769)، وبُعد الرّضا عن جماعة العمل على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.827)، وبُعد الرّضا عن ساعات العمل على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.875)، وبُعد الرّضا عن نظام الترقيات على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.804)، وبلغ بُعد متغيّر الرّضا الوظيفي كاملاً (0.851)، وهذا يتقارب مع مستويات توافر الرّضا عن محتوى العمل في السّؤال البحثي الأول حيث كان بُعد الرّضا عن محتوى العمل هناك أقل المتوسّطات الحسابية،

وهنا هو أضعف هذه الروابط بالرغم من أنّها علاقة ارتباط قوية، كما بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيّر الرضا الوظيفي المتمثّل في (الرضا عن ساعات العمل - الرضا عن الأجر) على تطوير الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط R الكلي حوالي (87.6%) عند مستوى دلالة أقل من (5%). أمّا معامل التّحديد R^2 فقد بلغ حوالي (76.8%)، أي أنّ متغيّر الرضا عن ساعات العمل والرّضا عن الأجر ساهم في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار 76.8%، كما بلغت قيمة β للمتغيّر المستقل الرضا عن ساعات العمل (0.288) وللمتغيّر المستقل الرضا عن الأجر (0.073) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمتغيّر المستقل تؤدي إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي بقيمة β لكل متغيّر مستقل، ويؤكد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على مستوى الأداء الوظيفي قيمة F والتي بلغت (534.0) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Abdulkhalik & Mohammadali, 2019) التي توصلت لعدّة نتائج أهمّها أنّ هناك أثر إيجابي للرضا الوظيفي ذو قيمة معنوية على أداء العاملين في شركة الحياة - بيبسي في أرييل، وتصدّرت آلية دفع الأجور بالمرتبة الأولى من حيث أثرها على أداء العاملين، وأيضاً تتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة (علي، 2020)، وتختلف مع دراسة (عبابسة و عبود، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية منوّطة بين بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل وبُعد أداء العاملين بنسبه بلغت (57.5%)، بينما مجالات ذلك البُعد فاحتلّت الحوافز المرتبة الأولى حيث بلغ معامل الارتباط (68.3%) بعلاقة قوية، بخلاف الرضا عن الأجر والرّضا عن الحوافز الذي تميّز بعلاقة ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط (38.8%) و (38.6%) على التوالي، وتختلف نتائج هذه الدراسة

مع نتائج دراسة (إسماعيل، 2018) التي توصلت إلى أنّ هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الرواتب وأداء العاملين وبين الترقية وأداء العاملين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ جميع الدراسات السابقة أثبتت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وتمايزت من حيث قوتها إلا أنّها كلّها طردية، وإنّ الرضا الوظيفي للأفراد الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين بما ينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والتنوعية، وتُسهّم بتحقيق حاجات متنوّعة منها ما هو فيزيولوجي واجتماعي ونفسي، كذلك فإنّ الرضا الوظيفي يتحقّق بشكل مباشر من خلال مكافآت العمل والحوافز وظروف العمل في حين أنّه يتحقّق بشكل غير مباشر من خلال عوامل وظروف أخرى تتعلق غالباً بالموظف ذاته والمشرفين والمرؤوسين وسياسة العمل والرواتب، وأيضاً الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل عديدة منها على سبيل المثال (الأجور - الترقّيات - زملاء العمل - الإشراف الجيد - سياسة المنظمة - الوظيفة التي يقوم بها الفرد نفسه - ظروف العمل).

5.2.4 إجابة السؤال الرئيس الثالث والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التّدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى (النوع، المستوى الإداري، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة)؟

أظهرت نتائج الدّراسة النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروقٍ بين متوسطي درجات الذكور والإناث من العاملين ببلدية مدينة العين تجاه أبعاد متغيّر التّدريب وأثرها في الأداء الوظيفي، حيث بيّنت النتائج أنّ هناك فروقاً بين الجنسين (الذكور والإناث) في جميع أبعاد التّدريب إلّا البعد الثاني (تقييم المدرب) حيث جاءت النتائج

بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابة الذكور والإناث، فبلغ متوسط استجابة الذكور (12.89) والإناث (13.16) عند مستوى دلالة (0.261) وقيمة "ت" (-1.127). بينما بينت النتائج وقيمة (ت) لباقي الأبعاد أنّ الفروق كانت لمصلحة الذكور، وكذلك أظهرت وجود فروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث من العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى أبعاد الحوافر بشقيها المادي والمعنوي، وأنّ هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين متوسط درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى الحوافر المادية والمعنوية لصالح الذكور، وكذلك بينت نتائج الدراسة أنّ هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى الحوافر المادية والمعنوية لصالح الذكور، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى الالتزام بالتعليمات لصالح الذكور. وبيّنت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى إنجاز مهام العمل لصالح الذكور، وكذلك بينت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى إنجاز مهام العمل لصالح الذكور، وكذلك بينت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى المبادرة والإبداع والحكمة في العمل لصالح الذكور، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في مستوى الاتصال الجيد في العمل، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية في

مستوى الأداء الوظيفي بصفة عامة لصالح الذكور، وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الخلف، 2019)، التي بينت أنّ هناك فروقاً تُعزى لصالح الذكور.

ويعزو الباحث هذه الفروق نظراً لكون الذكور هم الأكثر عدداً من بين موظفي البلدية، ونظراً لطبيعة أعمال البلدية التي تتطلب كثيراً من العمل الميداني، ونظراً لاختلاف طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها الرجال عن الإناث، لأن معظم أعمال النساء تتسم بالطابع المكتبي، الأمر الذي يعني اختلاف نوعية التدريب، ونظرة كل طرفٍ لحاجته للتدريب ومن ثمّ أثره في مستوى أدائه وأعماله.

2. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقٍ في مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى للمستوى الإداري (إدارة عليا، وتنفيذية و إدارة وسطى) بجميع أبعادها، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، 2019) التي توصلت إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الحوافز المالية المقدمة وأداء العاملين تُعزى لمتغيّر المرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة، وتتشابه مع دراسة الخلف (الخلف، 2019) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة في جميع المجالات.

ويعزو الباحث ذلك إلى كون التدريب والحوافز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي تحكمه منظومة تشريعية تطبق على الجميع، ويكون التمايز في بعض العناصر فقط، مثال ذلك تقييم الموظفين للإدارة العليا يجب أن يكون (50%) كفاءات سلوكية و (50%) أهداف شخصية، بينما هي بغير ذلك (40%) كفاءات سلوكية و (60%) أهدافاً شخصية، وينطبق هذا على نظام الحوافز بالرغم من اختلاف المرتبات

بحسب الوظيفة، إلا أن تقييم كل موظف وتسكينه على السلم الوظيفي فمعايره تطبق على الجميع.
وبالتالي، وجود نظام حوكمة متكامل يؤدي إلى هذه النتيجة.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية عن مستوى بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية تُعزى لاختلاف المؤهل الدراسي، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى بُعد تقييم المدرب من وجهة نظر العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية للمدرّين بالتدريب ترجع لاختلاف المؤهل الدراسي، وبيّنت وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية عن بُعد محتوى المادة التدريبية تُعزى لاختلاف المؤهل الدراسي، وأيضاً أظهرت وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية عن بُعد البيئة التدريبية بالبرامج التدريبية ترجع لاختلاف المؤهل الدراسي، جاءت لصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في من وجهة نظر العاملين ببلدية مدينة العين الإماراتية عن متغيّر التدريب بصفة عامة ترجع لاختلاف المؤهل الدراسي، ففي البُعد الأول (الاحتياجات التدريبية) بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات (58.364) ومجموع المربعات بين المجموعات (25.993)، ومتوسّط المربعات بين المجموعات (14.591) ومتوسّط المربعات داخل المجموعات (2.196). وكانت قيمة "ت" (6.645) ومستوى دلالة (0.05) وهي قيمة دالة، أي وجود فروق دالة إحصائية في مستوى بُعد تحديد الاحتياجات من وجهة نظر العاملين ببلدية مدينة العين، وبشأن البُعد الثاني (تقييم المدرب) بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات (1196.489) ومجموع المربعات بين المجموعات (1222.482)، ومتوسّط المربعات بين المجموعات (6.498) ومتوسّط المربعات داخل المجموعات (3.727). وكانت قيمة "ت" (1.743) ومستوى دلالة (0.140) وهي قيمة

غير دالة، وأظهرت النتائج وجود فروقٍ دالّةٍ إحصائيّاً في مستوى الحوافز المادية من وجهة نظر العاملين
ببلديّة مدينة العين تُعزى لاختلاف مؤهّلهم الدراسي جاءت لصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس،
وكذلك أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ في مستوى متغيّر الرّضا الوظيفي من
وجهة نظر العاملين في بلديّة العين تُعزى لاختلاف مؤهّلهم الدّراسي جاءت لصالح حملة البكالوريوس،
وأما بشأن متغيّر الأداء الوظيفي فأظهرت نتائج الدّراسة أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر
العاملين في بلديّة العين تُعزى لمتغيّر المؤهّلات العلمية أنّ بُعد (الالتزام بالتعليمات - الإلمام بمهام
العمل) لا توجد فيهم فروقٍ دالّةٍ إحصائيّاً، حيث كان مستوى الدّلالة في البُعد الأول (الالتزام
بالتعليمات) (0.812) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروقٍ دالّةٍ إحصائيّاً ترجع
لاختلاف المؤهّل (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسّط، أو ما دون الدبلوم المتوسّط)، كما
يتّضح من جدول تحليل التباين البسيط أنّ الفروق في مستوى إنجاز مهام العمل من وجهة نظر العاملين
في بلديّة العين والتي تُعزى لمتغيّر المؤهّلات العلميّة أظهرت وجود فروقٍ دالّةٍ إحصائيّاً في مستوى إنجاز
مهام العمل من وجهة نظر العاملين في بلديّة مدينة العين الإماراتيّة تُعزى لاختلاف مؤهّلهم
الدراسي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسّط، أو ما دون الدبلوم المتوسّط)، وأيضاً وجود
فروقٍ دالّةٍ إحصائيّاً في مستوى المبادرة والإبداع والحكمة من وجهة نظر العاملين في بلديّة العين تُعزى
لاختلاف مؤهّلهم الدراسي، وأيضاً وجود فروقٍ دالّةٍ إحصائيّاً في مستوى الأداء الوظيفي بصفةٍ عامّةٍ
للعاملين بلديّة مدينة العين الإماراتيّة تُعزى لاختلاف مؤهّلهم الدراسي (دكتوراه، ماجستير،
بكالوريوس، دبلوم متوسّط، أو ما دون الدبلوم المتوسّط)، والفروق دالّةٍ إحصائيّاً بين الحاصلين على
الماجستير والحاصلين على الدكتوراه في مستوى بُعد إنجاز مهام العمل لصالح الحاصلين على الماجستير،

وأنة توجد فروقٌ دالّةٌ إحصائيّاً بين الحاصلين على البكالوريوس والحاصلين على الدبلوم المتوسط في مستوى المبادرة والإبداع والحكمة في العمل لصالح الحاصلين على البكالوريوس، بينما لا توجد فروقٌ بين المؤهلات الدراسية الأخرى في هذا المستوى، وأنة توجد فروقٌ دالّةٌ إحصائيّاً بين الحاصلين على البكالوريوس والحاصلين على الدبلوم المتوسط في الأداء الوظيفي لصالح الحاصلين على البكالوريوس، بينما لا توجد فروقٌ بين المؤهلات الدراسية الأخرى في الأداء الوظيفي، وتتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة (الخلف، 2019)، التي أثبتت وجود فروقٍ لصالح حملة البكالوريوس.

ويعزو الباحث وجود فروقٍ لصالح حملة البكالوريوس بشأن متغيّر التدريب باستثناء بُعد المدرب، نظراً لأن هذه الفئة والتي تُشكّل ما نسبته (45.4%)، تدرك أهمية التدريب وأنّ التّعليم الجامعي وإن كان مهمّاً إلاّ أنه يبقى نظري، وبالتالي فحاجتهم للتدريب تتمثّل في كونهم يعزّزون الجانب التّطبيقي، وبالتالي فهم واجبات الوظيفة وطريقة تنفيذها بالشكل الكفؤ، أيضاً هذا ينطبق على الفروق في متغيّر الحوافز المعنوية، فحملة شهادة البكالوريوس يشعرون بأنهم حصلوا على درجة علمية تؤهلهم لأن يتمّ منحهم مزايا وحوافز مادية ومعنوية أكثر من حملة الدبلوم المتوسط أو ممن هم دون ذلك، وهذا قد يُعزّز عامل عدم الرضا في حال إن كان هناك ممن هم من حملة الدبلوم وتولّوا مناصب إدارية إشرافية على حملة البكالوريوس، مما يُبقي مثل هذا الإحساس في أنفسهم، وهذا يستدعي أن يتمّ ضبط مثل هذه المسائل والمعايير في التّرقّيات وأن يكون هناك حد أدنى للمؤهل العلمي لاجتياز درجاتٍ وظيفيةٍ معيّنة لا تقلّ مثلاً عن البكالوريوس، بحيث يتمّ ضمان أنّ المسؤولين والمشرفين يكونوا من حملة البكالوريوس بحدّ أدنى، ولذا فإنّ متغيّر التدريب أيضاً جاء دالّاً إحصائيّاً على وجود فروقٍ لمصلحة حملة البكالوريوس بجميع أبعاده، لأنّ العدالة التّوزيعية بين الموظّفين، من حيث تكليف الموظّفين بمهامّ تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم أمرٌ بالغ الأهمية لتتحقيق

الرّضا الوظيفي، ونظراً للتمايز بدرجات المؤهلات العلمية في البلدية، وأنّ ففة من هم ما دون البكالوريوس تبلغ (33.1%)، من مجموع العاملين في لبلديّة، فهذا يدلّل على أنّه قد يكون هناك إحساسٌ بعدم توافر العدالة التّوزيعية بين حملة الشّهادات الجامعية، وأخيراً ففي متغيّر الأداء الوظيفي بيّنت النتائج وجود فروقٍ في بُعد إنجاز العمل لصالح الماجستير والدكتوراه، ذلك أنّ حملة هذه الشّهادات والذي تبلغ نسبتهم (21.5%) من مجموع الموظّفين، يدلّل على أنّهم يرون أنّ تأدية مهام العمل يجب أن تؤدّى بطريقةٍ أخرى، بحيث يحاولون أن يعكسوا خبراتهم الدّراسة وعلومهم في تحسين بيئة العمل أو إنجاز مهام العمل، ممّا يعني أنّ على البلدية أن تعمل على بناء قنواتٍ للوقوف على مقترحات هؤلاء تحديداً، أو دعمهم من خلال إجازات تفرّغٍ علميٍّ لتقديم دراساتٍ في تطوير بيئة العمل، وما يدلّل أيضاً على أنّ وجود فروقٍ دالةٍ إحصائياً في بُعد المبادرة والحكمة لصالح حملة الدبلوم المتوسّط، يدلّل على أنّ هذه الفئة والتي تبلغ نسبتها (21.5%) من بين مجموع العاملين، تميل إلى إثبات وجودها وكفاءتها من خلال الارتكان إلى الابتكار، لتثبت لمن هم من حملة الشّهادات الأعلى أنّهم متميّزون بغضّ النظر عن المستوى التّعليمي، فهي محاولةٌ للتّوازن في بيئة العمل بين حملة جميع الشّهادات على اختلاف مستوياتها، ولعلّ هذه الفروقات من وجهة نظر الباحث عزّزت وجود بيئةٍ تنافسيةٍ إيجابيةٍ في بيئة العمل، فبينما حملة الماجستير والدكتوراه ينظرون إلى إنجاز مهام العمل يمكن أن يكون أكثر كفاءةً وفاعليّةً من وجهة نظرهم المبنية على دراساتهم العليا، يرى حملة الدّبلوم أنّ الإبداع والحكمة والابتكار له دورٌ أيضاً، بينما حملة البكالوريوس يجسرون ذلك من خلال التّدريب وأهميته.

4. وأظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروقٍ في مستوى التّدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي والأداء الوظيفي

في بلديّة العين تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات،

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر)، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الخلف، 2019)، التي أثبتت وجود فروقٍ تعود لعدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث عدم وجود فروقٍ تتعلق بعدد سنوات الخبرة، وأنّ هناك عدالةً من حيث توزيع الحوافز بحسب سنوات الخبرة، وأنّ الجميع يخضعون للتدريب مهما بلغت سنوات خبرتهم، وأنّه بمقارنة رضاهم الوظيفي بعدد سنوات خبرتهم أيضاً يتبيّن أنّهم راضون عن ذلك، وأنّ أدائهم الوظيفي يتناسب مع مهاراتهم التي اكتسبت بالتوازي مع عدد سنوات الخبرة.

5.3 النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ غالبية العاملين في البلدية من الذكور الذين بلغت نسبتهم (73%) في مقابل (27%) للإناث، وأنّ نسبة حملة البكالوريوس بلغت أعلى نسبة (45.4%) من بين حملة الشهادات الأخرى، وأنّ مجموع حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس وماجستير ودكتوراه) بلغت نسبته (66.9%) ومناسبته (33.1%) ممن هم من حملة الدبلوم المتوسط وما دون، وأنّ غالبية الموظّفين في بلدية العين هم ممن لديهم خبرات أكبر من خمس سنوات وأقل أو تساوي (15) سنة، والذين بلغت نسبتهم (74.9%)، وأنّ نسبة من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات هي (8.9%)، ونسبة من لديهم خبرة فوق خمس عشرة سنة بلغت (16.3%)، وأنّ غالبية الموظّفين من الإدارة التنفيذية والوسطى والتي بلغت نسبتهم (77%) وبلغت نسبة الإدارة العليا أو من يشغلون مناصب بالإدارة العليا (23%).

2. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر متغيّر التدريب في بلدية العين من وجه نظر العاملين فيها وصل متوسطه الحسابي إلى (3.58) بمستوى متوسط، وانحراف معياريّ بلغ (0.56)، وأهميّة نسبيّة (71.6%). وبالنسبة لأبعاد التدريب، فقد وصل مستوى بُعد البيئة التدريبيّة بمتوسط حسابيّ مرتفع بلغ (4.04)، وانحراف معياريّ (0.37) وأهميّة نسبيّة (80.8%)، وتلاه بالترتيب بُعد تحديد الاحتياجات التدريبيّة بمتوسط حسابيّ مرتفع بلغ (3.72)، وانحراف معياريّ (0.38) وأهميّة نسبيّة (74.4%)، وتلاه بالترتيب بُعد، ومن ثمّ بُعد محتوى المادّة التدريبيّة بمتوسط حسابيّ متوسط بلغ (3.29)، وانحراف معياريّ (0.54) وأهميّة نسبيّة (65.8%)، وحلّ أخيراً بُعد تقييم المدرب بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.24) وانحراف معياريّ (0.48) وأهميّة نسبيّة (64.8%).

3. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر متغيّر التحفيز في بلدية العين من وجهة نظر العاملين بلغ متوسطه الحسابي (2.65) بمستوى متوسط، وانحراف معياريّ بلغ (0.58) وأهميّة نسبيّة (53.0%)، وبالنسبة لأبعاد التحفيز؛ فقد وصل مستوى بُعد الحوافز المعنوية بمتوسط حسابيّ متوسطاً بلغ (3.09)، وانحرافاً معيارياً (0.41) وأهميّة نسبيّة (61.8%)، وتلاه بُعد الحوافز الماديّة بمتوسط حسابيّ محفّض بلغ (2.2) وانحراف معياريّ (0.76) وأهميّة نسبيّة (65.4%).

4. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر متغيّر الرضا الوظيفي في بلدية العين من وجهة نظر العاملين فيها وصل متوسطه الحسابي إلى (3.02) بمستوى متوسط، وانحراف معياريّ بلغ (0.42) وأهميّة نسبيّة (60.4%)، وبالنسبة لأبعاد الرضا الوظيفي، فقد وصل مستوى بُعد الرضا عن الجماعة بمتوسط حسابيّ مرتفع بلغ (3.68)، وانحراف معياريّ (0.54) وأهميّة نسبيّة (73.6%)، وتلاه بالترتيب بُعد الرضا عن ساعات العمل بمتوسط حسابيّ متوسط بلغ (3.11)، وانحراف معياريّ (0.47)

وأهمية نسبية (62.2%)، ومن ثم بُعد الرضا عن محتوى العمل بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.90)، وانحراف معياري (0.56) وأهمية نسبية (58.0%)، وجاء ترتيباً بعده بُعد الرضا عن الأجر بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.90)، وانحراف معياري (0.39) وأهمية نسبية (55.6%)، وحل أخيراً بُعد الرضا عن نظام الترقيات والحوافز بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.66)، وانحراف معياري (0.21) وأهمية نسبية (53.2%).

5. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر متغير الأداء الوظيفي في بلدية العين من وجهة نظر العاملين فيها وصل متوسطه الحسابي إلى (3.83) بمستوى مرتفع، وانحراف معياري بلغ (0.19)، وأهمية نسبية (76.6%)، وبالتسوية لأبعاد الأداء الوظيفي، فقد وصل مستوى بُعد الالتزام بالتعليمات بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.66) وأهمية نسبية (84.4%)، وتلاه بالترتيب بُعد المبادرة والإبداع والحكمة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.38) وأهمية نسبية (79.2%)، ومن ثم بُعد الرضا عن إنجاز مهام العمل بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.33) وأهمية نسبية (76.2%)، وجاء ترتيب بُعد الاتصال الجيد بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.26) وأهمية نسبية (74.8%)، وحل أخيراً بُعد الرضا بالإلمام بمهام العمل بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.36) وأهمية نسبية (68.6%)، وهذا يتفق مع (زيادة، 2021) حيث توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها أنّ مستوى الأداء الوظيفي المتميز بلغ متوسطاً مرتفعاً (3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الجودة (3.68) وبُعد الكفاءة (3.78) وبُعد الإنتاجية (3.72).

6. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ لمتغيّر التّدريب على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، حيث بينت نتائج الدراسة أنّ أثر بُعد تحديد الاحتياجات التّدريبية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.856)، وُبعد تقييم المدرب على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.698)، وُبعد محتوى المادّة التّدريبية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.874)، وُبعد البيئة التّدريبية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.856)، وبلغ بُعد متغيّر التّدريب كاملاً (0.851).

7. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ لمتغيّر التّحفيز على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، حيث بيّنت نتائج الدراسة أنّ أثر بُعد الحوافز المادية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.820)، وُبعد الحوافز المعنوية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.851)، وبلغ بُعد متغيّر التّحفيز كاملاً (0.839) وهي علاقة ارتباطٍ قويّة.

8. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ لمتغيّر الرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، حيث بيّنت نتائج الدراسة أنّ أثر بُعد الرّضا عن الأجر على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.839)، وُبعد الرّضا عن محتوى العمل على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.769)، وُبعد الرّضا عن جماعة العمل على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.827)، وُبعد الرّضا عن ساعات العمل على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.875)، وُبعد الرّضا

عن نظام الترقّيات على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين بلغ معامل الارتباط (0.804)،
وبلغ بُعد متغيّر الرضا الوظيفي كاملاً (0.851).

9. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقٍ بين متوسّطي درجات الذكور والإناث من العاملين ببلدية مدينة العين تجاه أبعاد متغيّر التدريب وأثرها في الأداء الوظيفي لصالح الذكور، في جميع أبعاد متغيّر التدريب باستثناء البعد الثاني (تقييم المدرب)، وفي متغيّر الحوافز بجميع أبعاده، وفي متغيّر الرضا الوظيفي في جميع أبعاده وفي متغيّر أداء العاملين لم توجد علاقةٌ في بُعدين وهما (الإلمام بمهام العمل) و (الاتصال الجيد)، وكانت تلك الفروق لصالح الذكور.

10. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقٍ في مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى للمستوى الإداري (إدارة عليا، وتنفيذية وإدارة وسطى) بجميع أبعادها.

11. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقٍ دالّةٍ إحصائياً بمتغيّر التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية تُعزى لاختلاف المؤهل الدراسي فقط لصالح حملة شهادة البكالوريوس، ووجود فروقٍ في متغيّر الحوافز بجميع أبعاده و متغيّر الرضا الوظيفي بجميع أبعاده لصالح حملة البكالوريوس، وبشأن متغيّر الأداء الوظيفي بيّنت وجود فروقٍ في بُعد الالتزام بالتعليمات لصالح الحاصلين على الماجستير والحاصلين على الدكتوراه، وبُعد المبادرة والإبداع والحكمة جاءت الفروق لصالح حملة الدبلوم والبكالوريوس.

5.4 المساهمات والآثار المترتبة على الدراسة

5.4.1 المساهمات والآثار العملية

من الدراسات السابقة قد ناقشت أهمية دور التدريب وأثره على تحقيق الأداء الوظيفي ، والمجالات التي تم تطبيقه على العديد من المنظمات والمؤسسات التنموية بغرض تطوير هذا النموذج للوصول إلى الأداء المنشود وبمستوى عال، وكذلك الحصول على نتائج أفضل من خلال تقييم تلك البرامج عن طريق دراسة أوسع وأشمل للعوامل الوسيطة في سير العمليات المؤسسية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، لكن جميع

الدراسات السابقة على حسب معرفة الباحث لم تطور هذا النموذج بدراسة أثر التدريب

والتحفيز و الرضا الوظيفي و على نتائج الأداء الوظيفي التي تم دراستها، حيث أنه

لم يتطرق الباحثون إلى نقطة أساسية وهي التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي على

العلاقة المذكورة، وهو ما يعتبر فجوة علمية هامة في دراسة أثر التدريب و التحفيز و

الرضا الوظيفي ، الأمر الذي تم مناقشته وتحليله بشكل مفصل وعميق من خلال هذه

الدراسة.

وقد افترضت هذه الدراسة بأن هناك تأثير التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي

على تحقيق الأداء الوظيفي ، وهو ما تم إثباته من خلال نتائج التحليل، حيث بينت

نتائج التحليل أن ارتباط المسار القياسي إيجابي بين التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي

في تحقيق الأداء الوظيفي ، مما يدل على أن زيادة مستوى التدريب و التحفيز و الرضا

الوظيفي يزيد من مساهمتها في الأداء الوظيفي، وهو ما افترضته هذه الدراسة، وقد تم

إثباته من خلال نموذج التحليل الانحداري، وهو ما يوضح مدى أهمية التركيز على أثر التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي.

5.4.2 المساهمات والآثار الأكاديمية

بالنسبة للمجال الأكاديمي، أنّ هذه الدراسة قد أضافت عدد من المساهمات، لعل أهمها:

1. تمكنت هذه الدراسة من صياغة هيكل عامل صالح لدور التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي.
2. بيان مدى أثر ومساهمة التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي في بلدية العين على تحقيق الأداء الوظيفي.
3. تم وضع إطار مفاهيمي ينطوي على أثر التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي، بما يتوافق مع النظرية المستخدمة.

وبالرغم من أن الإطار النظري للدراسة كان متفاوت المسافات بين جميع أنشطة وأدوار التدريب في المنظمات، وتضارب الآراء في تحديد تلك الأنشطة، إلا أن مساهمة الدراسة في تحليل وتفسير العلاقات بين المفاهيم على مستوى أبعادها وعواملها قد أثرت الدراسة بالفعل وأكسبتها عمقاً. وقد حاولت الدراسة الابتعاد عن منهجية الاعتماد على الدرجات العامة للمتغيرات، أو استخدام المفاهيم كعناوين عامة من أجل تلخيص الظواهر المعقدة، والتي تتناول مشكلة الدراسة بشكل سطحي، وتحديد مدى صلاحية بنية العوامل من خلال التحليل الاحصائي المبسط.

5.4.3 المساهمة والآثار المنهجية

تساهم هذه الدراسة المدعومة بالدراسات والأدبيات التي تدرس مجال التدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي ، ومن خلال منهجية البحث العلمية التي انتهجتها هذه الدراسة والمتمثلة في المنهج الكمي وذلك بهدف تطوير البحث ودراسته المشكلة بطرق علمية حديثة تقوم على أسس علمية، من خلال استخدام التحليلات الاحصائية العلمية المتقدمة، والتي لم تستخدم من قبل تحديداً على البيئة العربية من خلال دراسة تطبيقية، وذلك بغرض التحقق من العلاقات المباشرة، بالإضافة إلى استخدام تقنيات الحزمة الاحصائية (SPSS)، وعليه فإن هذا الطرح يمكن أن يساهم على الحد من مناقشات الأدلة التجريبية، والتوصل لفهم أوسع لأهمية العلاقات المتبادلة في المنظمات.

5.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يرى الباحث إمكانية استكمال البحث في بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل كالاتي:

1. توصي الدراسة بغرض رفع مستوى الرضا الوظيفي والتدريب والحوافز، أن تقوم بلدية العين بمراجعة جميع الوصوف الوظيفية للوظائف، وأن تُعيد صياغة المهام الوظيفية لتكون متناسبة أكثر مع طبيعة عمل كل موظف، وربط تلك المهام مع الاحتياجات التدريبية ومع محتوى المواد التدريبية، وتنفيذ برامج تدريبية مكثفة بشأن تلك المهام للموظفين مع ضرورة تكثيف دورات تدريبية لجميع العاملين لشرح نظام تقييم الأداء بشكل عملي، وشرح وتفصيل الحوافز المادية والمعنوية بحسب ما قرّره لائحة قانون الموارد البشرية للقانون رقم (6) ل 2016، مما يخلق وعياً جديداً بين الموظفين بشأن ما يمكنهم

الحصول عليه، ويعلمهم طرقاً كفؤةً وفعالةً لتأدية المهام الوظيفية مما يسهم برفع الرضا الوظيفي ومستوى التدريب والتحفيز.

2. توصي الدراسة بإجراء استقصاءٍ دوريٍّ وبشكلٍ سنويٍّ كحدٍّ أدنى لآراء الموظفين حول العدالة التوزيعية

والإجرائية والتعاملية ولقياس مستوى الرضا الوظيفي، وأن يتم تحليل تلك النتائج ويتم عرضها ومناقشتها

مع الموظفين بشفافية من خلال اجتماعٍ سنويٍّ تُقره البلدية في مكانٍ وزمانٍ محددين، وتقوم بوضع

مبادراتٍ بناءً على مخرجات تلك الدراسة وبناءً على المناقشة الشفافة والمفتوحة مع العاملين وقيادتهم.

3. توصي الدراسة بضرورة أن تقوم بلدية العين باستخدام برامج إلكترونية تنظم عملية التدريب وتضبط

جميع عمليات الموارد البشرية وتربطها مع أداء الموظفين أي نظام أداءٍ مؤسسيٍّ شاملٍ مثل أوراكل

أوساب، بحيث يتم ربط جميع العمليات بأداء الموظفين وربطها مع حوافزهم وتقييم أدائهم، مما يفرض

على المسؤولين الالتزام بدورات التقييم، ويفرض على الموظفين الالتزام بتنفيذ العمل كما هو مخطط له،

ويبين حجم إنجاز وكفاءة كلٍّ من العاملين بطريقة شفافةٍ وبعيدةٍ عن الأهواء الشخصية.

4. وتوصي الدراسة بخلق برامج تحفيزيةٍ أو برامج جاذبةٍ لجذب الكفاءات النسائية، وتشجيعهم على العمل

الميداني وأن يكونوا منافسين للرجال بذلك الميدان، سواءً من خلال تصميم وظائف ميدانيةٍ تناسبهم،

أو صرف علاواتٍ خاصةٍ للنساء العاملات في المجال الميداني.

5. توصي الدراسة بتعزيز وتشجيع الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط أو ما دونه على استكمال تعليمهم

الجامعي، وذلك من خلال تفعيل آلية العمل عن بُعد والعمل المرن، ومن خلال تفعيل إجازات الدراسة

بطريقة مرنةٍ ولا تؤثر على الأداء الوظيفي، بغرض تحسين مؤهلات وخبرات أولئك الموظفين.

6. كما توصي الدراسة بإنشاء برنامج للابتكار على مستوى بلدية العين، تكون شروطه متوائمة مع معايير منظومة التميز، وأن تجعل باب الاشتراك فيه مفتوحاً لجميع العاملين في البلدية، وأن يتم تعيين لجنة لتقييم مبادرات ومشاريع الابتكار وأثرها على البلدية، وتكريم أصحاب تلك المبادرات بحفل سنوي، بغرض تعزيز التنافسية بين الموظفين وتحسين جودة حياة الموظفين، وصرف العلاوات التي أقرها القانون للمتميزين، ودفع حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه على تقديم دراسات علمية وفق تخصصاتهم تسهم في رفع أداء البلدية، ومنحهم إجازات التفرغ العلمي التي أقرها القانون في سبيل تحقيق ذلك.

5.6 المقترحات للباحثين المستقبلين

1. تقترح الدراسة الحالية على الباحثين المستقبلين، ونظراً لأن النظام القانوني سواءً على مستوى التدريب أو التحفيز أو الرضا الوظيفي وبيئة العمل والأداء الوظيفي محكومٌ بلائحة تنفيذية على مستوى حكومة أبوظبي، ونظراً لأن هذه اللائحة بدأ العمل بها في إبريل من العام 2020، وهي تأتي تنفيذاً وتفصيلاً للقانون رقم (06) لسنة 2016، وبلا شك فإن أثرها على متغيرات هذه الدراسة سوف يكون كبيراً بعد التمرس بتطبيقها، ولذلك يقترح الباحث إجراء دراساتٍ مستقبلية على ذات المتغيرات في بلدية العين.

2. ويقترح الباحث ونظراً لارتباط العدالة التنظيمية بالأداء المؤسسي، وارتباطها بالرضا الوظيفي، أن يتم إجراء دراساتٍ على بلدية العين تتعلق بالعدالة التنظيمية بفروعها الإجرائية والتعاملية والتوزيعية، لأنها

تُعتبر دراساتٌ رديفةٌ ومكمّلةٌ للدراسة هذه ولأَيِّ دراسةٍ أُخرى تبحث بالرّضا الوظيفي والتّدريب والتحفيز.

3. ويقترح الباحث أيضاً أن يتمّ إجراء دراساتٍ مستقبليةٍ تتعلّق بأثر التّميز التّنظيمي على تحسين أداء العاملين، لمعرفة أثر منظومة التّميز على الأداء الوظيفي ببلدية العين.

5.7 المقترحات لمجتمع الدّراسة:

1- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التّدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والأولوية وبناءً على معاييرٍ علميةٍ للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التّدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.

2- الأخذ برأي العاملين أثناء وقبل بدء البرنامج التّدريبي، وتوفير نظام تقييمٍ الكتروني.

3- اختيار المعاهد التّدريبية والمدربين من خلال تحديث معايير اختيار تلك المعاهد أثناء عملية التّعاقد وعملية الشراء من خلال وضع معاييرٍ فنيّةٍ، وأن يكون الجانب الفّنيّ غالباً على الجانب المالي في عملية التّعاقد، سواءً المعايير التي تتعلّق بالمدرّبين أو المعاهد التّدريبية.

4- ضرورة وجود عدالةٍ توزيعيةٍ ووضع معاييرٍ لتطبيقها فيما يحصل عليه الموظّف مقابل ما يقدمه من أعمال.

5- تعميق المشاركة بين الموظّفين التّنفيذيين والإدارة العليا في صنع القرار، من خلال التّشاور مع

الموظّفين عن أحوال العمل، وإشعار الموظّف بأنّ له قدراً من الحرّيّة في أدائه مهام عمله. كذلك إشراك

الموظّفين في تحديد مشكلات العمل وكيفيّة حلها.

6- ضرورة العناية برفاهيّة العاملين لتحسين الرّوح المعنوية والحالة المزاجية للعاملين بالبلديّة.

7- استقطاب أفضل المواهب والكوادر البشرية والاحتفاظ بها. وذلك عن طريق (توافر نظام فعال

للاختيار، تعيين مديرين لإدارة المواهب بالبلديّة، تكريم المتميزين في العمل وإلقاء الضوء على إنجازاتهم).

8- تنمية وتحديث معرفة ومهارات وقدرات العاملين وذلك عن طريق تشجيع العاملين على الالتحاق

بالبرامج التعليمية ذات التّأثير الإيجابي على أدائهم في مجال أعمالهم، من خلال تقديم المنح الدراسية

ومكافأهم بعد اجتياز البرنامج التّعليمي، بالإضافة لأهميّة تصميم برامج تدريبية خاصة بتنمية المهارات

والكفاءات والجدارات.

9- تحسين طريقة تنفيذ عملية التّقييم وأتمتها بشكلٍ يتناسب مع أداء الوظائف وذلك عن طريق

(البحث عن أفضل الطّرق الحديثة الموضوعة لتقييم الأداء، اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تقييم

الأداء).

10- توفير تغذية عكسيّة عن مستويات أداء القادة؛ وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة

والضعف والعقبات واقتراح الوسائل العلمية الكفيلة لعلاج أوجه الضّعف وتعزيز أوجه القوة.

11- ضرورة توفير بيئةٍ للتّعلم التّنظيمي تقوم على تبادل المعرفة فيما بين العاملين وتوثيق المعرفة

الضّمينة لتصبح صريحةً، وذلك من خلال نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعّالة المتاحة للعاملين إلى

برامج تنفيذية وأنظمة وإجراءات ذات كفاءة. وإقامة ورش عمل وندوات ولقاءات عملية وعلمية

واجتماعات أسبوعية وشهرية ممنهجة بغرض تبادل المعرفة والخبرات والمهارات.

5.8 خلاصة

تناولت الدراسة الحالية أثر منظومة التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي ببلدية العين، وتكوّنت الدراسة من خمسة فصول: الفصل الأول؛ وتناول الإطار العام للدراسة من خلال سرد مبدئية عن موضوع الدراسة، وتمّ عرض مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها التي بُنيت عليها الدراسة. كما تناول الفصل الأول أسئلة الدراسة والتي تمّ الإجابة عليها في الفصل الرابع.

وجاء الفصل الثاني بالإطار النظري والتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة وهي التدريب والحوافز والرضا الوظيفي ثمّ الأداء الوظيفي، وتناول الفصل تعريف كلٍ منهما، وتوضيح الأهمية والأبعاد والخصائص التي تُميّز كلّ متغير بشكلٍ من التفصيل والتوضيح. كما تناول الفصل الثاني الدراسات السابقة بشكلٍ مفصّل ومرتبّ طبقاً لمتغيرات الدراسة، وتعدّدت وتنوّعت الدراسات السابقة في بيئتها ومتغيّراتها وتمّ سردها ومناقشتها وربطها بالدراسة الحالية، وتمّ توضيح مدى الاستفادة منها.

وتناول الفصل الثالث المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة وأداة الدراسة وكيفية بنائها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، وتمّ الاعتماد على معامل الارتباط إلفا كرونباخ لمعرفة الارتباط بين مفردات الاستبانة، وتمّ استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل النتائج.

وتناول الفصل الرابع نتائج الدراسة من خلال تحليل ما تمّ جمعه من استجاباتٍ لعينة الدراسة،

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تمّت معالجة البيانات إحصائياً وتحديد مدى أثر منظومة التدريب والتحفيز

والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي، وتمّ مناقشة نتائج الدراسة بشكلٍ مفصّلٍ.

وفي الفصل الخامس تمّ تناول خلاصة النتائج، وتقديم المقترحات والتوصيات بناءً على النتائج

التي تمّ التوصل إليها.

