

الفصل الأول

1.1 التمهيد

تسعى المنظمات الحكومية و غير الحكومية للمنافسة في ظل تطوير الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية من خلال التطورات التكنولوجية السريعة لتحقيق أفضل السبل في أدائها من خلال تنمية الموارد البشرية (الرميحي، 2011). ويمثل الموظف الرسمي القيمة العليا في وجوده على صعيد كافة المجالات، لكونه يقوم بأفضل أداء حسب ما أتيح له في مجاله العملي ولقد اهتمت الدراسات السلوكية في مجال الإدارة البشرية اهتماماً كبيراً بالتدريب و التحفيز و الرضا الوظيفي التي تمنح للموظف الرضا في أدائه، وتلبي بعض رغباته، وتشبع جانباً من احتياجاته التي تدفعه للعطاء والعمل بجد أكبر (معروف، 2017).

وتتناول هذه الدراسة هذا الموضوع الحيوي الذي يمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المنظمات، وهو الجانب الخاص بتحقيق الأداء الوظيفي على التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم الممكنة، حيث ستقوم الدراسة بتحليل التأثيرات المباشرة للتدريب والتحفيز والرضا الوظيفي على تحقيق الأداء الوظيفي للموارد البشرية في بلدية مدينة العين الإماراتية.

وحُصص الفصل الأول للبيان لخلفية الدراسة، ثم بيان مشكلة الدراسة متبوعاً بأسئلتها، يليها الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة، ثم تأتي الإسهامات المرجوة منها، متبوعاً بمحدود الدراسة وأهم مفاهيمها الاصطلاحية والإجرائية، وفي نهاية الفصل تأتي ملخص الفصل.

1.2 خلفية الدراسة

يُعد تطوير الأداء الوظيفي طريقةً كفيلةً لتحقيق أهداف العمل في المنظمات، فهو بمثابة مؤشرٍ يدلّ على درجة تحقيق وإكمال المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي يؤدي الفرد من خلالها متطلبات تلك الوظيفة. ولذلك نجد أنّ الغالبية العظمى من مسؤولي الإدارة يولون أهميةً بالغةً لموضوع تطوير الأداء الوظيفي، إلى جانب الاهتمام الكبير بالعوامل المؤثرة فيه، إذ نجد أنّ قضايا "التدريب وتقييم الدورات التدريبية" و"التحفيز والرضا الوظيفي" وتطوير الأداء الوظيفي؛ تحظى بتقديرٍ كبيرٍ من قبل خبراء الإدارة العامة، وخاصةً المهتمين بقضايا التطوير الإداري (Bin Atan, et. al. 2015).

ولعلّ أحد أهم أدوات تطوير أداء العاملين هو التدريب، نظراً لأنّ العنصر البشري يعدّ محوراً أساسياً من موارد المنظمة، وللتدريب تأثيرٌ فاعلٌ على مردود وأداء الكوادر البشرية، لاسيّما عندما يكون متمتعاً بقدراتٍ معرفيةٍ ومهاراتٍ نوعيةٍ تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة وأهدافها. كما أنّ التدريب يُعدّ عمليةً ضروريةً للحفاظ على كفاءة العمالة بما يتناسب مع متطلبات المتعاملين وتوقعاتهم، نظراً لما ينجم عنه من رفع مستوى المهارات الفردية للمتدربين، ولكونه يُساعد في بناء وتعزيز الثقة في نفوس المنتسبين، ويُطوّر جودة العمل، الأمر الذي يعني رفع مستوى وكمية إنتاج المؤسسة من الخدمات والمنتجات (Bin Atan, et. al. 2015).

وتُشير الدراسات إلى أنّ المنظمات التي لا تُقيم لموضوع التدريب أهميةً كافيةً، والتي لا تتبنى تطوير برامج التدريب لديها بشكلٍ مستمرٍ؛ غالباً ما تجد نفسها في مواقف حرجيةٍ جزاءً التحديات الكبيرة التي تستجدّ في بيئتها الخارجية والتي لا تتمكن -وبسبب الإمكانات المحدودة لمواردها- من مواجهتها، وبالتالي

فإنّ التحديات المتسارعة في بيئات العمل وما تخلقه من حالات تعقيدٍ وغموض؛ تتطلب من أية منظمة إعادة النظر بتركيبة المهارات والمعرفة لديها، وتحديد مستوى قدرات مواردها البشرية، والعمل على تطويرها لكي تُناسب متطلبات البيئة الخارجية الجديدة، وهذا لا يتسنى إلا من خلال تنفيذ برامج تدريبٍ لازمةٍ للعمل على رفع تلك الكفاءات و المهارات (الرواشدة، 2018).

لذا يمكن القول أنّ التدريب يُعدّ من المفاتيح الأساسية لتحقيق التّميز الوظيفي لدى منظمات الأعمال، من خلال تزويد العنصر البشري بالمعارف الجديدة والمعلومات التي يحتاجها، وتنمية قابليّاته ومهاراته وتحسين قناعاته وتطوير إمّحاهاته، من أجل زيادة مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وتطوير الإنتاج إلى جانب الحرص على تحقيق الأهداف الوظيفيّة والخاصة للمنتسبين بأقصى قدرٍ مُستطاع، بما يُعزّز جانب الرّضا والانتماء لديهم؛ ولهذا احتلّ موضوع التّدريب أهميةً متميّزةً باعتباره عنصراً رئيساً يخدم عمليات التّنمية الإداريّة، وأصبح من أكثر الموضوعات التي لاقت ولا زالت تلاقِي اهتماماً كبيراً، وذلك لأنّه يلعب دوراً فعّالاً في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظّمة. (Iyer, & Soberman, 2016).

أمّا بشأن أهمية الرّضا الوظيفي، وهو المفهوم الذي تمّت دراسته على نطاقٍ واسعٍ في أبحاث السلوك التنظيمي، فإنّه يمكننا تعريفه بشكلٍ مُبسّطٍ على أنّه مدى إعجاب الناس بوظائفهم، (Clark, et, al. (2010) فهو أحد العوامل التي تدفع بالعاملين إلى الإنجاز، ويعمل على زيادة الرّغبة في تطوير الذات وخدمة المنظّمة؛ ذلك أنّ عطاء العامل وكفاءته في مهنته مؤشّر هامٌّ يُعبّر عن مدى رضاه عن العمل، وشعوره بالنجاح، وتحقيق تقدّمٍ فيه، ويزداد عطاء العامل بقدر ما يُوفّر له العمل من دوافعٍ وإشباعٍ لحاجاته بحيث يتمّ استغلال كامل طاقاته، فالمنظّمات لا تستطيع أن تحقّق النجاح والتفوق، ما لم يشعر أفرادها في كافة

المستويات بالحاجة إلى مستوياتٍ عاليةٍ من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى التّشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق (العبدان، 2019).

وإلى جانب التّدريب و أهميته، ودور الرّضا الوظيفي وأهميته، يأتي دور التّحفيز كونه أحد الأدوات التي تستخدمها المنظّمات لتعزيز أداء العاملين، ورفع رضاهم الوظيفي، هذا وبالرغم من ارتباط التّحفيز برفع الأداء الوظيفي، ذلك أنّ الحوافز التي تضعها المنظّمة سواءً مادية كانت أو معنوية، تُعتبر أحد أهم الأدوات التي توجّه فيها الموظّفين لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب تحقيقها، سواءً تمثّلت تلك الأهداف والمهمّات بمهام العمل أو كانت على مستوى المنظّمة، وأهمية الحوافز لا تتمثل فقط في تنوعها، وإتقان طريقة استخدام المنظّمة لها، بحيث تكون أداةً طيّعةً بيدها تعمل على رفع الرّضا الوظيفي وتعزيز وتطوير أداء العاملين الوظيفي، خصوصاً عندما ترتبط تلك الحوافز بمعدّل الأداء وتطوره، وأخيراً فالحوافز المادية لها أهميةٌ ودورٌ كبيرٌ في تعزيز الرّضا الوظيفي وفي تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين (أبو حجل، 2018).

ولذلك نجد الاهتمام المتزايد من قبل العديد من مسؤولي الإدارة بموضوع تطوير الأداء الوظيفي، إلى جانب تسليط الضّوء على العوامل المؤثّرة فيه مثل الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرّضا الوظيفي للعاملين، ذلك أنّ أداء إدارتهم ما هو إلا ترجمةٌ لأداء الأفراد فيها (محمود، 2011).

وتعدّ بلدية مدينة العين الإماراتية من المؤسسات التّشجيعية المتميّزة في إمارة أبوظبي، نظراً لما تقوم به من مسؤولياتٍ ومهامٍ وما تقدمه من برامج وخدمات تهدف بمحصّلتها إلى تطوير نوعية الحياة لأهالي المدينة والرّقي بمعايير المعيشة إلى مستوياتٍ أرفع (Iman Ibrahim, 2017)، ولقد وضعت بلدية مدينة العين

استراتيجية خاصة بها، تقوم على رؤية عنوانها: "بلدية متميزة وتنمية مستدامة لمدينة العين (مدينة الواحات)"، من أجل النهوض برسالة البلدية التي تقوم على تقديم أفضل الخدمات لمدينة العين وتوابعها، بإشراف كوادِر بشريّة مؤهّلة، وأنظمة متطورة للحفاظ على أصالتها وخصوصيّتها مراعيةً تحقيق قيم: التراث والأصالة والإبداع والجودة والمصداقية في المساهمة الجادة في خدمة المجتمع من خلال هذه الاستراتيجية (تقرير الاستدامة، 2019).

وبناءً على أنه لا يمكن تطوير الأداء الوظيفي للعاملين إلا عن طريق تطبيق منظومة تدريب متقدمة ووضع نُظمٍ للحوافز تحقّق أعلى مستويات لرضا العاملين؛ بالتالي يُعتمد التّدريب لدى الحكومة الاتحادية كأحد وسائل الاستثمار في رأس المال البشري، والذي يُعوّل عليه في زيادة مستويات الكفاءات الوظيفية للموظّفين والعاملين؛ وبذلك يُعدّ التّدريب والتّطور بمفهومه الشامل إطاراً في منظومة تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الحكومة الاتحادية، وخياراً استراتيجياً من أجل مواجهة التّحديات المتمثّلة في مواجهة ظروف العمل المتغيّرة، لأنّ التّدريب يُسهم في تحقيق نقل المعرفة التّقنية والفنّيّة والعلمية، بأسلوبٍ يمكن موظّفي الوزارة والجهات الاتحادية من مواجهة أليّة تحديات تنشأ بسبب تسارع المعرفة ضمن بيئة الأعمال لدولة الإمارات العربية المتحدة (الدليل الاسترشادي لنظام التّدريب والتطوير، 2019).

وعلى الرّغم من وجود استراتيجية للتّدريب في بلدية العين الإماراتيّة إلا أنّ الدراسات والتقارير تُشير إلى انخفاض مستوى التّطوير الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ولقد أُعزيت بعض أسباب هذه المشكلة إلى وجود عددٍ من التّحديات التي تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي، وأبرزها على مستوى التّدريب؛ عدم التزام الإدارات بتسليم الاحتياجات التّدريبية في مواعيدها، وبشأن تنفيذ التّدريب يلاحظ عدم اهتمام

بعض الموظّفين بالحضور أو بمخرجات التّدريب، وبغرض قياس العائد من التّدريب لوحظ عدم اهتمام بعض المدراء والمسؤولين بتقديم البيانات أو الإجابة على الاستبانات لتقييم العائد، مما يؤثّر على قياس كفاءة التّدريب في البلديّة، وينعكس أيضاً على تطوير الأداء.

وهذا ما دفع الباحث لدراسة أثر منظومة التّدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين ببلديّة مدينة العين الإماراتيّة، في محاولةٍ لوضع تصوّرٍ واضحٍ لتلك العلاقة، واستكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصياتٍ موجزةٍ ومحدّدةٍ للقائمين على إدارة خدمات الموارد البشرية، وخاصّةً قسم تدريب وتطوير الموظّفين ببلديّة مدينة العين الإماراتيّة للمساعدة على الارتقاء بها.

1.3 مشكلة الدّراسة

أدت التّغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال سواء على المستوى التّقني أو التكنولوجي إلى ظهور الحاجة للاهتمام بشكلٍ أكبر بالعملاء الدّاخلين والخارجيين للمنظمة على حدٍ سواء، بالإضافة للاهتمام بإشباع حاجاتهم التي أصبحت أكثر تنوعاً وأكثر تطوراً، واستدعى ذلك ضرورة أن يتطوّر الأداء الوظيفي ليحقّق الحاجات الجديدة التي فرضها العصر الرّاهن، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة العمل على تحديث ما تملكه من معرفةٍ باستمرارٍ لتحقيق التوافق مع تلك المتغيّرات، وهذا ما فتح الباب أمام تزايد أهمية تطوير الأداء الوظيفي للعاملين (الحامدي، 2020).

وقد اهتمّ المختصون بالفكر الإداري التّنظيمي بالموضوعات الرّامية إلى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، لأنه مرتبط بكفاءة وفعاليّة المنظّمة في بلوغ أهدافها وتحقيق حُطّتها وكل ما تطمح إليه من رؤى

وقيم جوهرية لرسالتها، ولهذا زاد الاهتمام بالأولويات الفكرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتطوير نوعية الأداء الوظيفي لموظفيها، ذلك أنّ نجاح أية منظمة مرهون بمستوى أداء منتسبيها وكفاءتهم (جرينبرج وجيرالد، 2015)

ونظراً لأنّ دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام وبلدية العين بشكل خاص ليست بمعزل عن تلك التحديات التي نجدها في بيئة الأعمال اليوم، من تسارع في التغيرات التكنولوجية والتقنية، إضافةً للأزمات الصحية والاقتصادية وآثارها في مختلف مجالات الحياة؛ بالتالي تظهر الحاجة للأخذ بأحدث وأرقى المعايير المهنية والعملية في مضمار الجودة والتميز، ولا بدّ من تطوير وتحديث أنظمة العمل بالاستفادة من تطوّر تقنية المعلومات ووسائل الاتصالات، ومن خلال ذلك كله قد نتمكّن من تطوير الأداء الوظيفي للعاملين فيها بشكل مستمرّ ونضمن تقديم الخدمات لسكان مدينة العين بطريقة متميزة تكون أكثر سرعةً وجودةً، وفي الوقت ذاته نحقق رضا المستفيدين - من مواطنين ومقيمين - من خدماتها المقدمة (خالد، 2017).

وبشكل عام تبلور استراتيجية التدريب في بلدية العين الإماراتية حول الارتقاء بقدرات الموارد البشرية الداخلية والخارجية، من خلال التوفير المستمر لخدمات المعرفة الإدارية والاستشارية المساندة، ولكن وبحسب التقرير الصادر عن مديرية الموارد البشرية في بلدية العين بعنوان "إدارة خدمات الموارد البشرية للعام 2019"، تبين أنّ ما تحقّقه البلدية من تطوير للأداء الوظيفي هو دون المستوى المطلوب ولم يصل بعد إلى المستوى الذي تسعى البلدية لتحقيقه، على الرغم من أنّه يتم تصميم الاحتياجات التدريبية بما يتواءم مع المهام والكفاءات الوظيفية من جهة، ومع أهداف ورؤية بلدية العين وأمانة أبو ظبي من جهة أخرى، ولقد

أُعزيت النتيجة السابقة للتقرير إلى مجموعة من التحديات المتعلقة بمنظومة التدريب ونظام الحوافز و كذلك الرضا الوظيفي، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

1. معوقات وتحديات التدريب في بلدية العين الإماراتية:

- أ- 20% من الإدارات لا تلتزم بتسليم كشف الاحتياجات التدريبية في الوقت المحدد.
- ب- 25% من الاحتياجات التدريبية لا يتم تعابها بالشكل الصحيح.
- ت- عدم وجود نظام إلكتروني متكامل لجمع الاحتياجات التدريبية وتحليلها.
- ث- عدم التزام بعض الإدارات بترشيح الموظفين المستهدفين في خطة التدريب مما يسبب انحرافاً في نتائج الخطة المعتمدة.
- ج- قلة التزام بعض الموظفين المتدربين بواجباتهم نحو الحضور والمشاركة في البرامج التدريبية في الوقت المحدد.
- ح- ضعف التزام بعض الموظفين وبعض القيادات بتعبئة النماذج الخاصة بقياس العائد على التدريب.
- خ- 48% من العاملين غير راضين عن البرامج التدريبية.

2. التحديات المتعلقة بالحوافز في بلدية العين الإماراتية:

- أ- 71% من العاملين غير راضين عن نظم الحوافز المطبقة بالبلدية ولا تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- ب- 68% من العاملين يرون أنّ الترقّيات لا تُمنح لأصحاب الأداء المتميز.

3. التحديات المتعلقة بالرضا الوظيفي في بلدية العين الإماراتية:

- أ- 15% من العاملين غير راضين عن آلية التقييم السنوي ووضع الأهداف.

ب- 37% من العاملين يرون أنّ البلدية لا تشجّع على الاستمرار في التّعليم وعمليات البحث وتطوير المهارات.

ت- 34% من العاملين يرون أنّ البلدية لا تُشجّع على الإبداع والابتكار.

ث- 63% من العاملين يرون أنّ الأجور في البلدية لا ترتبط بالأداء بصورة واضحة.

ج- 52% من العاملين غير راضين عن عملية إدارة الأداء الوظيفي.

ومن هنا ظهرت مشكلة الدّراسة والحاجة للبحث في أثر إدارة البرامج التّدريبية بالإضافة إلى نُظم الحوافز ومستويات رضا المتعاملين؛ على تحقيق معدلات أداء مرغوبة من قِبل البلدية من عدمه. وبالتالي فإنّ مشكلة الدّراسة تكمن في البحث في أثر منظومة التّدريب والتّحفيز والرضا الوظيفي على تطوير الاداء الوظيفي في بلدية العين في الإمارات العربية المتحدة

ولإثبات مشكلة الدّراسة قام الباحث بزيارة ميدانية إلى بلدية مدينة العين محل الدّراسة، وتمّ إجراء عددٍ من المقابلات الشخصية المتعمّقة مع عددٍ من الموظّفين بمستوياتٍ إداريةٍ مختلفةٍ. وقد تمّ توجيه عددٍ من الأسئلة لهم (ملحق رقم 1: قائمة استقصاء ميدئية)، وذلك بهدف التّعرف على أبعاد الموضوع، وكانت نتيجة تلك المقابلات كما يلي:

إنّ البرامج التّدريبية لا تتم وفقاً للأهداف المرغوبة وغير متطابقة مع الاحتياجات التّدريبية للعاملين، كذلك هناك قصورٌ وضعفٌ كبيرٌ في نُظم الحوافز (المادية، المعنوية) التي تقدّمها البلدية للعاملين، في حين نجد أنّ هناك انخفاضٌ في مؤشّر الرّضا الوظيفي للعاملين يمكن إرجاعه بنسبةٍ كبيرةٍ إلى عدم وجود نُظم

عادلةً للحوافز وعدم وجود نظم عادلةٍ للترقيات (شرف، 2007). ومن ثمّ نجد أنّ هناك ضعفٌ في الأداء الوظيفي للعاملين نتيجةً لما سبق ذكره.

وبالتالي يمكن القول أنّ مشكلة الدّراسة تكمن في البحث في أثر كلّ من منظومة التّدريب والتّحفيز والرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي في بلدية العين في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة، والبحث في كون العوامل السابقة (التدريب، نظم الحوافز، الرّضا الوظيفي) تؤثر على تحسين وتطوير أداء العاملين بلديّة العين بما يُلبّي ويفوق حاجات المتعاملين معها، أو أنّ تطوير الأداء قد يُعزى لعوامل أُخرى.

1.4 أسئلة الدّراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدّراسة المتمثلة في معرفة أثر منظومة التّدريب والتّحفيز والرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي في بلدية العين، نحاول هذه الدّراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مدى توافر برامج التّدريب والحوافز والرّضا الوظيفي والأداء الوظيفي ببلدية مدينة العين الإماراتيّة؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيسيّ الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما مستوى توافر التّدريب في بلدية العين من وجهة نظر العاملين فيها؟

ب- ما مستوى توافر الحوافز في بلدية العين من وجهة نظر العاملين فيها؟

ت- ما مستوى توافر الرّضا الوظيفي في بلدية العين من وجهة نظر العاملين فيها؟

ث- ما مستوى الأداء الوظيفي في بلدية العين من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما هو أثر كلّ من منظومة التّدريب والتّحفيز والرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين

في بلدية العين؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما أثر منظومة التدريب على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين؟
- ب- ما أثر التحفيز على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين؟
- ت- ما أثر من منظومة الرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى إلى (النوع، المستوى الإداري، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة)؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- أ- السؤال الفرعي الأول: هل توجد فروق في مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى للنوع (ذكور أو إناث)؟
- ب- هل توجد فروق في مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى للمستوى الإداري (إدارة عليا، وتنفيذية وإدارة وسطى)؟
- ت- هل توجد فروق في مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى للمستوى الإداري (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسط، أو ما دون الدبلوم المتوسط)؟
- ث- هل توجد فروق في مستوى التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلدية العين تُعزى لمتغير 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)؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر منظومة التدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين، ويعتبر هذا الهدف الرئيس للدراسة، والذي ينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد مستوى البرامج التدريبية والحوافز والرّضا الوظيفي في بلدية العين.
- 2- قياس الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية العين.
- 3- تحديد العلاقة والأثر بين التدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي على العاملين في بلدية العين ومعرفة إذا كان هناك فروق تُعزى لمتغيّر (النوع، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والإدارة)

1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في السعي نحو تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مدينة العين؛ وذلك من خلال التركيز على برامج التدريب الجديدة والتميّزة، ونظم الحوافز ومستويات الرّضا الوظيفي للعاملين؛ مما يؤدي إلى توفير الكثير من الأموال وعدم الحاجة إلى جلب خبرات خارجية للبلدية، لذلك تتبدى أهمية هذه الدراسة من ناحيتين:

- 1- الأهمية العلمية: إضافة جديد للعلم، وإثراء المكتبة العربية وزيادة المعارف في منظومة التدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي وتطوير الأداء الوظيفي، نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيّرات من جهة، وبالتحديد في بلدية العين، ولكونها من الموضوعات الهامة في مجال الموارد

البشرية، والمساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في موضوع تطوير الأداء الوظيفي من خلال نتائج وتوصيات الدراسة، من جهةٍ أخرى.

2- الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة؛ في توضيح أهمية دور التدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء العاملين ببلدية مدينة العين، كذلك تقديم معلوماتٍ واقتراحاتٍ وتوصياتٍ قد تُسهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال، من حيث تفعيل وتطوير برامج التدريب ونُظم الحوافز وزيادة مستويات رضا العاملين، والتي نأمل أن تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

1.7 حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 1 أغسطس 2020 إلى 30 سبتمبر 2021.
- 2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في بلدية مدينة العين في دولة الإمارات العربية المتحدة، في أمارة أبو ظبي.
- 3- الحدود الموضوعية: بحثت الدراسة في معرفة أثر كلٍ من منظومة التدريب من حيث: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم المدرب، محتوى المادة التدريبية، البيئة التدريبية)، وأثر التحفيز من حيث: (الحوافز المادية - والحوافز العينية)، وأثر الرضا الوظيفي من حيث: (الراتب - ساعات العمل - الرضا عن محتوى العمل - جماعة العمل) في تطوير الأداء الوظيفي من حيث: (إنجاز مهام العمل - المبادرة والإبداع والحكمة - الالتزام بالتعليمات - الإلمام بمهام العمل - الاتصال).

1.8 تعريف المصطلحات الأساسية:

- 1- التدريب: عملية يتم التخطيط لها، فتنفذ باستخدام أساليب ومستلزماتٍ بهدف خلق وتطوير القدرات وصقل مهارات العاملين، وتطوير مدى المعرفة لضمان الأداء الكفوء بواسطة التعلم. فيتم رفع مستوى كفاءة الأفراد وبالتالي كفاءة المنظمة التي تعمل فيها مجموعات العمل (البلوشي، 2016).
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية: عملية تحري الفجوة في أداء الموظفين سواءً في جوانب المهارات أو المعارف أو المعلومات أو الاتجاهات. فهي تُظهر الحاجة إلى أيّ تطويرٍ أو تعديل بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة الحالية وربما المستقبلية، وفق درجةٍ من الإتقان والجودة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها (غنيم، 2018).
- 3- المدرب: هو العنصر الذي يعمل على نقل رسالة التدريب والمادة التدريبية من معلوماتٍ ومهاراتٍ إلى المتدربين، ويُعد عامل التغيير في العملية التدريبية. (شتاتحة، 2016)
- 1- تقييم المدرب: انطباعٌ عام عن أداء المتدرب من حيث الإلمام بالمادة العلمية والمهارات التي يتمتع بها في تبسيط وتوضيح المادة العلمية للمتدربين. (شتاتحة، 2016)
- 2- محتوى المادة التدريبية: تعني وضع خطة لتنفيذ عمليات تدريبٍ عمليٍّ، من خلال إقرار المادة العلمية، ووضع الخطوات العملية الإجرائية المطلوبة للتنفيذ. ويجري إعداد حقائق التدريب بحسب أهداف التدريب، ومهارات العاملين، ومدى تيسر المعرفة المطلوبة، ونوعية التدريب وأساليبه (Butler، 2016)

3- البيئة التدريبية: كل ما يُحيط بالمتدربين والمدرب من عناصر مادية وغير مادية تؤثر سلباً

أو إيجاباً على سير التدريب والمحاضرة. (خزام، 2020)

4- الحوافز: هي عبارة عن مجموعة الحوافز المادية و/ أو المعنوية التي تُشبع حاجة ورغبات

الأفراد خلال أدائهم لعملٍ ما، ويتوقف مقدار فاعليّة تلك الحوافز على مدى توافقها مع هدف

المتناسب وحاجاته ورغباته (الغيلاني، 2016).

5- الحوافز المادية: الرّواتب والأجور وغيرها من البدلات المادية التي يحصل عليها الموظّف

كمشاركة بالأرباح، وأيضاً يندرج تحتها المزايا مثل التأمين الصحي، وأي بدلات لها طابع ماديّ

(التميمي، 2019).

6- الحوافز المعنوية: هي مجموع الحوافز التي تعمل على تحسين نفسيّة الموظّف وتعمل على

التأثير في الجانب المعنوي منه، من خلال استخدام أدوات معنويّة غير ماديّة (أبو حميد، 2018).

7- الرّضا الوظيفي: هو توجّه إيجابيّ نحو المنظّمة والعمل الذي يؤدّبه العاملون، حينما يحسون

بالرّضا عن شتى عوامل بيئة العمل الداخلية وعلاقتها الإدارية والاجتماعية والاقتصادية ذات الصلة

بالوظيفة (محمد، 2015).

8- الرّضا عن الأجر: المقابل الماديّ الذي يتقاضاه الموظّف مقابل ما يقوم به من عملٍ

للمنظّمة، ويشمل الأجر الدّفعات المباشرة وغير المباشرة في مقابل أدائه لمسؤوليات وظيفته

(إسماعيل، 2018).

9- الرّضا عن محتوى العمل: شعور العاملين تجاه عملهم، وهو شعورٌ ينجم عن إدراك ما

تقدّمه المنظّمة لهم، وما ينبغي الحصول عليه من الوظيفة، وهو مدى رضا الموظّف عن المسؤوليات

والمهام الموكلة أدائها إليه ومدى تناسبها مع المسؤوليات من جهة ومع كفاءة وخبراته من جهة ثانية، فمحتوى العمل يُعتبر من العناصر المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي (جامع و مغلاوي، 2020).

10- الرضا عن جماعة العمل: هو الشعور بالسعادة أثناء العمل، والرضا عن الزملاء العاملين والرضا عن العلاقات بين الزملاء والرؤساء. (عباسة و عبود، 2016)

11- الرضا عن ساعات العمل: قبول الموظف بالوقت المحدد لإنجاز عمله. (جامع و مغلاوي، 2020)

12- الرضا عن نظام الترقيات: شعور الموظف بالارتياح لنظام الحوافز والترقيات المعمول بها من قبل إدارة المؤسسة. (عباسة و عبود، 2016).

13- الأداء الوظيفي: هو قيام الموظف بمهام عمله للوصول للنتائج المراد تحقيقها، من خلال بذل مستوى معين من الجهد وفقاً لمعايير محددة، وفترة زمنية معينة للقيام بالواجبات لتحقيق أهداف المنظمة (حماد، 2016).

14- إنجاز مهام العمل: تحقيق الموظف لمهام وظيفته ونسبة إنجاز الأهداف الموكلة له (الحياصات، 2020).

15- المبادرة والإبداع والحكمة: هو كل فكرة جديدة يؤدي تطبيقها إلى تطوير الإنتاج أو طريقة الإنتاج، والتي يتراوح أثرها من مجرد إحداث تحسينات بسيطة إلى تغييرات جوهرية وثنائية، على مستوى الهياكل الوظيفية أو الإنتاج أو العمليات أو الخطط والبرامج أو أداء العاملين (شيباني، 2021).

16- الالتزام بالتعليمات: مجموعة السياسات والمنهجيات والقواعد والأساليب والإجراءات

التي تحكم أنشطة المنظمة ومهام الأداء الوظيفية، والتي تُسهم في تنمية روح الإبداع عند الموظفين (أبو عيشة، 2019).

17- الإلمام بمهام العمل: هو اطلاع الموظف على مهام عمله، وأن يعلم بمجريات وظيفته،

بحيث يتكوّن لدى الموظف التصور الكامل عن طبيعة العمل والكيفية التي يتم فيها وشكل المخرجات (جامع ومغلاوي، 2020).

18- الاتصال الجيد: جهود المنظمة الهادفة لتزويد الموظفين بتصوّر كامل وواضح للأهداف

والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها (جامع ومغلاوي، 2020).

1.9 ملخص الفصل الأول

تضمّن هذا الفصل مقدّمة عن متغيّرات الدّراسة تمّ توضيحها في خلفية الدّراسة، حيث تناولت

نبذة عن التّدريب وأهميّته، وكذلك أهمية مراحله التي تتمثّل في تحديد الاحتياجات التّدريبية، وتنفيذ التّدريب،

بالإضافة لتوضيح أهمية عملية التقييم، وبالمقابل تمّ توضيح مراحل ذلك في بلدية العين وتمّ التطرق للتحديات

التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في عملية التّدريب .

وكذلك الأمر بشأن الرضا الوظيفي، حيث تمّ التطرق لأهميّته وعناصره التي تؤثر في رفع وتحسين

أداء العاملين، وتمّت الإشارة إلى أنّ العاملين في بلدية العين غير راضين بشكلٍ مرتفع عن بيئة العمل، وتمّ

الحصول على تلك النتائج من خلال دراسة استكشافية أجراها الباحث لتحديد مشكلة الدّراسة، وبيّنت

تلك النتائج انخفاض نسبة رضا الموظّفين، وعدم رضاهم عن الحوافز المقدّمة وأنّها لا تدفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

وعليه فقد تمّت صياغة مشكلة الدّراسة، التي بُنيت نتيجةً لتلك الدّراسة الاستطلاعية، بالإضافة الأدبيات السّابقة التي بحثت في متغيّرات الدّراسة، وعلى هذا الأساس تمّت صياغة أسئلة الدّراسة التي سيسعى الباحث من خلال هذه الدّراسة للإجابة عليها، ومن ثمّ بناء النّتائج والتّوصيات.

وأخيراً تمّ وضع أهداف للدّراسة يسعى البحث لتحقيقها، سواءً من حيث النّتائج أو من حيث الأهميّة العلميّة والعملية، ويأمل الباحث أن تخرج هذه الدّراسة بنتائج يتمّ تبنيها من قبل قيادة البلديّة، وأنّ تُسهم في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وفي نهاية الفصل تمّ وضع تعريفات لمصطلحات الدّراسة الإجرائية تمثّلت في متغيّرات الدّراسة وأبعاد كلّ متغيّر.