

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

٥,١ التمهيد

يقدم هذا الفصل خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العمل والنظري للدراسة. وقد تم بناء الاستنتاجات في هذه الدراسة على نتائج التحليلات الإحصائية في البحث الكمي والاستقراء النظري للدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث الحالي. وقد تم الاعتماد في الجانب العملي للدراسة على جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المختارة في دائرة جمارك أبو ظبي. أما الجانب النظري للدراسة فشمل مناقشة نتائج الدراسات السابقة. وقد تم دعم النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للدراسة بنتائج الجانب النظري من خلال الربط بين ما توصل له الباحثون في الدراسة السابقة وما توصلت له الدراسة في الدراسة الحالية في الجانب العملي.

ويهدف هذه الفصل إلى وضع ملخص للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل لها في الجانب النظري والعملي، وكذلك التحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج النظري للدراسة الذي تم بناءه واختبار الفرضيات التي تنص على وجود ارتباطات إحصائية موجبة بين التدريب، نظام الحوافز، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي والتحقق من العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. وبعد تبويب وتصنيف البيانات التي تم الحصول عليها من العمل الميداني ثم تحليلها ودراستها باستخدام أهم الأساليب

الإحصائية التي تتطابق مع طبيعة البحث والنموذج النظري. فيما يلي استعراض خلاصة النتائج لكل متغير ثم تقديم المقترحات والتوصيات وفق تلك النتائج.

٥,٢ الإجابة على أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الأول: ما مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي؟ وقد بينت نتائج التحليلات الإحصائية أن التدريب هو متغير مستقل ويؤثر في الأداء الوظيفي بعلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. ويتضح أن نسبة تفسير التدريب للتغير والتباين في قيمة الأداء الوظيفي متوسطة، وبمعنى آخر فإن قيمة الأداء الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال التغير في التدريب. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل له باحثون في مجال التدريب في دراسات سابقة من قبل البطينة (٢٠١٦)، آل ملهي (٢٠١٥)، حسن (٢٠١٥)، موسي وهبول (٢٠١٥)، الغامدي (٢٠١٥)، السعدون (٢٠١٣)، مناصري (٢٠١٣)، مسعود والزيات، (٢٠١٢)، وإخلاص خان (٢٠١٢).

والسؤال الثاني للدراسة ينص على: ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي؟ وقد بينت نتائج التحليلات الإحصائية أن نظام الحوافز هو متغير مستقل ويؤثر في الأداء الوظيفي بعلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. ويتضح أن نسبة تفسير نظام الحوافز للتغير والتباين في قيمة الأداء الوظيفي متوسطة، وبمعنى آخر فإن قيمة الأداء الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال التغير في نظام الحوافز. لذلك فإن تحفيز العاملين في الجانب المادي والمعنوي سوف ينعكس بصورة مباشرة على تقديم أداء بمستوى أعلى قبل التحفيز. وهذه النتائج تتوافق

مع ما توصل له كل من ميرفت (٢٠١٢)، الخزعلي والعاذلي (٢٠١٧)، نوري وكورتل (٢٠١١)، الجساسي (٢٠١١)، Barry (٢٠٠٢).

أما السؤال الثالث للدراسة فينص على: ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؟ وقد بينت نتائج التحليلات الإحصائية أن الالتزام التنظيمي هو متغير وسيط ويؤثر في الأداء الوظيفي بعلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية ويؤثر فيه نظام الحوافز. ويتضح أن نسبة تفسير الالتزام التنظيمي للتغير والتباين في قيمة الأداء الوظيفي مرتفعة، وبمعنى آخر فإن قيمة الأداء الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال التغير في نظام الحوافز والالتزام التنظيمي معاً. لذلك فإن تحفيز العاملين في الجانب المادي والمعنوي سوف ينعكس بصورة مباشرة على تقديم أداء بمستوى أعلى قبل التحفيز ولكنه غير كافي بدون وجود درجة كافية من الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر من قبل العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات سابقة من قبل البقمي (٢٠١٢)، شاهين وشعبان (٢٠١٦)، الجيش والجماصي (٢٠١٦).

واخيراً فإن السؤال الرابع للدراسة حاولت من خلاله الدراسة التحقق من الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي وينص على: هل يؤثر الالتزام التنظيمي بدور الوسيط في العلاقة المباشرة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي؟ وقد أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية أن الأداء الوظيفي هو متغير معتمد ويرتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية غير مباشرة مع نظام الحوافز، وبمعنى آخر فإن قيمة الأداء الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال التغير في نظام الحوافز والالتزام التنظيمي مجتمعة، ولكن الالتزام التنظيمي يلعب دور الوسيط بين نظام الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات سابقة من قبل شاهين وشعبان (٢٠١٦)، الجيش

والجماصي (٢٠١٦)، الخزعلي والعايلي (٢٠١٧)، البطينة (٢٠١٦)، آل ملهي (٢٠١٥)، حسن (٢٠١٥)،
موسي وهبول (٢٠١٥)، الغامدي (٢٠١٥)، السعدون (٢٠١٣)، مناصري (٢٠١٣).

ومن خلال استقراء نتائج الدراسات السابقة وجدت الدراسة أن أغلب البحوث السابقة في هذا المجال
قد ركزت على عناصر معينة خلال التدريب. وفي الجانب العملي للدراسة تم قياس التدريب في دائرة جمارك أبو
ظبي من خلال أربعة عوامل وهي احتياجات التدريب، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب. ومن
أكثر النماذج النظرية شيوعاً هي نموذج أيدي الذي يتألف من خمسة مراحل وهي: مرحلة التحليل، مرحلة
التصميم، مرحلة التطوير، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب هو نوع من أنواع
الاستثمار البشري، وعنصر أساسي من عناصر تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل، وحتى يتمكن
التدريب من تحقيق الأثر الإيجابي في الإنتاجية لابد أن يضع القائمون على أمر التدريب في اعتبارهم عدد من
الجوانب الأساسية؛ وهي الاهتمام بتدريب العاملين؛ حتى تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، وأن تكون لإدارة
التدريب رؤية واضحة عن الطريقة التي تنظر من خلالها إلى عملية تدريب العاملين حتى لا يهدر الوقت
وتضيع الموارد المالية. ومن خلال استقراء الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت أهمية أداء الأفراد والعاملين
في المؤسسات بكافة أنواعها وعلاقتها بالتدريب بصورة خاصة، بينت أغلب الدراسات والمقالات والمنشورات
العلمية أهمية تقويم أداء العاملين وتطوير مستوى الأداء للعاملين من خلال تطبيق نماذج التدريب الحديثة. لذا
أصبح التدريب مرادف لتطوير الأداء الوظيفي في معظم الدول المتقدمة، حيث يمكن زيادة القدرات المعرفية
ومهارات المتدربين من خلال التدريب ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نتيجة لطبيعة التغيرات في

بيئة الأعمال المتسارعة والمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الدولية التي باتت المنافس الأول للشركات والمؤسسات المحلية.

لذلك بات لزاماً على المؤسسات والشركات المحلية للتكيف مع تلك المتغيرات وتطوير الأداء الوظيفي من خلال برامج تدريبية مدروسة وفق أسس علمية، وتشير الدراسة أنه نتيجة للضغوط التي تفرضها الأسواق الدولية والعمولة فقد خصصت الدول والمؤسسات الكبيرة ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب وذلك لحاجتها إلى قوى عاملة لديها المهارة الكافية والقدرة المعرفية لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بنظام الحوافز، فقد تم قياس نظام الحوافز في دائرة جمارك أبو ظبي من خلال عاملين وهما الحوافز المادية والمعنوية. وتوصلت العديد من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع حاجات الفرد من خلال التحفيز سوف يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الأداء. وقد شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد. وقد اعتمدت هذه الدراسة النظرية الكلاسيكية لمفهوم التحفيز والتي تستند على نوعين أساسيين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية. فالحوافز المادية هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والكافيات التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية المادية فقط. والحوافز المعنوية هي تلك الحوافز المقدمة للعاملين وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد

الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات.

قد بينت الدراسة أن المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) من العوامل المهمة التي تسهم بدرجة كبيرة في أداء العاملين ونجاح المنظمات. حيث إن الالتزام التنظيمي هو واحد من المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث إن الالتزامات الفردية ستكون أطول بقاء في المنظمة وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني لأنه سلوك مرغوب فيه يمكن أن يساعد أيضاً في توضيح كيف يجد الأشخاص هدفهم في الحياة وفي هذا الصدد تناولت الدراسة بالتفصيل الجوانب الأساسية التي تتعلق بالالتزام التنظيمي وتحديد الأبعاد وكيفية قياسه في البعد التنظيمي. وقد استعرضت الدراسة العديد من النظريات التي فسرت الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومن بين تلك النظريات هي نظرية (Meyer) التي بين من خلالها أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للالتزام التنظيمي، وتم اعتماد تلك الأبعاد في هذه الدراسة لقياس الالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي (المؤثر) والالتزام المعياري (الأخلاقي) والالتزام المستمر.

وقد خلصت الدراسة إلى تعريف مشترك للحوافز من خلال استقراء تعاريف الباحثين في هذا المجال وهو أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية المعنوية والمادية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم وتحفيزهم بالعمل من خلال إشباع الرغبات والحاجات المادية والمعنوية. حيث إن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو جوهر الحوافز.

وقد بينت الدراسة أن الحاجات الأساسية للفرد تتمثل في الحاجة المعنوية للأفراد، درجة رضا الفرد عن عمله، استقرار الفرد في مؤسسة، وجودة أداء الفرد وإنتاجيته.

وقد توصلت الدراسة من خلال تحليل النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة إلى وجود علاقة مباشرة بين الحوافز والأداء الوظيفي، حيث تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية أثر مباشر على أداء العاملين، ويعود السبب في ذلك إلى الآثار الاقتصادية والاجتماعية على متلقي الحوافز، وتترجم الحوافز من خلال تهمين الجهود مادياً ومعنوياً وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين ويزيد من إنتاجيتهم في العمل.

وأخيراً فقد بحثت الدراسة في مفهوم الأداء الوظيفي ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. وقد أجمعت معظم الباحثين على أن الأداء الوظيفي يمثل المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. وتعددت النظريات التي فسرت الأداء الوظيفي ومن أهمها وأكثرها شيوعاً نظرية (1990) Campbell التي حددت مكونات وأبعاد الأداء. ومن خلال هذه النظرية يمكن تفسير الأداء الوظيفي من خلال الفروق الفردية في الأداء وهي دالة على ثلاث محددات رئيسية هي: المعرفة والمهارة والدافعية. في هذه الدراسة تم التركيز على بعدي المعرفة والمهارة للعاملين ولكون الدافعية مرتبطة بمتغير الحوافز الذي تم بحثه بشكل

مستقل في الإطار النظري للدراسة، لذلك فإن الأداء الوظيفي يقاس من خلال المهارات المعرفية والمهارات المعرفية.

وقد استنتجت الدراسة من خلال نتائج الدراسات التي بحثت في الأداء الوظيفي أن أداء الأفراد في المؤسسة لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد فقط على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية للفرد وعلاقته مع زملائه العاملين والمدراء في بيئة العمل كذلك يرتبط الأداء مع حاجات الفرد وإشباع تلك الحاجات كما بينتها نظريات الرضا الوظيفي المشار إليها أعلاه.

٥,٣ إسهامات الدراسة

يتمثل إسهام الدراسة في النتائج العملية التي أثبتتها النتائج العملية والنظرية وتحليلها النقدي إلى مشاكل الأداء في إدارة جمارك أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة. حاليًا تتوفر دراسات قليلة في أدبيات قطاع الأعمال والإدارة أجريت في الإمارات لاختبار التأثيرات المتعددة للتدريب والحوافز والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي نظريًا وتجريبيًا. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الدور المهم لبرامج التدريب على تطوير أداء الموظفين بالإضافة إلى الدور الأساسي للحوافز الإيجابية والسلبية على موظفي إدارة جمارك أبو ظبي، مع إبراز الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على هذه العلاقة.

٥,٤ التطبيقات العملية للدراسة

في هذا القسم، توصي الدراسة بدعم التطبيقات الأكاديمية والعملية على حد سواء في مجال التدريب وأنظمة التحفيز لتطوير الأداء الوظيفي، فإن الآثار المترتبة على البنى الشاملة لهذه الدراسة، والتي تم دمجها من الناحية النظرية لقياس العلاقات الشاملة بين هذه المتغيرات تمت مناقشتها واختبارها بشكل عملي والتحقق منها باستخدام منهجيات إحصائية كمية.

٥,٤,١ الآثار النظرية

فيما يتعلق بالآثار الأكاديمية والنظرية، يقدم هذا البحث المساهمات الثلاثة التالية: أولاً، تم صياغة هيكل عامل صالح من الناحية النظرية والعملية للتدريب والالتزام التنظيمي والحوافز؛ ثانياً، تم التحقق من صحة تأثير هذه المتغيرات في عمل المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وثالثاً، تم تطوير إطار عمل مفاهيمي يتضمن هذه المتغيرات.

٥,٤,٢ الآثار العملية

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية بصورة عامة ولا يتحدد في دائرة الجمارك في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال التنفيذ الأفضل للمفاهيم التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة. يمكن للعديد من المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة

الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير الأداء العام وتعزيز مهارات ومعارف موظفيها من خلال تحقيق درجة عالية من الأداء.

٥,٥ محددات الدراسة

على الرغم من أن هذا البحث قد أجاب على أسئلة البحث الرئيسية واختبر مدى ملاءمة النموذج النظري بنجاح، إلا أن إجراء هذا البحث لم يخل من قيود وقيود معينة. أحد القيود الرئيسية هي الوقت اللازم لإجراء هذه الدراسة على عدد أكبر من السكان ويشمل منظمات كبيرة أخرى في دولة الإمارات العربية المتحدة وكذلك تغطية كامل مساحة الإمارات العربية المتحدة، والقيود الأخرى هي المنطقة الجغرافية حيث تقترح الدراسة لاختبار النظرية المقدمة في هذه الدراسة، يوصى بإجراء مزيد من التحقق من صحة فرضية هذه الدراسة في بلدان أخرى في الشرق الأوسط والدول العربية.

٥,٦ التوصيات

من خلال استعراض النتائج النهائية للدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة، تقترح الدراسة التوصيات

التالية:

أولاً. التدريب:

بالنسبة إلى احتياجات التدريب اتضح أن عملية تحديد الاحتياجات التدريب تلعب دور مهم في

التأكد من فعالية التدريب وتطويره حيث إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على تخفيض تكلفة التدريب

ويساعد على نجاح البرامج التدريبية في المنظمة من خلال توفير المعلومات والبيانات عن الوصف الوظيفي لكل وظيفة. أن تحليل احتياجات الأفراد يحدد المهارات والمعارف المهنية لدى كل فرد ويبين من هم الأشخاص المرشحين للتدريب مسبقاً. أما العمال الثاني وهو تصميم التدريب فيمكن تحقيقه بكفاءة من خلال الاستفادة أجهزة الحاسوب المتوفرة في العمل على تطوير أداء ومعارف المتدربين عند التدريب. فقد أكد العاملون ضرورة أن تتوفر الأجهزة والمستلزمات الكافية لإنجاز البرامج التدريبية في موقع العمل بصورة كاملة وأن يوجد لدى المركز التدريبي قاعات خاصة ومجهزة بصورة كاملة لمحاضرات التدريب مع ضرورة أن يقوم المركز التدريبي بتحديث الأجهزة والأنظمة في العمل بصورة دورية مع توفر برامج التدريب في المركز وأن تكون متاحة وفق الإمكانيات المالية المخصصة للتطوير من خلال التدريب. أم العامل الثالث فهو تنفيذ التدريب. فقد أكدت عينة الدراسة أن شرح المدرب جيد خلال التدريب وأن المدرب متجاوب مع تساؤلات المتدربين ومادة التدريب موضوعاتها تغطي أهداف التدريب، كذلك فإن الوقت المخصص للتدريب كافٍ لتغطية البرنامج التدريبي حيث يظهر المتدربون تعاوناً مع المدربين أثناء التدريب.

أما العامل الأخير فهو تقييم التدريب والذي من خلاله يقوم القسم الذي بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية ومقارنة مستوى الإنتاج قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية ومقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية. ومن النتائج المهمة التي توصل لها الدراسة أن أقسام الجمارك تقوم بتحليل مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى

النتائج التنظيمية ومقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.

ثانياً. الالتزام التنظيمي:

خلال عملية المسح على عينة الدراسة في دائرة جمارك أبو ظبي أكد العاملون أهمية الالتزام العاطفي في عملهم فهي تمثل الكثير من المعنى بالنسبة لهم وتشكل مصدر سعادة لهم لقضاء بقية حياتي المهنية في عملهم الحالي فهم يشعرون بأنهم جزء من العائلة داخل موقع العمل وهناك شعور قوي بالانتماء إلى هذه الدائرة وتمثل مشاكل الدائرة اهتمام العاملين. أما بالنسبة إلى الالتزام المعياري فقد وجدت الدراسة أن العاملين لديه مخاوف من ترك وظيفتهم الحالية والبحث عن مكان عمل آخر وذلك لصعوبة ترك العمل الحالي وهو ما يشكل درجة عالية من الالتزام المعياري لدى العاملين في دائرة الجمارك. وتستنتج الدراسة أن السبب في ذلك يعود إلى النواحي النفسية التي تسبب القلق للعاملين إذا قرروا مغادرة هذه الدائرة. فالبقاء في عملهم الحالي أمر ضروري لتطوير مسيرتهم المهنية. أن جميع هذه الجوانب والنتائج التي تم استخلاصها من عملية المسح داخل دائرة الجمارك تظهر أهمية ودور الالتزام المعياري في الجوانب السلوكية للعاملين وارتباطها بالأداء. والعامل الأخير الذي تم بحثه هو الالتزام المستمر. حيث لا يوافق الموظفون التحول من دائرة إلى أخرى بكثرة، حيث أظهرت إجابات عينة الدراسة أن أعتقد أن الشخص يجب ألا يغير عمله باستمرار أو بشكل منتظم حتى لو إذا تلقى عرضاً آخر للحصول على وظيفة أفضل في مكان آخر، فليس من الصواب دائماً ترك العمل الحالي إذا كان نظام الحوافز والراتب مناسب بدرجة معقولة للعاملين. أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل هو الولاء وبالتالي الشعور

بالالتزام الأخلاقي بالبقاء بالعمل فيها له دور مهم في تطوير الأداء. لذلك تم اعتماد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

ثالثاً. نظام الحوافز

وفيما يتعلق بنظام الحوافز فقد أكد العاملون في دائرة الجمارك أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم. ولكنهم غير راضين بدرجة كافية على نظام الحوافز الحالي رغم تأكيدهم أن الراتب والحوافز التي يتلقونها تسد احتياجاتهم الأساسية وأن نظام الأجور والمزايا المادية عادل في هذه المنظمة لكنهم غير راضين عن المكافآت والزيادات التي تضاف إلى راتبهم السنوي مما يسترعي الاهتمام بهذا الجانب من قبل مدراء الموارد البشرية فالراتب المقابل للجهود يدفعهم إلى تحسين الأداء. لذلك خلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد نظام أفضل للحوافز من النظام الحالي المتبع داخل دائرة الجمارك. أم فيما يتعلق بالحوافز المعنوية، فلا تقل أهميتها عن الحوافز المادية وفق ما أظهرته النتائج. فقد أكد العاملون أن الحوافز المعنوية تشجع على تقديم أداء أفضل وأن الطبيعة المميزة للعمل أو المخاطرة تشجع العاملين على أداء أفضل حيث يشعر العاملون بالأمان والاستقرار بسبب نظام التقاعد في هذه المنظمة لذلك يرغب العاملون في دائرة الجمارك بمنحهم حوافز معنوية وأن تشمل جميع الموظفين الذين يظهرون أداءً جيداً. وكذلك أظهرت نتائج المسح على عينة الدراسة أن العاملين يتلقون تقييمات وإشادة بصورة مستمرة من مدراءهم بالإضافة إلى شهادات التقدير فهي مهمة لتحفيز الموظفين بدرجة كبيرة.

رابعاً. الأداء الوظيفي

خلال عملية المسح على عينة الدراسة في دائرة جمارك أبو ظبي أكد العاملون أهمية تطوير الأداء الوظيفي ومن خلال المهارات المهنية، حيث اتفق العاملون في دائرة الجمارك أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي

المعايير الأساسية لمنح الحوافز والمكافآت وأن المدراء في المنظمة مهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار للمكافأة والعقاب. ومن الملاحظ انه ليس كل العاملون لديهم مهارة كافية لأداء المهام المطلوبة منهم وهو ما يسترعي المزيد من التدريب لتطوير مهارات العاملين. وترتبط الإدارة العليا في المنظمة بين منح الترقية والمهارات والقدرة على القيام بالعمل. وقد أكد معظم العاملين احتياجهم إلى التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهاراتهم في العمل ولذلك يوجد اهتمام من قبل العاملين لتقييم الأداء السنوي لأنه يعتبر فرصة لتلقي المكافآت على أساس الأداء. أما فيما يتعلق بالمهارات المعرفية، فقد بينت النتائج أنه هناك حاجة للمزيد من التطوير المعرفي للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن عينة البحث قد اتفقت على أنه الذين يفشلون في أداء واجباتهم يعاقبون بتقييم معرفتهم بالعمل؛ كذلك بينت النتائج أن غالبية العاملين لديهم معلومات كافية للقيام بمهام معقدة ولكن هناك المزيد من التطوير المعرفي المطلوب ليشمل الجميع داخل دائرة الجمارك. لذلك من الضروري توفير التدريب للعاملين لتعزيز معرفتهم في العمل وبعود السبب في ذلك أن غالبية العاملين أكدوا عدم قدرتهم على معرفة تفاصيل جديدة عن عملهم.

٥,٧ الخلاصة

في هذه الدراسة تم شرح مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها والخطة العامة لهذا البحث في الفصل الأول. وفي الفصل الثاني تم استعراض أهم النظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وشرح الأبعاد التي تم بها قياس كل متغير. وفي ختام الفصل الثاني تم بناء النموذج النظري للدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال البحث الحالي. وفي الفصل الثالث تم توضيح طريقة البحث المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة. ولتحقيق أهداف

الدراسة والإجابة على الأسئلة، فقد تم استخدام المنهجية الكمية والمسح على عينة مختارة في دائرة جمارك أبو ظبي. وفي الفصل الرابع تم اجراء التحليلات الإحصائية بعد جمع البيانات الأولية. أن الأهمية البالغة التي يحتلها التدريب ونظام الحوافز في تطوير أداء الموظفين مثلت الحافز الأساسي لأجراء هذا البحث مع التحقق من الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. وتمثلت مشكلة الدراسة في أن ضعف الأداء الوظيفي هو نتيجة أم لعدم كفاءة برامج التدريب التي تم تطبيقها في السنوات السابقة أو انعدام برامج التدريب وفق النظريات الحديثة، وفي المقابل فأن ضعف نظام الحوافز قد يسهم في تدني مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في دائرة الجمارك وكذلك قد يسهم في عدم ولائهم لقيم وأهداف دائرة الجمارك؛ وهو أمر غير إيجابي، حيث تؤدي كل تلك العوامل مجتمعة إلى ضعف واضح في الأداء الوظيفي. وقد بينت نتائج الدراسة صحة النموذج النظري الذي طوره الدراسة الحالية ومطابقته للنتائج العملية والتجريبية في دائرة جمارك أبو ظبي. ومن خلال مطابقة النموذج النظري يتضح أن جميع المتغيرات المعتمدة والوسيط لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأداء الوظيفي. وقد بينت النتائج أن أداء العاملين يتأثر بصورة مباشرة بالتدريب، ولكن بصورة مباشرة غير مباشرة مع نظام الحوافز وكلا العلاقتين كانت ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي. لكن في المقابل يؤثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي بصورة غير مباشرة بسبب وجود الأثر الوسيط الجزئي لمتغير الالتزام التنظيمي، وقد وجدت الدراسة أن الدور الوسيط الجزئي للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة جمارك أبو ظبي؛ ذو دلالة إحصائية معنوية، لذلك فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر مرجعاً هاماً للباحثين والأطراف المهتمة في الالتزام التنظيمي لفهم أكثر لتأثير هذا المتغير، مما يفتح الباب أمامهم لإجراء مزيد من الدراسات حول موضع الدراسة الحالية في المستقبل.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA