

دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين

في شركة المتخصصة للتأمين اليمن، صنعاء

أسم الطالب

(عبدالرحمن دحان حسن عافيه)

الرقم الجامعي: 2021205560

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

أتقدم بالشكر للدكتورة منى مصطفى العشري وسعادة المستشار ناصر بن إبراهيم بن سعد المحميد، ولعائلتي

التي صاحبتني في رحلة الحياة الجميلة والممتعة والمثيرة والسعيدة

اهـءاء

أهءي هءا البءء لوالءي ءءان ءسن مءمء عافيه ووالءتي فاطمة علي عءالءمياء المءوكل؁ وأءءتي نءاء وزوءها وأبنائهم بءر؁ إيلان؁ إبراهيم بن عءالله سعيء الخرام؁ وأءي عء العزيز وأبناؤه عمر؁ لءين؁ لؤي بن عءالعزيز ءءان ءسن عافيه؁ وأءي لؤي وأبناؤه ءوء؁ ريان بن لؤي ءءان ءسن عافيه وأءي عءنان وعائلاءه وأءواني عءالرحيم ومءمء

المستخلص: هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة المتخصصة, تمثلت هذه الممارسات ب (التحفيز, التدريب) وأثرها على أداء العاملين في الشركة . ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 10 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في اليمن وقد تم اختيار شركة المتخصصة كواحدة من أكبر الشركات اليمنية في محافظة صنعاء. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة المتخصصة والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة – مساعد مدير – رئيس قسم – موظفون – مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة مفردة وجمعها ثم تحليلها. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة, جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين, وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم الاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والإستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها

جدول المحتويات:

1.	غلاف المشروع	أ
2.	الشكر والتقدير	1
3.	الاهداء	2
4.	المستخلص	3
5.	جدول المحتويات	4
6.	قائمة الاشكال	5
7.	قائمة الجداول	6
8.	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	7
9.	المقدمة	7
10.	مشكلة الدراسة	8
11.	أهمية الدراسة	8
12.	أسئلة الدراسة	9
13.	أهداف الدراسة	9
14.	فرضيات الدراسة	9
15.	مجتمع الدراسة	9
16.	نموذج الدراسة	10
17.	منهجية الدراسة	11
18.	الفصل الثاني الدراسة النظرية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	12
19.	مقدمة	12
20.	التحفيز	13
21.	التدريب	16
22.	العلاقة بين التحفيز والتدريب	20
23.	الفصل الثالث الأداء	21
24.	مقدمة	21
25.	مفهوم الأداء	21
26.	أهمية الأداء	21
27.	أهمية الأداء بالنسبة للعاملين	22
28.	أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة	22
29.	عناصر الأداء الوظيفي	22
30.	أنظمة قياس وتطوير الأداء	23
31.	الفصل الرابع: الدراسة العملية	26
32.	لمحة موجزة عن تأسيس شركة المتخصصة للتأمين	26

33.	تطبيق الدراسة.....	26
34.	مجتمع وعينة الدراسة.....	26
35.	المعالجة الإحصائية للبيانات	27
36.	تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	27
37.	تخطيط المشروع.....	28
38.	الدراسات السابقة والإطار النظري.....	30
39.	المراجع.....	31

قائمة الأشكال:

الشكل 1	نموذج البحث
الشكل 2	منهجية الدراسة

قائمة الجداول:

-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أسئلة الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. مجتمع الدراسة وبيئتها
8. نموذج الدراسة
9. منهجية الدراسة

1-المقدمة:الموارد البشرية هي ما يقود الاقتصاد وتعتمد عليها الدول للتنمية والتقدم في العلم و الإنشاءات والتعليم والشركات والمؤسسات ، وإدارة الموارد البشرية دور مهم في استدامة عمل الموارد البشرية وبقائهم في الوظيفة والمحافظة عليهم وتحفيزهم لتقديم نتائج ممتازة وأعمال ضمن مساهمهم الوظيفي بشكل أفضل ،وتوفير الراحة ورضا الموظفين لزيادة الإنتاجية وبيئة عمل مناسبة لضمان الأهداف في توجيه الشركة لرؤيتها، الرضا الوظيفي له آثار واسعة النطاق على الأفراد والمنظمات. يتمتع الموظفون الراضون بمستويات أعلى من الرفاهية ويظهرون مواقف وسلوكيات إيجابية. (al et Judge, 2001) هم أكثر عرضة للانخراط في الجهود التقديرية وإظهار أداء وظيفي أعلى.

أنا مقتنع بأن لا شيء نفعه أكثر أهمية من توظيف الناس وتطويرهم. في نهاية اليوم، نحن نراهن على الناس وليس على الاستراتيجيات.(Lawrence Bossidy).

إن التطورات المتسارعة في العالم تتطلب من الموارد البشرية مهارات متنوعة ومتغيرة لتتكيف مع البيئة التنافسية في سوق العمل كذلك التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات وأنواق العملاء، والعمل على خلق رضا العملاء عن المنظمة مقارنة بالمنافسين في نفس المجال.

سأركز في هذا البحث على قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ،يعتبر دور إدارة الموارد البشرية أساسيا في المنظمات.

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع , حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة إمكانياته و مشاعره وتطوره وقدرته .أما حاليا فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات. في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به

2- مشكلة الدراسة: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر موردا تنظيميا بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وأن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (sims، 2002)

وفقا لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من (التدريب , التحفيز) من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك . إن جميع الشركات بشكل عام وفي اليمن بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من الشركات الأخرى فإن ذلك يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداؤها وبالتالي يمكننا أن نشق سؤال الدراسة بما تم ذكره سابقا بما يلي :

ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات , أي هل هناك اثر لـ (التدريب , التحفيز) على أداء العاملين في الشركات .

3-أهمية الدراسة:

قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الموارد البشرية تكمن أهمية البحث في أهمية المورد البشري ومسؤوليته في إحداث التكيف مع التغيرات والتطورات والتحولات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في البيئة والتي تشمل كافة النواحي، ومختلف المستويات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة، ويعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت وتلقى اهتماما كبيرا في ميدان الإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات تنمية الموارد البشرية، إلا أنه ما زال هناك مجال واسع للبحث والتجديد، وتعد هذه الدراسة تكملة لدراسات سابقة كثيرة ناقشت الموضوع من جوانب شتى سواء اقتصادية أو إدارية.

4-أسئلة الدراسة:

1. ماهو اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ماهي العوامل المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية
2. هل يوجد اثر لتدريب الموارد البشرية
3. هل يوجد اثر للتحفيز على الموارد البشرية

5-أهداف الدراسة:

- 1- دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية
- 2- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها وأثرها على الأداء
- 3- توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين
- 4- لفت انتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع سوية المنظمة وأدائها

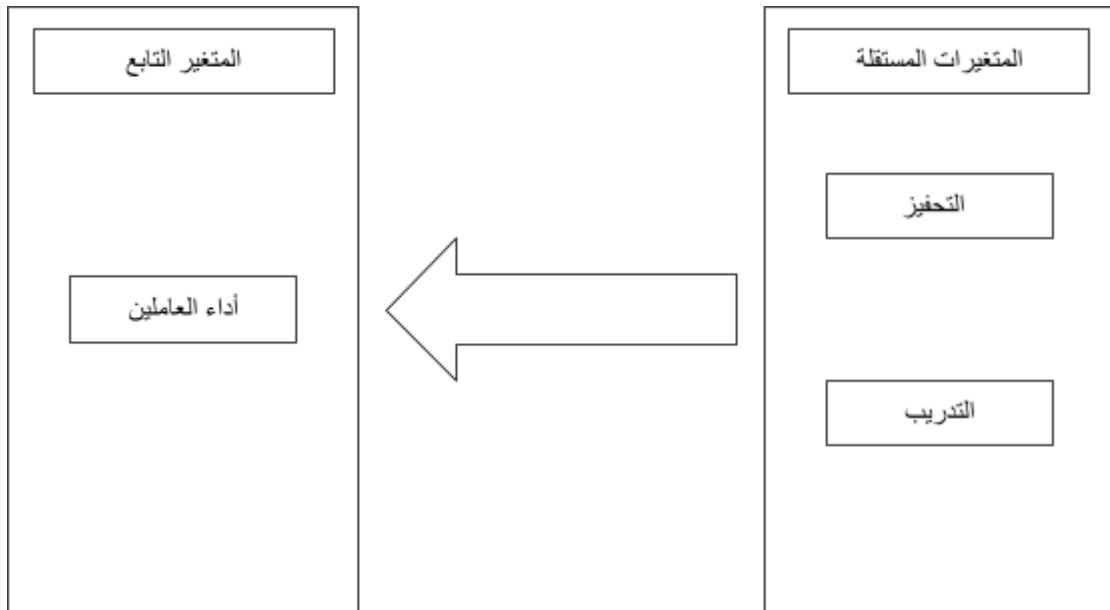
6-فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى:يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة المتخصصة
2. الفرضية الثانية: يوجد أثر لتحفيز على أداء العاملين في شركة المتخصصة

7-مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع البحث من الشركات في اليمن وقد تم اختيار شركة المتخصصة كواحدة من أكبر الشركات اليمنية في محافظة صنعاء .
أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين العاملين في شركة المتخصصة والعاملين والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة – مساعد مدير – رئيس قسم – موظفون – مركز وظيفي آخر) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة .

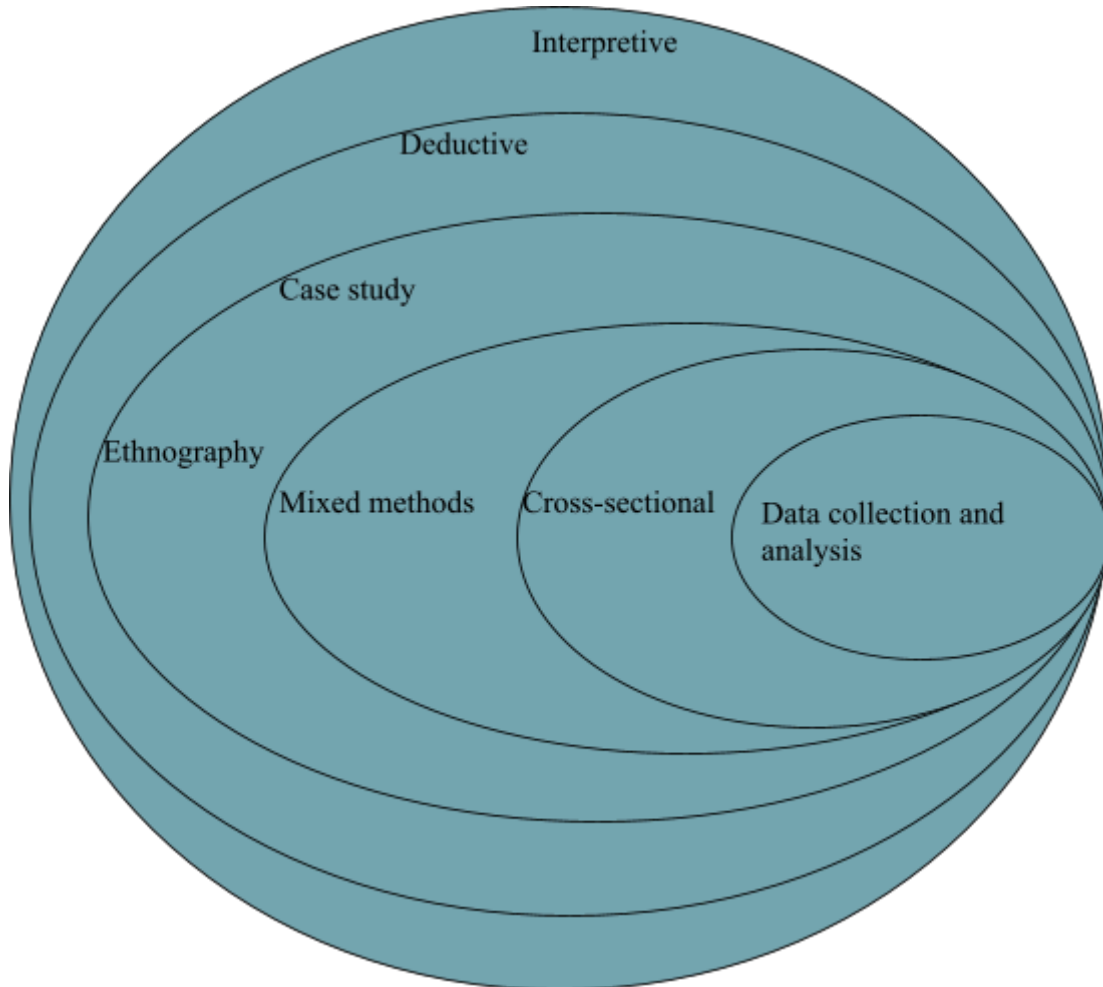
8- نموذج الدراسة:



الشكل 1

9- منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليل الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها



الشكل 2

الفصل الثاني الدراسة النظرية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

1-مقدمة

2-التحفيز

3-التدريب

4-العلاقة بين التحفيز والتدريب

1-مقدمة: تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي ويعتبر الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردودها إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، وأن الاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي و الاجتماعي فنجد أن العديد من الدول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي و استطاعت أن تتخطى حاجز التخلف و تنبؤاً مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، بالإضافة إلى تجارب العديد من الشركات العالمية وقصص نجاحها والتي

كانت مواردها البشرية هي عصب الحياة بالنسبة لها مثال على ذلك ما فعلته شركة سامسونج والنجاح والتقدم الذي وصلت إليه من زراعة الأرز وبيع السكر إلى أكبر شركة عملاقة تحتل الريادة في عالم الالكترونيات كل ذلك بسبب إدراكها لأهمية العنصر البشرية وإعطاءه المرتبة الأولى الأمر الذي مكنها من التميز وزيادة أرباحها ومبيعاتها واحتلالها مكانة مرموقة في السوق، ولذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة) عبدهللا، 2002، بتصرف (ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرها ورفع أدائهم ، ومن أمثلة تلك الممارسات التخطيط ، تصميم وتحليل الوظائف ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء ، تعيين واستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار وأشار إليها) السالم، 2002، ص 105 (إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين.

2-التحفيز: إن وجود نظام تحفيز فعال يطبق في المنظمة يعتبر من أهم مكونات بيئة العمل الناجحة والفعالة, وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات كان لزاما وضروريا على الشركة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدرسة لتحقق من خلالها التميز والتقدم وتضمن بقائها واستمرارها . وتبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال في كونه يساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وينمي لديهم الولاء والحب للمنشأة ويشعرهم بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي

1-2التعريف الأول: هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله , والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء , مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعي لبلوغها من خلال عمله (مرعي مرعي 2009) حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين على التصرف بطرق معينة (Stone, 396, 2002, p) وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس 2111 ، ص) 111 نستطيع تلخيص التعاريف السابقة بان الحوافز هي المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل إيجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أداءه وتحسنه

2-2التعريف الثاني: الدافع هو الشعور بالرغبة أو النفور (ترغب في شيء، أو تريد تجنب شيء أو الهروب منه). على هذا النحو، فإن الدافع له جانب موضوعي (هدف أو شيء تطمح إليه) وجانب داخلي أو ذاتي (أنت الذي ترغب في الشيء أو تريد ابتعاده). في الحد الأدنى، يتطلب الدافع الركيزة **البيولوجية** من أجل الأحاسيس الجسدية بالمتعة والألم؛ وهكذا يمكن للحيوانات أن ترغب في أشياء محددة أو تتجاهلها بناءً على الإدراك الحسي والتجربة. ويتعدى الدافع ذلك ليشمل القدرة على تكوين المفاهيم واستخدام المنطق، ما يتيح للبشر أن يكونوا قادرين على تجاوز هذه الحالة الدنيا بمجال أكبر بكثير من الرغبات والكراهيات. يُدعم هذه المجال الكبير من خلال قدرة الشخص على اختيار أهدافه وقيمه الخاصة به، إلى جانب «الآفاق الزمنية» لتحقيق القيمة التي قد تمتد لسنوات أو عقود أو مدة أطول، والقدرة على إعادة تجربة الأحداث الماضية. تميّز بعض النماذج بين الدافع الخارجي والدافع الداخلي، والدافع هو موضوع مهم في العمل و**علم النفس** التنظيمي والتنظيم الإداري والإدارة بالإضافة إلى التعليم. إن تعريف الدافع بكونه رغبة أو نفوراً يلقي الضوء على ارتباط الدافع بالعاطفة. يُعتقد أن العواطف هي عمليات تقييم تلقائية تستند إلى قيم ومعتقدات مخزنة لاشعورياً بخصوص الشيء. إلى حد أن العواطف المميزة ترتبط بتقييمات لاشعورية محددة، (على سبيل المثال، الغضب - الظلم؛ الشعور بالذنب - انتهاك المعايير الأخلاقية؛ الحزن - فقدان القيمة؛ الفخر - تحقيق المثل الأخلاقية؛ الحب - تقدير شيء أو شخص؛ الفرح - بلوغ قيمة مهمة؛ الحسد - الرغبة في الحصول على إنجازات الآخرين، الإعجاب - تقدير إنجازات الآخرين، وما إلى ذلك). تتضمن نظرية الدافع تحديد «نظريات المحتوى» -القيم التي يجدها الأشخاص محفزة- إلى جانب الآليات التي قد يحقق الأشخاص من خلالها هذه القيم (الإلتقان، تحديد الأهداف الصعبة، الانتباه للمهام المطلوبة، الإصرار، إلخ). يعد تغيير الدافع، سواء كان دافع الشخص أو دافع الآخرين (مثل الموظفين)، محورا آخر الأبحاث التي تدرس الدافع (على سبيل المثال، تغيير كيفية اختيارك للتصرف بناءً على عواطفك وإعادة برمجتها عن طريق تعديل معتقدات الشخص وقيمه)

2-3 أنواع الحوافز :تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية كالآتي(زويلف ,2000, 202) :

- 1- الحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من :
أ. الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية الأجور والعلاوات السنوية . والزيادات في الأجور لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة , أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء , وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات , والمزايا العينية ذات القيمة المادية
ب. الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل , وتفويض الصالحيات
- 2 – الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه , أو تحسين الصورة المأخوذة عنه , وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته

وقد قسمت الحوافز بطريقة أخرى (ربابعة , 2003 , 50) كالآتي :

- 1 – حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف , أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة , والعزل المؤقت للموظف
- 2 – حوافز معنوية : تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله , ونشره على لوحة العلاوات
- 3 – حوافز فردية : تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه , أو تخطى الهدف المحدد مسبقا , وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية
- 4 – حوافز جماعية : توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم , بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد , وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية , وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين , وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء

- 5- حوافز التميز : هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر لأداء الوظيفي , حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التميز في أدائهم

ترى الباحثة أن نوع الحوافز الأفضل هو الحوافز المادية خاصة في ظل الأزمة الحالية والظروف المعيشية وارتفاع الأسعار , فالحوافز المادية تحفز الموظف وتدفعه على العمل بأقصى ما لديه حتى يعطي أفضل ما عنده

4-2 المتغير بالانجليزية

motivation: is a person's internal disposition toward work. To further this, an *incentive* is the anticipated reward or aversive event available in the environment.^[11] While motivation can often be used as a tool to help predict behavior, it varies greatly among individuals and must often be combined with ability and environmental factors to actually influence behavior and performance. Results from a 2012 study, which examined age-related differences in work motivation, suggest a "shift in people's motives" rather than a general decline in motivation with age. That is, it seemed that older employees were less motivated by extrinsically related features of a job, but more by intrinsically rewarding job features.^[12] Work motivation is strongly influenced by certain cultural characteristics. Between countries with comparable levels of economic development, collectivist countries tend to have higher levels of work motivation than do countries that tend toward individualism. Similarly measured, higher levels of work motivation can be found in countries that exhibit a long versus a short-term orientation. Also, while national income is not itself a strong predictor of work motivation, indicators that describe a nation's economic strength and stability, such as life expectancy, are. Work motivation decreases as a nation's long-term economic strength increases.^[13] Currently work motivation research has explored motivation that may not be consciously driven. This method goal setting is referred to as goal priming.

It is important for organizations to understand and to structure the work environment to encourage productive behaviors and discourage those that are unproductive given work motivation's role in influencing workplace behavior and performance.^{[14][15]} Motivational systems are at the center of behavioral organization.^[16] Emmons states, "Behavior is a discrepancy-reduction process, whereby individuals act to minimize the discrepancy between their present condition and a desired standard or goal"

(1999, p. 28). If we look at this from the standpoint of how leaders can motivate their followers to enhance their performance, participation in any organization involves exercising choice; a person chooses among alternatives, responding to the motivation to perform or ignore what is offered. This suggests that a follower's consideration of personal interests and the desire to expand knowledge and skill has significant motivational impact, requiring the leader to consider motivating strategies to enhance performance.^[17] There is general consensus that motivation involves three psychological processes: arousal, direction, and intensity. Arousal is what initiates action. It is fueled by a person's need or desire for something that is missing from their lives at a given moment, either totally or partially. Direction refers to the path employees take in accomplishing the goals they set for themselves. Finally, intensity is the vigor and amount of energy employees put into this goal-directed work performance. The level of intensity is based on the importance and difficulty of the goal. These psychological processes result in four outcomes. First, motivation serves to direct attention, focusing on particular issues, people, tasks, etc. It also serves to stimulate an employee to put forth effort. Next, motivation results in persistence, preventing one from deviating from the goal-seeking behavior. Finally, motivation results in task strategies, which as defined by Mitchell & Daniels, are "patterns of behavior produced to reach a particular goal

3. التدريب:

3-1 التعريف الأول: يعرف التدريب على أنه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه . فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا اكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم (المعشوق , 2011 , ص 251 (وقد عرفه) الخطيب , 2006, ص 300) على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل لنخلص من التعاريف السابقة بان التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الأخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات

3-2 التعريف الثاني: يستخدم بعض المعلمين مصطلحًا مشابهًا للتعلم في مكان العمل لتحسين الأداء: "التدريب والتطوير". هناك أيضًا خدمات إضافية متاحة عبر الإنترنت لأولئك الذين يرغبون في تلقي تدريب يتجاوز ما يقدمه أصحاب العمل. تتضمن بعض الأمثلة على هذه الخدمات الاستشارة المهنية وتقييم المهارات والخدمات الداعمة. [2] يمكن للمرء بشكل عام تصنيف هذا التدريب على أنه أثناء العمل أو خارج العمل.

يتم تنفيذ أسلوب التدريب أثناء العمل في حالة عمل عادية، باستخدام الأدوات أو المعدات أو المستندات أو المواد الفعلية التي يستخدمها المدربون عند تدريبهم بشكل كامل. يتمتع التدريب أثناء العمل بسمعة عامة باعتباره الأكثر فعالية في العمل المهني. [3] ويشمل تدريب الموظفين في مكان العمل أثناء قيامهم بالمهمة الفعلية. عادة، يعمل المدرب المحترف (أو في بعض الأحيان موظف ذو خبرة ومهارة) كمدرس باستخدام الخبرة العملية العملية التي قد تكون مدعومة بالعروض التقديمية الرسمية في الفصول الدراسية. في بعض الأحيان يمكن أن يتم التدريب باستخدام التكنولوجيا المستندة إلى الويب أو أدوات مؤتمرات الفيديو. ينطبق التدريب أثناء العمل على جميع الإدارات داخل المنظمة.

التدريب القائم على المحاكاة هو أسلوب آخر يستخدم التكنولوجيا للمساعدة في تطوير المتدربين. وهذا أمر شائع بشكل خاص في التدريب على المهارات التي تتطلب درجة عالية جدًا من الممارسة، وفي تلك التي تتضمن مسؤولية كبيرة عن الحياة والممتلكات. الميزة هي أن التدريب على المحاكاة يسمح للمدرب بالعثور على أوجه القصور في المهارات لدى المتدربين ودراساتها وعلاجها في بيئة افتراضية خاضعة للرقابة. يتيح هذا أيضًا للمتدربين فرصة تجربة ودراسة الأحداث التي قد تكون نادرة في الوظيفة، على سبيل المثال، حالات الطوارئ على متن الطائرة، وفشل النظام، وما إلى ذلك، حيث يمكن للمدرب تشغيل "سيناريوهات" ودراسة كيفية تفاعل المدرب، وبالتالي المساعدة في تحسين مهاراته إذا كان الحدث سيحدث في العالم الحقيقي. تشمل أمثلة المهارات التي تتضمن عادةً التدريب على المحاكاة خلال مراحل التطوير قيادة الطائرات والمركبات الفضائية والقطارات والسفن وتشغيل المجال الجوي/القطاعات لمراقبة الحركة الجوية والتدريب على عمليات محطات الطاقة والتدريب المتقدم على الأنظمة العسكرية/الدفاعية والتدريب المتقدم على الاستجابة لحالات الطوارئ مثل الحرائق. التدريب أو التدريب على الإسعافات الأولية.

تتم طريقة التدريب خارج العمل بعيدًا عن مواقف العمل العادية - مما يعني أن الموظف لا يعتبر عاملًا منتجًا بشكل مباشر أثناء إجراء هذا التدريب. تتضمن طريقة التدريب خارج العمل أيضًا تدريب الموظفين في موقع بعيدًا عن بيئة العمل الفعلية. غالبًا ما يستخدم المحاضرات والندوات ودراسات الحالة ولعب الأدوار والمحاكاة، مع ميزة السماح للأشخاص بالابتعاد عن العمل والتركيز بشكل أكثر شمولاً على التدريب نفسه. لقد أثبت هذا النوع من التدريب فعاليته في غرس المفاهيم والأفكار. تقدم العديد من شركات اختيار الموظفين خدمة من شأنها أن تساعد على تحسين كفاءات الموظفين وتغيير المواقف تجاه الوظيفة. [بحاجة لمصدر] يمكن أن تختلف موضوعات تدريب الموظفين الداخليين من مهارات حل المشكلات الفعالة إلى التدريب على القيادة.

التطور الأحدث في التدريب الوظيفي هو خطة التدريب أثناء العمل أو خطة OJT. وفقاً لوزارة الداخلية الأمريكية، يجب أن تتضمن خطة التدريب على رأس العمل (OJT) المناسبة ما يلي: نظرة عامة على الموضوعات التي سيتم تغطيتها، وعدد الساعات التي من المتوقع أن يستغرقها التدريب، وتاريخ الانتهاء المقرر، والطريقة التي يتم بها التدريب. يتم تقييمها. [4]

3-3 أهمية التدريب: زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الآونة الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة

للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل، حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمنظمة ب:

1 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج

2 - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة

3 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف

4 - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية

5 - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

6 - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم الإدارة (محمد عباس، 2006، ص 90)

3-4 أهمية التدريب للعاملين: للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها أنه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجة، يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها، يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة، ينمي قدرتهم على الإبداع، يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم (محمد عباس، 2006، بتصرف)

3-5 الغرض من عملية التدريب:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعمالها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين في المؤسسة. ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارة والخبرة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، وبصفة خاصة فإنه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق مايلي:

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والمنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة

- مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألّفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة (باري كشواي , 2003 ص 112) ترى الباحثة أن المنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها وتهتم بتطويرهم , إنما تقوم بالاستثمار في العقول البشرية وهو الاستثمار الأنجح والأهم الأعلى على كافة الأصعدة

المتغير بالانجليزية

training: Aspects of training and development have been linked to ancient civilizations around the globe.^[2] Early training-related articles appeared in journals marketed to enslavers in the antebellum south^[3] and training approaches and philosophies were discussed extensively by Booker T. Washington.^[4] Early academic was publishing related to training included a 1918 article in the Journal of Applied Psychology. This article explored an undergraduate curriculum designed for applied psychologists.^[5] Training was also discussed in the first handbook on adult education in 1934.^[6] World War II influenced the focus of applied psychology research to be on effectiveness of training programs, particularly in military contexts. By the 1960s and 70s, the field began developing theories and conducting theory-based research because up until that point, the field had been rooted in trial-and-error intervention research.^[5] This era also brought along the development of new training methods such as the use of computers, television, case studies, and role playing.^{[5][7]} The scope of training and development also expanded to include cross-cultural training, focus on the development of the individual employee, and the use of new organization development literature to frame training programs.^[7] The 1980s marked a shift to focus on how employees were receiving and implementing training programs, and encouraged the collection of data for evaluation purposes, particularly management training programs.^[8] The development piece of training and development became increasingly popular in the 1980s and 90s, with employees more frequently being influenced by the concept of "lifelong learning".^[9] It was in this decade that research revealing the impact and importance of fostering a training and development-positive culture (including management and co-worker) was first conducted.^[9] The turn of the century brought more research in topics such as

team-training, for example cross-training.^[10] Cross-training emphasizes training in coworkers' responsibilities.^[10]

Skills training has taken on varying organizational forms across industrialized economies.^[11] Germany has an elaborate vocational training system whereas the United States and the United Kingdom have weak vocational training system.^[11]

4. العلاقة بين المتغيرين:

نجد أن هناك علاقة بين التدريب والتحفيز ويعتبر التدريب وسيلة لتحفيز الموظفين وزيادة رغبتهم في الأداء الجيد، وعندما يشعر الموظفون بدعم الإدارة في تطويرهم، يتزايد شعورهم بالارتياح والالتزام.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

1-3 مقدمة

2-3 مفهوم الأداء

3-3 أهمية الأداء

4-3 أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

5-3 أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

6-3 عناصر الأداء الوظيفي

7-3 أنظمة قياس وتطوير الأداء

1-3 مقدمة: حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ , وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي , إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضال عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء , ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر , واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة , ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (الشنطي , 2006 , ص 34).

2-3 مفهوم الأداء: ويعرف (الشنواني , , 2001 ص 424) الأداء على انه أداء أي فرد ما هو إل انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل وأيضا يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها , فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية 2003) في حين يعرف الأداء أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف , وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة , إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة , وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة , 2000)

من خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال , فمنهم من يراه على أنه تفاعل , مخرجات وأهداف , انعكاس للقدرات .

3-3 أهمية الأداء : يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء , فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا و مؤشرا أساسيا للتقدم

الاقتصادي والإداري أيضا. وذلك لما له من أثر في معادلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد , وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساساً على رفع مستوى كفاءة العاملين . لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة . كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد أياً كان موقعه داخل التنظيم تدرجاً إلى المستوى القومي , وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي الإدارة التي ينتمي إليها , وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل والعكس صحيح , وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي إيجاباً على مستوى الدولة , وذلك لأن الأداء على المستوى القومي ماهر إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه (سليمان , 1205 , ص 22)

3-4 أهمية الأداء بالنسبة للعاملين : يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر , وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء , وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له , وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته (سليمان , 1205 , ص 22) نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وارتفاع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عدداً من الأهداف المرتبطة به

3-5 أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة : تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لأن مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات , ذلك لأن الأداء الـ يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودافعيته فحسب , وإنما هو انعكاس أداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً (سليمان , 1205 , ص 13, 14)

3-6 عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز
4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة , ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين , وتقييم نتائج عمله (العطية 2003).

3-7 أنظمة قياس وتطوير الأداء Performance Appraisal systems

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة. ولذلك فإنه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقويم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية.

ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية, سواء أكانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الآخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها. (Relative Judgment and Absolute Judgment)

أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات.

3-7-1 الأحكام الشخصية (المقارنة) Judgment Relative

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤديون نفس الوظائف, حيث يرتب المشرف (المقوم) العاملين تصاعدياً من الأدنى أداء إلى الأعلى أداء أو تنازلياً. أو يقوم المقوم بمقارنة كل فرد مع جميع العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقويم حيث يقوم الفرد (أ) مع (ب) ومن ثم مع (ج) ومع (د) وهكذا لتحديد من هو الأفضل, وبعد ذلك يتم ترتيب الأفراد وهذه الطريقة تسمى بالمقارنة الزوجية Comparison Pair وهي أكثر تفصيلاً من الترتيب الأولي البسيط ولكن كلتا الطريقتين تعانيان من عيوب – رغم بساطتها وسرعة تنفيذها – ومن أهم هذه العيوب ما يلي:

- 1- من الصعوبة تحديد الاختلاف أو التباين في أداء الأفراد ومقدار هذا التباين, فقد يكون مثال لدينا الأفراد حسين, أحمد, علي, مصطفى مرتبين من الأعلى إلى الأدنى في الأداء فالسؤال الذي يثار هنا ما هي جوانب الأفضلية في أداء حسين عن كل من أحمد وعلي مصطفى؟ وما هو مقدار الاختلاف؟ هل إن قيمة الفروقات بين أداء حسين وأحمد وكذلك أحمد وعلي ومصطفى هي نفسها؟

2- إن هذه الطريقة ال توفر معلومات كاملة يمكن الاستفادة منها, إذ ال يمكن للمديرين من تحديد مدى الجودة أو الضعف في الترتيبات الحدية أي ال توضح فيما إذا كان العامل في أعلى السلم الترتيبي لفريق عمل معين هو أفضل أو أسوأ من العامل المتوسط في فريق عمل آخر, إذ انه بالمكان إن يكون العامل الذي تم ترتيبه بالحد الأدنى في فريق معين أفضل في أدائه من العاملين متوسطي الأداء في فريق عمل آخر يكون أدائه الجمالي ضعيفا.

3-تفرض هذه الطريقة على المديرين ضرورة تحديد فروقات بين العاملين قد ال تكون موجودة في الواقع, مما يؤدي إلى حصول صراعات إذا تم إعلان النتائج لهم .

3-7-2الأحكام المطلقة Judgment Absolute

بموجب هذا المدخل فان المشرفين يضعون أحكامهم حول أداء العاملين اعتمادا على معايير الأداء, لذا فانه ليست هناك مقارنة بين الزملاء؛ بل إن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم. (محمد عباس, 2013, ص140, 146, 142)

3-7-3 نظام قياس الأداء الذي يركز على السمات Traits Performance Measurment System

بموجب هذا النظام يتم الحكم على أداء العاملين وفقا لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم , وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم لوظائفهم. وعلى الرغم من إن الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء على هذا النظام , لكن هناك الكثير من المشاكل والمأخذ عليه . من أهم هذه المأخذ إن السمات المعتمدة في التقويم يكتنفها الغموض كما وإنها عرضة للتحييز واللاموضوعية, يضاف إلى ذلك إن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء , ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقية في الأداء.

3-7-4 نظام قياس الأداء الذي يركز على السلوكيات System Appraisal Behavioral

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل , فمثال بدال من الأخذ بالسمات القيادية , فان المقوم يقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة, ومن الأمثلة على هذه السلوكيات (التعاون مع الزملاء , الانتظام في الدوام , وحضور الاجتماعات في أوقاتها المحددة). ومن أهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين كل من طريقة المواقف الحرجة وطريقة الملاحظات السلوكية ومقياس التدرج السلوكي.

3-7-5 طريقة المواقف الحرجة Method Incident Critical

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء. هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

6-7-3 مقياس التدرج السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سمث وكندل , إذ يتم تقرير أداء العامل بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من البعد أو المعايير السلوكية غالباً ما تتراوح بين مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى قد تكون (7) أو (9) غالباً. إن هذا المقياس السلوكية: لين فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة , كما ويهيئ تغذية مرجعة ذات فائدة لتحسين أدائهم , وهذا يقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقويم من قبل العاملين.

7-7-3 مقياس الملاحظة السلوكية :

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة , ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدال من السلوك المتوقع , أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدال من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.

8-7-3 نظام التقويم وفق المخرجات outcome Appraisal System

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالاهداف (MBO) (إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين , ومن ثم يتم تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات النجاح هذه .

إن طريقة الإدارة بالاهداف توفر معايير واضحة لأداء العاملين , وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز والال موضوعية measure Objective يركز انتباه العاملين على مخرجات محددة وقد يصرف العاملين على الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة , ولذلك فإن التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى ارتفاع في مستويات الأداء وفق منظور واحد لأداء

وهو المعيار الكمي) نفس المرجع ص150(ترى الباحثة أن ممارسة تقييم الأداء هي ممارسة مهمة جدا تؤثر على أداء العامل بشكل كبير حيث تسمح له بالتعرف على نتائج أعماله , وتتم عملية التقييم باستخدام عدد من الأساليب السابقة التي تبين لإدارة مستوى أداء العاملين ومقدار تحقيقهم للأهداف المخططة

الفصل الرابع :الدراسة العملية

1-4 لمحة موجزة عن تأسيس شركة المتخصصة للتأمين

2-4 تطبيق الدراسة

3-4 مجتمع وعينة الدراسة

4-4 المعالجة الإحصائية للبيانات

5-4 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4 لمحة موجزة عن تأسيس شركة المتخصصة للتأمين

تأسست عام 2005 تعتبر أول شركة يمنية متخصصة بالتأمين الصحي و إدارة النفقات الطبية لتقدم خدمات الرعاية الطبية على أعلى مستوى فني وتقني متاح في اليمن .

1-4-2 رسالة الشركة:أول شركة تأمين صحي يمنية وتسعى للمحافظة على موقع الصدارة بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال كوادر وطنية مبدعة محكومة بالمبادئ وذلك تلبية لاحتياجات وتطلعات الجهات المتعاقدة سعيا للنهوض بمستوى الخدمات الصحية والتأمينية .

2-4 تطبيق الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المرحلتين التاليتين :

1 - تم في المرحلة الأولى توزيع الاستبيانات على أفراد العينة

2 - تم في المرحلة الثانية جمع الاستبيانات من أفراد العينة البالغة 70 مفردة خلال أسبوع

3-4 مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين والمدراء في شركة المتخصصة وتتألف عينة الدراسة من 70 شخص من العاملين والمدراء تم توزيع الاستبيان عليهم وجميعهم استجابوا للدراسة

4-4 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد الانتهاء من تجميع استبانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأدوات المستخدمة كالتالي :

- 1- الجداول التكرارية (Table Frequency) من اجل توصيف العينة إحصائيا
- 2- التحليل الوصفي (Descriptive) لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين والتعرف على أفراد عينة الدراسة
- 3- الانحدار (regression) لمعرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
- 4- الارتباط (correlations) لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين

4-5 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

توصيف العينة إحصائيا :

تم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين باستخدام الوصف الإحصائي لعينة الدراسة بغرض التعرف والاستفادة منها حيث توزع أفراد العينة حسب خصائصهم : النوع الاجتماعي , العمر , المؤهل الدراسي , عدد سنوات الخبرة , المستوى الوظيفي

الفرضية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة المتخصصة هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة المتخصصة حيث كان معامل تفسير 81.1% وهي بذلك تتوافق مع دراسة Munjuri Gacheri Mercy 2011, ودراسة Akhter Momena 2013, نستنتج أن وظيفة التدريب تحسن بال شك من أداء العاملين في المنظمة حيث تقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية العامل

الفرضية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود هناك اثر للتحفيز على أداء العاملين في شركة المتخصصة حيث كان معامل التفسير 82.8, وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Munjuri Gacheri Mercy, 2011, تزيد الحوافز بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بان الأداء يتناسب طرديا مع حوافز, فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد , من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متفان الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المؤسسة

5مخطط المشروع: تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والأساسية في المنظمة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقديم للدولة , بوجود عمالة فعالة من شأنه أن يساهم بشكل أساسي في عملية التقدم . لذلك فان جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة ، أما سوء هذا التحديد يعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعرف قاسم ضرار "التخطيط للموارد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات" (قاسم ضرار 1981)

الدراسات السابقة والإطار النظري:

1. المربراني 6104, دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة
وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي- منطقة الباحة منطقة الباحة

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون ودور التدريب في رفع الأداء كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ونقاط القوة والضعف وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المدروسة للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. هناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين وعالقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين وهناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته. و عدم موافقة أساليب التدريب وأغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني و قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومي وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أدائه وعمله ومهاراته العملية، وضرورة رفع ميزانية التدريب والاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء و زيادة عدد الدورات وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء و أن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الالتزام فيها

المراجع:

1. ابو شيخة , نادر احمد 2000, , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للتوزيع والنشر
2. العزاوي نجم عبدهللا , عباس حسين جواد , 2010, الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية, الطبعة العربية, عمان , الأردن
3. باري كشواي 2003, , إدارة الموارد البشرية , دار الفاروق للنشر, القاهرة , مصر, ص 40
4. جودة، محفوظ أحمد , 0202 , إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 99
5. خطيب , رداح , الخطيب , احمد , , 2006 التدريب الفعال , عالم الكتب الحديث , اربد , الأردن
6. ربابعة , علي , , 2003 إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع
7. زويلف , مهدي , , 2000 إدارة الأفراد في منظور كمي و العالقات الإنسانية , عمان , دار مجدلاوي للنشر
8. السالم، مؤيد سعيد., 2002 إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص 105
9. سليمان , حنفي محمود, 1205 السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية
10. سهيلة محمد عباس , 2003 إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر, عمان , الطبعة الثانية 2006, , ص 50
11. شنطي , محمود عبد الرحمن , , 2006 أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية , دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , الجامعة العربية الإسلامية بغزة
12. شنواني , صالح , , 2001 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , بال ناشر)مؤسسة شباب الجامعة (, 424,
13. صالح ، محمد (٢٠١٢م) إدارة الموارد البشرية . ص 137. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.ص 137
14. طخيس ، ابراهيم عبدهللا ، (2001 م) الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر – الرياض – المملكة العربية السعودية .
15. عطية , ماجدة , 2003, سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع
16. قاسم ضرار 1291 التخطيط وإدارة القوى العاملة)مدخل(مذكرة تدريبية ص 6,16(
17. منصور بن عبد العزيز المعشوق , 2011, المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية

- النموذجية : المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام , الرياض , ص 210, 211)
18. هاشم، زكي محمود (1996) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت
 19. (Alagaraja, Meera; Dooley, Larry M. (March 2003)^[2]
 20. (Phillips, Lisa (8 March 2013)^[3]
 21. Washington, Booker, T. *Up From Slavery*^[4]
 22. Bell, Bradford S.; Tannenbaum, Scott I.; Ford, J. Kevin; Noe,^[5]
 - (Raymond A.; Kraiger, Kurt (2017
 23. Rowden, D (1934). *Handbook of adult education in the United States*.^[6]
 - American Association for Adult Education
 24. Campbell, J P (January 1971). "Personnel Training and^[7]
 - "Development
 25. Burke, Michael J.; Day, Russell R. (1986). "A cumulative study of the^[8]
 - effectiveness of managerial training". *Journal of Applied Psychology*.
 - .71 (2): 232–245
 26. Birdi, Kamal; Allan, Catriona; Warr, Peter (1997). "Correlates and^[9]
 - perceived outcomes of 4 types of employee development activity".
 - Journal of Applied Psychology*. **82** (6): 845–857
 27. Marks, Michelle A.; Sabella, Mark J.; Burke, C. Shawn; Zaccaro,^[10]
 - Stephen J. (2002). "The impact of cross-training on team
 - effectiveness". *Journal of Applied Psychology*. **87** (1): 3–13
 28. Deckers, L. (2010). Motivation; Biological, Psychological and^[11]
 - .Environmental. (3rd ed., pp. 2–3). Boston, MA: Pearson
 29. Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D (2012). Age-related differences^[12]
 - in work motivation *Journal of Occupational and Organizational*
 - Psychology*, 85(2), 300-329
 30. Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic^[13]
 - development: Is work motivation shaped by its socio-economic
 - context? *International Journal of Management & Information Systems*,
 - .15(4), 91-97

- Jex, S.M. & Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology*. Hoboken,^[14] .31
New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Mitchell, T.R.; Daniels, D. 2003. Motivation. *Handbook of*^[15] .32
Psychology, Vol. 12. Industrial Organizational Psychology, ed. W.C.
Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski, pp. 225–54. New York: Wiley
- Emmons 1999; Steers, Mowday & Shapiro, 2004; Schein, 1980; and^[16] .33
Knopf, 1967
- Casteli,P., Castronova, F, Stavros, J. Galloway, J.(2007) Leaders"^[17] .34
and Followers: The Role of Achievement Motives and Their Effects on
Motivating Strategies for Enhancing Performance, pg. 3
- (سليمان , 1205 , ص 13,14) .35

الملاحق: