

دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين السعوديين:

دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بالمملكة.

مشروع تخرج

إعداد

أميره بنت صبحي الشخشير

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

1445هـ - 2024م.

الفصل الأول

الاطار العام وخطة الدراسة

مقدمة

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، لذا فإن على هذا المورد البشري ومن يديره أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في هذا العمل، وعليه فقد أصبح موضوع تدريب العاملين متداولاً ومتكرراً بكثرة؛ وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفء، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة كما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية و بما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين فيها.

كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والطموحات المادية لدى العاملين سوف يؤدي هذا الاهتمام وتقديم الحوافز الذي يقدم إلى العنصر البشري في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في الوضع الاقتصادي التنظيمي عبر تحسين مستويات المعيشة من خلال رفع أجور العاملين وتبني سلوكهم النفسي أيضاً بشكل كبير. (الحلايبة، 2013)

وفي عصرنا الحديث، شهدت المجتمعات التقدم العلمي في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال الرياضي، وقد أثر هذا التقدم على جميع جوانب الحياة، حيث أصبحت الظواهر الرياضية تخضع للدراسة والبحث العلمي بشكل كبير، فقد تطورت المستويات الرياضية بسرعة في الألعاب الجماعية والفردية، متزامنة مع تطور تكنولوجيا علم التدريب الرياضي. لذا، يتطلب تحسين هذه المستويات وتعزيز حالة التدريب للفرد استخدام الأساليب العلمية في التدريب، وتبسيط الضوء على التطورات والابتكارات في هذا المجال وتطبيقاته.

إنَّ موضوع التدريب الموجه بالأداء أصبح يحظى بأهمية خاصة في الآونة الأخيرة، حيث تسعى منظمات الأعمال في مختلف دول العالم إلى تطبيق هذا النمط الإداري الحديث. يتميز هذا النوع من التدريب بتوجيهه نحو تحسين الأداء، وتصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المنظمات والموظفين. ويعتبر تدريب العاملين من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، ويزداد الاهتمام بهذا النشاط نظراً للتطورات الإدارية والتكنولوجية المتسارعة التي تتطلب تطوير مهارات ومعارف العاملين لمواكبة هذه التحديات. (المبيضين، 2001)

ووفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية وجهودها في التطوير والتحديث في مختلف القطاعات، فإن القطاع الرياضي لديه دور مهم في تحقيق هذه الرؤية. تسعى المملكة إلى تعزيز اللياقة البدنية والنشاط الرياضي بين مواطنيها وتحفيزهم لممارسة الرياضة بانتظام كجزء من نمط حياة صحي، وتماشياً مع ذلك، يقوم القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية بتطوير وتحسين بنيته التحتية الرياضية، وتنظيم الأنشطة الرياضية المتنوعة، وتقديم الدعم للمبدعين والمواهب الرياضية، وتعزيز ثقافة ممارسة الرياضة في المجتمع بشكل عام. وهذا يأتي في إطار الجهود الشاملة لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير القطاعات المختلفة وتعزيز مكانتها على المستوى الدولي. (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030)

وقد توافق علماء التدريب على أن تطوير اللياقة البدنية يعد الأساس لتحقيق أعلى مستويات الأداء الرياضي، وأن تطوير اللياقة البدنية يرتبط بشكل وثيق مع تنمية المهارات الحركية. فلا يمكن للرياضي أن يتقن المهارات الحركية للنشاط الرياضي الذي يمارسه إذا كان يفتقر إلى اللياقة البدنية اللازمة لذلك النشاط. وتُعتبر تطوير اللياقة البدنية عاملاً أساسياً في تحسين مستوى الأداء الرياضي، حيث تختلف القدرات البدنية وفقاً لنوع النشاط الرياضي، وكلما تحسنت اللياقة البدنية، زاد مستوى الأداء الحركي. (عبد الجليل، 2020)

وتعمل المؤسسات على جذب العنصر البشري المؤهل بالمستويات العملية المتميزة وجذب أصحاب الخبرات والكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها على المدى القصير والبعيد وخلق سمعة طيبة في محيطها وخلق قيمة مضافة لها وقوة تنافسية عالية تميزها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلا عبر تفوق وتميز القوة البشرية للمؤسسة نفسها ومن أجل تفجير طاقات وإبداعات هذه القوى البشرية بالمنظمة وجب تحفيزهم وتشجيعهم عبر أدوات التحفيز التي تشحنهم وتوجه أفكارهم إلى الإبداع والتميز من خلال التحفيز. (خرخاشي، 2017)

وما يجعل التحفيز لدى الموظفين مهم هو تجنب معاملة الموظفين كأدوات تنفيذية فقط وتحفيزهم بشكل فعال يعزز رضاهم الوظيفي ويعزز الولاء للمؤسسة. يمكن ذلك من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية مثل المكافآت والتكريمات، وتقدير الإنجازات والجهود الفردية. هذه الإجراءات تساهم في خفض ضغط العمل على الموظفين، وتعزز رغبتهم في تحقيق التطور والإبداع، مما يعزز الإنتاجية والسمعة المؤسسية. (الخزعلي وآخرون، 2017)

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية، الدراسة التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطاً أساسياً في رفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جلاء تقديم حافز له أين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته. (almomany et al, 2017).

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضاً يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي، معنوي، اجتماعي كما أن أساليب التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه لأن العملية تراكمية وليست عشوائية أو ارتجالية من قبل الإدارات في الشركات. (الدروبي، 2006)

لذا تأتي هذه الدراسة من أجل استكشاف وتحليل دور إدارة الأداء وتطوير المهارات المهنية في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية، وتوضيح الأهمية المتزايدة لتحسين أداء الموظفين في هذا القطاع وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وأهمية تحسين إدارة الأداء وتطوير المهارات المهنية في بيئة العمل الرياضية، وتقييم مدى فعالية تطبيق هذه العناصر في القطاع الرياضي بالمملكة.

وتأمل الباحثة في أن تسهم هذه الدراسة في رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة تطوير الأداء المهني في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، وتوجيه جهود تطوير القوى العاملة نحو الاتجاهات الصحيحة وتنفيذ سياسات وبرامج فعالة في بيئة العمل الرياضية، بالإضافة إلى ذلك، تطمح الباحثة إلى أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه صانعي القرار والمسؤولين في المؤسسات الرياضية باتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتعزيز إدارة تطوير الأداء المهني للموظفين. وعلى المدى الطويل، تأمل الباحثة في أن تشكل هذه الدراسة أساساً للسياسات والإجراءات التي تعمل على تحسين أداء القطاع الرياضي وتعزيز تنافسيته على المستوى المحلي والدولي.

أهمية الدراسة.

إنَّ إدارة تطوير الأداء المهني هي من الجوانب الهامة والحاسمة في تحقيق النجاح والتميز في أي منظمة، فهي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، وتعتبر القطاعات الرياضية في المملكة العربية السعودية من بين القطاعات التي تولي أهمية كبيرة لإدارة تطوير الاداء المهني للموظفين، نظراً لأهمية الرياضة في المجتمع وتأثيرها الإيجابي على الصحة واللياقة البدنية، من خلال توفير فرص التطوير والتدريب، يتعزز المهنية لدى الموظفين في قطاع الرياضة، مما يسهم في تحقيق أداء متميز وأهداف المنظمات. يعمل هذا التركيز على جذب واحتفاظ المواهب وتعزيز رضاهم وولائهم للمنظمة. كما يسهم في تعزيز التنافسية لقطاع الرياضة في المملكة العربية السعودية من خلال تحقيق أداء متميز وتنمية المهارات اللازمة.

وعلى ذلك يمكن القول أن أهمية تكمن في ناحيتين، فمن الناحية النظرية: تسهم الدراسة في توسيع فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي، وتحليل النظريات والمفاهيم المختلفة للتحفيز وتطوير المهارات وإدارة الأداء وتطبيقها في

سياق الرياضة، ومن الناحية التطبيقية: تقديم نتائج وتوصيات يمكّن المدربين والمديرين الرياضيين من اتخاذ القرارات الأمثل وتطبيق الممارسات الفعّالة، وتحسين السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يعزز الأداء الرياضي ويساهم في التطور والابتكار في هذا المجال.

مشكلة الدراسة.

تواجه القطاعات الرياضية في المملكة العربية السعودية تحديات ومعوّقات متعددة في تحفيز وتطوير مهارات موظفيها المهنيين، كما يُلاحظ عدم كفاية في تحفيز وتشجيع الموظفين، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية، وعلى الرغم من وجود أدلة على أهمية إدارة تطوير الأداء المهني في تعزيز الأداء المهني وتحفيز الموظفين، إلا أن هناك نقص – على حد علم الباحث- في الفهم الكامل لكيفية تطبيق هذه الممارسات في السياق الرياضي السعودي، ونقص في الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، بالتالي، فإن تحليل دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين المهنيين في القطاع الرياضي بالمملكة يعد أمراً ضرورياً لفهم ومعالجة هذه التحديات وتحسين الأداء الرياضي على المستوى المحلي ومن ثمّ يمكن القول أن إشكالية الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

كيف يمكن لإدارة تطوير الأداء المهني أن تساهم في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة.

سؤال الدراسة الرئيسي هو: كيف يمكن لإدارة تطوير الأداء المهني أن تساهم في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية؟
ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهمية إدارة تطوير الأداء المهني في تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق الأداء المتميز؟
2. ما هي السياسات والإجراءات التي يمكن للمؤسسات الرياضية تبنيها لتطوير مهارات موظفيها المحترفين؟
3. كيف يؤثر التحفيز والتطوير المهني على رضا الموظفين عن العمل والولاء للمؤسسة الرياضية؟
4. ما هي العوامل التي تعوق عملية تطوير الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة؟
5. ما هي أفضل الممارسات في تحفيز وتطوير الموظفين في المؤسسات الرياضية العالمية؟

أهداف الدراسة.

بناءً على أسئلة الدراسة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة العلاقة بين إدارة تطوير الأداء المهني وتحفيز الموظفين للمهنيين السعوديين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل كيفية تحقيق أداء ممتاز للموظفين وتطوير مهاراتهم ومعرفة أثر ذلك على تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم المهني في القطاع الرياضي.
- مدى تأثير تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني على مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- استكشاف سياسات وبرامج إدارة تطوير الأداء المهني المعمول بها في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- استكشاف الثغرات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني في المؤسسات الرياضية وتحديد سبل التغلب عليها.

فروض الدراسة.

يمكن صياغة فروض الدراسة في الفروض التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني وبين رضا الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة إحصائياً بين تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني وبين إنجاز الموظفين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إحصائياً بين سياسات وبرامج إدارة تطوير الأداء المهني وبين رضا الموظفين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

محددات الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول موضوع دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين للمهنيين السعوديين.

الحدود البشرية: مجموعة من الموظفين والإداريين من مختلف المستويات الوظيفية، في المؤسسات الرياضية بالملكة.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الرياضية الموجودة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الأداء (Performance Management):

هي عملية تخطيط وتنسيق وتقييم وتطوير أداء الموظفين في مؤسسات القطاع الرياضي بالملكة العربية السعودية، بهدف

تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءتها وفعاليتها.

التطوير المهني (Professional Development):

هو عبارة عن مجموعة من البرامج التي تقوم بها إدارة تطوير الأداء المهني في القطاع الرياضي بالملكة العربية السعودية

لإكساب موظفيها مزيداً من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية، من أجل رفع مستوى أدائهم

بما يمكنهم من أداء أدوارهم بصورة جيدة.

برامج التطوير المهني (Professional Development Programs):

يشير إلى العمليات والجهود المبذولة لتعزيز وتطوير مجموعة المهارات والقدرات لدى الأفراد، سواء كانت مهارات فنية أو

مهارات بينية أو مهارات قيادية، بهدف تعزيز أدائهم وتحسين فرص نجاحهم في العمل.

تطوير الموظفين (Employee Development):

هو العملية التي تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين في القطاع الرياضي السعودي، سواء من خلال التدريب

والتطوير أو البرامج التعليمية، بهدف تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

تحفيز الموظفين (Employee Motivation):

هو العملية التي تهدف إلى تحفيز وتشجيع الموظفين لتحقيق أهداف مؤسسات القطاع الرياضي، سواء من خلال مكافآت

مالية أو غير مالية، أو من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة للإنجاز والتطوير الشخصي.

منهجية وإجراءات الدراسة.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي يتيح للباحث وصف الظواهر والمشاكل

العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق، ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية، ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة

أدوات الدراسة.

هذه الدراسة اعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على العديد من المصادر منها، المصادر الثانوية: وذلك بالرجوع إلى الكتب والدراسات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث التي تتعلق بموضوع الدراسة إلى جانب البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها.

المصادر الأولية: حيث تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، إلى جانب إجراء مقابلات مباشرة مع العاملين بالقطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية ومن خلال التليفون لاستطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة، وعلى ذلك فإن إجراءات الدراسة سوف تتم كما يلي:

1. مراجعة وجمع البيانات من الدراسات والأوراق البحثية عن مجال الدراسة.
 2. مراجعة الخبرات السابقة والدراسات العملية والعلمية للباحث.
 3. جمع بيانات من خلال استبيان ولقاءات شخصية العاملين في القطاع الرياضي.
 4. رصد الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
 5. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة المرتبطة بالإجابة عن أسئلته، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.
- ومن خلال تحليل البيانات المجمعة والدراسات السابقة، ومن خلال معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة من خلال البرامج الإحصائية وبرامج الـ (SPSS)، من المتوقع أن يتم التوصل إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إيجابية بين إدارة تطوير الأداء المهني وتحفيز الموظفين.
 - تعزز إدارة تطوير الأداء المهني مستوى أداء الموظفين وتطور مهاراتهم المهنية في القطاع.

التصور العام لهيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول رئيسية كل فصل يحتوي على مجموعة من العناصر ومقسم على النحو التالي:

الفصل الأول:

- مقدمة
- أهمية الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

أولاً: إدارة تطوير الأداء المهني

- مفهوم إدارة تطوير الأداء المهني
- أهمية إدارة تطوير الأداء المهني
- أهداف إدارة تطوير الأداء المهني
- عناصر إدارة الأداء
- أهمية تقييم أداء العاملين.
- أهداف عملية تقييم أداء العاملين.
- معوقات وأساليب تقييم أداء العاملين.
- أساليب إدارة الأداء وتطبيقها في سياق القطاع الرياضي.

ثانياً: التحفيز وأثره على الموظفين بالقطاع الرياضي

- مفهوم التحفيز.
- أنواع التحفيز المعنوي الإيجابي.
- شروط نجاح نظام التحفيز.
- أثر التحفيز على أداء العاملين
- المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل
- المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز

ثالثاً: إدارة الأداء وتحفيز العاملين السعوديين بالقطاع الرياضي

- أهمية التحفيز في تعزيز أداء الموظفين بالقطاع الرياضي ورفع مستوى الرضا والالتزام.
- تأثير هيكل التنظيم وسياسات الموارد البشرية على تحفيز الموظفين بالقطاع الرياضي السعودي.
- العوامل البيئية والاجتماعية التي قد تؤثر على تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي في المملكة.
- التحديات التي تواجه تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة.
- تأثير السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها في القطاع الرياضي السعودي.

الفصل الثالث:

أولاً: منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- خصائص مجتمع الدراسة
- الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات.

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الرابع:

- استنتاج الدراسة.
- خاتمة الدراسة.
- توصيات الدراسة.

المصادر

- المصادر العربية.
- المصادر الأجنبية.

الدراسات السابقة.

من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة أو أحد جوانبها وجد أن هناك عدد قليل من هذه الدراسات - على حد علم الباحث - وسوف يتم تناول هذه الدراسات والأبحاث السابقة وترتيبها من الاحدث إلى الاقدم ثم التعقيب عليها كما يلي:

دراسة: جميلة عباس، 2021

بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، وتهدف الدراسة للكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، كما تسعى الى بيان علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب وأداء العاملين من جهة وبين التدريب والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث تستعرض الدراسة الإطار النظري المتعلق بالتدريب أداء العاملين وكذا الميزة التنافسية، ثم الجانب التطبيقي المتعلق بقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية.

و تعتمد دراستنا على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، ثلاثة بنوك عمومية البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وبنكين من البنوك الخاصة (بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك بي ان ابي باريبا (BNP Paribas) وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS) لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، وقد توصلت الدراسة الى:

وجود علاقة بين التدريب وأداء العاملين في البنوك العمومية والخاصة ولا يوجد علاقة لأداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك العمومية وهذا راجع لانعدام تقييم الأداء في هذه البنوك وهذا ما يؤثر على أداء هذه الأخيرة، وتوصي الدراسة بضرورة رفع درجة الوعي بتقييم العاملين في البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك في النظام المصرفي الجزائري اختيار نوع التدريب للعامل المناسب بما عملة يتناسب مع ومستواه التعليمي (الرجل المناسب في المكان المناسب) وبالتالي زيادة قدرته على أداء الاعمال المستندة إليه.

دراسة: عزون زهية، عيسى فوزية، 2021.

بعنوان: أثر الرضا الوظيفي وعلى مستوى أداء العاملين في مصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، وجاء الهدف هذه الدراسة هو التعرف على أثر الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين في مصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر

والبلدية. كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تأثير العوامل التنظيمية و الوظيفية على كلا من رضا العاملين و ولاءهم للمؤسسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ملائمته لطبيعة الدراسة وعليه تم تصميم الاستبانة التي تم توزيعها على 63 موظف بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية لجمع المعلومات، ولقد أوضحت النتائج التي خرجت بها الدراسة جراء المعلومات التي حملتها الاستبانة المسترجعة على عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن الأجر الذي يتقاضوه وعدم رضاهم أيضا عن العلاوات و الترقيات وأسس الترقية المطبقة داخل الجامعات، كما أبدى الموظفون امتعاضاً من بيئة العمل في أرشيف الجامعات و أكدوا أنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام الموكلة اليهم، أيضا جاءت نتائج الدراسة بوجود فجوة بين الموظفين و بين المدراء، وفي الختام قدمت الدراسة العديد من المقترحات و التوصيات من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من أهم من جاءت به التوصيات: رد الاعتبار لموظفي مهنة الارشيف الجامعي من خلال الاهتمام بهم عبر وجود دورات و ورش عمل لتطوير قدراتهم العلمية والعملية، كذلك تحسين مستوى الرواتب للموظفين عبر رفع مرتباتهم الشهرية و تعديل نظام الحوافز المادية المقدمة على شكل علاوة سنوية أو ترقيات دورية، كما جاءت المقترحات في ختام الدراسة بالاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية للموظفين وسد الفجوة بين كلا من المدراء في الادارات العليا والموظفين عبر التقارب بينهم وعدم وضع الحواجز مما سوف يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي و زيادة كلا من رضاهم وولائهم المؤسسي ورفع مستوى أداهم في العمل.

دراسة " Daniel, Cross, 2019

بعنوان: أثار الحوافز على انتاجية الموظفين، وتبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على انتاجية الموظفين، والعلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، تحديد تأثير الحوافز على انتاجية الموظف داخل بيئة العمل في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسة في فروع البنك في أبوجا بنيجيريا. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع 158 استبانة على مجتمع الدراسة بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي، وجاءت نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المقدمة و الإنتاجية في المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار أن الحوافز المالية المقدمة هي الحافز الأكبر في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، كما وجدت الدراسة عامل رئيسي يعمل على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة ألا وهو إشراكهم في وضع الأهداف وبالتالي تنفيذ العمل وفق البنود والاشتراطات التي تم وضعها مسبقاً للعملية والتي تهدف بعد ذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة من قبل الإدارة العليا ومن قبل المؤسسة نفسها، وأن الموظفين أنفسهم يواجهوا الصعوبات في تحقيق تلك الأهداف المنشودة، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة لإعادة النظر في

نظام الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، أيضا النظر في قضايا الموظفين التي يمكن معالجتها بتقديم الحوافز لهم أين كان نوعها حوافز مادية أو حوافز معنوية من أجل دفع روح التنافس بينهم وتعزيز مبدأ العمل الجماعي وتحقيق معدلات إنتاجية عالية تصب في مصلحة المؤسسة.

دراسة: فروانة حازم أحمد، ماضي إسماعيل، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة بالقطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الدراسة على أن تواكب متطلبات الدراسة الميدانية ولمعرفة متغيرات الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 40 من الموظفين في شركة العودة، كما جاءت نتائج هذه الدراسة على أن الحوافز المادية المقدمة إلى الموظفين بالشركة تأتي على شكل رواتب وعلاوات وهي تلعب دور بارز في كسب الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي في المقابل يؤثر على مستوى أداء الموظفين في شركة العودة بشكل إيجابي بحيث أن العلاقة هنا طردية كلما ازدت عدد الحوافز المادية المقدمة وزادت حجمها المالي زادت معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي ارتفعت معدلات أداء الموظفين بالشركة وزادت إنتاجيتهم بها، على غرار ما أوجدته الدراسة من عدم وجود تغير في أداء الموظفين بالشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، جاءت التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة بضرورة التزام الشركة بتقديم المكافآت والحوافز والترقيات من أجل تحفيز الموظفين بها ورفع مستويات أدائهم الوظيفي، أيضا قدمت الدراسة توصية بزيادة الاهتمام بتنمية الجوانب الذاتية للموظفين مثل صقل مواهبهم وتنمية وتطوير قدراتهم العلمية والعملية وخاصة الموظفين الذين يملكون مواصفات خاصة مثل القيادة والطموح من أجل الاستفادة منهم في المستقبل في المناصب القيادية بالشركة والعمل على تعزيز جانب الرقابة الذاتية في الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات بالشركة

دراسة: Ermias, 2017

بعنوان: أثر نظام المكافآت على أداء الموظف المتميز، حيث هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعويض غير المالي على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تم اختيار 136 عينة من المستجيبين، وتم تحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية مثل التكرار والنسبة المئوية، كما أنه تم قياس مدى تأثر الموظفين في المراكز الصحية بنظام الحوافز المالية المقدمة لهم وكيف يؤثر ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وعليه قام الباحثون باختيار عينة عشوائية واستخدام مقياس ليكرت في أخذ المعلومات مع إقامة مقابلات مع عينة الدراسة من أجل

جمع البيانات الأولية، ولقد جاءت نتائج الدراسة: حزمة المكافآت والحوافز المقدمة تلعب دوراً بارزاً في رفع أداء الموظفين في المراكز الصحية بأثيوبيا، كما أن تدني مستوى الأداء الوظيفي تنجية لتدني مستوى التحفيز المالي المقدم لهم، وعليه قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات للمراكز الصحية بربط استراتيجية التحفيز مع نظام الموارد البشرية بحيث تكون مبادئ العدالة والشفافية واضحة في عمليات تقديم المكافآت والترقيات وهو ما سوف ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية الموظفين في المراكز الصحية وإعادة بلورة نظام المكافآت من جديد بما يتواءم مع طموحات الموظفين.

دراسة: Hitch, et al 2015

بعنوان: التنمية الشاملة في الجامعات الأسترالية: مراجعة السياسات الحالية وأنشطة التنمية المهنية، وهدفت الدراسة إلى دراسة معرفة واقع التنمية الشاملة التي تقدمها الجامعات الأسترالية وسبل تطوير السياسات الحالية والأنشطة المقدمة لتكون مناسبة للتنمية المهنية لكافة منسوبي الجامعات الأسترالية. استخدمت الدراسة أسلوب الوصفي المسحي، حيث كانت الاستبانة هي الأداة. وأهم نتائج الدراسة عدم وجود تعاون بين الجامعات يسمح لنقل الخبرات حول أهم ممارسات التنمية المهنية وكذلك كل جامعة تعمل وفق سياسات خاصة بها ولهذا من الصعب إيجاد بيئة عمل جماعية تسمح لمناقشة الأفكار والآراء حول التربية الشاملة وممارسات التنمية الشاملة في الجامعات ولهذا أوصت الدراسة بأهمية إيجاد بيئة أكثر تماسكاً لتطوير نهج وطني للتنمية الشاملة بما فيها ممارسات التطوير المهني.

دراسة: فطيس، 2004.

بعنوان " تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، دراسة حالة المتدربين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز والبالغ عددهم (3533)، موظفاً وموظفة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (257)، موظفاً وموظفة، وذلك لاختيار الباحث عينة طبقية من المجتمع واقتصرت على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية ثم اختيار عينة عشوائية من العينة الطبقية التي خضعت للتدريب، ومن أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة أن:

أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على

درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل في أثناء وبعد التنفيذ.

دراسة: زاهر، 1422.

بعنوان: برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي: مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها، حيث هدفت الدراسة للتعرف على أهمية بعض مجالات برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي ومعوقاتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أبرز مجالات برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي المطلوبة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة هي: تنمية مهارات التفكير العلمي لدى الطلبة، وطرق التدريس وفقاً للتخصص العلمي للمقرر، وبناء وتطوير المناهج الجامعية، وأساليب التحفيز والإبداع وتنميتها لدى الطلبة وطرق التدريس وفقاً للتخصص العلمي للمقرر وبناء وتطوير المناهج الجامعية وأساليب إدارة الحوار والمناقشة العلمية الجامعية، وأساليب استخدام تقنيات الحاسب الآلي في تدريس المقررات الجامعية المختلفة، وأبرز طرق تنفيذ برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر أفراد الدراسة هي تشجيع الأساتذة الجامعيين على تكثيف نشاطهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية على المستوى الإقليمي والعالمي وتخطيط مشروعات تفرغ أعضاء هيئة التدريس وتوجيهها لتحقيق هدف النمو المهني لعضو هيئة التدريس، وأبرز معوقات تنفيذ برامج التطوير المهني من وجهة نظر أفراد الدراسة هي: غياب الحوافز الدافعة للتطوير الذاتي المهني وقلة وجود المصادر المالية التي ترصد لتطوير قدرات عضو هيئة التدريس المهنية

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تجمع على أهمية عوامل محددة في مجال إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين، وتأثير هذه العوامل مثل التدريب والحوافز على أداء الموظفين في سياقات مختلفة مثل البنوك والشركات الخاصة والمؤسسات العامة، فدراسات كل من (جميلة عباس، 2021)، (عزون زهية، عيسى فوزية، 2021)، (فروانة حازم أحمد، ماضي إسماعيل، 2019)، (Daniel, Cross, 2019)، تؤكد على أهمية العوامل الدافعة مثل التدريب والحوافز المادية وغير المادية في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الموظفين، وأن العوامل الدافعة تلعب دوراً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية وزيادة التفاني والإنتاجية لدى الموظفين، كذلك يُظهر توجه الدراسات نحو استكشاف العلاقة بين العوامل الدافعة وأداء الموظفين، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، مثل أن يكون الرضا الوظيفي والإنتاجية للموظفين عوامل مؤثرة بشكل كبير على أداء المؤسسة، بناءً على النتائج التي خرجت بها الدراسات السابقة، تقدم التوصيات العملية

التي تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء الموظفين وتشمل هذه التوصيات مراجعة نظم الحوافز، وتعزيز برامج التدريب، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

كما أظهرت دراسة كل من (Ermias, 2017)، (Hitch, et al 2015)، أن حزمة المكافآت والحوافز غير المالية تلعب دوراً بارزاً في رفع أداء الموظفين في المراكز الصحية، وأن نقل الخبرات حول أهم ممارسات التنمية المهنية قد يكون محدوداً نتيجة لغياب التعاون بين الجامعات، وأن فعالية البرامج التدريبية أثناء العمل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وسلوكهم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم إدارة الأداء والتدريب وأثر التدريب والتحفيز على أداء الموظف داخل المؤسسات، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة، وفي وضع الإطار النظري، والاسترشاد بالنتائج المنبثقة من هذه الدراسات والمقارنة بين هذه النتائج وما يمكن ان تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج والتحقق من صحة الاستنتاجات المستخلصة، وكذلك في وضع توصيات ومقترحات تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير البيئة العملية.

المصادر

أولاً المصادر العربية

- خرخاشي، عبد الوهاب نوار، 2017: واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- الحلايبة، غازي حسن عودة، 2013: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخزعلي، علي سعدون عبدالله و العادلي، علي حسون كتاب، 2017: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.
- المبيضين، عقلة محمد و جرادات، 2001: أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 7.
- عبد الجليل، محمد السيد محمد، 2020: تأثير التدريب المركب على بعض القدرات البدنية وتحركات القدمين للاعبي الكروي في رياضة التايكوندو، رسالة منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- الدروبي، سلمان، 2006: التحفيز عن طريق ادراك الذات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Almomany. B and Al omary. and Al momani. N and Omar .M (2017) "The impact of incentives on the performance of employees in public sector "European journal Business and Management.