

Final Project 2

PMG 497



Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركة المتخصصة للتأمين اليمن، صنعاء

عبدالرحمن دحان حسن عافيه

الرقم الجامعي: 2021205560

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 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 المحيميد، ولعائلتي التي صاحبتني في رحلة الحياة الجميلة والممتعة والمثيرة والصعبة أحيانا

الإهداء

أهدي هذا العمل لوالدي ووالدتي ،وأختي ،وأخواني

مستخلص الدراسة

الهدف: 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 .

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

	الشكر والتقدير.....2
	الإهداء.....3...
	مستخلص الدراسة.....4
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
11	1.9. مخطط المشروع
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
13	2.1. المقدمة:
	2.2. المتغير المستقل 13
13	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

14	2.5. الخاتمة
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة..... 21
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
22	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات 21
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج...
22	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24	5.2. توصيات الدراسة:
24	5.3. الخاتمة:
25	قائمة المراجع.....
26	الملاحق.....

جدول الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل 1	11
الشكل 2	29

جدول الجداول

الجدول	الصفحة
جدول 1	30
جدول 2	30
جدول 3	31
جدول 4	41
جدول 5	41
جدول 6	42

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. 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 نفعله 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 وأذواق 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

1.2. مشكلة الدراسة

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً 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) وفقاً 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 أدائها وبالتالي يمكننا أن نشق سؤال الدراسة بما تم ذكره سابقاً بما يلي :

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. 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.

1.3.1. على المستوى النظري:

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1.4. 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

1.5. أهداف الدراسة

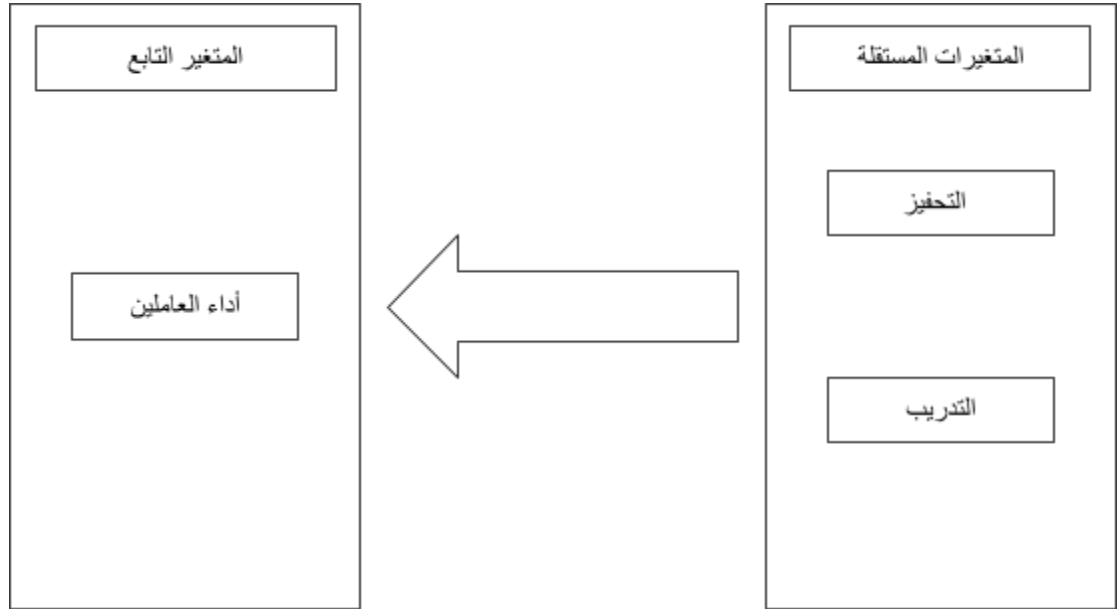
- 1- دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية
- 2- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها وأثرها على الأداء
- 3- توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين
- 4- لفت انتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع سوية المنظمة وأدائها

1.6. 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

1.7. نموذج الدراسة

الشكل 1



المصدر : الباحث

1.8. **الدراسة الميدانية:** 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 .

1.9. **مخطط المشروع**

2. **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

2.1. المقدمة: 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 وإعطائه 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) عبدهلا, 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.

2.2. المتغيرات المستقلة

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 لزاماً وضرورياً على الشركة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدرسة لتحقيق 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 إيجابياً على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

التعريف 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 يسعى 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) وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس 2111، ص) 111 نستطيع تلخيص التعاريف السابقة بأن الحوافز هي المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل إيجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أدائه وتحسنه.

التعريف 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 والكرهيات. 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. تميز بعض النماذج بين الدافع الخارجي والدافع الداخلي، والدافع هو موضوع مهم في العمل وعلم 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 (الإتقان، تحديد الأهداف الصعبة، الانتباه للمهام المطلوبة، الإصرار، إلخ). يعد تغيير الدافع،

سواء كان دافع الشخص أو دافع الآخرين (مثل الموظفين)، محورًا آخر الأبحاث التي تدرس الدافع (على سبيل المثال، تغيير كيفية اختيارك للتصرف بناءً على عواطفك وإعادة برمجتها عن طريق تعديل معتقدات الشخص وقيمه) .

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 , وتقويض الصالحيات
- 2 – الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرووسين 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 (ربايعه , 2003 , 50) كالآتي :

- 1 – حوافز مادية تتمثل في تنزير درجة الموظف , أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة , والعزل المؤقت للموظف
- 2 – حوافز معنوية : تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزير 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

يرى الباحث 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.

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

التدريب:

التعريف الأول: يعرف التدريب على انه 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 انه 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 نلخص من التعاريف السابقة بأن التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الاخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات.

التعريف الثاني: يستخدم بعض المعلقين 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 المتدرب، 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 عاملاً 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. وفقًا 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]

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)

أهمية التدريب للعاملين: للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها أنه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجهم، يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديوها 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)

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 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]

2.3. المتغير التابع

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 فصال 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).

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 .

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 ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا . وذلك لما له من أثر في معادلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد , وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساسا 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 أيا كان موقعه داخل التنظيم تدرجا إلى المستوى القومي , وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي الادارة

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 إي على مستوى الدولة , وذلك لان الأداء على المستوى القومي ماهر إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه (سليمان , 1205 , ص 22)

أهمية الأداء بالنسبة للعاملين : يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر , وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الاداء , 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 أهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وارتفاع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به

أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة : تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لن مستوى تقدم ونجاح أيا منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات , ذلك لن الأداء ال يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته فحسب , وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (سليمان , 1205 , ص 14, 13)

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 انجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز
4. المثابرة والوثوق : 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)

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 خالل 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.

الأحكام الشخصية (المقارنة) Judgment Relative

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون 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 ومصطفى؟ وما هو مقدار الاختلاف؟ هل إن قيمة الفروقات بين أداء حسين وأحمد وكذلك أحمد وعلي ومصطفى هي نفسها؟

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

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

الأحكام المطلقة Judgment Absolute

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

نظام قياس الأداء الذي يرتكز 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 أن الكثير من المنظمات تعتمد على تقييم الأداء على هذا النظام, لكن هناك الكثير من المشاكل والمآخذ عليه. من أهم هذه المآخذ أن السمات المعتمدة في التقييم يكتنفها الغموض كما وإنها عرضة للتحيز واللاموضوعية, يضاف إلى ذلك أن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء, ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقية في الأداء.

نظام قياس الأداء الذي يرتكز على السلوكيات System Appraisal Behavioral

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل, فمثال بدال من الأخذ بالسمات القيادية, فإن 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 تقييم سلوكيات العاملين كل من طريقة المواقف الحرجة وطريقة الملاحظات السلوكية ومقياس التدرج السلوكي.

طريقة المواقف الحرجة Method Incident Critical

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء. هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقييم) 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 مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

مقياس التدرج السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سميث 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 الأبعاد أو المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى قد تكون (7) أو (9) غالبا. 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.

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.

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 بالأهداف (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 النجاز هذه .

إن طريقة الإدارة بالأهداف 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

2.4. العلاقة بين التحفيز والتدريب

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. وأن التدريب والتحفيز ذات علاقة إيجابية على الأداء

2.5. الخاتمة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التحفيز (المتغير المستقل): 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 لتحقيق 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 إيجابا على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي

التدريب (المتغير المستقل): يعرف التدريب على انه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه .

الأداء (المتغير التابع): 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)

3.3. تصميم البحث

فلسفة البحث: تحليلية

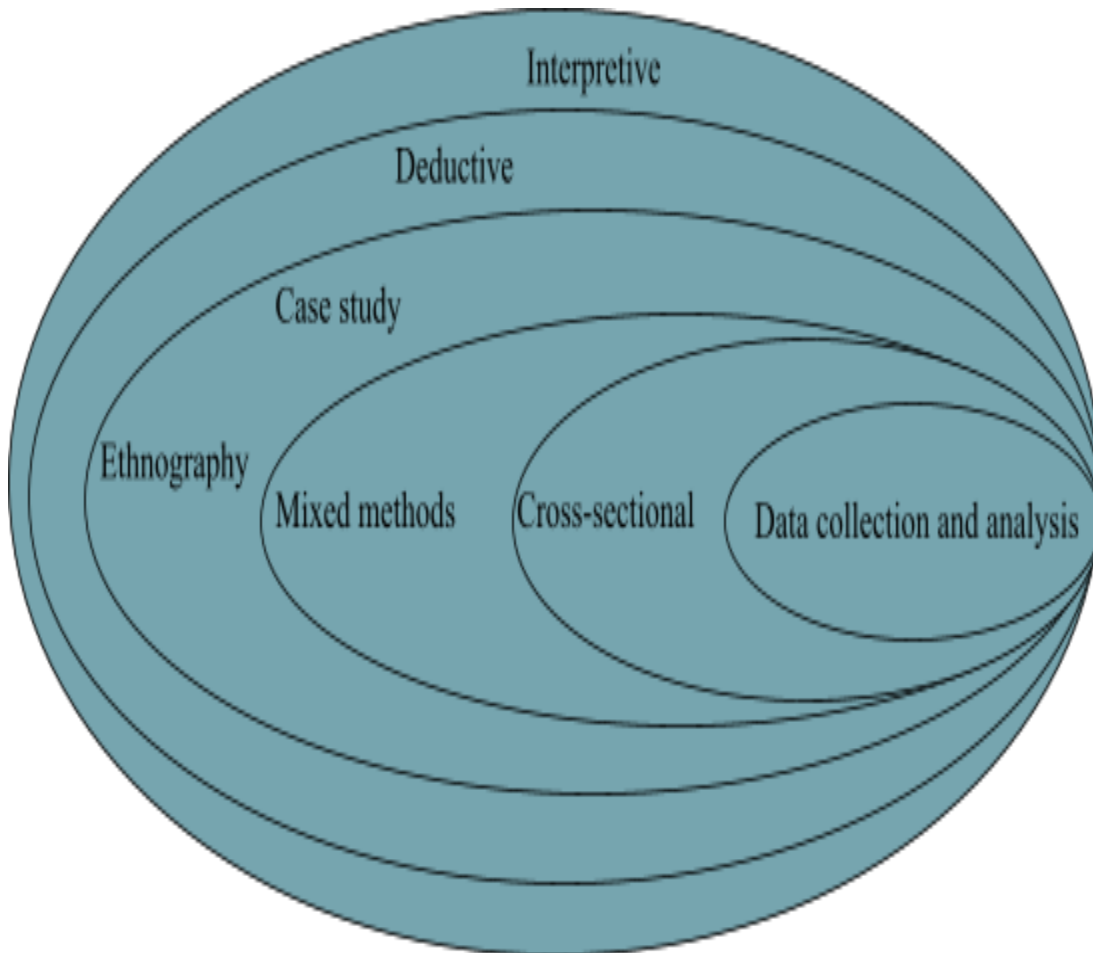
منهج البحث: استنتاجية

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: أساليب مختلطة

الأفق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع البيانات وتحليل البيانات: الاستبيانات



المصدر: إعداد الباحث

الشكل 2

3.4. مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين والمدراء في شركة المتخصصة و تتألف عينة الدراسة من 52 شخص من العاملين والمدراء تم توزيع الاستبيان عليهم جميعهم استجابوا للدراسة

جدول 1

مجتمع البحث	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة المتخصصة للتأمين	مدير	16
	دكتور	24
	موظف	11
	محاسب	1
	المجموع	52

المصدر: إعداد الباحث

عينة البحث وفقا للجدول (krejcie & morgan (1970 فإن حجم عينة الدراسة 52 متنوعة من مدراء , وأطباء , وموظفين ومحاسبين

جدول 2

عينة البحث	حجم العينة
الموظفين المستهدفين في شركة المتخصصة للتأمين	52

المصدر: إعداد الباحث

3.5. طريقة جمع البيانات

التقنية المستخدمة :

تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام Google Forms لجمع البيانات المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ثم إرسال رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى الموظفين المختارين بشكل عشوائي.

أسلوب أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينة هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع العاملين في الشركة بشكل عادل وغير متحيز.

شمل الاستبيان المحاور التالية :

1 المحور الأول البيانات الشخصية

2 المحور الثاني التدريب

3 المحور الثالث التحفيز

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اجابات الموارد البشرية في الشركة

جدول 3

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث

3.6. أنواع البيانات

البيانات الأولية : تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي شركة المتخصصة للتأمين لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء

البيانات الثانوية: تم الاستعانة في البيانات الثانوية بالأبحاث السابقة , المواقع

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الاجراءات كالتالي

1 - التحليل الوصفي لتحليل البيانات الشخصية والتعرف على افراد العينة

2 - الجداول التكرارية من أجل توصيف العينة

3 - الارتباط لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على اداء العاملين

4 - الانحدار لمعرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على اداء العاملين

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة 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 , إربد , 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 (٢١١٢م) 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, Raymond A.^[5] (Kraiger, Kurt (2017
23. Rowden, D (1934). *Handbook of adult education in the United States*. American^[6] Association for Adult Education
24. "Campbell, J P (January 1971). "Personnel Training and Development^[7]
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 perceived^[9] 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, Stephen J.^[10] (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 Environmental.^[11] (3rd ed., pp. 2–3). Boston, MA: Pearson

- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D (2012). Age-related differences in work^[12] .29
motivation *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2),
.300-329
- Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: Is^[13] .30
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, New^[14] .31
Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Mitchell, T.R.; Daniels, D. 2003. Motivation. *Handbook of Psychology*, Vol. 12.^[15] .32
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 Knopf,^[16] .33
1967
- Casteli, P., Castronova, F, Stavros, J. Galloway, J. (2007) Leaders and^[17] .34
Followers: The Role of Achievement Motives and Their Effects on Motivating
.Strategies for Enhancing Performance, pg. 3
- الاستبيان .35
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdYA0fb7sxRMIHXjPyPPNR3D9AXmAnQhFgeUD_7_yLYTFLWlQ/viewform?usp=sf_link
- الاستبيانات التي ساعدتني في البحث .36
<https://www.elevatus.io/ar/template/%D8%A3%D8%B3%D8%A6%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>
- <https://www.questionpro.com/ar/survey-templates/employee-training-survey-questionnaire> .37

الملاحق

اسئلة عامة

جدول 4

المعلومات الشخصية				
الجنس	انثى	ذكر		
العمر	اقل من 30	30 الى 40	40 الى 50	أكثر من 50
المستوى التعليمي	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	أخرى
المسمى الوظيفي	مدير	دكتور	موظف	محاسب

المصدر: إعداد الباحث

التدريب

جدول 5

كان محتوى التدريب واضحا ومنطقيا	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
كان المدرب على اطلاع جيد					
كانت معرفة المدرب لمحتوى التدريب جيد					
كان محتوى التدريب وثيق الصلة باحتياجات المتدرب					
تم تقديم ملاحظات التقييم في الوقت المناسب					
لقد وجدت الكثير من الفرص للتعلم من زملائي الموظفين					

المصدر: إعداد الباحث

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تشعر بالراحة والسعادة بإسلوب إدارة مديرك؟
					المكافآت والجوائز في الشركة عالية ؟
					يتم تقديري على عملي من مدرائي بشكل كبير؟
					تشعر بسعادة كبيرة عند تقديرك على أعمال صغيره؟
					راضي جدا عن المقابل المالي مقابل العمل الموكل لك؟

المصدر: إعداد الباحث