



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.304

العدد الواحد والعشرون / تشرين الأول 2023

الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء في المناطق التربوية

(المنطقة التربوية في شمال لبنان أنموذجاً)

The impact of job satisfaction and its relationship to the effectiveness of performance in the educational region in northern Lebanon.

إعداد الباحث:

محمد حسون

درجة الماجستير

جامعة الجنان

طرابلس- لبنان

كلية: الآداب والعلوم الإنسانية

قسم الدراسات العليا

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء في المنطقة التربوية في شمال لبنان، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تألفت العينة من (55) موظفاً في المنطقة التربوية في شمال لبنان، حيث تمّ تصميم استبانة لقياس فاعلية أداء العمل والعلاقة الموجودة بينه وبين الرضا بناءً لمقياس



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ليكرت، وقد أظهرت النتائج تواجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين في المنطقة التربوية في شمال لبنان، وبين الرضا عن بيئة العمل، والرضا عن الحوافز المادية والمعنوية، وعلى أداء الموظفين، وكذلك يوجد أثر إيجابي بين الرضا عن العلاقات الإنسانية، والرضا عن توزيع المهام وجودة وفاعلية أداء الموظفين، وقد انتهت الدراسة الى العديد من المقترحات والتوصيات، نذكر أبرزها:

على مستوى العاملين: المحافظة على الروابط الإنسانية الجيدة فيما بينهم مما يفضي إلى الإبداع وزيادة الانتاجية وتطوير الأداء، التعاون في إنجاز واجبات كل فرد فيهم.

أما على مستوى المسؤولين في التربية: التضافر مع المسؤولين في الصحة العامة لتغطية نفقات الاستشفاء اللازمة للموظفين وكذلك مع وزارة الشؤون الاجتماعية لتأمين دعم مالي بالإضافة إلى وزارة الطاقة والمياه لتأمين حسم خاص على المحروقات للموظفين في القطاع العام ومع وزارة المالية لإعفاء الموظفين من بعض الضرائب كل ذلك لتحسين وضع الموظف المادي وبالتالي تأمين استمرارية العمل بالإدارات العامة وأيضاً التواصل مع وزارة الإصلاح الإداري لدراسة حاجات الإدارات التربوية لدورات تدريبية مستمرة تحسن الأداء وتجوّد العمل، تفويض رئيس المنطقة بصلاحيات أكثر مما يسهّل العمل على المدارس والمواطنين، تكليف أحد الأساتذة بمتابعة شؤون الثانويات في الشمال ما يخفّف على مديري الثانويات والمواطنين أعباء الانتقال إلى مديرية التعليم الثانوي الكائنة في وزارة التربية والإسراع في إقرار المعاملات خاصة حالات تسجيل التلاميذ مما يؤدي للحد من التسرب المدرسي، العمل على تأمين الحاجات مادية كانت ومالية للعاملين كافة في المناطق التربوية لتحسين أدائهم، مكافأة العاملين معنوياً على جودة عملهم، تأمين التدريب الكافي عبر دورات تقام لهم، تحديد مهام كل موظف، تأمين بيئة عمل جيدة، ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، تأمين مكتب لخدمات المواطنين اللوجستية (طوابع، تصوير مستندات...) ما يؤدي إلى تخفيف الأعباء على المواطنين واستغلالهم مادياً.

الكلمات المفتاحية: المنطقة التربوية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Abstract

The study aimed to identify the impact of job satisfaction and its relationship to the effectiveness of performance in the educational region in northern Lebanon, and the researcher adopted the descriptive analytical approach. The sample consisted of (55) employees in the educational district in northern Lebanon, where a questionnaire was designed to measure the effectiveness of work performance and the relationship between it and satisfaction based on a Likert scale.

The results showed that there is a positive relationship between job satisfaction and the efficiency of the performance of workers in the educational region in North Lebanon, and between satisfaction with the work environment, satisfaction with material and moral incentives, and with employee performance. and effective employee performance.

The study concluded with many proposals and recommendations, the most important of which are:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

At the level of employees: maintaining good human ties among them, which leads to creativity, increased productivity and performance development, cooperation in fulfilling the duties of each of them.

As for officials in education: teaming up with public health officials to cover the necessary hospital expenses for employees, as well as with the Ministry of Social Affairs to secure financial support, in addition to the Ministry of Energy and Water to secure a special discount on fuel for employees in the public sector, and with the Ministry of Finance to exempt employees from some taxes, all of that To improve the situation of the Malian employee and thus ensure continuity of work in public administrations, as well as communication with the Ministry of Administrative Reform to study the needs of educational departments for continuous training courses that improve performance and quality of work, delegating to the head of the region more powers, which facilitates work for schools and citizens, assigning a teacher to follow up on high school affairs in the north, which reduces High school principals and citizens have the burden of moving to the Directorate of Secondary Education located in the Ministry of



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Education and expediting the approval of transactions, especially cases of student registration, which leads to reducing school dropouts, working to secure the material and financial needs of all workers in the educational areas to improve their performance, rewarding the workers morally for the quality of their work Providing adequate training through courses held for them, defining the tasks of each employee, ensuring a good work environment, which reflects positively on the performance of employees, securing an office for citizens' logistical services (stamps, photocopying...) which leads to reducing the burdens on citizens and their financial exploitation.

Keywords: educational area, job satisfaction, job performance.

مقدمة الدراسة

تركز الدراسات الاجتماعية في عالمنا المعاصر على الإنسان كقيمة كبرى في هذا الوجود، وتعددت اتجاهات هذه الدراسات حتى طالت مختلف جوانب الحياة والعمل الانسانيين، ولأنّ الوظيفة كعمل للإنسان أصبحت طاغية على سوق العمل منذ مطلع القرن العشرين، واستمرت هيمنتها حتى اليوم، فقد حظيت الوظيفة والموظفون بجانب مهم وكبير من الدراسات والأبحاث الحديثة والمعاصرة. وفي الواقع، إن الدراسات والأبحاث ومنذ القدم اهتمت بالإنسان؛ لذلك قال الفيلسوف الإغريقي فيثاغورس "الإنسان معيار كل شيء"، مركزاً في مقولته هذه على أولية الإنسان في هذا العالم، وقد شهدت عصور



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النهضة الأوروبية وما تلاها من عصور ونهضات حضارية في مختلف أنحاء العالم اهتمامًا متزايدًا بالإنسان كقيمة أسمى، وغدت صحته وراحته تحنل مركز الصدارة في اهتمامات الفلاسفة والمفكرين على حد سواء. وهكذا أصبح الإنسان في محور كل شيء في العالم الحديث، تكتب الدراسات والأبحاث عنه وحوله وفي سبيل رفاهيته.

وحيث إن نجاح أي منظمة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح موظفيها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح، مما يلزم بتوافر عوامل وأسباب تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم، وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية للموظفين، وفقًا لهذا المؤشر البسيط وجب على الإدارة في أي تنظيم الاهتمام بنفسية موظفيها بالتركيز على دراسة الرضا الوظيفي الذي أصبح ضرورة حتمية عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في المنظمة بين فترة وأخرى، ليظل موضوعا للبحث وذلك لأسباب متعددة منها: التطور الدائم في التكنولوجيا والتعليم الأكاديمي، زيادة درجة المنافسة وتأثير ذلك على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي وفي سلوكهم في مراحل حياتهم وفقًا للتغيرات في بيئة الأعمال بين فترة وأخرى.

كما هو بيّن من خلال العنوان، سأسعى في الدراسة الراهنة إلى رصد درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المناطق التربوية في لبنان، وانعكاس هذا الرضا على أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على تعاطي الموظفين مع مديري المدارس الذين سيعكسون تعاطي الموظف في تعاملهم مع المدرسين والطلاب في المدارس الرسمية والخاصة، وطبعًا ستركّز هذه الدراسة حصرًا على المنطقة التربوية في شمال لبنان والتي عملت فيها زهاء خمسة عشر عامًا وما زلت، تفاعلت خلالها وتعاملت مع موظفين من قطاعات ودرجات وظيفية مختلفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وسيتم تجميع المعلومات من خلال استبيان سيوزع على جميع موظفي المنطقة التربوية في شمال لبنان ومن ثم سيصار إلى استخلاص النتائج ليصار إلى تعميمها. هذه الدراسة خلاصة تجربة الباحث في ميدان يعتقد أنه خبير فيه، وقد سعى من خلاله إلى رصد الواقع بكل حيادية وموضوعية وتجرّد، لم يسر فيها خلف هوى متّبع، ولا تحيّر لرأي على حساب آخر.

تنبع خاصية هذا العمل من كونه صورة واقعية عمل بجد لجعلها واقعية ومفيدة حول واقع الوظيفة في مركز من أهم مراكز العمل في لبنان، عنيت به القطاع التربوي، الذي يشكّل أحد أعمدة تميّز لبنان وفرادته، فلطالما كان لبنان منارة هذا الشرق، ومقصدًا لطلاب العلم من مختلف الأقطار، لذلك فإن رصد وقائع إتمام المهام في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

القطاع التربوي يعدّ ذا أهمية خاصة، ويكتسب قيمة كبيرة؛ لأنه يسجّل وقائع تجربة ملهمة وناجحة في الشرق العربي، عسى أن توفّر الدراسة الراهنة الإفادة المرجوة للباحثين وكذلك وزارة التربية لزيادة الانتاجية عند الموظفين فيها.

إن الرضا الوظيفي يعدّ عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظف ويرتبط بعدة عوامل منها ما هو متعلق بذاتيته مثل حبه وميله نحو مهنته، ومنها ما هو متعلق بالتنظيم مثل الراتب والترقية والإشراف وحيث إن الرضا الوظيفي يرتبط بالتفوق في العمل، من هنا وجدنا أنفسنا أمام إشكالية علاقة الرضا الوظيفي للإداريين بأدائهم في العمل.

ويمكن تحديد إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيس الذي يؤكد متغيرات البحث وهي:

"إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان؟"

انطلاقًا من إشكالية الدراسة وسؤالها الرئيس، يمكن صياغة الإشكاليات الفرعية كما يلي:

- 1- ما علاقة الرضا الوظيفي بكفاءة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان؟
- 2- كيف تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر العلاقات الانسانية على جودة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان؟
- 4- هل تتواجد علاقة ارتباطية بين توصيف المهام وأداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان؟
- 5- إلى أي مدى يؤثر التدريب المستمر في كفاءة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان؟

فرضيات الدراسة

- 1- تتواجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 2- كلما زادت الحوافز المادية والمعنوية زادت انتاجية الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 3- تؤثر العلاقات الانسانية الجيدة بشكل إيجابي على جودة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.

4- توجد علاقة ايجابية بين توصيف المهام وأداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.

5- يؤثر التدريب المستمر إيجابًا في كفاءة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 2- التعرف إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 3- التعرف إلى أثر العلاقات الانسانية الجيدة على جودة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 4- التعرف إلى العلاقة بين توصيف المهام وأداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 5- التعرف إلى فعالية التدريب المستمر في كفاءة الأداء لموظفي المنطقة التربوية في شمال لبنان.
- 6- الترابط بين الأسس النظرية والواقع العملي لموظفي المنطقة التربوية في شمال لبنان.

أهمية البحث

تتوضح أهمية هذا البحث في الآتي:

- الأهمية العلمية:
 - التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره بالإضافة إلى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنطقة التربوية في شمال لبنان من خلال الأسس النظرية والدراسات التي تطرقت لموضوع البحث.
- على المستوى العملي:
 - معرفة الواقع الفعلي لمقدار الرضا الوظيفي في المنطقة التربوية في شمال لبنان في ظل التنظيم الإداري والوضع الاقتصادي الراهن وجائحة كورونا، من خلال ما ستصل الدراسة إليه من نتائج وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها الجهات الفاعلة في وزارة التربية في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وانعكاساته على الأداء مما يستدعي منهم النقائص والاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين.

أسباب الدراسة

• الأسباب الموضوعية

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء للموظفين.
- توسّع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرًا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- إمكانيات البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة، نظرًا إلى إمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

• الأسباب الذاتية

- ارتباط الموضوع وملاءمته بالتخصص الذي أدرس فيه والشعور بالأهمية والقيمة الواقعية لهذا الموضوع.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة الرضا الوظيفي في منطقة الشمال التربوية وأثره على الأداء الوظيفي.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على نشاط الموظفين في هذه المنطقة.
- إفادة وزارة التربية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية بغية إحداث التغيير والتحسين.

أطر الدراسة

- في أي بحث لا بد من تحديد أطر البحث الذي ارتكزت عليه الدراسة، وهي على الشكل التالي:
- الإطار الموضوعي: الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء في المناطق التربوية.
 - الإطار المكاني: المنطقة التربوية في شمال لبنان.
 - الإطار الزمني: يرتبط بوقت إجراء البحث وهو العام الدراسي 2021-2022.
 - الإطار البشري: يشمل البحث (55) موظفًا في المنطقة التربوية في شمال لبنان بكافة مسمياتهم الوظيفية.

مصطلحات الدراسة:

• الرضا الوظيفي

"إنّ الرضا الوظيفي دلالة على مستوى تمتّع الفرد بالصحة النفسية المتوازنة وإنّ الرضا الوظيفي يعني حماسة الفرد للحياة والإقبال عليها والتمتع بها" (نمر، 2011: 204)

كما يعرف (Angel, 2014) الرضا الوظيفي بأنه "شعور ينتج من الموظف ليعبر عن خبراته الوظيفية، وهو موقفه نحو ظروف العمل".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بينما يعرفه (Thanos,2015) بأنه "شعور ايجابي ينبثق عن الموظف حول وظيفة ما، أو التزام تنظيمي في المكان الذي يعمل به".

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائيًا على أنه شعور الموظف بالراحة والاستقرار النفسي عند أداء عمله في المنطقة التربوية في شمال لبنان.

• الأداء الوظيفي

ما هو إلا "النواتج التي يهدف النظام للوصول إليها، وهو ربط بين النشاط والأهداف التي تسعى الأنشطة إلى بلوغها داخل المؤسسة" (عبد المحسن، 2002: 605)

أما (Wheelen & Huger, 2002, p. 243) فقد عرفا تقييم الأداء بأنه "الناتج النهائي للنشاط". أما فاعلية الأداء فهي ميزة من ميزات الشخصية الإدارية التي تساعد في التخلص من الضغوط المهنية، وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم. (القاروط، 2006، صفحة 10)

• المنطقة التربوية

هي دوائر فرعية لوزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة، تمثل الوزارة، وتعتبر المرجع المباشر لجميع المؤسسات التربوية في المحافظات، أهلية كانت أم أجنبية، وتدرس حاجات المدن. (الجريدة الرسمية، 1953: 285-253)

صعوبات الدراسة

قابلت الدراسة صعوبات قيمة أدت إلى عرقلة العمل الميداني لتردي الأوضاع الاقتصادية كانت واجتماعية في لبنان، كتهور قيمة العملة الوطنية مقارنة مع الدولار الأميركي، وانقطاع الكهرباء، وتقطيع الطرقات والالتزام الموظفين بإضرابات مستمرة حتى حينه بسبب الأزمة الاقتصادية الخانقة ومطالبة الموظفين برفع رواتبهم، وكذلك ارتفاع أسعار المحروقات وغلاء التنقل بين المناطق، كل ذلك أدى الى صعوبة الوصول إلى معلومات لازمة من العاملين في وزارة التربية والمناطق التربوية.

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي

يعد مصطلح الرضا الوظيفي من منظور علم النفس أحد ركائز الرضا والتوافق النفسي للفرد مع ذاته ومع الآخرين، ولظاهرة الرضا أهمية في تفاعل الفرد مع زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه، وتظهر نتائجه من خلال



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حالة الاستقرار النفسي (عامر و المصري، 2014، صفحة 15) ومعرفة مدى توافق الإنسان في مختلف حياته، وبه الفرد يكون أكثر إنتاجية وإيجابية في التوافق النفسي. والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، والرضا ملازم لبلوغ الفرد لغاية ما، يعقبها إشباع الحاجات وتحقيق الأمان، والرضا حالة شعورية لما يطمح إليه الفرد وما استطاع تحقيقه وما يأمل أن يحققه مستقبلاً، مصطحباً بشعور من الإقناع النفسي لما ينجزه الفرد في أي ميدان (أبو رحمة، 2012، صفحة 9).

وبالإجمال فإنّ الاهتمام بالرضا الوظيفي قد ظهر حديثاً مع بداية القرن العشرين، إذ أشار إليه الكثير من الباحثين في هذا الميدان، كما تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، نظراً إلى أهميته، وعلى الرغم لم يتم التوافق على تعريف موحد للرضا الوظيفي، إذ ما يزال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب في ذلك يعود إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي يصعب تفسيرها، لأنها غير ثابتة، حيث أنّ تعبيرات النفس البشرية تظهر بطريقة عفوية، والإنسان إما أن يكون راضياً عن عمله، وإما غير راض عنه.

بناء على ما تقدّم، فإنه لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد لمعنى الرضا الوظيفي، ويعزى ذلك إلى اختلاف الأبحاث والدراسات التي تناولت دراسة الموضوع، وبشكل عام فهو بحث يتناول حالة الأفراد ويمكن أن يكون رضا الشخص عن أدائه، أو رضا الرئيس على مرؤوسه، وفي كلتا الحالتين ينعكس الأداء بمستوى حالة الرضا.

ومن الضروري الإشارة إلى التعريفات المتنوعة التي أعطيت لهذا المفهوم:

أ. تعريف الرضا

• في اللغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً، وأحبّه وأقبل عليه (ابن منظور، 2004، 168).

• أمّا في الاصطلاح:

- فَعَرَفَ ممفورد (Mumford) "الرضا هو أنّ الفرد يميل لمظاهر أو جوانب متعدّدة من عمله أكثر من التي لا يميل لها" (سلطان، 2004، صفحة 196).
- ويتّجه أمبل (Hamble) إلى تعريف الرضا "بأنّه انعكاس التّطابق بين العوائد الحقيقيّة التي يستحصل عليها الفرد والمتوقّعة من طرفه".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- وعرفه أوراد وشيث (sheth and howard) "بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يستحصل على مكافأة كافية، مقابل التضحية" (المناعي، 1998، صفحة 122).

وكون هذا المفهوم جديد، وكانت بداية الطّروحات في بداية القرن العشرين، لذا كان من الضروري عرض أبرز التعريفات التي تطرقت إليه، للإحاطة العامة به، وكانت على الشكل التالي:

يعرفه ستون (Stone) بأنه: "حالة تكامل الفرد مع الوظيفة والعمل، أو يصبح إنساناً يتفاعل مع وظيفته من خلال طموحه، ورغبته في التّموّ، وبلوغ أهدافه الاجتماعية عبرها" (سلطان، 2004، صفحة 196).

ووفق رأي الأستاذ لولر (Loler): "أنّ جعل الفرد أكثر قناعة ورضا يرتبط بالحصول على أكثر ممّا كان يتوقع والرضا الوظيفي يعبر عن الشعور بالارتياح والسعادة تجاه العمل وبيئته" (عاشور، 1983، صفحة 53).

كما يرى هوبك (Hoppeck) أنّ: "الرضا الوظيفي هو تجمّع من الاهتمامات بظروف نفسية ومادية وبيئية تحمل الفرد على التعبير عن رضاه".

بينما يرى كلّ من لاندي وترامبو (Landy and Trumb): "إنّ اصطلاح الرضا الوظيفي يستعمل للدلالة على مشاعر العمّال تجاه عملهم". (الصيرفي، 2008، الصفحات 131-132).

أمّا ميست وهيت (Middlemist et Hitt) فيرون فيقولان: "إنّ الرضا الوظيفي يعتبر في مركز الجودة في حياة الموظف والتي تركز على قيام المؤسسة بكفاية حاجات أو رغبات العمّال" (سلطان، 2004، صفحة 195).

والبعض يرى أنّ: "الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل هو كامل الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المتعلقة بالوظيفة وقيمتها كما يدركها الموظفون" (سالم، 2001، صفحة 354).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور داخلي إيجابي ينبثق من الموظف أثناء عمله، ويتم التوفيق بين ما يتوقّعه الفرد، ومستوى ما يستحصل عليه من هذا الأداء، على أن يحقّق إشباع احتياجاته وتوقّعاته ضمن بيئة العمل التي يعمل بها.

ويعرّف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر العاملين تجاه عملهم ونواتج إدراكهم لما يقدمه العمل لهم وما يتوجب أن يحصلوا عليه" (الحنيطي، 2000م، صفحة 15).

ثانياً- نظريات الرضا الوظيفي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تعددت الدراسات التي اهتمت بالرّضا الوظيفي، فهناك نظريّات حاولت تفسير الرّضا الوظيفي، ووضع أسس لقياسه ومؤشّراته لدى العاملين، وسنحاول عرض النّظريّات التي فسرت الرّضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشّراته.

المطلب الأول: وتعدّ النّظريّات التي تحدثت عن الدّافعيّة والحوافز هي نظريّات مفسّرة للرّضا في الوظيفة، ومما لا شكّ فيه أنّها أرسّت مبادئ مهمة وأساليب فنيّة وأفكاراً تتركز على تأملات فكريّة وفروض علميّة ونتائج قد نجحت، سنقوم باستعراض أكثرها أهميّة، وذلك على النّحو التّالي: (درة و الصباغ، 2008، صفحة 383).

• **نظريّات تتعلّق بالدّوافع (Content)**

- أ- نظرية ماسلو في تدرّج الحاجات.
- ب- نظرية هرزبرج في العوامل الدّافعة والعوامل الصّحيّة.
- ج- نظرية ماكلياند في الحاجات الثلاث المكتسبة.

• **نظريّات تتعلّق بالعمليّات في الدّوافع (Process)**

- أ- نظريّة التّوقّعات.
- ب- نظريّة العدالة.
- ج- نظريّة تحديد الأهداف.

• **نظريّة تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Masloue Abraham):**

تعدّ نظريّة ماسلو أحد أهمّ النّظريّات الإنسانيّة في تدرّج الحاجات، وتعتبر من أشهر النّظريّات الدّافعيّة التي وُضعت في بداية القرن الماضي، وقد تمّ تطويرها عام 1943، ثمّ إعادة نشرها سنة 1945، وقد تمّ نشر كتاب إبراهيم ماسلو ((الحافز والدّافعيّة))، وقد أوضحت هذه النّظريّة بأنّ دوافع الفرد العامل لا تُقاس بالدّوافع الاقتصاديّة والاجتماعيّة فقط، وهناك دوافع أقلّ أهميّة في تأثيرها على سلوك الفرد، وعلى رضاه الوظيفي بشكلٍ عامّ، وقد قسم ماسلو تلك الحاجات الإنسانيّة إلى خمسة مستويات، وقام بترتيبها هرمياً، حيث يتمّ الانتقال تصاعدياً من مستوى إلى آخر برأي ماسلو إذا تمّ إشباع الحاجات في المستوى السابق، ويمكن توضيح هذه الحاجات في الآتي (جلال، 2011، صفحة 219):

هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: google.com

ويمكن تصنيف الحاجات التي ذكرها أبراهام ماسلو على النحو الآتي:

- أ- **الحاجات الجسدية (الفسيولوجية):** تتضمن الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضمّ الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في العمل الحاجة إلى الأجور والحوافز المادية.
- ب- **الحاجة للأمن:** وتتمثل الحاجة للأمن إلى الحماية من الأخطار، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير أو في المدى الطويل.
- ج- **الحاجات الاجتماعية:** وتكمن بشكل رئيس في الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في حاجة الانتماء إلى الأسرة أو الوطن، إضافة إلى إشباع بعض الحاجات الأخرى، ومنها الصداقة والحب، أما في العمل الجماعي في العمل الرسمي، فتتمثل في الانتماء إلى تلك المنظمات، في جو يسوده علاقة الصداقة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- د- **الحاجة للتقدير:** وتتمثل حاجة التقدير بشعور الفرد بالكفاءة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الغير. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات، إتاحة الفرصة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هـ- للفرد في المنظمات بإتمام أعمال أو مهامٍ مميزة ومهمّة، تجعله يشعر بالإنجاز وتحمله المسؤولية (الأمين و موساوي، 2016، صفحة 16).

و- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتضمّ رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، وعلى النحو الذي يحقق ذاته في العمل، ومن العناصر التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات، توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو. ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته، نذكر منها:

- أنّ حاجة الإنسان غير المشبعة تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي المؤثرات على السلوك.

- يمكن تصنيف حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية، ففي القاعدة الحاجات الجسدية، ثم تتدرج حتى تصل إلى تحقيق الذات.

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج، للوصول إلى تحقيق الذات. ولتحقيق الرضا الوظيفي يتوجب إشباع الحاجات الخمس السابقة الذكر، وكلما انتقل الفرد إلى اشباع حاجات أعلى زاد رضاه الوظيفي، وبالعكس.

وبالرغم من إطلاق هذه النظرية فقد واجهتها العديد من الاعتراضات (عاطف، 2009، صفحة 90):

- 1- قسمت هذه الدوافع تقسيماً منطقياً من الحاجات الأكثر أهمية لدى الإنسان، إلى الأقل، فالأقل أهمية، وافترضت وجود علاقة بين الإشباع والدافعية، لكنّها أغفلت كيفية حدوث حالة الإشباع.
- 2- ومن المآخذ عليها أنّها اعتبرت كل البشر يتدرجون بطريقة واحدة في إشباع الحاجات، بدءاً بالفيسيولوجية، إلى تحقيق حاجات الأمان، وصولاً إلى تحقيق الحاجات الاجتماعية، ثم الانتقال إلى حاجات التقدير، حتى يصل إلى قمة المدرج أي أعلى مراحل الحاجات، ألا وهي حاجته لتقدير الذات (عطية، 2000، الصفحات 134-135). ولكن في بعض الأحيان يبدأ الفرد من الحاجة الرابعة ويعزى ذلك للأسباب الاجتماعية والبيئة المحيطة التي ساعدت على إشباع حاجات ذات مستويات أقل.

- 3- في بعض الأحيان يقوم الانسان بإشباع أكثر من حاجة في وقت واحد، فمثلاً يسعى إلى الحصول على العمل، وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على الاحترام والتقدير.

-4

-5



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6- تعتمد هذه النظرية الثبات مع مرور الزمن، ولكنّ الواقع يفترض تغييرها نتيجة لتغيّر العوامل والظروف التي يتأثر بها الفرد، ما يدفعه إلى إعادة ترتيب حاجاته وفقاً للأولويات التي تتطابق مع الظروف الجديدة المحيطة به.

7- الحاجة إلى الجماعة، وهي المرحلة الأصعب، فلا يتحقق الرضا إلا في تحقيق عنصر الانتماء إلى الجماعة.

• نظرية فريدريك هرزبرج في العوامل الدافعة والعوامل الصحيّة (درة و الصباغ، 2008، صفحة 383): (Herzberg's Two- Factor Theory)

في العام 1959 قدم فريدريك هرزبرج وزملاؤه نظرية في الدوافع، وكانت النظرة الشائعة إلى الرضا الوظيفي قبله، باعتباره ذا بُعد واحد، فكان يُنظر إليه من قبل الباحثين بأنه يقع على طرف من خطّ متصل، بينما يقع عدم الارتياح في الوظيفة على الطرف المقابل، ويبين الخطّ المتصل التالي هذا المفهوم الشائع:

الرضا الوظيفي X.....X عدم الارتياح في الوظيفة

وبعد المقابلات التي أجريت مع عدد من المديرين والمحاسبين، تم التوصل إلى وجود العوامل الدافعية، وهي المسؤولة عن الرضا أو عدمه، والعوامل الصحيّة والتي يسبب غيابها عدم الارتياح (درة و الصباغ، 2008، صفحة 392).

ونستطيع أن نلخص الأفكار الأساسية في نظرية هرزبرج كما يلي:

1- هناك عوامل يؤدي وجودها إلى رضا وظيفي عند البشر، وعوامل يؤدي عدم وجودها إلى الارتياح في الوظيفة، وتسمى العوامل الدافعة والعوامل الصحيّة.

2- تكون العوامل الدافعة مرتبطة بفحوى الوظيفة، على سبيل:

- الإنجازات.

- الإقرار بالإنجازات.

- التقدّم.

- العمل بحد ذاته.

- المسؤولية.

3- تتعلّق العوامل الصحيّة بالبيئة المحيطة أكثر من العمل نفسه، ومنها ما يلي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

– سياسة المؤسسة والإدارة فيها.

– الإشراف الفني.

– العلاقات بين الأفراد.

– الراتب.

– الأمان في الوظيفة.

– الحياة الخاصة.

– المزايا المضافة.

– المركز.

4- تعتبر العوامل الدافعة داخلية، أمّا العوامل الصحيّة فهي عوامل خارجية.

• نظرية ماكلياند في الحاجات الثلاث المكتسبة (درة و الصباغ، 2008، الصفحات 394-395):

بعد الدّراسة التّطبيقيّة التي أجراها ديفد ماكلياند، تبين له بأنّ هناك ثلاث حاجات لها تأثير كبير في

تحريك سلوك العاملين في المنظّمات، وهذه الحاجات هي:

1. الحاجة إلى الإنجاز (The Need for Achievement –n-Ach).

2. الحاجة إلى القوّة (The Need for Power–n-Pow).

3. الحاجة إلى الصّداقة والانتماء (The Need for Achievement –n-Aff).

أمّا أشهر عمليّات الدّوافع فهي:

أ- نظريّة التّوقّعات

وقد وضعها فكتور فروم منتصف ستّينات القرن العشرين، ولقيت هذه النّظريّة آنذاك رواجًا لدى الباحثين، وقد سعى إلى تطويرها مفكّرون بارزون أمثال ليتمان بورتر وإدوارد لولر. ويختصر مضمونها بأنّ الدّافعيّة هي نواتج رغبة الفرد في شيء ما، وتقديره لاحتمال أنّ عملاً ما (سلوكًا ما) سيحقّق له ما يبتغيه. ويمكن توضيح ذلك بالآتي:

الدّافعيّة (Motivation) = قوّة الرّغبة (Valence) x التّوقع (Expectancy).

ب- نظريّة العدالة (درة و الصباغ، 2008، صفحة 401) (Equity Theory)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

صاحب هذه النظرية هو ستاسي آدمر (J.Sacey Adam)، وقد قام عدد من الباحثين بإجراء تطبيقات وأبحاث عليها ليدعموا بها آراءه، وقد تضمنت فرضيتين أساسيتين، هما:

1- أن الناس تنظر إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد، أو يقدمونه من خدمة للآخرين.

2- أن الناس تميل إلى مقارنة المكاسب التي يحصلونها بمكاسب غيرهم.

ج- نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory):

من أشهر الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية أوبن لوك (E,A, Locke) الذي تأثر بأستاذه تومس ريان (Thoms Ryan)، ونقطة البداية في هذه النظرية أن للأهداف وظائف وآثاراً مفرزة على الأفراد والجماعات والمنظمات، ومن هذه الوظائف والآثار ما يلي:

– أن الأهداف تحدد السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.

– أن للأهداف معايير يمكن من خلالها تقييم أداء الانسان أو الجماعات أو التنظيمات.

– أن الأهداف تؤثر على هيكلية المنظمات.

– أن للأهداف دوراً في تعميق بصيرة السلوك لدى الأفراد والجماعات.

مجمل القول إنه من الصعب أن نتبنى نظرية واحدة لنقول إنها تصلح منفردة في تفسير ظاهرة الدافعية المعقدة، بل علينا أن نأخذ بأقوى العناصر في كل نظرية، لنكون نظرة شاملة عن دوافع الإنسان بشكل عام، ودوافعه في العمل بشكل خاص.

ثالثاً- محددات الرضا الوظيفي:

تؤدي مجموعة من العوامل دوراً أساسياً في وجود الرضا الوظيفي، وتعد من مسبباته داخل المؤسسات. وقد أشار (هيرزبرغ) إلى أن العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي هي داخلية ترتبط بمضمون العمل، ومنها: الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والترقيات، وغيرها من عوامل الرضا. وفي المقابل يوجد العديد من العناصر التي تسبب عدم الرضا، وهي في معظم الأحيان عوامل خارجية مرتبطة ببيئة العمل، وتضم سياسة الشركة، والأجر، والظروف في العمل، والمشرفين، والزملاء وغير ذلك (Mullias, 1994, pp. 456-458). أما

Cherrington فقد حدد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي بالآتي (Cherrington, 1991, p. 285):

1- خصائص المنظمة: والتي تتجسد بالتشارك في اتخاذ القرارات والمستويات التنظيمية التي يسعى إليها العاملون.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2- خصائص الأفراد: أكد عبد الوهاب وآخرون أنه يوجد عددًا من المحددات التي ثبت أن لها تأثير في

الرّضا الوظيفي للفرد، وقد صنّفها في مجموعتين: (عبد الوهاب وخطاب، 1993: 71-73)،

فيما يرى Durieux أن الرّضا الوظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسة تتوزع بدورها إلى عوامل

فرعية:

العامل الأوّل- الوظيفة: ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية، بحيث تتأثر هي الأخرى بأربعة متغيرات فرعية، وتظهر كالآتي:

- **التطور المهني:** ويعني بها التكوين والتدريب، فتطوير المهارات وخبرات العمال هي التي توفر فرص الترقية.

- **فرص الترقية:** يؤدي موضوع الترقية دورًا مهمًا في تعزيز التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة، وتعتبر حافزًا مهمًا للموظفين في تحسين جودة عملهم، كما أكد Durieux أن العنصر الأساس لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلاً، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل، إذ كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية بمستوى وظيفي أعلى، زادت درجة الرضا (عبد الوهاب وخطاب، 1993: 71-73).

- **الاستقلالية:** وتتمثل في سياسة المؤسسة، ونمط الإشراف والتوجيه، وفرص المبادرة الشخصية، الإبداع وحرية المناورة، كل تلك العوامل تؤثر في مستوى الرضا.

- **التوفيق بين العمل والحياة الخاصة:** يؤثر إيجابًا أو سلبًا في مستوى الرضا.

العامل الثاني - المؤسسة: يؤدي تنظيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات، إضافة إلى الظروف المادية المحيطة بالأفراد وبيئة العمل، إلى تغيير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم.

العامل الثالث - المحيط: تؤثر سياسة الدولة وظروفها العامة في تحديد جوانب الرضا بما يتماشى مع هذه الظروف، وعلى هذا فصل Durieux تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط، وقسم بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة، كارتفاع معدلات الرسوم، التضخم وتدني قيمة الراتب وغيرها.

العوامل التنظيمية: أضاف الكنائي أن الرضا الوظيفي هو جزء من الرضا عن الحياة، إذ أن البيئة الخارجية تؤثر في مشاعر الأفراد ورضاهم عن العمل (الكنائي و الخناق، 2002، صفحة 93). وقسم الدلكي إلى قسمين مسببات الرضا الوظيفي (الدلكي، 1998، صفحة 13):



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ- **المسببات الوظيفية: التي ترتبط بالوظيفة وبيئة العمل، ومنها:**

- العائد المالي (Pay Received) وهو المقابل المالي الذي يتلقاه الشخص ومدى رؤيته لهذا المقابل بأنه عادل، أو غير ذلك.
- فرص الترقية (Promotion Opportunity)، والمقصود بها الفرص المتاحة للموظف.
- سلوك الرؤساء (Supervisory Behavior)، وهو مرتبط بمدى تأثير سلوك الرؤساء في رضا الموظفين عن عملهم.
- المستوى الوظيفي (Job Level)، وهو مكان الموظف في التنظيم المؤسسي.
- المزايا الإضافية الأخرى (Fringe-Benefits)، مثل التقاعد والتأمين، والإجازات وغيرها.

ب- **المسببات الشخصية:** وهي ترتبط بشخصية الموظف مثل سنه، ومستواه التعليمي، وجنسه، وخبرته، وغيرها.

أولاً- تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي: يعرف بأنه الأثر لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام، والذي يسير إلى مستوى تحقيق المهام لوظيفة الفرد وإتمامها، وبمعنى آخر هو مقياس الإنتاج الذي يؤديه موظف داخل مؤسسة، ويعكس مدى اجتهاده وجدته في اكتساب الخبرات عبر الدورات التي يخضع لها ويظهر مدى استفادته منها (الزهراني، 2017، صفحة 3). ويعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المرتكزات التي يُستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجام الموظفين مع عملهم وتقدير الحاجة للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.

وترى (خطاب): إنَّ الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية، والنوعية، والزمنية)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل. (خطاب و عمرو، 2012)

بشكل عامّ يمثل الأداء الوظيفي وسيلة لتكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها، من خلال تخصيص أدوات قياس لكل عامل، كالاتجاه والمثابرة ومدى امتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الضروري، عند قياس الأداء الوظيفي للموظفين، الأخذ بعين الاعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهاريّة لكلّ موظّف.

إنّ الأداء الوظيفي هو وسيلة لبلوغ الهدف، الغاية منه رفع كفاءة الموظفين، ما يفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعطاء الفرصة للعاملين كي يتميزوا ويستفيدوا من الترقية وزيادة المعاشات، ممّا يساعدهم في إشباع حاجاتهم كتقدير الذات وإثبات الشخصية واحترام الآخرين. وينعكس الأثر الإيجابي على العلاقة بين المديرين والموظفين، وفي الوقت نفسه يوفّر الأداء الوظيفي لمن يتقنه عملية تقييم مستمرة لأدائه، لا سيّما إذا ما أخذ هذا الأداء بصاحبه لمكانة عالية في المؤسسة، خاصّة في ظلّ التّطوّرات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ على المؤسسات، والتي حتمت عليها أن تكون بأعلى صورة من ناحية الأداء (اللوزي و الزهراني، 2012).

ثانياً - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تعدّدت العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ويمكن جمعها فيما يلي:

1- بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

إنّ أية منظّمة لا يمكن أن تكون منعزلة عن البيئة المحيطة فيها، فهي تؤثر وتتأثر ببيئتها، وإنّ البيئة الرّاعية للمؤسسة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغها أهدافها، وتطوّرها بما ينعكس أثره على سلوك الموظفين وأدائهم ومهارتهم. وإنّ الإطار الواسع لأيّ عملية تنمويّة تكمن في نوع توجيهات وسياسة الدّولة العامّة، وخططها في التّنمية والتّطوير التي تتبناها مؤسسات الدّولة، فكّلما زاد الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل المسؤولين في المنظّمات كان المردود أكبر والفائدة أعظم (المعاينة، 2006، صفحة 2).

بناء على ما تقدّم، فإنّه من الضروري لنجاح أيّ مؤسسة أو منظّمة أن تأخذ بعين الاعتبار كافّة العوامل البيئيّة المحيطة بها إذا أرادت الاستمرار والبقاء في مضمار السّباق، وإنّه من الصّعوبة بمكان أن تتمكّن إدارة المنظّمة منفردة من تحقيق المردود المطلوب، بمعزل عن بيئتها بأيّ حال من الأحوال، باعتبارها جزءاً من منظومة متكاملة ممتدّة الأذرع والأطراف. ويتجسّد دور النّقافة من خلال فائدتها للمنظّمة بأنّها تعمل على خلق بيئة مساعدة على تطوير الأداء للموظفين، كما أنّ ذلك الدّور ينعكس ليكون سلبياً في حال عدم الالتزام بالبيئة المحيطة (اللوزي و الزهراني، 2012، صفحة 9).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يمكن القول إنّ إدارة الثقافة لا تخرج عن أنّها تطوير أو تدعيم لثقافة المؤسسة بحيث تصبح ثقافة مناسبة وفعّالة. وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها. وإذا توقّرت الثقافة الفعّالة، فلا بدّ من اتّخاذ إجراءات لازمة لتحديد التّعبير التّقافي المطلوب والخطط وتنفيذها (Hockerts, 1999: 24-44).

وبينة العمل هي جميع ما يتعلّق بمكان العمل كالتهووية والإضاءة والنّظافة، وكذلك ضغط العمل وساعات الرّاحة.

2- الاتّصال التّنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يؤدّي الاتّصال التّنظيمي دورًا مهمًّا في العمليّات الإداريّة، ومن الأجدى القول إنّ وظيفته تُعدّ بمثابة شرايين ترفد العمليّة الإداريّة بالحياة، وللدّلالة على مدى أهميّة الاتّصال في التّنظيم لنفترض أنّ منظمة ما تعاني نظام اتّصالٍ عقيم غير قادرٍ على إيصال الأوامر والتّعليمات والشكاوى في المنظمة، وهنا سنجد أنّ هذه المنظمة تتخبّط ولا يمكنها الوصول لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. وتهتمّ الإدارة الحديثة بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدّي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التّفصيليّة التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأديته عمله. وتعتبر أنّ الاتّصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجيّة العمل، والتّنسيق بين المهامّ والوحدات المختلفة، وتحديد معايير الأداء ومؤشّرات (Adler, 2002: 207).

فالالاتّصال التّنظيمي في المؤسسة هو كالعصب الذي يمرّ الأوامر من العقل الى أعضاء الجسم كافة.

3- التّدريب الوظيفي

إنّ موضوع التّدريب الوظيفي هو الأساس في تنظيم مستقبل الوظيفة للموارد البشريّة وتخطيطه، في المنظمات التي يعمل الموظّفون فيها، ويعدّ أحد الطّرق الحديثة والمهمّة التي عبرها تقوم المنظمة بمد يد المساعدة للعاملين في تنمية المستقبل الوظيفي لهم؛ لذا تعمل المؤسسات التي تريد الاحتفاظ بأفضل الموظفين فيها، على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقّق عندهم الرّضا والتّحفيز بسبب معرفتهم لمسار حياتهم المستقبلي. من هنا يعتبر التّدريب من خلال ارتباطه مع الوضع العلمي وسيلة أساسيّة لتحقيق هذا الهدف. وتزايد الإقبال على الاستثمار في التّدريب، خصوصًا مع التّعيرات التكنولوجية المتلاحقة والتمتساعة في التطور في مختلف المنظمّات الحكوميّة والخاصّة. ويستدعي وجود أهداف وطنيّة ومتطلّبات اجتماعيّة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ضرورة الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل، وإعطائه أولوية في مجالات الاستثمار، سواء في القطاع العام وفي القطاع الخاص (ياغي، 1993، صفحة 70).
فالتدريب نتيجة توصل إلى إتقان العمل وحسن الأداء، ففي غياب التدريب تكثر الأخطاء وتقل جودة الأداء.

4- القيادة الإدارية: Ship Leader

يمكن تعريف القيادة بالقول إنها نشاط يمارسه القائد الإداري في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين (الزهراني، 2017، صفحة 69).

ولا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وإقامة العدل بينها، حتى لقد أمر الرسول (ﷺ) بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فأمرؤا أحدهم"-
رواه أبو داوود- ولا شك أن الرسول (ﷺ) كان قد أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يتبع الخلاف (السيد، 2001، صفحة 13).

وتكمن أهمية القيادة في أربع حقائق لا ينبغي التغافل عنها، وهي على الشكل التالي (السيد، 2001، صفحة 13):

- الحقيقة الأولى: القادة ظاهرون، إنهم يقدمون المثل، (They set Examples Leaders are visible)
- الحقيقة الثانية: القيادة ليست سلطة، القيادة مسئولية (Leader Ship is Responsibility)
- الحقيقة الثالثة: أن القيادة تحسب بالنتائج وليس بشعبية (Leades Ship is Results)
- الحقيقة الرابعة: القائد له تابعون (A leader has follows)

فالرئيس هو المحفز الأول أو المثبط الأول لمروءوسيه وإذا غابت العدالة في التعاطي مع الموظفين، انتشر الفساد في المؤسسة، وساد جو من الصراعات والنزاعات بين الموظفين، ما يؤدي إلى ضياع الهدف والانتظام الإداري.

5- العلاقات الإنسانية بين الموظفين

هناك الكثير من الأشخاص الذين يقضون وقتاً في العمل أكثر مما يقضونه في أماكن أخرى، لذا من الطبيعي أن يكون هناك ارتباط بين هؤلاء زملائهم في العمل، والعلاقات الإيجابية بين الموظفين تنعكس إيجاباً على إنتاجيتهم في العمل، عكس ما يحصل في حال كانت العلاقات فيما بينهم سيئة، وتسبب بالتالي مخاطر ومشكلات صحية ونفسية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إنّ علاقات الموظفين الجيدة فيما بينهم تؤدّي بالتالي إلى تواصل فعّال ويطغى على العمل الحسّاس جوّ من المنافسة، وأيضًا الإحساس بأنّ نجاح الفريق هو نجاح للعمل، والعلاقات الجيدة بين الموظفين عامل أساس في إنجاز العمل وحسن الأداء. فبذلك يتمّ التّركيز على العمل وتطويره وتحسينه وتجديده، بدل الانتهاء بتضييع الوقت في حلّ المشاكل الناتجة عن العلاقات السيئة.

6- توزيع المهام الوظيفية

وقد عرّف (Onyemah, 2008) غموض الدور الوظيفي أنّه المفهوم الذي يفترض أنّ الموظف يفتقر إلى المعلومات الضّروريّة لأداء وظيفته أو مهمّته، ممّا يدفعه ذلك للشعور بالإحباط، ويمكن تلخيصه أنّه عدم يقين الموظف حول المهام المختلفة للدور المنوط به. (Onyemah, 2008) ولقد أوضح (Athanasios, Nicholas, & Dimitris, 2004) أنّ غموض الدّور يؤدّي إلى القلق والخوف وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض النّقة بالنفس والتّالي انخفاض الإنتاجيّة، فالموظف إذا لم يعرف المهام التي يتوجّب عليه أداءها، والمسؤوليّات والصلاحيات المعطاة له، فذلك يجعله يتردّد في اتخاذ القرارات، ما يؤثّر سلبيًا على أدائه وإنتاجيته، حيث عليه العودة بكلّ صغيرة وكبيرة إلى رئيسه، وعدم تحديد المهام ينتج عنه موظّف متردّد حائر غير قادر، ويؤدّي إلى جو من التّشاحن بين زملاء العمل، حيث يكون هناك تضارب للصلاحيات، وعدم تحديد للمسؤوليات، وعدم تحديد المهام.

الخاتمة

انطلاقًا من العمل في المجال الإداري التّربويّ لأكثر من خمسة عشر عامًا، لوحظ الأمور الآتية: ارتفاع التّذمّر وعدم الرضا بين العاملين في الإدارات العامّة عن عملهم وبالتّالي تراجع فاعلية أداء العمل، يضاف إلى ذلك تدهور الوضع الاقتصاديّ والاجتماعيّ، ما ينعكس سلبيًا على انتظام العمل ويؤثّر سلبيًا على المدارس الرسميّة والخاصّة المرتبطة مباشرة بالمناطق التّربويّة وبالعاملين فيها.

وتوصّل الباحث إلى إجابات عن فرضيّات الدّراسة من خلال ما أسفرت من نتائج، والتي أظهرت الآتي:

- 1- توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء الموظفين في المنطقة التّربويّة في شمال لبنان.
- 2- كلّما زادت الحوافز المادية والمعنوية، زادت إنتاجيّة الموظفين في المنطقة التّربويّة في شمال لبنان.
- 3- تؤثر العلاقات الإنسانية الجيدة بشكل إيجابي على جودة أداء الموظفين في المنطقة التّربويّة في شمال لبنان.

-4



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توصيف المهام وأداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان.

6- يؤثر التدريب المستمر إيجاباً في كفاءة أداء الموظفين في المنطقة التربوية في شمال لبنان. يشير الباحث نهايةً استناداً إلى النتائج إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وفاعلية أداء العمل في المناطق التربوية، فكلّما زاد الرضا الوظيفي زادت فاعلية الأداء، وعلى وزارة التربية تأمين الدورات التدريبية اللازمة للعاملين في المناطق التربوية لتحسين وتجويد أدائهم، وبالتالي تسهيل عملهم وتيسير أمور أصحاب المعاملات على الشكل اللازم. في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، تقترح الدراسة الراهنة عدد من التوصيات الآتية: على مستوى العاملين:

- المحافظة على العلاقات الإنسانية الطيبة فيما بينهم يحقق إلى الإبداع وزيادة الانتاجية وتطوير الأداء.
- التعاون في إتمام المهام الموكلة بكلّ فرد فيهم.
- على مستوى المسؤولين في وزارة التربية:
- التعاون مع الوزارات اللبنانية: مع وزارة الصحة العامة لتغطية نفقات الاستشفاء اللازمة للموظفين، مع وزارة الشؤون الاجتماعية لتأمين دعم مالي، مع وزارة الطاقة والمياه لتأمين حسم خاص على المحروقات للموظفين في القطاع العام ومع وزارة المالية لإعفاء الموظفين من بعض الضرائب كل ذلك لتحسين وضع الموظف المادي وبالتالي تأمين استمرارية العمل بالإدارات العامة وأيضاً التواصل مع وزارة الإصلاح الإداري لدراسة حاجات الإدارات التابعة لوزارة التربية لدورات تدريبية مستمرة تحسّن الأداء وتجوّد العمل.
- تفويض رئيس المنطقة بصلاحيات أكثر ممّا يسهّل العمل على المدارس والمواطنين.
- تكليف أحد الأساتذة بمتابعة شؤون الثانويات في الشمال، ممّا يخفّف على مديري الثانويات والمواطنين أعباء الانتقال إلى مديرية التعليم الثانوي الكائنة في وزارة التربية والإسراع في البتّ بالمعاملات خاصة حالات تسجيل التلاميذ مما يؤدي للحد من التسرب المدرسي.
- العمل على تأمين الحاجات المادية والمالية للعاملين كافة في المناطق التربوية لتحسين أدائهم.
- مكافأة العاملين معنوياً على جودة عملهم.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تأمين التدريب الكافي عبر دورات تقام لهم.
- تحديد مهام كلّ موظف.
- تأمين بيئة عمل جيّدة، لما له من انعكاسات إيجابية على الأداء.
- تأمين مكتب لخدمات المواطنين اللوجستية (طابع، تصوير مستندات...) ما يؤدي إلى تخفيف الأعباء على المواطنين واستغلالهم مادياً.

مراجع الدراسة باللغة العربيّة

1. أبو رحمة، خميس محمد حسن (2012). ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزّة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
2. الأمين، برياح محمد، وموساوي، يحيى (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. الجزائر: رسالة ماستر - كلية العلوم الاقتصادية.
3. جلال، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. الحنيطي، أمان محمد (2000م). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الأردنية- كلية الدراسات العليا.
5. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.
6. الدلكي، حسن محمد حسن (1998). العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية. اليرموك: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
7. الزهراني، حليلة علي، (2017) أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني.
8. سالم، مؤيد سعيد (2001). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

9. سلطان، محمد سعيد (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
10. السيد، عليوة (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (الإصدار 1). القاهرة: دار السماح.
11. -الصيرفي، محمد (2008). العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء.
12. -عاشور، أحمد صقر (1983). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
13. عاطف، جابر طه عبد الرحيم (2009). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
14. -عامر، طارق عبد الرؤوف، والمصري، إيهاب. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (الإصدار 1). مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
15. عطية، مصطفى كامل أبو العزم (2000). السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
16. -القاروط، صادق سميح صادق (2006) الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. الكناني، أيمن حسن، والحناق، سناء عبد الكريم (2002). الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بها، تطبيقية للتدريس في الكليات الأهلية. كلية الإدارة والاقتصاد، 38.
18. اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). (1، المحرر) مجلة العلوم الإدارية، 29.
19. المعاينة، سليمان فلاح (2006). أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين. الأردن: رسالة جامعية (ماجستير)، جامعة مؤتة.
20. المناوي، عائشة مصطفى (1998). سلوك المستهلك. القاهرة، مصر: دار مكتبة عين الشمس.
21. -نمر، سهام كاظم (2011) الرضا عن الحياة وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى طلبة المدرسة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، عدد (29).
22. ياغي، محمد (1993). التدريب الإداري من النظرية والتطبيق. عمان: دار زهران.

المراجع باللغة الأجنبية

1.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. Athanasios, K., Nicholas, T., & Dimitris, G. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *Internationa Journal of Educational management*, 18(2).
3. Cherrington, D. (1991). *Organization Behavior*. Boston. Cherrington, D. (1991). *Organization Behavior*. Boston.
4. Mullias, L. (1994). *Management and Organizational Behavior* (Vol. 3). London: Bitaman Publishing.
5. Onyemah, V. (2008, July). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *Journal of Personal Selling and Sales management*.
6. -Thanos,C.A, (2015), **the Effect of job satisfaction and employee motivation on employee loyalty (case study of pt kimia farma A potek in sam ratulangi.**