

الفصل الثاني

الإطار النظري الدراسات السابقة

١،٢ التمهيد:

يتناول هذا الفصل علاقة متغيرات الدراسة وأثر هذه العلاقة على نتائج الدراسة والنظريات العلمية التي استخدمها الباحث في داسته وعلاقة هذه النظريات بالدراسة الحالية، وتناول هذا الفصل أهم الدراسات السابقة التي تشير إلى أن المهام الوظيفية التي يؤديها الأئمة والوعاظ تتأثر بوجود التدريب والتأهيل المقرونين بالعمل، وأثبت وجود علاقة بين التدريب في أثناء العمل والأداء الوظيفي؛ وأثر ذلك على زيادة الاستقرار الوظيفي، ويرفع مستوى الرضا، وعلاقة ذلك بجودة الأداء في العمل، ويقلل الوقت المهدور في الإنتاج.

٢،٢ الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو مستوى الاقتناع الذي يشعر به العاملون تجاه عملهم، الذي يمكن أن يؤثر في أدائهم سلبياً أو إيجابياً، ويعرف أنه التوجهات الوجدانية من جانب الأفراد نحو أدوار أعمالهم التي يشغلونها حالياً، ويرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي ينشأ من تضافر ظروف نفسية مادية وبيئية تحمل الشخص على أن يقول بصدق إنه راضٍ أو غير راضٍ عن وظيفته طبقاً لهذا المنهج. والرضا الوظيفي هو مزيج من المشاعر والمعتقدات لدى العاملين تجاه وظيفتهم الحالية، ويمكن قياس مستويات درجة الرضا الوظيفي من الرضا في حده الأدنى إلى الرضا في حده الأقصى أيضاً بمقياس (ليكرت)، إضافة إلى تعبير العامل عن اتجاهاته

لوظيفةٍ ما (الخزامي، ٢٠١٧). الرضا الوظيفي هو شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظراته إلى عمله وبيئة ذلك العمل المجتمع المحيط بالموظف، وإن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه، وما حصل عليه فعلاً من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد وتطلعاته بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلاً كان عدم الرضا (أحمد، ١٩٩١).

١،٢،٢ مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، حيث ذكر علماء الإدارة أن الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة من طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والاعتراف بواسطة الآخرين (أحمد، ٢٠١٩)، لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، وقد أشار إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كدراسة (لويس، ٢٠١٧)، ودراسة (ويليم، ٢٠١٦)، ودراسة (ويتز، ٢٠١٥) وكل هذه الدراسات أكدت أن الرضا الوظيفي مرتبط بالعوامل المحيطة بالموظف، وأنه يعكس ردة فعل لما يحيط به في المجتمع الوظيفي، ولعل من أهم أسباب تعدد البحوث عد موضوع الرضا الوظيفي أحياناً متغيراً مستقلاً يؤثر في سلوك العمال، كالأداء، والتغيب، والاتصال الرسمي، وغير الرسمي، وأحياناً أخرى متغيراً تابعاً، كالمرتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات، وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، لأن السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه، ما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء. وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي أُجريت ضمن أطر أيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي. وجاء في دراسة (البكري، ٢٠١٨) ودراسة (الرسمي، ٢٠١٩) أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة

لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، وذكرت (موسوعة الإدارة الحديثة، ٢٠١٤) أن المستوى المرتفع للرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة يعزز الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للمنظمة، ويساهم في رفع مستوى الكفاءة والإبداع الوظيفي.

وعرفه (Francis، 1980) أنه الاهتمام بالظروف النفسية والمادية في البيئة التي تساهم في خلق الواقع الذي يرضى به الفرد. وعرفه (frank، 1995) أنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل، التي تجعل الفرد محباً له، ومقبلاً عليه في بداية يومه، دون أي غضاضة، وهنا يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وامتأؤه وتفاعله مع الجماعة، ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وعليه فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله (موسوعة الإدارة الحديثة، ٢٠١٤).

٢،٢،٣ دوافع الرضا الوظيفي في المنظمة:

ذكر علماء الإدارة أن الرضا الوظيفي هو الشعور والرغبة وهو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة ممارسات والقيام بالعمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة من طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والاعتراف بواسطة الآخرين (عقيل، ٢٠١٩)، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويمكن التعبير عنها في المعادلة الآتية: الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل، وقد وافق ما جاء سابقاً من تعريف دراسة (عبير فرج، ٢٠١٥)، ودراسة (المهري، ٢٠٢٠) أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وعليه فيقدر ما

تمتلك هذه الوظيفة من مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزيد ارتباطه بأهمية الرضا الوظيفي.

يقول (عاشور، ١٩٩٦) إن موضوع الرضا الوظيفي له اهتمام متزايد من الكتاب والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي والجدارة؛ لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة، ولذلك سعت المنشآت بكل أنواعها - خاصة الخدمية منها- إلى أن يكون الفرد راضيًا عن عمله، لأن الوقت الذي يقضيه في العمل أكبر من الذي يقضيه مع أسرته. وكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق الإشباع المناسب لحاجاته، وأن هذا العمل يجرمه ذلك كانت مشاعره تجاه العمل سلبية، وكان غير راضٍ عن عمله، ويظهر ذلك في بحثه عن عمل آخر، أو الانتقال من هذا العمل، أو عدم التزامه بالعمل، كالغياب، أو التأخير. وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى المشاعر العاطفية التي يحملها الفرد تجاه العمل، ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية.

ويعد الرضا الوظيفي محصلة المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد تجاه الوظيفة التي يؤديها، ويتضمن إشباع الوظيفة حاجات ورغبات الفرد، كالرضا عن سياسة الإدارة في تنظيم العمل، وظروف العمل، وساعات العمل، ونوع الإشراف، وجماعة العمل، والرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، ومسؤوليات العمل، والإنجاز، والتقدير، والحوافز (الصيرفي، ٢٠٠٩)، أما شويترم فيعرف الرضا الوظيفي أنه المشاعر والاتجاهات الموجبة والسالبة التي نشعر بها تجاه وظائفنا، ويرى (عبد الخالق، ١٩٨٢) أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل دوافع الفرد ومناخ العمل وما يتيح من إشباع حاجته، وأنه يتحقق بقدرة الفرد على إشباع تلك الحاجات. ويحدث الرضا الوظيفي نتيجة الفرق بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل.

وقد عرفه (ميسور البسيوني، ٢٠١٨) أن الرضا الوظيفي أنه حالة من السعادة تتحقق بعوامل

دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، ويأتي عدم الرضا الوظيفي الذي هو حالة من الاستياء نتيجة عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل. ومما لا شك فيه أن لرضا الأفراد في أعمالهم أهمية كبيرة للإدارة والأفراد على السواء، فمستوى رضا الفرد عن وظيفته له تأثير كبير في مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه. ويزيد حرص الفرد على عمله بزيادة استغراقه فيه، أو بمقدار وجوده فيه، وبمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال قدراته. وعلى الرغم من كثرة وتعدد الآراء ووجهات النظر التي أبرزت مفهوم الرضا الوظيفي فإنه لا يزال يوجد اختلاف في إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي ومفهومه.

٣،٢،٢ تأثير الرضا الوظيفي في المنظمة:

بناء على ذلك يمكن القول عامةً إن الرضا الوظيفي يتكون من جوانب متعددة، تمثل في مجملها العناصر المكونة له، وهي: رضا الموظف عن وظيفته وما تحققه له هذه الوظيفة من أثر وظيفي وعلاقات في العمل وكسب الزملاء فيه، وقد جاء في دراسة (المنوري، ٢٠١٨) أن رضا الموظف عن رؤسائه في العمل، ورضاه عن مرؤوسيه ممن هم تحت إدارته، ورضا الموظف عن أساليب القيادة والتوجيه والإشراف في العمل، وعن سياسات التعامل المطبقة على الأفراد في العمل، وعن بيئة العمل، سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى أدائه. وتقول دراسة (علوين، ٢٠١٧) إن تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال عملهم تعزز مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لديهم. وهنا يعتقد الباحث وجود رابط قوي بين التدريب على رأس العمل والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، واستند الباحث في قوله إلى دراسة (عريفات، ٢٠١٩)، ودراسة (مرجانة، ٢٠١٧).

إن رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الكادر الديني يزيد نسبة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، فيصبح هذا الموظف مرتبطاً ارتباطاً قوياً بالوظيفة، ويشعر بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها. وتقول دراسة (محمد البكري، ٢٠١٦) إن المنظمة تصبح جزءاً من حياة الموظف، فيرتبط بها نظراً لما يشعر به من تقدير وتعزيز،

وذلك بتلبية احتياجاته الوظيفية، كالتدريب الذي يعزز شعوره بالارتباط بالمنظمة، فيسعى للمحافظة على مستوى الأداء ليكون مرتفعاً، وهذا لن يكون إلا بوجود تبادل بين المنظمة والموظف، كلاهما يسعى لإشباع رغبات وحاجات الآخر. وجاء في نتائج دراسة (كمال فريد، ٢٠١٩) أن التغيّر الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من القيادات الحكومية إعادة النظر في سياساتها تجاه مرؤوسيهما، وتكريس جهودها لزرع الولاء لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، فالعامل الذي يتمتع بالانتماء الوظيفي يتمسك بمهوية المنظمات التي يعمل بها، بل يشعر أنه جزء منها، ويمتلكها لتصبح من أهم أولوياته. تقول دراسة (مسلم الفرجاني، ٢٠١٢) إنه من الضروري إيجاد بيئة عمل مناسبة، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وإقامة علاقات ود وصداقة مع المرؤوسين، واستخدام السلوك الداعم لهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة، لتعزيز شعور العامل الإيجابي تجاه منظمته، لذلك ينبغي أن تولي المنظمات عناية كبرى بحسن اختيار العاملين منذ البداية، وتقديم الفرص التدريبية، وتلبية الاحتياجات التدريبية، وتعزيز الثقة، وتفويض السلطات، ونقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع العاملين باختلاف مستوياتهم، فشعور العامل الإيجابي تجاه منظمته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في السياسات الإدارية (رولا وآخرون، ٢٠١٥).

ووجد الباحث أن جميع الدراسات السابقة أكدت ضرورة وضع خطط تدريبية، وتلبية الاحتياجات التدريبية من أجل تحفيز الشعور الداخلي للموظف، وبنعكس ذلك على الرضا الوظيفي، وأن على المنظمات أن تولي اهتماماً بالغاً بموظفيها من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يكون له المردود الإيجابي نحو الكفاءة الوظيفية والقدرة الإنتاجية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن هذه الدراسة تناولت حالة الأئمة والوعاظ بمحافظه مسقط، ومدى دور التدريب المقرون بالعمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهي دراسة وصفية لم تسبقها دراسة مماثلة في المجال نفسه - حسب اعتقاد الباحث -

كما أن هذه الدراسة تستهدف شريحة من الموظفين الدينين ذوي الوظائف الفنية الذين لهم تأثير كبير ومباشر في سلوك المجتمع والبيئة المحيطة بمجتمع الدراسة، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة؛ لكونها تلامس الفئة المؤثرة في المجتمع.

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة لكونها مرجعاً مهماً حافلاً بالمعلومات والحقائق التي يمكن منها معرفة ورصد الظاهرة، وتحديد موقعها بين الدراسات العلمية والحقائق والنتائج التي ظهرت، وقد بنى الباحث دراسته الحالية على بعض الظواهر والحقائق التي سجلتها الدراسات السابقة، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة، فبلورت مشكلة الدراسة وساندتها بنتائج الدراسات السابقة وما خرج منها من نتائج وتوصيات، وعملت الدراسات السابقة على تعميق الإحساس بأهمية الدراسة التي سيقدمها الباحث، ومدى مساهمتها في تحديد أهداف الدراسة.

٢،٢،٤ عوامل الرضا الوظيفي:

ذكر (طارق محبوب، ٢٠٠٤) وجود العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، فمنها ما هو ذاتي متعلق بالفرد نفسه، ومنها ما هو تنظيمي وإداري، ومن هذه العوامل الداخلية التي تشمل حاجات الفرد ومتطلباته النفسية، وتمثل المشاعر وردود الأفعال لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وجاء في دراسة (السريكي، ٢٠١٧) أنه كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليًا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويعتمد ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات، وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد في عمله على الحصول على هذه العوائد. وأكدت دراسة (برعمي، ٢٠١٨) وجود عوامل داخلية تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين، منها تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين، وقدرة المنظمة على خلق بيئة فاعلة وجذابة من أجل رفع معدلات رضا العاملين. وتقول دراسة (لطفي، ٢٠١٥) إن الرضا الوظيفي في المنظمة يساعد في تحقيق الأهداف

ورفع مستوى الأداء، وإن المنظمة التي تكون عوامل الرضا فيها مرتفعة يرتفع فيها مستوى الإنتاجية.

ومن العوامل الداخلية إتقان العمل مع تقويم الفرد، وتختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر. ومن هذه القيم: الحرية، والابتكار، والإبداع، والاستقلالية، والتعاون، والأمان الوظيفي، وإتقان العمل، والتسكين الوظيفي، وهو وضع الموظف المناسب في المكان المناسب عند إعادة الهياكل التنظيمية الجديدة. كما ساعدت طبيعة العمل وظروفه في إشباع هذه القيم، من أجل زيادة الرضا عن العمل، وينتج عن ذلك الولاء للمنشأة، وزيادة معدل نموها الاقتصادي (Cherrington، 1983).

وعززت دراسة (نجيب الفارسي، ٢٠٢٠) نتائج العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بقولها إن الشعور باحترام وتقدير المنظمة للموظف يولد الثقة بالذات، ويعد من العوامل الداخلية المؤثرة في الرضا الوظيفي، إذ يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل في رضا الفرد عن عمله، وكلما كان العمل يشبع احترام الذات يكون الفرد أكثر رضا عن عمله. ويلعب المجتمع دورًا كبيرًا في إدارة الأفراد والمراكز ودرجات وظائف الرضا المرتبطة بها، وإن خصائص شخصية الفرد وظروفه تعد من العوامل الداخلية للرضا الوظيفي، ويظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة، منها: اتصاف الفرد بالتفاؤل، والمرونة، والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي الفسيولوجي، كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا الداخلي في حياتهم عامةً نتيجة استقرار أوضاعهم وظروفهم العائلية وظروف معيشتهم بأنهم أكثر رضا عن العمل من غيرهم الذين يوصفون بعدم الرضا عن حياتهم (وليم، ٢٠١٦).

وشاركت دراسة (مرتضى الفنر، ٢٠١٨) دراسة (نجيب العلي، ٢٠١٦) في نتائجها التي تشير إلى أن للرضا الوظيفي عوامل أخرى مؤثرة، وهي العوامل التنظيمية التي تؤثر في طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد حسب درجة رضاه، ويرتبط ذلك بعدد من المتغيرات، منها: درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار

والرتابة، ودرجة الاستقلالية، والأهداف، ومستوى الطموح والتوقعات، واستخدام الفرد قدراته ومهاراته، وخبرات النجاح والفشل، وفرص النمو والتقدم، والتقارير المهنية، وعلاقات العمل الطيبة مع الزملاء والرؤساء. وتقول دراسة (بشار محمد، ٢٠١٨) إن التدريب على رأس العمل يساعد في المحافظة على مستوى الأداء العالي، ويرفع قدرة العاملين على تعزيز مكانتهم في المنظمة، ما يولد لديهم مستوى عاليًا من الرضا الوظيفي. ويتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التي تخص الأداء، مثل: شعور الفرد أن قدراته تساعد في تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة، وإدراك الفرد أن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة له، وإدراك العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل، ومستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد. وتوافقت دراسة (سمر وجدي، ٢٠١٣) ودراسة (ساعد الفلج، ٢٠١٥) في نتائجهما مع دراسة (بشائر محمد، ٢٠١٨). وتعمل بعض العوامل الخارجية في التأثير في الرضا الوظيفي، وهي ذات تأثير في رضا الفرد، وتتمثل في سياسة المنشأة، والأجور، والتربية، وظروف بيئة العمل، والقيادة والإشراف، وجماعات العمل، والاتصال، وفرص التقدم والنمو (موسى، ٢٠١٤م).

وجاءت دراسة (عمر الفراج، ٢٠١٩) أن الرضا الوظيفي يعمل على رفع كفاءة العاملين في مجال الدعوة والخطاب حيث ينعكس ذلك على تأدية مهام أعمالهم وتحقيق أهدافهم، وأكدت دراسة (فوزية محمد، ٢٠١٧) أن النساء اللاتي يعملن في الوعظ والإرشاد يكون لديهن حافز قوي عندما يجدن من يقدر ما يقدمانه من أعمال مرتبطة بالإصلاح الاجتماعي والتوعية الإسلامية.

٢،٢،٥ أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي:

يلقى موضوع الرضا الوظيفي اهتمامًا متزايدًا من الكتاب والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي والجدارة بعَدِّ العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة. ولذلك سعت المنشآت بكل أنواعها، وخاصة الخدمية منها، إلى أن يكون الفرد راضيًا عن عمله، لأن الوقت الذي

يقضيه في العمل أكبر من الذي يقضيه مع أسرته (الرفاعي، ٢٠٠٥). وكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق الإشباع المناسب لحاجاته، وأن هذا العمل يجرمه تطلعاته وطموحه كانت مشاعره نحو العمل سلبية، وكان غير راضٍ عن عمله، ويظهر ذلك في بحثه عن عمل آخر، أو الانتقال من هذا العمل، أو عدم التزامه بالعمل، كالغياب أو التأخير. وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى المشاعر العاطفية التي يحملها الفرد تجاه العمل، ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية (السالم، ١٩٩٧). ويعد الرضا الوظيفي محصلة المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد تجاه الوظيفة التي يقوم بها، ويتضمن إشباع الوظيفة حاجات ورغبات الفرد، كالرضا عن سياسة الإدارة في تنظيم العمل، وظروف العمل، وساعات العمل، ونوع الإشراف، وجماعة العمل، والرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، ومسؤوليات العمل، والإنجاز، والتقدير، والحوافز (ناصر، ١٩٨٢).

وقد توافقت دراسة (مرسي، ٢٠١٨) ودراسة (كوثر أحمد، ٢٠٠٥) في نتائجهما، فخرجت نتائج الدراستين بأن للرضا الوظيفي أهمية في كونه مرتبطاً بسلوك الأفراد والعاملين وأدائهم، فنجد أن الأفراد هم الداعم الأساسي لما تؤديه المنظمة من أنشطة، وما تحققه من أداء، فهم الذين يضعون الإستراتيجيات ويرسمون الأهداف، وهم الذين يخططون وينفذون، وهم الذين يتابعون ويقيمون، فأى انحراف لهم عن مستوى الأداء أو السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها. ويرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين، هما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة، وقد أظهرت دراسة (عبد الله السالم، ٢٠٢٠)، ودراسة (رقية حمد، ٢٠١٩)، ودراسة (مروان الفهد، ٢٠١٥) وجود ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي وعملية التدريب والتأهيل في المنظمة. ونلاحظ أنه عندما يكون الموظف ملماً بمهارات عمله فإن الرضا الوظيفي يزيد لديه، وهذا دليل على أن متطلبات التأهيل لها أهمية كبيرة لدى الموظف أو أي فرد عموماً، وإذا ما توافرت له كان راضياً عن عمله، ومن ثم سيؤدي ذلك

إلى زيادة إنتاجه وارتفاع مستوى أدائه وانتمائه للعمل (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤). وأكدت دراسة (فولكينز، ١٩٧٦) أنه لا يوجد عامل معين يمكن أن يكون له تأثير في الروح المعنوية بمفرده، وإنما توجد متغيرات كثيرة تؤثر في الروح المعنوية، وأهمها الجوانب المتعلقة بالتدريب والتأهيل والمكافآت المالية. ويؤكد الباحثون مجموعةً من العوامل تجتمع معاً لتحقيق الرضا الوظيفي، منها: الإلمام بمهارات العمل، وقدرته على الأداء بتميز. ويتجه بعض الكتاب إلى أن تنمية مهارات الموظف قد تسبب الرضا والسعادة، وتمنع مشاعر الاستياء من الاستحواذ على الأفراد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات، فأكثر الدراسات السابقة التي أجريت كدراسة (مهني السعيد، ٢٠١٧)، ودراسة (أفراح سالم، ٢٠١٨)، ودراسة (لطفي فرج، ٢٠١٩) أكدت وجود علاقة طردية بين مستوى التأهيل والرضا عن العمل؛ فكلما زاد مستوى الإلمام بالمهارات زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس، والتدريب وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الوظيفية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية.

ويقول (كامل عمر المغربي، ٢٠٠٤) إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للفرد، وتحسين نوعية الأداء، كما أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تحقيق النفع للمؤسسة والعاملين فيها، ويؤثر الرضا الوظيفي في عمل العاملين والموظفين تأثيراً كبيراً، ويقلل نسب ترك العمل والاستقالات والشكاوى ونشوب الصراعات داخل المنظمة.

فجميع الدراسات السابقة التي أوردها الباحث توافقت في نتائجها، وحلصت إلى وجود علاقة قوية بين التدريب والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يعمل على زيادة الإنتاج ويرفع المعنويات لدى العاملين في المنظمة، وتقول نتائج الدراسات السابقة أيضاً إن العمل على وضع خطط تدريبية تلي تطلعات العاملين يؤثر في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ويرفع كفاءة الإنتاج في المنظمات، وجميع هذه النتائج توافقت الدراسة الحالية وتقوي موقفها. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في

المنهجية المتبعة في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة المبحوثين، ولكن القاسم المشترك بين جميع الدراسات أن الطبيعة البشرية والميول والرغبات لدى البشر متساوية ومشتركة، وإن كان تختلف في أولوياتها بين مجتمع وآخر، وهذا ما استنتجه الباحث من نتائج دراسة (مرعي الفقه، ٢٠١٨) الذي أورد في دراسته القواسم المشتركة لرغبات وتطلعات البشر، وميولهم جميعاً لتقدير وحب التحفيز والتطوير، وتعلقهم بالمنظمات التي تقدر جهودهم وتقوي مهاراتهم الوظيفية.

٢،٢،٦ العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية:

أوضح العلماء أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية علاقة طردية، فلا بد من تأثير الرضا في الإنتاجية، كما اتضح أن الإنتاجية تؤثر في درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، فزيادة الإنتاجية تعني إشباع حاجات الأفراد إشباعاً أكبر، وزيادة ولائهم، وهذا يولد لدى الأفراد مشاعر إيجابية تجاه العمل والشعور بالرضا (بلقاسم سلاطنية، ٢٠٠٩)، وقد تبين للباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة كدراسة (مرهية حمد، ٢٠١٦)، ودراسة (أيمن كداد، ٢٠١٨) وجود علاقة بين الرضا والإحساس بعدالة المكافآت المادية والإنتاج، فالرضا قد يتحقق لدى الفرد إذا كانت المكافأة التي يحصل عليها معادلة فعلاً لمدى الإنتاج الذي يقدمه. وتأكيداً لأهمية العلاقة بين الرضا والعائد المادي يرى بعض الباحثين أن رضا الفرد ينتج عن حصوله على العوائد التي تلائم توقعاته، ومعنى آخر فإن اختيار سلوك معين يرضى عنه الفرد لا بد أن يكون نتيجة عملية إدراكية مسبقة يقوم بها الفرد ليوافق بين مجموعة من التصرفات ويختار التصرف الذي يتوقع منه أفضل النتائج. ويرى بعض الباحثين في دراساتهم السابقة كدراسة (علي الفراج، ٢٠١٩)، ودراسة (لميس حداد، ٢٠١٨) أن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي متلازمان في المنظمة، فكل واحد منهما له علاقة بالآخر، فالإحساس بالرضا عن الوظيفة ينعكس على الأداء، فالمكافآت والرواتب العادلة التي تقابل قيمة الإنتاج هي محفز قوي للعاملين على الأداء. ويساعد التدريب في أثناء العمل العاملين في الإبداع وتقوية

مهاراتهم الوظيفية التي تمكنهم من مواجهة تحديات العمل، وشعور الموظف أن المنظمة حريصة على مصالحه المادية والمعنوية، وتقدم له كل ما يلبي تطلعاته الوظيفية، وتزوده بالمهارات والأساليب اللازمة لتأدية العمل ينعكس على أدائه. والشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصلون عليه فعلاً في موقف معين (الهندي، ٢٠١٦). والعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون العمل سبيلاً أو مصدرًا للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة (سليمان، ٢٠١٦).

وخلصت دراسة (فاتن فاروق، ٢٠١٧) التي هدفت إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين بالمصارف السودانية إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هذه العلاقة طردية؛ فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً كان أداء العاملين مرتفعاً، وكذلك وجود علاقة قوية بين الحوافز وأداء العاملين؛ فالحوافز لها تأثير سحري في الأداء، وأن بيئة العمل من المحفزات التي لها تأثير في أداء العاملين. ويعتقد الباحث حسب ما تشير إليه نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المنظمة، فهذه العلاقة تعكس مستوى الرضا الوظيفي، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً كان أداء الموظفين في المنظمة مرتفعاً، ووجود علاقة ممتدة بين الحوافز وأداء الموظفين، فالحوافز لها تأثير مباشر في الأداء، وأن بيئة العمل يجب أن تكون من المحفزات التي تؤثر في أداء الموظفين في المنظمة. أما دراسة (عادل المطرقي، ٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود التدريب الإداري والرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام، والكشف عن العلاقة بين التدريب الإداري والرضا الوظيفي لمديري المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية فقد خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري والرضا الوظيفي لمديري المدارس، وبين مجالات التدريب الإداري ومجالات الرضا الوظيفي، كما خلصت إلى وجود علاقة بين ارتفاع مستوى التدريب والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس.

كما أوضح (آل مذهب، ١٩٩٨) أن الرضا الوظيفي هو اتجاهات العاملين العامة للوظيفة، وهو

يشير بوضوح إلى أن الرضا الوظيفي ينعكس على الأداء الوظيفي في نواحٍ مختلفة، ومن هذه النواحي المحتوى الوظيفي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي للأفراد، وقد بين (السالم، ٢٠٠٤) وجود ثلاثة آراء بشأن طبيعة العلاقة بين الرضا والوظيفي والأداء؛ الأول: أن الرضا يؤدي إلى الأداء، وكان نتيجة لدراسة هوثورن، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومن نتائجها ارتفاع الإنتاجية، ويتمشى هذا مع نظرية ماسلو وهيرزنج مكلولاند. والثاني: أن الرضا الوظيفي ليست له علاقة بالأداء، واعتمدت على هذا الرأي دراسة (الأمين عمر، ٢٠١٢) ولكن لم يجد الباحث دراسة غيرها تقول هذا الرأي، لذلك لا يمكن الاعتماد عليها؛ لعدم وجود مثيلات لها في النتائج، ويوجد كثير من الأبحاث والدراسات السابقة التي خرجت وأكدت وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، نذكر على سبيل المثال: دراسة (بيومي عامر، ٢٠١٨)، ودراسة (محمد البيان، ٢٠٠٧)، ودراسة (عبير القاسمي، ٢٠١٩)، ودراسة (بيان سامر، ٢٠٢٠). والثالث: أن الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي، ويرى هذا الاتجاه أن الرضا نتيجة الأداء الذي يتبعه مؤثر أو نتائج إيجابية، فحصول العامل على عوامل الرضا يزيد أداءه ليحقق النتيجة التي تحقق رضاه عن عمله، ويرى آخرون أن الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي، فهذا الاتجاه يرى أن الرضا هو نتيجة للأداء الذي يتبعه مؤثر وله نتائج إيجابية، فالحصول على عوامل الرضا يزيد أداء العامل لتحقيق النتيجة التي بدورها تحقق رضاه عن عمله. ومن الدراسات التي استندت في نتائجها لهذا القول: دراسة (المقتدر، ٢٠١٦)، ودراسة (آمنة فهمي، ٢٠١٩).

وقد ذكرت دراسة (المطراي، ٢٠١٧) أن الرضا الوظيفي من العوامل القوية التي تؤثر في الأداء في المؤسسة، وأن تحقيق مستوى أداء مرتفع لا يكون إلا بوجود حافز الرضا، وقد ساندت هذا القول دراسة (لإنكوي، ٢٠٠٩)، ودراسة (الأزكي، ٢٠١٤)، ودراسة (محمد علي، ٢٠١٥). ويتضح هنا وجود علاقة

وثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي تتمثل في أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي تزيد معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.

إن رفع مستوى الانتماء والولاء الوظيفيين في المنظمة يمكّن الطرفين (الموظف، والمنظمة) من تحقيق أهدافهما بالسلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، فيحقق للموظف العمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة، في مقدمتها الجانب المادي والحوافز المادية والجوانب الاجتماعية التي يشبعها بعلاقاته بالآخرين (الصيرفي، ٢٠٠٧)، فالموظف يسعى إلى إشباع حاجاته بالعمل، فيجد نفسه مضطراً إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر، تشمل: الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء المتعاملين من خارج المنظمة على اختلافهم، ويكتشف الموظف أن رغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة مع رغبات المنظمة وأفكارها واتجاهاتها، فيدخل في صراع، ويجد نفسه طرفاً في العلاقات الوظيفية، وهذه العلاقات تلعب أحد الدورين؛ إما أن يكون هو الطرف المؤثر الذي يمارس تأثيره وسيطرته على الطرف الآخر، وإما أن يكون الطرف المستجيب الذي يخضع لتأثير الطرف الآخر ونفوذه وسيطرته، وعليه إن لم يكن متجانساً في هذه العلاقة فإنه يسعى إلى تشكيل سلوك عدائي تجاه المنظمة يتخلى فيها عن الولاء والانتماء للمنظمة (محمد عشوش، ١٩٩٦). وسيشكل حاجزاً أمام تحقيق أهداف المنظمة، فعلى المنظمة إن أرادت التقدم والرقى وتحقيق أهدافها أن تولي اهتماماً كبيراً بالكادر البشري، وأن تعمل على رفع مستوى الرضا لديه، وأن تسعى لزرع الولاء والانتماء للمنظمة بإشباع الحاجات الأساسية للموظف (العاني، ٢٠٠٧).

وتوجد دراسات سابقة كدراسة (أيوب العلي، ٢٠١٩)، ودراسة (فخرية المر، ٢٠١٣)، ودراسة (أمل حداد، ٢٠١٨) خرجت جميع توصياتها ونتائجها التي تناولت الرضا الوظيفي وأثره في العاملين في المنظمات بوجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى

العاملين ساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذه الدراسة ساعدت الباحث في دراسته بالنتائج والتوصيات التي خرجت بها، وتأكيداً لذلك أشارت دراسة (محمد الملا، ٢٠١٥) إلى إن الرضا الوظيفي هو مستوى الاقتناع الذي يشعر به العاملون تجاه عملهم، ويمكن أن يؤثر في أدائهم سلبياً أو إيجابياً، ويعرّف أنه التوجهات الوجدانية من جانب الأفراد نحو أدوار أعمالهم التي يشغلونها حالياً، ويعرّف بعض الباحثين الرضا الوظيفي أنه ينشأ من تضافر ظروف نفسية مادية وبيئية تحمل الشخص على أن يقول بصدق إنه راضٍ أو غير راضٍ عن وظيفته طبقاً لهذا المنهج، والرضا الوظيفي هو مزيج من المشاعر والمعتقدات لدى العاملين عن وظيفتهم الحالية، ويمكن قياس مستويات درجة الرضا الوظيفي من الرضا في حده الأقصى إلى الرضا في حده الأدنى أيضاً على مقياس (ليكرت)، إضافة إلى تعبير العامل عن اتجاهاته نحو وظيفة ما (عبد الحكم أحمد الخزامي، ٢٠١٧).

من الملاحظ أن جميع الدراسات السابقة التي أوردتها تشير إلى أهمية وجود الرضا الوظيفي لدى الموظفين حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، فمن الضروري أن يكون للموظف حس ولائي وانتمائي للمنظمة التي يعمل بها، فهذا يعكس أداءه في العمل، والنتائج التي تخرج من عمله، وقدرة المنظمة على الاستمرار في عطاؤها والنمو وتحقيق أهدافها، فهنا تجدر الإشارة إلى أن الكادر البشري من أهم مرتكزات المنظمة، وإن كانت لدى المنظمة آلات متطورة فإن عدم قدرتها على الاستغناء عن الكادر البشري يحتم عليها أن تجعله جل اهتمامها، فهذا ينعكس على أداء المنظمة، فتلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل، وفي الوقت نفسه تقلل الصراع الداخلي والنزاع اللذين يهددان كيان المؤسسة، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة يتحقق الاستقرار والأنسجام الداخليان، وتصبح المؤسسة في مركز قوة (ماهر أحمد، ١٩٩٩).

كما أن دراسات سابقة عدة تناولت الرضا الوظيفي الذي يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الكادر الديني، لتزيد لديهم نسبة الولاء والانتماء للمنظمة، وترتبط هذا الموظف علاقة قوية بالوظيفة ويشعر بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها، وتصبح المنظمة جزءاً من حياته يسعى للمحافظة على مستوى الأداء ليكون مرتفعاً. تقول دراسة (محمد عزيز، ٢٠١٦)، ودراسة (لظفي، ٢٠١٢) إن مستوى الرضا الوظيفي المرتفع له علاقة طردية بمستوى الأداء، وهذا لن يكون إلا إذا كان هناك تبادل بين المنظمة والموظف كل منهما يسعى لإشباع رغبات الآخر وحاجاته، كما أن التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من القيادات الحكومية إعادة النظر في سياساتها تجاه مرؤوسيهما وتكريس جهودها لزرع الولاء لديهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وأن العامل الذي يتمتع بالانتماء الوظيفي يتمسك بهوية المنظمات التي يعمل بها، بل يشعر أنه جزء منها، بل يمتلكها وتصبح من أهم أولوياته، فمن الضروري إيجاد بيئة عمل مناسبة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وإقامة علاقات ود صداقة مع المرؤوسين، واستخدام السلوك الداعم لهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة، كل ذلك يعزز شعور العامل تجاه منظمته، لذلك ينبغي أن تولي المنظمات عناية كبيرة بحسن اختيار العاملين منذ البداية، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض السلطات، ونقل توجيهات وتعليمات الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، خاصة أن شعور الموظف الإيجابي تجاه منظمته يؤدي إلى تصحيح الخلل والانحرافات والأخطاء في السياسات الإدارية (محمد، ٢٠١١).

وخرجت نتائج الدراسات السابقة كدراسة (عامر الفراج، ٢٠١٦)، ودراسة (محمد محيي الدين، ٢٠٠٩)، ودراسة (لبنه كامل، ٢٠١٩) التي تناول جميعها جوانب متعددة من الرضا الوظيفي وأثره في الأداء - التي أوردتها في الدراسة الحالية - أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الموظفين، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، فمن الضروري أن يكون للموظف حس ولاءي وانتمائي للمنظمة التي يعمل بها، فهذا

ينعكس على أدائه في العمل، والنتائج التي تخرج من عمله وقدرة المنظمة على الاستمرار في عطائها والنمو وتحقيق أهدافها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكادر البشري من أهم مرتكزات المنظمة، وإن كانت لدى المنظمة آلات متطورة فإن عدم قدرتها على التخلي عن الكادر البشري يحتم عليها أن تجعله جل اهتمامها، فهذا ينعكس على أداء المنظمة، فالموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة (العبيدين، ٢٠٠٤). وتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل، وفي الوقت نفسه تقلل الصراع الداخلي والنزاع اللذين يهددان كيان المؤسسة. وعندما تكون هذه الجهود ناجحة يتحقق الاستقرار والانسجام الداخليان، وتصبح المؤسسة في مركز قوة، وتحقق بذلك الأهداف والإستراتيجيات التي رسمتها (ماهر أحمد، ١٩٩٩).

وتقول دراسة (بسام علي، ٢٠١٩) إن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في منظمات العمل الوظيفي سببه عدم وجود خطط تدريبية مصاحبة لمتطلبات الوظيفة تساهم في التغيير الذي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، وإن الأداء المنخفض يؤثر سلباً في بقاء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وإن هذه النتيجة تدل على وجود انخفاض في مستوى الرضا لدى العاملين، ومنها ما أشارت إليه نتائج عينة الدراسة، مثل رغبة العاملين في ترك العمل والالتحاق بوظيفة تكون بيئة العمل فيها صحية أكثر. وأكدت ذلك دراسة (محمد الجبري، ٢٠٢٠) فوجود التدريب الوظيفي يساعد الموظف في الأداء. وتشير نتائج الدراسات السابقة التي أوردها الباحث في هذه الدراسة إلى أن عدم وجود عامل الرضا الوظيفي من أسباب عملية الدوران الوظيفي في المنظمة، فعلى المنظمة أن تزيد اهتمامها بالكادر الوظيفي، فكلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً قلت نسبة الدوران الوظيفي. وأكدت دراسة (عدنان الفارسي، ٢٠١٤) أن الرضا الوظيفي للموظف من أهم العوامل التي تؤثر في دوران العمل، وترك العمل أو الاستقالة؛ لأنه كلما كان معدل الرضا الوظيفي مرتفعاً كان معدل الدوران منخفضاً ومستوى الاستقرار الوظيفي مرتفعاً، فيجب

على المنظمة أن تضع نصب عينيها أهمية السعي لوجود رضا وظيفي لدى موظفيها حتى تتمكن من البقاء والاستقرار والنمو. أما دراسة (بثينة زياد، ٢٠٠٤) فأكدت أن الفرد يعمل داخل مؤسسته بين جماعة العمل التي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به بمجموعةٍ من المشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، والرضا ناتج عن مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد تجاه مهنته والعمل الذي يقوم به، وتجاه العوامل المتعلقة بها وبالحياة بوجه عام، فالرضا الوظيفي إلى جانب التحفيز ومستوى الأداء له الأثر الواضح في تنظيم السلوك والالتزام التنظيمي داخل المنظمة ورفع الكفاءة.

٧،٢،٢ علاقة التدريب بالرضا الوظيفي :

إن التدريب يعزز ويوجد قدرًا عاليًا من الثقة بالنفس، باكتساب الموظف المهارات والأساليب التي تساعد في رفع الروح المعنوية لديه، وزيادة دافعيته للعمل، كما أن امتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهام العمل بجودة عالية وتكلفة منخفضة يعد من أسس التدريب في المنظمة، وهذا يساهم في تحسين إنتاجية العمل، ومن ثم ينعكس على تحسين الروابط والعلاقات الإنسانية بين مختلف المستويات في المنظمة، ما يزيد الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، لذلك للتدريب دور فعال في الرضا الوظيفي، وهذا ينعكس على مستوى الإنتاجية في المنظمة (خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٣).

وجاءت دراسة (سميرة محمد، ٢٠١٦) أن التدريب أثناء العمل يعزز كفاءة الأداء وهذا يعكس قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما أن وجود خطة تدريب أثناء العمل كفيلة بتعزيز القدرة على تحفيز الموظفين وله أثر على الرضا الوظيفي، وأيد ذلك (وجدي علام، ٢٠١٩) في دراسته حيث جاءت دراسته بنتائج تؤكد علاقة التدريب أثناء العمل على الرضا الوظيفي.

٣،٢ الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من الأسس التي تسعى المنظمة للارتقاء بها؛ لزيادة كفاءة الإنتاج، وتطوير العملية الإنتاجية، وهو يؤدي إلى رقي المنظمة ومواكبة التطور. ويحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة ومميزة داخل المنظمة، سواء كانت حكومية أو خاصة، بصفته المحصلة النهائية لجميع الأعمال داخل المنظمة، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. والأداء الوظيفي هو المهارات والمعارف والطاقات والقدرات الفكرية التي يكتسبها ويتمتع بها الموظفون في المنظمة لإنجاز المهام الوظيفية والأعمال الموكلة إليهم (أنور، ١٩٩٦).

١،٣،٢ مفهوم الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي أنه نتاج جهد معين بذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين في منظمة ما (شوقي، ٢٠٠٥)، وقد أثار موضوع الأداء الوظيفي حفيظة العديد من الباحثين في حقل الإدارة، فأجري الكثير من البحوث عنه، ونتيجة لما خالطه من المفاهيم الأخرى فإن البعض اهتم بتحديد مفهومه ومكوناته، (عبد الخالق ناصف، ١٩٨٢). ويرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها الفرد، والعمليات التي يمر بها العمل حتى يتحقق الإنجاز المنشود، فهو بذلك محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه الأداء إلى تحقيق الأهداف المرجوة (زكي، ٢٠٠٦).

٢،٣،٢ أهمية الأداء الوظيفي:

تنامي أهمية قياس الأداء الوظيفي بارتفاع مستوى الوعي بما يمكن أن تقدمه عمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو غيرها، وتبرز أهمية التقييم للأداء في مجالات عدة، منها أن الأداء الوظيفي هو تشخيص وتحليل علمي لواقع بيئة العمل، وهو مدخل

لإحداث التغيير والتطوير وإعادة التنظيم، وتقديم الأسس الموضوعية التي يُكشف بواسطتها تمايز الأفراد ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها، ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافأتهم وظيفيًا وماديًا (نادية وآخرون، ١٩٨٠). ويستخدم قياس الأداء معززًا لأداء الأفراد، وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرار (عبد الموجود وآخرون، ١٩٨١). وقياس الأداء هو الوسيلة الأفضل لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة لتحقيق هدف من الأهداف، فنجاح المنظمة الإدارية أو المؤسسة التعليمية يتوقف على مدى قدرة العاملين على التحسين والتطوير (محمد، ٢٠١٤). ومعرفة الأداء الوظيفي مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء؛ لأن تقييم الأداء في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط القوة والضعف في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوظيف (منصور، ١٩٧٣).

٢،٣،٣ أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

ينبغي على القائمين على تقييم الأداء الوظيفي الحرص على أن يكون التخطيط والتنفيذ مبنيين على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، كما أن الهدف الرئيس من العملية هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم للقيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم لتطوير أدائهم مستقبلاً، وتتضح هذه الخطوات في الشكل الآتي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي (المنذري، ٢٠١٥م).

ويتكون الأداء عامةً من عناصر عدة يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل: المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة.

- نوعية العمل، وتشمل: الدقة، والنظام، والتمكن التقني، والقدرة على تنظيم العمل، والتحرز من الأخطاء.

- حجم العمل، ويشمل: حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز، والمثابرة، والثوق، ويدخل فيه التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه



المصدر: (الهيبي، ٢٠٠٣).

الشكل ٢، ١: عملية تقويم الأداء الوظيفي

٢، ٣، ٤ محددات الأداء الوظيفي:

يرى بعض المهتمين بعلم الإدارة أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية

المحيطة به (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٤). ويوضح آخرون أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، والعكس بالعكس، فإن تأثير الرغبة في العمل في مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك بالمعادلة الآتية: (مستوى الأداء = المقدرة على العمل X الرغبة في العمل)، ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين والإداريين على محددات الأداء، وسبب ذلك أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضًا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء. ويلخص نموذج بورتير ولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية، منها: أن الجهد المبذول هو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، وقدرات الفرد وخبراته السابقة هي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، وإدراك الفرد دوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة (Davar, 1982).

٢، ٣، ٥ مصادر تقويم الأداء الوظيفي:

يحصل القائمون على تقويم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم في تقدير كفاءة مرؤوسيه في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من عناصر عدة، منها: الرئيس المباشر، وهو عادة من يملك المعلومات عن أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه المباشر، والنظراء في العمل - أي زملاء العمل - إذ يُقوّم أداء الفرد نظرًاؤه في العمل والمستوى والمجموعة نفسها، وتسند عملية التقويم إلى النظراء في العمل، وذلك لإمامهم بسلوك وإنجاز الفرد (سالم المنذري، ٢٠١٥)، والتقويم الذاتي، فيقوّم الفرد نفسه ويقيس أداءه لأنه أدري الناس بحقيقة الأداء

الذي يقدمه (شاويش، ٢٠٠٥)، والمرؤوسون، إذ يقوّم المرؤوس رئيسه بالنظر إلى قدراته ومهاراته العلمية وآرائه ومعلوماته وسلوكه وأدائه في العمل (الحواس، ٢٠١٧٠)، وكذلك ملف الموظف الشخصي الذي يعد مرجعاً رئيساً، إذ يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات، لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقويم النهائي للموظف (خالد، ١٩٩٩).

وتهدف عملية تقويم الأداء الوظيفي إلى جني منافع عدة، منها: حصول الموظف على الترقية الوظيفية الإدارية أو المالية، وإمكان نقله من مكان لآخر، وتفقد احتياجات المنظمة، ويكشف قياس الأداء عن قدرات وإمكانات الموظفين الفنية والإدارية وقدرتهم على شغل وظائف أكبر، وعليه يرقون إلى مناصب أعلى من وظائفهم الحالية. ومن أهداف عملية تقويم الأداء وضع الفرد في الوظيفة وفق قدراته ومهاراته العملية، وتقويم الإداريين لمعرفة قدرتهم على تقويم مرؤوسيه (ماهر، ١٩٩٩)، وقد تساعد عملية تقويم الأداء في إجراء تعديلات على الرواتب والأجور، وقياس الأداء الوظيفي يساهم في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين بالمعلومات التي تتيحها عملية تقويم الأداء. وتساعد عملية تقويم الأداء الوظيفي في معرفة مدى جودة التدريب الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها، والتعرف من قرب إلى قدرات ومهارات الموظفين، ووضع خطط التأهيل لرفع مستوى الكفاءة. يشار إلى إن عملية التقويم تساعد في إعادة تنظيم وهيكل المؤسسة بما يناسب هدف المؤسسة باستخدام المعلومات الراجعة من عملية التقويم في أغراض البحث والتطوير. وأكدت دراسة (المطيري، ٢٠٠٩)، ودراسة (البناتي، ٢٠١٦)، ودراسة (سنا المالك، ٢٠١٧) أن تقويم الأداء يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية، وقدرتها على وضع التخطيط المالي الذي يُعتمد عليه في تمويل العمليات التدريبية. وأظهرت نتائج الدراسات أن المنظمات التي تركز على نتائج التقويم الإداري للأداء لها قدرة عالية على مواجهة المتغيرات في سوق العمل.

٦،٣،٢ أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

يمكن بيان أهمية تقويم الأداء الوظيفي في أمور عدة، منها: إظهار إمكان تحقيق المنظمة الاستخدام الأمثل للمصادر والموارد المالية المتاحة، ومساعدة المنظمة في معرفة القصور في أقسام الإدارة والعلاقة المتبادلة داخل المؤسسة وخارجها (Wadha, ٢٠١٩). وجاء في نتائج دراسة (رؤى فايز، ٢٠١٨) أن التدريب من الحقوق الأصيلة للموظف في المنظمة، ويستمر معه ما دام موجوداً على رأس عمله، وحتى تستطيع المنظمات المنافسة والمحافظة على حصصها التسويقية والإنتاجية عليها أن تواكب متغيرات العصر بأساليب حديثة وطرق متطورة تلي تطلعات المجتمع ورجباته. ويعتقد الباحث أن كل ما ذكر سابقاً وجاء في نتائج الدراسات السابقة يمكن أن ينطبق على الدراسة الحالية، فالأئمة والوعاظ ينبغي أن يواكبوا الحدائق والتطور في تنفيذ مهام عملهم، وتطويره بما يلي ويواكب التسارع الحاصل في المجتمع، ولأجل هذا على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الممثلة في صانعي القرار أن تهتم بهذا الأمر، وأن تجعل التدريب ضمن أولوياتها، لكي تحصل على مستوى أداء وظيفي مرتفع، وتحقق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية. وقد أكدت هذا القول دراسة (منيرة خميس، ٢٠١٩)، ودراسة (ريا محمد، ٢٠١٤)، فخرجت الدراستان بالنتائج نفسها، لكنهما اختلفتا في مجتمع الدراسة. ويرى الباحث أن التدريب له دور مؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وأن والتدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط في كل المستويات، سواء في الإدارة أو في الأقسام المختلفة داخل المنظمة، كما يساهم في توجيه الموظفين لأداء مهامهم أداءً أفضل، ويؤخذ إشراف صانعي القرار في المنظمة، ويساعد في فهم سير خطط الإنتاج، ويساعد تقويم الأداء في فهم المسار الذي تسير فيه المنظمة، والأهداف التي وضعتها. وتقوم الأداء يعالج القصور الذي قد ينتج عن أداء العاملين، ويرفد إدارات التدريب بما يساعدها في وضع خطط تدريبية ناجحة (عمر وصفي، ٢٠٠٥).

٢،٣،٧ فوائد تقويم الأداء:

تعد عملية تقويم الأداء إحدى ممارسات وسياسات إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمة، التي لا غنى عنها، نظرًا للفوائد العديدة التي تعود على الموظفين والمنظمة من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الواقعية قدر الإمكان، بعيدة عن التحيز والعلاقات الشخصية. ويحسن تقويم الأداء العلاقات بين موظفي العمل، ويرفع الروح المعنوية لديهم بالتفاهم والعلاقات الجيدة التي تسود بين الموظفين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم مقدر، وطاقتهم في أداء مهامهم الوظيفية في محل تقدير واهتمام من المنظمة (العامري، ٢٠١٦).

٢،٤ التدريب على رأس العمل:

للتدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، ما يساعد في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، إضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإشباع الشخصي لحاجات وطموحات الأفراد (Abdelkader Boudi، 2018).

إن شعور الفرد بحاجته إلى تدريب يعد شعورًا صحيحًا وصحيًا؛ لكونه في حاجة إلى مزيد من تعلم المهارات التي تساعد في رفع كفاءته، وهذا الأمر يدل على ظاهرتين سلوكيتين لهما أهمية كبيرة، هما: قدرته على تحليل القابلية، والكفاءة والقابلية للتعليم؛ لتغيير سلوكه الوظيفي إلى الأفضل. وقد عرّف بعض الباحثين التدريب أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، ما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقين لتولي مهام العمل والقيام بالواجبات الوظيفية (الحاسنة، ٢٠١٣).

يشار إلى أن التدريب على رأس العمل هو عملية مستمرة لتنمية المهارات الوظيفية وفق الاتجاهات التي رسمتها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. والتدريب هو عملية تأهيل الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المطلوبة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك بتوسيع معرفتهم، وصقل مهاراتهم وقدراتهم بالتشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية، وذلك ضمن برامج تضعها الإدارة مراعية فيها الاحتياجات الوظيفية لديها، وحاجة المجتمع في المستقبل للأعمال، وحاجة الموظفين لتنمية مهاراتهم الوظيفية لمواكبة متغيرات العصر (ويتز، ١٩٨٢).

يرفع التدريب معدل أداء الموظفين، ويساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وخفض تكلفة الإنتاج وتقليل الجهد المبذول، ويكسب التدريب الموظفين سلوكًا إيجابيًا أفضل تجاه عملهم، ويحقق الأهداف التي خطط لها الموظف أو رئيسه أو فريق العمل، ويسعى إلى رفع الطاقة والجودة في الإنتاج، أي ستكون مقارنة بين المدخلات والمخرجات في الإنتاج، فيقل المفقود ويرتفع الإنتاج.



الشكل ٢، ٣: مدى الحاجة إلى التدريب في المنظمة ليرتفع الأداء ويُحقق المنظمة الأهداف.

٢، ٤، ١ أهمية التدريب:

تبرز أهمية عملية التدريب على رأس العمل في مواكبة التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات المستحدثة في طرق الإنتاج، وما يترتب عليها من احتياجات دائمة ومتجددة في استحداث وسائل عمل أكثر حداثة ومواكبة لتطلعات المجتمع المحيط. وقد جاء في دراسة (ساهر مصطفى، ٢٠١٧) أن التدريب يخلق فرصاً تنافسية بين المنظمات، فيجعل المنظمة نشطة في أداؤها، بسبب التطوير المستمر للكادر البشري. وتقول دراسة (رولا أحمد، ٢٠١٧) في نتائجها إن التدريب يقلل الوقت المهدور في الإنتاج، ويحافظ على الموارد، ويجود العمل، ومسايرة الركب العلمي المتطور في أساليب العمل بحاجة دائمة للتدريب المتواصل الدائم والمتجدد لاطلاع الموظفين على تلك المعلومات الجديدة؛ ليتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم. وإن التطورات الإنتاجية والثورة في الآلات والمكينات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة، ومن ذلك: استخدام البرمجيات الحديثة والمعرفة الثورية للعالم التقني، واستخدام أفضل السبل لتوصيل المعرفة للمجتمع، ونقل المهارات والمعارف المختلفة من المنظمات التي كان لها السبق المعرفي والتقني في المجال، والاطلاع على أهم الدراسات والبحوث التي تساعد في تأدية مهام العمل بكفاءة عالية، ومعرفة الطرق الناجحة في التخطيط والتدريب والتأهيل (Mudhfari, 2017).

إن التطور الهائل في تركيبة المجتمع والفوارق المعرفية الهائلة جعلت عملية التدريب ضرورة ملحة تصاحب الموظف لتلقيه أفضل السبل المعرفية والمهارات الحرفية لكيفية التعامل مع المتغيرات المعرفية، كما أن الفوارق المعرفية بين جميع الموظفين في المنظمة تجعل من الأهمية لدى المنظمة وضع خطط تدريبية على رأس العمل لموظفيها؛ لسد فجوة المعرفة والمهارات بينهم (هلال محمد، ٢٠٠٣).

وتدريب الموارد البشرية يتمثل في جعل العاملين في المنظمة ذوي مهارات عالية وجاهزية متطورة

للعمل وتحقيق الأهداف، وهو أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في الأداء المتميز، كما يتضح من معادلة الأداء الوظيفي التي وضعها بعض خبراء الإدارة، وهي: الأداء = القدرة × الدافع × التكنولوجيا × تصميم المهام × قواعد السلوك الجماعي × الأقسام الأخرى.

القدرة هي المعلومات والمهارات الوظيفية للموظف المتعلقة بالعمل والتدريب، والتأهيل، والخبرة العملية، والتحفيز بكل أنواعه، لتأكيد السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتدعيمه، وتشجيعه على المواصلة والاستمرار في العمل في المنظمة؛ ليكون له أثر فاعل إيجابي، أو لردعه، أو تصحيح السلوك السلبي الذي يتبناه، وإقناعه بالعدول عنه، والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل وأهداف المنظمة. وعُرف التدريب والتأهيل في ميدان العمل أنه اكتساب مجموعة من المهارات والعلوم، ورفع مستوى القوى والأفعال النشيطة التي تعين الموظف في عمله، وتسهم في تحقيق توجهات المنظمة، وتحديد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته، وتزويد كفاءة الأداء (حامد، ١٩٩٦).

وقد عد البعض الآخر التدريب بمنزلة طريق للأداء المتميز والمثمر؛ لارتباطه بأداء الفرد عمله، وعلى هذا الأساس ركّز على نظام تقويم الأداء. ويرتبط تدريب الموظفين في المنظمة بعناصر عدة مهمة تؤثر مباشرة في فاعلية المنظمة التي تمكنه من أداء عمله بإتقان (إبراهيم محمد، ٢٠١٣). والتدريب -بفهومه الإداري- هو مجموعة من المهارات والطرق التي تدفعنا لعمل شيء ما، وهو عملية تحريك القوى الداخلية للموظف للعمل بطموح أكثر وهمة أكبر، كما عُرف أنه تلقين العاملين الطرق والأساليب التي تدفع الموارد البشرية لتمكين قدراتها على إنجاز المسؤوليات بالصلاحيات المتاحة لها وفقاً لخطط المنظمة، ونستطيع أن نعبّر عنه من الناحية المادية بمحرك الطاقة الكامنة، إذ تدفع بها القدرة على التشغيل. فالإنسان له قدرة ورغبة، ودون تفاعل هذين العاملين لا يُستفاد منه بفاعلية (قدرة × رغبة) = الفاعلية، وهذا هو التدريب

الذي يساعد في وصول الموظفين في المنظمة إلى تحقيق توجهاً. وتعد عملية التدريب من أهم المهام التي تنفذها إدارة المنظمة، ومن الضرورات الأساسية لعملها، ويقدر نجاحها في تحفيز الموظفين تكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجهم، وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كبيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً؛ لأنه دون رضاهم "وتحفيزهم" لن ينجزوا العمل على أكمل وجه، وبأعلى معايير الأداء (محمد، ١٩٩٦).

وجاء في نتائج دراسة (عبير أحمد، ٢٠١٣) أنّ من مهام المنظمة تحفيز وتفجير الطاقات للعاملين، والمهمة الأساسية للإدارة الناجحة المساعدة، والاحتضان، واكتشاف القدرات، والمحافظة عليها، وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً، ثم مصلحة العمل والمؤسسة. ولكل إنسان مفتاح، وتتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر في تحفيزهم أو دافعيتهم للعمل من فرد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى. وتشير دراسة (أحمد فايز، ٢٠١٧) إلى أن بعض الموظفين يمكن تدريبهم بالممارسة المهنية لمهام الوظيفة، وبعضهم بواسطة رؤية زملائهم في العمل، ومنهم من يستجيب بواسطة الدورات التدريبية وورش العمل التي تصاحب الوظيفة، ومنهم من يتدرب حين يتكرر عليه العمل وطرق ومنهجية الأداء، وقد يكون بعض التدريب في أوقات العمل، وليس من الضروري أن يكون التدريب خارج مقرات العمل كالورش وغيرها، والتدريب الذي يكون في مقرات العمل تكون نتائجه سريعة في التعديل والتصحيح لمسار التدريب، وبعض الموظفين يتدرب بتلقي الأوامر والتوجيهات من المسؤول المباشر.

٢، ٤، ٢ أهمية التدريب والتأهيل المستمرين للمصاحبين للوظيفة للموظفين:

التدريب والتأهيل يرفدان منظمات الأعمال بالكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً مستمراً، وذلك بتحسين عناصرها لتوائم متطلبات وأهداف المنظمة، ويقلل التدريب والتأهيل الإشراف والمراقبة، فالعامل المدرب يكون لديه إلمام كبير بطرق العمل الصحيحة، ونسبة الأخطاء تكون قليلة، وقد

يراقب نفسه ذاتياً. والتدريب يخفض كلفة الإنتاج، ويساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين بإكسابهم مهارات إنجاز العمل، ويكُون لديهم قدرات عالية على تحقيق أداء عالٍ، وتحقيق ذواتهم برضاهم عن أنفسهم وطرق تأدية أعمالهم (يوسف، ١٩٩١)، والتدريب والتأهيل يهدبان نفس الموظف، فيطلعانه على طرق التفكير السليم، وكيفية تأدية عمله، وطرق بناء علاقات، والعمل بروح الفريق، ويعملان على توفير وتأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للموظفين، ويوفران الجهد والوقت والمال، ويعملان على تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل، ما يقلل من مخاطر الإصابات والأمراض في العمل، ويرفعان مستوى القدرات والمهارات ويحسنان الأداء الوظيفي ويرفعان مستوى الإنتاج، ويعملان على الاستقرار الوظيفي في المنظمة، وتقليل نفقات العمل، ويسعيان إلى أن تكون نسبة الأخطاء وتكاليف العمل منخفضة، وذلك بزيادة الخبرات والمهارات اللازمة لتأدية العمل (كامل، ١٩٩٥).

وتشير الدراسات السابقة التي تناولت جانب التأهيل والتدريب وأثرهما في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، كدراسة (خليل جبران، ٢٠١٥)، ودراسة (فاطمة أحمد، ٢٠١٧) إلى أن التأهيل والتدريب يؤثران في الاستقرار الوظيفي، ويرفعان معدل الأداء، وأن الأئمة والوعاظ بحاجة إلى دورات تدريبية وبرامج تأهيلية تساعدهم في تأدية مهام وظائفهم، وأنه يوجد خلل في التأهيل والتدريب المصاحبين لوظيفة الإمام والوعاظ، ولعل هذا من أسباب رغبة الأئمة والوعاظ في تغيير مهام وظائفهم من فنية إلى إدارية.

وتقول دراسة (فريد علي، ٢٠١٦) إن الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي لهما دور مهم للموظف، وهما المحرك الأساسي لديمومة العمل واستمراره، كما أن الأداء الوظيفي دون رضا وظيفي أو استقرار وظيفي لا يدوم، وإن ظهر ذلك في بداية الأمر، فالموظف يؤدي عمله، لكن متى سنحت له الفرصة للتغيير سعى لها، تاركاً وراء ظهره جل الالتزامات الوظيفية تجاه العمل؛ لأن الدافع الداخلي والولاء الوظيفي منعدمان، ولا يمكن لأي عامل أن ينجز ما كلف به دون استقرار وظيفي ورضا وظيفي ودافعية

للعمل، وهذا لن يكون إلا بالاستقرار والرضا الوظيفي، والتحفيز الذي يساوي الرغبة في العمل والقدرة على الأداء.

وعليه فإن دوام المنظمات من دوام العاملين، فالعلاقة بينهما علاقة بقاء، كل واحد منهما قائم على الآخر، فلا يكون عاملون دون منظمة ولا منظمة دون عاملين، فكما أن للمنظمة مصالح يجب أن يقضيها العاملون وأن يؤديوا واجباتهم تجاه المنظمة، أيضاً للعاملين أو الموظفين مصالح يجب أن تسعى المنظمة إلى توفيرها وتهيئة الجو المناسب لأداء الواجبات الوظيفية، وذلك بتوفير الأساليب والأدوات، ووضع خطط التدريب والتأهيل ليؤدي الموظف عمله بمستوى عالٍ من الجودة والأداء (الكردى، ٢٠٠٧). وإن الناظر إلى الهيكلة الوظيفية للمنظمات يجد أن لها حقوقاً وعليها واجبات تجاه العاملين، ومن واجبها تأهيله وتدريبه بالسبل التي تعينه على تأدية مهام عمله بجودة وأتقان عاليين، فدراسة (خولة كامل، ٢٠١٩) تقول في نتائجها إن على المنظمة أن توفر حقوق الموظف كاملة من رواتب وحوافز وما يتخلل طبيعة سير العمل، ثم تأخذ منه حقوقها التي تحقق بها أهدافها. ويقول (سمير علي، ٢٠١١) في نتائج دراسته إن التقصير الذي يظهر في أداء الموظف عمله، كعدم إتقان العمل، وتدني الإنتاج، يدعو المنظمة لأن تضع خططاً تدريبية تعالج سلوك الموظف، وتقوم اعوجاج عمله؛ ليستطيع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المنظمة عليها أن تراقب جودة العمل ومستوى أداء الأفراد، وأن تعمل على تجويد الإنتاج باستمرار، وذلك بالتقويم المستمر للإنجاز، فلا يقوم عمل دون تقويم ومراقبة، ووضع خطط تدريب وتأهيل، ومعالجة سلوك الموظف (أبو سن، ٢٠٠٧)، وهذا ما يسمى في علم الإدارة التغذية الراجعة التي ترفد المنظمات بالبيانات والمعلومات عن الإنتاج ومستوى أداء الأفراد، ومدى الحاجة لخطط التأهيل والتدريب بأنواعه، فإن إدارة الموارد البشرية تضع خططاً تدريبية لكل العاملين باختلاف مستوياتهم، وهذه الخطط لا تكون عشوائية، بل وفق منهجية واضحة تلي احتياجات العاملين كل حسب اختصاصه، وشاركت دراسة (رامي الفرج، ٢٠١٣) دراسة

(سعید مقداد، ۲۰۱۶)، ودراسة (منوري أحمد، ۲۰۱۷) في نتائجها بشأن التدريب، فقد ذكرتا أن التدريب يساعد في تهيئة الصف الثاني في الإدارة، وهذا الصف هو المعني بتسلّم الإدارة متى كانت الظروف مواتية، والتدريب أيضاً يُهيئ الموظفين للترقيات الوظيفية وشغل مناصب مختلفة، ما يزيد من خبرات الأفراد العاملين في المنظمة، كما أن التدريب يصنع بيئة تنافسية بين الأفراد داخل المؤسسة، ويرفع مستوى الأداء، ويعزز التدريب والتأهيل الثقة بالنفس، ويرفعان مستوى الرقابة الذاتية في أثناء تنفيذ الأعمال داخل المنظمة (Whetten، 1995).

وتشير دراسة (فاروق عامر، ۲۰۱۷) إلى أن التأهيل والتدريب يوفران الجهد والوقت، ويقللان هدر الأموال، فتكون الأخطاء بنسب منخفضة، كما أنهما يقللان مراقبة الإدارة ومتابعتها؛ لمعرفتها بإمكانات موظفيها وقدراتهم على الأداء أفضل. وتسعى المنظمات لاستقطاب الخبرات والمهارات النادرة للعمل في محيطها من أجل رفع مستوى الأداء لديها، ولكي تستطيع استقطاب الأفراد إليها يجب أن تكون أعمال وأهداف المنظمة واضحة، وبرامج الحوافز والتدريب والتأهيل والرواتب واضحة للمتقدم لشغل الوظيفة، وهذا كله مدعاة لجذب الموظفين ذوي المهارات العالية، فالمنظمات عليها أن تصنع بيئة جذب للمتقدمين لشغل الوظائف لديها، فكلما كان عدد المتقدمين لشغل الوظائف كبيراً كانت الفرصة أكبر للتمتع في الاختيار وتدقيق فرص طلبات الترشح للوظائف، واختيار من هم حملة التأهيل العالي والمهارات النادرة والخبرات الجيدة (درة عبد الباري، ۲۰۰۸).

٢، ٤، ٣ أهمية التأهيل والتدريب أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأئمة والوعاظ

بمحافظة مسقط:

مسقط عاصمة الدولة، وفيها شرائح مختلفة لديها فروقات معرفية وتطلعات مختلفة، لذا كان

للتدريب أهمية كبيرة لمساعدة الأئمة والوعاظ في تقليل الفجوة المعرفية بين المجتمع باستخدام الطرق الحديثة

والمهارات المعرفية التي تساعدهم في أداء مهام وظائفهم بجودة عالية، وإن التأثير الفكري في مجتمع محافظة مسقط يكون أكبر من بقية المحافظات في السلطنة؛ لمخالطة جموع مختلفة من الناس تفد للمحافظة، سواء من داخل السلطنة أو خارجها، كالسواح ورجال الأعمال وغيرهم ممن يفدون لمسقط، وهذه الجموع النازحة للمحافظة تأثير فكري في المجتمع المحلي، ما يوجب على الأئمة والوعاظ أن يكون لديهم الإلمام المعرفي والمهارات العالية لمواجهة الأفكار الدخيلة التي تمس المجتمع المحافظ. وإن استخدام الأساليب التقليدية في تأدية المهام الوظيفية في محافظة مسقط قد لا يفي بالواجبات المهنية للأئمة والوعاظ بهذه المحافظة، نظرًا للتطلعات المعرفية والتسارع المعلوماتي لدى المجتمع، لذا كان للتدريب والتأهيل في العمل دور كبير في تقليل الفجوة المعرفية والإطلاع على الأساليب الحديثة التي يكون لها التأثير المناسب في المجتمع (الباحث).

إن التدريب والتأهيل المقرونين بالعمل يساعدان الأئمة والوعاظ في بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحيط بممارستهم أفضل الطرق ومهارات التواصل وطرق الجذب، وينعكس ذلك على الأداء الوظيفي، فالموظف الذي يحصل على برامج تدريب واسعة في العمل يكون لديه رضا وظيفي أفضل، وينعكس ذلك على أدائه المرتفع، ويقلل من فجوة المعرفة بينه وبين المجتمع، وهذا يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الوظيفية بمستوى عالٍ (الديب، ٢٠٠٦). وعلى المنظمة أن ترسل رسائل نفسية للموظفين أنهم الجزء الأهم في المنظمة، ولهم كل الاهتمام، وأن لهم حقوقًا وظيفية لا ينبغي لأحد أن يحجبها عنهم، فهذا يزيد مستوى الانتماء الوظيفي لديهم، ويساعد المنظمة في تطبيق سياساتها الوظيفية عليهم بكل يسر، كما أنها تستطيع أن تجذب الموظف إلى صفها، وترفع مستوى الولاء لديه، وتستطيع المنظمة فعل ذلك بتدريب الموظف على بعض الصلاحيات والمهام التي لا تحمل بنظام المنظمة، فالتدريب يبعث في نفس الموظف الرضا عن المنظمة؛ لأنه يشعر بقيمته وأهميته، ويرفع لديه نسبة الولاء والانتماء الوظيفي في المنظمة، وله موقع وظيفي واضح يستطيع أن يباشر به عمله ويقدم مجهوداته بكل إبداع وإخلاص (صلاح الدين، ٢٠٠٢).

وتشير بعض الدراسات العلمية التي تناولت جانب الكفاءة الوظيفية، كدراسة (هيفاء راشد، ٢٠١٩)، ودراسة (وجدي علام، ٢٠٠٩)، ودراسة (ماجد راشد، ٢٠١٧) إلى أن التدريب الإداري على رأس العمل، وتفويض الصلاحيات، والتمكين والاتصال الفعال في التميز المؤسسي، يؤثر في مستوى الكفاءة الإدارية، ويرفع مستوى الثقة لدى العاملين، وأنه توجد ضرورة لتعزيز الجهات ذات العلاقة بخطة التدريب الإداري لتلبية الاحتياجات التدريبية والتدريب المستمر والاتصال الفعال؛ لما له من أثر مميز في التميز المؤسسي.

ووافقت دراسة (مضحى البصمان، ٢٠١٦) دراسة (محمد فتوح، ٢٠٠٨)، ودراسة (مريم الفقيه، ٢٠١٢) في ضرورة تركيز اهتمام إدارات المنظمات على تعزيز الثقة بقدرات الموظفين، بتدريبهم وتأهيلهم وتزويدهم بجميع المهارات الوظيفية التي تعمل على رفع كفاءتهم، وتتمين الجهود التي يبذلها الأفراد العاملون لأداء المهام المنوطة بهم، وتفويضهم السلطة التي تمكنهم من أداء أعمالهم، وعدم حصرها في جهة واحدة، ما ينعكس سلبياً على سلوك الموظفين في أعمالهم.

وأكدت نتائج دراسة (عبد السلام أحمد، ٢٠١٨) أن البرامج التدريبية المستمرة في المؤسسات الحكومية والخاصة تعزز الأداء، وتجود العمل، وتطور أداء القيادات والموظفين على حد سواء، وتبني قدرات وظيفية عالية تساعد في التنافس في الأداء والإنتاج. وخلصت دراسة (علي الشمري، ٢٠١٧) إلى أن نجاح أي منظمة مرهون بمدى فاعلية التدريب المقرون بالوظيفة، وأن التدريب يشغل دوراً مهماً في عملية تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم، وأن تقويم التدريب المقدم للموظفين يساعد في تحسين جودة وفاعلية التدريب.

إن التدريب المقرون بالعمل يساعد الأئمة والوعاظ في بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحيط، بممارستهم أفضل الطرق ومهارات التواصل وطرق الجذب، وينعكس ذلك على الأداء الوظيفي، فالموظف الذي يحصل على برامج تدريب واسعة في العمل يكون لديه رضا وظيفي أفضل، ينعكس ذلك على أدائه

المرتفع، ويقلل فجوة المعرفة بينه وبين المجتمع، وهذا يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الوظيفية بمستوى عالٍ (محمد، ٢٠١٠).

ويمكن القول إنه يجب على صانعي القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أن يدركوا حقيقة هذا الأمر، ومدى الحاجة الملحة لوضع خطط تدريبية وبرامج تأهيلية واضحة لمنسوبي وظائف الأئمة والوعاظ، وأن تخصص موارد مالية واضحة المعالم لعمل الأنشطة والندوات والمؤتمرات التي ترفد الأئمة والوعاظ بالكمّ المعرفي والمعلوماتي والمهارات اللازمة لتأدية مهام عملهم بالجودة العالية والأداء المتميز، ومما لا شك فيه أن التقدم التقني والمعرفي للمجتمع وبرامج التواصل الاجتماعي المنتشرة بين الناس قد غيرت مفاهيم تلقي المعلومات وحضور الأنشطة الدعوية والبرامج والمحاضرات الدينية، وجعلت الأمر أكثر صعوبة على شاعلي الوظائف الدينية، إذ إن عليهم مواكبة التطور التقني وتغيير أساليب الدعوة بما يلائم التقدم السريع وتنوع المصادر المعلوماتية التي ترفع المجتمع باستمرار.

لقد تغيرت الحال عما كانت سابقاً، فتلقي المعلومات في السابق وفق مصادر محدودة جعل وظيفة الأئمة والوعاظ أسهل مما هي عليه الآن، لأن تسارع وتيرة الزمن والتغيّر التكنولوجي زادا الفجوة المعلوماتية بين الوعاظ والمجتمع، لذا كان لزاماً على صانعي القرار في الوزارة أن يكونوا على بينة من هذا الأمر ليتداركوا اتساع فجوة التسارع المعلوماتي والكمّ المعرفي، وأن يرفدوا الأئمة والوعاظ بالأساليب الحديثة والطرق العلمية التي تعينهم على تأدية مهام وظائفهم بمستوى عالٍ من الأداء. وهنا يشار إلى أن المتغيرات الحديثة للمعلومات جعلت تناقل الحدث والاطلاع عليه أسرع من قبل، فنبغي أن يُؤكّـب هذا التغيّر بما يناسبه من أدوات وطرق حية تناسب التطلعات المتسارعة للمجتمع (Hisham , ١٩٩٨).

ويعرج الباحث على نقطة مهمة هي ضرورة مواءمة المؤهلات الدراسية المتطلبات الوظيفية؛ وذلك بأن يكون لشغل وظيفة الإمام مؤهل علمي يناسب مقتضى الوظيفة، فعمله يؤدّي على الملأ في المجتمع،

وهذا العمل بهذه الصورة يحتاج إلى جهوزية عالية من المهارات والمعرفة؛ لأن تقويم الأداء يكون مباشرة بينه وبين المجتمع باستمرار، فلقاءه مع المحيط الذي يعمل فيه دائم، ووظيفته تقتضي مقابلة الناس في اليوم خمس مرات، فإن لم يكن الموظف متسلحًا بمؤهل علمي يواكب تأدية عمله فإنه يقع في ضغوطات نفسية تؤدي في نهاية المطاف إلى ترك الوظيفة أو الانتقال لوظيفة إدارية، فبطبيعة الحال الاستقرار الوظيفي ينخفض ومستوى الأداء ينعدم، لعدم قدرة الإمام على تأدية مهام عمله بجودة عالية. فعندما يعتلي المنابر ليخطب بالناس بلسان أعوج لا يفقه شيئاً من أساليب اللغة فإنه لن يستطيع إيصال فكره للناس، ما يجعل أداءه لا يناسب مهام الوظيفة (العزاوي، ٢٠٠٦).

وأشارت دراسة (رجب ماجد، ٢٠١٧) إلى إن التأهيل والتدريب للأئمة والوعاظ مهم جداً للمجتمع، ومن طبيعة مهام وظيفة الكادر الديني أنها تلامس وتخالط المجتمع أكثر من أي وظيفة أخرى، وجميع تصرفاتهم تؤثر في المحيط الذي يعيشون فيه، فإذا اختل جانب من جوانب سلوكهم أثر ذلك سلبياً في المجتمع، ففي الأعوام الماضية تقدم عدد كبير من الموظفين للوظائف الدينية لطلب تغيير وظائفهم إلى وظائف إدارية، ومنهم من قدم استقالته من العمل، ومنهم من حاول تغيير جهة عمله لوزارات أخرى. فكما يعلم الجميع أن الوعاظ والأئمة والمرشدين هم القلب النابض في جسد المجتمع المسلم، فإذا صلح القلب صلحت بقية الجسد، مصداقاً لقول رسولنا الكريم في الحديث الشريف الذي رواه (الإمام البخاري): "إن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله، وإذا فسدت فسد الجسد كله، ألا وهي القلب". صدق رسولنا الكريم -عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم-.

٢، ٤، ٤ دور التدريب والتأهيل في الاستقرار الوظيفي:

إن خطط التدريب الفعال تسهل أداء المهام الوظيفية للمنظمة بجودة عالية، وتساعد في تقوية مخرجات الإنتاج، فالتدريب والتأهيل والتحفيز تؤثر في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في منظومة العمل،

وتعود بالنفع والفوائد على المنظمة، فهي عناصر مهمة وفعالة، ومن عوامل النجاح الجوهرية في أي منظمة (القطار، ٢٠١٦). وجاء ضمن نتائج دراسة (فرح كامل، ٢٠١٦) أن التدريب على رأس العمل يعزز العلاقة بين المنظمة والعاملين لشعورهم بالتقدير، وأنه يخلق جوَّ الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظماتهم، وهذا يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم، ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف، ما يحقق نجاح المنظمة وتطورها المستمر. وتضمن المنظمة بقاءها بضمناً بقاء العاملين فيها، وهذا هو الاستقرار الوظيفي، وتتمسك إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين والعاملين الكثير من الأعمال، مثل: التدريب والتأهيل في المنظمة لضمان الاستقرار الوظيفي، وتعزيزهم ليؤدوا واجباتهم الوظيفية في العمل وتحقيق أهداف المنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٩).

وتقول دراسة (الفران، ٢٠١٩)، ودراسة (الوافي، ٢٠١٥) إن خطط التدريب المقرونة بالعمل من سمات المنظمات الناجحة التي تؤهل الموظف تأهيلاً علمياً ومعرفياً لمواكبة المتغيرات المعلوماتية، ويساعد التدريب في أثناء العمل في رفع مستوى الاستقرار الوظيفي، أو ما يعرف باسم الأمان الوظيفي في المنظمة، فبالترتيب يحاول العاملون تحقيق أهدافهم وإشباع رغبتهم في عملهم واستقرارهم فيه، ما يولد انعكاسات إيجابية للموظف والمنظمة (Wilson، ٢٠٠٨)، فالتدريب والتأهيل يساعدان في استقرار الأفراد، ويجعلان المنظمة مجتمعاً مصغراً تجمعها ثقافة تنظيمية، وهدف واحد مشترك بينهم، لكونهم يجتمعون فيها كل يوم، من أجل الاستمرار والبقاء. ولتحقيق هدف الاستقرار يجب أن توفر المنظمة للعاملين عوامل الشعور بالأمان النفسي والمعنوي بصفاتها مصادر البقاء والاستقرار في العمل (العديلي، ٢٠١١).

ويمكن القول إن التدريب المقرون بالعمل أو التأهيل الوظيفي هما أن يكون الموظف قادراً على أداء مهمته الوظيفية، ومؤهلاً بالأساليب العلمية والمهارات الفنية المطلوبة للقيام بهذه الوظيفة، والتأهيل يأتي بعضه ضمن اشتراطات شغل الوظيفة عند التعيين، ومنه التأهيل والتدريب على رأس العمل، وقد

ذكرت دراسة (ماجدة محمد، ٢٠١٧) أن التأهيل والتدريب يصلحان ويقومان سلوك الموظف في أثناء عمله في المنظمة، ويعززان قدراته الوظيفية، ويرفعان كفاءته الإنتاجية. وخرجت دراسة (لميس حداد، ٢٠١٣) بنتائج من ضمنها أن على المنظمة أن تُدخل في برامجها التدريبية جميع أنواع وطرق التدريب والتأهيل، وتواكب المتغيرات المتسارعة في الأساليب الحديثة المتبعة في طرق تنمية المهارات الوظيفية للعاملين، وذلك من الضرورات التي ينبغي على متخذي القرار في المنظمة عدم التخلي عنها، فإذا رغبت المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية هيأت الظروف المناسبة التي تعين الموظف على ذلك، والتدريب الفعال والناجح الذي تقدمه وتؤديه المنظمة للعاملين ليستطيعوا تحقيق أهدافها، فيجب أن يواكب الموظف الأساليب العلمية الحديثة لإنجاح مهام الوظيفة. أما دراسة (فادي علام، ٢٠١٤) فقد وافقت نتائجها نتائج دراسة (محمد أيوب، ٢٠١٢)، في أن أي منظمة لا تكون لديها خطط تدريبية أو تأهيل للعاملين لديها تكون معرضة للاندثار، وهذه نتيجة حتمية للمنظمة إذا لم ترفد عاملها بأبجج السبل والطرق لرفع مستوى الأداء، فإن المتغيرات المستمرة للمعرفة والثقافة المتلاحقة والتطورات السريعة في جميع جوانب ومناحي الحياة لأسباب مختلفة وعديدة - كالتقدم التقني والتكنولوجي الهائل، والتغير والتطور المتسارع في وسائل التواصل، وسرعة التراكم المعرفي والمعلوماتي - تفرض حتمًا مجاراة المنظمة هذا التغير وسعيها الدائم للحاق بالركب بتأهيل موظفيها لهذا التطور والتغير المستمر إلى ما هو جديد في العالم المعرفي، فالتأهيل هو عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات مختلفة تتناول سلوك الموظف من الجانب المهني أو الوظيفي لاكتساب المعرفة وزيادة الخبرات التي تمكنه من إدارة العمل وفق الطرق العلمية والأساليب الحديثة، ما يوفر الجهد والمال والوقت للمنظمة، ويعمل على إدارة جودة العمل بأقل التكاليف.

وتوجد دراسات كثيرة تناولت جوانب التأهيل والتدريب وأهميتها، فمنها دراسة (صلاح الطاهر،

٢٠١٢)، ودراسة (المنير علي، ٢٠١٧)، ودراسة (الطفي الوافي، ٢٠١٧)، وجميعها خلصت إلى وجود

مؤثرات لأنواع التدريب في الأداء، ووجود علاقة بين التدريب المستمر وكفاءة الأداء، وضرورة وضع خطط لتأهيل وتدريب العاملين من أجل الوصول لأفضل النتائج. وأكدت دراسة (الخلواني، ٢٠٠٥) أنه يجب وضع ميزانيات مالية خاصة لتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار حتى تكون فرصة للنمو والارتقاء الوظيفي، وأن علاقة معنوية توجد بين العناصر المكونة للتدريب وتنمية الموارد البشرية، وكانت أكثر العناصر تأثيراً طرق اختيار المتدربين والخطط التدريبية الناجحة التي تلامس احتياجات المتدربين. وذكرت دراسة (أحمد علي، ٢٠١٥) ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر والعناية بالتخصصات النادرة العاملة في مجال التأهيل والتدريب بالمنظمة، والاهتمام بوضع خطط تدريبية مدروسة تلي الاحتياجات التدريبية للموظفين، ووضع الميزانيات المالية التي تدعم خطط التدريب، والاهتمام بالكادر البشري المدرب والمؤهل في المنظمة، والسعي لاستقطابه والعناية به، لتنعم المنظمة بالاستقرار الوظيفي، والسعي الدائم من المنظمة لتعيين التخصصات العالية والمهارات المؤهلة، وجذب أصحاب المهارات والتقنيات النادرة التي تخدم مصلحة المنظمة لتسهيل سير وتحقيق أهداف المنظمة.

ومما أورده الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت أهمية التدريب والتأهيل في العمل ظهر جلياً وجود علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية، فكلما ارتفع التدريب ارتفع الأداء، والعكس بالعكس، والتدريب المقرون بالعمل له أثر في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا ما أثبتته الدراسات التي تناولها الباحث في دراسته، فالتدريب يرفع مستوع الرضا للعاملين عن أعمالهم، وعن المنظمة، ويجعل مستوى الأداء مرتفعاً، ويكسب الموظف المهارات اللازمة في الأداء الوظيفي.

٢، ٤، ٥ أهمية التأهيل والتدريب للأئمة والوعاظ:

ورد في (لسان العرب لابن منظور) أن التأهيل في اللغة مصدر مأخوذ من أهّل فلاناً للأمر أي صيّر أهلاً له ومستحقاً، ويقال: هو أهل لكذا أي مستوجب له، ومنه: الأهلية للأمر أي الصلاحية له،

ويمكن تعريف التأهيل في الاصطلاح أنه حزمة من البرامج المعنية بالتعليم وحسن المهارة الفنية، ويؤدي للمستهدف إنجازاً أفضل في أدائه وظيفته المسؤول عن أدائها (صالح الحصين، ٢٠١٠).

وتشير الدراسات السابقة إلى أن المهام الوظيفية التي يؤديها الأئمة والوعاظ تتأثر بوجود التدريب والتأهيل المقرونين بالعمل، ووجود علاقة بين التدريب في أثناء العمل والأداء الوظيفي؛ لأنه يعمل على زيادة الاستقرار الوظيفي، ويرفع مستوى الرضا، وله علاقة بجودة الأداء في العمل، ويقلل الوقت المهدور في الإنتاج. ومن هذه الدراسات دراسة (الطيب عوض كريم، ٢٠١٢) التي هدفت إلى معرفة أهمية التدريب في زيادة المهارات، ورفع الروح المعنوية الأساسية في المنظمة، والأخذ بأسباب التقدم والتطور والنمو، ودراسة ومعرفة وسائل وأنواع التدريب المختلفة التي تساهم في رفع قدرات الموظفين، والوقوف على مدى فاعلية التدريب المقرون بالعمل المخصص للموظفين، ومدى استجابة الموظفين لتلك البرامج التدريبية، وأثر ذلك في أدائهم الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أهمية وجود خطط للتدريب مقرونة بالعمل للموظفين، وعلى العاملين في إدارات التدريب أن يدعموا الموظفين بخطط تدريبية تساعدهم في أداء مهامهم الوظيفية بمهارات عالية، ليكون مستوى الأداء مرتفعاً، وإلزام العاملين هذه الخطط التدريبية.

وأيدت هذه الدراسة دراسة (مجيب راشد، ٢٠١٧)، ودراسة (المعمر سالم، ٢٠١٨)، واستند الباحث إلى هذه النتائج وغيرها من نتائج الدراسات السابقة في دراسته التي تناولت دور التدريب في أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لأئمة ووعاظ محافظة مسقط.

٢،٤،٦ علاقة التدريب بالأداء الوظيفي:

وأثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، وهذا ما خلصت إليه دراسة (الطيب، ٢٠١٥)، ودراسة (سمية علي، ٢٠١٧)، وخلصت دراسة (أحمد علي عمر، ٢٠١٥) في نتائجها إلى ضرورة وجود مزيد من الاهتمام بالتدريب المستمر، والعناية أكثر بعقد دورات تدريبية متخصصة،

والاهتمام بضرورة توفير اعتمادات مالية ومادية للبرامج التدريبية على رأس العمل. ومن هذه الدراسة تبين للباحث أهمية وجود خطط تدريبية مصاحبة للعمل، ووضع الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاح برامج التدريب، لما لهذه البرامج من أثر ملموس في تطوّر الموظف، ومساندته في الارتقاء بمستوى المهارات والمعرفة التي تؤهله لشغل مناصب ومسؤوليات مختلفة، وتعدّه لتولي مهام وظيفية أكبر.

وتناولت دراسة (فرحة عبد الرحمن، ٢٠١٩) أثر التدريب في أداء المعلمين، وهدفت إلى دراسة أثر التدريب في أداء المعلمين بمحلية كرري، قطاع الثورة (شرق)، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه التدريب، والعمل الجاد على إيجاد الحلول لها، ودراسة الجوانب المختلفة التي تؤثر في سير عملية التدريب. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إقامة الدورات التدريبية المتخصصة للمعلمين حتى ينعكس أثرها بوضوح على أدائهم، وإدخال التقنيات الحديثة في العملية التدريبية، والتدريب على استخدام أفضل الطرق في أداء مهامهم الوظيفية، ووضع إستراتيجية للتدريب بما يؤدي إلى تطوّر أداء المعلمين باستمرار. وتشير الدراسة إلى ضرورة زيادة المخصصات التدريبية حتى تستوعب عددًا أكبر من المعلمين في كل عام، واستخدام معايير أكثر كفاءة في تقويم الأداء حتى تكون هناك تغذية راجعة تفيّد الخطط التدريبية. وإن جميع الدراسات السابقة التي أوردها الباحث، المتعلقة بأثر التدريب في الأداء الوظيفي، تتفق على وجود علاقة بين مستوى الأداء والتدريب المصاحب للعمل، فعندما يكون التدريب مقننًا ومحددًا وفق الاحتياجات التدريبية يعكس أثره على مستوى الأداء، ويكون الموظف متسلحًا بالمهارات التي تخدم الوظيفة وتسهل تحقيق أهداف المنظمة. وجاء في دراسة (سامر سعيد، ٢٠١٨) أن الخطط الناجحة للتدريب تسهل عملية التطوير والتحديث المستمرين التي تحتاج إليها المؤسسات. وقد أشارت دراسة (محسن العامرين، ٢٠١٨) إلى أن التغذية الراجعة لتقويم الأداء تساعد الإدارة العليا ومنتخذي القرار في تنفيذ خطط الاحتياجات التدريبية التي تسهم في تجويد العمل وتقليل الوقت المهودور والموارد المهودورة.

إن التدريب في مواقع العمل أو في أثناء العمل من أقدم أنواع التدريب، وإن أهم ما يميزه أن تقديمه وتنفيذه يكونان داخل المنظمة، وأن المسؤولية تتركز في يد شخص واحد بدلاً من توزيع مهامه على عدد من الأشخاص، ما يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد المشرفين على برامج التدريب، إضافة إلى أن مكان التدريب غالبًا ما يكون هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، وهو مكان تقديم الخدمة، الأمر الذي يربط المتدرب بواقع العمل، فالتدريب على رأس العمل تكون نتائجه فورية، والتغذية الراجعة لمستوى الأداء بعد التدريب تكون فورية يستطيع المدرب ملاحظتها في أثناء التدريب (آثر بيل، ٢٠١٢). ويعد هذا النوع من التدريب أمرًا ملحًا لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، فهو يقدم للموظفين التدريب والممارسة في الوقت نفسه، ويأخذ التدريب المقرون بالعمل أشكالاً عديدة، منها: التدريب الجماعي، والتدريب الفردي، والتدريب داخل المنشأة وخارجها، فهو أساسي لتطوير أداء الموظفين ورفع كفاءة العمل، كما أن له تأثيرات نفسية وإيجابية في كونه يكسر الملل، ويؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين، إلى جانب أنه يحسن الأداء ويواكب التطور وركب العالم التقني والعمولة (Monim, ٢٠٢٠).

كما أن التدريب لا يتوقف عند حد معين من المعرفة والدراية والمعلومات والعلوم الإدارية والمهارات، بسبب تشابك وتعقد الحياة العلمية والمعرفية والتغير المستمر لأساليب العمل، وظهور العديد من الاختراعات والاكتشافات، وصدور القوانين والتشريعات والتعليمات المتطورة والمستحدثة، الأمر الذي قد يتطلب الاستمرار في تنفيذ الخطط والعمليات التدريبية. ويمكن الإشارة إلى أن التدريب يقوم على البحث العلمي الناجح والسليم، ودراسة المتعلقات بموضوعاته، ولا يصبح أن يقوم على أسلوب المحاولة أو المجازفة والتوقعات الخطأ، أو يُترك للعفويات والاجتهادات الشخصية والصدف، وإنما يقنن بضوابط وطرق علمية وإدارية سليمة حتى يعطي النتائج المرجوة (مرعي، ٢٠٠٥).

وتقول دراسة (منال أحمد، ٢٠١٥)، ودراسة (وجيد عمر، ٢٠١٨) في نتائجهما إن التدريب

عملية تخطيط وتنفيذ تُوازن بين حاجات الموظف وحاجات المنظمة والدولة بتقنين وانتظام، ولذلك فإن إحداث التغيير إيجابي في سلوك الموظف لإكسابه المعرفة والمهارات والعلوم الحديثة والخبرات التي تساعده في أداء مهام وظيفته أداءً سليماً، وتحقيق أهداف العمل والمنظمة، والعمل على رفع مستوى أداء العمل يدل على وجود تخطيط ناجح تنفذه إدارات التدريب في المنظمة بوضع خطط التدريب السليمة.

والتدريب هو عملية مستمرة في دورة حياة الوظيفة للموظف، تلازمه منذ تسلمه العمل حتى خروجه منه؛ لأن التغيير المتسارع في العلوم يجب مرافقته بتدريب مستمر للموظف، ولا شك أن هذا يتطلب من إدارات التدريب السعي الدائم لاستحداث الطرق والسبل الحديثة لمواكبة التغيير المستمر (أمين، ٢٠٠١).

ويزيد التدريب مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظف، فهذه الكفاءة تزيد مستوى الأداء الذي يعمل على زيادة إنتاج المنظمة التي ينتمي لها، لذا على المنظمة أن تستغل طاقة الفرد الإنتاجية بما يساعدها في تحقيق أهدافها. وتساعد عملية التدريب في جعل العمل المنجز في المنظمة ذا جودة عالية بأقل جهد ووقت (المرجع السابق).

٢، ٤، ٧ أهمية التخطيط للتدريب:

التخطيط للتدريب هو مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب مصممة للمستقبل، وهي ترجمة عملية لسياسات التدريب. وتُحضّر الخطة التدريبية وتُحدّد الاحتياجات بعد إعداد برامج التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة (أحمد، ٢٠٠٩).

إن التخطيط للتدريب والتأهيل يتم في ثلاث مراحل أساسية، هي: مرحلة دراسة الوضع القائم، وهذه المرحلة مهمة جداً لتحديد مسار انطلاق الخطط التدريبية، وهذا يتطلب معرفة المستوى الفني والمهني أو التعليمي والإداري للموظفين المراد تطبيق البرنامج التدريبي عليهم، ومرحلة تقويم الإمكانيات المادية

والمعنوية، وفيها تُدرس الإمكانيات البشرية والطبيعية والمادية، وتُحلَّل، ويُعرف حجم الاحتياجات التدريبية عند وضع الجدول الزمني للبرامج التدريبية لتنفيذها، ومرحلة اختيار الجهاز التدريبي وتعيينه، ويوضع من داخل المؤسسة، أو التعاقد من خارج المؤسسة، وفق معايير محددة تخصصها المنظمة لتحقيق أهدافها (العزاوي، ٢٠٠٩).

٢، ٤، ٨ خصائص التدريب:

خطط وبرامج التدريب الناجحة ينبغي أن يتوافر فيها بعض المقومات والخصائص، منها: أن تكون هادفة، لها هدف محدد وواضح، بمعنى أن ترسم سياسة التدريب لتحقيق هدف محدد متفق عليه وخطط له مسبقاً، ويكون بالتدريب التراكمي المستمر، ويلتزم الفرد في العملية الوظيفية حتى نهاية الخدمة، ويجمع التدريب بين كل فئات الموظفين، ويوجه الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، فالكل مطالب بتنمية مهاراته وخبراته خدمة لأهداف المنظمة (حمود، ٢٠١٠).

وتتول دراسة (عبد الله قاسم، ٢٠١٧) إن التدريب يجب أن يكون على مراحل بالتدرج، فيبدأ من الأعمال الصغيرة إلى أن يصل إلى الكبيرة، وذلك للتدرج في فهم العملية التي تكون من الأعمال السهلة حتى تصل للأعمال الكبيرة، وأن يلامس التدريب واقع المحيط، بمعنى أن يكون التدريب وفقاً للاحتياجات الفعلية والواقعية، وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات والقدرات التي تعينه على أعباء الوظيفة. وتقول دراسة (المهري، ٢٠١٨) إن التدريب يجب أن يخاطب العقل والوجدان بالمادة العلمية والأساليب والأدوات والمواد والسبل. ويجب أن يساير التدريب الجديد من علوم المعرفة، ويواكب التطور في الأساليب وطرق التنفيذ. وأخيراً يجب أن يكون التدريب جانباً رئيساً في المنظمة وضمن أهدافها، وليس جانباً تكميلياً في خطط الإدارة (محمد، ٢٠٠٨).

من المداخل الفكرية التي لقيت رواجاً في الأدب الإداري في السنوات الأخيرة، مدخل أو منحني

النظم، فوفقاً لهذا المدخل يعد التدريب نظاماً مفتوحاً يتكون من العناصر الآتية:

أولاً: المدخلات، وتنقسم إلى قسمين: مدخلات بشرية تتمثل في الأفراد الموظفين في المنظمة، ويتلقون برنامجاً تدريبياً معيناً بهدف تدريبهم بمعلومات أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، ويتمثل في المدربين والمحاضرين ومعاونيهم. ومدخلات غير بشرية تتمثل في الأمور التي تنفق في التدريب والأجهزة والوسائل المستخدمة والقاعات، وغيرها من الأشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عملية التدريب والمعلومات والطرق والأساليب، وتدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون، والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في التدريب، كما تشمل أيضاً معلومات عن الهندسة الإدارية للمنظمة، والهيكلة التنظيمية، ومشكلاتهما، والوضع الإداري والمالي الموجود (مرعي، ١٩٩٩).

ثانياً: العمليات، وتنقسم العمليات داخل نظام التدريب إلى الآتي: عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها، وعملية وضع الأهداف، وعملية تصميم البرنامج التدريبي، وعملية تنفيذ البرنامج التدريبي. ثالثاً: المخرجات، وتتمثل في كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون إيجابية أو سلبية في أداء الموظفين الذين نفذوا البرنامج التدريبي، والمحصلة من برامج التدريب (مرعي، ١٩٩٩).

رابعاً: التغذية الراجعة، وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات، والعمليات التي ينفذها مراقب النشاط التدريبي (المرجع السابق).

٢، ٤، ٩ فوائد التدريب للأئمة والوعاظ:

لا ريب أن التدريب الممتاز يؤدي إلى فوائد جمة للموظفين الذين يتلقونه، وللمنظمات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملون، وكذلك المجتمع المحيط على حد سواء، من هذه الفوائد: رفع مستوى الأداء ليكون مرتفعاً ويعمل بإنتاجية عالية، ورفع مستوى الأجر المادي الذي يصاحب رفع كفاءة العمل للعاملين وتطوير مهاراتهم الوظيفية، وزيادة فرص الترقية الإدارية، فالتدريب يجعل للموظف قدرات عالية على تولي المناصب

العليا في المنظمة، ويزيد نسبة الثقة بالنفس، ويرفع مستوى القدرات والمهارات المهنية، ويهيئ الموظف للعمل في مواقع مختلفة، وتحمل مسؤوليات وظيفية أكبر، وكسب مهارات تساعد في المرونة والتغلب على معوقات العمل، والسعي لتحسن جودة الأداء، ويساعد التدريب والتأهيل في تحسين سلوك الموظف، ورفع الروح المعنوية نتيجة تزوده بالعلوم والمعارف والمهارات الوظيفية (مرعي، ١٩٩٩).

ويرى البعض أن التدريب هو المجهود المنظم والمخطط له، لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم؛ لرفع كفاءاتهم (نجم عزوي، ٢٠٠٦). والتدريب هو النشاط المخطط له الذي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذواتهم بمزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (أحمد، ٢٠٠٩). وأظهرت نتائج الدراسات السابقة، كدراسة (وجدي، ٢٠٠٩)، ودراسة (سالمه خلف، ٢٠٠٦) أن التدريب له أثر قوي في الرضا الوظيفي في المنظمة، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بقوة في الأداء في المنظمة، وبيّنت كذلك وجود علاقة بين التدريب وقدرات الأئمة والوعاظ على تأدية مهام وظائفهم بطرق ووسائل حديثة تضمن تأثيرهم في المجتمع المحيط. ويعتقد الباحث بناء على نتائج الدراسات السابقة التي ذكرها في دراسته الحالية أن التدريب المصاحب للعمل يجب أن يكون متوافقاً مع التطور المتسارع والتغيرات الحاصلة في جميع العلوم، وضرورة أن تكون الاحتياجات التدريبية لدى الأئمة والوعاظ وفق أحدث الأساليب التي تساعدهم في تأدية مهام عملهم لتواكب ما يصبو إليه المجتمع من حداثة، فيكون التدريب بطرق حديثة وأساليب متطورة تساهم في جعل تأدية مهام وظائفهم تلي تطلعات المجتمع، ومسايرة لركب التغيير، وأن تنظم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية المتمثلة في مديرية الوعظ والإرشاد خططاً تدريبية ناجحة وفق الاحتياجات التدريبية للأئمة والوعاظ.

٢، ٤، ١٠ أثر التدريب والتأهيل في المنظمة:

والتدريب والتأهيل يمهدان لإعادة هيكلة المنظمة، وممارسة الجانب التنظيمي والإداري، وذلك بتنمية مهاراتهم، ورفدهم بأفضل الأساليب، وتوجيه سلوكهم لما يخدم مصلحة العمل. وخلصت الدراسات السابقة إلى أهمية التدريب والتأهيل؛ لأنهما يعدان أحد المرتكزات الحديثة الأساسية لتطوير المؤسسات لمقابلة وتلبية الاحتياجات التنموية في المجتمع، وتحسين قدرات العاملين على إدخال دعم أو تغيير على السياسات ونظم العمل، ويساعد التدريب في إكساب المعارف والمهارات والأفكار والتقنيات الجديدة. وبينت دراسة (محمد رمضان، ٢٠١٧) أهمية تأهيل وتدريب الأئمة والدعاة في ضوء فقه الدعوة وفق منهج خطاب الدعوة والأسلوب والوسيلة وكيفية مخاطبة عقول المستمعين، وخلصت الدراسة إلى أهمية رفق هذه الفئة بأساليب حديثة بكيفية التواصل مع المستمعين، وطرق توصيل المعلومات وإلقاء الخطب، وأهمية التدريب والتأهيل للموظفين عامة، وللأئمة والدعاة والواعظين وجميع الكوادر الدينية خاصة. وقد أكدت دراسة (زعل العرينات، ٢٠١٧)، ودراسة (محمد منير، ٢٠١٨) ضرورة تفعيل العلاقة بين التأهيل والتدريب على رأس العمل، ومتغير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والاستفادة منها في زيادة الإنتاج ورفع كفاءة المخرجات الوظيفية. وذكرت دراسة (رامي مدحت، ٢٠١٤) في نتائجها وجود علاقة بين التدريب والتأهيل، وهذه العلاقة أثر في الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالتدريب يقوي الصلة بالمنظمة ويزيد مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالاحترام والتقدير، وهذه النتائج تستند إليها الدراسة الحالية التي تتناول دور التدريب في أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأئمة والوعاظ بمحاظفة مسقط، إذ يعتقد الباحث أنه يمكنه تطبيق ما خرجت به الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات على حالة الدراسة الحالية.

وقد أكدت دراسة (سمير علام، ٢٠١٨)، وذلك دراسة (فاروق عمر، ٢٠١٦)، ودراسة (لبنه

فايز، ٢٠١٩) في توصياتها ونتائجها وجود دوافع أثر بين حصول الموظف على التأهيل المناسب لمتطلبات الوظيفة والأداء، فالتأهيل يزيد الأداء، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، لأن الموظف المؤهل له قدرة على الأداء وفق خطط المنظمة، ويكون مستوى الرضا الوظيفي لديه مرتفعاً، وينعكس هذا على مستوى الأداء. وتشير دراسة (نبيلة عمرو، ٢٠١٥) في مستهل نتائجها إلى أن العلاقة بين التأهيل والتدريب ومستوى الرضا الوظيفي علاقة طردية، فكلما كان التدريب والتأهيل الوظيفي مرتفعين كان ذلك له أثر على مستوى الرضا الوظيفي، والعلاقة بين التدريب والتأهيل ومستوى الأداء علاقة طردية، فكلما كان التدريب والتأهيل مستمرين وفق أساليب علمية حديثة كان الأداء مرتفعاً. وقد تبين للباحث أن نتائج الدراسات السابقة التي أوردها في البحث يمكن أن تلامس حالة الأئمة والوعاظ؛ لأن التأهيل والتدريب المناسبين يساعدان في تأدية عملهم كما هو مطلوب، وبكدرات عالية ومهارات وطرق حديثة تواكب تطورات المجتمع المحيط، ويكون لديهم دافعية بمستوى عالٍ من الجودة والأداء، وأن التدريب والتأهيل للأئمة والوعاظ يوجدان رضاً وظيفياً لديهم، وشعوراً بالاستقرار الوظيفي، وأداءً مرتفعاً، كما أنهما يحدان من فكرة تغيير مهام وظائفهم من الوظائف الفنية للوظائف الإدارية.

إن الأئمة والوعاظ يعملون في وظائف تلامس المجتمع، وهذه الوظائف يجب أن يؤهل القائم عليها بأساليب حديثة متطورة يكون التدريب فيها مستمراً بأفضل السبل، ليتمكن من مخالطة المجتمع وأداء مهام عمله بجودة عالية (الأسمر، ٢٠٠٤). وتقول دراسة (سامر علي، ٢٠١٥)، ودراسة (راشد الفكهاني، ٢٠١٨) في نتائجهما إن للتدريب والتأهيل أهدافاً تتحقق بسعي المنظمة للتنمية والتغيير، ومنها أن التدريب والتأهيل يحسنان طرق وأساليب العمل والأداء، ومن ثم الزيادة في الإنتاجية، وأنهما ينميان قدرات العاملين ويصقلانها، ويقويان مهاراتهم في مجال وظائفهم بوسائل علمية وعملية حديثة، كما أنهما يصححان السلوك والاتجاهات في مجال العلاقات الإنسانية في المنظمة. وتذكر دراسة (ياسر وصيف، ٢٠١٨) أن التدريب

والتأهيل يمكنان الموظفين من الكم المعرفي ومسايرة التقدم التقني والعلمي والتكنولوجي، والاطلاع على أساليب العمل الحديثة، ويقدمان أقصر الطرق لزيادة الإنتاج، ويخفضان نسبة الدوران الوظيفي ويزيدان استقرار العاملين في المنظمة، فيُشعران الموظف بقيمته الذاتية، وقد يفجران لديه الطاقات الكامنة للإبداع الوظيفي.

وقد أشارت الدراسات السابقة في نتائجها إلى أن التدريب الإداري له أثر في الأداء الوظيفي، فهو يساعد الموظف في أداء مهام عمله بجودة عالية ومستوى مرتفع، وأن التدريب الإداري المقرون بالعمل له علاقة بمستوى جهوزية الموظف لتنفيذ أهداف المنظمة، فهو يساعد في تمكين الأداء بالطرق الإبداعية التي تناسب سير العمل دون الإخلال بنظام المنظمة. ويشير الباحث بناءً على ما خرجت وأوصت به الدراسات السابقة إلى ضرورة أن يرفد قطاع الأئمة والوعاظ بمحافضة مسقط بمزيد من التدريب المستمر؛ لتقليل الفجوة المعرفية بينهم وبين المجتمع المحيط بهم، وهذا التدريب يكون له أثر إيجابي في مهارات الأداء، والقدرة على التواصل مع جميع أطراف المجتمع. ويساعد التدريب الإداري الأئمة والوعاظ في اتباع الأساليب المناسبة لتأدية عملهم وفق الظروف المحيطة بهم، ويزيد هذا التدريب من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ويعتقد الباحث أن التدريب الإداري في العمل يحفز الرضا الوظيفي الذي يؤثر في مستوى أداء الأئمة والوعاظ، وأثبت ذلك بسرد مجموعة من الدراسات العلمية السابقة، كدراسة (الخليل علي، ٢٠١٩)، ودراسة (فرحي تامر، ٢٠١٧)، ودراسة (الباروكي شهاب الدين، ٢٠٢٠) التي تناولت هذا الجانب، وبتطبيق هذه النتائج على المقابلات الاستطلاعية ظهر أن على متخذي القرار في الوزارة إعطاء أهمية كبيرة للتدريب الإداري المقرون بالعمل للأئمة والوعاظ؛ ليتمكنوا من تأدية عملهم بجودة عالية ومستوى عالٍ من الأداء، وهذا يساعد في وجود جودة عمل تساعد في تحقيق الأهداف؛ لأن التدريب الإداري له بواعث على نفس الموظف يشعره بأهميته في المنظمة، ويعزز من ثقته في الوظيفة (مؤيد، ١٩٩٧). ويعتقد الباحث

بناء على نتائج الدراسات السابقة أنه يجب على صانعي القرار في الوزارة مراعاة الفروق الوظيفية بين الموظف في الوظيفة الفنية كالإمام والوعاظ، والموظف في الوظائف الإدارية، وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، كدراسة (مروان الملا، ٢٠١٤)، ودراسة (عمر الفقيه، ٢٠١٧) إلى أن للتدريب أثرًا قويًا في الأداء الوظيفي في المنظمة، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بقوة في الأداء في المنظمة، ووجود علاقة بين التدريب ورضا الأئمة والوعاظ في اكتساب مهارات حديثة تساعدهم في تجويد العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

واستخلص الباحث من نتائج الدراسات السابقة أن التدريب على رأس العمل يحفز الأداء ويوجد المخرجات الوظيفية، واستند إلى هذه النتائج في دراسته الحالية، مبيّنًا الرغبة الملحة لدى الأئمة والوعاظ بوزارة الأوقاف في وجود خطط تدريبية مستمرة تساعدهم وتزودهم بطرق علمية ووسائل حديثة لتأدية أعمالهم. وتقول دراسة (علي الوافي، ٢٠١٧) إنه توجد علاقة بين التأهيل والتدريب ومستوى الاستقرار الوظيفي، فكلما كان التدريب والتأهيل الوظيفي مرتفعين ومستمرين أدى إلى استقرار وظيفي أكثر، وتوجد علاقة بين التدريب والتأهيل ومستوى الأداء، فكلما كان التدريب والتأهيل مستمرين وفق أساليب علمية حديثة كان الأداء مرتفعًا، واستطاعت المنظمة تحقيق أهدافها.

إن الأئمة والوعاظ بحاجة لتأهيل وتدريب مناسبين ليتمكنوا من تأدية عملهم كما هو مطلوب، وبمستوى عالٍ من الجودة والأداء، وإن التدريب والتأهيل للأئمة والوعاظ يوجدان رضا وظيفيًا لديهم، وشعورًا بالاستقرار الوظيفي، وأداءً مرتفعًا، كما أنهما يجدان من فكرة تغيير مهام وظائفهم من الوظائف الفنية للوظائف الإدارية، وإن الأئمة والوعاظ يعملون في وظائف تلامس المجتمع، وهذه الوظائف يجب أن يؤول القائم عليها بأساليب حديثة متطورة، ويكون التدريب مستمرًا وفق أفضل السبل، ليتمكن من مخالطة

المجتمع وأداء مهام عمله بجودة عالية، ويعمل التأهيل والتدريب الإداري على الاستقرار الوظيفي؛ لأئهما يساعدان الموظف في أداء أعماله بجودة عالية (الأغا، ١٩٩٤).

وتشير دراسة (مراد سعيد، ٢٠١٦)، ودراسة (مريم عمران، ٢٠١٧) التي توافقتا في نتائجها، إلى أن التأهيل والتدريب الإداري لهما علاقة بمستوى الأداء المرتفع في المنظمة، لأئهما يساعدان في التمكن من الأداء بالطرق الإبداعية التي تناسب سير العمل دون الإخلال بنظام المنظمة، وأن العاملين الذين تقل لديهم فرص التدريب الإداري في منظماتهم ترتفع لديهم أسباب الرغبة في الانتقال من الوظيفة إلى وظيفة أخرى، أو ترك العمل. ويساعد التدريب الإداري العاملين -الأئمة والوعاظ- في اتباع الأساليب المناسبة لتأدية عملهم وفق الظروف المحيطة بهم، ويزيد هذا التمكين من مستوى الاستقرار الوظيفي لديهم (Badi, 2012).

٢،٤،١١ دور التأهيل والتدريب في إثراء الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، لأن معظم الأفراد يقضون وقتاً كبيراً من حياتهم في العمل، وعليه فمن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودورة حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن وجهة نظر تقول إن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتترتب عليه الفائدة الكبيرة للعاملين والمنظمات، ما يزيد أهمية الرضا الوظيفي (جون وترنر، ٢٠١١).

وقد كثرت الدراسات والبحوث التي تناولت دور التدريب والتأهيل في الرضا الوظيفي، وقد ذكر ليكرت أنه يصعب تحقيق إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن مع عدم وجود رضا وظيفي، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة التأهيل والتدريب في المؤسسة؛ لأنه يزيد من ثقة النفس لدى العاملين، ويحفز مهاراتهم وطرق عملهم بما يخدم أداءهم في العمل (محمد، ٢٠١٨)، وقد ذكر (أيمن مكّي، ٢٠١٨) في دراسته التي هدفت إلى التعرف إلى الدور الذي يلعبه التدريب في زيادة القدرات والمهارات للعاملين، ومعرفة العلاقة

بين التدريب والرضا الوظيفي، وبين التدريب والإنتاجية، والبرامج التدريبية التي تلمس حاجة الموظفين في العمل، أنه يجب أن تشاع ثقافة أهمية التدريب لدى متخذي القرار في الإدارات العليا، وتسهيل حصول العاملين على البرامج التدريبية، وتطبيق تلك البرامج على أرض الواقع، وقياس أثر التدريب في مستوى الرضا والأداء للعاملين في المنظمة (Sasi , 2013).

وقد خلصت دراسة (عبد الله العنزي، ٢٠١١) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية لدى مهندسي الشركة السعودية للكهرباء جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الرضا المصاحب للبرامج التدريبية المقرونة بالعمل من وجهة نظر مهندسي الشركة السعودية للكهرباء جاء بدرجة مرتفعة، كما وجدت أثرًا لأبعاد الرضا الوظيفي في البرامج التدريبية، وأن أبعاد الرضا الوظيفي مؤثرة في مدى جودة التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الرضا الوظيفي في البيئة التنظيمية؛ لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

وقال (محمد أحمد، ٢٠١٠) في دراسته إن تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان لأبعاد التدريب الإداري مرتفعة، وإن تصورهم لأبعاد الرضا الوظيفي مرتفع، وإن تصوراتهم لمستوى الدوران الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن يوجد أثر لأبعاد التدريب الإداري في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد التدريب الإداري جاء متباينًا في الدوران الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحديث البرامج التدريبية بما يواكب متطلبات الوظيفة، بتحديث وتغيير الأنظمة والتعليمات بما يسمح بإعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من العاملين في الشركة لاتخاذ القرار، وتفعيل العمل الجماعي بناء على ما خلصت إليه الدراسة، وهو أن التدريب الإداري للموظف يؤثر في نسبة ترك الوظيفة، وأن أثر أبعاد التدريب الإداري على الموظف له علاقة بالدوران الوظيفي والرضا الوظيفي. وخرجت النتائج بأن من أسباب رغبة الموظف في ترك وظيفته بما يعرف بالدوران الوظيفي وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل،

ووجود علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والحوافز المالية والمعنوية على نية ترك العمل، كما أن توفير الإشباع والحاجات الأساسية في الوظيفة يقلل عملية الدوران الوظيفي.

أما دراسة (ريم الغيلاني، ٢٠١٠)، فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى الحاجة لتطبيق برنامج التدريب الوظيفي في الشركة، ومدى استعداد الإدارة في تلك الأجهزة للبدء بتطبيق برنامج التدريب الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة طردية مرتفعة بين التدريب الوظيفي المقرون بالعمل مع الرضا الوظيفي، وأن العاملين في الشركة لهم رضا وظيفي ضعيف بسبب عدم جدية التدريب والتأهيل المصاحبين للعمل اللذين تنفذهما الشركة العمانية الهندية للسما، ويلاحظ أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الرضا الوظيفي كان مع عمليات التدريب الوظيفي، ويوجد تأثير ذو إحصائية للتدريب الوظيفي في الرضا الوظيفي في الشركة العمانية الهندية للسما، كما أن الموظفين في الشركة يسعون للحصول على نسب أعلى من الرضا الوظيفي، وخلصت هذه الدراسة أيضاً إلى أن التدريب الوظيفي له علاقة بالرضا الوظيفي في المنظمة، فعلى صانعي القرار أن يؤكدوا أهمية وجود نظام واضح للتدريب الوظيفي حتى يكون المردود منه ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

ومن الدراسات الحديثة التي تناولت التدريب والتحفيز وأثره في المنظمات دراسة (سليمة شتيوي، ٢٠١٦) فقد هدفت إلى معرفة تأثير التدريب والتحفيز في الإبداع الإداري لعينة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات يجب أن تهتم بتقديم برامج تدريبية وحوافز متنوعة مادية ومعنوية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري. وقد تشير هذه الدراسة إلى أن التدريب الإداري المقرون بالعمل والتحفيز يدعم الإبداع الوظيفي في منظمات الأعمال، فله تأثير مباشر في رغبة الموظف في العمل، فالتحفيز والتدريب يساعدان في تجويد الأداء ويرفعان الدافعية في العمل.

وهدفت دراسة (سهير موسى، ٢٠١٥) إلى التعرف إلى العوامل التي تؤدي بالكثير من الموظفين في القطاع الخاص لترك وظائفهم والبحث عن فرص عمل أخرى، وهذا يؤدي إلى زيادة الدوران في العمل، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تبعية بين الرضا الوظيفي والتدريب في العمل في بنك فيصل الإسلامي، وعلاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي والتدريب، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا والتحفيز والتدريب.

أما دراسة (عمر طاهر، ٢٠١٣) فقد هدفت إلى قياس أثر التدريب المقرون بالعمل والتحفيز في تحقيق رضا العاملين في بنك التضامن الإسلامي، ودراسة مدى أثر التدريب والتحفيز في تحقيق رضا العاملين، وكيفية التعرف إلى الحوافز وأنظمتها والرضا الوظيفي وأهميته، ومعرفة الحوافز والبرامج التدريبية المقدمة للموظفين في بنك التضامن الإسلامي لتحقيق الرضا للعاملين. وخلصت الدراسة إلى أن أثر التحفيز في تحقيق رضا العاملين في بنك التضامن الإسلامي يختلف درجة تأثيره من حافز لآخر، ووجود علاقة بين التدريب المقرون بالعمل ومستوى الأداء الوظيفي، وقد جاء التأثير مرتبًا كما رآه أفراد العينة كالآتي: تأثير التحفيز المعنوي في الدرجة الأولى، ثم تأثير التحفيز المادي في الدرجة الثانية، والرغبة في التعلم والتدريب جاء بمستوى عالٍ من الدافعية، وقد جاء أثر تحفيز الخدمات الاجتماعية في الرضا الوظيفي بمستوى منخفض. ومن المحفزات الأخرى: البدلات المالية، ومكافأة نهاية العام، ونهاية الخدمة، والتدريب، والترقيات. وتشير نتائج الدراسة إلى أن تحقيق رضا الموظفين العاملين في المنظمة لا بد أن تتوافر له عوامل عدة، منها: بيئة العمل، وبرامج التأهيل والتدريب، والإشباع الداخلي لحاجات الموظف والوظيفة، والأنظمة المعمول بها في المنظمة التي تحقق رغبات الموظف وتطلعاته الوظيفية.

ومن الدراسات الحديثة التي تناولت التأهيل وحاجته للموارد البشرية دراسة (محمد عمر، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية (التخطيط للتدريس، والإدارة الصفية، والبيئة الصفية،

وبناء أدوات التقييم، وتوظيف إستراتيجياته) لدى معلمي ومعلمات مادة التربية المهنية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون بالأردن، وعلاقة ذلك بالمؤهل الدراسي والخبرة، وكانت النتيجة أن متغير المؤهل الدراسي له دور في مدى حاجة معلمي التربية المهنية إلى تدريب وتخطيط إستراتيجي، أي كلما كان المؤهل العلمي لدى معلمي التربية المهنية مرتفعاً كان بحاجة إلى تدريب أقل من أصحاب المؤهل العلمي المنخفض، فوجود مؤهل علمي مرتفع يقلل الحاجة للتأهيل والتدريب والتخطيط الإستراتيجي.

وهدف دراسة (حسن العقاد، ٢٠١٨) إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الشرطة، والتعرف إلى المسمى والمستوى العلمي الحقيقي للعاملين في جهاز الشرطة، وأثر ذلك في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتعرف أكثر إلى العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة بين حملة المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الشرطة. وأوصت الدراسة بتحسين نظام الحوافز، وتطوير نظام المكافآت والترقيات.

أما دراسة (محمود جمعة، ٢٠١٢) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر الخبرة والمؤهل الدراسي في درجة ممارسة مهارات التفكير التاريخي لدى معلمي التاريخ للمرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة. وخلصت الدراسة إلى أن المؤهل العلمي المتخصص والخبرة لهما دور في درجة ممارسة التفكير التاريخي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة، وأن المؤهل العلمي له دور في رفع مستوى الحافز لدى المعلمين للتفكير التاريخي.

وارتكزت دراسة حالة (طارق عبد المنعم، ٢٠١١) على عدد من نظريات التدريب الوظيفي، فقد أظهرت دراسات النفس في دراسات متعددة أن سلوك الأفراد ليس عملية سهلة، بل عملية معقدة تخرج عن الإطار الذي حددته بعض نظريات الإدارة تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.

٢،٤،١٢ التدريب يُحَفِّز الأداء الوظيفي في المنظمة:

إن التدريب الفعال على رأس العمل للعاملين في المنظمات يعزز شعورهم بالتقدير الذاتي، ويرفع معنوياتهم التي تساعدهم في القيام بمهام أعمالهم بكفاءة عالية. تقول دراسة (محمد أحمد، ٢٠١٥) إن اهتمام المنظمة برفع كفاءة العاملين بوضع البرامج التدريبية التي تعينهم على مهام أعمالهم يسهم في تحفيز الموظف، ويؤثر في الجانب النفسي لديه، ويعزز الولاء والانتماء المؤسسي، ويقوي صلته بالمنظمة، لما يشعر به من تقدير واهتمام. وخرجت دراسة (رقية حمد، ٢٠١٧) في نتائجها بأن إعطاء الموظفين المجال لوضع آرائهم واقتراحاتهم في تقويم سلوكهم الوظيفي واختيار البرامج التدريبية التي يشعرون أنهم بحاجة إليها يقوّي ارتباطهم بالمنظمة لما يشعرون به من مساهمة في وضع الخطط والقرارات. ويعتقد الباحث أن مشاركة العاملين في وضع خطط لبرامجهم التدريبية - حسب احتياجاتهم التدريبية - تعزز مستوى الرضا عن المنظمة التي يعملون فيها، وهذا يعكس على مستوى كفاءة الأداء والإنتاج. وخلصت دراسة (سامر الكفاكي، ٢٠١٨) إلى أن الشناء على الموظف، والإشادة بالتحسن في أدائه الوظيفي - مهما كان طفيفاً - ومنحه الثقة، وإظهار هذه الثقة، والإشادة بما اكتسبه الموظف من خبرات في الأداء، والسعي لتحفيزه، ينعكس على أدائه ومدى التزامه بتحقيق أهداف المؤسسة. وتوجد الكثير من الدراسات السابقة التي تشير إلى أن تحفيز العاملين له أثر في قدرته الوظيفية، ومن هذه الدراسات: دراسة (سمير كامل، ٢٠١٧)، ودراسة (نورة علي، ٢٠١٦). إن التدريب على رأس العمل المبني على تقويم أداء الموظف يسعى لتقديم إرجاع الأثر المناسب والفوري الذي يساعد العاملين في تحسين أدائهم في المستقبل، وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة لتقويم الأداء الوظيفي، والمتابعة المستمرة لإصلاح سلوك الموظف فوراً، وشرح التوقعات من الموظفين، والتأكد من فهم الموظفين تلك التوقعات، والاستماع، والفهم الجيد، والمعالجة الجادة للتحديات التي تواجه الموظفين، وبيان واقعتك الخاصة بالسلوك والاتجاه، وتقويم السلوك الخطأ فوراً دون المساس بإنسانية الموظف،

والتفكير الدائم بإيجابية، ووضع الحلول للعقبات والتحديات الوظيفية، ونشر ثقافة العمل ضمن الفرق أو الجماعات الوظيفية لمواجهة التحديات والعقبات، والسعي الدائم لوضع الحلول الجيدة لما تواجهه المنظمات من معوقات تحدُّ من سير العمل (Donald Barry ، 1985).

ويُقدِّم التدريب المقرون بالعمل الدعم العلمي والفني واللوجستي عند حاجة الموظف إليه في أثناء تأديته مهام عمله، والتغذية الراجعة تزود المنظمات بالمعلومات والبيانات التي تساعد في تنفيذ خطط التدريب (منصور فهمي، ٢٠١٦). وتقول دراسة (وردة زاهر، ٢٠١٤) إن إدراك الموظفين مدى ارتباط مهامهم الوظيفية بالأهداف الشخصية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، وتصميم المهام والبيئات التي تتسق مع ظروف العامل، يساعده في الإبداع والتفوق الوظيفي. وتشير دراسة (نبيلة أحمد، ٢٠١٧) إلى أن مراعاة الفروق الفردية والقدرات الاستيعابية لكل موظف توفر هدر الجهد والمال في أثناء التدريب، وتعمل على إيجاد سبل مختلفة تناسب قدراته العملية وتعطيه مهام عمله حسب كفاءة أدائه. ويعتقد الباحث بناءً على نتائج الدراسات السابقة أن احتواء الموظف ومنحه الاهتمام وإيجاد مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة بين الموظفين، والاستمرار في التحفيز، وعدم التخلي عن طرق التحفيز، وإعطاء بعض المرونة في العمل بما لا يؤثر في مهام عمله تعزز الولاء الوظيفي وتقوي العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتشجع الموظفين على وضع خطط عمل لتنفيذ أهدافهم الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم، وتحمل مسؤوليات اتخاذ القرار، وتشجيع العمل بروح الفريق له بالغ الأثر في تقدم المنظمة وتماسكها ونموها. وتقول دراسة (حكم ياسر، ٢٠١٨) إن المكافآت والحوافز من أفضل الطرق لتشجيع وتعزيز العاملين، ومراقبة أداء الموظفين المتواصل، والتقليل من استخدام القوى والصلاحيات لأقل حد ممكن، وعدم نشر التهديد والوعيد غير المبررين بين الموظفين يقوي الرقابة الذاتية لديهم، ويجفزههم على الإبداع، وأكدت هذا القول دراسة (رفيف علي، ٢٠١٩)، فقد خرجت بنتائج تقول إن تقدير الجهد الذي يبذله الموظف،

والعمل على تعزيزه وتحفيزه بالمكافآت، وإشعاره بالمسؤولية، والمساءلة يزيد من شعور الموظف بأهميته، وإعطاء الموظف صلاحيات معينة لإنجاز العمل على أن يتحمل المسؤولية تجاه هذا العمل، وكذلك محاسبته على التقصير، ومنحه مكافآت على الإنجاز، والتأكد أن الجهد المبذول للموظف يساهم في تحقيق النتائج ورفع الأداء.

وخرجت الدراسات السابقة بنتائج تؤيد الدراسة الحالية وتقوي موقفها العلمي، كدراسة (محمد علي، ٢٠١١)، ودراسة (أم هاني، ٢٠١٠)، ودراسة (حسب الرسول الشيخ، ٢٠١١) منها أن التأهيل المناسب لمتطلبات الوظيفة يساعد في زيادة الأداء، ويقلل الدوران الوظيفي، ويرفع مستوى الاستقرار الوظيفي؛ لأن الموظف المؤهل لديه قدرة على الأداء وفق خطط المنظمة، ويكون مستوى الرضا الوظيفي لديه مرتفعاً.

وقد وافقت الدراسة الحالية جميع نتائج الدراسات السابقة التي تقول إن التدريب له علاقة قوية بالأداء الوظيفي، وهو من المحفزات القوية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ويعمل على ديمومة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة الوظيفية للعاملين. وبينت الدراسات السابقة ضرورة وجود خطط لتلبية الاحتياجات التدريبية تستفيد من التغذية الراجعة لتقويم الأداء في المنظمات، وأن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية المتمثلة في الوعظ والإرشاد ليست بمعزل عن نتائج الدراسات السابقة التي أوردها الباحث في دراسته الحالية، بل عليها أن تستفيد من تجارب الآخرين ونتائج دراساتهم، لوجود قاسم مشترك لجميع العاملين باختلاف تخصصاتهم المهنية، هو الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن التدريب هو المحفز القوي لهذين العاملين.

إن التأهيل والتدريب للموظف سواء كانا مقرونين بعمله، وهو ما يعرف بالتدريب على رأس العمل، أو اللذين يكونان قبل التحاقه بالعمل، وهو ما يعرف بالتدريب المقرون بالتوظيف أو التشغيل، يعدان من مهام الإدارة في المنظمة، إذ توجد خطط سنوية توضع لتدريب وتأهيل الموظفين بأحدث الطرق

والوسائل، وتزويدهم بالمعرفة والعلوم والمهارات اللازمة لإنجاز العمل، وهذا له أثر في الأداء الوظيفي في المنظمة (السالم، ٢٠٠٩).

تقول دراسة (فايزة كمال، ٢٠١٣) في نتائجها إنه توجد علاقة بين التدريب والتأهيل وزيادة الأداء ورفع مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين والمنظمة على حد سواء، والتدريب له فوائد عديدة، نذكر منها: تكوين مهارات العاملين والأفراد وفرق العمل، وصلتها وتنميتها بما يساهم في تحقيق أهداف العمل والعاملين. وأكدت ذلك دراسة (وافي فارس، ٢٠١٦) بأن التدريب يساعد متخذي القرار في تكوين صفّ ثابٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تسلّم السلطة وإدارتها وتحقيق مبدأ عدم المركزية في الإدارة والإنتاج، وتسلم القيادة متى دعت الضرورة لها. ويتبين للباحث من نتائج الدراسات السابقة أن التدريب والتأهيل يُرَوِّدان العاملين بالأساليب الجديدة والمهارات العلمية المتطورة، والتعرف إلى مستجدات العلوم والمعرفة، وتعلم استخدام الأجهزة الحديثة لمواكبة التطور والتغير. ويمكن أيضاً الإشارة إلى أن التدريب والتأهيل هما تقويم لسلوكيات العاملين الأفراد والجماعات باستخدام أحدث الأساليب، ومزج المداخل التقليدية للتدريب والتأهيل وما هو جديد من التطور التنظيمي. ولعل من فوائد التدريب أنه يساهم في إعادة التوازن الكمي والنوعي لهيكل المنظمة، ويعيد ترتيب العاملين وفق احتياجات العمل، إذ يُدرَّبون بنظام التدريب التحويلي (علي، ٢٠١٤).

٢، ٤، ١٣ دور التأهيل والتدريب في رفع مستوى الرضا الوظيفي:

لا بد أن يسترشد المديرون بأداء وأفكار النظريات التي تناولت جوانب التدريب الوظيفي. يقول (الأمين محسن، ٢٠١٦) في دارسته التي هدفت إلى التعرف إلى أثر التدريب في الأداء بالتطبيق على العاملين بكلية الإمام الشافعي بجزر القمر، إن برامج وخطط التدريب والتأهيل الناجحة تؤثر إيجابياً في الأداء الإداري في كلية الإمام الشافعي. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب له أثر في الأداء، فالأداء يتأثر

بمستوى التدريب الموجود في المنظمة، فكلما كان التدريب (الحقائب التدريبية، والخطط التدريبية، وبرامج

التأهيل الأخرى) ذا مستوى عالٍ كان أثر ذلك في الإنتاج بالمنظمة عاليًا.

وقد ذكر الباحث (إبراهيم الحسن، ٢٠١٨) في دراسته أن التدريب الذي يوائم متطلبات الوظيفة

يؤثر في جودة الأداء في المنظمة، فقد بينت نتائج دراسته أن تناسق الاحتياجات التدريبية وتجانسها مع

الوظيفة يؤديان إلى ارتفاع مستوى الأداء والإبداع في العمل، ويزيدان مستوى الرضا الوظيفي. وقد عرجت

دراسة (فيصل الهادي، ٢٠١٤) في نتائجها على القول إن التدريب العلمي المناسب الذي يلي متطلبات

الوظيفة يزيد عملية التفكير والإبداع في العمل؛ لأنه يحفز الفكر بتزويد الموظف بالمهارات والنظريات العلمية

اللازمة لتأدية الوظيفة، وهذا ما أشارت إليه عينة الدراسة التي أجراها الباحث في الدراسة الحالية وتوافقت

مع نتائج الدراسات السابقة. وأوضحت دراسة (منير حماد، ٢٠١٧) في نتائجها أن تناسق نوع البرامج

التدريبية وتجانسها مع الوظيفة يؤديان إلى الارتفاع بمستوى الأداء والإبداع في العمل، ويزيدان مستوى الرضا

الوظيفي.

وقد عرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة بدراسته، سواء من ناحية المضمون،

أو المنهج المتبع، أو النظريات العلمية التي استخدمها الباحث، وكذلك منهجية البحث والأدوات

المستخدمة، ويتضح مما خرجت به الدراسات السابقة من توصيات ونتائج أوردتها وجود حاجة ملحة لمزيد

من الدراسات والبحوث فيما يخص دراسة حالة الأئمة والوعاظ بسلطنة عمان، لعدم وجود دراسات سابقة

في إقليم الدراسة الحالية نفسه. وسلكت الدراسات السابقة منهج التحليل الوصفي للحصول على النتائج

التي هدفت إليها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي ذكرها الباحث في دراسته أن كل

دراسة لها مشكلة بحثية مختلفة عن الأخرى، وأقيمت في أقاليم مختلفة، وبيئات حضارية مختلفة، لذا من

الطبيعي أن تتشارك في بعض النتائج وتختلف في أخرى.

٢، ٤، ١٤ أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة - دور التأهيل والتدريب في أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي - بأنها تقيس دور التأهيل والتدريب في أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأئمة والوعاظ، مستندةً إلى توصيات الدراسات السابقة، ودراسة النتائج التي ظهرت من جميع هذه الدراسات، وإسقاطها على حالة الأئمة والوعاظ بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، فدراسة حالة الأئمة والوعاظ بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية جديدة، لأن هذه الحالة لم تُدرس سابقاً - حسب علم الباحث - وأن مسرح الدراسة مختلف تماماً عما كانت عليه الدراسات السابقة، لذا ستختلف النتائج باختلاف إقليم الدراسة. وقد تناولت هذه الدراسة شريحة الأئمة والوعاظ بمحافظة مسقط، وهي شريحة تلامس المجتمع لطبيعة عملها، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً في المحيط الذي تعيش فيه. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأكاديمية النادرة وحديثة الطرح، التي تناولت دور التأهيل والتدريب في أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأئمة والوعاظ بمحافظة مسقط.

٢، ٤، ١٥ مدى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وأضافت إليها بعض النتائج التي توصل إليها الباحثون، كدراسة (إبراهيم عمر، ٢٠١٩)، ودراسة (مريم عبيد، ٢٠١٧)، ودراسة (مصطفى، ٢٠١٥)، ودراسة (سمر عمر، ٢٠١٨)، ودراسة (منير جمال، ٢٠١٨)، وغيرها من الدراسات التي أوردها الباحث في هذه الدراسة، وجميعها أكد أهمية التدريب في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. واستفادت الدراسة من الأساليب المتبعة في الدراسات السابقة. ولقد عززت الدراسات السابقة الإجابة عن فرضية الدراسة بنتائج عدة منها: أن للتدريب دورًا بالغ الأهمية للموظف، ويُعدُّ التدريب

الوظيفي المقرون بالعمل حالة صحية مصاحبة للموظف في وظيفته، فما دام الموظف يؤدي وظيفته وعلى رأس عمله فإن التدريب يعزز الأداء، فيكون مثمرًا؛ لأن المهارات والمعارف تكون تراكمية وتساير المستجد من العلوم والطرق والسبل التي يحتاج إليها الموظف لتأدية عمله. وذكرت دراسة (محمد غانم، ٢٠١٩)، ودراسة (سامر عليس، ٢٠١٦)، ودراسة (أميرة خميس، ٢٠٠٧)، ودراسة (فيصل الهادي، ٢٠١٤)، ودراسة (إبراهيم حسن، ٢٠١١) أن التدريب على رأس العمل سريع الأثر، ونتائجه تظهر مباشرة، ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية ومستوى مرتفع، كما أن مساندة ركب التطور والعلوم الحديثة تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظف، فيشعر الموظف بقدرته على الإبداع والأداء بمستوى عالٍ، ويزيد ذلك من مستوى الثقة بالنفس، ويؤدي إلى استقرار الموظف في وظيفته، نظرًا لأنه يمكن في هذه الحالة تطبيق ما تعلمه من مهارات عملية وعلمية على وظيفته، فيمكن أن يبدع فيها ويتطور؛ لأن الوظيفة تتماشى مع ما تعلمه.

كما بيّنت نتائج دراسة (علي صبحي، ٢٠١٤)، ودراسة (رفيف محمد، ٢٠١٦)، ودراسة (رفيف علي، ٢٠١٩)، ودراسة (حكيم عامر، ٢٠١٨)، ودراسة (واني فارس، ٢٠١٦)، ودراسة (فايزة كمال، ٢٠١١) ضرورة السعي لوضع خطط تدريبية تتواءم متطلبات الوظيفة، فلها تأثير في الإنتاج، وفي أداء الموظف، فالموظف الذي لا يمتلك ما يؤهله لأداء عمله لا يجيد مهارات العمل وفتيات الوظيفة. وإن عملية موازنة المؤهلات العلمية والتدريب مع متطلبات الدراسة يقللان عملية الدوران الوظيفي (2000، Murrell)، وهذا ما وجدته الباحثة في نتائج الدراسات السابقة التي توافقت مع فرضيات الدراسة التي أجراها الباحث. وأكدت الدراسات السابقة، كدراسة (إبراهيم زعارنة، ٢٠١٧)، ودراسة (محمد علاء، ٢٠١٤) ودراسة (عبد الله شريف، ٢٠١٨) أهمية حصول الموظف على المؤهلات العلمية والتدريب العالي على متطلبات الوظيفة؛ لأن ذلك يزيد مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة.

وتؤكد جميع الدراسات السابقة أن تناسق المؤهل العلمي وتجانسه مع الوظيفة يؤديان إلى ارتفاع مستوى الأداء والإبداع في العمل، ويزيدان مستوى الرضا الوظيفي، وتؤكد الدراسات كذلك أن مواءمة المؤهلات العلمية وخطط التدريب مع متطلبات الوظيفة تقلل نسبة الدوران الوظيفي. وتشير النتائج التي توصلت إليها إلى أن عملية مواءمة المؤهلات العلمية مع متطلبات الوظيفة، ووضع خطط تدريبية ناجحة تساهم في تطور العمل الوظيفي يقللان من الوقت والجهد المهدورين، ويعملان على تجويد الأداء، كما تسعى عملية التأهيل والتدريب الوظيفي مع متطلبات الوظيفة لمزيد من التجانس والترابط بين الوظيفة وشاغليها، وتزيد عملية الإبداع والإنتاج في العمل.

وخلصت الدراسات السابقة، كدراسة (مروان سعيد، ٢٠١٦)، ودراسة (سميرة العلي، ٢٠١٢)، ودراسة (أسمار فيصل، ٢٠١٩)، ودراسة (ماجدة العلي، ٢٠١٧) إلى أن المؤهل العلمي، والتدريب الفعال الذي يواكب تطلعات الوظيفة ويساهم في متطلباتها يؤديان إلى خلق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويقللان الدوران الوظيفي؛ لأن تناسق المؤهل العلمي وتجانسه مع الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإبداع في العمل، ويزيد مستوى الرضا الوظيفي. كما تبين الدراسات السابقة التي أوردتها وجود علاقة قوية بين المؤهل العلمي المتخصص والتدريب الفعال للوظيفة، والرضا الوظيفي والأداء، فكلما كان المؤهل العلمي مرتفعاً لدى الكادر الوظيفي كان أداؤه عالياً.

وقد جاء في دراسة (فارس نقور، ٢٠١٦)، ودراسة (سالم شاهين، ٢٠١٨)، ودراسة (سيف الإسلام طراونة، ٢٠١٩) ما يؤكد أن المواءمة بين المؤهل العلمي والوظيفة كان لها أثر واضح في الأداء الوظيفي، وبما يتحقق الرضا الوظيفي والتحفيز لدى الموظفين، لأن وجود موظفين لديهم مؤهلات علمية لا تمتُّ بصلة لطبيعة الوظيفة التي يؤديونها يوجد خللاً وظيفياً، وعدم إنتاج في المنظمة، وهذا يسبب مشكلة للمنظمة؛ لأنه يحسب عليها عدد من الموظفين غير المنتجين، وتأهيلهم يتطلب جهداً ومالاً كبيرين، لذا

وجب على المنظمة أن تختار بعناية موظفيها حتى تتمكن من الإنتاج أفضل، وتستطيع تحقيق أهدافها، فالاختيار والتعيين من الوظائف الإدارية المهمة داخل المنظمة؛ لأنه يتوقف عليها اختيار أفضل الأفراد المؤهلين من بين المتقدمين لشغل وظائف محددة، وتعيينهم في الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم (1986، Robert Laporte). ويعد اختيار الأفراد العاملين عنصراً فعالاً وأساسياً في نجاح أي منظمة والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، وعليه فإن عملية الاختيار الصحيحة والموضوعية على أسس ومعايير سليمة تحقق مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة، كما أن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق أهدافها إذا لم يتوافر لديها الكوادر والأفراد الأكفاء المؤهلون في جميع المستويات الإدارية في المنظمة، القادرون على تحقيق أهدافها (مرعي، ٢٠٠٩).

وأظهرت النتائج التي خرجت من الدراسات السابقة التي تناولت عملية التأهيل بالمؤهلات العلمية مع متطلبات الوظيفة أن المؤهل العلمي، والتدريب الفعال، اللذين يوائمان متطلبات الوظيفة يؤديان إلى رفع مستوى الجودة الشاملة في المنظمة، وأن المؤهل العلمي والتدريب غير الفعال لمتطلبات الوظيفة يزيدان كلفة الوقت والجهد المصاحبين للوظيفة، ويسببان عبئاً كبيراً على المنظمة، ما يحتم عليها أن تعمل على وضع خطط تدريبية توائم متطلبات العمل وتطوره، كما أنها تكون بحاجة لرصد أموال للمتأهلين من موظفيها تدريبهم بمستوى عالٍ من الكفاءة. كذلك إذا كان التدريب فعالاً والمؤهل العلمي يواكب متطلبات الوظيفة فإن الأداء يحقق معايير الجودة الشاملة للوظيفة، وتستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها بأقل كلفة، وهذا يؤدي إلى وجود أثر للتدريب الفعال والمؤهل العلمي لمتطلبات الوظيفة، ويساعد في التفكير والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ويوجد رضا وظيفياً مرتفعاً لدى حملة المؤهل العلمي العالي والتدريب الفعال الذي يوائم مهام الوظيفة.

إن مما استنتجه الباحث من الدراسات السابقة أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

في منظمات العمل الوظيفي سببه عدم وجود خطط تدريبية مصاحبة لمتطلبات الوظيفة، تسير التغيير الذي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، وأن الأداء المنخفض يؤثر سلباً في بقاء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وأن هذه النتيجة تدل على وجود انخفاض في مستوى الرضا لدى العاملين، ومنها ما أشارت إليه نتائج عينة الدراسة، مثل رغبة العاملين في ترك العمل والالتحاق بوظيفية تكون بيئة العمل فيها أكثر صحية، ووجود التدريب الوظيفي يساعد الموظف في الأداء.

تشير جميع نتائج الدراسات السابقة، كدراسة (سيف علي، ٢٠١٧)، ودراسة (أحمد شاكر، ٢٠١٥)، ودراسة (فاروق السيد، ٢٠١٨) إلى أن عدم وجود عامل الرضا الوظيفي من أسباب عملية الدوران الوظيفي في المنظمة، فعلى المنظمة أن تزيد اهتمامها بالكادر الوظيفي، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي قلت نسبة الدوران الوظيفي.

كما أن هذه الدراسات السابقة، كدراسة (مروان محمد، ٢٠١٤)، ودراسة (كفيفة علي، ٢٠١٣)، ودراسة (ماهر الفراج، ٢٠١٩) تؤكد أن الرضا الوظيفي للموظف من أهم العوامل التي تؤثر في دوران العمل وترك العمل أو الاستقالة؛ لأنه كلما كان معدل الرضا الوظيفي مرتفعاً كان معدل الدوران منخفضاً، ومستوى الاستقرار الوظيفي مرتفعاً، فيجب على المنظمة أن تضع نصب عينها أهمية السعي لوجود رضا وظيفي لدى موظفيها حتى تتمكن من البقاء والاستقرار والنمو. كما أن الفرد يعمل داخل مؤسسته بين جماعة العمل التي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به بمجموعة من المشاعر الداخلية تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يؤديه، والرضا ناتج عن مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد لمهنته وللعمل الذي يؤديه، وللعوامل المتعلقة به وبالحياة عامة، فللرضا الوظيفي، إلى جانب التحفيز ومستوى الأداء أثر واضح في تنظيم السلوك والالتزام التنظيمي داخل المنظمة ورفع كفاءته (محمد، ٢٠١٤).

وكلما تصور الفرد أن عمله يحقق إشباعًا كبيرًا لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كان راضيًا عنه، والعكس بالعكس، فدرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكًا ضمنيًا يكمن في وجدان الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقد تؤدي إلى تراكمات تؤثر في درجة انعكاسها، وقد يحاول الفرد إذا كانت لديه مشاعر الاستياء من سلوكه البحث عن عمل آخر (الطائي وآخرون، ٢٠١٥).

ولقد اتفقت الدراسات السابقة مع نظريات الدراسة أن من مسببات عدم الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي عدم وجود تأهيل مناسب للوظيفة، وعدم وجود تدريب مقرون بالعمل لمتطلبات الوظيفة، وعدم وجود خطط تدريبية مقرونة بالمهام الوظيفية واضحة في سلم الوظيفة الفنية للكوادر الدينية، وقلة البرامج التدريبية الفعالة مقارنة ببعض الوظائف الأخرى التي قد تجعل منها موطئ جذب. وإن عدم وضع مناشط تدريبية تساهم في التطور المعلوماتي يؤثر في الرضا النفسي للموظف - حسب ما أكدته نظرية ماسلو للحاجات - وإن بعض الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالتأهيل والتدريب الوظيفي توصلت إلى ما ذكره الباحث من فرضية، وهي وجود علاقة بين التأهيل والتدريب مع الرضا الوظيفي والأداء، ووجود مجموعة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي، وهذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض، يتكون أحدها بتكون الآخر، فالتأهيل إن وجد في المنظمة يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، وإذا ارتفع مستوى الرضا الوظيفي زادت نسب الولاء والانتماء للمنظمة، وأثرت كل هذه العوامل في الأداء والإنتاج. ويتضح أن الدراسات السابقة التي ذكرت التدريب والتأهيل المقرونين بالعمل وأثرهما في الأداء جميعها يوصي بأهمية أن تهتم المنظمة بهذا الجانب، لما له من أثر في سير العملية الوظيفية والإنتاجية، بتعميق إحساسنا وإدراكنا طبيعة الأمور في عالم معقد متشعب الجوانب، ولما كان الأفراد والأداء عنصرين أساسيين يجب أن تراعيهما الإدارة عند تهيئة المناخ المناسب الذي يتيح لهذين العنصرين أن يتكاملا، فإن على الإدارة

أن تزيد فاعلية الأفراد إلى أقصى حد ممكن في الوقت نفسه الذي يكون انتباه الفرد موجهاً توجيهاً أساسياً إلى اعتبارات شخصية خاصة به، وعلى ذلك فالنجاح في تدريب الأفراد يعتمد على تقارب رغبات ومصالح المنظمة ورغبات ومصالح الأفراد العاملين بها، وما لم يحقق الأفراد أهدافهم فلن تنجح أي طريقة في تحقيق أهدافها، فالتدريب الفعال هو عامل لتحفيز الأفراد، خاصة في وقت زادت فيه أهمية حقوق الفرد، وارتفعت فيه تكلفة العمالة، وأصبح ولاء الأفراد والتزامهم أكثر صعوبة من قبل (أبو العلا، ١٩٩١). والحاجة للتدريب هي رغبة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتظهر في سلوك معين، إما ببادرة من الفرد نفسه أو ببادرة خارجية، ويترتب على هذه العملية إيقاف سلوك، أو تعديله، أو الإقدام عليه، وذلك من منطلق إشباع رغبة داخلية (مدني، ٢٠٠٩).

٥،٢ الإمامة:

الإمامة في الصلاة تُعدُّ من خير الأعمال التي يتولاها خير الناس أصحاب الصفات الفاضلة من علم وقراءة وعدالة، ولا تقوم جماعة المسلمين في صلواتهم إلا بها، فهي من شعائر الإسلام والسنن المؤكدة، والإمام هو الذي يؤم الجمع الغفير، ويتقدم بين أيديهم، فهو السفير بينهم إلى الله -عز وجل- في أداء الصلاة التي هي من أعظم الأركان، وأوزن الأعمال التي توضع في الميزان، وأقرب القربات التي يجتمع إليها الناس عند كل أذان، ويقوم الصلاة في أول أوقاتها، ويحفظها مع تمامها، ويتحمل عن وراءه، ويحفظ الصلاة (العمري، ١٩٩٨).

٦،٢ الوعظ:

عرّف (الجرجاني، ١٩٧٨) الوعظ أنه التذكير بالخير فيما يرقُّ له القلب، وأنه الدعوة إلى ما فيه

خير وصالح، والتحذير مما فيه شر وفساد. فالوعظ والإرشاد هما كلام يراد به التأثير في نفوس الناس لما فيه خيرهم وصلاتهم في الدنيا والآخرة، كعبادة الله -تعالى- وعدم الإشراك به، وتحذيرهم مما فيه شر وفساد، كعصيان الله والبعد عن منهجه. يقول (الصافي، ١٩٩٥) إن الوعظ هو تبليغ أوامر الله -تعالى- ونواهيه إلى البشر، والتذكير بالمنشأ والمصير، وتعريف الناس بما بعد الموت من شدائد وأهوال، وإرشادهم إلى الصراط المستقيم، وحثهم على الإيمان بالله وإفراده بالعبادة على النحو الذي شرعه لهم، والوعظ والإرشاد والدعوة إلى الله وظيفته رسل الله جميعاً، من أجلها بعثهم الله -تعالى- إلى الناس لهداية أقوامهم، ودعوتهم إلى الإيمان به. قال -سبحانه وتعالى-: (وما أرسلنا من قبلك من رسول إلا نوحي إليه أنه لا إله إلا أنا فاعبدون) [الأنبياء: ٢٥].

٧،٢ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية:

أنشئت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عام ١٩٩٧ بناءً على المرسوم السلطاني رقم (٩٧/٨٤) لتؤدي مهامها في خدمة الدين الإسلامي، ورعاية شؤونه، والاهتمام بالقيم الروحية والدينية القائمة على شريعة الإسلام في بناء المواطن الصالح على أساس من الإيمان بالله والعقيدة الصحيحة، كما أنيط بها تنظيم جميع ما يتعلق بالأمور الدينية داخل السلطنة، ومن تفرعاتها المديرية العامة للوعظ والإرشاد التي تهتم بكل ما يتعلق بالوعظ والإرشاد من خطب ومحاضرات وبحوث وأئمة وخطباء. www.mara.gov.om

٨،٢ النظريات العلمية:

تعددت النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي بتعدد المداخل النظرية والآراء، بصفتها الركيزة التي يقوم عليها تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة وبسبب ذلك حظي الأداء الوظيفي باهتمام كبير من المختصين

والباحثين والمفكرين ، ولقد استند الباحث في هذه الدراسة إلى نظريات علمية ذات صيت واسع في مجال التدريب والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد تبلورت الإدارة في علم مستقل، وبمنظور ومسار واضحين في بداية القرن العشرين، وتطور الفكر الإداري في سنوات طويلة من الممارسات والتجارب الإدارية في جميع المؤسسات والمنظمات الإدارية (دليو فضيل، ٢٠٠٠).

وأهملت هذه التجارب والممارسات الإدارية مفكري ومطوري علم الإدارة، ومن هذا التطور ظهر الفكر الإداري الذي حظي باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة، وأدى ذلك إلى بروز النظريات العلمية التي رفدت علم الإدارة بالمفاهيم والمبادئ والقواعد المنظمة للأنشطة والأعمال الهادفة (أندروز علي، ١٩٨٦).

والنظرية العلمية هي أسلوب وممارسات في الإدارة تهتم أساسًا بتطوير وصقل أداء الفرد، أي أنها تركز على العمل وليس الفرد العامل وظروفه، ولها أسس هي: استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشكلات بعيدًا عن العشوائية، واتباع التجربة، واختيار الموظفين حسب المهارات والجدارة (موسوعة الإدارة، ١٩٨٠). إذ يوجد العديد من النظريات التي قدمت تفسيرات لأثر التدريب المقرون بالعمل في الموظفين في المنظمة، ويمكن العمل على الاستفادة منها في معرفة مستوى الرضا الوظيفي، ثم قياسه والتحكم به (أبو حوزة، ٢٠١٠). وعرف (الأثري، ٢٠١٤) النظرية أنها مجموعة من الأسس والافتراضات المترابطة التي توضح العلاقات القائمة بين عددٍ من المتغيرات العلمية التي تهدف إلى تفسير ظاهرة والتنبؤ بها.

ويرى الباحث أن التدريب من شأنه المساهمة الفاعلة في تحقيق مستويات عالية من أداء العمل؛ لأنه يمنح الموظفين فرصة استخدام أساليب علمية متطورة، ويشجعهم على الابتكار والإبداع وإيجاد طرق ريادية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن له دورًا أساسيًا في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة،

فالتدريب له علاقة مباشرة بأداء الموظفين والأداء الناتج عنه في رفع كفاءتهم، ويعزز مشاركتهم، إضافة إلى دعم انتماء الموظفين إلى وظائفهم بربط الأداء الوظيفي مع تحقيق الأهداف.

وتعددت النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي في العمل وتفسيره، وأشهرها: المدرسة الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري، والمدرسة السلوكية التي تركز على سلوك الأفراد. وقد ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين، وسادت حتى أواخر الثلاثينيات، ويعد المفكر والفيلسوف وعالم الاقتصاد آدم سميث أول من وضع قواعد هذه المدرسة، وهي نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة آنذاك، التي تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان، والثورة الصناعية، والجو غير الديمقراطي، ومن ثم شهدت الكلاسيكية تطوراً مع دراسات المفكرين: جون ميل، وديفيد ريكاردو، ما ساهم في بناء النظريات الخاصة في المدرسة الكلاسيكية (هنا، ٢٠٠٩).

ويرى الباحث أن أهمية المدرسة الكلاسيكية تأتي من دورها في تعزيز الإنتاجية والكفاءة في آن واحد، ووضع آلية لاختيار الموظفين والعاملين، وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم تطويراً يضمن إنتاجية أفضل وأكبر، وفهم السلوك البشري فهماً أوسع، إضافة إلى تقسيم العمل ضمن مهام معينة لكل فريق، وتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة.

كما أن المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاث تُعزز أهمية التدريب لدى العاملين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم، ومجارة التطورات الحاصلة داخل المؤسسة، والنظريات الثلاث تتمثل في: نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية (حسين حرم، ٢٠٠٣). وعلى الرغم من أهمية هذه المدرسة فإنها اعتمدت -بحسب القائمين عليها- عددًا من الافتراضات بشأن المؤسسات "حكومية، وأهلية، وغيرها"، والأفراد، أهمها: نظرة سلبية محدودة للإنسان، وعدّه كائنًا اقتصاديًا يمكن التأثير عليه بالرواتب والحوافز المادية فقط، والنظر للمنظمة أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، وترى وجود

أسلوب أمثل في أداء العمل الذي يمكن تطبيقه، وتنظر إلى أن أعمال المنظمة معروفة مسبقاً وذات طابع روثيني. وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات المتمثلة في تقسيم العمل وهي: تخصيص العمل، والتخصُّص، والإشراف والرقابة، والتدرُّج في السلطة (هرياح، ١٩٨٤).

١،٨،٢ أهمية النظرية العلمية:

تستند الدراسة العلمية إلى النظرية العلمية، ويتخذها الباحث مرجعيةً لقدرتها على تزويد الدراسة بالمفاهيم العلمية، واستخلاص النتائج، وتقريب الفجوات المعرفية بين أركان الدراسة. وتساعد النظرية العلمية في إيجاد علاقة وارتباط بين البحث ونموذج الدراسة العلمي، بتزويد الباحث بالقواعد والمفاهيم المساندة لدراسته. وتصدر الإشارة إلى أن النظرية العلمية تجسِّد مفهوميْن؛ الأول مرتبط بعالم الفكر النظري، والثاني ينتمي إلى البحث العلمي ومنهجيته (وشتان، ٢٠١٩).

والنظرية العلمية مفهوم مركب من مفهومين يجمع بينهما هما: النظرية، والعلم، وهي مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها ارتباط وعلاقة بعضها ببعض، وتقترح رؤية منظمة للظاهرة؛ بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها. ومن المفاهيم التي تناولت النظرية العلمية أنها الإطار التصوري الملائم لتفسير الظواهر والمواضيع، لتصبح مفهومة بواسطة هذا الإطار والتوجيه النظري، بيد أن مفهوم العلم له وجه مختلف، ويختلف باختلاف موضوعاته ومجالاته وأدواته ومنهجه. ويعرف أنه النشاط الذي تتمكن بواسطته من معرفة وفهم الظواهر، وتمارس بواسطته الضبط والتحكم في العالم الطبيعي (خالد، ٢٠٠٧).

وتهدف النظرية العلمية إلى تفسير الظواهر، والكشف عن العلاقات التي تحكمها، ويتضح من ذلك أن مفهوم النظرية العلمية يعني الإطار التصوري الذي يستخدمه الباحث في تفسير ظواهر وملايسات القضية التي ينوي دراستها والبحث فيها، والبحث العلمي هو عمليةٌ مُخطَّطٌ لها مسبقاً، تُنمَّس بالموضوعية

والجدية، وتستند إلى مجموعة من الخطوات؛ بهدف إلى البحث في ظاهرة معينة، ومعرفة الحقائق والمبادئ اللازمة لاكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها، وتطويرها لتعطي أفضل النتائج (إحسان، ٢٠٠٥).

ومن قواعد وأسس بناء النظرية العلمية أن تكون النظرية متصلة ومتراطة وكاملة في أفكارها ومبادئها وموضوعاتها وما تحتويه، وأن تخلو من التعارض والتضارب، وأن تكون أفكارها ومبادئها مفهومة وواضحة، ومفسرة وشارحة للفكرة، ومركزة ومستمرة استمرارًا نظاميًا ومنطقيًا متسلسلاً، ويجب الابتعاد عن الغموض والتشويش والالتباس، وأن تكون لها القدرة على توضيح جميع الظواهر والملايسات التي تتناولها، وتحليلها، وبيانها، شريطة أن يكون هذا التوضيح عقلائيًا وسليماً ومُستمدًا من طبيعة الظاهرة أو المشكلة المدروسة. كما يجب أن تكون النظرية العلمية موافقة للتغيير الإيجابي والإصلاح، تبعًا لتغير الظروف الموضوعية المحيطة، والعوامل الفاعلة التي تعين وتدعم مستوى قوتها وكثرتها. والنظرية الجيدة والسليمة هي التي لها القدرة على التوصل إلى الحقائق والمستخلصات والنتائج نفسها إذا ما اعتُمد عليها في الدراسة مرة أخرى، في مراحل زمنية مختلفة، ومواقع جغرافية معايرة، وأن تنفرد بتفسير الحقائق والنتائج التي توصلت إليها (المرجع السابق).

يمكن للباحث الاستفادة من النظرية في توجيه بحثه الوجهة العلمية الصحيحة، والاهتداء إلى المنهج العلمي الذي يُناسب طبيعة دراسته ومجالاتها، وتزويده بالفروض العلمية، وتوجيهه إلى المراجع العلمية المناسبة لدراسته، كما أنها تساعد الباحث في تنظيم نتائج دراسته وملاحظاته في صورة متسلسلة متناسقة تتيح له إضافة كل ما هو جديد في ميدان عمله، وتطبيق نتائج بحثه؛ لتعم فائدته المجتمع. كما أن النظرية تؤدي إلى مزيد من البحوث، وتلك البحوث بدورها يمكن أن تولد نظريات جديدة، وهكذا، فالعلاقة بينهما قوية. ويعتقد الباحث أن العلاقة بين البحث العلمي والنظرية تتحدد بمدى تفاعل النظرية مع

البحث، إذ إن البحث يعزز النظرية بالنتائج التي يتوصل إليها، بيد أن النظرية تعمل على تفعيل البحث بمساعدته في تفسير البيانات المختلفة، وتتبع مساراته في أثناء عملية البحث.

٢،٨،٢ نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (١٨٥٦-١٩١٥):

يوجد العديد من النظريات التي قدمت تفسيرات لمستوى الأداء الوظيفي في العمل يمكن الاستفادة منها في قياس مستوى الأداء لدى العاملين، ثم التحكم به. وقد رأى فريدريك تايلور وجود علاقة سببية بين التدريب والإنتاجية، بعد أن سادت نظرة سلبية محدودة للإنسان؛ لاعتقادهم عدم وجود رابط بين التدريب والأداء، وأن تدريب العاملين لا يؤثر تأثيرًا مباشرًا في الإنتاجية، ما جعل المديرين والباحثين يلجؤون إلى الدوافع الخارجية لزيادة كفاءة الأداء، ومن ثم زيادة مستوى الإنتاج، إلا أن الدراسات العلمية التي أجريت فيما بعد سلّطت الضوء على الحقيقة الغائبة، وهي أنه كلما كان مستوى التدريب مرتفعًا لدى العاملين ارتفع لديهم الأداء، وأنه توجد علاقة مباشرة بين تدريب العاملين والإنتاجية (الرفاعي، ١٩٩٩).

علاقة نظرية الإدارة العلمية بالدراسة الحالية:

يرى الباحث أن هذه المبادئ تتوافق مع أهداف الدراسة التي تؤكد أهمية التدريب لتحسين مستوى الكفاءة والمعرفة لدى العاملين داخل الوزارة، وتمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد لها، ومن شأنها المساهمة الفاعلة في إحداث أنماط وقيم إيجابية لدى العاملين في كل المستويات، بهدف تجويد العمل، واعتمدت دراسات علمية كثيرة مهتمة بالتدريب ورفع مستوى الأداء بنظرية الإدارة العلمية، كدراسة (زهير القلم، ٢٠١٧)، ودراسة (سامر الفراحاتي، ٢٠١٦)، ودراسة (سندس عمر، ٢٠١٨)، والعديد من الدراسات لا يتسع المجال لذكرها.

٣،٨،٢ نظرية التقسيم الإداري لـ"هنري فايول" (١٨٤١-١٩٢٥):

هنري فايول فرنسي الجنسية من عائلة برجوازية، قدم تفسيراً لظاهرة التنظيم اعتمد بالدرجة الأولى فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية على العلاقات التنظيمية، وتعتمد هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي كونه الكُل، ويُقسّم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتُبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري، إذ تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، وتكمن الاستفادة من هذه النظرية في: وحدة الأمر، ووحدة التوجيه، والتدرُّج والترتيب، والنظام، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والخضوع، والسلطة والمسؤولية، والمركزية، والاستقرار في العمل، والانضباط وتقسيم العمل، والمبادرة والابتكار، وروح التعاون (منير أحمد، ٢٠١٣).

وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. فالتخطيط هو رسم طريق العمل قريبة المدى وبعيدة المدى بواسطة القرارات المتخذة، من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة. والتنظيم هو تحديد الأنشطة والمهام داخل المنظمة وتصنيفها وترتيبها بما يخدم أهداف المنظمة. والتوجيه هو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة. والتنسيق هو الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم أهداف المنظمة. والرقابة هي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى، ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب، لتدارك النقص وتقوم الأخطاء (عبد الله، ٢٠٠٤).

كما جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة، تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر، والصفات المطلوبة في العاملين (بوقلجة، ٢٠٠٦). واستندت إلى هذه النظرية دراسات علمية عدة، كدراسة (فايز منير، ٢٠١٧)، ودراسة (علي الفهد، ٢٠١٦)، ودراسة (مجدي الباشق، ٢٠١٤).

٤،٨،٢ النظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر" (١٨٦٤-١٩٢٠):

يُعدُّ ماكس فيبر من أكبر رواد علم الاجتماع الألماني وهو من أسرة بروتستانتية برجوازية، بدأ في دراسة الاقتصاد، فالتقى مع أفكار آدم سميث وماركس، وعمل أستاذًا للسياسة والاقتصاد، وتعد نظريته الخاصة بمحاكِل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد حلَّل الكثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات. وتدور دراسته في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح سبب طاعة الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم، وكذلك سبب أداء الأفراد العاملين الأعمال وفقًا للتعليمات التي تُعطى لهم (عبد الباسط عبد المعطي، ١٩٨١).

وبيّن فيبر الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من دفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات، بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، إذ ينفذها الأفراد العاملون طواعية. والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين: مكتب، وقوة، وبمجموعهما تعني قوة المكتب، أو سلطة المكتب، هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال تقسيمًا هرميًا؛ لتحقيق الكفاية الإدارية وإنجاز أهداف التنظيم، ومن ذلك فإن البيروقراطية تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي، وجاءت ردًا على الذاتية والمصالح الشخصية، وتحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وتتميز العلاقة فيها بال رسمية بعيدًا عن الاعتبارات الشخصية، وتعتمد نظام الكفاءات والترقيات، ويعتقد فيبر أن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع الأداء في التنظيمات (حسين صديق، ٢٠١١).

وقد اقترح نموذجًا مثاليًا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية، وعده الأكثر كفاءة ودقة

في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما عد أن المعرفة والمقدرة أساس للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية (المرجع السابق).

ويرى الباحث أن النظريتين السابقتين، والتدريب بينهما قاطع مشترك يتجسد في المقدرة على تنظيم العمل، واكتساب المهارات والمعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات، وإنجاز المهام المطلوبة بدقة، وأن الخبرات والمهارات أساس للترقيات.

ومن أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر -التي ميزت هذا النموذج- تقسيم العمل بناء على مبدأ تقسيم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات تقسيمًا تنظيميًا وتخصيصًا يسهل على الأفراد أداء وظائفهم، ووضع القوانين والقواعد والإجراءات للعناصر جميعها بما يشكل نظامًا أو قانونًا ثابتًا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين. وتساعد هذه القوانين والقواعد في التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أداءهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وصقل الشخصية الوظيفية، ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات على جميع الموظفين دون تمييز، والسعي للتقدم والتطور المهني. ويستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفاعلية والكفاءة؛ بهدف تطويرهم وتقديمهم، ومن ثم استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري (موسى خليل، ٢٠٠٥).

وعلى الرغم من ذلك فإن جملة من الانتقادات وُجّهت إلى المدرسة الكلاسيكية، ومن أهم ما ذُكر من الانتقادات أن المدرسة افترضت "أن الأفراد يسعون فقط إلى تعظيم الدخل الذي يحصلون عليه، في حين أغفلت الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد، كالحاجة إلى الانتماء، والمركز الاجتماعي، وتقدير الذات، وأن الفرد يمكنه أن يؤثر في البقية بواسطة مركزه الرسمي تأثيرًا مطلقًا، إضافة إلى أمور أخرى يمكنه أن يؤثر بها في الآخرين، مثل: سمات شخصيته، وحسن معاملته، وقللت المدرسة الكلاسيكية إلى الحد

الأدنى من أثر الصراعات داخل المنظمة، وأغفلت العلاقات الرسمية، كالاتصال، والتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى (كريم ناصر، ٢٠١٣).

٥،٨،٢ المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية سنة ١٩١٢م في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أشهر مؤسسيها العالم جون واطسون. وترتكز هذه النظرية على مفهوم السلوك وعلاقته بالتعلم والتدريب وعلم النفس، والاعتماد على القياس التجريبي، وعدم الاهتمام بما هو تجريدي غير قابل للملاحظة والقياس، وتأثرت المدرسة السلوكية -حسب ما ذكره (واطسون، ١٩٩٢)- بأفكار تورنديك، الذي يرى أن التدريب والتعلم عملية إنشاء روابط أو علاقات في الجهاز العصبي بين الأعصاب الداخلية التي يثيرها المنبه أو المثير الخارجي والأعصاب الحركية التي تنبه العضلات، فتعطي بذلك استجابات للحركة والسلوك. وأعتقد أن قواعد التدريب والتعلم ترتكز على قاعدتين أساسيتين هما: قاعدة المران (أو التدريب)، أي أن الروابط تقوى وتنشط بالاستعمال، وتضعف وتسكن بالإغفال المتواصل، وهذا يؤكد أن الخلايا العصبية في المتدرب تُستثار باستمرار ممارسة التدريب والتعلم، وقاعدة الأثر، التي تؤكد أن الروابط العصبية والذهنية تقوى وتكتسب ميزة على غيرها، وتؤدي إلى شعور المتدرب بالرضا عن الموقف إذا كانت نتائج التدريب والتعلم إيجابية (مرعي، ٢٠٠٥).

كما أن من بين ملهمي ومنظري المدرسة السلوكية (بافلوف) الذي لاحظ أنه كلما اقترن المثير الشرطي بالدافع السيكولوجي للمتعلم تكونت الاستجابة الشرطية الانفعالية للسلوك، ورأى أن المثيرات الشرطية المنفردة تشكل عوائق حاسمة للتعليم، وبناء الاستجابات النمطية للمتعلم. وأهم المفاهيم التي يمكننا أن نجدتها في النظرية السلوكية أو التعلم والتعليم -خاصةً مع (سكينر)- أن مفهوم السلوك حسب تعريف (سكينر) هو: مجموعة استجابات وتأثيرات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي، طبيعياً كانت أو اجتماعياً،

إذ توجد علاقة شبه ميكانيكية بين المثيرات والاستجابات التي تصدر عن المتدرب والمتعلم (مرعي، ٢٠٠٥).

ومفهوم الإجراء هو: السلوك الإجرائي الناتج عن التعلم، وله مفاهيم عدة، منها: مفهوم الاشتراط الإجرائي، الذي يُبنى على أساس إفراز نتيجة الاستجابة لمثير خارجي، كإكتساب المعلومات والبيانات التي تخدم المتدرب، ومفهوم التعزيز والعقاب، أي استعمال التعزيز الإيجابي لبناء وتقويم السلوكيات المرغوب فيها، واستعمال العقاب لدرء وتغيير السلوكيات غير المرغوب فيها، ومفهوم التعلم، وهو -حسب هذه المدرسة- عملية تغير شبه دائمة في سلوك الفرد، وإكسابه السبل والطرق التي تساعد في الأداء أفضل. والتعلم حسب (سكينر) هو: سرعة الاستجابات السلوكية كأنماط تغير طارئة على سلوك المتدرب، التي يمكن أن تدوم بفعل الاشتراط الإجرائي. ويمكن القول: إن مبادئ التعلم -حسب النظرية الإجرائية (السلوكية)- هي أن التعلم يكون ناتجاً عن العلاقة بين تجارب المتدرب والتغير في الاستجابات والسلوك. وكذلك فالتعلم مقرون بالنتائج المكتسبة، ومفهوم الحقوق والواجبات. والتعلم يقترن بالسلوك الإجرائي المراد بناؤه وتقويمه في المتدرب. والتعلم يُبنى بتعزيز مستوى الأداء للمتعلم والتغير الإيجابي لسلوكه النمطي، وقانون الأثر الذي يهتم بتقوية الروابط وكسب ميزة على غيرها، يؤدي إلى صدور رضا عن الموقف إذا كانت نتائجه إيجابية (مرعي، ٢٠٠٥).

إن العالم بافلوف هو أحد منظري وملهمي نظرية السلوك، فقد لاحظ أنه كلما اقترن المثير الشرطي بالدافع السيكولوجي تكونت الاستجابة الشرطية الانفعالية، ورأى أن المثيرات الشرطية المنفردة تعمل على تشكيل عوائق حاسمة للتعلم وبناء الاستجابات النمطية (مرعي، ٢٠٠٥). وقد تناولت العديد من الدراسات العلمية نظرية السلوك، كدراسة (محمد مصطفى، ٢٠١٨)، ودراسة (محمود أبو شعث،

٢٠١٤)، ودراسة (نحلة جلال، ٢٠١٧) ودراسة (فارس، سعيد، ٢٠١٧) والعديد من الدراسات العلمية يصعب حصرها في هذا المقام.

وقد اهتمت المدرسة الكلاسيكية بجميع نظرياتها واتجاهاتها الفكرية بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية بالاهتمام بتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، والتسلسل الرئاسي، والتنسيق، وتأكيد القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وجاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية ردًّا فعل على ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية بشأن العنصر البشري، وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل، إذ تركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية؛ بهدف مساعدة المديرين في فهم هذا السلوك، ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة.

وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع. وتنضوي إلى هذه المدرسة: نظرية حركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، ونظرية العاملين لفريدريك هرزبورغ (حسين حريم، ٢٠٠٣).

وتتضمن المدرسة السلوكية ثلاث نظريات اعتمدها دراسات علمية كثيرة في مجال التدريب وتطوير

الأداء الوظيفي، هي:

٢، ٨، ٦ نظرية حركة العلاقات الإنسانية لـ"إلتون مايو وزملائه" (١٩٢٧-١٩٣٢):

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات والتجارب التي نفذت في مصانع هاوثورن التابعة

للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتركز نظرية العلاقات الإنسانية على

الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدٍ سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول

بالعاملين إلى أفضل إنتاج مع أفضل ما يمكن أن يؤثر في الفرد من عوامل نفسية ومعنوية بصفته إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (حسين حريم، ٢٠٠٣).

وقد أجريت هذه الدراسات على مدار خمس سنوات، في الفترة الممتدة بين ١٩٢٧ و ١٩٣٢، تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا منذ البداية اختبار فرضية بشأن العلاقات بين الظروف الفيزيكية للعمل والأداء، ومن ثم إمكانية تأثير هذه الظروف في إنتاجية العامل، وفيما بعد تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث: البناء، والروح المعنوية، والاتجاهات، والقيم، والمعايير والدافعية. ووصل فريق البحث بالتجارب الإمبريقية إلى بعض النتائج، منها أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقاً لقدراته الفيزيكية فقط، ولكن لا بد من الأخذ في الحسبان الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل، وجعل للمكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تأثيراتها المهمة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل، وألا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط، فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص بواسطة نظريتهم. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي أجراها كيرت ليون، التي توصل منها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة، وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد (رابح كعباش، ٢٠٠٦).

وهناك من وجّه انتقادات واتهامات لحركة العلاقات الإنسانية مفادها أن أصحاب هذه الحركة حاولوا التحايل لاستغلال العمال، وأنهم يهتمون بالعمال، إلا من حيث أنهم أداة لتحقيق زيادة الإنتاجية، فقد ركزت هذه الحركة على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وما لها من أثر في تحسين أداء الموظف، وركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي، وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة (محمد بهجت، ٢٠٠٧).

١٠،٨،٢ نظرية الحاجات لـ"أبراهام ماسلو" (١٩٥٤):

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد ضمن خمسة أنواع، حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه أبراهام ماسلو سنة ١٩٤٥، كما أنها تُعدُّ من أهم النظريات التي يمكن استخدامها في التحفيز، وتُقسَّم فيها الاحتياجات البشرية إلى خمسة مستويات. تُطبَّق هذه النظرية في العمل أيضاً، ويمكنك بفهم طبيعة كل مستوى أن تساعد الموظفين في تحقيقه والانتقال إلى المستوى الأعلى، ومن ثم تضمن قدرتك على تحفيزهم طوال الوقت.

ولنظرية ماسلو مجموعة من المستويات؛ يتضمن المستوى الأول الاحتياجات الفسيولوجية، وتشير الاحتياجات الفسيولوجية في التسلسل الهرمي إلى أبسط الاحتياجات البشرية، مثل: الطعام، والشراب، والهواء، والنوم، والأشياء التي تساعد الشخص في الحياة (محمود، ٢٠٠٥).

ويرى الباحث أنه يمكن تحقيق هذه الاحتياجات للموظفين بتوفير دخل ثابت لهم، إلى جانب توفير جميع المرافق والاحتياجات الأساسية الأخرى، فتكون لديهم الفرصة لتناول الوجبات -على سبيل المثال- والوجود في بيئة عمل مريحة.

المستوى الثاني من نظرية ماسلو يتضمن احتياجات الأمان والسلامة، إذ يشير لحاجة الموظف للشعور بالأمان، جسدياً ومهنيًا ووظيفيًا، ويشمل الممتلكات والموارد الخاصة به وبعائلته، وإمكانية المحافظة عليها من الخطر، ويرتبط كذلك بمكان العمل، فالموظف يحتاج إلى الشعور بالسلامة الشخصية (المرجع السابق).

والمستوى الثالث في هرم ماسلو يتمثل في الحب والانتماء، إذ يشير إلى حاجة الشخص للشعور بالحب والانتماء، ويختلف الأمر في الحياة الشخصية عن العمل اختلافاً طفيفاً، فعدم شعور الشخص بالانتماء يؤدي إلى نقص في حماسه ورغبته في العمل، فلا يشعر أنه جزء من المنظومة، حتى مع استمراره

فيها. كيف يمكنك تحقيق هذا المستوى في العمل مع أنه ليس سهلاً على الأفراد تكوين العلاقات في العمل؟ إنَّ المبادرة يجب أن تأتي منك أنت بصفتك قائداً، إذ يمكنك تنظيم الأنشطة الاجتماعية التي تتيح للموظفين المزيد من الفرص لبناء العلاقات داخل العمل وخارجه، مثل: القيام بأنشطة مشتركة، وتنظيم الرحلات، وغير ذلك (محمود، ٢٠٠٥).

المستوى الرابع لنظرية ماسلو للحاجات يشمل التقدير، فالشعور بالتقدير في بيئة العمل يؤدي إلى قناعة الموظفين أنَّهم يساهمون في تحقيق هدف المنظمة، وأنَّ جهوداتهم التي يقدمونها للشركة معترف بها ومقدرة. فإذا شعر الشخص بهذا الأمر، يؤدي ذلك إلى زيادة ثقته في نفسه وقدراته، وكلَّما حصل على ردود فعل إيجابية، فإنَّه يتشجع لتحقيق المزيد من النجاح (المرجع السابق).

ويتحقق ذلك -بحسب الباحث- بمنح الثقة للموظفين في أداؤهم، ما يساهم في زيادة شعورهم بالتقدير، ومن ثمَّ زيادة الإنتاج الخاص بهم في العمل، لأنَّ مشاركة الموظفين في قناعتك بقيمة ما يفعلونه للشركة يجعلهم أكثر تفاعلاً معك.

وأما المستوى الخامس والأخير في نظرية ماسلو فيتضمن تحقيق الذات، ويشير إلى حاجة الموظف لتحقيق الذات، الذي يعني حاجته إلى تعظيم إمكاناته في العمل، فهو يرغب في الشعور بكونه يبذل قصارى جهده، ومن ناحية أخرى يجعله قادراً على تحقيق الإنجازات والاستمرار في حياته المهنية والنجاح (مصطفى، ١٩٩٢).

وتشير الدلائل المتوافرة بشأن نظرية "ماسلو" وعلاقتها بالأداء الوظيفي إلى أنه يتأثر بالمستوى الوظيفي للموظف، فأولئك العاملون الذين يكونون في مستوى وظيفي متدنٍ غالباً ما تؤثر فيهم الاحتياجات التي صنفها "ماسلو" أنها دنيا (كمقدار الأجر، والأمن)، في حين أن أولئك العاملين الذين يتولون الوظائف العليا، والذين أشبعت حاجتهم الدنيا ينظرون إلى إشباع حاجتهم الأعلى درجة. يشار إلى أن الحاجات

الثلاث الأولى (الفيولوجية، والأمنية، والانتماء) تصنف أنها حاجات عليا، في حين تصنف بقية الحاجات أنها حاجات دنيا (عبد الله، ١٩٩٩).



المصدر: (الأخزمي، ٢٠١٨)

الشكل ٢، ٣: مثلث ماسلو

ويرى الباحث أن تحقيق الذات للموظفين يتطلب تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومساعدتهم في التعرف إلى الطرق التي تجعلهم يحققون تقدماً في حياتهم المهنية، بما يوافق حاجة العمل، الأمر الذي سيؤدي إلى تمكين حقيقي للموظف، وتحقيق الوزارة أهدافها التي رسمتها.

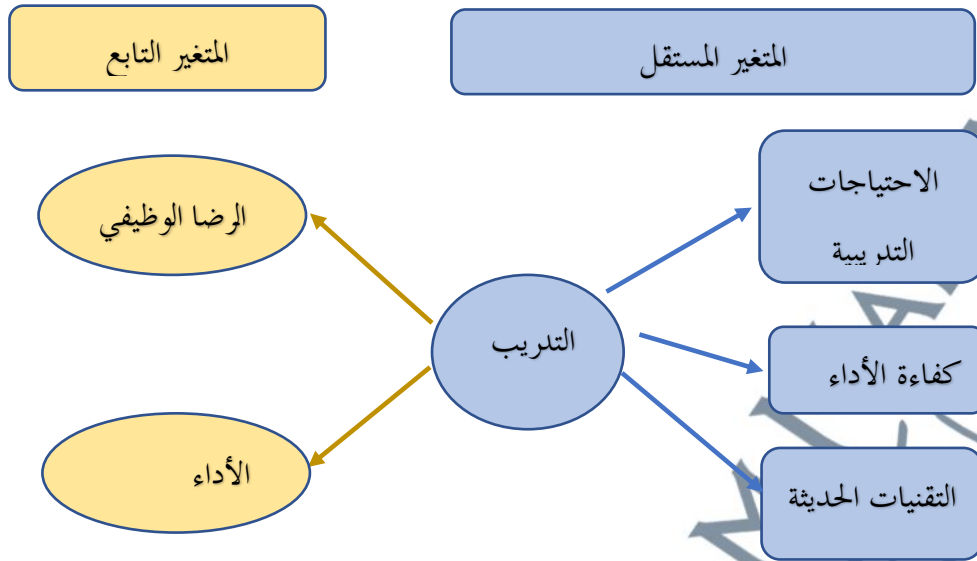
ويخلص الباحث أيضًا إلى أنَّ استخدام نظرية ماسلو في تحفيز الموظفين يجعل التعامل مع الأمر تعاملًا متسلسلاً، ما يعني توجيه التركيز والمجهودات إليها جميعها في الوقت ذاته، حتى يمكن مساعدة كل شخص في الارتقاء باحتياجاته مع الوقت، والوصول إلى قمة الهرم، فالموظف عندما يشعر بالتحفيز سيقدم أداءً أعلى، وسيكون قادرًا على تحقيق النجاح المنشود.

٩،٢ فرضيات الدراسة:

إن هذه الفرضيات جاءت بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، واستخلاص نتائجها، ومنها:

- ١- لا توجد علاقة بين متغير التدريب ومتغير الرضا الوظيفي للأئمة والوعاظ بالمديرية العامة للوعظ والإرشاد بمحافظة مسقط.
- ٢- لا توجد علاقة بين متغير التدريب ومتغير الأداء الوظيفي للأئمة والوعاظ بالمديرية العامة للوعظ والإرشاد بمحافظة مسقط.
- ٣- لا توجد علاقة بين متغير التدريب ومتغيري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي معاً لدى الأئمة والوعاظ بالمديرية العامة للوعظ والإرشاد بمحافظة مسقط.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التدريب على العمل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي الدراسي، والمسمى الوظيفي للأئمة والوعاظ بمحافظة مسقط.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي الدراسي، والمسمى الوظيفي للأئمة والوعاظ بمحافظة مسقط.

١٠،٢ نموذج الدراسة:



١٠،١٠،٢ دور الاحتياجات التدريبية في الأداء الوظيفي:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة له بالغ الأثر في الأداء الوظيفي، ويساعد الموارد البشرية في وضع خطط تدريبية ناجحة تساهم في تزويد الموظفين بجميع المهارات والمعلومات والأساليب الحديثة التي تساعدهم في تأدية مهام عملهم بمستوى عالٍ من الأداء والكفاءة، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتصحيح سلوكهم واتجاهاتهم وتصحيحًا إيجابيًا، وتزويدهم وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من مواجهة تحديات العمل (بن عمار بلقاسم، ٢٠١٩). وقد أفرزت الكثير من الدراسات السابقة مجموعة من النتائج التي أكدت جميعها أن تحديد الاحتياجات التدريبية وتقنينها وتوجيهها توجيهًا صحيحًا تؤدي لجعل مستوى الأداء عاليًا لدى العاملين في المنظمة، ومن هذه الدراسات: دراسة (بن عمار بلقاسم، ٢٠١٩)، ودراسة (حورية علي، ٢٠١٧)، ودراسة (مرجانة سهيل، ٢٠١٧)، وهذه الدراسات وغيرها تشير إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالاحتياجات التدريبية، نظرًا لما يمثلته التدريب من محفز قوي للأداء العالي (أيمن مطران، ٢٠١٣).

٢,١٠,٢ دور الاحتياجات التدريبية في الرضا الوظيفي:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً فاعلاً يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، ويعمل على خفض دوراتهم في العمل، وتقل نسبة تعيُّبهم الوظيفي، وتعمل خطط التدريب الناجحة على زيادة شعور العاملين بالرضا والولاء الوظيفي؛ لإحساسهم بتقدير المنظمة لهم واهتمامها بهم، والموظفون الأكثر رضا هم الذين يخضعون لبرامج تدريبية ناجحة تسهم في صقل مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم العملية (Mozaei,2015). ويوجد الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت دور الاحتياجات التدريبية في الرضا الوظيفي، منها: دراسة (سنا يوسف، ٢٠١٧)، ودراسة (أحمد عطا الله، ٢٠١٨)، وغيرهما من الدراسات التي أشارت إلى أن وجود خطط واضحة المعالم لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ومن هذه الدراسات دراسة (محمد خالد، ٢٠١٦).

٣,١٠,٢ دور كفاءة الأداء في الأداء الوظيفي:

إن كفاءة الأداء هي القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة تحقيقاً صحيحاً، فيحقق أفضل مستويات الأداء وأفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة، وتحديد العناصر والأدوات اللازمة للقيام بهذه المهمة. ويرى بعض الباحثين أن الكفاءة هي القدرة على إنتاج أكبر كمية، وأداء أكثر المهام باستخدام أقل الموارد. وكفاءة الأداء تجعل للأداء الوظيفي قيمة فعلية وأثراً في نتائج المنظمة (إسرار رجي، ٢٠١٦). وذكرت دراسة (محمد بسيوني، ٢٠١٧)، ودراسة (نجيب علي، ٢٠١٤) أن كفاءة الأداء تعمل على تحفيز الأداء في المنظمة، وأكدت دراسة (ناصر مقداد، ٢٠١٨) أن كفاءة الأداء لها دور في مستوى الأداء الوظيفي، وتعمل الكفاءة على تجويد العمل وتقليل هدر الموارد والوقت، فالمنظمة التي تسعى لجعل

التدريب من أولوياتها تحصل على كفاءة أداء عالية بين موظفيها تساعدهم في العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاج وتحقق أهدافها وفق الخطط الموضوعة لذلك.

٤،١٠،٢ دور كفاءة الأداء في الرضا الوظيفي:

لقد كانت العلاقة بين كفاءة الأداء والرضا الوظيفي محور دراسة العديد من الباحثين على اختلاف الأصعدة، إذ أثبتت جميع الدراسات السابقة وجود دور لكفاءة الأداء في الرضا الوظيفي، وأنه كلما كانت كفاءة الأداء عالية كان الرضا الوظيفي مرتفعاً، ويعمل التدريب على رأس العمل على رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين، ومن ثم تزيد لديهم مستويات الرضا الوظيفي (الشكوكي، ٢٠٠٣). وذكرت دراسة (ليم راشد، ٢٠١٦) في نتائجها وجود ارتباط بين كفاءة الأداء والرضا الوظيفي، فكلاهما متأثر بالآخر. وقد خرجت دراسة (سميرة العلي، ٢٠١٩) بنتائج أكدت ما خلصت إليه الدراسة السابقة، وهنا يشير الباحث إلى أن التدريب على رأس العمل يساعد في تحفيز الكفاءة الوظيفية، ويحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

٥،١٠،٢ دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي:

إن التقنيات الحديثة تعمل على توفير الوقت والجهد اللازمين لأداء جميع المهام الوظيفية، وتجويد العمل، وتذليل كل التحديات التي تواجه الموظف في أثناء تأدية العمل في المنظمة، ولا شك أن استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة في العمل تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ووضع خطط تدريبية للعاملين لتعلم الوسائل الحديثة والطرق التي تساهم في تجويد العمل، وله أثر ملحوظ في مستوى الأداء المؤسسي، وتعمل التقنيات الحديثة على سرعة انتشار المعرفة والعلوم المختلفة، وتسهم في نقل الخبرات وسائر العلوم التي تعزز مستوى الأداء الوظيفي، وتحقق النتائج وأهداف المنظمة (الهوش، ٢٠٠١). وتقول دراسة (منى

عفيفي، ٢٠١٨) في نتائجها إن التقنيات الحديثة أثبتت دورها الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وحققت المنظمات التي أدخلت التقنيات الحديثة والأساليب المتطور في تأدية مهام عملها مستويات عالية من الأداء بأقل التكاليف والوقت المهدور، وعملت على تعزيز وتقوية الجودة الشاملة في إنتاجها، وخرجت دراسة (رجب عامر، ٢٠٠٩)، ودراسة (عمر الفراج، ٢٠١٦) بنتيجة أن التقانة الحديثة أصبحت محور اهتمام المنظمات التي تريد أن تعمل بأعلى مستويات الإنتاج، لذلك توجهت هذه المنظمات لإدخال خطط تدريبية لموظفيها لإكسابهم الطرق والمهارات والأساليب الحديثة التي تعينهم على تأدية مهامهم الوظيفية، وتحفيز مستوى الإنتاج، ووضع خطط تدريبية مصاحبة لهم في العمل؛ لتقوية أدائهم وقدراتهم.

٢، ١٠، ٦ دور التقنيات الحديثة في الرضا الوظيفي:

تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، وتحفزهم على العمل باستخدام الوسائل الحديثة من التقانة المتطورة، وترشد الخطط التدريبية المستمرة للعاملين في أثناء أدائهم واجباتهم الوظيفية بأفضل السبل وأنجح الطرق في كيفية تأدية وظائفهم، وهذا يعزز الرضا الوظيفي لديهم؛ لشعورهم بقدرتهم على مواجهة التحديات والمعوقات الوظيفية. ويساعد التدريب على رأس العمل الموظفين في كيفية استخدام التقانة الحديثة، والتكيف مع المتغيرات الطارئة في سير العمل (منصور، ٢٠١٦). وأكدت (ريم العلي، ٢٠١٥) في دراستها أن التدريب على استخدام التقنيات الحديثة في العمل يعزز مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد ثقة العاملين بمنظمتهم؛ لشعورهم بالتقدير والاهتمام، وهذا ينعكس على نتائج العمل. وذكرت دراسة (مروان العسلي، ٢٠١٨) في نتائجها أن التقانة المتطورة، واستخدام الطرق الحديثة، يسهمان في تقليل الجهد والوقت والمال، ويحفزان العاملين على العمل بمعنويات عالية؛ لأنهم يعملون بأداء عالٍ وجهد أقل. وتقول (مرام عيسى، ٢٠١٨) في نتائج دراستها إن الرضا الوظيفي مرتبط بما تقدمه المنظمات لموظفيها من خطط تدريبية تساعدهم في تأدية مهام عملهم، وتساعدتهم في مواكبة التغير المتسارع في عالم التقانة

والتكنولوجيا المتطورة، فالعمل وفق طرق وأساليب حديثة يساعد الموظف في مواكبة متطلبات المجتمع المحيط،
فالغغير المتسارع يحتاج لخطط تدريبية مستمرة للحاق بركب التطور.

١١،٢ الخلاصة الفصل:

تناول الباحث في هذا الفصل أهم النظريات العلمية التي استند إليها في دراسته بشأن دور التدريب في أثناء العمل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي - دراسة حالة الأئمة والوعاظ بمحافظة مسقط، واستشهد على ذلك بأهم الدراسات العلمية السابقة التي تناولت هذا الجانب، واستخلص من نتائجها ما يدعم دراسته، ثم عرج على شرح تفصيلي لمتغيرات الدراسة وما ذكرت الدراسات السابقة التي ارتبطت مع الدراسة الحالية في تناول المتغيرات نفسها، على الرغم من اختلاف بيئات الدراسة وعينة المبحوثين، ملخصًا ما يسند دراسته من نتائج، وأشار الباحث في هذا الفصل إلى شرح موسع لمجتمع الدراسة الذي تناوله الباحث في دراسته، مع ذكر الفرضيات التي سيتناولها الباحث في دراسته، ونموذج الدراسة، وشرح تفصيلي لجميع الأبعاد المنبثقة من المتغير المستقل، وعلاقتها بالمتغير التابع.