

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 التمهيد

سيتم في هذا الفصل البحث في كلٍّ من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بتغييراتها وأبعادها، حيث سيتم تحليل تلك الدراسات من حيث المتغيرات التي استخدمتها، وتحليل أهدافها، وأدوات الدراسة المستخدمة فيها من استبانة أو مقابلة أو غيرها من الأدوات البحثية، بالإضافة للبحث في المنهج العلمي الذي استخدمته، كما سيتم بحث وتحليل أهم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات، وذلك بغرض إجراء مقارنة بين مواضيع ونتائج تلك الدراسات وأهدافها مع مواضيع هذه الدراسة من جهة، وبغرض البحث في أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات - سواءً من حيث الدراسة الميدانية أو النظرية - من جهة أخرى، وذلك لتبيان أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة.

ومن ثمّ سيتمّ البحث والتعريف بمتغيرات الدراسة وهي المتغير التابع المتمثل بتطوير أداء العاملين، والمتغيرات المستقلة المتمثلة بالتدريب والتحفيز ومن ثمّ الرضا الوظيفي، وأخيراً سيتمّ تخصيص مبحثٍ للتعريف بمجتمع الدراسة وهو بلدية العين الإماراتية في إمارة أبوظبي، بحيث سيتمّ البحث أولاً في مفهوم كل بُعد من تلك الأبعاد، والبحث في مجالات كل بُعد كما هو منصوصٌ عليه في نموذج الدراسة، وبعد ذلك سيتمّ البحث في النظريات التي أسست للتدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وأداء العاملين، ليتمّ بعد ذلك استعراض أهمية كلِّ بُعد وكلِّ متغيرٍ من تلك المتغيرات بالنسبة للمنظمات وللعاملين، وكل ذلك في ضوء الدراسات السابقة التي قامت عليها الدراسة أو استندت عليها، وبالطبع مع تطبيق ذلك على مجتمع الدراسة.

وفي مبحثٍ منفصلٍ سوف يتم التعريف بمجتمع الدراسة المتمثل في بلدية العين؛ من حيث نشأته وطبيعة الخدمات التي يقدمها، وشكله وتبعيته القانونية، والقوانين التي تطبق على العاملين في مجتمع الدراسة والتي تنظم عملية تعيينهم واستقطابهم وتدريبهم وترقياتهم وتنظم ساعات العمل والإجازات، والقوانين التي تنظم عملية تقييم الأداء، والتعريف بنظام تقييم الأداء ومراحل تنفيذه وأهدافه، وسيتم البحث أيضاً في التشريعات التي تُنظم الجزاءات التأديبية وتوضيح طريقة تنفيذها والتظلم منها، كما أنه سوف يتم البحث في منظومة التميز التي تطبقها بلدية العين، من حيث تبيان أهم معايير ومؤشرات تلك المنظومة التي تتقاطع مع أبعاد الدراسة، وسوف يتم إجراء مقارنة بين كل تلك القوانين والتشريعات التي تنظم بلدية العين من حيث إدارة أداء العاملين ومنظومة التميز وغيرها من الأدلة المطبقة في البلدية، مع متغيرات وأبعاد الدراسة المتمثلة في التدريب والتحفيز ورضا الموظفين وتطوير أداء العاملين؛ بغرض الوقوف على تلك التطبيقات العملية ومعرفة مدى توافر أبعاد الدراسة ومتغيراتها في مجتمع الدراسة من الناحية النظرية، بغرض دعم ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على تلك الفروقات بين الدراسة النظرية والميدانية، ووضع التوصيات المناسبة، وكل ذلك التحليل بالطبع يتم في ضوء الدراسات السابقة، وبناءً على ذلك قُسمت مواضيع الفصل على الوجه الآتي:

2.2 التدريب أثناء العمل

بحثت العديد من الدراسات في أثر التدريب أو أثر الحوافر أو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، إلا أنه - وبحسب علم الباحث - لا توجد دراسة من الدراسات السابقة بحثت بأثر تلك الأبعاد سوياً (كمتغير مستقل) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ولم يجد الباحث دراسة تمت بالتطبيق على بلدية العين؛ وعليه فقد تم تقسيم هذه الدراسات بحسب كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وأما الدراسات

المتعلّقة بالمتغيّر التابع سوف تكون في عنوانٍ آخر، كما سيتمّ التعقيب على هذه الدراسات في عنوانٍ

منفصلٍ، وسيكون ذلك على النحو الآتي:

1. الدراسات السابقة المتعلّقة بالتدريب.

2. الدراسات السابقة المتعلّقة بالتحفيز.

3. الدراسات السابقة المتعلّقة بالرّضا الوظيفي.

4. الدراسات السابقة المتعلّقة بأداء العاملين.

2.2.1 الدراسات السابقة المتعلّقة بالتدريب:

1. دراسة (العتيبي، 2021) بعنوان " دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية

المملكة 2030". حيث هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أثر التّدريب كمتغيّر مستقل بأبعاده

(محتوى المواد التّدريبية وتّحديد الاحتياجات التّدريبية) على أداء العاملين في القطاع الصّحي

والعسكري والتّعليمي في مكة المكرمة، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم

عينة الدّراسة (174) مفردة تمّ اختيارهم خلال العيّنة العشوائية المنتظمة، توصلت الدّراسة إلى

عدة نتائج أهمّها أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التّدريب بجميع أبعاده؛ على رفع أداء

العاملين، حيث أنّ التّدريب بجميع أبعاده جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في القطاع

الصّحي والقطاع العسكري والتّعليمي في مكة المكرمة، وتشابه هذه الدّراسة مع دراستنا الحالية

من حيث أنّها تبحث في أثر التّدريب على جودة أداء العاملين، وتشابهه بأبعاد متغيّر التّدريب مع

أبعاد متغيّر التّدريب في دراستنا هذه من حيث الأبعاد التالية (محتوى المواد التّدريبية وتّحديد

الاحتياجات التدريبية)، ومن حيث أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، في حين أنها تختلف من حيث مجتمع الدراسة المتمثل في هذه الدراسة بالعاملين في القطاع الصحي والعسكري والتعليمي في مكة المكرمة، وأما في دراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة يتمثل بالعاملين في بلدية العين الإماراتية.

2. دراسة (الحياصات، 2020) بعنوان " أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على

البنوك في محافظة البلقاء"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البرامج التدريبية بأبعادها المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية والمتدربون والمدربون وتقييم البرامج التدريبية ومكان التدريب) على الأداء الوظيفي والذي تتمثل أبعاده في (حجم الأداء ونوعية الأداء وسرعة الإنجاز وكفاءة الإنجاز والتطور الوظيفي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية في منطقة البلقاء في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (227) مفردة تم الحصول عليها من خلال المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بمجالاتها المتمثلة في (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والمتدربون وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي لأفراد العينة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات برامج التدريب المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية والمتدربون ومكان التدريب) على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بحثت في المتغير المستقل وهو التدريب وأثره في أداء العاملين، وتشابه أيضاً من حيث مجالات التدريب المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم المدرب والبيئة التدريبية ومحتوى المادة التدريبية)، وتتمثل الاستفادة

من هذه الدراسة في أنّ الباحث استفاد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة؛ فضلاً عن مساهمتها في صياغة أهداف الدراسة، واختلفت دراسة (الحيصات، 2020) عن الدراسة الحالية في كونها أضافت بُعدين آخرين لأبعاد التدريب المتمثلة في المدربين والمتدربين، واختلفت أيضاً من حيث مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك التجارية في محافظة البلقاء في هذه الدراسة في حين يتمثل مجتمع الدراسة في دراستنا الحالية بالعاملين في بلدية العين.

3. دراسة (خزام، 2020) بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدريب ببعده المتمثل بالدورات التدريبية على المعلومات العلمية، والدورات التدريبية على مهارات البيع والتدريب أثناء العمل؛ على الأداء الوظيفي للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من مندوبي التسويق العاملين في شركة يونيفارما في مختلف المحافظات السورية، وبلغت عينة الدراسة (92) مفردة من أصل (120) مندوب تسويق عاملاً بالشركة، تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية البسيطة، وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها أنّ هناك علاقة ارتباط إيجابية بمعدل ارتباط قوي بين التدريب وبين أداء مندوبي التسويق، وأنّ أثر التدريب (الدورات التدريبية) على المعلومات العلمية جاء بمستوى مرتفع، كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ أداء العاملين بشكل عام جاء بمستوى مرتفع عند درجة (4.1)، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أنّها بحثت في المتغير المستقل وهو التدريب وأثره في أداء العاملين، واستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، هذا فضلاً عن مساهمتها في صياغة الاستبانة وعبارتها، واختلفت هذه الدراسة عن

الدراسة الحالية في أنّها لم تُحدّد أبعاد للأداء الوظيفي، وكذلك أبعاد التدريب اختلفت باستثناء بُعد الدورات التدريبية، واختلفت أيضاً من حيث مجتمع الدراسة المتمثّل في العاملين في مهنة مندوب تسويق بشركة يونيفارما السّورية في حين أنّ مجتمع الدراسة الحالية يتمثّل بالعاملين في بلدية العين الإماراتية.

4. دراسة (الحلف، 2019) بعنوان "درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء مُديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البرامج التدريبية على أداء مُديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك وفقاً لعدّة متغيّرات هي (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المدارس المتوسطة في منطقة الجهراء والأحمدي والفروانية والمبارك في دولة الكويت، وتمّ اختيار عينة الدراسة من مدرّاء تلك المدارس، وبلغ حجم العينة (141) مفردة، وأظهرت النتائج أنّ درجة تأثير البرامج التدريبية المقدّمة لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وجاء ترتيب المجالات تنازلياً كما يأتي (استخدام تكنولوجيا المعلومات، المهارات الإدارية، النمو المهني، المجال المعرفي، مهارات التفكير العليا)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيّر الجنس، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي في جميع المجالات؛ باستثناء المجال المعرفي حيث أظهرت النتائج وجود فروق تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي لصالح ذوي حملة البكالوريوس، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة في جميع المجالات،

وكذلك توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى أداء مُدريي مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت الدراسة وجود فروقٍ تُعزى لمتغيّر الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في مستوى الأداء تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

5. دراسة (غنيم، 2018) بعنوان " أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية،

دراسةً قياسيةً على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة أثر التدريب بأبعاده (محتوى البرامج التدريبية وأهداف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية

وطرق التدريب وتقييم التدريب وتنفيذ التدريب) على جودة أداء العاملين بأبعاده (الكفاءة

والتطوير والإنتاجية) في البنوك الإسلامية في غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وبلغ حجم عينة الدراسة

(114) مفردةً تمّ جمعها من خلال العيّنة العشوائية المنتظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج

أهمّها أنّ إجابات المبحوثين تجاه مستوى التدريب جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجابات

المبحوثين (84%)، وكذلك الإجابات حول جودة أداء العاملين جاء بمستوى مرتفع بنسبة

(85.3%)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطٍ طرديةٍ قويّةٍ بين التدريب بجميع

أبعاده؛ وجودة أداء العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وتشابه هذه الدراسة مع دراستنا

الحالية في كونها استخدمت منهج التحليل الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكذلك

تشابه الدراسات من حيث أنّها تبحثان في أثر التدريب على جودة أداء العاملين، وتشابه أبعاد

متغيّر التدريب في هذه الدراسة مع أبعاد متغيّر التدريب في دراستنا هذه من حيث الأبعاد التالية

(محتوى المواد التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية)، في حين تختلفان في أبعاد التدريب الأخرى

حيث اختارت هذه الدراسة بُعد (محتوى البرامج التدريبية وأهداف التدريب وطرق التدريب وتقييم التدريب وتنفيذ التدريب)، وهذه الأمور استفاد منها الباحث في تصميم الاستبانة وتحديد أبعاد التدريب في هذه الدراسة، وكذلك تختلف الدراساتين من حيث أبعاد جودة أداء العاملين، هذا فضلاً عن اختلاف مجتمع الدراسة المتمثل في هذه الدراسة في العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، في حين يتمثل في دراستنا الحالية بالعاملين في بلدية مدينة العين الإماراتية.

6. دراسة (امام، 2018) بعنوان " أثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين، دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في رفع أداء العاملين والمتمثلة بأبعاده في (الإنتاجية والجودة والانضباط الوظيفي والسرعة والدقة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الغزل المصرية وشركات الغزل الأجنبية، وبلغت عينة الدراسة (321) مفردة بالشركات المصرية، و(326) مفردة بالشركات الأجنبية العاملة في مدينة السويس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أنّ هناك علاقة ارتباط بين التدريب وبين أبعاد الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ الشركات الأجنبية تهمّ بالتدريب أكثر من الشركات المصرية، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أنّها بحثت في المتغير المستقل وهو التدريب وأثره في أداء العاملين، وتشابه أيضاً من حيث بعض أبعاد أداء العاملين المتمثلة في (الإنتاجية والانضباط الوظيفي والالتزام بالتعليمات)، حيث استفاد الباحث من الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، فضلاً عن مساهمتها في صياغة أهداف الدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في بعض أبعادها المتمثلة ببُعد (

الدورة وتُعد المبادرة والإبداع)، كما اختلفت من حيث اختيار العينة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل، واختلفت أيضاً من حيث مجتمع الدراسة المتمثل في هذه الدراسة بشركات النسيج المصرية والأجنبية العاملة في السويس، في حين تمثل مجتمع الدراسة في دراستنا الحالية بالعاملين في بلدية العين الإماراتية.

7. دراسة (كرامش و حمودة، 2017) بعنوان "أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإدارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل - الجزائر"، وهدفت الدراسة إلى البحث في أثر التدريب على الأداء الوظيفي الذي تمثلت أبعاده في (الإنتاجية والجودة والانضباط الوظيفي والسرعة والدقة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة ميناء جن جن جيجل، وبلغت عينة الدراسة (17) مفردة من أصل (45) عامل بالميناء، تم اختيارهم من خلال العينة القصدية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بمعدل ارتباط متوسط بين التدريب ورفع مستوى الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب جاء بمستوى مرتفع عند متوسط بلغ (3.73)، وكذلك جاء مستوى الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع عند متوسط (4.38)، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أنها بحثت في المتغير المستقل وهو التدريب وأثره في أداء العاملين، واستفاد الباحث من هذه الدراسة بالتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، هذا فضلاً عن مساهمتها في صياغة أهداف الدراسة، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها لم تُحدد أبعاد للتدريب وللأداء الوظيفي، كما اختلفت بطريقة اختيار العينة حيث اعتمدت

هذه الدراسة على العينة القصديّة، واختلفت أيضاً من حيث مجتمع الدّراسة المتمثل في العاملين في ميناء جن جن جيغل.

2.2.2 الدراسات السابقة المتعلّقة بالتحفيز:

1. دراسة (التميمي، 2019) بعنوان " الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق"، وهدفت الدراسة إلى معرفة الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء والاستمرارية؛ وفقاً لمتغيّري المرحلة التّعليمية وعدد سنوات الخبرة، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثّل مجتمع الدّراسة من جميع المدارس في محافظة حوطة بني تميم والبالغ عددها (30) مدرسة، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمّ اختيار عينة الدّراسة من خلال أسلوب المسح الشامل، وبلغت عينة الدّراسة (26) مفردة، توصلت الدّراسة لعدّة نتائج منها أنّ الحوافز المادية المقدّمة ضعيفة، كما أنّ الحوافز من وجهة نظر المبحوثين تؤثر بمستوى الأداء بشكل كبير وبدرجة عالية، كما أنّ الدراسة قد توصلت الدّراسة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الحوافز المادية المقدّمة وأداء العاملين؛ تُعزى لمتغيّر المرحلة التّعليمية وعدد سنوات الخبرة، وتتشابه أبعاد هذه الدّراسة مع أبعاد الدّراسة الحالية من حيث أثر الحوافز في أداء العاملين أو الأداء الوظيفي، ولكنها تختلف من حيث أبعاد الحوافز حيث أنّها اقتصرت على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية، والتي تُعتبر بُعد من أبعاد الحوافز في الدّراسة الحالية، وتختلف أيضاً من حيث حجم العينة وأسلوب اختيارها، حيث أنّ عدد العينة صغير وأنّه تم اختيارها من خلال أسلوب المسح الشامل، وأخيراً فإنّها تختلف من حيث

مجتمع الدراسة، وتمثّلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة بالاطّلاع على الدّراسات السابقة التي استخدمتها هذه الدراسة.

2. دراسة (أبوحميد، 2020) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بشركة نسمة في مدينة جدة السعودية، وتمّ اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة التي استُخدمت الاستبانة كأداةٍ للاستقصاء، حيث بلغ حجم العينة (60) مفردةً من العاملين في شركة نسمة، مستخدماً الباحث أسلوب المسح الشّامل، وقد توصلت الدراسة لعدّة نتائج أهمها أنّ هناك أثراً إيجابياً وعلاقةً طرديةً بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين، كما أظهرت الدراسة أنّ أثر الحوافز المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بلغ نسبة (92%)، وأن أثر الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء بلغ (82%)، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغيّر الدراسة المتمثل بالتحفيز، ومن حيث أبعاد الحوافز أو التحفيز المتمثلة بالحوافز المادي والمعنوي، كما أنّها تتشابه من حيث المنهج البحثي وأداة الدراسة، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أبعاد المتغيّر التابع وهو أداء العاملين فكان أحادي الأبعاد، وتختلف أيضاً من حيث مجتمع الدراسة الذي أُجريت فيه والمتمثل في هذه الدراسة بالعاملين في شركة نسمة السعودية، في حين أنّه في دراستنا الحالية يتمثّل بالعاملين ببلدية العين الإماراتية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة أهداف الدراسة الحالية، وتحديد مشكلة البحث، واستفاد كذلك من أدبيات البحث وصياغتها، ومن الدّراسات السابقة التي استخدمتها الدراسة.

3. دراسة (بن غريد، 2019) بعنوان "سياسات التحفيز وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز ببعديه المادي والمعنوي؛ على الأداء الوظيفي، طُبقت هذه الدراسة على الباحثين من والموظفين الإداريين التابعين لمركز البحوث الاقتصادية من أجل التنمية، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وتكوّنت عينة الدراسة من (50) مفردةً تمثّلت بجميع العاملين بالمركز، وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التحفيز والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (71%)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز وبين تحريك الدوافع الداخلية للموظفين؛ حيث بلغ معامل الارتباط نسبة (73%). تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات المتمثلة في التحفيز وأداء العاملين، ومنهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف معها من حيث عدم وجود أبعاد لمتغير أداء العاملين، ومن حيث مجتمع الدراسة كذلك، وتبدي أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في كونها ساعدت في عرض وتحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك تمّت الاستفادة من المراجع التي لجأت إليها تلك الدراسة.

4. دراسة (القضاة، 2018) بعنوان "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام الحوافز بأبعاده (منح الحوافز، توسيع قاعدة منح الحوافز، التنويع في الحوافز، العدالة في الحوافز) على أداء العاملين المتمثلة بالأبعاد التالية (تحسين الأداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز الأعمال، الرضا الوظيفي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغ

عدد عيّنة الدّراسة (120) مفردةً من العاملين في المستشفى الإسلامي، تمّ اختيارهم بطريقةٍ عشوائية، وتوصّلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها أنّ بُعد نظام الحوافز حصل على متوسط حسابيّ متوسط بدرجة (3.12)، وأما بُعد تحسين أداء العمل حصل على متوسط حسابي بلغ (3.49)، وبلغ معامل الارتباط بين نظام الحوافز وتحسين أداء العمل قيمة (49.9%)، وهذا يُعتبر دال إحصائيّاً على وجود علاقة بين نظام الحوافز وتحسين أداء العمل، وأما بشأن سرعة إنجاز الأعمال فقد حصلت على متوسط حسابيّ (3.64)، ومعامل ارتباط (18.7%) مع تحسين أداء العمل؛ وهي قيمة دالة إحصائيّاً، وأما بشأن بُعد دقّة إنجاز العمل حصل على متوسط حسابي بلغ (3.42)، ومعامل ارتباط (25%)، وهي تُبيّن وجود علاقة بين نظام الحوافز ودقّة إنجاز الأعمال، هذا وقد وبلغ المتوسط الحسابي للرّضا الوظيفي (2.51) بمعامل ارتباط بلغ (76.6%)؛ وهي تبين وجود علاقة بين الحوافز والرّضا الوظيفي؛ وعليه فإنّ هذه الدّراسة تتشابه مع دراستنا الحاليّة من حيث متغيّر الحوافز وأداء العمل، وتتشابه أيضاً في بعض أبعاد أداء العمل التي بحثت فيها الدّراسة مثل بُعد (إنجاز مهام العمل والالتزام بالتعليمات)، وكذلك تتشابه هذه الدّراسة في كون الاستبانة أداةً مُستخدمةً في كليهما، وكذلك يوجد تشابه من حيث المنهج المعتمد بكلتا الدراستين.

5. دراسة (عثمان، 2018) بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسّسات القطاع العام، دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي " وقد هدفت هذه الدّراسة إلى البحث في أثر الحوافز بأبعادها (المادية والمعنوية والفردية والجماعيّة)؛ على أداء العاملين، حيث تمّ استخدام الاستبانة كأداةٍ لجمع بيانات الدّراسة، والتي تمّ توزيعها على مجتمع

الدراسة المكوّن من العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية في أم درمان، وبلغت عينة الدراسة (150) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقةً بين كلّ من أبعاد متغيّر الحوافز وهي (المادية والمعنوية والفردية والجماعية)؛ وبين مستوى أداء الموظّفين، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغيّرات الدراسة وأبعاد متغيّر التّحفيز الماديّ والمعنوي، وتختلف من حيث أنّ أبعاد الأداء الوظيفي كانت أحادية، كما تمّ إضافة بُعدين آخرين على بُعد التّحفيز، وتجلّت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في تعزيز الجانب النظري، ومن حيث المراجع والدراسات السابقة التي استخدمتها الدراسة هذه.

6. دراسة (أبوعيشة، 2019)، بعنوان "درجة استخدام الإدارة بالتّحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلّمين في مدارس النّقب من وجهة نظر مديراتها"، وهدفت هذه الدراسة إلى التّعرف على درجة استخدام الإدارة بالتّحفيز بأبعادها (فاعليّة نظام الحوافز، والتّرقّيات، والتّقدير والاحترام، والعدالة في توزيع المنح والحوافز)، وعلاقتها بالأداء الوظيفي بأبعاده (إنجاز المهام، وتحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل)؛ للمعلّمين في مدارس النّقب من وجهة نظر مُديريها، حيث تمثّل مجتمع الدراسة من مدرّاء المدارس في منطقة النّقب وبلغ حجم العينة عدد (85) مفردة، مُستخدمةً الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها أنّ درجة استخدام الإدارة بالتّحفيز في مدارس النّقب جاءت مرتفعةً بمتوسط حسابيّ قدره (3.71)، حيث حلّ بُعد التقدير والاحترام بالمرتبة الأولى، تلاه بُعد العدالة في توزيع المنح والحوافز، ومن ثمّ بُعد التّرقّيات، وأخيراً بُعد فاعليّة نظام الحوافز، وبيّنت النتائج أيضاً أنّ المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي جميعها جاءت مرتفعةً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام

(4.059) للمتغير التابع، وجاء بُعد علاقات العمل في المرتبة الأولى، تبعه بُعد تحمل المسؤوليات، ومن ثمّ بُعد إنجاز المهام.

7. دراسة (الهاشمي، 2019) بعنوان: "فاعلية الممارسات التحفيزية في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة موظفي مكتب صاحب السمو وزير الدفاع"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية الممارسات التحفيزية بأبعادها المتمثلة بكلٍ من (الولاء الشخصي للمؤسسة، والأمن الوظيفي، والاستمتاع في العمل، والظروف الجيدة والمهياة في بيئة العمل، والراتب الجيد)، في مؤسسات القطاع العام بالتطبيق على موظفي مكتب صاحب السمو وزير الدفاع، هذا وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الدفاع في مكتب صاحب السمو وزير الدفاع في دولة الإمارات العربية المتحدة، اعتمدت الدراسة على المنهج المزجي الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، واعتمدت الدراسة أسلوب العينة الطبقية العشوائية التنبؤية، التي تكوّنت من (70) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج في ترتيب فاعلية الممارسات التحفيزية في مكتب صاحب السمو وزير الدفاع، حيث أنّ عامل "الولاء الشخصي للمؤسسة" جاء في المرتبة الأولى من حيث الفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (5.69) ونسبة مئوية بلغت (94%)، وأنّ عامل الأمن الوظيفي جاء في المرتبة الثانية من حيث الفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (5.23) ونسبة مئوية بلغت (87%)، وجاء حافز "الاستمتاع في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث الفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (4.96) ونسبة مئوية بلغت (82%)، إضافةً إلى حافز "الظروف الجيدة والمهياة في بيئة العمل" الذي حلّ في المرتبة الرابعة من حيث الفاعلية، بمتوسط حسابي بلغ (84.4) ونسبة مئوية بلغت (81%)، وفي المرتبة الخامسة جاء حافز "الراتب الجيد" من حيث

الفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (4.79) ونسبة مئوية بلغت (79%). ما يؤكد وجود تباين واضح يؤكد أهمية أخذ هذه الممارسات التي تُستخدم في مكتب صاحب السمو بعين الاعتبار، استفادت دراستنا الحالية من هذه الدراسة من الجانب النظري الذي بحث فيه هذه الدراسة، ومن حيث المراجع والدراسات السابقة، بينما تختلف الدراسات في منهج الدراسة ومجتمع الدراسة.

2.2.3 الدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي:

1. (الشريف ، 2019) ، بعنوان " دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك" ، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الرضا عن التخطيط، والرضا عن التنظيم، والرضا عن التوظيف، والرضا عن المتابعة والتقييم)؛ في الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، وبعد الطلاب، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتطوير)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، وتمثل مجتمع الدراسة من المدرسين العاملين في جامعة تبوك حيث بلغ حجم العينة (350) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الرضا عن المتغير المستقل بلغ (89.05%)، وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد وهي (الرضا عن التخطيط، والرضا عن التنظيم، والرضا عن التوظيف، والرضا عن المتابعة والتقييم) بمستوى مرتفع، وكذلك الأمر بشأن المتغير التابع (الأداء المؤسسي)؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية للمتغير ككل مستوى مرتفع، وكذلك الأمر بالنسبة لجميع الأبعاد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل في بعض أبعاده، وتختلف من حيث مجتمع الدراسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالعاملين المدرسين في جامعة تبوك، في حين

يتمثل مجتمع الدراسة الحاليّ بالعاملين في بلدية العين الإماراتيّة، هذا وقد استفادت الدراسة الحاليّة من الجانب النظري لهذه الدراسة، ومن الدراسات السابقة التي لجأت إليها تلك الدراسة، ومن أساليب التحليل الإحصائي، وصياغة عبارات الاستبانة.

2. دراسة (جامع و مغلاوي، 2020) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي المتمثل بالأبعاد التالية (الظروف المادية للعمل، وفرص التطور، والترقية المتاحة للفرد، ومحتوى العمل وتنوع المهام، وإمكانية الفرد وقدراته، ومعرفته بالعمل، والتسويق الداخلي) ومتغيّر تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة وهو متغيّر أحادي الأبعاد، وقد تمثّل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مؤسسة اتصالات الجزائر "ميلة" بجميع مستوياتهم الوظيفيّة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (50) مفردة، تم سحب عيّنة عشوائية بعدد بلغ (40) مفردة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمّها أنّ المتوسط الحسابي لبعد الظروف المادية للعمل والمتمثلة في (الراتب والتحفيز وبيئة العمل) بلغ (2.14)، كذلك الأمر بشأن بُعد فرص التطور والترقية المتاحة للفرد والمتمثلة في (التوظيف والتدريب) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32)، وكذلك بُعد محتوى العمل وتنوع المهام المتمثل في (الدعم والتّمكن) وكانت جميعها بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، وأمّا الاتصال الداخلي جاء بمستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.39)، وبالنسبة لبعد التسويق الداخلي بلغ المتوسط الحسابي (2.01) بمستوى متوسط، وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا الوظيفي مستوى متوسط عند متوسط حسابي قدره (2.24)، وأمّا بُعد تحسين أداء العاملين بلغ المتوسط الحسابي له (2.35) بمستوى متوسط كذلك، هذا

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة ذات أثر إيجابي ودلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين؛ بمعامل ارتباط بلغ (77%)، و بمقارنة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تظهر أوجه التشابه بينهما من حيث متغيرات الدراسة والتي تمثلت بالرضا الوظيفي ومتغير تحسين تطوير الأداء، وتشابهان أيضاً في بعض أبعاد الرضا الوظيفي مثل بُعد محتوى العمل وظروف العمل والظروف الإدارية للعمل، و تشابهان كذلك في المتغير التابع وهو تحسين الأداء، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وبعض أبعاد متغير التابع المستقل، كون المتغير المستقل جاء أحادي الأبعاد، و استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من عدّة أوجه فقد تمت الاستفادة منها في صياغة أهداف الدراسة، وفي الأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذلك تمت الاستفادة من عبارات الاستبانة.

3. دراسة (Abdulkhaliq & Mohammadali, 2019)، دراسة بعنوان " أثر الرضا

الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة حالة شركة الحياة - موظفي بيبيسي في أربيل، إقليم كردستان، العراق"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي والذي تمثلت أبعاده في (نوع الوظيفة، والأمرض الوظيفية، وبيئة العمل، وآلية دفع الأجور، وظروف العمل، وأسلوب القيادة) على أداء الموظفين: دراسة حالة شركة الحياة - موظفي بيبيسي في أربيل، إقليم كردستان، العراق. وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الحياة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (173) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتم إصدار بطاقتين لكل متغير من متغيرات الدراسة، هذا وقد توصلت الدراسة لعدّة نتائج أهمها أنّ هناك أثراً إيجابياً للرضا الوظيفي - ذو قيمة معنوية - على أداء العاملين في شركة الحياة بيبيسي في أربيل، وتصدر

بُعد آلية دفع الأجور المرتبة الأولى؛ من حيث أثرها على أداء العاملين بمعامل ارتباط وصل إلى (33.65)، تلاه بُعد التّمط القيادي بمعامل ارتباط (25.2%)، ومن ثمّ بُعد بيئة المؤسسة بمعامل ارتباط (22.8%)، وتتشابه هذه الدّراسة مع الدّراسة الحاليّة من حيث متغيّراتها، وتختلف معها من حيث استخدامها لأساليب إحصائية مختلفة مثل العامل التوكيدي، كما أنّ المتغيّر المستقل في هذه الدّراسة جاء أحادي الأبعاد، هذا فضلاً عن الاختلاف من حيث مجتمع الدّراسة.

4. دراسة (إسماعيل، 2018)، بعنوان " أثر الرّضا الوظيفي على أداء العاملين (دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، وهدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أثر الرّضا الوظيفي بأبعاده (الرواتب والتدريب والترقية) على آداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السودانية، وتمثّل مجتمع الدّراسة من جميع العاملين بتلك الوزارة، واستخدم الباحث معادلة ستيفن ثامبسون بغرض تحديد عينة الدّراسة التي بلغت (62) مفردة، هذا وقد توصلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمها أنّ هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الرواتب وأداء العاملين، وبين الترقية وأداء العاملين، وبين التدريب ومستوى أداء العاملين، وأنّ هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الرّضا الوظيفي وأداء العاملين، وتتشابه هذه الدّراسة مع الدّراسة الحاليّة من حيث متغيّرات الدّراسة، وأمّا من حيث أبعاد المتغيّر المستقل وهو الرّضا الوظيفي فتشابهت الدّراستان في بُعدين وهما (بُعد الترقية وبعده الأجور)، واختلفت الدّراستان بالأبعاد الأخرى، وقد تجلّت أوجه الاستفادة من هذه الدّراسة من حيث النتائج التي توصلت إليها بغرض مقارنتها بنتائج الدّراسة الحاليّة، ومن الجانب النظري الذي بحثت فيه الدّراسة، وأمّا أهم أوجه الاختلاف كانت في أنّ بُعد أداء العاملين كان

متغيراً أحادياً من دون أبعاد، بينما في دراستنا الحالية تمثلت أبعاد المتغير التابع في خمسة أبعاد هي (إنجاز المهام والمبادرة والإبداع والالتزام بالتعليمات والإلمام بمهام العمل والاتصال الجيد).

5. دراسة (عبابسة و عبود، 2016) بعنوان "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين : دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية، بسكرة، الجزائر"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرضا الوظيفي بأبعاده (بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل وهي الأجر وَالحوافز والمكافآت والترقية، وُبعد العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وهي العلاقة مع الرئيس والعلاقة مع الزملاء، وأخيراً بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل وهي ظروف العمل المادية وساعات العمل والخدمات الاجتماعية) في تحسين أداء العاملين المتمثل في بُعدين وهما (الكفاءة والفاعلية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي بالإضافة إلى استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مؤسسة تكرير الملح في وطاية في الجزائر، البالغ عددهم (131) مفردة، وتم سحب عينة عشوائية طبقية تمثلت في (42) مفردة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها أنّ الرضا الوظيفي جاء متوسطاً بوسط حسابي بلغ (2.94)، وعلى مستوى الأبعاد فقد بلغ المتوسط الحسابي لُبعد العوامل المرتبطة بعلاقات العمل (3.52)، وتلاه بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.94)، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لُبعد العوامل المرتبطة بشروط العمل (2.57)، وكذلك الأمر بشأن المتغير التابع وهو أداء العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي مستوى متوسطاً بقيمة (3.39) للمتغير ككل، وحلّ بُعد الكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وأما بُعد الفاعلية فجاء بمتوسط حسابي مقدراه (3.42)، وتوصلت الدراسة وبيّنت وجود علاقة طردية متوسطة بين بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل وُبعد أداء العاملين بنسبه بلغت

(57.5%)، بينما مجالات ذلك البُعد فاحتلت الحوافز المرتبة الأولى حيث بلغ معامل الارتباط (68.3%) بعلاقة قوية، بخلاف الرضا عن الأجر والرضا عن الحوافز الذي تميّز بعلاقة ضعيفة حيث بلغ مُعامل الارتباط (38.8%) و(38.6%) على التوالي، وأما بشأن بُعد العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فقد بلغت قوّة هذه العلاقة درجةً متوسطةً حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (46.4%)، وجاءت قوّة العلاقة مع الزملاء بدرجةٍ متوسطة القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (43.2%)، تلاها العلاقة مع الرئيس بقيمه معامل ارتباطٍ متوسطةٍ عند نسبة (37.4%)، وكانت قيمة العلاقة بين بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء الموظفين متوسطة عند نسبة (53.1%)، واحتلّ الرضا عن الخدمات الاجتماعية المرتبة الأولى عند مُعامل ارتباط قيمته (53.1%)، تلاه ساعات العمل والرضا عن ظروف العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (46.7%) و(44.8%) على التوالي، وتتشابه هذه الدّراسة مع الدّراسة الحاليّة من حيث المتغيّرات، ومن حيث التشابه في بعض الأبعاد التي استخدمتها الدّراسة فعلى مستوى المتغيّر المستقل تشابهت بجميع الأبعاد، بالرغم من أنّ تلك الدّراسة جرّت كل بُعد إلى عدة مجالات، وبالنسبة لأبعاد المتغيّر المستقل استخدمت الدّراسة بُعدين وهما الكفاءة والفاعلية فقط، ولم تقم بإجراء أي تقسيماتٍ فرعيةٍ لهما، وهما يشمّلان أبعاد الدّراسة الحاليّة، وتختلف هذه الدّراسة من حيث طريقة اختيار العينة ومجتمع الدّراسة والمنهج المستخدم، واستفادت الدّراسة الحاليّة من هذه الدّراسة في الأساليب الإحصائية المستخدمة وطريقة تحليل البيانات، وأبعاد الدّراسة بالإضافة إلى الجانب النظري الذي بحث فيه هذه الدّراسة.

6. دراسة (علي ، 2020) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الرواتب والحوافز وبيئة العمل والتدريب)، على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في أربعة مدارس في محافظة عطبرة، وتم سحب عينة عشوائية تساوي (128) مفردة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية للرواتب والحوافز على تحسين الأداء، وكذلك الأمر ينطبق على كل من بُعد التدريب وبُعد بيئة العمل، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وتشابه أيضاً من حيث أداة الدراسة التي تمثلت بالاستبانة والمنهج المستخدم بالدراستين وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة من الأساليب الإحصائية التي استخدمتها هذه الدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة والنظريات التي استندت عليها الدراسة، أما أوجه الاختلاف بين الدراستين تجلت في أنّ الدراسة الحالية اعتبرت بُعد التدريب جزءاً من الرضا الوظيفي، كما أنّ مجتمع الدراسة يختلف في الدراستين، والمتغير التابع جاء أحادي الأبعاد.

2.2.4 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. دراسة (زيادة ، 2021) بعنوان " دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي في أبها، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، والذي تتمثل أبعاده في (الجودة والكفاءة والإنتاجية)، وكذلك معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وتمثل مجتمع الدراسة من

جميع العاملين في مصرف الراجحي في مدينة أبها، وتم سحب عينة عشوائية بلغ عددها (223) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الأداء الوظيفي المتميز بلغ متوسطاً مرتفعاً (3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد الجودة (3.68)، وُبعد الكفاءة (3.78)، وُبعد الإنتاجية (3.72)، وبيّنت نتائج الدراسة أن هناك علاقةً إيجابيةً بين المواهب وتميّز الأداء. تتشابه هذ الدراسة مع الدراسة الحالية في بُعد الأداء الوظيفي، أي المتغيّر التابع فقط، وفي المنهج العلمي المستخدم، وتمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة من الأساليب الإحصائية التي استخدمتها هذه الدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة والنظريات التي استندت عليها الدراسة.

2. دراسة (شيباني، 2021) بعنوان "الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي: تصوّر ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي"، حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في قسم العلوم الاجتماعية في الجامعة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين البالغ عددهم (30) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً الاستبانة أداةً للدراسة، هذا وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن هناك علاقةً طرديةً بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيّر التابع، في حين تختلف معها في المتغيّر المستقل، وتختلف أيضاً في عينة البحث وطريقة اختيارها، وتمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة من الأساليب الإحصائية

التي استخدمتها هذه الدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة والنظريات التي استندت عليها الدراسة.

2.2.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على المسح الذي قام به الباحث للدراسات السابقة في المكتبات الإلكترونية، والمكتبات المتوافرة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وغيرها من المصادر العلمية، بغرض الوصول لدراسةٍ تتشابه بشكلٍ كاملٍ مع أهداف هذه الدراسة المتمثل في أثر منظومة التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي، ولكن و -بحسب علم الباحث - لا توجد دراسةٌ بحثت بجميع تلك الأبعاد وفي مجالاتها التي تم اختيارها في هذه الدراسة وأثرها في الأداء الوظيفي وتديداً بالتطبيق على بلدية العين، وعليه فقد عمد الباحث إلى البحث في أبعاد هذه الرسالة والمتمثلة في منظومة التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي، والتحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي وأثره في الأداء الوظيفي، كما أنّ الباحث عمد إلى البحث في الدراسات السابقة التي بحثت في متغير الأداء الوظيفي متغيراً تابعاً، وتم الوصول إلى عددٍ معقولٍ من الدراسات السابقة التي بحثت بتلك الأبعاد وتلك المتغيرات.

ومن خلال الاطلاع على تلك الدراسات التي تضمنتها هذه الدراسة، تم تقسيمها بحسب كلِّ بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في منظومة التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي وتم استعراض كلِّ دراسة من حيث أبعاد متغيراتها ومن حيث الأهداف التي وضعتها تلك الدراسات، ومدى تشابهاً مع هذه الدراسة، كما أنّه تمّ البحث في أهمّ النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، هذا فضلاً عن البحث في الأساليب الإحصائية وآلية اختيار العينة والمنهج البحثي ومجتمع

الدراسة، وكل ذلك بغرض الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وبعد استعراض جميع تلك الدراسات تم الوصول إلى النتائج التالية :

1- الدراسات المتعلقة ببعء التدريب وأثره على الأداء الوظيفي، استخدمت معظم تلك الدراسات أبعاداً لمتغير التدريب مثل دراسة (العتيبي، 2021) ودراسة (الحياصات، 2020) ودراسة (خزام، 2020) ودراسة (غنيم، 2018). بينما كان التدريب متغيراً مستقلاً أحادياً في دراسة (الخلف، 2019) ودراسة (امام، 2018) والتي تميزت بأنها حددت أبعاداً للمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، واستخدمت التدريب كمتغير مستقل أحادي الأبعاد، وبالرغم من أن معظم الدراسات المتعلقة ببعء التدريب تضمنت مجالات وأبعاداً للمتغير التابع، إلا أن كل دراسة اختارت أبعاداً مختلفة لمتغير التدريب عن الدراسة الأخرى، فمثلاً اكتفت دراسة (العتيبي، 2021) باختيار بُعدي محتوى المواد التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية، نجد أن دراسة (الحياصات، 2020) توسّعت بتلك الأبعاد واختارت عدّة أبعاد للتدريب متمثلةً في (تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية والمدربين والمدربون وتقييم البرامج التدريبية ومكان التدريب)، ولم تتطابق أيٌّ من تلك الدراسات بجميع أبعاد التدريب التي اختارتها؛ مع جميع أبعاد التدريب في هذه الدراسة.

2- وينطبق ما تم ذكره في النقطة السابقة على الدراسات التي بحثت في أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، مثل دراسة (أبوحميد، 2020) التي اتخذت بُعدين للحوافز هما الحوافز المادية والمعنوية، وهي تتطابق مع أبعاد هذه الدراسة، ودراسة (القضاة، 2018) التي اتخذت أبعاداً عديدة للتحفيز متمثلة في (منح الحوافز وتوسيع قاعدة منح الحوافز والتنويع في الحوافز والعدالة في الحوافز)، وهو ذات الأمر الذي ينطبق على الدراسات المتعلقة ببعء الرضا الوظيفي .

3- تبيّن من الدّراسات السّابقة أنّ كل هذه الدّراسات استخدمت الاستبانة كأداةٍ لتقصّي وجميع البيانات، مثل دراسة (أبوعيشة، 2019) ودراسة (الشريف ، 2019) على سبيل المثال باستثناء دراسة (الهاشمي، 2019) التي استخدمت المنهج المزجي بين الاستبانة والمقابلة الشخصية، وظهر هناك تباينٌ في أساليب اختيار العينة، فمن تلك الدّراسات من اعتمدت على المسح الشّامل مثل دراسة (شيباني، 2021)، في حين استخدمت دراساتٌ أخرى العيّنة الطّبقية مثل دراسة (عبابسة و عبود، 2016) و أخيراً دراساتٌ أخرى استخدمت العيّنة العشوائيّة البسيطة مثل دراسة (جامع و مغلاوي، 2020).

4- ومن حيث النتائج التي توصّلت إليها تلك الدّراسات فنجد أنّها بحثت في الأثر بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل، وأنّ تلك النتائج تباينت بين وجود علاقةٍ ذات دلالةٍ معنويةٍ بين متغيّرات الدّراسة وأثرها على الأداء الوظيفي من متوسّط إلى مُرتفع مثل دراسة (زيادة ، 2021) ودراسة (عبابسة و عبود، 2016).

5- استخدمت معظم هذه الدّراسات المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (إسماعيل، 2018) وغيرها، بينما نجد أنّ دراسة (عبابسة و عبود، 2016) استخدمت المنهج الاستقرائي.

وفي النهاية، فإنّ البحث بتلك الدّراسات والاطّلاع عليها قد ساعد الباحث على الاختيار السّليم لبحثه من حيث اختيار المواضيع النّظرية، ومن حيث الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها تلك الدّراسات في تحليل البيانات، كما أنّها كانت ذات فائدةٍ كبيرةٍ في صياغة أهداف البحث ومشكلته، وساعدت في تكوين فهمٍ أعمقٍ لمشكلة الدّراسة، هذا فضلاً عن إسهامها في اختيار أبعاد ومتغيّرات الدّراسة، وتوفيرها كمّاً كبيراً من الدّراسات السّابقة والمراجع التي ساعدت الباحث على صياغة هذه الرسالة،

وَلَعَلَّ الاعتماد على تلك الدراسات في صياغة عبارات الاستبانة مثل دراسة (عباسة و عبود، 2016) التي استند عليها الباحث في صياغة عبارات الرضا الوظيفي، ودراسة (الحياصات، 2020) في صياغة عبارات بُعد التدريب والأداء الوظيفي، ودراسة (بن غبريد، 2019) في صياغة عبارات بُعد التحفيز.

وأخيراً فقد أعطت الدراسات السابقة للباحث فرصةً واسعةً لإبراز أهميةً بحثه وبيان أصالته؛ عن طريق الرجوع إلى الأطر النظرية والفروض التي اعتمد عليها تلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها، هذا فضلاً عن استعراض أوجه النقص أو الاختلاف في تلك الدراسات، كما أنه كان لها كبير الأثر في إبراز أهمية الدراسة الحالية وذلك من خلال توضيح كيف تختلف أو تتميز عن الدراسات السابقة مع توضيح نقاط الضعف في هذه الدراسات من ناحية الإطار النظري أو الجوانب المنهجية، وختاماً، فقد ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة وعدلت هذا الإطار بحسب المستجدات البيئية التي قد فرضتها بعض التغييرات في الأسس النظرية التي تقوم عليها الدراسة العلمية.

2.3 منظومة التدريب

يُعتبر التدريب أحد الأدوات التي تلجأ لها المنظمات لتعزيز جودة أدائها المؤسسي بما ينعكس إيجاباً على منتجاتها وخدماتها، ولما يحققه من تميز في الخدمات المقدمة سواءً للعملاء والمتعاملين؛ بشكل يعود على المنظمة على هيئة أرباحٍ وزيادةٍ في الدخل، وبشكلٍ عام تتميز منظومة التدريب بتعدد العناصر والمراحل التي يتوجب على عملية التدريب أن تمرّ بها؛ لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية من وراء تطبيقها (محمود، 2006). وبناءً على ما سبق سوف يتمّ البحث في منظومة التدريب من حيث مفهوم التدريب وتعريفه، ونظريات التعلم التي تدعم العملية التدريبية، ومن ثمّ سوف يتمّ البحث في أهميته على الوجه الآتي:

2.3.1 مفهوم التدريب

يُعرّف علوان (2020) التدريب بأنه "عبارة عن عملية منظمة مستمرة لتنمية اتجاهات الفرد أو المجموعة؛ لتحسين أدائهم وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق التحفيز المستمر على تعلّم الأساليب الحديثة واستخدامها لتتفق مع طموحات الشخص، وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة مراعيةً فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة من الأعمال في المستقبل"، وقد عرّفه فراح (2015) "على أنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"، ويعرّفه الحياصات (2020) على أنه "نشاط إنساني مخطط له، يهدف لتنمية المهارات والقدرات السلوكية والفنية للأفراد بغرض تمكينهم من أداء العمل بشكل منتج، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".

ويتضح من تحليل التعريفات السابقة بأنها تشترك جميعها بعدة عناصر، من تلك العناصر أنّ التدريب هو نشاط أو عملية، وأنّ تلك العملية أو النشاط يُزود الأفراد بمهاراتٍ معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة، ويرى كلاً من كرامش وحمودة (2017) أنه بالرغم من تعدد الآراء التي بحثت في مفهوم التدريب، إلا أنّ القاعدة المشتركة لتلك التعريفات تتمثل فيما يلي:

1. أنّ التدريب نشاط إنساني مخطط له ومقصود.

2. يهدف التدريب إلى تغيير مهارات مهينة في المتدربين، ويقوم على تطوير المهارات ورفع الكفاءة.

ويلاحظ أيضاً على تلك التعريفات بأنها قد تجاهلت التفريق بين التدريب وبين التنمية، ويُقصد هنا تدريب الموارد البشرية وتنميتها، فإذا كان التدريب هو عملية أو نشاط لتطوير المهارات -يدويةً كانت أو حركية- للمتدربين، فيرى آخرون أنّ التنمية هي تطوير المهارات العامة للمتدرب التي تجعله مؤهلاً لأداء المهام الوظيفية، وعليه يعرف محمود(2006) التدريب على أنه " نشاطٌ يتم التخطيط له، ينتج عنه تفاعلٌ في الخبرات تؤدي إلى تضيق الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المتوقعة في مستوى الخبرات والمهارات" (محمود، 006).

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعليم بالتدريب، حيث يُعتبر التدريب وسيلةً للتعليم ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، ذلك أنّ التعليم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم، أمّا التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيقٍ فعليٍّ وبذلك يكون التدريب ثمرة التعليم.

2.3.2 النظريات التي يستند عليها التدريب

نستعرض تحت هذا العنوان أهمّ النظريات والمدارس التي أسست لموضوع التدريب، من حيث النشأة وطريقة تفسير كلّ نظرية لعملية التعلم، وذلك على الوجه الآتي:

1. النظريات السلوكية: ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية واستمرت حتى منتصفه، ويُعتبر جون واطسون أحد أهمّ مؤسسيها، وتقوم هذه النظرية على مفهوم السلوك وعلاقته بعلم النفس، وهي تعتمد المبدأ التجريبي ولا تؤمن بمخرجات المذهب التجريدي، وبحسب هذه النظرية فكلّ شيء غير قابلٍ للقياس التجريبي؛ فهو خارج حدود هذه النظرية، وعليه اعتمدت هذه النظرية على مبدأ التأثير والاستجابة لتعزيز سلوك المتدرب، بمعنى أنّ السلوك وفقاً لهذه

النظرية يتمثل في كونه مجموعةً من الاستجابات أو ردود الأفعال ناتجةً عن المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمتدرب أو المتعلم، وفي حال كان ذلك السلوك مرغوباً فيه فعندها يتم زيادة تلك المؤثرات، وبالمقابل يتم تقييد تلك التأثيرات في حال كان السلوك الناتج عن عملية التفاعل تلك غير مرغوباً به، وتعتبر نظرية بافلوف وهي نظرية التعلم الاشتراطي، ونظرية التعلم الإجرائي لسكينرز أهم تلك النظريات (العوضي، 2020).

2. **نظريات التعلم المعرفي:** تقوم هذه النظريات على أساس أن التعلم يتم عند حدوث تغييرات في البناء المعرفي للشخص؛ بمعنى، عندما تكون المعرفة التي تلقاها الشخص قادرةً على إحداث خللٍ في البناء المعرفي بذلك المتعلم أو المتدرب، الأمر الذي يدفعه لأن يُصلح بناءه الجديد عن طريق إدماج هذه المعرفة ضمن بناءه المعرفي، وهذا ما قد يترتب عليه إعادة تشكيل البناء المعرفي بداخلة أو تصحيحه؛ أي أنه استخدم المعارف الجديدة في إعادة البناء المعرفي بداخله، وذلك من خلال تطويره لذلك البناء وتطوير مخططات جديدة تتناسب مع هذا البناء المعرفي الجديد، ويعمل التعلم المعرفي على مكافأة المتدرب وذلك من خلال دفعه وتعزيز سلوكه للتخلص من البناء المشوّه، وإصلاحه بالخبرات والمعارف الجديدة المكتسبة، وتُعدّ نظريات القشثالت ونظرية المجال والتي نادى بها كهولر وليفن أحد أهم هذه النظريات، وكذلك النظرية البنائية التي نادى بها فيكو، والتي تُفسّر عملية التعلم بأنها صراعٌ أو مفاوضات في ذهنية المتعلم حيث يتم وضع المتدرب في ضغطٍ معرفيٍّ يؤدي به إلى خلق هذا الصراع المعرفي؛ بقصد استثارته ودفعه للوصول لمرحلة التوازن بتقبل المعارف الجديدة (Justin et al., 2019).

3. **نظرية التعلم الاجتماعي بالملاحظة:** وتفسّر هذه النظرية حدوث عملية التعلم من خلال الملاحظة، بمعنى أن الملاحظة هي التي تحثّ على التعلم لدى المتدرب أو للفرد، سواءً كانت الملاحظة على مستوى

الجماعات أو على مستوى الأفراد، ويُعتبر ماكينباوم أحد أهم رواد هذه النظرية، والذي نادى بأنّ التعلّم يحدث من خلال الملاحظة للسلوك الأنموذج، حيث أنّه ومن خلال هذه الملاحظة ينشط رابطٌ مباشرٌ بين السلوك التّمودجي والاستجابات الحسيّة والرّمزية للمتدرّب، بحيث يقوم المتدرّب بتسجيل تلك الاستجابات وترجمتها في ذهنه على شكل رموزٍ، ويستدعيها كلّما تكرّرت تلك الاستجابات. وتُعتبر نظرية التعلّم ذي المعنى أحد أشهر هذه النظريات، والتي يُعتبر أوزوبل أحد أهم مؤسسيها، وهو الذي بيّن أنّ عملية التعلّم تحدث إذا كان للمعرفة معنىً في ذهن المتعلّم (Anne Burmeister, 2020).

2.3.3 أهمية التدريب

تتجلّى أهميّة التدريب في عدّة وجوه، حيث يرى الطعاني (2010) أنّ أهميّة التدريب تتمثّل في كونه يُعتبرُ عاملاً أساسياً في رفع كفاءة وأداء الموظّفين، ويعمل على إكسابهم المهارات اللازمة للوظيفة وللمنظمة ككلّ، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المهام، وبناءً على ما سبق وعلى ما ذهبت إليه دراسة كلاً من (الحياصات، 2020) و(العتيبي، 2021) فإنّ أهميّة التدريب تتمثّل فيما يلي:

1. يعمل التدريب على تطوير وتحسين أداء الموظّفين، وهو يعمل على إشراك الموظّفين الجُدد وإدماجهم في العمل المؤسّسي، من حيث الإسهام في فهمهم لسياسات ومنهجيات المنظمة وإجراءاتها.
2. يُعزّز التدريب العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتُجاه زملاء العمل، وذلك من خلال إكساب المتدرّبين المهارات والسلوكيات اللازمة للتعامل مع الأطراف المختلفة داخل المنظمة.
3. يعمل التدريب على زيادة ولاء الموظّفين للمنظمة، ذلك أنّه يُشعرهم باهتمام المنظمة بتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، ممّا يجعلهم يشعرون بمزيدٍ من الرضا تجاه وظائفهم.

4. يعمل التدريب على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعظيم الإنتاجية، من خلال إكساب الموظفين الخبرات والمهارات المستحدثة في العمل، والتي تُعزّز قدراتهم بالأداء الوظيفي الكفؤ والفعال، مما ينعكس على سمعة المنظمة التنافسية.

5. يؤدي التدريب إلى تمكين جيل الموظفين الحاليين من نقل خبرات وكفاءات ومهارات لجيل الموظفين الجديد، مما يعني أنّ التدريب بشكلٍ عام يعزّز عملية التدريب داخل العمل من قِبَل المتدربين أنفسهم (الدليمي، 2010).

6. يكشف التدريب عن المواهب التي يمتلكها الموظفون، مما يُعطي القيادة في المؤسسة القدرة على معرفة هؤلاء الموظفين والاستثمار فيهم بما يخدم أهداف المنظمة.

2.4 منظومة الحوافز

تُعد الحوافز من العوامل المهمة لتحفيز الموظفين لتحقيق المهام المكلفين بها وتأديتها بمستوى جيّد بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وهي تعمل على تنمية وتعزيز الدوافع في الموظف والتي ترى المنظمة أنّها ضرورية ليحوّلها الموظف إلى مخرجاتٍ تؤثر في رفع المستوى الوظيفي وتحسين جودته، وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية من أكثر الحوافز شيوعاً (أبو حجل، 2018)، وعليه سوف يتمّ البحث في هذا الموضوع من حيث الوقوف على مفهوم الحوافز والنظريات التي استندت إليها وأهميتها للمنظمات وللموظفين على النحو الآتي:

2.4.1 مفهوم الحوافز

تُعرّف التميمي (2019) الحوافز بكونها "هي الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة، بحيث تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للموظف في المنظمة، من خلال مزيجٍ فعّالٍ بين الحوافز المادية والمعنوية تعمل سويًا على تحقيق الهدف". ويعرفها أبو حجل (2018) على أنّها "قوة خارجية تعمل على حثّ الموظف على العمل وبذل جهدٍ أكبر بغرض الوصول للأداء المتميز، ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الرضا الوظيفي". ويرى ماهر (2019) أنّ الحوافز "هي المكافأة التي تُستخدم لتعزيز السلوك المرغوب فيه للموظفين من قبل منظماتهم مقابل خدماتهم للمنظمة، والتي يمكن أن تكون على شكل مكافآت نقدية، أو على صورة راتب، وقد تكون غير نقدية في شكل جوائز لبعض الخدمات الخاصة التي يُقدّمها الموظف للمنظمة، أو ببساطة إعطاء الموظف عملاً يستمتع به". أمّا Porter & leman, et. al. (2003) فقد عرفها على أنّها "شيء يُعطى مقابل خيرٍ أو شرٍّ؛ تمّ فعله أو استلامه أو عرضه أو تقديمه، مقابل خدمةٍ أو تحقيق هدف".

يتّضح من خلال التعريفات السابقة، بأنّ هناك عناصر للحوافز تتمثّل بكونها ماديةً أو معنوية وتُحقق الرضا الوظيفي، ذلك أنّه لكلّ شخص ولكلّ موظف شخصيته والتي هي مجموعة من الرغبات والأحاسيس والأفكار والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبالتالي فلا يمكن حصر الحوافز بشكلها المادي فقط، وإنّما الحوافز المعنوية تكون بذات الأهمية مثلها كمثل الحوافز المادية، ولهذا لا يكفي أن يكون الموظف راضياً مادياً فقط، فالحوافز غير المادية ضرورية مثل الحوافز المادية أيضاً، بل يحتاج الموظف إلى تحقيقهما معاً (الهاشمي، 2019)، ويُقصد بالحوافز المادية راتب الموظف ومكافآته وبدلاته والأمان الوظيفي وغير ذلك، في حين أنّ الحوافز غير المادية تشمل الإجازات وبيئة العمل الممتازة والفهم الجيد بين زملائه العاملين

والإدارة العليا، فإنّ كل هذه العناصر لها علاقة كبيرة بتحفيز الموظّف ممّا يدفعه للعب دوراً مهماً للغاية يتمثّل برفع مستوى الأداء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء المؤسسي من حيث تحسينه وتحقيقه للنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛ وهذا يدلّ على أهميّة الحوافز على مستوى المنظمة، وبذلك أصبحت الحوافز من أكثر البرامج التي تلجأ إليها المنظّمات لتحسين ورفع مستوى الأداء وشحذ همم موظّفيها (Ktena, 2018).

وتُعتبر الحوافز المادية (الماليّة والعينيّة) من الحوافز الأكثر شيوعاً كونها تُشبع حاجات ملموسة وضرورية، وبالإضافة إلى الحوافز المادية الإيجابية ذهب البعض من الباحثين إلى إضافة أنواع أخرى من الحوافز مثل الحوافز السلبيّة، ويُقصد بها الحوافز الرّدعية التي تلجأ إليها المنظمة لردع سلوكٍ معيّن للموظّف أو منعه من الإقدام على ممارسته، وتكون تلك الحوافز على شكل عقوبة تُفرض على الموظّف في حال أتى سلوكاً غير مرغوبٍ فيه. وأما الحوافز الإيجابية، فهي الحوافز التي تتمثّل بالعطاء بقصد دفع الموظّف للقيام بسلوكٍ إيجابيّ ترى المنظمة أنّه يخدم أهدافها ويطوّر أدائها. (التميمي، 2019).

ويرى الباحث أنّ الحوافز هي نوعان حوافز ماليّة وحوافز معنوية، أمّا كونها حوافز إيجابية أو سلبية فلا تتعدّى كونها جزءاً من التّصنيفات الرّئيسية المتمثّلة بكونها ماديّة أو معنوية، والتي تُعطى للموظّف لتعزيز سلوكٍ إيجابيّ ومنع سلوكٍ سلبيّ، وبمفهوم المخالفة فإذا لم يأتي الموظّف بذلك السلوك الإيجابي فإنّه لن يستحق تلك الحوافز، أي أنّها بهذه الحالة تكون حوافز سلبية.

2.4.2 النظريات التي تستند عليها الحوافز

ظهرت عدّة نظريات للحوافز، مبنيةً على علم النفس في الغرائز والدوافع، ومن أهمّ هذه النظريات التي تقوم عليها الحوافز ما يلي :

1. النظرية الكلاسيكية: كان فريدريك تايلور من رواد هذه النظرية وأول من نادى بها، وتقوم هذه

النظرية في الأساس على التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة (حجازي، 2014)، ومن هنا فقد بنى

"فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين، الأول أنّ تطبيق الأساليب

العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج، وأما المبدأ الثاني يتمثل في أنّ تطبيق الحوافز التقديرية

يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ويرى منتقدو هذه النظرية بأنّ النظرية الكلاسيكية هي نظرية متشائمة، وبحسب وجهة نظرهم فإنّ

النظرية الكلاسيكية افترضت أنّ العمال بطبيعتهم كسالى ولا يريدون العمل، وأنهم أنانيون وسلبيون،

ويفضّلون الخضوع وطموحاتهم صغيرة، ويرون كذلك أنّ الحوافز التي توفرها هذه النظرية لن تحقق ما هو

مأمول بالنسبة للمنظمات، باعتبار أنّ العمال مخلوقات اقتصادية تنحصر احتياجاتهم في المواد والأمان فلا

تُعتبر حوافز ماديّة (البوعزاوي، 2015).

2. نظرية العلاقات الإنسانية: قدّم العديد من علماء الإدارة برئاسة "إلتون ماي" مساهماتٍ عديدة في

هذه النظرية، ومن ميزاتهما أنّها عملت على إعداد مجموعةٍ من القواعد والأدوات والأساليب التي تمكن

الرؤساء في العمل من استخدامها لدفع وتحفيز الموظفين، ومن هذه الأدوات والأساليب أنشطة الإدارة

الرئيسية مثل تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار الإداري، وتشجيعهم على إعادة تصميم

العمل بطريقة تُشكّل تحدياتٍ أكبر لقدرات الموظفين، والمشاركة في الأنشطة التنظيمية، وتحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (الضريس، 2020).

3. **النظرية اليابانية:** تقوم هذه النظرية على فلسفةٍ إداريةٍ تتعامل مع الثقافة التنظيمية والجودة التي توضح كيف ينظر الموظفون إلى إدارتهم لمجموعة معتقداتهم وقيمهم ومبادئهم، حيث قام "ويليام أوشي" عالم الإدارة باقتراحها، حيث طرح نظريةً مليئةً بالعناصر اليابانية وتشرح في الوقت نفسه الممارسات الثقافية الأمريكية، وبما أنّ الأعمال الأمريكية تشتهر أو تتميز بكونها تُمارس بطريقةٍ فرديةٍ، فإنّ ذلك يعني أنّ هذه النظرية تمثل تناقضاً قوياً مع موقف العمل الجماعي الذي يُعد من مبادئ العمل التي يؤمن بها اليابانيون وفقاً للنظرية Z؛ ذلك أنّ الإدارة تحتمّ بالإنتاج وكذلك عليها الاهتمام برفاهية موظفيها، ولذلك تمّ طرح فكرة أنّ على المنظمات واجب، وهو فهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة حالياً في المجتمع والتي يُعتبر الموظف جزءاً منها وتؤثر عليه بطريقةٍ مباشرةٍ أو غير مباشرةٍ، ومما لاشكّ فيه فهو يتأثر بها، بمعنى آخر؛ يتوجب على المنظمة فهم البيئة الاجتماعية والسياسية وغيرها من البيئات التي تُحيط بالموظف؛ والعمل على تعزيز الدوافع للموظف من ذلك المنطلق (آل جعتم، 2018).

4. **نظرية التوقع:** وهي النظرية التي طوّرها فيكتور فرون عام 1964، وحاولت أن تُقدّم تفسيراً لماذا يقوم الفرد بسلوكٍ ما دون السلوك الآخر، وقدمت هذه النظرية في تفسيرها لمثل هذا الاختيار بأنّ الفرد عندما يُقدم على اتّخاذ أو ممارسة سلوكٍ فذلك يكون نابعاً من إيمانه بقدرته على تنفيذ ذلك السلوك، وأنّ قيامه بذلك السلوك سوف يؤدي إلى نتيجة معينة يتوقعها، ويرغب بتحقيقها نظراً لأهميتها لذلك الفرد؛ وهذا يعني بالنتيجة أنّ تحفيز الفرد قائم على توقعه للنتيجة، ولا يتوقف الأمر هنا بل تكون

النتيجة التي حققها الفرد هي دافعٌ لتحقيق أمرٍ أكبر من سابقه، مثال ذلك أنّ الموظف يريد الترقية لأنه يعتقد أنّ الترقية تعطيه احتراماً في العمل وفي المجتمع، فتحفّز الترقية الموظف لتحقيق شروط الترقية ومن ثمّ الحصول عليها، فالحصول على الترقية ليس الغاية أو الهدف، ولكن التقدير والاحترام هو الهدف (القضاة، 2018).

2.4.3 أهمية الحوافز

تُعتبر عملية التحفيز الوظيفي أحد الأدوات التي تمكّن المنظمات من الدّفع بمستوى الأداء المؤسسي من خلال تحفيزها للأداء الوظيفي للموظفين (أبو عيشة، 2019)، وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أنّ الحوافز على مختلف أنواعها لديها أهمية كبيرة، سواءً على مستوى الموظف أو على مستوى المنظمة، وصور هذه الأهمية متعددة، ويمكن أن نُجملها وفقاً لما يلي:

1. تعمل الحوافز على خلق توازن وتكيف بين البيئة الداخليّة للمنظمة والبيئة الخارجيّة التي تُحيط بها وذلك على مستويين، المستوى الأوّل أنّها تجعل أنظمتها الوظيفيّة وخصوصاً الحوافز تسير وفق التّوجه الإداري في البيئة الخارجيّة، وأمّا المستوى الثانيي يكون من خلال فهمها لظروف الموظف والبيئة الاقتصاديّة والاجتماعية التي يعيشها، وبمكّنها ذلك من استخدام الحوافز الأنسب والتي تساعد على خلق ذلك التوازن، وهذان الأمران يجعلان المنظمة قادرة على الإنتاج والاستمرار لأنّها كانت قادرة على التكيف مع محيطها (أبو حجل، 2018).

2. تعمل الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على زيادة الرضا الوظيفي، والثابت أثره في تحسين الأداء الوظيفي، وخصوصاً في المستوى الأول من الوظائف حيث تلعب الحوافز المادية والمعنوية أثراً في رفع الرضا الوظيفي (القضاة، 2018).

3. ترفع الحوافز مستوى الأداء المؤسسي، ذلك أنّ الموظف الذي يحصل على حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وتتناسب مع سلوكه وطبيعة عمله؛ فإنّها تدفعه لإنجاز الأعمال بطرقٍ أسرع وإنتاجيةٍ أعلى (التميمي، 2019).

4. تعمل الحوافز على تنمية روح التعاون والمشاركة والتنافسية بين الموظفين وبين مختلف قطاعات المنظمة، ذلك أنّها تدفع على إثارة الحماس في الموظفين الآخرين ليسيروا في مسار الموظفين المحفزين، سواء طمعاً بالحصول على ذات الحوافز، أو معنوياً بكونهم يفضلوا أن يكونوا دائماً السباقين، ممّا يعني أنّ أثر الحوافز لا ينحصر في الموظف نفسه وإنما يمتدّ إلى الموظفين الآخرين، وذلك يُعتبر من الآثار غير المباشرة للحوافز (أبو حجل، 2018).

5. تحسّن الحوافز جودة العمل، ذلك أنّ الموظف يأخذ الأجر في مقابل أدائه لمهام عمله التي عُيّن لأجل تحقيقها، والتي ترى المنظمة أنّها وضعت للإسهام في تحقيق المنظمة لأهدافها، أمّا الحوافز فهي البدل أو الإضافة أو المقابل الذي يحصل عليه الموظف نظير تميّزه بالأداء، ونظير الجهد الإضافي الذي يبذله أثناء أدائه لوظيفته، فهي مكافأة له على سلوكه الإيجابي (أبو حميد، 2020).

ويرى الباحث؛ أنّ أهميّة الحوافز لا تقلّ عن أهميّة الأجر للموظف، وأيضاً أهميّة تصميم نظام الحوافز بشقيها المادي والمعنوي يُسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل؛ وبالتالي فعلى القائمين في إدارة الموارد البشرية أن يفهموا سلوك الموظفين، وطبيعة الوظائف التي يؤدونها، وأن يتم تصميم نظام الحوافز بشكلٍ

مرن، بحيث يقوم على المشاركة بين الموظف وإدارة المنظمة في اختيار الحوافز الأنسب لكل موظف بناءً على تلك المشاركة، مما يدفع بالموظف نحو المزيد من الحماس والعمل الجاد، خصوصاً أنه اشترك بقرار تحديد حوافزه.

وأخيراً يرى الباحث أنّ الأجر دائماً ما يرتبط مع الاستحقاق بذهنية الموظف، بمعنى أنّه سوف يحصل على الأجر سواءً أجاد العمل أم قام به على الوجه المعتاد، أمّا الحوافز فهي دافعٌ إيجابيٌ نحو دفع الموظف للقيام بالعمل بجودةٍ مرتفعةٍ.

2.5 منظومة الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبيرٍ من قبل الباحثين منذ ثلاثينيات القرن الماضي، عندما بدأت الأبحاث تبين أنّ شعور الموظف يؤثر على إنتاجية المنظمات، ولذلك تحاول المنظمات الرائدة الآن قياس مستوى رضا الموظفين، حيث أصبحت استطلاعات الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في معظم أماكن العمل (البلوشي، 2021). وبناءً على ذلك، سوف يتم البحث في الرضا الوظيفي من حيث معرفة مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والنظريات التي يقوم عليها على الوجه الآتي:

2.5.1 مفهوم الرضا الوظيفي

يُعرف اسماعيل (2018) الرضا الوظيفي على أنّه "الشعور الإيجابي للموظف نحو وظيفته ومنظّمته من حيث التوافق الداخلي بينه وبين وظيفته ومنظّمته واستقرار قناعاته بأنّ جميع احتياجاته مشبعة"، ويعرّفه علي (2020) بأنّه "هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح وبإشباع الاحتياجات في بيئة العمل مع الإحساس بالانتماء والولاء للمنظمة". ويُعرف Jacob&Vrinda (2015) الرضا الوظيفي بأنّه

"الاستجابة العاطفية أو الانفعالية نحو مختلف جوانب عمل الموظف، ويؤكدون أنّ الأسباب المحتملة للرّضا الوظيفي هي التي تشمل حالة الإشراف، والعلاقات بين زملاء العمل، ومضمون العمل، والأجور والمكافآت الخارجية، والترويج، والظروف المادية لبيئة العمل، وكذلك الهيكل التنظيمي"، وأخيراً تُعرّف كلاً من جامع ومغلاوي (2020) الرضا الوظيفي على أنّه "حالةً نفسيةً يشعر فيها الموظف عندما يشعر بأنّ جهده بالعمل يساوي أو متقارب مع العوائد التي يحصل عليها".

ويلاحظ على جميع التعريفات السابقة بالرغم من تباينها، إلا أنّ جميعها اشتركت في كون الرّضا هو شعورٌ أو إحساس يتولّد عند الموظف تجاه عملة وتجاه منظّمته، وبالرغم من أنّ بعض التعريفات السابقة تجاهلت ضرورة أن يكون هذا الشعور إيجابياً نحو العمل ونحو المنظّمة، ولكن على كلّ حال يُعد الرّضا الوظيفي جزءاً مهماً جداً من دورة حياة الموظف، ودافعاً للموظف للبقاء مؤمناً بالمنظّمة التي يعمل بها أنّها قادرةٌ على تحقيق أهدافه؛ لذلك يجب أن تعمل المنظّمة على تطوير سياساتها وإجراءاتها وتعزيز الثقافة السائدة في المنظّمة لرفع مستوى الرّضا الوظيفي بين الموظفين، لما له من أثرٍ على مستوى الأداء المؤسسي وجودته (العتيبي، 2019).

ويرى الباحث، أن الرّضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يتولّد عند الموظف، والمبني على خبراته وقناعاته والبيئة التي تحيط به، وان الرضا الوظيفي معزراً بظروف الوظيفة التي يشغلها وبمجم المنظّمة ورؤيتها وطريقتها بتسيير أمور العمل، وأثر ذلك على مستقبل وحاضر الموظف، مما يدفع بالموظف إلى تحسين أدائه الوظيفي ويدفعه إلى تحسين مستوى الإنتاج كلما كان مجموع تلك العوامل دافعاً على تحفيزه ورفع رضاه

الوظيفي، ويؤدي به إلى سوء الإنتاج أو قلته كلما كان تفاعل تلك العوامل يؤدي إلى خفض مستوى الرضا الوظيفي عنده.

2.5.2 النظريات التي يستند عليها الرضا الوظيفي

يعتمد الرضا الوظيفي على العديد من النظريات، وأهمها:

1. نظرية هرم ماسلو أو نظرية الحاجات الانسانية: ظهرت هذه النظرية في العام 1945 على يد العالم

ابراهيم ماسلو بكتابه "الحافز والشخصية"، وتعد أحد أشهر النظريات إلى وقتنا الحالي، وتقوم هذه

النظرية على خمس مستويات للحاجات، صمّمها ماسلو على شكل هرم، وهذه الحاجات تتمثل فيما

يلي (جامع و مغلاوي، 2020):

أ- الحاجات الأساسية: وهي اللازمة لحياة الانسان، مثل الأكل والشرب والنوم، وتسمى أحياناً

بالحاجات الفسيولوجية، والتي لا يمكن للفرد التخلي عنها.

ب- الحاجة إلى الأمن والسلامة: وهي الحاجات التي تأتي بالدرجة الثانية بعد إشباع الحاجات

الأساسية، وتتمثل في حاجة الانسان إلى الأمن الجسدي والأمن الوظيفي وأمن الموارد والأمن

الصّحي وغيرها من الأمور التي تؤمن له ديمومة حياته.

ت- الاحتياجات الاجتماعية: وهي التي تلبي حاجات الأمن والسلامة، وتتمثل في العلاقات

العاطفية والأسرية واكتساب الأصدقاء، ويُقصد بها الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة.

ث- الحاجة إلى التقدير: وهي تمثل الحاجة الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين.

ج- الحاجة لتحقيق الذات: وهذه تترجع على رأس الهرم في هرم الاحتياجات الإنسانية، لكي

يحققها الفرد فلا بد له من أن يحقق كل الاحتياجات السابقة لها.

2. نظرية العاملين: وتسمى نظرية العوامل الدافعة، والتي نادى بها "فريدريك هيرزبرج" في ستينيات القرن

الماضي، وتقوم هذه النظرية على مبدأ أنّ الفرد لديه نوعان من الحاجات، الأولى تحتب الألم والثانية

النمو من الناحية النفسية، وبنى فريدريك هيرزبرج نظريته هذه على مقابلات أجراها مع عمال في

مدينة بنتسبرج بلغ عددهم (200) عاملاً، ووجه لهم عدّة أسئلة عن الأحداث التي جرّبوها ورفعت

رضاهم عن العمل، وكذلك مجموعة من الأسئلة عن الأحداث التي خفّضت من مستوى رضاهم عن

العمل، ووفقاً لإجاباتهم فقد تمّ تحديد العوامل التي تُحدّد الرضا عن العمل، والعوامل التي تؤدّي إلى

الاستياء من العمل، وقد تمثّلت العوامل التي تُحدّد الرضا عن العمل بما يلي: الإنجاز، والتّمييز، والعمل

نفسه، والمسؤوليّة، والتّقدم والتّرقية في العمل، وتعتبر العوامل الثلاثة الأخيرة أكثر العوامل دفعا لإنجاز

العمل وفقاً لهذه النظرية، وأمّا العوامل التي تؤدّي إلى الاستياء من العمل فهي: عمليات المؤسسة،

والإدارة، والأجور، والإشراف، والعلاقات الاجتماعية، وظروف العمل المادّية، وسمّيت هذه العوامل

بالعوامل الموازنة أو العوامل الصّحيحة.

وعليه فقد تمّ تصميم هذه النظرية بناءً على نوعين من الاحتياجات، أو مستويين من الاحتياجات،

المستوى الأول وهي الحاجات الإنسانية التي ترتبط بمفهوم الحاجات التي تساعد على البقاء، وحاجات

تقوم على الدوافع وهي تحقيق وإشباع المطالب مثل الاحترام والتقدير وغيرها، ولكن فشلت الدّراسات

المصمّمة لاختبار نظريتهم في تقديم أيّ دعمٍ لهذه النظرية، حيث يبدو أنّ الشّخص يمكن أن يحصل على

كلّ من الرضا وعدم الرضا في نفس الوقت، وهو ليس اقتراحاً صحيحاً (الخزاعلة، 2019).

3. نظرية القيمة: قدّم إدوين لوك في منتصف سبعينيات القرن الماضي أحد أهم النظريات في الرضا الوظيفي، حيث بيّن أنّ أهم مسببات الرضا الوظيفي تقوم على توفير العوائد ذات القيمة، والمنفعة العالية لكلّ موظّف، وبالتالي فالعلاقة طرديةً بين توفير العوائد وزيادتها وزيادة الرضا الوظيفي، وحتى يتحقّق ذلك، فلا بدّ للفرد من معرفة الفرق بين ما يحصل عليه وبين ما يتوقعه، وعلى هذا الأساس يقوم بتحديد أولويات الاحتياجات بين هذين الحدين، ووفقاً لهذه النظرية فالرضا الوظيفي يقوم على ثلاثة أبعاد الأوّل يتمثّل في مقدار ما يُريد أن يحصل عليه الموظّف من عوائد لتحقيق الرضا الوظيفي، والثاني مقدار ما يحصل عليه فعلاً، وأخيراً أهمية هذه العناصر بالنسبة له.

ولعلّ أهم نقدٍ وجّه إلى هذه النظرية كونها ربطت الرضا الوظيفي بحالة الموظّف الداخلية وتوقعاته، وتناست العوامل البيئية المحيطة بالموظّف والتي تؤثر بشكلٍ كبيرٍ في تحديد الرضا الوظيفي (جامع و مغلاوي، 2020).

4. نظرية (X) و (Y): هذه النظرية طوّرها دوغلاس ماكريجور، وتقوم في أساسها على أنّ الموظفين في المنظمات يحكّمهما بُعدان، بُعد واي وهو الموظّف الذي يريد أن يتطوّر وينمو وله طموحات كبيرة، وأنّه يعمل بشكلٍ تلقائيٍّ ولا يحتاج إلى المسائلة ولا بهمه العقاب، فهو يؤدّي عمله على الوجه الأكمل، ويعمل أماً في الحصول على المكافآت وليس خوفاً من العقاب، على عكس الموظّف إكس الذي يُعتبر كسولاً ومهماً يحتاج إلى مدير يوجّهه ويقوده، ويحتاج إلى رقابةٍ شديدةٍ ويهتمّ بالحوافز المادّية أكثر من المعنويّة؛ وعليه ووفقاً لهذه النظرية يجب أن يتمّ تقسيم المزايا والحوافز بحسب ما يكونه الموظّف كم درجة إكس وكم درجة واي، أي ما هو مستوى كلّ عنصر بكلّ موظّف، ووفقاً لقياس

تلك العناصر في الموظف يتم تحديد المزايا والحوافز بغرض تحقيق الرضا الوظيفي (عباسة و عبود، 2016).

2.5.3 أهمية الرضا الوظيفي

تتبدى أهمية الرضا الوظيفي على ثلاثة مستويات وهذه المستويات مجملها فيما يلي (عباسة و عبود، 2016):

1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: يُعتبر الرضا الوظيفي مهمًا للموظف لأنه يؤثر بكافة مناحي عمله، وتتبدى أهمية الرضا الوظيفي للموظف في التكيف مع بيئة العمل وفي زيادة الرغبة في الابتكار وتعزيز الدافعية والطموح لديه (جامع و مغلاوي، 2020).
2. أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: كما هو الحال فإن الرضا الوظيفي له فوائد عديدة، على مستوى الفرد كما هو الحال على مستوى المنظمة، ولعلّ فوائد الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة تتمثل في رفع مستوى الفاعلية وخفض تكاليف الإنتاج (إسماعيل، 2018).
3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: يُعد كل من الموظف والمنظمة جزءاً من المجتمع، سواءً كان على المستوى الاجتماعي أو المستوى الاقتصادي أو السياسي، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجها يعني خلق فرص وظيفية جديدة سواءً في المنظمة أو في الاقتصاد المحلي، وموظف راضٍ يعني أنّ هناك عائلة سعيدة تنتظره، وبالتالي فآثر الرضا الوظيفي ينعكس على المجتمع بمختلف أشكاله الاقتصادية كانت أو السياسية أو الاجتماعية (عباسة و عبود، 2016).

ويرى الباحث، أن الرضا الوظيفي يجب أن يكون مؤشر أداءٍ على إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات، ويجب أن يتم قياسه بشكلٍ نصف سنوي لما له من أثرٍ إنتاجية الموظف وإنتاجية المنظمة، ويُعدّ قياس الرضا الوظيفي ووضع مستهدفاتٍ سنويةٍ لتحقيقه عاملاً مهماً خصوصاً إذا تمّ بشكلٍ شفافٍ، وإذا تمّت مناقشته بين الموظفين والقيادة بالمنظمة بورش عملٍ مفتوحةٍ، للوقوف على المعوقات ومعالجتها ومعرفة المعززات للرضا الوظيفي وتحسينها وتحويلها.

2.6 الأداء الوظيفي:

تحت هذا العنوان سوف يتمّ البحث في مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته وفوائده على مستوى المنظمة وعلى مستوى الموظف، سيتمّ التطرق أيضاً للتطبيقات التي قام عليها الأداء الوظيفي على الوجه الآتي:

2.6.1 مفهوم الأداء الوظيفي

تُعرف شيباني (2021) الأداء الوظيفي بأنه "هو الجهد أو المهارة أو النشاط المبذول من قِبل الموظف سواءً كان فكرياً أو عضلياً بغرض إتمام مهامّ الوظيفة، ضمن الكفاءات الموضوعية من قِبل المنظمة لتحقيق تلك المهام"، وتُعرف زيادة (2021) الأداء الوظيفي على أنه "مهارات الموظفين بالمنظمة والمخرجات النهائية لهم، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بغرض تحقيق الإنتاجية الوظيفية بالجودة المطلوبة"، ويعرف عبابسة وعبود (2019) الأداء الوظيفي على أنه "هو النتائج المحصّلة نتيجة استغلال الموظف لجهدِه واستخدامه لمهاراته في تحقيق مهامّ وظيفته"، وأخيراً تُعرفه أبو عيشة (2019) على

أنّه " مجموعة السلوكيات الإداريّة والتي تبيّن قيام الموظّف بمهامّ وظيفته من خلال تحقيق المهام الوظيفيّة مع التزامه بتحمّل المسؤوليات والالتزام بالتعليمات الإداريّة ".

وباستعراض التعريفات السابقة، وبالرغم من وجود اختلافٍ فيما بينها، إلاّ أنّه يمكن أن نبيّن من أنّ الأداء الوظيفي يقوم على عدّة عناصر، وهذه العناصر تتمثّل في أن الموظّف يقوم ببذل جهدٍ أو استخدام مهارةٍ، وأنّ هذا الجهد أو المهارة تكون موجّهة لإنجاز مهامّ الوظيفة، ولا يكفي ذلك، وإنّما عليه تحمّل مسؤوليّات الوظيفة، وأن يلتزم الموظّف بتعليمات العمل، وأن يؤدّي كل ذلك إلى تحقيق النتيجة التي تريدها المنظمة.

إلاّ أنّه وبالرغم من وجود عناصرٍ يقوم عليها الأداء الوظيفي إلاّ أنّه لا يمكن ضمان أن يؤدّي موظّفان يشغلان ذات الوظيفة؛ ذات المستوى من الأداء، أو أن يحققا ذات المستوى من النتائج؛ ذلك أنّ الأداء الوظيفي يتأثر بعوامل متعدّدة مثل العوامل الخارجيّة: ويُقصد بها البيئة التي تتواجد فيها المنظمة، وكذلك البيئة المحيطة بالموظّف، وأما العوامل الداخليّة فهي تتمثّل في بيئة العمل الداخليّة من حيث المبنى والتصميم، وطريقة تنظيم العمل والعلاقات بين جماعات العمل، والعلاقة بين المرؤوس وموظّفيه، وكذلك العوامل الفنيّة والتي يُقصد بها الآلات والبرامج المستخدمة بتنظيم العمل من برامج تقنيّة وغيرها، وكل الأدوات التي تُسهّم وتمكّن الموظّف من أدائه لعمله، وأيضاً العوامل الدّائية والمقصود بها العوامل المرتبطة بشخصيّة الموظّف، من مهاراته وقدرته على اكتساب مهاراتٍ جديدةٍ، ومدى اتقانه للمهارات الّلازمة لأداء العمل (زيادة ، 2021).

ويرى الباحث أنّ الأداء الوظيفي نسبيّ الأثر، وبالرغم من أنّ المنظمة فيما إذا عملت على توفير وضمان وثبات جميع الظروف والعوامل سواءً كانت خارجية أو داخلية أو فنية، فإنّ العامل الأهم يبقى هو العوامل الذاتية، ذلك أنّ تلك العوامل عرضةً للتغير والتبدل بشكلٍ مُضطرد، ويقع على المنظمات محاولة البحث في طرق ضبط وتحسين العوامل الذاتية.

2.6.2 النظريات التي يستند عليها الأداء الوظيفي

تتقاطع نظريات الأداء الوظيفي مع غيرها من النظريات التي قام عليها التدريب، والنظريات التي قام عليها التحفيز وكذلك الرضا الوظيفي، ونُدرج هنا بعضاً من أهمّ النظريات التي قام عليها الأداء أو تُفسّر الأداء الوظيفي كما يلي (شيباني، 2021):

1. نظرية الإدارة العلمية: يُعد فريدريك تايلور أوّل من نادى بهذه النظرية، وتشير هذه النظرية إلى أنّ الموظفين ينتجون بمستوى أقل من مستوى إنتاجهم الحقيقي، وأنّه لا توجد هناك علاقة واضحة بين الأجر ومستوى الإنتاج؛ ولذلك، قامت هذه النظرية على وسائل رفع الإنتاج من خلال تحديد معيارٍ لمعدّل الإنتاج لكلّ موظف، على أن يكون أساساً بناءً هذا المعيار على الحركة والوقت، وضرورة وضع معايير علمية لاختيار الموظفين، حتى لا يتم الاختيار بطريقة عشوائية، وبناءً على رؤية من يُقابل ذلك الموظف، وتدريب العاملين على أداء العمل؛ لأنّه يزيد من معدّل إنتاجيتهم، وأخيراً تطبيق معايير الجودة على أداء الموظفين، لأنهم جزءٌ من عملية الإنتاج.
2. نظرية التقسيم الإداري: يُعتبر هنري فايول من أحد أهمّ رواد هذه النظرية، والتي فسّرت أنّ مستوى الأداء يجب أن يكون له ضوابط، ومن هذه الضوابط الالتزام بالتقسيمات الإدارية التي تضعها المنظمة،

وأن يتم تحديد طريقة الإشراف على الموظفين وكيفية، ومن أهم ما جاءت به هذه النظرية أنّها صنّفت الوظائف الإدارية إلى ست مجموعات وهي: وظائف فنية ووظائف تجارية ووظائف مالية وصيانة ومحاسبة ووظائف إدارية. كما أنّها وضعت أربعة عشر معيار لضبط الوظائف والإنتاج وهذه المعايير هي: تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية والانضباط في العمل ووحدة الأمر ووحدة الاتجاه وتغليب المصالح الخاصة بالمنظمة على مصالح الموظف والمكافآت والمركزية في الإدارة والتسلسل الهرمي والتنظيم والمساواة والاستقرار الوظيفي والابتكار والمبادرة والعمل بروح الفريق.

3. النظرية اليابانية في الإدارة (Z): يُعد وليم أوشي من رواد هذه النظرية، حيث أجرى عدّة دراساتٍ وأبحاثٍ في الولايات المتحدة الأمريكية بغرض التعرف على سرّ تفوّق طريقة اليابانيين في الإدارة، وخرج بنظريته المسماة نظرية (Z)، والتي تقوم على مبدأ أنّ الاهتمام بالجوانب الإنسانيّة للموظفين يعمل على زيادة الأداء الوظيفي لهم، ويمكن أن نُجمل المبادئ التي تقوم عليها في أنّها ركّزت على ضرورة وجود الثقة بين الموظفين فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة لأنّه يُعزّز مستوى الأداء الوظيفي ويؤثّر على المهارة في العمل وتنميتها، والتي تأتي من الخبرة وممارسة العمل والتجربة الطويلة للموظف، كما ركّزت النظرية على ضرورة وجود المودّة بين الموظفين والتي تتبدى من خلال التعامل بينهم وبين رؤسائهم، وتؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف الوظيفي.

2.6.3 أهمية الأداء الوظيفي:

تعني أهمية الأداء الوظيفي بشكلٍ عام أنّ المنظمة قادرةٌ على الاستمرار، ولكن حتى نفهم أهمية الأداء على وجه الدقة وبحسب ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال فإنّ أهمية الأداء الوظيفي تتمثّل في عدة أبعاد، وهذه الأبعاد نجملها فيما يلي :

1. أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة: وتتمثل أهمية التدريب على مستوى المنظمة بتحسين جودة الإنتاج وزيادته (إسماعيل، 2018).

2. أهمية الأداء بالنسبة للعاملين: إنّ اهتمام العامل بمستوى أدائه وإجاداته له ينعكس شخصياً عليه. (البلوشي، 2016: 61).

3. أهمية الأداء بالنسبة للمديرين: يمكّن الأداء رؤساء العمل من تقييم الموظّفين بناءً على أسسٍ ومنهجياتٍ، بعيداً عن الاعتماد على التقييم الشّخصي للموظّفين، فهذا يمكّن الرئيس من معرفة مستوى أداء كلّ موظّفٍ من موظّفيه، ومستوى تطوّر أدائه خلال فترة عمله وغيرها من المعطيات، التي تمكّن الرئيس من إدارة مكان العمل بطريقةٍ تعزّز من إنتاجية المنظمة.

ويرى الباحث أنّ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أيّ منظمة، حيث يُشير الأداء الوظيفي إلى المستوى الذي يحقّقه الموظّف، ممّا يجعل الموظّف والمنظمة والرؤساء قادرين على رؤية الواقع بشكلٍ أوضح، وبالتالي القيام بالإجراءات أكثر ملائمةً لتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي على حدّ سواء.

2.7 تطبيقات منظومة التدريب والتحفيز والرّضا الوظيفي وأثرها في تطوير الأداء في بلدية العين

بناءً على الدّراسات السابقة ومشكلة الدّراسة وأهدافها، فقد تمّ اختيار نموذج الدّراسة الظاهر

بالشكل التالي:

الشكل رقم 1،2: نموذج الدراسة



المراجع: من إعداد الباحث

وسوف يتم البحث في أثر المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة؛ في المتغير التابع وهو أداء العاملين

بالطبيق على بلدية العين، حيث سوف يتم تقديم هذا الموضوع بنبرة عن بلدية العين تشرح هيكلها

الوظيفي وتبعيتها الإدارية والأنظمة والقوانين التي تم تطبيقها، وكل ذلك في ضوء الدراسات السابقة، ومن ثم سوف نناقش كل متغير من تلك المتغيرات وكل بُعد من أبعادها في ضوء الدراسات السابقة، مع المقارنة بين هذه الأبعاد وتطبيقها من الجهة النظرية في بلدية العين، وعليه سوف يتم مناقشة تلك المواضيع على الوجه الآتي:

2.7.1 نبذة عن بلدية العين

تعتبر مدينة العين تنظيماً مدينة من مدن أماره أبوظبي التي تُعتبر واحدة من الإمارات السبع المكوّنة للاتحاد في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت بلدية العين في السابق تتبع إدارياً وتنظيماً لبلدية أبوظبي، حيث يعود تاريخ تنظيم العمل البلدي في أمانة أبوظبي إلى العام (1962) عندما تم إنشاء بلدية أبوظبي، وأوكل إليها مهمة تنفيذ والإشراف على جميع الأعمال البلدية بمختلف مناطق أمانة أبوظبي في ذلك الوقت بما فيها منطقة العين، وبقي الأمر على ذلك الحال حتى العام (1967) عندما تم إنشاء دائرة في بلدية أبوظبي تُعنى بشؤون مدينة العين، وأُسند إليها عدّة اختصاصات بلدية مثل تقديم الخدمات العامة للعمارة والتخطيط العام وتصميم وبناء وصيانة الطرق وإنارتها وبناء شبكات الصرف الصحي وتنفيذ عمليات التشجير في الشوارع وإطلاق المسيرة الزراعية الشاملة بالإمارة وإنشاء الأسواق العامة (بلدية العين، 2021).

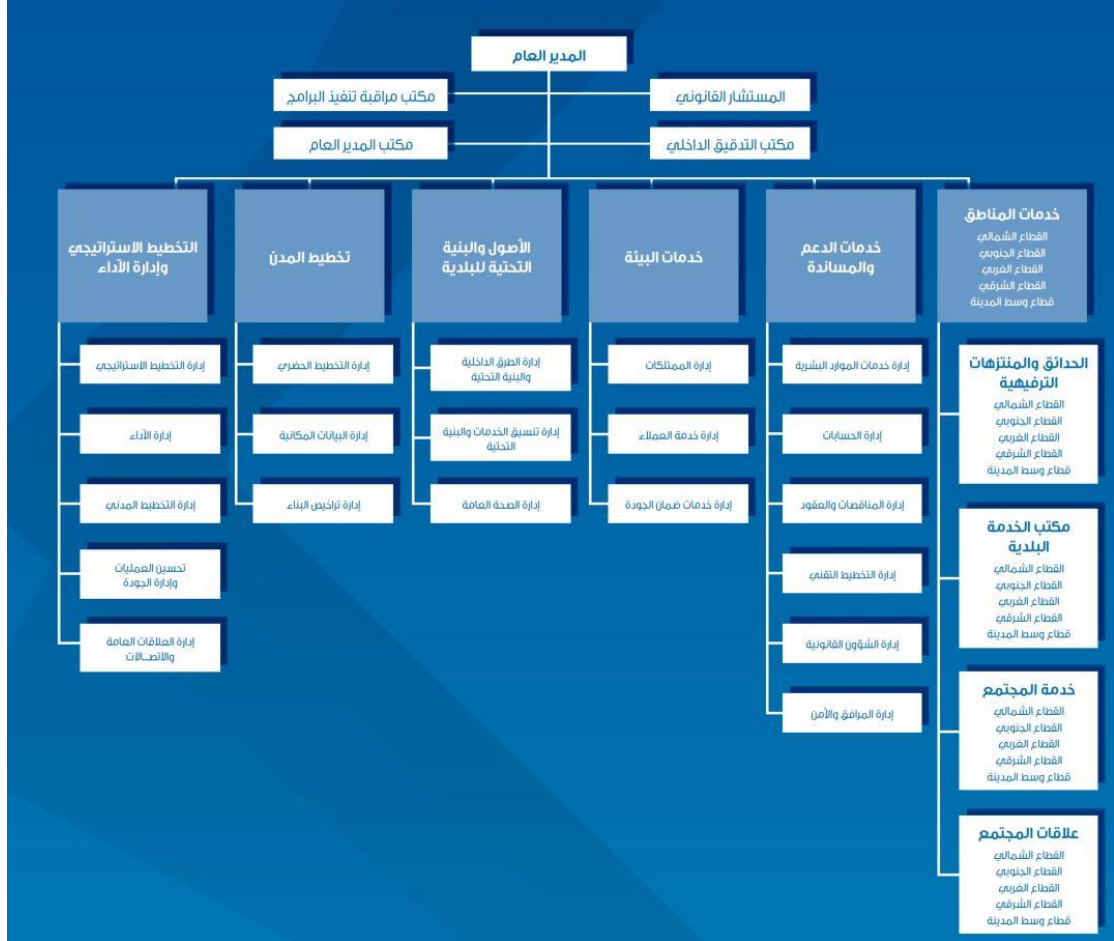
وبقيت بلدية العين دائرة من دوائر بلدية أبوظبي، وبقيت بلدية أبوظبي على ذات التنظيم حتى العام 2005، حيث تم دمج بلدية أبوظبي ودائرة الأشغال ودائرة الزراعة والإنتاج الحيواني بالعين في دائرة واحدة تحت مسمى دائرة البلديات والزراعة، وفي العام (2007) تم إنشاء دائرة الشؤون البلدية في أمانة

أبوظبي، الذي أعطى لبلدية العين وبلدية أبوظبي وبلدية منطقة الظفرة استقلالاً مالياً وإدارياً، وذلك بموجب أحكام القانون رقم (11) لسنة 2007 في شأن بلدية ومجلس بلدية مدينة العين بأمر أبو ظبي، حيث نصت أحكام المادة رقم (2) على ما يلي: (تُنشأ بمنطقة العين بأمر أبوظبي بلدية خاصة بها تُسمى بلدية مدينة العين؛ ذات شخصية اعتبارية مستقلة وأهلية قانونية كاملة في حدود أغراضها، وتتبع دائرة الشؤون البلدية). وفي العام 2016 صدر المرسوم الأميري القاضي بإنشاء دائرة الشؤون البلدية والنقل وأُتبع له البلديات الثلاث، وبقي الوضع على ما هو عليه حتى العام (2019) عندما صدر القانون القاضي بإنشاء دائرة البلديات والنقل، وبعد أن تم إنشاء بلدية مدينة العين، وتم منحها الاستقلال المالي والإداري أوكل إليها القيام بالخدمات التالية (بلدية العين، 2021):

- 1- تنفيذ مخططات التطوير العمراني بمدينة العين.
- 2- مراقبة وتطبيق نظم ولوائح مواصفات البناء الصادرة عن الجهات المختصة والمطبقة في الإمارة.
- 3- العمل على إصدار تراخيص البناء ومراقبة تنفيذ المشاريع ووضع التنظيمات المتعلقة بمظهر المدينة والحفاظ على نظافتها وجمالها.
- 4- تصميم وتشغيل صيانة البنية التحتية من طرق وحدائق ومساحات خضراء والمرافق العامة الخدمية.
- 5- تقديم خدمات التسجيل العقاري.

ومن حيث العاملين، يعمل في بلدية العين فريق عمل كبير موزع على هيكل وظيفي هرمي، يتكوّن من خمسة قطاعات وأربعة وعشرين إدارة، يعمل فيها ما يزيد عن 2000 موظف وموظفة، كما هو مبين بالشكل أدناه :

الشكل رقم 2،2: الهيكل التنظيمي لبلدية العين



المصدر (دائرة البلديات والنقل، 2020)

حيث تعمل تلك الإدارات ممثلةً بموظفيها على تنفيذ جميع الخدمات الموكلة إليها بموجب القانون، وكذلك كُلفت بلدية العين بالعمل على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، والعمل على تعزيز ثقافة الابتكار في المدينة، وعلى تحسين وتجويد قدرات الطوارئ لتكون قادرةً على تلبية الاحتياجات المتنامية، أما بشأن إدارة بلدية العين، فتقوم دائرة البلديات والنقل بتعيين مجلسٍ بلديٍّ للمدينة، وذلك وفق ما قرّره المادة رقم (6) من القانون رقم (30) لسنة (2019) بشأن إنشاء دائرة البلديات والنقل حيث نصّت تلك المادة على ما يلي: (يختص المجلس البلدي في البلديات بكل ما من شأنه الارتقاء بمستوى تقديم

الخدمات في المنطقة، وتحديد أسلوب قيام البلدية بأعمالها ودعمها في ذلك، كما يعمل على تفعيل دور المجتمع المحلي في النهوض بخدمات المنطقة، وله على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- اقتراح التشريعات ذات الصلة باختصاصاته ورفعها إلى رئيس الدائرة.
- 2- اقتراح تشكيل أيّ لجانٍ دائمةٍ أو مؤقتة يراها لازمةً، وتحديد صلاحياتها ورفعها لرئيس الدائرة للاعتماد.
- 3- مراقبة أعمال اللجان الدائمة والمؤقتة.
- 4- أيّ اختصاصاتٍ أخرى يكلف بها من رئيس الدائرة.

ويُشترط في من يتولّى عضوية مجلس بلدية العين أن يكون من مواطني منطقة العين، وأن يكون من الأشخاص المشهود لهم بالكفاءة وحسن السمعة والخبرة الطويلة، ويتولّى المجلس التنفيذ لأمانة أبوظبي تحديد مكافاتهم ومخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية، على أن تكون مدّة تعيينهم بحدّ أقصى ثلاث سنوات، ولا يجوز إعادة تعيينهم لأكثر من ثلاث دوراتٍ متتالية.

أما بشأن موظفي بلدية العين، فهم يتبعون إدارياً لحكومة أبوظبي، وبالتالي يطبق عليهم أحكام قانون الخدمة المدنية لأمانة أبوظبي، كما يُطبّق على الموظفين من المواطنين قانون معاشات ومكافآت التقاعد المدنية لأمانة أبوظبي قانون رقم (11) لسنة (2007) في شأن بلدية ومجلس بلدية مدينة العين بأمانة أبوظبي، أما بشأن إدارة الموارد البشرية فيخضع موظفو بلدية العين للقانون رقم (6) لسنة (2016) بشأن الموارد البشرية في أمانة أبوظبي ولائحته التنفيذية، وهو القانون الذي ينطبق على جميع الجهات الحكومية في أمانة أبوظبي بما فيها الشركات التي تساهم فيها حكومة أبوظبي بما يساوي أو يزيد على (51%)، وهذا القانون ولائحته التنفيذية نظماً كلّ الأمور المتعلقة في الموارد البشرية بما فيها تعيين الموظفين وتحديد الرواتب

وَالْعَلَاوَات وَإِدَارَةُ الْأَدَاءِ وَالتَّرْفِيَّاتِ وَالتَّنْقِلِ وَالْإِعَارَةَ وَالْإِجَازَاتِ وَالْعُقُوبَاتِ التَّأْدِيبِيَّةَ وَتَطْوِيرِ الْأَدَاءِ وَالتَّشَاوِيِ
وَالتَّظْلِمَاتِ وَأَخِيرًا بَانْتِهَاءِ أَوْ إِتْمَاءِ الْخِدْمَةِ.

وَعَلِيهِ فَيُعْتَبَرُ هَذَا الْقَانُونُ وَوَلَائِحَتُهُ التَّنْفِيزِيَّةَ عَلَى وَجْهِ الْخُصُوصِ؛ هُوَ النِّظَامُ الْقَانُونِي وَالتَّشْرِيعِي
الَّذِي يَحْكُمُ أَدَاءَ الْعَامِلِينَ فِي بَلَدِيَّةِ الْعَيْنِ وَفِي جَمِيعِ الْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي تَتَّبَعُ لِحُكُومَةِ أَبُو ظَبْيٍ، وَيُنظِّمُ جَمِيعَ
وِظَائِفِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَتَرْتَبِطُ أبعادُ هَذِهِ الدَّرَاسَةِ فِي جَمِيعِ بِنُودِ مَوَادِّهِ وَالْأَدَلَّةِ الصَّادِرَةِ بِمُوجِبِهِ، وَعَلِيهِ سَيَتَمَّ
بِدَايَةُ تَعْرِيفِ أبعادِ الدَّرَاسَةِ وَمَجَالَاتِهَا فِي ضَوْءِ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، وَمِنْ ثَمَّ سَيَتَمَّ تَحْلِيلُ تِلْكَ الْأبعادِ وَمَقَارَبَتِهَا
مَعَ النِّظَامِ التَّشْرِيعِي وَالْقَانُونِي لِبَلَدِيَّةِ الْعَيْنِ؛ لِلتَّوْقُوفِ عَلَى تَطْبِيقَاتِهَا فِي مَجْتَمَعِ الدَّرَاسَةِ عَلَى الْوَجْهِ الْآتِي:

2.7.2 أبعاد التدريب

بِنَاءً عَلَى الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ الَّتِي اسْتَنْدَتْ إِلَيْهَا الدَّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ وَالَّتِي اتَّخَذَتْ مِنَ التَّدْرِيبِ مُتَغَيِّرًا
مُسْتَقْلًا؛ إِلَّا أَنَّهَا اعْتَمَدَتْ أبعادًا مُخْتَلَفَةً للتَّدْرِيبِ حَيْثُ نَجِدُ أَنَّ دَرَاةَ (العنبي، 2021) اتَّخَذَتْ مِنْ
(مُحْتَوَى الْمَوَادِّ التَّدْرِيبِيَّةِ وَتَحْدِيدِ الْإِحْتِيَاجَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ) بُعْدَيْنِ لِلدَّرَاسَةِ، بَيْنَمَا اتَّخَذَتْ دَرَاةَ (الحياصات،
2020) سَبْعَةَ أبعادٍ مُتَغَيِّرٍ للتَّدْرِيبِ وَالمُتَمَثِّلَةِ فِي (تَحْدِيدِ الْإِحْتِيَاجَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَتَخْطِيطِ وَتَصْمِيمِ الْبَرَامِجِ
التَّدْرِيبِيَّةِ وَالمُنْتَدِرِينَ وَالمُدْرِبِينَ وَتَقْيِيمِ الْبَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَمَكَانِ التَّدْرِيبِ)، وَهَذَا مَا نَجِدُهُ فِي دَرَاةِ (خزَام،
2020) وَالَّتِي اعْتَمَدَتْ فِي دَرَاةِهَا ثَلَاثَةَ أبعادٍ تُتَمَثَّلُ فِي (الدُّورَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ الْعِلْمِيَّةِ
وَالدُّورَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ عَلَى مَهَارَاتِ الْبَيْعِ وَالتَّدْرِيبِ أثنَاءَ الْعَمَلِ)، وَكَذَلِكَ الْأَمْرُ بِالنِّسْبَةِ لِدَرَاةِ (غَنِيمِ،
2018) الَّتِي اتَّخَذَتْ سَبْعَةَ أبعادٍ مُتَغَيِّرٍ للتَّدْرِيبِ تُتَمَثَّلُ فِي (مُحْتَوَى الْبَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَأَهْدَافِ التَّدْرِيبِ وَتَحْدِيدِ
الْإِحْتِيَاجَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَطُرُقِ التَّدْرِيبِ وَتَقْيِيمِ التَّدْرِيبِ وَتَنْفِيزِ التَّدْرِيبِ)، وَذَلِكَ عَلَى التَّقْبِضِ مِنْ دَرَاةِ

(الخلف، 2019) ودراسة (امام، 2018)، حيث أنّ هاتين الدراستين اتخذتا من متغيّر التدريب متغيّراً مستقلاً أحادي الأبعاد، واعتمدتا أبعاداً لمتغيّر الأداء الوظيفي فقط.

وبناءً على مراجعة الباحث للدراستين السابقتين، فقد تمّ اختيار الأبعاد التالية لمتغيّر التدريب في هذه الدراسة وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم المدرب، ومحتوى المادة التدريبية، والبيئة التدريبية)، وتمّ تحديد هذه الأبعاد لكونها تتوافق مع أهداف الدراسة من وجهة نظر الباحث، ولأنّها تتقاطع في معظمها مع الدراسات السابقة، ممّا يُسهّل عقد مقارنة بين نتائج هذه الدراسة وتلك الدراسات في نهاية الأمر، وعليه وفي ضوء الدراسات السابقة سوف يتمّ مناقشة كلّ بُعدٍ من أبعاد التدريب على الوجه التالي:

2.7.2.1 البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعرّف غنيم (2018) الاحتياجات التدريبية على أنّها "نقاط الضعف الموجودة أو المتوقع وجودها في الأداء الوظيفي للموظف والتي يمكن استكمالها عن طريق التدريب"، ويرى الحياصات (2020) أنّ الاحتياجات التدريبية هي "عملية تحليلٍ تُهدف للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب". إلا أنّ الباحث يرى أنّ الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن الفجوة ما بين الكفاءات والمهارات المطلوبة لكلّ وظيفة في المنظمة بحسب مآتم التخطيط له، وبين واقع مهارات ومعارف وتوجهات الموظف الذي يشغل تلك الوظيفة، وهذه الفجوة التي يمكن ردمها من خلال التدريب.

ولذلك، تُعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوةً أساسيةً ومحوريةً في عملية التدريب، وتُعتبر المرحلة الأولى من مراحلها والتي يمكن من خلالها ضبط المراحل الأخرى، وتتميّز هذه المرحلة بكونها تعمل على تحديد أهداف التدريب وصياغة أهدافه كذلك خلالها يتمّ تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب،

وتحديد نوعية برامج التدريب المطلوبة لردم تلك الفجوة التي تُساعد على تأهيل المتدرّب للقيام بجميع متطلبات الوظيفة، ومما لاشكّ فيه أنّ هناك عدّة عوامل تتداخل وتتفاعل أثناء مرحلة عملية تحديد الاحتياجات الوظيفية، ويمكن أن نُجمل طرق تحليل تلك الاحتياجات من خلال ثلاثة مستوياتٍ (غنيم، 2018):

1. تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: ويكون الموجه في هذه المرحلة هو أهداف المنظمة وأستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، بحيث يتمّ تحليل الاحتياجات الوظيفية لكلّ مستويات الشركة والتي تُساهم في مجموعها بتحقيق أهداف المنظمة، وهي تتمثل الاحتياجات الكلية للمنظمة ومثال ذلك سمعة المنظمة والثقافة المؤسسية، وغيرها من الاحتياجات الضرورية والتي لا تهتمّ بالغالب باختصاص الموظف ومهامّ وظيفته.

2. تحليل المهام الوظيفية: يكون هذا التحليل على مستوى الوظيفة التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة، وتستند إلى الوصف الوظيفي للموظف بغرض تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي في المجموع، ويتمّ ذلك من خلال مراجعة المهام الوظيفية للموظف، وتحديد ما المهام المطلوبة منه، وما هي طريقة تقديمها، وما النتائج المتوقعة، وأثر ذلك في الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، وهل أنّ هذه المهام تحتاج إلى تحديث أم أنّها مازالت قادرة على أداء متطلبات الوظيفة بالشكل الذي يحقّق أهداف المنظمة، وغيرها من الأمور التي تُعتبر عوامل مهمة ومؤثرة باختبار البرامج التدريبية.

3. تحليل احتياجات سلوك الموظف: ويمثّل هذا التحليل الرّابط بين تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوظيفة، بمعنى أنّه ليتمّ تحقيق الاحتياجات المؤسسية ينبغي وضع مهام وظيفية وكفاءات لكلّ وظيفة وتحديد متطلبات ذلك، ويتمّ اختيار موظفٍ لشغل هذه الوظيفة، وحتى تضمن

المنظمة بأن ذلك الموظف يمتلك السلوك والمهارات والكفاءات اللازمة والضرورية لتنفيذ العمل، تأتي هنا أهمية دور تحليل الاحتياجات الوظيفية التي يحتاجها ذلك الموظف ليكون متكاملًا مع أهداف المنظمة والوظيفة.

وإذا كان تحليل الاحتياجات التدريبية يتم من خلال ثلاثة مستويات، فإن آلية الوصول لتلك البيانات والمعلومات التي يتم الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية لا يقل أهمية؛ نظراً لضرورة ضمان صدق البيانات التي تم جمعها، ذلك أن تلك البيانات تُعد أحد أهم العناصر التي يتم اختيار برامج التدريب على أساسها (الرواشدة، 2018)، وبالتالي فإن مصادر تحديد الاحتياجات الوظيفية متعددة ويمكن أن نذكر أهمها على الوجه الآتي (Nilson, 2010):

1. المتدرب: فهو الشخص القادر على معرفة حاجته للتدريب من عدمه، وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله. ويمكن معرفة احتياجاته من خلال المقابلة المباشرة أو استبيان أو من خلال الملاحظة من رئيسه أو زملائه في العمل أو من خلال تقييم الأداء.
2. الرئيس المباشر: فهو الذي يشرف على المتدرب، وهو أحد أهم مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية كونه يحتاج أن يكون الموظف ذو مهارات خاصة، أو أنه يرى الموظف برؤية خاصة يمكن في حال الوصول لها أن يسهم الموظف بتحقيق أهداف الوظيفة بشكل أفضل، وتتم هذه العملية من خلال المقابلة ولكن في الأغلب تتم من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس.

3. أخصائي التدريب: الذي يكون مسؤولاً عن التدريب، وهو يُعتبر اختصاصي ويأتي دوره مكملاً لدور

المتدرب نفسه أو الموظف ورئيسه، فهو من خلال خبراته الطويلة قد يتبين له أموراً أخرى لا يراها المتدرب أو رئيسه.

4. قيادة المنظمة: ويكون دورها مهماً بتحديد الاحتياجات الوظيفية خصوصاً عند إطلاق استراتيجية

جديدة، أو خدمة جديدة، أو عندما تجد نفسها أنها سوف تتبني نهجاً إدارياً جديداً، وغيرها من المحركات على مستوى المنظمة ككل.

وحتى تكون الاحتياجات التدريبية التي تم الوصول إليها دقيقة بشكل كبير وتضمن ردم تلك الفجوة

وتحقق الأهداف التي يتم على أساسها تحديد تلك البرامج التدريبية، فلا بد من اختيار الطرق والوسائل

التي تلجأ إليها المنظمة لجمع تلك البيانات من قبل الأطراف المعنية وأهم هذه الوسائل والطرق تتمثل في (الحياصات، 2020):

1. المقابلة الشخصية: وهي المقابلة التي تتم بين المدرب أوبين الرئيس أوبين موظفي إدارات الموارد البشرية؛

والموظف المعني، سواءً تمت بالسؤال المباشر مع الموظف عما يحتاجه، أو من خلال مناقشته بالاحتياجات التي تم توقعها أو تحديدها له.

2. الملاحظة: تعتمد طريقة الملاحظة على المشاهدات، وتعتبر هذه الوسيلة ذات فاعلية خصوصاً عندما

تستخدم من قبل الرئيس في العمل، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً بين الرؤساء، ذلك أنه وفي كثير من

الأحيان يقوم الرئيس بتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤوسه بناءً على ملاحظاته لهم في العمل.

3. الاختبارات: تُعتبر الاختبارات الوظيفية التي تقيّم مدى إلمام الموظف بمهام العمل من جهة، وبمنظّمته

التي ينتمي إليها وبخططها وبرؤيتها واستراتيجيتها من جهةٍ أخرى؛ دليلاً مهماً على تحديد الاحتياجات

الوظيفية للموظف، وتُعتبر أكثر الوسائل دقّة في الغالب، ولكنّها تُعتبر أكثر أهميّة في الاحتياجات

التدريبية المعرفية، لأنّها تهتمّ بقياس مستوى معرفة الموظفين.

4. الاستبانة: تُعدّ هذه الطريقة من الطرق المستخدمة بكثرة لتحديد الاحتياجات الوظيفية، وتعتمد على

قياس آراء الموظفين ورؤسائهم حول احتياجاتهم الوظيفية؛ بحيث يتمّ السؤال عن ذلك بشكلٍ مباشرٍ

أو غير مباشرٍ، وبناءً على تلك البيانات يُصار إلى تحليلها وبناء الاحتياجات الوظيفية على أساسها.

5. تحليل المشكلات: وهي وسيلة غير شائعة ولكنها تُثري العمل أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية،

فالعمل على فهم المشكلات والوقوف على أبعادها وخصوصاً تلك التي تتكرّر في المنظّمات، يُرشد

القائمين على الأمر إلى توقّع حلول لها، الأمر الذي يستدعي وجود تدريبٍ في كثيرٍ من الأحيان

للتعامل مع تلك المشكلات.

6. دراسة السجلات والتقارير: حيث تتشابه هذه الطريقة مع طريقة حلّ المشكلات من حيث الهدف

وتختلف من حيث الوسيلة، ذلك أنّ التقارير والسجلات تحتوي على كمّ هائلٍ من البيانات والنتائج

التي تختفي بين ثناياها، ومثال ذلك، فإنّ التقارير التي تبين كثرة الغياب أو التسرب الوظيفي من جنسيّة

معينة، تُدلل بشكلٍ واضحٍ على أنّ هناك مشكلةً تختفي بين الثنايا، والبحث بتلك المشكلة قد يؤدي

إلى الوصول في بعض الأحيان إلى أنّ التدريب قد يكون أحد المسائل التي تُساعد في حلها.

7. تقييم الأداء: عندما تستثمر في تدريب موظّيك يصبحون أكثر قيمةً لمنظّمتك، ذلك لأنّ تطوير

الموظفين يمنحهم إحساساً أكبر بالقيمة الذاتية؛ ممّا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل الحاجة إلى

الإشراف المستمر، وتقليل معدّل دوران الموظّفين، وبالتالي فعملية تقييم الأداء سواءً كانت سنويةً أو نصف سنويةً فهي تُساعد الموظّف والمدير على تبيان موقف وحالة الموظّف، فإذا تبيّن أنّ هناك ضعفً في الأداء فيمكن أن يتمّ اختيار مجموعةٍ من البرامج التدريبية التي تعمل على تقوية نقاط الضعف تلك وتعزز نقاط القوّة، وإذا تبيّن أنّ الموظّف ذو أداءٍ مرتفعٍ أو متميز فيمكن معرفة نقاط قوّته وتنسيبه لبرامج تدريبيةٍ تزيد من نقاط القوّة تلك.

ويرى الباحث، أنّ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تُعتبر من أهمّ المراحل - بل هي أهمّها على الإطلاق - في عملية التدريب، وبقدر أهميّة تلك المرحلة فإنّ عناصر وعوامل وطرق تحديد الاحتياجات الوظيفية لا تقل أهميّة، كما ويرى الباحث أنّ جميع مصادر جمع وتحليل الاحتياجات الوظيفية مهمّة، إلّا أنّه وفي حال وجود برنامجٍ لتقييم الأداء للموظّفين وبشكلٍ دوريٍّ؛ يُعتبر أكثر تلك الوسائل موثوقيةً بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلّقة بالوظيفة؛ لأنّه مخرجات نظام تقييم الأداء تبيّن مواطن الضعف عن الموظّف والتي تحتاج إلى تدريب، أمّا بشأن الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظّمة فتكون القيادة التشاركية بين قيادة الشركة والموظّفين ومن خلال عقد ورش عملٍ لمعرفة توجّهات المنظّمة وخطّتها وتوجّهاتها؛ هو أحد أهمّ وسائل تحديد الاحتياجات المستقبلية للموظّفين على مستوى توجّهات المنظّمة الكبرى.

كما يرى الباحث، أنّ تحليل الوظائف ومعرفة الاحتياجات التدريبية لكلّ وظيفة بناءً على الوصف الوظيفي يُفترض أن تتمّ من أهل الاختصاص والمستشارين في هذا المجال، وأخيراً يرى الباحث أنّ كلّ تلك الجهود في العمل لتحديد الاحتياجات الوظيفية، قد تضيع سُدىً فيما إذا لم يُوضع بعين الاعتبار عند التخطيط للاحتياجات الوظيفية الميزانية المرصودة لذلك الغرض، وتكون كذلك الجهود ضائعةً في حال

عمدت المنظمة بعد جهود جمع الاحتياجات التدريبية إلى التعديل في الميزانية صعوداً أو نزولاً، ويكون الوضع بالطبع أشدّ سوءاً فيما إذا ما تمّ الاختصار من ميزانية التدريب المرصودة .

2.7.2.2 البعد الثاني: تقييم المدرب

يمكن القول أنّ المدرب هو العنصر المهمّ بفاعليّة برامج التدريب، ذلك أنّه المسؤول عن نقل محتوى التدريب للمتدربين، وإنّ أيّ قصورٍ في المهارات أو في خبرات المدرب يمثّل خطراً ينعكس أثره على المستوى العام للتدريب، بالنسبة لعدد المدربين أو لنوعيّة التدريب؛ وبالتالي فالاهتمام بالمدرب وبتطوير مهاراته، واختيار المدرب المناسب للمادة التدريبية المناسبة لمهاراته وخبراته، كلّها تؤدّي على أن يُؤتي التدريب ثماره؛ ممّا يتطلّب معه أن يكون هناك اهتماماً وعنايةً من قبل الهيئة الفنيّة المتخصّصة القائمة بالتدريب والوصول بها إلى مستوى من الكفاءة يسمح لها بمزاولة التدريب، ولا يتأتّى ذلك إلّا بتوفير المهارات المتخصّصة التي تأتي نتيجة الدّراسة الكافية والخبرة الحقيقيّة والكفاءة العالية في المادة التدريبية المتطلّبة للعمل التدريبي، سواء كانت معلوماتٍ أو مهاراتٍ أو قدراتٍ أو اتجاهاتٍ أو أساليب تفكير، وأن تتماشى مع أحدث النظريات العلميّة في هذا المجال، هذا بجانب مكونات الشّخصية الأخرى، فالمظهر العام والحالة الجسدية تؤثر على اتجاهات المتدربين ممّا ينعكس أثره على مدى تكيّفهم مع التدريب (محمود، 2006).

تُعرّف شتاتحة (2016) المدرب بأنّه "هو العنصر الذي يعمل على نقل رسالة التدريب والمادّة التدريبية من معلوماتٍ ومهاراتٍ إلى المتدربين، ويُعد عامل التّغيير في العمليّة التدريبيّة". وبناءً على ذلك فالمدرب لا بدّ من أن تتوفر فيه صفاتٍ تمكّنه من تقديم برامج تدريبيّة ذات كفاءةٍ عاليةٍ وفاعليّة. ومن أهمّ هذه الصّفات:

1. ضرورة توافر الخبرة والمعرفة الكاملة في المادة التدريبية، سواءً من حيث فهمه بالمحتوى التدريبي، أو على مستوى امتلاكه لمهارات التواصل اللازمة لنقل المعرفة والمهارات للمتدربين، هذا فضلاً عن إتقانه لاستخدام التقنيات الحديثة اللازمة لإنجاز التدريب (شتاتحة، 2016).

2. ضرورة توافر مهارات التدريب مثل القدرة على الاستماع، واستشعار احتياجات المتدرب (كرامش و حمودة، 2017).

ومن الجدير بالذكر أنّ المدربين يختلفون عن بعضهم البعض من عدّة جوانب، بمعنى أنّه يمكن تصنيفهم من عدّة زوايا، فليس كل المدربين سواسيةً من حيث الخبرات ولا من حيث مستوى التّصوُّج، وعلیه فبناءً على مدى احتراف المدرب وامتھانه لحرفة التّدريب يمكن أن نصنّفهم للفتات التالية (محمود، 2006) :

1. المدرب الصّغير: وهو المدرب الجديد والذي يُعتبر مستجداً في مهنة التّدريب، حيث تتميِّز هذه المرحلة بأنّ المدرب يعمل على بناء المهارات واكتساب المعارف، وغالباً ما يكون في هذه المرحلة متوتراً ومرتبكاً، نظراً لأنّه مازال يسير أغوار هذه المهنة.

2. المدرب المراهق: ويُقصد بالمراهقة التدريبية هي المرحلة الفاصلة بين مرحلة المدرب الجديد ومرحلة المدرب الناضج، حيث يميل المدرب في هذه المرحلة إلى تقليد المدربين الآخرين، ويحاول أن يجعل لتدريبه مساراً يميّزه عن الآخرين، ومن خلال كلّ هذه التّداخلات تنتهي هذه المرحلة بأنّ المدرب بدأ يشقّ لنفسه طريقاً تميّزه عن غيره، وبدأت مهاراته ومعارفه تصل لمرحلة التّصوُّج.

3. المدرب الناضج: أو مرحلة الثّبات، بعد ممارسة التّدريب لسنواتٍ عديدةٍ، وبعد أن تطوّرت مهارات وسلوكيات المدرب، يُصبح بهذه الحالة أكثر قدرةً على نقد أسلوبه التدريبي، ويُصبح أكثر معرفةً بالمادّة

التدريبية، وبطرق نقلها، ويكون قادراً على تطوير مهاراته بشكلٍ أسرع وأسهل؛ لأنه يكون قد مارس مختلف

أنواع التدريب التي أدت إلى ترسيخ خبراتٍ متراكمةٍ لديه تُساعده على تنفيذ برامجٍ تدريبيةٍ معقدةٍ.

4. المدرب الخبير: وهي مرحلة المدرب الواثق، فالمدرب في هذه المرحلة يكون قادراً على استخدام وسائل

تدريبيةٍ وموادٍ تدريبيةٍ متداخلةٍ، ولأنه بنفس الوقت سحّرها لإيصال المعلومة ولإكساب المتدرب المهارة

المطلوبة، فهو أكثر قدرةً على فهم الاحتياجات التدريبية، وتكون قدرته الاستشعارية أعلى؛ مما يمكنه من

تنفيذ برامج التدريب باحترافيةٍ عاليةٍ جداً.

إن التدريب مسؤولية تقع على المدرب، فالتدريب يبين مدى مهنية المدرب وقدرته على إنجاح البرامج

التدريبية، ولا يُعتبر التدريب عمليةً عشوائيةٍ وإنما هو منظومةٌ تهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات

والتوجهات الجديدة؛ سلوكيةً كانت أو معرفيةً بطريقةٍ عمليةٍ، بحيث ينتقل المتدرب من الجانب النظري إلى

الجانب التطبيقي، ولهذا فهناك عدّة مسؤولياتٍ على المدرب تحملها تتمثل فيما يلي (2004):

1. ضرورة أن يمتلك المدرب معرفةً تامةً بالعمليات التدريبية وقواعدها وأساليبها الفنية من نظريات التعلم،

بحيث يستطيع تطبيق هذه المعرفة ليجعل العملية التدريبية مثيرةً وذات فاعليةٍ.

2. ضرورة أن يمتلك المدرب القدرة على فهم ومعرفة احتياجات المتدرب وأن يُدرك مدى مسؤوليته كمدربٍ

لمعاونة المتدرب في تلبية هذه الاحتياجات.

3. أن يكون لدى المدرب الاستطاعة والإمكانية والمعرفة في استخدام أكثر من مدخلٍ لتيسير العملية التدريبية

وتوجيهها، بواسطة تخطيطٍ متسلسلٍ من الخبرات التي يستطيع المتدرب من خلالها الوصول إلى المعرفة

المطلوبة، وإشراك المتدرب في وضع هذه الخطة ما أمكن.

4. تقييم العائد من العملية التدريبية بحيث يمكن الاستفادة من التقييم في إعداد برامج مستقبلية.

5. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين وتوجيه كل فرد بما يتناسب وقدراته بالقدر الذي تسمح به الظروف

ووقت البرنامج.

إن التدريب والتطوير أمران مهمان جداً في الوقت الراهن؛ لأنّ عالم الأعمال أصبح أكثر تنافسيةً ويَطرح تحدياتٍ جديدةً أمام المنظمات، ممّا يجعل التدريب أحد أهم متطلبات البقاء والاستمرار في مثل هذه البيئة المتغيرة، ويترتب على المؤسسات التي ترغب بالاستمرار والتطور العمل بصورة مستمرة على استراتيجيات مختلفة للبقاء في السوق والاستمرار في تقديم أفضل الخدمات للعملاء، للاحتفاظ بمحسنتهم وعملائهم، وهذا غير ممكن مالم يتم تحديث موظفي المؤسسة، وتحسين مهاراتهم لمواكبة منافسيهم؛ ولتحقيق هذه الميزة التنافسية والحصول على أفضل النتائج يتعين على المؤسسات توفير الوسائل اللازمة لترقية موظفيها، ويمكن للمؤسسة القيام بذلك على أفضل وجه من خلال تنظيم برامج خاص بالتدريب والتطوير، والذي لا يُحسن مهارات الموظفين فحسب، بل يُعزز أيضاً أدائهم وتحفيزهم وإكسابهم شعوراً بالرضا الوظيفي (سليمان، 2010).

ومن هذا المنطلق، وبناءً على معرفة المدرب وخبراته ومدى نجاح المدرب بتنفيذ البرنامج التدريبي، لا يمكن أن يُترك الأمر جزافاً لتقدير الأشخاص وإنما ينبغي أن يتم بشكل موضوعي، فعملية تقييم المدرب هي عملية علمية؛ ذلك أنّ التقييم هو عملية تهدف لقياس فاعلية المدرب بتنفيذ البرنامج التدريبية على الوجه المخطط له، وقياس مدى تحقق الأهداف من البرامج التدريبية، بقياس مدى التغيير المعرفي والسلوكي

والمهاري الذي حققه المتدرب بعد اجتيازه للبرنامج التدريبي؛ ولهذا فهناك أدوات وأساليب لقياس أو لتقييم المدرب يُجملها فيما يلي (الرواشدة، 2018):

1. الاستبانة: وهي أشهر أدوات التقييم، حيث تتضمن أسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتدربين، تبين وجهة نظرهم في المدرب من حيث المهارات والقدرة على إيصال المادة التدريبية، وقدرته على فهم احتياجاتهم، ومدى ملائمتهم مع البرنامج التدريبي، وغيرها من الأسئلة التي يُفترض بها أن تعمل على تقييم كل المهارات الواجب توافرها بالمدرب واللازمة لإنجاح البرنامج التدريبي.

2. الاختبارات: تُعتبر أحد الأدوات الشائعة أيضاً، بحيث يتم إخضاع المتدربين لاختبارٍ قد يكون بسيطاً أو معقداً؛ لقياس مهاراتهم ومعارفهم في بداية البرنامج التدريبي، ومن ثمّ يتم إجراء اختبارٍ بعدي لمعرفة مستوى المهارات الجديدة التي اكتسبوها، ممّا يعكس في كثيرٍ من الأحيان فاعلية التدريب والبرنامج التدريبي، وكما أنه يُبين مدى إمكانية المدرب على إنجاز البرنامج التدريبي، ويستطيع القائمون على التدريب أو على تلك البرامج التدريبية من خلال تحليل الاختبارات، أن يحدّدوا فيما إذا كان هناك إشكاليةً بالعملية التدريبية، قد تعود للمدرب أو البرنامج التدريبي أو المادة التدريبية أو المتدربون أو البيئة التدريبية أو غيرها من العناصر التي تدخل ضمن العملية التدريبية.

3. تقارير تقييم الأداء: وذلك من خلال قيام المشرفين على العملية التدريبية بقياس أداء المدرب، من حيث الخبرات والمهارات وغيرها من الكفاءات اللازم توافرها بالمدرب.

ويرى الباحث، أنّ نجاح العملية التدريبية يعتمد على وجود المدرب الكفؤ وصاحب الخبرة الكبيرة، فالمدرب من أهمّ الركائز التي تتوقّف عليها العملية التدريبية، فهو بمثابة المنظم والقائد والموجه للعملية

التدريبية، وهم الذين يُعتمد عليهم بتميّز البرامج التدريبية بكفاءةٍ عاليةٍ، وعندما تتصوّر أننا قمنا بوضع خطة تدريبية على أسسٍ سليمةٍ، وكان البرنامج وفق الاحتياجات التدريبية، ولم نوفق في اختيار المدرب الكفوء فإن العملية التدريبية تفشل؛ ذلك أنه يتطلّب من المدرب بأن يقوم بنقل المعرفة وإكساب المهارات أو تغيير الموقف والسلوك إلى أفرادٍ آخرين؛ من خلال خبرته وعلمه. ويُلقى على عاتق المدرب أموراً كثيرةً منها: (التخطيط، التنظيم، تحديد المشكلات وعلاجها، استخدام أساليب علم النفس الإداري).

2.7.2.3 البعد الثالث: محتوى المادة التدريبية

بعد استعراض تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد عناصر العملية التدريبية وكذلك عنصر تقييم المدرب؛ يأتي محتوى البرامج التدريبية وهو من العناصر الهامة في العملية التدريبية حيث أنه لا يقل أهمية عن العناصر السابقة. عرّف الغامدي (2004) المحتوى التدريبي " بأنه عبارة عن المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تُساعد في إكساب المتدربين المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة"، ويعرّفها Butler (2016) بأنها " كل ما يُستخدم في عملية التدريب سواءً كانت مادةً مكتوبةً كالكتب والمقالات والمذكرات والمحاضرات والبحوث والحالات الدراسية وغيرها من المواد التعليمية التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي".

تبدأ عملية إعداد المادة التدريبية بناءً على خطة التدريب وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث تكون المادة التدريبية قادرةً على سدّ الفجوات والتي تتمثل في أهداف البرنامج التدريبي، وإلا فلا نحقق من تلك المادة القيمة المرجوة، ومن هنا تنبع أهمية المواد التدريبية بكونها تكوّن الأساس العلمي الذي يستطيع المدرب تحويلة ليجعل منه أداةً في تغيير البناء العلمي في عقلية المتدرب، وبالتالي يعمل على إكسابه المهارات المرغوب

بها، أو المعارف الضرورية أو التوجهات التي ترى المنظمة أنّها ضرورية وتدعم تنفيذها لأعمالها ونشاطاتها (الرواشدة، 2018).

وبالتالي فلا بدّ من وجود ضوابط لإعداد المادة التدريبيّة، وهي مرتبطة بتصميم برنامج التدريب كاملاً من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التقييم، وتُجمل هذه الضوابط فيما يلي (الهمشري، 2016):

1. تحديد مكونات محتوى المواد التدريبيّة، وغالباً ما تتكون من أربعة أجزاء رئيسيّة متمثّلة في الإجراءات والمفاهيم والمبادئ والحقائق.

2. تحديد خصائص المتدربين ومهاراتهم وكفاءاتهم الوظيفيّة بغرض أن تتناسب المواد التدريبيّة معهم، وأن تُضيف لهم ما تمّ التخطيط له.

3. تنظيم المحتوى التدريبي من حيث ضمان التسلسل من العام إلى الخاص، وضمن التسلسل من المؤلف إلى غير المؤلف، ومن المواضيع ذات الأهمية الأعلى إلى المواضيع ذات الأهميّة الأقل.

4. تحديد الوسائل التعليميّة والتي تكون أكثر ملائمّة للمادّة التدريبيّة، وتتناسب مع المتدربين ومع برنامج التدريب، وتشمل وسائل عرض المواد التدريبيّة، والأنشطة التدريبيّة، وطرق التّواصل بين المتدرّب والمدرب، وغيرها من الوسائل التي قد تُستخدم.

ويرى الباحث أنّ المحتوى التدريبي يتمّ وضعه بناءً على التّحديد المسبق للاحتياجات والأهداف المراد تحقيقها، ويجب أن يتوفّر في المادّة التدريبيّة أو المحتوى التدريبي عدداً من الصّفات المهمّة التي تساعد في تحقيق أهداف برنامج التدريب ومنها أن يشعر المتدرّب أنه بحاجة فعليّة لتلك المعلومات، وأن تحقّق احتياجات المنظمة، وألا تكون مكرّرة وقديمة، وتعتمد على التّركيز على المتدرّب وليس على المدرب.

بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين وتُناسب مستوى المتدربين المشاركين في البرنامج للجمع بين التّاحية العمليّة والتّاحية التّظرية، وأن تكون مصاغَةً بطريقةٍ سليمةٍ وواضحةٍ.

2.7.2.4 البعد الرابع: البيئة التّدريبية:

إنّ اختيار مكان التّدريب والبيئة التّدريبية لا يقل أهميةً عن باقي أبعاد التّدريب، إذ أنّه يلعب دوراً مهماً في نجاح العمليّة التّدريبية، ونجاح التّدريب مرهونٌ إلى حدٍّ كبيرٍ بتوفير البيئة المناسبة بغضّ النظر عن موادّ التّدريب المستخدمة. وبالتالي يجب اختيار المكان بعنايةٍ ودقّةٍ ليساعد كلاً من المدرّب والمتدرّب على الانسجام مع العمليّة التّدريبية، ويرى منصور (2013) أنّ اختيار مكان وبيئة التّدريب يتحكّم فيه عددٌ من المعايير تتضمّن أنّ المادّة التّدريبية التي تعتمد على التّطبيق تحتاج إلى مكانٍ تدريبيٍّ يختلف عن المادّة التّدريبية التّظرية وهكذا، كما أنّه إذا كان عدد الأفراد المتدربين كبيراً فإنّنا نحتاج إلى قاعةٍ أكبر وتكون طبيعة جلوس المتدربين متوافقةً مع العدد أيضاً بحسب العلاقة بين المتدربين، بالإضافة إلى المهارات التي يتمحور حولها التّدريب.

وتعتبر البيئة التّدريبية مكتملةً لباقي العناصر، بل وتلعب دوراً هاماً في تحقيق التّدريب لأهدافه، ذلك أنّه وإن تمّ ضمان تحقيق كافّة عناصر ومراحل التّدريب ولم يتمّ ضمان وجود بيئةٍ ملائمةٍ للتّدريب فهذا سوف يؤدي حتماً إلى عدم تحقيق التّدريب لأهدافه، ومن هنا فأثناء عملية تصميم البرامج التّدريبية وبحسب معطيات التّدريب والأنشطة التّدريبية، فلا بدّ من أن يتمّ اختيار البيئة التّدريبية الأكثر موائمةً (الخلف، 2019)، ومن المحدّات المهمّة التي تُحدّد بيئة التّدريب، والتي تؤثر على اختيار البيئة المناسبة للتّدريب عدّة محدّات تُجمل أهمّها فيما يلي (خزام، 2020):

1. طبيعة التدريب، من حيث إذا كان التدريب داخل العمل أم أنه تدريب خارج العمل، بمعنى قد يكون تدريباً وظيفياً خارج بيئة العمل، ممّا يعني أنّ هناك تركيزاً على المعرفة وضرورة توفير المواد التدريبية المكتوبة، وكما أنّه يتطلّب وجود مكانٍ للتفاعل بين المتدربين وبين المدرب، ذلك أنّ هذا النوع من التدريب يركّز على التعلّم أكثر من الأداء، ويختلف الأمر إذا كان التدريب في مكان العمل، حيث يركّز هنا على المهارات وعلى الأداء أكثر من التعلّم، وبالتالي فنوع التدريب يحكم البيئة التدريبية وطريقة اختيارها.

2. مضمون المادة التدريبية، فبعض المواد التدريبية تحتاج وسائل تدريبية معينة حتى تصل للمتدربين، ممّا يعني أنّ مثل هذه الوسائل قد يتم استئجارها من خارج المنظمة، أو الذهاب بالمتدربين إلى مكانٍ آخر.

3. الميزانية المرصودة للتدريب، بحيث تُعتبر أحد أهم المحددات التي تُسهم في توجيه وتحديد البيئة التدريبية، فبناءً على قيم تلك المخصّصات والقيم المحددة يمكن اختيار البيئة؛ وبالتالي فإنّ الميزانية التدريبية كما أسلفنا الذكر، تعمل على إنجاح التدريب أو قد تؤدي إلى إفشاله. ففي حال -افتراضنا جدلاً- ضمان أنّ جميع أجزاء البرنامج التدريبي متوافقةً مع ما تمّ التخطيط له، ومع اختيار بيئةٍ تدريبيةٍ غير مناسبةٍ يعني أنّ فشل البرنامج التدريبي سيكون أمراً محتوماً.

ويرى الباحث أنّ هناك مجموعةً من الاعتبارات الخاصة بتجهيز مكان التدريب وهي علاقة المتدربين فيما بينهم وعلاقتهم بالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتّصال النظر)، الجو العام (المساحة، النّظام، التهوية، الهدوء)، التّجهيزات (ماء الشّرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة)، الأجهزة والمعدّات (الإضاءة، المعينات التدريبية، مكيفات الهواء أو التوصيلات الكهربائية، تصميم الكراسي بشكلٍ مريح،

التَّهْوِيَّة، الرُّؤْيَا، السَّمَاع)، ومن أهمَّ المحدِّدات التي تحكِّم اختيار البيئة من وجهة نظر الباحث هو الميزانية التَّدرِيبية المرصودة.

2.7.3 تطبيقات بعد التَّدرِيب في بلدية العين

بناءً على النَّظام التَّشريعي في بلدية العين، القائم على اللائحة التَّنفيذية للقانون رقم (6) لسنة (2016) بشأن المتطلَّبات والضوابط التي وضعتها الحكومة في أمارة أبوظبي لضبط عمليَّة التَّدرِيب وتحديد الاحتياجات التَّدرِيبية وبعد مُراجعة وتحليل دليل نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظَّفي حكومة أبوظبي تبين أنَّ كلاً من الدليل واللائحة التَّنفيذية قد نظَّمتا عملية التَّدرِيب كاملةً، ابتداءً من التَّخطيط وتحديد الاحتياجات التَّدرِيبية إلى مرحلة التَّدرِيب وتقييم التَّدرِيب، وذلك على الوجه الآتي :

1. تتولَّى بلدية العين بحكم القانون تحديد الاحتياجات التَّدرِيبية لموظَّفيها بشكلٍ سنويٍّ، وفق الشُّروط التَّالية :

- أ- أن تكون تلك الاحتياجات التَّدرِيبية متوافقةً مع نتائج تقييم الأداء السنوي للموظَّفين، والذي يفرض على بلدية العين تنفيذه بشكلٍ سنويٍّ.
- ب- أن يتم تضمين جميع الاحتياجات الوظيفيَّة بناءً على الملاحظات الواردة بتقارير التَّقييم السنوي للموظَّفين مع ضرورة أن يتم تضمينها في خطط التَّدرِيب السنوية.
- ت- يجب أن تكون الاحتياجات التَّدرِيبية، وكذلك البرامج التَّدرِيبية متوافقةً مع قواعد التَّدرِيب الوظيفي التي تعتمدها البلدية بما يتماشى مع توجَّهات حكومة أبوظبي وخططها الاستراتيجية والمستقبلية.

ث - تلتزم بلدية العين بأن تكون البرامج التدريبية قادرةً وفعالةً في تنمية مواهب الموظفين الفردية وتدعم قدراتهم بما يُحقق مصلحة العمل وبالتوافق مع المسارات الوظيفية المحددة لكل موظف، وبما يتماشى مع اهتمامات وتوجهات البلدية.

2. تلتزم البلدية بتوفير جميع الموارد اللازمة للتدريب من خلال التخطيط له، والعمل على توفير التدريب الذي يدعم مهارات الموظفين ويُسهّم في رفع مستوى كفاءتهم التخصصية والقيادية، ومع التزامها ببثّ وخلق ثقافة التعليم المستمر.

3. تلتزم البلدية بتضمين جميع الاحتياجات التدريبية لموظفيها وإدراجها في خطتها التدريبية السنوية، وأن يتم رصد الميزانية التدريبية لها من قبل الجهات المالية.

4. يتعيّن على بلدية العين قياس وتقييم عمليات التدريب التي تمّت، وأن تقوم بالوقوف على نتائج ذلك التحليل ومعرفة العائد والمردود الذي تمّ تحصيله من التدريب، بغرض الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية للبلدية.

5. يجوز لبلدية العين في بعض أنواع التدريب المتخصصة أن تُلزم الموظف بأن يستمرّ بحدّ أدنى من مدّة التعاقد معها، وفي حال ترك العمل قبل ذلك التاريخ تستطيع أن تُلزمه بتسديد تكاليف التدريب، وذلك بغرض الاحتفاظ برأس المال البشري المدوّب. كما أنّ التدريب يُعتبر إلزامياً وعلى الموظفين حضوره، ويُعتبر من يتغيّب عن التدريب من دون عذرٍ بحكم أنّه تغيب عن العمل.

6. تلتزم البلدية بتوفير أربعين ساعة تدريبية لجميع الموظفين بحدّ أدنى سنوياً، أي بمعدّل خمس أيام عمل. وبالإضافة إلى لائحة القانون رقم (6) لسنة (2016) فقد تضمّن دليل نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة أبوظبي اشتراطاتٍ يجب أن تتوافر عند تحديد أو إعداد خطة التدريب الفردية، ومن هذه الشروط والضوابط:

1. أن تضمن خطة التدريب الفردية تطوير قدرات الموظف وتعزيز قدرته على إنجاز أهدافه الوظيفية، بما يتوافق مع احتياجات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

2. يجب أن تتضمن الخطة التدريبية الفردية المهارات التي يحتاج الموظف إلى تطويرها مستنداً إلى تقييم العام السابق، وأن تضمن الخطة التدريبية تحقيق الأهداف التي وضعها الموظف في الخطة التشغيلية للسنة الحالية.

3. تُعتبر خطة التدريب السنوية واحدةً من أهداف الأداء السنوي للموظفين، وتقع على الموظف مسؤولية تنفيذها.

4. اقترح التدريب في بلدية العين بناءً على ممارسات التدريب الفعال حيث يتم تنفيذ التدريب بأسلوب (10-20-70)، وهو أسلوب التعلم من خلال الآخرين ومن خلال الدورات التدريبية المتخصصة والتجربة العلمية، بحيث يتم ما يلي :

أ- أن تكون ما نسبته (70%) من عملية التدريب يتم من خلال التجربة العملية، ومن خلال التدريب على أساس العمل والدراسة الذاتية وتطبيق التدوير الوظيفي.

ب- أن تكون ما نسبته (20%) من العملية التدريبية أو من البرامج التدريبية تتم من خلال الآخرين، سواءً من خلال التوجيه أو الفواصل والاختلاط.

ت- أن تكون ما نسبته (10%) من عملية التدريب تتم من خلال التعلم الموجه، وذلك من خلال دوراتٍ تدريبية متخصصةٍ أو الكترونيةٍ أو ورشٍ تدريبيةٍ.

ويتبين من مراجعة قواعد وضوابط التدريب في بلدية العين، أنّ التشريعات ضمنت تنفيذ جميع

أبعاد التدريب، فمن حيث تحديد الاحتياجات التدريبية تم وضع عدّة قواعد لضمان أن تكون عملية

التحليل للاحتياجات التدريبية متوافقة مع توجهات البلدية وتوجهات الإمارة، ومثال ذلك أنها يجب أن تكون متوائمة مع مخرجات تقييم الأداء، بمعنى أن التدريب يجب أن يضمن عملية التحسين في أداء الموظف وتطويره، وهذا يدل على أن نظام البلدية جاء بشكل متكامل لضمان أن يُؤتي التدريب ثماره.

وأخيراً فخطّة التدريب الفرديّة جاءت لتكمّل المنظومة من وجهين؛ أمّا الوجه الأول فإنّها تكون مؤشّر أداء على الموظّف الذي يلتزم بالعمل على تنفيذها، وثانياً أنّها رسمت وحلّلت الاحتياجات الوظيفيّة بناءً على معيارين؛ الأوّل هو مخرجات التقييم السابق، والثاني هو المستهدفات التي وضعها الموظّف ليتمّ تحقيقها في العام الحالي، هذا فضلاً عن أنّها قابلة للقياس، فهي تعمل على إشراك الموظّف باتّخاذ القرار ممّا يجعله أكثر التزاماً فيه.

وأما بشأن إلزاميّة التدريب، فإنّ فرض البلدية لعدد ساعاتٍ محدّدةٍ من التدريب تكون إلزاميّة وتكرّر سنويّاً؛ فهذا أمرٌ إيجابيّ يبيّن مدى إيمان البلدية بضرورة وأهميّة التدريب للعمل وتطوير الأداء، ويلاحظ أنّ القانون منح بلدية العين الحق بحصم قيمة التدريب من الموظّفين الذي ترى البلدية أنه يجب عليهم أن يلتزموا بمدّة معيّنة من التعاقد معها، وفي حال تمّ ترك العمل قبل ذلك التاريخ يلتزم الموظّف بدفع قيمة التدريب، وأنّه وبالرغم من الجوانب الإيجابية لهذا الأمر في ضمان استمرار والحفاظ على رأس المال البشري، إلّا أنّه قد يُسبب عدم الرضا من قبل الموظّف، وكان الأولى أن يتمّ الاستثمار بالموظّفين الذين يبدون ولاءً للعمل والاستمرار به، أو أن يتمّ وضع ضوابطٍ لنوعيّة مثل أولئك الموظّفين الذي يتم اختيارهم، بحيث إذا توافرت تلك الضوابط يُعفى الموظّف من دفع قيمة التدريب.

ومن ناحية تقييم فاعلية التدريب، فقد تم ربط عملية تقييم التدريب بعدد من العناصر أولها أن هناك مُدداً إلزامية لكل موظف يتوجب عليه حضور التدريب فيها، وأيضاً فقد تم ربط الخطة التدريبية بميزانية معتمدة، وأيضاً لا يمكن إرسال أي موظف للتدريب ما لم يكن ذلك ضمن حدود الميزانية المعتمدة، وأخيراً فإن على بلدية العين أن تقيس العائد من التدريب على مستوى الأداء، بمعنى أنه يتوجب عليها استخدام أدوات كمية لمعرفة فيما إذا حقق التدريب العوائد المتوقعة منه أم لا، وهذا بحد ذاته معياراً مهماً جداً لتقييم منظومة التدريب كاملة، وقادراً على كشف العيوب بعملية التدريب والعمل على تجاوزها.

وأخيراً فإن التزام البلدية بضرورة التدريب الفعال من خلال تنفيذ (70%) من عمليات التدريب على رأس العمل أو في العمل، مما يعني أن التدريب وغرضه الأساسي هو التطبيق الفعلي، وإذا ما تم تنفيذ التدريب على رأس العمل فذلك يعتبر ذو فائدة كبيرة للمتدرب، ويجعله يستطيع أن يفهم مهمات وظيفته والإمام بها، هذا فضلاً عن أنه يمارسها بشكل مباشر مما يساعده على سرعة التعلم.

وختاماً نلاحظ أن منظومة بلدية العين التشريعية تضمنت معايير ومقاييس ومؤشرات أداء تحكم أبعاد التدريب الواردة في هذه الدراسة، وهذا يعني بالتبعية أنها تضمنت جميع تلك الأبعاد في إجراءاتها ونظمتها تنظيمًا حسنًا من الناحية النظرية.

ولكن واقع الحال والتطبيق العملي لمنظومة التدريب في بلدية العين والذي تضمنه التقرير الصادر من بلدية العين بسنة (2019) والذي استلمه الباحث نسخة منه والوارد في الملحق رقم (4)؛ هو واقع تطبيقي مختلف عن الجانب التشريعي والقانوني، حيث أن هذا التقرير تحت موضوع التدريب تضمن عدة موضوعات رئيسية يُجملها فيما يلي :

1. استراتيجية البلدية بالتدريب تتماهى مع مضمون القانون ولائحته التنفيذية، حيث تقوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على ارتباطها باستراتيجية البلدية، واستراتيجية الإمارة، وتوجهات حكومة أبوظبي، ومهام عمل الموظف، ومدى ارتباطها بالمشاريع الحيوية. وبيّنت الإحصاءات التي تضمّنها ذلك التقرير أنّه بين العام (2014) والعام (2019)، بلغت نسبة الدورات التدريبية المخصّصة الموجهة للقياديين في بلدية العين من مجموع الدورات جميعها، ونسبة الدورات التخصّصية من مجموع الدورات التدريبية؛ كما هو مبين على الوجه التالي:

الجدول 1، 2: الدورات التخصّصية والدورات القيادية

السنة	2019	2018	2017	2016	2015	2014
الدورات القيادية	19.58%	30%	26%	7%	25%	6%
الدورات التخصّصية	51.6%	61%	58%	30%	52%	66%

المراجع: إدارة الموارد البشرية بلدية العين

كما أنّ نسبة تدريب الموظّفين المستهدفين من العاملين في البلدية خلال الأعوام بين (2014) و(2018)، ونسبة مشاركة الإناث في برامج التدريب القيادية تبينها النتائج الموجودة في الجدول أدناه:

جدول 2، 2: نسبة تدريب الموظّفين المستهدفين ونسبة مشاركة الإناث في برامج التدريب القيادية

السنة	2018	2017	2016	2015	2014
-------	------	------	------	------	------

نسبة تدريب الموظفين المستهدفين	%100	%100	%100	%100	%67
نسبة مشاركة الإناث في برامج التدريب القيادية	%70	%42	%75	%70	%52

المراجع: إدارة الموارد البشرية بلدية العين

2. تنفيذ الدورات التدريبية في بلدية العين وبحسب التقرير السابق يتم من خلال عدة قنوات تتمثل في:

مرؤد تدريب خارجي، ومن خلال مدرّبين داخليين معتمدين، ومن خلال نظام كورسيرا، ومن خلال

نقل المعرفة الداخلية الموجهة، وعملية التدريب محوكة ضمن إيزو 10015.

3. تتم عملية تقييم التدريب في بلدية العين من خلال معرفة العائد من التدريب، والذي يتم قياسه من

خلال عدة مستويات تتمثل في: خطة التدريب وردة الفعل بعد التدريب، والمستوى الثاني يتمثل في

نوعية التعلم بعد انتهاء البرنامج التدريبي وعودة الموظف للتعلم، والمستوى الثالث من خلال التطبيق

في العمل أو تنفيذ السلوك، أخيراً المستوى الرابع في قياس الأثر على نتائج الأعمال.

4. ولكن وبحسب ذلك التقرير فإن ما تم تطبيقه على أرض الواقع لم يكن سهلاً، وأوضح التقرير عدة

تحديات يواجهها قسم التدريب في البلدية، وهذه التحديات نُجملها فيها يلي :

أ- عدم التزام (20%) من الإدارات في تسليم كشف الاحتياجات التدريبية في المواعيد المقررة،

مما يترتب عليه التأخر في اعتماد الخطة التدريبية.

ب- عدم تعبئة (25%) من الإدارات لكشف الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح.

ت- عدم وجود نظام إلكتروني متكامل لإدارة عملية الاحتياجات التدريبية.

ث- عدم التزام (15%) من الإدارات بترشيح الموظفين المناسبين للتدريب ضمن المواعيد المحددة.

ج- عدم التزام (10%) من الموظفين بالحضور والتدريب.

ح- عدم التزام ما نسبته (5%) من معاهد التدريب والمدربين بتحقيق الرضا الوظيفي المستهدف

عن الدورات التدريبية.

خ- عدم جدية (15%) من الموظفين بتعبئة نماذج قياس العائد من التدريب.

د- عدم التزام (10%) من المسؤولين المباشرين على حث الموظفين لتعبئة النماذج الخاصة بقياس

الاحتياجات التدريبية.

ذ- عدم التزام (15%) من المشرفين بعقد اجتماعات مع موظفين لمعرفة مدى الاستفادة الحقيقية

من التدريب على واقع العمل.

أخيراً وبحسب التقرير الصادر من الموارد البشرية في بلدية العين للعام (2019)، والذي تضمن

استبياناً لقياس الرضا الوظيفي على مستوى بلدية العين لعينة مكونة من (887) موظفٍ بالبلدية أُجري

في العام (2018)، جاءت نتائج التقرير عن مستوى رضا الموظفين عن التدريب بمستوى منخفضٍ إذ بلغ

(52%) فقط، وبيّنت نتائج الاستبانة أنّ هناك عدم رضا عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وعن نتائج

التدريب على تحسين الأداء.

ويرى الباحث، أنّه وإن كان هناك قانوناً ولائحة تنظيمية تعطي جميع مراحل العملية التدريبية،

وأنّ التطبيق في بلدية العين لمعظم نصوص تلك اللائحة يتم وفق نصوص القانون من الناحية الظاهرية، إلاّ

أنّ عدم التزام المعيّنين والإدارات ممثلة بموظفيها ومسؤوليها يؤدي إلى خللٍ في منظومة التدريب، وبالتالي

فمن الأولى معالجة حالات عدم الالتزام التي تؤدي إلى خللٍ في منظومة التدريب كاملةً، ومما يجعل البعض من الباحثين يظنّ أنّ الخلل في التشريعات والقوانين وليس التطبيق.

2.7.4 أبعاد الحوافز

بناءً على الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية؛ والتي اتخذت من التحفيز متغيراً مستقلاً ومن الأداء الوظيفي متغيراً تابعاً، نجد أنّ بعض تلك الدراسات توسّعت في تحديد أبعاد التحفيز، في حين أنّ دراساتٍ أخرى ضيّقت من تلك الأبعاد مثل دراسة (التميمي، 2019) التي اعتمدت بُعد الحوافز المادية من دون المعنوية، بينما نجد دراسة (أبوحميد، 2020) التي اتخذت من بُعدي الحوافز المادية والحوافز المعنوية بُعدين للدراسة، وينطبق هذا الأمر على دراسة (بن غبريد، 2019).

وعلى عكس تلك الدراسات التي اعتمدت الحوافز المادية والمعنوية أو الحوافز المادية بُعداً أحادياً، نجد أنّ دراسة (القضاة، 2018) توسّعت في أبعاد الحوافز حيث اتخذت كلاً من (منح الحوافز، توسيع قاعدة منح الحوافز، التنوع في الحوافز، العدالة في الحوافز) أبعاداً للدراسة، وكذلك دراسة (عثمان، 2018) توسّعت كذلك وحذت حذو دراسة (القضاة، 2018) حيث اتخذت من كلّ من الحوافز (المادية والمعنوية والفردية والجمعية) أبعاداً للدراسة، وأخيراً توسّعت دراسة (أبوعيشة، 2019) في أبعاد الحوافز حيث اتخذت من (فاعلية نظام الحوافز، الترقيات، التقدير والاحترام، العدالة في توزيع المنح والحوافز) أبعاداً للدراسة.

وبمراجعة تلك الدراسات السابقة تبين أنّ معظم تلك الدراسات اتخذت من بُعدي الحوافز المادية والمعنوية بُعداً لها، بالرغم من أنّ بعض تلك الدراسات قسّمت بُعد الحوافز المادية والمعنوية واتخذت من

تلك التقسيمات أبعاداً لها؛ وعليه ونظراً لشموليّة الحوافز المادية والمعنوية لمعظم تلك الأبعاد، فقد اتّخذت

هذه الدّراسة منهما بُعدين للتّحفيز، وسوف يتم البحث بهما كما يلي:

2.7.4.1 البعد الأوّل: الحوافز المادية

تُعتبر الحوافز الماديّة من الحوافز الأكثر شيوعاً من بين الحوافز الأخرى، ودائماً تلجأ المنظّمات إلى استخدامها كونها تُشبع حاجاتٍ ملموسةٍ وضروريّةٍ. ويمكن تعريف الحوافز الماديّة على أنّها مثيراتٌ ملموسةٌ لها القدرة على إشباع عددٍ من الحاجات الأوّلية (الأساسيّة لدى الفرد) ، وبالتالي يمكن القول أنّ الحوافز الماديّة تُلبّي الحاجات الأوّلية من مأكّلٍ ومشربٍ وملبّسٍ، أي المستوى الأول من هرم الحاجات (حسونة، 2008)، ويعرّفها القضاة (2018) على أنّها "الرّتب والمكافآت الماليّة والبدايات"، في حين تُعرّفها التّميمي (2019) على أنّها "الرواتب والأجور وغيرها من البدلات الماديّة التي يحصل عليها الموظّف كمشاركة بالأرباح، وأيضاً يندرج تحتها المزايا مثل التّأمين الصّحّي، وأيّ بدلاتٍ لها طابع مادّيّ.

وعليه، وبالرّغم من أنّ التعريفات السّابقة لم تميّز سبب تلك الحوافز وشروط استحقاقها، ولكن يُفهم من ذلك أنّ الحوافز الماديّة تتكوّن من الأجر على أساس السّاعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، وكذلك المزايا الأخرى مثل التّأمين الصّحّي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتّقاعد، وهذه الحوافز الماديّة قد تأخذ أشكالاً متعدّدة ومختلفة من مؤسّسةٍ إلى أخرى ويمكن إجمالها فيما يلي (الغيلاني، 2016):

1. الأجر: بالرّغم من تطوّر علم الإدارة إلّا أنّ سياسة الأجر بقيت محوراً رئيسياً في إدارة المؤسّسات، كون الفرد لا يُقرّر التّضحية بفترات راحته إلّا إذا كان المقابل مغري ويعوّضه عن هذه التّضحية.

والأجر هو عبارة عن مبلغ من المال يتقاضاه العامل لقاء ما يقوم به من عمل (أبو حجل، 2018)، ويلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الموظّفين، ذلك أنّه يُسهم في تحسين مستوى أداء الموظّفين ورفع إنتاجيّتهم، كما أنّه وسيلةٌ أساسيةٌ لإشباع حاجاتهم. ويأخذ الأجر أشكالاً متعدّدةً بالتّظر إلى ساعات العمل أو الأداء، أو بالنظر إلى عدّة متغيّراتٍ أخرى ومن أكثر أشكال الأجر شيوعاً (الأجر بالقطعة، الأجر الزمني).

2. العلاوة الدّورية: ويُقصد بها الزيادة السنوية المنتظمة على الأجر والتي يحصل عليها الموظّف نتيجة

تحقيق الأداء المطلوب منه، ولكنّها تزداد أو تنقص بناءً على مستوى تحقيقه للأداء المطلوب منه، وهي عنصرٌ من المقرّرات الماليّة المستحقّة للموظّف، وتُقرّر بصفةٍ دوريّةٍ ومستمرةٍ. وتُستحق العلاوة الدّورية بشروطٍ معيّنة لعلّ أهمّها عدم الحصول على جزاءاتٍ تأديبيةٍ، وتوحيّ الأداء المطلوب، والسّعي للوصول إلى التّائج المطلوبة، وينبغي مراعاة كل ذلك حتى يتفادى الموظّف تقديم تقرير انتهاء السنّة بشكلٍ ضعيفٍ ما يتسبب بإلغاء العلاوة أو تأجيل استحقاقه. (حجازي، 2005)، وإلى جانب العلاوة الدّورية أو الزيادة الدّورية، قد يتضمّن نظام المؤسّسة علاوةً استثنائيةً، وهي العلاوة التي تُمنح للموظّف نتيجة أداءٍ ومجهودٍ مميّزٍ أو الحصول على درجةٍ علميّةٍ أعلى من درجته الحاليّة، أو تقديم مقترحاتٍ وبحوثٍ تُساعد على تحسين طرق العمل وغيرها (ماهر، 2009)، ولعلّ من أهمّ المميّزات التي تصطبغ بها العلاوات أنّ لها تأثيرها التّراكمي، بمعنى أنّ الموظّف يحصل عليها وتُصبح حقّاً مكتسباً له، وتُضاف في الأمد الطّويل على عوائد المستقبل (حسونة، 2008).

3. العمولات: وهي البدل المادّي الذي يستحقّه الموظّف ويكون مرتبطاً بتحقيق مستوياتٍ من الأداء

المطلوب منه خلال فتراتٍ زمنيّةٍ محدّدة، وهي غالباً ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإداريّة

الكبرى، أو إذا تمّ تحقيق صفقاتٍ معيّنة. ويُقصد بالعمولة؛ الحصول على نسبةٍ مئويّةٍ من النتائج المحقّقة (التميمي، 2019).

4. المكافآت المالية: وهي المبالغ التي تُدفع للموظّف نظير أنّه أدّى أعمالاً إضافيةً بجانب وظيفته الأساسية، ومثلها المشاركة في عملٍ جماعيٍّ أوفى إنجازٍ استثنائيٍّ. بمعنى آخر تُدفع هذه المبالغ نظير أداء عملٍ استند إلى مهارةٍ حصل عليها العامل، أو أنّ الموظّف ساهم بجزءٍ من عملٍ جماعيٍّ ومثال ذلك عندما يتمّ مكافئة فريق العمل ويكون الموظّف جزءاً من هذا الفريق (أبوعيشة، 2019).

5. الأجر الإضافي: وهو عبارة عن بدلٍ ماديٍّ يُدفع للموظّف إضافةً إلى أجره الأساسي ومُختلف التعويضات الأخرى لقاء تكليفه بعملٍ إضافيٍّ خارج مواعيد العمل الرسمية، سواءً كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا. (المغربي، 2009).

6. المكافآت والأجور التشجيعية: وهي نوعٌ من الزيادة في الأجور تُمنح للموظّفين الذين يؤدّون أعمالهم دون تقصيرٍ وبكفاءةٍ، وكذلك تُمنح للبارزين والمتميّزين في مجال عملهم، وذلك تقديراً لأعمالهم المتميّزة والذين يقومون بها بشكلٍ مُبتكرٍ وخلاقٍ ومُحسنون استخدام الإمكانيات المتاحة، وتُعتبر هذه الأنواع من الزيادة في الأجور حافزاً على زيادة الإنتاج (المنياوي وآخرون، 2013).

ولا يكفي أن تُصمّم المنظمة نظام حوافزٍ يضمن كلّ أو بعض تلك المزايا السابقة، ولكن يتطلّب من المنظمة أن تضمن معايير أخرى حتى تُحقّق الحوافز الغرض الذي وُضعت من أجله وهذه المعايير لا بل القواعد يمكن أن نُجزها فيما يلي (أبوحجل، 2018):

1. الهدف: بحيث تضع المنظمة هدفاً من تقديم تلك الحوافز، وهذه الأهداف تكون على المستوى القصير الأجل وعلى المستوى الطويل الأجل على حدٍ سواء، الأمر الذي يُمكن المنظمة من تقييم نظام الحوافز، ومن تحسين قدرتها على تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

2. تمييز الأداء: يفترض أنّ الحوافز تعمل على تمييز الأداء الوظيفي والمؤسسي، وبالتالي عند تصميمها يجب أن تضمن ذلك.

3. المساواة والعدالة: ويُقصد بها أن تكون الحوافز قائمة على قواعد عامة مجردة ومبنية على شروط واضحة للجميع. فالمساواة والعدالة تتمثلان في أن تكون الشروط واضحة لاستحقاقها، وألا يكون هناك محاباةً لطرفٍ تجاه آخر، ويُشترط تحقيق العدالة في دفعها وفي التحقق من شروط استحقاقها.

4. التنوع: يُفترض أنّ الموظفين غير متشابهين لا في ظروفهم ولا في سلوكهم، وبالتالي فإنّ تنوع نظام الحوافز يضمن للمنظمة أن يتم تغطية جميع الاتجاهات السلوكية للموظفين، ويضمن أنّ تلك الجهود تنصبّ باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحث، أنّ الحوافز قد تفقد قيمتها العملية والمالية فيما إذا كانت مصممة بطريقة لا تعمل على تشجيع الموظفين، أو أنّها لا تتناسب مع أهداف المنظمة، أو أنّ الموظفين لا يعلمون ماهي شروط استحقاقها، ممّا يتطلب من المنظمة أن تُدرّب الموظفين بشكلٍ دوريٍّ وتعمل على توعيتهم بميزات الوظيفة التي يشغلونها، وبالحوافز وبطرق استحقاقها، وتضمن تعريفهم بأيّ تعديلاتٍ على نظام الحوافز، ذلك أنّه إذا انتفى عنصر علم الموظفين بطبيعة وبشروط استحقاق تلك الحوافز تُعدّ كأنّها لم توجد، ولا يتحقق الغرض المطلوب من وجودها، بل أنّها في مثل هذه الحالة تُعتبر تكاليف وخسائر على المنظمة لا داعي لها.

2.7.4.2 البُعد الثاني: الحوافز المعنوية

يُعرّف أبو حجل (2018) الحوافز المعنوية على أنّها "الحوافز التي تعمل على إشباع الحاجات النفسية للعامل، مثل الشعور بالاعتزاز في العمل والشعور بالتقدم والرفي، ولا تستند إلى أساس مادي"، ويُعرّف أبو حميد (2018) الحوافز المعنوية على أنّها "هي مجموع الحوافز التي تعمل على تحسين نفسية الموظف وتعمل على التأثير في الجانب المعنوي منه، من خلال استخدام أدوات معنوية غير مادية". وقد لا يكون للحوافز المعنوية أثراً مباشراً، ولكن أثرها يظهر في رفع الروح المعنوية للموظف، وفي تهيئته لكي يقبل بحماسة على تخصيص وقته وجهده لخدمة المنظمة التي يعمل بها والولاء لها.

وتتعدّد الحوافز المعنوية التي تتمثل في الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل إشعار الموظفين بالأهمية والمكانة ورفع مستوى إحساسهم بالتقدير وتوفير الإشباع الاجتماعي والدّاتي لحاجاتهم وأوجه استخدامها، وقد زاد الاهتمام بهذا النوع من الحوافز لتأثيرها على رفع الروح المعنوية للموظفين، إلى جانب زيادة الولاء للمنظمة التي يعمل بها ومن أمثلة الحوافز المعنوية ما يلي (نجم والشربيني، 2014):

1. الترقية: ويُقصد بها انتقال الموظف من درجة وظيفية أدنى إلى درجة وظيفية أعلى، أو من وظيفة إلى وظيفة أعلى. وهي بجانب أنّها ترتبط بالعلاوة الدورية؛ فإنّها تمثل حافزاً معنوياً كون مخصّصات الوظيفة الأعلى غالباً تكون أكبر من مخصّصات الوظيفة التي تقلّ عنها مستوى سواءً من ناحية الصّلاحيّات، أو من ناحية المسؤوليات، أو حتى من ناحية العائد المادي، وحتى تؤدي الترقية غرضها في التحفيز لا بدّ أن تخضع لسياسة واضحة، وتكون الترقية على أساس الأقدمية أو بناءً على الكفاءة، وأياً كانت معاييرها فلا بدّ أن تكون تلك المعايير واضحة لجميع العاملين، دون النّظر إلى كفاءة العامل في العمل،

أو الترقية على أساس الكفاءة وذلك بما يتيح للإدارة الفرصة لاختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف ذات المستويات الأعلى، وأخيراً يكمن الأثر المعنوي من وراء الترقية في إحساس الموظف بالترقي الوظيفي والزيادة في الهيبة والاحترام، (التميمي، 2019)

2. **تحسين ظروف ومناخ العمل:** حيث دلت نتائج الدراسات على أنّ المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، وبث روح الفريق، وترسيخ التعاون؛ كلّها لها الأثر الكبير في إقبال الموظفين على عملهم، كما ينطوي تحت هذا الأمر الاهتمام بإعادة تصميم الوظيفة لتحفيز الموظفين وبث النشاط فيهم، ويُعدّ أيضاً من باب التحفيز تصميم مكان العمل بشكل مناسب يضمن ويتناسب مع روح العمل، وأن يُصمّم بشكل يدفع الحماس على العمل (القضاة، 2018).

3. **الاعتراف بجهود الموظفين:** من خلال التقدير والثناء على الجهود الكفؤة التي يقدمونها، لأنّ مثل هذا الأمر والاعتراف بالجهود وتقديرها؛ يُعطى أهمية كبرى من قبل الموظفين، حيث يعتبرون ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ويتمّ التعبير عن التقدير بعدة طرقٍ منها شهادات تقديرية، رسائل شكرٍ للموظفين الذين يُحقّقون مستويات أداءٍ عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف تُعلّق في مكان بارزٍ في المنظّمة، كما أنّ توجيه المدح والثناء عند قيام الموظف بعملٍ متميّزٍ يُعد من أساليب التقدير، ولنضمن أن يكون هذا الحافز منتجاً ويُحقّق الأثر المتوقّع منه، فلا بدّ أن يكون المدح في الوقت وفي الزمان المناسبين، ومن الأفضل أيضاً أن يكون المدح على مرأى ومسمع الموظفين الآخرين حتى يشعر ذلك الموظف بالفخر، وأيضاً يتحرّك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة، (أبو حجل، 2018).

4. ضمان العمل واستقراره: أتى هذا الحافز بصورة خاصة من قبل وليام أوتشي؛ حيث ذكره في نظريته

عن الإدارة اليابانية (النظرية Z) وتمّ خلالها التركيز على مبدأ التوظيف مدى الحياة، والذي يُشير إلى

أنّ العمل واستقراره يُنمّي في الموظف إحساسه بالطمأنينة والراحة؛ لأنّه يُعزّز الثقة في حصوله على

دخل دائم يُعيله وأسرته، وبالتالي يعمل بأريحية (نجم والشريبي، 2014).

5. الثقة وتفويض السلطة: ويتمثل هذا الحافز من خلال تكليف الموظف بمهام صعبة، ومنحه

مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون على قدر تلك المسؤولية والثقة التي وُضعت

فيه.

6. ساعات العمل وأوقات الراحة: أو المرونة في العمل، فكلّما تمّ التركيز على النتائج، وكلّما تمّ دفع

الموظف لتحقيق النتائج وعدم التركيز على الأمور الأخرى؛ فيكون هناك مسؤولية ودافع للموظف

لتحقيق ما هو مطلوب منه، وبالتالي، فإنّ تخفيض ساعات العمل، أو المرونة في ساعات العمل يُعتبر

من أهمّ العوامل التي تُحفّز على زيادة العمل وتكثيف الجهود. كما أنّه يمكن استخدام ساعات عملٍ

أكثر مع توفير أوقات للراحة بحيث يتحدّد نشاط الموظّفين خلالها، ممّا يجعلهم يُقبلون على العمل

بشغفٍ أكبر بعد فترات الراحة التي حصلوا عليها (Basu, 2016).

7. إشراك الموظّفين في الإدارة: ويُقصد بها أن يكون للموظّفين ممثلين في مجلس الإدارة، يساهمون بأرائهم

وأفكارهم في إدارة المنظمة، والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار الموظف بأهميّة

رأيه، وإكسابه الثقة في النفس، والقدرة على الإبداع، وأيضاً كسب التزامه تجاه الأهداف الموضوعية،

وأن يشعر أنّه جزءاً من التنفيذ والتخطيط، ويمكن استخدام هذا الحافز للحثّ على العمل أو بذل

جهدٍ أكبر.

ويرى الباحث أنّ الحافز المعنوي هو أيّ شيءٍ يمكن إعطاؤه للموظّف بالإضافة إلى الأجر، لذا فإنّ الحوافز هي دوافعٌ للعمل يمكن أن تكون على هيئة مكافآتٍ ماليّةٍ أو غير ماليّةٍ، ولكن من المفترض أنّها في مجموعها تعمل على رفع حماسة الموظّف وبالتالي الرّفعة من إنتاجيّته، ذلك أنّه من الطّبيعي أنّ لا أحد يعمل بدون هدف، لذلك، فإنّ المكافأة هي حافزٌ قويٌّ لتحفيز الموظّفين إلى جانب الحوافز التقديّة، ونذكر بعض المحفّزات الأخرى التي تُسهم في تحفيز الموظّف ومنها الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي والترقية الوظيفيّة والفخر بالإنجاز، ولذلك ينبغي على المنظّمات الاهتمام بالحوافز المعنويّة بشكلٍ أكبر، نظراً لأنّها لا تُكلّف بالغالِب نفقاتٍ إضافيّةٍ على المنظّمات، وثانياً لأنّها الإيجابي بدفع العمل ورفع الرضا الوظيفي لدى الموظّفين .

2.7.5 تطبيقات بعد الحوافز في بلدية العين

بالعودة لللائحة التّفيذية للقانون رقم (6) لسنة 2016 بشأن المتطلّبات والضوابط التي وضعتها الحكومة في أمارة أبوظبي ممثّلةً ببلدية العين بشأن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي؛ نجد أنّها خصّصت فصلاً كاملاً من اللائحة التّفيذية لذلك القانون لتنظيم الحوافز، هذا فضلاً عن وجود دليل أداء نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظّفي حكومة أبوظبي، والذي يتضمّن التّقيات وغيرها من الحوافز الإيجابيّة والسّلبية، وعليه سوف يُصار إلى البحث في الحوافز وتطبيقاتها وفقاً لما تمّ ذكره في بُعد الحوافز، ليتسّى الرّبط بينها وبين تطبيقاتها في بلدية العين على الوجه الآتي:

1. الأجر: نظمت اللائحة التّفيذية موضوع الأجر لموظّفي بلدية العين على الشكل التالي:

أ- وضعت اللائحة التنظيمية سلماً للأجور مربوطاً بدرجاتٍ وظيفية، بحيث يكون هناك حدُّ

أدنى وحدُّ أعلى للأجر، وحدُّ أدنى وأعلى لكلِّ درجةٍ من درجات السلم الوظيفي،

ب- يتم تعيين الموظف ومنحه درجةً وظيفيةً بما يتناسب مع خبراته ومؤهلاته العلمية ومتطلبات

الوظيفة، وفي حال كانت خبراته الوظيفية أعلى من الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة الحكومية

المرشح لها، يتم منح الموظف زيادةً قدرها (2%) على الراتب الأساسي عن كلِّ سنةٍ من

سنوات خبرته الإضافية، بما لا يتجاوز 20% من إجمالي الراتب الأساسي.

ومن خلال هذا التنظيم، يتبين أنَّ الأجر الإجمالي أو الأساسي الذي وضَّحته اللائحة يُعتبر بمثابة

البدل العادل على قيام الموظف بمهام وظيفته، ويتدرج بحسب خبراته ومؤهلاته العملية، ممَّا يتطابق مع

مفهوم الأجر بمفهومه العام والذي يُقصد به "المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف لقيامه بمهام وظيفته،

وليس لأدائه المتميز"، وبالنسبة للمكافآت المالية والبدلات، كذلك نظمت اللائحة تلك البدلات

والمكافآت وأفردت لها تفصيلاتٍ تعكس مدى أهميتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

ت- منحت اللائحة مدير البلدية بأن يؤدي بدلاً يُسمى بدل التميز في العمل، يُدفع للموظف

المتميز الذي يُقدّم عملاً متميزاً للبلدية، شريطة أن يكون من الدرجة الخامسة وما فوق، ومن

الشروط الأخرى لاستحقاق هذا البدل، ألا يزيد عدد الموظفين الذي يُمنحون هذا الامتياز

عن (5%) من مجموع الموظفين في العام الواحد، وألا يتجاوز عددهم (15) موظف بالسنة،

ويكون بحده الأقصى بقيمة (200%) من الراتب الأساسي للموظف.

ث- منحت اللائحة التنفيذية مدير البلدية الحق بأن يُعطي الموظف بدل استقطاب، وذلك بدل يُستحق في حال تمّ تعيين موظف جديد أو نقله للعمل في البلدية، شريطة أن يُمنح هذا البدل مرة واحدة للموظف وبعد اجتياز فترة التجربة، وألا يزيد عن (200%) من إجمالي راتبه الأساسي.

ج- بدل الإيفاد، وهو بدل يُصرف للموظف في حال تمّ تكليفه في مهمة عمل خارج البلدية، سواءً كانت تتطلب سفر داخل الدولة أو خارجها، وسواءً كانت طبيعة تلك المهمة تتعلق بالتدريب أو بإحجاز مهام أخرى، وتمّ تحديد قيمة ذلك البدل بناءً على عدد الأيام التي تتطلبها مدة الإيفاد، أو عدد أيام مدة الإيفاد الفعلية، وتُصرف للموظف مُضافةً على أجره الشهري.

ح- المكافآت المالية التشجيعية، حيث أعطت اللائحة التنفيذية البلدية أداة لتشجيع الموظفين المتميزين يتمثل ببدل مكافآت تشجيعية، حيث يتم صرف علاوات أو مكافآت لهم شريطة أن يكونوا قد حققوا الأهداف الوظيفية للسنة الفائتة، وألا تتجاوز المكافأة بدل ثلاثة أشهر من أجر الموظف الأساسي، وأخيراً يجب ألا يتجاوز عدد من يُمنحون هذه المكافأة (10%) من مجموع الموظفين.

يتبين من تعدد المكافآت وتنوعها، في أنّ البلدية وحكومة أبوظبي تعملان على تحفيز الموظفين مادياً، فضلاً عن تحفيز الموظفين وتشجيعهم من خلال منظومة التدريب التي تطبقها، وبما يوقره التدريب من فرصة للتعلم، فقد منحتهم أيضاً بدلات لتغطية أي نفقات قد يتكبدها الموظف أثناء تنفيذه للبرنامج التدريبي فيما إذا اضطر للذهاب لمغادرة مكان عمله، بالإضافة إلى أنّ أجره الشهري يبقى مستمراً ولا ينقطع.

كما أنّها عملت على تشجيع الموظّفين المستقطبين؛ حيث خصّصت البلدية أداة تحفيزية مالىة مهمّة لتشجيع الموظّفين للانضمام للعمل من جهة، وبغرض جذب الكفاءات من جهة ثانية، تتمثّل هذه الأداة في إمكانية البلدية على صرف بدل استقطاب للموظّف، وذلك بغرض تشجيعه للانضمام للعمل، وهذا يدلّ على أهمية رأس المال البشري المؤهّل بالنسبة لبلدية العين وللجهات الحكومية في أمانة أبوظبي. وتعتبر المكافآت التي تُمنح للموظّفين المتميّزين سواء الموظّف الذي أدّى عملاً متميّزاً للبلدية أو للموظّفين المتميّزين بشكل عام؛ حافزاً مادياً ومعنوياً يعمل بلا شك على بثّ ثقافة التّمييز في البلدية ويعمل على ترسيخها، ويدفع الموظّف ليكون من أولئك الموظّفين المتميّزين بأدائهم، فليس الغرض من المكافئة هو الحصول على المكافئة المالىة فحسب، وإنما للدور الذي سوف يعيشه بتلك اللحظة وكمية التقدير والاحترام التي سوف يحصل عليها بين أقرانه وعلى مستوى المنظمة فيما إذا تمّ اختياره موظّفاً متميّزاً، وما لذلك من أهمية في تعزيز ورفع رضا الموظّف الوظيفي.

2. بدل العمل الإضافي، بدلٌ يُمنح للموظّف نظير أعماله الإضافية التي يؤدّيها في غير أوقات العمل الرسمي وبما لا يتجاوز (50%) من الراتب الأساسي، ويشترط في صرف هذا البدل عدّة شروط، منها أن يكون العمل الذي يؤدّيه ليس من مهام عمله، إضافة إلى ألا يكون بسبب إهمالٍ وتقصيرٍ منه، مع ضرورة تقديم تبرير كتابيٍّ بأسباب العمل الإضافي، وفي حالة استحقاق الموظّف لقيمة ذلك البدل، فإنّه يُمنح الخيار في أن تؤدّي البلدية ذلك البدل عينيّاً أو نقداً، بمعنى أن يتمّ تحويله لأيام عطلة تُضاف لإجازات الموظّف.

3. التّأمين الصّحي، فرضت اللائحة على البلديّة ضرورة تغطية جميع الموظّفين بنظام الرّعاية الصّحية، الذي يضمن أن يكونوا بصحّة جيّدة.

يُعتبر بدل العمل الإضافي الذي تمنحه البلديّة للموظّف جزءاً من العدالة التّنظيميّة في البلديّة التي تدفع على تحقيق الرّضا الوظيفي عند الموظّفين، ويبرّر ذلك، أنّها لم تكتفي بالأجر الذي تدفعه للموظّف، معتبرةً ذلك الأجر عن العمل وعن ساعات العمل المكثّف فيها الموظّف بشكل يومي، وقامت بمنحه بدل عمل إضافي إذا تحققت شروطه، وذلك انطلاقاً من العدالة بين الإنجاز والمقابل المالي، والعدالة في كون البلديّة تقدر الوقت الذي كان يحقّ للموظّف بذله في أموره الشخصيّة، إلا أنّه ونظراً لأنّه بدّي مصلحة العمل فكفّلت له هذا البديل المادي.

4. العلاوات الدّورية: ربطت اللائحة التّنفيذية التّرقّيات بعدّة معايير، في حال تحقّقها يتمّ استحقاق وصرّف العلاوة الدّورية، ومن هذه المعايير أنّها ربطتها بالدرجة الوظيفيّة المرفّع لها ومربوطها المالي، بحيث يتمّ منح الموظّف زيادةً على الرّاتب الإجمالي تساوي (5%) أو يستحق الحد الأدنى من راتب الدرجة المرفّع لها أيّهما أعلى.

تُعتبر التّرقية في بلديّة العين حافزاً مادياً وأيضاً حافزاً معنوياً للموظّف، ذلك أنّ التّرقية تبين أنّ الموظّف هو من بين الموظّفين الذين أنجزوا مهامّ وظيفتهم، وتشرط التّرقية أن يكون الموظّف حاصلاً على تقديرٍ جيّد جداً بأخر تقييم سنويّ، وتكمن العدالة بموضوع التّرقية أنّها فرضت الحد الأدنى بما لا يقلّ عن (5%) من الرّاتب الإجمالي وليس الأساسي، ممّا يدفع الحماس بالموظّف للقيام بمهامّ وظيفته على الوجه المطلوب، وبلا شك فإنّها ترفع من الرّضا الوظيفي.

ولكن ما يُلاحظ على نظام الترقّيات في اللائحة التنفيذية في بلدية العين، أنّه تمّ المزج في شروط استحقاق الترقية بين الأقدمية والتقدير العالي للأداء، بمعنى اشترطت اللائحة ألا يقلّ التقدير عن جيّد جداً، وألا تقلّ الأقدمية عن سنة في الدرجة الوظيفية المرقي منها، وكان الأولى أن يتمّ النظر للأداء كمعيارٍ للترقية بغضّ النظر عن الأقدمية، واعتبار موضوع الكفاءة هو الأساس.

وتجدر الإشارة أنّه في حال لم تتوافر شروط الأقدمية في الموظف والتي ينبغي أن تكون مدّة عامين، فقد مكّنت اللائحة التنفيذية؛ البلدية من أدوات قانونية أخرى لمكافئة الموظف، وخصوصاً الموظف الذي حقّق أداءً عالياً ولم يتحقّق فيه شرط الأقدمية، حيث أعطت البلدية صلاحية منح الموظف مكافئة الموظف المتميّز، وبالتالي يمكن القول أنّ هذه المكافئة تُجر الأمور وتجعل الترقية أكثر عدالةً، بمعنى أنّ اللائحة وضعت نظاماً متكاملاً يعمل على مكافئة الموظف مادياً ومعنوياً، وما يدلّ على عدالة المنظومة أنّ اللائحة نصّت على أنّه في حال عدم وجود شاغرٍ للموظف الذي حصل على تقدير جيد جداً أو ما يزيد في آخر سنتين، فإنّه يتمّ منحه علاوةً ماليةً بقيمة (10%) من الراتب الإجمالي، ممّا يعني أنّه وفي حال حصول ذلك فقد حاولت اللائحة أن تعمل على فرض العدالة بكلّ السبل الممكنة، بحيث أنّه وفي جميع الأحوال لا يشعر الموظف بالغبّن أو بأنّ النظام الوظيفي كان حائلاً بينه وبين أن يشعر بتميّزه وبجهوده.

5. ساعات العمل والعطل الرسمية، نظّمت اللائحة ساعات العمل الرسمية وحدّدتها بثمان ساعاتٍ يومياً، ومنحت يومي عطلة في الأسبوع للموظفين، هذا فضلاً عن أنّها فوّضت مدير البلدية بتحديد نظام الدوام المرن، بحيث لا يلتزم الموظف بأن يأتي إلى العمل ضمن ساعةٍ معيّنة، وفي سبيل ذلك اشترطت اللائحة على كلّ موظفٍ يعمل بالدوام المرن أن يلتزم بتقديم ثمان ساعاتٍ عملٍ أو بما لا يقلّ عن عدد

الساعات التي تساوي ساعات العمل الرسمية المقررة، مع حرية القدوم للعمل ضمن ساعات الدوام المرنة المحددة سلفاً، كما أقرت اللائحة نظام العمل عن بُعد للوظائف غير الإشرافية والتي يمكن أدائها عن بُعد، مع ضمان أن يُقدّم الموظف تقريراً بإنجازاته، وكل ذلك محكومٌ بطبيعة مهام تلك الوظائف. وأخيراً منحت اللائحة التنفيذية الموظف عدداً من الساعات المدفوعة الأجر يستطيع أن يستخدمها كاستئذانٍ شهريٍّ للقيام بمهام خاصة به خارج مقر العمل من دون خصم أيّ مبالغ من أجره.

يلاحظ أنّ اللائحة نصّت على مجموعة من الخيارات العديدة بخصوص موضوع الدوام، ومكنت الموظف من تأدية عمله بعدة طرقٍ منها العمل عن بُعد والدوام المرن، وهو ما يعتبر ميزاتٍ إضافيةٍ توفّر للموظف خياراتٍ عدّة فلا تضعه أقدام خيارٍ واحدٍ فقط يكون مجبراً عليه، ممّا يعني أنّها تُعطي الموظف الحرية والقدرة على الموازنة ما بين احتياجات العمل وظروفه العائلية، ممّا يعني بالتبعية أنّ أنظمة العمل المعتمدة والممنوح أمر إقرارها واستدامتها لمدير البلدية؛ تُعتبر أداةً مهمّةً لتعزيز الرضا الوظيفي وشحن همم الموظفين. وكذلك فإنّ اعتبار أيام العمل الأسبوعي الرسمية خمسة أيام تُعتبر ميزةً إضافيةً، تمنح الموظف الوقت اللازم لممارسة نشاطاته الخاصة الاجتماعية والرياضية والعائلية، ويُعزّز دور المنظمة بإدماج الموظف في بيئته.

6. الإجازة، نصّت اللائحة التنظيمية على عدّة أنواعٍ من الإجازات ومنها إجازة دورية (سنوية 30 يوم لمن هم بالدرجة الخامسة وما فوق، و22 يوم لمن هم دون ذلك)، وأيضاً نصّت على حق الموظف في إجازة مرضيةٍ لمدة عشرة أيامٍ متقطعةٍ من دون إلزام الموظف بتقديم تقريرٍ طبيٍّ، وفي حال كانت الإجازة المرضية متصلةً بين ثلاثة وسبعة أيامٍ يجب عندها أن يُقدّم الموظف تقريراً طبياً، وإذا تجاوزت مدة الإجازة ستة أشهر يُحال الموظف للجنة طبيةٍ للنظر بإحاليته للتقاعد، كما أنّه في حال توافر ظروفٍ

صحيّة يُعاني منها الموظّف، فأجازت له أن يحصل على تخفيض عدد ساعات العمل بمعدّل ساعتين يومياً وتُعتبر تلك الساعات كأثّة عملها، ومنحت اللائحة الموظّف إجازة إصابة العمل، وإجازة دراسية تُمنح بشكلٍ كاملٍ أو جزئيّ لتقديم الامتحانات، وبحال كانت بشكلٍ كاملٍ فإنّها تساوي مدة الدراسة التي يحتاجها ذلك بعد توصية لجنة الموارد البشريّة بذلك، هذا بالإضافة إلى حقّ الموظّف في الحصول على إجازة تفرّغ وتُمنح للموظّف الذي يقوم بعمل دراساتٍ وبحوثٍ في أيّ من مجالات الصّحة والعلوم والفنون والآداب أو أعمال تطوّعية أو ما يقوم مقامها بمدة لا تزيد عن شهرٍ في السنة الواحدة، وأمّا بشأن المرأة فقد منحتها اللائحة إجازة وضع تُمنح للمرأة الحامل عن كلّ وضعٍ مدّتها ثلاثة أشهر، مع حقّها يومياً ساعتين للرّضاعة، وبشأن الأب فقد تمّ منحه إجازة أبوة تُمنح للوالد في حال أنجبت زوجته مولوداً، وكما تمّ منح الموظّفين إجازة حدادٍ مدّة خمسة أيام للأقارب من الدّرجة الأولى وثلاثة أيّامٍ للأقارب من الدّرجة الثّانية، وإجازة عدّة تُمنح للمرأة التي يموت زوجها أو للمطلقة طوال مدّة عدّتها، وإجازة حجّ لمدة 15 يوم ، وإجازة مُرافق، وإجازة بدون راتب، بالإضافة إلى أنّ مدّة خدمة الموظّف تُعتبر مستمرةً أثناء تمتّعه بأيّ من تلك الإجازات .

إنّ تنوع الإجازات وتنوّع شروط استحقاقها، يبيّن مدى اهتمام اللائحة التّنفيذية بتوفير خياراتٍ تُلبّي احتياجات جميع الموظّفين سواءً كانت احتياجاتٍ مرضيةٍ أو شخصيّة أو دينيةٍ أو اجتماعيةٍ، ممّا يعني أنّ مثل هذه الخيارات تعمل بلا شكّ على رفع المستوى الوظيفي، وتُعتبر عاملاً مهمّاً لدفع الموظّف للقيام بعمله بالشّكل المطلوب، حيث أنّ هذه المرونة وهذه الخيارات في العمل والإجازات ومحاولة اللائحة في تحقيق الموازنة بين تنمية قدرات الموظّف والاهتمام بجوانبه الإنسانيّة والشّخصية مع مصلحة العمل؛ إنّ كل ذلك يعمل بلا شكّ على تحفيز الموظّف.

ومن الناحية الواقعية، وبحسب التقرير الصادر من الموارد البشرية في بلدية العين للعام 2019، والذي تضمن نتائج استبيان أجري في العام 2018 لقياس مدى الرضا الوظيفي على مستوى بلدية العين لعينة مكونة من (887) موظف بالبلدية، جاءت نتائج التقرير حول مستوى رضا الموظفين على الحوافر بشقيها المادي والمعنوي منخفضة جداً بمستوى منخفض إذ بلغت 29% فقط، وأكدت النتائج أن الحوافر المادية والمعنوية التي تقدمها البلدية للموظفين لا تدفعهم على تحسين أدائهم.

ويرى الباحث، أن هناك مشكلة تكمن بين القانون الذي تضمن باقة كبيرة من الحوافر على اختلاف أنواعها، وبين عدم تأثير تلك الحوافر على رفع رضا الموظفين بالبلدية، مما يستوجب تكوين لجنة للبحث في أساليب تطبيق تلك الحوافر على الواقع، وتحديد الأسباب أو الفجوة بين ما نص عليه القانون وبين تطبيقها على أرض الواقع.

2.7.6 أبعاد الرضا الوظيفي

بناءً على الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية والتي اتخذت من الرضا الوظيفي متغيراً مستقلاً ومن الأداء الوظيفي متغيراً تابعاً؛ نجد أن بعض تلك الدراسات قد توسعت بتحديد أبعاد الرضا الوظيفي، في حين أن دراسات أخرى ضيّقت من تلك الأبعاد، ومن الدراسات التي توسعت بتحديد الأبعاد نذكر دراسة (علي، 2020) التي اتخذت من كلٍّ من (الرواتب والحوافز وبيئة العمل والتدريب) أبعاداً للرضا الوظيفي، وكذلك دراسة (عباسة و عمود، 2016) التي اتخذت عدّة أبعاد للرضا الوظيفي تتمثل في (بُعد العوامل المرتبطة بظروف العمل وهي الأجر والحوافز والمكافآت والترقية، وبُعد العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وهي العلاقة مع الرئيس والعلاقة مع الزملاء، وأخيراً بُعد العوامل المرتبطة بظروف

العمل وهي ظروف العمل المادية وساعات العمل والخدمات الاجتماعية)، أما بالنسبة لدراسة (إسماعيل، 2018) فقد اتخذت من (الرواتب والتدريب والترقية) أبعاداً للرّضا الوظيفي، وأما دراسة (Abdulkhaliq & Mohammadali, 2019) فكانت كلاً من (نوع الوظيفة والفرص الوظيفية وبيئة العمل وآلية دفع الأجور وظروف العمل وأسلوب القيادة) أبعاداً للرّضا الوظيفي، في حين اتخذت دراسة (جامع و مغلاوي، 2020) من (الظروف المادية للعمل وفرص التطور والترقية المتاحة للفرد ومحتوى العمل وتنوع المهام وإمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل والتسويق الداخلي) أبعاداً للرّضا الوظيفي، وأخيراً نذكر دراسة (الشريف، 2019) التي اتخذت من (الرّضا عن التخطيط والرّضا عن التنظيم والرّضا عن التّوظيف والرّضا عن المتابعة والتقييم) أبعاداً للرّضا الوظيفي.

وبعد تحليل تلك الدراسات، تبين أن هناك أبعاداً مشتركة بين معظم تلك الدراسات، وهي الأبعاد

التي تمّ تبنيها في هذه الدراسة والتي سوف يتمّ التطرق لها بالشرح بشكلٍ موجزٍ فيما يلي

يوضح الباحث هنا أبعاد الرّضا الوظيفي التي اعتمدت عليها هذه الدراسة وذلك بالاستناد إلى

(الكندي، 2014) ويمكن إيضاها على النحو التالي:

2.7.6.1 البعد الأول : الرّضا عن الأجر:

يُعرّف علي (2020) الأجر بأنه "ما يحصل عليه الموظّف يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً من مقابلٍ

ماديٍّ مقابل ما يؤديه من عمل"، ويعرّفه اسماعيل (2018) بأنه "المقابل الماديّ الذي يتقاضاه الموظّف

مقابل ما يقوم به من عملٍ للمنظمة، ويشمل الأجر الدفّعات المباشرة وغير المباشرة في مقابل أداءه

لمسؤوليات وظيفته"، وعليه فإنّ الأجر يُعتبر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدّنيا والأساسيّة، كما أنّ أثره يمتدّ ليعطي الشّعور بالأمان، وليرمز إلى المكانة الاجتماعيّة.

وُثبت في الدّراسات التي بحثت في الرّضا الوظيفي؛ أنّ هناك علاقة ارتباطيّة قويّة بين الأجر وبين الرّضا الوظيفي، ويمكن أن نُجمل أهميّة الأجر في النّقاط التّالية (عباسة و عبود، 2016):

1. يُحقّق الأجر رضاً وظيفيّاً كونه يعمل على إشباع حاجات الموظّف الأساسيّة المتمثّلة في الحاجات الفسيولوجيّة والأمن ويدفعه لإشباع الحاجات الاجتماعيّة.
2. يضمن الأجر للمنظمة أن يكون الموظّف متفرّغاً لأداء الوظيفة ولا ينغمس بوظائف أخرى تمتصّ طاقاته وقدراته.
3. يلعب الأجر دور المحفّز لجذب المهارات والموظّفين الأكفّاء للعمل في المنظمة.
4. يُعتبر للأجر مزايا اجتماعيّة من حيث أنّه يعكس وضعاً اجتماعيّاً للموظّف ضمن بيئته، ويعكس الدّور والمسؤوليات التي يقوم بها، ممّا يزيد معه تقديره واحترامه لنفسه.

ويرى الباحث أنّ الأجر هو العنصر الأساسي بعلاقة التعاقد بين المنظمة والموظّف، وبالتالي هو يُعتبر الحدّ الأدنى لديمومة هذه العلاقة، والتي يمكن أن تُعزّزها المنظمة من خلال إجراء مسوحاتٍ دوريّة لمعرفة الأجور في السّوق ومقارنتها مع سلّم الأجور الخاصّة بالمنظمة، بحيث تضمن أنّ أجورها تتناسب مع ما هو مطروح في سوق العمل بشكلٍ يضمن لها الحصول على الكفاءات اللازمة لتحقيق وإنجاز أعمالها.

2.7.6.2 البعد الثاني الرضا عن محتوى العمل:

يُقصد بمحتوى العمل؛ المسؤوليات والمهام الموكلة لأدائها للموظف ومدى تناسبها مع المسؤوليات من جهة ومع كفاءة وخبرات الموظف من جهة ثانية، فمحتوى العمل يُعتبر من العناصر المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وتنطبق على محتوى العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي نظرية هزبرج الخاصة بالدافعية، ذلك أنّ الموظفين يميلون دائماً -وخصوصاً من كان منهم بالمناصب العليا- إلى أن يُمنحوا درجةً من الاستقلالية وصلاحياتٍ تتناسب ومهامهم الوظيفية، بحيث يتمكنون من وضع بصمتهم على المنجزات، ولهذا فإنّه من الضروري على المنظمات إعادة تصميم الوظائف بشكلٍ دوريٍّ لتضمن أن تكون الوظائف مناسبة مع ثورات العصر، ولا يملّ الموظف لأنّه مازال يؤدي أعمالاً مرّ عليها الزمن (جامع و مغلاوي، 2020).

وعليه فتلعب المهام التي يؤديها الموظف أثناء قيامه بعمله دوراً هاماً في التأثير على درجة الرضا،

ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ما يلي (Elnaga, 2013):

1. درجة تنوع المهام.
2. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
3. درجة استخدام الفرد لقدراته.
4. خبرات النجاح والفشل في العمل.

ويرى الباحث أنّ مستوى العمل، وإيمان الموظف بأهمية المهام التي يقوم بها، وأثرها على المنظمة،

ورؤيته لوزن المسؤوليات المكلف بها والصلاحيات الممنوحة له؛ كلّها عواملٌ مهمةٌ في زيادة رضاه الوظيفي،

فكلّما قلّت أو اختلّت ذلك التّوازن فإن الرّضا الوظيفي ينخفض، ونظراً لأنّ دخول التّكنولوجيا في جميع مجالات الحياة أصبح أمراً لا مفرّ منه، بالتالي أصبح لزاماً على المنظّمات أن تُجري إعادة تصميم للوظائف بشكلٍ دوريٍّ، وأتمتة كلّ المهامّ القابلة لأن يتمّ أتمتتها، ذلك أنّ التّكنولوجيا تُغيّر الحياة بشكلٍ متسارعٍ، ومن بابٍ أولى أن تقوم المنظّمات بمراجعة الوظائف بشكلٍ دوريٍّ وفي مدّة سنويّةٍ كحدّ أقصى، بشكلٍ يضمن أنّ الموظّف يقوم فعلاً بما هو من مستلزمات الوظيفة، وأنّ الوظيفة مازالت ذات قيمةٍ للمنظمة من حيث أهمّيّتها في تحقيق المنظمة لأهدافها .

2.7.6.3 البعد الثالث الرّضا عن نظام التّرقّيات:

يُعرف اسماعيل (2018) التّرقية بأنّها انتقال الموظّف إلى مرتبةٍ وظيفيّةٍ أعلى تزداد معها المسؤوليّات والمهام، ويتوافق معها زيادة في الأجر وتحسّن في المركز الاجتماعي، ويرى كلاً من عباسه وعبود (2016) أنّ هناك علاقةً طرديةً بين توافر فرص التّرقية وجودة الأداء الوظيفي، ويعود ذلك إلى طموح الفرد وتطلّعاته للحصول على تلك التّرقية، فكلّما كانت فاعليّة هذه الطّموحات والتطلّعات أكبر كلّما زادت فرص الموظّف بالحصول على التّرقّيات، وبالتالي تحسّن جودة أدائه الوظيفي، وكلّما قلّت تلك الطّموحات قلّت فاعليّته وقدرته على تحقيق تلك الأهداف والرّضا الوظيفي، بمعنى كلّما كان طموح الفرد أو توقعات التّرقية لديه أكبر ممّا هو متاح فعلاً كلّما قلّ رضاه عن العمل، وكلّما كان طموح التّرقية لديه أقل ممّا هو متاح فعلاً كلّما زاد رضاه عن العمل.

وتتعدّد نُظم التّرقية التي تتبنّاها المنظّمات، وقد لا تتخذ شكلاً واحداً وإنما قد يكون خليطاً من

عدّة أنظمة، ويُجمل أشهر نُظم التّرقّيات فيما يلي (إسماعيل، 2018) :

1. الترقية بالأقدمية : وهي تُستحق للموظف بحسب عدد سنوات عمله في المنظمة، وغالباً لا ينظر إلى

كفاءته، وإنما معيار ترقيته هو عدد سنوات الخبرة فقط داخل ذات المنظمة.

2. الترقية بالجدارة: وهي تُستحق عندما يتم اختيار الجدارة معياراً للترقية وليس سنوات الخبرة، فينتقل

الموظف لشغل الوظيفة الجديدة بناءً على قياس قدراته وكفاءته لشغل تلك الوظيفة.

3. النظام المختلط : وهو الذي يعتمد كلاً من نظام الترقية بالأقدمية ونظام الترقية بالجدارة، بحيث تضع

المنظمة معايير تضمن توافر المعيارين معاً بالمرشح للترقية، وتعتبر من أهم ميزات مثل هذا النظام ما

يلي:

أ- يُساعد المنظمة على اختيار الموظف ذو الأقدمية والأكثر كفاءة.

ب- يحقق عدالةً وظيفيةً أكبر من استخدام أي من النظامين بشكلٍ مستقلٍ.

ويرى الباحث، أنّ نظام الترقّيات يلعب دوراً هاماً في شحذ همم الموظّفين، وأنّ العدالة في تطبيقه لها نفس

الأهمية. ويرى الباحث أيضاً أنّ نظام الترقّيات الذي يستخدم معيار الكفاءات، والتّقييم الدّوري للموظّف

هو أكثر النّظم عدالةً في منح الترقّيات، لأنّ نظام تقييم الأداء يُعتبر الخطّ أو الميزان الذي يزن إنجازات

الموظّف مقارنةً بما هو موكلٌ له، ويُقيس كفاءاته وقدراته التي أسهمت في تحقيق العمل، ولكن نظام الترقية

بالأقدمية بحسب الباحث فأنه نظامٌ يدفع للكسل، ويرسخ الإحباط وانخفاض الرّضا الوظيفي خصوصاً

لدى الموظّفين الجدد.

2.7.6.4 البعد الرابع: الرضا عن جماعة العمل:

يُقصد بالرضا عن جماعات العمل؛ علاقة الرئيس بمرؤوسيه من ناحية، وعلاقة الموظف مع زملاء العمل من ناحيةٍ أُخرى، وتُعتبر العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه عاملاً مُهمّاً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، فالأنماط القيادية التي يتبناها الرئيس سواءً كانت ديمقراطية أو تحويلية أو ديكتاتورية أو فوضوية كلّها تحكم مدى ارتفاع الرضا الوظيفي، ولا يمكن الجزم بأفضل تلك الأنماط أو أكثرها تأثيراً على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظّفين، ولكنّ ممّا لا شكّ فيه أنّ لجميعها تأثيراً جوهرياً عليه، ولكنّ بالقدر الذي يقرب الرئيس من مرؤوسيه ويفهم احتياجاتهم وطموحاتهم ويعمل على إشباعها، حيث ثبت أنّ هذا الدور يؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي عند الموظّفين (عبابسة و عبود، 2016).

كما أنّ دور الرئيس لا يقف عند فهم احتياجات الموظّفين فقط، وإنّما يتعدّى هذا الدور لتحقيق ما يسمى بالعدالة التنظيمية المتمثلة بـعدالة التّعاملات، وهي الطّريقة التي يتناول فيها الرئيس العلاقة مع المرؤوسين من حيث التّواصل معهم، وشرح مهامّ الوظيفة والوقوف على المعوّقات ومعالجتها، وشرح القرارات التي تُتخذ، وإشراكهم باتّخاذ القرار، ودور الرئيس بإبصال صوت الموظّفين إلى المستويات الإدارية الأعلى ومُتخذي القرار، ولذلك، فتحقيق العدالة التّظيمية في مكان العمل تعود لدور الرئيس في بثّها والعمل على إنجازها، لما لها من دورٍ أساسيٍّ في رفع رضا الموظّفين (البلوشي، 2021).

وأما بشأن علاقة الموظّف مع أقرانه فلها ذات التأثير، ذلك أنّ عدالة التّوزيع والتي يُقصد بها أنّ ما يحصل عليه الموظّف من أجر يتلائم مع ما يقوم به وذلك بالمقارنة مع أقرانه بالعمل، وهذا يدفع بالموظّف إلى التّنافسية إذا وُجد أنّ هناك عدالةً بالتّوزيع من حيث المهام، أو من حيث المقابل المادّي، والعكس يحدث

تماما (البلوشي، 2021)، كما أنّ المدير المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يُقيم علاقاتٍ معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة؛ يُحقّق رضاً عالياً بين المرؤوسين عن ذلك المدير الذي يتبنى تلك الصّفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه (Boamah, 2018).

كما يحكم علاقة الموظف بأفرانه؛ البيئة والثّافة المؤسسية التي تقوم عليها المنظمة، فيما إذا كانت تُشجّع على التنافس أم أنّها تُساعد على توليد الصّراعات التّنظيمية، فكّلما كانت البيئة في العمل تُساعد على التّحفيز والإنجاز والتنافسية كلّما زاد الرّضا عن الموظف، وكلما كانت مصدراً للصّراعات التّنظيمية وبيئةً خصبةً للطّاقات السّلبية وعدم وجود عدالةٍ انخفض الرّضا الوظيفي (الشريف ، 2019).

ويرى الباحث أنّ التأسيس لعدالة الإجراءات وعدالة التّعاملات وعدالة التّوزيع في المنظمة يُعتبر أحد أهمّ العناصر التي تحكم العلاقة بين المرؤوسين وبين موظفيهم من جانب، وبين زملاء العمل من جانبٍ آخر، ولا بدّ للمنظمة من استطلاع رأي الموظّفين لمعرفة مستوى تحقّق العدالة التّنظيمية بشكلٍ سنويٍّ على مستوى المنظمة، والوقوف على أسباب عدم تحقّقها أو انخفاض مستواها، لأنّ العدالة التّنظيمية تُعتبر دلالةً مرضيةً استباقيةً أو عرضاً لمرضٍ يُصيب جسد المنظمة، وبالتالي فإنّ الكشف عن مستوى العدالة التّنظيمية داخل المنظمة هو إجراءٌ استباقيٌّ يساعد المنظمة على معالجة الأمراض وهي في بدايتها قبل أن تتطوّر وتنهش جسد المنظمة.

2.7.6.5 البعد الخامس الرّضا عن ساعات العمل:

يُعتبر تصميم نظام العمل وتحديد ساعات العمل من أولويّات المنظمة، والتي يُفترض عند تحديدها أن تقيس الجهد العضلي والبدني والذهني الذي يمكن أن يستمر الموظف بتقديمه من دون أن ينخفض،

وعلى أساسه تُحدّد ساعات العمل وساعات الراحة، ذلك أنّ لكل فرد طاقاته، ولكلّ فردٍ قممٌ بالعطاء والدافعية، وهي التي تُحدّد نظام ساعات العمل بحيث تضمن أنّ الموظف يستطيع أن يقدم أقصى ما عنده خلال المدّة الزمنية (جامع و مغلاوي، 2020).

كما أنّه بالقدر الذي تُوفّر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل، وفي المقابل وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ولذلك، فإنّ تصميم أوقات العمل وتحديد ساعاته وأيام الراحة الأسبوعية وطريقة احتساب نظام العمل الإضافي؛ تُعتبر كلّها محفّزات للموظف إذا ما تمّ تصميمها وفقاً لاحتياجات العمل وبما يتوافق مع الموظّفين (الشريف ، 2019).

ويرى الباحث، أنّ على المنظّمات النّظر بنظام العمل المرن وإدخاله في كلّ منظّمة، بحيث يتمّ بناء أنظمة الدوام ويتمّ تصميمها بشكلٍ يكون فيه مرونةً من حيث عدد السّاعات، أو مرونة بدايةً ونهاية يوم العمل، بشكلٍ يضمن رضا الموظّفين، وأن يتمّ إشراك الموظّفين بتحديد تصميم نظام العمل وساعاته بشكلٍ دوريّ، ذلك أنّ إشراك الموظّفين باتّخاذ القرار يُساهم في رفع الرضا الوظيفي.

2.7.7 تطبيقات بُعد الرضا الوظيفي في بلدية العين

حتى تتمكّن المنظّمة من معرفة مستوى الرضا الوظيفي فيجب أن تقوم بقياسه من خلال استطلاعات الرأي أو الاستبانة أو المقابلة، وهناك مؤشرات أيضاً إذا تمّ تضمينها بإجراءات العمل فيفترض من النّاحية النّظرية أنّها تعمل على زيادة الرضا الوظيفي (جامع و مغلاوي، 2020)، ومن الجدير بالذّكر أنّ بلدية العين ملتزمة بتطبيق منظومة التّمييز الحكومي في أمانة أبوظبي، والتي وضعت معايير يفترض على

الجهة الحكومية تطبيقها بغرض الوصول إلى تميّز حكوميّ على مستوى الجهة الحكومية (منظومة التميز الحكومي، 2020)، ومراجعة تلك المنظومة للألحة التنفيذية للقانون رقم (6) لسنة 2016 بشأن المتطلبات والضوابط التي وضعتها الحكومة في أمارة أبوظبي ممثلةً ببلدية العين، نجد أنّ هناك فصلاً بحث على تطبيق الرضا الوظيفي أو ينصّ عليه بشكل مباشر، ولكن يمكن أن نستنتج ذلك من خلال التطبيق على مجالات الرضا الوظيفي المذكورة أعلاه وما يقابلها من أنظمة سواءً في اللائحة التنظيمية أو في الأدلة الأخرى التي تعتمد عليها بلدية العين يتبين ما يلي:

1. تضمنت منظومة التميز الحكومي مبادئ ومفاهيم قامت عليها، ويُفترض أنّ الجهة الحكومية تعمل على تطبيق واحدة من هذه المفاهيم وهي تحسين جودة الحياة للموظف والمتعاملين والمجتمع، وبالتالي فهي ساوت بين الأطراف الثلاث ذلك أنّها تسعى لإسعاد المجتمع بكلّ أطيافه ولم تفصل الموظف هنا من محيطه وبيئته.
2. حدّدت منظومة التميز لبيئة العمل شروطاً يجب على الجهات الحكومية توفيرها، ومنها أن تُراعي الشّروط الصحيّة وتُراعي جودة وسلامة البيئة الماديّة وتُعزز الثقة والثقافة الإيجابية وأن تُحقّق سعادة وجودة حياة الموظّفين، لأنّ الموظّفين السعداء بحسب منظومة التميز هم العنصر المؤثّر وهم من يقودون الموظّفين الآخرين.
3. تُمثّل المواهب المحترفة معاييراً من معايير منظومة التميز وأُعطي وزن (10%) لهذا المعيار، وتمثّل هذا المعيار في أنّ على الجهة الحكومية أن تُدرك أنّ رأس المال البشري هو المحرّك الرئيسي للتّجّاح، وأنّ على الجهة الحكومية استكشاف المواهب بين الموظّفين ودعمهم وتمكينهم من خلال إشراكهم وتنمية مهاراتهم وتزويدهم بفرص النمو والتّعلم.

وبالتالي يتم مراقبة تنفيذ وتطبيق كل المعايير على أرض الواقع بغرض معرفة درجة تميز الجهة الحكومية ومنها بلدية العين، ذلك أن هدف منظومة التميز رفع مستوى العمل الحكومي على جميع مستويات الدولة وفي مختلف الإدارات الحكومية، ومما لاشك فيه أن توجيه الجهات الحكومية للاستثمار في الموارد البشرية هو عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي، ونجد أن الدليل على ذلك أن اللائحة التنفيذية أعطت الموظف الحق مثلاً بإجازة تفرغ، وذلك لإجراء بحوثٍ سواءً علمية أو أدبية أو فنية أو غيرها، وتمنح له بشكل سنوي لمدة شهر مع الاستمرار بدفع جميع أجوره وجميع البدلات.

1. تم استعراض الأجور في البعد السابق، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن منظومة التميز الحكومي وضعت معياراً وقيمتها النسبية (10) وفرضت على الجهات الحكومية جميعها تطبيقه، وهذا المعيار يتعلق بقدرة الجهة الحكومية على تطوير رأس المال البشري، وحتى يتحقق هذا المعيار فيجب على الجهة الحكومية أن تقوم بما يلي:

- أ- أن تضمن وجود سياسات وأنظمة تُحدد طرق الاستقطاب والتعيين والتطوير المهني وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب والانتقال والتظلم وأن توفر أنظمة التحفيز وأن تهتم بالكفاءات.
- ب- أن تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وأن تضمن وجود نظام أداء يعمل على قياس أداء الموظف وتجويده.
- ت- تمكين الموظفين وضمان حصولهم على الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء عملهم.
- ث- تمكين وتعزيز دور المرأة في العمل وخلق بيئة محفزة وداعمة من خلال تطوير برامج وسياسات تضمن مشاركتها في العمل بصورة فاعلة، مثل توفير الحضانات للأطفال وساعات عمل مرنة.
- ج- تطبيق خطة تواصل بين القيادة والموارد البشرية بحيث يمكن للموظفين نقل آرائهم وتطلعاتهم.

ح- وضعت منظومة التّمييز مؤشراتٍ فرعيّةٍ تُلتزم الجهات الحكوميّة بتحقيقها وهي متمثّلةٌ بمعدّل الإنتاجية ومعدّل الدّوران الوظيفي ونتائج الخدمات المقدّمة للموارد البشريّة ومستوى السعادة عند الموظّفين.

2. تضمّنت اللائحة التّفيذية وسائل وأدوات تضمن للموظّف الحقّ بالتظلم على أيّ أذى يتعرّض له من جهة عملة سواءً داخلياً أو خارجياً، حيث فرضت على الجهات الحكوميّة وعلى بلديّة العين أن تُشكّل لجنةً للتظلمات والشكاوى من ثلاث أعضاء، تنظر بشكاوى وتظلمات الموظّفين وتصدر توصياتها بهذا الشأن، وترفع تلك التوصيات لمدير البلديّة الذي ينظر باتّخاذ القرار المناسب، وأيضاً أعطت الحقّ للموظّف بالطعن على أيّ قرارٍ يُصدره رئيس البلديّة أمام القضاء بشأن توصيات لجنة التظلمات.

يتبيّن من النّاحية النظرية التّطبيقية لمنظومة التّمييز ونصوص اللائحة التّفيذية لها أنهما عملاً على وضع أنظمةٍ مرنةٍ تعمل على تحفيز وتمكين الموظّفين، وتمّ وضع مؤشرات أداءٍ للتحقق من تطبيقها على أرض الواقع، ووضعت المنظومة قواعد مراقبة لتقييم عمل الجهة الحكومية يتمثل في ضرورة أن تُقدّم الجهة الحكومية الأدلّة على توفّر تلك المؤشرات، وأنّ تلك المؤشرات محقّقة، وأنّ النتائج التي حققتها تلك المؤشرات أسهمت بإضافةٍ جديدةٍ للعمل الحكومي.

ومن خلال نظرةٍ شموليّةٍ على اللائحة التّفيذية نجد أنّها تضمّنت دورة حياة الموظّف كاملةً في العمل، ابتداءً من التّعيين وشروطه وطريقة تقييم خبرات ومؤهلّات الموظّف، ومنحت الجهة الحكوميّة للبلديّة مرونةً في الاستقطاب من خلال إعطائها صلاحيةً بدل الاستقطاب الذي يُدفع للموظّف الجديد بغرض تشجيعه على الانضمام للعمل، بالنسبة للأجور وضعت سلماً للأجور يتمّ مراجعته بشكلٍ دوريٍّ، يتكوّن

من درجاتٍ ومستوياتٍ فرعيةٍ، بحيث تُبين للموظف مساراً مهنيّاً متدرجاً من التّرقّيات في ذلك السّلم، وربط الأجر بذلك السّلم بحيث هناك حدّاً أدنى وحدّاً أعلى لكلّ درجة.

كما أنّ اللائحة ضمنت للموظف أن يتمّ تقييمه بشكلٍ عادل، وأن يكون هو ذاته جزءاً من التّقييم وذلك من خلال منحه الصّلاحيّة في أن يضع أهدافه وخطة التّدريب الفرديّة، وفي حال حقّق مستهدفات التّقييم فإنّه يكون مؤهلاً لمنح علاوة وترقية، وفي حال لم يُرقى العامل مع توافر شروط التّرقية؛ فإنّه يُمنح زيادة تُعادل الزيادة التي كان من المفروض أن يتلقاها فيما لو رُقّي سابقاً، وضمنت المنظومة أن يكون هناك تعليمٌ وتدريبٌ مستمرّان للموظفين ابتداءً من تحديد الحاجات التّدريبية وانتهاءً بتقييم العائد من التّدريب.

كما نصّت اللائحة على مجموعة واسعةٍ من الإجازات وأنظمة العمل المرنة التي تضمن أنّها توفّر الرّضا الوظيفي للموظفين، وأنّ المرونة التي نلاحظها بجميع بنود وموادّ اللائحة تُبين درجة الاهتمام بالرّضا الوظيفي، وألا يكون الموظف مجبراً على خيارٍ واحد، كما أنّ اللائحة تضمّنت أيضاً شروط توقيع الجزاءات ابتداءً من وضعها إجراءاتٍ للتحقيق، وإسناد المخالفات وحددت قيمة وشروط كلّ جزاءٍ ومدّة تقادمه، ولم تترك الأمر كذلك، بل أعطت الحقّ للموظف للتّظلم من أيّ قرارٍ أو أيّ أمرٍ بشكلٍ داخليّ من خلال رفع تلك التّظلمات للجهة الحكوميّة، أو أمام القضاء للطّعن على قرارات تلك الجهات الحكوميّة.

وكما أسلفنا فمن النّاحية النّظرية وفّرت اللائحة كلّ مقومات التّحفيز وعوامل رفع الرّضا الوظيفي، ولكن الرّضا الوظيفي يبقى إحساس توجد هناك مؤشّرات على وجوده، ولكن يجب أن يُقاس حتى يتمّ بيان مستواه، وهو ما سوف يتمّ في الجانب الميداني من هذه الدّراسة.

ومن الناحية الواقعية والعملية، وبحسب التقرير الصادر من الموارد البشرية في بلدية العين للعام 2019، والذي تضمّن أنّ البلدية أجرت ما بين العام (2009) والعام (2018) استقصاءً لرضا الموظفين، وبيّنت النتائج أنّ الرضا ارتفع من نسبة (57%) في العام (2009) ليصل لأعلى قمة في (2017) حيث بلغ ما نسبته (87%) ليعود وينخفض في (2019) ليصل إلى (76%)، ولعل الأمر المهم والذي يعكسه ذلك التقرير أنّ نسبة الرضا عن الأداء الوظيفي في بلدية العين بلغت (42%)، وأنّه وبحسب ذلك التقرير أنّ البلدية لا تُشجّع على الابتكار ولا على الاستمرار في التعلم وعمليات تطوير المهارات للموظفين.

ويرى الباحث أنّه بمقارنة نتائج 2008 ونتائج الاستبانة فيما بعد 2016، وهو بعد صدور قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، إلّا أنّه لم يرتفع بالمستوى المطلوب، بالإضافة لوجود محاور عديدة جاءت منخفضةً بذلك التقرير، مما يتوجّب على قيادة البلدية البحث في طريقة تطبيق أحكام القانون سالف الذكر، وأين قد توجد الفجوات التي يمكن إصلاحها وردمها.

2.7.8 أبعاد الأداء الوظيفي:

بناءً على الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية، والتي اتخذت من الأداء الوظيفي متغيّراً تابعاً، نجد أنّ بعض تلك الدراسات توسّعت بتحديد أبعاد الأداء الوظيفي، في حين أنّ دراساتٍ أخرى ضيّقت من تلك الأبعاد، وفي الوقت الذي اتخذت فيه دراساتٌ بعداًً أحادياً من الأداء الوظيفي مثل دراسة (العتيبي، 2021) ودراسة (خزام، 2020) ودراسة (علي، 2020) ودراسة (الخلف، 2019)

وَدَرَاة (Abdulkhaliq & Mohammadali, 2019) وَدَرَاة (إسماعيل، 2018) وَدَرَاة (جامع و مغلاوي، 2020) وَدَرَاة (عثمان، 2018) وَدَرَاة (التميمي، 2019) وَدَرَاة (أبوحميد، 2020) وَدَرَاة (بن غبريد، 2019)؛ حيث اتَّخَذت تلك الدَّرَاةَات أَدَاءَ الْعَامِلِينَ بَعْدَ أُحَادِيَاً، بَيْنَمَا دَرَاة (الحياصات، 2020) اتَّخَذت من (حجم الأَدَاءِ، نَوْعِيَّةِ الأَدَاءِ، سُرْعَةِ الْإِنجَازِ كَفَاءَةَ الْإِنجَازِ التَّطَوُّرِ الْوِظِيْفِيِّ) أْبْعَاداً لِلأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ، وَكَذَلِكَ دَرَاة (غنيم، 2018) الَّتِي اتَّخَذت من كِلِّ من (الكَفَاءَةُ وَالتَّطَوُّرِ وَالإِنْتَاجِيَّةِ) أْبْعَاداً لِلأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ، وَدَرَاة (امام، 2018) اتَّخَذت الأْبْعَادَ التَّالِيَةَ (الإِنْتَاجِيَّةِ، الْجُودَةُ، الْإِنضِبَاطِ الْوِظِيْفِيِّ، السَّرْعَةُ، الدَّقَّةُ)، وَدَرَاة (كرامش و حمودة، 2017) الَّتِي اتَّخَذت الأْبْعَادَ التَّالِيَةَ (الإِنْتَاجِيَّةِ، الْجُودَةُ، الْإِنضِبَاطِ الْوِظِيْفِيِّ، السَّرْعَةُ، الدَّقَّةُ)، وَدَرَاة (القضاة، 2018) الَّتِي اتَّخَذت الأْبْعَادَ التَّالِيَةَ (تحسِينِ الأَدَاءِ، وَسُرْعَةِ إِنجَازِ الأَعْمَالِ وَدَقَّةِ إِنجَازِ الأَعْمَالِ وَالرِّضَا الْوِظِيْفِيِّ)، وَدَرَاة (أبوعيشة، 2019) الَّتِي اتَّخَذت الأْبْعَادَ التَّالِيَةَ (إِنجَازِ المِهَامِ، تَحْمِلِ المَسْئُولِيَّاتِ، وَالعَلَاقَاتِ فِي العَمَلِ)، وَدَرَاة (عبابسة و عبود، 2016) الَّتِي ضَيَّقت من الأْبْعَادِ حَيْثُ اتَّخَذت من (الكَفَاءَةُ وَالفَاعِلِيَّةُ) بُعْدَانِ لِلأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ، وَكَذَلِكَ الأَمْرُ بِالنَّسْبَةِ لِلدَّرَاةِ (زيادة، 2021) الَّتِي اتَّخَذت من (الجُودَةُ، الكَفَاءَةُ، الإِنْتَاجِيَّةُ) أْبْعَاداً لِلأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ.

وَبِنَاءً عَلَى اسْتِعْرَاضِ وَتَحْلِيلِ الدَّرَاةِ السَّابِقَةِ الَّتِي تَقَاطَعت أْبْعَادُهَا فِيهَا، وَبِالتَّالِيِ فَقد عَمَدت

هَذِهِ الدَّرَاةُ إِلَى اتَّخَاذِ الأْبْعَادِ التَّالِيَةِ أْبْعَاداً لِلأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ.

2.7.8.1 إنجاز مهام العمل:

الغرض الأساسي من وجود الموظف بالمنظمة هو القيام بمهام تؤكل إليه في مقابل صلاحيات ومسؤوليات يتحملها والتي يعطى الأجر على أساسها، وإذا نظرنا إلى الصورة الكلية، فنجد أن المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها قد عمدت إلى وضع أهداف استراتيجية وتشغيلية تسعى إلى تحقيقها خلال مدّة زمنية معيّنة، وحتى يتسنى لها تحقيقها؛ فقد عمدت إلى تقسيم المنظمة إلى إدارة ووظائف، وصمّمت مهام تلك الوظائف بشكل يخدم أغراض المنظمة العليا، ووضعت كفاءات ومهارات ومتطلبات لكل وظيفة يجب أن تتوفر في المرشح لتلك الوظائف ولاحقاً في من يشغلها فعلياً، لأنه ومن وجهة نظر المنظمة إن توافر وتحقيق كل تلك الشروط يعني بالتبعية تحقيق أهداف المنظمة (امام، 2018).

وتستخدم المنظمة عدّة مقاييس وهي ما تسمى بمؤشرات الأداء أو تقييم الأداء وغيرها من أدوات القياس الكمية التي تُساعد المنظمة على معرفة نسبة تحقيقها لأهدافها، ونسبة مساهمة كل موظف بذلك التحقيق، أي بمعنى آخر قياس جهوده التي أسهمت بذلك الإنجاز، ولهذا تعتمد المنظمات -حتى لا تكون عملية تقييم الموظفين عشوائية- إلى استخدام أدوات تقييم خاصة بكل منظمة، وعليه يُعرف الحياصات (2020) تقييم الأداء الوظيفي بأنه "تحليل أداء الموظف خلال فترة زمنية معيّنة من حيث تحقيقه لمهام وظيفته ونسبة إنجاز الأهداف الموكلة له والتحقق من مستوى الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها ومدى تطورها"، ولذلك حتى يتسنى للمنظمة معرفة مستوى وجودة إنجاز العمل؛ فهي تعتمد إلى استخدام تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري للموظفين وهو يستهدف ما يلي (غنيم، 2018) :

1. تقييم مدى تحقيق الموظف لأهدافه الوظيفية.

2. تقييم مدى إنجاز الموظف للمهام الوظيفية الموكلة له وبأى مستوى تم إنجازها.
3. مدى تمتع الموظف بالكفاءات الوظيفية اللازمة ومدى تطويره لها ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات وأعباء الوظيفية.

ويرى الباحث أنّ نظام تقييم الأداء له نفس أهمية الأداء، فاختيار المنظمة لنظام لتقييم أداء الموظفين يتناسب مع طبيعة الوظائف ودرجتها وطبيعة المنظمة، وكذلك تحديدها طريقة لقياس الأداء؛ كلها أدوات تُساعد المنظمة على اكتشاف مكامن الضعف ومعالجتها.

2.7.8.2 المبادرة والإبداع والحكمة:

تُعرف شيباني (2021) الإبداع الإداري على أنه "هو كلُّ فكرةٍ جديدةٍ يُوَدِّي تطبيقها إلى تطوير الإنتاج أو طريقة الإنتاج، والتي يتراوح أثرها من مجرد إحداث تحسينات بسيطة إلى تغييرات جوهرية وثورية، على مستوى الهياكل الوظيفية أو الإنتاج أو العمليات أو الخطط والبرامج أو أداء العاملين"، وحتى يتحقق الإبداع الوظيفي والإداري فلا بدّ من تحقق عناصره التي تتمثل في (شيباني، 2021) :

1. البيئة المحيطة: فحتى يستطيع الموظف أن يُبدع، فلا بدّ من توفير بيئةٍ ومناخٍ يدعم ويحفّز الإبداع لديه.
2. الشخص المُبدع: لا بدّ للمؤسسة من البحث عن الإمكانيات الإبداعية في موظفيها، ومن ثمّ العمل على تحفيزهم بقصد حتّهم على الإبداع.
3. الإمكانيات: وهي الأدوات التي يُنطلب من المنظمة توفيرها لذلك المبدع، سواءً من توفير أدوات للاختبار أو الفحص أو المعاينة وغيرها من الأدوات الأخرى اللازمة لعملية الإبداع.
4. المبادرة: وهي أن يكون الموظف محفّزاً للإقدام على هذا الإبداع وبذلك الجهد في سبيل خدمة منظمته.

ويرى الباحث أنّ الابتكار في العمل يكون على مستوى الخدمات والعمليات أو الإنتاج، وأنّ الإبداع في إيجاد وسائل جديدة يؤدي إلى توفير نفقات كثيرة وتحسين جودة الإنتاج، وكذلك يُعتبر حافظاً معنوياً للموظف نظراً لنظرة الاحترام والتقدير التي سوف يجدها من أقرانه، هذا فضلاً عن كونها محفزاً مادياً أيضاً نظراً للعائد المتوقع أن يعود على الموظف المبتكر أو المبدع.

2.7.8.3 الالتزام بالتعليمات

تُعرّف أبو عيشة (2019) أنظمة وتعليمات العمل بأنّها "مجموعة السياسات والمنهجيات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة ومهام الأداء الوظيفية، والتي تُسهم في تنمية روح الإبداع عند الموظفين"، وبالتالي فالإجراءات المتبعة في المنظمة يُفترض أنّها تتماشى مع توجهات المنظمة، ويُفترض أنّها تحقّق الرضا الوظيفي للموظفين، ويعرّف البلوشي (2021) تلك المنظومة بعدالة الإجراءات والتي يُقصد بها أن تكون التعليمات والإجراءات المطبّقة في المنظمة تُحقّق العدالة والمساواة، وحتى تتحقّق هذه العدالة والمساواة فلا يكفي سن الإجراءات والتعليمات، بل لابدّ من الآتي:

1. إشراك الموظفين في وضع الإجراءات والتعليمات التي تحكم سير العمل سواءً بشكلٍ مُسبق أو من خلال عرض منظومة الإجراءات على الموظفين لإبداء رأيهم فيها، ذلك أنّهم أقرب إلى المهام الوظيفية وقد يكون لدى الكثيرين منهم القدرة على أن يأتوا بمجديدٍ مما يُسهم في تنمية وتطوير العمل.
2. تدريب الموظفين من خلال تضمين خطط التدريب في المنظمة؛ دوراتٍ تدريبية يكون هدفها فقط شرح الإجراءات والتعليمات التي تطبّقها المنظمة، ممّا يكون له دورٌ في التأكيد من وجود فهمٍ عامٍ وشاملٍ لجميع الموظفين لجميع الإجراءات التي تُطبّق عليهم .

3. أن تكون تلك الإجراءات والتّعليمات تساعد فعلاً على تحقيق أهداف المنظمة، وألا تكون بحدّ ذاتها

معوّفاً أتمام إنجاز الأعمال بالشّكل المطلوب، وأن يكون قد تمّ اختبارها وتحسينها بشكلٍ يضمن ذلك.

ويرى الباحث، أنّ الالتزام بالتّعليمات من المفروض أن يكون أمراً مُنتجاً للمنظمة وألا يكون

عائقاً أتمام إنجاز المهامّ الوظيفيّة، وبالتالي يضمن تحسين الإنتاج للمنظمة، وكذلك فلا بدّ للمنظمات في

ظل التطوير التقني الهائل أن تعمل دائماً على أتمتة إجراءات العمل، سواءً من حيث العمليّات أو من حيث

الرقابة، لكون ذلك يضمن المساواة بالتطبيق على الجميع وخصوصاً إذا ما تمّ إدماج مؤشّرات الأداء بتلك

الأنظمة بشكلٍ رقمي.

2.7.8.4 الإلمام بمهام العمل:

تُعرّف كلاً من جامع ومغلاوي (2020) الإلمام بمهام العمل بأنه "هو اطلاع الموظّف على مهامّ

عمله، وأن يعلم بمجريات وظيفته، بحيث يتكوّن لدى الموظّف التّصور الكامل عن طبيعة العمل والكيفيّة

التي يتمّ فيها وشكل المخرجات"، وعليه فإنّ الإلمام بمهامّ العمل أمرٌ ضروريّ للإنجاز، فضلاً عن كون

الموظّف مؤهلاً لأداء مهامه الوظيفيّة، وكونه يحمل المؤهلات العلميّة والفنيّة، وعنده مستوى الكفاءات

المطلوبة وكذلك الخبرات، فكلّ ذلك لا يكفي لأن يتميّز أداء الموظّف في إنجازه لمهامّ وظيفته بل يتطلّب

الأمر أن يكون الموظّف ملماً بمهام وظيفته وطريقة تنفيذها ونوعيّة المخرجات المتوقّعة من تلك الوظيفة

وطريقة قياسها، وعليه فيلماّم الموظّف بمهامّ وظيفته يكون من ناحيتين (جامع و مغلاوي، 2020):

1- الناحية العملية: وهذا لا يتأتى إلا من خلال ممارسة الموظف لمهام وظيفته، أي التدريب في العمل سواءً من خلال ممارسة مهام الوظيفة بغرض التدريب عليها، أو من خلال مراقبة الموظفين الآخرين للوقوف على جميع تفاصيل تلك المهام التي تؤثر في جودة المخرجات.

2- الناحية النظرية: وهي أن يتم خضوع الموظف ابتداءً عند التحاقه بالعمل أو عند تطوير السياسات والإجراءات في المنظمة؛ لدورات تدريبية منتظمة يطلع من خلالها على الأساليب الجديدة في العمل التي قد تكون المنظمة قد تبنتها، أو أن تلك الأساليب مستحدثةً وجديدةً في مجال الصناعة التي تتشابه مع وظيفته، فالتدريب يضمن الإلمام الدائم والمستمر بالكيفية التي يتم فيها إنجاز العمل.

ويرى الباحث، أن التدريب يلعب دوراً حاسماً ومهماً في رفع كفاءات ومعرفة الموظفين، ولا بدّ للمنظمات من تبني مفهوم التدريب بالعمل، لأنه يُعتبر جانباً تطبيقياً يعمل على توسيع وتنمية إدراك الموظف بجميع تفاصيل ومهام الوظيفة.

2.7.8.5 الاتصال الجيد:

تُعرف كلاً من جامع ومغلاوي (2020) الاتصال الجيد بأنه "جهود المنظمة الهادفة لتزويد الموظفين بتصوّر كامل وواضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها"، وبالتالي فالإتصال الجيد بين الموظفين وبين الإدارة على مستوى البيانات والمعلومات التي تنتقل، والأدوات المستخدمة لنقلها؛ كلّها عوامل مهمة في إيجاد بيئة اتصالٍ فعّالةٍ، وهذه البيئة حتى تُحقق أهدافها المتمثلة في رفع الأداء الوظيفي فلا بدّ من توافر العناصر التالية :

1- أن توفر المنظمة وسائل الاتصال بين الموظفين أنفسهم وبين الموظف ورؤسائه، بحيث يتمكن الموظف من إرسال الرسائل التي تتعلق بمهام عمله وبأدائه الوظيفي، وأن تكون هذه الوسائل تضمن أن الموظف قادر على تلقي الرد المناسب في الوقت المناسب، وهي لا تقتصر على وسائل الاتصال التقني من هواتف و بريد الكتروني، بل تتعداها إلى الصلاحيات وحق الموظف بالوصول لمرؤوسيه وغيرها من المسائل المشتركة .

2- أن توفر المنظمة المعلومة اللازمة في الوقت المناسب، وهذا يتطلب أن يكون الموظفين على دراية ومعرفة بما يدور بالمنظمة من إجراءات وسياسات وخطط تشغيلية واستراتيجية، ومن فهم لأدوات وطرق العمل والإنتاج وطبيعة الخدمات المقدمة وغيرها، بحيث يسهم ذلك في توصيل المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب.

ويرى الباحث، أن الاتصال الجيد في المنظمة يسهم في رفع المستوى الوظيفي على مستوى المنظمة، فانتقال المعلومة وشفافية البيانات ووضوح الإجراءات والاستمرار بالتدريب المنتظم كلها تعمل على تحسين المخرجات التي يقوم بها الموظف، وتسهم في رفع الرضا الوظيفي عنده.

2.7.9 تطبيقات الأداء الوظيفي في بلدية العين

يُعتبر أداء العاملين ودرجته هو معيار رئيسي من المعايير التي تحكم في مدى تقدم المنظمة في أعمالها وتحقيقها لمستهدفاتها، وبالتالي فإن بلدية العين تُطبق نظام الأداء المعتمد من قبل حكومة أمارة أبوظبي والذي سوف نبينه فيما يلي :

وفقاً لـ (دليل نظام إدارة الاداء الوظيفي، 2018)، يقوم هذا النظام على ضمان أن يكون أداء الموظف ومهامه الوظيفية متوافقة ومتوائمة مع خطة البلدية التشغيلية وخطة الاستراتيجية التي يجب أن تتوافق مع توجهات وخطط الإمارة ممثلة بحكومتها، كما أن نظام الأداء هذا يهدف إلى تحفيز وتقدير جهود الموظفين الفردية وتحفيز روح العمل الجماعية، وتعزيز ثقافة الانفتاح بين الموظف ورئيسه، ذلك أن عملية التقييم تقوم على توافق الرئيس والموظف على الأهداف التي يضمها الموظف لبطاقة أهدافه، كما أن نظام الأداء يعمل على ربط نتائج التقييم بعمليات الموارد البشرية من التدريب وتحديد المسار الوظيفي للموظف والتعاقب الوظيفي، ويهدف هذا النظام أيضاً إلى زيادة الإنتاجية من خلال ربطه بالعلاوات والترقيات، كما أنه يهدف إلى رفع الرضا الوظيفي ذلك أنه يوفر العدالة والمساواة والشفافية لجميع الموظفين. وعليه فإن عملية تقييم الأداء السنوي للموظفين تمر بأربع مراحل رئيسية في الفترة ما بين يناير من كل عام وتنتهي بدسمبر وهذه المراحل هي :

1- تخطيط الأداء: في هذه المرحلة يتم إسقاط الأهداف التشغيلية على خطة الموظف وأهدافه الفردية، حيث يتم الاتفاق عليها بين الموظف ومسؤوله المباشر مع وضع خطة لتنفيذها، شريطة أن تكون هذه الأهداف أهدافاً ذكية، وعلى أن تكون متوائمة مع الخطط التشغيلية والاستراتيجية، ويتم وضع وزن لكل هدف ومؤشرات لقياس تحقيق الهدف، كما يتم تضمين مرحلة تخطيط الأداء تحديد الكفاءات السلوكية لكل وظيفة، والتي تحددها الموارد البشرية بحسب الوظيفة والدرجة، كما أنها تُحدد المستوى المطلوب من الكفاءة الذي يجب أن يحققه الموظف وفقاً لدرجته الوظيفية، ويتم أخيراً تحديد مؤشرات قياس الأهداف وخطة التدريب الفردية. ومن الجدير بالذكر أن نظام الأداء يميز بين الكفاءات السلوكية الخاصة بالموظفين دون المستوى الإشرافي، والموظفين ممن هم بالمستوى الإشرافي، إذ أن التقييم بالنسبة

لوظائف الإدارة التنفيذية والإشرافية يقوم على (70%) أهدافاً فرديةً و(30%) كفاءاتٍ سلوكيةً،
والوظائف التخصصية (60%) أهدافاً فرديةً و(40%) كفاءاتٍ سلوكيةً، وغيرها من الوظائف تكون
(50%) أهدافاً فرديةً و(50%) كفاءاتٍ سلوكيةً.

2- المراجعة المرحلية: وهي المرحلة التي يجلس بها كلاً من الموظف ومسؤوله المباشر لمراجعة نسب الإنجاز
وتعديلها بعد ستة أشهر من بدء مرحلة تخطيط الأداء، وتعتبر إجراءات هذه المرحلة متشابهةً مع
مرحلة التقييم النهائي، حيث يُطلب من الموظف تقديم تقييم ذاتيٍّ لما تمّ إنجازه، ويقوم مسؤوله بتقييم
خطة الموظف وتقييم مستوى التقدم في إنجازها، ويتمّ الجلوس لمناقشة ذلك التقييم بين الموظف والمسؤول
المباشر، وتمثّل مخرجات جلسة التقييم المرحلية بتوصياتٍ لتعزيز تحقيق الأهداف وبيان نقاط الضعف
والقوة في الإنجاز بغرض تعزيز أو تحسين الأداء، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل تتميز بأنّ مرحلة
المتابعة والإشراف ومراقبة تنفيذ خطة الموظف هي عمليةٌ مستمرة، تبدأ من اعتماد مخرجات مرحلة
تخطيط الأداء وتنتهي بالتقييم النهائي آخر العام، ممّا يعني أنّ المسؤول المباشر يتطلّب منه خلال تلك
الفترة توجيه الموظف بما يساعده على تحقيق المستهدفات المطلوبة، ويتمّ مراجعة خطة التدريب والتطوير
الفردية، وفي حال وجود أيّ قصور يتمّ العمل على معالجته وسدّ الفجوات قبل التقييم النهائي.

3- التقييم النهائي للأداء السنوي: وفي هذه المرحلة يتمّ مناقشة الأداء مع الموظف، بالطلب منه تقييم
أدائه ذاتياً ومن ثمّ يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظف ويكون نقاشاً مفتوحاً بينهما لمناقشة نتائج
التقييم، وفي حال لم يتمّ الاتفاق على نتائج التقييم يتمّ رفع هذا الخلاف عن طريق الموارد البشرية إلى
رئيس الوحدة التنظيمية، الذي يُناقش كلا الطرفين ويكون هو صاحب القرار الفصل، ويبيّن الجدول
التالي طريقة تقييم الكفاءات السلوكية:

جدول رقم 2،3: درجات التقييم

مستوي الكفاءات	توصيف المستوى	النقاط	مستوي التقييم
يُثبت الموظف تمتعه بجميع الكفاءات المحددة لعمله وفقاً لمستواه الوظيفي، وجميع الكفاءات التي تفوق المستوى المحددة في المستوي الوظيفي الأعلى له.	<ul style="list-style-type: none"> - حقق أهدافه بكلّ كفاءةٍ وفاعليّةٍ على مدار العام. - تجاوز نسبة القياس المحددة للأهداف. - كان للأهداف التي حققها أثرٌ إيجابيٌّ واضحٌ وملموستٌ على أداء الجهة الحكومية . - قام بتقديم مقترحاتٍ ومبادراتٍ تمّ الأخذ بها وتطبيقها - لم يتمّ بحقه أية عقوباتٍ تأديبيةٍ. 	5	ممتاز
يُثبت الموظف تمتعه بجميع الكفاءات المطلوبة التي تلبي مستوى الكفاءة المطلوبة للعمل، ويبرهن أيضاً على بعض الكفاءات التي تفوق المستوى المحدد في المستوي الوظيفي الأعلى له.	<ul style="list-style-type: none"> - حقق أهدافه بكلّ كفاءةٍ وفاعليّةٍ على مدار العام. - حقق نسبة القياس المحددة للأهداف. - كان للأهداف التي حققها أثراً إيجابياً التي يعمل بها . - قام بتقديم مقترحاتٍ ومبادراتٍ إيجابيةٍ. - لم يتمّ بحقه أية عقوباتٍ تأديبيةٍ . 	4	جيد جداً
يُثبت الموظف تمتعه بمعظم الكفاءات المطلوبة لمستوى عمله الحالي، لكنه لا يُظهر مستوياتٍ إضافيةٍ من الكفاءات أو التطور .	<ul style="list-style-type: none"> - يؤدي عمله بانتظامٍ وفقاً للأصول المقررة وينجز ما هو مطلوبٌ منه فقط. 	3	جيد

مستوي التقييم	النقاط	توصيف المستوى	مستوي الكفاءات
مقبول	2	مستوى أداء أدني من التوقعات، حيث لا يتم تلبية المقاييس والمعايير في الكثير من المجالات الأساسية في العمل، ويحتاج إلى تحسين وتطوير في الأداء ليصل إلى مستوى الأداء المطلوب .	يثبت الموظف تمتعه بجزء من الكفاءات المطلوبة لمستوى عمله الحالي، لكنه يحتاج إلى تطوير وتحسين فيها ليصل إلى المستوى المطلوب .
ضعيف	1	مستوى أداء ضعيف بشكل ملحوظ، حيث يكون الأداء أقل بكثير من الحد الأدنى المطلوب إنجازه في بطاقة الأداء، ويحتاج إلى جهد كبير في التحسين والتطوير ليصل إلى مستوى الأداء المطلوب	يفتقد الموظف إلى معظم مؤشرات الكفاءة المطلوبة، مما ينعكس سلباً على العمل والأداء وبالتالي فهو يحتاج إلى جهد كبير لتطوير وتحسين كفاءته ليصل إلى المستوى المطلوب

المصدر : دليل قيم الأداء الوظيفي لموظفي حكومة ابوظبي

ومن الجدير ذكره أنّ مستوى التقييم على مستوى الجهة، حتى لا يكون هناك لبس أو تشدد بموضوع تقييم الأداء فيتطلب الدليل من الجهة الحكومية ألا يخرج التقييم العام عن المنحى الطبيعي للتقييم، وهو ما يسمى بالتقييم الإجمالي الذي يُجرى الجهة الحكومية على أن يكون تقييم أداء جميع الموظفين ضمن حدود توزيع البيانات الطبيعي، وألا يتجاوز التقديرات الممنوحة، ويبيّن الجدول أدناه النسب التي يجب أن يبقى التقييم ضمنها ولا يتجاوزها، ويُشترط لتطبيق التقييم الإجمالي ألا يقل عدد الموظفين في الوحدة التنظيمية أو الجهة الحكومية عن (20) موظف، مع أنّه من الممكن أن يُطبّق على مستوى وحدة أو إدارة أو على مستوى الجهة الاتحادية ككل.

جدول رقم 2،4 : نسب الأداء المحققة

النسب	تصنيف الأداء
5% - 15%	ممتاز
15% - 30%	جيد جداً
50% - 65%	جيد
1 - 10%	مقبول
0 - 5%	ضعيف

المصدر : دليل تقييم الأداء الوظيفي لموظفي حكومة ابوظبي

4- مرحلة متابعة مخرجات التقييم : وهي مرحلة لاحقة على التقييم النهائي، وهذه المرحلة تتعلق بمن حصلوا على تقييم أداءٍ متدي، حيث يتم العمل على وضع خططٍ تحسينية لرفع أدائهم ومعرفة نقاط ضعفهم ومعالجتها، وتحديد مجالات التطوير والكفاءات التي يجب أن يتم العمل على تحسينها خلال فترة التحسين والمتابعة. وتتم المتابعة من قبل الرئيس المباشر مع الموظف بشكلٍ شهري للوقوف على مستوى التحسن المحقق، ويُعد إشراك الموظف في دورات تدريبية وغيرها جزءاً من عملية التحسين، وفي نهاية هذه المرحلة يُعاد تقييم الموظف، وفيما إذا تحسن يتم إعطاؤه التقييم الذي يستحقه، وفي حال بقي الأداء متدياً يُتخذ بحق الموظف الإجراءات الإدارية المنصوص عليها.

ويتبين مما سبق أنّ نظام تقييم الأداء في الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي يقوم على ركيزتين أساسيتين، وهما الأهداف الفردية والمهام المكلف بها الموظف، أما الركيزة الأولى فهي (ماذا يُنجز): تمثل هذه الركيزة ما هو المتوقع إنجازه من قبل الموظف خلال فترة التقييم، سواءً كانت التوقعات على شكل

أهدافٍ فرديةٍ ذكّيةٍ يضعها الموظف وتكون متوافقةً مع استراتيجية البلدية، أو على شكل مهمّاتٍ وظيفيةٍ متوائمةٍ مستمدّةٍ من الوصف الوظيفي للموظف، وأمّا الرّكيزة الثانية فهي الكفاءات السلوكية (كيف يُجزّ الموظف): ويُقصد بها المهارات والخبرات والسلوكيات التي يحتاجها الموظف لإنجاز أهدافه، وتُقسم إلى كفاءاتٍ قياديةٍ (التفكير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم، قيادة التغيير)، وتنطبق على الدّرجات العليا من الدّرجة الثانية وما فوق، وكفاءاتٍ أساسيةٍ (المساءلة، إدارة الموارد بفاعلية، التركيز على النتائج، التواصل ومهارات الاتصال، العمل بروح الفريق، المبادرة والإبداع والتطوير) وتنطبق على الدّرجات ما دون الثانية، وعليه فيبيّن نظام الأداء الوظيفي أهمية إمام الموظف بمهام عمله، وطريقة مكافأته من خلال نتائج تقييم أدائه التي تدلّ على مستوى إنجازه لمهام عمله، ممّا يتطلّب معها الالتزام بالتعليمات الصّادرة له من الجهة الحكوميّة أو من مسؤوله المباشر.

أمّا بشأن بُعد الابتكار والإبداع والحكمة، ويُعدّ الاتصال الجيّد؛ فقد تضمّنت منظومة التّمييز الحكومي محوراً كاملاً عن الابتكار يتكوّن من مؤشّرين رئيسيين وهما الابتكار واستشراف المستقبل، ووُضعت معايير على الجهة الحكوميّة من الضروري تطبيقها لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع لما لذلك من دورٍ مهمّ في تحسين جودة الخدمات والأداء على مستوى الجهة الحكوميّة، وحدّدت هذه المنظومة عدّة مؤشّراتٍ للجهة الحكوميّة تضمن أنّها تُطبّقها بغرض تشجيع الابتكار في العمل، وهذه المؤشّرات تتمثّل فيما يلي:

1- تطوير أنظمة لإدارة الابتكار تضمن تحديد فرص التحسين في الجهة الحكومية، وذلك من خلال تجميع تلك الأفكار المبتكرة والنظر في أيٍّ منها يكون له فاعليّة في ابتكار خدمةٍ أو عملية إنتاجيّة أو غيرها تُسهم في رفع كفاءة الجهة.

2- توفير أنظمة وأدوات تُحفّز الموظّفين على الابتكار والإبداع في عملهم من خلال مشاركتهم بأنشطة الابتكار.

3- بناء شراكاتٍ بين الجهات الحكومية والمعاهد البحثيّة والجامعات لغرض تعزيز الإبداع والابتكار في العمل الحكومي.

4- يتمّ قياس مستوى الأبداع والابتكار في البلدية وفقاً لمنظومة التّميز الحكومي من خلال عدد الابتكارات التي حصلت على براءة اختراع أو ثبت جدواها، ونتائج المشاريع والمبادرات القائمة على الابتكار وأثرها على البلدية والعائد الذي حققته .

من خلال ذلك يتبيّن مدى اهتمام منظومة التّميز الحكومي في إدماج دور الموظّف مع عمل البلدية، بحيث أصبحت البلدية مُلزّمة بأن تُهيء بيئةً مناسبةً للابتكار، ممّا يعني أنّ الجهة الحكومية حتى تكون متميّزة فذلك لا يتحقق إلّا من خلال إسهام موظّفيها وتفاعلهم، وهذا يدلّ على حجم الاهتمام برأس المال البشري والعمل على تنميته وتحسين جودة مخرجاته.

تتمثّل أهداف الاتّصال الداخلي في تعريف الموظّفين بما يجري داخل المنظّمة، وإشراكهم بإبداء

رأيهم بسير عمل المنظّمة وأخذ ملاحظاتهم، واستلام تطلّعاتهم وشكواهم، وهذا الأمر تمّ تنظيمه من خلال

اللائحة التّنفيذية، وكذلك من خلال دليل سلوكيّات العمل الوظيفي في حكومة أبوظبي والذي يُطبّق على

موظفي بلدية العين، كما يتوجب على الموظف أن يلتزم بمهام وظيفته وبالقرارات والتعليمات التي تصدر من حين إلى آخر، وفي حال وجود أي مخالفات يُتاح للموظف الوسائل التي تمكنه من الإبلاغ عنها، وُحددت مصفوفة الصلاحيات في بلدية العين صلاحيات كل مدير وكل وظيفة من الوظائف المعتمدة بالهيكل، مما يعني أن البلدية اعتمدت مبدأ الشفافية والإفصاح بشأن الصلاحيات وبشأن جميع ما يتعلق بالعمل داخلها، مما يجعل الموظف على اطلاع دائم على طريقة سير العمل، ويُعزز هذا الأمر الاتصال والتعاون ويعمل على تحسين الأداء، من خلال تحسين قدرة الموظف وتوفير إمكانية للوصول لجميع التعليمات والقرارات والسياسات التي تجعله يؤدي عمله وفقاً لمتطلبات البلدية.

ويرى الباحث من الناحية الواقعية، وبحسب التقرير الصادر من الموارد البشرية في بلدية العين للعام (2019)، والذي تضمن استبياناً لقياس الرضا الوظيفي على مستوى بلدية العين لعينة مكونة من (887) موظف بالبلدية أُجري في العام (2018)، جاءت نتائج التقرير عن مستوى رضا الموظفين على نظام الأداء الوظيفي بمستوى مُنخفض إذ بلغت النسبة (48%) فقط، وأوضحت أن نظام الأداء في بلدية العين لا يُحسن مهارات الموظفين ولا يدفعهم للعمل. ويرى الباحث أيضاً أن هناك فجوة في تدريب الموظفين، فكان الأولى أن يتم تدريب الموظفين على مهام إدارة الأداء، وأن يكون هذا التدريب مستمراً؛ وذلك لأن نظام إدارة الأداء المطبق في البلدية هو نظام عصري ويقوم على أن يختار الموظف مستهدفاته، أي أن الموظف هو يُحدد ما الذي سيقوم عليه، ولكن الفجوة الظاهرة للباحث أن الموظفين لم يدركوا كثة برنامج الأداء، مما يتطلب معه وجود برامج تدريبية مستمرة لكي يفهم الموظفون ذلك النظام ويعلموا مدى قيمته. فالتدريب المستمر يضمن أن يتم شرح كل تفاصيل برنامج الأداء، ويُسهّم في تعزيز مراقبة مدى التزام المدراء

ومرؤوسيهـم بمخافير تطبيق كلٍ من نظام إدارة الأداء والتدريب عليه. ويرى الباحث أن العبء يقع على قيادات البلدية في البحث والتنقيب بغرض معرفة عيوب تطبيق نظام إدارة الأداء النظام.

2.8 ملخص الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل تحليل الدراسات السابقة التي قامت عليها أو استندت إليها هذه الدراسة، سواء تلك الدراسات التي تعلقت بمتغير التدريب، والدراسات التي تعلقت بمتغير التحفيز والدراسات التي بحثت في متغير الرضا الوظيفي، والدراسات التي بحثت في أثر المتغيرات السابقة الذكر على المتغير التابع وهو أداء العاملين. فتتوعدت تلك الدراسات من حيث الأبعاد، ومن حيث مجتمع الدراسة الذي بحثت فيه تلك الدراسات، والمناهج العلمية التي اعتمدها، كما تم تحليل أهداف تلك الدراسات ونتائجها بالتقاطع مع الدراسة الحالية التي استندت في هيكليتها النظرية والميدانية على تلك الدراسات، حيث أنه وبعد تحليل أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة وتلك الدراسات، تبين أن هذه الدراسة استفادت من تلك الدراسات في صياغة مشكلة البحث وأهداف وخطته المنهجية وفي الجانب النظري والمنهج العلمي المستخدم والأساليب الإحصائية التي اعتمدها تلك الدراسات، وبعد ذلك تم بتعقيب على تلك الدراسات

كما تناول هذا الفصل متغيرات وأبعاد الدراسة؛ حيث تناول مفهوم وأهمية كلاً من التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتم تبيان أثر كلٍ من تلك الأبعاد في تحسين أداء الموظفين من الناحية النظرية وبالاستناد إلى الدراسات السابقة، والنظريات التي قام عليها كلاً من التدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وأداء العاملين، حيث تبين أن كل بعد من أبعاد الدراسة يؤثر في البعد الآخر فالتدريب مثلاً ثبت أنه يؤثر بالرضا الوظيفي، ويعتبر أيضاً محفزاً للموظفين، والحقيقة الثابتة أنه يعزز ويحسن من أداء

الموظفين في أكثر من ناحية، فهو يزود معارفهم ويكسبهم مهارات جديدة مهمة في العمل بالإضافة إلى إكسابهم معرفة تطبيقية ثري وتحسن الأداء المؤسسي.

وكذلك تبين من خلال الدراسات السابقة والبحث النظري أهمية التحفيز في الرضا الوظيفي، سواء كان مادياً أو معنوياً، وكيف يرفع مستويات الرضا الوظيفي عند الموظفين، وكذلك أثر التحفيز في رفع الطاقة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، كما أنّ أهمية الحوافز المادية لا تقل أهمية عن الحوافز المعنوية، وتعدّ أنواع الحوافز التي تُشجع الموظفين وترفع من حماسهم للعمل، على عكس محدودية الحوافز التي تضع الموظف في إطار عمل أكثر جموداً.

كما أنّه وبعد البحث بتعريف الرضا الوظيفي وأهميته تبين دور الرضا الوظيفي برفع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وأنّ الدور الذي تلعبه المنظمة برفع رضا الموظفين هو دور هامّ سواءً على صعيد العمل أو على صعيد المجتمع، ذلك أنّ الموظف الذي ترتفع عنده نسب الرضا الوظيفي، ينقل ذلك الأثر على شكل طاقة إيجابية في بيئة العمل، وفي تحسين مستوى الأداء المؤسسي، كما أنّه يبت هذه الطاقة في مجتمعه ووسط عائلته، مما يعني أنّ دور المنظمة تجاوز حدود العمل ليصل أثرها للمجتمع.

وبعد تعريف الأداء الوظيفي والبحث في أهميته والنظريات التي قام عليها، وتحديد أبعاده وتعريفها، تبين أنّ تقييم الأداء الوظيفي يُعتبر أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمة لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ومن خلالها تتمكن من الوقوف على نقاط الضعف وتحسينها، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، وبالتالي تكون المنظمة على معرفة تامة بمستوى الأداء المؤسسي داخلها.

وتمّ التعريف ببلدية العين، ومقارنة الممارسات والنظام التشريعي الذي يحكم بلدية العين وينظّم الموارد البشرية فيها وتقاطعاته مع أبعاد الدراسة، حيث تمّ تبيان كلّ بُعدٍ من أبعاد الدراسة والممارسات التطبيقية له في بلدية العين، وخصّلت هذه المقارنات إلى أنّ أنظمة الموارد البشرية ونظام تقييم الأداء ومعايير منظومة التميز الحكومي وقرت من الناحية النظرية منظومة قانونية وإدارية شاملةً لبلدية العين؛ تُنظّم وتُعزّز دور التدريب في البلدية، وتعمل على توفير تشكيلة واسعة من الحوافز المادّية والمعنوية، كما أنّها ميّزت تلك الحوافز بمرونة ومكّنت تلك المرونة القيادة في البلدية من توجيه الحوافز بشكلٍ صحيحٍ، بغرض رفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما تمّ شرح وتحليل جميع عناصر ومراحل نظام إدارة الأداء الذي تطبّقه البلدية على موظفيها، وبيّنت هذه الدراسة أوجه العدالة في هذا النظام، من حيث أنّه يقوم أساساً على حكم الموظف على نفسه، سواءً من حيث تخطيطه لأهدافه الشخصية وتقييمه الذاتي، ومن ثم اشتراكه في جميع مراحل مراقبة وتقييم أدائه، بمعنى أنّ تقييم الموظف يتمّ بصورة تشاركية بينه وبين مسؤوله، مع تمكينه من حقّ الاعتراض والتظلم وتلك هي وجوه العدالة في نظام تقييم الأداء الوظيفي.