

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين

دراسة سوسيولوجية

د. نوار سهيل ديوب

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين. وهذه الدراسة جاءت لتعكس مدى الاهتمام بهذه الظاهرة محاولة بذلك تحديد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، والتي يمكن إجمالها في عوامل كثيرة مثل: الراتب الشهري _ الحوافز _ التجهيزات المكتبية _ الإنارة _ التهوية.

وهنا تكمن أهمية الأداء الوظيفي للعمال ودوره في زيادة عملية الإنتاج، كما تسعى المؤسسات لتحقيق النجاح والتميز من خلال أداء العامل لعمله حيث لا بد من التركيز على الأفراد العاملة وخلق بيئة عمل مريحة وهادئة لجعلهم يقدمون أقصى طاقتهم في العمل وأعلى سوية من الأداء لتحقيق الغاية المرجوة منها.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الحوافز، الرضا الوظيفي.

-المقدمة :

يعود نجاح الكثير من المؤسسات وتميزها بالدرجة الاولى لوجود عقلية إدارية متميزة ومتطورة تولي الكثير من الاهتمام بعمالها ومصالحهم العامة والخاصة وللمشاكل التي يتعرضون لها سواء مشاكل تتعلق بالعمل أو مشاكل شخصية، كما تسعى لتطوير مهاراتهم وخلق مناخ عمل منظم هادئ ومريح للعاملين ويحقق الرضا الوظيفي الذي بدوره يولد أداء عمالي منظم وممارسة فعالة، ويشكل المحرك الأساسي والدافع الأكبر لدى العمال للعمل بجد ومثابرة واهتمام أعلى، مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل، وزيادة نسبة النجاح، ومن هنا فالعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي مع نجاح العمل وتحقيق أعلى إنتاجية هي علاقة طردية، أي كلما كان الرضا الوظيفي للعامل أعلى كلما كانت إنتاجيته ومردود جهده أفضل والعكس صحيح، مما فرض على المؤسسات التي ترغب ان تكون رائدة في مجال عملها الاهتمام بتفاصيل العامل والبحث عن كل جديد لتحقيق الراحة له ولعائلته واتباع سياسات جديدة واتخاذ قرارات تصب بمصلحة العمال وبالتالي تحقيق أهدافها واستمراريتها في المجتمع.

من هنا كان توجيه الاهتمام نحو أداء الموظفين ينعكس بصورة إيجابية على عمل المؤسسة ونجاحها، فإذا كان الأداء مرضياً ويظهر براعة ومهارة العامل لابد من تقديم المقابل الايجابي من قبل المؤسسة وتقديم المحفزات لتقديم الأفضل دائماً وليشعر الموظف بقيمة جهده وتعبه وبالتالي يبقى مثابراً على عمله ويحب وتزداد قيمة العمل ويتحقق الربح للمؤسسة وتكون ناجحة.

مشكلة البحث:

المؤسسات تحاول أن تسخر كل مجهودها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرضية، والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات.

إن قيام العامل في مؤسسة ما بأداء مهامه وواجباته بشكل تام وجيد يضمن نجاح العملية الإنتاجية وبالتالي تحقيق الربح للمؤسسة وضمان ديمومتها، يرتبط بشكل مباشر برضاه وشعوره بالراحة وحصوله على كافة حقوقه في العمل، إضافة لتقديم محفزات على العمل يتميز بها الفرد النشط من غيره، وبذلك تبرز قيمة العمل وأهميته، وبالتالي فإن التركيز والاهتمام بأداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح العمل، ومن خلال ذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي: هل تختلف مستويات الأداء لدى العاملين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟

وما هي أهم العوامل المؤثرة والمحددة لمستويات الرضا الوظيفي ؟

أهمية البحث :

أولت هذه الدراسة موضوع العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أهمية خاصة لما له من أثر بالنسبة للعاملين بشكل عام، وسلوكهم وأدائهم، والعمل على إيجاد بيئة مناسبة للعمل الوظيفي سواء من الناحية النفسية أم من الناحية الإدارية، ما ينعكس إيجابيا على الأفراد الذين لديهم الشعور بالرضا والسعادة، هذا الأمر الذي يتطلب تحسين العمل، وكذلك على الصعيد الاجتماعي مثل زيادة الولاء للمنظمة والاستقرار الوظيفي، كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على الرضا الوظيفي وكل ما له علاقة بتحسين ورفع مستويات أداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف سواء كانت ايجابية أو سلبية التي تدفعه لأداء عمله بكل جدية، وكون الموظف أو العامل من أهم العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأسبابه.
2. التعرف على خصائص وأبعاد العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي.
3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

مفاهيم ومصطلحات:

الاداء الوظيفي : لا يعد نتيجة وغاية وإنما هو الوسيلة للوصول إلى النتيجة المرجوة لتحقيق النتائج المطلوبة، ولبلوغ هذه الغايات و الاهداف ينصب جل تركيز الإدارات حول تعزيز تلك الوسائل لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال دراسة وفهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للأفراد ورفع كفاءته، سواء أكانت تلك العوامل ترتبط بجوانب العاملين المادية والنفسية، أو مرتبطة في أسلوب وسلوك الإدارات. (نعيرات ، 2022، ص1،27).

وهناك إجماع من قبل الدارسين على أن العناصر الأهم في الإدارة تتمحور حول عنصرين وهما المورد البشري (العامل، الموظف)، والتنظيم الجيد للإدارة، ويتكون العنصر التنظيمي من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، بينما يتعلق المورد البشري بالجانب الاجتماعي والإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين واكسابهم المهارات المناسبة لتطوير عملهم (Schrita & mohamad, 2017, pp50-67) .، لذلك ازداد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير مهم على الكفاءة والفعالية والأداء، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن استثمار الأفراد يتحقق إذا تم استخدامها بالشكل الأمثل، كونها تعتبر عوائد طويلة الأجل للمؤسسة ولها الدور الأكبر في تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإداريين

في هذه المؤسسات يسعون وعلى الدوام إلى تنمية وتطوير العلاقات والروابط بينهم وبين الموظفين لضمان ديمومتهم فيها وخاصة من ذوي أصحاب الخبرة والتخصصات الهامة

الحوافز: هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (صالح، د.ت، ص330)

الرضا الوظيفي: عرف بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل ، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية ، ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله. (القيسي، 1996، ص39).

الجانب النظري للبحث:

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .

تعد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من أهم المواضيع الواجب دراستها، والتمحيص فيها بشكل دقيق، حيث لازالت هذه العلاقة غير معروفة تحديداً، وينطوي تحت مفهومها أسئلة جدلية عديدة، ولعل أهمها، من يأتي أولاً الرضا أم الأداء؟ وبمعنى آخر من يتبع من؟، وبشكل أدق هل الرضا الوظيفي هو المتغير التابع أم المتغير المستقل؟.

بالإضافة إلى تساؤلات عديدة حول ارتباط مستوى الرضا الوظيفي ودرجته بالأداء، وغيرها العديد من التساؤلات، والتي لا بد من البحث عن إجابات شافية لها لفهم كنه العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، وفيما يلي نستعرض بعض هذه الوجهات:

توجد ثلاثة اتجاهات لشكل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، والاتجاه الأول يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادله وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين، (بشير، 2015، ص35) .

ونلاحظ وجود اختلاف كبير بين وجهات الباحثين في هذا المجال:

- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي .

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي(الشمري، 2009، ص 19)، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.

-الرضا يتبع الأداء .

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

مفهوم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أنه يوجد نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها هي عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الابعاد فلقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الابعاد، وسماها بعضهم أبعاد الرضا الوظيفي، بينما بعضهم الآخر أطلق عليها مصطلح محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا، وإن مفهوم الرضا الوظيفي للأفراد يتأثر بكثير من العوامل (غازي، 2011، ص 11)، وقد تعددت مدارس الفكر الإداري التي تناولت الرضا الوظيفي بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت الاجر باعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المنظمة، حتى ظهرت أهمية العنصر البيئي وتحليل النظم والذات أشارا لأهمية توافق الفرد مع المنظمة وضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين.

و تتأثر عملية الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تنتج من الفرد نفسه أو الوظيفة أو البيئة المنظمة المحيطة بالفرد، وهناك العديد من الآراء المحددة للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي من قبل مجموعة الكتاب والباحثين.

ويمكن القول بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي تختلف في نتيجة هذا التأثير، فقد يكون العامل ذا تأثير إيجابي في حالة الرضا الوظيفي، وقد يكون تأثيره سلبي، كما أن درجة ومستوى تأثير العامل يحدد ماهية هذا التأثير هل سيكون إيجابياً أم سلبياً.

5-2- تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لا يمكن وضع تصنيف شامل لكل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وذلك بسبب اختلاف الظروف من حالة لأخرى، واختلاف محددات الرضا الوظيفي، وغيرها من الأسباب، إلا أنه يمكن توضيح هذه العوامل بصورة عامة، حيث أفضت الدراسات العديدة إلى تصنيفها بطريقة يمكن الاعتماد عليها ومقارنتها مع واقع كل دراسة، بحيث تسلط الضوء على أكثرها تأثيراً.

وتصنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى مجموعات أهمها:

- 1 عوامل مرتبطة بالمهنة: كالمكانة الاجتماعية، والدعم الاجتماعي لها، وشعور الفرد بالإنجاز فيها، ومدى استثمار الفرد لقدراته.
- 2 عوامل مرتبطة بالوظيفة: كالراتب، والنمو المهني، والشعور بالأمن والاستقرار، وديمقراطية العمل، والعلاقات مع الآخرين.
- 3 عوامل تنظيمية: مثل حجم العمل ومسؤولياته وظروفه، وثقافة وأوضاع الإدارة العليا، وثقافة وأوضاع الموظفين، وتأثيرات الهيكل التنظيمي للإدارة.
- 4 عوامل شخصية: كالرضا النفسي، والعمر، ودرجة الاستقرار في الحياة العائلية والاجتماعية، والنوع، والمؤهل الدراسي، والخبرة (اللوزي، الزهراني، 2012).

1. عليه من معرفة، ووفقا لنظرية (هرزبرج) فإن العمل نفسه يمثل أحد مصادر الرضا الوظيفي بسبب الخصائص المميزة، وما يفرضه من تحديات على القائم به وما يؤدي اليه من اشباع للعديد من الحاجات عند القيام به. ومن ذلك يتضح أن الرضا عن طبيعة العمل يمتد الى احترام وتقدير الإدارة والمسؤولين بالمنظمة بل ويتعدى ذلك الى خارج نطاق المنظمة وهو تقدير افراد المجتمع واحترامهم فهذا الجانب يعكس بلا شك على الرضا الوظيفي.

2. الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية: تشير نتائج الدراسات الى ان درجة جودة أو سوء إجراءات العمل وبيئته المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل. وتشمل الإجراءات المتبعة في العمل اللوائح والنظم المطبقة والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة (الفهد، 2017، ص 54).

مفهوم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يمكن اعتبار موضوع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات من أكثر المواضيع الهامة والحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية لأهميتها الكبيرة في مجتمعنا، حيث ينتمي إلى هذه المؤسسات أفراد من كافة شرائح المجتمع، سواء أكانوا موظفين أم طلاباً، وبالتالي فإن أداء الموظفين في هذه المؤسسات سيكون له بالغ الأثر على باقي مكوناتها، وبالتالي فإن أهمية العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تتبع من نتيجة تأثيرها على الأداء الوظيفي ودرجة تمكن العامل من عمله وكفاءته ويمكن اعتبار هذه العوامل في نفس الوقت عوامل مكملة لبعضها البعض تؤدي الهدف والغاية الأساسية للمؤسسات، كما أن الأداء الوظيفي لكل عامل يقاس بأساليب مختلفة بحسب الحاجات النفسية والمادية لهؤلاء العاملين.

ولا بد من التنويه بأن الأهمية الكبرى للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تنبع من العلاقة الهامة والحيوية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وبالتالي فإن الاتجاهات الحديثة في دراسة الموارد البشرية والإدارة وضعت جلَّ اهتمامها بالعنصر البشري، مما أدى للاهتمام بمسألة تقييم الأداء الوظيفي ودراسة العناصر والعوامل التي تؤثر فيه، بالإضافة إلى أن أغلب المؤسسات والشركات في الوقت الحالي (بمسؤوليها ومختصيها الإداريين)، بدأت فعلياً بالنظر في طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي عبر دراسة العوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي لا يعد نتيجة وغاية وإنما هو الوسيلة للوصول إلى النتيجة المرجوة لتحقيق النتائج المطلوبة، ولبلوغ هذه الغايات والاهداف ينصب جل تركيز الإدارات حول تعزيز تلك الوسائل لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال دراسة وفهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للأفراد ورفع كفاءته، سواء أكانت تلك العوامل ترتبط بجوانب العاملين المادية والنفسية، أو مرتبطة في أسلوب وسلوك الإدارات. (نعيرات ، 2022، ص1،27).

وهناك إجماع من قبل الدارسين على أن العناصر الأهم في الإدارة تتمحور حول عنصرين وهما المورد البشري (العامل، الموظف)، والتنظيم الجيد للإدارة، ويتكون العنصر التنظيمي من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، بينما يتعلق المورد البشري بالجانب الاجتماعي والإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين واكسابهم المهارات المناسبة لتطوير عملهم (Schrita & mohamad, 2017, pp50-67).، لذلك ازداد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير مهم على الكفاءة والفعالية والأداء، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن استثمار الأفراد يتحقق إذا تم استخدامها بالشكل الأمثل، كونها تعتبر عوائد طويلة الأجل للمؤسسة ولها الدور الأكبر في تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإداريين في هذه المؤسسات يسعون وعلى الدوام إلى تنمية وتطوير العلاقات والروابط بينهم وبين الموظفين لضمان ديمومتهم فيها وخاصة من ذوي أصحاب الخبرة والتخصصات الهامة.

وإن أداء الموظفين الجيد ضروري جداً للمؤسسة، حيث يعد المورد البشري أحد عناصر الإنتاج الهامة التي يركز عليها نجاح المؤسسات، لذلك "جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب، حيث تعد الموارد البشرية في الوقت الحالي مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات". (Nguyen & Dang, 2021, pp, 295-302).

ويتفق كل الدارسين والباحثين بأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتوجيهه بما يتوافق مع المعطيات الجديدة في العمل هو من الأولويات التي تسعى إليه المؤسسات بمختلف مجالاتها، وهذا يتم من خلال

دراسة وفهم العوامل المؤثرة في أداء الأفراد بحيث يتم الوصول لأفضل أداء مع الاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي وعلاقته العضوية الهامة بالأداء الوظيفي.

نستنتج مما سبق بأن دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تعني دراسة وفهم لأهم العوامل والعناصر ذات الأثر الإيجابي في تحديد وتوجيه سلوك المورد البشري في المؤسسات، لما له من أثر إيجابي على تحديد النتائج والأهداف التي تود تلك المؤسسات الوصول إليها بشأن تنظيم وتوجيه الارتقاء بنوعية وجودة أدائها وضمان كفاءتها واستمراريتها، وذلك بالاستناد على العمل نوعاً وليس كمّاً، وهذا يتم من خلال تعزيز قدرات طواقمها من العاملين، وليس فقط من خلال زيادة أعدادهم، الأمر الذي يفضي في النهاية إلى توفير الوقت والجهد والمال .

أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

إن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كثيرة جداً، ولا يمكن حصرها كلها وتفنيدتها بشكل مفصل، ولكن يمكن الإحاطة بأهمها وأكثرها تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، بحيث تشمل مختلف النواحي والجوانب المحيطة بالأفراد، سواء في العمل أو الوسط المحيط به.

وفيما يلي أهم العوامل:

أولاً: بيئة العمل:

تعد بيئة العمل عنصر هاماً من عناصر النمو والتطور في أي مؤسسة ، و أن أفراد المؤسسة لا يمكن أن تعيش بشكل منعزل عن البيئة المحيطة، فهي تعيش ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الحاضنة للمؤسسة لها أثر بالغ الأهمية في بلوغ المؤسسة إلى أهدافها وغاياتها، وتحقيق النمو والتطور مما ينعكس بشكل إيجابي على الجميع

وبالتالي من الضروري على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل البيئية المحيطة بها إذا أرادت أن تبقى وتستمر وتتطور في مجال عملها، وبناءً على ذلك، فإنه من الصعوبة بمكان أن تتمكن إدارة المؤسسة وبشكل منفرد من تحقيق الهدف المنشود، فلا تستطيع إدارة أي مؤسسة أن تعمل بشكل مخالف لعوامل بيئتها المحيطة بها والتي تعيش فيها بأي شكلٍ من الأشكال فهي في النهاية جزء من منظومة متكاملة ومركبة من مزيج معقد، وهو ما يدعى البيئة المحيطة (المعاينة، 2006، ص2)، فالثقافة العامة للأفراد تعد أحد أجزاء هذا المزيج، وثقافة العمل والإدارة السائدة في هذه المؤسسة أو تلك هي الأخيرة جزء آخر، ودور الثقافة هنا يتجسد في تأثرها في مختلف القيم والمعتقدات الثابتة للعاملين في المؤسسة، وبالتالي بات من الضروري على المؤسسة أن تلعب دوراً هاماً في جعل هذه الثقافة فعالة، أو على الأقل لا تتعارض مع أهداف المؤسسة وغاياتها.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول أن " إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة". (Hockerts, 1999, pp24-44) وهي الإدارة التي تساعد المنظمة

على تحقيق أهدافها. ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة، فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط.

ومما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالاً للشك أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً غاية في الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص، من هنا كان لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة وتدعيمها وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة، وفي حال عدم انسجام الثقافة العامة مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فلا بد أن يتم العمل على تغيير هذه الثقافة لتقويتها وجعلها قادرة على الانسجام مع ما تقوم به المنظمة من مبادئ وقيم.

ثانياً: الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي:

إن موضوع الاتصال يؤدي دوراً بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، وهو يمثل الشريان الأساسي الذي يصل بين الإدارة والموظفين، فلا بد أن يكون الاتصال فعالاً ويؤدي الغرض الموجود من أجله، وذلك من خلال اتباع الطريقة الصحيحة في تنفيذ الاتصال وإلا فلن يتم تنفيذ التعليمات الإدارية والخطط العملية لتنفيذ العمل.

وتهتم النظريات الحديثة في الإدارة " بالطريقة التي يتم التعامل بها لتنفيذ الاتصال بين المسؤولين الإداريين والموظفين، والطريقة التي يعمل بها المدير، وكيفية أدائه لعمله وتنسيقه بين مختلف مكونات المؤسسة بما يحقق الاتصال الفعال بين هذه المكونات، وكيفية وصول المعلومات الخاصة بالمؤسسة من تنفيذ ومشاكل إلى المدير وكيفية تقييم الأداء". (Adler & Rodman, 2002, p207).

وبالتالي نلاحظ الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة، إذ يمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها الشريان الذي يمد كافة وحدات المؤسسة بكل ما هو جديد، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهدافه.

ثالثاً الحوافز والأداء الوظيفي:

يعد موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة - عامة كانت أو خاصة - من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس للحوافز يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابياً على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

إن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى كما قد يختلف داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، إلا أنها لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: حوافز مادية وأخرى معنوية (الضحيان، 2001، ص78)، كما أن هناك عدة طرق تتخذها

كل مؤسسة على حدى لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكل من الموظف والمؤسسة.

وهنا لا بد من توضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز (اللوزي، الزهراني، 2012)، وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يدرك المدير طبيعة العاملين لديه والتعرف عن كثب على طبيعته لمعرفة أي نوع من الحوافز يمكن أن يؤثر فيهم بالضبط على الحافز الذي يجب منحه لهؤلاء وبالتالي النتائج الإيجابية.

يمكن القول أن عملية التحفيز لا تخرج عن كونها مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما، فالمدير الذي لا يستطيع أن يحفز مرؤوسيه، يستطيع أن يوفر لهم الدافع الذي يدفعهم ويحفزهم على إتقان العمل، وأخيراً لا بد من القول أن هناك ارتباط عضوي بين الأداء والحافز ولا بد من كشف طبيعة هذه العلاقة.

1. النتائج والتوصيات:

2. وضع برنامج للتكريم المعنوي للموظفين بما يساهم في تعزيز شعورهم بالرضا والاستقرار والاعتزاز.
 3. توفير بيئة عمل مريحة وفعالة للموظفين ووضع جميع الامكانيات والوسائل لتسهيل ما يقومون به من أعمال.
 4. إقامة دورات تدريبية للموظفين لرفع مستواهم الثقافي وتدعيم الاستقرار المعنوي والنفسي عندهم، تنمية مهارات التواصل لديهم.
 5. تعديل نظام الترقية الوظيفية بما يتناسب مع مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين.
 6. زيادة الاهتمام بالموارد البشرية (الموظفين) وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
 7. إن لمكان العمل تأثير واضح على أداء الموظف وزيادة رضاه عن الوظيفة لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على تحديد وتطوير المكان الذي يعمل به بحيث يشعر بالراحة أثناء تأديته لوظيفته.
 8. على الإدارة أن تكون أكثر قرباً من الموظفين وأن تقوم بتشجيعهم دائماً.
 9. منح الترقية والحوافز تبعاً لسياسات معينة وأن تقوم بمنحها للموظف في الوقت المناسب لها.
- إجراء دورات تدريبية للمديرين حول كيفية التعامل مع الموظفين لديهم

المصادر والمراجع:

- اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية، (2012)، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1 ، المجلد 39.
- صالح عودة ، سعيد،(د.ت)، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة، طرابلس
- نعيير، جهاد أحمد، (2022)، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46.
- سالم عواد الشمري، (2009)، الرضا الوظيفي لدى العاملين على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القاطع الصناعي في العمليات الخفجي المشتركة)، جامعة الملك عبد العزيز، مدينة جدة، المملكة العربية السعودية.
- بشير، يوسف حسن، 2015، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- غاري ، ديسلر ، 2003، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، (عبد المتعال محمد سيد أحمد، وجودة عبد المحسن عبد)، الرياض.
- اللوزي ، موسي (1995) ، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ ، العلوم الانسانية ، مجلد (22 أ) ، العدد (6).
- المعاينة، سليمان فلاح، (2006) ، اثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين، رسالة جامعية (ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن
- الزهراني، عمر عطية، 2009، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- الفهد، سالم الفهد، (2017) السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة ودار النشر لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر
- الضحيان، سعود، (2001)، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض
- Adler, RB and Rodmanm G .2002 .Understanding Human Communication, Chicago, P .207.

- Hockerts, K .1999 .The Sustainability Radar :a Tool for The Innovation of Sustainable Products and Services",Greener Management International, No .25, 24-44.
- Schrita Osborne Mohamad S .Hammoud) .2017" .(Effective Employee Engagement in the Workplace", *International Journal of Applied Management and Technology*,)16 (1, 50-67.
- Nguyen, X, D .Dang, T, D) .2021" .(Factors Affecting Employee's Performance :An Empirical Study in Vietnam", Nguyen Xuan DIEN, Dang Thi Thuy DUYEN /Journal of Asian Finance, Economics and Business,)8 (7 , 295–302.

Factors Affecting Job Satisfaction and Employee Performance: A Sociological Study

Dr. Nawar Dayob

Abstract

This study aims to identify the most important factors affecting job satisfaction and job performance of employees.

This study came to reflect the extent of interest in this phenomenon, attempting to identify the most important factors affecting job satisfaction, which can be summarized in many factors such as: monthly salary - incentives - office equipment - lighting - ventilation.

Here lies the importance of the workers' job performance and its role in increasing the production process. Organizations also seek to achieve success and excellence through the worker's performance of his work, as it is necessary to focus on the working individuals and create a comfortable and quiet work environment to make them provide their maximum energy at work and the highest level of performance to achieve the desired goal.

Keywords: job performance, incentives, job satisfaction.