

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

مقدمة فصل

المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الاول: لمحة تاريخية حول الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي .

المطلب الثالث : مؤشرات الرضا و خصائصه .

المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا و العوامل المؤثرة فيه ، وآثاره.

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

المطلب الثالث : آثار و نتائج الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث :أهم نظريات الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : نظرية الادارة العلمية (1900-1920).

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية (1924 - 1934).

المطلب الثالث: نظرية تدرج الحاجات (1943 - 1954).

المطلب الرابع : نظرية العاملين 1959 .

خاتمة فصل

مقدمة الفصل

تبدل المنظمات و المؤسسات في وقتنا الحاضر الكثير من المال و الجهد و الوقت و ذلك من أجل دراسة و قياس و تحسين الرضا الوظيفي للقوى العاملة، لكونها أهم مكونات المنظمة و عليه يتوقف نشاط و كفاءة العمل، فالعنصر الإنساني هو الأساس في عناصر العملية الإنتاجية.

ولقد إكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب و الباحثين في مجال علم النفس و السلوك التنظيمي، كما يعتبر من أكثر المواضيع غموضا ذلك لأنه حالة إنفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض، أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فاعتبره بعض الدارسين متغيرا مستقلا يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب دوران العمل و الإتصال، و إعتبره آخرون متغيرا تابعا يتأثر بالأجر و الرواتب، نظام المنح والمكافآت و هيكل السلطة و نظام إتخاذ القرارات لذلك بات من الضروري تناول هذا الموضوع في دراساتنا و التعرف عليه و الالمام بكل جوانبه لأنه يتعلق بالموارد البشري الركيزة الاساسية لأي منظمة .

وسنتطرق في هذا الفصل الى الرضا الوظيفي من خلال التفصيل فيه في ثلاث مباحث ، المبحث الاول نتحدث فيه عن ماهية الرضا الوظيفي و المتمثلة في لمحة تاريخية حول الرضا و مفهومه اضافة خصائص و مؤشرات الرضا ، أما المبحث الثاني نتناول أساليب قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و اثاره و نتائجه ، المبحث الاخير سيكون مخصص للنظريات التي تتحدث عن الرضا الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول الرضا الوظيفي .

" تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (scientific Management Theory)، و من خلال هذه النظرية حاولوا تفسير سلوك العامل في المنظمة و في كيفية تحفيزه من أجل بذل المزيد من الجهد من أجل تحسين الانتاجية ، و لم يكن هدفهم البحث عن آليات لتحسين احوال الفرد الاجتماعية و زيادة راتبه و تغير ظروف جيدة و مساعدة له ، ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الانتاج باعتبار العامل اداة من أدوات الإنتاج و عليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الانتاجية فلا بد من الاهتمام بتدريبه على العمل و ان تقوم بمراقبته و تحفيزه ماديا و معاقبته اذا قام بالتقصير في عملية الانتاج.

لقد قام فريدريك تايلور (1856-1917) بوضع نظرية الادارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل ادارة أنشطة العمل أكثر فعالية و كفاءة و يرى الرئيس او صاحب العمل ان الافراد العاملين مستعدين للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملون يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى ، و لكن لم تستطع هذه الادارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال و كان يؤخذ عليها اهمالها الجوانب الانسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل و الى قدراتهم و تأهيلهم و تحفيزهم للعمل " ¹ .

بعد حركة الادارة العلمية ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالجانب

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2008 ، ص : 62

الانساني للعامل و من رواد هذه الحركة التون مايو و زملاءه وقد تضمنت هذه

الحركة عدة أفكار أهمها:

إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة، وفي عام 1935 قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء، و أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي و حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين ، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات و لم يتفقوا على تعريف عام له ، و يعود ذلك الى الاختلاف في الظروف و البيئة المحيطة"¹. و يؤكد وجهة النظر هذه (المالكي) و الذي يرى في بحثه انه لا يوجد هناك اتفاق محدد حول الرضا الوظيفي الا ان هناك اتفاقا حول اشباع الحاجات و التوقعات الانسانية كما ان السبب في عدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود الى التباين بين الافراد في

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 62 .

حاجاتهم و توقعاتهم و ان تلك الحاجات و التوقعات تختلف من فرد لآخر و من وقت لآخر و ذلك يعود الى لتغير البيئة و الظروف المحيطة بالعمل.

يتضح لنا ان الاختلافات بالنسبة لمفهوم الرضا يتباين بحسب الظروف المحيطة و الزمان ايضا فلكل مجال زمني و مكاني منظور لمفهوم الرضا و ايضا باعتباره لا يشمل على تحديد عام و مضبوط يسهل التعرف عليه دون اللجوء الى جوانبه و متغيراته .

أما تعريف الرضا في اللغة :

" فقد جاء في معجم متن اللغة ان رضي : ضد سخط ، فهو راض ، اما معجم التراث الامريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق و اشبع رغبة او حاجة او شهوة أو ميل . كما عرف المعجم السلوكي وللمان الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.

ويشير (الرفاعي) الا ان الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن ارجاع هذا الشعور الى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل و عمله ، و موقفه من عمله ، و العلاقة بين العامل و الادارة ، و العلاقة بين العامل و زملائه ، و الرضا هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها ، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل"¹.

اصطلاحا :

سنتطرق الى اهم تعريفات المنظرين و المفكرين حول الرضا الوظيفي :

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 63 .

❖ " يرى سترونج " : هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة ¹

❖ عرفه "هوبوك" عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

❖ عرفه "مفورد" الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها ².

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية ، والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

و بتعبير آخر هو احد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والإستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبذل.

المطلب الثالث : خصائص الرضا و مؤشراتته .

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

تعدد المفاهيم وطرق القياس :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين

¹ حريم حسن ، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر ، عمان 1997 ، ص : 105.

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ص : 195 .

العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

❖ **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي :** غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على ان موضوعه فردي لذا فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد ليه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة .

❖ **" الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

❖ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم .

❖ **يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل وإدارته بما يحقق النجاح الشخصي له وللتنظيم بصفة عامة" ¹.

❖ **رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى :** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر

¹ الجريد ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر ، (ب ، ط) ، الأردن ، 1995 ، ص : 48.

الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يفعل ذلك عند الأخر وان فعل ليس بالضرورة إن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر .

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي¹، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتقادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:
- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاج.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

¹ زين الدين ضياف ، السلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000 ، ص : 77 .

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

التمارض: إن حالة عدم الرضا تحلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل هربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

2- "الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس " ¹.

3. التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام

"هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل

¹ محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مرجع سابق ، ص : 205.

التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما الى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته " .

من خلال المؤشرات المذكورة يتضح لنا الروح المعنوية المنخفضة و النفسية المتعبة التي يمر بها العامل و انعكاسها على سلوكاته في المنظمة و التي بدورها تؤثر على إنتاجيته و خدماته المقدمة للمنظمة و التي تتمثل في التمارض و الاصابات و حتى الشكاوي و التظلمات.

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشوا ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة .

ويرى Bernard mottez بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال¹، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في:

- الظروف المادية للعمل.

- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.

- مدى التجاوب مع محتوى العمل.

¹ منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص: 104 .

- موقف العامل من الإدارة ، ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي .

"ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستأين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث " ¹ ، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل .

المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا ، العوامل المؤثرة فيه ، و آثاره .

المطلب الاول : أساليب قياس الرضا .

و يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي ، عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة ، و تعتبر عملية القياس هذه الخطوة الاولى و اللبنة الاساسية في الدراسات و الجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية .

بالرغم من وجود إتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا انه من الصعب تقييمها وقياسها نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للإتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله ² .

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: الأولى هي

مقاييس موضوعية والثانية ذاتية.

¹ زين الدين ضياف ، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، مرجع سابق ، ص : 77 .
² محمد عثمان الجعلي و آخرون ، تسبب العاملين (محاولة لتأطير و دراسة و طرح ظاهرة سلوكية) ، (ب ، ط) ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، بيروت ، 1985 ، ص : 14 .

1/ المقاييس الموضوعية:

" يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة،
وسنعرض كيفية قياس كل من هاذين المتغيرين:

أ/ الغياب : تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله " ¹، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالإستياء تجاه العمل ، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات إستياء تجاه العمل ، فهناك حالات غياب لا يمكنها تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض والحوادث، الظروف العائلية القاهرة، وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة .

" بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما لا يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهرات إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

و عليه يمكننا حساب معدل الغياب وفق هذه العلاقة :

مجموع أيام غياب الأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100.$$

ب/ ترك العمل الإختياري (الخدمة) : يشير ترك العمل إلى الإستقالة من المنظمة والتي تتم عبارة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لإرتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها بمعنى الرضا

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 108 .

عن العمل، فالبيانات الخاصة بترك العمل الإختياري يمكن استعمالها لتقييم فعالية مختلف البرامج من تأثير هذه الأخيرة على الرضا.

2/ المقاييس الذاتية :

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة محاولة الإجابة على أسئلة الأفراد عن درجة رضاهم عن العم وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

• معدلات القياس والرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل أشهرها:

• " الأجندة الوصفية عن العمل: والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - زملاء.

• طريقة المقاييس الرتبية وقوائم الإستقصاء:

تعد قوائم الإستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، وهي تتضمن بعض الأسئلة، التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم إتجاه عملهم بالرضا أو بعدم الرضا (أجرهم، فرص التقدم فيه)، فمثلا قائمة استقصاء الرضا عن الأجر تهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، بالإضافة إلى عدة قياسات عن هذه العوامل النقدية مثل:

الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر¹.

¹ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، (ب ، ط) ، مصر ، 2004 ، ص : 169.

• أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل¹.

من خلال المقاييس المطروحة سابقا و التي تمكننا من معرفة درجة رضا العامل و ايضا معرفة النقائص التي تسبب عدم الرضا و ذلك من أجل تحسينها و تنعكس على اداءه.

• المقابلات الشخصية:

"وهي الطريق الأخرى لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه، ويسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم.

غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الإستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل.

• قياس ليكرت: في سنة 1932 نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان تقنية لقياس

الإتجاهات وذلك في مجلة أرشيف علم النفس، اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقاييس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 108.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وضع عبارات تصف الإتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

الشكل (1) قياس الإتجاهات - ليكرت -

<input type="checkbox"/>	1- موافق جدا
<input type="checkbox"/>	2- موافق
<input type="checkbox"/>	3- بدون رأي
<input type="checkbox"/>	4- معارض
<input type="checkbox"/>	5- معارض جدا

1 2 3 4 5

المصدر : علاء عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ،

ص : 111.

ولا يخفى أن قياس إتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة، يراعي فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد العبارات غير المميزة، كما يعمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات صممت بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما وبحسب الإتجاه يجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الفرد قيد الفحص لمجموع العبارات التي تقيس الإتجاه"¹.

¹ - علاء عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان (الاردن) ، الطبعة العربية 2010 ، الاردن ، 2009 ، ص : 111.

وعليه فإن مقياس ليكرت يتطلب الخطوات التالية:

(1) - " بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، والبعض الآخر بصيغة السلب حيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

(2) - إختيار عينة لجمع البحث وجمع الإجابات المختلفة.

(3) - جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

(4) - فحص إنسجام الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

(5) - استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.

(6) - تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها

أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة وللقيام بمهمة اختيار العبارات

الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكوهن ملما بتقنية تحليل الفقرات وحساب

ثبات وصدق الإختبارات وبشروط القياس بصفة عامة " ¹.

وباختصار فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس

رضى جماعة من العمال إذ قد تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة

الجماعية مما لا يمكن وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه

بعض الأفراد لأسباب مختلفة، وذلك لأن الإتجاه العام قد يكونه إيجابيا عند حساب

مجموع إجابات العينة.

¹ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ، ص : 171.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

أ /العوامل المرتبطة بذات الفرد(عوامل داخلية) :

1- حاجات الفرد:

"وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، فالفرد الذي يحصل على معظم إشباعاته الإجتماعية من علاقاته الإجتماعية خارج نطاق العمل، نجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الإجتماعية وهكذا " ¹.

2- اتفاق العمل مع قيم الفرد:

" تختلف القيم التي يسعى إليها الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية، الابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل... الخ. كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل" ².

3- الشعور باحترام الذات:

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله، لما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة، ورموز المكانة المرتبطة بها.

¹ علاء عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق ، ص : 109.
² سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 98.

ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

4- خصائص شخصية الفرد وظروفه:

" يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق، والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أوامتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل " ¹ .

5- محتوى العمل:

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

1. درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة.
2. درجة الاستقلالية: أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل .
3. أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص :99.

4. استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته

5. خبرات النجاح أو الفشل.

6. فرص النمو والتقدم والمسار المهني .

7. علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.

8. الاتصال بالمستهلك النهائي.

6- عوامل خاصة بالأداء:

"يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل .
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له"¹.
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد مكافآت العمل، وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله ، بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخريين منسوبة إلى مدخلاتهم.

7- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

"ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه، ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها " ² .

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 100 .
² علاء عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق ، ص : 109 .

فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد بقوتها بزيادة المحقق من مستوى الطموح.

8- تمكين العاملين:

هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل، ويقصد بتمكين إطلاق القوة الكامنة لدى وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

وللتمكين عناصر يمن حصرها فيما يلي:

- " السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.
- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.
- **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة"¹.
- **التأثير:** وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على كل القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وذلك من خلال تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

¹ عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص : 17.

ب / العوامل المرتبطة بشروط العمل :

1- الأجر: " يقصد به ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنظمة، والأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشري والمنظمة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الأجر، والأخيرة تشتريه من لقاءه أيضا"¹.

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا، " لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الإقتصادي والاجتماعي للعاملين.

إن مشكلة تحديد الأجر المناسب من أولى المشاكل التي تقابل المنظمات فعند تحديده هناك عوامل متعددة يجب مراعاتها نذكر:

- " الجهد المبذول من طرف الفرد من خلال أداءه لعمله.

- الفرد كما ونوعا وكذلك من حيث الجودة .

- العرض في سوق العمل.

- درجة الندرة في بعض التخصصات .

- تكاليف المعيشة على ضوء مستويات الأسعار السائدة .

¹ - محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، -القاهرة- دار الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص 231

- الحد الأدنى للأجر
- الحالة الاجتماعية العامة للأفراد.
- درجة المسؤولية الملقاة على عاتق الوظيفة.
- الأجور المدفوعة في المنظمات الأخرى

2- الترقية:

يقصد بالترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، ما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر أو الراتب وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية والعمل في ظل إشراف عام " ¹.

والغرض من إجراء الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترة تدريبهم وممارستهم للعمل، كما أنه من وجهة نظر الأفراد تمثل الترقية حافزا إضافيا لهم لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وبذل طاقاتهم بغرض بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة وبالتالي القضاء على الاستياء وتحقيق الولاء" ².

ومن جهة أخرى كذلك يمثل الأداء والأقدمية العاملين الأساسيين في تقرير الترقية ويشير الأداء إلى سجل الفرد وما يتضح منه خاصة بالمنجزات التي حققها، كما يشير إلى قدراته وطاقاته، بينما الأقدمية فهي تشير إلى طول فترة الخدمة، وتقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه إسم الفرد في قائمة الأجور أو السنوات التي قضاها في الخدمة.

¹ - مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004، ص 181.
² علي أحمد وآخرون-الأسس العامة للسلوك -القاهرة -، مكتبة عين شمس، مصر، (ب. ط.)، ص 179.

ويرى فروم: " أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أوتوقعات الفرد عن فرص الترقية، وكلما كان طموح الفرد أوتوقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترجمة أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبير على الترقية الممنوحة يسبب له استياء كبيرا.

ويتضح مدى نجاح الترقية في الكثير من المنظمات على ما يلي:

- "تلبية احتياجات المنظمات من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوة العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لتشغيل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل"¹.
- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب المتعلقة بالرضا عن الوظيفة وعن الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

¹ مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 276 .

إن وجود تطبيق برنامج ترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتميز وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها.

3. المكافآت :

"يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمن للمدير استخدامها، ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية .

ونعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز وتحقيق مستوى معين من الأداء أو ما تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما، هذا النوع من الزيادات في الأجر هو الوحيد الذي يمكن تصوره كحافز على زيادة الآراء وبالتالي الإنتاج.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه، وقيامه بأنشطة أو مهام معينة¹.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فإن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميذا في

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 276 .

عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

ج/ العوامل المرتبطة بعلاقات العمل :

1-الاتصال:

إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون إتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرف الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل، فرد أو جماعة أو منظمة، على شخص آخر، مستقبل، وذلك بغية تغيير سلوكه¹.

فالإتصال التنظيمي أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في الموقف والاتجاهات .

ويتأثر الاتصال بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر نمطا رسميا للعلاقة المتبادلة من العاملين، ويتأثر كذلك بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بها كونه يرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري متقلب المزاج والإدراك، والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين.

"ولكي تتم عملية الإتصال لا بد من وجود العناصر الأساسية لعملية الإتصال نذكر:

- المرسل: أو المصدر القائم بالإتصال يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء إلى آخرين.

- الرسالة: تحتوي على الرموز لغوية لفظية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص : 101 .

الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات.

- **الوسيلة:** أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

- **المستقبل:** أو الملتقي يستقبل الرسالة ومحتواها¹.

ولكي يكون الاتصال ناجحا ودقيقا يجب أن يكون مزدوجا والازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعدا أو نازلا وإنما ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الأفراد أو يعمله فعلا وقناعة الأفراد بضرورة الاتصال كونه أداة تحليلية تفسيرية للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

2- علاقة الإدارة بالعمال:

"إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء العمال، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيتين هما: الإدارة والعمال.

لفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية².

إن محاولة الإدارة توجيه نشاط العمال نحو هدف مشترك ستبوء حتماً بالفشل إن لم تكن واضحة المعالم على صعيدها والتي عليها ضمان الاتصال بينها وبين العمال من خلال

¹ - منال طلعت محمود، مرجع سابق ص : 29.
² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، - نشر و توزيع الدار الجامعية ، 2001 ، ص : 261.

زرع الثقة بينها وبينهم وتنمية المسؤولية الفردية لديهم بوضعها لنظام الحوافز فعال يشعروهم بأنهم موضع اهتمام للإدارة وأنهم منتمون للمنظمة انتماء اجتماعي غير انتمائهم الإقتصادي، وهذا ينعكس حتما على أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم.

إن زرع الثقة بين الإدارة والعمال يوحد الأهداف ويشجع عنصر المبادرة لديهم ويدفعهم نحو تحقيق أهدافها كونهم يشعرون أنهم جزء منها.

إن الكثير من الدراسات أثبتت أن الإدارة بالمشاركة أي توفير فرص المشاركة للأفراد العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم بشعورهم بالانتماء وأن تحقيق أهداف المنظمة أصبح مسؤولية خاصة بالإضافة التي كانت ملقاة على عاتقهم بطبيعة العمل والوظائف التي يشغلونها.

3- نمط الإشراف (العلاقة بين المشرف والعاملين):

يعتبر الإشراف أمرا ضروريا لحسن سير عمل وتوجيهه، فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في توجيهه حيث من المعروف بأن هناك نوعين المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج¹.

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، في حين أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا حيث النوع

¹ عيسى قيقوب، " المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، مرجع سابق ، ص : 18 .

الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها. ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عمله الإشرافي والإدارة منها :

- تقبل المشرف لمسئوليته في العمل تقبلا صادرا عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.

-الدم والتشجيع للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.

- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق .

- تفويض الصلاحيات للأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين على أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل¹.

4 - جماعة العمل:

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبته الأساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال

¹ سهيلة محمد عباس، حسين على : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، القاهرة ، (ب ، ط)، 2000 ، ص 219.

إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعده بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، "ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

"تعتبر جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على الرضا بين العاملين، وتتكون جماعة العملاء من الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور الذين يقضي معهم العامل ساعات يوم العمل، وكذلك من جماعة العمل غير الرسمية التي تتكون في العمل"¹.

وبالتالي جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على رضا الفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكذلك يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة والتوتر الناتج عن هذا التفاعل سوف يكون كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية"².

أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا.

د / العوامل المرتبطة بظروف العمل :

¹ - منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003 ، ص 256.
² - بن عيسى نسبية، براف خيرة: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي - المدية 2007 ص : 188 .

1- ساعات العمل :

إن تأثير ساعات العمل لا محالة ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الاجتهاد العضلي أو نفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية.

" وحسب تعبير الدكتور " أحمد صقر عاشور " فإنه يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو بالنقصان) كبيرا، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا.

هناك علاقة عكسية بين ساعات العمل و الاجهاد ، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي الرضا عن العمل ، لذلك على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الإنتاجية المطلوبة، ومحاولة تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي كفاءة أداء جيد عن العامل ليتأكد من ذلك أن عدد ساعات العمل ليست هي العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الأداء بل إن طريقة تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات راحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة في كفاية الأداء للأفراد¹.

¹ أحمد زرقة - إسماعيل علجي -مرجع سابق الذكر ص 79-80.

2 - ظروف العمل المادية :

تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل هذه مثل الإضاءة، الرطوبة، النظافة، الحرارة...

ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، فمعدل دوران العمل، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وتقلان في الأعمال التي تتسم بظروف عمل جيدة.

ان وجود جو عمل ملائم يؤثر على أداء العمل، فإذا كان العكس يلاحظ أن نشاط العمال العادي قد تغير ومعاق وهذا ما يسبب ويشعر العاملين بالكآبة والقلق والاستياء، فلا بد من توفير ظروف عمل مادية جيدة أو ظروف فيزيائية في المستوى المطلوب حتى تمكن العامل من التركيز في عمله فقط"¹.

- **الخدمات الإجتماعية:** " لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الإجتماعية في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكيف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الإجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي:

- **خدمات الإطعام:** تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العمل، التي بواسطتها يمكن ممارسة نشاطه بفعالية، وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه بهذه الخدمة .

- **الخدمات الصحية:** إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال

¹ لعمال صليحة، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال ، المركز الجامعي بالمدينة ، 2006 ، ص 168 .

مرغوب من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى.

- **خدمات النقل:** إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق.

إن هدف المنظمة هو أن لا يحس العامل بأي ألم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه ويؤدي إلى تدني مستوى الأهداف.

- **خدمات الترفيه والتثقيف:** يساهم هذا العنصر في التحول الإيجابي اتجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى، فالعمال يدركون هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدثه بتعويض فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا.

من خلال العوامل التي تم ذكرها يتضح لنا جليا مدى تأثيرها على الفرد أثناء تأديته لعمله و كذلك التحفيزات و الدافعية التي تعطيها هذه العوامل للدفع بالعامل لتقديم افضل ما لديه لشعوره بإشباع حاجاته و رضاه التام عن الجو الموفر له ¹.

المطلب الثالث : آثار الرضا الوظيفي و نتائجه .

يعد الرضا من من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة من خلال تأثيرها على أداء الموظفين و كذا على الإنتاجية، و يمكن لها أن تؤثر إيجابيا عليها إذا توفر الرضا الوظيفي عند الموظفين بنسب عالية، كما لها أن تؤثر سلبيا اذا قل الرضا الوظيفي أو إنعدم، و سنحاول التعرف على الاثر الايجابي و السلبي بالنسبة للرضا الوظيفي .

¹ نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2003 ، ص 176 .

الأثر الايجابي للرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، و يمكن تلخيص أهمها في :أثره على الأداء، الولاء، الصحة العضوية و العقلية للأفراد.

" الأداء :يقصد بالأداء" قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما و نوعا ، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي و الأداء موضوعا لكثير من الأعمال و البحوث و محطة للجدل بين المنظرين على إعتبار أن هذين المتغيرين أهم المتغيرات التنظيمية فعالية

إن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، فالعامل إذا إرتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال و إمتنان كبيران إتجاه عمله، و هذا يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع عمله و إنتاجيته و العكس صحيح، أي أن الإنخفا، في الرضا يشعر العامل بالقلق و عدم الإستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه" ¹.

- **الولاء التنظيمي** :يعكس الولاء طبيعية الشعور لدى الأفراد إتجاه منظماتهم و مدى تعلقهم و توحدهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون و تقوية العلاقات الإجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة و تحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) و هي كلها مميزات الولاء التنظيمي.

- **الصحة العضوية و العقلية** : بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى و هي تلك التي تتعلق بصحة العمال و يقصد بها الصحة العضوية من ناحية، حيث أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال و بالتالي تتأثر كل

¹ نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص : 176.

العناصر السابقة ، (الأداء، الولاء) سلبا و إيجابا، كما وجد إرتباط بين الرضا و بعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس و غيرها، ، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على إرتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل و الإضطرابات النفسية، و العكس صحيح، حيث توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا و الصحة العقلية) " 1 .

الأثر السلبي للرضا الوظيفي : للرضا الوظيفي آثار سلبية و ذلك عندما تكون درجة الرضا الوظيفي ضعيفة أو معدومة، أي في حالة عدم الرضا الوظيفي، فتؤثر هذه الآثار على المنظمة سلبيًا، و من أهم هذه الآثار نذكر مايلي:

-الغياب عن العمل :يعتبر الغياب عن العمل ظاهرة مكلفة بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهو يؤدي إلى زيادة العمالة و بالتالي تخفيض الإنتاجية و من ثم مردودية العامل، هذا من جهة، و من جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف و ترتيب من يحل محل المتغيبين عن العمل.

يعرف الغياب عموما على أن نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و أسبابه عديدة تتمثل في المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل أو أسباب عائلية، أسباب إدارية أو التكوين خارج المنظمة، أما عن عوامل الغياب فهي تقسم إلى عوامل شخصية و أخرى مهنية فالعوامل الشخصية تضم : السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، ظروف السكن و المواصلات، بينما تحتوي العوامل المهنية على تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط و معوقات العمل ثم تأثير الظروف الإجتماعية للعمل و التي تشمل نمط الإتصال و طريقة المكافأة إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة و

¹ عماد الدين كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، تونس :منشورات جامعة قاربيونس، 1995 ، ص : 151 .

الإشراف و جماعة العمل. و قد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي و معدل الغياب، و أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض، نسبتي التغيب و التسرب.

- دوران العمل : يعني ترك العمل و هذا الأخير يعبر عن إستقالة العامل من منظمته طواعية، و هذه الإستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب و تكلفة التعيين و التي تزداد كلما إرتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقبلي ضمن الأفراد ذوي الأداء و الخبرات العالية¹.

و من هذا المنطلق نستنتج أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل و قل إحتمال تركه للعمل.

- التمارض : يعد من وسائل الإنسحاب غير المباشر من العمل عن طريق إتخاذ الذرائع و الحجج، فالتمارض، هو إدعاء المرض، و هو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل و ذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها فيلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للإبتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع الذي يعيشه و كذلك للتقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

- الإصابات : إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، و هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، و بالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته و على هذا الأساس تفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة.

¹ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ، ص : 175.

-**الشكاوي**: إن إرتفاع الشكاوي و التظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم و الشكوى كأخر إجراء للتعبير عن تدمره إتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها و ذلك بهدف جلب إهتمام المشرفين و الإداريين لدراسة وضعيته¹.

-**الإضراب**: هو الضغط الأقصى الذي يستطيع العمال ممارسته على الإدارة ، لذلك فهو يعتبر من أقوى الوسائل الإحتجاجية التي يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي، حيث يعبر عن التذمر و حالة الفوضى و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و يلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية). عاكسا لطموحاتهم تطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير و غيرها، و الإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط بل تتسبب حتى في عدم الإستقرار لإقتصاديات البلدان أيضا تبعا لقوة و وعي النقابات العمالية خاصة.

-**اللامبالاة و التخريب**: إن المسؤولين عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات و تجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل و أن إنخفا، درجة الرضا ينعكس على مدى

إهتمامه و إنضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر عنه وقوع حالات من الإهمال و اللامبالاة و اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

و الخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، و يجب الإهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة،

¹ عماد الدين كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، تونس: منشورات جامعة قارونس، 1995 ، ص : 153.

الغبار)... و بيئة العمل الإجتماعية(العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العاملة).. و كل ما يتعلق بواقع العمل و حاجاته و رغباته لأن هذه الآثار ت ودي إلى إضعاف المنظمة و زيادة تكاليفه¹.

المبحث الثالث : أهم نظريات الرضا الوظيفي .

هناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا عن العمل وتنطلق تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية وسياسية وتنظيمية وسلوكية ونفسية وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات التي تناولت موضوع الرضا.

المطلب الاول : نظرية الادارة العلمية 1900 - 1920.

يعتبر فريدريك تايلور من رواد حركة الادارة العلمية (1920/1900) ، كان باحثا يفكر بطريقة إمبريقية و يعتبر مؤسس الإدارة العلمية، كان يعمل مهندساً بإحدى شركات الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، ونشر أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام 1911، ولخص مفاهيم الإدارة العلمية في النقاط التالية:

- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال - إحلال الأساليب العلمية محل المفاهيم القديمة.

- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال - العمل على توفير جو من التعاون بين العمال والإدارة .

- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ .

- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف.

¹ نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص : 177 .

وقوبلت الإدارة العلمية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، ومن سلبيات هذا الأسلوب في الإدارة: أن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهله للعلاقات والمشاعر الإنسانية. واعتباره أن زيادة الأجر هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء. ومطالبته للعمال بأداء معدلات مرتفعة من الإنتاجية دون مقابلتها بأجور أعلى¹.

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية 1924-1934:

دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية : لقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة حيث أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات العمل كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المنشأة التي يعملون فيها . وقد كان من دوافع زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنشآت ومنظمات الأعمال ما يأتي :

1- "حركة الإدارة العملية والتي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، بالنسبة للعاملين، وذلك عن طريق دراسة الزمن والحركة لمختلف الأعمال، ووضع معايير ومستويات لأداء هذه الأعمال. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان، والتركيز على دراسة حاجاته، ليست فقط المادية ولكن حاجاته النفسية والاجتماعية، ومحاولة إشباع هذه الحاجات عن طريق الوظيفة، وعن طريق العمل وجماعته.

2- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها، ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال .

3- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص، وتقسيم العمل المغالى فيه، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به

¹ علي أحمد علي ، أسس العلاقات الانسانية بالمشآت النظرية و التطبيقية ، مكتبة عين شمس ، (ب ، ط) ، القاهرة ، مصر ، 1992 ، ص:

- من عمل، وأفقدتهم القدرة على إدراك العلاقة بين ما يقومون به من عمل صغير، وبين العمل الكلي الكبير الذي تقوم به المنشأة
- 4- المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي، والاجتماعي، وأهدافهم، ودوافعهم وحاجاتهم، وظروفهم، أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- 5- "تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من ولاء هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- 6- التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب الإنسانية المتصلة بالعمل .
- 7- التأكيد على أن للمنشأة جانبين، الجانب المادي الذي يتمثل في المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة. وهذا التأكيد فرض ليس فقط الاهتمام بالآلات والخامات ونظم وطرق العمل، ولكن الاهتمام أيضا بالعامل والموظف، ومحاولة إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعم العلاقات الإنسانية"¹.
- 8- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي، و زيادة قوة العمال، وتأثيرهم كتجمع في المنشأة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنشآت .
- 9- زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث، بحيث أصبحت تكلفة العمل تمثل مؤثرا من تكلفة المنتج النهائي، في المنشأة الصناعية، وهذا دفع الكثير

¹ علي أحمد علي ، أسس العلاقات الانسانية بالمشآت النظرية و التطبيقية ،، مرجع سابق ، ص :09 .

إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة، ومحاولة تحقيق رضا العاملين والتخفيض من معدل دوران العمل.

اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية العنصر البشري من أهم عناصر العملية الانتاجية و أساسها ، و ان هذا الانسان في تركيبه المعقد و جوانبه النفسية و الاجتماعية و الجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه ، حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداءه لعمله .

أما فيما يخص دوافع العمل فإنها لا تنحصر فقط حول الأجور و المكافآت المادية فحسب بل إنّ هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين ، أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين.

إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتئمون فيه، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين¹.

المطلب الثالث : نظرية تدرج الحاجات 1943 - 1954 .

قام عالم النفس أبراهام ماسلو بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى التوتر.

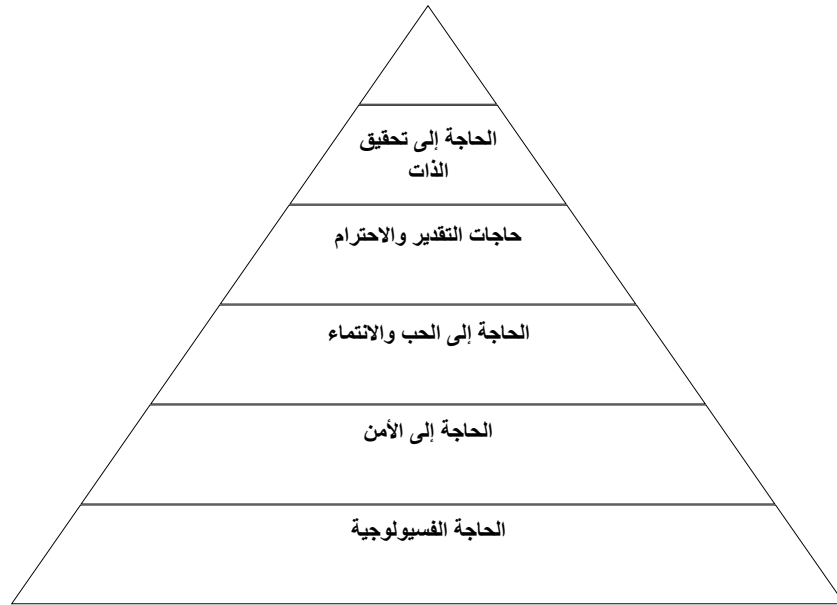
¹ محمد رفيع الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف و تقنيات ، مرجع سابق ، ص : 183.

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها.

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد¹.

ويمثل الشكل الموالي هرم ماسلو للحاجات :

الشكل (02) : هرم ماسلو للحاجات .



المصدر : محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف و تقنيات، لجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995، ص : 183.

¹ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف و تقنيات ، مرجع سابق ، ص : 183.

وقد صنف ماسلو الحاجات في تدرجها الهرمي كما يلي:

" أ - الحاجات المادي (الفسيولوجية) : وهي الحاجات الأساسية التي لا غنى للإنسان عنها ، كالماء والهواء والطعام ، وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة.

ب - حاجات الأمن والضمان : وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على

كينونة الفرد وبقائه مثل : الأمن ، الحماية ، الحرية ، واستمرار وجوده .

ج - حاجات الحب والصدقة) الاجتماعية (وتتمثل في الانتماء وربط العلاقات مع

الآخرين حيث يسودها التعاطف والحب.

د - حاجات الاحترام : وهي حاجة الإنسان ورغبته لتكوين صورة إيجابية عن نفسه

واعتراف الآخرين به وبأهميته.

هـ - الحاجة إلى تحقيق الذات : وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة ،

وهي رغبة الإنسان في أن يكون ما يود أن يكون "1 .

وبالرغم من الشهرة التي نالتها نظرية ماسلو إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي

وجهت إليها ، ومنها كيفية الإشباع ، وعدم اعتبار الفروق الفردية ، وضرورة إشباع أكثر

من حاجة في الوقت ذاته .

المطلب الرابع : نظرية العاملين 1959 .

يميز هيرزبرغ بين عاملين يرتبطان بالرضا عن العمل ، الأول هو

¹ العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة ، الرياض ، الطبعة الثانية ، 1985 ، ص : (89 - 95) .

الحوافز التي يؤدي توفرها في البيئة العملية إلى الرضا عن العمل ، وعدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل ، ومن هذه الحوافز مثلا : الإنجاز والتقدير و الاستقلال ، والثاني هو العناصر الصحية التي يؤدي عدم توفرها إلى عدم الرضا وتوافرها لا يعني وجود الرضا مثل لمكافآت والأمن والظروف المادية.

" و يتضح أن النظرية ترى أن العوامل المسببة للرضا وعدم الرضا مختلفة فالشخص الذي يتمتع بصحة جيدة فإن عدم وجود الألم لا يعني بالنسبة شعورا بالسعادة ، فتوافر الحاجات الضرورية مثل الإضاءة والتكييف والأثاث المريح رغم أهميتها قد تسبب القناعة لفترة قصيرة ولكن بعد ذلك يبحث الموظف عن فرص التطور وتنمية المهارات والإنجاز ، فإذا لم يحصل الموظف على هذه الفرصة فإن ذلك لا يعني عدم الرضا لكن من ناحية أخرى يعني الفشل في تحقيق الرضا .
وهذه النظرية لم تسلم من الانتقادات التي ارتكزت على فكرة اختلاف قناعات وطموح الأفراد " ¹.

ويمكن اختصارها و توضيحها كآتي :

أ- **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى صنع قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه. وتصميم الوظيفة يتمثل في :

- الإنجاز وأداء العمل.

- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.

¹ القبلان يوسف محمد ، آثار التدريب الوظيفي على الرضا ، رسالة ماجستير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981 ، ص: (105 - 106) .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

- فرص التقدم والنمو في العمل.

- أداء العمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة.

والحاجات الدافعة هي أعلى مستوى من الحاجات الأولى فهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات، حيث تتمثل في الاعتراف بالإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة لأنها تدفع الفرد للعمل وبالتالي فهي حاجات وعوامل داخلية .

ب- العوامل الصحية : وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء.

وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

- ظروف العمل المادية.

- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقة مع المرؤوسين.

- نطاق الإشراف.

- قيمة أداء العمل وأهميته في المؤسسة¹ .

¹ القبلان يوسف محمد ، آثار التدريب الوظيفي على الرضا ، رسالة ماجستير ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1981 ، ص: (105 - 106) .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له، كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف و المؤسسة .

و لقد قدمنا من خلال هذا الفصل طرق عديدة بالنسبة لقياس الرضا و التي تهدف الى تحديد أساليب الدراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين وأهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل ترك الخدمة، معدل الغياب، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة وتحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته، كما تم التطرق الى اهم العوامل المؤثرة في الرضا من خلال حاجات الفرد التي يسعى الى تحقيقها و التي تتوافق مع قيمه و عاداته و أفكاره .

و في نهاية الفصل تم التطرق الى اهم النظريات المتناولة للرضا الوظيفي و التي تم اختيارها نظرا لتوافقها و طبيعة الموضوع ، و أيضا لأنها تساعد في فهم وتحليل متغيرات موضوع الدراسة .