

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد موضوع الرضا من المواضيع الهامة والحساسة في التنظيمات فلق حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ مطلق الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه التنظيمات لذا وجب على الباحث في هذا الموضوع ان يحاول بصورة مستمرة اكتشاف متغيرات جديدة ترتبط به ومما لا شك فيه ان تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة ونوعية نشاطاتها وأهدافها وطبيعة العاملين فيها .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي محددتين في ذلك مفهومه وأهميته وكذا النظريات التي حاولت تفسيره وأساليب قياسه .

I - ماهية الرضا الوظيفي:

I-1 تعريف الرضا الوظيفي:

1/التعريف اللغوي: حدّد مفهوم الرضا عن العمل لغويا بـ:¹

- رضي، رضا، رضوانا و مرضاة عنه وعليه.

- راض عن الشيء: اختاره و قنع به.

و الرضا هو السرور و اللذة الناتجة عن إكمال انجاز ما كان الفرد ينتظره و يرغب فيه.

2/التعريف الاصطلاحي:

حتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول إعطاء تعريف محدد، و متفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي. فلا يزال هذا الموضوع يثير الكثير من الجدل و النقاش لدى الكثير من الباحثين و الدارسين له، يرجع هذا الاختلاف أو عدم الاتفاق حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، إلى تعدد الكتابات و الدراسات التي تناولته من جانب واحد، إذ يحاول كل باحث أن يتحدث و يطور مفهوما معينا و تعريفا خاصا لنفسه، و يستخدمه في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على انه مسألة فردية بحتة، تصفه على أنه عبارة عن مشاعر العامل نحو عمله كشعوره بالانتماء إلى مؤسسته و انه عضو فعال فيها، و إنّ ما يسبب رضا فرد ما قد يسبب عدم رضا فرد آخر، باعتبار أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة .

¹ - قاموس المنجد في اللغة و الإعلام . ط27، بيروت، دار المشرق، 1986. ص 246.

يعبر مفهوم الرضا الوظيفي " عن مشاعر الفرد و أحاسيسه تجاه العمل و التي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل و الجماعات التي تشاركه فيه و من سلوك رئيسه معه و من بيئة العمل الداخلية " التنظيم" و الخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته " ¹.

فالرضا الوظيفي يمثل شعور العامل بالارتياح و السعادة نتيجة تحقيق أهدافه و رغباته في ميدان عمله، و يعبر كذلك عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد العامل تجاه عمله.

و يذكر " دانيال " W.DANIEL"² انه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل و مفهوم الرضا في العمل ، فقد يكون العاملون راضين في العمل و لكن ليس بالعمل نفسه ، فالرضا في العمل يقصد به الرضا على الجو العام - الاجتماعي - للعمل ، و ليس بخصائص العمل - الوظيفة - بحد ذاتها أما الرضا عن العمل فيشمل الرضا عن مختلف أو كل الجوانب المحيطة بالعمل من أجر و إشراف و ظروف العمل...الخ.

لا يتردد الباحثون في استعمال تعبير " الرضا عن العمل " ، رغم صعوبة صياغة تعريف دقيق و محدد له . لان هذا الأخير يتعلق بوصف جملة من المشاعر التي تحددها متغيرات عديدة و غير محدودة ، بالرغم من هذا فإننا نستطيع أن نستدل ببعض المؤشرات و المتغيرات في ميدان العمل للوصول إلى فهم ظاهرة الرضا عن العمل ، أو الرضا الوظيفي مثل انخفاض معدلات تغيب أو تأخر العامل و ارتفاع مستوى إنتاجيته...الخ.

إلا أن هناك بعض المؤشرات قد تدل على استياء و عدم رضا العمال عن العمل ، مثل كثرة الشكاوي في ظل ظروف العمل السيئة و ارتفاع معدلات التغيب و التأخر عن العمل أو رغبة بعض العمال في تغيير عملهم أو دوران العمل...الخ.

¹ - محمد سعيد ، سلطان . مرجع سابق ، ص 219.

² - طلعت ، إبراهيم لطفي . مرجع سابق ، ص 126 .

لقد عرف العالم "هوبوك" 1935 الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"¹

بينما اتفق كل من " ماسلو " و " بورتر " على أن الرضا الوظيفي مرهون بإشباع الحاجات السيكولوجية .

أما " هيرزبيرج " فلقد أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة و هي الخاصة بالعمل نفسه و العوامل الوقائية و هي الخاصة بمحيط العمل ، و البيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، و خلص إلى أن " أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا "²

كما عرّف " فروم " " الرضا عن العمل بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية "³ و أشار إلى انه توجد خمسة عوامل أساسية تؤدي كلها إلى الرضا عن العمل ، ألا و هي الأجر و الطاقة المبذولة في العمل و إنتاج السلع و الخدمات و التفاعل الاجتماعي و المكانة المهنية.

يتضح ممّا سبق أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم واسع و غامض ، فقد يشير في بعض الأحيان إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم ، و قد يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ، كما قد يشير هذا المفهوم كذلك إلى الارتياح أو الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله و الذي يرتبط بتوقعاته و مدى طموحاته . و أخيرا قد يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى " إدراك الفرد لنوعية حياة العمل، أو إلى الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية "⁴.

1 - محمد سعيد ، سلطان . مرجع سابق ، ص 195 .

2 - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

3 - طلعت ، إبراهيم لطفي . مرجع سابق ، ص 135 .

4 - نفس المرجع ، ص 136 .

و التعريف الإجرائي الذي سنوظفه في بحثنا هذا هو أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل ، عبارة عن جملة من المشاعر و الأحاسيس النابعة من الحالة النفسية التي يعيشها الفرد العامل في عمله و أثناء تأديته لمهامه في ظل ظروف عمل ملائمة و محفزة للعمل و زيادة الإنتاجية ، و شعور بالانتماء لعمله و انه جزء لا يتجزأ و لا يستغنى عنه في مؤسسته.

I-2 أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي في العمل لكون الرضا عن العمل مرتبط بباقي الاتجاهات و النواحي في العمل ، و نظرا لما يحدثه من آثار سلبية أو ايجابية على سلوك الفرد ، و حتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل .

إن الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا و مثابرا في عمله ، و من هنا فان أهمية و تأثير الرضا عن العمل يظهر في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين ، منها الصحة العضوية و النفسية للفرد التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن العمل ، و هذا توصل إليه " هيرزبيرج " و زملاؤه سنة 1959 " الأعراض العضوية كالم الرأس و فقدان الشهية و عسر الهضم و الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية " ¹ .

هنالك أيضا علاقة قوية بين عدم الرضا عن العمل و الصحة العقلية ، و تعد وضعية العمل احد مسببات عدم الرضا عن العمل و مشاكل الصحة العقلية ، فوجود العامل في محيط ووضعية العمل جيّدة و مناسبة يبعث على الارتياح و الرضا و تكون بذلك حالته العقلية ابعد من المشاكل و الاضطرابات.

تظهر أهمية الرضا عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات و الالتزامات الأخرى للعامل سواء تجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما و العملية خصوصا، نظرا

¹ - عبد النور ، ارزقي . محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين : الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 83 .

لارتباط و تواصل جميع جوانب الحياة ببعضها البعض ، و يؤثر كذلك على نظرة الفرد لنفسه و قدراته ، ما أكده " هيرزبيرج " بان " الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس " ¹.

إن الرضا عن العمل يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني و مستوى الأداء ، فهناك من الباحثين من يرى أن " الرضا و الأداء يسببان بعضهما بعضا " ² و هنالك من يرى أن الأداء يسبب الرضا .

يؤثر كذلك الرضا عن العمل على معدل دوران العمل ، فهناك علاقة سببية بينهما بمعنى كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض .

يؤثر الرضا عن العمل على معدل الغياب و الإصابة في العمل ، فكل منهما يعد تعبيرا جزئيا لعدم الرضا عن العمل .

I-3 محددات الرضا الوظيفي :

الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب من جوانب العمل و إنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه و الجوانب التي يمكن قياسها و تحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب ، فإذا كانت درجة رضا العمال تتدرج من حيث القوة بتعدد الجوانب التي تسبب الرضا فان لذلك عوامل كثيرة تكوّن مثلا ، و تتمحور بتضافرها الرضا العام لدى العاملين ، و يمكن التعبير عنه بالرضا عن الأجر و الإشراف هذه العوامل فيما يلي :

1/ الأجر: لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر و الرضا ، نذكر منها الدراسات التي أجريت في الـ و.م.أ. لطمبسن THOMPSON 1939 ، ميلر 1941MILER ، و كندل و سميث QUANDEL et SMITH ، و الدراسات التي أجرت في

¹ - نفس المرجع ، ص 83 .

² - محمد سعيد ، سلطان ، مرجع سابق ، ص 206 .

المصانع الانجليزية بـ: ماريوت و دنري التي اشارت الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل.¹

بحيث كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل و العكس بالعكس ، فإذا اعتمدنا الربط بين الحاجات خاصة الفيزيولوجية و المادية فإننا نقر بأهمية هذا العامل و ضرورته لتحقيق الرضا باعتبار أن مشاعر الفرد و درجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية ، أي حاجاته إلى الدخل النقدي و ما يمثله له .

و مهما يكن فانه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من العناصر التي تحقق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ، و كان هذا الأجر يعبر عن الاعتراف بما يقدمه العامل و مكافأة له .

رغم أهمية هذا العنصر كعامل من العوامل المحققة للرضا عن العمل ، إلا أن العديد من الكتاب المحدثين يتوجهون إلى القول بأن الأجر لا يمثل سوى إشباعا للحاجات الدنيا للعامل و أن توفير الأجر لا يكون سببا لتحقيق الرضا أو السعادة و هذا الخطأ وقع فيه أيضا هيرزبيرج و زملاؤه حينما اعتبر أن " الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط".²

فمضمون هذا التوجه هو القول أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع ، و انه غير هام في مجتمع لا يتوفر فيه للعاملين إلا مستوى اجر محدد لإشباع الاحتياجات الأساسية للعيش، فالأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية أو الدنيا للعامل ، لان هذا الأخير لا تتحكم فيه الحاجات المادية فقط ، بل يمتد دوره إلى ما هو ابعد من ذلك ليكون مصدر الشعور بالأمن و الارتياح ، و ليرمز إلى المكانة الاجتماعية و اعتبار الفرد كمركز لتقدير و عرفان المؤسسة له و لأهميته ، و يعد الأجر عند الكثير وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ، منبع الاعتبار بالنسبة للبعض و رمز المادة عند البعض الآخر ، لهذا

¹ - أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات : بيروت ، الدار الجامعية ، 1989 ، ص 151 .

² - نفس المرجع ، ص 152

يمكن للأجر أن يرمز لكل القيم و الجوانب الاجتماعية و المعنوية المختلفة ، إضافة إلى اعتباره الوسيلة الأولى و الوحيدة لضمان المستقبل و تأمين الحياة .

2/محتوى العمل : إنَّ الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرّضا يعتبر حديثا نسبيا إلى وقت قريب لم يكن محتوى العمل من المواضيع التي اهتم بها الباحثون و لم يكن يدرس أثره في العمل ، و مع مرور الوقت أصبح الباحثون يولونه اهتماما كبيرا و يعتبرونه من العوامل الجدّ هامة في تحديد رضا العمّال ، و يذهب البعض إلى اعتباره العنصر المؤدي إليه " فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل و طبيعة أنشطة العمل و فرص الانجاز التي يوفرها و النمو و الترقّي الذي يتيح للفرد ، و أيضا تقدير و اعتراف الآخرين بأداء الفرد ، تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرّضا في نظرهم " ¹ .

و من أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرّضا نذكر ²:

2-1 درجة تنوع مهام العمل:

يشير هذا المتغير إلى انه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها ، كلما زاد الرّضا عن العمل و العكس بالعكس . و هناك الكثير من البحوث التي تؤيد هذه الفرضية أمثال:

.Guest 1952-Baldamus 1957 Walker 1951 – Mann et Hoffman 1950

و يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة ، كلما زادت درجة الرّضا عن العمل . لكن درجة تنوع مهام العمل تتوقف على درجة تكامل هذه المهام و درجة ذكاء الفرد ، إذ قد يحدث الاستياء و الملل بالنسبة للعمال دون مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة .

¹ - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

² - نفس المرجع ، ص 152-153 .

2-2 درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ، حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل ، كما أكد " فروم " 1964 ، و تدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكيف بما يتناسب مع قدراته و نمطه الخاص في تأدية العمل أما فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد ، فلا يأخذ في الاعتبار اختلاف هؤلاء الأفراد حسب Vitleles 1932 و بالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم و يزيد من احتمالات استيائهم .

2-3 استخدام الفرد لقدراته : يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدرته ، كلما زاد رضاه عن العمل ، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات . و تدل البحوث التي قامت بها بروفي Brophy عام 1959 ، و فروم 1962 ، و كورنها و سر Korn Hauser 1964 ، على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته و خبراته و قدراته في العمل يرتبط طرديا برضاه عن العمل .

2-4 خبرات النجاح و الفشل في العمل : بالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، أو عدم وجود علاقة مباشرة بينهما . إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح و تقدير الفرد لذاته و تقديره لعلاقة قراراته بالعمل ، بمعنى كلما تصور أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدرته ، كلما شعر بنشوة النجاح و بالتالي الرضا . و كلما أنجز أو حقق مستوى يقل عن مستوى طموحه، أثار لديه الإحساس بالفشل و الاستياء و بالتالي أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير و اعتزاز الفرد بذاته .

3/ فرص الترقية : تشير نتائج الدراسات إلى أن " هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل"¹ . إذ كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقية كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا ، و لكن هذا لا يعني أن الكّل يجري و يسعى وراء الترقية ، فالرغبة في الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد ، فهناك من ينتقل من مؤسسة إلى أخرى

¹ - نفس المرجع ، ص 154 .

سعيًا لإيجاد المؤسسة التي توفر فرص الترقية أكثر ، و بالتالي فإن العلاقة بين الرضا عن الأجر و الرضا عن فرص الترقية كبيرة ، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب إضافة إلى اعتبار الكثير لها كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول و الالتزام ، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد ، كون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف .

و يرى " فروم " 1964 " إن " العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية " ¹ فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح في المؤسسة، كلما زاد رضاه عن العمل، فيمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها .

و يلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا ، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دوماً على تحقيق فرص الترقية ، و أن تسعى إلى جعل طموح العمال واقعيًا لا يتعدى ما هو ممكن . فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة و رضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية.

4/ نمط الإشراف : إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف المتبع من طرف الرؤساء مع مرؤوسيهم أكدت على وجود علاقة بين الإشراف و الرضا على العلاقة مع المرؤوسين ، و ذلك يجعل هؤلاء المرؤوسين محورا لاهتمامه ، فمن بين الدراسات التي أجريت على هذا المحور نذكر " لكرت " 1961 Likert التي تتفق مع دراسات جامعة " أوهايو " في أن "المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين ، و المودة يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه عن ذلك الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه" ² . و ذلك باهتمام المشرف بكل قضايا عماله و مشاكلهم و العمل على توسيع العلاقات بينه و بينهم و محاولة فهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء ، و بهذا يستطيع المشرف كسب ولائهم و يحقق في نفس الوقت درجة عالية من رضا هؤلاء العمال عن العمل .

¹ - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

² - نفس المرجع ، ص 155 .

أما المشرف الذي لا يوفر نمط الإشراف الملائم و يهتم فقط بالإنتاجية و إيجاد طرق زيادته على حساب العمال ، فينظر إليهم على أنهم أدوات أو وسائل لتحقيق أهدافه و زياد إنتاجه ، فهذه الطريقة لا يكسب ولاء مرؤوسيه إذ يؤدي إلى نشر الاستياء و التذمر من العمل ، فكلما كان نمط سلوك المشرف ملائما و متوافقا مع حاجات و خصائص المرؤوسين عامة ، كلما زاد رضاهم عن العمل و العكس بالعكس . بالتالي لا بد من الاهتمام بنمط الإشراف بالدرجة .

التي نهتم بجوانب العمل الأخرى ، فرضا العمال عن عملهم لا يقف عند الاعتناء بحاجاتهم و مشاعرهم أثناء التعامل معهم ، بل هو ابعد من ذلك و هذا بكسب ثقة و ولاء المرؤوسين . فلا نستطيع أن نتحدث عن الإشراف دون ذكر القيادة التي هي نمط إشرافي و علاقتها بالرضا ، فهناك أنماط عديدة من القيادة كالفوضوية ، والاستبدادية و الدكتاتورية ، فاعلم الدراسات و التجارب في المجتمعات أكدت على أن أكثر هذه القيادات تحقيقا للرضا عن العمل لدى العمال هي الديمقراطية بما فيها من مبادئ إنسانية و اجتماعية ، كتكافؤ الفرص و حرية الرأي و المساواة أمام القانون و العدالة و الإخاء و التعاون و غيرها ... الخ .

5/جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي " تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له"¹ بحيث كلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له تبادل المنافع مع الجماعة ، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله ، أما إذا لم يكن هناك تفاعل للفرد مع جماعة عمله ، فهذا يخلق توترا يعيق إشباع حاجاته و تحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء و عدم رضا الفرد عن عمله ، و بالتالي فائز جماعة العمل على الرضا لدى الفرد العامل يتوقف على الفرص المتاحة له للتفاعل مع الآخرين في العمل ، فان لم تسمح طبيعة العمل بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له ، فان هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله بمعنى يتسبب في انخفاض مستوى رضاه عن العمل و كذا عندما ترغم طبيعة العمل على التعامل

¹ - نفس المرجع ، ص 156.

مع أفراد يخلقون لديه توتر ، يلاحظ انه إلى جانب اعتبار كل افراد العمل عبارة عن جماعة عمل عامة، فان داخل هذه الجماعة الكبيرة توجد جماعات صغيرة تتكون من مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات الصداقة و المودة المنبثقة عن التماثل أو التشابه في الطباع و الشخصيات ، لهذا فانه كثيرا ما يميل الفرد الى العمل و التفاعل مع أفراد جماعته ما يحقق لديه درجة معينة من السعادة و الرضا عن العمل .

و مما سبق نتوصل إلى انه يتعين على المشرفين خلق جو من الإخاء و التعاون و التفاهم بين جميع المستخدمين و المرؤوسين و خلق فرص الاتصال و التفاعل معهم ، و العمل على إيجاد أهداف مشتركة بينهم لتقادي وقوع التعارض و التصادم بين منافعهم و العمل على تعزيز الحاجة للانتماء إلى الجماعة و المؤسسة على حد سواء .

6/ساعات العمل : إن لتوزيع ساعات العمل اثر هام على رضا العمال عن عملهم ، و إن كانت مدة العمل متفق عليها عامة فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء ، و هذا لما لها من اثر من اثر ايجابي على الفرد جسديا و نفسيا ، إن الوقت المفضل للعمل يختلف باختلاف طبيعة الفرد ، فهناك من يفضل العمل نهارا و منهم من يفضله ليلا و منهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع و منهم و من يفضل أن يتخلل العمل فترات راحة كثيرة ، و مهما كان نوع الاختلاف فانه يمكننا أن نفترض أنه " بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل " ¹ تتوقف صحة هذا الفرض على الأهمية التي يعطيها الفرد للراحة ، سواء في مدتها أو أوقات إدخالها في نظام العمل .

7/الظروف المادية و الفيزيكية للعمل : " تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، و بالتالي رضاه عن العمل " ² فلقد شكلت الظروف الفيزيكية و علاقتها بالأداء مدى رضا العمال عن العمل ، محور اهتمام و انطلاق الباحثين في مجال العمل ، و ذلك لما للمحيط الفيزيقي للعمل من تأثير على العامل و سلوكه كالإضاءة و التهوية و قلة

¹ - نفس المرجع ، ص 157 .
² - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

الضجيج و النظافة ، فإنها تؤثر كذلك على درجة أو مدى تقبل العامل لبيئة عمله و بالتالي درجة رضاه عن العمل . فمثلا أن معدل العمل و ترك الخدمة و الغياب متغيران يرتفعان في الأعمال التي تتميز بظروف مادية صعبة و غير ملائمة ، في حين يقلان في ظل الظروف المادية الجيدة و الملائمة للعمل .

I-4 قياس الرضا عن العمل : إن الرضا عن العمل يعبر عن حالة الفرد أو موقفه تجاه عمله ، و قياس الرضا عن العمل ما هو في الحقيقة إلا قياس احد الاتجاهات لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم ، لذلك نجد أن اغلب القياسات المستعملة لقياس الاتجاهات تستعمل كذلك لقياس الرضا عن العمل .

و من بين هذه القياسات البسيطة المستعملة الملاحظة العابرة عن طريق ملاحظة سلوك العمال أثناء أداء أعمالهم ، أو عن طريق التقارير التي يسجلها المشرفون على العمل و العمال ، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوي العمال إلا أن العامل في اغلب الأحيان لا يمكنه الإفصاح عن رأيه لإدارة المؤسسة ، إلا إذا تأكد من عدم إلحاق الضرر به ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق تكليف العمال أن يجيبوا على أسئلة اختبار معين ، و ان لا يدونوا أسماءهم عليه و يرسلوه عن طريق البريد إلى جهات محايدة كالجامعات مثلا لتحليل النتائج المتوصل إليها .

و من بين الوسائل الممكنة كذلك لقياس الرضا عن العمل نجد:¹

1 - معدلات القياس و الرد على الأسئلة : هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل و تستخدم معدلات القياس الكاملة يقوم فيها الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل بكل حرية و أهم هذه المعدلات هي :

1 - الأجنحة الوصفية للعمل (JDI) : و الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة من العمل و هي العمل نفسه و الأجر و فرص الترقية و الإشراف و الناس (الزملاء) .

¹ - محمد سعيد ، سلطان . مرجع سابق ، ص 198-199.

2- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة) : تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم ، و بهذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل . تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام ، و بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو الحد من المشاكل .

و تكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة ، إذا أجاب الأفراد بأمانة و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقوقهم الخصوصية .

3 - طريقة ثور ستون : من بين الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل بحيث يتم أولاً تحديد المتغيرات المراد قياسها عن الرضا ، ثم يبنى هذا المقياس بوضع عبارات و جمل تصف مختلف العناصر المحيطة بالرضا عن العمل ، و غالباً تفوق هذه العبارات المائة عبارة ، أين يتم تقديمها لمجموعة من المختصين (الحكام أو القضاة) للحكم على دلالتها عن الرضا عن العمل و توضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة ، و ترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا فالمجموعة الأولى تمثل الاتجاه الايجابي القوي ، ثم تليها المجموعة الأقل منها اتجاهاً فالأقل و الأقل حتى آخر المجموعة التي تحتوي على أقوى اتجاه سلبي ، بعد ذلك يتم استبعاد الجمل ذات الاختلاف أو التباين العالي ، و يتم ذلك عن طريق " حذف العبارات الغامضة عن طريق انحرافات في القيم التي يمنحها الحكام لهذه العبارة " ¹ و بهذا يمكن وضع المقياس النهائي للرضا الذي يكون في شكل هرم ، بحيث تمثل قمته الجمل ذات أقوى الاتجاهات الايجابية ، في حين تمثل قاعدة هذا الهرم الجمل ذات أقوى الاتجاهات السلبية .

و طريقة ثور ستون " تعطي درجة لها دلالتها في حد ذاتها ، أي توضح موقع الفرد على المقياس " ² و يظهر الجانب التطبيقي في شكل استبيان يقدم للعمال شريطة مراعاة ترتيب الجمل حسب درجاتها في المقياس ، و توضع الإجابة شكل نقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه ، و تمثل مجموع العلامات الدرجة المماثلة للرضا العام .

¹ - عبد الرحمن ، محمد عيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، لبنان ، دار النهضة ، 1974 ، ص 396.

² - نفس المرجع ، ص 393.

4 - مقياس ليكرت LIKERT1932 : يعتبر من ابرز التقنيات المستعملة في عملية قياس الرضا عن العمل ، إذ بدأ لكرت في شرح مقاييسه سنة 1932 ، و ذلك عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان " تقنية لقياس الاتجاهات " ، و مفاد هذه الطريقة يتلخص في مجموعات من الجمل أو العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته ، و تلي كل عبارة خمسة آراء أو استجابات تتراوح بين التأكيد المتطرف و الاعتدال أو المعارضة المعتدلة و المتطرفة

مع حذف العبارات المحايدة و هذه الاستجابات هي :¹

1 - أوافق بشدة .

2 - أميل إلى الموافقة .

3 - غير متأكد .

4 - أميل إلى المعارضة .

5 - أعارض بشدة .

و تقدم هذه العبارات إلى مجموعة الأفراد المبحوثين (في شكل استمارة) ، و يطلب منهم الإجابة باختيار العبارات التي تتماشى و استجاباتهم ، و تعطى لهذه الاستجابات درجات معينة من واحد الى خمسة و ترتب تنازليا (5-4-3-2-1) إذا كانت الجملة مؤيدة أو تصاعديا (1-2-3-4-5) إذا كانت الجملة معارضة و نحصل على اتجاه الفرد من خلال تجميع درجات الاستجابة ثم يحول عدد الأفراد إلى النسب .

أما عن اختيار العبارات التي سيحتويها المقياس النهائي فيتم بقوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها الفرد بعد اختياره لإحدى الاستجابات و الدرجة الكلية لمجموع العبارات ، فكلما زاد الارتباط دل ذلك على ان العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات ،

¹ - نفس المرجع ، ص 392 .

بمعنى كلما كان المعنى الذي تدل على أن العبارة مرتبطا بالرضا الكلي و العكس اذ كان معامل الارتباط ضعيفا فان ذلك يدل على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات ، مما يستوجب استبعادها من المقياس ، كما انها لا تتطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه ، بل يستجيب لكل جملة ببيان درجة موافقته كما وسعت الاستجابات إلى خمس .

لكن رغم ذلك فلم تفلح في توضيح الحدود بين كل استجابة و أخرى فكيف للعامل ان يفرق بين أوافق جدا و أعارض جدا و أوافق و أعارض ، و إذا كانت طريقة " ثور ستون " تعطي درجة لها دلالة حد ذاتها ، أي توضيح موقع الفرد على المقياس ، فطريقة " لكرت " لا تفسر درجة الرضا لدى الفرد إلا ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون

أي بالرجوع إلى توزيع درجات المجموعة كلها .

إن مقياس الرضا عن العمل ليس بالأمر الهين ، خاصة عندما يتعلق بقياس جماعة من العمال . إذ تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية ، مما لا يسهل من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا عن العمل ، الذي قد يعاني منه الأفراد لأسباب مختلفة ذلك لان الاتجاه العام يبدو ايجابيا في بعض الأحيان و بالتالي لا بد من الاعتماد على تقنيات أخرى مدعمة كالمقولات الحرة و الاستجابات المقننة .

يميل اغلب الباحثين في الوقت الحاضر إلى تطبيق مزيج من الطريقتين " ثور ستون و لكرت " للحصول على مزايا كل طريقة و التخلص من مواطن الضعف لكل منهما " ¹ .

¹ - نفس المرجع ، ص 393 .

II - نظريات الرضا الوظيفي :

II-1 نظرية إشباع القيمة " شافير " 1953 SCHAFFER :

تعد هذه النظرية ابسط المحولات لتفسير الرضا عن العمل ، حيث تفترض إن : " المسببات الرئيسية للرضا عن العمل ، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدا .¹ " ، و تؤكد على أن القيمة الموجودة و المدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية فكما استطاعت المؤسسة توفير العوائد ذات القيمة للفرد ، كلما كان راضيا عن عمله . حسب هذه النظرية ، الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدرك أن سيحصل عليه فعلا (فإدراك العامل لعمله يختلف عن الصورة الواقعية له) ثم يحدد القيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها . فكثيرا ما يحاول الفرد القيام او الربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها ، و مجموع العوائد التي يتحصل عليه كجزء عن عمله ، و بين قيمة عوائده . و غالبا ما ينتظر الفرد الحصول على العوائد الكبيرة ، و في حالة حدوث ذلك فان مستوى رضاه سيرتفع ، و في حالة العكس أي الحصول على عوائد اقل فان مستوى رضاه سينخفض بمعنى أن الرضا عن العمل هو مجموع التقويمات لمختلف العناصر المكونة للعمل يمكن أن تكون الدليل عن الرضا .

إن هذه النظرية أشارت إلى ضرورة الأخذ بالفروق الفردية عند قياس الرضا عن العمل ، و الأخذ كذلك بالاختلاف الموجود بين الصورة المرغوبة للعمل و الصورة المدركة له² . و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية تبعت إلى أهمية التقويم الشخصي باعتبار الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل دقيق .

II -2 نظرية الحاجة للإنجاز " أتكسون " :

ترتكز هذه النظرية على جزء أو حاجة واحدة من الحاجات الإنسانية التي رتبها " ماسلو " في هرمه ، بحيث توجد هذه الحاجة في قمة الهرم إلا و هي الحاجة للإنجاز بقول " أتكسون " : " إن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من اجل النجاح "³ .

1 - محمد سعيد ، مرجع سابق ، ص 201 .

2 - نفس المرجع ، ص 202 .

3 - محمد علي ، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم : ط1 ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 1999 ، ص 206 .

فالأفراد حسب هذه النظرية يكونون مدفوعين بدرجة عالية لإشباع و تحقيق بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح .

أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون القيام بأداء أفضل ، و كثيرا ما نجدهم يميلون إلى تأدية الأعمال ذات الالتزام و البدء بالأعمال الجديدة و يتجنبون تلك الأعمال التي تكون سهلة جدا أو حتى صعبة جدا ، لأنها لا تتيح لهم فرصة تحقيق الحاجة للإنجاز أن ما يميز الأفراد الذين توجد لديهم هذه الحاجة للإنجاز و يرغبون في إشباعها لأنهم لا يترددون في القيام و القبول بالتدريب لتحسين مهاراتهم ليصبحوا في قمة الإنجاز .

II-3 نظرية عدالة العائد : لقد تعددت النظريات و الدراسات التي تناولت عدالة العائد ، إلا إن أكثر هذه النظريات قبولا هي تلك التي صاغها أدامز "Adams 1963" و نظرية الإنصاف (العدالة) هذه فسهلة المضمون ، و لكنها صعبة التطبيق نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما : المدخل Input و النتائج Autcoms¹ و العلاقة التي تربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين هي علاقة مبادلة أين يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات Input التي تتضمن مثلا المستوى التعليمي للفرد و خبراته و قدراته و سنه و الأداء و عدد الساعات العمل ، و مقابل هذه المدخلات يحصل الفرد العامل على عوائد أو نواتج Autcoms منها الأجر و التقدير و المكانة الاجتماعية و العوائد المرتبطة بالعمل و المميزات المعطاة للأقدمية و التأمينات الصحية و الاجتماعية ، و تتحد هذه المدخلات و العوائد من خلال إدراك العامل لما هو محيط به و ما هو مرغوب فيه . و يقصد بالإنصاف أو العدالة من خلال هذه النظرية ، التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها الفرد إلى الوظيفة و العوائد التي يحصل عليها بالمقابل بحيث يفترض " ادمز في هذه النظرية " أن الأفراد يقارنون معدل مداخلتهم و مخرجاتهم إلى معدلات مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا تجاه الإنصاف أو عدمه² . و العامل في اغلب الأحيان يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من عدالة مرتبه أولا ، أي انه يقوم بتحديد قيمة

1 - حسن إبراهيم ، بلوط . مرجع سابق ، ص 308 .

2 - نفس المرجع ، نفس الصفحة.

عمله في مستوى اكبر من المستوى الذي تضعه فيه المؤسسة ضمن نظامها التقويمي . أين يحاول الفرد التعرف على ما إذا كان راتبه غير عادل بالتطابق بين عمله و عائدته ، مما يؤدي غالبا إلى الاعتقاد بأنه يكافأ بصورة غير عادلة ، فإذا زاد معدل المدخلات عن العوائد أي إذا لم يتحقق التساوي بين هذين المعدلين فإن الفرد سيشعر بان ثمة اختلال في التوازن العامل مما ينتج لدى الفرد مشاعر الاستياء و التذمر و التوتر ، و العكس فإذا ما تساوت معدلات المخرجات و المدخلات فإن الفرد هنا سيشعر بنوع من الارتياح و الرضا نتيجة العدالة بين المدخلات و العوائد أي بين ما يقدمه و ما يحصل عليه بالمقابل .

و يرى " أدامز " أن مدخلات الفرد تتأثر بإدراكه لمتطلبات العمل كصعوبة المهنة و المسؤوليات و مستوى التنظيم و الإشراف يرى كذلك " ادمز " من خلال نظريته " إن مشاعر التوتر التي تستولي على الفرد نتيجة تصوره أن العائد غير عادل ، تدفعه إلى محاولة إعادة التوازن العادل "¹ و التخلص من لا عدالة العائد ، و يتم ذلك إما بحدوث تغيرات نفسية لدى الفرد أو قيامه بفعل يؤدي إلى إنهاء الاختلال غير العادل ، لان التغيرات النفسية قد لا تتضمن خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها الآخر ، و قد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة بأفراد جدد و تحقق له المقارنة معهم نوعا من التوازن و العدالة التي ينشدها أو يحاول بطريقة أخرى التخلص من اللاعدالة هذه ، إما بالقيام بتصرف أو فعل ملموس قد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد أو مدخلات الآخرين ، أو حتى تغيير عوائد الفرد كالمطالبة بعوائد اكبر مثلا ، أو تغيير عوائد الآخرين بالمطالبة بخفض عوائدهم أو عدم أحقيتهم بالعائد مثلا ، و كإجراء أخير قد لا يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بالعدالة عن طريق ترك الخدمة و الاستقالة ، فالحل هنا يكمن في محاولة إقناع العمال بحتمية وجود الفرق باختلاف المناصب و الكفاءات .

إن نظرية عدالة العائد بإضافتها لمقارنة العامل بينه و بين فرد آخر مختار كمرجع قد تحدثت عن المعنى الاجتماعي النفسي للعمل ، لان العامل ليس مجرد آلة ينبغي فقط أن يكافأ على ما قدمه ، بل إن العامل يعمل و يتحرك في جو من المنافسة و التسابق .

¹ - احمد صقر ، عاشور . مرجع سابق ، ص 159 .

إلا أن النقص الذي يلاحظ في هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة التي يعتمد إليها العامل ، أي لم تفصل بالقدر الكافي كيفية اختيار الفرد لحالات المقارنة ، فهل توجد هناك مقاييس و معايير و شروط للاختيار أم هي مقارنة و اختيار عشوائي ؟ .

II-4 نظرية بورتر و لولر 1962 :

لقد اهتم كل من بورتر و لولر في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الرضا و الأداء و بدءا نموذجهما بالفكرة القائلة بان : الدوافع و الرضا و الأداء ، متغيرات مختلفة و أن علاقاتها ببعضها ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية في ان الرضا يؤدي مباشرة الى الإنتاجية .

و يعتبر نموذج " بورتر و لولر " من أكثر النماذج قبولا في تفسير الرضا الوظيفي بحيث يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء و حول محددات الرضا¹ بمعنى أن الأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي ، أما الجهد المبذول فتحدده قيمة العوائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب ، و بالتالي فان الجهد و الدوافع لا تقود مباشرة إلى الأداء . لأنها مرتبطة بالقدرات او السمات الشخصية و طريقة إدراك دور كل فرد ، و إن الرضا لا يعتبر محددًا للجهد ، فتأثير الرضا على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة و مدى عدالتها و ما تحققه من إشباع لحاجاته ، و الرضا في هذا النموذج يتحدد بتفاعل عاملين هما:²

1-مقدار الإشباعات : التي يحصل عليها الفرد و تمثل الوظيفة مصدرها الأساسي كالأجر و محتوى العمل و فرص الترقية و الإشراف و مناخ العمل ... الخ .

2-إدراك عدالة العائد : التي تحقق له الاشباعات و الذي يتحقق أو يتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل العوائد أو الحوافز التي يحصل عليها مقارنة بما يقدمه للمؤسسة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرين ، فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة .

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل + إدراك عدالة العائد

¹ - نفس المرجع ، ص 40 .
² - محمد سعيد ، سلطان ، مرجع سابق ، ص 231.

إن الشيء المميز في هذا النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي و هي المكافأة التي تتبعه لن الرضا يتحدد بطريقة إدراك هذه المكافأة ، مما يعني ان الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي و هو احد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة.

فالعامل يكون راض عندما تقابل المكافأة توقعاته و إدراكه لعدالتها ، و يكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية ادني من إدراكه لعدالتها و كذا إدراكه للدور الذي ينبغي القيام به .

يرى " لولر " ان العمليات النفسية التي تحدد الرضا عن العمل متشابهة ، بل تكاد تكون متطابقة في ثلاثة أبعاد و هي الراتب و الإشراف و الرضا عن العمل ذاته .
 إن نموذج " بورتر و لولر " مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة ، يفرق بين الأداء كمتغير مستقل و بين الرضا كمتغير تابع و بالرغم من أن هذا النموذج لا يتضمن متغيرا متميزا للدافعية ، إلا أن المتغير الجهد يبدو في تفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها. يمكن تصوير النموذج النظري الذي قدمه " بورتر " لعلاقات التأثير و التأثير بين متغيري.

الأداء و الرضا و العوامل المحددة لكلاهما في الشكل التالي :¹

¹ - Nicole , ubert . Diriger et Motiver Secert et P pratiques : 5eme tirage , les édition d'organisation , 1998 , p 39 .

II -5- نظرية هيرزبيرج :

تعد مساهمة هيرزبيرج في هذا المجال مساهمة كبيرة لمعرفة و فهم طبيعة الرضا عن العمل ، و أهم العوامل التي تساهم في تحديد الرضا عن العمل . أين قام بفصل هذه العوامل أو المحددات لرضا الوظيفي إلى مجموعتين و هما :¹

1- العوامل الدافعية : التي تشكل الرضا عن العمل ، كالانجاز و الاعتراف .

2- العوامل الصحية : و هي التي تسبب عدم الرضا عن العمل ، كالأجر و سياسة المؤسسة و ظروف العمل و العلاقات بين الرؤساء و الزملاء ، و لقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن الدور الأساسي الذي تقوم به هذه العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي و التي تؤثر بدورها في الأداء فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال يدل على وجود حاجات و دوافع لم يتم إشباعها ، أو إن طريقة الإشباع لم تحقق النتائج المرجوة ، مما يفقد الإشباع أثره في القضاء على أسباب عدم الرضا و هنا يظهر دور الإدارة المسؤولة و الرشيدة في محاولة البحث و الكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها العمال و يسعون لإشباعها . إن الدراسات التي اتبعت نفس طريقة الدراسة الأصلية لـ هيرزبيرج و زملائه سألت أفراد عينة البحث عن مواقف السعادة و الاستياء في العمل و الوقائع المسببة لها إذ أعطت نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسات هيرزبيرج . أما الدراسات التي حاولت البحث عن مواقف و أسباب الرضا عن العمل من عدمه اتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات و تحليلها ، فلم تؤيد افتراضات هيرزبيرج . لقد اعتمدت طريقة هيرزبيرج على الجانب التقديري و النظرة الشخصية لمفردات عينة البحث الأمر الذي جعل من الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل ذاتية تخص قدرات الأفراد و انجازاتهم أما عدم الرضا عن العمل فقد لرجعها اغلب أفراد العينة إلى البيئة الداخلية للتنظيم و المحيط الخارجي ، مما أفقد هذه الطريقة الموضوعية في تحديد عوامل الرضا و عدم الرضا عن العمل .

¹ - عبد العزيز ، خوجة ، مرجع سابق ، ص 206 .

إن النتائج التي توصل إليها هيرزبيرج أثارت اهتمام العديد من الباحثين " الذين قاموا بمحاولة لاختبار صحة الفرضيات في العديد من الدراسات الميدانية ، و قد أسفرت عن نتائج متناقضة "1 .

فمنهم من أيد تلك الفرضيات و هناك من عارضها و نقدها و من بين الذين انتقدوها " كيلي "2 الذي اعتبر ان العوامل الصحية التي افترضها هيرزبيرج تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين و العمال . و هناك من انتقدها في تجزئته المبالغ فيها بين عوامل الرضا و عدم الرضا و العوامل المسببة لكل منهما ، بحيث فصل العوامل المسببة للرضا عن التي تسبب عدم الرضا ، أين أثبتت الدراسات التي جاءت بعده انه يمكن للعوامل المسببة للرضا في أن تسبب في نفس الوقت عدم الرضا عن العمل ، و ما يدعم هذا الأمر النتائج التي توصل إليها " وول "3 Wall 1973 انه يمكن لنفس ان تسبب في الرضا و الإرضاء ، لكن الفرق هو اتجاه تلك العوامل فقط و اعتبار وجود الفروق الفردية و اختلاف الحاجات و ترتيب أولوياتها و درجة إلحاحها ، الأمر الذي أنكره أو بسطه هيرزبيرج في دراسته و إهماله لبعض العوامل الأخرى المسببة في الرضا أو عدم الرضا كوجود الشغب و عدم الاستقرار المهني نتيجة إهمال عوامل أخرى خارجية لم يذكرها هيرزبيرج ، فالرضا و عدم الرضا بعدان مرتبطان ببعضها بمتغيرات يحدد كل منهما بطريقة عكسية و سببية . بالرغم من الانتقادات التي وجهت لدراسة هيرزبيرج ، إلا انه لا يمكن إنكار مساهمته الهامة التي ساعدت على التوصل ال فهم طبيعة الرضا و عدم الرضا عن لعمل و محدداتها فنستطيع القول انه قدم نموذجا جديدا في التنظيم لا يقوم على أساس الاعتماد التكنولوجي بل على أساس الافتراضات التي يراها العمال أنها المسببة للرضا عن أعمالهم ، و من ثمة الاهتمام بهم بطريقة جديدة في العمل نموذج هيرزبيرج في الرضا الوظيفي :4

1 - احمد صقر ، عاشور . مرجع سابق ، ص 162 .

2 - عبد العزيز ، خوجة . نفس المرجع ، ص 206 .

3 - عبد النور ، ارزقي ، مرجع سابق ، ص 100 .

4 - Nicole , Aubert . Op Cit , p 23 .

خلاصة:

إن الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل بدأ منذ ظهور الحاجات الإنسانية ، و البحث عن طرق و كفاءات إشباعها ، هذا البحث الذي تمخضت عنه عدة اتجاهات و تيارات كان هدفها هو إيجاد أفضل الطرق لإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين ، للتوصل لتحقيق رضاهم عن عملهم و هو ما استخلصناه من خلال عرض بعض أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا عن العمل .

و نستنتج مما سبق إن الرضا عبارة عن ظاهرة فردية تتحكم فيها مجموعة العوامل أهمها الأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل تقديمه لعمل ما في المؤسسة ، إضافة إلى ساعات العمل التي تحدد الأوقات التي يؤدي فيها مهامه ، و الإشراف الذي يخضع له و ظروف العمل التي يعمل في ظلها سواء المادية منها كوسائل العمل و لتجهيزات و الآلات... الخ ، أو الفيزيائية أنها الإضاءة و التهوية و النظافة ، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم في العمل و غيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا الفرد العامل عن عمله ، أو حتى عدم رضاه في عدم توفرها أو سوء استعمالها .