

مساهمة اتخاذ القرار في الشعور بالرضى الوظيفي

الأستاذ: يوسف سيفي
جامعة وهران - الجزائر

الأستاذ: مصطفى مصطفاوي
جامعة تلمسان- الجزائر

ملخص

يعتبر اتخاذ القرار العملية المحورية التي تدور حولها معظم وظائف الإدارة، حيث تسعى المنظمة في مسيرتها على حسن اختيار البديل المناسب من عدة بدائل متاحة بعد تحليل وتقييم هذه البدائل، فاتخاذ القرار الذي يعتمد على مشاركة الأفراد ويتوفر على معلومات دقيقة وفي الزمن المناسب من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي للأفراد ويساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يتماشى وتطلعات العاملين، وقد اشتملت هذه الورقة البحثية حول مفهوم اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، ومفهوم الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المرتبطة بهذا المفهوم، وأهميته، والعوامل المؤثرة عليه. وخلصنا الى دور مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار على الرضى الوظيفي.

-الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار- الرضا الوظيفي - المنظمة – الادارة

Abstract

Decision-making is the pivotal process in which most of the management functions revolves on. Hence, the organization strives to adopt the appropriate choice from several available alternatives after analysing and evaluating these alternatives. Decision-making that depends on the participation of individuals and provides accurate and timely information is likely to attain job satisfaction, and contributes to the creation of an appropriate organizational climate in line with the expectations of workers. This research paper illuminates the concept of decision-making and the factors influencing it, aside to the concept of job satisfaction and its importance, in addition to some associated variables, and the influencing factors related to this concept. At the end, the role of individual participation in decision-making on job satisfaction was highlighted

مقدمة:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود الأفراد لتحقيق أهداف محددة مستأنسين في ذلك بأفضل الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتوفرة بالمنظمة، وفي سبيل تلك الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات لاتخاذ قرارات تسهила للعملية التنظيمية وتجاوزا للعقبات والمشكلات التي تواجه المنظمة والأفراد على حد سواء وفقا لمتطلبات الدور والمركز في الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يتيح للأفراد نوع من الارتياح والرضا الوظيفي وما ينعكس على أهداف المنظمة، فاتخاذ القرارات عملية ضرورية من وظائف المدير، بحيث كل منظمة تحتاج يوميا لقرارات عديدة في مختلف مجالاتها كقسم الانتاج أو التخزين أو التسويق أو المالية أو غيرها من الأقسام، كما أن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف على فترة معينة دون غيرها أو وظيفة دون أخرى بل في جميع وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

1- مفهوم اتخاذ القرار

يرى "شيستربرنارد" Chester Bernard بأن عملية اتخاذ القرار تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر" حيث تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الادارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي الى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة. (نورية، 2009)، كما يرى فليه وأحمد السيد (2005، 244) بأن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور تستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على اضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تعديل وسائل تحقيق أهداف المنشأة، وأشار رشوان (2010) إلى أن عملية اتخاذ القرار هو الاختيار الذي تم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم.

أما ونغ wang (2007) فيعرف اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار من البدائل المتاحة في ضوء المعايير المختارة لهدف معين ، بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تسعى الى التمييز والمفاضلة بين الاختيارات المتاحة للوصول الى الهدف المحدد ويتم ذلك

وفقا لمعايير ومحددات وأسس ثابتة مقدما، كما تعتمد عملية استراتيجيات ومعايير اتخاذ القرارات الحيوية (دينامية) على جميع البدائل التي تعتمد بدورها على البيئة التنظيمية وتأثير القرارات التاريخية التي تم اتخاذها، وفقا لهذا النموذج تتم عملية اختيار أحسن بديل لأحسن هدف، وفي نفس السياق يؤكد Nemeth (2012) أن اتخاذ القرار يشمل اختيار بين البدائل على أساس الأهداف والقيم من طرف شخص أو مجموعة أشخاص، وتنطوي نوعية القرار على التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة والنظر في البدائل بطريقة غير متحيزة.

يساهم القرار في استمرارية المنظمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد. ومما لا شك فيه أن مهارات المدير (القائد) في ممارسة وظائفه في المنظمة تبنى على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المناسبة، ونظرا لتعدد مهمات الإدارة ومتطلبات العمل، كان لزاما على المنظمة أن تفعل من دور عملية اتخاذ القرار التي تمكنها من تحدي المستقبل الذي يواجهها على الصعيدين الداخلي والخارجي كتحديث الوسائل المادية والتكنولوجية وتقوية الجوانب الإنسانية بين الأفراد، وتلبية حاجات البيئة الخارجية ومسايرة التقدم القائم على النوعية والوفرة، وبناء على ذلك يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار لها دور كبير في تقدم وتطور المنظمة خاصة إذا أدركت الجوانب البنائية والوظيفية لهذه العملية باعتبارها تبنى على أسس قانونية واجتماعية نفسية وكذا اقتصادية، فمن الناحية القانونية يعتبر القرار حسب رأي "الصغير بعلي" (2005) أنه تصرف قانوني يصدر من شخص أو هيئة يخول لها القانون صلاحية اتخاذ من أجل أحداث أثر قانوني أو تغييره أو إلغائه. وعليه فإن عملية اتخاذ القرار يجب أن تصدر من الجهة التي لها حق إصدار هذا القرار سواء كان فردا أو جماعة لإنشاء أو خلق سلوك معين تحقيقا لأهداف المنظمة والفرد على حد سواء، أو تعديل ذلك السلوك ليتكيف ويتماشى مع المواقف المستجدة والا إلغاء السلوك الذي يتنافى وغايات المنظمة.

أما من الناحية الاجتماعية النفسية فان اتخاذ القرار يساهم في بناء اجتماعي يقوم على التشارك والتعاون والتواصل باعتباره المحور الأساسي لمختلف الأسس النفسية والاجتماعية للتكامل الاجتماعي، فانتماء الفرد الى جماعة وشعوره بهويته داخلها من شأنه أن يعزز لديه القدرة على اتخاذ القرار أو التجاوب معه كاستجابة لمتطلبات

هذا القرار، وفي هذا المجال يؤكد سويف (1981) أن من أهداف التعاون والاشتراك والتواصل تنمية الشعور بالحاجة إلى الآخر، التدريب على التنازل وتعديل موقف الذات، وتنمية مختلف الوسائل اللازمة، واستثارته للتعبير عن وجهة نظره حتى نعرف كيف ننفذ إليه أو ماذا يطلب منا، وبقدر ضخامة القيمة الموضوعية للمشروع الذي ندخل فيه و ثباته أو تكرار المواقف التي يملها، وبقدر موضوعية الهدف الذي نمضي اليه وقبولنا لهذا الهدف نبذل المجهود في سبيله، ولعل الناحية الاقتصادية التي يجب أن تراعى سلطة اتخاذ القرار جانبين أساسيين هما الفوائد المكتسبة وكلفة اتخاذ القرار، بمعنى إجراء معادلة بين المصاريف والتكاليف التي يحتاجها اتخاذ القرار وتنفيذه، وبين العوائد والمكتسبات والفوائد الممكن تحقيقها من وراء اتخاذ هذا القرار، لذا يسعى معظم المسؤولين تحديد الخطة المناسبة التي تستدعي اتخاذ القرار بأقل تكلفة وبأعلى الفوائد.

2- العوامل السلوكية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

لا توجد طريقة مثلى يوصى باتباعها لإتخاذ القرارات نظرا لعدم ثبات الموقف و تباينه أو بسبب اختلاف البيئة وشخصيات متخذي القرار. لذا يتطلب الاطلاع على أهم العوامل التي تساهم أو تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

1.2- عوامل تتعلق بالفرد (متخذ القرار): تتأثر عملية اتخاذ القرار بشخصية القائد متخذ القرار من خلال استعداداته وميوله وقدراته المهنية والمعرفية وسماته الفيزيولوجية والنفسية مدام أن الأفراد يختلفون في هذه الجوانب الشخصية فهناك بعض الأفراد من لهم الميل نحو المخاطرة في اتخاذ القرار دون حساب لعواقب هذا القرار، في حين من الأفراد من يتمتعون بالتروي وجمع المعلومات الكافية حول موضوع القرار من أجل اتخاذه. (حريم، 2009).

2.2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يتأثر التابعين بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم فضلا عن تباين توقعاتهم وادراكاتهم للمواقف والمشكلات القائمة، فاتخاذ القرار يساعد على تحديد السلوك المناسب الذي يجب أن يسلكه المرؤوسين، ومن بين أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر عليهم (التابعين)، الاستعداد الكافي لدى المرؤوسين لتلقي هذا القرار، وإدراكهم بدورهم في تحقيق أهداف القرار المتخذ، ومدى اهتمامهم وشعورهم بضرورة هذا القرار. (فليه، أحمد السيد، 2005)

3.2- عوامل متعلقة بالموقف: يؤثر الموقف وخصائصه على سلوك متخذ القرار وفي تحديد شكل دون غيره من أشكال اتخاذ القرارات. ولعل أهم العوامل المرتبطة بالموقف والمؤثرة فيه:

-فلسفة المنظمة: حيث تتحدد فلسفة المنظمة من خلال سياستها وتقاليدها ونظام عملها ونمط تسييرها.

-نوع المشكلة: حيث تتنوع طبيعة المشكلة من البسيطة الى المعقدة مما يقتضي طريقة خاصة في معالجة كل نوع منها، فالمشكلة المعقدة تتطلب معلومات كافية لاتخاذ القرار لأن سوء التقدير يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ وتكون تكلفته مرهقة، لهذا يجب تحديد نوع المشكلة من أجل اختيار أي من القرارات مناسب.

-عامل الوقت: يؤثر عامل الوقت في اتخاذ القرار فالموقف الذي يحتاج الى سرعة في التنفيذ يتطلب قرار يتماشى مع الموقف والزمن المتاح، لهذا في بعض الأحيان يكون القرار السريع مطلوباً حتى وإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمراً غير مرغوب فيه (فليه، السيد، 2005).

3- مفهوم الرضا الوظيفي :

يذكر اللغوي العربي "ابن منظور" على أن الرضا هو ضد السخط، أما معجم التراث الأمريكي American Heritage Dictionary (الشرايدة: 63) فقد عرف الرضا بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل. كما عرف المعجم السلوكي ولمان Wolman (المشعان .. 214) الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة . وأيضاً عرفه معجم علم النفس والتربية (1984، 30) بأنه حالة من التوافق أو الاتزان الدينامي بين الكائن والبيئة، وعلى الرغم من أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك من عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدراً ضئيلاً من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي وذلك على نحو موجز، حيث يرى كل من هوبك وهربوك أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي، أما فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ايجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكيف، ومن جهته يشير لولير (louler) أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض

نظريات الحاجة تؤكد أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا(الصبرفي،2007، 131، 132) . فالرضا الوظيفي يمثل مجموعة الاهتمام بالجوانب النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد، فهو مرتبط بعدة معطيات تعمل في آن واحد لإقامة جو من الرضا والتكيف والاستقرار في العمل والمنظمة ككل.

أما ماسلو وبورتر فيتفقان على أن الرضا الوظيفي هو مرهون بمدى اشباع الحاجات السيكولوجية للفرد، مدام أن الشعور بالرضا هو حالة سيكولوجية تنبع من خلال تحقيق الرغبات النفسية، بينما ميّز هيرزبرغ بين العوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التنظيمية والعوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه، حيث يؤكد على ضرورة هذه العوامل الدافعة لخلق الرضا الوظيفي لدى الأفراد وقدم تصنيف ومعايير حول الجوانب المتعلقة بهذه العوامل (أنور سلطان،2003، 195).من جهته اعتبر سوبر أن رضا الفرد عن عمله يتوقف عن المدى الذي يجد فيه منفذا ومخرجا مناسباً لتفريغ وإبراز لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته. في حين أكد هربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، وهي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون، أثر ذلك على الرضا سلباً، وهذا ما يعكس تصورات الفرد وتمثلاته للعمل أي بين ما يقدمه العمل فعلاً للفرد من إشباع لحاجاته النفسية والمادية وحتى الاجتماعية وبين ما ينتظره الفرد أو ما يجب أن يقدمه العمل للفرد من إشباع للحاجات المختلفة. (محمد عبد الباقي،2002، 211، 212). غير أن لوك ذهب إلى أبعد من ذلك واعتبر أن الرضا الوظيفي الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل، حيث اقترن الرضا بالحالة النفسية للفرد في مواقف العمل والخبرة المهنية وفي ذلك تأكيد لدور الخبرة المهنية ومدى التحكم في العمل في تحقيق الرضا فضلاً عن استعداد الفرد للعمل

وما يمكن ان يجلب ويحقق الحاجات الأساسية للفرد العامل. (حمود الفريجات، سلامة اللوزي، الشهابي، 2009، 117).

على هذا الأساس فان مفهوم الرضا عن العمل يشير إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيائية للعمل، ويشير كذلك إلى المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله . وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل أي يصبح الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه. كما تجدر الإشارة الى أن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم شخصي يختلف من شخص إلى آخر ومن وقت لآخر، وتتحكم فيه عوامل مختلفة وعلى رأس هذه العوامل ما تعلق بتصورات واستعداداته للعمل .

4- المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يرى شحاته ربيع (2011، 240) أن الرضا عن العمل يرتبط بعدد من

المتغيرات يتأثرها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى ومن هذه المتغيرات.

1.4- الميل : والمقصود به هو الموقف الايجابي تجاه المهنة، فالميل هو اهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا عن العمل.

2.4- الاتجاهات: الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل تجاه العمل والذي يجعله راضيا عنه والاتجاه الايجابي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه.

3.4- الروح المعنوية: حيث يرى الشيخ (2008) أنها نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة واحدة ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك. وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل، ورغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدة والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حال الجماعة إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على كل فرد من أفراد هذه الجماعة . بحيث يمكن القول أن الروح المعنوية العالية للجماعة الانتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل.

4.4- الدافعية: يرى عاشور (1989) الدوافع بأنها محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هي الطاقة الدافعة للعمل، ولأن الدوافع هي محركات السلوك فإنه كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كلما كان ذلك مرتبطا بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال .

5- أهمية الرضا الوظيفي:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس، وحتى عام 1976 كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث، وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل . كما يرجع هذا الاهتمام الى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي الى زيادة الانتاج.

يعتبر هاشم (2010) العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى قاصرة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله، إذ يمثل الدعامة الأساسي لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع وقيم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها ويؤول بها الأمر إلى الفشل.

كشفت بعض نتائج البحوث أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد شمسان (2000) أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح، ومن المسلم به أن لرضى الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء والتعاون والاشتراك في اتخاذ القرار، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل

والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم.

وقد تطرقت الحنيطي إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضى الوظيفي ، حيث أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة. وأن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة، كما أن الفرد ذا درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك رضا عن الحياة بصفة عامة، وأن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، كما توجد علاقة تفاعلية بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار أدى ذلك إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي وكذلك أدى إلى زيادة الانتاج بطريقة احترافية (فلمبان ، 45،46).

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنظيم الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل، كما يرى أيدوكدي وأسيكجيل (2011) & Aydogdu Acikgil أن فهم وإدراك الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي باعتبار أن الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

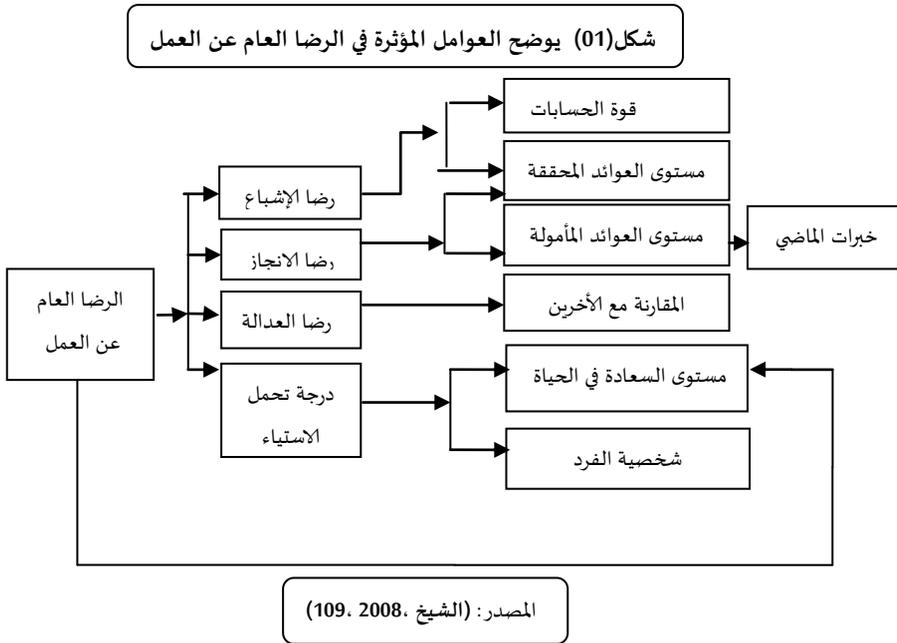
6- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل

المؤثر على الرضا الوظيفي من قبل الكتّاب والباحثين ويمكن تصنيف هذه العوامل الى:

1.6- العوامل التنظيمية:

يعتبر عاشور (1989) الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير الى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا هنا تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا تشكيل العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:



الشكل يوضح أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة رضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرص الترقية، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله، وظروف هذا العمل، ويعتبر الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا ويمكن أن نوضح هذا

الكلام في صياغة الفرض أو المعادلة التالية مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل، ويلاحظ على هذا الفرض أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي ارتباطه بها ونتناول فيما يلي عوامل الرضا التنظيمية :

1.1.6- الأجر: يعتبر وسيلة هامة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد باعتبارها مقابل لسلوك الفرد في المنظمة فهي تؤثر على رضاه عن عمله. ويشير عاشور (1989) إلى الكثير من الكتاب المحدثين إلى القول بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يوفر للعاملين مستوى أجر يحقق لهم الاحتياجات الأساسية للعيش، والأمثلة التي يمكن أن تؤخذ على هذا الرأي عديدة، فضلاً عن الخطورة في تعميم عدم أهمية الأجر على المجتمعات الفقيرة التي لا يوفر الأجر فيها لأغلب العاملين حتى احتياجات الكفاف، فهناك من نتائج الدراسات التي أجريت حتى في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة ما يناقض الرأي السالف الذكر.

فالدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح، إن الخطأ الذي وقع فيه بعض الباحثين هو اعتبارهم أن الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط، فالواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتح للفرد من تبادل المجاملات

الاجتماعية مع الآخرين، وفضلا على ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة لا يجب أن تسقط ليركز فقط على الوظيفة المحدودة للأجر كوسيلة إشباع مادية.

2.1.6- محتوى العمل: يمثل محتوى العمل من منظور محمد عباس (2006) وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع رضاه عن العمل، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله. ومن أهم متغيرات محتوى العمل، أولا درجة تنوع مهام العمل بحيث كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح، ثانيا درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل، وأخيرا استخدام الفرد لقدرته، فكلما أتاح العمل الذي يقوم به الفرد الفرصة لكي يستخدم قدراته ومهاراته كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح. (أبو النصر، 2012)

3.1.6- الترقية: تشير الدراسات التي تعتبر تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية المختلفة، وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل. وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل. (الصيرفي، 2007)

4.1.6- نمط الإشراف: يتضمن الأسلوب المتبع في تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقدير الرئيس لمؤوسيه وقدرة اهتمامه بشكاوهم و أخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومؤوسيه (هاشم، 2010).

إن إدراك الفرد بمدى وجودة الاشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المؤوسين وحمایته لهم، وبشير عاشور(1989) أن نتائج

الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه، وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم يزيد حتما مستوى رضاهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم. كما يشير القريوتي (2000) أن دراسات جامعة ولاية أوهايو تتفق مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

إن مضمون النتائج السابقة يفيد إلى أنه بالدرجة التي يكون المشرف متفهما لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب رضاهم عن العمل، لذلك يجب على المهتم بإدارة الأفراد بأن يعرف بأنه لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن استخدامه في مختلف التنظيمات وفي كل الأوقات والظروف، وإنما هناك اختلاف بين الأنماط القيادية ودرجة تأثير القائد في الجماعة وفقا للموقف والظروف ونوع العمل وبالتالي مستوى الإنجاز.

5.1.6- جماعة العمل: يلاحظ الصيرفي (2007) أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل.

6.1.6- ساعات العمل : يرى حسن(1995) أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، فإذا أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة زاد رضا الفرد عن العمل وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية. (أبو النصر، 2012)

7.1.6- ظروف العمل المادية: يؤكد أنور سلطان (2003) أن ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل. فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح، ويشير أيضا أنه كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب والتليفون، وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

8.1.6- نظام العائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، حيث يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل، ولقد أوضحت محمد عباس (2006، 178) في إطار نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل العوائد المستلمة قياسا بمدخلاته مهارته، قابلية، خبراته، مستوى تعليمه... الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

2.6- العوامل الشخصية: هناك العديد من العوامل الشخصية ، والتي ترجع إلى الشخص نفسه

1.2.6- احترام الذات :يرى هاشم (2010، 109) أن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتهي إليها، له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم اشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز، إضافة الى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الأداء، الإنجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى، كما يشير ماهر (2003) أنه كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته ،والعلو بقدره كلما كان أقرب الى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غيرراضين عن العمل.

2.2.6- عوامل متعلقة بتحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون

بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون متدمرين. (ماهر، 2003، 231).

3.2.6- عوامل متعلقة بالمكانة الاجتماعية: يؤكد أنور سلطان (2003: 203) أنه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4.2.6- عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم: يشير عبد الباقي (2002، 213) إلى هذه العوامل والتي يمكن قياسها بتحليل خصائص العاملين وسماتهم مثل السن، التعليم والمستوى الوظيفي، حيث دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فيري ليتنس (1992) Luthans أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما، يرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما. وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

5.2.6- عوامل متعلقة باستعداد العاملين: يرى هاشم (2010، 109) أنه كلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل انتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

7- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وخلق الرضا الوظيفي:

تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث إلى ضرورة اشراك الأفراد والجماعات في اتخاذ القرارات في المنظمة، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى الآثار الإيجابية لتلك المشاركة كزيادة الانتاج وتحسين الأداء، وتقدير الذات والرضا الوظيفي،

وتساهم في تعزيز السلوكات الإيجابية داخل المنظمة وتقليل دوران العمل والتغيب والصراع وكل المظاهر السلبية التي من شأنها إرباك نشاط المنظمة (حريم، 2007).
في نفس السياق صرح لوثنانز Luthans "إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل إيجابية، وصحة أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي الى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي" (حريم، 2009: 241). إن فعالية عملية اتخاذ القرار تساهم في تكوين البناء التنظيمي وتطوير المنظمات وتأكيد استمرار نجاحها ودعم الأفراد لممارسة الأنشطة الإبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مسايرة التطورات. ويختلف الحال فيما إذا كان نمط اتخاذ القرار تسلطي أو مركزي، مما يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي من خلال التضيق على المبادرات الفردية والجماعية للعمال ودورهم في التعامل مع العقبات والمشكلات ويقلل روح الإبداع والتنافس. (فليه، أحمد السيد، 2005).

خاتمة:

يمكن الاستنتاج أن عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين نوعية هذا القرار وقبوله من طرف العمال مما يزيد في رغبتهم على تنفيذه بكل حماس، فضلا على زيادة الثقة المتبادلة بين المدير والأفراد مما يخلق الرضا في نفوسهم وما ينعكس ذلك على ولائهم والتزامهم بالعمل و إحساسهم بالمسؤولية وتفهم أهداف المنظمة الأمر الذي يساعد على تقبل حل المشكلات وتجاوز العقبات بتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها.

المراجع باللغة العربية

- ابن منظور (1956) لسان العرب، مج 14، دار صادر، بيروت.
- أبو حطب، عبداللطيف و فهي، محمد سيف الدين (1989) معجم علم النفس و التربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، مصر.
- أنور سلطان، محمد سعيد (2003) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- حريم، حسن (2009) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- راوية، حسن (1995) السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر بالإسكندرية.

-رشوان, حسين عبد الحميد أحمد (2010) القيادة, مؤسسة شباب الجامعة للنشر, الاسكندرية, مصر.

-سويف, مصطفى (1981) الاسس النفسية للتكامل الاجتماعي, ط4, دار المعارف, القاهرة.
-شحاتة ربيع, محمد(2011) علم النفس الصناعي والمهني , دار المسيرة للطباعة والنشر الأردن.
-الشرايدة, سالم تيسير(2007) الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.

-شمسان صالح, حمد محمد (2000) الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس, أكاديمية السادات للعلوم الادارية, جامعة صنعاء, القاهرة .
-الشيخ, حسن(2008) السلوك الاداري النظرية و التطبيق, ط1, مكتبة الوفاء القانونية, الاسكندرية.

-الصغير بعلي, محمد (2005) القرارات الإدارية, دار العلوم للنشر, الجزائر.
-الصيرفي, محمد (2007) السلوك الاداري العلاقات الانسانية, ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الاسكندرية.

-عاشور, أحمد صقر(1989) إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي, الدار الجامعية.

-فليه, فاروق عبده وأحمد السيد, محمد (2005) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة, الأردن.

-القريوتي , محمد قاسم .(2000).السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة , عمان , الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع .

-ماهر, أحمد.(2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الإسكندرية: الدار الجامعية.
-مدحت, محمد أبو النصر (2012) أساليب التحفيز الوظيفي الفعال, المجموعة العربية للنشر والتوزيع , مصر.

-محمد عباس, سهيلة (2002) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, ط2, داروائل للنشر, عمان.
-محمد عبد الباقي, صلاح الدين (2002) السلوك الفعال في المنظمات, دار الجامعة الجديدة للنشر, جامعة الإسكندرية.

-المشعان, عويد سلطان (1994). علم النفس الصناعي, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع, الكويت.
-نواوي فلمبان, إيناس فؤاد (1439) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم , رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى, السعودية

-نورية, لعلي (2009), أفريل) اتخاذ القرار و تكوين المسيرين, صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.

-هاشم, عادل عبد الرزاق (2010) القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي, داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Aydogdu, S. & Acikgil, P. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. International Review of Management and Marketing,1. 3, 43-53.
2. Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. New York: Mc Graw Hill.
3. Nemeth, C. J. (2012). The Psychological Basis of Quality Decision Making, (128).
4. Wang, Y. (2007). The Cognitive Process of Decision Making, 1(June), 73–85.