

سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة

Ways and mechanisms to achieve job satisfaction for human resources in the organization

الامين بلقاضي

¹ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مخبر الدراسات في المالية الاسلامية

والتنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة ، الجزائر، -belkadi.elamine@cu-

tipaza.dz

القبول: 2022-10-01

الاستلام: 2022-07-18

ملخص:

يحتل الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال الإدارة، علم النفس التنظيمي، علم السلوك وغيرها من العلوم ذات العلاقة، ولكون مفهوم الرضا الوظيفي يمتاز بالغموض ذلك لأنه حالة انفعالية تنتاب الأفراد ويصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ما جعل الباحثين يتعمقون في دراسته بغية الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمدى رضا المورد البشري عن وظيفته أو عدم رضاه عنها والأسباب المؤدية لذلك. ولعل الغموض الذي يكتسي موضوع الرضا، أدى إلى ظهور العديد من التعاريف والدراسات التي حاولت إيجاد تعريف دقيق للرضا الوظيفي، وتسلط الضوء على الأبعاد المؤثرة عليه، ومدى أهمية الموضوع، باعتباره مؤثر في مشاعر واتجاهات الموارد البشرية، حول الوظيفة التي يقومون بها والبيئة المحيطة، ومنه سنتطرق في هذا الجانب إلى نظرة عامة حول الرضا الوظيفي من خلال الوقوف على تعريفه وكذا خصائصه والعوامل المحددة له، الإجراءات المتعلقة بالرضا الوظيفي وظواهره، إضافة إلى محاولة إيجاد طرق موضوعية وذاتية لقياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: رضا وظيفي؛ موارد بشرية؛ منظمة.**Abstract:**

The subject of job satisfaction is of great importance to researchers in the field of management, organizational psychology, behavioral science and

otherrelated sciences, and because the concept of job satisfaction is characterized by ambiguity because it is an emotional state of individuals and it is difficult to measure and study it objectively, which made researchers delve into its study in order to answer For questions related to the extent of the human resource's satisfaction with or dissatisfaction with his job and the reasons for that. Perhaps the ambiguity of the subject of satisfaction has led to the emergence of many definitions and studies that have tried to find an accurate definition of job satisfaction, and to shed light on the dimensions affecting it, and the extent of the importance of the subject, as it affects the feelings and trends of human resources, about the job they do and the surrounding environment, including In this aspect, we will address an overview of job satisfaction by identifying its definition as well as its characteristics and determining factors, procedures related to job satisfaction and its phenomena, in addition to trying to find objective and subjective ways to measure job satisfaction for human resources.

Keywords: job satisfaction, human resources, organization

المؤلف المراسل: الامين بلقاضي، الإيميل: belkadi.elamine@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

يشكل الرضا الوظيفي أبرز الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين كما انه يعتبر من بين المواضيع الأكثر غموضا في علم إدارة المنظمات وهذا كونه مرتبط بما يشعر به المورد البشري من حالة انفعالية من الصعب فهمها، كما أن دافعية الموارد البشرية للعمل بشكل متميز تكمن في المحرك الرئيسي المتمثل في درجة رضاهم عن العمل في المناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها، وعليه فان الرضا الوظيفي يتجسد في تلك القيمة التي يحصل عليها الفرد من تقديره لمدى عدالة ما يحصل عليه من عوائد.

وقد بدا واضحا أن الرضا الوظيفي لا يختلف في أهميته عن باقي المتغيرات التنظيمية النفسية الاجتماعية التي من شأنها تحقيق جودة المنظمة . من اجل ذلك تعتبر هذه الورقة العلمية في إلقاء الضوء على الرضا الوظيفي بحيث يتطلب من المسؤولين على إدارة الموارد البشرية في المنظمة تفعيله والإلمام بأهميته في سبيل تحقيق النجاح

والتميز. وهذا استنادا إلى أن المورد البشري يقف عليه نجاح المنظمة بدرجة كبيرة، حيث أن المنظمة التي العاجزة عن تحفيز مواردها البشرية من خلال تحقيقهم للرضا الوظيفي تكون معرضة لخطر الركود والموت وذلك بالإفلاس والخروج عن الجو التنافسي في السوق التنظيمي، وعليه فشعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في منظمة يميزها التغير السريع يعد شرطا رئيسيا يجب على المنظمة ممارسته، وتخصيص له الموارد اللازمة إذا أرادت قوة منتجة وفعالة.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مجمل المفاهيم والمقاربات النظرية حول الرضا الوظيفي إضافة إلى معرفة آليات تحقيقه في المنظمة. وهذا من خلال التساؤل
تعام التالي:

ما هي سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة ؟

وبناء على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو المفهوم العام والمقاربة النظرية للرضا الوظيفي؟
- في ما تتمثل أهمية للرضا الوظيفي وما هي خصائصه والعوامل المحددة له؟
- ماهي إجراءات الرفع من درجة الرضا الوظيفي وفيما تتمثل البرامج الداعمة له؟
- كيف يمكن إيجاد آليات موضوعية وذاتية لقياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟

1.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تعالجه حيث يعتبر موضوع في غاية الأهمية بالنسبة لكل منظمة تطمح للنجاح والميزة التنافسية، حيث أن المنظمات تعتمد بصفة عامة في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أداء وظائفهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل الأمر الذي يؤكد أهمية الموارد البشرية في حياة واستمررا المنظمات مع ضرورة الاهتمام به لذا فان دراسة الرضا الوظيفي يعتبر التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمات. وعليه فالمنظمة تؤدي دورا لا يستهان به في تحفيز مواردها البشرية ودفعها لتحسين نوعيتهم وذلك من خلال الاهتمام بموظفيها وتعاملها معهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم يفترض التأثير الايجابي لسلوك مواردها البشرية أضف إلى ذلك تحفيزهم على التعامل بكل فعالية وكفاءة مع المهام الموكلة إليهم.

2.1 أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز آليات وسبل تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة
- تسليط الضوء في هذا البحث على جانب قد لم ينتبه إليه الباحثين في مجال الموارد البشرية وهو أهمية تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة ومدى تأثيره في فعالية أداء الموارد البشرية أضف إلى دعم هذا المجال بمعلومات تفيد من يبحث في مثل هذه المواضيع.

- جعل المنظمات تدرك أهمية الرضا الوظيفي والآليات التي تحقق الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة.

- الاطلاع على مختلف الآليات الموضوعية والذاتية التي تقيس الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة.

- لفت انتباه القائمين على شؤون تسيير الموارد البشرية على ضرورة الاهتمام بآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة باعتبار ان فعالية المورد البشري يقف على مدى شعوره بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة.

2. مفهوم الرضا الوظيفي، محدداته وأشكاله.

سنتطرق في هذا العنصر الى جملة من الافكار، بدءا مفهوم الرضا الوظيفي، وصولا الى محدداته وأشكاله.

1.2 مفهوم الرضا الوظيفي.

2-1-1- تعريف الرضا الوظيفي.

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك تبعا لاختلاف المناهج والمدارس التي تناولها الباحثون في دراستهم للرضا الوظيفي حيث يعتبر علماء النفس أول من درس مفهوم الرضا الوظيفي عام 1930م باستخدام عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على مواقف، ميولات ، آراء واتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، فقد عرف هيرزبيج الرضا الوظيفي بأنه" حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الذي يعكس حالة من الاستياء تكن بسبب عوامل البيئة الداخلية للعمل" (هيرزبيج نقلا عن: عادل عبد الرزاق هاشم، 2010، ص 85)

ويرى أحمد صقر عاشور أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى المشاعر الوجدانية لدى الأفراد نحو المنصب الذي يشغلونه، وقد تكون هذه المشاعر أما سلبية أو إيجابية، تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور العامل انه سيحققه من عمله، كما وأشار بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو "اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات

المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته" (بلوك نقلا عن: ثائر سعدون محمد، 2016، ص 27)

ويعرفه الصراف وآخرون بأنه الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل، الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، خلو محيط العمل من التوتر والقلق بالإضافة إلى إخلاص العامل لوظيفته وللمنظمة التي يعمل بها. (الصراف وآخرون نقلا عن: عادل عبد الرزاق هاشم، 2016، ص 87)

وقد ذكر Daniel أنه من المفيد التمييز بين الرضا في العمل والرضا عن العمل، فرضا العامل عن العمل قد يكون بعيدا عن رضاه عن الوظيفة في حد ذاتها بل بسبب رضاه عن الجو الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وهذا ما أكدته دراسة (نيوباي) عام 1977 الذي قام بدراسة الرضا الوظيفي لدى مجموعة من العمال الزراعيين الذين أوضحوا رضاهم عن جو العمل ومحيطه واستيائهم من العمل في حد ذاته. (نيوباي نقلا عن: وفاء احمد محمد، 2009، ص 7)

كتعريف إجرائي للرضا الوظيفي، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة عدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد للرضا الوظيفي إلا أنه غالبا ما يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه وظيفته ومدى إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة وما تقدمه له حاليا، مما يشبع حاجاته الأساسية والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته وإحساسه بالمسؤولية وقيمتها في المنظمة والمجتمع ككل، ويتحقق هذا الرضا عندما (فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد ، 2005 ، ص ص 259.260)

- تجد الحاجات الأساسية لدى الفرد إشباعا كاملا.
- إيجاد الفرد لدوره المناسب والذي يرغب به في المنظمة والمجتمع.
- تمكن الفرد من تحقيق إمكاناته، قدراته، طاقاته وطموحاته في المنظمة.
- وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يمثل سلوكا ضمنيا لدى الأفراد وقد يظهر علنيا في تصرفاته وسلوكياته الخارجية.

2-1-2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرية، فهو مدرج ضمن التفاعلات بين وضمن محيط المنظمة من حيث المحتوى، الظروف، العمالة وغيرها من العوامل المؤثرة على رضا المورد البشري وبالتالي على أدائه، ومن هذا المنطلق تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة رضا مواردها. (سالم احمد الصالح ومعمر دوقات ، ص 49 .)

كما يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المنظمة والمجتمع، يمكن توضيحها كالتالي:

أ - أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: أن ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.

✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، عند شعور المورد أن جميع حاجاته المادية (أكل، شرب وسكن...) وغير المادية (تقدير، احترام، أمان وظيفي...) مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.

✓ زيادة مستوى الطموح والرغبة في التقدم، فالمورد الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة، ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للمورد البشري تساعد على مواجهة متطلبات الحياة بسهولة.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة (سامية زويش، 2014/2013، ص 5).

✓ ارتفاع مستوى الإنتاجية، الشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى المورد رغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات والشكاوى.

✓ ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، عند شعور المورد أن وظيفته قد أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بها.

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: تتضح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع في

ارتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين أفراد المجتمع

2.2. محددات الرضا الوظيفي، أشكاله، نتائجه وعدمه

2-2-1- محددات الرضا الوظيفي:

تختلف العوامل المحددة للرضا الوظيفي من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر وباختلاف الفترات الزمنية وهي تنقسم إلى عوامل ذاتية متعلقة بالفرد في حد ذاته أو عوامل متعلقة بالتنظيم وأخرى متعلقة بالبيئة التي ينتمي إليها الفرد.

أ - العوامل الذاتية:

تتعلق هذه العوامل بالأفراد في حد ذاتهم، ترتبط بشخصية الأفراد ولها تأثير على درجة الرضا عن العمل، ومن هذه العوامل:

✓ **الجنس:** أظهرت دراسات علم النفس الصناعي أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عن الرجال عنه عند النساء، فعند الرجال نجد أن إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع هو ما يجعل العامل راض أما عند النساء فإن إشباع الحاجات الاجتماعية كفيلة بتحقيق نوع من الرضا لديهن (ايناس فواد، نوار فلمبان، 2008/2007، ص 66).

✓ **سن:** حيث دلت الأبحاث عن وجود علاقة طردية إيجابية بين السن ومستوى

الرضا

الوظيفي، بحيث كلما زاد الفرد في العمر كلما زاد مستوى رضاه عن العمل، ويرجع السبب

إلى أن طموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة -في الغالب لا يقابلها نفس مستوى الحاجات المحققة من العمل- مما يتسبب في استياء المورد، ومع تقدم العمر تنخفض درجة طموحات المورد ويخضع للواقع الذي هو فيه مما يزيد من رضاه العام. (جمال نمر موسي المصري، 2009، ص 11).

✓ **طول فترة الخدمة:** بحيث كلما زادت عدد سنوات الخدمة كلما زادت خبرة

المورد البشري وزادت قدرته على التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا ما يجعله أكثر رضا عن عمله، إضافة إلى ارتباط هذا العامل بعوامل أخرى كفرص الترقية إذ أن طول فترة الخدمة لا يؤدي بالضرورة إلى الترقية ما يجعل المورد في حالة استياء. (

عمر رملي، 2012/2011، ص 57).

✓ **الحالة الاجتماعية:** إن الحالة الاجتماعية لدى الموارد البشرية تلعب دورا في

زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديه إذ توصلت بعض الدراسات إلى أن الأفراد

المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين -خاصة إذا كان لديهم أطفال مما يزيد من مسؤولياتهم الاجتماعية وبالتالي زيادة مستوى رضاهم.(جمال نمر موسى، 2009، ص 12).

✓ **المستوى التعليمي:** يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي للمورد البشري، إذ أنه كلما زاد المستوى التعليمي للمورد البشري كلما زاد ضمان بقائه في العمل واستقراره فيه، إلا أن هذه النتيجة مرهونة بعوامل أخرى كمدى استفادة المنظمة من الكفاءات المتعلمة، تناسب هذا المستوى التعليمي مع متطلبات الوظيفة (عمر رملي، 2011/2012، ص 57).

ب - العوامل التنظيمية:

وهي العوامل المتعلقة بالمنظمة في حد ذاتها من سياسات الإدارة، فحوى العمل أو غير ذلك:

✓ **الأجور والرواتب:** باعتبار أن الأجر هو وسيلة إشباع حاجات المورد البشري المختلفة والمحقة لرغباته في المنظمة، كما أنه يعتبر مؤشرا على المركز الاجتماعي للمورد في المجتمع، ومنه يمكن القول إن درجة رضا المورد البشري عن عمله تعتمد إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من أجور ورواتب (نقدا أو عينا)، لذلك يتوجب على المنظمة وضع سياسات عادلة وواضحة فيما يتعلق بالأجور المدفوعة للموارد. (رشيد حمدوني، 2015، ص 57).

✓ **نمط الإشراف (نوع القيادة في العمل):** حيث ذكر علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للإشراف والرضا الوظيفي لدى المورد البشري، حيث أن المشرف الذي يجعل أولى اهتماماته كسب ولاء مرؤوسيه وتحقيق رضاهم الوظيفي هو الذي يعزز مشاعر الراحة والرضا لدى الموارد البشرية. (ايناس فواد، نوار فلمبان، 2008/2007، ص 66).

✓ **محتوى العمل:** يعبر محتوى العمل حسب تطبيقات إثراء العمل لهرزبرغ وهالمان عما يتضمنه العمل من مسؤوليات، صلاحيات، مدى تنوع المهام التي تتضمنها الوظيفة في حد ذاتها و مدى أهمية هذه المهام بالنسبة للمورد البشري، حيث انه كلما احتوت الوظيفة على عناصر تلفت انتباه المورد وتنصب ضمن اهتماماته كلما زاد شعوره بمدى أهميته في

المنظمة مما يزيد من شعوره بالرضا الوظيفي. (هرزبرغ وهالمان نقلا عن: عمر رملي،)

✓ **فرص الترقية:** نعني بها انتقال المورد البشري لمستوى أعلى في وظيفته من ناحية المهام، المسؤوليات، السلطة والصعوبات يفوق مستواه الحالي، مع ارتباط الأمر بزيادة في الأجر واتساع في نطاق الإشراف وزيادة حرية اتخاذ القرار، حيث يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية هو طموح وتوقعات الموارد البشرية من هذه الفرصة، حيث كلما كانت توقعاته أكبر من الفرص المتاحة كلما قل رضاه والعكس (فروم نقلا عن رشيد حمدوني، 2015، ص 58.59).

جماعات العمل: وهم أفراد التنظيم الذين تجمعهم علاقة عمل صريحة يؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض، حيث تؤثر جماعة العمل على رضا المورد البشري بالقدر الذي تمثله أهمية هذه الجماعة للمورد بحيث كلما كان تفاعل المورد مع جماعات العمل يحقق تبادل منفعة بينهم، كلما كانت هذه الجماعة مصدر رضا للمورد البشري أما إذا كان هذا التفاعل مع جماعة العمل يسبب له توتر أو يعيق إشباع حاجاته ووصوله لأهدافه كلما كانت هذه الجماعة مصدر استياء له. (عمر رملي، 2012/2011، ص 57).

ج - العوامل البيئية:

وهي ما يعبر عنها بالظروف الفيزيائية في المنظمة من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجات حرارة، ضوضاء وغيرها تؤثر على مدى تقبل الفرد لعمله ورضاه عنه، فسوء توفير هذه الظروف أو نقصانه يؤثر سلبا على تحقيق الرضا الوظيفي لديه، كما أنها تؤثر في سلوكيات المورد البشري كالغيابات ومعدلات التمارض وترك الخدمة وهي ما يتم اعتبارها مؤشرات يقاس بها الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية.

2-2-2- أشكال الرضا الوظيفي:

باعتبار أن الرضا الوظيفي للموارد البشرية هو مسعى المنظمات الحديثة ومطلبها من أجل تحقيق استقرار تنظيمي، فهي تعمل على معرفة أشكال وأنواع الرضا الوظيفي لدى موارد البشرية وما هي النتائج التي ستتوصل إليها في حال الرضا وعدم الرضا أيضا.

يقسم الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وفقا لعدة اعتبارات نوضحها كالتالي:

أ - باعتبار الشمولية: تتعدد أنواع الرضا الوظيفي وفقا لهذا الاعتبار فإما أن يكون رضا داخليا- وهو ما يتعلق برضا المورد البشري عن الجوانب الذاتية له كالاقرار، التقدير، الشعور بالقبول وسط جماعات العمل والتعبير عن الذات- أو أن يكون الرضا خارجيا- يتعلق بالجوانب البيئية للمورد البشري في بيئة العمل، كالعلاقات مع الزملاء والإدارة، طبيعة ونمط العمل- أو أن يكون الرضا كليا عن كلا الجانبين.

ب - باعتبار الزمن: وفقا لهذا الاعتبار نجد أن الرضا يكون رضا متوقعا- وهو توقع مع المورد البشري أن ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المنظمة وذلك من خلال الأداء الوظيفي- أو يكون رضا فعليا ويأتي هذا النوع من الرضا بعد شعور المورد بالرضا المتوقع، أي عند تحقيق الهدف المطلوب منه والمحقق لحاجاته.

2-2-3- نتائج الرضا الوظيفي من عدمه

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي مجموعة من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بناء على بعض المتغيرات المرتبطة به وهي كالتالي:

أ - الرضا الوظيفي ومعدل الأداء: اختلف الباحثون في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الأداء حيث اعتبر البعض أن الرضا هو ما يفضي إلى الأداء، وقال آخرون إن الرضا نتيجة للأداء، بينما اتجه آخرون إلى أن المتغيرين سببين في بعضهما البعض، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف العلاقة بين المتغيرين من فرد لآخر، غير أن الرأي السائد يقول إن ارتفاع مستوى الرضا يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع. (عمر رملي، 2012/2011، ص 56).

ب - الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المورد البشري عن الوظيفة التي يشغلونها يدفعهم للبقاء فيها ويقل احتمال تركهم للوظيفة بطريقة اختيارية.

ج - الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: يمكن القول أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى المورد البشرية كلما قلت نسبة الغيابات - خاصة في الوظائف التي لا يكون فيها الحضور إجباريا ولا يكون هناك عقاب عن الغيابات-، فالمورد يحصل على درجة عالية من الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر منه عند تغيبه. (وهيبة عيساوي، 2012/2011، ص 79).

د - الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي: وهو رغبة المورد البشري باستمراره كعضو في أفراد التنظيم ويبدل جهده من أجل تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بالمنظمة والحرص على استمراريتها وبقائها.

وهذا ناتج عن رضا المورد البشري، فكلما كان الأفراد راضون عن عملهم س_____ ينعكس ذلك _____ كإيجاب_____

على التزامهم وولائهم للمنظمة. (بادة عمارة، 2016/2015، ص 22).
كما قام الباحثون بتحديد مجموعة من النتائج المتوقعة عن عدم رضا الموارد البشرية _____ رية والتمثا _____
في السلوكيات التالية:

✓ **الانسحاب من العمل:** ونعني به ترك المورد البشري للوظيفة جزئيا -من خلال التغيب أو دوران العمل- أو تركها كليا -وذلك بتقديم الاستقالات والانتقال إلى أماكن عمل أخرى-

✓ **الإضراب، الشكاوى والاحتجاجات:** يلجأ المورد البشري لهذه الأساليب (الإضراب والاحتجاج) للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة وذلك بهدف تغيير وضعية غير مرغوب بها أو التخفيف من توتر -يعتبر الإضراب والاحتجاج نوعا من التغيب عن العمل حيث أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده في المنظمة- فيما تعبر كثرة الشكاوى المقدمة من طرف الموارد البشرية عن وجود متاعب وصعوبات في جانب من جوانب العمل أو العمل ككل، وبالتالي كلما زادت الشكاوى، الإضرابات والاحتجاجات كلما قل مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة. (رشيد حمدوني، 2015، ص 91)

✓ **التمارض والإصابات:** يلجأ المورد البشري إلى التمارض للابتعاد عن محيط العمل تهربا من وضع مزعج أو غير مرضي أو للتقليل من الانعكاسات السلبية للعمل، وفي حالة زيادة شدة الوضع يتسبب المورد البشري في تعرضه للإصابات والحوادث المهنية، إلا أن فروم يرى عكس الأمر حيث يعتبر أن الإصابات هي مصدر لعدم رضا الأفراد وليس العكس.

✓ **الإهمال، اللامبالاة والتخريب:** قد يلجأ المورد البشري إلى التعبير عن شعوره بعدم الرضا بتخريب متعمد لأدوات الإنتاج، تحطيم الآلات، الإطاب المستمرة والناجمة عن الإهمال والامبالاة المورد البشري، إنتاج ذو نوعية رديئة، غالبا ما يلجأ المورد لهذا الأسلوب في حالة عدم رغبتهم أو قدرتهم على ترك العمل إضافة إلى تراكم مسببات عدم الرضا.

3. إجراءات وسياسات الرفع من درجة الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له:

1.2 إجراءات وسياسات الرفع من درجة الرضا الوظيفي:

بعد ظهور نتائج سلبية لعدم رضا الموارد البشرية في المنظمات عملت هذه الأخيرة على تغيير نهجها والاهتمام بزيادة رضا مواردها، وذلك لتجنب الآثار السلبية الناتجة عن عدم رضاهم، ولهذا لجأت المنظمات إلى الإجراءات التالية (بادة عمارة، 2016/2015، ص 22)

أ - عدالة الأجور ولواحقها: أي ضمان عدالة الدفع بين أفراد المنظمة، فعندما يشعرون بالأفقراد بعدالة ما يحصلون عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، إضافة إلى ترك بعض من الحرية للفرد في تحديد نوع المزايا التي سينالها فإن المورد يكون أكثر رضا.

ب - تحسين نوعية وجودة الإشراف: إذ أن العلاقة الطيبة بين الموارد البشرية والمشرفين والتي تمتاز بالاحترام، مراعاة المصالح المشتركة ووجود خطوط وقنوات اتصال مفتوحة بين الطرفين مما يضمن نوعا ما رضا الموارد البشرية على أحد جوانب العمل.

ج - ضمان التوافق بين اهتمامات العاملين والوظائف التي يشغلونها: حيث أن المورد البشري يرغب في إشباع اهتماماته من خلال عمله، فكلما كانت الوظيفة تحقق له هذا من خلال إثراء الوظيفة التي يشغلها بإضافة تخصصات قريبة لاختصاصه أو إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه (مما يحقق اللامركزية بين أفراد التنظيم الأمر الذي يجعل العامل يشعر بأنه يمكنه التأثير في المنظمة).

كما قد تلجأ المنظمات إلى الأساليب التالية لتفعيل رضا الموارد البشرية العاملة لديها (هبة سلامة سالم غواش، 2008، ص ص 22.23).

- جعل العمل مسليا: وذلك بالابتعاد عن الأعمال الروتينية وإضافة جو من المرح يقلل من التوتر والكآبة التي تطغى على أفراد التنظيم نتيجة الروتين المستمر وكثرة الإجراءات المعقدة.

- توفير متطلبات تحسين الأداء المهني: ونعني بذلك اهتمام الإدارة بكل ما يمر به المورد البشري في مسلكه المهني من تدريب، تعيين، نقل، وكذلك التقارير المكتوبة عن أدائهم ومقاييس كفاية الأداء المطلوبة لتقييم الموارد البشرية.

- الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال: المعنويات المرتفعة تزيد من إنتاجية

الموارد البشرية ورضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، فعلى المنظمة أن تولي الجوانب المعنوية لدى موارد البشرية اهتمام أكبر كتحقيق الاحترام الذاتي واحترام الآخرين، التشجيع، الترقيّة وتوفير الأمان الوظيفي.

2-3- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

وهي مجموعة من البرامج تلجأ إليها المنظمة بهدف تحقيق مستوى عالٍ من

الرضا الوظيفي لدى موارد البشرية ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم هذه البرامج (رشيد حمدوني، 2015، ص ص 84.85):

أ - برامج صيانة القوى العاملة: والتي تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تستهدف خبرات ومهارات الموظفين وتحرص على عدم تأكلها من خلال تطويرها وزيادة قابليتها للإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه البرامج، تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية.

ب - برامج تحسين بيئة وظروف العمل: تشمل هذه البرامج عادة على تهيئة أماكن العمل وترتيبها وتوفير كافة الظروف الملائمة من تهوية، أثاث، إضاءة والتقليل من مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الإزعاج، إضافة إلى إعادة دراسة ساعة العمل بهدف تقليل حالات التعب والإرهاق لدى الموارد البشرية.

ج - برامج الرفاهة الاجتماعية: وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية للموارد البشرية كنوادي التسلية والترفيه، وسائل المواصلات، توفير السكن للعاملين وغيرها من الحوافز الاجتماعية التي تجعل المورد يقدم أداء أفضل - شرط أن تكون هذه البرامج مستمرة وشاملة لعدد كبير من الموارد البشرية-.

كما يمكن أن تلجأ المنظمة للبرامج التالية:

- برامج الرعاية الصحية: تلزم التشريعات القانونية أغلب المنظمات بتقديم التزام

صحي، تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية نفسية، معنوية وعقلية للموارد البشرية مما يؤدي إلى استقرار أفضل للموارد البشرية وتحسن من إنتاجيتهم.

- **برامج حلقات الجودة:** وهي فرق عمل من جميع المستويات التنظيمية في المنظمة يتم تشكيل هذه الفرق بهدف دراسة العمليات وبعض مشاكل العمل ومحاولة تحسينها أو اقتراح حلول لها، ومن أجل تطبيق هذه الحلقات بفاعلية لجأت المنظمة لحلقات الجودة الشاملة وهي الفرق التي تعنى بالقيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع الاعتماد على برامج تقييم الأداء وتكون هذه الحلقات في عدة مجالات كالثقافة التنظيمية، النمط القيادي، التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، التدريب وغيرها من المجالات.

4- ظواهر الرضا الوظيفي وعوائقه:

4-1- ظواهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض الظواهر والمؤشرات التي تتصل بسلوك المورد البشري والتي تؤدي إلى استقراره المهني ويمكن إيجازها في النقاط التالية(بادة عمارة، 2016/2015، ص ص 28):

أ - **مواظبة العامل وعدم التغيب:** إن انخفاض نسبة الغيابات عند الموارد البشرية

وعندما يتم التمسك بالمواعيد المحددة للمواعيد العمل من المؤشرات والشواهد على استقرارهم الوظيفي إذ أن حضورهم المنظم يدل على عدم شعورهم بالاستياء والتذمر نحو عملهم.

ب - **انخفاض نسبة الحوادث المهنية والاجتماعية:** يكون المورد البشري راض

عن عمله إذا كانت إدارة المنظمة تهتم بتجديد سياسات الأمان الوظيفي وذلك لتوفير الحماية لمواردها من المخاطر والحوادث التي يتعرضون لها أثناء أداءهم لعملهم، وتهتم بسلامتهم.

ج - **قلة الشكاوى والتظلمات:** وهذا يشير إلى اهتمام الإدارة بتوفير كل متطلبات

مواردها البشرية (سواء كانت مادية او معنوية وفي كل الجوانب الحياتية والمهنية) ما يجعلهم يشعرون بالعدل والمساواة الأمر الذي يرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من كفاءة أدائهم للعمل الموكل لهم.

كما يمكن أن تعرف المنظمة مدى رضا مواردها البشرية من خلال المظاهر

التالية:

- **زيادة الإنتاجية:** يظهر أثر رضا الموارد البشرية على أدائها لمهامها الوظيفية وزيادة كفاءتها الإنتاجية حيث أن الشعور بالرضا يعطي تركيزاً أكبر في أداء الأعمال مما يقلل من الأخطاء المهنية وبالتالي زيادة الإنتاج.

- **زيادة الأفكار الإبداعية والمبتكرة لدى العمال:** إذ أن الشعور بالرضا الوظيفي يطلق العنان لحماس الموارد البشرية ويجعلها تبحث عن مهام ذات قيمة وتحدي أكبر مما يظهر قدراته الإبداعية والابتكارية.

- **تحسن العلاقات بين أفراد التنظيم:** الشعور بالرضا الوظيفي يجعل المورد

أكثر راحة وابتكاراً ما يكون عن التوتر والقلق مما يحسن من علاقته بزملائه في العمل، كما يساعده في بناء علاقات جديدة في بيئة عمله.

4-2- عوائق الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوائق التي تحد من الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي، كما أن هذه المعوقات تسبب أخطاء في قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، وهي كالتالي (بادة عمارة، 2016/2015، ص ص 28):

كون الوظيفة الموكلة للمورد البشري أقل من كفاءته: ويحصل ذلك بسبب عدم وجود فرص وظيفية تتلاءم مع التعليم والتدريب الذي تلقاه المورد أو اضطرار المورد للقبول بمنصب وظيفي أقل من كفاءته بسبب الظروف الاقتصادية أو ظروف أخرى.

ب - كثرة الأعمال الروتينية: ونعني بها التكرار في محتوى العمل، تكرار الأعمال والأنشطة بصفة دائمة ما يخلق شعوراً بالروتين لدى المورد مما يعزز مشاعر الاستياء لديه.

ج - التفكير السلبي: تلازم الإنسان حالات من التفكير السلبي خاصة في حالات المرض-مما يعزز مشاعر الإحباط والاستياء لديه ولعل من أكثر ما يساهم في زيادة تكوين التفكير السلبي نذكر ما يلي:

✓ **سوء اختيار الوظيفة،** خاصة إذا كانت إمكانيات المورد البشري لا تتوافق إطلاقاً مع متطلبات الوظيفة.

✓ **ظروف العمل،** خاصة إذا كان تغير مناسبة لرغبات وعمل المورد.

إضافة إلى هذه المعوقات تجد المؤسسة نفسها أمام عوائق أخرى وهي (احمد

بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، 2012/2011، ص 38):

- ضعف الأجر: يعتبر ضعف الأجر من أهم العوائق التي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة عالية، ذلك أنه الوسيلة الغالبة لدى المورد البشري في إشباع حاجاته ومتطلباته الحياتية والاجتماعية المختلفة، كما أن الأجر يعبر عن مكانة المورد في المنظمة والمجتمع، إذن يمكن القول إن ضعف الأجر الذي يتقاضاه المورد يؤدي إلى عدم الرضا.

- التكنولوجيا الحديثة: لجوء المنظمات إلى الأجهزة والآلات التكنولوجية الحديثة يدفعها أحيانا إلى تسريح بعض الموارد البشرية أو التخلي عنهم، نتيجة لعدم قدرتهم على استخدامها أو كون الآلة تغطي مكان المورد البشري، ما يجعلهم دائما في حالة خوف وقلق من فقدان مناصبهم ومنه زيادة حالات عدم الرضا لديهم.

- الخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين: إن سوء العلاقة بين المورد البشري والمسؤولين تؤدي إلى فقدان الرضا الوظيفي لديهم. لذا يتوجب على المسؤول معرفة كيفية التعامل مع الموارد البشرية وتجنب أسباب الخلاف أو تقليلها.

5. خاتمة

ومن خلال هذا العمل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي، الذي يعبر عن نظرة العامل اتجاه الوظيفة التي يشغلها، ورغم صعوبة تعريف هذا المفهوم الذي يعد حالة نفسية متعلقة بالمورد البشري إلا أن البحوث والدراسات في مجال علم النفس، علم الإدارة، والدراسات السلوكية قامت بتحديد أهم المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي وأثاره المهمة على الفرد، المنظمة والمجتمع ككل.

كما قمنا بالتطرق إلى ماهية العوامل المحددة للرضا الوظيفي، السياسات والبرامج المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات. إضافة إلى توضيح طرق القياس المعتمدة عند الباحثين لقياس مستوى الرضا الوظيفي.

إذن يمكننا القول إن تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة من أبرز المواضيع التي شغلت بالباحثين الذين قاموا بالعديد من الدراسات من أجل البحث في الآليات التي يتم بواسطتها تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المناخ التنظيمي، حيث أنه يتعين على المنظمة التي تطمح للتميز والجودة إعطاء أهمية للجانب النفسي في العمل وأثره على أداء الأفراد وكذا انعكاسات ذلك على المنظمة، حيث أن الحالة النفسية التي يشعر بها المورد البشري في المنظمة تعبر عن الاستجابة

لتأثير مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية والشخصية المتعلقة بالعمل وعليه نجد المورد البشري يبحث بشكل مستمر على سبل إشباع مختلف الحاجات النفسية، الاجتماعية والمهنية في ظل ما هو متوفر في المنظمة من اجل تحقيق أو درجة من الرضا الوظيفي أو الرفع من مستواها وهذا لضمان الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة.

6. قائمة المراجع

- 1) عادل عبد الرزاق هاشم، (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، ص 85.
- 2) ثائر سعدون محمد، (2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الأردن، ط1، ص 27.
- 3) وفاء احمد محمد، (2009)، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، ص 7.
- 4) فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص 259-260.
- 5) سالم احمد الصالح ومعمار دوقات: السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواوي ولاية الوادي،-، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص 49.
- 6) سامية زويش، (2014/2013)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة -دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد-، مذكرة الماستر، علوم التسيير، إدارة اعمال استراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة، الجزائر، ص 5.
- 7) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، (1429/1428)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى-مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص 66.

- 8) جمال نمر موسي المصري،(2009)، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين، ص 11.
- 9) عمر رملي،(2012/2011)،التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لصناعة المنظفات ومواد الصيانة E.N.A.D بـصور الغزلان، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج-البويرة،، الجزائر، ص 57.
- 10) رشيد حمدوني،(2015)،الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة -الملحقة الجامعية مغنية-، مذكرة ماستر، علوم التسيير، إدارة اعمال الموارد البشرية، الملحقة الجامعية مغنية، تلمسان، ، الجزائر،ص 57.
- 11) وهيبة عيساوي،(2012/2011)أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، مذكرة ماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ص79.
- 12) بادة عمارة، (2016/2015)أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال الموارد البشرية، ملحقة مغنية، تلمسان، الجزائر، ص22.
- 13) هبة سلامة سالم غواش،(2008)،الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورترولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، ص ص 22-23.
- 14) احمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي،(2012/2011)،الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، تربية ودراسات إنسانية، إدارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان،الاردن، ص38.