

## الرضا الوظيفي في التنظيمات

– مؤسسة أرسيلور ميتال الحجار عنابة نموذجاً –

أ. عيساوي الساسي
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس-
asassi1969@gmail.com

### المخلص

مع التقدم الصناعي الذي يسود مجتمعنا المعاصر، ومع تزايد الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر ركيزة أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها وطبيعتها ووظيفتها، كي تكون قادرة على التواجد في السوق من خلال المنافسة التي أصبحت ضرورية وحتمية في ظل تنامي المد الصناعي على المستوى الدولي، فإنه من الأهمية محاولة تحديد العوامل التي تساعد العنصر البشري على العطاء أكثر وكذا التقاضي في العمل من خلال دراسة سلوكه والمؤثرات التي تجعل هذا العامل كافة جهوده منصبّة على تحقيق أهداف المؤسسة والتي من خلالها نستشف مدى رضا العامل عن عمله وكذا عن الحياة بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء، المؤسسة، العلاقات الإنسانية.

### Abstract

With the industrial progress that prevails in our contemporary society, and with the increasing interest in the human resource, which is the pillar of any institution, regardless of its field of activity, nature and function, in order to be able to exist in the market through competition that has become necessary and inevitable in light of the growing industrial tide at the international level, it is one of the The importance of trying to identify the factors that help the human element to give more, as well as dedication to work, by studying its behavior and the influences that make this worker focus all his efforts on achieving the goals of the institution, through which we can discern the extent of the worker's satisfaction with his work as well as with life in general.

**Keywords: job satisfaction, performance, organization, human relations**



## مقدمة:

يمثل الرضا الوظيفي كمفهوم كثر استعماله في علوم عدة كعلم الاجتماع الصناعي، علم النفس الصناعي والعلوم السلوكية والعلوم الإدارية واحد من المفاهيم الأكثر تعقيداً وغموضاً، ذلك انه حالة انفعالية وسلوكية من الصعب قياسها ودراستها، وقد ظهرت آلاف الدراسات الميدانية حول موضوع الرضا الوظيفي (المهني) وهذا التعدد في الدراسات يمكن إرجاعه إلى نوع الدراسات نفسها،

حيث تعتبر بعض البحوث " موضوع الرضى أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي واللا رسمي وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية"<sup>(1)</sup>.

كذلك هناك العديد من المصطلحات القريبة من مفهوم الرضا الوظيفي والتي تستعمل بنفس الدلالة مثل مصطلح الروح المعنوية، الاستقرار في العمل والدافعية نحو العمل، وتشير كافة هذه المصطلحات إلى تلك المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وتكون هذه المشاعر إما ايجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله.



فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل ايجابية وبالتالي راضيا عن وظيفته، وعندما لا يحقق له العمل الإشباع المناسب لحاجاته حسب تصوره فان نظرتة للعمل تصبح سلبية وبالتالي عدم الرضا الوظيفي.

لقد تنوعت التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي واختلفت في ما بينها وذلك باختلاف الأبحاث والبيئة التي جرت فيها وكذلك الأهداف التي رمت إليها هذه الأبحاث والغاية منها.

لقد عرف مركز البحوث بجامعة ميشيغان (Michigan) الرضا عن العمل، بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع: حيث أن هذه العلاقة التبادلية تقيد بان المستوى العام " للرضا ينعكس في ما يقرره الأفراد من رضا عن الجوانب المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن جانب من جوانب العمل تؤثر على درجة الرضا عن الجوانب الأخرى"<sup>(2)</sup>.

كما يشير الباحثان نانسي مورس (Nancy morse) وفلويد مان (Floyd Manu) إلى أن " الرضا عن العمل يشير إلى الارتياح في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات (Expectation) التي ينتظرها فرد معين من وضع معين وما يحصل عليه منها"<sup>(3)</sup>.



كذلك يعرف الرضا الوظيفي على انه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"<sup>(4)</sup>.

كما يعرف بلوك الرضا الوظيفي على انه " اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخيرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته"<sup>(5)</sup>.

كما يعرف الرضا الوظيفي على انه " حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج"<sup>(6)</sup>.

كما عرف فيكتور فروم (Victor Vroom) الرضا الوظيفي بأنه " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية"<sup>(7)</sup>، يركز التعريف الذي أتى به فروم على الاتجاهات المختلفة التي تؤثر في العامل عند تأديته لمهامه والأدوار التي يلعبها العامل داخل محيط عمله وخارجه، وذكر فروم خمسة عوامل هامة مؤدية إلى الرضا عن العمل وهذه العوامل هي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية، لقد أكد فروم على أهمية الأجر وما



يرتبط به من مكافآت مادية وجعل منه احد المصادر الهامة التي تمد العامل بالرضا عن عمله.

كما يعرف البعض الرضا الوظيفي على انه " شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله" (8) ويتحقق ذلك من خلال شعور الفرد بمقدار العائد الذي يحصل عليه مقارنة بما بذله من مجهود والذي يعود عليه بإشباع لحاجياته ومتطلبات الحياة وهو الشيء الذي يدفعه إلى العمل أكثر والإنتاج.

كما عرف هالس الرضا الوظيفي هو " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يؤدي بالموظف إلى زيادة إنتاجه وإجادته دون أن يشعر بمزيد من الجهد، وأن مثل هذا الاستعداد هو الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة على مشاطرة زملائه في نشاطهم ويجعله اقل تأثرا بالمؤسسات الخارجية" (9).

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد وهو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله بما يحققه له من وفاء وإشباع لحاجاته، ويتكون الرضا الوظيفي بصورة عامة، من الرضا عن الوظيفة، والرضا عن علاقات العمل، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين، الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة، الرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، أي هو مجموعة المشاعر النفسية الايجابية التي تعبر عن الراحة والاطمئنان والسعادة.



مما سبق من التعريفات وغيرها من التعاريف التي فاضت وشرحت وفسرت مفهوم الرضا الوظيفي بحسب منطلقاتها الإيديولوجية والمداخل النظرية وكذا الغاية وطريقة الفهم والتفسير والتحليل والمعطى الواقعي كل ذلك أدى إلى تعاريف متعددة ومختلفة. حيث يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً بحسب دراستنا هذه على انه: ذلك الشعور بالارتياح الذي يحس به العامل نتيجة الاشباعات المختلفة لحاجاته المادية والمعنوية والتي نلمسها من خلال مدى ولاءه والتفاعل الحاصل داخل المؤسسة التي يعمل بها.

ومحاولة منا لإثراء وتفسير وتوضيح أكثر لمفهوم الرضا الوظيفي، سوف نتطرق إلى أهم النظريات التي عالجت مفهوم الرضا الوظيفي والتي سوف نتطرق إليها باختصار وكذا أهم العوامل والمؤشرات التي تؤثر في عملية الرضا الوظيفي وكيفية قياسه. لقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، حيث تنطلق هذه المداخل من أسس اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية، نفسية وسلوكية، بالمفهوم الاقتصادي، حيث يؤكد على أن الحافز المادي هو المؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.



حيث أكد تايلور (Taylor) سنة 1911 من خلال نظرية مدرسة الإدارة العلمية، التي جاءت للعامل من خلال ما ينتظره مقابل الجهد الذي يبذله داخل المؤسسة، لتحقيق رغباته وإشباعها، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو (Mayo) سنة 1927 من خلال مجموعة من التجارب التي خلصت إلى أن هناك عوامل تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية وهي عوامل عاطفية من خلال شعور العمال تجاه البعض، وكذلك الاحترام والتقدير الذي يمنحه الرؤساء للمرؤوسين في العمل، وهذه العوامل هي التي تجعل العمال يمنحون كافة جهودهم ووقتهم للمؤسسة ويكونون راضين جدا في بيئة عملهم.

كذلك قدم عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Maslow) سنة 1943 نظرية عن الحاجات الإنسانية ورتبها في مدرج هرمي حسب درجة إشباعها إلى خمسة أقسام وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية الأساسية.
- الحاجة إلى الأمان.
- حاجات الشعور بالانتماء (حاجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية).
- حاجات الاحترام وتقدير الذات.



## - حاجات تحقيق الذات.

حيث يرى ماسلو أن عملية الإشباع تتحقق في المستوى الأعلى لما يكون هناك إشباع تام للمستوى الأدنى، كما أن الإشباع الذي يتحصل عليه العامل ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق وتلبية كافة متطلباته هي التي تحدد مستوى الرضا الوظيفي للعامل (الإنسان).

في عام 1959 قام هيرزبرغ بدراسة موسعة لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها وخلص إلى نظرية تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً حيث سميت بنظرية ذات العاملين وقسم هيرزبرغ عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم إلى:

- عوامل وقائية وهي تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا من عمله.

- عوامل دافعة وتتمثل في الانجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم وهي تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة وإذا ما توفرت للفرد تحفزه وتجعله راضياً عن عمله.



لقد أكدت نظرية ذات العاملين على أهمية النمو النفسي الذي يتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد وبالتالي يسهم في تحقيق الرضا عن الوظيفة.

قدم فروم (Vroom) سنة 1964 نظريته التي تستند إلى افتراض أن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء مادي أو معنوي، حيث أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع الحصول على مردود مادي و/أو معنوي لإشباع الحاجات المتعددة لديه، مقابل ما ينتظره منه التنظيم من بذل جهوده لانجاز عمله وأدائه على أكمل وجه، أن الدافع لانجاز العمل هو محصلة لثلاث عوامل وهي:

- **التوقع:** وهو درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد.

- **التكافؤ:** وهو درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل.

- **الأداة أو الوسيلة:** والمقصود بذلك هو العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل بعد أدائه والمردود المطلوب تحقيقه، ونعني به تقدير مدى احتمالية جدوى العمل كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.

قام ماكلياند عام 1967 بدراسات مستفيضة حول الدافع للانجاز حيث خلص إلى أن حاجة الانجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها طفولة الفرد، خبراته المهنية ونوع

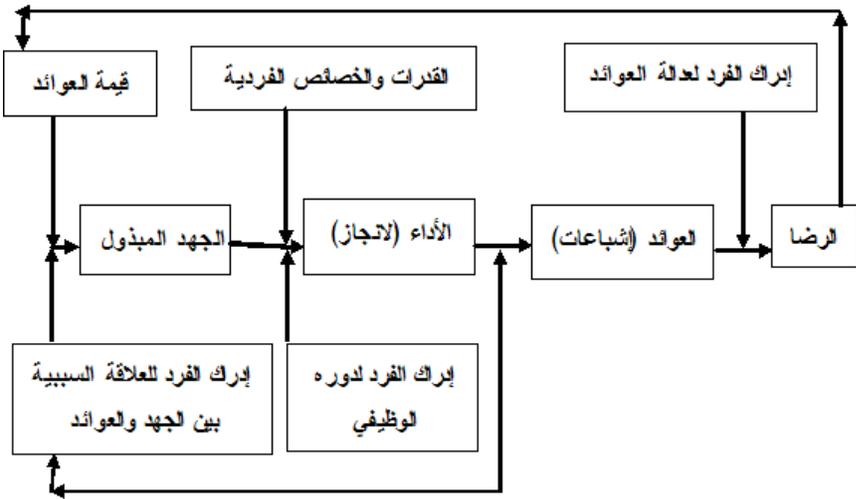


المؤسسة التي يعمل فيها، إذ أن الأشخاص الذين يتميزون بالانجاز العالي يكونون أقل ميلاً للمخاطرة في قراراتهم وأعمالهم، كما يودون أن تكون هناك تغذية عكسية أي حدوث فعل اتصالي عند كل انجاز وهم يحيون الحالات والمواقف التي لهم فيها المسؤولية الشخصية لتحليل المشاكل، أن الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى الاندماج والانتماء التي جاءت بها نظرية ماكلياند والتي يمكن إشباعها من خلال العمل في مؤسسة ما وهذا يحقق للعامل الرضا الوظيفي.

لقد حاول بورتير ولولر (Porter et Lawler) تطوير النموذج الذي أتى به فروم (Vroom) في تفسير العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المنجز والنتائج المتحصل عليها، حيث أكد أغلب العلماء السلوكيون في السابق على أن النظر إلى الرضا الوظيفي يكون وفق كونه عاملاً مستقلاً يؤثر في عوامل أخرى تابعة حيث تبدلت النظرة وأصبح الافتراض يدل على أن أداء العامل يقود إلى الرضا، إذ يمكن تسجيل ملاحظات مهمة في النموذج المقترح من طرف بورتير ولولر إذ أن الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة، والعلاقة بين الأداء والمكافأة.

حيث أشار النموذج إلى المكافآت الخارجية التي لا ترتبط مباشرة بأداء العمل، أما المكافآت الداخلية فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه وتأتي بصورة تقدير للآخرين أما الجزء الثالث في النموذج هو العدالة فمن الضروري أن يشعر الأفراد بالتوزيع على أساس عادل للمكافآت فالعدالة تعتبر عاملا سيكولوجيا مهما حتى يشعر الفرد بالرضا والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01) نموذج بورتر ولولر حول الرضا (10)



كما قدم وليام أوشي (Ouchi) سنة 1981 نظرية جديدة، سميت بنظرية (Z) أو النظرية البيانية في التسيير والتي اهتمت بالجانب الإنساني للعاملين، حيث تجعلهم يشعرون بروح الجماعة من خلال الألفة والمودة التي تنشأ بينهم وما تتطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية، الحذق والمهارة



وتتكون لدى العامل خلال مساره الوظيفي بعد تجربة وممارسة وخبرة، الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة والذي يبرز من خلال الدافع القوي نحو العمل للفرد وما يترتب عنه من حسن الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق، ويرى وليام أوشي أن تطبيق محددات النظرية التي أتى بها أي روح الجماعة، الثقة، الحذر والمهارة والألفة والمودة سوف ينتج عنها تحقيق أهداف الفرد العامل وأهداف المؤسسة جنباً إلى جنب من خلال زيادة الاستقلالية في الوظيفة، الحرية للعاملين، زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة والانهماك الذي يصبح عليه العامل وزيادة الرضا الوظيفي بطبيعة الحال.

- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بحسب العديد من الباحثين فإنها تشمل ما يلي:

1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة وهي تتمثل ما يتحصل عليه العامل من امتيازات نتيجة عمله مثل الراتب، الإجازات، السكن، التأمين الاجتماعي، المنصب الدائم، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين في العمل.

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها وهي عوامل تتعلق بتصميم الوظيفة، تنوع الأنشطة الوظيفية، درجة إثرائها عمق الوظيفة ومدى إشباعها للاحتياجات



العليا والتي تشمل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة من خلال التخطيط، الرقابة والتنفيذ، كذلك النظرة الاجتماعية للوظيفة ولشغالها ومدى شعور الفرد بالانجاز الذي يحققه واستغلال ذلك في الوظيفة المسندة له وكذلك مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية وتتعلق بسياسات المؤسسة في ما يتصل بساعات العمل والظروف الفيزيائية للعمل وإجراءات المتبعة لانجاز العمل وأنظمة الاتصالات الرسمية والغير رسمية التي تسود المؤسسة.

4- عوامل متعلقة بالفرد العامل مثل شخصيته وتركيبته النفسية والاجتماعية والانثروبولوجية، درجة استقراره في حياته داخل محيط العمل أو الحياة العامة، سن الفرد العامل ومؤهله العلمي وجنسه أي المتغيرات الديمغرافية والأهمية التي يمنحها للعمل في حياته.

5- عوامل بيئية : وهي العوامل التي تتعلق ببيئة الفرد وأنثروبولوجيته وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.



## 1- مؤشرات الرضا الوظيفي

إن مؤشرات عملية الرضا الوظيفي يمكن تلخيصها في بعض المحددات التي اجمع عليها مختلف الباحثين من مختلف التخصصات المعرفية (علم الاجتماع، علوم الإدارة، علوم سلوكية،...) وهي التي تكون عادة إما كمؤشر مستقل أو تابع بحسب مفهوم الرضا الوظيفي ومدى موقعته في البحث المستهدف وهي:

### 1- الأجر: يمثل الأجر " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي

أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج "<sup>(11)</sup> كما يعتبر الدخل الوحيد للعامل لقاء تأديته المهام المكلف بها داخل المؤسسة، كما انه" يلعب دورا بارزا في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي"<sup>(12)</sup>، إذ يساهم الأجر في تحقيق الإشباع وتلبية حاجات العامل وكذلك أسرته، لقد ذهب هيرزبرغ إلى القول بان الأجر يمنع الاستياء فقط ولا يحقق الرضا أو السعادة، بينما الواقع يشير إلى دور الأجر في انه لا يشبع الحاجات الأساسية فقط بل يمتد تأثيره إلى مد العامل بشعور الأمان، كما انه يرمز إلى المكانة الاجتماعية، كذلك ينظر إليه العامل بأنه يمنحه رمزية التقدير والعرفان الذي تكنه المؤسسة له، كما أجريت دراسات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا والتي توصلت إلى "



وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس<sup>(13)</sup> كما انه وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، حيث أن بعض العمال الذين يشغلون وظائف عليا يعتبرون الأجر كرمز للنجاح والتميز والتفوق.

2- محتوى العمل: تعتبر دراسة اثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي دراسة حديثة نسبيا وقد جاءت كرد فعل على عدم الاهتمام والتغيب لهذا العنصر من الدراسات السلوكية والتنظيمية في الميدان الصناعي، مما جعل هيرزبرغ يضع محتوى العمل كأهم عامل مسبب للرضا الوظيفي، من خلال العناصر المرتبطة به والتي سوف نستعرضها كما يلي:

1.2- درجة تنوع مهام العمل: لقد توصلت العديد من البحوث والدراسات بخصوص تنوع مهام العمل والمهارات المطلوبة له، هوانه كلما كانت المهام درجة تنوعها عالية " كلما زاد الرضا عن العمل لان التنوع هنا يعني التغيير والاختلاف وهو عكس الرتابة والتكرار اللذين يسببان الملل وبالتالي عدم الرضا"<sup>(14)</sup>.

أن التكامل والترابط بين المهام المتنوعة هو شرط أساسي لتحقيق رضا العامل، حيث كلما زاد هذا التكامل والترابط زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس، كما أن تنوع المهام بالنسبة للعاملين يسمح لهم بتنمية المهارات والقدرات الجسمية والفكرية



والعملية، ويكون هذا التنوع مبعث للسام والملل والاستياء بالنسبة للأشخاص ذوي مستوى الذكاء المنخفض، بينما يكون رضا العمال عالي للأفراد الذين يكون مستوى ذكائهم مرتفع وهم يرفضون أداء المهام الروتينية المتكررة ويفضلون بدل ذلك تنوع المهام وتكاملها وترابطها لكي يحققوا رضاهم الوظيفي.

**2.2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** وتعتبر هذه السيطرة المتاحة والحرية التي يتمتع بها العامل في أدائه لعمله واختياره لطريقة ما دون أخرى وكذلك اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله، احد أهم العوامل المحددة لدرجة الرضا الوظيفي داخل المؤسسة حيث يفترض فروم (1964) انه "كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل"<sup>(15)</sup>، إذ تشير كافة الأبحاث إلى أن الزيادة في منح الحرية للعاملين في التعامل مع زملائهم في العمل، والتفاعل الذي يحدث بينهم على اختلاف مستوياتهم المهنية، وكذلك اختيار الأسلوب والنمط الخاص بهم في انجاز أعمالهم المكلفون بها، هذا يجعل العامل يحس ويشعر بالقيمة الممنوحة له من طرف المؤسسة وكذلك درجة الثقة وبالتالي الأهمية التي يمثلها هذا العامل للمؤسسة، بينما العامل الذي لا تمنح له الحرية الكافية لإدارة العمل المكلف به من طريقة



الأداء وحرية في التصرف في وقت الانجاز بحيث يكون ضمن شروط المردودية والفعالية ومن ثم فرض عليه نمط موحد للانجاز، فانه سوف يشعر بالتوتر والملل وعدم اهتمام المؤسسة به، هذا ما يثير لديه الاستياء والسخط واللامبالاة في الانجاز وعدم القدرة على التكيف مع نمط العمل الذي تفرضه المؤسسة، كما بينت الأبحاث التي أجريت على " عمال صناعة السيارات إلى وجود علاقة طردية بين درجة السيطرة على سرعة الأداء ودرجة الرضا عن العمل"<sup>(16)</sup>.

**3.2- استخدام الفرد لقدراته :** إذ تشير مختلف الأبحاث التي أجريت في هذا الجانب، على أن العامل الذي يستخدم قدراته ومهارته ومواهبه في أداء الأعمال المكلف بها، إلى انه عامل يكون سعيدا وراضيا عن وظيفته وهو بالتالي يقوم بإشباع حاجاته كما هو فرض ماسلو في الحاجة إلى تحقيق الذات، ويرتبط تصور العامل لمدى تطبيقه لمهارته وخبراته واقتراحاته في ما يخص عمله ارتباطا طرديا مع درجة رضاه عن وظيفته.

**4.2- خبرات النجاح والفشل :** إن تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه هذا يؤدي به إلى الاستياء والشعور بالملل نتيجة الإحساس بالفشل، بينما تحقيق العامل لمستوى أداء وانجاز يفوق أو يساوي مستوى طموحه، يثير لديه



إحساس بالنجاح والتفوق ويثير بالتالي مشاعر الفرحة والغبطة لديه ومن ثم فهو يشعر بالتجانس والتوافق مع عمله وقدرته على السيطرة والإبداع في وظيفته. إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي للعامل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز العامل بذاته، كلما تقدير واعتزاز الفرد بذاته كلما زاد اثر النجاح والفشل على درجة الرضا، وكلما كان تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

3- فرص الترقية: تمثل الترقية في الوظائف المختلفة في المؤسسة مطلباً شرعياً للعامل، لما توفره هذه العملية من اكتساب الفرد لمزايا مادية ومعنوية ورمزية، من خلال تقلده لمنصب أعلى من حيث حجم السلطات والمسؤولية وكذلك من اثر الزيادة في الراتب وما يتبع ذلك من تحقيق لإشباع نفسي واقتصادي ومهني وتلعب الترقية دوراً كبيراً في مجال الرضا الوظيفي، إذ أن توافر فرص للترقية وتوقعات العمال عن هذه الفرص اثر كبير على الرضا الوظيفي، حيث أن توقعات العمال بأن فرص الترقية المتاحة في المؤسسة مما هو مطلوب هذا يؤدي إلى جمود سلوكي وظهور كافة البوادر السلبية من طرف العامل مما يؤدي إلى انخفاض



الرضا الوظيفي، ذلك انه كلما كان توقع العامل للترقية اكبر كلما كان شعوره بالرضا الوظيفي اقل حيث يحس بان من حقه هذه الترقية، بينما إذا كان توقع العامل للترقية اقل فعند حصوله عليها يكون رضاه اكبر وسعاده غامرة بهذه الترقية حيث يؤكد فروم على أن " العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية " (17).

4- **نمط الإشراف:** يشكل أسلوب ونمط الإشراف داخل المؤسسات اهتمام العديد من الباحثين والعلماء، لما له من تأثير على مدى حث العاملين على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر بكل قناعة وارتياح مما يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين ولقد حدد الباحثين نوعين من نمط الإشراف، نمط الإشراف الذي يركز فيه المشرف اهتمامه حول العاملين، حيث يحيطهم بنظرة إنسانية خاصة، كما ينمي مساندته لهم إذ يحظى العامل بالاهتمام الشخصي من طرف المشرف كما يكون متفهم لظروفهم ومدرك لانشغالاتهم، ومن ثم يكسب هذا المشرف ولائهم ومودتهم كما يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي بينهم.

في مقابل هذا النمط من الإشراف نجد هناك إشراف متمركز حول الإنتاج، إذ يركز القائد كافة اهتمامه بالرغبة في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وتحقيق الجودة أي يهتم أكثر بمشكلات العمل والإنتاج، إذ يرى هذا المشرف أن العمال مجرد آلات



وأدوات لتحقيق هدف الإنتاج وزيادته، هذا النمط من الإشراف لا يكسب ولاء المرؤوسين كما يساهم في زيادة مشاعر الاستياء بينهم وبالتالي انخفاض معدلات الرضا الوظيفي بينهم، كذلك أن قدرة المشرف على تحقيق كافة الحاجات والرغبات للعاملين وإحساسه بهم وإنصاته لمشاكلهم داخل وخارج محيط العمل، وقدرة التصرف في الحوافز الموضوعية تحت تصرفه ووسائل الإشباع التي يستطيع توفيرها للعمال هذا يسمح له بكسب ولأئهم ورضاهم عن العمل، كذلك فان المشرف " الذي يفرض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسيه يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل. أما المشرف الذي يفرض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتر لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل"<sup>(18)</sup>.

5- **جماعة العمل**: لجماعة العمل تأثير كبير على سلوك الأفراد العاملين إذ من خلال تواجدهم مع بعضهم البعض لعدة ساعات في اليوم، هذا يجعلهم عرضة إلى تفاعلات ومواقف تحتم عليهم التصرف وفق منطق عقلاني ورشيد، اخذين بعين الاعتبار مصالحهم وأهدافهم وكذا أهداف ومصالح المؤسسة حيث " تؤثر الجماعة



في مستوى السلوك الإنساني، وذلك من خلال التفاعل والتعاون الذي ينشأ نتيجة علاقات بين أفراد الجماعة، مما يولد مشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، ويحاول الأفراد داخل جماعات العمل التوفيق والموازنة ما بين أهدافهم الشخصية وأهداف الجماعة التي ينتمون إليها"<sup>(19)</sup>.

إن وجهات نظر العمال بالنسبة لأعمالهم أو للمؤسسة التي يعملون فيها، لا تعتمد على نوع المعاملة التي تمارسها المؤسسة عليهم أو على طبيعة عملهم فقط بل تتعداها إلى وضع العامل بالنسبة للعمال الآخرين وكيفية تعاملهم معه وما هو الشعور والإحساس الذي يحس به هذا العامل، وعموماً فإن رضا العامل يتحدد من خلال تأثير ورد فعل الجماعة اتجاهه، إذ أن هذا العامل يكون راضياً عندما يجد أن اندماجه مع الجماعة يؤدي به إلى تحقيق طموحاته المادية والمعنوية والرمزية حيث تصبح الجماعة مصدر للرضا، بينما تكون الجماعة مصدر للتوتر عندما يجد العامل نفسه لا يحقق طموحاته ولا يشبع رغباته ولا يصل إلى أهدافه حيث تصبح الجماعة مصدر للاستياء.

أن علاقة الفرد بالجماعة داخل محيط العمل تتحكم فيها العديد من العوامل والمؤثرات، حيث تأثير "جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زاد قوة هذه الحاجة كلما كان اثر التفاعل مع



جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً. فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفاً<sup>(20)</sup>.

## 2- قياس الرضا الوظيفي

لا شك في أن قياس الرضا الوظيفي من العمليات الصعبة، ذلك نظراً لتعدد العوامل المكونة له والمؤثرة فيه، فهو ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة ليست بسيطة ولا ثابتة مطلقاً وهو مرتبط أكثر بالجانب النفسي الذي يعد معقداً جداً وحتى غامضاً أن شئنا، حيث تعد أداة المؤسسات المختلفة والصناعية منها إلى محاولة إيجاد طرق موضوعية وعلمية لقياس الرضا الوظيفي للعمال وهذا "عن طريق الملاحظة العابرة، وعن طريق ملاحظة سلوكهم أثناء أداء أعمالهم، أو عن طريق التقارير التي يكتبها المشرفون على العمل، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج، أو التغيب أو شكاوي العمال"<sup>(21)</sup>.

ولقد اتفق أغلب الباحثين والعلماء على أن هناك معيارين لقياس الرضا الوظيفي وهما مقاييس موضوعية نستطيع تتبعها ودراستها وملاحظتها ومقاييس ذاتية نتحكم



فيها من خلال مجموع الأسئلة المقترحة للإجابة عنها لمعرفة اتجاهات العاملين ومن ثم تحديد مدى رضاهم عن عملهم و" لا تختلف مقاييس الرضى عن مقاييس الاتجاهات ذلك لأن الرضى نفسه عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد، والمعروف أن مقاييس الاتجاهات تقيس إحساس الأفراد واعتقادهم بخصوص موضوع ما"<sup>(22)</sup>، واللدان سوف نستعرضهما بنوع من التفصيل.

#### 1- المقاييس الموضوعية: تعتمد المؤسسات مقاييس موضوعية لقياس مستوى

رضا العاملين وأهم مؤشرين على ذلك هما الغياب وترك الخدمة، إذ يمثل هذان المؤشران عرضًا سلبيًا هاما لمستوى السلوك الفردي والجماعي للأفراد وكذلك التنظيمي للمؤسسة.

#### - الغياب : يمثل مؤشر أو دالة الغياب عن العمل وعدم الانتظام في مداومة

العمل، على أن هناك اتجاه سلبي من طرف العمال نحو العمل، حيث بينت العديد من الدراسات الميدانية على أنه يوجد "ارتباط سلبي بين الرضى والتغيب عن العمل، وعدم رضا العمال قد يكون نتيجة لعدة عوامل مختلفة ومتفاعلة فيما بينها، فعدم الرضى عن الأجور والمنح والتعويضات قد يكون عاملا محبطا تماما مثل عدم الرضى عن معاملة الرئيس أو المسئول للمرؤوسين"<sup>(23)</sup>، يتمثل الغياب في الغياب غير المبرر مع استبعاد الغياب نتيجة ظروف طارئة أو مرض وغيره،



ويمكن قياس معدل الغياب وفق طريقة مقترحة من طرف وزارة العمل الأمريكية كما يلي:

$$\text{معدل غياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100 \dots (24)$$

- ترك الخدمة : والمقصود به هنا هو مبادرة الفرد بالاستقالة من منصب عمله حيث يمثل هذا الفعل كمؤشر على درجة الرضا الوظيفي الذي يسود المؤسسة، كما لا ينبغي من جعل هذا المؤشر كشيء مطلق نستند إليه عند حديثنا عن الرضا الوظيفي لان الاستقالة تتحكم وتدخل في هذا الفعل عدد من العوامل التي تسمح للفرد بتقديم استقالته عند عدم رضا وكذلك بإرجاء استقالته وهو غير راض عن عمله بسبب ظروف أخرى أهمها عدم وجود إمكانية للتوظيف في مؤسسة أو هيئة أخرى، وكما يمكن حساب معدل الخدمة كما يلي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100 \dots (25)$$



## 2- المقاييس الذاتية :

لقد اهتم الباحثون والعلماء في مجال السلوك الإنساني في التنظيم، بمعرفة اتجاهات العمال والأفراد نحو الكثير من القضايا، وهذا لإيجاد إستراتيجية معينة للوصول بهم إلى أهداف التنظيم، كما أن الشعور الذي يحس به العامل دور كبير في تحديد الاتجاه، خاصة الرضا عن العمل ولذا لجأ مختلف الباحثون إلى مقاييس الاتجاهات، ذلك أن الرضا هو عبارة عن اتجاه للعامل نحو عمله، وتتمثل المقاييس الذاتية في أنها قوائم تضم أسئلة حول موضوع البحث (الرضا) تقدم للعمال لاستقصائهم حول درجة رضاهم عن العمل من عدمها، وهناك طريقتان لطرح الأسئلة:

- **مقياس ليكرت** : لقد نشر ليكرت سنة 1932 طريقة جديدة في قياس الاتجاهات تعتمد " على مقياس الفئات المتساوية، يعتمد هذا الأسلوب على قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء"<sup>(26)</sup> كما يلي :

موافق جداً  ، موافق  ، دون رأي  ، معارض  ، معارض جداً

ثم تمنح للعبارات درجات أو نقاط مثل:



- موافق جداً (2+)، موافق (1+)، دون رأي (0)، معارض (1-)، معارض جداً (2-).

كما أن الباحث عند صياغته للفقرات التي تتضمن الاتجاه يجب أن يضع في الحسبان طرح عبارات تكون مميزة وصياغتها تكون ايجابية أو سلبية، ثم يقوم الباحث بجمع النقاط المعبر عنها من طرف المبحوث "ولإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه ايجابي والنقاط العالية أيضا التي قد تدل على اتجاه سلبي" (27)، العكس إذا كانت النقاط منخفضة أو سلبية فإن الاتجاه كما يكون ايجابي ممكن تفسيره سلبيا أيضا وتفسير ذلك هو الفقرات والعبارات التي تم طرحها على المبحوثين هل طرحت في صياغة سالبة أم موجبة.

\* **طريقة تقسيم الحاجات :** وتتبع هذه الطريقة في استقصائها عن مدى رضا العاملين في المؤسسة عن عملهم نفس سلم الحاجات الذي وضعه ماسلو ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات:



\* طريقة تقسيم الحوافز : وتتبع هذه الطريقة في طرح الأسئلة (سواء بواسطة

الاستمارة أو المقابلة) قائمة تضم أسئلة بها الحوافز التي تمنحها المؤسسة

للعاملين، أو العوامل التي يراها الباحث أنها تؤثر على الرضا الوظيفي ويمكن أن

تتضمن الأسئلة العوامل التالية " الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف،

جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل "(28).

أما عن الطرق التي يمكن استخدامها كأساليب لقياس الرضا فهي متعددة ونذكر

منها:

- طريقة لثريستون: وتتمثل هذه الطريقة في جمع مختلف العبارات التي تصف

العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الاشباكات التي يحصل عليها

الفرد من عمله، ثم يقيم حكام درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، حيث يتم

استبعاد العبارات ذات التباين العالي، ويتحدد مقياس الرضا النهائي من عبارات

ذات تباين منخفض، كما يكون متوسط التقييم لهذه العبارات المختلفة، هو الدرجة

الممثلة للرضا، وعند تطبيق هذا المقياس لا يعطى للأفراد معلومات عن القيمة

التي تأخذها كل عبارة ويطلب منهم فقط إبداء الموافقة من عدمها بخصوص

العبارات المقترحة.



- طريقة اوزفود وزملائه: لقد قدم اوزفود وزملائه مقياس الرضا الوظيفي الذي يتكون من مقياس جزئية تغطي كافة جوانب العمل، حيث يشكل هذا المقياس من قطبين متناظرين ومتعارضين، ويطلب من المبحوث أن يجيب عن السؤال بحيث يختار الدرجة التي تمثل مشاعره.

ولتوضيح ذلك نقترح جانب من جوانب العمل واتجاه العمال إليه، حيث نطرح السؤال التالي:

أن العمل الذي تقوم به تراه؟

مثير | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | مممل

ثم نقوم بعدها بجمع الدرجات التي منحها كل مبحوث لمجموع الأسئلة والفقرات لكل مجموعة من المقاييس الجزئية والنتيجة التي نحصل عليها تمثل رضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

كما يتم " تكوين مقياس الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ويلي ذلك اختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بالجانب المعين من جوانب العمل " (29).



- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ: لقد اعتمد هيرزبرغ في محاولته لفهم أبعاد السلوك الإنساني في المؤسسات والتنظيمات المختلفة خاصة الصناعية منها، على طريقة الوقائع الحرجة التي اقترحها فلاناجان والتي تستخدم في قياس سلوك العمل وتقييم الأداء، حيث " استخدم هيرزبرغ نفس فكرة الوقائع الحرجة والمنهج الذي نستخدمه في قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا "(30).

وتتمثل هذه الطريقة في طرح سؤال على المبحوثين من خلال الطلب منهم نذكر "المواقف والحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، ووصف للظروف والأحداث التي سببت مشاعر السعادة / الرضا ومشاعر الاستياء "(31).

كما اعتمد هيرزبرغ على طرح سؤال حول واقعة واحدة جعلت العامل يحس ويشعر إما بالرضا التام أو الاستياء، ومن ثم جمع كافة الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول هذه الوقائع وتصنيفها مكن هيرزبرغ من وضع نظريته المعروفة بذات العاملين "عوامل صحية، عوامل وقائية" حول الرضا الوظيفي.



## المراجع

- 1- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون طبعة، 1992، ص1.133
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، دون سنة نشر، ص141.
- 3- طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر. دون طبعة، دون سنة نشر، ص135.
- 4- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، دون طبعة، 1995، ص189.
- 5- أسعد محمد أسعد ورسلان نبيل إسماعيل: الرضا الوظيفي للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، دون طبعة، 1984، ص29.
- 6- الرشودي محمد عبد الله: مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1997، ص22.
- 7- طلعت إبراهيم لطفي: المرجع نفسه، ص135.
- 8- الفالح نايف سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001، ص71.
- 9- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، السعودية، ط1، 1980، ص142.
- 10- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص34.
- 11- عبد الباسط محمد حسن: علم الإجتماع الصناعي، مكتبة أنجلومصرية، مصر، دون طبعة، 1974، ص315.
- 12- نضرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص25.
- 13- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص143.
- 14- أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية و السلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص68.
- 15- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص145.
- 16- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص145.
- 17- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص146.
- 18- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات مرجع سبق ذكره، ص147.
- 19- براون، أ: علم النفس الإجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وأخرون، دار المعارف، مصر، ط1، 1960، ص212.
- 20- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص148.
- 21- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2001، ص336.
- 22- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص136.
- 23- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص190.
- 24- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دون طبعة، 1983، ص405.
- 25- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، نفس المرجع: ص406.



- 26- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 137.
- 27- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 138.
- 28- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 408.
- 29- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 415.
- 30- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 415.
- 31- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 249