

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

### المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

إن التعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة، كيفية عملها، مميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في هذه المنظمة !! ؟

إجابة سهلة وسريعة على هذا التساؤل يمكن إرجاعها إلى العائد المادي من هذا العمل، ولكن ملاحظة بسيطة وسط جماعة من العمال، تبرز أن العامل المادي لا يقف وحده وراء هذا التصرف.

إن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح، مما يلزم توفر عوامل وأسباب تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم (التنظيمية، الاجتماعية، البيئية) وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات و الطموحات الشخصية

### المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

**تعريفه :** الرضا الوظيفي هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل و متعة الحياة)<sup>(1)</sup>.

ويمكن تعريفه أيضا : " أن الرضا عن العمل هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات الصلة المباشرة .

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي : ونشير

#### 1. نظرية الإدارة العلمية: حيث وضعت على يد روادها تاييلور (Taylor) وفيبر وفايول (Fayol)

**وفايول (Feber)** ، واهتمت بالحوافز المادية بإعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية **إهمالها** . للجوانب الإنسانية، فهي اهتمت فقط **للدوافع المادية**<sup>(2)</sup> .

#### 2. نظرية العاملين: هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج (Harzberg) وهي ترتبط بالأساس بتطبيق

نظرية **( ماسلو )** للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد " هرزبرج " أن هناك مجموعتان من العوامل :

أ. **الأولى** :عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين

عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص

الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل<sup>(3)</sup> .

1 - سمير أسعد مرشد ، مفهوم الكفاءة و الفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، العدد 48 ، جامعة الملك فيصل ، السعودية ، 1988،ص 23 .

2 - سيد الهواري ، الإدارة و الأصول و الأسس العلمية ، الطبعة الحادية عشرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996 ،ص 96 .

3 - سيد الهواري ، الإدارة و الأصول و الأسس العلمية،المرجع السابق/نفس الصفحة .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ب. الثانية : عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل : وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه ورؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل .

3. نظرية عدالة العائد "فروم" : يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة ( Vroom) للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (1) .

قام آدمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوى المعدلان، شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه . الوظيفي ويزداد تغييره عن العمل، وإذا وجد عمل آخر سترك عمله الحالي اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود لاختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يتركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل (2) .

لذلك يعرف الباحث الرضا الوظيفي على أنه " : هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية (3) " .

- 1 - سيد الهواري ، الإدارة و الأصول و الأسس العلمية،المرجع سبق ذكره، ص 98 .
- 2 - طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر ، عمان، 2001 .
- 3 - محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999-2000، ص 65 .

### المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الانتاج و المردودية، اللذين يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا هما المقاييس الموضوعية - المقاييس الذاتية

لكن ولما كان موضوع بحثنا لا يهدف إلى معرفة مستوى ودرجة الرضا وإنما اكتشاف محددات الرضا الوظيفي لمعرفة مدى تدخلها في تشكيل الرضا الوظيفي لدى العامل ومنه ترتيبها وفق أهميتها

(1) **المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي :** وهي المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب و العمل في التنبؤ بدرجة الرضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسيين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما (1).

(أ) **الغياب :** يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، و معدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالإستياء تجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا .

(ب) **ترك العمل :** إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية إلتحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة .

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل .

(2) **المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي** : تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم وإستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها، ويعتمد في بناء هذه المقاييس في هذه الحالة على طريقتين (1) :

أ. **طريقة تقسيم الحاجات** : تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرمًا عامًا للحاجات الانسانية مثلما اقترحه "ماسلو" ( Maslow ) والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الاشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالإستمارة.

ب. **طريقة تقسيم الحوافز** : تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، يجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر و المنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.

### المطلب الثالث : أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.(2)

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد

1 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

2 - محمد عبد الفتاح الصبري، إدارة النفس البشرية ،دار زهران ،عمان ، 2003، ص 80 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، 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 وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.<sup>(1)</sup>

وقد ذكر " ليكورت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين<sup>(2)</sup>.

### أ) الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي<sup>(3)</sup> :

- ✓ أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- ✓ أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ✓ أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ✓ أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

1 - محمد أبو الفضل الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 ، ص 95 .  
2 - محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 42 .  
3 - مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1994 ، ص 55 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

**ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup> :** يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

**1) تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

**2) النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

**3) الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

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

**5) للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

1 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 65 - 89 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

6) رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup> : تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي :

- **عوامل داخلية أو خاصة بالفرد :** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- **عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة :** من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي .
- **عوامل خاصة بالأداء :** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء :
  - ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
  - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.
- **عوامل خاصة بالإنجاز :** وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

1 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 90 - 105 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- **عوامل تنظيمية :** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

### المبحث الثاني : عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يأتي رضا الشخص عن عمله نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها عن بعضها بدرجة تامة، كما أن أهمية هذه العوامل المختلفة تتغير من موقف لآخر، ولذلك سنعرض لأهم العوامل وأشهرها وأكثرها استعمالا في الرضا الوظيفي .

#### المطلب الأول : العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد :

1. **العوامل الشخصية**<sup>(1)</sup> : أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك

أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه العوامل :

(أ) **السن** : أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمسوى الرضا لدى العاملين، حين توصل

تيرنر **Turner** إلى كون مستوى الرضا يزداد ما بين سن **29 إلى 49** سنة ثم يبدأ في الإنحدار فكلما

زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه، وتكون العلاقة مع الرضا على نحو

كلما زاد العمر زاد الرضا، ما لم يشعر الشخص بتقدم وتطور الأساليب الفنية و التكنولوجيا

للعمل - في بعض الوظائف - مقارنة بمهاراته وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات

قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

كما أثبتت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون مرتفعة لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع

مستوى الطموح لديهم، بينما أعلى نسب الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم

مع مناصبهم وتعلقهم النفسي به.

(ب) **الجنس** : تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث

الرضا الوظيفي، ففي إحدى الدراسات الخاصة بالموظفين و الموظفين شملت 635 شخصا، وجد أن

55% من الرجال و 35% من النساء لا يرضون عن عملهم، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن

مطامح النساء وحاجتهن المالية أقل من الرجال، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت،

تواجههم أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي.

(ج) **المستوى التعليمي** : يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في

نظام الانتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي .

فقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة

التعليم الثانوي كانوا أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، و أرجعت ذلك إلى كون مستوى

الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، نتيجة التباين بين ما يطمحون إليه وبين

ما يتحصلون عليه في أرض الواقع.

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

د) **الحالة العائلية** : أثبتت الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل ترك للخدمة بالمقارنة مع الشخص الأعزب، وقد تكون هذه النتيجة أكثر صدقا بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة، حيث أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل، وذلك للعناية بالأطفال أو مواجهة التزامات الأسرة و المنزل . كما أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاؤه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه لأعبائه المالية الكثيرة السبب في عدم رضاه عن عمله.

هـ) **الاقدمية في العمل**: للأقدمية في العمل تأثير على مستوى الرضا الوظيفي، ذلك إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة ومعارف ومهارات الشخص بالشكل الذي يساعده على التكيف مع عمله و الارتباط النفسي به، فقد بينت كثير من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الشخص في العمل وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة .

### 2. العوامل الاجتماعية : (1)

أ) **جماعة العمل** : لكل تنظيم نسق اجتماعي ينبع في جزء منه من خطوط التنظيم الرسمي وأيضا من نماذج العلاقات غير الرسمية للأشخاص والجوانب الدافعة للتنظيم الاجتماعي هي:

\* الموافقة الجماعية

\* تنمية العمل الجماعي .

\* أهمية و دور المركز .

ب) **الاتصال في العمل**: يمكن تعريف الاتصال Communication بأنه : "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات " وتتوقف الحالة المعنوية للأشخاص في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم من خلال تباين الحقوق و الواجبات الخاصة بالعمل و الطرق الملائمة لإنجازه لأن درجة الرضا الوظيفي لدى العامل تزداد عندما يعرف لماذا يقوم بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه بما يمكنه من تحقيق طموحه المهني و الوصول إلى إشباع حاجاته . وعملية الاتصال هذه تتم بصفة مستمرة بين الأشخاص و الجماعات مشكلة شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

<sup>1</sup> - ناصر سعيد المري ، القيادة الإدارية و المداخل الحديثة في التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 56 - 62 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ويحدد الشخص بناء على ذلك ما إذا كان هناك مساواة أو عدالة في الاتصال وهو الأمر الذي يشكل إضافة إلى العوامل الأخرى إطارا مرجعيا هو أساس المقارنة بالآخرين. "و للاتصال تأثير في رفع الكفاية الانتاجية ونجاح الادارة من تخطيط وتنظيم ورقابة .

وتحسين العلاقات الاجتماعية، وبواسطته تنقل الأهداف التي تقررها الإدارة إلى العاملين الذين يقومون بالتنفيذ، والاتصال الفعال يعمل على إقناع العمال و المنفذين بسلامة الخطة حتى تتغلب على ميل الأشخاص لمقاومة التغيير .

(ج) **ثقافة العمل** : يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير والعادات و المتطلبات و التي تتكون " نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المنظمة ونماذجهم الثقافية، القيم، نظام التكييف الاجتماعي للمؤسسة وبذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا حسن الاتصال و التوافق مع جماعة العمل من خلال عدم اغفاله للقيم والأهداف التي تحددها هذه البيئة، وهذه المعايير و القيم تكون في مجموعها مانسبته الثقافة الفرعية للعمل فمعرفة أمر ضروري لزيادة فاعلية العامل وتوافقه مع العمل و بالتالي الرفع من درجة رضاه.

(د) **نمط الإشراف** : إن إدراك الشخص بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه الوظيفي وكما يرى بانو " Bannow فإن سر الإشراف الجيد ليس في إمرة الرؤوسين ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها" فالدراسات التي أجريت بجامعة Michigan تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور لاهتمامه employee oriented supervision ، وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم - يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم وهو بهذا يمكن تصنيفه ضمن الإشراف الديمقراطي الذي دعا إليه كيرت ليفين Kurt Lewin ، حيث يرى أن أعضاء جماعة العمل ينسجون علاقات ودية مع المشرف الديمقراطي، ويشاركون بكثرة في أعمال الجماعة، وما إن يرحل المشرف فإنهم يستمرون في العمل ويظهرون استقلاليتهم في العمل .

(هـ) **التقدير الاجتماعي للمهنة** : تتصل المكانة الاجتماعية للمهنة بالرضا عن العمل، ويختلف التقدير الاجتماعي للمهنة من فترة زمنية لأخرى داخل المجتمع الواحد و بين المجتمعات، وتعتمد هذه المكانة على عدة عوامل نذكر منها : أهمية الوظيفة لكل من الفرد و المجتمع والدخل المادي، إضافة إلى عدد الأشخاص الذين يشغلونها.

فالتقدير الاجتماعي يزداد كلما ازدادت أهمية الوظيفة وارتفع عائدها المادي و كان عدد الأفراد الذين يشغلونها قليلا .

### المطلب الثاني : العوامل المرتبطة بشروط العمل<sup>(1)</sup> :

قال ألبير كامو "A.Camus: دون عمل تصعب الحياة، لكن عندما يكون العمل بدون روح، فإن الحياة تتعفن ثم تموت"، هذه المقولة تعبر بصدق على أهمية العمل ذو المميزات الايجابية في خلق و تحديد درجة الرضا الوظيفي، والاهتمام بنوعية العمل في المنظمات حديث نسبيا، حيث بدأت أول الدراسات في لندن London عام 1948 على يد أعضاء معهد تافيستوك Tavistock Institute و على رأسهم فريدريك إمري وإيريك تريست، F.Emery et E.Trist وأبرزت أهمية الجانبين الاجتماعي و التقني مجتمعين في تحقيق جماعة العمل أداء مرتفعا يفضي إلى تحقيق أهداف المنظمة و الوصول إلى الرضا الوظيفي. ومن بين هذه العوامل ما يلي :

(أ) **سياسات المنظمة<sup>(2)</sup>** : وتشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات تنظيمية، وقواعد تنظيم العمل، أو هي نسق القواعد و الأهداف التي تحدد أنماط السلوك و الأدوار وتتصف بصفة الرسمية، وترتكز على تقسيم العمل وتفويض السلطة، وقنوات الاتصال و التنسيق، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل لا يعيق العمل.

إن تحديد المهام و المسؤوليات و تنظيم العمل يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العمال من خلال معرفة كل عامل لمسؤولياته واختصاصاته ومن ثم لا يتجاوز هذه الاختصاصات وهو الأمر الذي من شأنه تعميق العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وهو ما يؤدي بالعمال إلى إشباع حاجاتهم و يحققون الرضا الوظيفي وقد اطلق باك Bakke مصطلح المرسوم التنظيمي ليشير إلى الصورة التي يأخذها العمال عن المنظمة ككل، ماذا يعملون؟ موقف عمل الشخص من الأعمال الأخرى؟

فالمسؤولية الأساسية للإدارة هي توفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد الأفراد على انجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية وتهدف هذه العملية أساسا لخلق الفرص، وإطلاق القوى الكامنة، و إزاحة و استبعاد الحواجز، والتشجيع على النمو، وتوفير الارشادات و التوجيهات .

فعدم وجود نظام عمل يبرز الحقوق و الواجبات داخل التنظيم أو غموض هذا النظام يعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الشخص من اختصاصاته وكذا عدم معرفته لحقوقه وواجباته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بمحدود سلطته ومسؤولياته و المعلومات

1 - حسن محمد إبراهيم الحمومي ، نظام مقترح لتقييم أداء العاملين ، رسالة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق ، جامعة عين شمس، 1993، ص 65 .

2 - بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة ستال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة تلمسان، غير منشورة، 2005، ص 26 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة و طرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الشخص في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل و الميل لتركه .

(ب) **الأجر** : يعتبر الأجر من أهم العوامل المتعلقة بالعمل، والتي لها تأثير في تحديد الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهو يمكن الشخص من تأمين مختلف احتياجاته وكذا احتياجات أفراد أسرته، فضلا على أنه من أهم مصادر إشباع الحاجات الفيسولوجية و النفسية وهو النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ويمكنه من تحقيق ذاته وإرضاء دوافعه<sup>(1)</sup> .

(ت) **فرص الترقية** : تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل كدراسة ( سكاللي Skalli ، 2005 ) والتي شملت 10 بلدان أوروبية، كما أشار إلى أهمية الترقية L.J.Peter ، عندما أوضح أن العامل يتطلع دوما إلى الترقية إلى غاية بلوغه مستوى لا يستطيع تجاوزه<sup>(2)</sup> .

ويرى فروم (Vroom 1963) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما 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 كلما زاد رضاه عن العمل، وكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، لكن هناك نقطة مهمة يجدر الإشارة إليها و تتعلق بكون الأشخاص يختلفون من حيث الرغبة في الترقية فهناك من ينتقل من مؤسسة لأخرى قصد الحصول على أفضل فرصة للترقية، وعلى العموم، فالعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح الشخص أو توقعاته لفرص الترقية.

(د) **محتوى العمل**<sup>(3)</sup> : إن الاهتمام بأثر محتوى العمل على الرضا يعتبر موضوعا حديثا نسبيا، فقد قدم بعض الباحثين ومنهم Hackman 1977 مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى العمل أهمها :

- درجة تنوع الواجبات و المهام .
- الحرية والاستقلال في العمل .
- كمية ونوعية المعلومات المرتدة .
- معرفة النتائج الفعلية للعمل نتائج العمل
- فرص التفاعل الاجتماعي
- مدى أهمية العمل.
- الشعور بالمسؤولية عن

1 - بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

2 - المرجع السابق، ص 36 .

3 - المرجع السابق، ص 48 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وهذه المجموعة من خصائص العمل تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين وبالتالي الوصول إلى أداء عالي الدرجة مما يسهم في رفع درجة رضاهم الوظيفي. هذه النقطة جعلت الباحثين يولون جانب محتوى العمل أهمية كبرى، باعتباره من العوامل الرئيسية في تحديد رضا العمال، و" يرون أن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا لدى الأفراد"، فدرجة تنوع مهام العمل كلما كانت كبيرة كلما ارتفعت معها درجة الرضا، ذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا ما يقلل من الملل، وهناك عدة بحوث تؤيد هذه الفرضية (Walker, 1954 ;Hoffman 1960) مع إشارتها إلى أن درجة تأثير تنوع مهام العمل على الرضا يتوقف على درجة تكامل هذه المهام و درجة ذكاء الفرد، فتنوع المهام بالنسبة لأفراد ذوي ذكاء منخفض قد يكون مبعثا لعدم رضاهم، وعلى عكس ذوي الذكاء المرتفع الذين يصيهم السأم من أداء المهام الروتينية كما أكدت ذلك دراسات (Gadel, 1953 , Rey mond , 1951 )

**هـ) ساعات العمل<sup>(1)</sup>** : يعتبر عدد ساعات العمل التي يقضيها العامل في مكان عمله من أهم العناصر الأكثر تأثيرا في حياته الاجتماعية، وكذا في كفاءته الإنتاجية و بالتالي لم يعد مجرد أداة لقياس الأداء الاقتصادي *La prestation économique* ، فطول فترة العمل ينتج تعباً وإجهادا للعامل خاصة إذا كانت بيئة العمل المادية صعبة، فهناك اختلاف بين الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل النهاري، ومنهم من يفضل العمل الليلي، ومنهم من يرتاح لنظام العمل الذي يحتوي على فترات راحة، وعدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد و التوتر، وطول هذه الساعات يؤدي غالبا إلى أرق و ملل الفرد، وعلى ذلك فإن لهذا التوزيع أثر على رضا العمال فمن الضروري إيجاد فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء " فبالقدر الذي توفر ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتتوقف صحة هذه الفرضية وأهميتها على الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة، فمن الضروري إعطاء العمال قدرا من الاستقلالية و الحرية في التصرف في ساعات اليوم بين العمل و العائلة و المجتمع مع التحكم في استعمالها من خلال مدتها أو فترات ادخالها، والعمل بالتالي على تخفيض درجة الاجهاد التي كلما زادت قل الرضا عن العمل.

**و) ظروف العمل المادية<sup>(2)</sup>** : لكل عمل ظروف مختلفة، ومن أهمها الظروف المادية أو الفيزيائية وهي "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة والضوضاء، الأتربة و التهوية

1 - بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 59 .

2 - المرجع السابق، ص 68 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وتؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ذلك أن الفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح و ملائم وخال من المخاطر و العقبات التي تحول دون أن يتم عمله بشكل جيد .

**أولاً : الإضاءة :** تعد الإضاءة من أهم عوامل ظروف العمل، حيث تساعد في زيادة الانتاج و تخفيض التعب فالإضاءة السيئة تسبب شعوراً بالانقباض وإلى زيادة التعب و الأخطاء، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25 % في حالة الإضاءة غير الكافية مقارنة بالإضاءة العادية فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكتئاب، وبديهي ألا يزيد الضوء عن الحد اللازم لأن زيادته تسبب زغللة العين Glare كما أن سوء توزيع الإضاءة يجهد العين ويضعف من القدرة البصرية .

**ثانياً : الحرارة و التهوية :** تعد درجة الحرارة و التهوية المعتدلتين من الظروف الفيزيائية المهمة في زيادة الانتاج إذ أن درجة الحرارة غير المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي والفسولوجي، وقد أكدت بحوث كل من ماكويرث Mackworth و بيلر Pepler أن معدل الاصابة والأخطاء تزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدهورها عن الحد المألوف و الطبيعي .

**ثالثاً : الضوضاء :** تعد الضوضاء من الظواهر غير الصحية التي تحول دون تركيز الموظفين في أعمالهم و تقلل مستوى الأداء الذهني و المعرفي، وعادة ما تظهر آثارها في سرعة تعب الأفراد ومللهم من العمل و في أعصابهم المتوترة و في عدم الرغبة في العمل، وهذا ما أكدت عليه الدراسات حيث أن أخطاء العمل انخفضت بشكل ملحوظ عندما انتقل العمل من الضوضاء إلى مواقع هادئة، فالعمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة و الجهد في العمل، ويكون أثرها واضحاً بالنسبة للأعمال المعقدة، وكذلك الأعمال العقلية .

### المطلب الثالث : عناصر وأنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين :

(1) **الرضا العام**<sup>(1)</sup> : ويعرف على إنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، و الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ومن بين البحوث الرائدة في هذا المجال ما توصلت إليه دراسات بورتير ولاولر Porter&Lawler,1959 ،الجنلند وستين, England & stein 1961 إلى هذه النقطة .ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي :

1 - سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيطية التنظيمية القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية،مصر، 1999 ،ص 96 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية .

(2) الرضا النوعي<sup>(1)</sup> : وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف . وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة إرتباطية بين الرضا العام و الرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويثبت فروم (Vroom 1964) أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة ومنه فدرجة رضا الأشخاص - ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب - العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى وقد أكد هذا الأمر تجريبيا دراسات بورتير ولولر (Porter & Lawler)، أنجلند و ستاين ((England & stain , 1961) و فروم Vroom. 1964

(3) ديناميكية عملية الرضا الوظيفي<sup>(2)</sup> : يحتاج الأشخاص إلى العمل لتحقيق وإشباع مجموع حاجاتهم ورغباتهم، هذه الأخيرة تحتاج إلى أداء متميز لتحقيق هذا الإشباع، ويعد الرضا الوظيفي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف.

ويحتاج تحقيق الرضا الوظيفي إلى مجموعة تفاعلات ليحدث ونذكرها كالتالي : كل شخص في المجتمع يحتاج لتحقيق حاجاته التي يملك دوافع نحوها، هذه الدوافع يجب أن تتحول إلى أداء لتحقيق تلك الحاجات المرغوب فيها، ليصل الشخص بعدها إلى مرحلة إشباع لكل الحاجات وبالتالي يتحقق له الرضا الوظيفي، الذي كان سببا في تحقيق هذا الإشباع . إن كيفية حدوث عملية الرضا بشكل متسلسل ومنسق يمكن أن تكون سببا لبروز حاجات جديدة لدى الشخص، كما يمكن أن يقلص الأداء الجيد من دافعية الشخص، والرضا بدوره قد يقلص من الأداء لأن الشخص عندما يصل إلى الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه.

1 - سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيطية التنظيم القيادة و الرقابة ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

2 - المرجع السابق ، ص 68 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وهناك جانب مهم يتعلق بنسبية عملية الرضا الوظيفي، فما هو مؤدي إلى الرضا عند شخص ما ليس بالضرورة له نفس الفعل لدى شخص آخر وهناك قوانين تحكم هذه النسبية تسهل تقويم الرضا وفهمه أفضل و هي كالتالي :

- كلما ازدادت رغبة الشخص في شيء، فإنه يكون أكثر رضا حين يحصل عليه وبالمقابل يتضاعف عدم رضاه حين لا يتمكن من ذلك.
- كلما تعددت حاجات الشخص و اشتدت قوتها، كلما انخفض احتمال اشباعها .
- يحصل الشخص ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على قدر من الرضا يمثل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها.
- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل وبين رضا الشخص عن هذا العمل ففي بعض الأحيان لا يعجب الشخص بعمله، لكن جماعة العمل تنظر إليه بفخر لتوليه هذا المنصب، هذا يؤدي إلى تعديل اتجاهاته نحو العمل و بالتالي تحسين درجة رضاه عنه.
- إن توقعات الشخص حول رئيسه في العمل تحدد مستوى رضاه فمثلا حين يتوقع شخص ما أن يكون رئيسه في العمل صارما، سيحس برضا أكبر حين يجده متسامحا ومتزنا في معاملته معه، والعكس سينقص مستوى رضاه حين يتوقع أن يجد رئيسه في العمل فيجده صارما وحادا في معاملته.

### المبحث الثالث : الحوافز

#### المطلب الأول : مفهوم الحوافز

احد الدوافع المادية التي تؤثر على اداء الفرد في مكان عمله , ومن هنا تكتسب اهمية خاصة من قبل ادارة الافراد , والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة:

فيقول تبارك وتعالى: { هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ } [الرحمن:60].  
ويقول النبي — صلى الله عليه وسلم — { :من صَلَّى علي صلاة صَلَّى الله عليه بها عشرًا } . والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير.

و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.  
كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة العربية وهي بمعنى دفعة من خلفه , وجد وأسرع , وتهياً للمضي واستعد وعرفه الرازي لغة بأنه : دفع الشيء من الخلف (1).

أما المعنى الاصطلاحي للحوافز فقد عرف من قبل رجال الإدارة بأنها المقابل للأداء المتميز . وعرفه النجار مجموعة المؤثرات الخارجية والمادية والمعنوية الايجابية والسلبية التي تشجع الأفراد العاملين على المحافظة على معدلات الإنتاج وتحقيق زيادة ملموسة فيها والابتكار والتجديد وتجنب معوقات الإنتاج.

وعرفه الرفاعي والظفيري : هي العوامل الخارجية أو الظروف البيئية المحيطة بالفرد والتي تحقق قدرا من الإشباع لحاجاته ورغباته . وعرفه خضير بأنه ((مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث إنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها (2).

وعرفه : Denisi & Griffin بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل. ويعرفها المؤلفان بأنها : (مجموعة من المؤثرات المادية والمعنوية الايجابية والسلبية التي تحرك الحماس والإصرار لدى الفرد وبالتالي تؤثر في سلوكه بما يزيد من كفاءة أدائه ورغباته في الوفاء والتميز (3).

1 - حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 59 .

2 - حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،المرح السابق ،ص 63 - 69 .

3 - حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،المرح السابق ،ص 95 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ومن التعاريف المذكورة أعلاه نستنتج الآتي :

- ✓ الحوافز هي تعويض العاملين في المنظمة عن الأداء والجهود والانجازات والمساهمات التي يقدمونها.
- ✓ تكون الحوافز متميزة ومتباينة في التقدم من فرد إلى آخر.
- ✓ يزول هدف الحافز وتنعدم الغاية من وجوده وفقا للأهداف الموضوعة لكل منظمة.
- ✓ هناك تلازم فطري بين الحوافز والدوافع أساسها إشباع الحاجة أو الرغبة.
- ✓ الحوافز مؤثر خارجي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد.
- ✓ الحوافز تحث الفرد على تحسين مستوى أدائه في المنظمة وأداء واجباته بصورة غير اعتيادية.

### المطلب الثاني : أنواع الحوافز

#### 1. حسب طبيعة الحافز<sup>(1)</sup>

**أولاً: الحوافز المادية :** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية و المشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف إمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين .

و كما أسلفنا فإن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي بإشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا، باعتبار أنها تقع في أدنى سلم الحاجات ولا ترتبط بحاجات علينا متقدمة للإنسان، فهي إذن تركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل والملبس والمشرب إضافة إلى الحاجات المتعلقة بالعمل.

**ثانياً: الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

والإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع أنواع الأخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد.

1 - سعيد يس عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1998،ص

### 2. حسب أثر الحافز<sup>(1)</sup>:

**أولاً: الحوافز الإيجابية:** وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء، أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه أو في حال انتظام دوامة .

**ثانياً: الحوافز السلبية:** وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بجرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حالياً مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام وفي حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحدد أو التهديد بالفصل من العمل أو تزييل الفرد إلى درجة وظيفة أدنى... الخ، تدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تطبقها منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة الأفراد العاملين فيها.

وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير والتأثير والتأثر بمستويات أداء العاملين الجيدين سلبياً عندما يشعرون بانخفاضهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة وغير كفأه .

### 3. حسب موقع الحافز: ويظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة أو غير مباشرة.

**أولاً: الحوافز المباشرة:** وهي التي يشعر بها الإنسان شعوراً مباشراً وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا هي: حوافز مالية: تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها .

**حوافز عينية :** وتتمثل في المزايا العينية، مثلاً العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها .

**حوافز معنوية :** وتتمثل في الأوسمة والمدح وكؤوس الإنتاج.

كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة سلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم .

**ثانياً: الحوافز غير مباشرة:** تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلاً :

\* **ظروف العمل الملائمة :** ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة وعلاقات الود والمحبة بين العمال .

1 - سعيد يس عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، المرجع السابق، ص 93 .

\* **التكوين** : يعتبر من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه. بمهارة ويمثل التكوين المهني التقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

#### 4. حسب المستفيد من الحافز<sup>(1)</sup>: وهي تنقسم إلى نوعين: حوافز فردية وحوافز جماعية.

**أولاً: الحوافز الفردية:** بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، فعلى المستوى الإداري في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإن المستوى الإداري تعتمد الحوافز الفردية غالباً على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير.

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً وفي نفس الوقت، فإن الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلاً قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل، خوفاً من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافأة أكبر، أيضاً فإنه أحياناً يسعى الفرد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون هذا على حساب جودة الإنتاج.

**ثانياً: الحوافز الجماعية :** عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس الجماعي مثلاً العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين، ووفقاً للحوافز الجماعية . تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل، الأرباح، أو تخفيض تكلفة التشغيل .

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية، لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع. فمثلاً إذا تباطئ أحد أفراد المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة، أيضاً يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة، وعادة كلما صغر حجم الجماعة كلما زاد تماسكها، وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، غيب آخر تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، وهو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.

1 - سعيد يس عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، المرجع السابق، ص 111.

### المطلب الثالث : الحوافز وفلسفتها

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين<sup>(1)</sup>.

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات)

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة، وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد<sup>(2)</sup>.

والتحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تدمير أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة، ويأتي من "أعماق النفس" فالمدير يجب عليه محاولة حفز موظفيه باتباع إجراءات مختلفة ولكن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وبالتالي ليس لديه الرغبة في التقدم فلا فائدة ترجى منه وهذا تأكيد لمفهوم قوله تعالي ( إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ).

وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة ومن الضروريات الأساسية لعملها وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه بدون رضاهم "وحافزيتهم" لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي: المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانياً وبذلك يمكن الاحتفاظ بالعاملين في منطقة التحفيز دائماً<sup>(3)</sup>.

**لكل إنسان مفتاح :** تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعتهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يجب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل

1 - علي عبد الوهاب ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 1999 ، ص 55.

2 - علي عبد الوهاب ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، مرجع سابق ، ص 76 .

3 - علي عبد الوهاب ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، مرجع سابق ، ص 80 .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا الجهد. الخ، وهناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل.

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزيه الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية "من علاوات ومكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب وحصولهم على شهادات تقدير وترقيات في وظائفهم "يكسب حب الموظفين وولاءهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقائهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً.<sup>(1)</sup>

1 - علي عبد الوهاب ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، مرجع سابق، ص 88 .