

## ١٩ - الرضا الوظيفي

### ما هو الرضاء الوظيفي؟ Achieving Job Satisfaction

عرفه كاي كيبلر على أنه " ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتي الإجازات. إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا "من الرضاء".

أيضا قام بتعريفه "هربرت" HERBERT " ذلك المفهوم الذي أطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:-

١- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

٢- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

ومن هنا يمكن القول أن الرضاء الوظيفي هو (أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبذل).

## الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفيبر (Feber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله باتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية (Macneil, 1993, P 3758).

وعلى النقيض مما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماماً كبيراً، فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة بين عام (١٩٢٧م-١٩٣٢م) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضى عن العمل، بل أن هناك عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في تحقيق الرضا (حسن الحناوي، ١٩٨٩م).

وتتفق دراسة وليام (Williams, 1977) مع دراسة ستيل (Steel, 1989) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات مثل الجنس والخبرة بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس في ولاية أيوا (Iowa) الأمريكية، ودلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للخبرة والجنس على الرضا الوظيفي.

أما دراسة (Fitzgerald and Durant, 1980, PP 585-594) فقد تناولت قياس العلاقة بين متغير العمر ودرجة الرضا عن الخدمات العامة التي تقدمها المنظمة، وتوصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على درجة الرضا.

### العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية:

#### أولاً: مجموعة العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه وهذا تم تقسيمها:-

١- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي:

وقد دلت الأبحاث على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي كلما زاد سن الفرد، كلما زادت درجة رضاه عن العمل ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الفرد

في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقه الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحه ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فقد توصلت عدة أبحاث الى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما ويرجع ذلك أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها فلها تأثير على الرضا الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

٢- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الأفراد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد:

وبصفة عامة يلاحظ من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لحين تحسين الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة من اختيار الفرد للوظيفة.

**ثانيا: العوامل المرتبطة بظروف العمل:**

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأتربة ونظام فترات

العمل والراحة وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

### ثالثا: العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الإداري للوظيفة.

### رابعا: العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف وإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

### خامسا: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة/نظم الاتصال داخل المنظمة والجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

### سادسا: العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

سابعاً: العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار بالوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيته للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تشتمل هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

### قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسهم ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:-

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل: معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي أو استخدام طريقة

المقابلات الشخصية أتى يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

### الفرق بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي:

وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا، أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

### عناصر الرضا الوظيفي:

#### ١- الرضا عن الوظيفة... وتتضمن:

- إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.
- إتاحة فرصة للمبادأة والابتكار.
- توفير نظام للإشراف العام، وليس الإشراف المباشر، مما يزيد من خبرات العاملين.
- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

#### ٢- الرضا عن الأجر.. ويتضمن:

- تناسب الأجر مع العمل.
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.

- إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.
- ٣- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي... ويتضمن:
  - وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
  - نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.
  - توافر التأهيل المناسب للعاملين.
- ٤- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف... ويتضمن:
  - إظهار روح الصداقة في العمل.
  - مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة.
  - الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
  - العدالة في معاملة المرؤوسين.
- ٥- الرضا عن مجموعة العمل... ويتضمن:
  - الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
  - تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.
  - النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.
  - المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

## ٦- الرضا عن النواحي الاجتماعية.. ويتضمن:

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.
- توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

### العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

- اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض ما يلي بعض الآراء:

١- الرضا الأداء.

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء. وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

٢- الأداء الرضا.

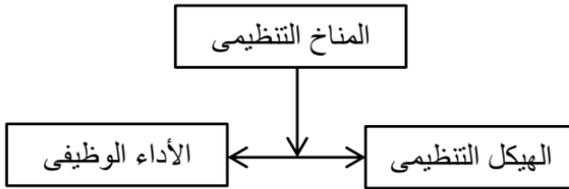
ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء. على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

٣- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء.

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي

يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم.

ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



### أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي:

طبيعة 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.

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).

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 يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

### تأثير الحوافز على السلوك والأداء:

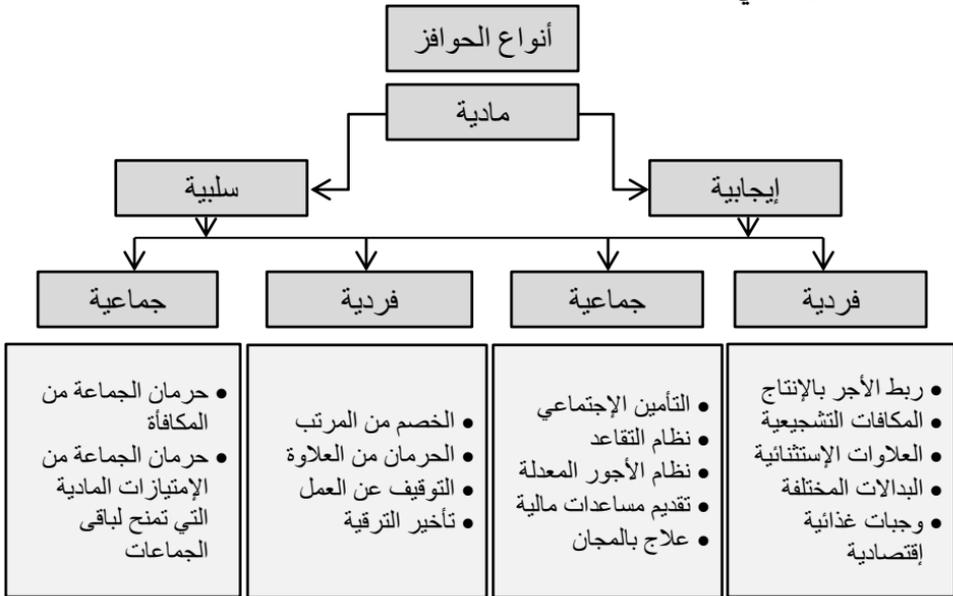
- ١- الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.
- ٢- الحوافز تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها. وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر.
- ٣- يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء.

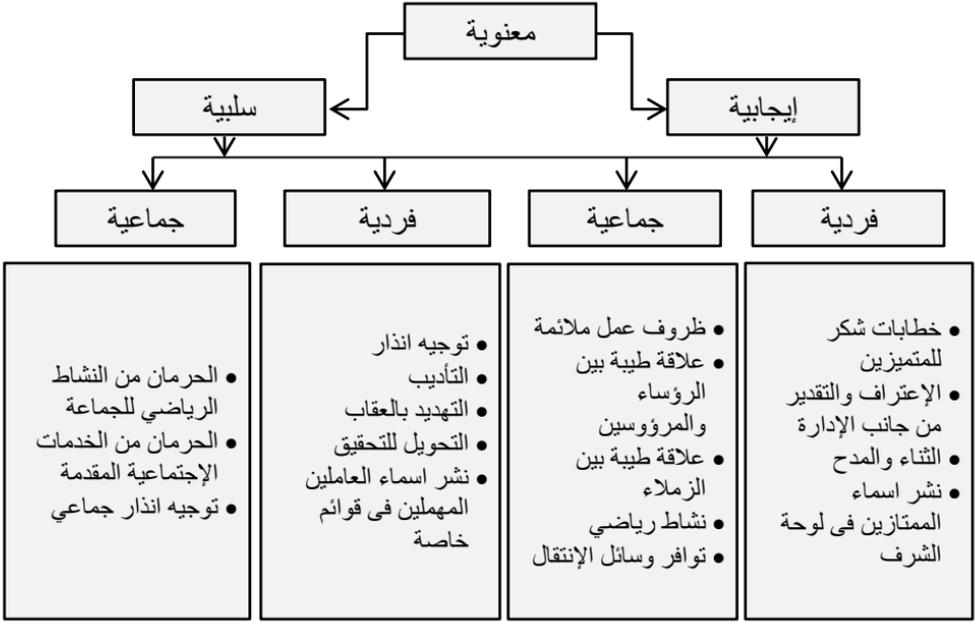
٤- تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي. كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

### أنواع الحوافز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها. وطرق إدارتها.

ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز، هو ما يعرضه الشكل التالي:





### متطلبات نظام الحوافز الفعال :

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- 3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 4- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

- ٧- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
- ٨- أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

### عرض لبعض مشكلات الحوافز:

يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:

- ١- نظام تطبيق الحوافز الخاطئ هو الذي يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون. وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.
- ٢- أن تكون غالبية الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها.
- ٣- أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبعد تماماً عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية.
- ٤- عدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.. الخ.
- ٥- شعور الموظفين بانعدام الحافز المعنوي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم.
- ٦- سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف.

٧- عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

إرشادات عامة لكي تتحقق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز عليك إتباع ما يلي:

- ١- لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.
- ٢- أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه. طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته.
- ٣- لا تخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.
- ٤- أعمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.
- ٥- أعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها.
- ٦- لا تطلق تهديدات فارغة فإن أعمالك تتكلم أفضل من كلماتك.
- ٧- أعمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.
- ٨- استمع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.

**دور الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي:**

السؤال الأساسي الذي يطرح نفسه هو كيفية اكتشاف وجود توافق أو اختلاف بين الفرد والوظيفة؟ ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي ودرجة الاشباع لدى الموظف.

هناك بعض الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف هذا ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:-

### ١ - تقييم الأداء:

يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق. أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء، دل هذا على عدم التوافق بين الفرد ووظيفته وتحليل تقرير الأداء تشير إلى أداء سيء، دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته وتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد والتي يحتاج فيها إلى علاج وبإجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات والمهارات، طبيعة الوظيفة وحول طبيعة الشخص قد يمكن معرفة أسلوب العلاج وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب والنصح والإرشاد والنقل والتنزيل الوظيفي.

### ٢ - مختبرات المسار الوظيفي:

تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي وهي عبارة عن تمارين والغرض الأساسي منه هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات

وقدرات ومهارات تساعده في تحقيقها وأن يكتشف ما لديه من نقص فيها وذلك لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه وقد تضمن هذه الخطة التدريب والقراءة والقيام بمهام وظيفته وممارسة مهارات معينة وتطبيقها.

### ٣- مراكز التقييم:

هى عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدريّة الحالية والمرتبطة وبمقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص يمكن التعرف على الفرق وهذا الفرق يمثل ما يجب تطوير الفرد عليه وذلك من خلال برامج تدريبية أو برامج قراءة أو غيرها من البرامج.

### ٤- بحوث الرضا:

يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته كما يدل على عدم التوافق أى الاختلاف وتقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم وأوجه الرضا وعدم الرضا ومن أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا وذلك مثل:-

- انخفاض كفاءة السلطة.

- رداءة ظروف العمل.

- وغيرها من الأسباب التي لو تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه لأمكن إحداث نوع من التوافق بين الفرد ووظيفته.
- ولتحقيق الرضا الوظيفي قد تتبع المنظمة ما يلي:
- ١- التأهيل (عمليا واجتماعيا ونفسيا).
  - ٢- التدوير (النقل المؤقت لوظائف أخرى).
  - ٣- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.  
(إيكال مهام خاصة إلى المرؤوسين وذلك بشكل ينمي قدراتهم).
  - ٤- الترقية.
  - ٥- الترقية المؤقتة.
  - ٦- الحوافز والزيادات.