

## المحاضرة السابعة: الرضا الوظيفي (عوامله ومؤثراته)

تمهيد:

لقد حاز العمل الإنساني على اهتمام الباحثين منذ بداية قيام الثورة الصناعية وهذا بالنظر إلى أهمية العمل، باعتباره وسيلة لخلق الثروة وتنمية المجتمع. وكان الاهتمام في ذلك منصبا على استغلال العنصر البشري في العمل إلى أقصى حد، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع العمل ومن أبرزها: "نظرية الإدارة العلمية" التي تزعمها "فريدريك تايلور" والتي انصب اهتمامها على كيفية جعل العامل ينتج أكثر، وتوصلت إلى أن العامل ينتج أكثر، ويكون راضيا على عمله، إذا كانت المكافآت مرتبطة بصورة مباشرة بالأداء الجيد.

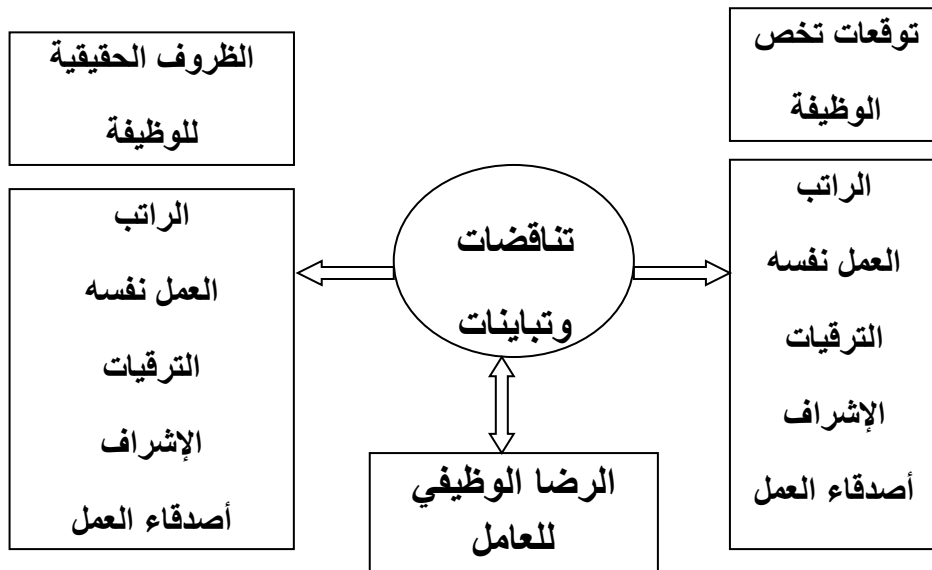
### ١- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر مصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الاستعمال لاسيما في العلوم المهتمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل. بيد أنه يكتنفه بعض الغموض. من هنا لا بد من تحديدات لهذا المفهوم، لأنه يندرج ضمن أطر معرفية متعددة، ففي هذا الإطار يعرفه العالم "أتوريان" atouriane بأنه: "العلاقة بين ما نتظره وما نتحصل عليه، أو عمليا هو الاختلاف بين ما نتحصل عليه والحاجيات التي نتظر تلبيتها" (عبد المنعم عبد الحي: ١٩٨٤ - ص ٢١٠).

حين يعرفه "هالسي" halsey بأنه: " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يؤدي بالموظف إلى زيادة إنتاجه وإجاده دون أن يشعر بمزيد من الإجهاد وأن مثل هذا الاستعداد هو الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة مشاطرة زملائه في نشاطهم. ويجعله أقل تأثرا بالمؤثرات الخارجية". نواف كنعان: - ١٩٨٠ - ص ١٤١.

ويعرفه "فروم" أيضا على أنه: "تلك الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها". (عبد المنعم عبد الحي: ١٩٨٤ - ص ٢١٠).

وقد قدم كل من (آرنولد وفيلدمان Arnold and Feldman نموذجاً لرضا الوظيفي تعرضاً من خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقعا وبين ما هو واقع فعلا.



من خلال الشكل فإن الرضا الوظيفي يتحدد بواسطة التباينات والتناقضات التي توجد بين ما يتوقع الأفراد الحصول عليه من وظائفهم وما تعطيه الوظيفة لهم حقيقة فالفرد يكون غير راض عن عمله إذا كانت هناك كمية أقل من تلك التي يريدونها الفرد من الخصائص الوظيفية. وفي حالة العكس أي أن الظروف الحقيقية للوظيفة أحسن ما كان متوقعا فإن الفرد هنا يكون راض وكلما تحسنت الظروف كلما ازداد الرضا.

## ٢- نظريات الرضا الوظيفي :

### ٢-١- نظرية الإدارة العلمية: (عادل حسن: ١٩٧٥، ص ٨٦-٩١)

بقيادة "فريدريك تايلور" ١٨٩٠ Frederick Taylor تستند فلسفة الإدارة العلمية استنادا كليا على مبدأ التخصص وذلك بفصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ. ويمكن تلخيص أسس الإدارة التaylorية في أربعة أسس أساسية وهي :

١- التطوير الحقيقي في الإدارة .

٢- الاختيار العلمي للعاملين.

٣- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

٤- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين. ( صلاح الدين عبد الباقي: ٢٠٠٢، ص ٢٢).

### فلسفة الإدارة العلمية :

تقدم فلسفة الإدارة العلمية على أساس أربعة مبادئ رئيسية هي :

أ- لإستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات.

ب- اختيار الآلات و المواد و العمال بطريقة علمية سليمة .

ج- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات و الشارات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة و العمال و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ. (الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص ٤٠)

### ٢-٢- نظرية حركة التوجيه المهني: (عادل حسن عادل حسن: ١٩٧٥، ص ١٠٠-١٠١)

لقد صاحب ظهور حركة الإدارة العلمية ، ظهور حركة التوجيه المهني التي أظهرت الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة، وبالرغم من تحديد تاريخ ظهور هذا التوجيه بدقة إلا أننا نجد "بارسون" F. Parson بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم الاجتماع المهني وهذا عام ١٩٠٩ بالرغم من أنه لم يكن عالما نفسانيا بل كان مهندسا وباحثا في الرياضة البحتة. وقد أظهرت دراسته هذه الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة.

ويقصد بالتوجيه المهني، توجيه الأفراد للوظائف والعمال والمهنيين التي تتناسب وقدراتهم الذهنية والجسمية والثقافية وحالتهم الصحية والاجتماعية وحتى اتجاهاتهم وميولهم .وقد ظهرت الحاجة إلى هذا العلم بسبب الظروف المعقدة والتخصص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة .

## ٢-٣- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر : Max Weber

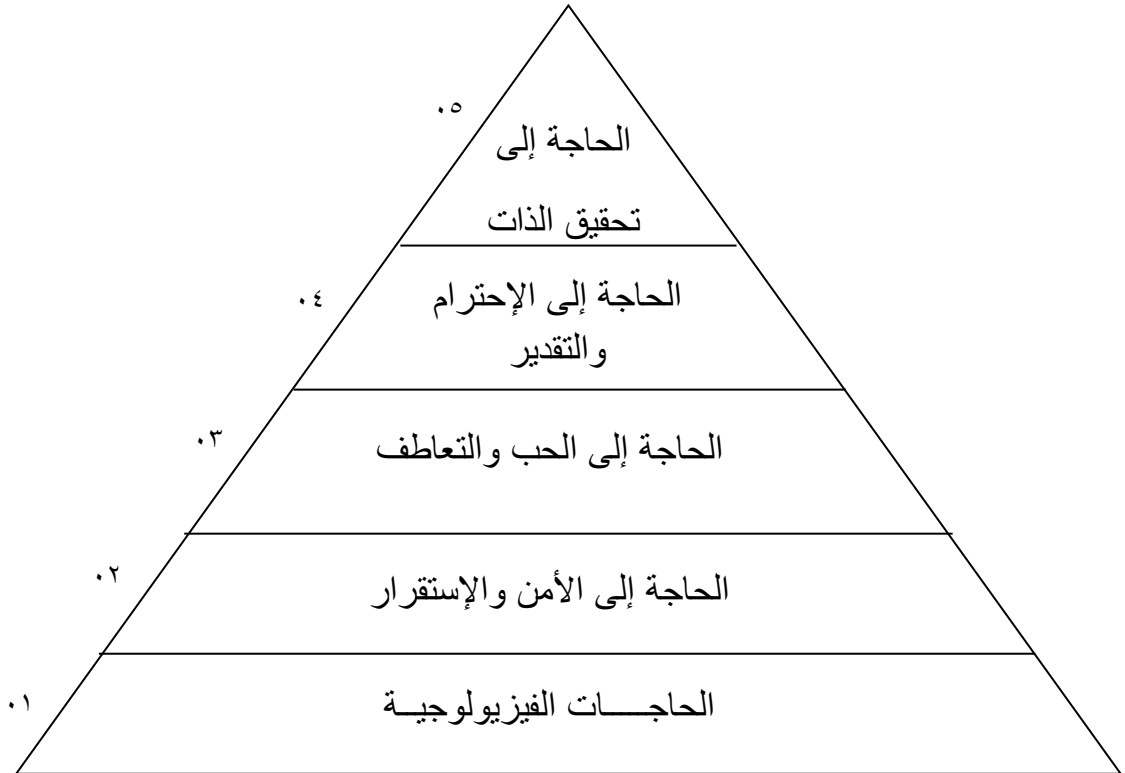
تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل . مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل . ولذلك انعكس على هذه النظرية تفسير الكيفية التي يتم من خلالها السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات . وترى أن ذلك لا يتم إلا من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة .

## ٢-٤- نظرية العلاقات الإنسانية : "إلتون مايو" Elton Mayo ١٩٢٧-١٩٣٢ :

و يعتبر التون مايو Elton mayo أول دعاة افتتاح السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، و أول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريقا للبحث و الدراسة في شركة وسترن الكترينك western Electric company بمصنع هاوثورن Hawthorne في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الإتجاهات و الردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي. ( الهاشمي لوكيا . ٢٠٠٦، ص ٧٧ )

## ٢-٥- نظرية سلم الحاجات ل"ماسلو" Maslon :

وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، شكلها في صورة هرم، حيث نجد قاعدته تشير إلى الحاجات الأولية (الأساسية)، وهكذا كلما ارتقينا كلما كانت الحاجة أقل أهمية (ثانوية) بالمقارنة لما سبقها وهي كالآتي: (٢٣) إبراهيم الغمري ١٩٧٦-١٩٧٦ ص ٢٢٣ .



ويعتقد "ماسلو" أن إشباع الحاجات يكون طبقاً لترتيبها على الهرم. فلا يمكن للفرد مثلاً أن يقفز من إشباع الحاجة إلى الاحترام والتقدير أو تحقيق الذات قبل إشباع حاجاته الفيزيولوجية. (أحمد محمد الطيب : ١٩٩٩، ص ١٥٥)

## ٢-٦- نظرية العاملين لـ "هيرز برغ" Herz berg two factor theory :

تنسب هذه النظرية إلى العالم "هيرزبرغ" (١٩٥٩) حيث بنيت على دراسة ميدانية قام بها على عينة تضم ٢٠٠ مهندس وعامل في ٩ مؤسسات باستعمال طريقة الأحداث الحرجة، وخلال المقابلة نصف المهيكلة، طلب من العينة -خبرات العمل- ذكر أوبيان الأحداث التي جعلتهم يشعرون بالرضا عن العمل أو عدمه، كما طلب منهم تقدير درجة تأثير كل حدث من هذه الأحداث على مشاعرهم إيجابياً أو سلبياً، ثم قام بتصنيف البيانات المجمعة إلى "وحدات فكرية" بحيث ترتبط كل وحدة بمحاثة معينة فقط، ومن خلال تحليل محتوى التصنيف السابق استخلص عدة فئات: التحصيل، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، سياسة المؤسسة، الإشراف، الأجر، العلاقات، ظروف العمل.

## ٢-٧- نظرية البنائية الوظيفية:

يميز رواد البنائية الوظيفية "ميرتون"، "سلزنيك"، "بارسونز"، "جولدنر" بين ثلاثة مستويات موجودة في المجتمع، الفرد، الأسرة، الاتحادات الاجتماعية، هذه المستويات الثلاثة تمثل البناء الاجتماعي، هذا البناء الذي يشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل قد يكون المجتمع .

## ٢-٨- نظرية إكس-x - واي -y- لـ دوغلاس ماك غريغور: ١٩٠٦-١٩٦٤ :

عموماً تنظر نظرية X y إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسبما أورده دوغلاس ماك غريغور في نظرية X). لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب (نظرية العصا والجزر) لا تشكل خطراً على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل. ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها. (الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص ٩٤)

## ٢-٩- نظرية العدالة لـ "آدمز" ١٩٦٣ :

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة. وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، وتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مثله مثل زملائه. في حين أن عدم العدالة هي اعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية)

## ٢-١٠- نظرية إشباع الحاجات: ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

- النموذج الأول: مرجعه الأساسي "فروم" الذي يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل، وبين ما يتحصل عليه من عمله وأن الرضا يتحقق نتيجة ذلك. غير أن الانتقاد الرئيسي الموجه لهذا النموذج هو تجاهله للأهمية النسبية للحاجات الفردية.

- النموذج الثاني: فيمثله "كوهلن" حيث يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة التي يتم الإشباع من خلالها. (محمد سعيد سلطان: -٢٠٠٢- ص ٢٠٠).

## ٢-١١- نظرية القيمة ١٩٦٨ :

قدمها "لوك" - Look - وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل. ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج وما يرغب الحصول عليه من نواتج، وكلما حصل على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل. وقد ركز هذا المدخل على ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج. فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد.

## ٢-١٢- نظرية عملية المقاومة "لاندي" Landy s opponent theory:

قدم "لاندي" Landy هذه النظرية التي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، على الرغم من أن المكافآت نفسها تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن. ويعتقد "لاندي" أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منتظمة بل شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد هذه العوامل التي تساعد على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري وبما أن الرضا والارضاء استجابات عاطفية، فإن هذه التقنيات تلعب دورا في الرضا الوظيفي.

فالعواطف المعقدة أو العنيفة إيجابية كانت أو سلبية تؤذي الفرد. ولكن العامل الذاتي المتزن يحاول حماية الفرد من الحالات العاطفية المفرطة (عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب: -٢٠٠٥- ص٦٩).

## ٢-١٣- نظرية الإدراك: لـ "جيمس" James ١٩٧٩ :

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل، لا بد أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذه الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف في حد ذاته.

## ٢-١٤- نظرية المقارنة: Comparison Theory لـ "أولغيل ميكروميك" ١٩٨٠ Glgel Mecormicke

تبين هذه النظرية أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي ناتج عن مقارنة الفرد بالغاية التي يسعى الوصول إليها، ومدى إدراكه لتحقيق هذه الغاية. ومنه فإن درجة الرضا حسب هذه النظرية تكمن في الفرق بين الغايات وبين ما يشعر الفرد أنه حققه.

## ٢-١٥- نظرية المؤسسة البشرية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية لـ "رنسيس ليكرت" Rensis Likert نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة -ميتشغان- بالولايات المتحدة الأمريكية والتي دامت عشرات السنين، وتعرف هذه النظرية غالبا بنظرية "ليكرت" Likert Theory في التسيير الإداري. وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة من الموارد البشرية والمادية أيا كان نوع المؤسسة، وقد خلصت هذه النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من

طرف المؤسسات في علاقتها مع مستخدميها (موظفيها) تتدرج هذه الأساليب من التسلط المطلق إلى أسلوب المشاركة التامة.

## ٢-١٦- نظرية -z- لـ "ويليام أوشي" William Ouchi :

هي نظرية نابعة من الأسلوب الياباني في الإدارة، يركز فيها على التخطيط الطويل المدى وإنجاز قرارات بالإجماع، ووجود علاقة ولاء متينة شبه أسرية بين أرباب العمل والعمال. (حبيب الصحاف: - ٢٠٠٣ ص ١٦٥)

## ٢-١٧- نظرية جون هولند J.Holland ١٩٧٣ :

تقترح نظرية هولند ستة أنماط للشخصية وترتبط بالرضا عن العمل بالتوافق بين شخصية الفرد والمحيط المهني الذي يؤدي فيه مهمته، فلكل نمط من الأنماط الستة محيط مهني خاص، ويمكن ذلك فيما يلي:

- الواقعي **Réaliste**: يفضل أعمال الزراعة، الهندسة المعمارية... إلخ.
- المثقف **Intellectuel**: يفضل مناصب عمل تختص في الرياضيات... إلخ.
- الاجتماعي **Social**: يفضل العمل في الدبلوماسية، وأعمال اجتماعية... إلخ.
- الإتفاقي **Conventionnel**: يفضل العمل في المحاسبة، والإدارة المالية... إلخ.
- المقدم **Entreprenant**: يفضل العمل في القانون والعلاقات العامة... إلخ.
- الفني **Artiste**: يفضل العمل في الفن، الموسيقى، الشعر... إلخ.

## ٢-١٨- نظرية التوقع الأدائي لـ فروم From ١٩٦٤ :

وتقوم هذه النظرية على افتراضين اثنين:

- ١- الفرد يحدد قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل وبالتالي يفضل بعض النتائج على بعض الأخر.
- ٢- تفسير السلوك إذا ما كان موجها نحو غاية تناسب قدراته وجهده لتحقيق النتيجة إلى أن العامل عندما يقوم بعمل ما Vroom ١٩٦٤ المفضلة لديه، حيث يشير "فروم" يتصور الغاية التي يسعى لتحقيقها، وعن الجهود المبذولة من قبله التي ستوصله إلى النتيجة المحببة لديه حتما.

## ٢-١٩- نظرية التعارض لـ لاوولر Lowler :

وهي تقوم على ما ينتظره العامل عند القيام بعمل ما، وتحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين أجره، وما يجب أن يحصل عليه في نظره، وإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجرته، فلا يكون هناك رضا عن العمل، (علي عسكري :

- د، ت . ص ٧٦)

ويؤكد "لوك" هذا ويعطينا إحدى الاستنتاجات التي توصل إليها في تحليله للرضا، وهي درجة الرضا عن العمل وتحدد بين ما يريده العامل وما يدركه بالنسبة لما يحصل عليه.

## ٢-٢٠- نظرية روتر B.S.Rotter: قسم روتر الأفراد إلى صنفين:

## أ- أصحاب التحكم الداخلي:

يؤمنون بأنهم مسئولون عن حياتهم، ويعتقدون أن كل ما يحصلون عليه هو ناتج عن تصرفاتهم، ويرجعون النتائج التي يحصلون عليها إلى ذاتهم معناه أن لديهم روح المسؤولية مع تغذية رجعية في حالة قيام أحدهم بسلوك ما، خاصة إذا ما كان في نظره خاطئاً، وكثرة اهتمام الداخلي بصحته وبأسلوبه في الحياة، يؤدي به إلى قلة الدوران بين المناصب والوظائف، وقلة التغيب، هذا الصنف من الأفراد لديهم استعداد أكبر لتحقيق الرضا في عملهم.

## ب- أصحاب التحكم الخارجي:

يعتقدون أنهم مسيروا بقى خارجية وما يحصلون عليه هو نتاج الحظ أو الصدفة، ويشعرون بعدم الارتباط بمحيط عملهم مقارنة مع أصحاب التحكم الداخلي، وهذا ما يجعلهم أقل استعداد للرضا عن العمل.

## ٣- مؤشرات الرضا الوظيفي:

### ٣-١- التغيب:

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه الإدارة، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى. هذا ويمكن تقدير الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال وحسابه معدل تغيبهم بعدة طرق منها الطريقة الآتية :

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب}}{\text{عدد أيام العمل}}$$

### ٣-٢- دوران العمل:

أ- مفهوم دوران العمل: يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم .

وهذه الحركة غالباً ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مادية .

ويمكن مراقبة التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل التنظيم الصناعي عن طريق حساب معدلات دوران العمل ومقارنتها خلال فترات محددة، ويحسب معدل دوران العمل عادة على أساس حساب نسبة عدد العاملين الذين يتركون الخدمة في فترة معينة في كل مائة عامل يعملون داخل التنظيم الصناعي وذلك على النحو التالي: ( طلعت ابراهيم لطفي: ١٩٨٢ - ص ٧٠).

$$\text{عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال المدة} \times 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال المدة}}{\text{عدد العاملين خلال المدة}}$$

عدد العاملين خلال المدة

### ٣-٣- الإضراب:

يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة (عددهم كبير)، ويعني الإضراب كذلك التوقف الجماعي للعمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل والمطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الأجور، وتحسين ظروف العمل (كما سبق الذكر)، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين والأنماط التسييرية للتنظيم الصناعي .

### ٣-٤- الشكاوي :

وهي تلك النسبة من الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم، وهذه النسبة تدل عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات مرتفعة من طرف العمال لمشرفيهم، سواء كانت موضوعية أو لا بمعنى سواء كانت شكاوي مؤسسة أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل التنظيم الصناعي والعكس صحيح. (ضيايف زين الدين: ٢٠٠٠، ٢٠٠١- ص ٨٦).

ولهذا فالشكاوي والاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي التي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة وهذا من اجل تلقي كل الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر تأثيرا سلبيا على المنظومة الصناعية.

### ٣-٥- التخريب واللامبالاة:

يعمل العامل داخل نسق اجتماعي وصناعي ويتفاعل معه، ومع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم والعامل المنسجم مع أهداف المنظمة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أدائه جيد .

ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه، ونتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله، الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية واجباته.

٣-٦- التمارض: هو ظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل، ويتجلى من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل قصد الابتعاد عن العمل وهذا ما يطلق عليه "انسحاب العامل من العمل" تهربا من الواقع المعاش داخل التنظيم الصناعي الذي ينتمي إليه، أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء قيامه بعمله، سواء كان هذا نفورا من الوظيفة أو المشرفين عليه أو لجماعة العمل بصفة عامة. (ضيايف زين الدين: ٢٠٠٠، ٢٠٠١- ص ٨٧)

### ٣-٧- الأداء :

### ٣-٨- الإنتاجية :

مما يخطر ببال الباحثين حول العلاقة التي تربط الإنتاجية بالرضا الوظيفي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي

### ٤- عوامل الرضا الوظيفي :

### ٤-١- الأجر:



يعتبر الأجر أحد العوامل المحددة لمعدلات الرضا الوظيفي في المؤسسة. وفي هذا الإطار تباينت المدخل النظرية والأبحاث الميدانية في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين الأجر وبين الرضا الوظيفي. لذا يعرف الأجر على أنه: " ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع وخدمات. فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجراً نقدياً، أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجراً عينياً، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا شمل جزءاً نقدياً وآخر عينياً، وعموماً يدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية ".  
**٤-٢-٢- محتوى العمل:**

أن محتوى العمل قد أصبح من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية .  
وفيما يلي : نعرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا :

**٤-٢-١- درجة تنوع المهام :** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية . أي كلما قل تكرارها . كلما زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح .

**٤-٢-٢- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** يرى "فروم" Vroom عام ١٩٦٤ في دراسة له، أن الأعمال تتفاوت في السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد. أي كلما زادت حرية الفرد في اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله زاد تقبله للعمل .

**٤-٢-٣- استخدام الفرد لقدراته :** إن العامل الذي يشعر بأنه يستخدم قدراته أثناء أدائه لعمله، يزيد من شعوره بالرضا عن عمله، فاستخدامه لقدراته يمثل إحدى مستويات الإشباع،

**٤-٢-٤- خبرات الفشل والنجاح في العمل:** رغم أن نتائج الدراسات التحريية تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح، وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قدراته بالعمل .

**٤-٣- فرص الترقية:**

يقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات. ويستعمل معظم الدول العربية مصطلح الترقية للدلالة على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفة المرقي منها.

**٤-٤- ساعات العمل:**

تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الرضا. فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة والعمال والنقابات عن موضوع أو عامل الأجور، وان كنا نسلم منذ البداية بأن تحديد ساعات العمل أيسر بكثير من تحديد الأجور، وان ما يطرأ عليها من تعديل يمتد أجله إلى أمر أطول بكثير من التعديلات التي تطرأ على الأجور. فقد حاول تعديل الأجور سنوياً بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها. ولكن ساعات العمل لا يمسهما التعديل الحقيقي إلا بعد حقبة من الزمن.

**٤-٥- نمط الإشراف:**

تعتبر عملية القيادة والإشراف على العمال وتنميتهم، من أهم وأعظم المسؤوليات في أي مؤسسة، والقيادة غير الكفؤة تجعل من المؤسسة خليطاً مرتبكاً من الأفراد والآلات، وغالباً ما تعرف القيادة أو الإشراف بأنه: " القدرة على إقناع الآخرين بان يعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة للجماعة". (كيث ديفر: - ١٩٧٤ - ص ١٣٧).

#### ٤-٦- جماعة العمل:

تعتبر جماعة العمل محور اهتمام العديد من البحوث التجريبية. وهذا لما لها من أثر بالغ الأهمية في السلوك الفردي والجماعي للفرد، حيث تلعب نوعية العلاقات بين الزملاء دوراً مهماً في التأثير على رضاهم ومن ثم على أدائهم لعملهم، وتعتبر العلاقات الجيدة بين العمال عاملاً مهماً في وجود محيط اجتماعي مرضي للعاملين، يلي حاجاتهم للانتماء والتقدير في نفس الوقت. إن درجة تأثير جماعة العمل على رضا العامل عن عمله، يرتبط بدرجة المنفعة أو التوتر التي تخلقها هذه الجماعة.

#### ٤-٧- ظروف العمل:

و بذلك فالبئة التي يؤدي فيها العامل عمله، أثر كبير على توفير مشاعر الرضا لدى العمال، و لهذا كان متغيرات ظروف العمل قد استرعى اهتمام الباحثين في أوائل هذا القرن. حيث اهتموا بدراسة تأثير عوامل مثل: الضوضاء، التهوية، الرطوبة، الإضاءة، مستوى النظافة وأوضاع الفرد المختلفة أثناء تأديته لعمله. ولكن في علاقتها بكفاية العامل للإنتاجية. حيث تشير نتائج الدراسات في هذا الموضوع إلى أن العمل الذي يتم في ظروف جيدة من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيائية التي تساعد على أداء العمل بأقصى جهد تساهم في زيادة مشاعر الرضا عن العمل. فالظروف الجيدة تشكل مركز جذب قوي للعمال، يجعله على ارتباط دائم بعمله.

#### خاتمة

إن الرضا الوظيفي الذي هو محل بحثنا من المواضيع التي نالت القسط الكبير من الدراسة، فقد أشار العالم "لوك" سنة ١٩٧٦ إلى وجود أكثر من ٣٣٥٠ دراسة في هذا الموضوع بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه الدراسات والاهتمام بها، هو اعتبار الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يرتبط بعنصر المؤشرات، هذا المتغير يؤثر في سلوك العمال كدرجة الأداء، والاستقرار، الزيادة في الإنتاجية وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بجملة العوامل مثل: الأجور والرواتب، نظام المكافآت، نمط الإشراف، ظروف العمل المادية وغيرها من العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية.

#### المراجع:

- عبد المنعم عبد الحى: علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل - الإسكندرية - ١٩٨٤ .
- نواف كنعان: القيادة الإدارية - دار العلوم - الرياض - ط١ - ١٩٨٠ .
- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - دار النهضة العربية - الإسكندرية - ١٩٧٥ .
- صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة للنشر ٣٨ شارع سوسنير، الأزرقية، الإسكندرية ٢٠٠٢ .
- الهاشمي لوكيا. السلوك التنظيمي، الجزء الثاني. مصير التطبيقات النفسية و التربوية - جامعة منتوري قسنطينة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة، الجزائر ٢٠٠٦ .
- إبراهيم الغمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية - ١٩٧٦ .

- أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة - الإسكندرية - المكتب الجامعي الحديث - ط ١ - ١٩٩٩ .
- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات: قسم ادارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة الإسكندرية - ٢٠٠٢ .
- عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض- بحث ميداني- معهد الإدارة العامة- المملكة العربية السعودية الرياض- ٢٠٠٥ .
- حبيب الصحاف: محم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين -إنجليزي عربي- مكتبة لبنان ناشرون - ط ١- ٢٠٠٣ .
- علي عسكري: الدافعية في مجال العمل - المؤسسة التربوية وقواها البشرية- الكويت - منشورات ذات السلاسل- د، ت .
- طلعت ابراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي -مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع- الرياض - المملكة العربية السعودية - ط ١ - ١٩٨٢ .
- ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي -رسالة ماجستير قسم تسيير وتنمية الموارد البشرية- جامعة منتوري قسنطينة- ٢٠٠٠، ٢٠٠١ .
- كيث ديفر: السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي - ترجمة للدكتور عبد الحميد مرسي والدكتور محمد إسماعيل يوسف - دار النهضة للطباعة والنشر - مصر - ١٩٧٤ .