

### تمهيد :

إن العنصر البشري في المؤسسات يمثل العامل الأساسي لنجاح إدارتها ، إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه فالموظفون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات إلى أفعال ومنجزات ويتوقف نجاح أي مؤسسة وفشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين من حيث تنمية قدراتهم ومهاراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل .

ويعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه .

فأي مؤسسة تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها لكي يتم تحقيق أهدافها وبدرجة عالية وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

- مفهوم الرضا الوظيفي
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- النظريات وطرق قياسه
- مؤشرات وآثاره

## المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعاريف الرضا الوظيفي ، مما جعل الإجماع على تعريف واحد وموحد أمرا في غاية الصعوبة وذلك نظرا لاختلاف اتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع ، وكذلك الظروف البيئية ، إضافة إلى هذا غالبا ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت وما يمكن أن يكون رضا شخص ، قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، وذلك لأن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر<sup>1</sup>.

قبل تعريف الرضا الوظيفي ، نقوم بتفكيك المفهوم :

**الرضا : لغة :** من الفعل رضى- رضاء ورضوان : بمعنى زال استيائه واستعاد هدوؤه .

**وراضٍ :** جمع رضات : قانع بالشيء غير متذمر، مثل : راضي عن العمل<sup>2</sup>

وراضٍ عن الشيء ، بمعنى اختاره وقنع به.<sup>3</sup>

**عرفه المعجم السلوكي ولمان :** الرضا الوظيفي بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.<sup>4</sup>

**الرضا اصطلاحا :** عنصر يشارك في بعث الارتياح لدى الفرد ، وهو حالة الكائن عندما يشبع حاجة من حاجاته.<sup>5</sup>

**الوظيفة :** هي مجموعة من الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة، 2003 ص 194، 195 .

<sup>2</sup> صبحي حموي وآخرون ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، لبنان : دار المشرق ، 2000 ، ص 562.

<sup>3</sup> إميل بديع يعقوب ، المعجم المفصل في شواهد اللغة العربية ، المجلد الثامن ( الجزء الثاني ) ، دار الكتب العلمية ، 1996.

<sup>4</sup> سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، د ط ، د س ن ، ص 63.

<sup>5</sup> إيناس فؤاد نواروي فلان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمكة ( مذكرة ماجستير )، 2008، ص 39.

<sup>6</sup> عبد النور أرزقي : محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريون ( مذكرة ماجستير ) ، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 34.

قبل تناول التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي ، نشير أنه هناك مصطلحات مشابهة لمفهوم الرضا الوظيفي ...مثل الروح المعنوية والتي تعني : اتجاهات الفرد أو الأفراد العاملين لمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية، ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ماتتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي يعملون فيها . وهي درجة التي عندها يحقق الفرد حاجاته في إطار الظروف الكلية التي يعمل ضمنها .

إذا الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه ، والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة .<sup>1</sup>

كما تعبر أنها حالة الشخص للارتياح أو عدمه في معيشتة الاجتماعية.<sup>2</sup>

كما نجد مصطلح الاتجاه النفسي نحو العمل :<sup>3</sup>

-**العنصر المعرفي**: يشتمل على مختلف المعلومات والثقافة والخبرات.

-**العنصر العاطفي**: مشاعر الفرد التي تظهر اتجاه سلوك معين، سلبي أو إيجابي.

-**العنصر السلوكي** : تصرف الفرد اتجاه محيطه .

إذا الاتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات والمشاعر والسلوك المتبنى إزاء العمل .

كذلك نجد أن **مناخ العمل** : هو مجموعة العلاقات والاتصالات القائمة بين العمال والمنظمة ، إضافة إلى الإجراءات والقوانين التي تحكم العمل ، ويلزم الفرد إلى حد بعيد إشباعها .

1 زهية عزيون ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :دراسة تطبيقية ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، سكيكدة ، جامعة 20 أوت 1955، 2006-2007، ص46.

2 ج. ب. جيلفورد ، ميادين علم النفس ، تر: الدكتور يوسف مراد ،المجلد الثاني ، القاهرة: دار المعارف ،ص743.

3 زهية عزيون ، نفس المرجع السابق ص 46.

## مفهوم الرضا الوظيفي :

**عرفه لوك :** الحالة النفسية الناتجة عن العلاقة بين ما يريده الفرد من وظيفة معينة ، وبين ما تقدمه هذه الوظيفة له فعلا .

من خلال هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي هو ناتج عن مقارنة الفرد بين هدفه الذي يسعى لتحقيقه ، وبين ما تحققه المنظمة فعلا ، فإذا حُقق هدفه عن طريق المنظمة تولد عن هذا رضا وظيفي ، وإذا العكس تولد عدم الرضا .

**تعريف سوبر :** شعور الموظف بالراحة النفسية بعد إشباعه حاجاته وتحقيقه لأهدافه .<sup>1</sup>

نرى أن تعريف سوبر تناول الحالة الايجابية للفرد أثناء إشباع حاجاته .

كما عُرف أنه حالة وجدانية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة ومحقة لقيم الوظيفة ، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد .<sup>2</sup>

**الرضا الوظيفي :** هو قدرة المنظمة على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان، والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه.

ويرى كامل محمد أن العناصر التالية تشكل مفهوم الرضا الوظيفي:

يكون هناك شعور ايجابي نحو العمل من قبل العمال .الشعور الايجابي للعامل يكون نتيجة لإشباع حاجاته الأساسية وإحساس العامل باحترام عمله يساعد على ظهور هذا الإحساس.<sup>3</sup>

**كما عرف الرضا الوظيفي :** على انه درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر، طبيعة الإشراف ،طبيعة العمل نفسه ...<sup>4</sup>

نجد هذا التعريف يعرف الرضا الوظيفي عن طريق العوامل المؤثرة فيه.

لقد تعددت تعاريف الرضا الوظيفي، إلا أننا يمكن وضع تعريف إجرائي له:

"هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة: القبول، السعادة، الاستمتاع التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها ، والتي تحول عمله ومن ثمة حياته إلى متعة حقيقية

( متعة العمل ومتعة الحياة ) ."

<sup>1</sup>حسن بن حسين بن عطاس الخيري ، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم بمحافظة الليث والقنفذة مذكرة ماجستير في علم النفس ، السعودية: جامعة أم القرى ، 2008 ، ص 12.

<sup>2</sup>نبيلة بووذن ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكليتلاند، مذكرة ماجستير في علم النفس الصناعي وتسيير الموارد البشرية، الجزائر : جامعة قسنطينة، 2006 ، ص أ.

<sup>3</sup>كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1 ، لبنان : دار الكتب العلمية، 1996، ص19.

<sup>4</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المؤسسات ، دار الجامعية الجديدة ، د س ن ، ص 172.

## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعضها يتعلق على مستوى الفرد وأخرى تتعلق على مستوى المنظمة، ويتضح هذا أكثر من خلال عرضنا هذا :

### 1. العوامل الخاصة بالفرد :

**أ. السن :** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل " تيرنر" : أن الرضا يزداد ما بين 29-49 سنة ثم يبدأ في النقصان في سن 60 ( في مرحلة التقاعد)<sup>1</sup>.

**ب. الجنس :** أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور ، وهذا يتوقف على طبيعة العمل ، ويمكن القول أن الفرق بين الجنسين يمكن أن يوجد في العناصر الفرعية للرضا الوظيفي ، فقد تكون السيدات أكثر رضا عن الأجور والحوافز من الرجال .

**ج. المستوى التعليمي :** تؤكد الكثير من الدراسات على أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي علاقة عكسية ، فالأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي يضعوا معايير عالية لرضاهم الوظيفي ، ويستخدموا جماعات مرجعية عالية المستوى مما يزيد من توقعاتهم ويصعب مقابلهما في الواقع العملي فينخفض رضاهم الوظيفي ، وإن كان البعض يرى أن العلاقة إيجابية فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد إشباع الحاجات وزاد الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

**د. الأقدمية في العمل :** تؤثر الأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد حيث أن الأقدمية تجعل الفرد راضيا عن عمله مقارنة بالذين في بداية عملهم .

**هـ. القيم :** وهي مجموعة المعتقدات والقواعد والأحكام والثقافة التي تسود أي مجتمع ، فهي توجه السلوك الإنساني .

**و. قدرات الفرد :** وهي تختلف من فرد لآخر ، وهذا مايشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على الفرد ، فالقدرات تمثل الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زهية عزيون ، المرجع السابق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> شعبان علي حسين السيسى ، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2002، ص 286.

<sup>3</sup> زهية عزيون ، المرجع السابق ذكره، ص 83.

2. عوامل خاصة ببيئة العمل ( عوامل مرتبطة بالوظيفة ، عوامل مرتبطة بمحتوى العمل ):

أ. عوامل مرتبطة بالوظيفة : وهي العوامل التي يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة ، وليست مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها ، وهي الأجر والحوافز المادية

ب. عوامل تتعلق بمحتوى العمل : على الرغم أن طبيعة ومحتوى العمل الذي يؤديه الفرد يلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله ، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي تعتبر حديثة نسبيا<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد عناصر محتوى العمل في :

درجة تنوع مهام العمل : كلما تنوعت مهام العمل ، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل ، وتشير الدراسات ان العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل والرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد<sup>2</sup>.

فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن عمله وعما يقدمه من مجهود<sup>3</sup>.

استخدام الفرد لقدراته : كلما أحس الفرد انه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه كلما زاد رضاه ، فاستخدام الفرد لقدراته يكون قد اشبع حاجاته لتحقيق الذات .

كما نجد أيضا من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

ساعات العمل : حيث أن لها اثر على الرضا الوظيفي ، إذ يجب إدخال فترات راحة للحفاظ على النمط الجيد للأداء، كما أن لها تأثير ايجابي على الفرد، فكلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت، كلما زاد رضاه عن العمل ، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة كلما نقص رضاه، لكن صحة هذا الافتراض تتوقف على الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة .

<sup>1</sup> شعبان علي حسين السبيسي ، المرجع السابق ذكره، ص 286.

<sup>2</sup> زهية عزيون ، المرجع السابق ذكره، ص 85-86.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، ط 2، بيروت: الدار العربية للنشر والطباعة، 1979 ، ص 149.

**جماعة العمل:** وتشكل هذه الأخيرة في خلق جو الإخاء والتفاعل بين العمال وأيضاً فرص الاتصال، إلى جانب إيجاد أهداف مشتركة بينهم ، لكي لايسود التصادم والتعارض بين المنافع لأهداف الجماعة والمنظمة .

إذا كلما زادت قوة حاجة الانتماء إلى الجماعة والمؤسسة ، كلما زاد رضا الفرد<sup>1</sup>.

**ويرى العلاق بشير:** "أن علاقة العمل بزملائي في وحدة العمل تلعب دوراً في مدى تعلقه بوظيفته ورضاه ، وكلما كانت العلاقة طيبة مع الجماعة زاد الرضا الوظيفي"<sup>2</sup>.

**وعلى العموم:** يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توفر الشروط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ تقارب درجات ثقافة العمال .
- ✓ الانسجام بين العمال .
- ✓ المشاركة في نفس النشاطات.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، المرجع نفسه ، ص 151 .

<sup>2</sup> بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، الأردن : دار اليازوري العلمية ، 1999، ص120.

<sup>3</sup> فريد بوعكاز ، الاشراف والرضا الوظيفي : المؤسسة المينائية نمودجا،مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة،2007- 2008،ص 25-26.

### المبحث الثالث : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وطرق قياسه :

في هذا المبحث سنتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وطرق قياسه

#### نظريات الرضا الوظيفي :

حضي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي ، علم النفس الصناعي ، حيث خلال السنوات العشرين الماضية لا يخلوا أي كاتب في الإدارة أو السلوك التنظيمي من فصل أو فصول عن هذا الموضوع ولقد حاولت عدة نظريات تفسير كيفية تحقيق رضا العامل عن عمله ، الشيء الذي يبين أن الرضا ظاهرة معقدة ولها مسببات عديدة ، وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تحدثت عن هذا الموضوع :

**1.نظرية الفروق :** تجتمع تحت هذا الاسم ثلاث نظريات ترى أن للفروق الفردية في قوة الحاجة تأثير على الرضا ، فإذا كان الرضا ينتج عن إشباع الحاجات ، فإن الاختلاف الطبيعي بين الأفراد من حيث شدة هذه الحاجات يجعل درجة الرضا تختلف باختلاف المستوى الذي يحققه الإشباع حسب قوة الحاجة .

ولنبداً بنظرية ( كاتزل ، 1964م) وهي على شكل معادلة رياضية :

( س - ب )

\_\_\_\_\_ = ر

ب

حيث (ر) : الرضا ، (ب) : مقدار العائد المرغوب ، (س) : المقدار العائد للعائد

وتعني المعادلة إذا كانت (س) اكبر دائماً من (ب) فإن الرضا مرتفعاً ، والعكس صحيح وبمعنى أوضح ، كلما كانت رغبات العامل اكبر من العائد الذي يحققه المؤسسة ، كلما كان غير راض لأنه لم يتحصل على ما كان يرغب فيه ، وبالتالي يرى العامل أن المؤسسة لا تهتم به ولا تعمل على تلبية رغباته وتحقيق طموحاته ، لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى التوفيق بين العائد المرغوب والعائد الفعلي .



**والنظرية الثانية لصاحبها ( لوك 1969 م )** ، وهي تؤكد أن القيمة الموجودة المدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية وفق تصوره فإن الرضا الوظيفي يقاس فقط بالرضا عن مختلف أجزاء العمل ومجموع هذه التقديرات هو الدليل عن الرضا.<sup>1</sup>

لقد درس لوك الميكانيزمات النفسية التي تخلق الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة ، وكلما توفرت العوائد ذات القيمة زاد رضاه.<sup>2</sup>

وخلاصة هذه النظرية أنها تشير إلى ضرورة الاهتمام بالفروق الفردية عند قياس الرضا لذا يستوجب القيام بدراستها قبل قياس الرضا ، ولقد أشارت إلى نقطة هامة أخرى وهي أهمية التقويم الشخصي باعتبار العامل الوحيد على تحديد مستوى الرضا لديه بشكل دقيق.

**والنظرية الثالثة** هي لصاحبها بورتز 1962 تشبه نظرية ( لوك ) من حيث قياس الرضا وتستعمل بندين هما :

**أ.كيف الحال؟**

**ب.كيف يجب أن يكون الحال؟**

وتضيف النظرية سؤالا آخر حول أهمية الرضا بالنسبة للعامل ، ومنه يمكن الربط بين مستوى رضاه الحالي والمستوى الذي يتمنى أن يحققه له عمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد النور أرزقي، المرجع السابق، ص 98.

<sup>2</sup> كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات ( دراسة ميدانية ) ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007-2008، ص120.

<sup>3</sup> عبد النور أرزقي، المرجع نفسه، ص 98.

**2. نظرية القيمة :** يرى ادوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وان العوائد التي يرغبها الفرد تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدا بما يؤده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة .

فالعوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان ، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له <sup>1</sup>.

### 3. نظرية نموذج مظهر الرضا لـ (لولير)

حسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالإشراف أو الراتب أو رضاهم عن العمل نفسه عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا عليه للقيام بأداء عملهم يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلا.

ويرى (لولير) أن الرضا هو عبارة عن الفرق بين شعور الفرد اتجاه ما ينبغي الحصول عليه وما يدرك الفرد انه حصل عليه فعلا ، فالنموذج بمعنى آخر يتوقع (يتنبأ) بأنه عندما يفوق إدراك المكافأة عملية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة ، لكن العكس إذا كان إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة هذا من جهة ، أما من جهة أخرى عندما تفوق المكافأة الفعلية تصور الفرد يكون الشعور بالدين هو النتيجة

كما يضيف ( لولير ) إلى نموذجيه في إدراك الشخص لمدخلات أو عوائد العمل إدراك أهمية المكافأة ( الأجر ) التي يحصل عليها الفرد في عمله <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات ) ، ط7 ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ، ص 241 .  
<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، الإدارة العامة للبحوث العربية ، السعودية ، 1995 ، ص 204 .

#### 4. نظرية عدالة العائد والإشباع :

**أولاً: نظرية عدالة العائد :** تنسب هذه النظرية لكل من ( أدامس وباتشن ) وهي تركز على المقارنة بين عاملين ( موظفين ) ، أي أن العامل يقيم بمقارنته مع فرد آخر ، بمعنى أن العامل يفترض بوجود تطابق بين عمله وعائده ، أي بين المجهودات التي يبذلها وما يتصوره من عائد

( المكافآت والأجور ) فإذا كان مجهوده لايساوي عائده فإنه يحس باللا عدالة والارضا وهذا بعد المقارنة بين حالته مع حالات زملائه وللتخلص من حالة الارضا يكون بإحدى الطريقتين : إما بإنقاص أجر العمال الأحسن منه مرتبة ، أو تحسين أجره إلى أحسن مستوى ، لكن هذا الحل في الحقيقة يؤدي إلى مشكل آخر هو عدم رضا الأحسن منه مرتبة والحل يكون بإقناع العمال باختلاف المناصب والفروق الموجودة بينهما إضافة إلى إيجاد نوع من التطابق بين ما يبذله العامل من جهد ويقدمه للمؤسسة وبين ما يحصل عليه كعائد.

**ثانياً : نظرية الإشباع :** ترجع لصاحبها (شافير 1953م) ومفادها أن أي فرد يبذل مجهودات إزاء عمله ، ويتصور ما يحصل عليه كجزء لعمله ، في هذه الحالة غالباً ما يكون لهذا التصور عوائد مرتفعة ، فإذا تحققت فعلاً ارتفع بذلك مستوى الرضا وفي حالة العكس ينخفض مستوى الرضا ، وهذا يؤكد فعلاً أن الرضا مرتبط بما يتصوره الفرد من عوائده <sup>1</sup>.

**5. نظرية عملية المقاومة :** تنسب للعالم ( لاندي ) ، وقد استخدم طريقة لقياس الرضا الوظيفي ، سميت بنظرية عملية المقاومة ، مفادها أن رضا الفرد يتناقص تدريجياً حسب طول فترات العمل ، فدرجة الرضا تختلف في الأيام الأولى عن درجة الرضا بعد مدة سنة مثلاً كلما زادت مدة العمل تتغير تبعاً لها درجة الرضا الوظيفي .

كما أن (لاندي) يرى أن هناك عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ، ويشير أيضاً إلى أن الرضا الوظيفي وانعدامه ظواهر عاطفية ولو جزئياً ، لذلك لا بد من أن تلعب عوامل التوازن دورها في تحقيق الرضا ، وتشير هذه النظرية إلى أن الرضا الوظيفي يخضع لعملية المقاومة أثناء فترة العمل من فترة إلى أخرى ، لذا فقد أشار (لاندي) إلى أن هناك عوامل آلية في الفرد تحافظ على هذا التوازن <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ناصر محمد العبدلي : المرجع نفسه ، ص 102.

<sup>2</sup>ناصر محمد العبدلي ، المرجع نفسه، ص 102.

## قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الأهداف الهامة للمؤسسة، لذا فإن قياسه يعتبر ضرورة لتحديد مدى حقيقته، ومن ثمة تقويم فعالية برامجها ونجاحها باعتبار الرضا اتجاه يعبر عن موقف الفرد لظاهرة ما ، فإن مقاييسه لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات التي تقيس موقف الفرد من موضوع ما في عمله ، ولا يجب أن يفهم بأن قياس الرضا عملية سهلة لوجود مقاييس ، وكذلك لا يعني أن قياس الرضا قياسا دقيقا من المستحيلات كما كان معتقدا عند الاهتمام بالاتجاهات .

ونشير هنا إلى وجود عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي وهي كالآتي :

**أولا : المقاييس الموضوعية:** تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات وترك الخدمة كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات<sup>1</sup>.

وتتمثل المقاييس الموضوعية في :

**1. الغياب :** إن نسبة غياب العامل عن عمله أو انتظامه في عمله ، يعتبر دليلا على التعرف عن درجة الرضا العام للفرد ، ومنه يمكن أن نستدل بالطريقة الوحيدة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية سنة 1962 والتي تحسب معدل الغياب كما يلي<sup>2</sup>.

**مجموع أيام الغياب للأفراد**

**معدل الغياب خلال فترة زمنية =  $\frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$**

**متوسط عدد الأفراد العاملين**

**حيث متوسط عدد الأفراد :** يمثل متوسط عدد الأفراد في أول فترة وفي آخرها<sup>3</sup>.

1 محمد عفيفي صديقي، أحمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، ط1، الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2003، ص35 .  
2 الطاهر مجا هدي، الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة ، 1999، ص35.  
3 حكيم العربي ، يزيد منقلاتي ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة نفضال ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2013-2014، ص24.

**2. ترك العمل:** وتسمى أيضا مغادرة المؤسسة أو الاستقالة من العمل ، ويمكن اعتماد القانون التالي لحساب معدل ترك العمل :

معدل حالات ترك العمل خلال فترة

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية} = \frac{100 \times \text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}{\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية}}$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

إن هذه البيانات الموجودة في المعادلة تفيدنا في التعرف على الرضا عند العامل خاصة إذا كانت هناك مقارنات بين الأقسام والمؤسسات حول ترك العمل.

**3. معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ، ومدى درجة رضا الأفراد عنها ، ارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد، وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثمة رضا الأفراد عنها<sup>1</sup>.

**ثانيا :المقاييس الذاتية:**أو ما يعرف بالطريقة المباشرة ،تتخذ الاستمارة والمقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا ،وتهدف هذه المقاييس إلى طريقتين:

**1-تقييم الحاجات:** تحتوي الأسئلة في هذه الحالة مجموع الحاجات التي من المفروض أن تشبعها الوظيفة ويسأل العامل عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لها.

**2-تقييم الحوافز:** التي ينتجها العمل أو التي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا وتوجد عدة طرق للقياس:

**أ-المقاييس المتدرجة:**وهي تصريحات شخصية مباشرة استجابة لعدة مواضيع أو جوانب في ميدان العمل، بحيث تتراوح الإجابة من راض إلى غير راض تماما.

وتوجد عدة مقاييس من النوع المتدرج أهمها مقاييس:سميث وآخرون يقدم للفرد عددا من الأوصاف التي تصف أولا خمسة جوانب من العمل الأجر-العمل نفسه-الترقية-الإشراف-الزملاء والمطلوب الإجابة على كل عبارة ب:نعم،لا،لاأعرف،للاشارة إلى أي مدى ينطبق الوصف على الموصوف.

<sup>1</sup>سامية زويش،محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة :دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، مذكرة ماستر في علوم التنسيير،جامعة البويرة،2013-2014،ص20.

**ب-استبيان مينسيوتا:** وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب الوظيفة بما في ذلك كفاءة المشرف ظروف العمل-فرص التقدم والتعويضات وتنوع الواجبات ومستوى المسؤولية<sup>1</sup>.

ويعتبر هذا المقياس من أسهل المقاييس من حيث التطبيق وذلك لقصرهما وسهولة عبارتهما.

**ج-المقابلة الشخصية :** قد تكون منتظمة أو غير منتظمة، تسمح المقابلة في وصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس التدريجية، والمقابلة مفيدة في استجواب الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستبيان<sup>2</sup>.

**د-مقياس ليكارت:** يستخدم هذا المقياس لقياس الاتجاهات نحو مختلف الموضوعات من بينها الرضا الوظيفي، إذ يتكون من العبارات التي تتناول الرضا الوظيفي، ويطلب من العامل أن يضع علامة معينة مثلا في المكان الذي يوافق اتجاهه بالنسبة لكل عبارة ابتداء من الموافقة بشدة إلى عدم الموافقة بشدة.

ولقد نشر ليكارت موضوعا في مجلة أرشيف علم النفس اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، ويعتمد هذا الأسلوب على وضع عبارات تصف اتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء .

وباختصار مقياس ليكارت يتطلب الخطوات التالية:

بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والآخر بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة خمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة وجمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنتها بمجموع النقاط المتحصل عليها<sup>3</sup>.

مايلاحظ على هذا المقياس :

- تعتبر طريقة ليكارت سهلة لأنها لا تحتاج إلى خبراء في هذا الميدان .

- إن طريقة ليكارت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود أمام كل عبارة تتراوح الموافقة أو المعارضة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>أيمن حجار مرهون، القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسم، رسالة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2013-2014-ص86.

<sup>2</sup>عبد الحفيظ مقدم، الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1993-ص12.

<sup>3</sup>سعد جلال، علم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي، 1985-ص170.

<sup>4</sup>محمد عمر الطنوبي، قرارات في علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، 1999-ص122-132.

## المبحث الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي وأثاره

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه ، حيث كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على إرتفاع الرضا ، وكلمت ارتفعت كلما كان دليلا على انخفاض الرضا.

**الغياب ودوران العمل:** يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها فهما يؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاج هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغييبين عن العمل وبالتالي فإن ظاهرتي الغياب ودوران العمل يؤثران في المنظمة بعاملين :

### أ . التكلفة المتزايدة : كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب

**ب. تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة** للتقليل من هذا السلوك ، كما تؤكد الدراسات أن العامل الوحيد الذي يمكن أن تتحكم فيه المنظمة للتخفيض من هاتين الظاهرتين ، هو رضا العامل عن عمله وذلك من خلال عدالة الحوافز ومحتوى العمل والإشراف والعلاقات مع الجماعة وظروف العمل ، وعلى هذا الأساس فإن الإيجاب يشير إلى أن السياسات وطرق تطبيق الحوافز وأساليب الإشراف في المنظمة ، يمكن أن يؤثر في مفاهيم العدالة والرضا لدى الموظفين ، وغالبا ما يتضمن النسق الذي يؤدي بموجبه بعض المفاهيم إلى السلوك الإنسحابي انخفاض مستوى الأداء والتأخير في الحضور للعمل والتغيب ودوران العمل سلسلة من المراحل الحرجة ، لذلك فإن أغلب أنماط السلوك الإنسحابي لدى العاملين ليست تلقائية ، بل تنتج عن تراكم الشعور لعدم الرضا اتجاه الوظائف وأصحاب الأعمال<sup>1</sup>.

**التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض، وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر لقيادة المؤسسة، وهذا تعبيرا عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أندري دي سيزلاي وماك جي والاس، السلوك التنظيمي، تر: أبو القاسم أحمد، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1991 ، ص 432-433.  
<sup>2</sup> سهام بلخيري ، حنان عشيط ، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البويرة، 2011-2012 ، ص 54.

**الشكاوي والتظلمات:** تعتبر كثرة الشكاوي والتظلمات المقدمة للإدارة والمسؤولين دلالة على وجود متاعب وعدم الرضا على جانب معين من جوانب العمل ،ولهذا تعتبر من بين مؤشرات الرضا الوظيفي التي تؤثر على المؤسسة والعمال، فنسبة الشكاوي والتظلمات تزداد كلما شعرا لعمال بالظلم والنقص و عدم الكفاية.<sup>1</sup>

**الإضراب :** يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال الى هذا الشكل (الإضراب ) سواء كانوا في جماعة صغيرة العدد أو كبيرة ، وذلك على الوضعية التي يعيشونها والتي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم ، كالزيادة في الجر وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير مسيرين أو الأنماط التفسيرية .

**اللامبالاة والتخريب :** يعتب العامل حجر الزاويا في أي منظمة ، فهو يتفاعل مع ماهو ايجابي اوسلبي داخل هذا التنظيم ، والعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة والارتياح اتجاه وظيفته ، أي راض عن عمله أما العامل الذي لا تنسجم أهدافه مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك سلبا على أدائه ، وينعكس ذلك على مدى اهتمامه ومدى انضباطه أثناء تأديته لمهامه أو لواجباته مما ينجر عن ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة ، والتي تؤدي بدورها إلى قيام العامل بتخريب أدوات الانتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته ، وهذا ما يظهر جليا في المنظمات من خلال التعطيل المتواصل لوسائل الإنتاج ، وكذلك من خلال إنتاج ذو نوعية رديئة غير صالحة للاستعمال ، وهذا ما ينعكس بالسلب على المنظمة وهاكلها مستقبلا .

وعموما من اجل القضاء على هذه المؤشرات أو التقليل منها وجب الاهتمام بالعنصر البشري داخل أي تنظيم وذلك من خلال تحسين ظروفه المادية والنفسية ، وكذا الظروف المحيطة بالعمل لأن مؤشرات عدم الرضا تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزوالها<sup>2</sup>

**أثار الرضا الوظيفي:** يجمع العلماء على أن لرضا الوظيفي اثار لخصها ( احمد صقر ) فيما يلي:

**1.على الصحة العضوية:** يعتبر الرضا أحد مسببات التوازن النفسي ، حيث يؤثر على الصحة العضوية ، إذ توصل ( هرز برغ) وزملائه في (1959) إلى أن الأعراض العضوية الموضوعية كآلم الرأس وفقدان الشهية ، وعسر الهضم تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية ، كما وجد ارتباط بين الرضا المهني وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس ، التعرق المرضي .

<sup>1</sup> فهيمة بوهنتالة ، التغيير التنظيمي وانعكاسه على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية الخصوصية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ،

تنظيم وعمل ، باتنة : جامعة الحاج لخضر ، 2009 ، ص 103.

<sup>2</sup> أندري دي سيزلاي وماك جي والاس ، المرجع السابق الذكر ، ص 432-433.



بالإضافة إلى دراسة ( سالس وهاوس ) حيث توصلنا الى وجود علاقة سببية بين الرضا وارتياح الأفراد في مهامهم وبين المتغيرات في مستوى مصل الكلسترول الذي يتسبب ارتفاعه في حدوث أمراض القلب ، لذا يعتبر الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية وإنما لضمان الصحة العضوية كذلك .

**2. الصحة العقلية :** قد لا يرضا العامل عن عمله لكن بسبب سوء الظروف الاجتماعية يصبح مرغما على البقاء والاستمرار في ذلك العمل ، مما يشكل له ضغطا كبيرا يجعله يعيش صراعا داخليا يضخم يوما بعد يوم مما يؤثر على صحته العقلية .

ولقد اهتم الكثيرون بهذا الموضوع نذكر منه ( كورنها وسر ) الذي أكد بعد دراسته المعمقة في عام (1956) وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية ، فوضعية العمل هي إحدى مسببات لارضا وبالتالي مشاكل الصحة العقلية والعكس ، فالوسط المحيط بالعامل عندما يكون مريحا ومناسبا يبعث على الارتياح والرضا ، وبالتالي تكون الحالة العقلية ابعد عن المشاكل والاضطرابات ولاشك أن للصحة العضوية آثار على الصحة العقلية .

### خلاصة الفصل الأول:

من العناصر السابقة الذكر في هذا الفصل ، نستخلص ان عوامل الرضا ومقاييسه وأثاره ومؤثراته ونتائجه لا تختلف من مجال عمل إلى مجال آخر ، وإن دوافع الالتحاق بأي مهنة كانت تتطلب الاهتمام الوافي من طرف المهتمين بالتوظيف ، وكذا التفكير المركز ضمانا للمستقبل ، سواء كان ماديا ومعنويا من طرف المقبلين عليها ، وكذا الاهتمام من طرف الدارسين من خلال النظريات التي تطرقت الى موضوع الرضا الوظيفي .

لذلك وجب علينا التطرق إلى أهمية الدافعية لدى العمال ومكوناتها وأهم النظريات المفسرة لها.