

تمهيد:

يكتسي موضوع الرضا أهمية بالغة في ميدان التنظيم والإدارة، حيث يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى الفعالية التنظيمية، فهو يرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها ومستوى طموح الأفراد وفعاليتهم ودافعيتهم، كل هذه المفاهيم المتبادلة التأثير يؤدي تفاعلها إلى مظاهر سلوكية على مستوى الأفراد كالتغيب، التمارض وضعف الكفاءة الإنتاجية، ويشير الرضا إلى تلك الاتجاهات الوجدانية الإيجابية أو السلبية للأفراد نحو موضوعات معينة كالرضا على العمل والرضا على الأجر.

وهو ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال تناول طبيعة الرضا الوظيفي في المؤسسة، وأهم النظريات المفسرة له.

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:**

أشار الكثير من الباحثين إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها، وذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

- **النظر إلى الرضا على أنه موضوع فردي:**

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا شخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وانعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:**

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة عن تفاعل مع العمل للفرد ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل كنظام اجتماعي:**

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة، المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد وأدائه ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي والفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات⁽¹⁾.

(1) عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2007، ص 48.

• رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على ضاه على العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كاف على رضاه على العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وأن ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلافات حاجيات الأفراد وتوقعاتهم⁽¹⁾.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

قام مجموعة من الباحثين تحت رعاية مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان بعدد من الدراسات الهادفة إلى التعرف على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي حيث توصلوا من خلالها إلى أربع عوامل ترتبط بالرضا الوظيفي:

✓ درجة الفخر والاعتزاز بالانتماء لجماعة العمل.

✓ عوامل الرضا المرتبطة بالوظيفة ذاتها.

✓ عوامل الرضا المرتبطة بسياسات المنظمة.

✓ عوامل الرضا ذات طابع مالي المرتبطة بالمركز الاجتماعي للوظيفة.

حيث يرى لولر مع عدد من زملائه من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية:

✓ مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.

✓ نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل.

✓ مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.

وفي دراسة قام بها هرزبرج ومجموعة من الباحثين بالتفريق بين مجموعتين من العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي هما:

• **عوامل دافعة:** وتتركز على الاعتراف والتقدير للفرد وأدائه وإنجازه للعمل، والتقدم والنمو والمسؤولية، والعمل نفسه وهي العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي بينما غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا⁽¹⁾.

(1) عارف بن ماطل الجريد: مرجع سابق، ص 48.

- **عوامل صحية:** وتتركز في علاقات العمل، الأجور والمكافآت، ضمانات العمل، ظروف العمل الأخرى، وهي العوامل التي تؤدي غيابها إلى عدم الرضا.
- ويرى إبراهيم ماسلو أن الإنسان لديه عديد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي وهي:
- ❖ الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الضرورية التي لا يمكن للإنسان العيش بدونها، والتي تعمل على الحفاظ على الفرد ومن أمثلتها: الحاجة إلى الطعام والشراب والسكن....
- ❖ الحاجة إلى الأمان: وهذه المرحلة تدفع الفرد إلى السعي إلى تحقيق بيئة آمنة، وتكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة لحماية الفرد من المخاطر التي قد تحيط به وتتمثل في العمل على تأمين أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية.
- ❖ حاجات الشعور بالانتماء: كما هو معروف أن الإنسان كائن اجتماعي لذلك فعندما يكون هناك توفر للحاجات الفسيولوجية وحاجات للأمان تبرز حاجات الإنسان إلى الارتباط بالأصدقاء والجماعات التي هي امتداد له، وتكوين علاقات حسنة والعمل على استقرارها في بيئة.
- ❖ الحاجة إلى التقدير: في هذه المرحلة يسعى الفرد إلى الاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، والكفاءة والاحترام والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات اسم لامع والحصول على مكافآت.
- ❖ الحاجة إلى تحقيق الذات: في هذه الفترة يسعى الإنسان إلى أن يتميز عن غيره بأعمال معينة ويحاول أن يكون وضعه ذا خصوصية وتحقيق شهرة أعلى، وذلك من خلال استغلال الظروف المتوفرة له وإمكانياته الذاتية، ويتصف من يسعون لتحقيق هذه الحاجة باستعدادهم للحصول عليها مهما صعبت⁽²⁾.

(¹) بوعكاز فريد: الإشراف والرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 23.

(²) بوعكاز فريد: مرجع سابق، ص 24.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلبياً أو إيجابياً على مستوى رضا للعمال عن وظائفهم وسنعرض فيما يلي هذه العوامل:

1- محتوى العمل (تنوع المهام):

لمحتوى العمل أثر بارز على العامل من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه، لأن العامل الذي لا تستند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية وبحاجة إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح حيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا⁽¹⁾.

ويشير محتوى العمل إلى طبيعة النشاط، والمسؤوليات المترتبة عن المهمة، فرص الإنجاز التي يتيحها العمل وإمكانية الترقى التي يوفرها، ويضم محتوى العمل جملة من التغيرات كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة والسيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة ومستوى استخدام العامل لقدراته، مهاراته وخبراته، إضافة إلى خبرات النجاح والفشل في العمل.

2- الأجر:

يعتبر الأجر الوجه الثاني للعملة التي يكون وجهها الأول الجهد المبذول أثناء إنجاز المهمة (النشاط البدني أو الذهني بحسب طبيعة المنصب) ويرى بعض الباحثين أن وجود الأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى مشاعر الرضا وإنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا وهي نظرة نابذة من نظرية العاملين لـ "هيرزبرغ" غير أن البعض الآخر يعتبر أن الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية وصار يعبر ويشبع الحاجات الثانوية فهو يرمز للمكانة الاجتماعية وبالتالي تقدير الذات كما يسمح بتحقيق الذات⁽²⁾.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 151.

(2) بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعلية من خلال الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منطوري، قسنطينة، 2004، ص 139.

3- ساعات العمل:

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وأنه كلما كانت منافع وقت الراحة ذات أهمية ومنافع قليلة لدى الفرد كلما كان أثرها على الرضا محدودا كلما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد تجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.

4- جماعات العمل:

تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلبا وإيجابيا، فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدرا لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق إشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه.

وعلى العموم يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توفر الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمال (أخلاقهم).
- الانسجام الشخصي بين العمال.
- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل والاندماج فإن مستوى الرضا في الجماعة سيرتفع.
- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي وغيرها.

5- فرص الترقية (النمو الوظيفي):

الترقية هي انتقال الموظف إلى أعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسين في المركز الاجتماعي⁽¹⁾.

وتشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

(1) بو عكاز فريد: مرجع سابق، ص 25.

أما إذا كان طموحه وتوقعاته أقل مما هو متاح فعلا، زاد رضاه عن العمل وبمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف تتوقف عن مدى توقعه لها.

وبالتالي فإن انتقال العامل من وضع وظيفي أدنى إلى آخر أعلى يزيد من مستوى رضاه، وعليه ففرص الترقى في المشاوير المهنية للعاملين جد هامة سواء على الصعيد حياة الفرد أو حياة المؤسسة. ويتحقق الرضا الوظيفي كلما تحقق العوامل التالية:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- الحد من تعيين أفراد خارج المنظمة في غير وظائف لائقة بمؤهلاتهم، وإخضاع التوظيف لنظام هادف.
- تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى.

6- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال وعلى العكس، فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه على الجوانب الفنية فقط ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات فقط لتحقيق أهداف العمل، ليكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، وإن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافر ووسائل الإشباع وعلى الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، ولهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية والعملية، وعلى قدراته ومهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر والرقابة والتسلط، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين⁽¹⁾.

ويتحقق الرضا عن طريق نمط الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.

(1) بوعكاز فريد: مرجع سابق، ص 27.

- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
- مساندة العمال وتقديم العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وسلوكه.
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

7- ظروف العمل المادية (الفيزيائية):

يعرف صلاح الشنواتي الظروف الفيزيائية "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه". أما عادل حسن فيعرفها "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية...".

وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة وغير المناسبة ارتباطا تناسيبيا⁽¹⁾

رابعاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1- النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية:

تستند فلسفة الإدارة العلمية استناداً كلياً على مبدأ التخصص، وذلك بفصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ، فتقوم الإدارة بوضع جميع الخطط الإنتاجية، وعلى العمال تنفيذها، ومن المؤكد أن تاييلور واتباعه تمكنوا من خلال هذا من تخفيض ساعات العمل وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى الأجور، ولكم الملاحظ أنهم قد غالوا في تطبيق هذا المبدأ بشكل كبير، حتى أصبحت الوظيفة التي يؤديها العامل لا تعد إلا تكراراً متواصلاً لعمل بسيط يؤديه بعد فترة قصيرة من التمرين، دون أي تفكير مما أفقده اهتمامه بالعمل وبالتالي عدم رضاه حتى ولو دفع له أجراً كبيراً، أضف إلى ذلك نظام التخصص مس حرية العامل، فأصبح كالألة لا يسمح بالتعبير عن نفسه أو اقتراح ما يراه من تحسينات في خطط الإنتاج، مما أفقده احترامه لنفسه.

(1) فريد بوغكاز: مرجع سابق، ص 28.

هنا نجد أن فلسفة الإدارة العلمية تستند إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة العمال، فقد صمم على وجوب بقاء سلطة القرارات، ووضع أنظمة في يد الإدارة وحدها دون إشراك العمال فيها، يفترض أن الإدارة تعرف جيدا مصالح العمال وتسعى دائما إلى تحقيقها، حيث أن الإدارة لا تتخذ قرارا إلا إذا استندت إلى أسلوب علمي⁽¹⁾

إلى جانب ذلك واعتماد هذه الإدارة على الجانب المادي دون الإنساني، أو الشعوري للعامل حيث اعتبرت الأجر هو الدافع الوحيد للعمل وهذا انطلاقا من الاعتقاد بإمكانية دفع العامل إلى العمل بكامل جهوده، عن طريق الإغراء المالي دون سواه، إذا فالدافع المالي وحده هو الحافز الكافي لتشجيع العامل على زيادة إنتاجيته في الآجال القصيرة.

إن العلاقة بين الإدارة والعمال هي علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تطلب من العمال أداء أي عمل مهما كان، ومهما كانت شروطه، وافترضوا أنه يقع على العام مسؤولية تنفيذ قرارات الإدارة دون أي مناقشة.

وفي رأي تايلور أن السرعة في أداء العمل هي المقياس الوحيد الذي يثبت صلاحية الفرد من عدم صلاحيته من عمل معين وهذا بحساب الوقت اللازم لكل عملية إنتاجية، ولكل حركة من الحركات اللازمة لإتمام هذه العملية الدقيقة.

وكما يعتقد تايلور وأتباعه يمكن تحديد كمية العمل بالنسبة للفرد ويمكن تلخيص الأسس التaylorية في أربعة أسس أساسية:

- ✓ التطوير الحقيقي في الإدارة.
- ✓ الاختبار العلمي للعاملين.
- ✓ الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين⁽²⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص 21.
(2) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 21، 22.

2- نظرية حركة التوجيه المهني:

لقد صاحب ظهور حركة الإدارة العلمية ظهور التوجيه المهني التي أظهرت الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة. وبالرغم من صعوبة تحديد تاريخ ظهور هذا التوجيه بدقة، إلا أننا نجد بارسون بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم الاجتماع المهني (1909) بالرغم من أنه لم يكن عالماً نفسياً، بل كان مهندساً وباحثاً في الرياضيات، وقد أظهرت دراسته هذه الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة، ويقصد بالتوجيه المهني توجيه الأفراد والوظائف التي تتناسب وقدراتهم الذهنية والجسمية والثقافية، وحالتهم الصحية والاجتماعية وحتى توجهاتهم وميولهم، وقد ظهرت الحاجة إلى العلم بسبب الظروف المعتمدة والتخصيص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أن أفكار "بارسون" مع أفكار "تايلور" تشترك في الطريقة الأسهل لفصل العمال الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل بسبب سوء الاختيار، فقد حاول بارسون دراسة قدرات وإمكانيات كل فرد، والإشادة إلى المهنة أو العمل الذي يلائمه⁽¹⁾.

ومن ذلك تبين أن بارسون حاول النهوض بمستوى الفرد بحد ذاته، وليس بمستوى الفرد كعامل من عوامل الإنتاج في الصناعة، نظر بارسون إليه كإنسان يجب النهوض بمستواه الاجتماعي، وكان لعمله في هذا الشأن قيمة كبيرة في بيان درجة الرضا والارتقاء بمستوى القوى العاملة في الصناعة بطريقة غير مباشرة⁽²⁾.

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max weber:

تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون، 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 النظرية تفسير الكمية التي يتم من خلالها السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات، وترى أن ذلك لا يتم إلا من خلال نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسات.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 22.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع نفسه، ص 23.

يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، وقد اعتمد هذا الاتجاه من خلال ملاحظة لسوء المدراء لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة ودون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر هذه على المبادئ التالية⁽¹⁾:

- ✓ التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- ✓ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهـم.
- ✓ نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- ✓ نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- ✓ نظام العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية في التعامل.
- ✓ نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

إن مبادئ البيروقراطية ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد العاملين يخافون من التصرف مع بعض المشكلات، التي يتم تغطيتها بواسطة قاعدة كما نجد أن البعض غير مستعدين للمبادرة والابتكار، لأن ذلك قد يتعارض مع قواعد المؤسسة وهذا ما أدى إلى خلق بعض العيوب في هذا النظام البيروقراطي والمتمثلة أساسا في:

- ✓ تضخيم الأعباء الروتينية.
- ✓ عدم اعتناء العاملين بمصالح المؤسسات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- ✓ شعور العاملين بأنهم يعملون كآلات وانتقال الشعور للمتعاملين معهم.
- ✓ تشابه شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات.
- ✓ القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي⁽²⁾.

4- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو Elton Mayo" (1927 – 1932):

بسبب حدوث اضطرابات عمالية حادة بشركة "واسترن إلكتروك" انخفضت الإنتاجية، ووجدت الإدارة نفسها مشلولة ولهذا طلبت من مستشاريها إعطاءها النصيحة فيما يمكن أن يخرجها من هذه الأزمة، وقد أرجع هؤلاء المستشارين انخفاض الإنتاجية لكون مكان العمل غير ملائم بسبب قلة التهوية، وضعف الإنارة إلا أن تحسين هذه الظروف لم يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الدار الجماعية، الإسكندرية، ط2، 2002، ص 33.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 34.

وأما فشل المستشارين اتجهت الإدارة العليا إلى عالم الاجتماع بجامعة هارفارد التون مايو الذي استعان ببعض زملائه لإجراء دراسات عرفت لاحقاً باسم "هاوثورن" نسبة إلى تلك المدينة الصغيرة بضواحي شيكاغو.

دامت دراسة "التون مايو" خمسة سنوات ما بين (1927-1932) بدأ مايو باختيار ست فتيات يعملن على تركيب أجزاء التلفون، وأجريت تعديلات على نظام عملهن، حيث خفض من ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة، وخفض أيام عملهن من ستة أيام إلى خمسة أيام، وقدم لهن وجبة غذاء مجانية، ثم فجأة ألغى كل الامتيازات ورجعهن إلى نفس الظروف التي كانت قبل الدراسة، وحدث ما لم يتوقعه أحد إذ لم تشتك أي من الفتيات السنة، ولم تتغير ملامحهن بسبب سحب الامتيازات، بل ارتفع إنتاجهن من 2400 إلى 3000 تلفون خلا أسبوع⁽¹⁾.

لم تفسر التجربة الأولى عن وجود علاقة بين الإضاءة وانخفاض الإنتاجية، أما التجربة الثانية فاكتشف مايو مجموعة من النتائج الهامة، فقد أسفرت العاملة الديمقراطية التي اتبعتها المشرف في قيادة العاملات في غرف التجمع عما يلي:

التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب ومساعدة العضوات لبعضهن البعض وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها والشعور بالرضا والكيان الذاتي وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب.

وهذا عكس ما كان سائداً قبل إجراء التجربة من تقاعس في العمل، وغياب العمال وتدهور العلاقة بين العمال ورؤسائهم، لذلك قرر مايو وزملاءه إجراء تجربة ثالثة تضمنت إجراء عدة مقابلات معمقة مع عمال المصنع حيث استمعوا لآرائهم ووجهات نظرهم فيما يتصل بسياسة الإدارة في التعامل معهم في نمط الإشراف المنتهج من طرف الرؤساء ونظام العمل والأجور والحوافز وطبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال وباقي المشاكل الإنتاجية والإنسانية التي تواجههم.

إن هذه التجارب ساعدت على تعميق فهم "مايو" وزملاءه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات وهو ما ساهم في بروز اتجاه فكري إداري يعرف بحركة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل أهم نتائجها فيما يلي:

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 35.

- أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد العامل وعلى المشرفين أن يعوا أهمية العمل التي يؤديها العامل تحدد طبقاً لطاقته الجسدية والنفسية⁽¹⁾.

- إن الفرد العامل لا يحفز بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل هو إنسان له دوافع وحاجات اجتماعية ونفسية يجب احترامها وتلبيتها ووضعها في الحسبان كاحترام والمكانة والتقدير... الخ.

إن العلاقات التي تنشأ بين العمال كنتيجة لجماعات العمل أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي في سلطة موازية للسلطة الرسمية لها التأثير الكبير على اتجاهات وتفكير العاملين والقيم التي يحملونها، مما ينعكس على علاقاتهم مع الإدارة وفي عملهم الأمر الذي يؤثر في النهاية عن إنتاجهم، لهذا فإن مصلحة الإدارة التعامل معهم كجماعة لها وزنها لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات وجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية⁽²⁾.

5- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر ماكجريجور من بين أنصار الحركة الإنسانية في نظريته الفلسفة الإدارية، هذه النظرية التي قامت على افتراض جوهري هو أن لكل مدير فلسفته الخاصة تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بصبغة معينة، وهي تعد عنصراً أساسياً في رسم وتحديد سلوكه الإداري ومن ثم السلوك التنظيمي، كما أبرز "ماكغريغور" أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الغدارة الكلاسيكية صارت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتل أي تعديل أو نقاش، ومن هذا صار مبدأ السلطة التي تقوم عليه نظرية الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة لهؤلاء المدراء⁽³⁾.

بيد أن السلطة هي مجرد نوع من عدة أنواع للتأثير، وهناك وسائل أخرى مثل الإقناع، الإكراه التي يمكن استعمالها، كما أن اعتبار المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطة.

(1) سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سوفيس، القاهرة، 1998، ص 17.

(2) سعيد ياسين عامر وعلي عبد الوهاب: مرجع نفسه، ص 18.

(3) زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 59.

كما أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأعضاء التنظيم، وخلاف النظرة الفردية الكلاسيكية التي تنحصر في أداء الفرد لواجباته⁽¹⁾.

نظرية (x) (y) لـ: Mc Gregor

نظرية (x) تقوم على جملة من الفروض أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل، ولا يعمل غلا قليلا.
- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية.
- الإنسان يفضل أن يقاد بدل أن يقود.
- الإنسان كائن منغلق داخليا أي لا تهمة أهداف المؤسسة وإنما تهمة ذاته فقط.

أما نظرية (y) فهي عكس نظرية (x) حيث تعتبر نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الأفراد.

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.
- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا تم تحفيزه ومكافئته.
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.
- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

II- النظريات الحديثة:

لكل اتجاه أصوله وجذوره الفكرية، وكذلك أدواته الأساسية التي يتعين بها في دراسة التنظيم، وكننتيجة لذلك فقد جاءت النظريات الحديثة كاستجابة ورد فعل على أداء وأفكار الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم.

1- البنائية الوظيفية وإشباع حاجات الأفراد:

لقد ساهم الاتجاه البنائي الوظيفي في تطوير وبلورة اتجاه الأنساق لدراسة التنظيمات، وقد اهتم هذا الاتجاه بمعالجة البناء الاجتماعي والتنظيم من خلال التأكيد على وجوب ارتباط عامل ما بعامل آخر لتحقيق النتيجة المطلوبة.

(1) جان دنكن: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، ط1، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991، ص 231.
(2) كمال بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 105.

أ. النسق الاجتماعي والتوازن الدينامي:

يعتبر بارسونز من أهم رواد البناية الوظيفية، وله عدة دراسات وتوضح إسهاماته في دراسة التنظيمات في مقالته التي تحمل عنوان "مقترحات لمدخل سوسولوجي لنظرية التنظيم" حيث يرى أن دراسة التنظيم هي جزء من دراسة البناء الاجتماعي، والسمة التي تميز التنظيم عن غيره من الأنساق، هو انه موجه لتحقيق أهداف معينة، حيث أن تحقيق هدفه على المستوى الخارجي، يكون من خلال علاقة التنظيم بالمحيط الخارجي الذي يعمل فيه التنظيم، أما على المستوى الداخلي فيكون مرتبطا بالعمليات التي لها صلة بفشل أو نجاح المساعي الهادفة لتحقيق الهدف كعملية صنع القرار⁽¹⁾.

ويؤكد "بارسونز" أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء تنظيمي معين، هذا البناء التنظيمي يقوم أساسا على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي، ويشغلان دائما في تساند وتكامل متبادلين وهما:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.
- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم⁽²⁾.

كما قام بارسونز بتحليل التنظيم من وجهة نظر ثقافية، مؤكدا التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح باسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها. الشيء الذي يفترض وجود قدر معين من الانسجام والتوافق بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه.

ولعل من أهم الإسهامات التي قدمها "بارسونز" تصنيف التنظيمات وخاصة التصنيف الداخلي للتنظيم حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم:

- 1- النسق الفني: ويهتم بالأنشطة الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، يتكون من مديريين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم.

(1) بو عكاز فريد: مرجع سابق، ص 57.

(2) عبد الله عبد الرحمن: سوسولوجيا التنظيم، ط1، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 13.

2- النسق الإداري: والذي يتولى الأمور الداخلية للتنظيم.

3- النسق النظامي: الذي يعمل على ربط النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى⁽¹⁾.

وخلاصة القول أن "بارسونز" اعتبر التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها التنظيم لأداء وظائفه، وأن هذا النسق له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام وتوازن واتساق على الدوام.

ب. اختلالات الجهاز البيروقراطي:

إن الإسهام الذي قدمه "روبرت ميرتون" في دراسته التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد والعقلانية، وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا.

وقد قام ميرتون بتحليل التنظيم من خلال دراسته للنموذج الفيبري للتنظيم البيروقراطي حيث بين فيه الجوانب السلبية التي أغفلها فيبر، إذ حاول أن يبرز الجانب الآخر المخفي للتنظيم البيروقراطي من خلال الجوانب السلبية للقواعد البيروقراطية، وما ينتج عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزبائن العملاء.

وقد ركز ميرتون على الجانب غير الرسمي للتنظيم، كما أوضح أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال جملة من الإجراءات والقوانين التي لا بد من متابعتها، وذلك عن طريق توفير عنصرين أساسيين هما: تحديد نطاق المسؤولية لكل عضو وتحديد واجبات كل واحد داخل التنظيم، أي تحديد المسؤولية والاختصاص⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق صاغ ميرتون فروضا تقوم عليه نظريته مؤداها أن الحاجة إلى الضبط الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم.

ومن كل هذا نجد أن ميرتون يستخلص ثلاث نتائج تنشأ عن ثبات السلوك والوسائل المستخدمة لتحقيقه وهذه النتائج هي:

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم: ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 74
(2) بو عكاز فريد: مرجع سابق، ص 59.

- التقليل من حجم العلاقات الشخصية.
- ارتفاع درجة استيعاب المشتركين في التنظيم لقواعده.
- تزايد استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات التي تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد.

ومن هنا يبدو جليا أن وجهة نظر ميرتون قد كشفت عن الاختلالات الوظيفية التي ينطوي عليها النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه فيبر، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن ميرتون قد كشف أن هذا الثبات يشير في الوقت نفسه عن الجوانب السلبية لهذه القواعد والتي تؤدي إلى الجمود وعدم المرونة، وأن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يؤدي إلى تحول هذه القواعد إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة⁽¹⁾.

خامسا: القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم:

المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء:

ينادي الاتجاه الحديث بمبدأ المشاركة في صنع القرارات، مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من بينها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه لا أن تعمل القيادة الإدارية على توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا متعددة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكننا مما سبق ذكره الربط بين اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء، الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين العامل والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي، الذي يقبل على العمل على قناعة ويساهم في

(1) بوعكاز فريد: مرجع سابق، ص 60.

إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم، كأحد الوسائل الضرورية لزيادة شعور العاملين بالانتماء وضمن أدائهم الجيد. كما أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من فعاليتها، على اعتبار أنها صادرة عنهم⁽¹⁾.

هناك العديد من الدراسات التي فسرت أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات كأحد أهم العوامل التي تزيد من رضا العمال وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة ومن بينها:

1. تفويض السلطة لقليل سيلينريك:

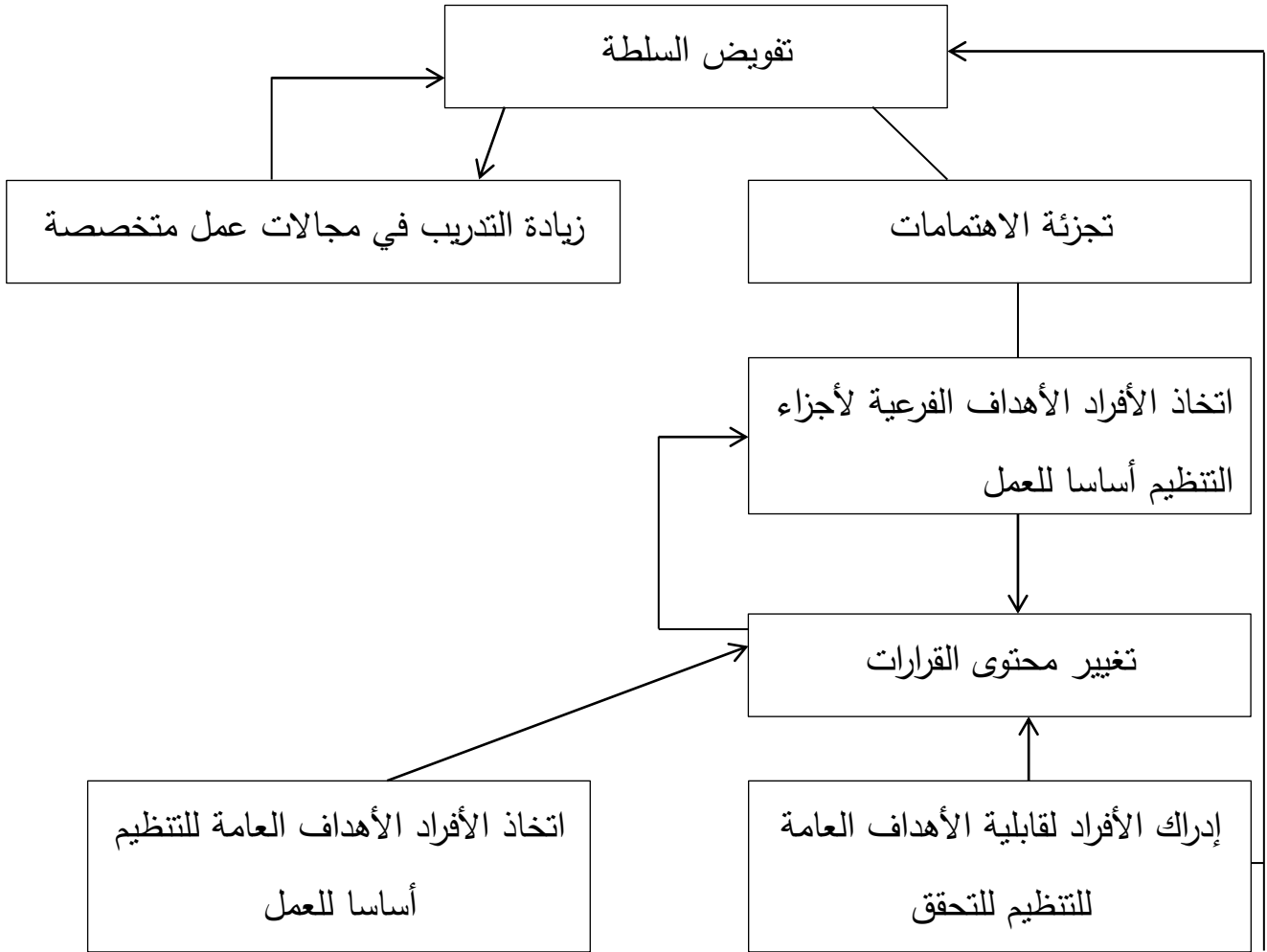
حيث يؤكد على ضرورة الضبط المتزايد والذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم يتطلب تفويضا متزايدا للسلطة، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة مثل: زيادة فرص التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة في مجالات متخصصة، واكتساب الخبرة في مجالات عمل محددة، مما يمكن أعضاء التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، وبناء عليه فإن تفويض السلطة يعمل على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم، وبين الغنجازات التي يجب أن يقوم بها الأفراد الأمر الذي يشجع على الزيادة في عمليات تفويض السلطة.

لقد أبرز سيلينريك أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، وأن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة، وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط⁽²⁾.

(1) مزبوة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أونت 1955، سكيكدة، 2008، ص ص 77-78.

(2) بو عكاز فريد: الإشراف والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص ص 62، 63.

الشكل (03): يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك"



المصدر: بوعكاز فريد: مرجع سابق، ص 64.

إن الدراسة الإمبريقية لفيليب سلزنيك توصلت بصفة عامة إلى أن أي تنظيم يتجه أفراداه إلى مقاومة أفعاله التي لا تخدم أغراضهم، والأهداف التي لا تراعي مصالحهم، سيجد صعوبة في تحقيق أهدافه، لهذا يؤكد سلزنيك بأن أهم المهام التي تواجه الإدارة داخل التنظيم، هي إبعاد الخطر والصراع والتنافس والاختلافات بين أعضاء التنظيم وتحديد الوحدة النظامية وتجسيد الهدف للدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي.

2. دراسة "طلعت إبراهيم لطفى" والتي تمحورت حول الديمقراطية الصناعية من خلال دراسته لمدة

فاعلية الممارسات الديمقراطية في المصنع المصري والتي كشفت عن النتائج التالية:

- كلما زادت احتمالات ممارسة العمال للديمقراطية الصناعية زادت فرص التوصل إلى أفضل القرارات في مجال العمل، وتخف مشكلات العمل وأسباب الشكاوي والتظلمات بين العمال وزادت فعالية التنظيم الصناعي.
- كلما زادت فرص ممارسة العمال للديمقراطية الصناعية، ارتفع الوعي السياسي للعمال وزادت مشاركتهم في أنشطة المجمع المحلي، وزاد انفتاحهم على العالم الخارجي والاهتمام بمشكلاتهم.
- كلما ارتفعت قيمة العمل الاجتماعي وازداد رضا العامل عن عمله، ازدادت احتمالات فرص ممارسة العامل للديمقراطية الصناعية، أي أنه تزداد احتمالات فرص ممارسة العامل للديمقراطية الصناعية كلما ازداد ارتباط القرارات التي يشارك فيها مهنته⁽¹⁾.

3. دراسة "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي" وتوصلت إلى:

- عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات.
- أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها، بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالسعي إلى تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات، وذلك بتحفيز الإدارات على عقد اجتماعات مع عاملها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه⁽²⁾.

سادسا: أهداف الرضا الوظيفي

إن تحديد العلاقة التي تربط بين الرضا عن العمل وبين مستوى أداء العمل من أحد مستويات الإدارة، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها ظاهرة اغترا بالعامل أي انفصال العامل عن عمله وعدم الاهتمام به، وهذا نتيجة العمل المتكرر للعامل، ومن هنا يتبلور السؤال الآتي: هل تسعى الإدارة إلى إرضاء العامل بغض النظر عن مستويات أدائهم؟ أم تسعى إلى تطوير مستويات أدائهم بصرف النظر عن رضاهم أم عدمهم؟

(¹) مزبوة بلقاسم: مرجع سابق، ص ص 79، 80.

(²) مزبوة بلقاسم: مرجع سابق، ص 80.

من جهة يمكن القول أنه من المهم أن يكون العمال في حالة رضا عن بيئة عملهم لأن ذلك مما لا شك فيه سينعكس إيجاباً عن كل من معدلات الغياب ودوران العمل ومن ثم عدم الحاجة لاستقطاب عمالة جديدة، وعليه تجنب تكاليف الاستقطاب، اختيار التوظيف والتدريب....

من جهة أخرى يمكن القول أن الذي يهتم الإدارة هو المستوى المطلوب لأداء الأفراد، أي أن الهدف الأخير للمؤسسة هو تحقيق مستوى الإنتاجية المطلوبة وليست حالة الرضا للأفراد.

يعتقد أن العامل الراضي عن بيئة عمله هو ذلك العامل المنتج، حيث أن الرضا المرتفع مرتبط دائماً بالأداء المرتفع، لكن هذا غير صحيح دائماً، لأن إلى حد الآن لم تتوصل أي دراسة إلى إيجاد أو تحديد علاقة ثابتة بين الرضا وإنتاجية العمل، إلا أنه تبقى هناك علاقة وإن كانت نسبية، مع وجود هذه العلاقة يبقى رضا العاملين هدف تصبوا إليه إدارة المؤسسة والسهر على الحفاظ عليه وتطويره بشتى السبل⁽¹⁾.

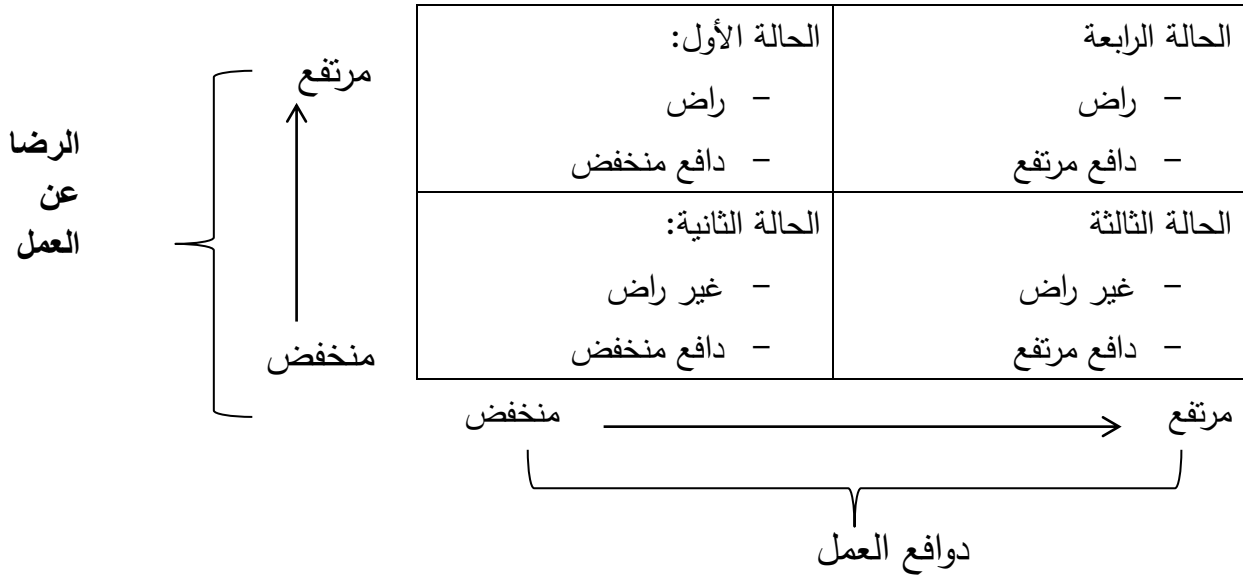
✓ علاقة الرضا بدافع العمل:

إن الرضا عن العمل وبيئته والدافع اتجاه العمل أمران مختلفان، بحيث أن الفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل لا يعني بالضرورة أنه الفرد المبدع والفعال، وبالتالي قد يكون الفرد راضياً عن ظروف عمله، ولكن دافعه اتجاه العمل يكون منخفضاً، كما أن هناك الحالة المعاكسة أين يكون الفرد غير راضٍ ولكن دافعه للعمل مرتفع، أو الحالة التي يكون فيها الرضا والدافع مرتفعين معاً، وهي الحالة التي تسعى إليها إدارة المؤسسة بشتى السبل⁽²⁾.

(1) أمين عزري: دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2003، ص ص 38-39.

(2) أمين عزري: مرجع سابق، ص

شكل رقم (04): يمثل العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل



المصدر: أمين عزري: دراسة أثر الحوافز المادية على الرضا العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2003، ص 35.

ففي الحالة الأولى أين يكون مستوى الرضا مرتفعا ولكن الدافع اتجاه العمل منخفض، فهؤلاء الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل ولكنهم ضعيفو الدافع تجاه العمل، وتحسين الأداء، فهؤلاء الأفراد لو طلب منهم تحسين أدائهم سينعكس ذلك مباشرة على انخفاض رضاهم، نتيجة انشغالهم بأعمالهم الخاصة خارج المؤسسة، ومن أمثال هؤلاء الأفراد موظفو القطاع العمومي، أين تعتمد الترقيّة والمكافآت الدورية على الأقدمية دون مراعاة مستويات الأداء.

أما الحالة الثانية أين يكون مستوى الرضا والدافع اتجاه العمل منخفضين معا، فهؤلاء الأفراد لا يرغبون في أعمالهم وبالتالي لا يرغبون في بذل جهد فوق المجهود الأدنى الذي يضمن لهم مناصبهم، لأن العائد المادي لهذه الأعمال لا يكفي حتى لإشباع الحاجات الإنسانية الضرورية، ومن ثم لا يتحقق الرضا عن العمل.

وفي الحالة الثالثة أين يكون مستوى الرضا منخفض، ومع ذلك فالدافع اتجاه العمل مرتفع، لأن هؤلاء قد اعتادوا على العمل بجدية، أما في حالة عدم إشباع حاجياتهم فإن ذلك يشعرهم بدعم الرضا إلا أن ذلك لا يمنعهم فيتحسين مستويات أدائهم، لأنهم يأملون في تحسين ظروفهم وتلبية حاجياتهم مستقبلا.

أما الحالة الرابعة أين يكون كل من الرضا والدافع مرتفعين معا، فهؤلاء العمال لهم القدرة على التكيف والشعور بالرضا وتحقيق الذات، فهذه الحالة هي التي تهدف إليها إدارة المؤسسة لما لها من انعكاسات إيجابية على العلاقة التي تربط بين المؤسسة والعمال⁽¹⁾.

✓ علاقة الرضا بإنتاجية العاملين:

توجد أربع حالات لهذه العلاقة:

- 1- ارتفاع مستوى الرضا دون تحسين الإنتاجية: هذه الحالة نتيجة ضعف أو عدم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة و/أو ضعف القدرة على العمل وضعف مستوى القيادة والإشراف.
- 2- انخفاض مستوى الرضا مع تحسين الإنتاجية: هذه الحالة نادرة وهي نتيجة يقظة العامل و/أو رؤية العامل لوظيفته وأنها فرصته الأخيرة في العمل، كذلك نتيجة الخوف والإذعان الشديد للمشرف.
- 3- ارتفاع مستوى الرضا مع تحسين الإنتاجية: ذلك عندما يسهم الرضا عن العمل في التقارب وتوصيد كل من أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة.
- 4- انخفاض مستوى الرضا مع انخفاض الإنتاجية: وهذا ما يحدث غالبا عندما يؤدي انخفاض مستوى رضا العاملين إلى انخفاض دافعيتهم اتجاه تحسين الأداء.

لأن شعور الفرد بالرضا من عوائده المادية بصفة عامة، وشعوره بالرضا اتجاه عدالة توزيعها بصفة خاصة، فذلك ينعكس إيجابا على روحه المعنوية، الشيء الذي يؤدي إلى تحسين أدائه وإنتاجيته ومن ثم تحسين إنتاجية المؤسسة، كما أن الشعور بعدم الرضا وعدم عدالة توزيع العوائد المادية ينجم عنه آثار سلبية، حسب ما توصلت إليه دراسة weine التي أجريت سنة 1980 حيث أن عدم رضا العمال عن عوائدهم المادية يؤدي إلى انخفاض الرغبة في تحسين الأداء، ويؤدي من ناحية أخرى إلى ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، مما ينعكس سلبا على إنتاجية العمال وبالتالي على إنتاجية المؤسسة⁽²⁾.

(1) أمين عزري: مرجع سابق، ص ص 35-36.

(2) أمين عزري: مرجع سابق، ص ص 46 - 47.

فالدور الذي يجب أن يتحلى به مديرو المؤسسات هو الملاحظة والاختبار المستمر لمستويات رضا العاملين، وذلك من خلال الاتصالات الهادفة والفعالة بين الجانبين، لأن معنويات الأفراد للعمل في تغير مستمر، فتارة تنخفض وتارة ترتفع تبعاً لدرجة إشباع حاجاتهم ورغباتهم خاصة المادية منها.

لذلك من الضروري أن يستمر كل من المديرين والمشرفين في قياس مستويات الرضا المحققة لدى الأفراد، مع محاولة الكشف عن مواطن الضعف والقصور وعلاجها من خلال إيجاد أحسن السبل لتنفيذ نظام الحوافز المادية⁽¹⁾

✓ الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا:

إن الشعور بالانتماء التنظيمي هو ذلك الرابطة التي تصل بين الفرد والتنظيم كما أنه يعتبر تلك العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، الشيء الذي يزيد من رغبة الفرد لبذل جهد أكبر واستمرار العمل في المؤسسة.

والانتماء التنظيمي يتكون من الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي، فالأول يشير إلى توحيد وتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أما السلوك الانتمائي فيعكس السلوك المقبول من الفرد اتجاه المؤسسة مما يجعله مرتبطاً بها، لتتوصل من خلال ما سبق إلى وجود علاقة متبادلة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي، وتمكن هذه العلاقة أنه كلما كان الاتجاه الانتمائي للفرد مرتفعاً، انعكس ذلك إيجاباً على سلوكه الانتمائي، ومن هنا يتولد ويزداد الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

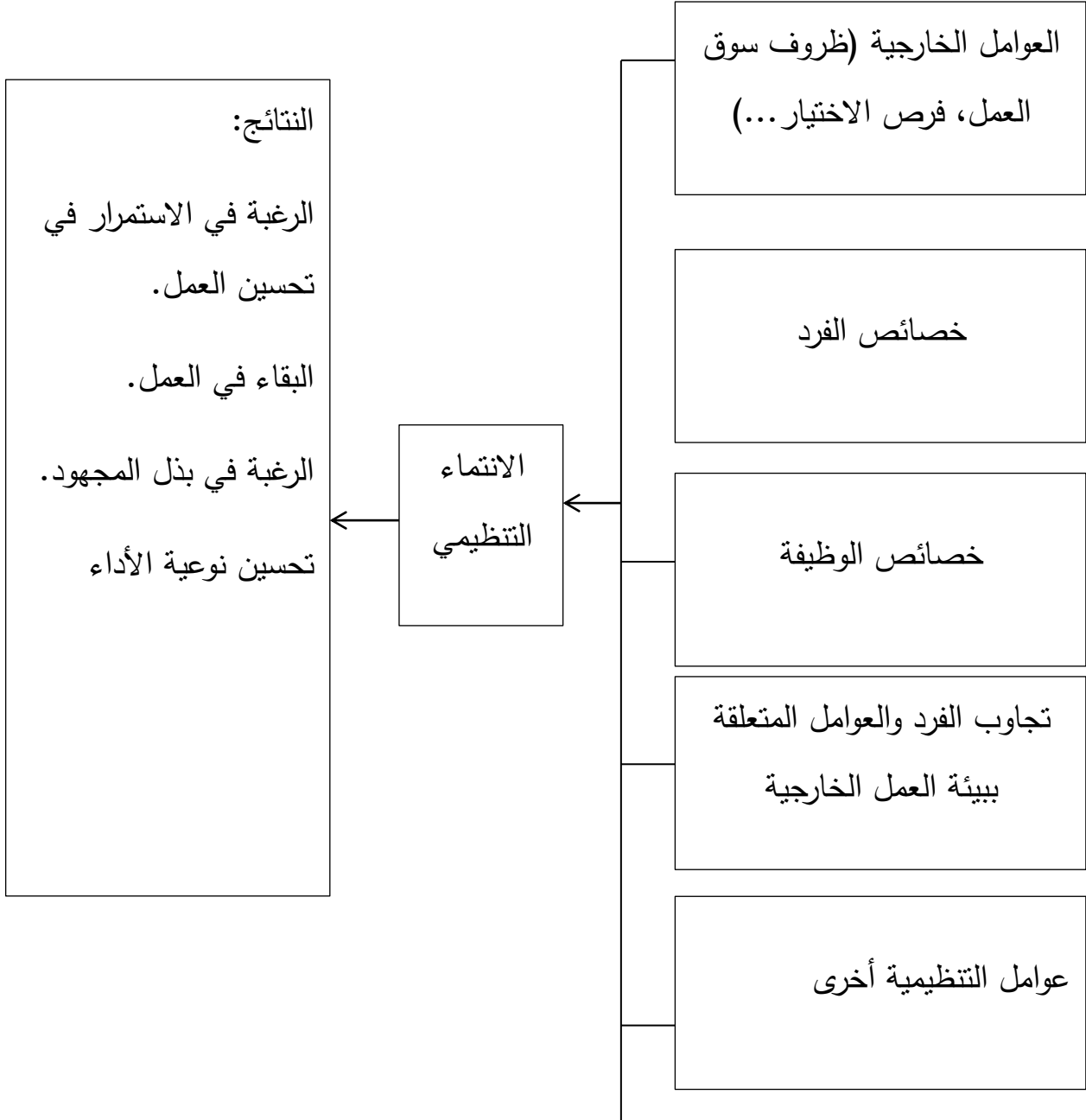
✓ العوامل التي تؤثر على الشعور بالانتماء التنظيمي:

كثيرة هي العوامل التي تؤثر على الشعور بالانتماء التنظيمي، ومن ضمنها نجد عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وأخرى تتعلق بخصائص الفرد، وخصائص الوظيفة إضافة إلى عوامل أخرى، ويمكن تلخيص مجمل هذه العوامل في الشكل الآتي⁽²⁾:

(1) أمين عزري: مرجع سابق، ص 47.

(2) أمين عزري، المرجع نفسه، ص 43.

الشكل رقم (05): يمثل العوامل التي تؤثر في الانتماء التنظيمي.



المصدر: أمين عزري، المرجع السابق، ص 44.

أما بالنسبة للعوامل التي تتعلق بخصائص الفرد فهي تشمل كل من السن والقوة، العمل، مستوى التعليم والنوع (رجال - نساء)، ودوافع الأفراد...

فإذا نظرنا مثلا لناحية السن وفترة العمل فإن لها علاقة موجبة قوية مع الانتماء التنظيمي، نتيجة استثمار الأفراد بقدر كبير من حياتهم في المؤسسة، الشيء الذي يولد العديد من العلاقات الاجتماعية التي تساهم في رفع الشعور بالانتماء.

بينما نجد أن مستوى التعليم لا علاقة عكسية مع الانتماء التنظيمي، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التعليم كلما توفرت لهم فرص أكثر للعمل في مؤسسات أخرى، الشيء الذي يعمل على تخفيض الشعور بالانتماء، بيد أنه غذا كان المستوى التعليمي لدى الأفراد منخفضا، إضافة إلى تكوين الخبرة لدى الفرد والتناسب بين العمل وقدراته وميولاته فإن كل هذا يساهم في رفع الشعور بالانتماء.

أما من ناحية النوع، فقد بينت الأبحاث أن النساء أكثر شعورا بالانتماء من الرجال، خاصة في مؤسسات القطاع العام، وبالنسبة لتأثير دوافع وقيم الأفراد فإنه كلما أشيعت حاجات وقيم الأفراد انعكس ذلك إيجابا على مستوى شعورهم بالانتماء التنظيمي.

كما نجد العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، المتمثلة في الأجور وسياساتها ومدى عدالتها، الإشراف، دور تأثير جماعة العمل، التي كلها تؤثر في مستوى الشعور بالانتماء التنظيمي، فمثلا الأجور يكمن دورها في تأثيرها على الانتماء الوظيفي عند مدى فعاليتها، أي كلما كانت تتسم العدالة وتتناسب مع جهد العمال، فإن ذلك يزيد شعورا بالمسؤولية ومن ثم الشعور بالانتماء التنظيمي، ذلك ما بينته دراسي Samevs و Mc canl سنة 1995، أنه على العوامل التي تؤثر على الانتماء⁽¹⁾ والولاء للمؤسسة هو مستوى الرضا على العائد المادي، أي الأجر ولواحقه، وذلك من خلال الرضا عن العدالة الداخلية.

كما تؤثر أيضا جماعة العمل على مستوى الشعور بالانتماء التنظيمي وذلك نتيجة زيادة درجة التماسك بين الأفراد ودرجة التفاعل الاجتماعي.

أما بالنسبة لكل من الإشراف والقيادة فكلما كان الإشراف يعتمد على التفويض وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات فهذا يزيد من الشعور بالانتماء التنظيمي.

(1) أمين عزري: مرجع سابق، ص 45.

فالهيكـل التنظيمي له تأثير في الانتماء التنظيمي، حيث كلما طبقت اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفير درجة كبيرة من تفويض المؤسسات في أداء الأعمال فذلك يؤثر إيجاباً على مستوى الشعور بالانتماء التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تكمُن طبيعة الرضا الوظيفي في الاتجاه النفسي نحو العمل، وهناك مدلولات تشير إلى مشاعر وجدانية يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يشغله⁽¹⁾.

- يعتبر المؤشر الأكثر دلالة على الحالة النفسية للعامل في محيط عمله.
- يعتبر النقطة الرئيسية لاكتشاف الخلل أينما كان في ظروف العمل أو الجوانب الشخصية أو العضوية.
- يعتبر الرضا الدليل على تلاؤم الظروف المحيطة بالعامل وعلى استحسان العامل لعمله ومحيطه الذي يعمل فيه، وهذا ما يزيد من فعالية الموظف⁽²⁾

(1) هواف صالح: التدريب المهني وأثره على الرضا في العمل، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الصناعي، معهد علم وعلوم التدريب، جامعة قسنطينة، 1990، ص 40.

(2) أشرف عبد الغني شريت: علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 335.