

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساساً إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا موضوع شخصي بحث فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ومع كثرة الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنها اختلفت في تعريفاتها وتفسيراتها لمفهوم الرضا، فما هو الرضا الوظيفي وما هي آثاره؟ وما هي العوامل المسببة له وكيف يمكن قياسه؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه خلال هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

1. ماهية الرضا الوظيفي
2. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
3. قياس الرضا الوظيفي
4. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
5. الرؤية الإسلامية للرضا الوظيفي

المبحث الأول : الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

1. الرضا الوظيفي عبر التاريخ

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ولعل مرد هذا الاهتمام يعود إلى محاولات الإدارة منذ الثورة الصناعية 1750-1825 بهدف ضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون فيها، إلا أن تدخل عوامل كثيرة من بينها التزايد المستمر في حجم التنظيمات وتحول الملكية في اتجاه الشركات متعددة الجنسية وزيادة استخدام التقنية وحدة المنافسة المتزايدة وزيادة قوة النقابات العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية، أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة مما جعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي لولاء العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وبناء الشرعية لسلطتها، وكل هذه العوامل أسهمت بزيادة الاهتمام بالرضا عن العمل كأحد الأساليب الإدارية لتحقيق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة. (كامل والبكري، 1990م: 78).

ويعتبر الاهتمام بالجانب المعنوي للأفراد من المتحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة شؤون العاملين حيث كان اهتمام الإدارة في الماضي مركزاً على أداء العاملين إن كانوا راضين أو غير راضين، إلا أن الدراسات الحديثة في مطلع القرن الحالي تهتم بشكل كبير بالتعرف على وجهات نظر الأفراد من

خلال دراسات السلوك الإنساني في مجال الإدارة، ومن ثم بدأت الإدارة في وضع برامج تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية لاكتشاف وتفسير مشاعر وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم وطرح الخطط التي تهدف إلى تخفيف ردود الفعل السلبية لدى الأفراد وتنميتهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، وبذلك بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للأفراد، كما أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل. (أسعد و رسلان، 1404هـ: 27)

بدأت الدراسات التطبيقية للعاملين في المحيط الأمريكي بعد عام 1910 مع التطور الذي حدث لتخصيص علم النفس الصناعي الذي تم توظيفه خلال الحرب العالمية الأولى لتدريب العاملين في القطاع العسكري ببرامج خاصة، ثم قام إلتون مايو في عام 1927 بمجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، فالعلاقة بين الإدارة والعمال في هذه الفترة تأثرت بالأفكار التي قدمها تايلور لأصحاب المصانع، والتي تتلخص في إمكان الإدارة زيادة إنتاجية العاملين عن طريق تحسين أدايتهم للعمل ومكافأتهم على كل زيادة في الإنتاج، كما توصل إلى أن هناك العديد من العوامل التي تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية، من بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم واهتمام الإدارة بالعاملون. (الحيدر وبن طالب، 2005م: 21).

ومنذ الثلاثينات من القرن العشرين وموضوع الرضا الوظيفي يلقي الاهتمام المتزايد في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في مجال علم النفس و السلوك التنظيمي، فقد درس علماء النفس مظاهر الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارات الرضا الوظيفي منذ عام 1930 للتعبير عن

المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم، ومنذ ذلك الحين أكدت مجموعة من الباحثين على أهمية دراسة تصورات الموظفين تجاه وظائفهم. (العديلي، 1404هـ: 15).

فالعنصر البشري لم يعد مهملاً كما في السابق حيث كان الموظف يعمل ساعات طويلة بأجر زهيد قد لا يسد القوت اليومي، كما أن حركة الإدارة العلمية لم تعطي هي الأخرى الاهتمام الكافي للعاملين، فقد كان اهتمام أصحاب هذه النظرية موجهاً لكيفية زيادة الإنتاجية وإهمال للجانب الإنساني والعنصر البشري في العمل مع أن العاملين كانوا يعملون ساعات طويلة بأجر زهيدة، ولكن تجارب مصنع الهاورثون التابع لشركة ويسترون إلكتروك بأمريكا خلال الفترة من 1926-1932 لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية وفتحت أفقاً جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية وهذا ترتب عليه تغير جذري في النظرة للعاملين. (العتيبي، 1411هـ: 31).

وتعد الدراسة التي قام بها هوبوك عام 1933 لقياس الرضا عن العمل في نيوهوب بولاية بنسلفيا الأمريكية مستخدماً أسلوب الاستقصاء، من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي، وهي نتيجة أبحاث تمت على العمال الأمريكيين خلال الثلاثين سنة الأولى من القرن العشرين، وأهمها التي قام بها ألتون مايو بين 1927-1932 حيث كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذلك أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية.

فقد كشفت هذه الأبحاث عن طريق الصدفة أثناء قياس النواحي المادية في العمل على إنتاجية العمل، حيث وجد بأن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة انخفاض العوامل المادية المحيطة، وقد أرجع مايو ورفاقه هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية والدافعية خاصة شعور العاملين تجاه بعضهم البعض، ونوع الرعاية والاهتمام الذي يلاقونه من المشرفين، وكان من ضمن نتائج هذه الدراسات إلقاء الضوء على أهمية جماعات العمل ودور الفرد العامل داخل الجماعة، كما أن الرضا عن العمل يتأثر بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم. (كامل والبكري، 1990م: 80).

وقد أثرت سنوات الكساد العالمي و الحرب العالمية الثانية على دراسات الرضا الوظيفي، ولكن ما أن انتهت الحرب حتى بدأت الأبحاث من جديد تنمو وتتطور سريعاً، وطرح العديد من القضايا المنهجية المتعلقة بالرضا الوظيفي ومناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج في الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، ففي عام 1957 نشر هيرزبورغ نقداً مشهوراً للإنتاج الفكري في مجال الرضا الوظيفي، حيث انتقد النظرية التقليدية المنحدرة من هوبك التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر واقترح بدلاً من ذلك أن يكون متغيراً ثابتاً، كما اقترح أيضاً النظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي على أنها متميزة عن العوامل المؤدية إلى عدم الرضا الوظيفي وسيطرت نظريته هذه والمسماة بـ "نظرية العاملين" لأكثر من عقد. (السالم، 1997م: 56)

ومن الناحية التاريخية فقد استخدمت نظرية ماسلو للحاجات كمرجع للعديد من دراسات الرضا الوظيفي، ومن ثم سيطرت نظرية العاملين لهيرزبرج على أبحاث الرضا الوظيفي لأكثر من عقد، وفي فترة الستينات أصبحت الأبحاث أكثر تعقيداً واتساعاً من ذي قبل وصاحب ذلك تطوراً كبيراً في

الطرق المنهجية للأبحاث، وأصبح من الممكن الحصول على معلومات تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد، وظهرت في هذه الفترة العديد من الأبحاث لاختبار نظرية العاملين، بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل. (كامل والبكري، 1990م: 80)

ذكر (السالم، 1997م: 57) أن فترة الستينات قد شهدت تطوراً كبيراً في النواحي النظرية والمنهجية للأبحاث عامةً وأبحاث الرضا الوظيفي بصفة خاصة، ومن الملاحظ أيضاً خلال هذه الفترة أن أبحاث الرضا الوظيفي أصبحت أكثر نضوجاً، وتم تطوير المناهج المسحية وكثر استخدامها في جمع المعلومات وتكررت غالبية الدراسات في تلك الفترة حول اختبار نظريات الرضا الوظيفي والسمات النفسية والاجتماعية للعاملين وبيئة المنظمات وظروفها وانتقال العاملين من منظمة لأخرى.

كما أشار (العديلي، 1995م: 11) إلى أنه في السبعينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلاً مستقلاً بنفسه ووضعت معظم النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي، وبدأ تقبل أساليب وإجراءات البحث بشكل أكبر وتوفرت الكثير من الكتابات والأبحاث حول موضوع الرضا الوظيفي، ولوحظ أيضاً تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من المهن والوظائف الأخرى في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضا الوظيفي ولكن التركيز كان منصباً على الميدان الصناعي ومن ثم وجه لقطاع الخدمات..

وتطور هذا الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي في الولايات المتحدة بغرض رفع مستوى الإنتاج لدى العاملين، ونتيجة لما له من أهمية وأثر على الصحة العقلية للعاملين ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائدة بين العاملين وأرباب العمل، حيث تبوأ أميركا مركز القيادة في إجراء الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي. (العديلي، 1404هـ: 13).

وفي نفس السياق ذكر كامل والبكري (1990م: 78) أن عدد ماكتب عن موضوع الرضا الوظيفي من دراسات وأبحاث يزيد على أربعة آلاف بحث ومقالة. كما أشار القبلان (1981م: 13) في دراسته إلى أنه يصعب على أي باحث بمفرده مراجعة كل مصادر من بحوث وكتابات عن موضوع الرضا الوظيفي، بل إن اختيار بعض البحوث والدراسات في هذا المجال هو في الواقع أشبه بعملية الصيد في بحر واسع.

من خلال العرض السابق لتاريخ الرضا الوظيفي تبين لنا أن الاهتمام بهذا الموضوع وتأثيره على سلوك الأفراد، يعود إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة فردريك تايلور حيث دعا إلى التعاون وتقاسم المسؤولية بين الإدارة والعمال لتحقيق هذا الهدف. فالعلاقة بين الإدارة والعمال تأثرت في الفترة بين 1910 م- 1930 م بالأفكار التي قدمها تايلور لأصحاب المصانع، والتي تلتخص في إمكان زيادة إنتاجية العاملين في أية منشأة و من ثم أرباح القائمين عليها عن طريق تحسين أدائهم للعمل ومكافئتهم على كل زيادة في الإنتاج، فكان تايلور يعتقد أن رضا العمال سوف يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا

المطلوب للعمال، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل.

كما أنه في عام 1935 م قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بولاية بنسلفانيا، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء، وهذه الدراسة تُعتبر أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي الحالية.

ثم أتت سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية وتأخر التقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعدد من السنوات، وما إن انتهت الحرب حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نمواً وتطوراً سريعاً، ذلك أن روح التغيير والتجربة والتوسع قد وفرت الظروف الملائمة لقيام البحوث وتطورها، وعاد البحث مرة أخرى يركز على حل المشكلة.

وفي أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم بتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها، وأصبحت بحوث الرضا الوظيفي أكثر تعقيداً أو اتساعاً من ذي قبل، وصاحب ذلك تطور كبير في الطرق المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي والعلاقة التي بينها وبين الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للفرد والهيكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، وأصبح الرضا الوظيفي مجالاً مستقلاً بذاته له أديباته ونظرياته الخاصة.

كما نالت مواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم نحو وظائفهم ونحو المؤسسات التي يعملون بها، ونحو بيئة العمل والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدر كبير من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي والاجتماعي والإرشاد المهني، وجاء اهتمام العلماء لاعتقادهم بأن هنالك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم. فعندما يلتحق الموظف بمنظمة معينة فهو يطلب منها أن تمنحه أكثر من مجرد العائد المادي كمكافأة على إنتاجيته وولائه، فهو ينشد الأمن والاستقرار والمعاملة كإنسان له كيان من قبل منظمته وزملائه في العمل بهدف إشباع حاجاته وتوقعاته.

2. مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبار الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. وقبل تعريف الرضا الوظيفي كمفهوم خاص، نتطرق إلى مفهوم الرضا بشكل عام:

أ. مفهوم الرضا بشكل عام:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (سلطان، 2004م:71)، وأما معجم التراث الأمريكي American Heritage Dictionary فقد عرف الرضا بأنه "تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل" (الشرايدة، 1429هـ:63).

كما عرف المعجم السلوكي ولمان Wolman الرضا بأنه "حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدفه وميوله" (المشعان، 1414هـ:214).

أما في التراث الإسلامي أشير إليه في القرآن الكريم ، كقوله تعالى ﴿وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾ (القرآن.التوبة 9:100)، وقوله تعالى ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ﴾ (القرآن.الفتح 48:18)، وكذلك برز مفهوم الرضا في كتابات المسلمين فيما بعد، فيذكر المشعان (1414هـ:211) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين بل أحدهما موجب للآخر.

ب. مفهوم الرضا بشكل خاص

في العصر الحديث تعددت واختلفت تعريفات الرضا الوظيفي على الرغم من أن بداية الاهتمام بهذا الموضوع كانت علي يد علماء علم النفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدراً ضئيلاً من الاتفاق حول ماتعنيه عبارة الرضا الوظيفي. (الصريفى، 2005م: 265).

فهو من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها الباحثون والمهتمون في هذا المجال شأنها في ذلك شأن بقية المصطلحات الاجتماعية بصورة عامة، وتعتبر التعريفات الموضوعية والمطروحة لمفهوم الرضا الوظيفي بعدد الباحثين في هذا الميدان، وذلك أن كل باحث ينظر إليه من زاوية معينة وينطلق من منطلقات فكرية وثقافية وقيمية معينة. (السالم، 1997م: 43).

وقد عُرف الرضا الوظيفي بالعديد من التعريفات في الكثير من البحوث والدراسات، فقد ذكر عبدالغني (2008م: 5) أن الرضا عن العمل "هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم"، ومن ذلك ما ذكره هرزبرج Herzberg بأنه "يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الدافعة والعوامل الصحية" أي أنها تجارب العمل الجيدة وغير الجيدة.

وذكر بن عبدالله (2007م: 243) تعريفات أخرى للرضا حيث قال أنه "موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه". ويعرفه إدوين لوك (Edwin Locke) بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة". وفي نفس السياق أشار

المشعان (1414هـ:218) إلى أن الرضا الوظيفي هو " درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع نتيجة عوامل متعددة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل ذاته وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله راجباً فيه مقبلاً عليه دون تدمير محققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يريد الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته".

هذا وقد لخص العديلي (1401هـ:15) بعض التعريفات الأخرى لبعض الباحثين حيث قال "بينما يرى هوبوك Hoppock أن الرضا الوظيفي هو " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضي في وظيفتي " ، وأشار فروم إلى أنه " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ".

كما ذهب عبد الخالق (1982م:78) في تعريفه للرضا بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية". أما أسعد و رسلان (1404هـ:33) فقالا بأن " الرضا الوظيفي هو نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به " .

يلاحظ من عينة التعاريف السابقة اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد تعريف الرضا الوظيفي، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة الفرد العامل العاطفية نحو عمله، وفي ظل ماسبق من تعريفات يمكننا تعريف الرضا الوظيفي

بأنه "إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، وهذا الشعور إما أن يكون كلياً وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر في مشاعر الفرد نحو وظيفته ومدى تعلقه بها، أو أن يكون هذا الشعور جزئياً وهذا يعني رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى، كأن يكون الفرد راضياً عن الراتب وفي نفس الوقت يكون غير راض عن المكانة الاجتماعية. أي أنه يمكننا تعريف الرضا الوظيفي بشكل عام بأنه "مدى الإشباع الذي تحققه المنظمة لحاجات الفرد، من خلال توفير ظروف عمل مناسبة متمثلة في أجور مناسبة وترقيات عادلة وظروف عمل مادية جيدة وعلاقات تعاون بين العاملين، وإشراف إيجابي من قبل المسؤولين"

من خلال العرض السابق لآراء الباحثين والمختصين في ميدان الرضا الوظيفي فإن الباحث يرى، أن مفهوم الرضا الوظيفي من المجالات التي اختلف حول مفهومها الباحثون، فكل منهم يعطي مفهومه من وجهة نظره أو متأثراً بالفكر الذي يحمله والبيئة التي يعيش فيها بظروفها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، فالبعض ينظر إلى مفهوم الرضا من الجوانب المتعلقة بالدوافع الذاتية من إنجاز في العمل، تقدير النجاح الذي يحققه الفرد، وقدرته على تحمل المسؤولية، وغيرها من الدوافع الذاتية، والبعض الآخر ينظر إلى مفهوم الرضا من جانب العوامل الخارجية مثل، سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، ومدى فاعلية الإشراف، والإمكانات المتاحة ومستوى الدخل والعلاقة مع الرؤساء والتفاعل مع الزملاء والأمن الوظيفي وغيرها من العوامل الخارجية.

والجدير بالذكر، فإن الاختلاف الناشئ بين الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي وماهيته يرجع في الأساس إلى اختلاف عناصر الرضا الوظيفي التي يصعب حصرها، حيث تختلف هذه العناصر حسب ميول الأفراد وتوجهاتهم، ولكن وبالرغم من هذا الاختلاف الواضح حول تحديد مفهوم الرضا الوظيفي بين الباحثين، إلا أن هناك تشابه وإلتقاء كبير بين هذه التعريفات سواء كان في القواسم المشتركة المتعلقة بجوانب الإشباع النفسي للميول والقدرات والسمات الشخصية، أو مايتعلق منها بالحاجات المادية والعلاقات البيئية داخل المنظمة.

3. أهمية الرضا الوظيفي

لدراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فمن المسلم به أن لرضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، حيث إنه يعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد، وأن دراسة الرضا عن العمل في منظمة معينة يمثل مقياساً شاملاً لتقويم أداء العاملين ومدى ولائهم وحبهم للعمل، ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوباً فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات

العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي".

وقد أشارت الحنيطي (2000م:17) إلى أن "ليكرت" ذكر أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدهور مستوى منتجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدهور ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

كما ذكر شيرر (2000م:21) في هذا الصدد بقوله: "إن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطائهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم ويزيد تمسكهم بعملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في منظماتهم أطول فترة ممكنة، وعدم الانتقال إلى أماكن عمل أخرى، وهذا يعطي إحساساً بالسعادة وإحساساً إيجابياً نحو الحياة بصورة عامة، على اعتبار أن الأفراد يمضون معظم أوقاتهم في العمل.

كما تطرقت الحنيطي إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين في المنظمة.

- الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج، كلما كان مستوى الرضا مرتفع كلما زاد الإنتاج.

وفي نفس الاتجاه أشارت سالي محمد (2000م:147) إلى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد بشكل أكثر تفصيل حيث تطرقت إلى أهمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على كل من الأفراد و المنظمة والمجتمع على النحو التالي:

- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: شعور المورد البشري بالرضا يؤدي إلى :
(القدرة على التكيف مع بيئة العمل، الرغبة في الإبداع والابتكار، زيادة مستوى الطموح والتقدم، الرضا عن الحياة بشكل عام).
- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: شعور المورد البشري بالرضا ينعكس على المؤسسة في صورة:
(ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، ارتفاع في مستوى الأداء والإنتاجية، تخفيض تكاليف الإنتاج، ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة).
- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: شعور المورد البشري بالرضا ينعكس على المجتمع في صورة:
(ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية، ارتفاع معدلات النمو والتطور الاقتصادي للمجتمع ، تحقيق الرفاهية الاجتماعية).

يرى الباحث من خلال الاستعراض السابق لأهمية دراسة الرضا الوظيفي من قبل إدارات المنظمات، أن الاهتمام بالرضا الوظيفي لم يكن في حد ذاته، بل كان لما له من تأثير في عدة جوانب كالإنتاجية والإنتاجية وغيرها، فكان من الضروري أن تتم دراسته لأنه يعتبر من الأمور المتغيرة باستمرار، فالرضا يتأثر بالعديد من العناصر بشكل أو بآخر مما يستوجب دراسته باستمرار لتقييم أداء المنظمة، مما يساعد في وضع الخطط المستقبلية، والاتجاه نحو التطوير ومعرفة أوجه القصور وسد الثغرات ومعالجة الخلل للوصول نحو الهدف المنشود، وذلك لأن الرضا الوظيفي يعتبر من المؤشرات المهمة التي تدل على فاعلية المنظمة، استناداً على الافتراض القائل " أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار في وظيفته وتحقيق أهداف المنظمة " كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل.

كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

ذكر (عبدالمخالق، 1988م: 82) أن هناك دراسات عديدة غطت جوانب الرضا عن العمل وعلاقته بمختلف المتغيرات والعوامل الموجودة في بيئة العمل وكذلك أثر الرضا وعدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، وقد تباينت الدراسات والأبحاث في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، لكنها تدور حول محاور أساسية تختلف من دراسة لأخرى في تقسيم هذه العوامل إلى مجموعات إجمالية أو عناصر فرعية..

وقد حدد أسعد و رسلان (1404هـ: 34) في دراستهم ستة عناصر أو عوامل هامة للرضا الوظيفي، منها ماهو متصل مباشرةً بالعمل ومنها ماهو متصل بجوانب أخرى، وهذه العناصر هي: (كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن النفس، الاندماج مع الزملاء في العمل، توفير الهادفة والأهداف في التنظيم، عدالة المكافآت، الصحة البدنية والذهنية).

كما أشار السالم (1997م: 81) إلى ما أورده فليبو (Flippo) من عوامل مؤثرة على رضا الأفراد وهي: (الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة والكفاءة، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل، المركز الاجتماعي، القيام بعمل له أهمية).

وفي نفس السياق تحدث القبلان (1981م: 13) حول تحديد عوامل الرضا الوظيفي بقوله: "لاحظ

هوبوك (Hoppock) وهو أحد البارزين في المجال من مراجعته لبعض البحوث عن موضوع الرضا

الوظيفي أن من بين العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا عن العمل مايلي: السن، الطموح، المواقف، توفر المعلومات عن الوظيفة، النقد، درجة صعوبة العمل، ماتحققه الوظيفة من مكاسب مادية، الظروف الاقتصادية، المركز الاقتصادي، مستوى التعليم، مدة الخدمة، درجة الرتبة في مزاوله أعمال الوظيفة، طبيعة العمل، الاتجاهات العصبية للموظف، نوع الحرفة، الحالة الأبوية، الدين، نوع السكن، فصول السنة، الجنس، الاستقرار الوظيفي، نوع الإشراف، أوقات العمل في النهار، ظروف العمل).

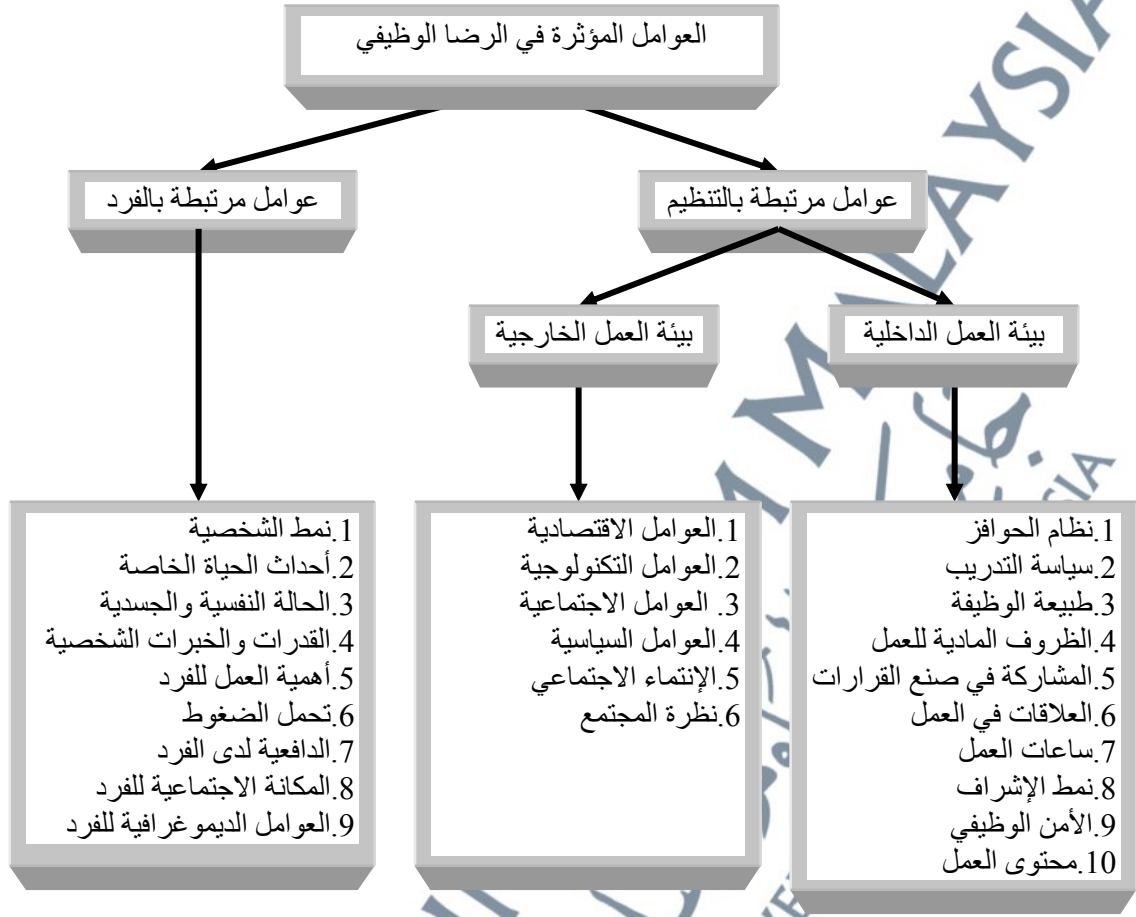
وقال العديلي (1404هـ: 87) "أنه على المنظمة التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين فيها تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون ويتطلعون إلى تحسينها"، حيث أشار إلى بعضاً من متغيرات الرضا الوظيفي وهي: (العوائد المالية، ظروف العمل، ممارسات الإشراف، سياسات المؤسسة، زملاء العمل، فرص التقدم الوظيفي، الأمن، محتوى العمل).

كما تحدث عاشور (1983م: 142) عن الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه بقوله " يمثل الرضا عن العمل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، فعندما تكون هذه الوظيفة مصدراً لإشباعات ومنافع عديدة تلي احتياجات الموظف وطموحاته، فإن رضاه عنها وارتباطه بها سيزداد، ويتأثر رضا الفرد عن عمله بعدد من العوامل وهي: (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل المادية).

ويرى الباحث أنه لا يوجد اختلاف جوهري في آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وإن اختلفت التسميات من باحث لآخر، حيث نجد أن البعض قد دمج أكثر من بعد أو عامل في نقطة واحدة في حين قام الآخرون بتفصيلها أو عزلها إلى أكثر من عامل، فهناك شبه اتفاق حول العوامل المحددة والمؤثرة في الرضا الوظيفي.

وعموماً فإن عوامل الرضا الوظيفي كما يرى الباحث يظل بعضها تابعاً لتحديد المفهوم، لذا فهي محل خلاف بين الباحثين إلا أن بعضها يمثل الحد الأدنى المتفق عليه بين الباحثين، وبما أن حالة الرضا أو عدم الرضا عن العمل للأفراد العاملين بالمنظمة هي عبارة عن تفاعل مشاعر العاملين مع العوامل المحيطة بهم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية أو تلك المتعلقة بالعاملين أنفسهم، عليه ومن هذا المفهوم يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين تجمع معظم العوامل أو المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي التي تناولتها الأبحاث بالدراسة، فالمجموعة الأولى تحتوي على تلك العوامل المرتبطة بالتنظيم وتشمل كل من (عوامل بيئة العمل الداخلية، عوامل بيئة العمل الخارجية) والمجموعة الثانية تحتوي على العوامل المرتبطة بالفرد. والشكل رقم (2-1) يوضح تقسيم هذه العوامل.

شكل رقم (1-2)



المصدر: تصميم الباحث

ونظراً لأهمية هذه العوامل وتأثيرها على الرضا أو عدم الرضا للعاملين بالمنظمات، سنقوم بتوضيح

كيفية تأثير كل منها على الرضا الوظيفي بشئ من التفصيل كالتالي:

أولاً: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

ترتبط هذه العوامل بسياسات المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة، ولاشك أن السياسات أو المتغيرات التنظيمية في كل منظمة تؤثر بالزيادة أو النقصان على شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وباعتبار أن العاملين يقضون جل وقتهم في العمل، فمن الطبيعي أن يتشكل لديهم مع مرور الوقت شعوراً معيناً تجاه وظائفهم إما بالرضا أو عدم الرضا، هذا الشعور تحكمه وتؤثر فيه عدة متغيرات من بينها المتغيرات التنظيمية، وحيث إن محور اهتمامنا في هذا المطلب حول المحددات التنظيمية للرضا الوظيفي، لذلك سوف نركز هنا على المحددات التنظيمية لبيئة العمل الداخلية والخارجية ومدى علاقتها أو تأثيرها على الرضا الوظيفي.

1. بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

أ. نظام الحوافز وتأثيره على الرضا الوظيفي

يقصد بالحوافز الفرص أو الوسائل (مكافأة، علاوة،..الخ) التي توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين سعياً منها لإثارة رغبتهم وخلق الدافع لديهم من أجل الحصول على تلك المكافآت أو العلاوات أو غيرها، وذلك من خلال الجهد والعمل المنتج والسلوك السوي لغرض الإشباع النسبي لحاجاتهم التي يحسون ويشعرون أنها تحتاج إلى إشباع لذا، فإن الحوافز هي مؤشرات خارجية عن ذات

الفرد وتشبع الإنسان أو تحفزه على المزيد من العطاء والأداء الأفضل. (المنصوري، 2007م: 57)

وبصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته، عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني إنتاجيته. حيث يعتمد أداء الموظف وكفاءته على عنصرين أساسيين وهما قدرته على العمل ورغبته فيه، وتتمثل مقدرته على العمل فيما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات ومعارف يكتسبها بالتعلم والتدريب خلال سنوات العمل، أما الرغبة في العمل فتعتمد على الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها. وفيما يلي توضيح لأهم الحوافز المادية والمعنوية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين:

• العوائد المادية

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيته، ولعل من أهم هذه العوائد المادية هي الأجر النقدية.

حيث ذكر (القريوتي:1990) أن الأجر تعتبر من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجر والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين، ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم مراعاة العدالة في تحديد الأجر، فيجب أن يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل حتى

لا يشعر العامل بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها كثيراً من الموارد.

• فرص الترقية

الترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها "، ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل.

ويري فروم (Vroom:1964) أن العامل المحدد لفرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل، وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبيراً فإن ذلك يسبب له استياء أكبر من حالة كون

هذه الترقية غير متوقعة. (عاشور، 1983 م: 147)

• عملية التدريب

التدريب هو عملية أو نشاط يتسم بالاستمرارية لغرض تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات اللازمة التي من شأنها أن تجعلهم صالحين لمزاولة أعمالهم المنوطة بهم، أما من حيث مجالات التدريب، فإن التدريب يشمل جميع العمالة بالمنظمة على مختلف مستوياتهم الوظيفية والمهنية.

وقد ذكر المنصوري (2007م:75) أن العملية التدريبية تهدف إلى مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن من الكفاءة والفعالية، وتنمية مهاراتهم وتسليحهم باتجاهات إيجابية لتولي الأعمال والوظائف المستقبلية، والاستخدام الأمثل للعملية التدريبية من قبل المنظمة يؤدي إلى زيادة كميات الإنتاج و رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، مما يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ومن ثم تقليل معدلات شكاوي العاملين وتظلماتهم، حوادث وإصابات العمل، تقليل معدلات دوران العمالة بالمنظمة.

ب. نمط القيادة والإشراف وتأثيره على الرضا الوظيفي

يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم.

وقد تحدث حداد (2003م:176) عن نمط الإشراف وتأثيره على الرضا بقوله "إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية متكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

ت. الأمن الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم وتوثيق ولائهم.

وفي هذا الصدد قال المغربي (1995) إن العامل عادتاً ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة، واستمرار العمل يعني استمرار للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل، فإطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم بحاجة دوماً إلى الشعور بأنهم آمنون من مخاطر فقدان العمل.

ث. طبيعة الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي

هناك بعض الوظائف تتميز بخصائص مادية وغير مادية لها تأثير مهم على شعور الأفراد بالرضا الوظيفي، حيث ذكر عقيلي (1996م:309) بأن درجة المسؤولية على الموارد المادية أو غير المادية ودرجة السلطة تعتبر إحدى أهم الخصائص غير المادية التي تتميز بها الوظيفة وتؤثر بشكل مباشر في شعور الفرد بالرضا الوظيفي، حيث من المتوقع أنه كلما زادت مسؤولية الأفراد على الموارد المادية وغير المادية وانخفضت في نفس الوقت السلطة الممنوحة لها، ازدادت لديها حالات الشعور بعدم الرضا الوظيفي. وهنا تظهر مدى أهمية إحداث التوازن مابين المسؤولية والسلطة لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

ج. محتوى الوظيفة (العمل) وتأثيره على الرضا الوظيفي

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة، من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، وتعتبر من العوامل التي لها دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي .

فقد ذكر الفقهاء و العبدلات (2007م:34) أن بعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فرمما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة يستخدم فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته.

ح. الظروف المادية للعمل وأثرها على الرضا الوظيفي

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها: (الإضاءة-الحرارة-التهوية-الرطوبة-الضوضاء-النظافة)، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، بالإضافة إلى حجم الحجارة وحجم المكتب وترتيب المكاتب وأجهزة الاتصال.

حيث أفاد عاشور (1983م:173) بأن نتائج الدراسات تشير إلى أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

وأضاف عقيلي (1996م:312) بقوله "كما دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية... الخ، يؤثر في أداء وإنتاجية الفرد" إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وترتبط الظروف المادية للعمل ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي حيث إنه كلما كانت هناك ظروف مادية سيئة وغير صحية كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرية والعكس صحيح.

خ. ساعات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي

لاشك أن عدد ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في رضا الفرد، ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة أو كلما زاد هذا الوقت، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا.

حيث أشار عاشور (1982م:172) إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا كبيراً سواء بالزيادة أو النقصان، وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدوداً، كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني وبالتالي يقل الرضا عن العمل، وكلما قل وقت العمل كلما قل الإجهاد وزاد الرضا عن العمل.

د. المشاركة في صنع القرارات وأثرها على الرضا الوظيفي

ينظر للمشاركة على أنها ذلك التفاعل العقلي والوجداني الذي يبديه الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم، وتكتسي عملية المشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة لمساهمتها في تحقيق أهدافهما، وعليه فإن إبعاد الأفراد عن المشاركة في صنع القرارات يؤدي بهم إلى الشعور

بالإهمال و بعدم الأهمية، ويزداد هذا الشعور حدة عندما تكون تلك القرارات لها ارتباط مباشر بعمل الأفراد، حيث ينتابهم شعور بعدم التحكم حتى في عملهم وهو ما ينعكس سلباً على شعورهم بالرضا الوظيفي.

وقد أشار السالم (1997م:87) إلى أن هناك دراسات عديدة اهتمت بتأثير المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي، ومن بين هذه الدراسات التي تناولت هذا العامل دراسة كل من باك Buck، مارشال وكوبر Marshal and Cooper والتي أشارت إلى أن زيادة إشراك الأفراد في صنع القرارات الخاصة بعملهم يقلل من دوران العمل ويعزز من رضاهم الوظيفي، بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة إلى تدهور رضا الأفراد.

ذ. العلاقات مع جماعة العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي

إن الجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمو على مر الزمن مرحلياً، وبالتالي فإن السلوك الفردي لعضو الجماعة يتم في إطار هذه العلاقات ويتشكل إلى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص.

وقد تطرق السلمي (1983م:78) إلى هذا المعنى بقوله " أن الفرد حين يستشعر أنه باستجابته لمطالب الجماعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلاً، فإنه يرتبط بالجماعة ويتخذ

من قواعدها السلوكية أساساً لسلوكه، أي أن المؤثرات الجماعية تندمج في التكوين النفسي للفرد وتصبح جزءاً من المتغيرات الداخلية".

كما قال عاشور (1982م:149) "إن الدراسات تشير إلى أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها تكون بقدر ماتمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، فإنها ستكون مصدر رضا للفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته، فإن جماعة العمل سوف تكون سبباً لاستيائه من عمله، ويمكن القول بأنه كلما كانت جماعة العمل متحابية ومتعاونة، كلما كانت سبباً في رضا العاملين عن أعمالهم".

2. متغيرات بيئة العمل الخارجية للمنظمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة،.. الخ، والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والمكينات، و السلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع،.. الخ، والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات أو شروط احترام البيئة الطبيعية،.. الخ، والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات

والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع. ويمكن حصر المتغيرات الخارجية المؤثرة في الرضا الوظيفي في التالي:

أ. المتغيرات الاقتصادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

وهي تلك التغيرات التي تحدث في عناصر البيئة الاقتصادية والتي تؤثر على الوضع الاقتصادي مثل ما يعرف بالدورة الاقتصادية، كأن يكون الاقتصاد بمرحلة الازدهار أو الركود أو الهبوط أو الانتعاش، وتأثير ذلك على كيفية إنفاق الأفراد لدخولهم.

فقد ذكر إدريس (2002م:522) "أن الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد وكذلك مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي تؤدي إلى التأثير على شعور الأفراد بالرضا الوظيفي، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش فقد يؤدي التضخم إلى شعور العاملين بضغط العمل، حيث إن ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للأفراد ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الرضا.

ب. المتغيرات التكنولوجية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

يقصد بالتكنولوجيا الوسائل والأساليب والطرق والمعدات اللازمة لإنجاز عمل معين، فالتطورات التي حدثت فيما بعد عصر الثورة الصناعية من إبداعات واختراعات في حقول الصناعة المختلفة أدت إلى تقدم أساليب العمل سعياً وراء إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

وفي هذا الصدد قال المغربي (1995م:305) إن للتكنولوجيا إيجابياتها وسلبياتها، فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصةً وفي المجتمع عامةً، فإستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة مما يؤثر في هذه الحالة على مستوى رضاهم.

ونشير هنا أن للتكنولوجيا مميزات وحسنات من جهة، وسلبيات من جهة أخرى فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه العاملون، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات مسبوقة وحركات محدودة.

ت. المتغيرات السياسية والقانونية وأثرها على الرضا الوظيفي

تشمل المتغيرات السياسية والقانونية تلك المتغيرات التي تتعلق بتوجهات الدولة، كنظام الحكم ودرجة التدخل في النشاط الاقتصادي، ويمكن لهذه المتغيرات أن يكون لها تأثير مهم على شعور الأفراد تجاه وظائفها.

فمن المتوقع أن يزداد الشعور بالرضا الوظيفي كلما كان هناك توجه إيجابي للدولة في نظر الأفراد يترجم أساساً في تلك القوانين التي تحمي حقوق الأفراد في المؤسسات كالحدا الأدنى للأجور، الضمان الاجتماعي، شروط التقاعد والإحالة من العمل... الخ، والعكس صحيح في حالة وجود توجه سلبي للدولة في نظر الأفراد حيث يزداد الشعور بعدم الرضا الوظيفي. ويتأثر الرضا الوظيفي أيضاً بالوضع العام داخل البلد، حيث تزداد مستويات الرضا في الأوقات التي تكون فيها الأوضاع الأمنية، الثقافية والسياسية إلخ.. مستقرة. (بتصرف. رشيد وآخر، 2008م: 78)

ث. المتغيرات الاجتماعية والثقافية وأثرها على الرضا الوظيفي

إن المتغيرات الاجتماعية والثقافية تتمثل في تلك العادات والتقاليد والقيم والأطر الأخلاقية التي تحكم سلوك الأشخاص في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، ومن الجوانب المهمة والمؤثرة في شعور الأفراد تجاه وظائفها نجد قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل، والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر، حيث تزداد أهمية هذه القيم والقواعد بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات التي

تحتوي على ثقافات مختلفة. وعليه فإن مشاعر الفرد تجاه وظيفته تحددها قيم وقواعد سلوك العمل في المؤسسة. فإذا كانت هذه القيم والقواعد متوافقة مع قيم وقواعد الفرد، كان لها تأثير إيجابي في شعوره تجاه وظيفته، والعكس في حالة تعارضها مع قيم وقواعد الفرد يكون لها تأثير سلبي على شعوره. (حسيني، 2006م: 45)

ج . الانتماء الاجتماعي وتأثيره على الرضا الوظيفي

إن هناك دراسات مختلفة أثبتت أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي وأن الانتماءات الديموغرافية (الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل بالتالي أثر على رضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك لاختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها، كما أن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته و أسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته. (عبدالحالوق، 1982م: 84)

ح . نظرة المجتمع وتأثيرها على الرضا الوظيفي

تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع و المعنى الاجتماعي للوظيفة، فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة، بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن

مع مرور الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثاً نظراً لما تحقّقه من عائد كبير. (عبدالوهاب، 1994م: 39)

ثانياً: العوامل المرتبطة بالفرد وتأثيرها على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا عن العمل بعدة عوامل مرتبطة بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء من غيرهم ومن أهم هذه العوامل (نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية و القدرات والخبرات، أهمية العمل للفرد، الدافعية، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية، العوامل الديموغرافية أو الشخصية). ويمكن توضيح أثرها على الرضا كالتالي:

1. نمط الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

ذكر عاشور (1982م: 140) أن الشخصية تعتبر من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم و تحفيزهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي نفس السياق قال ماهر (2003م:231) أن الأشخاص الذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن الجوانب المختلفة للعمل من أولئك الذين يحتفظون بطموح وأهداف عالية، ويميل الأشخاص السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم، أما الأشخاص التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادةً ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

وهنا يمكننا القول بأن شخصية الأفراد تتفاوت من حيث إدراكهم لمكونات و خصائص بيئة العمل، وهو ما يؤدي إلى اختلاف نمط السلوك الذي يتبعونه. فهناك فرد يتمتع بدرجة عالية من النشاط و الحيوية و التنافس الشديد ولديه الرغبة القوية في العمل المتواصل...الخ و هو ما يعرف بصاحب الشخصية (أ) ، في حين أن هناك فرد آخر يتميز بالبطء في التحرك و لا يرغب في التنافس ولا يتعجل في تحقيق النتائج...الخ و يعرف بصاحب الشخصية (ب).

2. أحداث الحياة الخاصة وأثرها على الرضا الوظيفي

إن ما يتعرض له الفرد من أحداث و مواقف صعبة في حياته الخاصة تؤثر بالسلب على مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، ويزداد هذا التأثير حدة عندما يكون معدل تكرار هذه الأحداث والمواقف مرتفع جداً. حيث أشار السالم (1997م:87) إلى أنه عندما يجد المورد البشري نفسه وباستمرار أمام مشاكل نفسية واقتصادية واجتماعية...الخ، يزداد شعوره بالاستياء تجاه الحياة، وينتقل هذا الاستياء إلى مكان العمل في صورة انخفاض في مستوى رضاه الوظيفي، وهو ما أكده علماء السلوك

التنظيمي الذين يرون بأن هناك علاقة وثيقة بين حياة المورد البشري داخل المؤسسة وبين حياته خارجها، ويعني ذلك أن أحداث الحياة الخاصة لها تأثير مباشر على الحياة العملية، وهذا ما أثبتته الدراسات فعلاً، حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المشكلات العائلية والمالية للمورد البشري و بين اتجاهاته النفسية نحو العمل.

3. الحالة النفسية والجسدية وأثرها على الرضا الوظيفي

في هذا الصدد تحدث السالم (1997م) بقوله " من البديهي أن الموارد البشرية التي تعاني من سوء الصحة النفسية و الجسدية هي أقل تحكما في عملها مقارنة بالموارد البشرية التي لا تعاني من مشاكل صحية"، وبالتالي فمن المتوقع أن تعيق الحالة النفسية و الجسدية السيئة الموارد البشرية من تأدية أعمالها بفعالية وفاعلية، الأمر الذي قد يؤدي بها إلى خسارة مادية (خسارة مكفآت الأداء الجيد) أو خسارة معنوية (خسارة التقدير و الاحترام)، هذا إن لم يؤدي بها الأمر إلى فقدانها للعمل نهائياً، كل هذا من شأنه أن ينعكس بالسلب على مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

4. القدرات و الخبرات الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

إن للقدرات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد دور كبير في شعورهم بالرضا عن العمل، فقد ذكر سلطان (2004م:155) أن القدرات الشخصية تعتبر عامل هام يؤثر على رضا الفرد في عمله فلا يكفي أن يكون الشخص راغباً في العمل حتى يؤديه، فلا بد من توفر عنصر القدرة ويقصد

بها "الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة"، ويمكن القول بأن امتلاك العامل لقدرات متنوعة تعزز الرغبة وتزيد من درجة الرضا الداخلي عند الفرد إذا توفرت بالقدر المطلوب للأداء الجيد ولقد حاولت الدراسات التطبيقية تقصي العلاقة بين السمات الشخصية للفرد ورضاه الوظيفي، ومن بين أكثر السمات الشخصية التي تمت دراسة علاقتها بالرضا الوظيفي نجد القدرات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد.

5. أهمية العمل للفرد وتأثيره على الرضا الوظيفي

أشار شاويش (2000م:113) إلى أهمية العمل وتأثيره على الرضا بقوله "أظهرت نتائج الأبحاث المختلفة أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل، أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة رضا هذا العامل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهم بسبب وجود مصادر أخرى للدخل يستطيع أن ينفق على نفسه وأسرته من خلالها".

6. تحمل ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي

أفاد ماهر (2003م:243) في هذا الشأن أنه كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنةً مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

7. الدافعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

وصف حريم (2004م:110) دافعية الأفراد ودورها في تحقيق الرضا عن العمل قائلاً "تعتبر الدافعية نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو بحاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهذا يسبب حالة من التوتر و القلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه علي الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ماوقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لايتحقق الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

8. المكانة الاجتماعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

المكانة الاجتماعية للعامل تدعم وتعزز شعوره بالرضا، فقد أشار ماهر (2003م:243) إلى ذلك بقوله "فكلما ارتفعت المكانة الاجتماعية زاد رضا الفرد عن عمله، في حين أن تدهورها غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا".

9. العوامل الشخصية (الديموغرافية) وتأثيرها على الرضا الوظيفي

● الجنس: هناك تباين في نتائج الدراسات التي قامت بدراسة الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل، فلقد أشار عبدالحالق (1982م:81) إلى أن بعض الدراسات بينت أن هناك القليل من

الفروقات الفردية بين الرجال والنساء والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء، وأنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل.

وفي المقابل قال سلطان (2004م:193) "أشارت بعض الدراسات لاختلافات بين الرجال والنساء في مستويات الرضا، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق بين الجنسين يمكن إرجاعه إلى أن مطامح النساء وحاجتهن المالية أقل من الرجال، بينما أشارت بعض الدراسات إلى أن النساء يكن أكثر استياءً عن أعمالهن من الرجال في المنظمات المختلفة حيث تكون فرصهن في التقدم والترقي محدودة.

● **العمر:** ذكر العطية (2003م:44) أنه عادةً ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين السن والرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في العمر زادت درجة رضاه عن العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، مما يسبب في عدم رضاه الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا.

● **الحالة الاجتماعية:** أكدت بعض الدراسات أن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل بالمقارنة مع الغير متزوجين، كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا لديهم.

● **المستوى التعليمي:** حسب ماورد عن شاويش (2000م:113) أن بعض الدراسات توصلت إلى أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً، وقد يرجع السبب في ذلك أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة، ويقارن نفسه بالأفراد الذين يحتلون وظائف مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله بالتالي تقل درجة رضائه مقارنةً بالعامل الأقل تعليماً.

● **المستوى الوظيفي:** أشارت الدراسات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد أن لها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية العليا غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين في المستوى الأقل. ومن الدراسات التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين المستوى الوظيفي والرضا عن العمل حسب ما أفاد به عاشور (1982م:171) دراسة بورتر ولاور (Porter & Lower,1955) وإنجلاند وستاين (England & Stein,1961) وفروم (Vroom,1964). ويمكن تفسير ذلك لما تتيحه الوظائف العليا من أجور وحوافز مرتفعة وإشراف أكثر ديمقراطية ومركز اجتماعي أعلى وظروف عمل أفضل ومحتوى عمل أكثر تحدي وإثارة.

● **مدة الخدمة:** يقصد بمدة الخدمة "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنةً بالعمر.

فقد أشار ماهر (2003م: 231) إلى أن سنوات الخبرة للموظف ترتبط طردياً مع الرضا عن العمل، فقد أظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله، والعكس صحيح.

من خلال ماسبق فيما يخص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما تناولتها بعضاً من الدراسات والأبحاث، يمكننا ملاحظة الاختلاف فيما بينها من حيث نوعها ودرجة تأثيرها، ويرجع السبب في ذلك أساساً إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا موضوع شخصي بحث فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فمنهم من كان تركيزه للرضا على العوامل النفسية، فكان للعوامل الشخصية الأثر الأكبر، بينما ركز آخرون على الرضا من الناحية الإدارية فكان لعوامل بيئة العمل الأثر الأكبر على سلوك العامل، كما يمكن القول بشكل عام أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من مجتمع لآخر، قد يزداد تأثير أحد العوامل على الرضا دون الآخر في مجتمع ما في حين أن عاملاً آخر يكون له تأثير أكثر في مجتمع آخر.

ولكن وبالرغم من هذا الاختلاف الواضح حول تحديد عوامل الرضا الوظيفي بين الباحثين، إلا أن هناك اتفاق كبير بين الباحثين في تحديدها، سواء كان في القواسم المشتركة المتعلقة بجوانب الإشباع النفسي للميول والقدرات والسمات الشخصية، أو ما يتعلق منها بالحاجات المادية والعلاقات البينية داخل المنظمة، كما تبين من خلال هذا المبحث أن هناك متغيرات تنظيمية وأخرى شخصية تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد تمثلت المتغيرات التنظيمية في متغيرات بيئة العمل الداخلية مثل (نظام الحوافز، التدريب، طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، المشاركة في صنع القرار، علاقات العمل)،

ومتغيرات بيئة العمل الخارجية تمثلت في (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات سياسية وقانونية، متغيرات اجتماعية وثقافية)، أما المتغيرات الشخصية المحددة للرضا الوظيفي تمثلت في (نمط الشخصية، الحياة الخاصة للأفراد، الحالة النفسية والجسدية، القدرات والخبرات الشخصية).

كما يرى الباحث أن عوامل الرضا الوظيفي يظل بعضها تابعاً لتحديد المفهوم، لذا فهي محل خلاف بين الباحثين إلا أن بعضها يمثل الحد الأدنى المتفق عليه بين الباحثين، حيث يمكن تقسيمها بشكل عام إلى مجموعتين وهي (عوامل مرتبطة بالتنظيم، عوامل مرتبطة بالفرد). كما يرى الباحث أنه مهما اختلفت تصنيفات العوامل المؤثرة والمحددة للرضا الوظيفي للعاملين، فإنه من غير الممكن تحقيق الرضا الوظيفي بدون توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة، ونظام إشرافي عادل يحقق الضمان الوظيفي للعاملين ويمنحهم شعوراً بأنهم ضمن محور اهتمامه، وتوفر فرص للترقية والتقدم المهني، إضافة إلى الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وبروز علاقات عمل جيدة تبادلية بين العاملين بعضهم البعض ومع مرؤسيهم .

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي يهتم كلاً من علماء النفس والمدراء، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المدراء فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية. وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها. (عوض الله، 2012م: 62)

كما ذكر عاشور (1983م:402) أن أهمية قياس الرضا الوظيفي تندرج من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائداً في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

والجدير بالذكر هنا أن الكُتّاب والباحثين قد قسموا مقاييس الرضا الوظيفي إلى قسمين (مقاييس مباشرة، مقاييس غير مباشرة)، وهناك من يسميها (مقاييس ذاتية، مقاييس موضوعية)، حيث تستخدم هذه المقاييس لقياس مستوى الرضا عن العمل لدى العامل فالمقاييس الذاتية (مباشرة) تقيس الرضا عن العمل من خلال استجابة أحاسيس ومشاعر العمال لمختلف ما يوفره العمل من تحقيق لإشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم،

أما المقاييس الموضوعية (الغير مباشرة) تقيس مستوى الرضا عن العمل من خلال نسبي (الغياب، ودوران العمل) للتعبير عن الآثار السلوكية للرضا عن العمل، ويعاب على هذا النوع من المقاييس افتقارها إلى الوقوف على أسباب هذه الظاهرة وبالتالي طرق معالجتها، ولكن يبقى كلا النوعين معتمدين فالمقاييس الذاتية تكشف عن أسباب عدم الرضا والوقوف على الحلول المناسبة لها، بينما المقاييس الموضوعية تكشف عن مؤشرات عدم الرضا من خلال سلوك العاملين، وقبل التطرق إلى الأنواع المختلفة لهذه المقاييس يجدر بنا أولاً التعريف بمفهوم المقاييس.

1. مفهوم المقاييس

إن كل ما في الكون يوجد بمقدار، وطالما هو موجود بمقدار، إذن فمن الممكن قياسه وتقديره بمقدار كمي، والمقاييس أدوات إنسانية صممت من أجل التقدير الكمي للسمات وخصائص الشخصية، وإيجاد الفروق الفردية بينها وهي أدوات مهمة في عملية جمع المعلومات، ويستخدمها الباحثون كثيراً في عمليات البحث، فبدون المقاييس نجد أنفسنا نعالج عموميات ليس إلا، والمقاييس تساعد على إعداد وصف لفظي لسلوك الأفراد، ثم تحويل ذلك إلى أرقام كي يتم تحديد السلوك. (محمود، 2007م: 389)

2. طرق قياس الرضا الوظيفي

أولاً: الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي (المقاييس الذاتية)

تقوم هذه الطرق المباشرة على تصميم قائمة تتضمن أسئلة أو عبارات توجه للفرد، ليقرر بنفسه عما إذا كان راضياً عن العمل الذي يؤديه أم لا، أو أن يذكر مشاعره تجاه هذا العمل من جوانبه المختلفة، وتعتمد المقاييس الذاتية على استبيان تتمحور عباراته حول محورين أساسيين هما:

- الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلوا للحاجات.
- جوانب العمل المختلفة باعتبارها مكونات للرضا منها: (الأجر، فرص الترقية، نمط القيادة،

الإشراف، العلاقات مع الزملاء، عبء العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات). (عامر، 2012م: 55)

ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي مايلي:

أ . طريقة تقسيم الحاجات

وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو (Maslow) للحاجات الإنسانية وهي (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات)، وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى مايتيحها لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة .

ب . طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي

ذكر (العيسوى ، 2007م:185) أنه وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية، وغيرها من العناصر. وقد انبثق عن مختلف النظريات التي تعالج موضوع الرضا مقاييس ذاتية متعددة، من أهمها مايلي:

● مقياس ثيرستون Thurston Scale

ابتكر ثيرستون (Thurston) وزميله جيف (Chave) عام 1929 طريقة جديدة لقياس الاتجاهات، نحو عدد من القضايا والموضوعات المختلفة، تهدف إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحوها، ويحتوي

هذا المقياس على فقرات أو بنود تمثل كل منها قيمة معينة على المقياس المعد، هذه الفقرات مصنفة في فئات متدرجة من حيث الشدة في التعبير عن التحيز، حيث تضم العبارات الأولى أشدها تحيزاً، ثم تتدرج إلى أكثر العبارات شدة في التعبير عن الرفض لذلك التحيز، حيث يطلب من الأفراد المقارنة بين فقرات أو عبارات تتعلق باتجاه معين مثنى، والحكم على كل من الأزواج من حيث شدة الاتجاه، أيهما أكثر إيجابية وأيهما أكثر سلبية، إلا أن هذا الأسلوب يصعب إجراءه إذا كان عدد الفقرات كبيراً. لذا أقترح ثيرستون مع جيف أسلوباً آخر يتطلب إجراءه جهداً أقل وأطلق عليه أسلوب الفقرات المتساوية ظاهرياً، وقد صمم على أساس أن لكل موقف تدرجاً معيناً يبدأ بالإيجابية المتطرفة وينتهي بالسلبية المتطرفة، كما بالشكل (2-2). (محمود، 2007م: 390)

شكل رقم (2-2) مقياس ثيرستون للرضا الوظيفي

	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
اتجاه سلي	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	اتجاه إيجابي
معارض	أ	ب	ت	ث	ج	ح	خ	د	ذ	ر	ز	موافق

المصدر: محمود، جودت شاكر. 2007. "البحث العلمي في العلوم السلوكية". القاهرة: مكتبة الأنجلو. ص: 392.

● مقياس التدرج التجميعي

هو إحدى الطرق التي ابتكرها ليكرت Likert لقياس الاتجاهات، عندما وجد أن طريقة ثيرستون تتميز بالتعقيد والصعوبة، ويتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكرت (Likert) من

خلال طرح مجموعة من العبارات على العاملين، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة ويكون مطلوباً من العامل أن يقرر درجة موافقته أو عدم موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، وهو مقياس موحد للموافقة أو الرفض حيث يحدد له قطبين متطرفين وتدرج النقاط بين هذين القطبين، حيث توضع أمام كل عبارة عدد من الاستجابات المحتملة تبدأ بالموافقة التامة لمضمون العبارة وتنتهي بالرفض الشديد لذلك المضمون، ويتراوح عدد الاستجابات من ثلاثة أو خمسة أو سبعة وحتى أحد عشر استجابة، وتمثل النقطة المتوسطة الاستجابة المحايدة. (محمود، 2007م: 394)

شكل رقم (2-3) مقياس ليكرت

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	2	3	4	5

* قدم هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي الباحث الأمريكي Likert عام 1954

● مقياس أوزكود

صمم العالم تشارلز أوزكود (Osgood) وزميليه "سيسي و تيني بوم" سنة 1957 مقياساً للاتجاهات ، يتكون من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي.

(عاشور، 1983م)

شكل رقم (2-4) مقياس أوزكود للرضا الوظيفي

غير مناسب	الأجر							مناسب
	1	2	3	4	5	6	7	

غير عادلة	فرص الترقية							عادلة
	1	2	3	4	5	6	7	

غير مناسبة	ساعات العمل							مناسبة
	1	2	3	4	5	6	7	

سيئة	الظروف المادية للعمل							جيدة
	1	2	3	4	5	6	7	

المصدر: أحمد صقر عاشور، (1983). "إدارة القوى العاملة". بيروت: دار النهضة.

ت. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج (Herzberg) *

ذكر (الحيدر وبن طالب، 2005م: 45) أن هذه الطريقة قدمها العالم النفسي فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg وزملاؤه الذين أجروا قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مستوى الرضا لديهم.

كما أشار (الشرايدة، 1429هـ: 107) إلى أن هذه الطريقة تعتمد على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا والاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي : إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا .

ث. طريقة الاستقصاءات (الاستمارة)

وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين. وحسب ما ذكر عاشور (1983م: 407) فإن هناك العديد من أنواع الاستمارات المستخدمة في البحوث الاجتماعية نذكر منها :

◆ مقياس دليل وصف العمل: (JDI) job descriptive index

يحتوي هذا المقياس خمسة مفاهيم حول العمل نفسه (الأجر، فرص الترقية، الإشراف، العلاقة مع الزملاء)، ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بجمل قصيرة ويصف العامل شعوره تجاه هذه الجمل بالإجابة بنعم أو لا.

◆ مقياس جامعة مينسوتا للرضا: Minnesota satisfaction questionnaire

في هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه عن عشرين جانباً من جوانب العمل مثل الأجر و الترقية والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقات مع المسؤولين وسياسات وإجراءات العمل وغيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، ويبين المبحوث درجة رضاه باختيار درجة بين راضٍ تماماً إلى غير راضٍ إطلاقاً.

◆ مقياس بيان الرضا الوظيفي: Inventaire de satisfaction questionnaire

وهو يشمل عبارات أو فقرات متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.

◆ مقياس الرضا عن الأجر: Satisfaction Questionnaire Pay

وهو مقياس يهتم بالجوانب المختلفة حول أنظمة الأجور و العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر. (جرينبرج وبارون، 2004م: 2006)

ج. طريقة المقابلة الشخصية

أفاد (سلطان، 2004م: 198) أن هذه الطريقة تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجهاً لوجه لسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، وغالباً مايفصح فيها الأفراد عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقاً من استخدام قوائم الاستقصاء، ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة، ولنجاح مثل هذه

المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام وأن توفر لهم الإدارة الحماية و تأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات وذلك خوفاً من إحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية.

ثانياً: الطرق الغير مباشرة لقياس الرضا الوظيفي (المقاييس الموضوعية)

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية لنواتج العمل مثل معدلات الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل. وفيما يلي توضيح لهذه المعدلات :

● معدل الغياب :

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنةً بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي :

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

وفي هذا الصدد أفاد (عاشور، 1983م:404) بأنه تختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل : شهر، ستة أشهر، موسم، وأيضاً بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا، إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية تجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

● معدل دوران العمل

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

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

ووفق منظور الطريقة الغير مباشرة فإنه في حالة يكون معدل دوران العمل أو معدل التغيب مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل، فهو مؤشر للرضا. وينتقد المقياسين السابقين بالتالي:

1. معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
2. لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
3. تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.
4. تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

من خلال ماتقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر عاملاً مهماً يتم قياسه من حين لآخر من قبل المنظمات، حيث تعطى عناية كبيرة لراحة العمال لتعزيز سعادتهم بالعمل الذي يؤدونه ودرجة إنتمائهم للمنظمة التي يعملون بها بغية ضمان أكبر قدر من التوافق المهني لديهم.

كما تبين لنا في هذا المطلب أن هناك تناولين رئيسيين مختلفين لقياس مستوى الرضا عن العمل لدى العامل، أولهما يقوم على أساس قياس الرضا من خلال نسبي الغياب ودوران العمل، وهو ما يعتبر بمثابة المقياس الموضوعي للتعبير عن الآثار السلوكية للرضا عن العمل، ويعاب على هذا التناول افتقاره إلى الوقوف على أسباب هذه الظاهرة وبالتالي طرق معالجتها، أما التناول الثاني فيقتضي الاعتماد

على مقاييس ذاتية لقياس الرضا عن العمل من خلال استجابة أحاسيس ومشاعر العمال لمختلف ما يوفره العمل من تحقيق لإشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم.

لذا يبقى هذا التناول ضروري في عملية الكشف عن المتغيرات الرئيسية المؤثرة في مستوى الرضا بطريقة مباشرة من خلال العمال، وخصوصاً إذا أُحسن استغلال هذا التناول بمختلف مراحلها، و على العموم، يبقى التناول معتمدين فالأول يكشف عن مؤشرات عدم الرضا، في حين يتعمق الثاني في محاولة تحديد أسباب عدم الرضا و الوقوف على الحلول المناسبة لها.

كما يرى الباحث أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المنظمة بالنسبة لمعدل دوران العمل، والتغيب عن العمل بسبب ظروف أخرى خارجة عن الإرادة كالمريض مثلاً.

والجدير بالذكر هنا، بناءً على حجم وطبيعة مجتمع الدراسة الحالية فقد عمد الباحث إلى اتباع طريقة الاستقصاء (الاستبانة)، لأنها تتلاءم مع حجم العينة، وتوفر المعلومات الكافية القابلة للتصنيف والمعالجة الإحصائية، وعليه سيقوم الباحث باستخدام استبانة لأغراض الدراسة، مستفيداً من الأدب

النظري الخاص بالرضا الوظيفي، وهو ما سوف يرد ذكره بالتفصيل لاحقاً في منهجية البحث عند الحديث عن أداة الدراسة.

المطلب الرابع: النظريات الإدارية وتفسيرها للرضا الوظيفي

لقد شهد القرن الحالي تطوراً كبيراً في فهم الطبيعة الآدمية وأسهم كثير من العلماء والكتاب في دراسة الدوافع والحاجات الإنسانية، فقد ظهرت العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي عند الفرد، ونلاحظ أن نظريات الدوافع باختلافها تركز على فرضية أساسية واحدة ألا وهي أن لدى الموظف حاجة ما أو رغبة بدوافع مختلفة ينتج عنه سلوك لإشباع هذه الحاجة، وتحديد الحاجات لدى الأفراد العاملين أمر هام بالنسبة للمدير، فإن نجاحه متوقف على مدى فهمه لتلك الحاجات والدوافع لكي يقوم بتوفير الحوافز المناسبة لإشباعها ونجد أن نظريات الرضا تندرج تحت عدة أنواع وهي:

● نظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها

وهي نظريات تستند إلى مفهوم الحاجات الإنسانية باعتبارها قوة محركة وإشباع تلك الحاجات يمثل دافعاً وحافزاً، ومنها: (نظرية ماسلو، نظرية العاملين، ونظرية الديرفر، نظرية X-Y، نظرية الإنجاز لماكيلاند).

● نظريات الدوافع المحافظة على السلوك

تركز على تعزيز السلوك الإيجابي للفرد وإعطائه مدعماً إيجابية أو أخرى سلبية لدفعه للعمل والمحافظة على أي تغيير أو تعديل أو تطوير سلوك ما، ومنها: (نظرية التعزيز، نظرية القيمة، نظرية الهدف).

● نظريات الدوافع الموجهة للسلوك

تستند على التوقع من الأداء والجهد المبذول فكلما توقع الفرد عائداً من أداء معين كان جهده وإنجازته أعلى، ومنها (نظرية فروم، نظرية بورتر ولولر). وسوف نناقش بإيجاز أهم هذه النظريات كالتالي:

أولاً: نظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها

تتناول هذه النظريات ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تستثير سلوك الفرد، وتحاول التعرف على هذه الحاجات ومدى أهميتها وقوتها، ويمكن زيادة حافزية الأفراد كلما كان بالإمكان إشباع هذه الحاجات من خلال الوظيفة التي يمارسها الفرد، ومن هذه النظريات مايلي: (حرير، 1998م: 286)

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow

قام عالم النفس إبراهيم ماسلو A. Maslow، كما أورد المشعان (1414هـ: 58) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك

يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفيسيولوجي ولايزول التوتر إلا بإشباع الحاجة.

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي، فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها. وأضاف آل رشيد (2010م:58) أن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وزعها كالتالي:

أ. الحاجات الأساسية Physiology Needs

وهي الاحتياجات الأساسية لحياة الإنسان والتي ترتبط بالتكوين البيولوجي والفيسيولوجي للفرد، كالأكل والماء والهواء والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ بقاء الفرد استمرارته في الحياة، وهي في رأي ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد.

ب. الحاجة إلى الأمن والضمان Safety Ndees

تتمثل هذه الحاجات في تأمين حياة الفرد وحمايتها من أية أخطار قد تحدث بها، وذلك بتوفير بيئة آمنة وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي للفرد.

ت. الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء Belonging Needs

وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

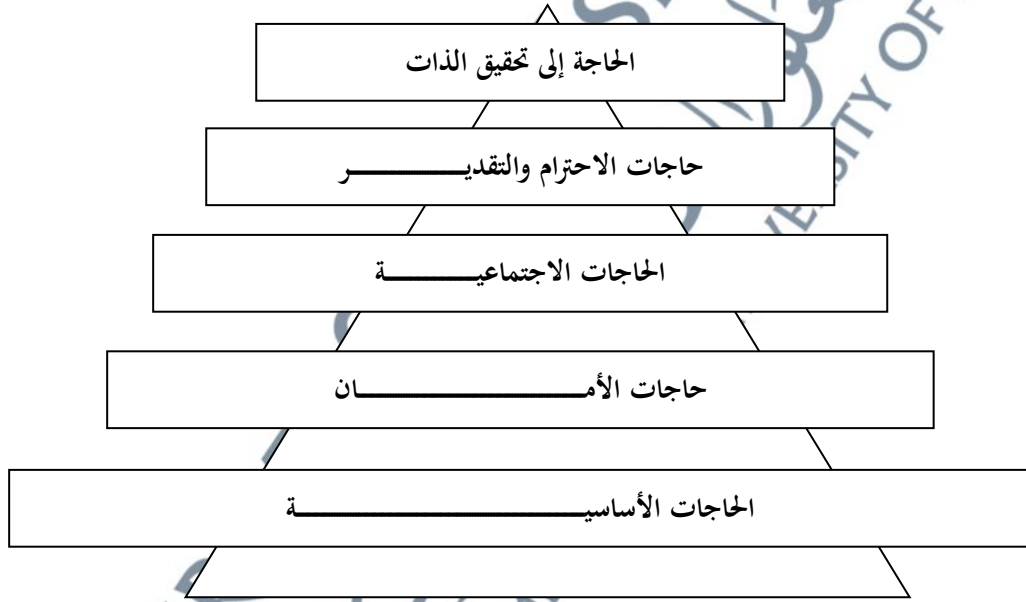
ث. الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات Esteem Needs

وتمثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، وأن تكون له مكانة اجتماعية مرموقة تقود إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة والأهمية.

ج. الحاجة إلى تحقيق الذات Self – Actualization Needs

وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتُعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات. والشكل رقم (2-5) يوضح الترتيب التسلسلي لهذه الحاجات وفق هرم ماسلو.

شكل رقم (2-5) هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: صالح البلادي (2012): "الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة". رسالة ماجستير. : جامعة أم القرى.ص:22

وجوهر نظرية ماسلو، كما بينه سالم وآخرون (1997م:195) لا يعتمد على تصنيفه لأنواع

الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد.

وأما عن الحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو فقد ذكر زويلف (1983م:195) أنها تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى للإشباع.

وأشار الحناوي وآخر (1997م:214) أن نظرية تدرج الحاجات لماسلو تقوم على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها :

- الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أولاً على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتراً، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك و لا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.

- تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساساً على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات

هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية كما ورد عن العطية (2003م:134) من أهمها:

◆ اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً. ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة و هي حاجة التقدير و الاحترام.

◆ تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع. حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلاً يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين و الحصول على التقدير والاحترام.

◆ تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

2. نظرية الحاجات لألدرفير

ذكر (حریم، 1998م: 289) أنه أهداً بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو قدم ألدرفير Alderfer عام 1972 نظريته المعروفة بإسم E R G Theory، حيث صنف ألدرفير حاجات الإنسان إلى ثلاثة مجموعات رئيسية (حاجات الوجود، حاجات الارتباط، حاجات النمو)، ويرى ألدرفير أن الحاجات تشكل خطأ مستقيماً وليس سلسماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً، كما ورد في نظرية ماسلو. ومن ناحية أخرى إذا ما أخفق الفرد بالاستمرار في إشباع حاجة معينة يوجه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، ولكن هذه النظرية ونظرية ماسلو يتفقان في المبدأ كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الحاجات لديهم، و هذه الحاجات كالتالي:

1. الحاجة للوجود: (Existence Need)

وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

2. الحاجة للارتباط: (Relatedness Need)

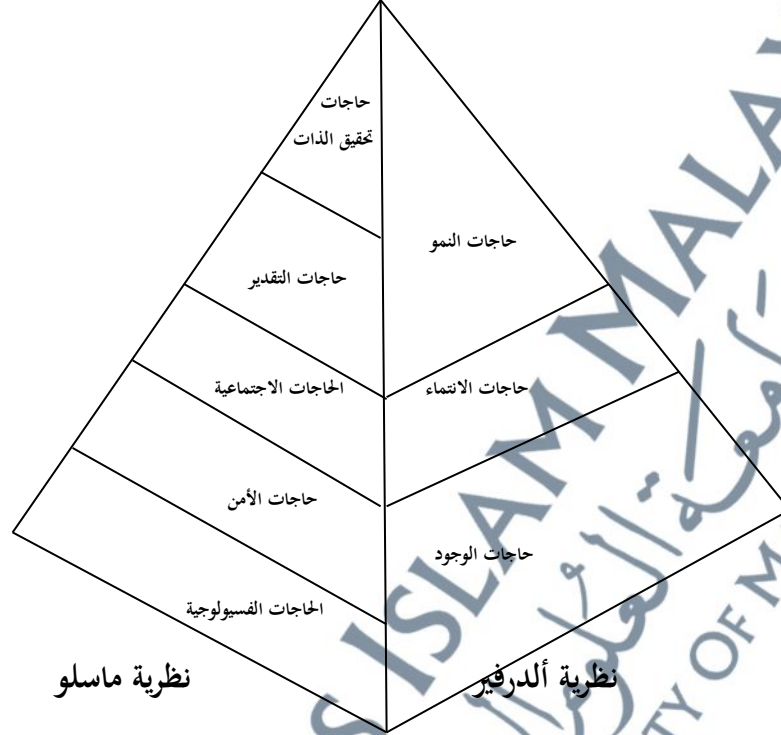
وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3. الحاجة للنمو: (Growth Need)

وهي تماثل حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل (2-6) التالي يقارن بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفير:

شكل (2-6) مقارنة بين نظريتي (ماسلو، ألدرفير)



المصدر: جيرالد جرنبرج، وآخر. 2004. "إدارة السلوك في المنظمات". ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وآخر. الرياض: دار المريخ. ص 168.

وأضاف البلادي (2012م: 30) أن ألدرفير وماسلو اتفقا على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية ألدرفير أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.

3. نظرية الحاجات الثلاث (حاجات الإنجاز) لماكلياند (Three Needs Theory)

بعد دراسات مكثفة توصل ديفيد ماكلياند David McClelland وزملاؤه عام 1973 إلى تحديد ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى تحقيقها وتمثل الدافع والمحرك لسلوكيات الفرد في المنظمة، فقد أفاد البلادي (2012م:25) أن ديفيد مكلياند David McClelland هو من وضع هذه النظرية، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري Clinical Psychologist وإلى نظرية الشخصية وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، حيث أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة وإيطاليا وبولندا والهند وقد تم استخدام أساليب تنبؤ Projective Techniques لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء.

أ. الحاجة إلى الإنجاز Needs for Achievement

وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية. (سلطان، 2004م:140)

وتحدث عنها البلادي (2012م:25) بشيء من التفصيل بقوله "هي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير" وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال

بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال بدلاً من ممارسة المهنة، فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

ب. الحاجة إلى القوة Needs for Power

وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد للوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة. (سلطان، 2004م: 140).

وفصل في هذا الجانب البلادي (2012م: 26) بقوله "القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين وأشار إلى وجود خمسة مصادر للقوة وهي:

1. قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

2. القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في

إنجاز ما هو مطلوب منهم.

3. القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين.
4. قوة الإعجاب وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
5. قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

كما أفاد سلطان (2004) أن ماكلياند ميز بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما:

● **الحاجة للقوة الشخصية (Personnel Power)**

وهي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

● **الحاجة للقوة الاجتماعية (Social Power)**

وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية و ليس أهداف شخصية .

ت. الحاجة إلى الانتماء (Needs for Affiliation) :

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة. كما أنهم يندفعون وراء

المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل. (العميان، 2002).

وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:

- تكتسب الحاجات السابقة و تتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
 - يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة و الرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجazi ضعيف.
 - لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكليانند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية و الفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية و الشخصية على الاعتبارات الموضوعية.
- وعليه فإنه حسب نظرية ماكليانند، فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع إنجazi ضعيف. كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.
- من خلال ما تقدم ذكره يمكن القول أن نظريات الحاجات وإن اختلفت في تصنيفها للحاجات الإنسانية فهي تتفق على نقطة أساسية و هي أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية .

4. نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory)

قدم فريدريك هيرزبرج (Frédéric Herzberg) في عام 1959 نظريته المعروفة باسم " نظرية ذات العاملين" والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي. (الشيخ و شرير، 2008م:685).

حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. (دره وآخر، 2008م:392)، وتعد هذه النظرية كما ذكر حمادات (2008م:135) من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية.

حيث أجرى هيرزبرج ورفاقه دراستهم على 200 من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى بمجموعة (العوامل الدافعة) التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة و تضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة. أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة (العوامل الوقائية) مجموعة عدم الرضا الوظيفي، والتي ترجع إلى

الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، والعلاقات مع الآخرين. (جيرالد و آخر، 2004م: 208).

وفي نفس السياق ذكر كامل (2000م: 138) فيما يخص العوامل التي توصل إليها هرزبرج ورفاقه بقوله " أذاً فردريك هرزبرج استطاع أن يفرق بين نوعين من المشاعر الدافعة وهما الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، وهذه العوامل هي:

أ. العوامل الدافعة

وهي مجموعة العوامل التي تؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما إلى حياد الرضا، وتوجد أمثلة كثيرة على هذه العوامل مثل الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة.

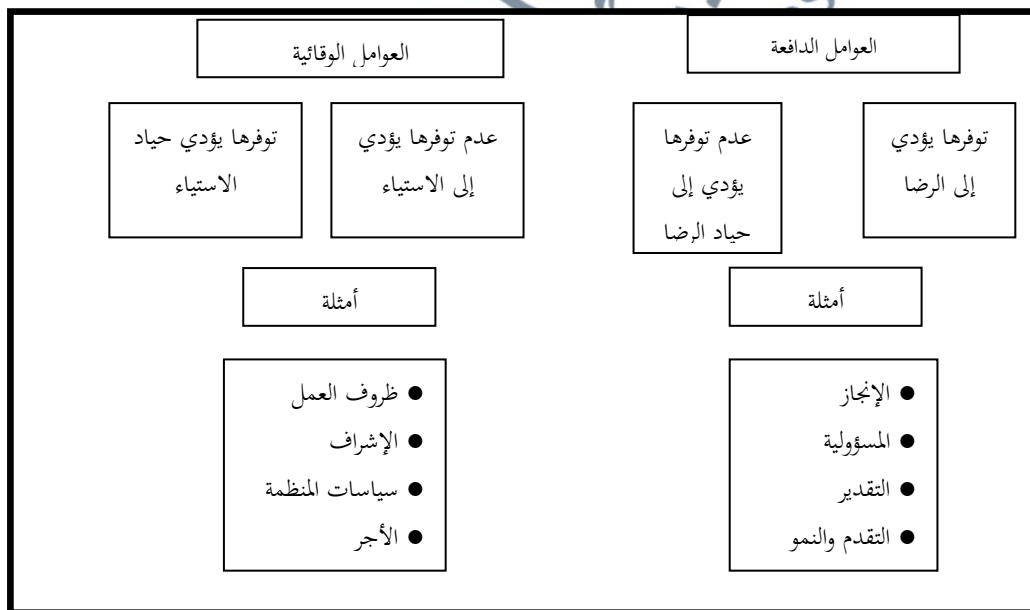
ب. العوامل الوقائية (الصحية)

وهي مجموعة العوامل التي تؤدي توافرها إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين.

وأشار البلادي (2012م:24) إلى عدة انتقادات وجهت إلى نظرية هيرزبيرج أهمها : الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

من خلال ماسبق يمكن القول أنه وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين، خاصة ما تعلق منها بالأداء، إلا أن أغلبية الباحثين والإداريين يعترفون بأن هيرزبيرج هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء. والشكل رقم (2-7) التالي يوضح أفكار نظرية هيرزبيرج.

شكل رقم (2-7) أفكار نظرية ذات العاملين



المصدر: أحمد ماهر. 2003. "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات". الاسكندرية:الدار الجامعية.ص: 225 .

5. نظرية X-Y الافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان:

ذكر العطية (2003م:114) أن دوجلاس مكريجر يقترح فئتين مختلفتين بشأن الكائنات البشرية ، الأولى سلبية أساساً ويطلق عليها نظرية (X)، والثانية إيجابية ويطلق عليها نظرية (Y).

الفئة الأولى:

ذكر الدوسري (2010م:55) أن المديرين الذين يطبقون نظرية (x)، ينظرون إلى الفرد على أنه كسول بطبيعته، لا يجب العمل ويعمل قليلاً، ينقصه الطموح ولا يجب المسؤولية وهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته، وهذا النوع يحتاج إلى إدارة حازمة عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة، أي يجب أن تكون هناك سياسة الضغط وهي فلسفة (العصا والحجرة)، حيث تتمثل الجزرة في ماتمتلكه الإدارة من التحكم في عملية التوظيف والمرتبات وظروف العمل الأخرى التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وفي حالة الإهمال في الأداء تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين.

الفئة الثانية:

المديرون الذين يطبقون نظرية (y) وهي فئة تنظر للفرد على أنه إنسان كفاء قادر على العمل وراغب فيه وقادر على تحمل المسؤولية، و متحمس للقيادة، لذلك يجب على القيادة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته وإعطائه الحرية لتوجيه نشاطه وتحمل مسؤولياته وتحقيق ذاته، مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في إتخاذ القرار.

ثانياً: نظريات الدوافع المحافظة على السلوك

تركز على تعزيز السلوك الإيجابي للفرد وإعطائه مدعماً إيجابية أو أخرى سلبية لدفعه للعمل والمحافظة على أي تغيير أو تعديل أو تطوير سلوك ما، ومن هذه النظريات مايلي:

1. نظرية التعزيز لسكنر

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner)، ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثبر والإستجابة، فقد ذكر البلادي (2012م:31) أن هذه النظرية ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو إستجابة لمثبر خارجي، والفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولن يتكرر. وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً. والعكس صحيح، إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية، فإن من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً، ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت هي المعززات والتي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر.

كما أشار (محيسن، 2004م:27) إلى أن سكنر أعتد على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز، والذي يركز على أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق

مكاسب شخصية، وأن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتمديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

وقد ذكر محيسن (2004) أربعة أنواع للتعزيز من ناحية المنظور الإداري لتعديل سلوك الأفراد وهي:

● التعزيز الإيجابي

والذي يعتبر وسيلة لتقوية السلوك الإيجابي، حيث يوفر نتيجة مرغوبة عندما يظهر السلوك المرغوب، وبناءً على رأي سكرن فإن نمط الإستجابة سوف يعزز رغبة العامل في الحفاظ على سلوكه هذا، رغبةً منه في الحصول على الثناء مرة أخرى مستقبلاً. ومن أمثلة المعززات الإيجابية زيادة الأجور، الترقية، أوقات الراحة، والعطل الإضافية.

● التعزيز السلبي

ويستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب تشمل تجنب التعلم السلبي، حيث يظهر عندما يستجيب الفرد بطريقة تمكنه من تجنب النتائج غير المرغوبة، فيما يعمل الفرد في حالة التعزيز الإيجابي ليكسب المكافأة من المنظمة لقاء أدائه الجيد، يعمل الفرد في حالة التعزيز السلبي ليتفادى النتائج غير المرغوب فيها للمثير.

● الإخماد

بينما يستخدم التعزيز الإيجابي وتعلم التجنب لتقوية الإستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن استخدام العقاب والإنهاء كأساليب للتعزيز وللتقليل من أو إزالة السلوك غير

المرغوب فيه. فالإخماد والتوقف هو حجب التعزيز الإيجابي عن استجابة أو سلوك كان مقبولاً في السابق ، وباستمرار عدم التعزيز لمدة من الزمن، ستختفي الإستجابة أو السلوك تلقائياً في النهاية.

● العقاب

يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد، ومثلما يقوي التعزيز الإيجابي سلوكاً معينة، يضعف العقاب ذلك السلوك .

هذا وقد أفاد العميان (2002م:298) إن الهدف من كل أنواع التعزيز هو تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة، وينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها. ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مشيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.

3. نظرية القيمة (الهدف)

ذكر فلمبان (1429هـ:59) أن لاندي وترمبو Landy & Tumbo عام 1980م قدما شرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد. ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي

منعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل مايرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.

وفي نفس الصدد تحدثت راوية حسن (2004م:174) عن نظرية القيمة وتفسيرها للرضا الوظيفي بقولها "تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Locke) عام 1976م من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه.

وأشار جرينبرج وبارون (2004م:209) إلى الأبعاد المشار إليها في نظرية القيمة والتي تتحكم في التأثير السلبي أو الإيجابي على رضا الفرد بقولهما "ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف... الخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي":
أولاً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
ثانياً: مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن لوك في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافاً لكل من ماسلو، هيرزبرج و لولير، الذين حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور، حيث يرى لوك أن أي عنصر يكون ذو قيمة و أهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي. مما تقدم ذكره تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها

فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبه المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية إلى الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل.

ثالثاً: النظريات الموجهة للسلوك-النظريات المعرفية

ذكر (حريم، 1998م: 289) أن النظريات المعرفية تنظر إلى الدافعية باعتبارها عملية معرفية وذهنية تتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار.. الخ، في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، واختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك.

كما أشار (نصيرات، 2009م: 259) إلى أن النظريات المعرفية تركز على كيفية تحديد الأفراد لخياراتهم للقيام بالعمل بأقصى جهد بالاستناد إلى تفضيلاتهم الفردية والمكافآت المتوفرة في المنظمة والنتائج المحتملة من القيام بالعمل المطلوب، وهي تركز أيضاً على الطريقة التي تتفاعل فيها مكونات ومتغيرات العمل وكيفية تأثير ذلك على رضا الفرد عن وظيفته. ومن هذه النظريات مايلي:

1. نظرية العدالة (Equity theory, Admas 1963)

تدور هذه النظرية كما ذكر عويضة (2008م: 17) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

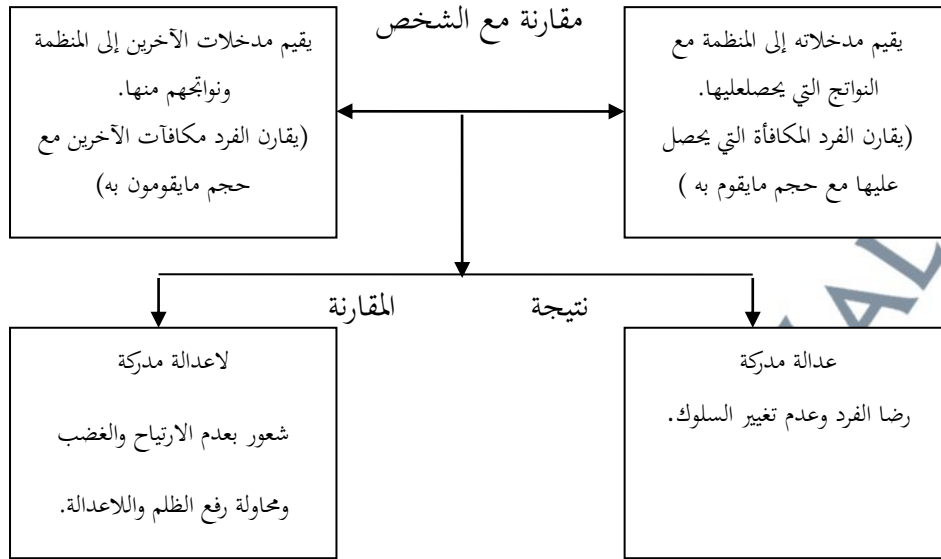
وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز Stacey Adams عام 1963م إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها وهي المدخلات في عمله إلى العوائد وهي المخرجات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا.

ويقول العاني (2007م:106) أن العدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساوي، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

ويقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم.

والشكل (2-8) التالي يوضح دور المقارنة الاجتماعية.

الشكل رقم (2-8) دور المقارنة الاجتماعية



المصدر: فريد توفيق نصيرات. 2009. "إدارة منظمات الرعاية الصحية". عمان: دار المسيرة للنشر. ص: 261.

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير... الخ.

كما أشارت راوية حسن (2004م: 168) إلى عملية مقارنة عدالة العوائد من قبل الأفراد بقولها " ويشير آدمز إلى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي:

$$\text{نسبة معينة} = \left\{ \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right\} \text{مقارنةً بـ} \left\{ \frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right\}$$

المصدر: راوية حسن. 2004. "السلوك التنظيمي المعاصر". الاسكندرية: الدار الجامعية. ص: 168.

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المدخلات والمخرجات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

ومن الانتقادات الموجهة إلى النظرية كما ذكرها العميان (2002م:300) ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فبنسبة عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة، وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالعدالة الإدارية معه كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

2. نظرية التوقع (Vroom 1964)

طورت هذه النظرية من قبل الكاتب فيكتور فروم Victor Vroom عام 1964، ويتمثل جوهر النظرية في أن الإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه، فإنه يفاضل بين البدائل السلوكية التي يتوقع أن تحقق له الهدف، ويختار السلوك الذي يتوقع نجاحه أكثر من غيره.

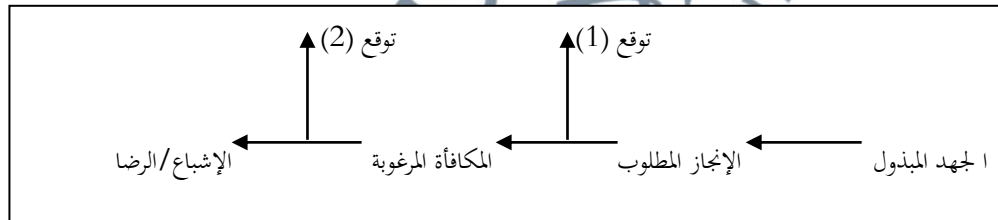
(العاني، 2007م:108)

وتفسر نظرية فروم سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجته، وبالتالي تحقق الرضا له. (العميان، 2002م، 293). و الشكل رقم (2-9) يبين نموذج التوقع.

شكل رقم (2-9) نموذج التوقع



المصدر: محمود العميان. 2002. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". عمان: دار وائل للنشر. ص: 293.

ويوضح الشكل السابق بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازَه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وأشارت راوية حسن (2004م:133) إلى أن نظرية التوقع تعتمد على الجوانب التالية:

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات الغير مشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (التوقع): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء (الوسيلة): وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق عائد معين في أي وقت.

كما ذكرت سهيلة عباس (2003م:173) حول افتراض هذه النظرية بقولها "نفترض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود (الوسيلة)، وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء (التوقع)، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة (المنفعة)، لذا فهي تهم بتفسير الحفز عند الأفراد ويشير جوهر نظرية فروم إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنتج نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج، والمعادلة التالية توضح هذه العوامل :-

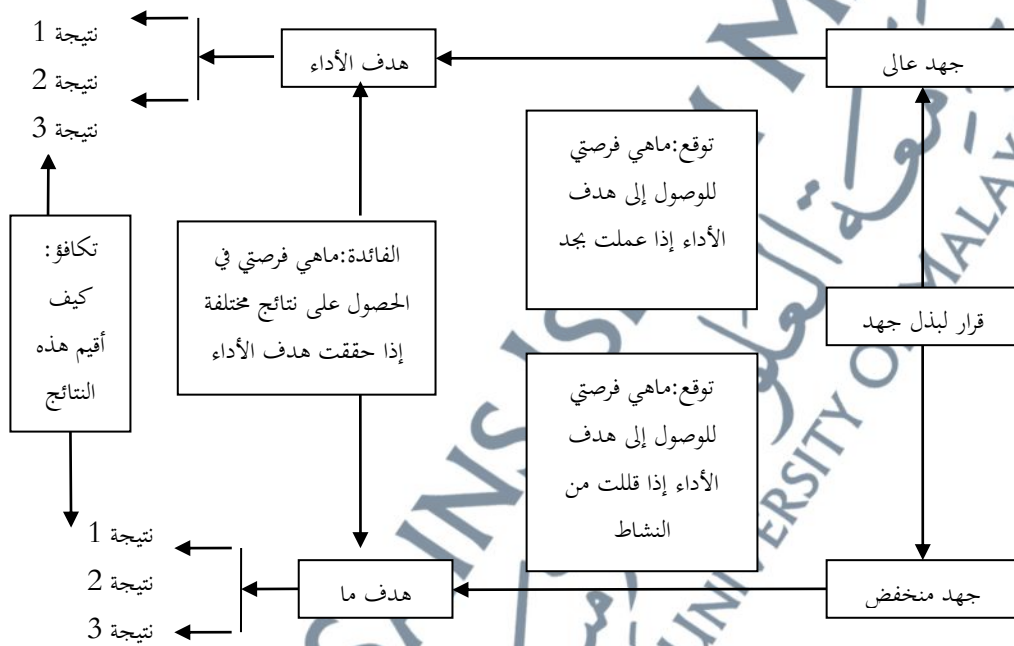
$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{المنفعة}$$

وأنه من الصعوبة بمكان تطبيق هذه المعادلة الرياضية على جميع الموظفين إذ أن الدرجات التي تحكم

المتغيرات هي نسبية من مؤسسة لأخرى ، كما أنها نسبية من فرد لآخر.

والشكل (10-2) التالي يوضح هذه الجوانب في نموذج عام لنظرية فروم للتوقع

شكل (10-2) نموذج عام لنظرية فروم



المصدر: هبة سلامة. 2008. "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات". رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، ص: 40

وأضاف الشيخ وشريير (2008م: 686) أن فروم Vroom قد فسر الرضا الوظيفي على أساس أن

عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد

السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد

إلى المقاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة

التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا.

والجدير بالذكر، أن هذه النظرية تعرضت لعدة انتقادات لخصها البلادي (2012م:28) في التالي:

1. لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
 2. تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.
 3. تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.
 4. تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة.
- ومما سبق يمكن القول: أن سلوك الإنسان يتحدد بقوى تنبع من ذاته (داخلية)، وأخرى خارجية تتمثل في الحوافز التي توفرها المنظمة للأفراد، وأن جهد الأفراد في أداء العمل أو بذل جهد ما مبني على إدراك هؤلاء الأفراد أن سلوكهم (أدائهم) سيؤدي إلى نتائج مرغوبة من قبلهم، بينما سيقبل حماسهم وجهدهم لأداء العمل الذي يتوقعون منه نتائج غير مرغوبة، وعليه حسب نظرية التوقع أنه بحكم الغريزة وحب البقاء يسعى الإنسان إلى السلوكيات التي تعود عليه بنفع ويكررها ويتحاشى السلوك الذي يعود عليه بالضرر، وإن سلكه فلا يكرره، ولتعزيز السلوك المطلوب الإيجابي يجب استخدام معززات كالحوافز الإيجابية.

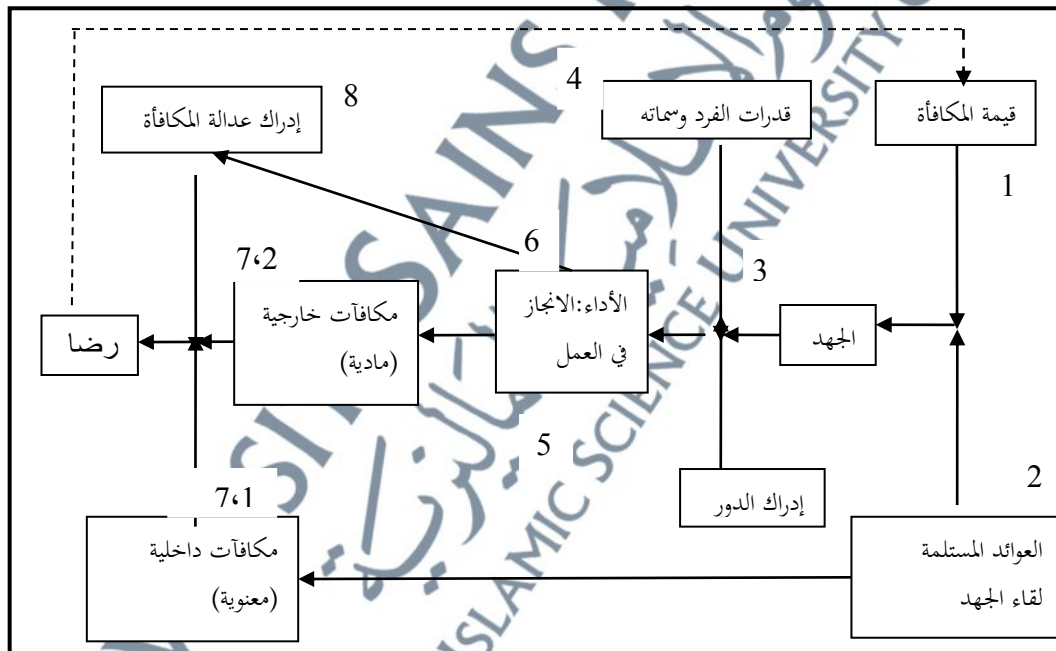
3. نظرية بورتر ولولر

ذكر عامر (2012م:49) أن بورتر ولولر Porter & Lawler عام 1968م طوروا نموذج فروم وقد

ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يصنعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا هي العوائد،

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه سيحققه فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، أي أن الرضا يعتمد على مدى إدراك الشخص لمكافأته التي يتسلمها، وبعبارة أخرى فإن افتراضهم مؤداه أن رضا الفرد يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها والتي هي بدورها نتيجة للإنجاز كما بالشكل (2-11) التالي:

شكل (2-11) نموذج بورتر ولولر في الدافعية



وقد فسرت راوية حسن (2001م:173) نموذج بوتر ولولر بقولها "أي أن بوتر ولولر اجتهدا في

تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج كمايلي:

1. العلاقة بين الجهد والواقعية: حيث يتجه لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية وإدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة من ناحية أخرى .
2. العلاقة بين الأداء والمكافأة: حيث أنه في بعض الأحيان لا ترتبط المكافأة الخارجية مثل الأجور والمكافآت بأداء العمل بصورة مباشرة، أما المكافآت الداخلية المعنوية فهي شعور ذاتي وترتبط بأداء العمل.
3. العدالة: وترتبط بشعور العاملين بأن توزع المكافآت على أساس عادل.

كما أشار (Hackett 2004:168) إلى أن المعتقد الرئيسي لنظرية بوتر ولولر يشير إلى ضرورة تحفيز الأفراد ليزيدوا من محاولاتهم وجهودهم إذا كانوا يؤمنون بأن ذلك سيؤدي إلى حصولهم على بعض المكافأة أو على الهدف الذي يعتبر من وجهة نظرهم يستحق التحقيق، وقد تكون هذه المكافآت مالية أو غير ذلك، وكل موظف لديه هدف ذو قيمة مختلفة.

وتحدثت راوية حسن (2001م:173) عن نظرية بوتر ولولر بقولها: "تعد نظرية بوتر ولولر من أكثر النظريات تأثيراً على مستويات الدراسات والبحوث الأكاديمية، والسبب وراء هذا التأثير هو في كون هذه النظرية تبرز التأكيد على أن السلوك الإنساني وإلى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة ومستوى

توقعات الفرد لما سيتحقق من جراء العمل في المستقبل، وأن هذه النظرية تنشر الضوء حول بعض الجوانب العملية للدافعية والترغيب على العمل، وتساعد على بلوغ مستويات الرضا عنه".

المطلب الخامس : الرؤية الإسلامية للرضا الوظيفي

استعرضنا خلال المطالب السابقة المفاهيم النظرية للرضا الوظيفي في الفكر الإداري وما أفرزته المدارس الفكرية المختلفة من مفاهيم تتعلق بالموارد البشرية والعلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة وخارجها، وكيف تعاملت هذه المدارس مع الإنسان في المنظمة وإدراكها لدوره وأهميته في العملية الإنتاجية، فقد ظهرت العديد من النماذج والنظريات التي حاولت تفسير مفهوم الرضا الوظيفي لدى العاملين من دراسة الدوافع والخوافز لدى الأفراد.

وقد ظلت المدارس الفكرية المختلفة تعاني من قصور جوهري يعود إلى التناقض الخفي بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح الإدارة من جهة أخرى، وبالرغم من أن المنظمات المختلفة أخذت تتجه أكثر فأكثر في السنوات الأخيرة للاعتراف بأهمية الأفراد ودورهم المحوري في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد تأثير العلوم السلوكية لزيادة الاهتمام بالأفراد داخل المنظمات، إلا أنها ما تزال تفتقر إلى الرؤية الصادقة والمدخل الإيجابي الصحيح الذي لا يحابي طرفاً من أطراف علاقات العمل على الطرف الآخر، كما حدث مع إدارة الحركة العلمية لتغليبها لمصالح المنظمة واستنزاف جهود العاملين بدعوى رفع الكفاءة وتطبيق نظام الأجر مقابل العمل، وما تطورت إليه بعض تطبيقات حركة العلاقات

الإنسانية من تجاوز حدود الرعاية السليمة للعاملين والميل إلى المبالغة في المطالب العمالية على حساب العمل والإنتاجية.

فلم تستطع المدارس الفكرية بنظرياتها المتعددة أن تصل إلى حقيقة توجيه السلوك الإيجابي للأفراد داخل المنظمة، ووضع منهجية سليمة لتوجيه العلاقات بين الإدارة والعاملين، لخلق مناخ أفضل لقيام علاقات موضوعية بين طرفي علاقات العمل تقوم على أسس من الإخلاص والوفاء والتعاون المتبادل، لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة.

إن فشل النظريات الإدارية المعاصرة في صياغة نظرية تحدد وتوجه السلوك الإيجابي للأفراد داخل التنظيم، يرجع لعدة أسباب وقد ذكر أبوسن (1984م:168) سببين من هذه الأسباب هما:
الأول: عدم ربط المنظمة بالبيئة الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بها.

الثاني: أن النظريات ركزت في تحليلها لما يجري داخل المنظمة على جزئيات صغيرة متجاهلة متغيرات أساسية في التنظيم والسلوك الإنساني.

وأضاف سلطان (1991م:69) نقلاً عن د. فرانس البنا سبباً آخرًا مهمًا وهو ما يتفق مع رأي الباحث في هذا الصدد، حيث ذكر " أن فشل المدارس السلوكية والاجتماعية في تفسير السلوك الإنساني وبالتالي معرفة السبيل إلى حفز العامل، هو أن تلك النظريات قد درست سلوك الفرد بمعزل عن العقيدة، ولذلك فإن هذه المدارس قد فشلت في إشباع الجوانب التي تشبعها العقيدة في النفس البشرية، ويرى أن نجاح التنظيم الإداري الإسلامي يعود إلى إتباعه لمنهج العقيدة الإسلامية التي

مكنت المسلمين من بناء تنظيمات إدارية متينة ذات أهداف واضحة، تضمنت علاقات إنسانية واجتماعية صادقة و قوية مع حب وإتقان للعمل ينبع من حافز داخلي وأمانة عظيمة نابعة من رقابة ذاتية.

وقد تميزت الإدارة في الإسلام بتركيزها على جميع العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة، كما أضافت عاملاً أو متغيراً آخر هاماً ويؤثر في السلوك الإداري داخل المنظمة وهو البعد الأخلاقي، فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق، وقد أشار أبوسن (1984م: 171) إلى بعض خصائص الإدارة في الإسلام في بعض النقاط وهي:

- الإدارة الإسلامية مرتبطة بالمتغير الاجتماعي وأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي.
- الإدارة الإسلامية تهتم بالمتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجات الأفراد.
- الإدارة الإسلامية تهتم بالمتغير الإنساني وتحترم الإنسان وتشركه في العملية الإدارية.
- الإدارة الإسلامية تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية وتطلب الطاعة بالمعروف.

وستنطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم و مبادئ الإدارة الإسلامية التي تنظم العمل وتحدد أسسه وقواعده والعلاقات الإنسانية ودوافع وحوافز العاملين في المنظمة والمجتمع الإسلامي ككل، من عدة اتجاهات:

الاتجاه الأول: مفهوم العمل في الإدارة الإسلامية

الاتجاه الثاني: مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية

الاتجاه الثالث: مفهوم مشاركة الأفراد في الإدارة الإسلامية

الاتجاه الرابع: مفهوم الحاجات الإنسانية في الإدارة الإسلامية

الاتجاه الأول: مفهوم العمل في الإدارة الإسلامية

يعتبر العمل من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيد ويفيد الناس مع الالتزام بما يرضي الله سبحانه وتعالى ويتجنب غضبه ونقمته، وقد حث الإسلام على العمل حيث أشار مرطان (1986م:81) إلى مفهوم الإسلام للعمل بقوله "العمل في الإسلام مفهوم واسع يشمل أداء الشعائر وغيرها من التصرفات، وكل نشاط يمارسه الإنسان مادي أو معنوي هو في الإسلام عمل إذا كان مشروعاً وقصد به وجه الله سبحانه وتعالى، فالإسلام قدر أهمية العمل ووجب إتقانه.

قال عز وجل ﴿وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (القرآن.التوبة 9:105)، وقوله عز وجل ﴿فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾ (القرآن.الكهف 18:110). وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (الحديث.البهقي.شعب الإيمان:4:334 #).

من هنا تتضح أهمية العمل في الإسلام باعتباره العنصر الأساسي في الإنتاج والمصدر الحقيقي للرزق، وقد أضاف أبوسن (1984م:173) لمفهوم العمل في الإدارة الإسلامية بقوله "كما أن العمل عبادة فهو أمانة وعهد تحكمه أخلاقيات ومبادئ الإسلام المعروفة من صدق وعدل وأمانة وإخلاص قال تعالى ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (القرآن.الإسراء 18:34). والموظف بهذا المفهوم

الإسلامي يرضى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات عمله، فهو يدخل لعمله مهياً لسلوك قويم توجهه مخافة الله في كل ما يأتي من الأمر، وهذا الالتزام هو الذي يوجه سلوك العاملين في المجتمع المسلم وفي المنظمة الإسلامية، فالعمل في الإدارة الإسلامية له منظومة متكاملة أو واجبات أساسية يجب على العاملين الالتزام بها في تأديتهم لأعمالهم المكلفين بها.

وقد ذكر السلمي (2001م:300) أن من ضمن واجبات المسلم تجاه العمل التفكير واستخدام العقل والاجتهاد، فقد ذكر نقلاً عن العقاد "أن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة، هي العقل الوازع الذي ينهى عن الأفعال الغير مرغوبة، قال تعالى ﴿..وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ﴾ (القرآن. الانعام 6:15)) ، والعقل المدرك الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله، قال تعالى ﴿..وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِنْ عِنْدِ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (القرآن. آل عمران 3:7)، ثم العقل المفكر الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني والأشياء، قال تعالى ﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (القرآن. الزمر 39:18).

وبذلك يتضح لنا أن من واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التمييز في أداء العمل المكلف به ويجنبه الأخطاء والتقصير، كما يتوجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من التقنيات التي تحقق منافع للناس.

فأداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج، أو من أمور الحياة كالعمل فالصلاة مثلاً لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود، وبنفس المنطق فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل، ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما اتفق عليه من أجر وغيره من المميزات.

أيضاً من الواجبات الأساسية للعمل في الإدارة الإسلامية و التي على المسلم أن يلتزم بها **الإتقان** و**تحري الدقة**، فقد أشار السلمي (2001م:303) إلى إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل مايعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر، إذ يقول عز وجل ﴿...إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (القرآن.الكهف 18:30)، ويقول سبحانه وتعالى ﴿...وَيَجْزِي الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى﴾ (القرآن.الحجم 53:31).

وفي نفس الصدد أضاف عبدالله (1991م:574) إلى أن إتقان العمل من الواجبات الأساسية التي ينبغي أن يشعر بها الفرد المسلم وتستيقنها نفسه، ويُعبر عن هذه الخاصية الإسلامية بالإحسان، والإحسان هو أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك، ومادام العمل عبادة فينبغي أن يحسن الفرد المسلم أداءه لعمله مستشعراً رقابة الله سبحانه وتعالى له، ﴿...إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (القرآن.النساء 4:1)، وهذا يقتضي أداء العمل على أحسن وجه وإتقانه والالتزام بمواعيده، فالإسلام يبني في الفرد نظام الرقابة الذاتية التي يستشعر فيها رقابة الله في كل لحظة يقضيها وفي كل خطوة

يخطئها. وهذا هو الضمان الوحيد للإحسان وإتقان العمل وهو ما عجزت عن الوصول إليه النظريات المختلفة بالرغم من محاولاتها واتجاهاتها المتعددة.

كما تحدث النمر (1991م:201) عن الوظيفة في المفهوم الإسلامي بقوله " لا تقدم الوظيفة في الإدارة الإسلامية إلا للأكفاء سواء كانت قيادية أو تنفيذية، وتقتضي المسؤولية أن يلتزم من يتقلدها خشية الله في تصرفاته وأفعاله، وأن يدرك أن عمله موجه لتحقيق الصالح العام، وأن يعامل الأفراد في التنظيم المعاملة الحسنة الكريمة العادلة التي تليق بكرامة الإنسان وعزته، وأن تكون الألفة والمحبة شعاراً لتعامله مع الآخرين لما في ذلك من تأثير في استقرار الأمن النفسي وغرس الرضا والطمأنينة في نفوس العاملين وإشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية، مم يبعث فيهم روح الحماس والنشاط والإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية.

ومن الواجبات الأساسية للعمل في الإدارة الإسلامية التي يجب الالتزام بها ليؤدي العامل المسلم عمله بكفاءة وفعالية، فهو مطالب بالسعي لاكتساب العلم والمعرفة وتنمية المهارات، وفي هذا المجال تحدث السلمي (2001م:302) بقوله: "العامل المسلم مسئول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء، وقال الله عز وجل ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ (القرآن. العلق 1:96)، وقد أمر القرآن المسلمين بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم، إذ قال عز وجل ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (القرآن. النحل 43:16).

الاتجاه الثاني: مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية

تنبه الفكر الإداري المعاصر في منتصف هذا القرن إلى أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة باعتبارها من العوامل المهمة لتحقيق الرضا الوظيفي من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة من جهة أخرى، لكن الدين الإسلامي كان سباقاً إلى هذا المجال منذ أكثر من أربعة عشر قرناً، حيث أكد على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمات الإدارية وخارجها.

وقد أفاد السلطان (1991م:46) أن الدين الإسلامي دين فضيلة ومثل وأخلاق وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أن مكارم الأخلاق كانت هدفاً لرسالته (إنما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق)، ويتمثل اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية وتأكيد على ترسيخ مبادئها في كثير من المفاهيم الأساسية مثل التعاون على البر والتقوى والتحلي بالأخلاق الفاضلة والصدق والأمانة والإخلاص في العمل، فالتعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها، يقول عز وجل ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (القرآن. المائدة 2:5).

فقيم الإسلام تحض على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنیان المرصوص يشد بعضه بعضاً، فالإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما تعتبر الألفة والمحبة بين المسلمين من أهم مبادئ العلاقات الإنسانية، وقد جعل الإسلام محبة الآخرين جزءاً متمماً لإيمان الفرد، يقول صلى الله عليه وسلم "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب

لنفسه"، ويحث القرآن على حسن الخلق وحسن معاملة الناس في قوله تعالى ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ...﴾ (القرآن. البقرة 2:83).

والصدق والأمانة ميزتان لا تقوم العلاقات الإنسانية الثابتة الوطيدة إلا بهما، حيث تحدث السلمي (2001م:306) بقوله "الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال" يقول عز وجل ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا، يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾ (القرآن. الأحزاب 70 :33)، وقوله عز وجل ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (القرآن. التوبة 119 :9).

كما أكد الإسلام على الأمانة بل واعتبرها ركناً من أركان التعيين في الوظيفة، قال سبحانه وتعالى ﴿...إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَزْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القرآن. القصص 28:26). وفي هذا الصدد قال السلمي (2001م:306) عن التزام العامل المسلم بالأمانة بقوله: "الأمانة شعور جازم بالمسؤولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به، يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم "من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" (الحاكم).

وقارن عبدالصمد (1991م:577) بين رؤية الفكر الإداري الغربي والإدارة الإسلامية لمصالح الفرد والتنظيم، حيث أفاد بأن الفكر الإداري الغربي يرى أن هناك تناقضاً وثنائية بين حاجات الإنسان وحاجات المنظمة، أما المنظمة الإسلامية لا يوجد فيها مثل هذا التناقض لأن التنظيم الإسلامي يتألف

فيه الفرد مع الآخرين فيكونوا بنعمة الله إخواناً كالبنين المرصوص يشد بعضه بعضاً، فلا تناقض بين قيم الفرد وقيم التنظيم، وإنما هناك توازن وتكامل يحرص الإسلام على إرسائه. ومن المؤكد أن المنظمة التي يسير العاملون فيها بهدي الله ورسوله ويلتزمون بقيم وأخلاق الإسلام النبيلة من إخلاص وتعاون وأمانة ومحبة وعدل وصدق، تستطيع أن توفر مناخاً صالحاً للعمل يتحقق من خلاله رضا العاملين وسعادتهم في جميع المستويات الإدارية، رؤساء ومرؤوسين، كما تحقق المنظمة أهدافها الإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

الاتجاه الثالث: مفهوم مشاركة الأفراد في الإدارة الإسلامية

قال (شاويش، 1993م: 142) أن الإدارة في الإسلام تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام آراء العاملين وقدراتهم وهو ما يطلق عليه (الإدارة الديمقراطية)، ويعتبر مبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة من أهم مقومات وخصائص الإدارة الإسلامية، بل إن الشورى والمشاركة من الأمور الواجب الالتزام بها إمتثالاً لقوله تعالى ﴿...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...﴾ (القرآن. آل عمران 3: 159) وقوله تعالى ﴿...وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ...﴾ (القرآن. الشورى 38: 42). فالله سبحانه وتعالى قد كرم الإنسان وحفظ له كرامته وإنسانيته وبإشراكه في أمور الإدارة، وقد تجلّى هذا المبدأ في حرص رسول الله صلى الله عليه وسلم على إستشارة أصحابه في إدارته للدولة الإسلامية الناشئة، ومن الشواهد على ذلك إستشارة الرسول لأصحابه في غزوة الخندق وموافقته على اقتراح سلمان الفارسي في حفر خندق حول المدينة.

والمشاركة في الإسلام ليست مشاركة مطلقة في كل الأحوال والظروف، وإنما هي مقيدة بحدود قدرة المرؤوسين على المشاركة الفعالة. يتضح ذلك من وصية الخليفة عمر بن الخطاب لمحمد بن أبي بكر عندما قال له "لا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشر، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله". وهذا ما يطلق عليه في الفقه الإداري اليوم خصائص العاملين التي تعتبر من مكونات الموقف القيادي أمام القائد ويأخذها في اعتباره عند تحديد نمط القيادة المناسب.

كما أشار بدر (1994م: 119) إلى أن المشاركة في الإسلام لا تكون إلا في الأمور أو المشاكل التي لا يوجد لها حل معروف أو منصوص عليه في القرآن والسنة، وتقتضي أن تكون الظروف تسمح بالاستشارة. ومتى ما اتخذ القرار المبني على نص في القرآن و السنة أو المبني على المشاركة بين القائد ومرؤوسيه وجب على المرؤوسين الطاعة وتنفيذ القرار. لقوله تعالى ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (القرآن. النساء: 4: 59).

وفي هذا الصدد ذكر أبوسن (1984م: 178) أن هذا ما يجعل القيادة الإسلامية قيادة عادلة تتميز بقوة الإيمان بالهدف وبالحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم والمدركين لمسئولياتهم الوظيفية. فهي ليست قيادة متسلطة متعالية، ولا هي قيادة لامبالية، وإنما قيادة تحسن التصرف وتضع لكل حالة علاجها. كما أنها ليست قيادة تهتم بالإنتاجية

على حساب العوامل الإنسانية، وهي بهذه الصورة تستطيع أن تخلق جواً صحياً للعمل قوامه الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاجية) وتحقيق رضا العاملين وسعادتهم.

الاتجاه الرابع: مفهوم الحاجات الإنسانية في الإدارة الإسلامية

هناك العديد من النظريات في الفكر الإداري تناولت ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تستثير سلوك الفرد ودوافعه، وتتحدث هذه النظريات عن دور إشباع هذه الحاجات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأداء وفق ترتيب هرمي بخمس مستويات الذي وضعه أبراهام ماسلو، حيث إن رضا الفرد يتحقق كلما ارتقى مستوى إشباعه لهذه الحاجات من الحاجات الدنيا وصولاً إلى الحاجات في قمة الهرم، فكلما ارتقى الفرد في مستوى إشباعه لهذه الحاجات كلما زاد مستوى رضاه الوظيفي، وهذا هو مفهوم الحاجات الإنسانية لدى الفكر الغربي، ولكن ماهو مفهوم الإدارة الإسلامية للحاجات الإنسانية والحوافز؟.

ذكر بدر (1994م:60) نقلاً عن د.حامد بدر أن المفهوم الإسلامي يقبل حاجات الأفراد بمستوياتها الخمس كما حددها ماسلو، لكن المفهوم الإسلامي لكل حاجة يختلف عن المفهوم الغربي المادي لها، كما أن المفهوم الإسلامي يضيف حاجة سادسة وهي حاجة الإيمان، حيث يرى الفكر الإسلامي أن لها دوراً فعالاً في تحريك سلوك الأفراد. وفيما يلي توضيح للحاجات الإنسانية في الإسلام:

1. الحاجات المادية

يقبل الإسلام أن هذه الحاجات ضرورية، ولكن وبقدر ماهي ضرورية فإن الجانب الروحي مهماً أيضاً ولا بد من التوازن بين الحاجات المادية والروحية. قال تعالى ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القرآن. القصص 77:28)، كما أن إشباع الحاجات المادية يجب أن يتم في ظل السلوك السليم ولا يقابل بالحدود بل يقابل بالشكر. قال عز وجل ﴿...رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (القرآن. النمل 19:27)

وفي هذا الصدد قال مرطان (1986م:170) الإسلام يتجاوب مع فطرة الإنسان في حب التملك، يحفزه للعمل بعوائد مادية وروحية، لكن دون إضرار بمصالح الآخرين. وحق الإنسان في إشباع حاجاته الأساسية مكفول إذا انقطعت به السبل يقول صلى الله عليه وسلم "الناس شركاء في ثلاث: الماء والكلاء والنار" ويقول أيضاً " ما آمن بين من بات شعبان وجاره جائع إلى جنبه وهو يعلم به " .

من هنا فإن الإسلام لا يعتمد على المنظمات في إشباع حاجات الإنسان المادية أو الأمنية، وإنما هناك نظام للتكافل الاجتماعي وهو نظام الزكاة في الإسلام، الذي يجعل للفقراء والمساكين حقاً في أموال الأغنياء. قال تعالى ﴿وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ * لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ﴾ (القرآن. المعارج 24:70)، وقال عز وجل ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي

الرِّقَابِ وَالْعَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٩﴾ (القرآن. التوبة 60:9).

وأضاف بدر (1994م:62) للمفهوم الإسلامي للحاجات المادية بقوله " لا يرى المفهوم الإسلامي أن الحاجات المادية للإنسان هي أولى الحاجات في تحريك السلوك، وإنما الإيمان هو المحرك الأول الذي يوجه سلوك الفرد إلى كيفية إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة. وذلك أن الحاجة للإيمان تمثل الدرجة الأولى لحاجات الأفراد وبدون الإيمان يصبح إشباع الحاجات الأخرى غير موجه التوجه الصحيح. قال سبحانه وتعالى ﴿لِيُنَافِقِ قُرَيْشٍ * إِيْلَافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ * فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ * الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَأَمَّنَّهُمْ مِنْ خَوْفٍ﴾ (القرآن. قريش 106)، لقد رتب هذه الآيات الكريمة حاجات الإنسان المسلم ترتيباً يتناسب مع مبادئ الإسلام، ابتداءً بحاجات الإيمان ثم الحاجات المادية ثم الحاجة إلى الأمن، وكما تعبر هذه الآيات عن ترتيب حاجات الإنسان فهي تعبر بصدق عن اهتمام الإسلام بالحاجات الإنسانية وجعلها من غايات الإسلام التي يسعى إلى تحقيقها للفرد المؤمن.

ومما يؤكد اهتمام الإسلام بإشباع الحاجات المادية للأفراد حرصه على أن يكون الأجر عادلاً وكافياً، وأن يدفع عاجلاً دون ممانعة أو تأخير. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، وبهذه الطريقة الإسلامية فإن الأجر لا يشبع حاجة مادية فقط، وإنما يشبع حاجة نفسية أيضاً وهي شعور العامل أن جهده مقدر وحقه محفوظ، مما يجعله يقبل على عمله بشوق ولهفة ويشعر بثمرة جهده حال إنتهائه من عمله .

2. حاجات الأمن

تحدث بدر (1994م:61) عن مفهوم حاجات الأمن في الإسلام بقوله " يهتم الإسلام بحاجات الأمن حتى يكون الفرد آمناً على دخله في الحاضر والمستقبل، لكن حدود الأمن في الإسلام تتعدى حدود الأمن المادي لتشمل الأمن النفسي، الذي لا يتحقق إلا من خلال الإيمان بالله"، قال تعالى ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ﴾ (القرآن.النحل:16:112).

فالمؤمن المتمسك بإيمانه يعيش تحت مظلة الأمن الرباني ﴿..فَمَنْ يُؤْمِنْ بِرَبِّهِ فَلَا يَخَافُ بَحْسًا وَلَا رَهَقًا﴾ (القرآن.الجن:72:13)، وقد بشر الله المؤمن بالأمن وذلك بإغلاق منافذ الخوف من نفسه ليتفرغ لعبادة ربه ولعمله آمناً مطمئناً. قال عز وجل ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ﴾ (القرآن.الأَنْعَام:6:82)

3. الحاجات الاجتماعية

إشباع الحاجات الاجتماعية مقبول وضروري في المفهوم الإسلامي، ولكن ينبغي أن تكون رابطة الإيمان موجودة، كما ينبغي أن يكون إشباع هذه الحاجات بوسائل مقبولة إسلامياً، فالعمل في جماعة أمر ضروري في المفهوم الإسلامي. (بدر، 1994م:62)

وفي نفس السياق أشار السلمي (2001م:305) إلى جانب آخر للحاجات الاجتماعية في المفهوم

الإسلامي وهو تقديم النصح والمشاركة بالرأي، حيث يدعوا الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة

بالنصح والإرشاد لإخوانهم المسلمين في جميع المواقف، فقد جاء في السنة النبوية الشريفة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " إن الدين النصيحة ثلاثاً، قلنا: لمن يا رسول الله؟ قال: لله ولكتابه ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم"، كما إن الإنسان المسلم يأمر بالمعروف وينهي عن المنكر، ولا ييخل بإبدأ رأيه فيما يعتقد أنه الحق، إذ يقول الحق سبحانه وتعالى ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ..﴾ (القرآن. الشورى 33:42)

4. حاجات احترام الذات

يرى المفهوم الإسلامي أن احترام الذات والشعور بالعزة والكرامة يأتي أولاً من الإيمان بالله وشعور الفرد بأن الله راضٍ عنه ويقدره، ثم يأتي بعد ذلك شعور الفرد بذاته من المصادر المادية للعمل واحترام الآخرين له، ولكن ينبغي أن يكون ذلك في روح إسلامية تتمثل في الشكر والتواضع وعدم التكبر على الآخرين. قال تعالى ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (القرآن. المجادلة 11:58) وقوله عز وجل ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ..﴾ (القرآن. الحجرات 13:49).

5. حاجات تحقيق الذات

أما حاجات تحقيق الذات فإن المفهوم الإسلامي يخلص إلى أن العمل ذو قيمة بغض النظر عن نوعه طالما أنه عمل مشروع فالعمل نوع من العبادة. قال تعالى ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ..﴾ (القرآن. التوبة 9:105).

وأشار بدر (1994م:64) إلى أنه إذا كان العمل يتم في تنظيم إسلامي يتفق مع شرع الله وهدديه فلا يوجد تعارض فيه لا مع الدين ولا مع القيم الإسلامية ولا مع الذات الإنسانية المستنيرة بنور الإيمان، بالتالي هو محقق لذات الإنسان سواء كان عمل روتينياً أو غير روتيني. قال عز وجل ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَهَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً﴾ (القرآن.النحل:16:97).

6. حاجة الإيمان كدافع للسلوك

يتمثل دافع الإيمان لدى الإنسان المسلم في الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر وبالقدر خيره وشره، ويقضي هذا صفات أساسية في المؤمن منها القيام بجميع الأعمال الصالحة والخضوع الكامل لأوامر الله واجتناب نواهيه، والتحلي بروح الأخوة والتقوى في القلب وأخلاق الإسلام الحميدة.

حيث ذكر النمر، وآخرون (1994م:200) بأن الإيمان بهذا المفهوم يدخل في قلب المؤمن التقوى والخشوع لله والإخلاص في العمل والتعاون والتسامح، وكلها قيم إيجابية تغرس في نفس المؤمن حب العمل والإخلاص فيه إبتغاء مرضات الله وطمعاً في ثوابه الغير محدود. قال تعالى ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ﴾ (القرآن.البينة:5:98).

وأضاف بدر (1994م:64) عن الإيمان وتأثيره على سلوك الفرد بقوله "وكلما أخذ الفرد من منهل الإيمان أزدادت حاجته للمزيد منه، وهذا هو ما يجعل دافع الإيمان محرك مستديم للسلوك ولا يقف عند حد معين حتى لو كان جزءاً من حاجات الإنسان الأخرى غير مشبعة. فالإيمان يحرك سلوك الفرد

ويدفعه للعمل الصالح. قال تعالى ﴿وَمَنْ يُعْظَمِ شَعَائِرَ اللَّهِ فَإِنَّهَا مِنْ تَقْوَى الْقُلُوبِ﴾ (القرآن. الحج 32:22).

أما عن الحوافز في الإسلام فقد ذكر بدر و آخرون (1994م:177) أن الدين الإسلامي يعتبر سباقاً إلى تطبيق نظام الحوافز بنوعها الإيجابي والسلبي، ونجد أساس نظرية الثواب و العقاب يتمثل في الآية الكريمة. قال تعالى ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا * وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ حَسَنٌ وَسنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ (القرآن. الكهف 87:18).

وتعتبر هذه الآية عن تطبيق الدين الإسلامي للحوافز بمفهومها السلبي والإيجابي، فالدين الإسلامي يربط بين العمل والجزاء والسبب والنتيجة على أساس من المنهج القرآني. كما أن الثواب والعقاب في الإسلام لا يكون في الدنيا فقط بل يمتد إلى الآخرة وما فيها من نعيم وعذاب مقيم، وقد حرص الإسلام على العدالة في تطبيق نظام الحوافز الإيجابية والسلبية، ويظهر ذلك واضحاً جلياً فيما يتطلبه الدين الإسلامي في القائد المسلم من صفات تمكنه من تطبيق الثواب والعقاب دون تحيز أو ظلم. وهي أن يكون القائد قوياً أميناً يكافئ الجهد ويحاسب المهمل حساباً عادلاً لا قسوة فيه ولا تساهل.

خلاصة المبحث الأول

من خلال ماسبق في هذا المبحث تبين لنا أهمية الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس و الإدارة، وقد أهتم هذا المبحث بدراسة طبيعة الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، كذلك توضيح طرق قياسه والنظريات المفسرة له، بالإضافة إلى الرؤية الإسلامية له، حيث تم تغطية هذه الجوانب لموضوع الرضا الوظيفي في هذا المبحث في خمسة مطالب كالتالي:

أولاً: المطلب الأول (ماهية الرضا الوظيفي)

من خلال هذا المطلب استعرضنا التسلسل التاريخي لظهور الرضا الوظيفي وماتعرض له من تطور في مفاهيم وأفكار واتجاهات مدارس الإدارة العلمية، ابتداءً من مرحلة المدرسة الكلاسيكية في الفترة الممتدة من عام (1880-1930) ومروراً بمرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الفترة من بداية الثلاثينات وحتى الستينات من القرن الماضي وصولاً إلى مرحلة المدرسة الحديثة في الفترة الممتدة من بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر.

أيضاً تناول هذا المطلب مفهوم وتعريف الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع حسب وصف بعض الكتاب والباحثين، وقد تبين عدم اتفاقهم على تفسير محدد للرضا بسبب اختلاف نظرهم إليه من عدة زوايا، كالحاجات الإنسانية، والدوافع، والتوقع، والعدالة.

ثانياً: المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تبين من خلال هذا المطلب أن هناك متغيرات تنظيمية وأخرى شخصية تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد تمثلت المتغيرات التنظيمية في متغيرات بيئة العمل الداخلية مثل (نظام الحوافز، التدريب، طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، المشاركة في صنع القرار، علاقات العمل، وغيرها..)، ومتغيرات بيئة العمل الخارجية مثل (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات سياسية وقانونية، متغيرات اجتماعية وثقافية)، أما المتغيرات الشخصية المحددة للرضا الوظيفي مثل (نمط الشخصية، الحياة الخاصة للأفراد، الحالة النفسية والجسدية، القدرات والخبرات الشخصية)، أي أنه توصلنا في هذا المطلب إلى أن هناك مجموعتان من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، الأولى مرتبطة بالتنظيم متمثلة في (عوامل داخلية وخارجية) والثانية مرتبطة بالفرد، كما تم توضيح علاقة أو تأثير هذه العوامل على مستوى الرضا الوظيفي بشكل مفصل لكل عامل .

ثالثاً: المطلب الثالث (قياس الرضا الوظيفي)

تعلق هذا المطلب بعملية قياس الرضا الوظيفي فتبين أن هناك طريقتين رئيسيتين تستخدم في قياسه، الأولى الطريقة المباشرة والتي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبانة) وهي الأكثر استعمالاً في البحوث لدقة نتائجها، والثانية هي الطريقة الغير مباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل مثل (معدل دوران العمل، معدل الغياب الخ). وبعد التعرف على طبيعة الرضا الوظيفي

ومفهومه والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه وجب التعرف على أهم النظريات المفسرة له، وهو ماتناوله المطلب الرابع من هذا المبحث.

رابعاً: المطلب الرابع (النظريات المفسرة للرضا الوظيفي)

في هذا المطلب عرضت الجهود والدراسات التي قام بها الرواد الأوائل لمدارس الفكر الإداري في تفسير الرضا الوظيفي، فقد شهد القرن الحالي اسهامات العديد من الكتاب والعلماء، حيث ظهرت العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي، وقد تبين أن هذه النظريات تندرج تحت عدة أنواع منها: مايسمى بنظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها مثل (نظرية ماسلو، نظرية العاملين، نظرية الدريرفر،..) والتي تستند إلى مفهوم الحاجات الإنسانية باعتبارها قوة محركة، والنوع الثاني مايسمى بنظريات الدوافع المحافظة على السلوك مثل (نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية القيمة..) والتي تركز على تعزيز السلوك الإيجابي للفرد وإعطائه مدعمات إيجابية أو أخرى سلبية لدفعه للعمل والمحافظة على أي تغيير أو تعديل أو تطوير للسلوك، أما النوع الثالث مايسمى بنظريات الدوافع الموجهة للسلوك مثل (نظرية فروم ، نظرية بورتر ولولر) والتي تستند على التوقع من الأداء والجهد المبذول فكلما توقع الفرد عائد من أداء معين كان جهده وإنجازه أعلى.

قدم لنا هذا المطلب من خلال عرض هذه النظريات رؤية واضحة عن دور الدوافع والخوافز في التأثير على شعور الأفراد بالرضا الوظيفي، كما تناولته الدراسات والأبحاث الغربية، مما استدعى إلى توضيح الرضا الوظيفي من المنظور الإسلامي في بيئة العمل ولدى الأفراد أنفسهم لزيادة التوسع في فهم هذا

الموضوع من كافة جوانبه وفي مختلف البيئات، أيضاً لتوضيح الفرق في مفهوم الرضا في الفكر الغربي والإسلامي، وهو ماتم عرضه خلال المطلب الخامس.

خامساً: المطلب الخامس (الرؤية الإسلامية للرضا الوظيفي)

خلال هذا المطلب تم تسليط الضوء على الإدارة الإسلامية وتميزها بالتركيز على كافة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، حيث تطرقنا إلى مفاهيم ومبادئ الإدارة الإسلامية التي تنظم العمل وتحدد أسسه وقواعده، بالإضافة إلى الرؤية الإسلامية للعلاقات الإنسانية وحاجات ودوافع الأفراد داخل التنظيم والمجتمع الإسلامي، وذلك من عدة اتجاهات فالأول يتعلق بمفهوم العمل وواجباته في الإدارة الإسلامية و التي يجب على المسلم الالتزام بها، والاتجاه الثاني يتعلق بمفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، أما الاتجاه الثالث يتعلق بمفهوم مشاركة الأفراد في الإدارة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، والاتجاه الرابع يتعلق بمفهوم الحاجات الإنسانية في الإدارة الإسلامية من حاجات مادية، حاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام وتحقيق الذات، التي تطرقت إليها نظريات الفكر الإداري، أيضاً حاجة الإيمان ودورها الفعال في تحريك سلوك الأفراد.

المبحث الثاني: الإنتاجية

لقى موضوع الإنتاجية من الاهتمام بقدر كبير ضمن المواضيع الاقتصادية فقد قفز هذا الموضوع وهو موضوع الإنتاجية بشكل خاص خلال العقدين الماضيين إلى المطاف الأول من اهتمامات وشواغل الأفراد والحكومات معاً ، كما أن ذات الموضوع استحوذ وما يزال على اهتمامات مماثلة لدى الكثير من الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية. وتؤكد النظريات الحديثة في التنمية الاقتصادية على أهمية الإنتاجية في الوصول إلى معدلات أداء مرتفعة، قادرة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية وسبيلاً لتحقيق أهدافها العامة واستراتيجياتها في التقدم والنمو، فهي إضافة لكونها مؤشراً عاماً يشير إلى مستوى الأداء، فإن التحسين المستمر في مستوى الإنتاجية في المنظمات الاقتصادية يعتبر أساساً في دفع عملية التنمية الاقتصادية قدماً إلى الأمام وتحسين الأحوال المعيشية للأفراد، وبالتالي تحقيق مجتمعات أكثر تقدماً ورفاهية .

نحاول في هذا المبحث توضيح موضوع الإنتاجية من خلال عرض موجز لمفهومها وأهميتها بالإضافة إلى محدداتها أو العوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها، من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

المطلب الرابع: طرق قياس الإنتاجية

المطلب الخامس: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

ذكر (عبدالباقي، 2001م:15) أنه يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وعلى الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيراً عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ولذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها: "الإنتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، المعدات، ...)، و ذلك لإنتاج السلع والخدمات"، أما مفهومها في موضع آخر " فهي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات.

وعليه، فإن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها. (الشرقاوي، 2003م:21).

كما ذكر الفارس (1995م:226) أن مفهوم الإنتاجية يشير إلى مستوى استغلال موارد المشروع وعلى الرغم من أن أغلب الباحثين متفقون على هذا المفهوم، إلا أن هناك اختلافاً بينهم حول ما ينطوي عليه هذا المفهوم من دلالات ومعان مختلفة، فالإنتاجية تعتبر لدى البعض مقياساً لكفاءة عنصر العمل، بينما ينظر آخرون للإنتاجية نظرة أكثر شمولية ويعتبرونها مقياساً لكفاءة عنصر العمل الحالي والعمل الماضي المتمثل بموارد المشروع المادية (الوسائل والمواد والتقنيات المستخدمة). ومن هذا

المنطلق ينظر إلى الإنتاجية كتعبير شامل للدلالة على أنها محصلة (العمل الاجتماعي)، وبالتالي يمكن استخدامها لقياس مستوى أداء المنظمة وقدرتها على تحويل عناصر الإنتاج مجتمعة إلى نتائج كمية ونوعية مرغوب بها.

1. المفاهيم المتداولة للإنتاجية

أشار المنصوري (1993م:340) إلى أن هناك العديد من التعريفات في العديد من الكتب التي تتحدث عن موضوع الإنتاجية ويصعب تحديد إحدى هذه التعريفات بأنها أدق تعبير للإنتاجية، ولكن هناك معيار للمفاضلة بين هذه التعريفات وهو مدى ملائمة التعريف للدلالة على النشاط المطلوب تطويره، فخرء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.E.E.C يعرفون الإنتاجية بأنها: "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج". ويشير هذا التعريف إلى علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج أو مجموعة العناصر المستخدمة في تحقيقه (المدخلات).

وفي نفس الاتجاه عرفها خبراء منظمة العمل الدولية (ILO) بأنها "حصيلة التكامل بين العناصر الأساسية للإنتاج" (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم) وتمثل النسبة بين هذه العناصر والإنتاج مؤشراً أو مقياساً للإنتاجية. وتطرح الوكالة الأوروبية للإنتاجية (EPA) مفهوماً يتمحور في اتجاهين: الأول يشير إلى أن "الإنتاجية تعبر عن فاعلية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج، والثاني يعرف الإنتاجية بأنها "موقفاً يقوم على البحث الدائم عن التطوير بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل

من أداء الأمس، وأداء الغد أفضل من أداء اليوم، إلا أن هذا الاتجاه والذي يعتبر الإنتاجية موقفاً ومن ثم قناعة، يجعل إمكانية تحديد مفهومها وقياسها أمراً صعباً، مما حمل التعريف إنتقادات عديدة.

أما المركز الياباني للإنتاجية (JPC)، يعرف الإنتاجية بأنها "تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة للإنتاج، بما يمكن من توسيع السوق ورفع معدلات استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية، ورفع مستوى المعيشة لصالح كافة أفراد المجتمع"

من خلال مجموعة التعاريف السابقة، يمكن ملاحظة أن الإنتاجية تتمحور حول العلاقة بين المخرجات والمدخلات للعملية الإنتاجية. ومن جهة أخرى ذكر الشهري (2002م:62) أن هناك تباين في النظرة للإنتاجية بين الاقتصاديين والإداريين، حيث يعرف الاقتصاديون الكفاية الإنتاجية بأنها "الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأبسط جهد وأقصر وقت وأقل تكاليف ممكنة"، بينما يعارض الإداريين وخاصةً السلوكيين منهم هذا التعريف، لاعتقادهم أن هذا المفهوم يتناسى الحاجات الإنسانية للفرد من حاجات نفسية واجتماعية ومادية، وهي جميعها تؤثر في إنتاجية العامل. وعليه يمكن القول أن الكفاية الإنتاجية "تهدف إلى مراعاة الناحية الاقتصادية المرتبطة بالتكاليف وفعالية الأداء، وكذلك توفير البيئة الإنسانية التي تساعد على نمو المواهب والقدرات الفردية، وتتيح للعامل إشباع حاجاته المادية والإنسانية من أجل تحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية في العمل.

2. مفاهيم الإنتاجية في الفكر الاقتصادي المعاصر

ذكر الفارس (1995م:228) أن موضوع الإنتاجية احتل ومايزال مكانة بارزة في الأدب الاقتصادي المعاصر وبشكل خاص في أدب بلدان أوروبا الغربية، ويلاحظ المتتبع كما يكتب في المؤلفات الاقتصادية الغربية بأن معظم المواقف والاطروحات الواردة فيها حول الإنتاجية فإن الإنتاجية تعني "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج أو علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في الإنتاج".

وعليه فإنه يتم تقسيم المفاهيم المختلفة للإنتاجية إلى مفاهيم جزئية (نوعية)، مفاهيم كلية (تركيبية).

أ. المفاهيم الجزئية للإنتاجية

وتشمل هذه المجموعة مفاهيم الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج ونحصل عليه بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه.

الإنتاجية الجزئية = المخرجات / عنصر من عناصر الإنتاج

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين أنواع متعددة من الإنتاجية مثل (إنتاجية العمل، إنتاجية المواد الخام، إنتاجية رأس المال الخ) كالتالي:

◆ إنتاجية العمل = المخرجات / العمل

◆ إنتاجية المواد الأولية = المخرجات / المواد الأولية

◆ إنتاجية رأس المال = المخرجات / رأس المال

ب. المفاهيم الكلية للإنتاجية

وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر العمل التي استخدمت في الحصول على هذا الناتج وبعبارة أبسط فإن الإنتاجية هنا حسب هذا التعريف، تعني النسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات ويعبر عنها كالتالي: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = المخرجات / المدخلات
أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = الناتج / رأس المال + المواد + العمل .

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية

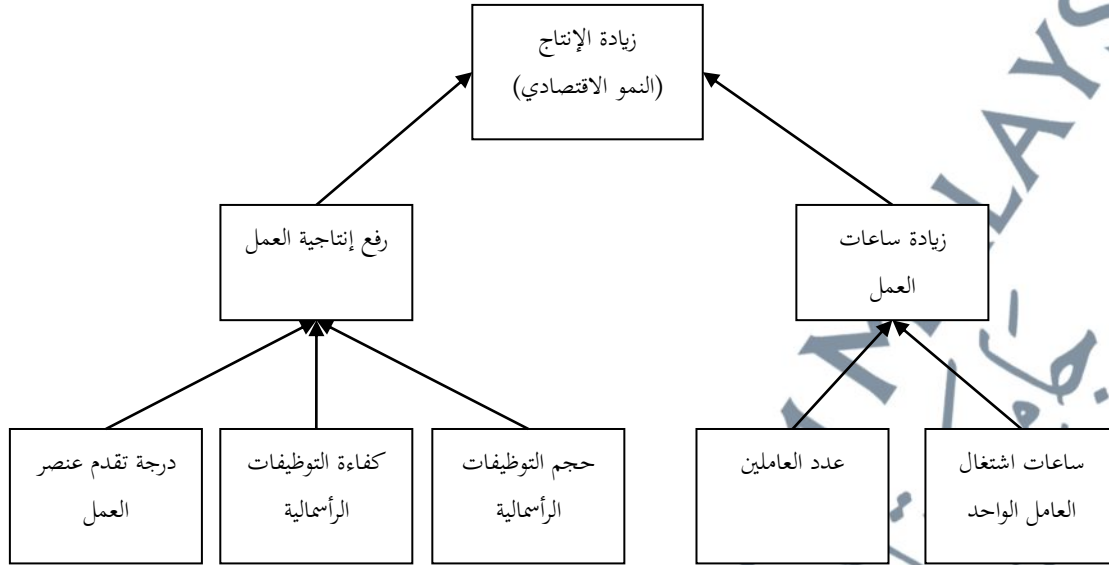
حظى موضوع الإنتاجية باهتمام العديد من الباحثين والمنظمات الإقليمية والدولية، إذ لا يمكن لأي نشاط إداري أن يغفل أهمية هذا الموضوع، وليس لاعتبار الإنتاجية مقياساً لكفاءة أداء المشروعات الاقتصادية فحسب، وإنما لاعتبارات أكثر شمولاً وحيوية كونها شرطاً ضرورياً من شروط التقدم الاقتصادي.

وقد تحدث الفارس (1995م:226) عن أهمية الإنتاجية بقوله "إن الإدراك الكامل لقوانين التطور الاقتصادي المعاصر سوف يقنع كل واحد منا بأن الإنتاجية هي أساس التقدم الاجتماعي، كما وقد أشارت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، بأن عدم حدوث تقدم منتظم في الإنتاجية سوف يؤدي إلى عدم توازن القطاعات الاقتصادية وإلى ضغوط تضخمية وإلى صعوبات في ميزان المدفوعات، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إلحاق أضرار بعملية النمو الاقتصادي والاجتماعي".

كما ذكر هنية (2005م:71) أن كل من الإدارة والعاملين لديهم دوافع مختلفة لزيادة النتائج المتحققة من العملية الإنتاجية لكل ساعة عمل، فالإدارة ترغب في تخفيض ساعات العمل المطلوبة لإنجاز كمية محددة من الإنتاج، لأن ذلك يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ويهيئ لها الفرصة، إما لزيادة الأرباح أو تخفيض الأسعار في الأسواق أو يساعدها على التوسع، والعمال أيضاً لهم مصلحة في زيادة الإنتاجية، لأن زيادتها تساعدهم عادة على الحصول على أجور مرتفعة فالعلاقة وثيقة بين الأجور الحقيقية والنتائج المحققة لكل ساعة عمل.

وأضاف المنصوري (1993م:337) أن لإنتاجية العمل وزيادتها أهمية حاسمة بالنسبة لاقتصاديات البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء فهي إضافة لكونها مؤشراً شاملاً لتطور المجتمع ومقياساً حقيقياً لقدرته وحيويته، تعتبر أيضاً مفتاحاً أساسياً من مفاتيح التنمية والتقدم. وقد أكد الاقتصادي الفرنسي المعروف (J.Fourastie) جان فوراستيه هذه الحقيقة بوضوح عندما كتب يقول: "إن الإدراك الكامل للقوانين الأساسية التي تسود التطور الاقتصادي المعاصر سوف يقنع كل واحد منا قليلاً قليلاً بأن الإنتاجية هي عيناً أساس التقدّم الاجتماعي" كما عبر أستاذ علم الاقتصاد بجامعة جورج واشنطن (J.Kendrick) عن أهمية زيادة الإنتاجية في تقدم المجتمع وتحسين الأحوال المعيشية فيه بقوله: "إن الوسيلة الرئيسية التي يمكن للجنس البشري أن يخرج بها من حالة الفقر إلى حالة أفضل نسبياً من حيث توفر الغذاء والمواد، هي زيادة الإنتاجية" وتتجلى أهمية إنتاجية العمل بشكل واضح في علاقتها العضوية مع حجم ونمو الإنتاج القومي وهو المصدر الرئيسي للتنمية والتطور. والشكل التالي يبين هذه العلاقة .

الشكل رقم (2-12) مصادر نمو الانتاج القومي



من خلال الشكل السابق يبدو واضحاً بأن هناك مصدرين لنمو الإنتاج القومي هما :

- زيادة عدد ساعات العمل، أي زيادة كمية العمل المقدمة في القطاعات الاقتصادية الإنتاجية التي تكون الدخل القومي كنتيجة لإقامة المشروعات الجديدة، وهو ما يعرف بأسلوب التنمية الامتدادية.
- رفع إنتاجية العمل، أي زيادة كمية المنتجات بالنسبة للوحدة الزمنية للعمل، وهو ما يعرف بأسلوب التنمية المكثف.

ومن خلال ما سبق يتضح أن للإنتاجية أهمية على مستوى الفرد و المنظمة والاقتصاد الوطني والمجتمع

، حيث لخصها هنية (2005م:73) كالتالي:

1. أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد

تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية فوائد عديدة للفرد، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع دخل الفرد وارتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وفي حال انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يؤثر مادياً كنقص في الدخل ونفسياً كعدم رضا الرؤساء عن الفرد.

2. أهمية الإنتاجية على مستوى المنظمة

تعتبر الإنتاجية مؤشر للحكم على مستوى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة للحصول على أفضل النتائج، وتحقق زيادة الإنتاجية مجموعة من الفوائد على مستوى المنظمة منها:

- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.
- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.
- زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

3. أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني

تعتبر الإنتاجية ذات أثر كبير في نجاح المشاريع التنموية، كما تعتبر من عناصر التقدم الاقتصادي لأي بلد، فزيادة الإنتاجية تحقق أقصى الأرباح الممكنة لأصحاب الأعمال وتوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة، ومن فوائد زيادة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني التالي:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي.
- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تكلف الدولة أموالاً.
- زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية في المجتمع.

المطلب الثالث: المتغيرات أو العوامل المؤثرة في الإنتاجية

ذكر المنصوري (1993م:348) بأن الإنتاجية تتأثر بعدد كبير من المتغيرات والعوامل التي قد يصعب حصرها من الناحية العلمية، وقد عبر عن تعدد هذه العوامل أحد الاقتصاديين البارزين بقوله: "تكد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية عموماً، لا تؤثر على الإنتاجية..". هذا بالإضافة إلى تباين أساليب تصنيف هذه العوامل وتقسيماتها من قبل الباحثين والمفكرين الاقتصاديين والإداريين، فمنهم من قام بتصنيفها وفقاً لطبيعة وخاصة كل عامل، فهناك مثلاً: عوامل فنية وتنظيمية وعوامل اجتماعية وسلوكية وأخرى اقتصادية.. وهكذا، كما انطلق آخرون في تصنيفهم لهذه العوامل من زاوية التحكم أو السيطرة عليها، وطبقاً لوجهة نظرهم، فإن هناك عوامل خاضعة لسيطرة وتأثير المنظمة بشكل كامل، في حين أن هناك عوامل أخرى لا تستطيع المنظمة السيطرة أو التأثير عليها، وإنما تتعامل معها على أساس كونها عوامل معطاة، كما صنفت العوامل المؤثرة في الإنتاجية على أساس زمني، حيث قسمت إلى مجموعة العوامل ذات التأثير القصير والطويل الأجل.

ويمكن القول بأنه لا يوجد تقسيم أمثل للعوامل المؤثرة في الإنتاجية، حيث إن هذا التقسيم يختلف من وحدة إنتاجية لأخرى، ويتوقف على الأهمية النسبية لهذه العوامل وطبيعة الوحدة الإنتاجية والظروف المحيطة بها ونوعية الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وإن كانت الدراسات العلمية قد أوضحت أنه يمكن تقسيم هذه العوامل بصفة عامة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية (عوامل فنية، عوامل تنظيمية، عوامل إنسانية).

1. العوامل الفنية المؤثرة في الإنتاجية

لاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على مستوى الإنتاجية.

ونقلاً عن (رادوي في مقالته الإنتاجية) " أن العوامل الفنية المؤثرة في الإنتاجية تكون عادةً طويلة الأجل وتؤثر في المخرجات بتأثيرها في كيفية ترقية المدخلات وتنظيمها، ومن بين العوامل المؤثرة في تحسين نوعية العمل وبالتالي في الإنتاجية كما جاء عن الشرقاوي (2003) مايلي:

● التخصص وتقسيم العمل

وهو إما يكون تخصص بين المهن المختلفة (تخصص مهني) أو تخصص داخل المهنة الواحدة (تجزئة العمل)، كلاهما يؤدي إلى زيادة مهارة العمال ويوفر إمكانية انتقال العامل من مهنة إلى أخرى، وهذا بدوره يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي تحقيق إنتاجية أعلى.

● التأهيل والتعليم والإعداد

يعد التأهيل المهني للعمال، والإعداد العلمي للأفراد بوجه عام من أهم العوامل التي تساعد على زيادة إنتاجية العمل، ويمكن أن يتلقى الأفراد هذا التأهيل والتعليم والإعداد من خلال المدارس والجامعات ومعاهد التأهيل المهني والمعاهد الفنية المختلفة، وإما مباشرةً في المصانع عن طريق تقديم المعلومات

اللازمة للعمال في دورات تدريبية وبرامج متخصصة حتى يستطيع العمال فهم المعطيات الأساسية للعمل وإتقانها وإكتساب مهارات جديدة تتناسب مع التطور .

● تنظيم العمل وترشيده

يمكن زيادة إنتاجية العمل عن طريق تنظيم جهد العمال وتنظيم العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها (التنظيم العلمي للعمل)، وتعد نظرية الوقت والحركة لتايلور Taylor من إحدى طرق تنظيم العمل وترشيده، حيث تهدف هذه الطريقة إلى زيادة المخرجات من العمل مقارنةً بالمدخلات عن طريق تنظيم طرق العمل فلا يهدر العامل وقته بحركات غير مفيدة، وكذلك ترتيب الآلات والمعدات والمواد الأولية في العمل على نحو يسمح باستعمالها بسهولة ويسر.

● استخدام التكنولوجيا

الثورة العلمية الفنية أدت إلى إحداث زيادة هائلة في إنتاجية العمل، فقد أصبح بمقدور العامل الواحد من جراء إدخال المكننة الكاملة، مراقبة خط إنتاجي كامل بدلاً من عشرات العمال اللازمين لخدمة كل آلة من الآت الخط الإنتاجي الواحد على النظم التقليدية، كذلك أدت الثورة العلمية إلى رفع إنتاجية المواد الخام من خلال إحلال المواد المستحدثة محل التقليدية، واختزال الدورات الإنتاجية اللازمة وتقليص الوقت اللازم لإنتاج السلع ذاتها وخفض متطلبات المنتجات النهائية من المواد الأولية، كذلك أدى التطور التكنولوجي إلى زيادة إنتاجية أدوات وآلات الإنتاج والمعدات مما أدى إلى انخفاض قيمتها الإجمالية إلى قيمة الإنتاج الإجمالي المحقق، فالتكنولوجيا الحديثة في المنظمات تحقق إنتاجاً وفيراً ومستويات مرتفعة من الإنتاجية.

من خلال ماسبق يمكن القول أن كل استخدام جديد للتقنيات الجديدة المتقدمة، أو استخدام وحدات إنتاجية ذات الإنتاج الواسع بدلاً من الوحدات الإنتاجية الصغيرة، أيضاً مستوى التنظيم داخل المنظمة ونوع التحسينات في أساليبه ومدى تطبيق مبادئ التعاون والتخصص في العمليات الإنتاجية، وتأهيل وتدريب العمال، كل هذه العوامل لها تأثير واضح في مستوى الإنتاجية.

2. العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في الإنتاجية

للإدارة أهمية كبرى في تحديد معدلات الإنتاجية في المنظمات، وتمثل أعمالها في دقة تحديد الأهداف ووضوح العمل الإنتاجي والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، واستخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة، وتتوقف كفاءة العوامل التنظيمية والإدارية داخل المنظمة لرفع معدلات الإنتاجية على قدرتها على مسايرة التغيير والتطوير في ظروف الإنتاج والتنبؤ به والإعداد له والقدرة على الابتكار والتجديد، وتنظيم سير وتسلسل العمليات الإنتاجية، ومراقبة واستخدام الموارد البشرية والمادية، وإحداث التفاعل المطلوب والتنسيق الملائم بينهما بطريقة تحقق أقصى إنتاجية، كذلك تتوقف العوامل التنظيمية والإدارية على قدرتها في اكتساب تعاون العاملين وتحسين ظروف العمل، وعلى تطبيق نظم جديدة للاختبار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسؤولية وتسلسلها.

3. العوامل الإنسانية المؤثرة في الإنتاجية

ذكر السلمي (1985م:26) إن العوامل الفنية لها تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، فالأداء الفردي هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، وهذا يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: (المقدرة على العمل، والرغبة في العمل)، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توفرهما معاً هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، والمهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، والعنصر الثاني من عناصر الأداء هو الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه، وعامل الرغبة هذا يحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

المطلب الرابع: قياس الإنتاجية

يعتبر قياس الإنتاجية الخطوة الأولى في طريق تحسينها وزيادةها وهو يساعد في تحديد أسباب ضعف الإنتاجية، وبالتالي الإشارة إلى مواطن الخلل وطرق العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية، كما أن استمرارية القياس تقود الإدارة إلى الاستدلال والحكم على مدى نجاح برامج تحسين الإنتاجية، وإلى أنواع الإجراءات الضرورية من أجل الإصلاح إذا كان هناك انحرافاً ما في مستوى الإنتاجية، كما

أن قياس الإنتاجية يساعد في التقييم الموضوعي لبعض إدارات المنظمة المختلفة، كما يساعد في تصميم بعض برامج الحوافز وذلك لدفع العاملين إلى رفع مستوى إنتاجيتهم.

1. مفهوم قياس الإنتاجية

ذكر هنية (2005م:73) إن مفهوم قياس الإنتاجية قد مر بمراحل متعاقبة من التطور سواء في أهميته أو طرق قياسه أو مؤشرات وطرق تطبيقه، حيث ارتبط مفهوم قياس الإنتاجية في البداية بمفهوم " قياس إنتاجية العمل " والذي يقوم على مقارنة المخرجات مع مدخل واحد فقط هو مدخل العمل، وقد تطور قياس الإنتاجية لاحقاً عبر إدخال متغيرات جديدة في القياس مثل رأس المال، القدرة الإدارية، الخدمات الأخرى، وبالتالي ظهر مفهوم جديد لقياس الإنتاجية وهو قياس متعدد المتغيرات وسمي بالإنتاجية المتعددة وهو أكثر تطوراً وشمولية حيث يقيس الإنتاجية من خلال مقارنة المخرجات بمجموع العملية الإنتاجية.

كما أشار المصري (2004م:7) إلى الوسائل التي نفاس بها الإنتاجية ودورها في التعرف على مستواها بقوله "..والإنتاجية تركز في وجودها في أي منظمة على ركائز ثلاث هي (الأداء الجيد للعناصر المنتجة ، الوقت الملائم، التكلفة المناسبة)، ومن هنا يسهل التعرف على مستوى الإنتاجية للمنظمة، خاصة إذا استخدمنا الوسائل التي توصلنا إلى الحكم الدقيق على هذا المستوى للإنتاجية عن طريق قياس كل من الأداء والزمن والتكلفة، حتى نصل إلى القيمة الحقيقية للمنظمة ومستواها الفني والمالي في الصناعة المحلية والعالمية.

ويتم هذا القياس باستخدام العديد من الوسائل منها ما هو مباشر وما هو غير مباشر، والوسائل المباشرة هي الوسائل التي تقيس مستوى الإنتاجية عن قرب أثناء قيام العناصر المنتجة بتنفيذ العملية الإنتاجية أما الوسائل غير المباشرة فهي الوسائل التي لا تقترب كثيراً من العناصر المنتجة، بل تهتم بقياس الإنتاجية عن بعد وتأخذ النتائج النهائية أو الكلية في الحسبان عند إتمام القياس.

2. أهمية قياس الإنتاجية

يعتبر قياس الإنتاجية هو الأساس في دراسة موضوع الإنتاجية وتحليلها، سواء كان على مستوى الاقتصاد القومي، أو على مستوى المنظمة. إن الأرقام التي يتم الحصول عليها جراء عملية القياس لا تكون لها أي دلالة ما لم تتم عملية المقارنة عليها، ويمكن للمقارنة أن تكون مع إنتاجية نفس النظام لفترات سابقة وهو ما يعرف "بالمقارنة الزمانية"، ويمكن أن تكون المقارنة مع إنتاجية أنظمة أخرى خلال نفس الفترة، وهو ما يعرف "بالمقارنة المكانية"، وأي كان نوع المقارنة فإن الهدف منها هو الوقوف على أسباب ومواطن القوة والضعف في كفاءة الاستخدام، والتعرف على عمل الوحدات الأكثر كفاءة داخل المنظومة الإنتاجية.

وتحدث هنية (2005م:74) عن أهمية قياس الإنتاجية بقوله "يجب أن تكون عملية القياس واضحة وبسيطة حتى تحقق أهدافها في الكشف عن حركة الإنتاجية ومراحل تطورها، ومعرفة مستوى ونوعية المشاكل التي تعاني منها المنظمة. ويمكن أن نجمل أهمية قياس الإنتاجية في النقاط التالية:

- تمثل الإنتاجية أهم مؤشرات الربحية، وبناءً على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج.

- تنعكس مؤشرات الإنتاجية على العاملين، حيث يزداد الدخل بزيادة الإنتاجية، وعند انخفاض الإنتاجية تنقص المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين.
- تعتبر مؤشرات الإنتاجية أحد الأسس الهامة لتحديد الأسعار، حيث أن ارتفاع الإنتاجية يعني انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية تخفيض السعر، والعكس صحيح.
- تساعد مؤشرات الإنتاجية في تحديد أولويات خطط التوسع والإحلال، وأساس بدء وتنفيذ الأنشطة التي تحقق أعلى عائد ممكن.
- تساعد مؤشرات الإنتاجية أيضاً في معرفة الموقف الحالي للمنظمة بالنسبة للمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلى رفع روح المنافسة الإيجابية.

المطلب الخامس: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ أمد بعيد و حتى يومنا هذا، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات مباشرة على سلوك الموارد البشرية، حيث تشير الدلائل العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل ويمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال هذه النواتج أو المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، كالأداء والإنتاجية، والتغيب عن العمل، دوران العمل وحوادث العمل، والولاء التنظيمي وغيرها من السلوك، وحيث إنه من المبادئ الأساسية في علم النفس أن السلوك المجزي يتجه إلى التكرار، وهذا المبدأ هو جوهر علم النفس فيما يتصل بالمعرفة والتطور. وبتطبيق هذا المبدأ نجد أن بعض استراتيجيات العمل في المؤسسات التي تعاني من بعض المشكلات المتصلة بالإنتاجية قد ترتبط بسلوك العاملين فيها،

ولابد من أن تبدل هذه المؤسسات قسارى جهدها لكي تغير الأنماط السلوكية التي تسبب هذه المشكلات إلى أنماط أكثر قبولاً وأعلى إنتاجية.

فقد ذكر جون (1981م:21) أن مفتاح التغيير هو التركيز المباشر على السلوك ونتائجه وليس على مواقف العاملين وأفكارهم، وإذا لقي التغيير المطلوب الجزاء المناسب فسوف تكون هناك فرصة معقولة لتغيير النمط السلوكي.

أولاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في الفكر الإداري

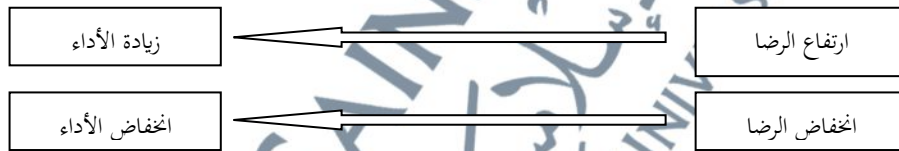
ذكر حريم (1998م:51) بأن مفهوم علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية بدأ مع مدرسة العلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينات حيث طرحت هذه المدرسة الفكر القائل بأن الاتجاهات النفسية للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم لأعمالهم إلى جانب أنماط أخرى في سلوكهم، ومن أهم المبادئ التي استندت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية في أفكارها تجارب مصانع الهوثورن التي قام بها العالم "ألتون مايو" Elton Mayo وزملاؤه، والتي كان من أهم نتائجها العلاقة الطردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وقد قدمت هذه المدرسة أفكاراً جديدة تحدد العلاقة بين مختلف المتغيرات، وبدأ يظهر اتجاه يحمل أطروحات إنسانية لتحديد العلاقة، وبدا هذا الاتجاه ينادي بتحقيق الرفاهية للعامل وتحسين ظروف عملهم والعمل على زيادة أجورهم لتوفير العيش الكريم لهم بالإضافة إلى المساواة والعدالة الاجتماعية،

فقد اهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الإنسانية داخل العمل وخارجه وانعكاس ذلك إيجابياً على رفع مستوى الأداء والإنتاج.

وأكد عاشور (1985م:29) ذلك بقوله "حيث قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية العلاقة بين الرضا و الأداء كعلاقة سببية، حيث اعتبرت أن الرضا متغير مستقل والأداء متغير تابع، والسبب في هذه العلاقة السببية من وجهة نظر هذه المدرسة، مبنية على أساس أن الموظف الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، وبالعكس في حالة انخفاض الرضا لدى الفرد. والشكل (2-13) يوضح هذه العلاقة .

شكل رقم (2-13) العلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: ناصر محمد العديلي. 1995. "السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن". الرياض: معهد الإدارة العامة. ص: 65

ومن جهة أخرى أشار الطويل (1997م:34) إلى دور الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاج والأداء وفق منظور واتجاه المدرسة السلوكية واهتمامها بنفسية العاملين بقوله "ومع توسع العلم في كل الميادين اتسعت النظرة الإدارية وسادت أفكار ومدخل جديدة، فظهرت المدرسة السلوكية مع بداية الخمسينات التي اهتمت بسلوكية ونفسية الأفراد وظروف العمل في جماعات حيث إن الفرد يعمل وينتج بسبب انتمائه للجماعة التي بدورها تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الأفراد في العمل مما يؤدي

إلى زيادة الإنتاج، وساد كذلك التوجه الإنساني في الأداء بالاهتمام بنتائج سلوك الفرد التي تخضع

لدراسة الدوافع والعلاقات الفردية والاجتماعية التي لها الأثر الكبير في مستوى الأداء.

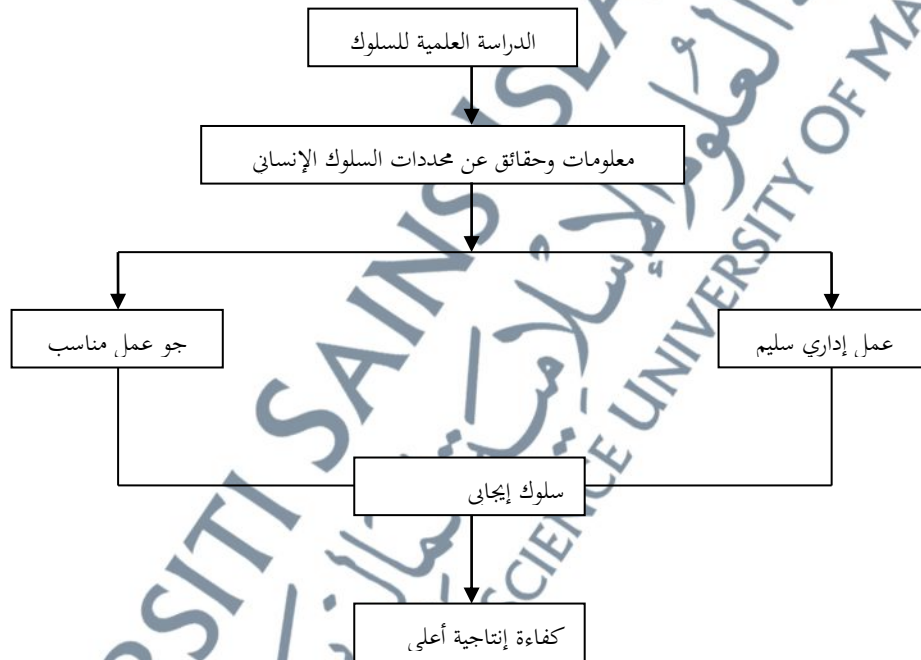
وتبعاً لذلك صار الاهتمام بالفرد كإنسان له مكوناته التي تنعكس على الأداء وتؤثر في مدى

الانسجام وتوحيد الجهود وتسخيرها لتحقيق الأهداف، وقامت هذه المدرسة بتعديلات على ضوء

دراسة السلوك الإنساني والنفسي وإفرازاته بين الأفراد داخل التنظيم. والشكل (2-14) يوضح أثر

دراسة السلوك الإنساني على تحسين الإنتاجية

الشكل رقم (2-14): أثر دراسة السلوك الإنساني في تحسين الإنتاجية



المصدر: علي السلمي. 1995. "السلوك الإنساني في الإدارة". القاهرة: دار غريب للنشر. ص: 23.

هذا وقد كشفت بعض الدراسات عن الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي في المنظمات الإنتاجية

والخدمية، فالرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب والتمارض وترك العمل بالتالي يؤدي إلى

فعالية الكفاءة الإنتاجية، فقد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية مثل: دراسة (ليكرت و شوارتز و تايلور).

وأشارت دراسة العمري (1991م:3) إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين يعد مؤشراً مهماً على مدى فعالية التنظيم بشكل عام، كما ذكر الحناوي وسلطان بالرغم من ضعف العلاقة بين الرضا والإنتاجية إلا أن التأثير واضح بينهما. ويؤيد عبالحالق (1982م:3) هذا بقوله "أن الشخص الراضي عن عمله هو شخص منتج" حيث ذكر أن هناك الكثير من الباحثين يميلون إلى هذا القول، وقد صار هذا القول طبيعياً وربما منطقياً بعد الجهود الأولى لحركة العلاقات الإنسانية وتجارب الهوثون، فقد أشارت دراسة هرزبرج (1964) بوضوح إلى أثر الدافعية على رضا العاملين وإنتاجيتهم ، ومن هنا استقر هذا الافتراض بأن العامل الراضي يكون أكثر إنتاجية.

ويؤكد بدر (1983م:64) العلاقة الإيجابية بين الرضا والإنتاجية فقد ذكر أن هناك الكثير من الباحثين يؤيدون وجود هذه العلاقة وأن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، بينما اختلف البعض الآخر في أيهما متسبب في الآخر الرضا أم الإنتاجية، ففي تجارب الهوثون ودراسات ليكرت Likert يتضح أن تحقيق الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، أم الاتجاه الآخر الذي يرى أن ارتفاع الإنتاجية يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي فلقى تأييداً من قبل دراسات

سكنر Skinner وفروم Vroom وبورتر Porter ولولر Lawler .

إن المبدأ الأساسي الذي يتخلل فلسفة العلاقات الإنسانية هو أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالرضا عن العمل وبين معدلات الأداء، بل إن الهدف الأساسي الذي ترمي إليه فلسفة العلاقات الإنسانية هو زيادة الأداء عن طريق زيادة رضا العامل عن عمله. لكن هل هذه العلاقة صحيحة؟

إن الدراسات التي أجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان عام 1950 تلقي بعض الشك حول صحة هذه العلاقة، ففي بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود أية فروق في معدلات الرضا عن الأجر، أو مركز العمل الاجتماعي، أو بين مجموعات العمال ذوي الإنتاجية العالية ومجموعات العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة، وكان رأي برايفيلد وكروكت (Crockett & Brayfield) بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع عام 1955، أنه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الإنتاجية. (السلمي، 1985م: 255).

وذكر (Jennifer, 2002) إنطلاقاً من أبحاث كروكت و برايفيلد نشرت عدة أبحاث منها دراسة هيرزبرغ (Herzberg)، ولوك (Locke, 1970)، أكدت على وجود على الأقل علاقة بسيطة بين الرضا الوظيفي والأداء، كما أشار (Judge & al, 2001) إلى أنه يمكن اعتبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي جد معقدة تتدخل فيها العديد من العوامل التي يمكن ملاحظتها وتحديدها، كالقدرة والدافعية ونظرة الموظف إلى وظيفته والمكافآت التي يطمح إليها، وعوامل أخرى مرتبطة بالمحيط الداخلي والخارجي التي يصعب تحديدها نظراً لأنها متغيرة و متعددة، وتبقى مشكلة الدراسات

التي تناولت العوامل المؤثرة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، هو أن القليل من هذه العوامل و
المؤثرات اختبرت في أكثر من دراسة مما يصعب تقرير صحتها.

وأضاف (Schwab 1970:409) حول تصنيف هذه العلاقة بقوله "التباين الملاحظ في تفسير
العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء صنفه الباحثون في عدة نماذج حيث صنفه الباحثان شواب
وكيمينغ (Schwab & Cumming,1970) في ثلاثة نماذج: النموذج الأول يعتبر الرضا الوظيفي
يؤدي إلى الأداء، و الثاني يعتبر الأداء هو المؤدي إلى الرضا الوظيفي، بينما النموذج الثالث يجعل
العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تتأثر بعوامل أخرى.

كذلك أضاف ثيموتي وآخرون (Timothy A. Judge & al,2001) أربعة نماذج تحاول تفسير هذه
العلاقة، وهي: (لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء
مزيفة ، العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متبادلة، إدراك الرضا الوظيفي و/أو الأداء).
وسنقوم بتوضيح هذه النماذج من خلال المطلب التالي :

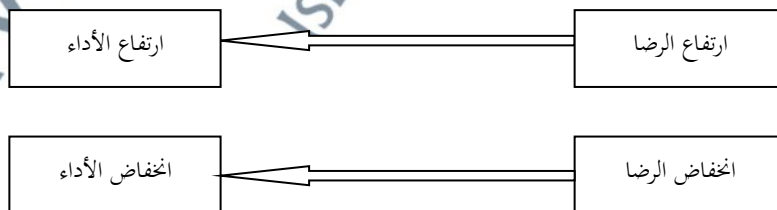
ثانياً: نماذج تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

1. نماذج (Schwab & Cumming,1970)

النموذج الأول: الرضا الوظيفي يؤدي للأداء

ذكر عاشور (1982م:29) أن مدرسة العلاقات الإنسانية بدأت تطرح فكرة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء كعلاقة سببية، بين الرضا كمتغير مستقل و الأداء كمتغير تابع. و تبريرهم لهذه العلاقة يقوم على أساس فكرة بسيطة تتمثل في أن الموظف الذي يرتفع رضاه الوظيفي يزداد بالتالي حماسه فيرتفع أداؤه وإنتاجيته، والعكس فإن العامل الذي ينخفض رضاه الوظيفي يقل حماسه و بالتالي يضعف أداؤه وتقل إنتاجيته. ومن الدراسات التي صنفت ضمن النموذج الأول (الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء) دراسات هاوثورن (Hawthorne studies,1930) التي أجرتها شركة وسترن إلكترونيك Western Electric حيث استنتجت ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل بهدف رفع الرضا.

شكل رقم(2-15)خطية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



النموذج الثاني: الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي

أشار بدر (1983م:64) إلى أنه يوجد اتجاه ثان يشير إلى أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا الوظيفي يعتبر عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً. ويتبنى هذا النموذج كل من لولر (Lawler)، و بورتر (Porter)، وسكينر (Skinner)، وفروم (Vroom)، كما يتبنى هذا النموذج لوك (Locke) الذي يعتبر أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة لتحقيق الفرد مستوى جيد من الأداء، وقوة هذه العلاقة تعتمد على الدرجة التي يؤدي فيها الأداء إلى تحقيق قيم العمل المهمة للفرد. والشكل (2-16) يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (2-16) الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي



المصدر: نفس المرجع السابق

ومن البحوث التي توصلت إلى هذا النموذج أو الاتجاه الأحادي للرضا نحو الأداء، بحوث براون و كون (Brown&cron,1993)، وداردن وهامبتون وأوال (Darden,Hampton,Howell) ومالك كنزي وبودساكوف وأهيران (Mc kenzie,Podsakoff,Ahearne,1998)، وتعتبر بحوث قليلة مقارنة بحجم الدراسات التي تناولت هذه العلاقة على أساس أن الرضا الوظيفي عامل مستقل و الأداء متغير

تابع.

النموذج الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتأثر بعوامل أخرى

تحدث (Timothy A.Judge&al,2001,p379) عن هذا الاتجاه بقوله "يعتقد بوجود عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ولا يمكن أن تكون هناك علاقة سببية، فمثلاً الإشراف و الرقابة حسب هذا الاتجاه تدفع إلى أداء جيد، كما أن شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة يؤدي إلى أنماط من السلوك مثل التعاون و القدرة على تحمل المصاعب المؤقتة والحفاظ على عمله".

ومن الدراسات التي تناولت المراقبة على الأداء دراسة الباحثان (Larson&Callahan,1990) ،حيث انطلقت هذه الدراسة من فرضية أن المراقبة تؤثر في سلوك العمال، خاصة عندما تصاحب بعمل إداري إضافي يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية في الأداء، وأنه من المحتمل أن تكون مراقبة الأداء لها تأثير مستقل على سلوك العمال من خلال تأثير أهمية مراقبة العمل ذاته. وهدفت هذه الدراسة إلى فحص هاتين الفرضيتين من خلال إجراء تجارب على عينة عشوائية من طلاب البكالوريوس بجامعة ألنبوي بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث خضع كل فرد من أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة أنواع مختلفة من أنماط السلوك الإشرافي: مراقبة فقط ومراقبة إضافية و مناقشة النتائج. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

● أفراد عينة الدراسة أدوا مزيداً من العمل في المهمة الخاضعة للمراقبة مقارنة، بأدائهم في المهمة غير

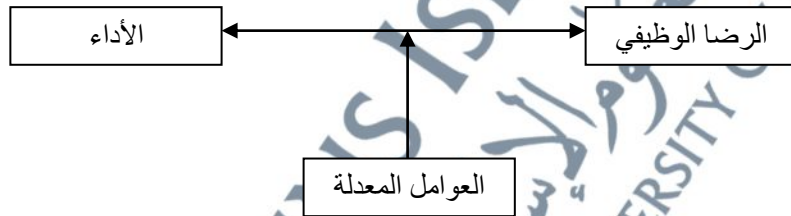
الخاضعة للمراقبة.

● حجم التأثير وصل إلى أعلى مدى عند الطلبة الذين خضعوا لمراقبة ممزوجة بشرح النتائج، ووصل التأثير إلى درجة منخفضة لدى الطلبة الذين خضعوا للمراقبة فقط، وانعدام التأثير لدى الطلبة الذين خضعوا لسلوك إشرافي قائم على الضبط فقط .

● على الرغم من التأثير الفعال الذي تحدثه الرقابة في الأداء حتى وإن كانت غير مصاحبة بتحديد النتائج إلا أن العلاقة بين الرقابة و الأداء ليست معادلة خطية بسيطة.

والشكل رقم (2-17) يوضح هذا النموذج

شكل رقم (2-17) علاقة الرضا الوظيفي بالأداء نتيجة عوامل أخرى



المصدر: المرجع السابق

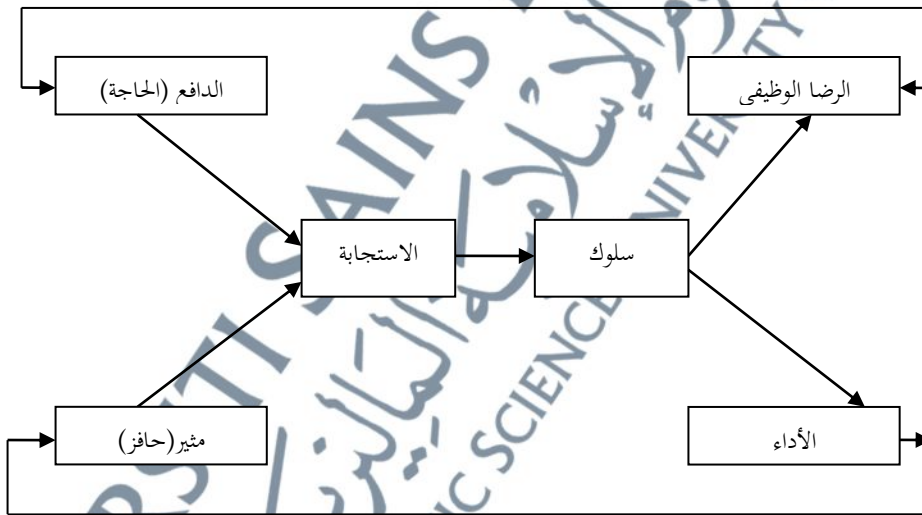
وأضاف (Timothy et al,1990,p380) أن من المتنبين لنموذج لوك (Lock,1970) الذي اعتبر الأجر عاملاً مؤثراً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أما كورمان (Korman,1970) فقد ربط العلاقة بالتقييم الذاتي للأفراد.

وقال (Huw.T.Q,2004,p256) في هذا الصدد "ويتفق مع هذا التوجه كاتزل وآخرون (Katzell & al) الذين اعتبروا العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متعلقة بالعديد من العوامل، أن عدم وجود علاقة خطية بين هذين المتغيرين لا يعني عدم وجود علاقة قوية بينهما ولكن بعض العوامل تخفيها،

ولم تشر دراستهم إلى هذه العوامل، أما سومرز وآخرون (Somers & al) فيشترطون لتحقيق علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التحكم في العوامل التي تؤثر في العمل.

ومن العوامل التي بينت بعض الدراسات أن لها تأثير على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء حسب ماذكره معروف (1420هـ:91) هي: (القدرة، نظرة الموظف لوظيفته، الدافعية، الشخصية، الحوافز)، وقد صمم ميجينسون (Megginson) نموذج يوضح تأثير الدوافع والحوافز على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كما بالشكل (2-18) التالي:

شكل رقم (18 - 2) نموذج ميجينسون للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: معروف، قبان سمير. 1420 "مشاركة العمال في الإدارة وعلاقته بالإنتاجية والروح المعنوية". رسالة ماجستير. جامعة دمشق.

2. نماذج ثيموتي وآخرون (Timothy&al,2001)

النموذج الأول: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.

ذكر (Dennis & al,2005,p68) أن بعض الدراسات تعتبر أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و الأداء وأن الموضوعين مختلفان، بمعنى أن كل متغير ليست له علاقة مباشرة بالآخر، فهناك عدد من الباحثين درسوا علاقة هذين المتغيرين كلاً على حدا بمتغير ثالث.

فقد قام كل من الباحثون Greenberger,Strasser,Cummings,Dunham,1989 بدراسة العلاقة بين الرقابة الشخصية و الرضا الوظيفي، وبين الرقابة الشخصية و الأداء، ولم يدرسوا العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء مباشرةً. وحسب سليمان (2005م:48) فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء غير محققة لأن السلوك الإنساني و الذي يعتبر الأداء جزءاً منه يتأثر بالعوامل التالية:

- الجوانب الشخصية للفرد و ما تتضمنه من أنشطة بيولوجية و انفعالية و إدراكية و معرفية.
- الجوانب البيئية و الظروف المتعلقة بها والتي يعيشها الإنسان، و ما تتضمنه من أبعاد جغرافية و مناخية و تاريخية و عادات و تقاليد ...
- الفرد يتعلم السلوك من خلال احتكاكه اليومي و المستمر مع البيئة، مثل الأسرة و الحي و المدرسة.

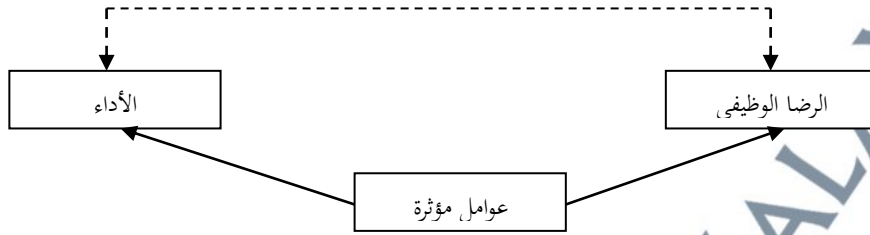
النموذج الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء مزيفة

عن هذا النموذج أفاد (Timothy et al,1990,p380) بأن العلاقة مزيفة تلاحظ عندما تكون العلاقة بين متغيرين نتيجة لعلاقتها بمتغير ثالث غير مقاس حسب كوهن وكوهن (Cohen & Cohen,1983)، ويعتبر براون وبيترسون (Brown & Peterson, 1993) العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء ليس لها معنى عندما يكون غموض يؤثر فيهما.

ومن الدراسات التي تؤيد هذا الاتجاه حسب ماذكره عبدالحמיד (1986م:21) دراسة برايفيلد و كروكيت (Brayfield & Crockett, 1955) اللذان لا يجدان جدوى من دراسة ارتباط المتغيرين لكون العلاقة بينهما مزيفة، أيضاً دراسة Further,Gardner&Pierce,1993 التي تعتبر التقدير الذاتي و التنظيم عاملين يؤثران في كل من الرضا الوظيفي و الأداء، ولكن لم يتوصلوا إلى العلاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و الأداء.

ويؤكد عبدالغفار (1997) نقلاً عن عبد الحلیم (Abdelhalim,1983) أن الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء لا معنى له في وجود الثقة في التسيير و المشاركة في صنع القرار، وتعتبر المشاركة في صنع القرار عن واقع الانتماء، حيث يشعر العامل أنه جزء من وحدة وأنه مقبول من مجموعة من الأفراد كواحد منهم يستمعون إلى آرائه. والشكل رقم (2-19) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء حسب نموذج ثيموتي وآخرون.

شكل رقم (2-19) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مزيفة



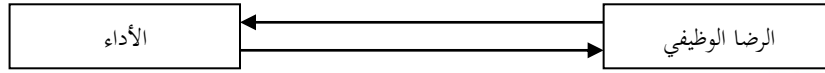
المصدر: حنفي عبدالغفار، وآخر. 1997. "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد". الاسكندرية: الدار الجامعية.

النموذج الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متبادلة.

أشار (Jennifer S,2002,p02) إلى الدراسات التي توصلت إلى تقابلية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ومنها الدراسة التي قام بها الباحثان (Sheridan & Slocum,1975)، أما دراسة ونوس (wanos,1974) فتوصلت لضرورة خضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لنوع الرضا، فبالنسبة للرضا الخارجي توصل الباحث إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء، أما بالنسبة للرضا الداخلي وجد أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا.

وذكر (Dail L,2002,P01) أن الباحثون (Iaffaldano,Muchinsky,1985) وجورج وجونس (George,Jones,1977) يشككون في وجود علاقة متبادلة بين المتغيرين، وإن حدث ذلك فإنهم يميلون إلى اعتبار هذه العلاقة ضعيفة. والشكل رقم (2-20) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (2-20) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء متبادلة



المصدر: نفس المرجع السابق

النموذج الرابع: إدراك الرضا الوظيفي والأداء

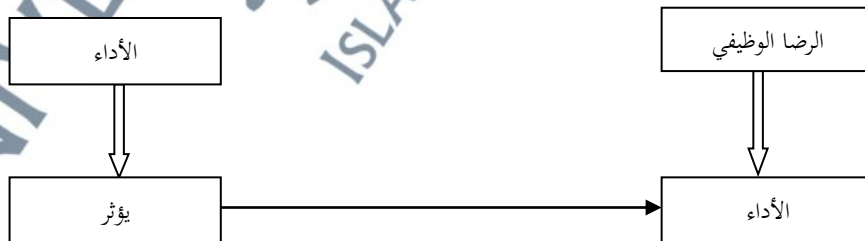
الدراسة التي قام بها ثيموني وآخرون (Timothy A.Judge & al,2001) تعتبر هذا النموذج إدراك الطباع وتصميم الأداء عاملين يؤثران في الرضا الوظيفي و في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء. وفسر أندرو ومارك (1987م:53) الإدراك بأنه المعالجة الانتقائية للمعلومات التي تفضي إلى سلوك قصير المدى، وتتكون عملية الإدراك من خطوات ثلاثة هي: الوعي و الانتباه للمنبه الوارد، ترجمة المنبهات الواردة إلى رسالة، تحديد الفعل أو السلوك المناسب للاستجابة لتلك الرسالة، ويعتبر الإدراك شكل من أشكال السلوك يتيح للفرد التفاعل والتكيف مع متطلبات العمل، ويتوقف على كيفية معاملته لما يحيط به من أشياء و أشخاص و نظم اجتماعية.

وتحدث (Timothy A.Judge & al,2001) عن عامل الإدراك بقوله " بالنسبة للعامل الأول المتمثل في إدراك الطباع، اعتبر الباحثون الطبع يؤدي إلى الأداء، بينما لا يفعل الرضا الوظيفي ذلك، فهم بذلك يختصرون العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في العلاقة بين الانفعالات والأداء.

ويتفق مع هذه الفكرة كل من جورج و بريف (George & Brief, 1996) وستو وسيتون وبلاد (Sutton, Pelled, staw, 1994)، وأشار (Timothy A. Judge & al, 2001) إلى العامل الثاني المتعلق بتصميم الأداء بقوله: "يعتقد بعض الباحثين أن الفشل في عدم التوصل إلى علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء يرجع إلى ضعف الوسائل المستعملة لتحديد الأداء وأبعاده، فبعض الباحثين مثل بريف و روبرسون (Brief, Roberson, 1989) وأورجان ونيير (Organ, Near, 1985) يعتبرون سلوكيات مثل مساعدة الآخرين في أعمالهم والتطوع لأداء الأعمال، يشكلان المحتوى الاجتماعي و النفسي للأداء.

من خلال ماسبق فيما يخص العلاقة التبادلية بين الرضا والأداء، نعتقد بالنسبة للعامل الأول الخاص بإدراك الطبع، أن الباحثين قد توصلوا إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، وربط الانفعالات بالأداء لا يعني أن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة معينة مع الأداء باعتبار المتغيرين (الرضا الوظيفي و الانفعالات) مختلفان. أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في تصميم الأداء، فنعتقد أن نفس سليات أدوات قياس الأداء تنطبق على أدوات قياس الرضا الوظيفي وكل وسائل القياس في العلوم الاجتماعية والإنسانية .

شكل رقم (2-21) العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: نفس المرجع السابق

وخلاصة لما سبق يمكن القول بشكل عام أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتلخص في

الاتجاهات التالية:

الاتجاه الأول

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع لدى العاملين يؤدي إلى زيادة الأداء ، ويمثل هذا الاتجاه أصحاب الدراسات التي تلت تجارب الهوثورن كدراسة ليكرت وتاييلور.

الاتجاه الثاني

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تكون موجودة وصحيحة أحياناً وغير موجودة أحياناً أخرى، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الزيادة في الإنتاجية ليس بالضرورة تكون بسبب الرضا، فأحياناً تزداد الإنتاجية لأسباب أخرى كاستخدام الضغط، والتهديد، و الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة.

الاتجاه الثالث

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية، مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية فروم ورأي بورتر ولولر.

وبالمقابل يجدر بنا الإشارة إلى اتجاه آخر يعارض وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ويعللون ذلك بعدة أسباب فقد ذكر الشهري (2002م:65) أن هيكل العمل يفرض على الفرد أن يعمل بجد واجتهاد، فعلى سبيل المثال: التكنولوجيا المستخدمة وميكانيكية العمل وحركته تجبر العاملين على الالتزام بطريقة دخول الخامات وتصنيعها وخروج المنتجات، كما أن الإشراف الدقيق والرقابة الصارمة تدفع العاملين على الأداء دون هوادة.

وأضاف بارون وآخر (2004م:212) أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل: الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضاً.

وأكد ذلك الحيدر (2005م:49) بقوله "كما أوضح بوتر ولولر هذه العلاقة كما يلي: إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت، إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة."

ويرى الباحث فيما يتعلق بعلاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية أن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية وخطية مباشرة، حيث يتفق الباحث مع أصحاب الاتجاه الأول الذين تبنا خطية العلاقة بين المتغيرين، فالعامل الذي يتمتع بمستوى جيد من الرضا عن العمل يمتلك دوافع أو حوافز داخلية تكون كافية

لجعله ينتهج سلوك إيجابي يترجمه في صورة بذل المزيد من الجهد والعطاء حسب قدراته وخبراته الشخصية في العمل ليرفع من مستوى أدائه وإنتاجيته.

لهذا فإن الرضا الوظيفي يكون دائماً عاملاً مهماً في تحقيق المستويات المرغوبة من الإنتاجية، والعلاقة بينهما دائماً خطية ومباشرة، أي أنه طالما تحققت حالة الرضا عند الفرد فإنها سوف تؤدي إلى جعله فرداً منتجاً، والعكس صحيح، إذاً فتمتع العاملين بالرضا يساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وعدم رضا العاملين يساهم في تدني مستوياتها.