

العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

الرضا الوظيفي في المنظمات  
( المفهوم - النظريات - طرق القياس )

أ. عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي / عضو هيئة تدريس جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد المرج، قسم إدارة الأعمال /

[zagdarof10@gmail.com](mailto:zagdarof10@gmail.com)



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### الرضا الوظيفي في المنظمات ( المفهوم - النظريات - طرق القياس )

#### ملخص الدراسة

انطلاقاً من الأهمية الكبرى التي أصبح يتمتع بها موضوع الرضا الوظيفي من قبل الباحثين والدارسين سواء في مجال الإدارة أو مجالات العلوم الإنسانية الأخرى كمجال علم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم الاجتماع، وما قدمته إسهاماتهم على المستوى النظري والعملي؛ فإننا نسعى لمحاولة صياغة قالب نظري يحتوي هذا الموضوع في هذه البحث مبتدئين بتسليط الضوء على بعض التعريفات ذات العلاقة كمفهوم الاتجاهات النفسية بصورة عامة ومفهوم الاتجاهات النفسية نحو العمل، ومن ثم تعريف مفهوم الرضا الوظيفي من خلال كم التعريفات التي حاولت تعريفه، وكذلك إلقاء الضوء على مسيرة الرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي، والوصول أيضاً لتحديد أبعاد الرضا الوظيفي، والتعرف على أهم النظريات التي حاولت شرح وتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وأيضاً سيتم التطرق لموضوع قياس الرضا الوظيفي باستعراض الأساليب والمقاييس الشائعة في قياسه.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي - نظريات الرضا الوظيفي - قياس الرضا الوظيفي - مقاييس الاتجاهات النفسية.

#### Job satisfaction in organizations

#### (Concept - theories - measurement methods)

Mr. Abdul ghani Muhammad Saad Momen Al-Drissi

#### Abstract

Based on the great importance that the subject of job satisfaction has become By researchers and scholars, both in the field of management Or other fields of humanities such as the field of industrial and organizational psychology Sociology, and their contributions on the theoretical and practical level We seek to try to formulate a theoretical template that includes this topic in this research, starting with highlighting some definitions The concept of psychological attitudes in general and the concept of psychological attitudes towards work And then define the concept of job satisfaction through the number of definitions that tried to define it, as well as shed light on the process of job satisfaction through the different schools to study organizational behavior, and access also to determine the dimensions of job satisfaction, And to identify the most important theories that tried to explain and interpret the phenomenon of job satisfaction, Also, the issue of measuring job satisfaction will be addressed by reviewing the common methods and measures for measuring it.

**Keywords:** job satisfaction - theories of job satisfaction - measurement of job satisfaction - measures of psychological attitudes.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 1. المقدمة:

يعدّ العنصر البشري الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها؛ لذلك لابد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه .

وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين

ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في البلدان المتقدمة منذ بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأييدهم للأهداف التي تسعى إليها؛ الأمر الذي دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

### 2- مشكلة الدراسة:

نظرا لنقص المراجع فيما يتعلق بموضوع الرضا الوظيفي وتكرار بعضها لكثير من الموضوعات بشكل قد يشكك في جدوى البحوث وورود النقص واللبس وحتى الخطأ في بعضها، دعت الحاجة لضرورة جمع متعلقات هذا الموضوع نظريا؛ تفاديا للحالات السابقة، عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الآتي:

ما المقصود بمفهوم الرضا الوظيفي وما نظرياته وكيفية قياسه؟

### 3- أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وما تقدم، فإن الدراسة ستسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1- تقديم تعريف وصفي دقيق لمفهوم الرضا الوظيفي من منطلق أنه اتجاه نفسي.

2- تقديم سرد تاريخي للرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي.

3- تحديد أبعاد الرضا الوظيفي.

4- حصر كل النظريات التي يمكن أن تفسر الرضا الوظيفي.

5- تقديم بعض المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي.

### 4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في مجموعة النقاط التالية:

1- بتحقيق الدراسة لأهدافها فإنها تعد مرجعا للبحاث في هذا الموضوع.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

2- تعد هذه الدراسة مشجعا رئيسا للخوض في مجال البحوث النظرية.

3- الحد من التوسع غير العلمي لكثير من الكتاب في هذا الموضوع.

### 5- منهجية الدراسة:

سوف نعلم في إعداد هذا البحث على استخدام المنهج الاستقرائي ، حيث سيتم الاستفادة من المصادر العلمية والدوريات والمنشورات والوثائق التي تتعلق بموضوع البحث.

### 6- خطة البحث:

للتوضيح أكثر لموضوع الدراسة قد تم تقسيم بحثنا على النحو الآتي:

المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وقياس الرضا الوظيفي

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### المبحث الاول

#### ماهية الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة

تقسيم

المطلب الاول : ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي

#### المطلب الاول : ماهية الرضا الوظيفي

لقد كان للمديرين الأمريكيين تاريخ طويل في الاهتمام بمعنويات الأفراد العاملين، وكانت اشتراكاتهم مع علماء السلوك التنظيمي في بيئة العمل محاولة لفهم طبيعة سلوك الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم نحو العمل، ومن خلال تلك المحاولات تبين جلياً لأغلب علماء السلوك التنظيمي أن كل من يلتحق من الناس بعمل معين فإنه لا بد أن يبدأ في تكوين مجموعة من الاتجاهات حول ذلك العمل، وعن مشرفيه، وعن زملائه في العمل، وعن الأجور، وما إلى ذلك من أمور متعلقة بالعمل. وكانت الإشارة لهذه الاتجاهات تتم بمصطلح الرضا الوظيفي، ومن ثمَّ فهو يشمل كغيره من الاتجاهات الأخرى مجموعة المعارف (معتقدات أو معرفة أو توقعات) وانفعالات (أحاسيس ووجدانيات وحب وكرهية)، وكذلك إلقاء الضوء علي مسيرة الرضا الوظيفي عبر ثلاثة مدارس رئيسة لدراسة السلوك التنظيمي.

ولكي يتسنى لنا الفهم الكامل لماهية الرضا الوظيفي فإننا سنقدم في ما هو قادم توضيحاً لمفهوم الاتجاهات النفسية بشكل عام، والاتجاهات النفسية نحو العمل، ثم التطرُق لتوضيح مفهوم الرضا الوظيفي بطرح مجموعة من التعريفات التي نرى أنها في مجملها تعطي صورة واضحة عن ما يعنيه مفهوم الرضا الوظيفي .

#### **1. مفهوم الاتجاهات النفسية:**

قدمت العديد من التعريفات حول الاتجاهات النفسية بشكل عام والاتجاهات النفسية نحو العمل من قبل العديد من الكتاب والباحثين، ومنها ما يأتي:

عرف مفهوم الاتجاهات النفسية من قبل [2] بأنه: "تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية نحو أشياء موجودة في البيئة" (ص. 192). وأشار سلطان إلى أن التركيز في التعريف على أن هذه التكوينات ثابتة نسبياً إنما يرجع إلى أنها تحتاج إلى وقت ومجهود لتتكون، وأنها تصبح جزءاً من شخصية الفرد لفترة من الزمن ما لم يتوفر مجهود لتغييرها. وأن هذه الاتجاهات النفسية تتكون من ثلاثة عناصر، هي:

1- العنصر المعرفي، والمتمثل في محصلات الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة وهي التي تكوّن المعارف والمعتقدات تجاه موضوع معين.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

2- العنصر العاطفي (المشاعر)، والمتمثل في العواطف التي تنشأ بناءً على المعارف والمعتقدات لدى الفرد من تفضيل أو عدم تفضيل، وحب وكرهية، وإعجاب أو عدم إعجاب، ورضا أو استياء.

3- العنصر السلوكي، الذي يتجلى في النزوع نحو تصرفات بعينها حول أشياء معينة موجودة في محيط الفرد. وقد يكون السلوك في شكل تعزيز، أو دفع، أو عرقلة، أو أي أشكال أخرى.

أما جرينبرج وبارون فقد عرفا مفهوم الاتجاهات النفسية بأنه: وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي [9]. وقصداً بالاستقرار النسبي إنما متى تكونت يصعب تغييرها. وقد حددا مكونات الاتجاهات النفسية الأساسية فيما يأتي:

1- الجانب التقييمي، وهو يشير إلى مدى حب وشخص وكرهيته، أو شيء، أو حادثٍ معينٍ.  
2- الجانب الإدراكي، وهو يشير إلى اعتقاد الفرد حول موضوع معين (موضوع الاتجاه) سواء أصاب الفرد في اعتقاده هذا أو لم يصب.

3- الجانب السلوكي، وهو الميل (أو النزوع) إلى تصرفات بطريقة تتوافق مع ما يعتقد الفرد ومشاعره نحو موضوع الاتجاه (الشخص، أو الشيء، أو الحادث).

وقد عرف جرينبرج وبارون أيضاً الاتجاهات النفسية نحو العمل بأنها: المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم. ويُنَبِّأ أن لهذه الاتجاهات النفسية نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي، مثل: الأداء، والغياب عن العمل، ومعدل ترك العمل.

### 2. مفهوم الرضا الوظيفي:

ربما كان من الصعوبة في بدايات البحث في موضوع الرضا الوظيفي توضيح معنى كلمة "رضا" أو "عدم رضا" الفرد عن عمله بالدقة الكافية، فحاول العديد من الكتاب والباحث وضع تعريف شامل لهذين الاصطلاحين، فجاءت العديد من التعريفات المختلفة التي ربما يمكن إرجاع اختلافاتها إلى اختلاف بينات البحوث والدراسات التي أجريت فيها، وكذلك اختلاف الزوايا التي تُنظر بها لموضوع الرضا الوظيفي والهدف من الخوض فيه. إلا أنه يمكن باستقراء هذه التعريفات تكوين صورة واضحة عن ما يعنيه مفهوم الرضا الوظيفي.

وباعتبار أن الرضا الوظيفي ما هو في الأساس إلا اتجاه نحو العمل تم حصره في مصطلح واحد هو "الرضا الوظيفي" ( Job Satisfaction) تم التعارف عليه لاحقاً لدى أغلب الباحثين والدارسين، لوصف الحالة الشعورية والإدراكية التي يكونها الفرد عن وظيفته [4].

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

فالفرد العامل تكتنفه مجموعة من المشاعر الوجدانية نحو عمله يمكن أن تكون إيجابية ويمكن أن تكون سلبية، وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما اعتقد الفرد أن هذا العمل يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، ومن ثمَّ يكونُ راضياً عن عمله، وكلما كان اعتقاده بأن هذا العمل يجرمه من إشباع حاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي أنه سيكون غير راضٍ عن عمله، ودرجة الرضا بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر في شكلها السلبي أو الإيجابي، كما أن هذا الظهور يختلف في درجته باختلاف الأفراد .

وأشار [3] إلى أن فروم (Vroom) سنة 1967 عرف الرضا الوظيفي بأنه: "رد فعل العاملين تجاه الدور الذي يلعبونه في أعمالهم" (ص. 83). وأنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي عن طريق القيم الإيجابية التي يحققها ذلك العمل، فالفرد الذي يرضى عن شيء ما فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية، وهذه القيمة تختلف باختلاف كل فرد، وأن ما يعني لفرد بعينه قيمة إيجابية قد لا يعني بالضرورة قيمة إيجابية لشخص آخر؛ وهذا راجع لتداخل مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية بالنسبة لكل فرد .

وعرف [3] الرضا الوظيفي بأنه: "موقف أو شعور فردي لا يأتي من الفراغ وإنما يتكون من واقع التجربة الوظيفية المعاشة ليظهر على شكل رد فعل تجاه كل ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها بدءاً من الأجور والمحفزات، والترقيات، وفرص التقدم المهني، والإشراف، وزملاء العمل، وإنهاءً بظروف العمل ومحتواه، فإذا تولد لدى الفرد موقف إيجابي فإن الرضا عن العمل سيأخذ خطأً بيانياً صاعداً والعكس بالعكس" (ص. 84).

وعرف [8] الرضا الوظيفي بأنه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل أو الوظيفة التي يشغلها حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله أو وظيفته" (ص. 189).

وعرف كل من [10] الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة الشخصية للفرد العامل، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل" (ص. 162).

وعرف [1] الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن الموقف العام للشخص تجاه عمله. وينتج الرضا أو عدم الرضا عن عوامل متشابهة بعضها له علاقة بالعمل والبعض الآخر قد يأتي من مؤثرات خارجية" (ص. 572-573).

وعرف [11] الرضا الوظيفي من منظور إسلامي بأنه: "شعور الموظف بالرضا والارتياح لما وصل إليه من مركز وظيفي، وبما يحصل عليه من مزايا مادية، ومعنوية، وبالظروف المحيطة به في عمله إيماناً منه بأن ذلك رزقه الذي كتبه الله له، ولكن مع التطلع وبذل الجهد المناسب للوصول لما هو أفضل من ذلك بالطرق المشروعة في حدود طاقته وإمكانياته" (ص. 44).

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

وأخيراً فإن هذا الاختلاف والتفاوت في تناول مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التعريفات السابقة الذكر يوضحه اختلافها في تحديد المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي، فيلاحظ أن بعضها ركز على مسألة الحاجة وإشباعها مؤشراً من المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي، في حين نجد أن البعض الآخر منها اهتم بالنواحي الاجتماعية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة على اعتبارها مُحدِّداتٍ رئيسةً للرضا الوظيفي، وجاء البعض الآخر مركزاً على أهمية شخصية الفرد في بيئة العمل وظروف العمل الفيزيائية معولاً عليها مُحدِّداتٍ للرضا الوظيفي.

ونرى أن نختتم بالتعريف الذي قدمه كل من [7] والذي صاغه عقب التمعن في كم كبير من التعريفات التي أوردنا بعضها باعتباره التعريف الأكثر شمولية لمفهوم الرضا الوظيفي. حيث عرفا الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها، عن طريق التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته" (ص. 80).

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي

يمكن تتبع الفكر الإداري حول الرضا الوظيفي عبر ثلاث مدارس رئيسة، هي:

#### 1. المدرسة الكلاسيكية:

ومن أبرز المعالم النظرية لهذه المدرسة ما يأتي:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية، وكان من أبرز روادها المهندس الأمريكي فردريك تيلور (Frederick Taylor)، والزوجان فرانك و ليليان جيلبيرت (Frank and Lillian Gilbreth)، وهذه النظرية ركزت على دراسة الزمن والحركة والأساليب والأدوات المثالية لتأدية الوظائف ومدى قوة الحوافز المادية في تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، وكذلك الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل والاختيار المدروس للأفراد العاملين لتأدية الوظائف، وبرزت هذه النظرية من خلال ما قدمه تيلور في كتابه "أصول الإدارة العلمية" سنة 1911 [9].

ثانياً: نظرية العملية الإدارية، وكان من أبرز روادها المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol)، وهي التي تبنت تقسيم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة أو وظائف عامة هي: التخطيط . التنظيم . الأمر . التنسيق . الرقابة، وهذه النظرية لم تختلف عن نظرية العملية الإدارية في افتراضاتها حول تفسير السلوك الإنساني . الإنسان بطبعه كسول يحتاج من يدفعه . لكنها رأت أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد العاملين والتحكم فيه من خلال تصميم محكم للعملية الإدارية حسب الأقسام التي قدمتها لها، وركزت أيضاً على الاهتمام بتقسيم العمل، وتحديد السلطة والمسؤولية، والجزاء والعقاب العادل، ووحدة الهدف، وتقديم المصالح العامة على الشخصية، وعدالة العائد، واعتماد مستوى من اللامركزية حسب الظروف والمستجدات، ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم،



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

وتنمية روح الجماعة، والتشجيع على المبادرة والابتكار، وظهرت أفكار فايول في كتابه "الإدارة الصناعية والعمومية" سنة 1916 [9].

**ثالثا:** النظرية البيروقراطية: وكان من أبرز روادها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) وهي التي استهدف من خلالها إعطاء وصف تقويمي للإدارة الحكومية وما تحويه من أجهزة وتنظيمات إدارية، ومدى تأثير سلوك الأفراد على أداء هذه الإدارة، وتعني البيروقراطية عند فيبر مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة، التي تعتمد الرسمية والموضوعية والرشد في بناء أنظمتها الإدارية، إلا أن هذه النظرية بنيت على فرض أن الناس غير عقلانيين وهم بطبعهم انفعاليون في أدائهم لوظائفهم، أي أن الاعتبارات الشخصية هي السائدة أثناء القيام بواجبات العمل، وأن الموضوعية والحيداء والعقلانية اعتبارات غير موجودة لديهم، ومن هنا يجب السيطرة على هذا السلوك الأدائي للأفراد من خلال الاهتمام بتخصيص العمل وتقسيمه وتوضيح التدرج الهرمي للسلطة، وتبيان قواعد ممارسة الوظائف، والتدريب الرسمي، واللائحة الوظيفية، ووضع نظام للإجراءات المتعلقة بكل ما يتعلق بالمنظمة، ولقد تجلت أفكار فيبر في كتابه "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" سنة 1921 [9].

إن المدرسة الكلاسيكية التي ساد فكرها من حوالي سنة 1880-1930، اهتمت بتحليل سلوك الأفراد الأدائي في المنظمات المختلفة والعمل على توفير الحوافز اللازمة لضمان تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية من خلال المبادئ العامة التي قدمتها الإسهامات النظرية السالفة الذكر بغض النظر عن ظروف العمال الاجتماعية والنفسية والصحية، وركزت بشكل كبير على الحوافز المادية باعتبارها الأساس في دفع الأفراد لمزيد من الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، مهمة بذلك كل الجوانب الإنسانية [11].

### 2. مدرسة العلاقات الإنسانية (الكلاسيكية الحديثة):

وهذه المدرسة قامت على افتراض أن الإنسان مخلوق اجتماعي متفاعل مع بيئته، ومن أبرز رواد هذه المدرسة جورج ألتون مايو (George Elton Mayo) الذي أشرف على دراسات مؤسسة الهاوثورن (Hawthorne Works) التابعة للشركة Western Electric Company بالولايات المتحدة الأمريكية ابتداءً من سنة 1927 حيث كانت هذه الدراسات أو التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية في مجال الأعمال [10]. وفي سنة 1935 قام هوبوك (Hoppock) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية New Hope بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية بنسلفانيا (Pennsylvania) محاولاً الاستدلال من خلال تأثير درجة الرضا لدى الأفراد على الإنتاجية وأرباح أصحاب العمل على أهمية الرضا الوظيفي [9].

ودعت هذه المدرسة إلى الاهتمام بالعمال: شخصياتهم، ومشكلاتهم، وتوفير ظروف العمل الملائمة لهم، وتعزيزها بعلاقات إنسانية سليمة، وتوصل رواد هذه المدرسة إلى أن هناك عوامل أخرى محركة ودافعة للعاملين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والانتماء للمنظمات، وهكذا بدأ الاهتمام بالعامل الإنساني مصدراً للدافعية والتحفيز، وبهذا التوجه نحو العلاقات

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

الإنسانية الذي طرحته هذه المدرسة فإنه كلما تحصل الفرد العامل على درجة أكبر من الاهتمام به إنساناً كان رضاه الوظيفي أعلى، إلا أن هذه المدرسة بالغت في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى حد التدليل أو الإفساد، كما أن هذه المدرسة لم تثبت بالتجربة مدى التأثير الواضح للعلاقات الإنسانية على إنتاجية العاملين .

### 3. مدرسة العلوم السلوكية:

قامت المدرسة السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، مُفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس الفهم والدراسة لطبيعة العلاقات الإنسانية. وتتم المدرسة السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم، وأنماط السلوك البشري الجماعي السائدة داخل المنظمة، وما له من تأثير في العلاقات الرسمية بالتنظيم.

وقد اعتمدت المدرسة السلوكية في التنظيم على تطبيق طرق البحث، والنتائج التي يتم التوصل إليها في مجالات علم النفس والإدارة والاجتماع بهدف التوصل إلى الفهم الصحيح لسلوك الأفراد.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت رد فعل على المغالاة في الاتجاه الكلاسيكي، كذلك حدث رد فعل آخر على المبالغة في تطبيق الاتجاه الإنساني في الإدارة، حيث ظهرت بعض النظريات التي تنتقد المغالاة في الأسلوب الإنساني وتحاول التوفيق بين الاتجاهين الكلاسيكي والإنساني، وهي أساساً تعيد النظر في الأسلوب الإنساني فتقلل من غلواء التمادي في تطبيقه. لقد قامت محاولات لبلورة الاتجاه الإنساني وجعله أكثر واقعية من الناحية العملية، ولقد وصفت هذه المحاولات بأنها نظريات سلوكية تحليلية؛ لأنها تهتم بتحليل السلوك ودراسته، وهي تنظر إلى الإنسان كما تنظر إلى المنظمة فلا يغيبان عن نظرها، فهي لا تركز على الناحية الإنسانية وحدها فتنادي بضرورة إشباع رغبات الأفراد وترى في هذا الوسيلة لنجاحها، بل ترى أنه لا بد إلى جانب ذلك من اتباع النظام وممارسة السلطة [5].

ومما ساعد في البعد عن المغالاة في الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية أن بعض الأبحاث العلمية وجدت أنه ليس هناك ارتباط وثيق بين بعض الاعتبارات الإنسانية وإشباع الرغبات الفردية وبين زيادة إنتاج المنظمة ونجاحها، حتى أن أحد دعاة الاتجاه الإنساني، وهو ليكرت (Likert) الذي قرر أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الروح المعنوية العالية والإنتاج المرتفع، عاد وفي سنة 1955 على أثر أبحاث قام بها مع مجموعة من الباحثين، فكتب أن هذه العلاقة غير مؤكدة، حيث وجد روحاً معنوية عالية يصاحبها إنتاج منخفض، كما وجد روحاً معنوية منخفضة يصاحبها إنتاج مرتفع

ولقد ساعدت المساهمات النظرية لعدد كبير من الباحثين والمهتمين في ظهور هذا التوجه المعتمد على تحليل ودراسة السلوك، ومن بين هؤلاء الباحثين والمهتمين: ليكرت (Likert)، وأرجريس (Argyris)، ومكجريجر (McGregor)، وهيرزبرج (Herzberg)، وماسلو (Maslow)، وبارنارد (Barnard)، وماكموري (Mc Murray)، وآخرين [4].

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

وأيضاً ركزت هذه المدرسة على الوظيفة ومحتواها أساساً لفهم الرضا الوظيفي وتحقيقه. وطبعاً هذا كله من أجل الوصول بالمنظمة إلى المراكز التنافسية العالية والنجاح، فالذي يهتم المنظمة هو ما إذا كان الأفراد العاملون يؤدون سلوك الأداء المطلوب أو لا، وليس سلوك "حالة" الرضا في حد ذاتها.



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### المبحث الثاني

#### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وقياس الرضا الوظيفي

##### المطلب الاول: عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا الوظيفي الى عدة عوامل هي :

##### 1.عوامل داخلية او خاصة بالفرد :

وهي حاجات الفرد ، حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الاخرين في نوعها ودرجة إشباعها ، وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل ، وكلما توفر الاشباع توفر في مقابلة الرضا المناسب ، مثل الشعور باحترام الذات ، فهي من الاشياء التي يسعى الانسان الى تحقيقها [5].

##### 2.عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي ، محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه ، فبعض الأعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ ، فرما يكون فيها مستوى الرضا منخفضا مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ، ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تبين فيها إمكاناته وإبداعاته [7].

##### 3.عوامل خاصة بالاداء :

يتحقق الرضا عند ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل ، حيث يشعر الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة ، وكذلك يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للحوافز والمكافآت ذات القيمة بالنسبة له ، إدراكه للعدالة في توزيع العوائد والمكافآت [7].

##### 4.عوامل خاصة بالإنجاز :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل اليها، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ، ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة ، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كان الرضا بصورة جيدة وأكبر [6].

##### 5.عوامل تنظيمية :

وهي تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء ، وقد أكدت الدراسات أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد زاد من فرص الرضا عن العمل ، وكذلك المركز الذي يتيح فرصة للفرد للنمو والترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض، كلها تعدّ من العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي أو عدم الرضا [3].

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

وفي هذه الجزئية سوف يتم التطرق لمجموعة من النظريات ، التي جاء بعضها مهتماً بالرضا الوظيفي بالدرجة الأولى في محاولةً لتوضيح آلياته وتفسير مظاهره، في حين اهتمت مجموعة أخرى من هذه النظريات بالجانب السلوكي للأفراد العاملين فحملت في طياتها وتناسق آلياتها نوعاً من التفسير لموضوع الرضا الوظيفي . ومن هذه النظريات ما يأتي:

#### 1. نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory):

قام عالم النفس "هرزبرج" هو وزملاؤه سنة 1959 بدراسة دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي في مدينة بتسبرج في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وقام هيرزبرج بإجراء هذه الدراسة على عينة من المهندسين والمحاسبين حجمها (200) مفردة، وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة تم سؤالهم عن الظروف التي شعروا فيها أثناء تأديتهم لوظائفهم بالرضا وكذلك الظروف التي شعروا فيها بالاستياء، وعن رأيهم في ماهية الأسباب التي كانت وراء كل حالة من الحالتين السابقتين [9].

واستخلص هرزبرج من نتائج هذه الدراسة أن العوامل التي أدت إلى الرضا اختلفت عن العوامل التي أدت إلى الاستياء (عدم الرضا)، وسمى العوامل التي أدت إلى الرضا بالعوامل الدافعة (Motivator Factors) أما العوامل التي أدت إلى الاستياء أو عدم الرضا فقد سماها بالعوامل الصحية أو الوقائية، ووفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة هي التي تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، أما العوامل الوقائية فإنها تحمي وتصون العامل من الاستياء أو عدم الرضا، ولكنها لا تدفعه وتقوده للعمل، وأوضح هرزبرج أن الرضا العام والاستياء العام أو عدم الرضا العام عن العمل هما بعدان مستقلان، بمعنى أن عكس الرضا العام هو اللا رضا (الحياة) وليس الاستياء (عدم الرضا)، وأن عكس الاستياء العام أو عدم الرضا العام هو عدم وجود استياء أو عدم وجود عدم رضا وليس "رضا". ولقد قسم هرزبرج محددات الرضا الوظيفي إلى قسمين، هما:

- 1- محددات الرضا العام (العوامل الدافعة): وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة وطبيعتها، مثل: طبيعة العمل نفسه، والشعور بالإنجاز والاعتراف، والشعور بالمسؤولية والتقدم، والتحكم والسيطرة، والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرارات،...إلخ.
- 2- محددات الاستياء العام (العوامل الوقائية): وتتأني هذه المحددات من العوامل التنظيمية والبيئة المحيطة بالعمل، مثل: السياسات الإدارية المتبعة، والسياسات الخاصة بالإشراف وساعات العمل، ومركز الوظيفة التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية، والأجر، والحالة الاجتماعية، واستقرار العمل، والحياة الشخصية،...إلخ [9].

وعليه فإنه كلما تم إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الصحية فإن الشعور بالاستياء يقل إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، ومن الناحية الثانية فإن إشباع الحاجات التي تتعلق بالعوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها إلى أعلى درجة موجبة، كذلك فإن نقص إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الصحية

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

يؤدي إلى الاتجاه نحو الاستياء أو عدم الرضا، بينما نقص إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الدافعة يؤدي إلى الاتجاه نحو حالة اللارضا (الحياة) وليس إلى الاستياء أو عدم الرضا [6].

ويمكننا القول إنه ومن خلال التحليل للمنطق النظري الذي بناه عليه هيرزبرج نظريته، إن متوسط درجة توفر كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية يمثل النقطة أو الدرجة على الخط العام الذي طرفاه الرضا التام والاستياء التام (عدم الرضا)، والتي بدورها تعطينا تصوراً عن حالة أو درجة الاتجاه النفسي بالنسبة للفرد تجاهه وظيفته في منظمة معينة. كما أن المنظمة تستطيع تحليل أي العوامل يجب أن يستهدف بالتركيز والاهتمام من خلال البحث في أي العاملين كان له الأثر الأكبر في تحديد النقطة على الخط العام، كذلك تستطيع المنظمة إيجاد معادلة تتحكم فيها بهذين العاملين بناءً على ظروفها وإمكاناتها لاستهداف توجه نحو الرضا التام على الخط العام، كذلك مراقبة أي المكونات هو الأكثر تأثيراً بالنسبة لكل عامل، كالأجر بالنسبة للعوامل الوقائية على سبيل المثال.

### 2. نظرية القيمة (Value Theory):

تعرف هذه النظرية أيضاً باسم نظرية التعارض، التي قام "لوك" سنة 1976، 1969 بتطويرها. وقد عدَّ لوك أن المسببات الرئيسة للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على أن يقدم للفرد العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية، فكلما شعر الفرد أنه يتحصل على عوائد ذات قيمة ومنفعة كان راضياً [3].

ودرجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره كالأجر أو الترقية أو ساعات العمل،... إلخ، إنما تحكمها ثلاث نواحٍ وفق فلسفة هذه النظرية، وهي:

1- مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر .

2- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر .

3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ومن هنا فإن الرضا يحتسب بحساب الفرق بين ما يأمل الفرد في الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً من ذلك العنصر مضروباً في الأهمية النسبية لذلك العنصر التي يقرها الفرد ذاته. وهكذا فإن الرضا الكلي ليس مجرد جمع درجات محدداته بالنسبة لكل فرد، بل تؤخذ أيضاً الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر بالنسبة للفرد، وأنه كلما كان الفرد يرغب في قدر أكبر مما يحصل عليه فعلاً من عمله بالنسبة لأحد العناصر، الأجر على سبيل المثال، وكان للأجر أهمية نسبية كبيرة لدى الفرد بالنسبة لبقية العناصر (محددات رضاه) كان الفرد يتجه نحو المستوى العام لعدم الرضا.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

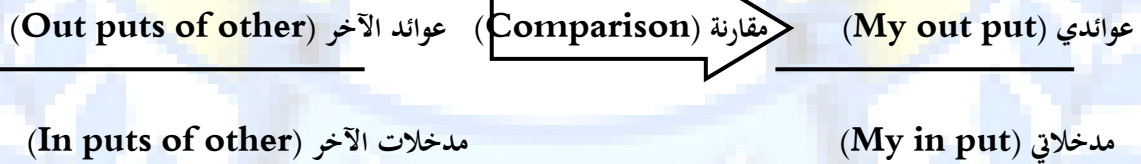
ولقد فرق لوك بين الحاجة والقيمة حيث تعدّ الأولى موضوعية بمعنى أنها موجودة غريزياً والقيم غير موضوعية أي مكتسبة، وأوضح أن الحاجة والقيمة تُمكنان الفرد من تقدير الأشياء المهمة في الحياة وتقييمها، وأنها تؤثران في تحديد اختياراته الفعلية و ردود أفعاله العاطفية .

ومن خلال الدراسات الكثيرة التي أجريت حول هذه النظرية تأكد دعم العديد لها، فقد تم التأكيد على أنه كلما كانت العناصر المراد قياس رضا الأفراد عنها ذات أهمية نسبية كبيرة لهم بالنسبة لبقية العناصر، وكان مقدار ما يأملون في الحصول عليه من ذلك العنصر أكبر مما حصلوا عليه فعلاً، كان عدم الرضا لديهم مرتفعاً، أما العناصر ذات الأهمية النسبية الضعيفة فقد ثبت أنها لم تحدد درجة رضا الأفراد بشكل كبير، بل كان تأثيرها ضعيفاً جداً. ومن منطلق هذه النظرية فإن الذي يهم هو قيمة العنصر ومنفعته في تحقيق إشباع الحاجات.

### 3. نظرية العدالة (Equity Theory):

وهذه النظرية تسمى أيضاً بنظرية المساواة أو الإنصاف، فهذه النظرية تقترح أن الفرد لا يرضى أو يستاء على ما يحصل عليه من عائد مقابل عمله بناءً على الحجم المطلق لهذه العوائد، وإنما نتيجة المقارنة النسبية بين مدخلاته ومخرجاته بمدخلات ومخرجات فرد آخر. والشكل (1) يوضح ذلك.

شكل (1) عملية المقارنة وفق نظرية العدالة



المصدر [2]: سلطان (2003). ص. 174

ومن هذا المنظور فالرضا يتحدد بناءً على شعور أو إحساس الفرد بالعدالة، أي عندما تتساوى تقديراته لنسب عوائده إلى مدخلاته مع نسب عوائد إلى مدخلات الفرد الآخر.

ويمكن استخلاص مجموعة من الافتراضات توضح البناء الفلسفي لهذه النظرية، وهي:

- 1- أن الأفراد يقارنون دائماً عوائدهم بالنسبة لمدخلاتهم مع نسبة عوائد الغير إلى مدخلاتهم.
- 2- أن سلوك الفرد سيكون ثابتاً ورضاه على درجة موجبة مستقرة إذا شعر بالعدالة والإنصاف مقارنة بالغير.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

3- أن الشعور بعدم العدالة والإنصاف مقارنة بالغير سيشكل دافعاً نحو أنماط أخرى من السلوك لمحاولة لتحقيق التوازن (العدالة) [5].

4- أن الرضا سيتحقق تلقائياً نتيجة السعي الدؤوب لتحقيق التوازن (العدالة).

ومن المهم أن نتطرق إلى معنى المدخلات والمخرجات المعنية في هذه النظرية، وهي كالاتي:  
أولاً: المدخلات، وهي كل ما يقدمه الفرد لوظيفته من جهد، وزمن، ومهارة، ومستوى تعليم، وخبرة، وقدرة على أداء العمل، وتاريخ خدمته للمنظمة، ونوعية ما قدمه لها من خدمات وإسهامات خلال مدة عمله فيها، والأدوار التي لعبها فيها قائداً لمجموعات عمل أو عنصر وساطة بين أطراف متنازعة، إلى غير ذلك. أي أن المدخلات هي ما يشعر الفرد بأنه ضحى به أو قدمه جراء التحاقه بعمله.

ثانياً: المخرجات (العوائد)، وهي كل ما يتحصل عليه الفرد من وظيفته، كالأجر، والتقدير، والمكافآت، والمكانة الاجتماعية، وفرص النمو والتقدم، والميزات العينية، ودرجة المرونة، وحرية الحركة المتاحة، إلى غير ذلك. أي أن المخرجات هي كل ما يشعر الفرد أنه قد تحصل عليه أو التصق به جراء التحاقه بعمله.

وبناءً على هذه النظرية فإن الآخر الذي يُعدُّ وجهاً للمقارنة هم الأفراد الآخرون في الوظائف المماثلة في المنظمة، والجيران والأقارب وأعضاء النقابة أو المهنة الواحدة، ومن خلال ما يتلقاه الفرد من معلومات توضح عوائدهم إلى مدخلاتهم سواءً من الأفراد أنفسهم أو الأقارب أو وسائل الإعلام المختلفة، يبدأ الفرد في إجراء عملية المقارنة .

ويمكننا القول إن الشعور بعدم العدالة يسبب الشعور بعدم الرضا العام عن العمل، وهذا الشعور بعدم العدالة له نوعان:

**النوع الأول:** تكون فيه نسب عوائد الغير إلى مدخلاتهم أعلى من نسب عوائد الفرد إلى مدخلاته، أي أن الغير في وضع يراه الفرد أفضل من وضعه، وهذا الشعور الذي قد يسبب الغبن وعدم الرضا دافع رئيس لسلوكيات يحاول الفرد من خلالها تحقيق التساوي مع الغير [5].

**النوع الثاني:** وفيه يرى الفرد أن نسبة عوائده إلى مدخلاته أعلى من نسبة عوائد الفرد الآخر إلى مدخلاته، وهذا يسبب أيضا الشعور بعدم العدالة، إلا أن هذا الشعور أقل وطأةً من الأول، وسيسعى الفرد لتبني سلوكيات معينة لمحاولة إضعاف هذا الشعور [5].

وهذا النوع من عدم العدالة وحسب حيث يرافقه رضا عن بعد معين، يتميز به الفرد عن الآخر كما وكيفاً سواءً كان من عناصر المدخلات أو العوائد، كأن يكون قد حصل على مرتب أعلى من الآخر على الرغم من تساوي مدخلاتهم وكافة الخصائص الأخرى بسبب محاباة رئيسه له مثلاً مما أنتج رضاً موقفياً عن بعد المرتب ولا يعد مؤثراً في درجة الرضا العام، فالفرد يعلم في قرارة نفسه بأن هذا المرتب غير عادل ولكنه رضا عنه، وهو مدرك لأن هذا الرئيس الذي كان سبباً في مرتبه المميز لو تمت إقالته أو نقله سيكون في وضع سيء ويخسر ما تعود عليه من مرتب، وعليه فإننا لو قمنا بقياس درجة رضاه عن مجموعة أبعاد أخرى، كالأمان والاستقرار في



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

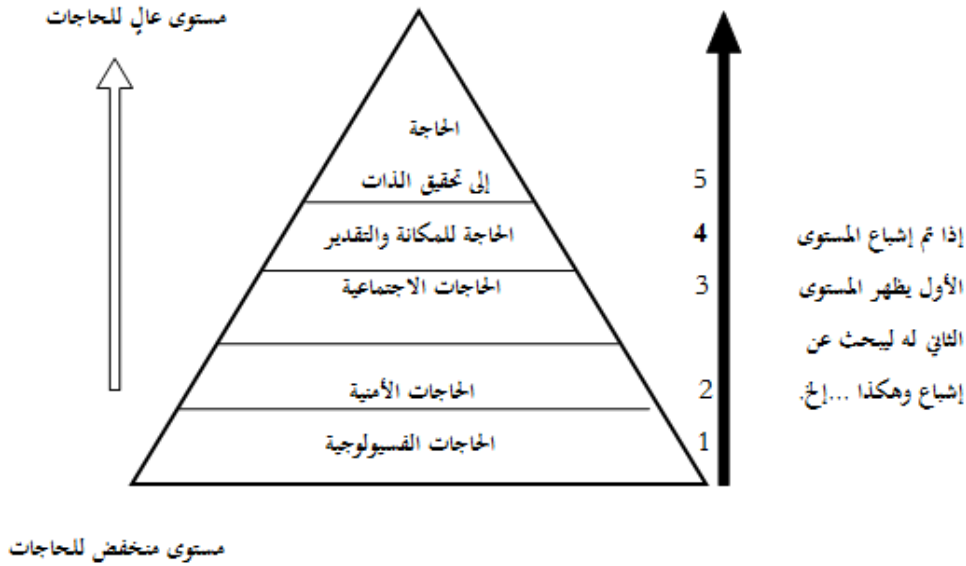
العمل مثلاً سنجد غير راضٍ؛ أي متجه نحو هذا البعد سلبياً وهذه الدرجة بمقدار درجة رضاه عن المرتب نفسها التي كانت في الاتجاه الموجب، بمعنى أن الدرجة العالية من الرضا على المرتب سوف يتلاشى أثرها على الرضا العام بسبب التأثير المعاكس لدرجة عدم الرضا عن عنصر الأمان والاستقرار في العمل الذي أتضح في شعوره بعدم العدالة لحصوله على مرتب مميز بطريقة غير عادلة. ومن هذا المنظور فإن الرضا وفق ما جاءت به هذه النظرية يمكن أن يتأتى عندما يشعر الفرد بالعدالة أو الإنصاف، ولكن عندما يسود الشعور بعدم العدالة من النوع الأول، فإن الفرد سيشعر بعدم الرضا العام الذي سيتبين من خلال قياس أن الأبعاد التي كانت هي السبب في عدم رضاه هي نفسها من سببت له الشعور بعدم العدالة. أما فيما يتعلق بالرضا العام عندما يسود الفرد الشعور بعدم العدالة من النوع الثاني وبالتالي أن درجة الرضا العام لن تتغير، فأى زيادة في الرضا عن بعد معين ما هي إلا درجة موقفية ستعكس أثرها درجة عدم رضا عن بُعدٍ آخر أتضح كسبب للشعور بعدم العدالة من هذا النوع. إلا أنه من العدل القول أن هذه النظرية قدمت مجموعة من الافتراضات والتي تُعدّها المنظمة مجموعة من السلوكيات المحتملة التي يجب أن تنتبه لها، والعمل على منع ظهور شعور عدم العدالة بين أفرادها والذي يسبب الكثير من المشاكل كعدم الرضا بسلوكياته ونواتجه السلبية، كذلك القيام بترتيبات وإجراءات تعزز فيها الشعور بالعدالة سواءً بتصحيح الشعور الخاطئ بعدم العدالة والذي يمكن أن يصيب أفرادها نتيجة عدم مقدرتهم وموضوعيتهم في تقييم عوائدهم ومدخلاتهم وعوائد ومدخلات الآخر، وكذلك تقديم ما يمنع الشعور بعدم العدالة الناتج فعلاً عن إهمال بعض الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين لديها، كنوع من التوجيه الوقائي لسلوك الأفراد في التنظيم.

### 4. نظرية تدرج الحاجات (Needs Hierarchy Theory):

وهذه النظرية قدمها الإخصائي النفسي " ماسلو " سنة 1954 وهذه النظرية رتبت الحاجات الإنسانية في هرم يبدأ في قاعدته بالحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة البشرية، وينتهي في قمته بالحاجات العليا المتعلقة بتميز الفرد وتطلعات [9]. وهذه الحاجات في هرم ماسلو مرتبة في خمسة مستويات وهي كما يشير إليها الشكل (2) الآتي:

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

شكل (2) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفقاً لنظرية ماسلو



المصدر [9]: كشرود (1995) ص. 56

- 1- الحاجات الفسيولوجية الأساسية : وهي الحاجات المتعلقة باستمرار الحياة وذات الطابع الضروري للإنسان، مثل: الطعام، والسكن، والجنس، والنوم... إلخ.
  - 2- حاجات الأمانة : وهي الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار والحماية والتي تضمن التحرر من الخوف والتهديد، كالحاجة للقانون والضمانات الوظيفية، والحاجة إلى التنظيم... إلخ.
  - 3- الحاجات الاجتماعية : وهي تلك الحاجات المتعلقة برغبة الفرد في الانتماء إلى الآخرين والارتباط بهم وتقبلهم له وتعاطفه معهم وإقامة علاقات الحب والودية معهم.
  - 4- الحاجة للمكانة والتقدير: وهي تلك الحاجات المتعلقة بشهرة الفرد وأهميته وشعوره بالاحترام والحرية وقدرته على الإنجاز والمكانة والاستقلالية، والحاجة للثقة بالنفس أيضاً... إلخ.
  - 5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي الحاجات المتعلقة بحاجة الفرد لتطوير شخصيته وممارسة قدراته، والابتكار والإبداع والوصول إلى أكبر الأهداف الشخصية... إلخ، أي هي الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات.
- ولقد بين كشرود [9] مجموعة من النقاط نَعُدُّها الافتراضات الرئيسة لنظرية ماسلو، وهي:
- 1- "يسيطر على السلوك ويتحدد هذا السلوك بالحاجات التي لم تشبع بعد.
  - 2- يُشبع أو يُرضى الفرد حاجاته وذلك بداية من الحاجات الأكثر أساسية ثم يستمر في ذلك إلى أعلى التسلسل الهرمي.
  - 3- تأخذ الحاجات الأساسية الأسبقية على كل الحاجات العالية الأخرى في الهرم" (ص. 58).
- وترى النظرية أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد .

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

وهذه النظرية تتوقع أيضاً أن الأفراد كلما انتقلوا لمستويات إدارية أعلى أصبحوا راغبين في طلب إشباع المزيد من الحاجات ذات المستويات العليا، وأنه كلما تم إشباع هذه الحاجات تحقق الرضا، وعليه يجب الاهتمام بالأفراد في المستويات العليا من التنظيم بطريقة مختلفة.

وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمة قد لا تستطيع دائماً تلبية حاجات الأفراد في طلب الترتي والنمو مثلاً كنموذج من الحاجات العليا بسبب بعض العوائق التنظيمية، إلا أن ذلك لا يمنع من ضرورة أن تضع المنظمة نصب أعينها أن إشباع الحاجات وطلب المزيد من الإشباع لحاجات أعلى هي طبيعة بشرية، وأن هذه الحاجات مصدر مستمر للدوافع ومن ثم للرضا، ويجب أن تؤخذ في الحسبان بالنسبة للمنظمة .

### 5. نظرية الحاجة إلى الإنجاز (Achievement Theory):

هذه النظرية قدمها "ماكلياند" وزملاؤه في أوائل الخمسينات من القرن العشرين. وهذه النظرية بنيت على أساس أن هناك ثلاث حاجات تأخذ الأولوية أثناء دراسة سلوك الأفراد في التنظيم، وأنها متوفرة بدرجات متفاوتة لدى كل فرد، وهذه الحاجات هي:

- 1- الحاجة إلى السلطة: حيث يرى ماكلياند أن الأفراد الذين يتمتعون بشدة الحاجة إلى السلطة سيتأثر سلوكهم بها وأن رضاهم سيتحقق بمجرد إشباعهم لهذه الحاجة. وهذه الحاجة تتمثل في الرغبة في قيادة الآخرين والتحكم فيهم، والمتمتعون بشدة هذه الحاجة دائماً ما يسعون للبحث عن الوظائف التي تحقق هذه الحاجة.
- 2- الحاجة إلى الانتماء: حيث يرى ماكلياند أن الأفراد الذين تسيطر على سلوكهم وتدفعه حاجة الرغبة في الانتماء، فإنهم يتحصلون على رضاهم من إشباعهم حاجة الانتماء عن طريق النشاطات الاجتماعية والعلاقات الشخصية وسيسعون دائماً للوظائف أو المواقف التي تمكنهم من تحقيق الإشباع لهذه الحاجة.
- 3- الحاجة إلى الإنجاز: إن الأفراد الذين لديهم قدر مرتفع من الرغبة في الشعور بالإنجاز فإنهم يعبرون عن حاجة تدفع سلوكهم وسيرغبون في إشباعها، وهذه الحاجة هي الحاجة ذات الاهتمام الأكبر من قبل أغلب مؤسسات الأعمال، فالأفراد أصحاب التميز في هذه الحاجة هم بطبعهم أصحاب رغبة في العمل من خلال بحثهم عن التحديات والفرص وحل المشكلات والابتكار، وأنهم أشخاص يتحلون بالقدرة على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة، وأيضاً مساهمون إيجابيون في وضع الأهداف ، وأن الأشخاص الذين تدفعهم حاجة قوية للإنجاز يتحصلون على رضاهم من تحقيق الأهداف التي تشبع هذه الحاجة لديهم، وهم أيضاً غير محفزين بالمادة فقط بل هي مجرد وسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم، وهم كذلك يفضلون التغذية الراجعة (Feedback) فيما يتعلق بأدائهم ومستوى إنجازاتهم، وهم بطبعهم أشخاص يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بتحمل

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

الأعمال المتوسطة الصعوبة، ومن ثمَّ يبحثون عن الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير بعد أن ينجزوا أعمالهم، فالعمل دائماً مسيطر على حواسهم ومشاعرهم ووجدانهم، فيميلون إلى إتمام الأعمال دون تركها في المنتصف بشيء من الإصرار[6].

ولقد عبر ماكلاوند عن مدى إمكانية تعليم الحاجة، بمعنى أنه يرى إمكانية رفع مستوى الحاجة للإنجاز، مثلاً بخلق توتر ناجم عن فقدان هذه الحاجة، عن طريق جعل أفراد ذوي مستويات منخفضة من هذا الشعور (الحاجة للإنجاز) يكتسبون شعور بالعوز الكبير تجاه الإنجاز لتصبح حاجة مسيطرة ذات درجة عالية لا تشبع لديهم إلا بتحقيق المستويات العالية من الإنجاز. ولقد أكدت البحوث التي جاءت بعد ماكلاوند أن الأفراد ذوي المستويات العالية من الحاجة للإنجاز يظهرون رضاً عن الأداء الجيد، في حين أنه لا توجد أي علاقة بين الأداء ورضا العمال ذوي المستويات المنخفضة من هذه الحاجة، وأن الأفراد ذوي المستويات العالية من الإنجاز يحددون لأنفسهم أهدافاً سامية أكثر من الأفراد في الطرف الآخر من النقيض [9].

### المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

لقد أحتت الضرورة لأهمية متابعة حالة رضا الأفراد في منظماتهم، ضرورة تجميع بيانات ومعلومات حول مؤشرات وأبعاد ومستويات ومحددات هذا الرضا لدى هؤلاء الأفراد، وأيضاً مدى ارتباطه ببعض المظاهر السلوكية داخل هذه المنظمات، الأمر الذي دعا إلى حتمية توفير أساليب أو طرق يمكن من خلالها تحقيق ذلك. ومن هذه الأساليب أو الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ما يأتي:

#### 1. أسلوب المقاييس الموضوعية:

وهذا الأسلوب (المقاييس الموضوعية) لا يقوم الباحث فيه بإعداد مقاييس لقياس الرضا من الأفراد أنفسهم، بل يعتمد على قياس بعض الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تُعدُّ مؤشراً لمدى رضا الفرد عن وظيفته. فعن طريق حساب معدلات الغياب مثلاً، أو معدل دوران العمالة، أو معدل الحوادث، أو الشكاوى، أو مستوى إنتاجية الأفراد، على سبيل المثال، يمكن بشكل غير مباشر التنبؤ باتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، ومن ثمَّ تلمس درجات رضاهم عنها. خاصة وقد تم إثبات وجود أنواع من العلاقات فيما بين الرضا الوظيفي ومثل هذه المظاهر السلوكية من قبل العديد من الدراسات[3].

#### 2. أسلوب الأحداث الحرجة:

وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل عن طريق سؤال الأفراد عن الأحداث الحرجة (الهامة أو البارزة) المتعلقة بوظائفهم والتي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا. وهذه الطريقة استقاها هيرزبرج (Herzberg) من نموذج الإنقنان (Flangan) لقياس سلوك العمل [4]. وبعد أن يتذكر الأفراد تلك الأحداث الهامة يطلب منهم تذكر الأسباب التي كانت وراء كل حدث، وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الأفراد ومسبباتها كما يرونها وتصنيفها حسب الجوانب التي ارتبطت بها في العمل، يمكن

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة لهم، وأي منها كانت السبب في استيائهم (عدم رضاهم). ولقد أدى استخدام هذا الأسلوب أو الطريقة إلى ظهور نظرية "ذات العاملين" لهيرزبرج، التي سبق شرحها في جزئية النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. وأخيراً في نمائية هذه الجزئية يمكننا القول إن لكل أسلوب ومقياس مما سبق مزايا وعيوباً، وعلى المهتم أن يفاضل فيما بينها على أساس:

"1- درجة ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

1- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

2- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية" [4] (ص. 29).

3- كما تجدر الإشارة إلى أن مقاييس الرضا. مهما كانت دقتها. يتعد اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات، فلقد ثبت من خلال الدراسات أن توقعات العاملين ومعتقداتهم حول ما ينبغي أن يكون عليه هذا الرضا ترتفع تلقائياً بمجرد أن نطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقاييس، كما أن عدم قيام الإدارة باتخاذ خطوات عملية لتحسين هذا الرضا بعد أن تتم عملية قياس الرضا لدى هؤلاء الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عن ذي قبل

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### الخاتمة

الرضا الوظيفي هو جانب مهم يؤثر على عقلية الموظف، فالرضا الوظيفي يقرر منهج الموظف في تعامله مع وظيفته والطريقة التي سيتصرف بها في مكان العمل وتدرك معظم المنظمات حقيقة أن الموظفين السعداء سيساعدون المنظمة على بناء مستقبل مستقر وأكثر نشاطاً وروحاً، وبالتالي يجتهدون بإخلاص لتحسين مستويات رضا الموظفين وأن الاهتمام والحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين له عدد من الفوائد أهمها :

1. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
  2. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
  3. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
  4. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
  5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- كذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:
- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
  - ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.
  - ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين)
  - د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
  - هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.
  - و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقية).
  - ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير.
  - ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.
- ومما تقدم يتضح أهمية توفير المراجع الحديثة والدراسات الرائدة في هذا الموضوع ضمن ما تقدمه المكتبات الليبية باختلاف تبعياتها؛ ليتسنى للباحث الاستمرار في بحث هذا العامل المؤثر والخطير في كثير من جوانب سلوك الأداء في جميع منظمات الأعمال ولتقدم نتائج هذه البحوث التطبيقية توصياتها التي ستقطع الطريق نحو الاتجاه لسلبيات التأثيرات السلبية للرضا الوظيفي على كل مكونات سلوكيات الاداء.

والله ولي التوفيق

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### قائمة المراجع

- [1]: بعيرة، أبوبكر مصطفى (2004). مبادي الإدارة: المفاهيم والتطبيقات (ط. 6). بنغازي: دار الفضيل.
- [2]: سلطان، محمد سعيد (2003). السلوك التنظيمي. الأسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- [3]: الطائي، ميسر زهير (2004). أثر الرضا عن العمل في استقرار العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العاملة بمدينة مرزق. مجلة البحوث الاقتصادية، مج. 15، ع. 1، ص ص. 83-103.
- [4]: عبدالحليم، جلال (2008). الرضا الوظيفي ( المفهوم والأبعاد ). شبكة الإنترنت، موقع إلكتروني: منتدى الدراسات والأبحاث والكتب الاجتماعية، عبر الرابط:  
<http://www.ejtemay.com/forumdisplay.php?=8>  
تاريخ الزيارة: 2022.11.03
- [5]: عبدخالق، ناصف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. المجلة العربية للإدارة، ع. 1، ص ص. 22-37.
- [6]: العديلي، ناصر محمد (1983). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع. 36، ص ص. 43-87.
- [7]: كامل، مصطفى والبكري، سونيا (1990). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. مجلة الإدارة، مج. 23، ع. 1، ص ص. 78-91.
- [8]: كشرود، عمار الطيب (1994). معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري: إنكليزي - عربي. بنغازي: جامعة قاريونس.
- [9]: كشرود، عمار الطيب (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات (مج. الأول، ومج. الثاني). بنغازي: جامعة قاريونس.
- [10]: النجار، نبيل الحسين وراغب، مدحت مصطفى (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- [11]: النهدي، عبدالله بن علي (2000) الرضا الوظيفي من منظور إسلامي. مجلة الخدمة المدنية، مج. 21، ع. 271، ص ص. 44-45.