

## الرضا الوظيفى - مفهومه وطرق قياسه

رمضان سعد كريم

• محاضر مساعد: بقسم التخطيط التربوى والإدارة التعليمية،

كلية الآداب / جامعة قاربونس.

بدأ الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفى، منذ وقت مبكر ربما يعود إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية، فى نهاية العشرينيات من القرن الماضى.

فالرضا الوظيفى يعد من المتغيرات التنظيمية المهمة، التى تناولتها دراسات متعددة، بالبحث والتحليل. وقد هدفت هذه الدراسات جميعها، إلى تحديد العوامل التى تجعل من الفرد راضياً فى وظيفته، حيث اتضح جلياً أن الاستياء يودى إلى انتشار المشاعر السلبية فى المنظمة، التى تسبب فى انهيارها، وعدم قدرتها على البقاء، ومن أمثلة هذه المشاعر، تأخر العاملين، وغيابهم عن العمل، وكثرة مشكلاتهم، وعرقلة جهود غيرهم، وانخفاض أدائهم، وإعلانهم عن رغبتهم فى ترك المنظمة.

وقد شاع الحديث بين الأفراد فى المنظمات المعاصرة، عن الوظائف التى يزاولونها، فكثيراً ما يتحدث هؤلاء عن خصائص العمل المناسب، وامكانياته، والطرق المثلى لأدائه، هذا فضلاً عن حديثهم عن العلاقات السائدة فى محيط العمل ومناخه، ودرجة ارتباط بعضهم ببعض من ناحية، وبرؤسائهم المباشرين وغير المباشرين من ناحية أخرى.

فإذا كانت امكانيات أداء العمل متوافرة بدرجة كافية، بحيث توفر للعاملين المعلومات اللازمة لشروط وطرق الأداء الجيد، وإذا كانت لوائح ونظم العمل تجزئ العاملين المتميزين، على نحو يمكن المسؤولين من تحسين علاقات العمل، واشباع حاجات العاملين عبّر هؤلاء عن مشاعرهم نحو وظائفهم بقولهم نحن.. راضون عن وظائفنا، وإذا كانت المتغيرات التنظيمية، ومتغيرات خصائص العمل تسير فى اتجاه لا يخدم مصالح العاملين، عبروا عن مشاعرهم بالاستياء. وعدم الرضا عن وظائفهم.

### مفهوم الرضا الوظيفى :

عند التعرض لموضوع الرضا الوظيفى يجب التنويه إلى صعوبة تحديد هذا المفهوم. ويعد اختلاف وجهات نظر الباحثين حوله، دليلاً واضحاً على ذلك.

لقد أشار ( عبدالخالق 1982 ) إلى صعوبة توضيح معنى مصطلح رضا أو عدم رضا الفرد عن مظاهر وظيفته، فى الوقت الذى ركز فيه البعض على ضرورة اشباع حاجات العاملين، لتحقيق الرضا الوظيفى، اهتم البعض الآخر من الباحثين بالنواحي الاجتماعية

والعلاقات الإنسانية السائدة فى المنظمة بوصفها من الجوانب الأساسية المحققة للرضا عن الوظيفة.

وهناك من يرى أن الرضا الوظيفى ماهو إلا محصلة لتوافق الفرد فى محيط العمل، الذى يكون فى الغالب راجعا لجملة من المتغيرات والعوامل والسمات الشخصية المتكاملة. (1) وبناء على ماتقدم ساد كثير من الخلط فى الكتب والمقالات الإدارية، بين هذا المفهوم ومفاهيم سلوكية أخرى، وذلك منذ أن أجرى هوبك 193 Hoppck دراسته المتعلقة بهذا الموضوع. وقد بذلت محاولات بحثية ناجحة، هدفت إلى تحديد مفهوم الرضا الوظيفى تحديداً، علمياً بالاستناد إلى النظريات التى حاولت تفسير دوافع السلوك البشرى فى المنظمات. حيث يرى ( العدوان والفاعورى 1995) أن هذا المفهوم يمكن تحديده من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: (2)

البعد الأول: مفهوم الرضا الوظيفى بوصفه استجابة شعورية لظروف العمل. لقد نما هذا المفهوم فى ظل النظرية التقليدية التى من أهم روادها ماكس وبيبر (Max weber 1947) و ميرتن (Merton) واتباع المدرسة البيروقراطية من أمثال بن بوارث (Ben Boart) و ثومبسون (Thompson 1967)، وبيرو (Perrow 1978) حيث تم تأكيد علاقة الفرد بالمنظمة، التى يتم تدعيمها فى ضوء ظروف العمل، فالفرد الذى يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، يحقق فى الوقت ذاته منافع شخصية، من شأنها أن تعمل على تحقيق رضاه عن وظيفته.

ويعد العامل الاقتصادى، وفقاً لهذا البعد المسؤول الأول عن الرضا الوظيفى، لذلك فإن درجة الاستفادة من المزايا التنظيمية المادية وغير المادية، يجب أن تكون مشروطة باستعداد الأفراد ورغبتهم فى تعديل سلوكهم ونواحي تصرفاتهم، وطرق تفكيرهم بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها.

البعد الثانى: مفهوم الرضا الوظيفى بوصفه استجابة شعورية تتحدد بتوقعات الأداء، واستجاباتها لحاجات الأفراد.

ويرتبط هذا البعد بنظرية العاملين (Two-Factor Theory) التى وضعها عالم

(1) عبدالخالق ، ناصف: الرضا الوظيفى وأثره على إنتاجية العمل . مجلة العلوم الاجتماعية، السنة العاشرة، العدد الثالث، 1982.

(2) العدوان، ياسر . الناعورى، رفعت " الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين فى جامعة اليرموك". مجلة أبحاث اليرموك سلسلة " العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد الحادى عشر، العدد الرابع ، 1995.

السلوك هيرزبرج ( Herzberg ) حيث أكدت هذه النظرية ارتباط الرضا الوظيفي، بالعوامل المتعلقة بطبيعة العمل ومضمونه، أما الاستياء ، فيرتبط بالعوامل المتعلقة ببيئة العمل.

وتجدر الإشارة إلى وجود اختلافات بين الباحثين في تحديد العوامل المسببة والباعثة على الرضا الوظيفي، وقد أشار ( عاشور 1983 ) إلى هذا الاختلاف، ففي الوقت الذي أكد فيه لولر وبورثر ( Louler and Porter 1962 ) أهمية العلاقة الإيجابية بين الإنجاز والمكافأة لتحقيق الرضا الوظيفي، أعطى ( الدرفير ( Alderfer 1967 ) أهمية خاصة للنمو الشخصي والحاجة للانتماء باعتبارها خصائص وحاجات ضرورية تسهم في تحقيق رضا الأفراد عن وظائفهم.

فضلاً عن ذلك توصل فروم ( Vroom 1968 ) إلى استنتاج مؤداه، أن العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء توجد في الحالات التي يحصل الأفراد من خلالها على مزايا ومنافع ملموسة نظير مستوى الأداء الذي يحققونه، أي أن هذه العلاقة إن وجدت فهي شرطية، فالارتباط بين الدافعية للأداء والرضا عن الوظيفة مشروطة بوجود نظام يربط بين الأداء والحصول على العوائد والمزايا الشخصية والتنظيمية (3) .

#### البعد الثالث: مفهوم الرضا بوصفه استجابة لعوامل متعددة ومركبة.

لقد تطور هذا المفهوم وفقاً لهذا البعد، من شعور يحمله الفرد نحو وظيفته، إلى نظرة شاملة متعددة لعوامل الشعور نحو الوظيفة، وحدد سميث وكندال وهولن ( Smith, Kendal and Hulin 1969 ) . هذه العوامل في طبيعة العمل والراتب والإشراف، والتقدم الوظيفي والعلاقة مع الزملاء.

ويتضح مما تقدم أن مفهوم الرضا الوظيفي، يعد مفهوماً معقداً للغاية، وقد يرجع سبب ذلك لتعدد المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية وتداخلها، التي تسهم في تشكيل مستوى رضا الأفراد عن الوظائف التي يزاولونها وتحديده، ويمكن تأكيد مصطلح الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح متفاعلاً مع الوظيفة التي يشغلها، من خلال طموحه، ورغبته في التقدم، وتحقيق شخصيته المتميزة، وهو بذلك يحقق منافع الشخصية، ويشبع حاجاته المختلفة، من ناحية، ويعمل بجدية على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى .

(3) عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية، 1983.

### طرق قياس الرضا الوظيفي :

نظراً لأهمية شعور العاملين بالرضا عن وظائفهم، كان من الضروري أن تتخذ المنظمة جملة من الإجراءات والسياسات اللازمة للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها، والمنظمة بذلك تحتاج إلى وسائل خاصة لجمع البيانات التي تكشف عن المستويات الحالية لمشاعر الرضا عن الوظيفة.

وتوجد عدة مؤشرات تدل على مستوى الرضا الوظيفي، يستطيع الباحث ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر غير أن هذه الملاحظات قد لا تكون موضوعية نظراً لإحجام العاملين عن توضيح الجوانب السلبية في أعمالهم.

وقد تم بناء العديد من المقاييس التي استهدفت قياس رضا الفرد أو عدم رضاه عن وظيفته، ويحدد ( العديلي 1995 ) هذه المقاييس على النحو التالي: (4)

1. دليل الرضا الوظيفي الذي وضعه بريفييلد وروث 1980، واستبيان جامعة مينسوتا ( Minnesota satisfaction questionnaire ) الذي وضعه ويز وداوز و انجلاند ولوفكوست.

( Wiss, Dawis, England and Iofquist 1969 )

2. الدليل الوصفي للوظائف الذي وضعه سميث وكندال وهولن ( Smith, Kendal and Hulin 1969 )

3. فضلاً عن هذه المقاييس قدم كل من بورثر ولولير ( Porter and Lqueler ) مقياساً للرضا الوظيفي يتعلق بقياس مستوى الدخل والمكافآت، وتتدرج الإجابة على هذا المقياس وفق خمس درجات هي:

4. أوافق بشدة ، أوافق، غير مقرر، غير موافق، غير موافق إطلاقاً .

لقد أصبح من الضروري الاعتماد على مقاييس أكثر دقة وموضوعية، ذلك لأن الاكتفاء بالملاحظات العابرة، لتحديد ووصف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات، قد يقود الباحث إلى طرح نتائج مضللة وغير واقعية.

ويلاحظ أن المقاييس مهما كانت دقتها لا يمكن عدّها، أدوات محايدة تماماً لجمع البيانات، فقد ثبت عملياً، أن مشاعر العاملين تكون إيجابية نحو المنظمة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين يزداد بمجرد أن يطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقاييس، غير أن عدم قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتدعيم مستوى

(4) العديلي، ناصر محمد. السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة" ، 1995 .

الرضا الوظيفي للعاملين لديها، بعد إجراء هذه الدراسات والقياسات، ينجم عنه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، بدرجة أكبر مما كان عليه، قبل إجراء هذه القياسات.

وقد حدد (عبدالخالق 1982) أهم الطرق المستخدمة في قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الطرق التالية: (5)

### 1 - طريقة تحليل ظواهر الرضا:

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وتتعلق بتحديد جملة من الظواهر ذات الصلة بمشاعر العامل نحو وظيفته، ومن ثم يتسنى للباحث تحليل هذه الظواهر تحليلاً علمياً، ومن أمثلة هذه الظواهر: معدل دوران العمل، والتمارض، والتغيب عن العمل. فقد ثبت أن العامل الذي يظهر درجة عالية من الرضا عن وظيفته يكون غيابه ضئيلاً، كما يظهر استعداداً كبيراً للقيام بواجبات العمل والتفاني في أدائها.

ويرى ( فروم Vroom ) أن هذا المؤشر يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بدرجة استمرارية العامل في وظيفته أو تركه لها.

### 2- طريقة هيرزبرج ( طريقة القصة ) :

تعتمد هذه الطريقة التي وضعها هيرزبرج وآخرون ( Herzberg et al ) على إجراء مقابلات شخصية مع أفراد العينة، ويطلب منهم ذكر الأوقات التي شعروا فيها بالاستياء، وتلك التي شعروا فيها بالرضا، وأثر ذلك على أدائهم لأعمالهم. ويرى هيرزبرج أن العوامل المسببة للرضا الوظيفي هي عوامل ذاتية تتعلق بقدرة العاملين ومهاراتهم، أما العوامل المسببة للاستياء، فترجع إلى البيئة الداخلية ومحيط العمل، وقد توصل هيرزبرج إلى هذه الاستنتاجات من خلال تطبيق هذه الطريقة على عينة من المحاسبين والمهندسين.

### 3 - طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء الأفراد الذين ينوي الباحث معرفة مستوى رضاهم، من خلال نماذج دقيقة شاع استخدامها مع تطور الأساليب الرياضية ومن أمثلة هذه النماذج ( نموذج التوقع لفروم ونموذج بورتر ) الذي صمم لقياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لدرجة إشباع الحاجات الفسيولوجية، والأمنية والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات.

وخلاصة القول إن جميع مقاييس الرضا الوظيفي، تسعى لقياس الفرق بين ما يحصل

عليه الفرد فعلا من خلال مزاولته لوظيفة ما، وبين ما يجب أن يحصل عليه من مزايا وعوائد مادية ووظيفية، فكلما كان الفرق بينهما قليلا، دل ذلك على مستوى مرتفع من مشاعر الرضا عن الوظيفة. وبما أن هذه المشاعر تتأثر بمتغيرات شخصية وتنظيمية، لذلك كان من الضروري على المنظمة أن تعمل على قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها بشكل دوري، من أجل تدعيم المشاعر الإيجابية نحو الوظيفة والمنظمة على حد سواء.