الرضا الوظيفى ـ مفهومه وطرق قياسه

رمضان سعد كريم

• محاضر مساعد: بقسم التخطيط التربوى والإدارة التعليمية، كلية الآداب / جامعة قاريونس.

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

فالرضـا الوظيفى يعد من المتغيرات التنظيمية المهمة، التى تناولتها دراسات متعددة، بالبحث والتحليل. وقد هدفت هذه الدراسات جميعها، إلى تحديد العوامل التى تجعل من الفرد راضـياً فـى وظيفـته، حيث اتضح جلياً أن الاستياء يؤدى إلى انتشار المشاعر السلبية فى المـنظمة، التى تسبب فى انهيارها، وعدم قدرتها على البقاء، ومن أمثلة هذه المشاعر، تأخر العامليـن ، 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 مايتحدث هؤلاء عن خصائص العمل المناسب، وامكانياته، والطرق المثلى لأدائه، هذا فضـلاً عـن حديثهم عن العلاقات السائدة فى محيط العمل ومناخه، ودرجة ارتباط بعضهم ببعض من ناحية، وبرؤسائهم المباشرين وغير المباشرين من ناحية أخرى.

فـإذا كانت امكانيات أداء العمل متوافرة بدرجة كافية، بحيث توفر للعاملين المعلومات اللازمـة لشـروط وطـرق الأداء الجـيد، وإذا كانـت لوائح ونظم العمل تجزىء العاملين المتميزيـن، على نحو يمكن المسؤولين من تحسين علاقات العمل، واشباع حاجات العاملين عـبَّر هـؤلاء عـن مشاعرهم نحو وظائفهم بقولهم نحن.. راضون عن وظائفنا، وإذا كانت المتغـيرات التنظيمـية، ومتغيرات خصائص العمل تسير فى اتجاه لايخدم 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 الفـرد عـن مظاهر وظيفته، ففى الوقت الذى ركز فيه البعض على ضرورة اشباع حاجات العامليـن ، لتحقـيق الرضا الوظيفى، اهتم البعض الآخر من الباحثين بالنواحى الاجتماعية

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

وهـــناك من يرى أن الرضا الوظيفى ماهو إلا محصلة لتوافق الفرد فى محيط العمل، الذى يكون فى الغالب راجعا لجملة من المتغيرات والعوامل والسمات الشخصية المتكاملـــة. (1) وبـــناء علـــى ماتقدم ساد كثير من الخلط فى الكتب والمقالات الإدارية، بين هذا المفهوم ومفاهـــيم ســـلوكية أخرى، وذلك منذ أن أجرى هوبك Hoppck 193 دراسته المتعلقة بهذا الموضـــوع. وقـــد بذلـــت محاولات بحثية ناجحة، هدفت إلى تحديد مفهوم الرضا الوظيفى تحديـــداً، علمـــيا بالاســـتناد إلـــى الـــنظريات 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.

لقـــد نمـــا هـــذا المفهـــوم فى ظل النظرية التقليدية التى من أهم روادها ماكس ويبر (Max weber 1947) و ميرتـــن (Merton) واتباع المدرسة البيروقراطية من أمثال بن بـــوارث (Ben Boart) وثومبسون (Thompson 1967) ، وبيرو (Perrow 1978) حيث تم تأكيد علاقة الفرد بالمنظمة، التي يتم تدعيمها فى ضوء ظروف العمل، فالفرد الذى يعمـــل 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 الأفـــراد ورغبـــتهم فى تعديل سلوكهم ونواحى تصرفاتهم، وطرق تفكيرهم بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها.

الـــبعد الـــثانى: مفهوم الرضا الوظيفى بوصفه استجابة شعورية تتحدد بتوقعات الأداء، واستجاباتها لحاجات الأفراد.

ويرتـــبط هـــذا البعد بنظرية العاملين (Tow-Factor Theory) التى وضعها عالم

---

1) عـــبدالخالق ، ناصـــف: الرضـــا الوظـــيفى وأثره على إنتاجية العمل . مجلة العلوم الاجتماعية، السنة العاشرة، العدد الثالث، 1982.

2) العـــدوان، ياســـر . الناعورى، رفعت " الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين فى جامعـــة اليرموك". مجلة أبحاث اليرموك سلسلة " العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد الحادى عشر، العدد الرابع ، 1995.

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

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

فضلاً عن ذلك توصل فروم (Vroom 1968) إلى استنتاج مؤداه، أن العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء توجد فى الحالات التى يحصل الأفراد من خلالها على مزايا ومنافع ملموسة نظير مستوى الأداء الذى يحققونه، أى أن هذه العلاقة إن وجدت فهى 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 فى طبيعة العمل والراتب والإشراف، والتقدم الوظيفى والعلاقة مع الزملاء.

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

---

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

طرق قياس الرضا الوظيفى :

نظـراً لأهمـية شـعور العاملين بالرضا عن وظائفهم، كان من الضرورى أن تتخذ المـنظمة جملـة مـن الإجراءات والسياسات اللازمة للكشف عن مستوى الرضا الوظيفى للعامليـن لديهـا، والمنظمة بذلك تحتاج إلـى وسائل خاصة لجمع البيانات التى تكشف عن المستويات الحالية لمشاعر الرضا عن الوظيفة.

وتوجـد عدة مؤشرات تدل على مستوى الرضا الوظيفى، يستطيع الباحث ملاحظتها بشـكل مباشـر أو غير مباشر غير أن هذه الملاحظات قد لاتكون موضوعية نظراً لإحجام العاملين عن توضيح الجوانب السلبية فى أعمالهم.

وقـد تـم بناء العديد من المقاييس التى استهدفت قياس رضا الفرد أو عدم رضاه عن وظيفته، ويحدد (العديلى 1995) هذه المقاييس على النحو التالى: (4)

1. دليل الرضا الوظيفى الذى وضعه بريفيلد وروث 1980، واستبيان جامعة مينسوتا (Minnesota satisfaction questionnaire) الـذى وضـعه ويـز وداوز و انجلاند ولوفكوست.
(Wiss, Dawis, England and lofquist 1969)
2. الدلـيل الوصفى للوظائف الذى وضعه سميث وكندال وهولن (Smith, Kendal and Hulin 1969).
3. فضلاً عن هذه المقاييس قدم كل من بورثر ولولير (Porter qnd Lquler) مقياسا للرضـا الوظيفى يتعلق بقياس مستوى الدخل والمكافآت، وتتدرج الإجابة على هذا المقياس وفق خمس درجات هى:
4. أوافق بشدة ، أوافق، غير مقرر، غير موافق، غير موافق إطلاقاً .

لقـد اصـبح مـن الضرورى الاعتماد على مقاييس أكثر دقة وموضوعية، ذلك لأن الاكتفاء بالملاحظات العابرة، لتحديد ووصف مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمات، قد يقود الباحث إلى طرح نتائج مضللة وغير واقعية.

ويلاحـظ أن المقايـيس مهمـا كانت دقتها لايمكن عدّها، أدوات محايدة تماما لجمع البيانات، فقد ثبت عملياً، أن مشاعر العاملين تكون إيجابية نحو المنظمة، وأن مستوى الرضا الوظيفى لهؤلاء العاملين يزداد بمجرد أن يطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقايـيس، غـير أن عـدم قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتدعيم مستوى

---

4) العديلى، ناصر محمد. السلوك الإنسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة" ، 1995 .

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

وقـــد حـــدد (عـــبدالخالق 1982) أهـــم الطرق المستخدمة فى قياس مستوى الرضا الوظيفى للعاملين فى الطرق التالية: (5)

1 ــ طريقة تحليل ظواهر الرضا:

تعـــد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا فى قياس مستوى الرضا الوظيفى، وتتعلق بـــتحديد 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 الذى يظهر درجة عالية من الرضا عن وظيفته يكون غيابه ضئيلا، كما يظهر استعداداً كبيراً للقيام بواجبات العمل والتفانى فى أدائها.

ويـــرى (فـــروم Vroom) أن هذا المؤشر يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بدرجـــة استمرارية العامل فى وظيفته أو تركه لها.

2ــ طريقة هيرزبرج (طريقة القصة) :

تعتمد هذه الطريقة التى وضعها هيرزبرج وآخرون (Herzberg et al) على إجراء مقـــابلات شخصـــية مع أفرد العينة، ويطلب منهم ذكر الأوقات التى شعروا فيها بالاستياء، وتلك التى شعروا فيها بالرضا، وأثر ذلك على أدائهم لأعمالهم. ويرى هيرزبرج أن العوامل المســـببة للرضـــا الوظـــيفى هى عوامل ذاتية تتعلق بقدرة العاملين ومهاراتهم، أما العوامل المســـببة للاســـتياء، فترجع إلى البيئة الداخلية ومحيط العمل، وقد توصل هيرزبرج إلى هذه الاستنتاجات من خلال تطبيق هذه الطريقة على عينة من المحاسبين والمهندسين.

3 ــ طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء الأفراد الذين ينوى الباحث معرفة مستوى رضاهم، من خلال نماذج دقيقة شاع استخدامها مع تطور الأساليب الرياضية ومن أمثلة هذه النماذج (نمـــوذج التوقع لفروم ونموذج بورتر) الذى صمم لقياس مستوى الرضا الوظيفى وفقاً لدرجة إشـــباع الحاجـــات الفســـيولوجية، والأمنية والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات.

وخلاصـــة القول إن جميع مقاييس الرضا الوظيفى، تسعى لقياس الفرق بين مايحصل

---

5) عبدالخالق ، ناصف ، مصدر سابق.

علـيه الفـرد فعـلاً من خلال مزاولته لوظيفة ما، وبين ما يجب أن يحصل عليه من مزايا وعوائـد ماديـة ووظيفـية، فكلما كان الفرق بينهما قليلاً، دل ذلك على مستوى مرتفع من مشاعر الرضا عن الوظيفة. وبما أن هذه المشاعر تتأثر بمتغيرات شخصية وتنظيمية، لذلك كان من الضرورى على المنظمة أن تعمل على قياس مستوى الرضا الوظيفى للعاملين لديها بشكل دورى، من أجل تدعيم المشاعر الإيجابية نحو الوظيفة والمنظمة على حد سواء.