

## قياس الرضا الوظيفي للعاملين وعلاقته بمستوى الأداء

د. سالم محمد عون  
كلية الاقتصاد - جامعة الفاتح

### المقدمة

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات سواء كانت تجارية أم خدمية أم صناعية وللعاملين بها، حيث يعتمد عليه كأساس لقياس مدى فعالية أداء الأفراد في تلك المنظمات، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا سيؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج تضاھي النتائج التي تتوقعها المنظمة في حالة قيام المنظمة برفع الأجور للعاملين أو بتطبيق برنامج جيد فيما يتعلق بالمكافآت التشجيعية أو تقديم خدمات متميزة للعاملين (1).

وعليه يعد الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) الأساس أو البعد الثاني لسلوك العامل في المنظمة حيث تتبع أهميته من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري باعتباره له مشاعر وأحاسيس وانفعالات وأهداف.. الخ، وله تأثير على مستوى أداء المنظمات مثل ترك العامل للخدمة وزيادة معدل الغياب (2).

وبناءً على ذلك حظي هذا الموضوع باهتمام من قبل علماء النفس والإدارة وغيرهم حيث أدى ذلك إلى ظهور العديد من النظريات والدراسات التي تفسر هذه العملية النفسية، فالهدف الرئيسي من دراسة الرضا الوظيفي يتمثل في كيفية جعل العاملين راضيين بدرجة مقبولة عما يقومون به من أعمال، فظاهرة الرضا ليست من السهل التعرف على كل العوامل التي تؤثر فيها بالرغم من وجود متغيرات أو عوامل كثيرة ذات علاقة واضحة

بذلك مثل الراتب والمشرفين وزملاء العمل، فهناك دراسات أكدت على وجود علاقة بين الرضا ومستوى الأداء في بعض الوظائف ومن بين تلك الدراسات كانت متمثلة في خلق وظائف مملة وأخرى محفزة والتي توصلت إلى أن الأسباب التي تجعل الوظائف محفزة هو مساعده شاغل الوظيفة على المرور بخبرة الرضا عندما يقوم بتأدية وظيفته بكفاءة وفعالية، ويزترتب على ذلك أن العلاقة بين الرضا ومستوى الأداء ستكون أقوى في الوظائف المحفزة عنها في الوظائف (3) المملة وعليه يمكن بلورة الإشكالية التي تبحث فيها الدراسة في قلة اهتمام المنظمات بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما تهدف هذه الدراسة إلى استعراض الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم الرضا الوظيفي، وكيفية قياسه وعلاقته بمستوى أو بمعدل أداء العاملين ومحاولة تنبيه إدارة المنظمات إلى أهمية الرضا الوظيفي ودوره الفعال في تحقيق أهداف تلك المنظمات.

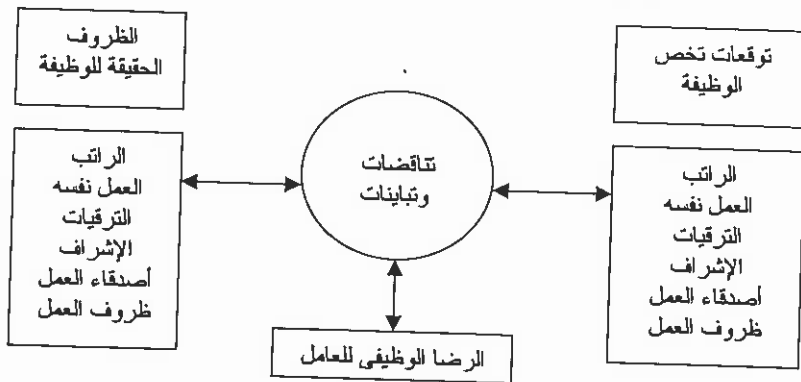
أما منهجية الدراسة تمثلت في إتباع المنهج الاستقرائي، وذلك باستعراض الفكر الإداري بالإطلاع على الكتب والمراجع والمجلات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبناء على منهجية الدراسة السالفة الذكر فإنه سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- أولاً : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
- ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي
- ثالثاً: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء العاملين
- رابعاً: النتائج والتوصيات

## أولاً :- مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي الفرد يعمل داخل منظمته بين جماعة العمل التي يتحدد فيها الدور المطلوب منه القيام به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية له تعطي صورة واضحة عن الرضا، وهو ناتج عن مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو وظيفته القائم بها، فكلما تصور الفرد بأن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته ورغباته كانت مشاعره نحو عمله ايجابية، بمعنى أنه أصبح راضياً عن عمله ومن هذا المنطلق حظي الرضا الوظيفي باهتمام بالغ في مجال السلوك التنظيمي حتى وقتنا الحاضر لكونه من أهم الاتجاهات المتعلقة (4) بالعمل والسبب الرئيسي وراء هذا

الاهتمام المتزايد هو تزويد المديرين بالأراء والمقترحات التي تساعدهم على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل وزيادة ولائهم للمنظمة بما يضمن تحسين مستوى أدائهم في الأعمال المطلوبة منهم (5)، فالرضا الوظيفي ينتج عنه القناعة والقبول لدى العامل في حالة تحقيقه لحاجاته ورغباته من خلال العمل أو الوظيفة التي يؤديها، كما تجدر الإشارة بأنه هنالك عوامل شخصية تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل مثل العمر والجنس والشخصية... الخ، وعوامل خاصة بطبيعة العمل أو الوظيفة ومنها حجم المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات وساعات العمل والعلاقات الاجتماعية والسياسات المتعلقة بالإشراف والبيئة التي يمارس فيها العمل هل حضرية أم ريفية، كذلك ثقافة المجتمع والقيم والمعتقدات السائدة فيه... الخ، وبناءً على ذلك يتضح أن درجة الرضا الوظيفي تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب إدراكه لمستوى أو درجة الإشباع المقدم له، فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي عادة يكونوا أكثر ارتباطاً والتزاماً بالعمل، وهذا ناتج عن مستوى الإشباع العالي الذي تحصلوا عليه أو وفره العمل (6). وعليه عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف بالسرور نتيجة لإدراكه بأن وظيفته تشبع قيماً مهمة لديه (7)، بالإضافة إلى ذلك عرف بأنه مشاعر ناتجة مباشرة من عمل الفرد أو المكافآت التنظيمية كالأجر والمكافآت المادية التي يتحصل عليها العامل أو الطبيعة التي يتم فيها إنجاز العمل (8) والشكل (1) يوضح نموذج للرضا الوظيفي.



الشكل (1) نموذج للرضا الوظيفي

المصدر . عمار الطيب كشرور علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ،  
مرجع سبق ذكره ص 442

## 2- أهمية الرضا الوظيفي

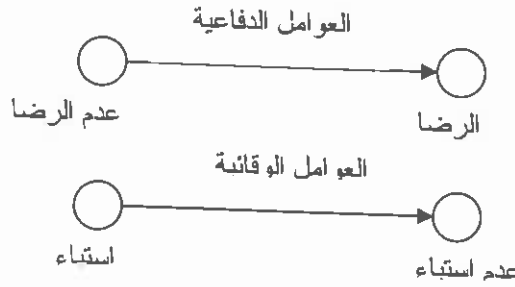
يُعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً أو ذو أهمية للإفراد والمنظمات والمجتمع بصفة عامة، حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أهمية ذلك التي تنعكس أثارها على الفرد وعلى المنظمة حيث قامت بعض المنظمات بإجراء دراسات واستطلاعات الرأي حول الرضا الوظيفي من أجل تكوين إدراكاً ومعرفة لحقيقة ومشاعر العاملين، ولتجنب العديد من المشاكل الناتجة عن عدم الرضا، فالعاملين الأكثر رضا عن العمل يتمتعون بصحة نفسية وبدنية سليمة ويستوعبون واجبات العمل بسرعة، ونسبة الحوادث والشكاوى والتظلمات لديهم قليلة ولديهم الرغبة في مساعدة زملائهم في العمل أو خارجه وهذا يؤدي إلى زيادة التعاون والانسجام (9) بينهم بالإضافة إلى ذلك تكمن أهمية الرضا الوظيفي في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والتأخير فالعامل الأكثر رضا عن العمل لا يميل إلى ترك عمله أو وظيفته بل يؤدي ذلك إلى زيادة معدل أدائه وولائه لمنظّمته (10)، كذلك الرضا الوظيفي له أهمية في الحد من حدوث الانحراف الوظيفي لبعض الأفراد كالتعامل بالرشوة أحياناً أو تحطيم أدوات وآلات العمل الأمر الذي يترتب عنه انخفاض في معدل إنتاجية العامل وإهدار الأموال (11).

## ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي

للعامل تطلعات وأهداف يسعى إلى تحقيقها عن طريق وظيفته وتختلف الأهمية النسبية لهذه التطلعات والأهداف من شخص لآخر وفقاً لحالته أو ظروفه والبيئة التي نشأ فيها، فإذا حقق أهدافه تكون النتيجة متمثلة في رضائه عن عمله ويصبح مصدر فخر له ويزداد هذا الرضا لدى الفرد عندما يكون راضياً بدرجة عالية عن مرتبه وعن اعتراف إدارة المنظمة بأهمية مجهوداته التي يبذلها، وتتخفف درجة رضاه إذا لم يحقق معظم أهدافه، وعليه ظهرت العديد من النظريات التي تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منها، أيضاً تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه ومن أهم هذه النظريات (12):-

## 1- نظرية ذات العاملين

استطاع هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية والرضا والاستياء، أيضا العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، فالعوامل الدافعة هي تلك العوامل التي تؤدي إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك حيث تختلف هذه العوامل عن العوامل الوقائية التي تقي العامل عن عدم الرضا، ففي حالة توافر تلك العوامل بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا وعكس ذلك سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا (13) والشكل (2) يوضح ذلك

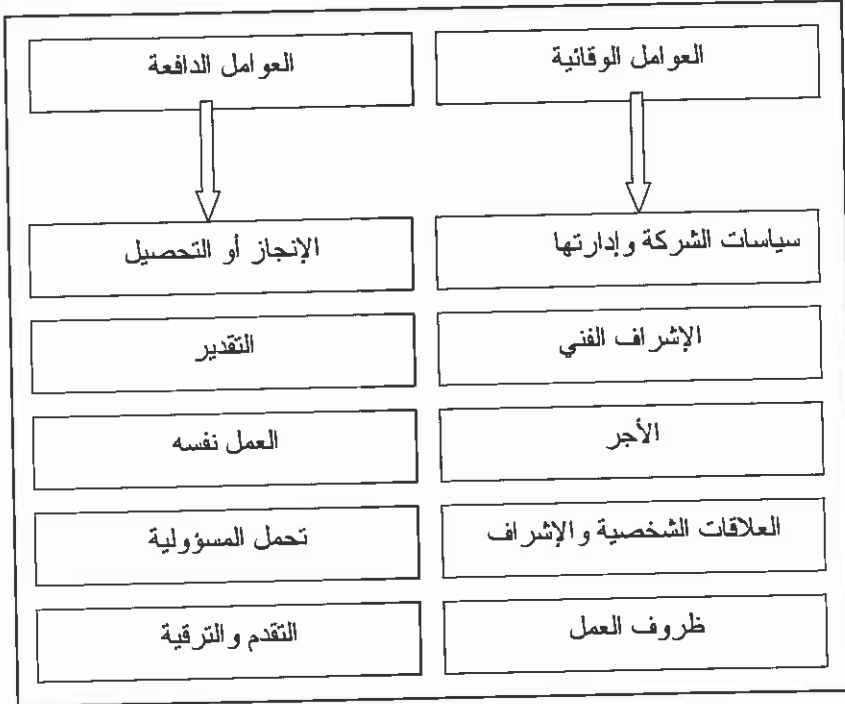


الشكل (2) وجهة نظر هيرزبرج للعلاقة بين الرضا والاستياء  
المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات  
(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة) ب ط 2002 ص 136

فالعامل وفقاً لهذه النظرية يجب أن يكون مقتنعاً بمتطلبات عمله حتى يتمكن من بدل أقصى جهده لأن أي إدارة تركز على العوامل الوقائية قد تفقد قدرتها على دفع العمال إلى بذل الجهد المطلوب منهم، حيث تظهر أهمية العوامل الوقائية في منع عدم الرضا حتى يتحقق الرضا، فعلى سبيل المثال هناك عدد قليل من العاملين أو المدراء يشعرون بأنهم لا يستحقون العلاوة التي حصلوا عليها، بينما يوجد عدد لا حصر له من العاملين والمدراء غير راضيين بسبب عدم حصولهم على علاوات، وعليه فالعوامل الوقائية بمجرد توافرها يبدأ العامل في التطلع إلى حاجات أخرى كالتقدير

والقدرة على الإنجاز وتحمل المسؤولية والترقية (14) والجدول (1) يوضح ذلك :

### جدول (1) نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج



المصدر : محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي  
مرجع سبق ذكره ، ص 220

## 2- نظرية القيمة

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي مدى قدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية لكل فرد على حده، فإذا حقق العمل تلك العوائد أصبح العامل راضياً عن العمل، والعوائد التي يرغبها العامل غير موجودة تماماً في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد على شعور وإدراك كل فرد أو عامل على حده وفقاً لما يتحصل عليه من عوائد يرى بأنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتشبع له حاجاته ورغباته في الحياة، وبالتالي فإن العوائد التي يرغبها المدير وفقاً

لنظرية القيمة قد تتضمن العوائد المادية والأمان بالإضافة إلى ذلك عوائد أخرى يرى بأنها مناسبة له (15).

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية

اهتمت هذه النظرية بالعنصر البشري واعتبرته أهم عنصر في المنظمة لتأثيره على الأداء التنظيمي، أيضا دوافع العمل لا تتمحور حول الأجر والمكافآت المادية فقط وإنما هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين فالفرد لا يتعامل معها كآلة بل يتأثر بالجماعات وسلوكياتهم التي يتفاعل معها، كذلك الاتجاه الديمقراطي في معاملة العاملين كفيل بتحقيق المناخ الملائم لهم حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (16).

### 4- نظرية العدالة (المساواة)

تتمثل هذه النظرية التي وضعها آدمز (Stacey Adams) في كيفية معاملة الفرد في عمله الوظيفي، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة فيما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله سيؤدي الى شعوره بالرضا والتأثير الايجابي في مستوى أدائه الوظيفي ونتاجيته، وتستند هذه النظرية الى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله مقابل العوائد التي يحصل عليها مع أمثاله من العاملين في وظائف متشابهة تؤدي في نفس الظروف، فإذا كانت المقارنة عادلة فإن النتيجة هي الشعور بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا، وتشير المدخلات في نظرية العدالة الى عوامل مثل الجهد والمهارات والسلوك وغيرها، بينما تشير المخرجات الى العوائد المادية والترقية والتقدير والشعور بالانجاز... الخ، بالإضافة الى ذلك السلوك هو عملية ادراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي والعكس إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين حيث يظهر في هذه النظرية ميل الافراد الى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، حيث ينتج عن ذلك ميل الافراد الى الشعور بعدم المساواة وتتميز هذه النظرية باهتمامها

بالجماعة، وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كما تبحث في الطرق التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة وتركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والاحساس بها، وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة (17).

## ثالثاً: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء العاملين

### 1. قياس الرضا الوظيفي

قياس الرضا الوظيفي يقدم معلومات مفيدة لها أهمية للمنظمة حيث يتم من خلالها التعرف على أثر ظروف العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر العاملين، فالرضا والمشاعر والاتجاهات النفسية تعتبر ظواهر ضمنية غير محسوبة، حيث استخدمت المنظمات نوعين من أساليب القياس (18) هما :

أ- أساليب رسمية : وهي أساليب تقريبية على درجة من الدقة والصدق غير أن قياس الرضا عن العمل يتضمن إخضاع مشاعر الأفراد، وهذا يعني إنها عملية قياس متغيرات ضمنية تتعلق بخصائص الأفراد كالشخصية، والرضا والاتجاهات النفسية مما يجعل عملية القياس تشكل صعوبة خاصة لدى المنظمات.

ب- أساليب غير رسمية : وهي أساليب عفوية تتضمن تسجيل ملاحظات ورأي المشرفين عن حالة العاملين والتعرف على اتجاهاتهم النفسية، ومستوى رضائهم عن ظروف العمل المختلفة واستنتاج علامات الرضا من خلال تحليل وتفسير ملاحظات وأراء المشرفين، إلا أنها أساليب غير دقيقة أو شاملة لمشاعر العاملين.

### 2. طرق قياس الرضا الوظيفي

هنالك طرق تستخدم في قياس الرضا الوظيفي متمثلة في الآتي (19):

أ- المؤشر الوصفي للوظيفة: يُعد هذا المؤشر من أكثر المقاييس استعمالاً في هذا المجال حيث يقيس خمسة ظواهر متمثلة في الرضا عن العمل نفسه والإشراف والأجر، والترقيات وعن زملاء العمل، ويتكون كل مظهر من تسعة أو ثمانية عشر عبارة قصيرة يشير فيها العامل إذا كانت تصف أو لا تصف الوظيفة وللعامل الحرية في إعطاء إجابة لست متأكداً



لكل مفردة مقياس قيمة يشير فيها إلى الدرجة التي تصف فيها المفردة الوظيفية المرضية، وقد أثبتت العديد من الدراسات إن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جداً حيث أشار ( Schneider and Dachler ) إلى أن ثبات مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختبار وإعادته لفترة قدرت حوالي 16 شهر كان (0.57) واعتبر الباحثان أن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية، ولهذا يمكن اعتبارها مبرراً كافياً لاستعمال هذا المقياس في دراسات طويلة لان الرضا الوظيفي يتغير من وقت لآخر، وعليه يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة من أفضل مقاييس الرضا الوظيفي المستخدمة حالياً.

ب- طريقة تحليل ظواهر الرضا : تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق القياس انتشاراً، كما أنها تمتاز بالبساطة، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن بين الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي هي معدل دوران العمل، والغياب، والتمارض، حيث أكد تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بشكل أو بصورة يختلف عن الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ويرى فروم أن النتائج التي يمكن الاعتماد عليها من دراسة هذه الظواهر وتحليل إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما إلى الاستقرار في وظيفته أو تخليه عنها. (20)

ج- استبيان متسوتا للرضا : لقد تم تطوير استبيان متسوتا للرضا من قبل (Weiss Dawis and Lofuist) حيث يُعدُّ هذا الاستبيان الأكثر استخداماً بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة، حيث يقيس هو الآخر الرضا عن مظاهر الوظيفة، ويتضمن هذا الاستبيان عشرون مظهراً منها الإبداع الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، ظروف العمل ويتكون كل مظهر من خمس عبارات أو مفردات يجب الفرد عليها، وذلك بوضع إشارة على الإجابة الممكنة مستعملاً في ذلك سلم الاختيار الذي يتكون من خمس درجات تمتد من راض جداً (5) إلى غير راض جداً (1) وتتراوح معاملات الصدق لهذا المقياس ما بين (0.49-0.97) حيث يقيس هذا

الاستبيان عشرون مظهراً يتعلق بالوظيفة، إلا أنه يحتاج إلى وقت كبير للإجابة عليه.

د- طريقة الاستقصاء : وفقاً لهذه الطريقة تصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي، ويمكن استخدام بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل، أو قائمة فهرس الوظيفة (21)، حيث تُعد هذه القوائم أكثر شيوعاً لدراسة الرضا عن العمل وتقوم أساساً على أن الرضا عن العمل يتحدد من خلال اتجاهات الأفراد نحو عملهم، كما وضع كل من (Pary and Rothe) الشروط الواجب توافرها في قائمة الاستقصاء التي تقيس الرضا عن العمل، والتي تتضمن الآتي (22):-

- يجب أن تتوفر في قائمة الاستقصاء الدليل اللازم لقياس الرضا عن العمل بدلاً من اقتصارها على قياس أحد الجوانب المتعلقة بالعمل.
- أن تتوفر في قائمة الاستقصاء إمكانية تطبيقها على الوظائف المختلفة.
- أن تتسم قائمة الاستقصاء بالدقة والحساسية لتوضيح التباين في الاتجاه.
- يجب أن تكون قائمة الاستقصاء مختصرة وسهلة القياس وإمكانية الاعتماد عليها كدليل واقعي وصحيح للجوانب المختلفة للوظيفة، كما أوضح (Pary, Rothe) الطريقة التي يتم بها اختيار الأسئلة التي تتضمنها القائمة، وكذلك المعايير التي يتم استخدامها لاستبعاد بعض الأسئلة الأخرى، وقد قام باستخدام مقياس ليكرت في وضع الإجابات البديلة لكل سؤال، والمتمثلة في الآتي (موافق تماماً، موافق محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، حيث تم اختيار هذه القائمة قبل تطبيقها في دراستهما.

هـ- أسلوب الأحداث الهامة : حيث يتم استخدام هذا الأسلوب في قياس الرضا عن العمل، وذلك بسؤال العاملين عن الأحداث الهامة وفقاً لما يلي (23):-

- محاولة ذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب فيها قياس خلال شهر أو ستة أشهر أو

سنة)، ووصف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور مع تحديد الأسباب التي خلقت لك هذه المشاعر.

- محاولة تذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب فيها قياس خلال شهر أو ستة أشهر أو سنة)، ووصف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، مع تحديد الأسباب التي خلقت لك هذه المشاعر.

وعليه فإن هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة لكل سؤال من السؤالين السابقين حيث يمكن تجميع الوقائع التي يُدَلّ فيها الأفراد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها ومعرفة الجوانب المرضية للفرد، وكذلك الجوانب التي تسبب له الاستياء بالإضافة إلى الطرق السابقة هناك طرق أخرى تستخدم لقياس الرضا الوظيفي وهي :

أ- طريقة المقابلات : قد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، وقد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة، حيث تصلح هذه الطريقة في المنظمات الصغيرة الحجم، وكذلك إذا كان المطلوب قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالمستويات الإدارية العليا، ومن عيوب هذه الطريقة ارتفاع تكلفتها وزيادة احتمال تحيز القائم بالمقابلة (24).

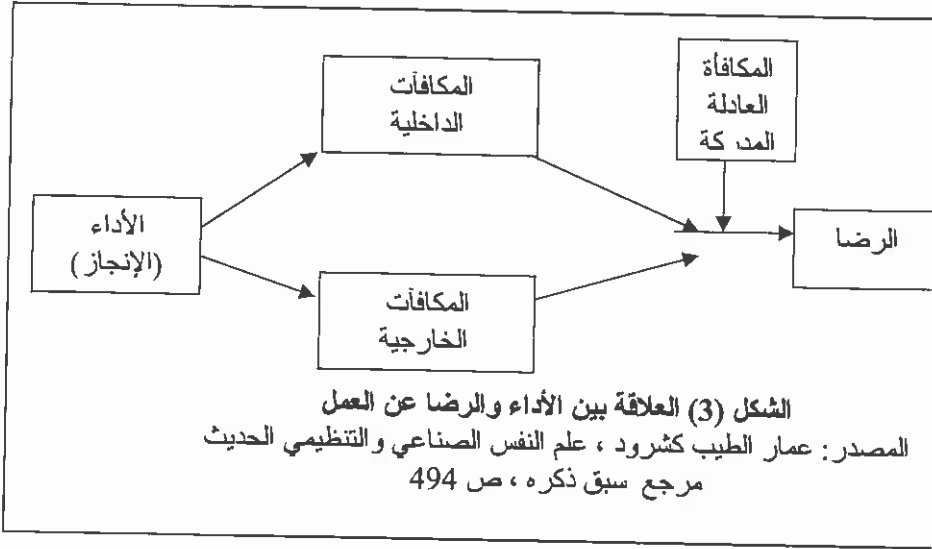
ب- طريقة الاعتماد على البيانات الثانوية : تتضمن هذه البيانات معدلات الغياب، عدد شكاوى العاملين، معدل دوران العمل، عدد حوادث العمل، نسبة الإنتاج المعيب، ومستوى إنتاجية العامل، وتتميز هذه الطريقة بانخفاض تكلفتها إلا أنها تحتاج إلى دقة، ومن عيوبها تحتاج إلى دقة تفسير البيانات واحتمال عدم إفصاح المنظمة عن البيانات بحجة سريتها، وخاصة في المنظمات الدولية النامية.

ج- طريقة المواقف الحرجة : هذه الطريقة استخدمها هيرز برج في دراسته التي تضمنت سؤال العمال سؤالين : أحدهما عن المواقف التي مر بها العامل خلال الوظيفة، والتي أدت إلى ارتفاع درجة الرضا عن العمل لديه، والآخر عن المواقف التي مر بها العامل والمتعلقة بالوظيفة وأدت إلى انخفاض درجة الرضا عن العمل لديه، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على مدى تذكر العامل لهذه المواقف (25).

### 3. الرضا عن العمل وعلاقته بمستوى الأداء

كان الاعتقاد الشائع في أعقاب نشر تجارب ويسترن اليكترنيك (هاوثورن) أن رضا العاملين عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وقد قام كتاب مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وإنما على أساس هنالك علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كنتيجة، أي أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس صحيح (26).

وعليه العلاقة بين الرضا والأداء تكون قوية عندما تكون المكافآت مبنية على الأداء، ومن هنا فإن الأفراد الذين بنيت أجورهم على الأداء يجب أن يكونوا أكثر رضى عن أدائهم من الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة، أي أن العوائد تسبب الرضا حيث تكون هذه العوائد ناتجة عن الإنتاجية أو الإنجاز أو الأداء، وبناءً على ذلك فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا والعوائد، وبالتالي فإن رضا الفرد يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها، وهناك نوعان من العوائد هما : العوائد الذاتية التي يمنحها الفرد لنفسه عن إنتاجيته المرتفعة، وتشمل الشعور بالإنجاز وإشباعه للحاجات، أما النوع الآخر من العوائد هي العوائد الخارجية التي تمنحها المنظمة للفرد، وذلك لإشباع حاجاته الدنيا، وتشمل الأجور والترقية في الوظيفة والمركز والمكانة (27)، والشكل (3) يوضح العلاقة بين الأداء والرضا عن العمل.



ويمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في مجموعة النقاط التالية:

1. الفرد يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية له تعطي صورة واضحة عن الرضا والنتيجة عن مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو وظيفته القائم بها، وهذا يؤكد ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي من قبل المنظمات.
2. هنالك عوامل شخصية تؤثر على الرضا الوظيفي مثل العمر والجنس والشخصية... الخ، وعوامل خاصة بطبيعة العمل أو الوظيفة منها حجم المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات وساعات العمل والبيئة التي يمارس فيها العمل، كذلك ثقافة المجتمع والقيم والمعتقدات السائدة فيه.
3. العاملون الأكثر رضا عن العمل يتمتعون بصحة نفسية وبدنية سليمة ويستوعبون واجبات العمل بسرعة ونسبة الحوادث والشكاوى والتظلمات لديهم قليلة.
4. قياس الرضا عن العمل له أهمية في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والتأخير ويؤدي إلى زيادة معدل أداء العاملين وولائهم للمنظمة.
5. أحد الأسباب الرئيسية للرضا عن العمل تتمثل في مدى قدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية لكل عامل على حده.

6. قياس الرضا الوظيفي له أهمية في تزويد المنظمة بمعلومات مفيدة يتم من خلالها التعرف على أثر ظروف العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر العاملين.

أما فيما يتعلق بتوصيات هذه الدراسة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:-

1. الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي نظراً لأهميته في تزويد المديرين بالمقترحات والآراء التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل والتعرف على المشاعر الداخلية التي تدفعهم لزيادة تحسين مستوى أدائهم.
2. ضرورة الأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الشخصية والبيئية التي يؤدي فيها العمل، وكذلك العوامل المتعلقة بطبيعة العمل وثقافة المجتمع نظراً لتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين من قبل إدارة المنظمة.
3. ضرورة قياس الرضا الوظيفي للعاملين من وقت لآخر، بما يضمن للمنظمة تخفيض معدل دوران العمل وتقليل نسبة حوادث العمل وزيادة مستوى أدائهم وولائهم للمنظمة.
4. إتباع الطرق العلمية لقياس الرضا الوظيفي للعاملين حتى تتمكن المنظمة من الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة تفيدها في التعرف على مدى وجود رضا عن العمل من عدمه.
5. الاهتمام بالمعلومات الايجابية التي تم الحصول عليها من خلال قياس الرضا الوظيفي للعاملين والعمل على تعزيزها وتقويتها بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة معدل أدائهم ومعالجة المعلومات السلبية الناتجة عن عدم رضا العاملين، وإيجاد الحلول والمقترحات التي تساعد المنظمة في علاج مشاكل عدم الرضا الوظيفي بما يضمن تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

## المراجع

1. عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات (بنغازي : دار الكتب الوطنية) ط1 1995 ص435.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنسان في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية) ب ط، 1990، ص 134.
3. عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مرجع سبق ذكره ص495.
4. فاروق عبده تلية، السيد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع) ط1 2005 ص ص 259، 260.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، ب ط (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع)، 1997، ص105.
6. مصطفى مصطفى كامل، سونيا حمد البكري (دراسة تحليلية للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة) مجلة الإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول يوليو 1990 ص79.
7. راشد شبيب العجمي وآخرون، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الأساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة) جامعة عين شمس، القاهرة العدد الثاني، إبريل 2000 ص195
8. عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مرجع سبق ذكره ص441
9. ناجي جمعة عيسى، الرضا عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة (طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا) 1998، ص 20.
10. عمران علي ابوخريص، أنماط السلوك القيادي وأثرها على الرضا الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة (طرابلس :أكاديمية الدراسات العليا) 2001 ص105.
11. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي (إدارة الموارد البشرية) (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع) ط1.1999 ص181.
12. عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مرجع سبق ذكره ص452
13. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات (الدار الجامعية للنشر والتوزيع) ط7 2000، ص ص236- 237
14. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي (الدار الجامعية للنشر والتوزيع)، ب ط، 1997، ص220
15. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 241
16. عبدالمحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (منشورات معهد الإدارة العامة ) ب ط 2005 ص 58.

17. محمود سليمان العيان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان: دار وائل للطباعة والنشر) ط2002. ص ص 299،300.
18. نبيهة السامرائي، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، ط1 (بنغازي : دار الكتب الوطنية) 1999 ص ص 298-299.
19. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مرجع سبق ذكره ص 508.
20. ناصف عبدالخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل (المجلة العربية للإدارة العدد الأول، المجلد السادس، ب س، ص 26
21. حامد أحمد بدر، قراءات في السلوك الوظيفي (القاهرة: دار النهضة العربية) ط1 1994، ص 248.
22. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم (القاهرة: دار النشر للجامعات المصرية) ط3 1995 ص67.
23. نبيهة السامرائي، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، مرجع سبق ذكره ص ص 320-321.
24. حامد أحمد بدر، قراءات في السلوك الوظيفي، مرجع سبق ذكره ص 67.
25. سمير أحمد عسكر، أبعاد الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة) العدد الثاني، جامعة عين شمس، كلية التجارة 1985 ص181.
26. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع) ب ط 1986 ص 41.
27. آدم غازي العنبي، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص في دولة الكويت، دراسة استطلاعية مقارنة، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد 69، 1991 ص40.