



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مخنوان المذكرة:

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة "ENICAB"

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

* قبقوب عيسى

إعداد الطالب:

* بزيو عمر

السنة الجامعية

2017/2016

شكر و عرفان

نحمد الله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا إلى ما يحبه ويرضاه، ونسأله المزيد

كما نتقدم بأحر الشكر و التقدير للوالدة الكريمة التي ساعدتني في مزاولة دراستي و إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بخالص الشكر و التقدير والإحترام للأستاذ المشرف "قبقوب عيسى" على مساعدته ومجهوداته وسعة صبره، فقد كان نعم الموجه و الناصح.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساعدنا من قريب أو بعيد كما أتقدم بأعمق عبارات الشكر و التقدير على كافة إطارات و أفراد مؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة الذين ساعدونا في تطبيق هذه الدراسة.

و في الأخير نتقدم بكامل الشكر و التقدير إلى جميع من كان له فضل علينا
غفر الله لي و لهم

قائمة المحتويات

الصفحة

العناوين

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....أ

الجانب النظري

الفصل الأول: تحديد المشكلة

- 1-مشكلة الدراسة.....06
- 2-فرضيات الدراسة.....08
- 3-أهمية الدراسة.....09
- 4-أهداف الدراسة.....10
- 5-التعاريف الإجرائية.....11
- 6-الدراسات السابقة.....12

الفصل الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

- 1- ماهية إدارة الموارد البشرية.....16
- 2- مفهوم وأهمية الموارد البشرية.....18
- 3- دور إدارة الموارد البشرية.....20
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية.....22
- 5- توصيف الوظائف.....23
- 6- تخطيط الموارد.....25
- 7- إستقطاب الموارد.....29
- 8- اختيار و تعيين الموارد البشرية.....39
- 9- تقييم الأداء و أنظمة الأجور.....42
- 10- أنظمة الأجور.....47
- 11- التدريب.....50
- 12- علاقات الموظفين.....61

خلاصة:

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- تعريف الرضا الوظيفي.....67
- 2- اهمية الرضا الوظيفي.....69
- 3- اشكال الرضا الوظيفي.....71
- 4- النظريات المفسرة الرضا الوظيفي.....71
- 5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....87
- 6- اساليب قياس الرضا الوظيفي.....89

- 7- مؤشرات الرضا الوظيفي.....96
- 8-عوامل ومحددات الرضا الوظيفي.....104

خلاصة

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

- 1 - الدراسة الاستطلاعية 123
- 1-1 المجال المكاني.....123
- 1- 2 - المجال الزمني.....124
- 1-3- المجال البشري.....124
- 2- منهج الدراسة.....125
- 3- عينة الدراسة.....126
- 4 - أدوات جمع البيانات 126
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة 127

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد

- I. عرض وتحليل نتائج الدراسة.....131
- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.....131
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....132
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....132
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....133
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....133
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.....134
- 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة.....134
- 8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة.....135
- 9- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثامنة.....135
- II. تفسير نتائج الدراسة.....136
- 1- تفسير نتيجة الفرضية العامة.....136
- 2- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الأولى.....137
- 3- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثانية.....137
- 4- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.....138
- 5- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة.....138
- 6- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الخامسة.....139
- 7- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية السادسة.....139
- 8- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية السابعة.....140
- 9- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثامنة.....140

خلاصة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	خطوات تخطيط الموارد البشرية	01
45	عناصر نظام تقييم الاداء	02
51	تصور النظام التدريبي المتكامل	03
73	تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	04
76	هرم الحاجات لالدرفر	05
80	محتوى نظرية هرزبرخ (نظرية العاملين)	06
82	خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة	07
85	نظرية فروم للتوقع	08

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	الفروق الاساسية بين مفهوم التعليم والتدريب	01
130	يوضح نتائج أثر الفرضية العامة	02
131	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الأولى	03
131	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثانية	04
132	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثالثة	05
132	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الرابعة	06
133	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الخامسة	07
133	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية السادسة	08
134	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية السابعة	09
134	يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثامنة	10

مما لا شك فيه أن نجاح المؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى الى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري ، ولنا أن نتصور كيف يكون حال أية مؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية لأن الأفراد هي التي تصنع المؤسسات وتحقق الأهداف المسطرة أو بالأحرى هي التي تمهد الطريق للنمو والنجاح والاستمرارية.

وفي دراستنا هذه سوف نتطرق الى الركيزة الأساسية التي هي جوهر وهي الوظائف والتي بدونها يمكن الى مؤسسة ما أن توجه عجز وصعوبات أو شيء من هذا القبيل الى أن هي بطبيعتها وظائف استشارية غايتها مساعدة المديرين في التعامل مع القضايا ومشكلات العنصر البشري وتسعى من خلالها إدارة الموارد البشرية الى تحقيق فعالية المنظمة والرضا الوظيفي.

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها ,لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات,السياسات,التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ,حيث يتطلب مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية ,الآلات الأموال,المواد والمعلومات. تعتبر الموارد البشرية من اهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسة ,لذا فان المؤسسات تحاول إن تسخر جل مجهوداتها ومختلف وسائلها من اجل تعزيز رضا



الموظفين بها, وان نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظفين لتتجسد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء, والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع, وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المسطرة, والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الايجابي للمؤسسات.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام لهذا الموضوع الذي يتمثل في اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي و إيجاد أهم النقاط الأساسية التي تحاول الوظائف من خلالها إيجاد اثر على تحقيق الرضا الوظيفي.

وقد كانت دراستنا الميدانية في مؤسسة صناعة " الكوابل " في بسكرة حيث تم اقتراح الخطة التالية: الجانب النظري ويحتوي على ثلاث فصول، حيث عالجتنا في الفصل الأول تحديد المشكلة وإشكالية البحث وكذا فرضيات الدراسة وأهمية أهداف الدراسة والدراسات السابقة والتحديد المصطلحات، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان مضمونه تحليل وتوصيف العمل، استقطاب، الاختيار والتعيين و تحفيز، التخطيط إدارة الأداء والتدريب وعلاقات الموظفين، أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى ماهية الرضا الوظيفي, والنظريات المفسرة له, والعوامل المؤثرة فيه, وعلاقته ببعض نواتج العمل, ومحدداته, وطرق قياسه.



أما الجانب التطبيقي فقد خصصناه للدراسة الميدانية وقد احتوى بدوره على
فصالين أولهما الفصل الرابع والذي أدرجت فيه الإجراءات المنهجية من تذكير
بفرضيات الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة ومجال الدراسة ثم التطرق للدراسة
الاستطلاعية ثم التعرض للدراسة الأساسية وأساليب المعالجة الإحصائية.

فبالنسبة للفصل الخامس تناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج التي
توصلنا إليها في الفرضيات المقترحة.



الفصل الأول :

تحديد المشكلة

1- مشكلة الدراسة:

في ظل تطور عالمي يتصف بالنمو والتطور والمنافسة التي رهنت بقاء المؤسسات واستمراريتها لذلك فإن أي مؤسسة تريد أن تساير التغيير الهائل الذي يعرفه العالم يجب أن تحرص على الاهتمام بكفاءة ورضى مواردها البشرية.

وبما أن المنشآت الصناعية في دولتنا ليست بمنأى عن التغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العالمية، خاصة في ظل انفتاح السوق وكذا إمضاء الاتفاقيات مع الاتحاد الأوروبي وكذا التهيؤ إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة علاوة على التغييرات التكنولوجية المسارعة، خاصة تكنولوجيا الصناعات الحديثة لما أحدثته من تغيير فإن مؤسساتنا مجبرة اليوم أكثر من أي وقت مضى على العناية والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها رأسمالها الحقيقي والمحرك لها، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

ومصطلح إدارة الموارد البشرية مر بتطور الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين مع تطور المفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والدور المتوقع منها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين ثم أخيرا في الوقت الحالي وذلك منذ بداية السبعينات إدارة الموارد البشرية تأكيدا على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة على الأداء البشري وأهمية الاستثمار في رأس مال البشري لكن تغيرت تسميات الإدارة المسؤولة عن تسمية شؤون العاملين في المنظمات.

وتهدف وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات أساسا إلى إيجاد أساليب وطرائق التعامل مع الموارد البشرية، فيسعى في سبيل تحقيق ذلك للوقوف على كيفية توجيه سلوك الموارد البشرية وفقا لما يخدم مصلحة المنظمة من خلال الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.

وتطويع أهدافها وفق الأهداف الرسمية للمنظمة

تحديد المشكلة

والسبيل لأنجح للتكيف ومقتضيات المحيط هو ما أثبتته بعض التجارب والدارسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم ،وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا .

إذ أن تحقيق الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه، وأن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي اوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجع السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي ، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

هل لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق الرضا الوظيفي؟

-2

:

الفرضية العامة:

تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بمدينة بسكرة.

الفرضيات الجزئية:

-الفرضية الجزئية الأولى:

يؤثر تحليل وتصميم العمل في تحقيق الوظيفي

-الفرضية الجزئية الثانية:

يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

-الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤثر عملية الاستقطاب في تحقيق الرضا الوظيفي

-الفرضية الجزئية الرابعة:

تؤثر عملية الاختيار في تحقيق الوظيفي

-الفرضية الجزئية الخامسة:

تؤثر عملية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

-الفرضية الجزئية السادسة:

تؤثر عملية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

-الفرضية الجزئية السابعة:

تؤثر عملية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي

-الفرضية الجزئية الثامنة:

تؤثر علاقات الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي

3-أهمية ومبررات اختيار الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أثر وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الوظائف الهامة في المؤسسات التي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى في تحقيق الرضا الهادف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال زيادة فاعلية أداء مواردها البشرية فتتضح أهمية الدراسة من حيث طبيعة الموضوع من خلال النقاط التالية:

-الوقوف على مدى تطور وظائف إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع هذه القوى البشرية لبذل طاقاتها داخل المنظمة.

-معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق الرضا

- الوقوف على دور وظائف إدارة الموارد البشرية في معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي

- الوقوف على أساليب تعامل وظائف إدارة الموارد البشرية في السعي من زيادة الرضا
- تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة مستوى رضاه وبالتالي رفع مستوى أدائه.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق هدف عام يتمثل في كشف النقاب عن أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا وبالتالي الوقوف على مدى مساهمته في النجاح والتطور وذلك بالتركيز على دوره في المتابعة المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة من خلال مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

-الكشف عن كيفية عمل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال إبراز الدور والقيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

-تسليط الضوء على المساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في إحداث الرضا الوظيفي وإبراز أهميته البالغة في المؤسسة .

5-التعاريف الإجرائية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي تلك الأنشطة والمهام الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من تدريب واستقطاب وتخطيط واختيار وتعيين...، لتحقيق الأهداف التنظيمية لتكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة عملها ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة.

الرضا الوظيفي:

”حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة,وبيئة العمل,وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة“

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

الإطار النظري

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أهمية الموضوع

فروض الدراسة

حدود الدراسة

منهج الدراسة

نتائج الدراسة

تقييم الدراسة

الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية يمكنه الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها الباحث أفكاره وي طرح توجهاته وبناء على ما سبق سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا ومن بين أهم الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى: وهي عبارة عن مذكرة ماجستير قام بها الطالب الهاني عاشور بعنوان:

”واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، سنة 2009/2008.

الإطار النظري:

تضمنت هذه الأطروحة عرضاً لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وتسلط الضوء على مفهوم المؤسسة الجزائرية

أهداف الدراسة:

تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ومعرفة طبيعة هذه الإدارة وما يترتب عليه من ممارسات وسياسات واستراتيجيات هذه الإدارة.

فروض الدراسة:

اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:

-فرضية عامة:

* ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة؟

-تساولين فرعين:

* ما هي وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

*ما هي خصائص شخصية مدير إدارة الموارد البشرية؟

أهمية الموضوع:

إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما تتمخض عنه من حقائق يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة وتتبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في ظل الانفتاح الاقتصادي على الأسواق ورياح العولمة والتغيير التي مست دول العالم.

فروض الدراسة:

حددها الباحث في التالي:

- 1- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
- 2- ما هي وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية
- 3- ما هي خصائص شخصية مدير إدارة الموارد البشرية

حدود الدراسة:

هي دراسة ميدانية تقوم على اختيار عينة عشوائية طبقية لها خصائص ومواصفات محدودة يمكن اعتماد نتائجها في الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لعرض وتحليل وتفسير رؤية العاملين بالمؤسسات الصناعية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها ووصولاً إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع.

نتائج الدراسة:

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1- لقد كانت عملية الاستقطاب بعيدة كل البعد عن المصادر والحقيقة والموضوعية التي من المفروض استخدامها في المؤسسة.

2- إن التدريب أو التكوين هو الوسيلة الأحسن والأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

3- إن من سياسات إدارة الموارد البشرية خلق الولاء للعامل اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها وحسب ما توصلت إليه هذه الدراسة أن أغلبية عينة البحث يردون تغيير والالتحاق للعمل بمؤسسة أخرى.

تقييم الدراسة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية وحاول تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية وتجذب الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

كما حاول الباحث تقديم بعض التوجيهات التي بأمل أن تساعد في إيجاد الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية التي يمكنها من مواجهة التحديات في مجال المؤسسات الصناعية حيث تطرق على المناهج العلمية والتدريسية والاستفادة من مواجهة التحديات حيث استفاد من المعلومات وثورة الاتصالات في أداء الأعمال والعمل التعرف على تحسين أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

- 1-: ماهية إدارة الموارد البشرية:
- 2- مفهوم وأهمية الموارد البشرية.
- 3- دور إدارة الموارد البشرية:
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 5- توصيف الوظائف:
- 5-2 تخطيط الموارد البشرية.
- 5-3-1 مفهوم الاستقطاب:
- 6- اختيار و تعيين الموارد البشرية:
- 7-1 تقييم الأداء
- 8- أنظمة الأجور:
- 9- التدريب :
- 10- علاقات الموظفين:

خلاصة

تمهيد

1-مدخل الى الرضا الوظيفي

2-قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل

3-عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له ، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكن أن نتجاهل السياق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاههم نحو الولاء والانتماء للمنظمة.

ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر واتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه، والبيئة المحيطة به، سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي وذلك من خلال النقاط التالية:

-مدخل إلى الرضا الوظيفي.

-قياس الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل

-عوامل ومحددات الرضا الوظيفي.

أولاً: مدخل إلى الرضا الوظيفي¹

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث، مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

1: مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل. وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

1-2: تعريف الرضا الوظيفي

أ- تعريف الرضا:

الرضا في اللغة: هو ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه¹.

أما اصطلاحاً فيعرف أمبل:

الرضا " بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه² ". من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل

¹ , 4, بيروت, 5, 2005, 168
² : سلوك المستهلك, 2, دار مكتبة عين الشمس, القاهرة, 1998, 122

مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقاً.

ب - تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي، أي لأن الشيء الذي يمكن أن يمثل رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا، عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل

الإحاطة بهذا المفهوم. حيث يعرفه ستون "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، و رغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".¹ أما الأستاذ لولرتشير "أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة² ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".²

أما ميدل ميست وهيت" فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"³. وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي

¹: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص196

²: إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص53

³: محمد سعيد سلطان، ص195

⁴: مؤيد سعيد السالم، إدارة الوارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، اثناء للنشر والتوزيع، 2001، ص354

تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون".

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن هم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه، يمكن القول ان الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.

2-ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

3-الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

4-الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

2: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي :

1-2 أهمية الرضا الوظيفي للموظف :ارتقاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

-القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع

الموارد البشرية تعطي

إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

-الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن...الخ،

وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي...الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة³.

-زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي 1 .

-الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2-2 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

-ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

-ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

-تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ.

-ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

2-3 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على اتمع في صورة:

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

¹ الدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ()، 2005، 191، 192

-ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

3: أشكال الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين 1 :

3-1 الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف⁴ العامل إزاء عمله بصفة عامة.

3-2 الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن ان تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم !وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ سوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الإنسانية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1: نظريات الحاجات "Needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي :

تعتبر نظرية ماسلو "Masloue" نظرية ألدرف "Alderfer" نظرية ماكلياند "Mclelland" من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني

بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كما يلي :1

أ- نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو "Abraham Masloue" وتفسير الرضا الوظيفي :

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا، وأن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه⁵

كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

1. الحاجات الفيزيولوجية.
2. الحاجة إلى الأمان.
3. الحاجة إلى الانتماء.
4. الحاجة إلى الاحترام.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

¹سالم تيسير الشرايدة, الرضا الوظيفي, (أطر نظرية وتطبيقات عملية), دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2008, 80

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو.

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص70.

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم .

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها :

1. أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك¹.

2. يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

3. يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات. وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح². وهنا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها³:

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص بثروة عن العائلة فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هنا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة⁶ وهي التقدير والاحترام.

- 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 غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص80

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، 94

³ مصطفى كامل ابو العزم عطية، لتنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، 134,135

الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم. -تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة⁷ ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

ب -نظرية الحاجات لألدرفر "Alderfer theory" وتفسير الرضا الوظيفي :

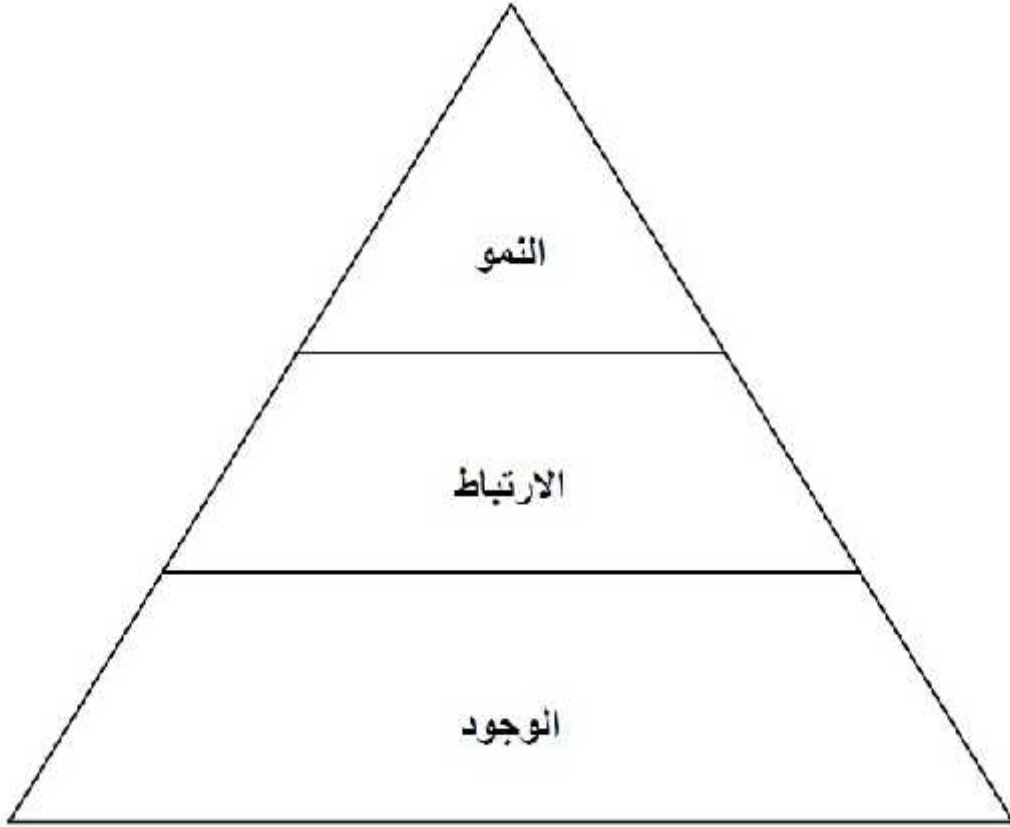
قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات 1 :

1. حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
2. حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
3. حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

- 1. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص133

والشكل التالي يوضح النظرية.

الشكل رقم 5 :هرم الحاجات لالدرفر



المصدر :حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان،
1997، ص132 .⁸

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو.

ج -نظرية الحاجات الثلاثية (حاجات الإنجاز لماكلياند) "Three needs theory"
وتفسير الرضا الوظيفي 1 :

¹ - . 1محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص140

اقترح ماكلياند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي :

1- الحاجة إلى الإنجاز Need for achievement: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجياتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

2- الحاجة إلى الإنتماء Need for affiliation: وهي الرغبة لتكوين علاقات الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

الحاجة إلى السلطة أو النفوذ(القوة): وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة. هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها 1 :

-تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع 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 والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.

¹ -طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص ص :

-لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

-وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضئيل للانتماء .

1

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركا أساسيا¹⁰ لدافعية الموظف لأداء عمله 2 .

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، ألدرفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

- 1. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 646: 645

- 2. عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في ق 21 ، دار وائل للنشر، عمان،

2008، ص396

2- نظرية العاملين (Twofactor theory) وتفسير الرضا الوظيفي: لقد قدم فريدريك هرزبرج ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي).

1

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غياب عدم الرضا الوظيفي².

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي¹¹:

1 - . نفس المرجع السابق، ص 392

- . 2 جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص



الشكل رقم 6: محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين)

المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر،

الأردن، 2007، ص 464

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما :

1- المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين، الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فرص الترقية والتقدم في العمل، أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

2- المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي: ظروف العمل المادية.

العلاقة بين الفرد وزملائه، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، نمط القيادة¹² والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارته 1 .

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أن لاقت بعض الانتقادات منها: 2-
-التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبيرج ومؤيديه، أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة. لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كافي لحالة الرضا أو عدم الرضا، رغم كل الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبيرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

3-نظريات المقارنة:

من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أ- نظرية العدالة (Equity theory, Adams 1963): تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على

¹² - . نفس المرجع السابق، ص 208

2 - . صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294

مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة¹³ بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهات وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها 1 .

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم 7 خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 216

¹ - . محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005 ،

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات عائدات" حيث تمثل مجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل:

التعليم، الخبرة،... الخ. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتقدير... الخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات. الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطو الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة¹⁴ عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية 1 :

-تقليص مجهوداته في العمل.

-تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

-تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية

تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

-تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ب -نظرية التوقع(Vroom 1964):

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.1 وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل¹⁵ عليه، الفرد ومقدار كما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي: 2:

***الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

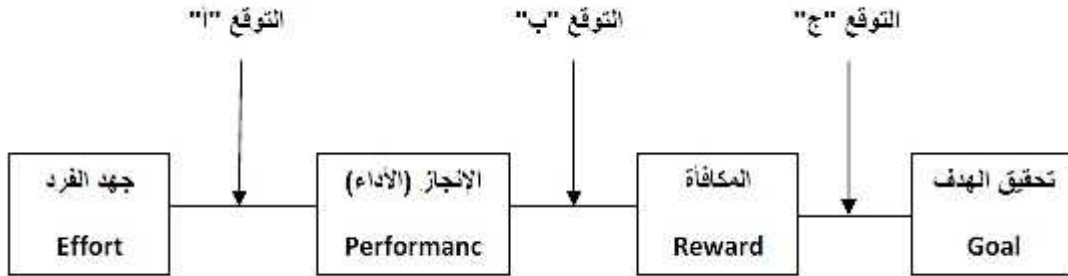
***الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):**وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أوالعوائد المرغوبة.

***الارتباط بين الجهد والأداء:**وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

¹⁵ 1-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي) مدخل بناء المهارات(، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص154 :

2 - . راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص133 :

الشكل 8: نظرية فروم للتوقع.



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ،¹⁶

ص112 :

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية 1 :

أ - هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.

ب - هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.

ج - هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازها.

لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة.

ج - نظرية القيمة للوك (Lock): وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء

*مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.¹⁷

¹⁶ 1- نفس المرجع السابق، ص112

*مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .

*أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد انها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى انها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتاسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له .ويمكن النظر إلى هذه

النظرية على أساس المعادلة التالية :1

$$\text{روك} = (\text{رف}1) + (\text{رف}2) + \dots$$

روك :الرضا الوظيفي الكلي.

ر ف : (الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

ه :أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

3: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي: 1:

3-1 عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من¹⁸

امتيازات نتيجة إشتغاله لوظيفة مثل:

الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين)

3-2 عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة

إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3-3 عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة 2: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

3-4 عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في

حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

3-5 عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

1 - . سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص ص100 :99

2 . محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص55

وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

أ- **العوامل الذاتية:** وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

*عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

*قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

3-6 العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء

علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

أ- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل

ب- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشغلها من إشباع لحاجاته.

العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

3-7 العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة

التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي،

والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها اثر واضح على

درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره،

وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره

إيجابا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

ثانيا: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة

وتتمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، وأن تجمع البيانات والمعلومات حول

مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها ويمكن الإدارة أن تلتمس

بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم

1: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

1-2: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المتزلية والخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من

صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن¹⁹ العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب 1. إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة:

1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي 1 :

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

حيث :مجموع أيام الغياب للأفراد :يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين. متوسط عدد الأفراد العاملين :ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة. عدد أيام العمل :تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

ب- ترك الخدمة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

¹ -محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم .الإجتماعية،تخصص علوم التربية ،جامعة الجزائر، 2001 ، ص ص42 :،41

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{100 \times \text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}}$$

20

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة¹.

ج- معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها².

1-3 المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ: طريقة ليكارت²¹ (Likert)

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 405

- محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص ص 289، 288

بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

- . محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص42

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي

حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، 1 وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:²²

- 1- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- 2- إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

1- محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص43

3- إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص 1 ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

ب- طريقة هرزبيرغ (Herzberg)

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

1. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده³ هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه .
2. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس²³ .

ج- طريقة ثرستون Thurstone²

عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على *chave et thurstone* وضع كل من مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين. ولقد كان

²³ 1 -محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999 ، صص 122 123.

2-أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، صص 415.416 .

الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم²⁴ إلى (11 قسما) أو فئة، بحيث توضع ، الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة 11 والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من 01 إلى 11 تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

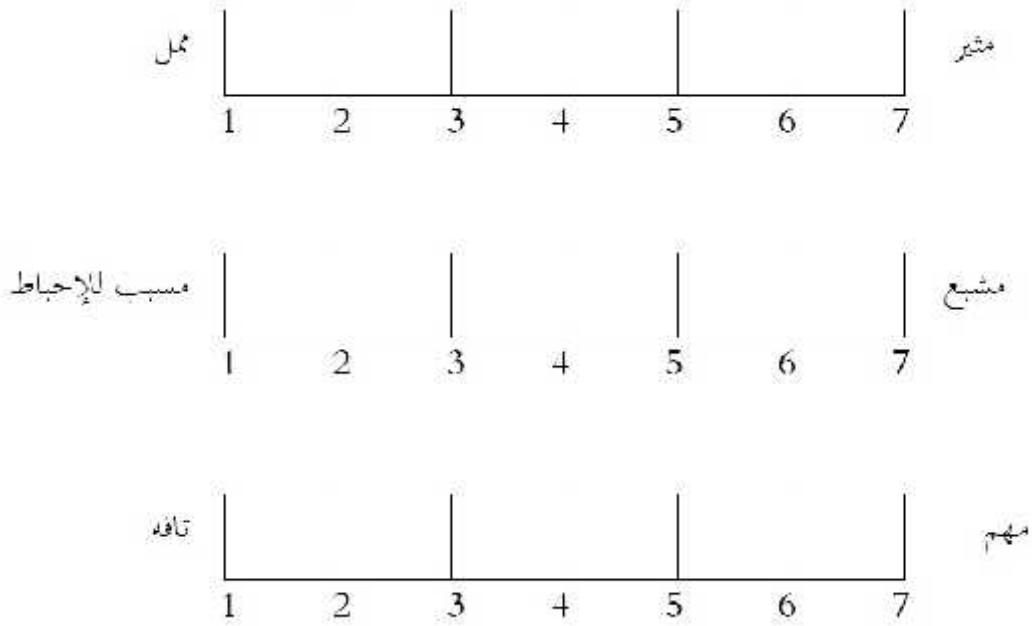


وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات 1 .

د- طريقة أوزجود (osgood)

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة

²⁴ 1-محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص ص44.45



وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... الخ... يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب وبلي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس 1 .

هـ - طريقة جثمان Guttman 1

إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة²⁵ معينة Guttman حاول فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية Guttman الأساسي الذي وضعه محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة .

2 - مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر) تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد) إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين 1 :
-ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

²⁵ 1- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص414.415

2- محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق: ص ص123.124

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

-الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.²⁶

-تدهور الإنتاجية.

-التمارض لتسهيل عملية الغياب.

-اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد. أ. **التمارض**: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل هربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله.¹

ب. **الإصابات**: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو

²⁶ - زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس. العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2000 ، ص77

سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.¹

ج-التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام

هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل²⁷ مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته .

2

د- الإضراب : مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية علاقة العمل، العلاقات الإنسانية³، لذا يعد أهم المؤشرات

²⁷ 1 - نفس المرجع السابق، ص77

2 - . محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص205

3 - . منصور فهد، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 ، ص141

الدالة²⁸ على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات. ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف

يعمل.....الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا. 1.

3 :علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم اتجاه المؤسسة، حيث تشير الأبحاث العملية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة الذي

²⁸ 1 - زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص77

يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

أ. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل

الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.....الخ. ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها

واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: "أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن

العمل،²⁹ سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح."بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب العمل 1 .

ب. الرضا الوظيفي وضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل²

وجد كل من ستيفي وجونز 1988 م، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لنساندر، وفولكس ونوبلت 1955 ، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19 % أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي. وذكر مارييس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم

²⁹ - 1 محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص204.205

2 - ايمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا،

2002، ص78

يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فإن ذلك سيؤدي عدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة. وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992 ، أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب. وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب ايجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء فضلا عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمؤوسيتهم، وأكد العتيبي 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقبل. وكشف العتيبي عن دراسة قام اهندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

ج. الرضا الوظيفي ودوران العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة

خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل¹ : يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها³⁰ ما يلي:

-قيام الإدارة بإداء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
-الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.

-الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
-التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبتها الموظف أثرت سلباً على المؤسسة.
ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:
-تكاليف التعيين: وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات... الخ.

-تكاليف التكوين: وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.
وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات

³⁰ 1-صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص133

تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسر ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

ثالثا: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكون الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل. لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل ومحددات من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ومن خلال هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي.

1: الأجر و فرص الترقية

الأجر

أ. تعريف الأجر:

يعرف الأجر كذلك على أنه "الثلث الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله".

ب. العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها (طومسن

Marriott;denery (miller1941) (1939 Thempson

فكل هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل³¹ وفيما يلي سنعرض دراستين هامتين في هذا الجانب 1:

1976 في دراستهما حول الرضا عن الأجر من خلال عينات متكونة من Theriault و Dyer فحسب مديرين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس وقد أعطى أيضا للمديرين معلومات بشأن رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية التي أتوا للشركة مثل التدريب، الخبرة، الأداء،..... الخ والأسبقية التي يشعرون ا فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماما للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة ايجابية بين الأجر ومستوى المعيشة. 2

أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة Weiner 1980 حول الرضا عن الأجر المأخوذ من مقاييس MSQ ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات³² مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات، الغياب، دوران العمل، وبحساب معامل الارتباط الثنائي لكل المتغيرات تتبين أن 3: العمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفصيلا في اتجاهاتهم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة ايجابية.

31 - 1. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص113

2- عمار الطيب كشرد، علم النفس الصناعي والتنظيمي مفاهيم، نماذج ونظريات، د. ط، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، ليبيا، 1995، ص485

3 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص152

إلا أن هيرزبرغ 1959 (يرى بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من الاستيلاء على الفرد، بمعنى الأجر غير هام أهمية العناصر الأخرى، لكن يؤكدون أيضا على ضرورته لصد مشاعر الاستياء بتوفيره للحاجات الأساسية للعيش، فلذلك فإن الخطأ الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة لإشباع الحاجات البيولوجية لا غير، وكأن الإنسان لا تتحكم فيه إلا هذه الحاجات.1

ج. أهمية الأجر

يأتي الأجر في طبيعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباتهم الاجتماعية. فالأجر إذن له اشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المعاملات الاجتماعية مع الآخرين، وفضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤدي في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.2

2 - فرص الترقية³³

¹ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص35

أ. **تعريف الترقية:** يمكن تعريف الترقية على أنها¹ انتقال الموظف إلى أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب، وتحسن في المركز الاجتماعي. أو هي " انتقال الموظف في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زياد في صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانات." أو هي " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعيين مقرونا بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغيير في الواجبات، وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الراتب. ما يلاحظ من التعاريف السابقة أن أغلبها يشترك في تحديد بعض الشروط الواجب توفرها في الترقية منها:

-رتبة ووظيفة أعلى، مسؤولية أكبر، أجر راتب أكبر، تتطلب مهارات أكبر، مكانة اجتماعية أعلى.

ب: **نظم الترقية:**

إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل، وعلى العموم هنالك ثلاث أنظمة للترقية هي: 1:

***الترقية بالأقدمية:**

وهي الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته.

***الترقية بالجدارة:** تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة، بغض

النظر عن أقدميته³⁴ في الوظيفة الحالية.

³⁴ 1 - . عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط 02 ، دار الهدى، الجزائر، 1994 ،

* الترقية بالأقدمية والجدارة: 1

يجمع بين النوعين السابقين الذكر ولهذا النظام عدة مزايا نذكرها فيما يلي:
يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الطويلة والقدرات
والمهارات الممتازة.

يحفز الموظفين إلى الاستمرار في الخدمة كما يحفزهم إلى الأداء الجيد.

يحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية.

يحد من التحيز والمحابات والمؤثرات الشخصية.

تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة.

ونستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تقدم له من امتيازات³⁵
مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة
حتى تكون حافزا ايجابيا، يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي.

ج - علاقة الترقية بالرضا الوظيفي: 2

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا
الوظيفي، فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي
هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص
المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته
وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له
فعلا كلما زاد رضاه¹. وخلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف
على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على

³⁵ 1- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص152

2 - إبراهيم بن محمد العبود، منصور عبد العزيز المعشوق، تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في
الخدمة المدنية، د ط، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، د.س، ص21

المنظمة أن تعمل دوماً على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل الطموح العمال واقعياً، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.

3: العوامل الاجتماعية والشخصية

3-1 : العوامل الاجتماعية

يمكن أن نلخصها في العوامل التالية:

أ - جماعة العمل:³⁶

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية¹. إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دوراً هاماً في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيراً من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث

1. عدم الرضا عن العمل

³⁶ 1. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147

ب -الثقافة العمالية:1

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي³ . وفي سبر للآراء قام به الدكتور عبد العزيز رأسمال حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، حيث توصل إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمال هو التنظيم الأحسن بنسبة % 72.59، وهو ما اعتبره الباحث مؤشرا يدل على النضج السياسي للعمال .
37:

ج -الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي):2

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا .

37 - . نفس المرجع السابق ، ص156

- . 2عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي) المصنع ومشكلاته الاجتماعية(، دون طبعة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1984 ، ص173

د -نمط الإشراف: 1

إن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرف والعمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء. بحيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الأشراف والرضا الوظيفي. فالدراسة التي قامت جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة أوهايو على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل³⁸:

-الاهتمام الشخصي وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال
-اهتمام وتفهم المشرف بكل القضايا ومشاكل العمال، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير، فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل. ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية 1:

أ. الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها.
ب. الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.
ج. تفويض سلطات وحرية واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية. وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي:

-كسب ولاء المرؤوسين

-التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين

³⁸ 1 - محمود عبد المولي، مرجع سابق، ص158

- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم.
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق في إصدار الأوامر.
- الإلام بالعهد التي يقطعها الرئيس على نفسه.¹

3³⁹-2: العوامل الشخصية: 2

هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه الاستياء لدى الفرد يمكن أن نوجزها في العناصر التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، مستوى الطموح، المنطقة السكنية... الخ وهي كالتالي 2 :

أ -السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا، وأن الأكبر سنا هم الأكثر رضا.

ب-الجنس:

إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما، لقد أشار كل من إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة

³⁹ - 1. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص155.156

2 - بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 65،: 64

الجنس، وإنما لطبيعة التعليم Smith و Hulin والراتب ومدة الخدمة، وعلى حساب هذه الدراسة إذا ما تحكمتنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساوي، 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدا أن الرجال بصفة Sauser و York ولقد أكد هذا الرأي عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

ج - المستوى التعليمي⁴⁰:¹

تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا والاستياء.

د - الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية

كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلاً يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسياً، أما عن المنطقة السكنية (النتشئة الاجتماعية) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لانجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري. إن للعوامل السابقة الذكر علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله، فهي عند كونها مناسبة تحقق راحته وشعوره بالسعادة، وبالتالي الرضا عن عمله، وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره وميله وبالتالي عدم رضاه.

⁴⁰ 1- محمود عبد المولي، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دون طبعة، الدار العربية للكتاب، طرابلس،

4: العوامل المرتبطة بالعمل والعوامل الفيزيائية

1-4: العوامل المرتبطة بالعمل

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته، والتي لها الدور في تحديد الرضا عن العمل لدى العامل وهذه العوامل هي 1 :

أ - ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوربية، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، وتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد

البشرية. ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد

في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة. كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه⁴¹.

ب - محتوى العمل:

لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثاً، أي حتى ظهور دراسة - هيرزبيرغ - والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل وهي فرص الانجاز²، الترقية، طبيعة أنشطة العمل، تقدير الآخرين لأداء الفرد، وهذه

⁴¹ 1 - . محمود عبد المولي، مرجع سابق، ص154

2 - . أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص152.153

المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد. لكن في الواقع هنالك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار، والتي تزيد أو تخفض من درجة الرضا عن العمل ومنها :

ج -درجة تنوع المهام

فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عند العمال، وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة.

د -درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

يمكن القول بأنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث يفترض- فروم 1964 أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي تؤدي العمل كلما زاد رضاه عن العمل. وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا الال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد، فلا يأخذ في الاعتبار وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكييف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم Vitels. اختلاف هؤلاء الأفراد 1932

هـ -استخدام الفرد لقدراته

فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وعما يقدمه من مجهود، ولقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من " بروفي - 1959 فروم - 1962 كورورس 1964 وحسب تصور ماسلوا فان استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات.

و - خبرات النجاح والفشل

فبالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، فإن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفشل، ويمكن أن نتحدث هنا عن مستوى الطموح، فكلما حقق له عمله مستوى معين من طموحاته، كلما تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا.

4-2: العوامل الفيزيائية

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله، واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه. إذن فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد، وتؤثر عليه سلبا أو إيجابا، وينعكس ذلك على سلوكه، وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله. 1. وأهم ظروف ومناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي²⁴²

أ - الإضاءة:

من المسلم أن العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة، وأن الأعمال بمستوياتها المختلفة نحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة، ويجب أن نعلم أن ثمة مهن صناعية تحتاج إلى وظائف بصرية قوية وإنارة عالية. فتشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا

- 1-بووذن نبيلة، مرجع سابق، ص ص: 61.60

- 2-خفس المرجع السابق، ص ص: 62.61

من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل.

ب - الضوضاء:

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار العمل والإنتاج، وخاصة بنسبة للأعمال التي تعتمد على انه هود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن، وعدم تركيزه والى الإجهاد العصبي. وفي بعض الأعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع جدا قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى ضعف السمع، لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة بتخفيف هذه الأصوات المرتفعة حفاظا على سمع العاملين فيها. ويمكن القول بأن هناك وسائل متعددة تستخدم لتخفيف حدة الضوضاء أهمها:

- عزل الآلات التي تصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة.
- استخدام مواد ماصة، وعازلة للصوت تغلق الجدران والسقوف.
- تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصوات مزعجة للتخفيف من حدتها.
- تصميم واقبات للأذن وإدخال فترات الراحة لغرض حماية العمال من الإجهاد.

ج - تلوث الهواء الداخلي

يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالبخار، والدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة تقنية، أو استخدام كمادات واقية.

إن الظروف الفيزيائية الجيدة تساهم في خلق رضا العمال عن أعمالهم، فبقدر ما تتحسن هذه الظروف بقدر ما يزداد حماس الفرد للعمل لبذل جهود مكثفة في أدائه

لعمله

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له، كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف، المؤسسة، المجتمع، وكذا أنواعه. كما رأينا في هذا الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرغ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الأجر، الترقية،..... الخ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، وأهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل ترك الخدمة، معدل الغياب، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة وتحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته، كما عرضنا أيضا خلال هذا الفصل العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض نواتج العمل كالتغيب عن العمل، دوران العمل، ووجدنا أنها ترتبط عكسيا بالرضا الوظيفي. وفي اية الفصل تطرقنا الى محددات الرضا الوظيفي و التي لها دور كبير في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين كالأجر فرص الترقية ، ساعات العمل، العوامل الفيزيقية ... الخ.

تمهيد

- 1 - الدراسة الاستطلاعية
 - 1-1 - المجال المكاني
 - 1-2 - المجال الزمني
 - 1-3 - المجال البشري
 - 2 - منهج الدراسة
 - 3 - عينة الدراسة
 - 4 - أدوات جمع البيانات
 - 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة
- خلاصة

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي أو الميداني مرحلة صعبة ومهمة جدا في الدراسة، بحيث يسمح لنا أن نكون أقرب للمجتمع الأصل للدراسة، كما يساهم في الوصول إلى الحقائق الموجودة على أرض الواقع. وبالتالي تدعيم ما جاء في الإطار النظري، بحيث تتاوانا في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وبعدها عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة:

بعد أن تطرقنا إلى الدراسة الميدانية بأبعادها المختلفة، وعلى هذا أخذنا نظرة على واقع المؤسسة التي جرت فيها الدراسة الميدانية وبعد ذلك قمنا بتحديد العينة التي جرت عليها الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات اللازمة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد

I. عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
- 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
- 8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة
- 9- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثامنة

II. تفسير نتائج الدراسة

- 1- تفسير نتيجة الفرضية العامة
- 2- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
- 3- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثانية.
- 4- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
- 5- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة
- 6- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الخامسة
- 7- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية السادسة
- 8- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية السابعة
- 9- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثامنة

خلاصة

تمهيد:

بعدها تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تم فيها جمع البيانات للوصول إلى النتائج سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير هذه النتائج.

1. عرض وتحليل النتائج :

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على أنه "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي"

الجدول رقم (04) يوضح نتائج الأثر للفرضية العامة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	6.27	0.01	12.74	30	وظائف إدارة الموارد البشرية
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (04) نتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.27 أكبر

من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية

28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين وظائف إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل

على تحقق الفرضية العامة .

2- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية على أنه " يؤثر تحليل وتصميم العمل في تحقيق الرضا الوظيفي " الجدول رقم(05) يوضح أثر الفرضية الجزئية الأولى

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	5.42	0.19	2.73	30	تحليل وتصميم العمل
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(05) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 5.42 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين تحليل وتصميم العمل والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الأولى .

3- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية على ما يلي: " يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي " الجدول رقم(06) يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثانية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	6.81	0.35	2.69	30	عملية التخطيط
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(06) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.81 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

4- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

وتنص الفرضية على أنه: "يؤثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" الجدول رقم (07) يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثالثة

مؤشرات إحصائية متغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	معامل الانحدار	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عملية استقطاب	30	2.69	0.06	5.20	2.048	28	دالة عند 0.05
	30	43.93					

من خلال الجدول رقم(07) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 5.20 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين استقطاب الموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

5- عرض وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يؤثر اختيار الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" الجدول رقم (08) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

مؤشرات إحصائية متغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	معامل الانحدار	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عملية الاختيار	30	2.65	0.06	2.12	2.048	28	دالة عند 0.05
	30	43.93					

من خلال الجدول رقم(08) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 2.12 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين اختيار الموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

6- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الخامسة:

وتنص الفرضية على أنه : " أثر عملية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي "

الجدول رقم (09) يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الخامسة

مستوى الدالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	6.98	0.10	2.68	30	عملية التدريب
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(09) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.98 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين تدريب الموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الخامسة.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على أنه: " يؤثر تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي "

الجدول رقم (10) يوضح نتائج الفرضية الجزئية السادسة

مستوى الدالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	8.52	1.22	2.77	30	عملية التحفيز
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(10) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 8.52 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية السادسة.

8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

تنص الفرضية على أنه: " تؤثر إدارة الأداء للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي "
الجدول رقم(11) يوضح أثر نتائج الفرضية الجزئية السابعة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	6.75	0.43	2.75	30	إدارة الأداء
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(11) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.75 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين إدارة الأداء للموارد البشرية والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية السابعة.

9- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثامنة:

تنص الفرضية على أنه: " تؤثر علاقات الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي "
الجدول رقم (12) يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثامنة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	5.29	0.07	2.69	30	علاقات الموظفين
					43.93	30	الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(12) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 5.29 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28،

وهذا يعني بأن هناك تأثير بين علاقات الموظفين والرضا الوظيفي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثامنة.

II. تفسير النتائج :

1- تفسير نتيجة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة "

وقد أسفرت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم(04) عن تحقق الفرضية العامة، مما يدل على وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث " الهاني عاشور" في دراسته حول " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ببعض المتغيرات"، التي من بينها الرضا الوظيفي، حيث تبين أن هناك أثر.

ويفسر ذلك أن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية التي تعتمد في سياستها تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في عملية الالتزام والرضا، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما طبقت وظائف إدارة الموارد البشرية بموضوعية وفعالية تحصلنا على انسجام وتوافق نحو الأفضل ولصالح المؤسسة والعكس صحيح.

2- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه: " يؤثر تحليل وتصميم العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة ".

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) على تحقق الفرضية مما يدل على وجود أثر لتحليل وتصميم العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل

لمدينة بسكرة، وهذا ما أثبتته الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تناولت تأثير تصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات في نجاح عملية الرضا.

ويفسر ذلك أن تحديد الأنشطة والتوصيف المتكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة يعمل على إنجاز عملية الرضا في المؤسسة و نظرا لما تشهده المؤسسات من تعدد الوظائف فإنها تؤثر على عملية الرضا، ومن هنا نستطيع القول أنه كلما كانت عملية توصيف الوظائف سليمة، كان هناك أثر على تحقيق الرضا الوظيفي.

3- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: " يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.

ولقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) عن تحقق فرضية الدراسة مما يدل على وجود أثر، ويفسر ذلك على تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة تؤثر في إنجاز عملية الرضا من خلال فترة التخطيط التي تعتمد على ظروف المنظمة.

ومنه يمكن القول أنه كلما نفذت المؤسسة عملية التخطيط بدقة تحقق الرضا الوظيفي

4- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: " يؤثر الاستقطاب في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة".

ولقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) عن تحقق فرضية الدراسة، وهذا ما يدل على أن عملية الاستقطاب تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي، بحيث إذ تمت عملية

الاستقطاب بدقة وبجميع الخطوات من جذب العاملين إلى تصفية العاملين يكون الرضا ناجح، وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية التي تناولت تأثير عملية الاستقطاب من تلقي طلبات الموظفين وجذبهم بجميع الوسائل من مصادر داخلية وخارجية واستخدام المقابلة المبدئية للمتقدمين التي تولد لهم انطباع حول المنظمة ما يخلق لهم الرغبة بالالتحاق بالعمل ما ينعش عملية الرضا.

و من ثمة نستطيع القول بأنه كلما كانت عملية الاستقطاب منظمة ومتكاملة فإنها تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي.

5- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة :

تنص الفرضية على أنه: "تؤثر عملية اختيار الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة "

ولقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) عن تحقق الفرضية مما يدل على وجود أثر لاختيار الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث "حرز الله" في دراسته حول تنمية الموارد البشرية في إدارة التغيير التي من بينها اختيار الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويفسر ذلك أن المؤسسة التي تعتمد على الاختيار السليم بانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة بتطبيق معايير الاختيار والخصائص والمواصفات يحقق الرضا الوظيفي

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية عملية الاختيار السليم تؤثر على الرضا الوظيفي فكلما كان الاختيار سليم تحقق الرضا الوظيفي و العكس صحيح .

6- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الجزئية على أنه: "تؤثر عملية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة".

لقد أسفرت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (09) على تحقق الفرضية مما يدل على وجود اثر لعملية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي و يفسر ذلك على أن التدريب يسعى لزيادة قدرات و مهارات الأفراد لأداء عمل محدد وفق مجموعة من الأنشطة تسعى من خلالها لتحقيق الرضا بفعالية.

ومنه يمكن القول أن التدريب يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي .

7- تفسير نتيجة الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على أنه: "يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة".

وقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) على تحقق الفرضية مما يدل على وجود أثر للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، و يفسر ذلك أن للحوافز المادية والمعنوية تحرك جهود الأفراد لتساعد على تهيئة جو مناسب لتفعيل عملية الرضا الوظيفي.

ومما سبق نستخلص أن إشباع احتياجات الأفراد من خلال عملية التحفيز تأثر على عملية الرضا الوظيفي.

8- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية السابعة :

تنص الفرضية على أن: "إدارة الأداء تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة".

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (11) عن تحقق الفرضية، مما يدل على وجود أثر لإدارة الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي. وهذا ما أثبتته الدراسات في إدارة الموارد البشرية التي تناولت أن فعالية الأداء باستخدام معايير موضوعية في التقييم تؤثر على عملية تحقيق الرضا الوظيفي باستنادها على نواتج الأداء.

ومما سبق نستنتج بأنه كلما كان التقييم بموضوعية كان هناك تحقيق للرضا الوظيفي.

9- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثامنة:

تنص الفرضية على ما يلي: " تؤثر علاقات الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة".

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) على تحقق الفرضية مما يدل على وجود أثر لعلاقات الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي. وهذا ما أثبتته الدراسات في وظائف إدارة الموارد البشرية التي تناولت تأثير علاقات الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي، نتيجة أن الروابط التي تقوم بين العمال القائمة على الواجبات والمسؤوليات وتعاون أعضاء الجماعة ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرار، يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من رضا في المؤسسة.

ومما سبق نستطيع القول أن علاقات الموظفين لها تأثير في عملية تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال دراستنا لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا بعد تطبيقنا لإستمارتين إحداهما خاص بإدارة الموارد البشرية،والأخرى خاصة بالرضا الوظيفي،وقمنا بتوزيعها على عمال مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.وفيما بعد قمنا بالتحليل الإحصائي لهاتين الإستمارتين والتي أسفرت على التفسير وهذا بعد عرض الجداول وتحليلها للفرضية العامة والتي وجدنا من خلالها على أن هناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي،والفرضيات الجزئية من الأولى إلى غاية الثامنة والتي تدل بأكملها على تحقيق الرضا الوظيفي.

وخلاصة مما سبق نستطيع القول بأن هناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.

خاتمة

هاقد وصلنا الى نهاية مذكرة بعد طول عناء، وهذا نظرا لعدة مشاكل التي سببت لنا ضيق الوقت ، ومن خلال هذه الدراسة التي أردنا الوصول أو الكشف عن أثر الوظائف الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي والتي اعتبرناها فرضية عامة وقمنا بتجزئتها الى ثمانية فرضيات فرعية والتي أثبتت وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال إستغلال جل المعطيات المتوفرة لدينا والتي كانت توقعاتنا تتمثل في وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية ، والثانية خاصة بالرضا الوظيفي وذلك قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث. وقد إستعملنا المنهج الوصفي مع التحليل الإحصائي وقمنا بجمع البيانات وعرضها في جداول والتعليق عليها إحصائيا.

وكانت النتيجة أنه يوجد أثر لوظائف الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي .وهذا بعد أن تحققت الفرضية العامة والفرضيات الجزئية لوجود هذا الأثر.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدرالجامعية ،الدارالجامعية ،د/ط،الإسكندرية،2007
2. ابن منظور،لسان العرب،ط4،بيروت،المجلد 5، 2005،
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي) مدخل بناء المهارات(، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2008
4. أحمد صقر عاشور،ادارة الموارد البشرية العامة،دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،1983
5. حسن إبراهيم البلوط"إدارة الموارد البشرية"،دار النهضة العربية ،ط1،لبنان
6. حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية"ديوان المطبوعات الجامعية د/ط
قسطنطينة،2004
7. خالد عبد الرحيم الهيبي "إدارة الموارد البشرية"دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،ط/1
8. . جاري ديسلر "إدارة الموارد البشرية"ترجمة محمد سيدأحمد عبد المتعال،دار المريخ للنشر
والتوزيع،د/ط،الرياض، 2003،
9. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، 2005
- 10.
11. صلاح عبد الباقي"إدارة الموارد البشرية"دارالجامعية ،الإسكندرية ،1990-2000
- 12.
13. عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية
للنشر والتوزيع الإسكندرية، 1996،مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
14. علي شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار
الجامعية، 2003

15. علي عبد الله، إدارة الموارد البشرية، محاضرات غير منشورة، المدينة، المركز الجامعي، 2005/2004
16. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دارالصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2003
17. عمار بوحوش ومحمد ذنبياتن مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
18. 2 عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009،
19. عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق 21 ، دار وائل للنشر، عمان، 2008
20. 2: عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998
21. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي مفاهيم، نماذج ونظريات، د . ط، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، ليبيا، 1995
22. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981
23. ماهر اعليش 'إدارة الموارد البشرية' مكتبة عين شمس، القاهرة
24. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر ط1، الإسكندرية
25. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة نالاسكندرية، ط2000، 1
26. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دارالحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان
27. محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999

28. موريس أنجلس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،تدريبات علمية،ط2،دار القصبه للنشرالجزائر،2004
29. مصطفى كامل ابو العزم عطية،مقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية،2000
30. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004
31. مؤيد سعيد السالم،ادارة الوارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)، اثناء للنشر والتوزيع،الاردن،2001
32. منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984
33. محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999
34. محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعلية، 2005
35. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006
36. نور الدين شنوفي،تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ،م)،جامعة الجزائر 2005،
37. فرج طريف شوقي ،السلوك القيادي والفعالية الادارية،دار وائل للنشر ،عمان،2000
38. -سالم تيسير الشرايدة،الرضا الوظيفي،(أطر نظرية وتطبيقات عملية)،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،2008،
39. طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2007 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة محمد خيضر -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان

تحية طيبة وبعد ...

في إطار البحث العلمي أستعرض أمامك أخي الموظف هذا الاستبيان ، وأرجو منك

.

إن الاستبيان الذي وضع بين يديك صمم أساسا لأغراض علمية بحثية، يحتوي على

وب منك توضيح موقفك تج

أمام كل فقرة ستجد ثلاث بدائل هي : - محايد - غير موافق .

المطلوب منك اختيار واحدة من بينها بوضع علامة (x)

.

.

شريعة :

غير موافق	محايد			
:تحليل وتصميم العمل				
			01	هناك تنسيق وتكامل بي المؤسسة حول عمليات تحليل وتصميم العمل
			02	هناك وضوح في مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل
			03	القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على إطلاع ودراية تامة عن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة
			04	يوجد لدي تصور واضح لعملية تصميم وتحليل العمل
ثانيا :تخطيط الموارد البشرية				
			05	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية .
			06	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية .
			07	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها .
			08	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة .
			09	يوجد لدي فهم واضح في وضع خطط البشرية .
			10	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية .
: الموارد البشرية				
			11	القائمون بعملية .
			12	الموارد البشرية التي تملك المهارة والقدرة والمؤهل

			والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة .	13
			يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة .	14
اختيار الموارد البشرية:				
			يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل .	15
			يتم اختيار المتقدمين للعمل بالمؤسسة على أسس موضوعية .	16
			باعترادي أنني مؤهل للمشاركة في عملية اختيار المتقدمين للعمل .	17
تدريب وتطوير الموارد البشرية:				
			يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم	18
			قوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم .	19
			تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.	20
			يرتبط التدريب باستعداد الموظفين .	21
			تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للتعلم .	22
			تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع .	23
تحفيز الموارد البشرية:				
			هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الافراد نحو العمل.	24
			تتبع المؤسسة أساليب عديدة للتحفيز .	25
			تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.	26
			تعتمد المؤسسة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير .	27
			سياسة التحفيز بالمؤسسة موضوعية .	28

:			
		يتسم نظام تقويم الأداة في المؤسسة بالمرونة.	29
		يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية	30
		يوجد اهتمام من قبل المؤسسة بنتائج تقويم	31
		يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوي .	32
:علاقات الموظفين			
		أقوم بإشراك الموظفين المعنيين في صياغة القرارات الإدارية .	33
		يوجد وضوح في سياسات العمل للموظفين في	34
		يوجد وضوح في اهداف العمل للموظفين في	35
		يوجد اهتمام من قبلي بتنمية العلاقات الإنسانية داخل الإدارة التي أعمل بها .	36
		يوجد في المؤسسة تعاون مشترك بين الموظفين كلا في مجال تخصصه	37
		تسيير عملية الاتصال بين الإدارات في	38

الرضا الوظيفي

			يكفي اجري معظم متطلباتي	39
			أشعر بالارتياح في علاقتي	40
				41
			الأجر المادي لا يتناسب مع جهدي	42
			يتعاون معي زملائي فيما أقوم به من أعمال	43
			تسعى إدارة المنظمة إلى تذليل الصعوبات التي تواجهني في العمل	44
			أشعر بالثقة بالنفس عند أدائي مهام عملي	45
			يشجعني زملائي على مهام عملي بشكل	46
			أحرص على اكتساب المعرفة الحديثة في مجال مهنتي	47
			يمنعني قلة المال من	48
			يتناسب عملي مع ميولي واستعداداتي	49
			تهيئ المنظمة للعاملين مناخا ايجابيا يسوده الود والاحترام والتقدير	50
			أشعر بالرضا المهني من خلال عملي	51
			أبذل كل الجهد لتطوير عملي والارتقاء به	52
			تواجهني صعوبات مهنية كثيرة في عملي	53
			يتوفر في بيئة عملي كافة الامكانيات المطلوبة	54