

الفصل الثاني: الإطار العام للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

- أولاً: المفهوم و الأهمية.
- ثانياً: نماذج و نظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أبعاد و قياس الرضا الوظيفي.

- أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي.
- ثانياً: قياس الرضا الوظيفي.
- ثالثاً: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي و التسويق الداخلي.

- أولاً: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن و الاحتفاظ بهم.
- ثانياً: الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي.
- ثالثاً: الرضا الوظيفي و جودة حياة العمل.

تمهيد:

أن نجاح منظمة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

و موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة من كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه، و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم و أهم النظريات التي تفسره و الآليات التي تمكن من تحقيقه .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

أولاً: المفهوم والأهمية:

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبيك (Hoppeck, 1935) على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي¹. بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom, 1964)

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007

فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ¹؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل ، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها². أما الأستاذ لوك (Lock, 1976) فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة³، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة⁴. أما الأستاذ روبينز (Robbins, 1985) فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم⁵؛ بمعنى أن الفرد الذي تكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي، ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحل عليه، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ كاتزل (Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه⁶، ولذلك يرى الأستاذ لولر (Louler) أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل⁷.

¹ نفس المرجع السابق.

²ME, Sermpene et Al, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur, Journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p23.

³Ibid, p23.

⁴ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص169.

⁵Celik, C, OP, Cit, p141.

⁶ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص

⁷ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983، ص53.

وفي هذا السياق نجد أن الأستاذ هرزبرج (Herzberg, 1957) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية؛ وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا¹.

أما ميدل ميست وهيت (Middlemist & Hitt, 1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين²، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون³. ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الإنتماء 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.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي

¹ سعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر 2008، ص5.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص195.

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص354.

حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والإمميزات من أجل إرضائهم والإحتفاظ بهم. وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي¹:

(1) **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.

(2) **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.

(3) **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل إعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

(4) **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

(5) **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد ان مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفضل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أو لا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أو لا؛ لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وهذا ما يؤكد (Heskitt) من خلال سلسلة الخدمة - ربح ينظر إلى الشكل (1.7)، الذي يشير إلى أن رضا العاملين يؤدي أولا إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية والمداخيل، وثانيا رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد. هذا وتوجد العديد من الدراسات التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات والمفاهيم الإدارية مثل التغيير التنظيمي، الأداء،

¹ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان 2000، ص220.

التمكين، القيادة والإشراف،... إلخ. حيث يقول لوك (Lock) في هذا الصدد بوجود حوالي 33000 دراسة تحاول معالجة جانب من جوانب الرضا الوظيفي الشيء الذي يعكس أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة.

ثانياً: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي:

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث؛ والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1. نظريات الحاجة:

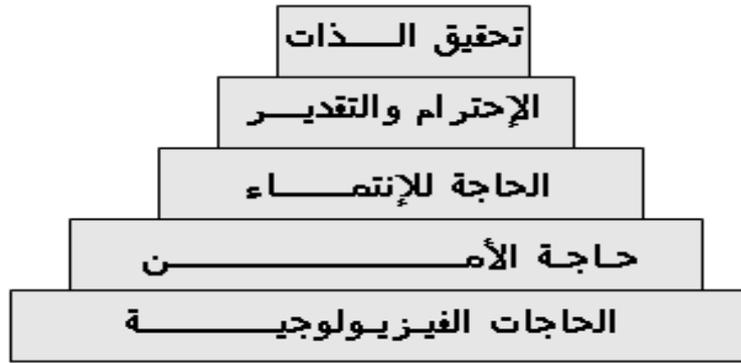
أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

(أ) نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو (ABRAHAM Maslou) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم¹، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الشكل (2. 1): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص116

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم...إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين...إلخ.
 - **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات...إلخ.
 - **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
 - **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة...إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقيّة والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير...إلخ.
 - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.
- والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

(ب) نظرية الدرفر: (Alderfer theory) .

قدم الدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات¹:

1. حاجات البقاء: و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
 2. حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
 3. حاجات النمو: و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.
- و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

(ج) نظرية الانجاز لمكلياند:

اقترح ماكلياند (*David McClelland*) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي²:

1. الحاجة إلى الانجاز: و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.
2. الحاجة إلى الانتماء: و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل،
3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث و أشياء و أشخاص و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

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

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص133
² نفس المرجع السابق، ص140

2. نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's two factor theory).

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير و احترام الآخرين.
- فرص الترقية و التقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

المجموعة الثانية:العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع 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 و الرؤساء في العمل.
- العلاقة بين الفرد و زملائه.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

و قد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلقت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) وهذا ما أطلق عليه في الفصل الأول سياسة المنتج الداخلي، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من الأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها¹:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج و مؤيديه.

¹ صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981، ص294

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي الى الرضا مثل الأجر، و بعض العوامل الدافعة تؤدي الى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كافي لحالة الرضا وعدم الرضا.

3.نظريات المقارنة:

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، و البحوث 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، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1. نظرية العدالة لأدمز، (Equity theory , Adams 1963):

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، و اعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترقيات و التأمينات الصحية، و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما 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 غيابهاتة وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها¹.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل (2. 2): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة.



المصدر: بتصريف من راوية حسن مرجع سبق ذكره ص 162.

¹ نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص15.

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة و أداء المهام و الواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالرواتب و الترقية و التقدير...الخ، و يشير أدمز الى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي¹ :

$$\text{نسبة معينة} = \left(\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right) \text{مقارنة بـ} \left(\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right)$$

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

2. 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"². وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي³:

- الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص168.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط8، 2002، ص154.

³ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص133.

▪ الارتباط بين الجهد والأداء: و هي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي الى 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.

3.نظرية القيمة للوك (Lock):

و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و وفقا 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 عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء¹:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- 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 أنها 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 يري أنها تتناسب و وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى الى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له. ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية²:

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

روك: الرضا الوظيفي الكلي.

(رف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

ه: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص299.
² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص55.

المبحث الثاني: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي.

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي:

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين¹:

• **الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي 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 أصلا بيدها أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

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

و من هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة آنفا وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي²:

1- **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا

¹ فرج طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 221

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص 176.

ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7- عدالة العائد: أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستواه تعليمي... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا¹.

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كمايلي:

1. العوامل الذاتية (الشخصية) أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
2. العوامل التنظيمية (المؤسسية) أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، العلاقة بالرؤساء والزملاء، إجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 177.

3. العوامل البيئية وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع.

ومن خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:

◆ المكافآت و الأجور.

◆ طبيعة ومضمون العمل.

◆ الإشراف و العلاقة مع الزملاء.

◆ المحيط المادي للعمل.

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

1. الأجور و المكافآت: ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء، و تبعا لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

2. طبيعة ومضمون العمل: ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

3. الإشراف و العلاقة مع الزملاء: ويتعلق بنمط الإشراف و علاقة الرئيس بمرؤوسيه، والتفاعل بين العاملين و التفاعلات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

4. المحيط المادي للعمل: ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات ومتطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

ثانياً: قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه 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 نوعين¹:

المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها²:

- i. المقاييس الرتبوية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.
- ii. أسلوب الأحداث الحرجة.
- iii. المقابلات الشخصية.

1. **المقاييس الرتبوية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الأتي³:

❖ **الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI):** وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 235

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 170

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

❖ استبانته ميسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ): وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

❖ مقياس الرضا عن الأجر (PSQ): وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2. أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3. المقابلات الشخصية: وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

ثالثا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي:

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهمية البالغة في نجاحها و فعاليتها، و لكن تأثير حالة الرضا التي تتشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج:

1. الانسحاب من العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

(1) الغياب:

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

(2) ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية¹.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض².

2. التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

(1) التمارض:

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204.

(2) الإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما 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 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

3. التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب 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 واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته²

¹ نفس المرجع السابق، ص 205.

² منصور فهمي، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي و التسويق الداخلي:

أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ركزت كثير على قضية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين كأمر لا بد منه من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، حيث أن مطلب تحقيق الرضا هو مطلب قديم في فكر إدارة الموارد البشرية، ولكن التسويق الداخلي كأسلوب إداري حديث ظهر نتيجة للتطور الطبيعي للفكر الإداري للموارد البشرية، أثبت فاعليته في دعم تحقيق هذا المطلب من منطلق فلسفته في التعامل مع الأفراد العاملين، وهذا ما يؤكد أغلب الباحثين والمختصين في التسويق الداخلي في كونه يعمل على تلبية احتياجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق رضاهم.

وعندما أشار بالونتين الى أن التسويق الداخلي يعمل على تحسن الجودة ويشكل مصدر للميزة التنافسية (ينظر الى الجدول (1.1))، أراد بذلك أن يؤكد على أهمية العنصر البشري في عملية إنتاج الخدمة وخاصة إذا كان راضي ومحفز وموجه بالمستهلك فهو يمثل ميزة تنافسية كبيرة بالنسبة للمنظمة، ومن أجل ذلك يؤكد على ضرورة أن تعمل الإدارة على إرضاء العاملين من خلال جهود التسويق الداخلي بحيث يصبح الموظف مسوق إيجابي لمنظمة وقادر على بناء علاقة جيدة مع الزبائن والاحتفاظ بهم، وفي نفس السياق ذهب كل من كرونروس و بييري و رفيق و أحمد عندما قدموا نماذجهم لتطبيق التسويق الداخلي (ينظر إلى الصفحة (39) من الفصل الأول).

و كما سبقت الإشارة إليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب:

- ◆ توفير المناخ و الظروف الملائمة بكل أبعادها (الثقافة التنظيمية، نمط الاشراف...).
- ◆ تحديد المهام و الواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف و المسؤوليات المترتبة عنها.

◆ تحديد المكافآت المادية والمعنوية.

◆ التعرف على حاجات و رغبات الموظفين.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن بحث علاقة الرضا الوظيفي بالتسويق الداخلي تكون من خلال التركيز على المحاور التالية:

- الرضا الوظيفي و رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم.

- الرضا الوظيفي و جودة حياة العمل (الحياة الوظيفية).

- الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي (جو العمل).

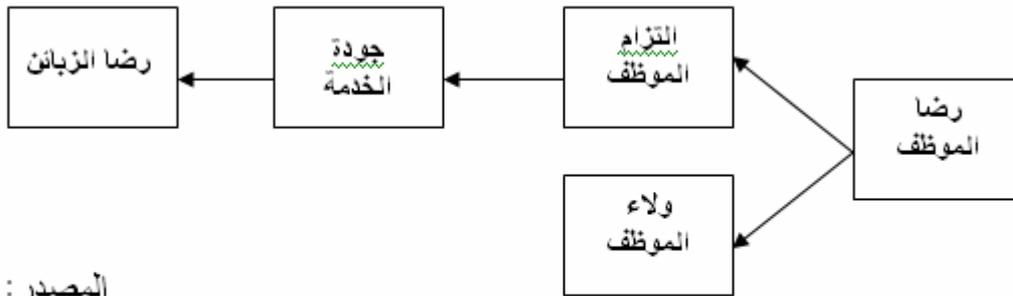
أولاً: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم:

1. الرضا الوظيفي ورضا الزبائن:

العديد من الدراسات الميدانية أظهرت قوة العلاقة بين رضا الموظفين و رضا الزبائن (جورج1995، شنايدر 1985، جونسن1998)¹، كما أوضحت أن التغيرات الايجابية في موقف واتجاهات الموظفين تؤدي الى تغيرات ايجابية في رضا الزبون، و هذا مايدل أن جهود التسويق الداخلي لها تأثير مضاعف و داعم للتسويق الخارجي من خلال علاقة الرضا الوظيفي برضا الزبائن.

وفي دراسة لكل من (Vilares&Cohelo2000) وجدوا أن رضا الموظف والتزامه له تأثير واضح على جودة الخدمة والشكل الموالي يوضح هذا الأمر.

الشكل (2. 3) نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و رضا الزبائن



المصدر:

Catrina,C, **Employee satisfaction & customer satisfaction: is there a relationship ?**, Guidestar research white paper, February 2005,p2

ومن خلال هذا النموذج يتضح أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الالتزام و الولاء بل له تأثير بطريقة غير مباشرة على المتغيرات الحرجة التي لها تأثير على رضا الزبائن و خاصة المتغيرات المتعلقة بأبعاد الجودة.

أغلب الباحثين يذكرون مجموعة من الأسباب تفسر لماذا يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن نذكر من بينها :

-موظفوا الخط الأمامي لهم القدرة أو إمكانية التعرف على حاجات الزبون وبالتالي الاستجابة لها.

¹Catrina,C, **Employee satisfaction & customer satisfaction: is there a relationship ?**, Guidestar research white paper, February 2005,p2.

- الموظفون الراضون هم موظفون محفزون، أي لديهم قوة تدفعهم لبذل أقصى الجهود و تقديم أفضل عناية بالزبائن.

- الموظف الراضي لديه القدرة فهم حاجات و متطلبات الزبون.

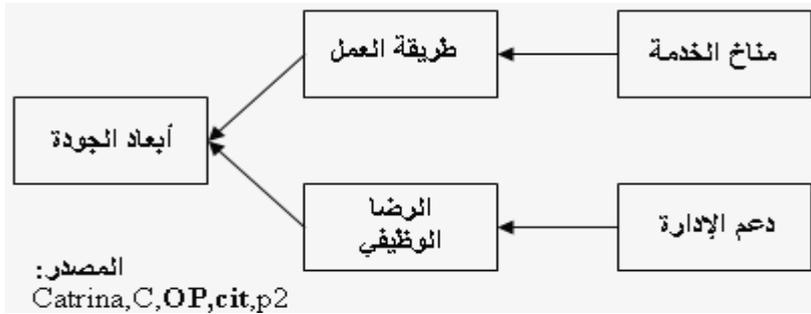
الحديث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن هو ليس فقط تفسيرها أو معرفة أسبابها بل هو بحث السبل والاستعدادات التي يجب أن تقوم بها المنظمة لنجاح هذه العلاقة وعبارة أخرى ما هي الإجراءات التنظيمية التي يجب أن تتخذها المنظمة من أجل الوصول إلى هذا المبتغى؟.

النموذج المقدم من طرف (Hee yoon, Beatty 2001) يوضح نوعين من الإجراءات التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويكون لها تأثير على أحد المتغيرات التي تؤثر على الرضا لدى الزبائن:

مناخ الخدمة: تصورات الموظفين المشتركة حول قيم المنظمة.

دعم الدارة: تعبر عن مدى مساندة المنظمة للموظفين من خلال تطويرهم و تدريبهم، و كل الجهود التي تحسن من مستواهم و معرفتهم و تزيد من ثقتهم و تقلل من ارتباكهم و قلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء و تسليم الخدمة. و الشكل الموالي يوضح الأمر.

الشكل (2.4): تأثير الإجراءات التنظيمية على الرضا الوظيفي و الجودة.



وينضح من هذا النموذج أن مناخ الخدمة السائد في المنظمة يؤثر على طريقة العمل أي طريقة تصرف العاملين في خدمة الزبائن فقط، وهذه الأخيرة لها تأثير على مستوى وأبعاد الجودة ومن ثمة على مستوى رضا الزبائن، لأنها ببساطة مكشوفة للزبائن، بينما دعم الإدارة للموظفين له تأثير على طريقة العمل والرضا الوظيفي وعبارة أخرى دعم الإدارة للموظفين سيزيد من مستوى رضاهم وتجعلهم أكثر تأهيلا لتقديم أفضل ما يمكنهم فعله وهذا ما يظهر على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تقديم الخدمة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى التأثير على مستوى الجودة ورضا الزبائن.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن فلسفة التسويق الداخلي تساعد كثير على تحقيق الرضا الوظيفي و رضا الزبائن.

2. الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن:

على مستوى أدبيات التسويق وإدارة الأعمال، هناك اهتمام كبير في كيفية جذب الزبائن والمستهلكين على عكس التركيز في كيفية الاحتفاظ بهم، ولكن ظهور التسويق التفاعلي والتسويق بالعلاقات أدى إلى زيادة البحث عن كيفية بناء علاقات حسنة مع الزبائن والاحتفاظ بهم عوض البحث عن زبائن جدد، ومن ضمن البحوث التي تهتم بكيفية الاحتفاظ بالزبائن الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن في إطار أدبيات التسويق الداخلي، ومن أهمها الأعمال التي قدمها باين وزملاؤه (Bain et AL) حيث يؤكدون على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالزبائن¹.

ويرون أن الاحتفاظ بالزبائن يعني أن الموظفين سيتعاملون مع زبائن راضون بدلا من الزبائن المستاءون، وهذا الأمر يساعد على بقاء الموظفين في المنظمة ويقلل من معدل دوران العمل، وحيث أن بقاء الموظفين لمدة طويلة يعني أنهم يكتسبون الخبرة اللازمة ويدركون معايير وقيم المنظمة ويتعلمون أساليب تسليم الخدمة بالجودة المطلوبة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض التكاليف وزيادة الربحية.

النقطة الأساسية في هذا الأمر هي أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هي الموظفين، وهذه لإشارة قويه إلى أهمية جهود التسويق الداخلي الذي يركز على تحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم وتحسين العلاقات الداخلية بشكل ينعكس ايجابيا على العلاقات الخارجية مع الزبائن. وهذا ما عبر عنه جورج 1990، بقوله " إذا أردت الإدارة من الموظفين أن يقوموا بعمل كبير مع الزبائن، عليها أن تقوم هي بعمل كبير في تهيئة الظروف الملائمة لموظفيها"²

وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة التي تريد من موظفيها إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات حسنة معهم، عليها أن تجتهد أولا في إرضاء موظفيها والاحتفاظ بهم، وهذا أيضا يبرز مدى الترابط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن سعي المنظمات إلى تحقيق الربحية والنمو يتطلب القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وهذا الأخير لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عبر جهود التسويق الداخلي.

¹----- Employee Satisfaction Lead to Butter Customer Management ,Ibhar partner electronic paper,p4.

²Ibid,p5

ثانياً: الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي(جو العمل):

على الرغم من أن موضوع المناخ التنظيمي هو موضع قائم بذاته على مستوى أدبيات السلوك التنظيمي ويتطلب تغطية خاصة إلا أنه سيتم الإشارة إلى هذا الموضوع بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الفضاء أو الحيز الذي يحتوي الموظف ويضم مختلف المتغيرات والظروف التي تؤثر على سلوكه وطريقة عمله، ولذلك من المهم بحث هذه القضية ومختلف انعكاساتها على الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي.

لكل منظمة الخاص بها، يتكون من العديد من العناصر والمتغيرات السائدة داخل إطار العمل والتي تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات بمقتضاها طرق وسبل تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

وردت العديد من التعاريف للمناخ التنظيمي أو جو العمل، ويمكن الاكتفاء بتعريف الأستاذ عبد الفتاح الشربيني لأنه من أكثر التعاريف شمولاً ويخدم قضية البحث، حيث يعرفه على أنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة"².

ومن خلال التعريف يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بمدى إدراكهم لتوفر أو غياب بعض العوامل و الظروف و التي تشكل بجمالها المناخ التنظيمي، و من هنا تظهر أهمية التعرف جو العمل و درجة تأثيره على العاملين، وهذا ما يساعد على إعداد الخطط و السياسات التي من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف المنظمة، وتشبع الحاجات الفردية و الجماعية .

وبالتالي فإن معرفة المناخ التنظيمي السائد يمكن من تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ودرجة التوافق بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد، وهذه نقاط الالتقاء بين هذا المفهوم وفلسفة التسويق الداخلي.

وعليه يمكن القول ان طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي تتحدد في كون معرفة هذا الأخير تساعد على تحديد برامج وسياسات التسويق الداخلي والتي لها انعكاس على مستويات الرضا الوظيفي.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، و اخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص257.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص259.

ثالثاً: الرضا الوظيفي و جودة حياة العمل (الحياة الوظيفية):

في العادة ارتبط مفهوم الرضا بالجودة، كما ارتبطت الجودة بكيفية إدراكها، ولذلك فإن التطرق إلى الرضا الوظيفي يقتضي أيضاً التطرق إلى الجودة الداخلية أو جودة حياة العمل وجودة الحياة الوظيفية، ويقصد بجودة حياة العمل تلك الصفات أو الجوانب الايجابية أو غير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون¹.

ويعرف (Leu & May1998) جودة الحياة الوظيفية على أنها "تلك العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في كليا في اتخاذ القرارات وصياغة حياتهم في العمل"². كما تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين متلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"³.

ويتضح مما سبق أن جودة الحياة الوظيفية أو جودة حياة العمل تتعلق بكافة جوانب العمل وتشارك فيها جميع الإدارات والأقسام الموجودة داخل المنظمة وتتميز بالاستمرارية وتراعي التوازن بين حياة العامل الشخصية وحياة العمل ويضيف (Leu & May1998) أن من أهم خصائص المنظمات المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية الآتي⁴:

- مشاركة أكبر للعاملين.

- حساسية أعلى لقضايا العمل و العائلة.

- اتصال داخلي فعال.

- مشاركة أكبر في الثروة و العائد.

- رفاهية و متعة أكبر في العمل.

و تحقق برامج الجودة الوظيفية مستويات عالية من رضا العاملين، و هذا ما يعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لأن تحقيق جودة الخدمة تتحقق من خلال العمالة الراضية و الملتزمة وهذا ما يبرز حجم الترابط و التكامل بين برامج الجودة الداخلية أو جودة الحياة الوظيفية و برامج و سياسات التسويق الداخلي.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص350.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ المرجع السابق، ص9.

⁴ نفس المرجع السابق ص11

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفهومة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي حيث تبين أن التسويق الداخلي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي و تساهم في تحسين مستوياته لدى الموظفين و مما يدل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، أو على أساس المقارنة والتبادل، والتسويق الداخلي يسعى إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين و المنظمة بما يحقق أهدافه الجميع.