

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشيخ عبدالله البدري

كلية التكنولوجيا

قسم : التقنية الإجتماعية

التخصص : إدارة موارد بشرية

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير

بعنوان :

الرضا الوظيفي وأثره علي أداء العاملين

وراسة الحالة : الضرائب ببر

إعداد الطالب :

٢ / امل محمد الحاج

١ / احسان حاج الأمين يس

٤ / سيدة عمر الحاج

٣ / اشتياق المهدي عبدالماجد

٦ / محمد عبدالله عبدالرحمن

٥ / مهاد محمد حمزة

إشراف الأستاذ :

اسماعيل عبدالجليل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآبَاءُ

قَالَ نِعَالِي : (قُلْ لَوْ كَانَ الْبُكَرُ مَهْدِيًّا
لَكَلَّمَاتِ رَبِّي لَنَفَسَ الْبُكَرُ قَبْلَ أَنْ نَنفَسَ
مَهْدِيًّا رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثَالِهِ مَهْدِيًّا)

صدق الله العظيم
سورة التمهيد الآية (١٠٩)

(أ)

الأهداء

أولاً الي اعماتنا

الي من كانت العظمة تحت قدميها

الي القلب الذي تلجأ اليه كلما ثقلتها المصوم

الي من نسيت همومها لتحمل همومنا وتناست جراحها لتداوي جراحنا

الي عابدة الحنون طريقنا الجنة

ثانياً الي ابائنا

الي مثلنا الأعلى رمز الشرف والأباء والتسامح في الحرم جوار

ثالثاً الي اساتذتنا

الي اساتذتنا الأجلء بجامعة الشيخ عبد الله البدري

اعتزازاً باستاذيتهم وإحترافاً بفضلهم وتقديرهم لعطائهم العلم

رابعاً الي زملائنا

الذين صدوا نتيجة جهد وروا حقولها الخضراء بالعرق وزرعوها بالعبر

نهدي هذا البحث

خامساً الي اخواننا واخواتنا

الذين ساهموا معنا والذين حملوا لنا شعلة المجد واغاءوا لنا الطريق

في سبيل العلم والمعرفة

اخيراً الي الأجيال القادمة

نهدي اليهم جميعاً ثمرة جهدنا المتواضع

(ب)

الفصل الاول: الرضا الوظيفي

المبحث الاول : الرضا الوظيفي ومسبباته

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الفصل الثاني : تقييم الاداء

المبحث الاول : ماهية قياس وتقييم اداء العاملين

المبحث الثاني : طرق تقييم الاداء

المبحث الثالث : مشاكل تقييم الاداء

الفصل الثالث : الضرائب

المبحث الاول : النشأة والتطور التاريخي

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي بالمؤسسة

الفصل الرابع : اجراء الدراسة الميدانية

المبحث الاول : اجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل البيانات الشخصية

المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة

المقدمة :-

هذا البحث عن الرضا الوظيفي واثره علي العاملين ويتضمن هذا الموضوع ، مشكلة البحث ، اهمية البحث ، الدراسات السابقة ، مجتمع البحث ، ومنهج البحث ، الفروض ، وادوات جمع البيانات .

اولاً : مشكلة البحث :-

المشكلة التي يتناولها هذا البحث محاولة التعرف علي تأثير الرضا الوظيفي للعاملين وتتمثل في اوضاعهم الوظيفية والخدمات التي تقدم لهم من قبل المؤسسة ، وكذلك كيفية ايجاد العوامل المحققة للرضا الوظيفي الي تأثير ذلك الاداء المحقق بواسطة العاملين ، ويتم صياغة مشكلة البحث في الاسئلة الآتية :

- ١- الي أي مدي يؤثر الرضا الوظيفي علي اداء العاملين ؟
- ٢- هل تمكن الاساليب المستخدمة للرضا تحقق الكفاءة الإنتاجية ؟
- ٣- ما هي المعوقات التي تحول رضا الفرد عن عمله ؟

ثانياً : اهمية البحث :-

تتبع اهمية البحث كم ان دراسة الرضا الوظيفي يعتبر من المجالات التي تحظى باهتمام العاملين في مجال ادارة المنظمات وذلك عن طريق الاهتمام بالعوامل التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

ثالثاً : الدراسات السابقة :-

الدراسة الاولى : نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعلوم والتكنولوجيا لعام ٢٠٠٦م) وهذه الدراسة مقدمة من الباحث "احمد عثمان ابراهيم" لنيل درجة الماجستير منت كلية الدراسات التجارية.

الدراسة الثانية : اثر الرضا الوظيفي على كفاءة وفعالية المنشأة (وهذه الدراسة مقدمة من منصور هاشم احمد لعام ٢٠٠٧م) دراسة تطبيقية على محطة كهرباء برى استخدام المنهج التحليلي والوثائقي .

لقد اطلعنا على البحث من جامعة الشيخ عبدالله ابدري للعلوم والتكنولوجيا بعنوان :

الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى الاداء

رابعاً : مجتمع البحث :-

المجال المكاني : العاملون بالضرائب

المجال الزمني : ٢٠٠٩م - ٢٠١١م

المجال البشري : مقابلات شخصية مع مديس الضرائب والعاملين بها

خامساً : الفروض :-

يسعى هذا البحث باختيار الفروض التالية :-

- ١- هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الاداء للعاملين .
- ٢- يمكن الاساليب المستخدمة للرضا الوظيفي من تحقيق الكفاءة والانتاجية للافراد .
- ٣- هنالك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل .

سادساً : ادوات جمع البيانات :-

الادوات المستخدمة بهذا البحث هي المصادر الثانوية والملاحظة والمصادر الاولية وكذلك المقابلة فضلا على الاستبانة كادة اساسية بجمع المعلومات من ميدان الدراسة .

اعداد الطالبات :

١- النعيمة ابو القاسم

٢- امنة الشيخ

٣- امانى عمر

٤- سعدية هاشم

اشراف الاستاذة :

اميرة العوض

المقدمة :-

ان العنصر البشرى ثروة عظيمة من الموارد الاقتصادية بالمؤسسات والاعمال بانه كثير
دواليف العمل وتصل المؤسسات اهدافها المنشودة .

ونجد ان الفاقد منه لا يقدر بثمن ومن القرن الاخير قد ادخلت التكنولوجيا فى كثير من
الاعمال لكن من صنع هذه التكنولوجيا ؟ ومن الذى يريدھا ؟ الا هو الانسان .

لذلك نجد ان جميع علماء كتاب العلوم الانسانية سلوكية ركزوا جل اهتمامهم على
العنصر البشرى فى شتى مناحى الحياة و التى من بينها حياة الفرد العملية بالتالى خطة
موضوع الرضا الوظيفى فى اهتمام الباحثين وممارسين الادارة واهتمام وعلم النفس
والعلوم الاخرى . ذات العلاقة واطهرت الكثير من الدراسات والبحوث تحاول الاجابة
على العديد من الاسئلة و خاصة المتعلقة بمدى الرضا الفرد عن عمله او عدم الرضا .
وبما ان جميع مؤسسات القطاع الخاص هدفها الربحية وبالتالي بلا شك هى مخططة لداء
متميز للفرد العامل مما يعكس ذلك على نتائج اعمالها .

عدم وصول الفرد العامل لما هو مطلوب منه من اداء وانحراف عن الاداء المتوقع منه
سليا او ايجابا هذا امر يقود الى معرفة اسباب هذا الانحراف . وذلك من خلال دراسة
العناصر المحقق لرضا الوظيفى لدى الفرد متمثلا فى الاجر محتوى العمل ، درجة تنوع
المهام ، مرونة ساعات العمل وغيرها من مسببات الرضا الوظيفى لدى الفرد والتى على
اساسها يزود صانع القرار فى المنشا فى المعلومات عن العاملين والتى من خلالها يتخذ
القرارات المناسبة لانها تؤثر على الفرد وبالتالي تؤثر على ادائه .

تتعدد البحوث والدراسات العلمية التى تعرضت بالرضا الوظيفى فهو موضوع لابد من
دراسته بين الحين والآخر . نظرا لاختلاف الطبيعة البشرية والتطورات الحاصلة فى
عالمنا . لذلك يبقى موضوع الرضا الوظيفى محل بحث دائم ويعد هوبك

"hoppack" من اوائل الباحثين فى رجال الرضا عن العمل الوظيفى حيث يعرفه انه
مجموعة من العوامل النفسية الوظيفية واطواع البيئة التى تجعل الموظف راضيا عن
عمله وقد صور لوك "lock" وبورت "porter" على انه يمثل الفرق فى ادراك
العلاقة بينما يتوقع الفرد الحصول على وظيفته وبين ما هو متحصل عليه بالفعل .

الفصل الاول

المبحث الاول

مفهوم الرضا الوظيفى ومسبباته

نعنى بالرضا الوظيفى الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل وبصفة عامه يمكن القول بان الرضا الوظيفى يشكل جزئيات من عناصر الرضا التالية:

الرضا عن الاجر ومحلقاته .

الرضا عن علاقات العمل .

الرضا عن زملائ العمل .

الرضا عن الرؤساء .

الرضا عن المرؤسين .

الرضا عن اساليب الاشراف والتوجيه والقيادة .

الرضا عن طرق التحفيز واسسه ومعايير ه .

ماهو الرضا عن العمل :-

يقصد بالرضا عن العمل بصفة عامه السعادة التي تحقق عن طريق العمل وحيث ان السعادة يصحبها قياس لذلك يمكن القول ان الرضا عن العمل هي درجة اشباع حاجات الفرد علي العمل مجموعات العمل فعلى سبيل المثال اذا كانت الوظيفة المطلوب افراد لها وظيفه غير متراه في هذا الحالة¹.

وبالتالى لاتعمل الادارة الى تقليل درجة العمل وكما سبق القول هذه العوامل هي نوع العمل الامن التقدم في العمل فيها الاحب زملاء العمل المدير او القائد منافع لعامل ساعات وظروف العمل ومعظم هذه العوامل يمكن للادارة التحكم في الامن وساعات العمل وبالتالي يمكن للادارة ان تلعب دور هام في تعديل العوامل او بعضها من اجل رفع درجة الرضا للعاملين .

نلاحظ الذى يهتم بالعاملين او المرؤوسين يعمل علي زيادة درجة رضاهم ويعمل كذلك كلما كانت مجموعة لاعمل متاحا به ومتماسكة كلما عملت وكلما كانت الوظيفة متراه في الغالب يقدم ذلك فرصة عمل اكبر العلاقة بين الرضا الوظيفى عن العلاقة بين الرضا عن العمل والانتاجية ليست مؤكده بدرجة عالية ولكن في بعض الاحيان وجد الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى

١ حامد احمد بدر / الملوك التنظيمى / ص ١ / دار الفكر للنشر

معدل حضور للعمل اكثر واشترك اقل في أنشطة اتحادات العمال ويصبح العاملین اكثر رضا عن اشیاء خارج العمل في أنشطة اتحادات العمال يؤدي الى معدل حضور للعمل اكثر واشترك اقل في أنشطة اتحادات العمال ويصبح العاملین اكثر رضا عن اشیاء خارج العمل ایضا حتی اخر الدراسات التي قاست الارتباط بالعلاقة بین رضا العاملین في منظمة احدهما في شيكاغو ولاخری في نیویورك و بین معدلات الحضور للعمل وبالقياس وجد انه في معظم عناصر الرضا المتمثلة في الاشراف كمية العمل نوع العمل ، المكافآت المادية ، مستقبل العمل ، اعتراف المنظمة بالعامل ، ان رضا العاملین في المنظمة في شيكاغو اكثر من رضا العامل وجود عواصف ثلجية في شيكاغو (مبدر للغياب) وجد ان معدل الحضور في عمال نیویورك عن العمل ويمكن القول ذلك انه كلما زادت درجة رضا العاملین عن العمل قلت نسبة الغياب وزادت درجة الرضا العاملین عن العمل عن الغياب او ان الحضور ليس اجباری وربما السبب في ذلك الحضور للعمل يمثل سلوك معين .

علاقة الرضا عن العمل بالاداء :-

يمكن القول ان الفكر الاداری في هذا المجال في اثبات اتجاهات اهمية في هذا المجال الاتجاه الاول يدعي ان الرضا عن العمل المرتفع او معنويات المرتفعة يؤدي الى زيادة الأداء ويرى انه لاتوجد علاقة معينة بین الرضا والاداء من الثالث فيرى ان الرضا هو نتيجة لربط الحصول علي المكافاة بضرورة القيام اداء معين وسوف نلقى الضوء بصورة مختصرة علي هذه الاتجاهات . الرضا بالاداء وهذا الاتجاه نتيجة لدراسات هو توازن في حين زاد الاهتمام بالعلاقات الانسانية وزاد الاهتمام بالعاملین من خلال المام لشكواهم وتشجيع المشاركة في الادارة وتقديم النصيحة اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل بافتراض ان ذلك يؤدي الى معنويات العاملین المرتفعة بدورها تؤدي الى زيادة الانتاجية لادخال بعض هذه العوامل في العمل وتم ذلك من خلال تقديم الارشادات للعاملین الجماعة بينهم استخدام الادارة والديمقراطية واستخدام الاتصالات المتبادلة بین الرئيس والمؤسسين . فظهرت الدراسة درجة الرضا عن العمل عن الاشراف نوع العمل اعتراف المنظمة كلما قل معدل الانضمام الى الاتحادات العمالية وقد اجريت دراسة اخرى اعطت نفس النتيجة وبذلك يمكن القول انه ربما الرضا عن العمل له علاقة بالانضمام الى الاتحادات العمال عن عدمه .

وفي بعض الدراسات ایضا وجد ان ارتفاع الرضا عن العمل ایجار خارج العمل ایضا فقد وجد ان الافراد الاكثر رضا عن العمل عادة اكثر رضاء عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك اكثر رضا عن الحياة بصفة عامة من اجل ذلك يمكن القول حتما انه في حالة عدم التاكيد من وجود علاقة مباشرة بین الرضا عن العمل والانتاجية ولكن الرضاء العمل له تاثير علي

عناصر اخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشاكل الاجتماعية ويعكس بشكل او باخر علي انتاجية الفرد وكذلك يساعد علي المجتمع افضل ذا نظرة محببه مماثلة للحياة قياسا الرضا عن العمل توجد عدة معظمها معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا الوظيفي عن العمل قائمة الاسئلة المقابلات ، الملاحظة ووسائل قياسه من المعلومات الثانوية او الانتاجية فيوجد عدة قوائم اسئلة معيارية مثل قائمة لقياس الرضاء عن العمل وهي تحتوي علي اسئلة عن عوامل مثل العمل اساسات العمل ظروف العمل الترقية اتجاهات الادارة¹ .

حرية التعبير الاجر وكذلك يوجد بها اسئلة عن الرضاء عن العمل نفسه الاجر ، الترقية ، الاشراف وزملاء العمل وهناك قوائم اسئلة اخري تقريبا تحتوي علي اسئلة متشابهة وعن نفس العوامل التي تم ذكرها كما انه يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضاء العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية او غير رسمية ومهيكلة او غير مهيكلة وهي اكثر فعالية في معرفة الرضاء عن العاملين وخاصة اذا كان حجم المنظمة صغير كما انه ينتقب استنتاج درجة رضاء العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة ، والمنظمة مثل معدلات الغياب وحجم شكاوي العاملين عدد الحوادث اثناء التشغيل نسبة لانتاج ومستوي انتاجية العامل .

مسببات الرضا عن العمل :-

يمكن تقسيم مسببات الرضاء عن العمل الي مجموعتين :

أ/ المسببات التنظيمية للرضاء :

١- نظام العوائد : مثل الحوافز المكافاة والترقيات ويشعر الفرد بالرضاء اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفق نظام محدد ليضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادي .

٢- الاشراف : ان ادراك الفرد بمدى وجوده الاشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والامر هنا يعتمد علي ادراك الفرد وجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وعنايته لهم .

٣- سياسات المنظمة : وهي تشير الي وجود انظمة عمل ولوائح واجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التعريفات وتسلسلها بشكل سير العمل ولايسيغه .

٤- تصميم العمل : فيما يكون للعمل تصميم سيكون سمح بتنوع والمرونة هناك ضمان نسبي بالرضاء عن العمل .

١ مرجع سبق ذكره / ص ٢

٥- ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن اهم هذه الظروف ماسمى الاضاءة والحرارة والتهوية وحجم المعتبر والتلفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها .

ب/ المسببات الشخصية للرضا :-

اظهرت الدراسات الرضا عن العمل يتاثر بشخصية الفرد فهناك اناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب الى الرضاء والاشياء ومن اهمل المسببات مايلي :-

١- احترام الذات : كلما كان هنالك ميل لدي الافراد للاعتداء برايه واحترام ذاته والعلوم بقدرة كلما كان اقرب الى الرضاء عن العمل واشخاص الريف يشعرون بحيث في قدرتهم وعدم اعتداء بالذات فانهم عادة مايكونون غير راضيين عن العمل .

٢- تحمل الضغوط كلما كان الفرد قادرا علي تحمل الضغوط في العمل يشعرون بحس في قدرتهم او عدم اعتداء بالذات انهم عادة مايكونون غير راضين عن العمل .

٣- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية او وظيفة زاد رضاء الفرد عن عمله اما اذا قلت الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد .

٤- الرضاء العام عن الحياة : يميل الافراد السعداء في حياتهم عن نمط حياتهم العائلية والزوجية الاجتماعية^١ .

^١ حامد احمد بدر / السلوك التنظيمي / دار العلم للنشر / ص ١٥٥-١٦٥

المبحث الثاني

نظريات الرضا الوظيفي

تضمنت نظريات الرضا الوظيفي ما يلي :

نظريات الدوافع الشهيرة :-

ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات الدافعية فحل بانث يعالج تلك النظريات من منظور خاص فبعضهم ينظر اليها من حيث المنهج الذي نستخدمه ومن ثم تقسيمها الي نظريات عقلانية استنتاجية ونظريات استقرارية ونظريات عملية تطبيقية وبعضهم ينظر اليها من حيث طبيعتها وتصنيفها الي نظريات ذات طبيعة ونظريات ديناميكية مستفيدة ومنهم من يأخذ الزمن عنصر من عناصر التميز فيقيمها أي نظريات ظهرت في الخمسينات والستينات منه ونظريات حديثة معاصرة والواقع ان هذه التصنيفات تصنيفات متداخلة فقد تري نظرية عملية مثلاً ظهرت في الخمسينات وأخري في السبعينات .

ان التصنيف الذي يأخذ به في هذا الفصل هو التصنيف الذي اخذ به عدد من العلماء السلوكيين المحدثين وهو تقسيم نظريات الدافعية الي نظريات تتعلق بمحتوي الدوافع ونظريات تتعلق بالعمليات في الدوافع وسنحاول في الصفحات القادمة ان نوضح خصائص كل من المنظورين للدوافع .

(تطور نظريات محتوى الدوافع وتطور نظريات عمليات الدوافع) .

ثم نتحدث ببعض التفصيل عن النظريات الشهيرة في كل المنظورين .

ان النظريات التي تقع في منظور محتوى الدوافع تركز علي العوامل المحددة التي تحرك سلوك الانسان ومن النظريات الشهيرة في هذا المنظور نظرية ابراهام مازلو في تدرج الحاجات ونظرية هرنبدج في العوامل الداخلية والعوامل الصحية ونظرية ماكلياند في الحاجات الثلاثة المكتبة اما النظريات التي يضمها منظور عمليات الدوافع فإنها تحاول ان تصف وتفسر عمليات كيف يبدأ الانسان سلوكاً ما ، وكيف يحافظ عليه عند المنظور نظرية نظرية فردا وزملائه في التوقعات ونظرية العدالة ونظرية تحديد الاهداف .

والجدول التالي سيقارن بين منظور محتوى الدوافع ومنظور عملية الدوافع من حيث الخصائص واشهر النظريات وامثلة توضيحية^١.

عناصر المقارنة	الخصائص	أشهر	أمثلة
			المنظور
منظور / مستوى الدوافع	الاهتمام بالعوامل التي تبدأ او نشر سلوك	١/ نظرية تدني الحاجات ٢/ نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية ٣/ نظرية الحاجات الثلاثة المكتبية	الدوافع قد تكون الحاجة الي نقود او الانجاز او المركز او ظروف العمل
منظور عمليات الدوافع	الاهتمام ليس فقط بالعوامل التي تبدأ السلوك ايضاً بتوجيهه والمحافظة عليه واتقانه تهتم كذلك بالعوامل التي تكرر سلوك مرغوب فيه	١/ نظرية التوقعات ٢/ نظرية التقرير ٣/ نظرية العدالة ٤/ نظرية تحديد الاهداف	الدوافع قد تكون توضيح مفهوم الفرد للجهد الذي يبذله في العمل او مكاناً سلوكه المعين

جدول مقارنة بين نظريات مستوى الدوافع ونظريات منظور عمليات الدوافع

اشهر نظريات محتوى الدوافع :-

تقع في هذا المنظور نظريات عدة ومن اشهرها النظريات التالية :-

١/ نظرية مازلو في تدرج الحاجات :-

راي عالم النفس ابراهام مازلو ان الناس يحرمون علي اشباع حاجات مدنية ترتبياً هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي ويضع مازلو افتراضات اربعة تحكم مفاهيم النظريات وهي :

١/ اذا اشبعت حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك .

^١ مدحت مصطفى : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية (الاردن : الشركة العربية للنشر والتوزيع - ص ٢٢٩)

٢/ ان في كل انسان حاجات معقدة مترابطة .

٣/ ان الحاجات التي تحتل المراتب العليا من الهرم تؤثر علي سلوك الانسان .

٤/ تفرق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا .

لقد تناول كثير من الابحاث نظرية مازلو بالتحليل ورأي بعضهم ان ثمة صعوبات فكرية ومنهجية تحيط بها ومنها الصعوبات التالية^١ :-

١/ ليس ثمة دليل مادي ملموس يدعم ما ذهب اليه مازلو من وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً .

٢/ هنالك نتائج او اعمال قد تشبع اكثر من حاجة وليس حاجة واحدة فقط فزيادة في راتب عامل مثلاً قد تشبع حاجة ماسة اساسية لديه وقد تشعره بالامان وتقدير الذات كذلك .

٣/ ثمة فروق فردية بين الافراد لم يأخذها مازلو مبين الا عندما عرض نظريته فهناك افراد تكون الحاجة الي الامان لديهم اقوي من حاجتهم الي السكن مثلاً وتظل هذه الحاجة قوية عندهم رغم نيلهم الامتيازات ما يشبعها لديهم ولا شك ان العمر و طبيعة الوظيفة والجنس (ذكر ام انثي) وحجم المؤسسة والخلفية الثقافية تلعب دوراً في ابراز الفروق الفردية في اشباع الافراد لحاجاتهم .

ورغم هذه الافتراضات فإن نظرية مازلو تظل بسيطة وتصلح الي حد ما لتغير ظاهرة الدافعية تجديدها الحاجات التي تحرك السلوك الانساني .

كذلك فإن هذه النظرية تضم نوعاً من العلاقة بين اشباع الحاجة والدافعية والحاجات غير المشلوك واذا ما تساوت حاجيات في قوتها فإنه يجب اشباع الحاجات الاولية اولاً ونظراً لبساطتها وقدراتها النسبية علي تغيير الدوافع ، فإنها نظرية مقبولة لدي كثير من علماء النفس .

٢/ نظرية فردريك هوزبرج في العوامل الدافعية والعوامل الصحية :-

لقد قدم فردريك هوزبرج وزملاؤه نظرية من الدوافع عام ١٩٥٩م ومنذ ذلك التاريخ ونظرية موضح اتمام كثير من الباحثين والموردين قبل ظهور نظرية كان الرأي الشائع النظر الي الرضا الوظيفي باعتباره اذا بعد واحد فقط فكان اللجان ينظرون الي ان الرضا الوظيفي يقع علي طرف

^١ نبيل الحسين - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية الاردن الشركة العربية للنشر والتوزيع ص ٢٢٢

من خط متصل بينما يقع عدم الارتياح في الوظيفة علي الطرف المعاكس وبين الخط المتصل التالي هذا المفهوم الشائع .

الرضا الوظيفي ← عدم الارتياح في الوظيفة

المفهوم الشائع قبل هوزبديج لمفهوم الرضا الوظيفي وعدم الارتياح

الارتياح في الوظيفة ← عدم الارتياح في الوظيفة

خط متصل بين راي هوزبديج في الارتياح وعدم الارتياح في الوظيفة

النقاط التالية :-

١/ تنمية عوامل تؤدي وجودها الي الرضا وظيفية عند الانسان وعوامل آخري تمنح وجودها عدم الارتياح في الوظيفة وتسمي العوامل وتسمي العوامل الاول (العوامل الدافعة و العوامل الصحية) ومن امثله عليها :-

❖ الانجاز .

❖ الاقدار بالانجاز والتقدم .

❖ العمل نفسه و المسؤولية .

٢/ تتعلق العوامل الصحية بالظروف المحيطة بالعمل اكثر من محتوى العمل نفسه ومنها

مالي^١ :-

❖ سياسات المؤسسة و ادارتها .

❖ الاشراف الفني .

❖ العلاقات بين الاشخاص - الراتب .

❖ الامان الوظيفي - الحياة الشخصية .

❖ المزايا الاضافية .

❖ المركز .

^١ مرجع سبق ذكره ص

تصرفات مرؤسه في الفترات الاخيرة مثل الرضا وقد لا يتركز الاعمال الطبيعية او البيئة للمرؤسين طول السنة .

٥/ التحيزات الشخصية للرؤساء :-

تتأثر عملية الرضا بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فجعل الرئيس الي مرؤس معين يؤثر تأثير ملحوظ علي التقديرات .

٦/ الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة قد يفصل القائم بالتصميم الاختلاف والتباين في اداء الافراد وسلوكهم في العمل ويعجز الي اعطاء تقديرات متوسطة لا هي العالية او المنخفضة وقد نشأة هذه الظاهرة ليس عدم معرفة القائم بالتقيم بالبيانات الخاصة لكن مرؤوس او لعدم توافر الوقت الكافي للقيام لعملية الرضا او لعدم رغبة في ان يظهر العاملين متفوقين وغير متفوقين حتي لا بد متي او نقل بعض العاملين تحت رئاسة .

ويمكن القول ان العوامل التي تؤثر علي درجة الرضا العامل عن العمل وبعض شخص مثل التسليم .

هناك نماذج ونظريات تحدثت عن مختلف عناصر الرضا الوظيفي منها :

هناك بعض النماذج والنظريات متمثلة في الآتي :-

اولاً : نموذج هيزبيرج ذو العاملين : هذا النموذج والذي يحتوي علي مجموعتين من العوامل تتعلق احدهما بعوامل الرضا وتتعلق اخري بعوامل عدم الرضا ، قام بتطويره العالم hevzberg 1957 بعد دراسة اجراها عن مصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدي مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكما علق vroom 1664 فإن الاساليب التي التي اتبعها الباحث ليس ترابطية (أي لا توضح العلاقة الترابطية بين الرضا و الانتاجية) كما انها لا تقوم علي المنهج التجريبيوقد قامت الدراسة علي افتراض ان المبحوثين لديهم القدرة والدافعية لابلغ بدقة عن الظروف التي جعلتهم يشعرون بالرضا او بعدم الرضا في وظائفهم وبناء علي ذلك فقد طلب من هؤلاء المبحوثين ابلاغ الاشخاص الذين اجرؤا معهم المقابلات عن الاوقات التي كان لديهم فيها احساس سلبي بصورة مسيطرة عليهم وكما علق هيزبيرج فإن المدلولات الرئيسية لهذا البحث تتمثل في ان رغبات العاملين تنقسم الي مجموعتين :

١/ احدي هاتين المجموعتين تتمحور حول حاجة الفرد للتطور في وظيفة كمصدر للنمو الشخصي .

٢/ المجموعة الثانية فهي تعمل كقاعدة اساسية تقوم عليها المجموعة الاولى وتعمل بامور مثل المعاملة العادلة في المكافآت ، اسلوب الاشراف ، ظروف العمل والممارسات الادارية .

ثانياً : نظرية (الحاجات الاساسية لماسلو) :

ان عوامل الاستمرار في العمل غالباً ترتبط بالبنية الخارجية عن نطاق العمل وتتضمن هذه البنية سياسة الشركة وظروف العمل كما تتضمن ايضاً العلاقات مع الآخرين وتعتبر عوامل المحافظة علي الاستمرار غالباً متمركزة حول البيئة فهي ترتبط غالباً بقرينة العمل او سياغ العمل .

وهذا الفرق بين محتوى العمل وسياغ العمل هو فرق له دلالاته يوضح ان الفرد مدفوع اساساً وبقوة من خلال سلوكه الذاتي^١ .

عندما نقارن نماذج ماسلو هيزبيرج للدافعية نجد ان كل منها يؤكد نفس مجموعة العلاقات كما يوضح الشكل (٢/١) ويركز ماسلو علي الحاجات الانسانية لسيكولوجية الشخص في العمل او الحياة عموماً ويركز هيزبيرج علي الشخص من حيث ظروف تأثير ظروف العمل علي حاجته الاساسية .

ان نموذج هيزبيرج للدافعية / المحافظة علي الاستمرار يحاول ان يوضح بصفة عامة ان العاملين في مجال الادارة النواحي الفنية قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعي / الاقتصادي في المجتمع الحديث بحيث اصبحت الحاجتان العالميتان من التنظيم الهرمي لاسبقية الحاجات أي التقرير والمكانة وتحقيق الذات هما اساساً القوة الدافعة لهؤلاء الافراد بينما يري ان الثلاثة مستويات الادني للحاجات في التنظيم الهرمي اصبحت اقل تأثيراً حتي انها بدأت تفقد قدرتها كقوة دافعة للعمل .

وامكن القول بان العمال في الدول النامية يرشحون بعض عناصر الاستمرار كمتغيرات للدافع ونظراً لانه حقه قدرأ ضئيلاً من التقدم الاجتماعي والاقتصادي ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (٢/١) .

^١ سيد عبدالحميد موسي - العلوم السلوكية في مجال ادارة الانتاج- ط٢ القاهرة : دار التضامن للطباعة والنشر ١٩٨٤م - ص ١٤٠-١٤٢

شكل (٢/١) : المقارنة بين نموذجي ماسلو و هيزبيرج

نموذج ماسلو

لاسبقية الحاجات

تحقيق الذات
التقدير و المكانة
الانتماء والنشاط الاجتماعي
الامن والسلامة
الحاجات الفسيولوجية

نموذج هيزبيرج للدافعية

للدافعية والمحافظة علي الاستمرار

العمل ذاته - المسؤولية - الانجاز - امكانية النمو
التقدم - المكانة - الاعتراف والتقدير
العلاقات الشخصية - الاشراف الرفاق - المرؤسين - الاشراف الفنى
سياسة الشركة - الادارة - الامن المهني
العمل - الاجر - الحياة الشخصية

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي

وليكن القول ان العوامل التي تؤثر علي درجة رضا العامل عن العمل بعض شخص مثل السن ، مستوى التعليم ، اهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوي الاداري للوظيفة وهناك عوامل آخري متعلقة بظروف العمل مثل نوع العمل ، الامن - التقدم في العمل المنظمة الاجر ، زملاء العمل ، المدير (الرئيس) منافع يحصل عليها ، وساعات العمل وظروف العمل وهناك بعض العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي .

تأثير العوامل الشخصية علي الرضا في العمل :-

لقد وجد من بعض الدراسات انه يوجد علاقات ارتباط ايجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل فكلما زادت سن العامل زادت درجة رضائه عن العمل وربما السبب في ذلك ان طموحات العامل في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقبلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمر ويترتب علي ذلك قلة رضائه فيما مع كبر السن يصبح الفرد اكثر واقعية وتخص طموحاته وبالتالي غالباً ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته ويترتب علي ذلك زيادة رضا العامل ، اما بالنسبة لتأثير درجة التعلم علي الرضا عن العمل فإن يفرض تساوي العوامل الآخري فإنه وجد في بعض الابحاث ان العامل الاكثر تعلماً اول رضا عن العمل من العامل الاقل تعلماً وربما يرجع ذلك الي ان طموحات الفرد الاكثر تعلماً تكون مرتفعة ادارياً ما قد لا يجده في عمله وبالتالي تقل درجة رضائهم لاقل تعلماً وبشكل عام عندها تتساوي العوامل الآخري وجد ان العاملين في مناصب ادارية يضمن رضائهم اقل من العاملين لاقل في المستوي الاداري بذلك كلما كان العمل هو مركز حياة العاملين كلما كان درجة رضا هذا العامل عند العمل اكثر من العامل الذي يصير مركز حياته في اشياء خارج العمل ويلاحظ انه يصعب علي الادارة التحكم في العوامل الشخصية حتي يمكن تعديل درجة الرضا بدرجة كبيرة ولكن يمكن ان يستفيد منها عند الاختبار كأن توابع هذا السلوك او يكون رغبة في تكرار الحضور للعمل لأن حضوره تبعية اصوله علي تابع ايجابي ومكونة سعيد في جو العمل اما اذا كان العامل غير سعيد او غير راضي عن العمل وبالتالي فحضوره للعمل يتبعه مواهب سلبية و بالتالي يحاول ان لا يكرر السلوك كثيراً وذلك عن طريق عدم الحضور للعمل او زيادة معدل الغياب .

وه دراسة اخري علي ١٥٥٥ من العاملين في ٢٥٠ منظمة ثم قياس رجة رضائهم عن العمل وذلك قبل انضمامهم الي اتحادات العمال ثم عرض علي هؤلاء العمال حرية الانضمام الي اتحادات العمال ام لاب الرضا لاداء لقد افترض لاتجاه الاول ان العامل السعيد هو العامل الاكثر انتاجية^١.

ا وان زيادة سعادة الفرد سوف تؤدي الي زيادة انتاجيته ولقد وجد من الابحاث العديدة التي تمت انه في بعض الاحيان هذه العلاقة موجودة وضحية وفي بعض الاحيان وجد انه يمكن ان يكون العاملين في درجة رضا عالية ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة الي زيادة استنتاجهم واهيائاً يمكن زيادة الانتاجية بالضغوط او استخدام الاسلوب الدكتاتوري في القيادة وبذلك يكون الاداء مرتفع مع وجود حالة عدم الرضا .

الاداء : الرضا او هذا الاتجاه يؤدي ان الرضا نتيجة للاداء الذي تسبقه مؤكد او عوارض ايجابية حيث انه اذا اتهم العامل ان حصوله علي عناصر الرضا مثل القيام بذلك الاداء حتي يحصل علي عواقبه التي بدورها تحقق رضا العامل من عمله ومن مؤيدي هذا الاتجاه (فلترروم) في نظرية التوقيع التي سبق شرحها في الثاني (الدوافع) وكذلك يعبر (بورتر لورد) من مؤيدي هذا الاتجاه ايضاً .

(فروم) العامل علي عواقب ادائه مثل الاجر ترقية اعتدائي بضرورة قيام العامل اداء معين ويعني ان يكون توقعه مرتفع بأن ادائه يترتب عليه حصول علي مكافآت كانت هذه المكافأة ذات اهمية للعامل او ذات تحقق كلما حاول العامل تحقق بذلك المستوي من الاداء وبذلك هو المسبب في الرضا ولذلك يجب ان يري رجال الادارة عند وضع الاهداف قصيرة وبين انه يوجد ثلاث اتجاهات لدراسة اثر الرضا علي الاداء الاتجاه الثاني لا يري هذه العلاقة انه ارتفاع العاملين يؤدي الي زيادة الانتاجية والاتجاه الثاني لا يري هذه العلاقة أي انه لا توجد علاقة ارتباط معينة بين الرضا علي الاداء الاتجاه الاول يري انه ارتفاع العاملين يؤدي الي زيادة الانتاجية والاتجاه الثاني لا يري هذه العلاقة أي انه لا توجد علاقة ارتباط معينة بين الرضا والانتاجية والاتجاه الثالث يري ان الرضا هو تشبيه الاداء فاعلية بشكل عادل .

صعوبات العاملين ودرجة رضائهم فكلما رضائهم ارتفع الا بد كلما زادت درجة رضاء العاملين وعلي العموم اهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تحقق من مجتمع سعي الاخر فقد يزداد تأثير عامل دون الاخر علي الرضا عن العمل في مجتمع سعي العامل الأخرى يكون له تأثير علي

^١ مدحت مصطفى / مرجع سبق ذكره

الرضا اكثر في مجتمع اخري وفي دراسة الحوالي ٥٧٠٠ عامل امريكي وقياسي درجة رضائهم عن العمل في الفترة خلال ١٩٤٥-١٩٧٥ وجد ان عوامل الرضا في نظر العاملين تأخذ هذا الترتيب حسب الاولويات الامن لا علي عامل في الاهمية نوع العمل التقدم في العمل مركز المنظمة الاجر زملاء العمل المترفين المنافع التي يحصل عليها العامل ساعات العمل ظروف العمل هذا الترتيب عام وقد يختلف بالنسبة للأفراد او حسب الجنس فوجد ان الامن يأتي في المرتبة الاداء بالنسبة للرجال وبالنسبة للنساء بينما طبيعة العمل او نوعه يأتي في المرتبة الاولى بالنسبة للنساء ان تستخدم أي طريقة عن طرق قياس الرضا عن العمل التي سبق شرحها بمعرفة تأثير كل عامل رضا العاملين ومحاول تعين وضع الرضا اذا راق الادارة ذلك .

وعلي العموم وجد ان الرضا عن العمل يعمل علي زيادة معدلات الحضور ويعمل علي زيادة رضاء العامل علي اشياء خارج العمل ويمكن قياس درجة الرضا باستخدام قوائم اسئلة او المقابلة أي الاعتماد علي بيانات ثانوية متاحة في المنظمة وان العوامل التي تؤثر علي رضا العاملين عن العمل هي :-

عوامل شخصية مثل السن ودرجة التعلم والمركز الاداري ، اهمية العمل بالنسبة للعامل وكذلك عوامل متعلقة بظروف العمل مثل العمل الامن التقدم في العمل المنظمة نفسها الاجر زملاء العمل الرئيس ساعات العمل وظروف العمل .

الصعوبات او العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل:-

لو كان من اسهل استخدام اسس قيمة في الرضا الوحدات المنتجة او قمة المبيعات لما حدثت اخطاء وكثير من الرضا الا ان ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الادارية الكتابية وتم عملية الرضا علي اسس التقديرات الشخصية ، تصاص التقديرات الشخصية كثيرة من الاخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الاخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي :-

١/ التأثير بصفة معينة في الحسم علي كفاءة المرؤوسين .

ذلك ان الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالي ومنخفض علي اساس فكرة معينة او صفة واحدة يعلمها الرئيس في المرؤوسين مثال ذلك اذا كان المرؤوس رضا الرئيس لأنه امين ، فإن صفة الامانة لدي المرؤوسين قد توقع الرئيس الي اعطاء المرؤوس توزيع ممتاز دون مراعاة للنواحي الاخري المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته في العمل ومبادراته .

٢/ التشرد او التساهل من جانب الرؤساء في الرضاء .

٣/ فيعني الرؤساء ويميلون الي التساهل مع مرؤسيهم واعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن ادائهم ويرجع ذلك الي عدة اسباب منها :

١/ تجنب المشاكل الانسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤسين في حالة اعطائهم تقديرات سيئة .

٢/ الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية البيئة التي قد ولوا المرؤسين وعلي العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء الي التشرد .

٣/ الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت الشخصية .

تأثير المرؤس بسلوك واستنتاجية المرؤوسين في الفترات الاخيرة الرضا في كثير من الاحيان لقد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون بينة والمفروض ان تصير باكملها ولكن يحدث ان يتأخر الرئيس

الاثار السلوكية للرضا الوظيفي :-

هنالك العديد من عناصر السلوك العمل التي يمكن ان تتأثر في ظل ظروف معينة بمشاعر الرضا الوظيفي لدي الفرد ويمكن ان نقسم سلوك الرضا الوظيفي الي ثلاثة مجموعات هي :-

سلوك الاداء :-

وتتفق كثير من البحوث والدراسات في هذا الشأن علي ان هذه العلاقة تتوقف علي عدد من المتغيرات الشرطية او الموقفية فهي ليست علاقة طردية بسيطة .

وعليه فإن علاقة ارتباط الرضا بالاداء تقوي في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالاداء وتصغر في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل غير مشروطة بالاداء بمعني انه اشباع الحاجات وتحقيق الطموح .

متوقف علي تحقيق اداء عال فإن الاداء العال يقترن بالرضا العال والاداء المنخفض يقترن بالرضا المنخفض

اما في حالة " رضا العدالة " فإن علاقة مشاعر الرضا بالاداء تأخذ مساراً مختلفاً .

فتشير البحوث التجريبية الي ان شعور الفرد بالاجحاف يؤدي الي تخفيض الفرد للجهد الذي يبذله في الاداء بينما يؤدي شعوره بالذنب والتأثير الذاتي نتيجة ادراكه انه يحصل علي عوائد اكبر مما يعتقد انه يستحقه الي زيادته للجهد الذي يبذله في الاداء .

سلوك الانتظام في العمل :-

مثل الانضباط في مواعيد العمل والتواجد باستمرار في الوظيفة بمشاعر الرضا العام عن العمل .
كذلك تشير نتائج البحوث بشأن الغياب في دراسة كل من Jonns and Niehdoson 1989 الي ان سلوك الغياب تحدده عوامل عديدة يتعلق بعضها بعوامل خارجية ويتعلق البعض الآخر منه بخصائص الفرد ويتعلق البعض الثالث معه بعوامل وخبرات تتعلق بالعمل .

سلوك الصراع والنزاع :-

مثل الشكاوي والتظلمات والتباطؤ والتحذير والاضراب المستند او الصريح بمشاعر رضا العدالة اكثر من ارتباط بأي بعد اخذ من ابعاد الرضا فهذا السلوك يتولد نتيجة الاحساس بالغبن والظلم ويمتد هذا السلوك محاولة من قبل الفرد اما لاستعادة التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد (مثل حالة الشكاوي والتظلمات مقابل المعاملة الظالمة لاستحالة التباطؤ والتخريب والاضراب المستند وايضاً الاضراب الصريح لا سيما اذا اقترن باستخدام وسائل غير سليمة)^١.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :-

علاقة الرضا بسلوك العمل

درجة شرطية الحوافز والعوائد

رضا الاشباع ورضا الطموح

سلوك

علاقة طردية

سلوك

استياء الغبن

علاقة عكسية قوية

^١ احمد صقر عاشور - السلوك الانساني في المنظمات (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية للنشر ١٩٩٥م)
ص ١٧٠-١٧٢

استياء التأنيب الذاتي والشعور بالذنب

سلوك الاداء

علاقة طريفة ضعيفة

سلوك الانتظام

الرضا العام عن العمل

في العمل

علاقة طردية متوسطة القوة

سلوك

استياء الغبن

الصراع والنزاع

علاقة طردية قوية^١

^١ المصدر : عمر احمد المقاي . ادارة الافراد (السودان : ٢٠٠٥/٨/٩ م) ص ١٧٣