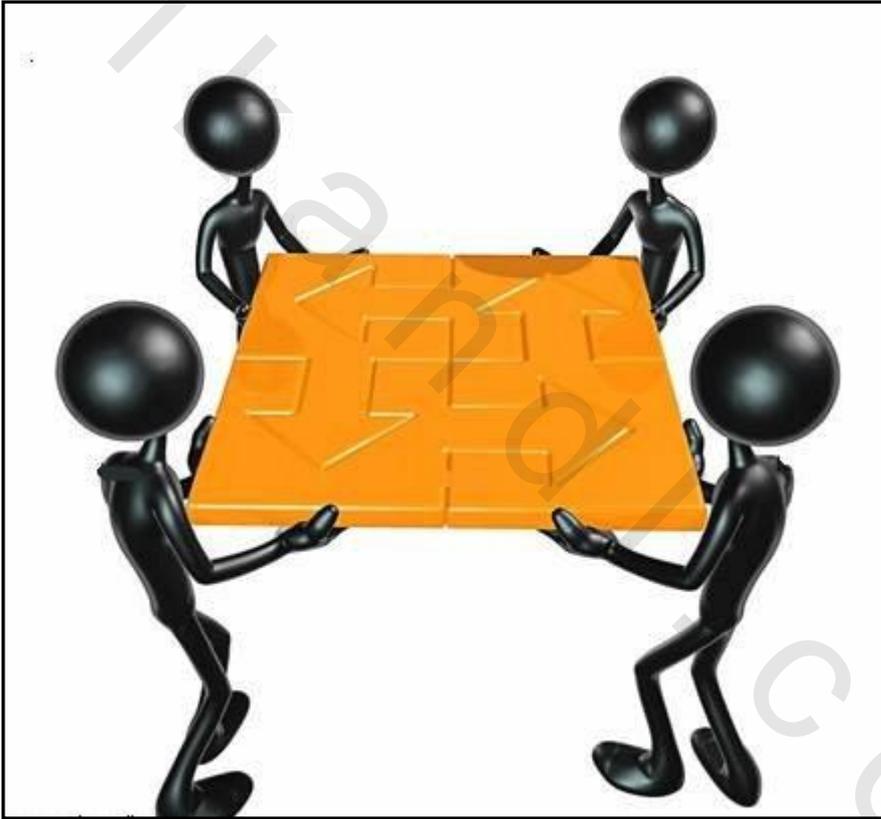


الفصل الأول

الرضا الوظيفي



أولاً مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومة وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث إن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.



ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.



ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1 - تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2 - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى ان الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3 - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

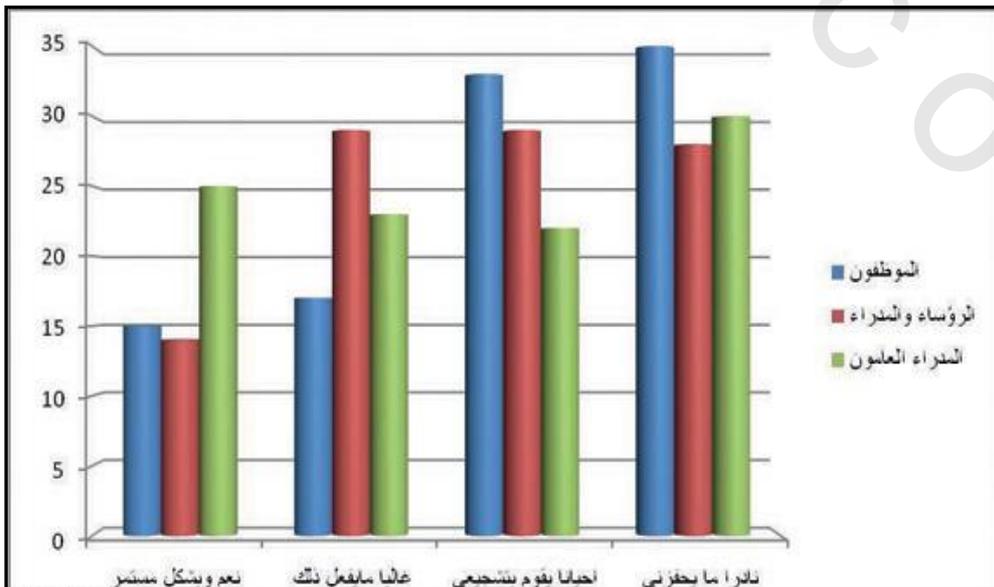
4 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5 - للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:



إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافٍ على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تتقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- ❖ عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- ❖ عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- ❖ عوامل خاصة بالأداء.
- ❖ عوامل خاصة بالإنجاز.
- ❖ عوامل تنظيمية.

أ - العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب - محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج - عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1 - ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د - مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما

كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل

الرضا التالية:

- أ - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- ب - الرضا عن الأجر وملحقاته.
- ج - الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- د - الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- هـ - الرضا عن بيئة العمل المادية.
- و - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقّي)
- ز - الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.
- ح - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1 - العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

- أ - كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

ب - الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج - الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2 - العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ - توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب - المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج - الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.

- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "أهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وحث تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

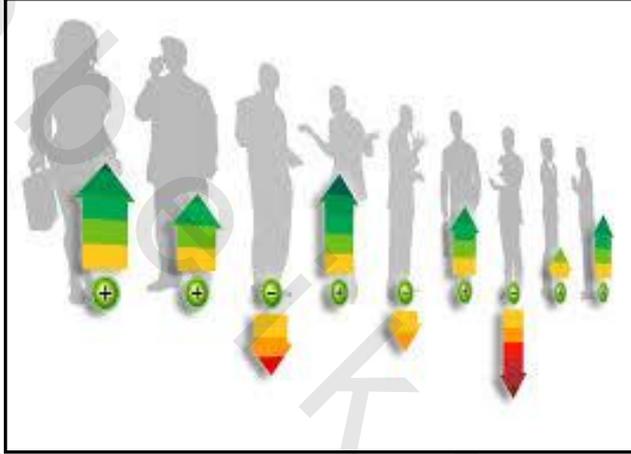
الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

وتتمثل درجة الرضا منها الشعور المستتر أو الضمني ، فالشعور بالكراهية هو الشعور المستتر أما السلوك العدواني فهو السلوك

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

الخارجي ، وإن كان هناك استياء من العمل ظهر ذلك على سلوك الفرد.



عناصر (عوامل) الرضا:

1- الرضا عن الأجر:

الذي يسد الحاجات

ويشعر بالأمن

والمكانة الاجتماعية ، ورمز تقدير من المنظمة للفرد

2- الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:

-درجة تنوع مهام العمل: حتي لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية

-استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل

-خبرات النجاح وال فشل في العمل: ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته

- 3 -الرضا عن فرص الترقى: لتحقيق التطوير من الأفراد
 - 4 -الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين ،
لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم
 - 5 -الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق
مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها
 - 6 -الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات للراحة ، التي تحقق
المنافع لدى الفرد فيها.
 - 7 -الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد
الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه
1. بيئة العمل الفعالة (5) .. مقاييس الرضا الوظيفي 2



رابعاً. الثقافة العامة وقيم المنشأة:

ثقافة المنظمة ونعنى بها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير، التي يتبناها أفراد المنظمة ويشاركون في تطبيقها والسير على نهجها، وقد تكون الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة عقداً غير مكتوب، يتم الشعور به ويشارك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة.

ولثقافة المنظمة أهمية كبيرة جداً وذلك لما لها تأثير واضح على أداء ونجاح الشركة، (ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى وبين 18 شركة أخرى لم تؤد جيداً، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم.

وفي كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتراوند جامبل، استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يُمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين).

ولعل هذه المقارنة السابقة تؤكد قول ماكس لاندزبيرج أن (الثقافة القوية والإيجابية هي ذات قيمة كبيرة جداً بالنسبة إلى

المنظمة؛ إذ تسمح للناس بالاتصال بسرعة، وتسمح للناس بالقيام بالأشياء بشكل صحيح).

شروط الثقافة المحفزة:

ومن أهم أسس الثقافة التنظيمية المحفزة أن تكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها، وأن تحوي بين طياتها عوامل النجاح والتميز، فربما تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية ومُحكمة، ولكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل، فيصبح من الصعب نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة من أجل التواكب مع الظروف الخارجية.

كمثال على ذلك، في شركة ميتسوبيشي اليابانية كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعاً لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

ولذا؛ فإن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلاشك إلى تقليل معدل دوران الموظفين، وتؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات - وهي تمثل ثقافة تنظيمية قوية - توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها. ولنضرب على ذلك مثلاً بالثقافة التنظيمية اليابانية والتي تعد من أقوى الثقافات التنظيمية في العالم، حيث تعتمد على الاهتمام بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية ليست إدارة متساهلة، ولكن تعكس جوهر الثقافة اليابانية وملامحها، وتوظف القيم الاجتماعية السائدة لكي تكون في خدمة المؤسسات، وسبباً لنجاحها.

أهمية التوافق:

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما

يلي:

1. تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
2. زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.

3. يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
4. زيادة فعالية البرامج التدريبية.
5. تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها.
6. زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
7. تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
8. زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
9. المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

خامساً. التواصل الداخلي وتبادل المعلومات:

بالدراسة وجد أن 70% من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طريق الاتصال، وبالتالي فكلما كان الفرد أنجح في الاتصال كان أنجح في حياته، والمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين.

إنها تلك المنظمة التي نجد فيها الموظفين أصدقاء أكثر من زملاء في العمل، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح فيما بينهم، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل (العاملين) إلى أعلى (المشرفين)،

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

ومن أعلى (المشرفين) إلى أسفل (العاملين)، فإن أحد مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق عمل فعال، يتبادل فيه الجميع النصح والإرشاد دون أنانية، بل بمشاعر من الحب المتبادل، والحرص على مصلحة المؤسسة أو الشركة.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الفريق يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للعمل، تلك الصورة من التعاون والتكاتف، التي يصفها ستيفن كوفي، فيقول: (ما هو التكاتف؟ إنه يعني، في التعريف المبسط أن الكل أكبر من حاصل جميع أجزائه، إنه يعني أن العلاقة التي تربط ما بين الأجزاء وبعضها البعض).

رسالة إلى المديرين:

ومن الممكن أن يكون المدير هو نفسه سبباً في عدم تحقيق التواصل الجيد وتبادل المعلومات؛ فقد أجريت دراسة في جامعة ولاية فلوريدا لقياس مدى تأثير المدير السيئ في بيئة العمل، ولقد حددت معايير السوء كالتالي:

عدم القدرة على حفظ الوعود والعهود، عدم إعطاء الموظف ما يستحقه من التقدير، الاكتفاء بالصمت إلى أن تحل المشكلات بنفسها، التفوه بما لا يليق، اختراق الخصوصية، وتغطية الأخطاء الذاتية للآخرين.

حيث أظهرت هذه الدراسة أن 60 ٪ من العينة عكسوا أجوبة سارة جداً عن مديرهم، وقد كانوا مستعدين للابتكار وللعمل ساعات إضافية دون مقابل... إلخ، من أجل بيئة عمل حسنة.

بل هناك أبحاث عدة أيضاً أكدت أن قرابة 47 ٪ من المديرين لم يؤهلوا لمواقعهم لتحقيق المطلوب؛ ما تسبب في أرجحة نشاط المؤسسة، وركنوا إلى أساليب مختلفة؛ لتغطية الإخفاق أو عشوائية التخطيط والتنفيذ.

ولذا يؤكد روبرت كريتيندون على ذلك بقوله: (من حق الموظف أن يتوقع إرشاداً واتصالاً واضحاً وغير غامض من قبل الرئيس، ويتساوى الأمر في الأخبار السارة والسيئة؛ فبعض المديرين يتميزون بتسريب الأخبار السارة، ولكنهم يخفون الأخبار السيئة، وفي كلتا الحالتين لا بد من الاتصال المباشر والسريع بدلاً من مواجهة العواقب، وانتشار الشائعات).

كما يقول أيضاً: (إن مشكلة كثير من التنظيمات أن القبطان يكون على الجسر بينما العاملون أسفل خط الماء، فعندما يكون القائد بعيداً عن النظر ولا يشعر به أحد، فإن طاقم العمل يصبح قلقاً، ويمكنك علاج هذا الموقف بأن تتشغل بالإدارة والتجول في المكان، ومن ثمّ الاتصال المباشر مع العاملين، وهناك حاجة للسير في كل المصنع أو المكاتب لترسيخ الثقة ولاكتشاف ماذا يحدث.

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

وفوائد هذا العمل كثيرة فستحصل على الأخبار السارة والأخبار السيئة أولاً بأول، وهذا أمر محوري هام، وسوف تتعرف على الشائعات والاتصالات غير الرسمية التي يستحيل أن تصل إليك في الرسائل المكتوبة والمذكرات، وإذا فضلت الحوار فسيكون بإمكانك أيضاً الإجابة على الأسئلة وسوف يتوفر لك الحديث المباشر الذي يُقدره العاملون على نحو هائل).

تعرفنا على المعيار الأول من معايير بيئة العمل الفعالة، وهو الرضا الوظيفي، ويتبقى الحديث عن المعيار الثاني وهو: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بيئة العمل الفعالة (4).. مقاييس الرضا الوظيفي 1



تعرفنا في السطور السابقة على صورة عامة عن معايير بيئة العمل الفعالة، وتناولنا بشيء من التفصيل المعيار الأول وهو الرضا الوظيفي، والآن نكمل الحديث عن الرضا الوظيفي.

مقاييس الرضا الوظيفي:

وفيما يلي بعض مقاييس الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن أهمها

ما يلي:

1. التدريب والتطوير.
2. الرواتب والأجور.
3. الدور الوظيفي وتطوره.
4. الثقافة العامة وقيم المنشأة.
5. التواصل الداخلي وتبادل المعلومات.
6. التوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى.
7. روح فريق العمل.

أولاً. التدريب والتطوير:

لاشك أن التدريب والتطوير من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي؛ فمن خلاله يشعر الفرد بتطوره وتقدمه واكتسابه معارف ومهارات جديدة؛ مما يزيد من تقديره الذاتي وثقته بنفسه، وتلك الأنشطة التدريبية هي التي يصفها الدكتور أحمد ماهر بقوله: (يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب).

وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رئيسية هي:

- 1 - الحاجات الفسيولوجية: كالحاجة للطعام، والماء، والنوم.
 - 2 - حاجات الأمان: مثل الشعور بالأمان النفسى، والمعنوي، وكذلك المادى، كاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله.
 - 3 - الحاجات الاجتماعية: كحاجة الفرد إلى الانتماء إلى جماعة وأصدقاء، يبادلونه الود والحب.
 - 4 - حاجات التقدير: شعور الفرد بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين، أو التقدير الذاتى.
 - 5 - حاجات تحقيق الذات: انطلاق الفرد بقدراته، ومواهبه ورغباته، إلى آفاق تتيح له أن يستفيد بأقصى إمكانياته.
- ولذا؛ بقليل من التأمل يُدرك الواحد منا أن أي مساعدة تقدم لأي من العاملين، إنما تساعد على تحقيق ذاته من خلال تلك المساعدة المتمثلة في التدريب والتطوير؛ لأنك ببساطة تشبع حاجة نفسية أساسية فيه، وبالتالي سيفرز ذلك رضا داخلياً للموظف عن الشركة التي يعمل بها.

ثانياً. الرواتب والأجور:

يقول الدكتور أحمد ماهر: (لن تجد شخصاً لا يُهمه أجر وظيفته، فكلنا نستمد من أجرنا قيماً ومعانى كثيرة، فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية، ومنه قد نشعر بتحقيق الذات؛ فالأجور ذات أهمية بالغة سواءً على مستوى الفرد، أو على مستوى الشركة.

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواءً كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته).

تجربة واقعية:

يحكى أحد المديرين عن أثر الرواتب والأجور على الرضا الوظيفي للعاملين، فيقول: (لقد عملت ذات مرة في وظيفة عضو إداري، وكان من مهام هذه الوظيفة أن أبحث عن الإداريين النادرين الأكفاء للشركات التابعة لي طبقاً لمواصفات الوظيفة الموضحة في القائمة التي أعدناها وعادة ما يشغل المرشحون لهذه الوظيفة مناصب مرموقة في شركات أخرى مسبقاً، وعلى ذلك فإنه لمن الجيد أن يقتنع هؤلاء الإداريون المتميزون بأن الفرصة الجديدة تستحق وقتهم وكفاءتهم).

حقاً، إن التعويض والأرباح، والأمن كلها أمور لعبت دوراً رئيسياً في اتخاذ قراراتهم، لكن حتى لو كان الإغراء بالتعويض وحده فإن ذلك سيمثل 30% من الإقناع، وهذا يعني أن معظم المدراء التنفيذيين لم يكونوا مهتمين، أما بالنسبة للمدراء الآخرين أو النسبة الأخرى وهي 70% فكانوا مهتمين بالوظيفة الجديدة؛ لأنها تعتبر فرصة لزيادة راتبهم الشهري إلى جانب الأرباح التي سيكسبونها، فكان الراتب المرتفع والأرباح الجيدة بمثابة علامات أكثر أهمية لفرصة أفضل).

وهذا ما يراه جاسون ريتش حين يقول: (قبل أن تخرج للبحث عن وظيفة تتيح لك كسب ما تستحقه، أو الحصول على زيادة من صاحب العمل الحالي، والتي من شأنها أن تشعرك بقيمتك، فإن المسؤولية تقع على عاتقك في تحديد ما تستحقه بالضبط).

بينما يؤكد كين بلانشارد على ذلك الأمر بقوله: (لاشك في أن المال مهم لموظفيك، فهم يحتاجون إليه لسداد الفواتير المتسحقة عليهم، ولشراء الطعام والملابس، ولشراء الوقود لسياراتهم، ولتوفير المتطلبات الأخرى للحياة، إن الناس يحذوهم دافع الحصول على المال؛ لسد حاجاتهم الأساسية).

بل يرى روبرت كريتيندون أهمية جانب الأجر من زاوية أخرى، فيقول: (لقد كان الاعتبار الأول دائماً هو (كم أجر هذا العمل؟) ولكن بعض أفراد الموارد البشرية قد أسرعوا في إيضاح أن ما يريده العاملون في الحقيقة في العرفان والمشاركة والاستحسان من قبل صاحب العمل.

وفي دراسة عن أهم عشرة اهتمامات للعاملين كانت النقود في المركز الأوسط، وليكن ما يكون، فأنا على اقتناع بأنك لن تستطيع أن تُجذب أو تُبقى على العاملين الجيدين طويلاً إلا إذا شعروا بأنهم يعوضون بطريقة عادلة عن وقتهم.

وفي نفس الصدد يحكي تشاك مارتين في كتابه الإدارة الحازمة عن مدير أحد الشركات الكبرى، والذي كان يُخبره عن بعض

المعوقات التي تُحدث ضعفاً في ثقة ومعنويات الموظف، خاصة ما يتعلق بالوقت والعبء الزائد، والقلق على المستقبل العائلي والمهني، ويعلق تشاك مارتين على ذلك بقوله:

(إن الناس يواجهون اليوم عدم الشعور بالأمان في أعمالهم، وتخفيض أعداد الموظفين، والحد من الأجور، إنه لأمر عسير جداً بالنسبة للعمال أن يبقوا محفزين مع وجود نقاشات حول تسريح معلق أو محتمل من العمل والتي تدور في جميع أنحاء المكتب).

ثالثاً. الدور الوظيفي وتطوره:



الترقيات، إنها تلك الكلمة التي تُحمس كثيراً من العاملين في أي مؤسسة، ومن هذا المنطلق يقول الدكتور أحمد ماهر عنها: (تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة

رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، وما نعينه بالترقية، أنها - باختصار - انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى، وبالتالي ذات راتب أعلى حالياً أو مستقبلاً.

أسس الترقيات الوظيفية:

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

1. الأقدمية:

حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أقدميتهم، فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة، واستخدام سياسة الترقية له عدة مبررات أو مزايا، أهمها: الموضوعية، مناسبتها، تقاليد وقيم المجتمع، فالشخص الأكبر سناً يتولى الوظائف الأعلى في المركز، ولو تمت الترقيات وفق مبادئ عادلة، فإنها تُسهم في رفع مستوى مصداقية الإدارة وإنتاجية الموظفين.

2. الكفاءة:

ولا شك أن الترقية على أساس الكفاءة مرغوب فيه من الناحية النظرية، ولكن عملياً يعترى هذا الأساس صعوبات كثيرة، فلا يوجد مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة.

3. الأقدمية مع الكفاءة:

تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية، بمعنى أنه إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

ولكن حتى تُؤتي سياسة الترقية أكلها في بناء الرضا الوظيفي، لا بد وأن يصاحبها التزام بتلك الأسس المتفق عليها في نظام الترقية، وخضوع الجميع لها دون تفريق؛ حتى لا يؤدي ذلك إلى سخط الموظفين.

