



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

محاضرات السلوك التنظيمي
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الثاني

اعداد

م.م ضحى خالد خلف / م.م مؤيد حسن الهاشمي

للعام الدراسي

٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

الرضا عن العمل

الرضا عن العمل

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل. وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل . ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيرا يميل الفرد ان يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء.

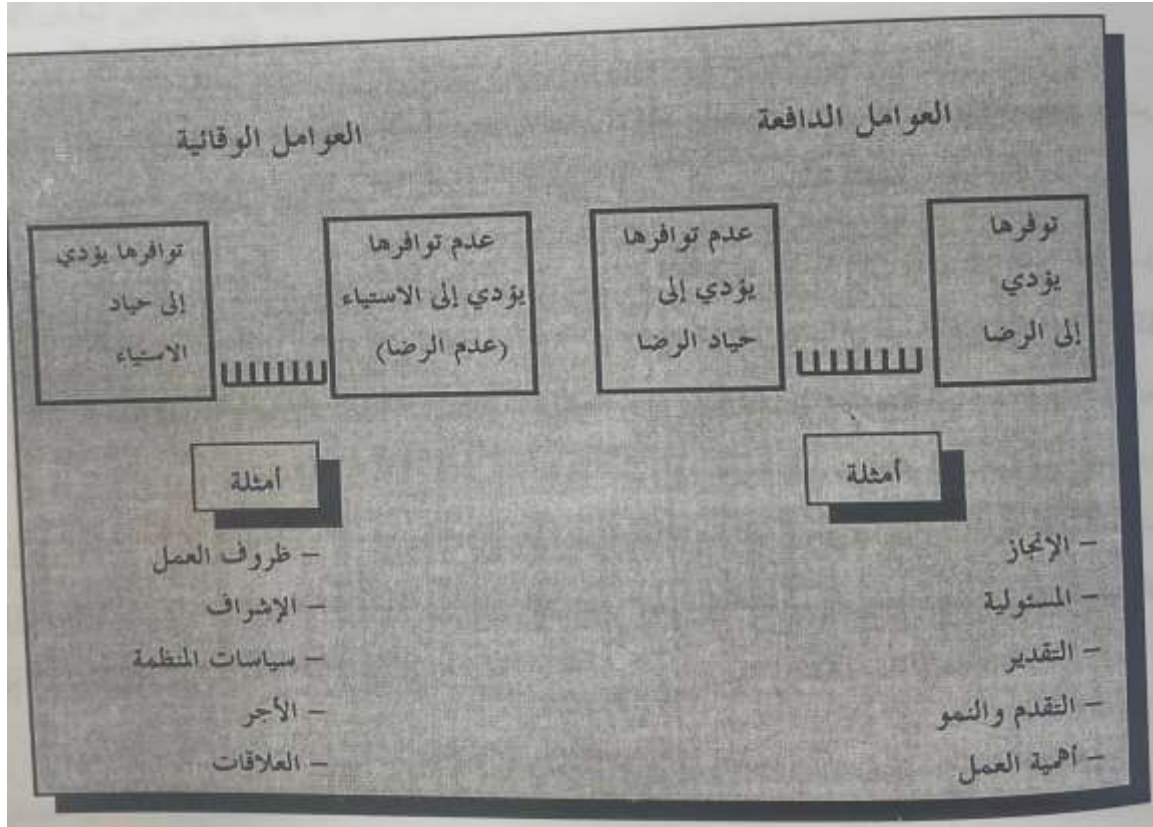
نظريات الرضا عن العمل:

تحاول نظريات الرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه. وهناك نظريتان للرضا عن العمل : الأولى هي نظرية ذات العاملين التي طورها فردريك هرزبرج، والنظرية الثانية هي نظرية القيمة التي طورها إدوين لوك.

أولاً: نظرية ذات العاملين

استطاع فردريك هرز برج Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا والاستياء ، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء.

وفيما يلي نعرض لهذه النظرية انظر الشكل :



١- العوامل الدافعية Motivators : هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك. وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية Hygiene Factors وهذه الأخيرة هي التي تقى الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

٢- إن توافر العوامل الدافعية بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية، أو توافرها بشكل سي يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء، وبالمثل يمكن القول بأن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد أو توافرها بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد.

٣- إن العوامل الدافعة هي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، وهي موجودة في محتوى العمل. أما العوامل الوقائية فهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به.

٤- إن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد أو توافرت بشكل سي فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توافرت العوامل الوقائية فإننا نحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا والدافعية، ولهذا فإننا نقول أنه بتوافر العوامل الوقائية بشكل جيد على سلوك الناس. فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى حيز الوجود، وأن تحدث أثرها الدافعي على سلوك الناس .

٥- يمكن تصنيف العوامل الوقائية والدافعية كما يلي :

١- العوامل الدافعة وهى تلك المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل ، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في:

- الإنجاز وأداء العمل.
- مسئولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

٢- أما المجموعة الأخرى من العوامل فهى تلك العوامل الوقائية التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الإشراف.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

وبالرغم من تعرض نظرية هرزبرج للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب. إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد.

التطبيق العملي لنظرية ذات العاملين:

يمكننا أن نقول أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الاسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، وانماط الإشراف وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤسيه، وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الافراد. وأن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الافراد بالاستياء ، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا.

خذ على سبيل المثال إتباع الشركة سياسة جديدة للتعيين والترقية من الداخل بدلا من خارج المنظمة، كذا الحال تخصيص أماكن لانتظار سيارات العاملين، وأيضا القيام برحلات وحفلات ترفيهية للعاملين، وأيضا وضع أنظمة لمشاركة العاملين في حل مشاكل الإنتاج بواسطة المشرفين، وتشجيع الاجتماعات واللجان بين الرؤساء والمرؤوسين ، وأيضا تحسين التهوية والحرارة والرطوبة، واستخدام موسيقى في العمل كلها قد تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في واقع الأمر إلى إثارة حماس الأفراد وإلهاب دافعيتهم للعمل. وإن ما قد تؤدي إليه هذه العوامل هو تحييد مشاعرهم للاستياء ومنع مشاعر عدم الرضا.

إلا أنه يجب أن نقول أن هذه العوامل بالرغم من ذلك هامة لأنها هي الشرط الأساسي لظهور اثر العوامل الدافعة، وقد قلنا سلفاً أن العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية هي مثل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها.

إن تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للأفراد أن يستخدموا قدراتهم بشكل يؤدي إلى نضجهم ، وأيضاً إذا أدى ذلك إلى إنجاز وإلى ترقية في السلم الوظيفي، وإذا ارتبط ذلك بالحصول على مزيد من السلطة، وأيضاً الشعور بأن العمل مسلي وممتع ومؤدى إلى عوائد مجزية وإلى اعتراف الآخرين والشركة بالمجهود الذي يؤديه الفرد داخل العمل، وإلى إمكانية شعور الفرد بالإنجاز وإتمام العمل بشكل ناجح، كل هذا يؤدي إلى زيادة حماس الفرد ورضاه وزيادة دافعيته للعمل.

ويمكن أن تنتقل الآن إلى أحد التطبيقات الشهيرة لنظرية الرضا والدافعية وهو ما يمس تصميم العمل .

يمكننا أن نقول انه لو أمكننا تصميم العمل بالشكل الذي سمح للعوامل الدافعة أن يتم تمثيلها في مكونات ومحتويات العمل، لأمكن لهذه المكونات والمحتويات ان تثير وبصورة دائمة حماس الفرد ودافعيته للأداء ، هذا ولقد أمكن وضع هذا المنطق في إطار نظري يسمى **بتعزيز وإثراء الوظيفة (Job Enrichment)** ، وتركز نظرية إثراء الوظيفة على إعطاء محتوى العمل مزيداً من التنوع، يؤدي ذلك إلى تعديل في متطلبات شغل الوظيفة، ويحتاج الأمر إلى معرفة وتعليم مهارات أعلى، وفي المقابل يعطى الفرد مزيداً من الاستقلال والمسئولية بالنسبة للتخطيط والرقابة فرصة أكبر في النمو الشخصي، والحصول على عمل له قيمة أكبر من ناحية النمو ومن ناحية التجارب الشخصية. وعليه فإننا نوفر العوامل الدافعة في مكونات وتصميم الوظيفة، مما يؤدي إلى رضا الفرد عن وظيفته.

ثانياً: نظرية القيمة

يرى أدوين لوك Edwin Lock أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده. وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل. وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

مسببات الرضا عن العمل : يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين

اولاً : المسببات التنظيمية للرضا

- ١- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- ٢- الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة. والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.

٣- سياسات المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل .

٤- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

٥- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم. ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة والتهوية، وحجم المكتب، والتليفون، وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

ثانيًا :المسببات الشخصية للرضا

أظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد. فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء. ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

١- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتزاز برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتزاز بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

٢- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا . أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

٣- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله . أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

٤- الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، اما التمساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماساء إلى عملهم.

نواتج الرضا عن العمل : أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء إلى المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، وتقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى. وعلى هذا لا نجد أن للرضا تأثير مباشر على الأداء أو الإنتاجية لأنها محكومة بعناصر مثل الرقابة والإشراف، والنمط التكنولوجي للعمل. وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الاجتماعية وأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل

١. الالتزام الوظيفي

٢. التعهد التنظيمي

٣. الانتماء الى المنظمة او المواطنة التنظيمية