

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال.



"تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية – دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية"

**The Impact of Job Satisfaction on Administrative Performance in
Government Institutions - A Field Study of the Ministry of Human
Resources and Social Development in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالبة:

نورة حماد الكثيري

الرقم الأكاديمي: 251002970

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید.

د. فايز جراد.

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م

فهرس المحتويات:

٣	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
٣	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة:
٧	أهمية الدراسة:
٧	أ. الأهمية العلمية:
٧	ب. الأهمية العملية:
٧	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٨	فروض الدراسة:
٩	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث
١١	الدراسات السابقة
٢٥	قائمة المراجع
٢٥	أ. المراجع العربية:
٢٥	ب. المراجع الأجنبية:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

مقدمة

تُعد الرضا الوظيفي من أبرز المفاهيم التي تهم القائمين على الإدارة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء، لما له من دور مباشر في تحديد مستوى الأداء الإداري وفاعليته (الحربي، سامي، ٢٠٢٠، ص ٤٥). إذ يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً على مدى ارتياح الموظفين لطبيعة عملهم، ومدى توافق بيئة العمل مع طموحاتهم وتطلعاتهم المهنية (Locke, E.A., 2007، ص ٣١٢). ومن ثم فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى ضعف الحافز الذاتي لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الإداري ومستوى الإنتاجية داخل المؤسسة (Vroom, V.H., 2003، ص ٩٨) ومن المعروف أن الرضا الوظيفي لا يقتصر فقط على الجانب النفسي للموظف، بل له انعكاسات مباشرة على السلوك التنظيمي والإنتاجية داخل المنظمات (Podsakoff, P.M. و MackKenzie, S.B., 2006، Chang, Y.P., ص ١٤٧). وقد أظهرت بعض الدراسات والتجارب أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، إلا أن هذه العلاقة قد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وخصائص العاملين فيها (العتيبي، عبد الله، ٢٠١٩، ص ٥٥). فالبعض يرى أن العوامل البيئية الداخلية مثل المناخ التنظيمي، الدعم الإداري، والفرص التدريبية تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي (الزهراني، عبد الرحمن، ٢٠٢١، ص ٩١)، بينما يشير آخرون إلى أهمية العوامل الخارجية مثل الرواتب، نظام المكافآت، وظروف العمل المادية (Adams, J.S., 2001، ص ٦٥)

وفي هذا السياق، تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع في المؤسسات الحكومية السعودية، وخاصةً وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التي تمثل ركيزة أساسية في تنفيذ برامج التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تسعى نحو تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (هاشم، رشا، ٢٠٢٠، ص ١٢٥). وفي ظل التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في المملكة، خاصةً ما يتعلق بالتحول الرقمي، إعادة هيكلة الوظائف العامة، وتحسين بيئة العمل، أصبح من الضروري التركيز على متغيرات الرضا الوظيفي باعتباره عاملاً محورياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية (Robbins, S.P. و Judge, T., 2017، ص ١٥٢)

وقد أكدت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري ليست علاقة مباشرة دائماً، بل إنها تتوقف على وجود وسطاء مثل الدعم الاجتماعي، الثقافة التنظيمية، ومستوى القيادة الفعالة داخل المؤسسة (Albrecht, S.L., 2010، ص ٤٥). وقد أشارت نتائج دراسة أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى أن تحسين مستوى الرضا الوظيفي عبر تطوير بيئة العمل وتعزيز الشفافية في نظام الترقيات والمكافآت أدت إلى زيادة إنتاجية الموظفين بنسبة تصل إلى ٢٢% خلال عام واحد (السلمي، فهد، ٢٠١٨، ص ٩٨). كما أظهرت دراسة أخرى في قطاع الصحة السعودي أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتم تقديرهم ويتم التعامل معهم بشكل عادل يحققون أداءً إدارياً أفضل، ويميلون إلى البقاء في وظائفهم لفترة أطول (هاشم، رشا، ٢٠٢٠، ص ١٣٢)

وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من المؤسسات الرئيسية التي تتعامل مع قضايا العمالة، وتطوير سياسات الموارد البشرية، وتوفير الدعم الاجتماعي، مما يجعل من الضروري أن تكون لديها بيئة عمل تشجع على الإبداع والالتزام الوظيفي (الحربي، سامي، ٢٠٢٠، ص ١٢٠). وقد أظهرت بيانات داخلية من الوزارة أن هناك تركيزاً متزايداً على تطوير برامج تدريبية للموظفين، وتطبيق معايير

موضوعية في التقييم الوظيفي، إلا أن هناك حاجة لقياس تأثير هذه البرامج على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الإداري بشكل علمي (العتيبي، عبد الله، ٢٠١٩، ص ٦٢)

ومن هنا تظهر الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية شاملة تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري في هذه الوزارة، بهدف تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ (Robbins, S.P. ٢٠٣٠) و Judge, T., 2017، ص ١٦٥). وتشير العديد من الدراسات إلى أن بناء ثقافة العمل المؤسسي التي تعتمد على التقدير، المشاركة، والشفافية يمكن أن يكون لها تأثير كبير في تحسين مستويات الرضا الوظيفي وبالتالي الأداء العام (Armstrong, M., 2016، ص ٢١٠)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن هناك فجوة في الدراسات التي تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري في المؤسسات الحكومية السعودية، خصوصاً في قطاع الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الزهراني، عبد الرحمن، ٢٠٢١، ص ٩٥). ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة ملء هذه الفجوة عبر تقديم إطار نظري متكامل وتحليل تجريبي ميداني يعتمد على بيانات حقيقية من موظفي الوزارة (Podsakoff, P.M. و Rich, G.A., MacKenzie, S.B. 2009، ص ١٤٨)

مشكلة الدراسة:

تُعد مشكلة انخفاض مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية من أبرز التحديات التي تواجه العديد من الدول، بما فيها المملكة العربية السعودية، خاصةً في ظل السعي نحو تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة برفع كفاءة الجهاز الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (هاشم، رشا، ٢٠٢٠). ومن بين العوامل الرئيسية التي يُعتقد أنها تؤثر بشكل مباشر على هذا الأداء، يبرز الرضا

الوظيفي باعتباره عنصرًا حاسمًا في تحديد مدى فاعلية الموظفين وتحفيزهم داخل بيئة العمل (Locke, E.A., 2007).

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تحسين بيئة العمل وتطوير سياسات الموارد البشرية، إلا أن هناك مؤشرات تدل على وجود تفاوت في مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي الوزارة، مما قد يؤثر سلبًا على مستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي (الزهراني، عبد الرحمن، ٢٠٢١). كما تشير بعض البيانات الداخلية إلى ارتفاع معدل دوران العمالة وانخفاض مستوى المشاركة الفعالة من قبل الموظفين في المبادرات التطويرية، وهو ما يُعزى في كثير من الأحيان إلى ضعف الرضا الوظيفي (Podsakoff, P.M. و MacKenzie, S.B. و Chang, Y.P., 2006).

إذن، تكمن مشكلة البحث في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، خصوصاً في غياب دراسات تطبيقية تتناول هذه العلاقة بشكل مباشر. كما أن هناك نقصاً في الفهم الدقيق للعوامل التي تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، مثل بيئة العمل، الأجور، الدعم الإداري، والفرص الوظيفية المتاحة (الحربي، سامي، ٢٠٢٠). ومن هنا تأتي الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية شاملة تهدف إلى قياس هذه العلاقة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، واقتراح حلول عملية لتحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز الرضا الوظيفي. يركز البحث حول محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء المراجع العربية والأجنبية بمزيد من الأبحاث التطبيقية التي تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري.
- تساعد في بناء نموذج نظري محلي يمكن استخدامه في تفسير العلاقة بين المتغيرات في المؤسسات الحكومية السعودية.
- تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي.

ب. الأهمية العملية:

- تساعد الدراسة الجهات المعنية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على فهم عوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء موظفيها.
- تقدم نتائج الدراسة مقترحات عملية لتحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري.
- تدعم الدراسة صانعي القرار في تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مكونات الرضا الوظيفي المختلفة وأبعاد الأداء الإداري. تتفرع منه الأهداف البحثية التالية:

١. قياس مستوى الرضا الوظيفي بين موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

٢. تقييم مستوى الأداء الإداري في الوزارة.

٣. التعرف على العلاقة الإحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري.

٤. تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٥. تقديم توصيات لتحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء الإداري.

تساؤلات الدراسة:

يرتكز البحث حول مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الإجابة عن السؤال الرئيسي، ومن أبرزها:

١. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

٢. ما هو مستوى الأداء الإداري في الوزارة؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري؟

٤. أي العوامل تُعد الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة؟

فروض الدراسة:

بناءً على طبيعة المشكلة والأهداف، تم صياغة الفروض التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الإداري في وزارة الموارد

البشرية والتنمية الاجتماعية.

٢. تزداد مستويات الأداء الإداري كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٣. تلعب بعض العوامل مثل الأجور، بيئة العمل، والفرص الوظيفية دورًا محوريًا في تحديد

مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظرية التوقعات (Expectancy Theory) ونظرية العدالة التنظيمية

(Organizational Justice Theory) ، بالإضافة إلى نموذج ميزان الرضا الوظيفي (Job

Satisfaction Model) ، حيث تمثل هذه النظريات الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين الرضا

الوظيفي والأداء الإداري.

١. نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory):

تتسبب هذه النظرية إلى "فيكتور فروم" عام ١٩٦٤، وتُعد من أهم النظريات التي تفسر الحافز البشري

في بيئة العمل. وتنص النظرية على أن الأفراد يتخذون قراراتهم المهنية بناءً على توقعاتهم من النتائج

المستقبلية لأفعالهم. وتتألف النظرية من ثلاثة عناصر رئيسية:

التوقع (Expectancy): وهو اعتقاد الموظف بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء معين.

الارتباط (Instrumentality): وهو مدى ارتباط الأداء بحصول الموظف على مكافأة معينة.

القيمة (Valence): وهي درجة جاذبية المكافأة بالنسبة للموظف.

ومن خلال هذه النظرية، يمكن ربط مستوى الرضا الوظيفي بالعوامل التي تحفز الموظف على الأداء،

مثل وجود نظام واضح للمكافآت والترقيات.

٢. نظرية العدالة التنظيمية (Adams' Equity Theory):

قدمها جون ستاسي¹الآدمز عام ١٩٦٣، وتركز على كيفية تأثير الإحساس بالعدالة في المعاملة على

سلوك الموظفين. وتشير النظرية إلى أن الموظفين يقارنون ما يقدمونه من جهد ومخرجات عمل

(Input) بما يحصلون عليه من مكافآت (Output) مقارنة بزملائهم.

إذا شعر الموظف بعدم العدالة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وبالتالي تراجع الأداء.

ومن هنا تظهر أهمية تحقيق الشفافية في توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسة الحكومية مثل وزارة

الموارد البشرية.

٣. نموذج ميزان الرضا الوظيفي (Locke, 1976):

يُعد "إدموند لوك" من أبرز الباحثين الذين وضعوا نموذجًا لتفسير الرضا الوظيفي، حيث اعتبر أن

الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين توقعات الموظف من العمل وتجاربه الفعلية فيه. فإذا كانت

التجارب الواقعية تتوافق أو تفوق التوقعات، فإن الموظف يكون أكثر رضا، مما ينعكس إيجاباً على

أدائه.

٤. النظرية السلوكية والإنسانية:

تعتمد الدراسة أيضاً على النظرية السلوكية والإنسانية التي تركز على الجانب الإنساني في الإدارة،

وتؤكد أهمية بيئة العمل الداعمة، والقيادة الفعّالة، والعلاقات الإنسانية في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع

مستوى الأداء.

التكامل بين النظريات:

تكمّن قوة هذا البحث في دمج عدد من النظريات النفسية والإدارية لفهم العلاقة المعقدة بين الرضا

الوظيفي والأداء الإداري. فبينما تُفسر نظرية التوقعات كيف يرتبط الأداء بتوقعات الموظف من العمل،

توضح نظرية العدالة التنظيمية كيف تؤثر العوامل البيئية والتنظيمية على شعور الموظف بالعدل والرضا. أما نموذج ميزان الرضا الوظيفي فيوفر إطارًا لقياس مدى توافق الواقع العملي مع توقعات الموظفين.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

-دراسة محمد الطراونة (٢٠٠١م) هدفت الدراسة الى قياس درجة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإشرافيين في الشركة الغذائية العامة في مدينة عمان الصناعية

وكذلك هدفت الى تحليل العلاقة بين درجة ومستوى الرضا الوظيفي وبين المتغيرات المستقلة ، وأشارت النتائج الى وجود فروق معنوية ما بين درجة ومستوى الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة كمدة الخدمة في العمل ومدة الخدمة في العمل الحالي والراتب واستخدام المواصلات، وقد خلصت الدراسة الى اهمية تحسين الوسائل التي من شأنها تحقيق عوامل البيئة الخارجية لما لها من أهمية في ارضا العاملين، وقد اوصت الدراسة بالاهتمام بزيادة الرواتب للعاملين، وتوفير ظروف عمل مناسبة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين الإنتاجية .

-دراسة الشهري بن علي (٢٠٠٢م) هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتش الجمارك بمنطقة الرياض

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي وقد أشارت النتائج الى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية إي ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا كما ان الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والالتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا كم اظهرت بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الاناث واهم ما اوصت به الدراسة هو أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القيادات الجمركية وأوصت ايضا بتحسين ظروف العمل المادية والوظيفية .

-دراسة الطريفي منى (٢٠٠٣م) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين والمرشدات في مدينة عمان وعلاقته بعض المتغيرات الديموغرافية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد استجابت عينة من (٢٢١) مرشدا ومرشده، حيث بين تحليل نتائج الدراسة الى: أن المرشدين والمرشدات كانوا راضون عن عملهم في جميع مجالات الرضا ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، تعزى للجنس، والتخصص، والدرجة العلمية وكان هناك فروق ذات دلالة في الرضا الوظيفي تعزى للعمر، والدخل، والخبرة، والحالة الاجتماعية .

-دراسة السواعي احمد (٢٠٠٤م) هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الاردن

حيث أشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي الكلي بلغ (٣.٥١) بانحراف معياري (٠.٦٠) وهو متوسط حسابي يقابل درجة تقدير كبيره مما يدل على توفر مظاهر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة الأوقاف بشكل كبير، فاحتل مجال العلاقات بين العاملين المرتبة الأولى وتلاه في المرتبة الثانية مجال الإدارة المباشرة، وفي المرتبة الثالثة مجال العمل، وفي المرتبة الرابعة مجال الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وفي ظل النتائج السابقة أوصى الباحث بتوصيات أهمها: تعميم تجربة الرضا الوظيفي المدارس الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف على المؤسسات التعليمية الأخرى.

-دراسة القط، عادة، (٢٠٠٤م) حيث هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين ابعاد سمات العمل والرضا الوظيفي ، ومدى إدراك العاملين لأثر ذلك على أدائهم في بيئة العمل المصرية وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير لبعض العوامل المتعلقة بالرضا عن العمل والتي يجب ان يتم التركيز عليها في البيئة المصرية فمن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة أهمية التركيز على بعض مكونات سمات العمل مثل الاستقلالية في أداء العمل ، وتحديد طبيعة المهام، ومدى توفر المعلومات المرتدة واوصت الدراسة بضرورة دراسة بيئة المنظمة والبيئة المصرية كعناصر هامة ذات علاقة بالمتغيرات محل الدراسة.

-دراسة العمري عبدالمطلب (٢٠٠٦م) تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على رضا العاملين في شركة البوتاس العربية

وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا العام كان متوسط حيث كان ذروته عند زملاء العمل بمتوسط ٣,٣٢ بينما بلغ المتوسط الحسابي للرضا عن الأجور والحوافز ٢,٧٠ وعن نمط الإشراف ٢,٨٣ وعن طبيعة العمل ٢,٩٦ أما الخدمات المقدمة للعاملين ٢,٨١ كما أشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الرضا الوظيفي تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث وأوصت الدراسة بالاهتمام بمعايير فرص الترقية وزيادة الحوافز وإعادة النظر بمكافأة نهاية الخدمة وتحسين الظروف المادية والتقليل من مخاطر العمل .

ثانيا: الدراسات الاجنبية :

-دراسة (Testa Mark, 2001) انصبت الدراسة بهدف التحقق من وجود العلاقة الفعلية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي فضلا عن كيفية تفاعل متغيرات مع بعضها (الولاء ، والرضا، والجهد) في بيئة العامل الخدمي وقد اشتملت الدراسة على استطلاع آراء ٤٢٥ موظف ضمن ٢٤ إدارة أمريكية وأظهرت النتائج ان متغير الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة منخفضة في تغير الجهد وأفادت الدراسة أيضا بوجود علاقات مهمة بين المتغيرات الثلاث ضمن بيئة العمل

-دراسة (Chen,yen 2005) تناولت هذه الدراسة مندوبي المبيعات العاملين في صناعة المستحضرات الصيدلانية.

وهدف دراسة هذه الآثار من سمات الشخصية المختلفة على الرضا الوظيفي. وتم أخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية لمعرفة ما إذا كانت تلعب دورا في العلاقة بين سمات الشخصية المختلفة، والرضا الوظيفي

وأشارت النتائج إلى أن معظم السمات الشخصية تؤدي الى مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي ما عدا سمة فقدان الأعصاب وكذلك وبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل الخبرة الصيدلانية، ومستوى التعليم، والعمر وهي من العوامل التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي. وقد اوصت الدراسة بأن تقوم المنظمة بزيادة توظيف الأموال لزيادة الدافعية لدى مندوبي المبيعات المحترفين وسيكون أكبر عامل، لا سيما في صناعة المستحضرات الصيدلانية .

-دراسة سيسانجا وروجر (٢٠٠٥) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين في الدول النامية وأجريت هذه الدراسة على جامعتين في اوغندا وطبقت

على عينة تمثل ١٨٢ فرد وذلك لمعرفة العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي حيث بين تحليل دونز للنتائج ان العوامل الأكثر تأثيراً "على الرضا الوظيفي وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، الإشراف، نواحي التعليم ما الجوهري والحقيقي، وكانت دوافع عدم الرضا أكثرها خارجية مثل المكافآت، والسيطرة، والترقية، وبيئة العمل، كوجد ان الرتبة الأكاديمية والعمر لهما دلالات على الرضا الوظيفي بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي وقد أوصى بأجراء المزيد من البحوث.

-دراسة حلمي لحدود (٢٠٠٦) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الرضا الوظيفي لدى مديري شبكة الانترنت في ولاية كارولينا الشمالية على أساس استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي، واستندت البيانات التي تم جمعها من الإجابة على ٢٠ سؤال تم إجراؤها على شبكة الانترنت وشارك ما مجموع ٣٨١ لمسئولي الشبكة في ولاية كارولينا الشمالية المشاركة في هذه الدراسة وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة: ان هناك علاقة خطية بين الرضا الوظيفي والعمر

يعتبر العنصر البشري هو الدعامه الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها ، لذلك تسعى اغلب المنظمات لزيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها ، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين(عبد الباقي:2004:171)

كما حضي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة، من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية لما له من أثر مهم على المنظمة باعتباره من المواضيع الحيوية والمهمة التي تتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة إلى جانب الموارد الاقتصادية الأخرى.

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد تكمن في كون العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد ضمن مجموعته المهنية، من خلال التفاعل الذي يقع ما بين الفرد الذي يمكنه من إشباع حاجاته عن طريق استخدام مهاراته وقدراته، والتعبير عن ذاته وميوله واستعداده وطموحاته، ورضاه الوظيفي ولا يمكننا تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان هناك اهتمام بالعنصر الإنساني من خلال توفير

الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديه لكون الرضا في حد ذاته وسيلة تساعد على حل مشكلات الأفراد العاملين(ماهر:2002:53)

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام العديد من الكتاب والباحثين بدراسته باستمرار ولازال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بآراء والاتجاهات والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب أو غيرها(حريم:2004:97)

وأورد الباحثون تعريفات عديدة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي:2004:171)

وهناك من يرى أن الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل، بينما الشخص الغير راضي عن عمله فأنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل وفي الواقع أن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف (ماهر:2002:211)

كما وصف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل ومؤثرات البيئية الداخلية والخارجية(ألعديلي:1993: 190)

كما ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه حالة التكامل التي تحدث ما بين الفرد ووظيفته والتي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة في بيئة العمل والمتمثلة في الأجر والإشراف والقيادة والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل المادية والسياسة التنظيمية للمؤسسة التي يحدث فيها العمل والتي من شأنها أن تجعله راضياً عن العمل (عويضة:2008:97)

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه درجة إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، كما ويشير إلى الحالة النفسية التي يشعر فيها الفرد نحو عمله واثار هذا الشعور النفسي على أدائه وولائه وانتمائه للعمل الذي يعمل فيه.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الفرد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات، لكونه القوة المحركة والقاطرة الحقيقية في أي تنظيم ومصدر كل الطاقات، فهو الذي يحدد ويرسم الأهداف والسياسات ويضع الخطط والبرامج ويتحمل تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخداماتها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة (غربي وآخرون: 2002: 4)

لذا فالاهتمام بالأفراد يتوجب توفير جميع العوامل و الأسباب التي تساعدهم على تحقيق وإشباع رغباتهم في العمل فإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية، فإنه يصعب عليها الحصول والحفاظ على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج، فإلى جانب هذه العوامل نذكر بعض الأسباب الأخرى التي تجعل الرضا الوظيفي ذو أهمية :

- تنمية الموارد البشرية وتعزيز ولائها للمنظمة وشعورها بالمسؤولية عن طريق زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.

- دراسة الرضا الوظيفي يمكن الإدارة من معرفة نفسها من خلال آراء العاملين والتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم نحوها والتعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يصادفونها في أعمالهم فيما يساعدها على وضع حلول مناسبة لمثل هذه المشاكل.

. تساهم دراسة الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في عمله.

. فهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل تساعد على الاستغلال الأمثل للطاقة العمالية والتغلب على مشاعر السخط والاستياء لديهم.

. يساهم الرضا في الحفاظ على جدية ومثابرة العامل، وسلامة صحته العضوية والعقلية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يرى معظم الباحثين أن تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي يؤدي حتماً إلى تعدد في العوامل المؤثرة فيه، التي ترجع في الأساس إلى التباين الموجود في اتجاهات وميول الأفراد، بحيث أن هنالك من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، فيما يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيط بها .

حيث حدد كيث Keith ست عوامل للرضا الوظيفي تتصل الثلاثة الأولى بالعمل مباشرة وتتمثل في كفاية الإشراف، والرضا عن العمل نفسه، والاندماج مع الزملاء في العمل، والثلاث الأخرى تتصل

بالعمل بصفه غير مباشره وتتمثل في توفير الهادفية للمنظمة وعدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها و
الحالة الصحية البدنية و الذهنية (شلال : 1996 : 118)

إما ألعديلي فيرى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتكون من عوامل هامة هي : النمو النفسي
وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، الراتب والضمانات والمسؤولية ولإشراف الشخصي
والتقدير والعلاقات مع الزملاء والمرؤوسين ، فرص الترقى والنمو الوظيفي، ظروف العمل ومتطلباته
وأنظمتها و إجراءات الإدارة (ألعديلي : 1995 : 200، 201)

أما دراسة عويضة فقد صنفت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى سبعة مجموعات وهي :
مجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالإفراد وتشمل (عوامل تتعلق بقدرات الأفراد ومهاراتهم ، وعوامل
تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد) ومجموعة العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل وهذه العوامل
مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات العاملين و
ميولهم، ومجموعة العوامل المرتبطة بنمط الإشراف و الإدارة وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف و
الإدارة المتبعة و مدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس ، ومجموعة العوامل المرتبطة
بتنظيم العمل داخل المنظمة و تتعلق هذه العوامل باللوائح و النظم التي تتبعها المنظمة ، و مجموعة
العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي و الأجر و فرص الترقى وتتمثل هذه العوامل بالعناصر المتعلقة
بتأمين مستقبل الموظف و الاستقرار الوظيفي و مقدار الأجر الذي يحصل عليه . ومجموعة العوامل
البيئية وجماعة العمل وتتعلق هذه العوامل بالبيئة التي ينشئ فيها الفرد (عويضة : 2008 :
23، 24، 25)

إما نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال التي أجريت في بعض الدول العربية فقد أوضحت دراسة
يوسف القبيلات وصلاح عون الله حول الرضا لدى العاملين بالمؤسسات السعودية هو أن الترقيات
والمكافآت التشجيعية والتقييم الموضوعي والتدريب وجماعات العمل والعلاقات الاجتماعية من بين
العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (ألعديلي : 1995 : ص²¹¹)

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العامل بحسب أهميتها واختلاف التنظيمات الإدارية
والبيئة المحيطة بها ونذكر منها مايلي :

الأجر:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات الخاصة الفيزيولوجية فأن هذا العامل ضروري جدا
لتحقيق الرضا، ومهما كان المنطلق فانه لايمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق

الرضا ولكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه لاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل .

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها دراسة ميلر ١٩٤١، وطومسن ١٩٣٩، كندل وسميث ١٩٦٣ والمؤكدة كلها على وجود علاقة طردية ما بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل (هرزبرغ) يرون أن لا علاقة بينهما ، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفزيو لوجيه فحسب، وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة ولافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال منفعة معنوية (عاشور: 1989 : 147)

٢. فرص الترقية :

يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية اكبر من الوظيفة السابقة ودرجه اعلي من درجتها "

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا أذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول الالتزام، كما توفير الترقية أفرصه المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير الدراسات إلى أن هنالك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي ، كما يرى (فروم) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا أنخفض رضا كل عامل طموح (عاشور: 1989: 151)

٣. نمط الإشراف:

بينت الدراسات أن المشرفين الذين يحسنون التعامل مع العاملين ناجحين في أداء منظماتهم فالمشرف الذي يجعل العامل محل الاهتمام ، ويقيم علاقات طيبة معه على أساس من التقاهم و الاحترام يوفر له ولاء هؤلاء العمال وإذا اعتبره حالة ثانوية ولم يوليه العناية و الاهتمام المطلوب فإنه يكون سبب في خلق بيئة عمل متوترة لان كل الظواهر و الأحداث التي تقع من حوله ، يمكن أن تدخل في تشكيل و تحديد مستوى الرضا لديه (العديلي : 1995 : 211)

٤. محتوى العمل :

يعتبر محتوى العمل بمتغيراته العديدة كالمسؤولية ، طبيعة أنشطة العمل، فرص الانجاز و تقدير الآخرين لأداء الفرد من أهم العناصر في خلق الرضا لاعتبار العامل عنصر فيه و يتحرك ضمنه

ويتأثر به وهذا ما أكدته العديد من الدراسات و خاصة تلك التي قام بها ولتر و فينست walter & venset 1953 وكذلك فروم و كورنهورم vroom & corn homer 1964 . (العديلي: 1995: 211) .

٥. ظروف العمل:

بدأ الاهتمام بظروف العمل وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال آلتون مايو وتجارب هوثورن) فجاء حولها الكثير من الباحثين تجارب و بحوث من شتى أنحاء العالم، وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل و سلوكه، آذ أن للإنسان حدود وعتبات للتحمل إزاء هذه العوامل : الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة، ووسائل العمل و غيرها .

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة و بالتالي عن رضاه عن عمله . (عاشور: 1989 : 151)

رابعاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

لقد شغل موضوع تفسير الرضا الوظيفي اهتمام الكثيرين من الباحثين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي ويشير التطور التاريخي للدراسات و الأبحاث في هذا الإطار إلى المحاولات الأولى لتفسير الرضا الوظيفي التي ارتبطت بالحوافز المادية كأساس لتحسين الأداء و الرضا الوظيفي وهذا المفهوم جاء كإفراز لأفكار المدرسة التaylorية حيث كانت تعتبر العامل وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه و نشاطه على درجة عالية من الرشد و التعقل (محمد : 1991 : 131)

وقد وجهت لهذه المدرسة عدة انتقادات لكونها لا تفسر السلوك الإنساني المعقد، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة و دافعة للعاملين وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية و الانتماء لجماعات العمل و إشراك العامل في جميع العمليات التنظيمية و تحميلهم مسؤولية العمل و أهدافه ومركزة على أن التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الإشباع للرغبات الإنسانية يكون أكثر كفاءة ولم تسلم أفكار هذه المدرسة هي الأخرى من النقد ، حيث يعتبرها البعض أنها قدمت صورة مثالية في تعاون الجماعات لا تتفق و معطيات الواقع كما إن هذه النظرية أغفلت الصراع و

المنافسة التي تعتبر مصدر للابتكار و التطوير إلى جانب تركيزها على الحوافز الغير مادية و أهملت أهمية الحوافز الأخرى (المغربي : 1995 : 55)

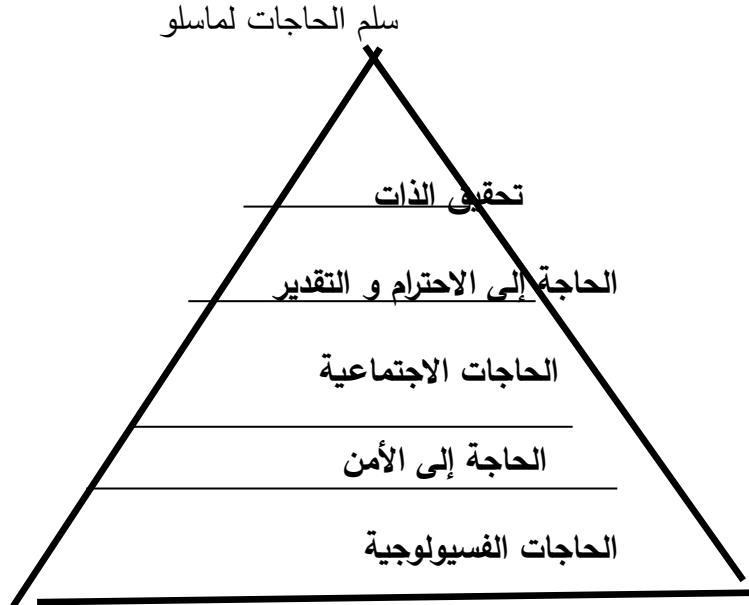
وقد برزت عدة نظريات و نماذج لتفسير الرضا الوظيفي وأهمها ما يلي :

١. نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow need hierarchy theory)

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية بحيث يمثل موضوعها نقطة البداية في دراسة الدافعية و الحوافز وهي تنظر للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد ، حيث إن هنالك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك لا يمكن فرضها على الفرد (محمود : 2007 : 114)

وتشير هذه النظرية إلى إن الإنسان لديه عدد من الحاجات تتدرج حسب إشباعها في مدرج هرمي حيث تقع الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم التدرجي وكما موضح في الشكل الآتي :

شكل رقم (٢)



المصدر (مصطفى ، احمد السيد، 2000، أدرة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة ، جامعة الزقازيق، ص150

وتتمثل هذه الحاجات الأساسية في: الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء هي أساسية حسب ماسلو لان الفرد لابد من له من إشباعها لكي يستمر بالحياة و الوجود ويشعر بالراحة ، أما المجموعتين من الحاجات في قمة الهرم فهما حاجات النمو لأنهما يركزان على النمو و التطوير الشخصي ، وفيما يلي نتعرض لهذه الحاجات بنوع من التفسير .

أ. الحاجات الفسيولوجية :

وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره على قيد الحياة كالغذاء و الهواء و المسكن، و يمكن إشباعها من خلال الأجر و الحوافز المادية وفي حالة عدم الإشباع تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود .

ب. الحاجة إلى الأمن :

وهي تعبر عن حاجة الفرد في أن يكون في مأمن من الإخطار وان يشعر بقدر من الاطمئنان و التأكيد في ما يتعلق بالبيئة المحيطة به من ضمانات وظيفية و الاستقرار ، و الوقاية من الخوف ، و الحاجة إلى تنظيم و القوانين التي تحدد المسؤوليات و الواجبات التي تضمن له الأمن النفسي المادي معاً وهذه الحاجات في نظر ماسلو هي التي تحميه من تطلعات المشرفين (حسن :2002 : 113)

ت. الحاجات الاجتماعية:

بعد تلبية الحاجات السابقة يصبح الفرد يفكر ويرغب في إقامة علاقات صداقة، وكسب رضا الآخرين وإبداء استعداده لتبادل الصداقة والعطف معهما، باعتباره ذو طبقة اجتماعية ،ويمكن إشباع هذه الحاجات في المنظمة من خلال توفير النوادي وإقامة الحفلات والرحلات.

ث. الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير :

هي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي وكسب احترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة بنفسه وحصوله على السلطة والقوة وبأنه يساهم بدور ايجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء بالإضافة إلى التقدير الذاتي لنفسه، ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال نظام الترقيات والمكافآت الاستثنائية أو خطابات الشكر والثناء والمدح في اللحظة المناسبة(حنفي:1997:464)

ج. الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات:

وهي تشمل قمة الحاجات في هذه النظرية ،بحيث تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه و أن يمارس الأعمال النشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانياته و مواهبه ، وذلك بمواصلة تطوير شخصيته و القدرة على الإبداع و الابتكار او كما يعبر عنها ماسلو (Maslow) بأنه هو التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون ، وبعبارة أخرى الكفاح من اجل إدراك أقصى القدرات (بلال : 2005 : 88)

وانطلاقاً من هذه الحاجات فان ماسلو (Maslow) يرى أن على قدر تلبية هذه الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد وان الحاجة المشبعة ليست دافعة وإنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها ، اي كل مستوى من الحاجات يتم إشباعه قبل أن تبدأ أهمية الحاجة في المستوى الأعلى في الظهور (حسن : 2003 : 114)

أما الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية خاصة في المجال التطبيقي ركزت على ما يلي :

- الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات ، فبإمكانهم الذهاب إلى الحاجات العليا دون أن تشبع الحاجات الدنيا .
- الانتقال من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا مباشرة ، بحسب الترتيب الهرمي لهذه النظرية ليست حتمية ، فقد يشبع الفرد أكثر من حاجة في وقت واحد ، والبعض الآخر قد يكتفون بمستوى معين من الحاجات .
- الحاجات متبدلة و نسبية ، فان حاجة معينة لا يعني بقاؤها إلى الأبد.
- الحاجات لدى الإنسان مترابطة و متداخلة و لايمكن فصلها على بعضها البعض بفواصل كما حددتها النظرية .
- افتراضات النظرية على أن ترتيب الدوافع ثابت مع مرور الزمن ليست صادقة لان الواقع و الحقائق اثبت أنها تتغير بمرور الزمن نتيجة لتغير العوامل و الظروف التي تؤثر على الفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيب حاجاته لتتلاءم مع المتغيرات و الظروف الجديدة المحيطة به . (عطية : 2000:135)

٢ . نظرية العاملين لهيرزبرج (Two factor Herzeberg theory)

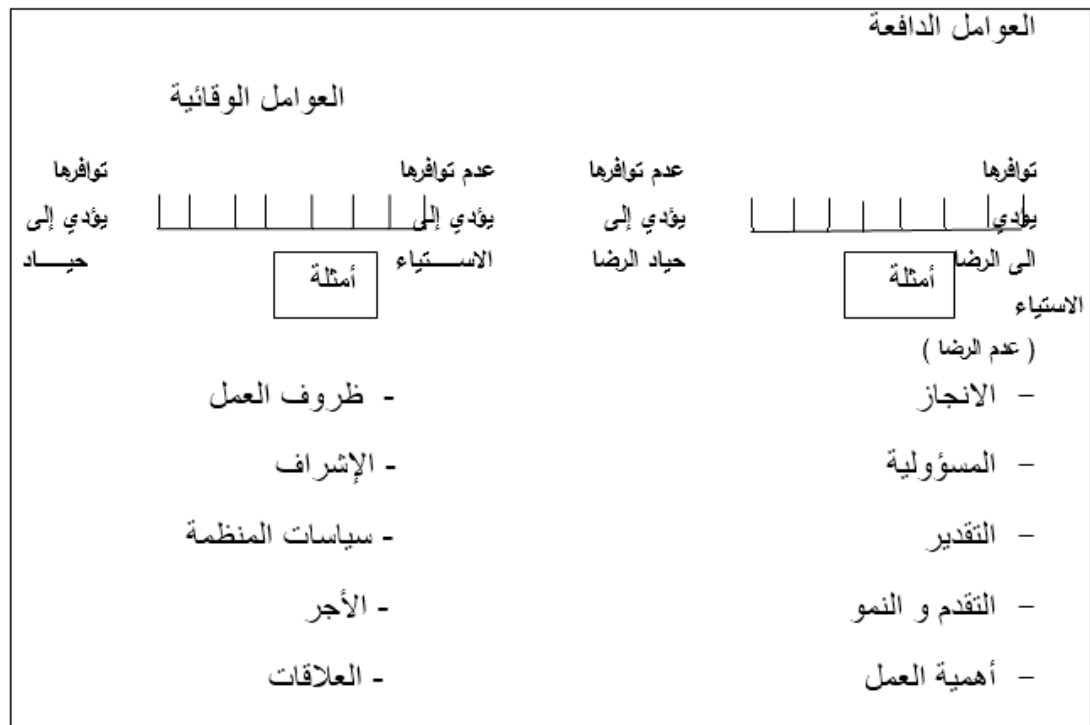
توصل فردريك هرزبرج إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها بمركز المعلومات النفسية لمدينة بتسبرك ببنسلفانيا من خالا مناقشات و مقابلات مكثفة مع حوالي (٢٠٠) من المهندسين ، المحاسبين ،

العاملين في تلك المنطقة ،لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم عن الأعمال التي يمارسونها ،وقد بينت نتائج الدراسة ان مشاعر السعادة والرضا عند العاملين مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه (Job context) مثل الانجازات والاعتراف والتقدير مع الزملاء والرؤساء ،والنمو الوظيفي وأطلق عليها بالعوامل الدافعة،إما مشاعر عدم الرضا والاستياء فإنها مقترنة بعوامل ذات علاقة ببيئة العمل (job contain) مثل أنظمة و إجراءات العمل و نوعية و تنمط الإشراف ، العلاقة داخل العمل ، الراتب ، ظروف العمل المادية ، الحالة الاجتماعية و الضمانات في العمل أطلق عليها بالعوامل الصحية (الوقائية) (محمود : 2007 : 117 ، 118)

ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال الشكل الآتي :

شكل رقم (٣)

نظرية العاملين لهرزبرج



المصدر (ماهر، احمد، 2002، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ص237)

ووفقاً لهذه النظرية فان العوامل الدافعة تدفع الفرد إلى العمل بينما العوامل الصحية (الوقائية) تحمي و تصون العامل و لا تقوده إلى العمل

ولقد حظيت هذه النظرية بقبول واسع من قبل الباحثين و الدارسين في المجال التطبيقي فقد اعتبر المديرين و الرؤساء و المهتمين بدافعية عمالهم نتائجها مهمة وتمكنهم من التحكم في العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى أنواع من السلوكيات الغير مرغوب بها حتى لا تؤدي إلى أعاقه سير العمل ، بالإضافة إلى ذلك فقد قدمت أسلوباً جديداً في تفسير دوافع العمل بعدما كان محور اهتمام الإدارة فيما سبق هي العوامل الصحية باعتبارها الوسيلة الأمثل لدفع العمال إلى العمل عن طريق زيادة الأجر و تحسين العلاقات داخل العمل ، وظروف العمل المناسبة (ماهر : 2002 : 132)

أما الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كما يلي:

- استخدم هرزبرج عينة صغيرة من المبحوثين حوالي (200) في جميع مراحل الدراسة مما جعل طريقة جمع البيانات تفقد لإحكام الضبط المنهجي مما قد يجعل هذه النتائج المتوصل إليها راجع الى خبرات و خلفية أفراد العينة أو للظروف و مستوى التكنولوجيا التي يعملون فيها مما يفتح باب من التحيز وبالتالي يكون من الخطأ تعميم نتائج هذه العينة على جميع الاختصاصات .
- الدراسة لم تقيس درجات الرضا وعدم الرضا ، وإنما قاست كيفياً حالة عدم الرضا و الرضا
- الدراسات التي أجريت بعد دراسته أثبتت إن هنالك بعض العوامل الصحية تسبب الرضا مثل الأجر وإن هنالك بعض العوامل التي تسبب الاستياء مثل أنشطة العمل
- وانطلاقاً من ذلك فإن الرضا يمكن اعتباره عامل عام ومحصله للعديد من المشاعر المتعلقة بالعمل ، مثل الرضا عن الأجر ، محتوى العمل و الإشراف و جماعة العمل و الرضا عن فرص النمو و التقدم الوظيفي وعلى هذا الأساس سيبنى الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي (عاشور : 1985 : 157)

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

- العتيبي، عبد الله محمد. (٢٠١٩). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على إمارة منطقة الرياض . مجلة كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود، ٣٢(١)، ٤٥-٦٨.
- الحربي، سامي بن أحمد. (٢٠٢٠). عوامل الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في القطاع العام . مجلة البحوث والدراسات الإدارية، ١٥(٥٨)، ١١٢-١٣٠.
- الزهراني، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢١). دراسة العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧(٣)، ٨٨-١٠٢.
- هاشم، رشا أحمد. (٢٠٢٠). تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري في الجامعات السعودية . مجلة الإدارة العامة، ٤٤(٤)، ١٢٠-١٤٠.
- السلمي، فهد علي. (٢٠١٨). دور بيئة العمل في تحسين الرضا الوظيفي . دراسة غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

ب. المراجع الأجنبية:

- Adams, J. S. (2001). Inequity in social exchange. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 16, pp. 45-65). Wiley.
- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* . Edward Elgar Publishing.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.

- Locke, E. A. (2007). Job satisfaction: Review of research and opinion. *Psychology Press* .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Chang, Y. P. (2006). The impact of perceived organizational support on employee job satisfaction and performance: A two-study analysis. *Journal of Applied Psychology* , 91(1), 147–157. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.147>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Vroom, V. H. (2003). *Work and motivation* . Jossey-Bass.