

أثر الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الإنتاجية لدى العاملين
(شركة أرامكو- جدة)

**The Impact of Job Satisfaction and Its
Relationship with Improving Productivity
among Aramco Employees in Jeddah**

أسم الطالب

هدى إبراهيم عوض

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٦٠٢٦

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

قائمة المحتويات

٢	جدول الأشكال.....
٣	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
٤	المقدمة.....
٦	مشكلة البحث.....
٧	أهمية البحث.....
٧	أسئلة البحث الفرعية.....
٧	أهداف البحث.....
٨	فرضيات البحث.....
٨	نموذج البحث.....
٨	الدراسة الميدانية.....
٩	منهجية البحث.....
١٠	هيكل المشروع المقترح.....
١١	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
١٢	مقدمة.....
١٣	المتغير الأول (الرضا الوظيفي).....
١٨	المتغير الثاني (الإنتاجية).....
٢٨	العلاقة بين متغيرات البحث.....
٢٩	الخاتمة.....
٣٠	المراجع.....

جدول الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦	نموذج البحث (الطالب، ٢٠٢٤)	١
٦	ملخص منهجية البحث (الطالب، ٢٠٢٤)	٢
١٧	الرضا عن العمل المصدر: (بن يوب، ٢٠١٨)	٣
١٨	أنواع الرضا الوظيفي المصدر: (بولخوط، ٢٠٢١)	٤
٢٧	تقسيم العوامل المؤثرة على الاجو المصدر: (احمد ماهر، ٢٠٠٢)	٥
٢٨	قواعد نظام الحوافز المصدر: (باجية، ٢٠١٣)	٦

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

إن الإنتاجية المرتفعة هي أحد سمات المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، وهذا ما حاولت تحقيقه العديد من المؤسسات والشركات في الوطن العربي من خلال إتباع الأساليب والمناهج المختلفة التي تتوافق مع الأساليب والمناهج المتبعة في المؤسسات الاقتصادية في الدول الأكثر تقدماً. (عميور، ٢٠١٦)

ومما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي من أهم الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والوصول برضا زبائننا محكوم بالوصول إلى رضا الموظف. (يوب، لبيض، ٢٠١٨)

كما أن موضوع الإنتاجية يحظى باهتمام العديد من العلماء والمفكرين بمختلف الدوائر العلمية خاصة منها العلوم الاجتماعية والاقتصادية، لما لها من دور في تحقيق الفعالية والكفاءة للمؤسسة الاقتصادية. (عميور، ٢٠١٦)

ويعد موضوع الرضا الوظيفي أمر معقد يتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية، وهذه العوامل تتغير بتغير الأفراد والزمان والمكان، لذلك لا بد من تحديد الدراسات حول هذا الموضوع لتواكب هذه التغيرات والتطورات التي تخضع لها تلك العوامل. (طكوبا، حساني، ٢٠٢١)

ولكي تجعل الموظف يؤدي دوره في تحسين إنتاجية المؤسسة يجب إيلاء الاهتمام الكافي له، فقد تناول العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي موضوع رضا الموظف وعلاقته بتحسين الإنتاجية وذلك بهدف دراسة العوامل المساهمة في أداء هذا الموظف وكيف يساهم الرضا في توجيه سلوك العمال اتجاه وظائفهم ومؤسساتهم، على اعتبار أن تحسين الأداء وتحسين الإنتاجية هو مطلب كل مؤسسة. (عميور، ٢٠١٦)

إن الموظف يعد المحور الأساسي للقيام بأي عملية أو نشاط في الشركة لذا يجب الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات وطموحات ووجهات نظر الموظف والعمل على تحقيقها وتطوير قدراته وإرضائه من أجل تحقيق الأداء المطلوب. (عبيلة، صامت، ٢٠١٦)

كما إن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لهدف رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، لذا يجب العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الموظف وكذلك خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري. (يوب، لبيض، ٢٠١٨)

فموضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، كون أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجمع عددا من الأفراد بمعتقدات وأفكار وقدرات مختلفة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه. (عبيلة، صامت، ٢٠١٦)

يعد موضوع الرضا الوظيفي موضوع قديم متجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث إنه شغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه. (مريخي، بولخوط، ٢٠٢١)

فقد اهتمت الكثير من النظريات بموضوع الرضا الوظيفي، والجدير بالذكر نظرية تجارب هاوثورن، التي ترى بأن العنصر الإنساني هو من أهم العناصر التي تتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تتحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل. (يوب، لبيض، ٢٠١٨)

وقام فريد بريك تايلر بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي. (طكوبا، حساني، ٢٠٢١)

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أهمية الرضا والالتزام كسلوكين تنظيميين في علاقتهما بمتغيرات مختلفة لدى عينات من فئات مهنية مختلفة. (مريخي، بولخوط، ٢٠٢١)

ويمكن وصف الرضا الوظيفي على أنه في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية والتي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل. (مريخي، بولخوط، ٢٠٢١)

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وقد عرفه كلاً من إدوين لوك على أنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، كما يرى أمبل أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. (طكوبا، حساني، ٢٠٢١)

ولقد تم تعريف الرضا الوظيفي من قبل "هوبيك Hoppeck" بأنه: «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي». (عميور، ٢٠١٦)

وينظر علم النفس للرضا كونه تلك الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد. (طكوبا، حساني، ٢٠٢١)

فالرضا الوظيفي أصبح من أهم الأمور التي تسعى إليها المؤسسات الحديثة باعتباره من أهم الآليات التي تحقق الاستقرار والانتماء للمؤسسة، فهو يجعل الفرد العامل يشعر بشعور داخلي وجداني وبالتالي يظهر في سلوكه داخل المؤسسة، فإذا شعر العامل بالعدالة في توزيع الحوافز ووجد الاهتمام من مسؤوليه في المؤسسة دفعه ذلك إلى أداء المهام المهنية بكل حيوية ونشاط. (عميور، ٢٠١٦)

وعلى الرغم من موضوع الرضا لا يزال محل نقاش كبير نظراً لتعدد الحقول العلمية التي تتناول إلى أن الجميع يتفق على أنه شعور ذاتي إيجابي يحمله الموظف تجاه وظيفته. (جدي، ٢٠١٤)

وقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم، وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا موظفيها، ومحاولة الرفع من أدائهم عن طريق توفير مناخ ملائم للعمل. (يوب، لبيض، ٢٠١٨)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم

في عملها وما يحيط به، بالإضافة إلى ارتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء. (طكوبا، حساني، ٢٠٢١)

ومن الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع هو رغبتني في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى محاولة إثراء المجال العلمي بما يخص الرضا الوظيفي وأثره على تحسين الإنتاجية ولا سيما لدى موظفين شركة أرامكو.

وتحتوي هذه الدراسة على المقدمة، ومشكلة البحث، وأهمية البحث، وكذلك أسئلة وفرضيات وأهداف البحث، بالإضافة إلى منهجية البحث والمخطط المقترح للمشروع، وأخيرا الدراسات السابقة والمستخلص والمراجع.

مشكلة البحث

يعد الموظف هو الأساس المسير لعمليات الإنتاج، فمجهوده ينعكس على إنتاجية المؤسسة التي لا يمكن أن تتحسن إنتاجيتها إلا من خلال الاهتمام بها الموظف، وتنقسم اشكالية الدراسة الحالية إلى مشكلة نظرية ومشكلة عملية:

المشكلة النظرية:

- القصور في توفر المعلومات الحديثة حول أثر الرضا الوظيفي على تحسين الإنتاجية في الشركات الكبيرة مثل أرامكو

المشكلة العملية:

- عدم كفاءة أدوات القياس المتوفرة في تحديد الإنتاجية التي يتم تحقيقها في حال كان الموظف راضي عن وظيفته.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو أثر الرضا الوظيفي على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة أرامكو بجدّة؟

أهمية البحث

إن إنتاج المؤسسات يتأثر بشكل خاص على أداء الموظفين الذين يعملون تحت ظل هذه المؤسسة، فتطويرهم ودعمهم والسعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم يعزز من إنتاجية المؤسسة، وتنقسم الأهمية إلى قسمين نظري وعملي على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

- إعطاء تصور لمفهوم الرضا الوظيفي للعاملين في شركة أرامكو.
- إيضاح الارتباطات القائمة بين مفهوم الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية.

الأهمية العلمية

- إمداد أصحاب القرار في المؤسسة ميدان الدراسة بالمعلومات التي يحتاجونها لتحسين الإنتاجية.

أسئلة البحث الفرعية

ما أثر الرضا الوظيفي لزيادة الرواتب العاملين؟

ما أثر تحسين بيئة العمل لدى الموظفين؟

ما أثر الاشراف الجيد لدى العاملين؟

ما أثر فرصة النمو والتطوير لدى العاملين؟

اهداف البحث

الهدف العام: معرفة وتوضيح الأثر الرضا الوظيفي لدى العاملين وتأثيره على الإنتاجية

الأهداف الفرعية:

- تحديد الأثر الرضا الوظيفي لزيادة الرواتب العاملين في شركة أرامكو بمدينة جدة
- تحديد الأثر في تحسين بيئة العمل لدى العاملين في شركة أرامكو بمدينة جدة.
- تقييم الاشراف الجيد لدى العاملين في شركة أرامكو في مدينة جدة.

فرضيات البحث:

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين زيادة رواتب العاملين و تحسين الإنتاجية

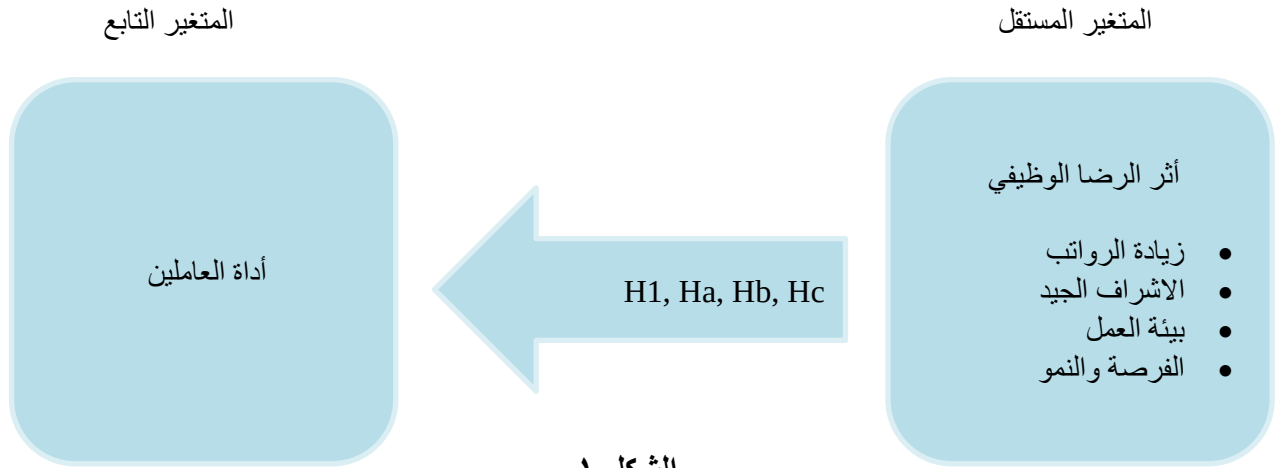
Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاشراف الجيد على تحسين و تقدم الإنتاجية لدى العاملين

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل و العاملين على تحسين و إستمرارية الإنتاج

Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرصة و النمو واثره على العاملين في الانتاجية

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي



الشكل ١

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

الدراسة الميدانية: يعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام ذات نطاق واسع وهذا بسبب ان معظم الافراد يقضون جزء كبير من حياتهم في العمل وأهمية على الأداة الوظيفي والإنتاجية، لذا يقوم الطالب بدراسة ميدانية عن أثر الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة أرامكو

منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

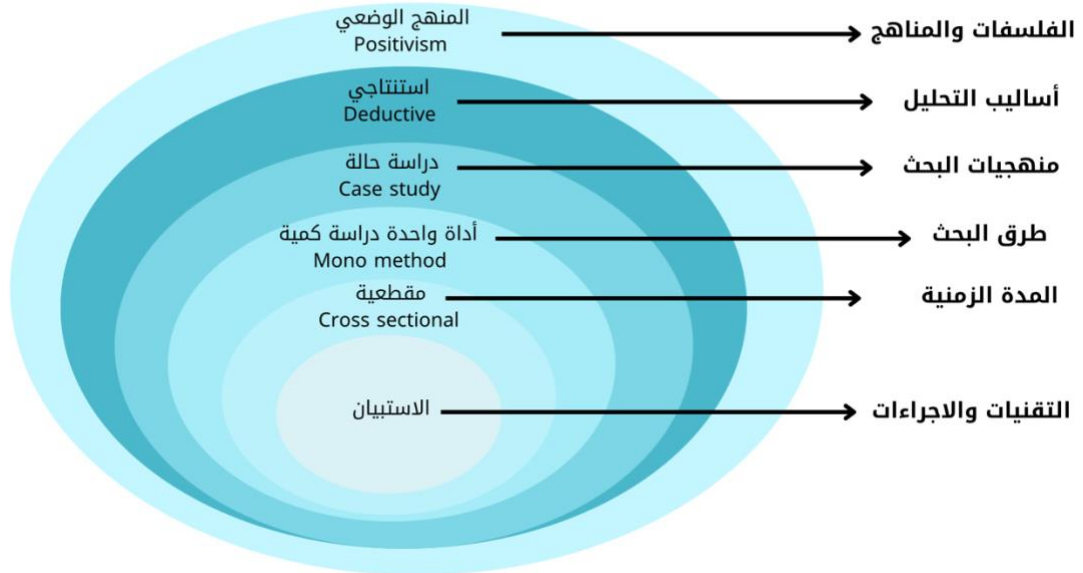
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٢

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

هيكل المشروع المقترح:

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢-١ المقدمة:

بالرغم من وجود العديد من الاتجاهات في العمل، فإن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الظواهر التي نالت العديد من الاهتمام من قبل العلماء السلوكيين، ويعتبر أكبر علم لمواضيع الإدارة غموضاً لكونه حالة انفعالية تتعلق بالموظف يصعب فهمها، ويتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف عند شعوره بالاستقرار في العمل دون وجود أي تعقيدات أو عوائق، حيث أن ذلك يتطلب الجهد الكبير من الإدارة العليا والموظف معاً، وفي هذا البحث سنتناول مفهوم ونظريات وعوامل وأهمية وخصائص الرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأبعاد الرضا الوظيفي (خروبي، 2161)

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس في لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والافكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، أو المنظمة، أو الراتب، أو الاشراف، أو التدريب وغيرها، وكثير من المنظمات تستخدم استطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الامور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساته (حريم حسين، 1997:105)

الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه، وأشار (عبد الخالق) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل مع وظيفته، وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليتها. أما شلول فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)، ومما توفر له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقرار ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص للنمو المهني والتقدم الوظيفي (يسرى وآخرون، ٢٠٢١)

فالرضا الوظيفي أصبح من أهم المساعي التي تهدف إليها المؤسسات الحديثة باعتباره من أهم الآليات والميكانيزمات التي تحقق الاستقرار والانتماء للمؤسسة، فهو شعور داخلي وجداني لدى العامل يظهر في سلوكه داخل المؤسسة، فكلما كان الشعور بالاستياء والملل من العمل قوي لجأ هذا العامل للتغيب وكثرة الشكاوى والتذمر، أما إذا شعر بالعدالة في توزيع الحوافز ووجد الاهتمام من مسؤوليه في المؤسسة دفعه ذلك إلى أداء المهام المهنية بكل حيوية ونشاط، فللعامل اهتمامات وميولات وحاجات مادية ومعنوية يرغب في تحقيقها كما تناولها "ماسلو" في هرم تدرج الحاجات، فحتى يصل العامل إلى الرضا الوظيفي فإنه يشعر بوجود نوع من

الاحت ارم والتقدير وأن وظيفته تحقق له المكانة الاجتماعية التي يريدها ومنه تحقيق ذات، كما للأجر المرتفع دور في تكوين حالة شعورية لدى العامل متمثلة بالإحساس بالأمن والاطمئنان، وكذلك للوظيفة في حد ذاتها والمهام المرتبطة بها تعتبر عنصر مهم جداً في استقرار العامل في عمله، فكلما كانت هذه الوظيفة تشمل الكثير من المسؤوليات ويقابلها حرية كبيرة في تنفيذها سمح ذلك للعامل بإبراز قدرته وكفاءته في العمل، وأيضاً وجود نمط إشرافي في المؤسسة يارعي اهتمامات وتطلعات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه متوجه نحو مشاكل العمال الشخصية والمهنية ويعمل على تحسين العلاقة بينه وبينهم بما يسمح وبقدر كبير في تفادي الوقوع في الأخطاء المهنية وهو ما يؤدي إلى كسب ثقتهم وولائهم ومنه رضاهم عن العمل في المؤسسة(عميور، ٢٠١٦)

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي وباعتباره الحالة الانفعالية التي يصعب التحكم بها وحالة وجدانية سارة والتي تنتج تقويم جهد العامل ومدى توافق قدرته مع الوظيفة التي يشغلها. فالرضا هو هدف كل فرد في حد ذاته فهو يعتبر مقياساً لمدى فاعلية الأداء ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل، ولهذا قمت في هذا المبحث بتقديم تعاريف مختلفة للرضا الوظيفي وتطرقنا إلى أهميته، أنواعه، خصائصه ومؤثراته والنظريات المفسرة له.

٢-٢ المتغير الأول (الرضا الوظيفي)

١-٢-٢ تعريف الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة و السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية والتي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل، ومن وجهة نظر "هوبك": عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني ارض عن وظيفتي، أما "سترونج" فقد عرفه بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدئ يومه دون أية غضاضة، ويلاحظ من هذا التعريف انه أهمل العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد في حد ذاته والتي تؤثر عليه وركز فقط على العوامل المتعلقة بمحيط العمل (بولخوط، ٢٠٢١)

ويعرفه محمد أحمد بيومي بأنه: التعبير الذي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على الرضا من خلال المقارنة بين ما يتطلع إليه الإنسان وما تحققه له وظيفته، تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. (عميور، ٢٠١٦)

كما يرى هوبك أن: "الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف المادية والنفسية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي، أما هربرت فيري أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين هما (ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ((وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم) " (عبد الباقي , 2002)

كما ان هناك من عرفه بأنه اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص الغير راضي عن عمله، فانه يحتمل اتجاهات سلبية نحو العمل، في الواقع، وفي

تعريف اخر للرضا بانه حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته وهو بهذا المعنى يرتبط إيجابياً مع الالتزام التنظيمي الذي بدوره يؤثر على أداء الافراد (خالد، ٢٠١٨)

٣-٢-٢ عوامل الرضا الوظيفي

إن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تسمى كذلك لدى الباحثين محددات الرضا الموظفين، والجدير أن هؤلاء الباحثين اختلفوا في تحديد هذه العوامل نظرا لاختلاف البيئات ومجاور البيئات الاهتمام بينهم، ويمكن تجميع معظم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين:

- العوامل الشخصية أو الديمغرافية، والتي تركز على السمات والخصائص الفردية.
- العوامل التنظيمية، والتي تتعلق بعوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو الاجر او الترقية. (سامية، ٢٠٢٣)

العوامل الشخصية (الديموغرافية):

أ – العمر: تشير الدراسات التي تعتمد على دورة الحياة ومراحل العمل أن الرضا الوظيفي يتغير تبعا لمرحلة معينة من المراحل المهنية، كما أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، سواء كانت خطيا.

ب – الجنس: هنا أيضا البحوث غير حاسمة، الدراسات الفصلية على مدى السنوات الستة الماضية، التي نشرت مجلة إدارة التربية وأظهرت أنه لا يوجد فرق كبير بين الذكور والإناث في مستويات الرضا الوظيفي.

ج – المستوى التعليمي: العديد من الأبحاث حول العلاقة بين مستوى التعليم والرضا الوظيفي تشير الى نتائج متسقة فمثلا: وجدوا أن الأفراد مع المستوى التعليمي العالي سوف يميلون إلى ارتياح أكثر مع وظائفهم من الأفراد مع المستوى التعليمي الأقل.

د-الحالة الاجتماعية: حسب Robbins وزملاءه فقد أسفرت البحوث عن تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي بنتائج غير حاسمة، فمثلا لدى الموظفين العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام في تايوان، وجدت الحالة الاجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالرضا العام، وفرعيه الداخلي والخارجي، وتفيد نتائج الدراسة إلى أم الموظفين المتزوجين من ذوي الخبرة لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين العزاب.

العوامل التنظيمية:

يعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله ويلاحظ على هذا الفرض أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وتمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يلي: (سامية، ٢٠٢٣)

أ - **الأجر:** أن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز الى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته. بل إنه في بعض الحالات قد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

ب - **محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله.

ج - **الترقية:** تشير الدراسات الى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته الترقية عن فرص الترقية المختلفة له، وهذا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

د - **نمط الاشراف:** ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمروؤسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه.

ز - **جماعة العمل:** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بيما وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله.

س - **ساعات العمل:** بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

٢-٢-٤ الرضا والشعور بالأمن:

الشعور بالأمن الوظيفي: وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية ان يفصل من عملة في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجابيا مع الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (بن يوب، ٢٠١٨)

الرضا عن التحفيز

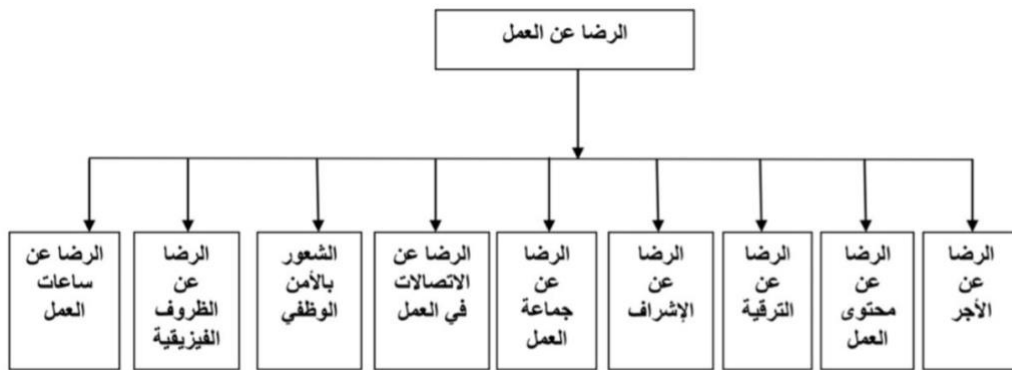
عندما يشعر الموظف بأن ما يقوم به من أعمال هي في محل اهتمام وشكر وتقدير، فإن ذلك يجعله راضيا عن عمله وبالتالي ينتج عن ذلك ارتفاع كفاءته في مجال العمل. (عبد الله وآخرون، ٢٠٢٠)

الرضا عن الرؤساء:

كلما تواجد رؤساء في العمل قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم التي يقومون بها دون أن يتوقعوا أي مفاجآت من رؤسائهم. (عبد الله وآخرون، ٢٠٢٠)

الرضا عن الموظفين:

إذا وجد الموظف بيئة عمل يرتاح لها وبها موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه سوف يكون راضياً عن عمله (عبد الله وآخرون، ٢٠٢٠)



الشكل ٣

الرضا عن العمل

المصدر: (بن يوب ٢٠١٨)

٢-٢-٥ أنواع الرضا الوظيفي

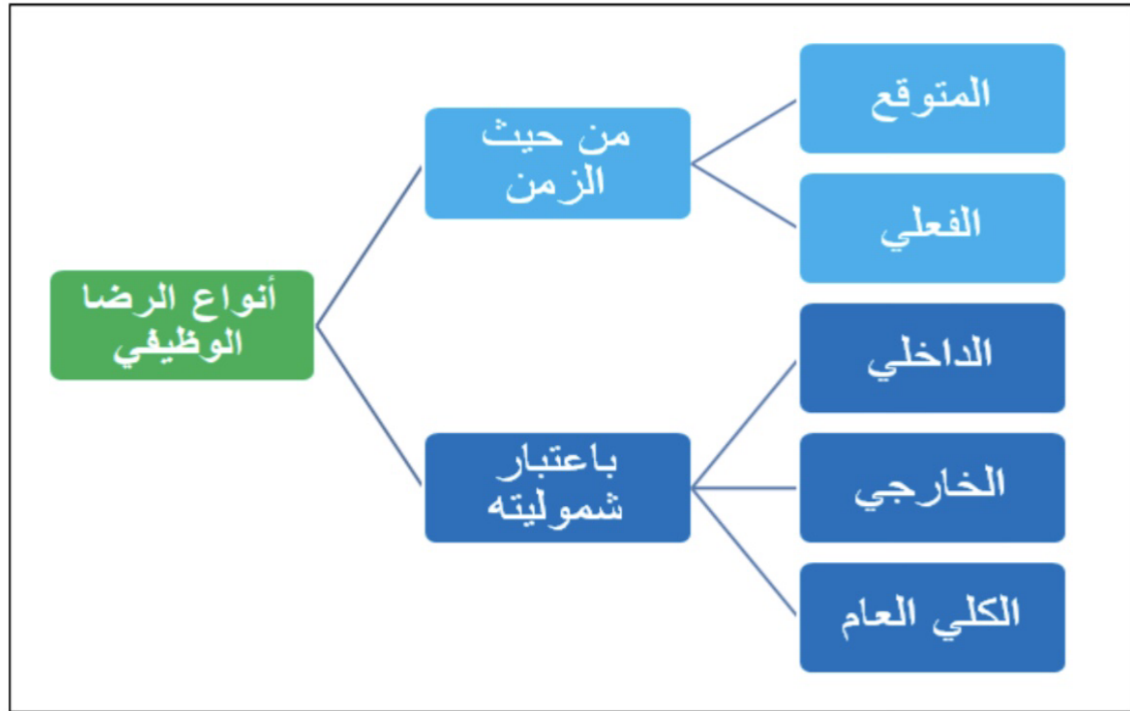
صنف الرضا الوظيفي في مستويات لأسباب معينة، وينقسم الرضا الوظيفي باعتبار شموليته إلى قسمين:

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العامل، كالاقرار، والتقدير، والقبول والإحساس بالإنجاز، والتعبير عن النفس.
- 2- الرضا الوظيفي الخارجي: مرتبط بالعوامل الخارجية للعامل في محيط عمله المؤسسي كالعلاقة مع المدراء وزملاء المهنة، وأساليب المهنة وطبيعتها.

3- الرضا الكلي العام: محصلة الإحساس بالرضا الوظيفي نحو المعايير داخليا وخارجيا. أنواع الرضا الوظيفي من حيث الزمن: ينقسم إلى قسمين هما:

1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويتكون لدى العامل عبر عملية الأداء المهني ما إذا كان يتوقع أن المبذول من مجهودات يتوافق مع غاية المهام.

2- الرضا الوظيفي الفعلي: يتكون لدى العامل بعد مستوى الرضا الوظيفي المتوقع وبعد تحقق الغاية، يشعر العامل آنذاك بالرضا عن عمله



الشكل ٤

مخطط توضيح أنواع الرضا الوظيفي

المصدر: بولخطوط، ٢٠٢١

٢-٢-٢ خصائص الرضا الوظيفي:

وللرضا الوظيفي عدة خصائص تميزه عن بقية المفاهيم الأخرى والتي من أهمها أنه ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا الشخص 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 المستخدمة، وكما يعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف

عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته وبترتب على هذا التقدير بدرجة كبيرة نجاح الشخص أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات، بالإضافة إلى أن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي الرضا لفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (خالد ، ٢٠١٨)

ويتميز 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 زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته (يسرى، ٢٠٢١)

٢-٧ أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمنظمة، وكذلك للمجتمع والتي سوف نوضحها كلاً على حده، وهي:

أهمية الرضا الوظيفي للموظف: عندما يكون شعور الموظف مرتفعاً بالرضا الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى قدرته على التكيف مع بيئة العمل، وكذلك رغبته في الابتكار والإبداع، فحين يشعر الموظف بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافٍ فإن ذلك يزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال المناطة له بطريقة جيدة ومميزة (المنصور، 2164).

أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: عند ارتفاع شعور الموظفين والعاملين بالرضا الوظيفي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على المنظمة التي يعملون بها، وذلك بارتفاع مستوى الإنتاجية والفعالية للمنظمة، فالرضا الوظيفي عامل مهم يخلق الرغبة للموظفين والعاملين بالإنجاز وتحسين أدائهم وارتفاع مستوى ولائهم للمنظمة، فعندما يشعر الموظفون والعاملين بأن الوظيفة التي يعملون بها أشبعت حاجاتهم يزيد تعلقهم بها لأنهم يعتبرونها مصدر رزقهم. (محمد وآخرون ، ٢٠٢٠)

٢-٣ المتغير الثاني: تحسين الإنتاجية لدى العاملين

٢-٣-١ تعريف الإنتاجية:

الإنتاجية هي مفهوم اقتصادي ومصطلح يتم التعبير عنه كنسبة المنتج إلى الطلب على الإنتاج. وهي تمثل الناتج الإجمالي لبعض فئات السلع مقسوماً على إجمالي المدخلات مثل العمالة أو المواد الخام. والعمل هو العامل الأكثر استخداماً لقياس الإنتاجية هناك العديد من الأسباب الأكثر أهمية هو أن تكاليف العمالة تمثل حصة كبيرة نسبياً من قيمة معظم المنتجات، والسبب الثاني هو أن مدخلات العمل أسهل في القياس من العوامل الأخرى مثل إحصاءات أرس المال والعمل، وهي غالباً ما تكون متاحة بسهولة، ومع ذلك، قد يكون من الصعب الحصول

على معلومات حول عوامل الإنتاج الأخرى، وهناك مجموعة من العوامل التي تحدد كيفية تحسين كفاءة العمل (ساجدة، ٢٠٢٢)

٢-٣-٢ مفهوم الإنتاجية:

من أجل تحقيق النجاح في بيئة العمل، يجب عليك أولاً الانتباه إلى الموظف لأنه اللبنة الأساسية لعملية الإنتاج، وهناك العديد من العوامل التي تجعل فريق العمل يبذل قصارى جهده لصالح الشركة، فلا شك أن إنتاجية الموظفين أمر حيوي لنجاح الخاص بك على الرغم من أن ثقافة الشركة والأجور والرغبة في تحقيق الهدف هي من بين أهم العوامل لزيادة الإنتاجية في بيئة العمل، إن سير العمل المحدد بوضوح وتقليل مقدار الوقت الذي يقضيه الموظف في المهام غير الضرورية والمتكرر سيحسن بشكل كبير مستويات الإنتاجية في عملك

إنتاجية الموظف، والمعروفة أيضاً باسم الإنتاجية في مكان العمل أو الإنتاجية في العمل، هي مقياس ناتج الموظف الفردي على سبيل المثال، سترغب الشركة التي تنتج الزجاجات في معرفة عدد الزجاجات التي يمكن لموظف واحد تصنيعها في فترة زمنية محددة، وهذا الرقم هو ناتج موظف فردي. (أبو الوفاء، وآخرون، 2000م)

٢-٣-٣ أهمية إنتاجية الموظفين:

الغرض من أي شركة هو أن تكون ناجحة وقد أثبتت الدراسات السابقة بالفعل أن إنتاجية الموظفين يمكن أن تؤدي إلى نجاح الشركة أو تنهيه، ما إذا كان الموظفون ناجحين في عملهم: (الخطيب، 2005م)

٢-٣-٤ قياس إنتاجية الموظفين

لقياس إنتاجية الموظفين، ستحتاج أولاً إلى التحدث إلى موظفيك ووضع معيار للمقارنة بين نتائج الموظفين الفردية. يمكنك قياس إنتاجية الموظف عن طريق: (نعمان، 2013)

قياس عدد المبيعات

الدليل على أن لديك إنتاجية عالية هو ملاحظة العدد الكبير من المبيعات التي تقوم بها، كيفية قياسه يمكنك تحديد عدد المبيعات الشهرية الموظف الخاص بك لجعل، ومن ثم مقارنة نتائجها الشهرية لهذا العدد، على سبيل المثال، قررت أن يقوم كل موظف بإجراء 100 مكالمات شهرياً، وإجراء 20 جهة اتصال، و10 مبيعات. إذا أجرى الموظف 120 مكالمات، ولكن 5 مبيعات فقط، فهذا يعني أنه لا يصل إلى المستوى القياسي. إذا لم يقوم الموظف بإجراء 80 مكالمات، ولكن 15 عملية بيع، فإنه يتغلب على القاعدة المعمول بها. (نعمان، 2013)

قياس تحقيق الأهداف

دليل على أن لديك إنتاجية عالية: تحقيق عدد كبير من الأهداف، كيفية قياسه يمكنك تحديد عدد الأهداف التي يحتاج الموظفون إلى الوصول إليها شهريا، ثم مقارنة نتائجهم الشهرية بهذا الرقم. (الدجنى، 2020م)

قياس الربح

إن لدليل على أن لديك إنتاجية عالية هو تحقيق ربح مرتفع. (الدجنى، 2020م)

قياس حجم العمل المنجز

يمكن تحديد عدد من المهام التي يحتاج الموظفون إلى إكمالها أسبوعيا، ثم مقارنة نتائجهم الشهرية بهذا الرقم، وبالتالي يتم التحقق من وجود إنتاجية عالية. (الدجنى، 2020م)

قياس جودة العمل المنجز

دليل على أن لديك إنتاجية عالية: يتم الانتهاء من جميع المشاريع، بغض النظر عن عددها، بطريقة جيدة كيفية قياسه يمكنك تحديد المعلومات التي تحدد المشروع المكتمل على أنه جودة ومشروع ناجح، ثم تحدد عدد المشاريع النهائية التي ترقى إلى مستوى هذه المعلومات، على سبيل المثال، عند تطوير تطبيق، يعتبر المشروع ناجحا وله جودة عالية إذا كان التطبيق يعمل، وإذا كان يلبي جميع متطلبات العميل، وإذا كان العميل ارضيا. (الدجنى، 2020م)

ولفهم كيف يمكن زيادة إنتاجية الموظفين، يجب أولا حساب الحالة الحالية لإنتاجية للموظفين، وهناك طرق مختلفة للقيام بذلك، ولكن الطريقة الأكثر شيوعا عادة ما تتضمن مقارنة أداء الموظف بالتكلفة النسبية التي يجلبها للشركة – الهدف النهائي هو الحصول على قيمة أكبر من الموظف مما يتقاضاه، وهناك المزيد من المؤشرات على إنتاجية الموظف وزيادة الإنتاجية في العمل، يمكنك أيضا حساب النسبة المئوية لإنتاجية الموظفين المحتملة داخل شركتك إذا اتبعت هذه الخطوات الأربع: (الدجنى، 2020م)

الخطوة 1: تحديد معيار

سيتم قياس جميع مستويات الإنتاج وفقا لهذا المعيار. (مشهور، 2010)

الخطوة 2: تحديد مقدار الوقت المتوفر في أسبوع العمل:

إذا كان لديك أسبوع عمل لمدة خمسة أيام، بمتوسط يومي 8 ساعات، فلديك 40 ساعة، أو 2400 دقيقة كل أسبوع. (مشهور، 2010)

الخطوة 3: طرح كل الوقت "غير المنتج" من أسبوع العمل

وهذا يشمل جميع استراحات الغداء والاجازات القصيرة والاجتماعات والأنشطة المماثلة، على سبيل المثال، إذا كنت تقضي حوالي ٣٠ دقيقة في استراحة الغداء، و30 دقيقة في فترات راحة قصيرة، وساعة واحدة في الاجتماعات كل يوم، فهذا هو 10 ساعات أو 500 دقيقة، يجب أن تقتطع من إجمالي وقت أسبوع العمل. هذا يترك 1900 دقيقة من الوقت أنت منتج. (مشهور، ٢٠١٠)

الخطوة 4: حساب النسبة المئوية

اقسم عدد وقت الإنتاج المتاح (1900) على عدد وقت العمل المتاح في الأسبوع (2400)، ثم اضرب في 100 للحصول على نسبة الإنتاجية $(1900/2400 * 100 = 79\%)$ ، عند حساب نسبة الإنتاجية، تذكر شيئين مهمين؛ لا يمكنك أبدا أن تكون منتجا بنسبة 100 %، نسبة الإنتاجية الخاصة بك هي مجرد رقم مثالي-سيحتاج الموظفون إلى التركيز وتجنب الانحرافات من أجل الوصول إلى أقصى نسبة إنتاجية للشركة تبلغ 79%. (مشهور، 2010)

٢-٣-٥ طرق زيادة الإنتاجية في العمل:

من أجل زيادة الإنتاجية في العمل مع نفس الفريق، يجب عليك تنفيذ الخطوات الثماني التالية: (الرشودي، 2017)

1. تحسين ظروف مكان العمل والمساحة

الإضاءة الطبيعية، والنباتات في مكان العمل، وإذا كنت ترغب في جعل موظفيك منتجين، فستحتاج الى التأكد من أنهم يعملون في أفضل الظروف، تأكد من وجود الكثير من الضوء الطبيعي في المكتب، الموظفون الذين يعملون في مكتب به نوافذ وضوء طبيعي ينامون 46 دقيقة إضافية في الليل – فهم أكثر اراحة وأكثر عرضة للتركيز عندما يأتون إلى العمل، تشمل الحياة النباتية في المكتب. تجعل المكاتب الخضراء الموظفين أكثر راحة. (الرشودي، 2017)

2.تحسين البريد الإلكتروني

تعيين حد زمني لفحص البريد الإلكتروني ومنعه لبقية اليوم، واكتب رسائل البريد الإلكتروني قصيرة وسهلة وبسيطة وتدعي الدراسات اننا نقضي ١٣ ساعة في الأسبوع على رسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي-اضرب ذلك بعدد الموظفين في شركتك، وستحصل على ساعات محددة من وقتك يمكن للموظفين قضاءها في زيادة الإنتاجية في العمل، وحدد وقتا مخصصا لرسائل البريد الإلكتروني. اطلب من موظفيك تعيين نافذة زمنية لكل يوم تتعامل فيه مع رسائل البريد الإلكتروني، واطلب من موظفين تعيين نافذة زمنية لكل يوم تتعامل فيه مع رسائل البريد الإلكتروني، والالتزام بذلك الوقت – تنفيذ جميع اتصالات البريد الإلكتروني في غضون ساعة واحدة بعد الغذاء، او ساعة واحدة قبل مغادرة العمل، اجعل رسائلك الإلكترونية قصيرة وموجزة. اطلب من موظفيك أن يكونوا مهذبين ودقيقين في أسئلتهم وواضحين في إجاباتهم عند كتابة بريد إلكتروني، توقف عن إرسال بريد إلكتروني إلى موظفيك في منتصف الليل. قد تضغط رسائل البريد الإلكتروني في وقت متأخر من الليل على موظفيك، وتزيد من مستويات قلقهم، وتقلل من فرصهم في العمل بشكل جيد صباح الغد، مما يساهم في انخفاض الإنتاجية في العمل (الرشودي، 2017)

3.تحسين الاجتماعات

يقضي الموظفون الكثير من الوقت في الاجتماعات، حيث تتحول العديد من الاجتماعات إلى مناقشات غير مثمرة، فإن تقليل عدد الاجتماعات سيساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية في العمل، البريد الإلكتروني بدلا من الاجتماعات. البريد الإلكتروني هو وسيلة اتصال أسرع وأكثر دقة، لذا بدلا من عقد اجتماعات لا حصر لها، قم بتفجير بريد إلكتروني جماعي خلال الوقت المحظور في الساعة المخصصة لرسائل البريد الإلكتروني، تقليل عدد الاجتماعات في اليوم / الأسبوع / الشهر. عقد الاجتماعات الأساسية فقط، تقليل عدد الحضور في الاجتماع. قد يكون بعض الموظفين حيويًا لاجتماعاتك، ولكن لا ينبغي مطالبة الآخرين الذين ليسوا كذلك بالحضور في كل مرة. بدلا من ذلك، فإن الحل الأكثر إنتاجية هو جعلهم يواصلون عملهم المعتاد، تقليل الوقت الذي يقضيه في كل اجتماع. 15-٢٠ دقيقة لكل اجتماع كافية لتغطية أهم النقاط. (الرشودي، 2017)

4.السماح جداول مرنة

تختلف أوقات ذروة إنتاجية الناس خلال اليوم – لذا فإن الالتزام بجدول زمني صارم من ٩ إلى ٥ او العمل الجاد من الساعات الأولى من الصباح قد لا يناسب الجميع ، اجعل ساعات العمل مرنة- بدل من العمل ٨ ساعات متواصلة في اليوم ، اسمع للموظفين العمل في كتلتين زمنيتين اصغر تساوي ٨ ساعات .على سبيل المثال ، دعمهم يقضون ساعات العمل من ٧ صباحا حتى ١ ظهرا ،، والذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية/الغداء الطويل، ثم إنهاء يوم عملهم من زوالا مساء إلى 5 مساء، سيشعرون بمزيد من الإنتاجية والكفاءة – سيحصلون على موجة جديدة من الطاقة بعد استراحة طويلة لمدة ساعتين، متجنبين الركود المخيف الذي يشعر به الموظفون قبل

وقت "الإغلاق"، السماح بالعمل عن بعد-على الرغم من وجود تحديات ستواجهها في العمل عن بعد، يعتقد 65 % من الموظفين أنهم أكثر إنتاجية عندما يعملون خارج المكتب، و47 % يرغبون في أن تقدم شركتهم هذه الميزة. حدد الوظائف المؤهلة للعمل عن بعد، وحدد ساعات التوفر للعاملين عن بعد، وحدد وقت استجابة محددا، وأمر الموظفين بتسجيل وقتهم في تقارير الإنتاجية. (الرشودي، ٢٠١٧)

5. تدريب أفضل للموظفين

يساعد التدريب والتطوير على تحسين معرفة الموظفين، وبالتالي أداء عملهم بالتبعية، مما يساهم في زيادة الإنتاجية في العمل، استخدام البرامج المتخصصة التي تقدم برامج إدارة التعلم، مثل فيندا أو فل سي توفر العديد من الدورات المفيدة التي تساعد الموظفين على التوسع في مهاراتهم القديمة وتعلم بعض المهارات الجديدة. كما انها توفر تحليلات وإحصاءات، حتى تتمكن من تتبع تقدم موظفك، أعطى التدريب العملي. يسمح هذا النوع من التدريب للموظفين باختبار فعالية مهام تدريبية معينة، من خلال منحهم الفرصة لتجربتها أثناء تعلمهم عنها، السماح للموظفين للتعلم في وتيرتها. لن يسمح الإلحاح في الموضوعات المعقدة للمعرفة الجديدة بالبقاء، أو للموظفين باختبار مهاراتهم المكتشفة حديثا. (الرشودي، ٢٠١٧)

6. وقف الإدارة الجزئية في تفويض المهام

إن تفويض المهام أمر مثير في حد ذاته، لكن المديرين في كثير من الأحيان لا يستطيعون التخلي عن المهام التي أسندوها للآخرين – لذا فهم يديرون كل التفاصيل بدقة، مما يجعل تفويض المهام عديم الفائدة. علاوة على ذلك، يشعر ما يصل إلى 85 % من الموظفين بالإحباط بسبب الإدارة الجزئية والرقابة الصارمة والإشراف المستمر يجعلهم يفقدون الثقة في قدراتهم، مما يساهم في ضعف أدائهم، إدارة التوقعات والمتطلبات التناوب من رقابة صارمة. إذا كنت تبحث عن نتيجة محددة، فسيتعين عليك تقديم إرشادات لموظفيك. ستحتاج أيضا إلى إخبار موظفيك بما تتوقعه منهم-ولن تؤدي جميع متطلبات المهام ذات النوايا الحسنة إلى توقعات المهام الصحيحة، لذلك إذا ركز موظفوك على هدفهم أكثر من التركيز على وسائل الوصول إليه، سيكون لديك قلق أقل بشأن التعامل مع التفاصيل الدقيقة، بمجرد التصريح، اترك الغرفة. سيشعر الموظفون بمزيد من الاستقلالية والاسترخاء وأكثر ثقة في مهاراتهم إذا لم يكن هناك مشرف يلوح في الأفق باستمرار فوق رؤوسهم. (الرشودي، ٢٠١٧)

7. تحسين الاتصالات المكتبية

في العمل الجماعي، يؤدي التعاون الجيد إلى الإنتاجية والفعالية المثلى، وينبع التعاون الجيد من التواصل الجيد والتغذية الراجعة، بناء العمل الجماعي بشكل هادف. لا يحدث العمل الجماعي الغني بالإنتاجية عن طريق الصدفة-سيتعين عليك أنت وفريقك بذل جهد لتصبح فريقا فعالا. يمكنك البدء باستضافة لقاءات غير رسمية من

وقت لآخر- إقامة حفلة مكتبية، وبدء نزهة للموظفين، وتنظيم مباراة كرة قدم لبناء الفريق. عندما يصل الموظفون الجدد، تأكد من أنهم يشعرون بالترحيب في مكان العمل، وأنهم متساوون مع زملائهم الجدد، العثور على وسيلة مثالية للاتصال. قد تستخدم شركتك أداة اتصال وبريدا إلكترونيا وهواتف للتواصل، ولكنك ستحتاج إلى معرفة أفضل طريقة للرد على كل موظف. قد يستجيب البعض بشكل أسرع ل س. ... رسائل، الآخرين لرسائل البريد الإلكتروني، وبعض موجه للرد على هواتفهم. (الرشودي، ٢٠١٧)

8. تشجيع الرعاية الذاتية

تشجيع الموظفين على الاعتناء بأنفسهم يقطع شوطا طويلا في تشجيع الموظفين على رعاية مهامهم ومشاريعهم، تشجيع استخدام مزايا التأمين الصحي. تأكد ان الموظفين على دراية بجميع الفوائد الصحية التي تقدمها الشركة، ثم تأكد من تشجيعهم على اجراء الاختبارات البدنية الكاملة المتاحة والتطعيمات والمزايا الأخرى، تقديم دورات مفيدة للرعاية الذاتية. يمكنك تسجيل موظفيك في تخفيف التوتر أو دورات تدريبية لإدارة الوقت، لمساعدتهم على تعلم كيفية تخفيف التوتر اليومي، أو إدارة وقتهم بشكل أفضل، أو تعلم أي تقنيات أخرى مفيدة للرعاية الذاتية، التعرف على إنجازات الموظف. يبدو من العملي مخاطبة موظفيك فقط عندما تحتاج الى الإشارة الى الأخطاء في عملهم، لكن هذه ليست ممارسة مثمرة. يحب الموظفون معرفة أن عملهم الشاق يحظى بالتقدير- 79 % من المهنيين تركوا وظائفهم بسبب عدم التقدير في مكان العمل. تساعد الإيماءة على زيادة ثقتهم – لذا، خذ الوقت الكافي لتسليط الضوء على إنجازات الناس ونقاط قوتهم عندما تستطيع ذلك (الرشودي، ٢٠١٧)

٩. إشراك الموظفين في وضع برامج العمل

الشيء المهم جدا في العمل هو أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من العمل وليس مجرد شخص ينفذ فقط، وهو ما يعرف بالتمكين. يساعد تمكين الموظفين في العمل على الشعور بالأهمية، وأن وجودهم في المؤسسة مؤثر بالفعل. لذلك عندما يشعر الشخص بأنه شريك في، يمكن ان يساعدهم على التحسن بشكل مختلف عن ذي قبل. لذلك تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في تطوير برامج العمل هو أحد الأشياء الذكية التي يمكنك القيام بها. يمكنك القيام بذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة مع الموظفين، ومناقشة مستقبل المنظمة، والأفكار التي لديهم والتي يريدون تنفيذها، ومناقشة هذه الأفكار من أجل الحصول على أفضل رؤية ممكنة لما يمكن للمنظمة القيام به. بعد القيام بذلك، تحتاج إلى اتخاذ خطوات فعلية لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع الموظفين، ويمكنك أيضا إسناد مهام لهم لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه. كل هذا سيعمل على تحفيز الموظفين والحصول على نتائج أفضل من المتوقع. (السحيمي، ٢٠٠٨)

٢-٣-٢ فلسفة العمل الجديدة: العطاء، والتدريب، والترقيات، والتدليك.

تغيرت المقاربات بعد ذلك وتفرعت ، حتى وصلت إلى أسلوب الإدارة التقليدي ، مفهوم المدير والموظفين ، حتى جاء نظام العمل الحديث ، الذي بدأ الاعتماد على فكرة الاستثمار في العنصر البشري من أجل زيادة الإنتاج ، وأصبحت فكرة رعاية الموظف ونفسيته في الدول المتقدمة فقط كمساهمين لزيادة ارتباطهم بهم ، في حين أن شركات مثل "جوجل" تقوم الآن بتزويد موظفيها بوظيفة الأحلام، وعدم إلزام الموظف في أي وقت بالعمل ، وحتى إنشاء دور حضانة للأمهات داخل مقر العمل، وفي فرنسا يوجد مقاولون متعاقدون مع م اركز التدليك ، حيث يكون لكل موظف نصيبه الأسبوعي من التدليك بسعر رمزي أو مجانا، تبنت الشركات فكرة التدريب المستمر للعمال والموظفين، وقدمت جائزة أفضل موظف لتشجيع الآخرين على أن يحذوا حذوه ، بالإضافة إلى المزيد من المنح للموظف الأكثر إنتاجية ، والعديد منها يفتح الباب أمام الترقيات ، لجعل الموظف متحمسا للعمل أكثر دون ملل أو تعب، اكتشفت الدراسات الحديثة في العمل ام معظم الموظفين يتعرضون لمرحلة تسمى "ص الاتحاد الأوروبي" ، او مرحلة " الاحتراق " باللغة العربية ، بحيث لم يعد الموظف قادرا على مواكبة العمل ، وتنخفض إنتاجيته يوما بعد يوم ، وقد وجدت هذه الشركات صعوبات كبيرة في دفع الموظف الذي يصل الى هذه المرحلة ليستعيد مهامه الأساسية التي لم تعد قادرة على مواكبة العمل ، ولم يعد الموظف قادرا على ؛ هناك يغادر على الهامش مع الكثير من التعامل الخشن ، على أمل دفعه إلى الاستقالة لأن المسألة للشركات والمؤسسات ، وخاصة في البلدان الديمقراطية التي تحترم حقوق الإنسان وتلتزم بها ، فإن التكلفة مرتفعة للغاية (السحيمي، ٢٠٠٨)

٢-٣-٧ كيفية زيادة الإنتاج بين الموظفين

على الرغم من كل ما سبق، ما زلنا نفتقر في العالم العربي إلى المزيد من علماء النفس وعلماء الاجتماع ، لمواكبة تحول هذا المفهوم في عالمنا ، وما زلنا لم نصل الى المستوى متقدم في هذا المجال ، فإن فلسفة العمل لا تصاغ بشكل تعسفي، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة الانسان بحد ذاته ، ودراسة اسسه ومراجعته ، بعيدا عن فكرة نقل صورة ما يحدث خارج بلداننا ،الموظف أو العامل، هي آلة الإنتاج الأصلية داخل أي مؤسسة اقتصادية في العصر الحديث، ولكنها أصبحت أكثر أهمية من المدير نفسه، لأنها القطعة الرئيسية إذا كان التوقف هو توقف كل الإنتاج ، وللعجب عندما تقرر المؤسسة تعيين مدير لأحد فروعها أو متاجرها أو وكالاتها الجديدة يجب أن تركز على ما إذا كان الموظف أو العامل هو الجهاز الأصلي للإنتاج في أي مؤسسة اقتصادية؛ تأكد من تعيين المختص دائما: من أكثر الأقوال شيوعا في العالم العربي ، هو تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب ، إذا أخذنا الفلسفة في المناصب والتعيينات ، سنرى العجب ، وكذلك المؤسسات ، تعيين مدير مختص ، وعدم النقاش حول حقه في منصبه ، يجعل كل من حوله ، وتعيين غير كفء في المناصب الإدارية ، يكلف الشركة الكثير. لا يساعد على زيادة الإنتاج، تمكين عشاق الإبداع: المدير الحقيقي هو الذي يعرف أن يستخرج ما هو غير متوقع من موظفيه ، لذا فإن تشجيع إبداع الموظف يمنحه إحساسا بالتميز من الآخرين ، مما يزيد من إنتاجيته ، بينما تمكين المدير الذي يثبط عزيمته ، يجعله يقتل الإبداع في نفوس موظفيه ، ويحولهم إلى أشباح يأتون للعمل ضد أنوفهم، كلما كان الفريق متحدا ومتضامنا، كلما كانت لديه رغبة حقيقية في إثارة التحديات،

وكلما سادت روح التضامن والإيثار في المجموعة الواحدة، ازد الطلب على العمل، وهذا دور رئيسي للمدير، والموظفين تختلف الشخصيات من واحد إلى آخر ، وكلما ترك لهم مساحة للعمل بطريقة أنها مريحة مع ، كلما ازد احتمال زيادة الإنتاج ، وأكثر مدير يظهر نوعا من المرونة وفهم بعض حالات الطوارئ لموظفيه ، وزيادة نسبة التزامهم والانضباط (حسين ، ٢٠٠٦)

٢-٣-٨ أهداف الحوافز:

لابد للمؤسسة من مراعاة أهداف معينة عند عملية التحفيز من أهمها:

1. تحسين الإنتاجية للعامل.
2. إبراز أنشطة المؤسسة.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين.
4. الاحتفاظ بالعاملين أو الموظفين الممتازين.
5. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
6. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

م	العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1	القوانين والتشريعات	أهداف المنظمة
2	المنافسون	استراتيجية المنظمة
3	العرض والطلب	استراتيجيات الموارد البشرية
4	النقابات	دورة حياة المنظمة
5	ثقافة المجتمع	تصميم الوظائف
6	-	احتياجات العاملين

شكل (٥) تقسيم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور

المصدر (خالد، ٢٠١٨)

٢-٣-٩ قواعد نظام الحوافز:

للحوافز مجموعة مهمة من القواعد الهامة لنظام حوافز فعال، وعليه يجب الاهتمام بهذه القواعد حتى يمكن أن يحقق نظام الحوافز فعاليته للمؤسسة والفرد، وتتمثل القواعد فيما يلي: (خالد، ٢٠١٨)

أ-وضوح الهدف والغاية: حيث يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والبعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف الفرد والجماعة والمؤسسة لتحقيق الأهداف.

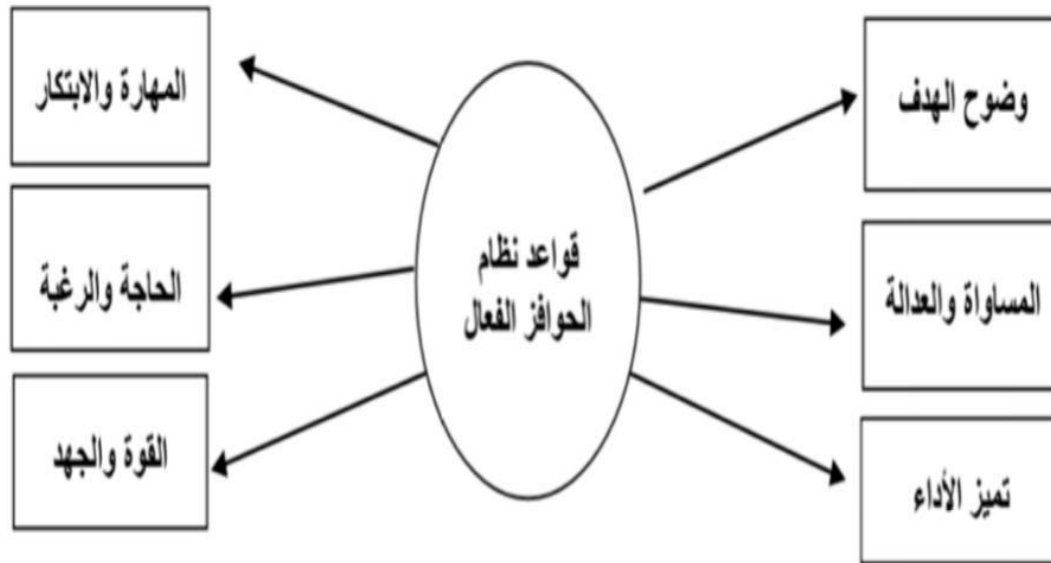
ب-المساواة والعدالة: لا بد أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة لذلك لكل فرد الحق أن يتحصل على نصيب عادل من الحوافز، من خلال الالتزام بالأسس والمعايير المحددة للحوافز.

ج- تميز الأداء: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها حتى يتم حساب الحوافز.

د-القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفقاً لقدرة الفرد والجماعة، علماً أن عجزاً عن مجموعة الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب بناء على النتائج.

هـ-الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم.

و-المهارة والابتكار: وهي الاهتمام بالأفراد الذين يحصلون على دورات تدريبية أو الذين يقدمون حلول ابتكارية لمشكلات العمل الإدارية (خالد، ٢٠١٨)



شكل (٦) يوضح قواعد نظام الحوافز

المصدر: (خالد، ٢٠١٨)

العلاقة بين متغيرات البحث:

أما أثر الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة فإنه يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والإنتاجية، حيث نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل، لذلك لا يمكننا القول أن العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية، وقد يكون صحيحا أن نقول أن المنظمات السعيدة هي المنظمات الأكثر إنتاجية، كما ان هناك علاقة طردية وثيقة بين كل من الرضا الوظيفي وإنتاجية الأفراد العاملين، فكلما زاد الرضا الوظيفي لدى الموظف زادت إنتاجيته وجودة الخدمات التي يقدمها. (مركتي، ٢٠٢٢)

الخاتمة:

إن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة، وهذا ما يترجم في مواقف الموظف اتجاه عمله، فهو المحرك الأساسي لدافعيه الأفراد لأداء العمل بجديه مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجه رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبه كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي. وقد تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة وإيجابية بالأداء الوظيفي، بحيث يمثل الرضا الوظيفي دافعا مهما ومحرك أساسي في زيادة عطاء الفرد في العمل وشعوره بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من العمل، وبالتالي تشجيعهم على الإبداع والابتكار ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. (يوب، لبيض، ٢٠١٨)

أظهرت نتائج دراسة عبيلة ان هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة، و أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين، إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي، كما ان للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث إننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك ، و إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة للموظفين ، تعطيه شعور بالرضا ، أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح. عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين، يكون هناك أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي. (عبيلة، صامت، ٢٠١٦)

وأظهرت دراسة غربي بأنه يتحقق الرضا الوظيفي إذا أشبعت حاجات العامل المادية والمعنوية فالرضا الوظيفي يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، ويمكن القول إن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي. (غربي، ٢٠٠٦)

كما أظهرت نتائج الدراسة لمركتي أن نظام حوافز يساهم في زيادة رضا العاملين بوزن نسبي 81.56 % وذلك عن طريق فتح مجال للعاملين لكي يطمحوا للوصول إلى درجات أعلى، كما تتيح لهم فرص للترقية وحصولهم على مكافآت وحوافز لقاء المجهودات المبذولة من طرفهم بالإضافة إلى أنها تشعرهم بالتقدير والقبول داخلها، إلا أنها لا تعطي الاهتمام الكافي للوظائف حيث أن كل وظيفة تتميز عن الأخرى بخصائص وتتطلب مهارات وكفاءات معينة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تناسب الراتب مع نوعية الوظيفة التي يتم شغلها، وذلك من أجل الحفاظ على الأداء العالي للعمال كل في مجاله مما يزيد من رضاهم على وظائفهم والرواتب التي يتقاضونها. (مركتي، ٢٠٢٢)

المراجع:

1. أبو الوفا، ٢٠٠٠، المعطيات المعاصرة للجامعة الدول النامية.
2. بن يوب، لبيض، ٢٠١٨، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
3. جدي، ٢٠١٤، الرضا الوظيفي مفهومه محدثاته وأثره على الأداء.
4. حسين، ٢٠٠٦، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
5. خالد، ٢٠١٨، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية.
6. خروبي، ٢٠١٦، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
7. الخطيب، ٢٠٠٥، التطوير التربوي.
8. الدجني، ٢٠٢٠، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية.
9. الرشودي، ٢٠١٧، فاعلية الاتصال الإداري.
10. سامية، نور، ٢٠٢٣، إثر الرضا على أداء المواد البشرية.
11. السحيمي، ٢٠٠٨، التدوير الوظيفي أداة التطوير الإداري.
12. طكوبا، حساني، ٢٠٢١، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين.
13. عبد الله، ٢٠١٧، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
14. عبيلة، صامت، ٢٠١٦، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
15. عميور، ٢٠١٦، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
16. غربي، ٢٠٠٦، إنتاجية العمل.
17. محمد، عبد الله، ٢٠٢٠، إثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي.
18. مركتي، ٢٠٢٢، إثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
19. مريخي، بولخوط، ٢٠٢١، العلاقة التفاعلية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
20. مشهور، ٢٠١٠، استراتيجية التطور الإداري.
21. نعمان، ٢٠٠٩، القانون رقم (٣١) بشأن التدوير الوظيفي ولائحة التنفيذية.
22. يسرى، عبد الواحد، ٢٠٢١، إثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية.