

## الرضا الوظيفي في المستشفيات العراقية-دراسة تطبيقية في مستشفى سفير الحسين (ع) الجراحي

د. علي محمد رحيم الحلو

طبيب أسنان اختصاص

شعبة إدارة الجودة – دائرة صحة كربلاء المقدسة

### Abstract

Employee satisfaction plays an important role in the success of the organizations especially hospitals . Employee satisfaction studied in behavioral management , health care marketing as an internal marketing and in quality as a way to achieve patient satisfaction . Health care quality depends on patient satisfaction which in a part depends on how the service delivered by health care workers .

This study has been acted for a sample of ( 72 ) employee in Safer El – Hussien Surgical Hospital in Holy Karbala Province . The aim of the study is to explore four suggested dimensions in employee satisfaction which are : organizational loyalty , work nature , compensations , work incentives and work motivation , and appreciation and self – respect .

The results showed that work nature is the most important factor in employee satisfaction followed by organizational loyalty , appreciation and self - respect , and lastly compensations , work incentives and motivation .

The study suggested enforcing the positive aspects and solve problems of week aspects by : training m motivation , feedback , increase contacts with employee and continuous improvement by conferences , opening a library in the hospital and support scientific researches .

Key words : Health management , Employee Satisfaction , Iraqi Hospitals , Safer El – Hussien Surgical Hospital .

### الملخص

يعد المورد البشري اهم عوامل قوة المنظمات المعاصرة , ولاسيما المنظمات الصحية ( المستشفيات ) , لان الخدمة الصحية قائمة على الاتصال بين مسلم الخدمة والزبون ( المريض ) , يدرس الرضا الوظيفي تارة كجانب من جوانب السلوك التنظيمي , وتارة أخرى في التسويق الصحي لأنه يعد تسويقا داخليا , ومقدمة لتحقيق رضا المريض , ومن ثم تسعى المستشفيات الى تحقيق اعلى قدر من رضا العاملين فيها , وتدعم البحوث التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي كوسيلة لمعالجة الانحرافات ونقاط الضعف في عملها , الذي يعد خدمة اجتماعية وانسانية بالدرجة الاساس .

تعاني الدراسات التطبيقية في الجانب الصحي في العراق من الشحة والندرة , ومن ثم تتخذ القرارات احيانا بصورة عشوائية وحسبية لعدم استنادها الى المؤشرات العلمية والمنطقية المطلوبة , وهذا يؤدي بالتاكيد الى مزيد من التلكؤ والاضطراب بالرغم من الزيادة المستمرة في الانفاق على الخدمات الصحية . يرمي البحث الى معرفة الجوانب الاساسية المؤثرة على رضا العاملين في المستشفيات العراقية , ودرجة كل منها , ومعرفة مواطن الخلل التي تؤدي الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي .

اجري البحث على عينة من العاملين ( الاطباء والملاك التمريضي ) بلغت ( 72 ) فردا في مستشفى سفير الحسين ( ع ) الجراحي في محافظة كربلاء المقدسة , واستخدم الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات , اقترح البحث دراسة اربعة ابعاد للرضا الوظيفي هي ( الولاء التنظيمي , طبيعة العمل , الرواتب والترقيات والحوافز , التقدير وتحقيق الذات ) .

توصل البحث الى ان طبيعة العمل هو البعد الاكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي لدى العاملين , يليه الولاء التنظيمي , ثم التقدير وتحقيق الذات , واخيرا الرواتب والترقيات والحوافز . تتوافر في المستشفى جملة من نقاط القوة تمثلت في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في ابعاد طبيعة العمل والولاء التنظيمي والتقدير وتحقيق الذات , ويعد بعد الرواتب والترقيات والحوافز من جوانب الضعف لدى المستشفى .

اقترح البحث تعزيز جوانب القوة , وابداء الحلول لجانب الضعف عن طريق زيادة الدورات التدريبية للعاملين , ومكافاتهم , والاهتمام بالتغذية العكسية , وزيادة الاتصال معهم , والتطوير المستمر عن طريق اقامة المؤتمرات العلمية والندوات , وافتتاح مكتبة , ودعم البحوث العلمية .

المصطلحات الاساسية : الادارة الصحية , الرضا الوظيفي , المستشفيات العراقية , مستشفى سفير الحسين ( ع ) الجراحي .

مقدمة

تعاني المنظمات الصحية من مشاكل ادارية مزمنة اهمها عدم اتخاذ القرار المبني على المعلومات الصحيحة , وعدم الاستفادة من البحث العلمي , ومقاومة التغيير . يعتمد تسليم الخدمة الصحية بصورة اساسية على المورد البشري , ومن الضروري ان يكون هذا المورد ( باعتباره زبوننا داخليا ) مؤهلا وكفوا وراضيا ايضا , اذ يرتبط الرضا الوظيفي لدى العاملين بجودة الخدمة الصحية ومن ثم رضا المرضى , ومن جهة اخرى يزداد الانفاق الحكومي على قطاع الصحة باستمرار , وتزداد توقعات الحكومة والمجتمع بتحسين الاداء وجودة الخدمة وصولا الى رضا المريض .

من مظاهر الرضا الوظيفي ان يعمل الإنسان في عمل يحبه , ومع رئيس متفهم لمشكلات العمل وظروف الموظفين الذين يعملون معه , ثم تمتعه بعلاقة جميلة مع زملائه في العمل , ويتلقى نظام حوافز عادلة , هذه هي الظروف المثالية للعمل , ومن ثم يذهب الموظف الى عمله وهو سعيد , نشط , متحمس لعمله , مستمتع بما يقوم به , يشعر بالتقدير لمن يعمل معهم عندئذ يريد ان ينتج , وليس لديه مانع من ان يبقى في العمل بعد الانتهاء , وان ينهي اعمالا بعد انقضاء وقت العمل . ( العواملة , 2004 : 4 )

وقد اصبح موضوع الرضا الوظيفي احدى الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والاداريين , اذ يعد احد مظاهر السلوك التنظيمي التي تهتم بسيكولوجية الفرد نتيجة مؤثرات وبيئة العمل , فالرضا الوظيفي عبارة عن درجة اشباع الفرد , اذ يتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة تجعل الفرد راضيا عن عمله . ( عريق وحبيب , 2013 : 170 )

ازداد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن العشرين في الدول المتقدمة , وذلك بمحاولة الادارة المستمرة السعي لضمان ولاء عمالها , وتأييدهم لأهداف منظماتهم , غير ان الهدف بات صعب التحقيق لعدة عوامل اهمها :

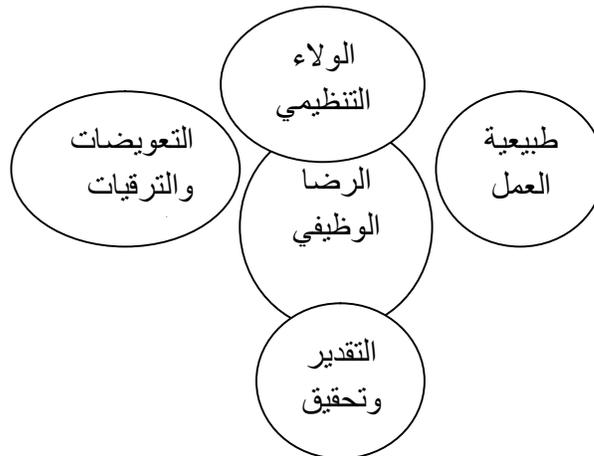
- 1- التزايد المستمر في حجم المنظمات , وازدياد رقعة استخدام التكنولوجيا .
  - 2- حدة المنافسة , وزيادة قوة النقابات وتأثيراتها على القرارات الادارية , الامر الذي صعب من مهمتها في السيطرة على الموارد البشرية , وضمان تعاونها الايجابي لتحقيق اهداف التنظيم .
- كل هذه العوامل ساهمت في ازدياد الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الاساليب المتبعة من الادارة في سعيها لتحقيق ولاء وتعاون العاملين فيها , وقد ساهم الكثير من الباحثين في علم النفس , وعلم الادارة , وعلم الاجتماع في ايجاد السبل لتحقيقه . ( الوناس , 2011 : 3 )

هدف البحث

يرمي البحث الى معرفة مدى تحقق ابعاد الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات العراقية , وابعاد الرضا الوظيفي , والتأثير النسبي لتلك الابعاد , وماهي نقاط القوة والضعف المؤثرة لكي يتسنى لتلك المنظمات معالجتها وصولا الى الهدف المنشود وهو تطوير الاداء المؤدي الى رضا المريض وتحقيق الخدمة الاجتماعية

اهمية البحث

يتزايد الانفاق الحكومي في قطاع الصحة بتزايد الحاجة الصحية , وزيادة توقعات المجتمع , ومن المعلوم ان جودة الخدمة الصحية ترتبط بتحسين الاداء وتطويره , وان الرضا الوظيفي مهم في ذلك , ولم يطلع الباحث على دراسة عراقية عن الرضا الوظيفي في المستشفيات العراقية , لذلك سعى البحث لسد هذا النقص المعرفي وفق الابعاد الاتية التي يمثلها الشكل رقم ( 1 ) اعتمادا على الدراسات السابقة عن الموضوع .



شكل رقم ( 1 ) مخطط البحث ( من اعداد الباحث )

أدوات البحث وأساليب جمع المعلومات تعد الاستبانة الوسيلة المتاحة للباحث للخروج بنتائج احصائية عن الموضوع , اما المقابلة الشخصية والملاحظة ( على اهميتهما ) فلا يمكن الركون اليهما بمفردهما , ولا يقوم البحث العلمي بهما , وبالرغم من تعاون الادارات وتسهيلها للبحث العلمي الا اننا لا زلنا نفتقد الى التعاطي الحضاري والجدي مع استبانة البحث , واعطاءها حقها من الفهم والاستجابة . تكونت استبانة البحث ( الملاحق ) من جزأين , يشتمل الجزء الاول على المعلومات العامة التي تتضمن الخصائص الديمغرافية للعينة ( العمر , الجنس , التحصيل الدراسي , والعنوان الوظيفي ) , اما الجزء الثاني فيتكون من ( 60 ) عبارة توزعت على اربعة ابعاد يبينها الجدول رقم ( 1 )

جدول رقم ( 1 ) تصميم استبانة البحث

العبارة	البعد
1 – 23	الولاء التنظيمي
24 – 35	طبيعة العمل
36 – 55	الرواتب والترقيات والحوافز
56 – 60	التقدير وتحقيق الذات

وقد تم تصميم استبانة البحث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي . عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الادارة والاحصاء والقياس لإبداء آرائهم وتوجيهاتهم وتقييمهم , وللتأكد من ان اسئلة الاستبانة تنتمي الى موضوع الدراسة .

مجتمع البحث

الحدود الزمانية والمكانية للبحث : اجري البحث في شهر شباط سنة ( 2014 ) في مستشفى سفير الحسين ( ع ) الجراحي في كربلاء , وهو مستشفى جراحي تابع للعبة الحسينية , افتتح عام ( 2011 ) , يتبع اداريا وفنيا دائرة صحة كربلاء المقدسة , ويستقبل المرضى مباشرة وبدون احالة , ويقدم جميع خدمات العيادة الخارجية للرجال والنساء , ويحتوي على عيادة خارجية , طوارئ , مختبر , اشعة , سونار , ردهات دخول للرجال والنساء , فضلا عن غرفة العمليات , ويبين الجدول رقم ( 2 ) بعض المعلومات الخاصة بالمستشفى :

جدول رقم ( 2 ) المعلومات الخاصة بمستشفى سفير الحسين ( ع ) الجراحي

عدد الاسرة	50
معدل الاشغال السريري	85 , 5
عدد الاطباء	21
الملاك التمريضي	117
الملاك الاداري	12
عدد المرضى شهريا	9545
عدد العمليات الجراحية شهريا	424

المصدر : قسم الاحصاء في المستشفى – شباط 2014

تضمنت عينة البحث ( 72 ) من العاملين في مستشفى سفير الحسين ( ع ) الجراحي من الاطباء والملاك التمريضي , ويبين الجدولان رقم ( 3 ) و ( 4 ) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث .  
جدول رقم ( 3 ) الخصائص العمرية لعينة البحث .

المجموع	51 فأكثر	41 - 50	31 - 40	20 - 30	
52	6	9	11	26	ذكر
20	1	3	7	9	انثى
72	7	12	18	35	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الاستبانة .

الجدول رقم ( 4 ) المستوى العلمي لعينة البحث .

المجموع	شهادة عليا	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	
52	1	18	26	7	ذكر
20	1	9	6	4	انثى
72	2	27	32	11	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الاستبانة

المصطلحات الاجرائية

الرضا الوظيفي : حالة انفعالية من السعادة , او الشعور الايجابي ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته او خبراته في تلك الوظيفة . ( Lock : 1976 )  
الولاء التنظيمي : هو حالة شعورية تفرض طوعيا - لا قسرا - التزام الفرد في العمل في المنظمة , وفقا لأهدافها وقيمها حتى لو كان جزء من هذه الاهداف والقيم لا يتوافق مع اهدافه وقيمه الخاصة . ( الفارس , 2011 : 78 ) .

ظروف العمل : هي العوامل المادية والطبيعية المتعلقة بالعمل , فضلا عن مناسبة العمل , وعدد الساعات , ووضوح الواجبات , والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل .

التعويضات : المقابل النقدي الممنوح للموظف دوريا بانتظام , نظير قيامه بواجباته الوظيفية . الحوافز : وسيلة تستطيع الادارة بواسطتها حث العاملين على اداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية , اذ انها مثيرات خارجية تحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق خلاله اشباع حاجات الفرد من ناحية , وتحقيق لغايات الجهة المحفزة من ناحية اخرى , ومن الضروري ان نحدد حاجات الافراد لأنها هي التي تحدد نوع الحوافز المطلوبة لإشباع تلك الحاجات . ( الهييتي : 2003 ) و ( السلمي : 1998 ) .

الترقية : نقل الموظف من مركزه الحالي الى مركز وظيفي اعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية اكبر ووضع معنوي افضل .

التقدير وتحقيق الذات : حسب هرم ماسلو للحاجات يعرف التقدير بانته شعور الفرد بأهميته , وقيمة ما لديه من امكانات , فيساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال شعوره بالثقة والتقدير والاحترام اي شعوره بمكانته , اما تحقيق الذات فهو تحقيق طموحات الفرد في ان يكون ما يريد , بأن يتميز عن غيره , ويصبح له كيان مستقل , ويتمثل في العمل عند منحه الحرية في انجاز الاعمال , ومن ثم يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية .

الرضا الوظيفي : خلفية نظرية

نظريات الدوافع اولا ثم الرضا الوظيفي

مرت نظريات دوافع العمل بمراحل متعاقبة , فقد اقترن اشهرها ظهورا وانتشارا بحركة الادارة العلمية , اذ كانت جهود فريدريك تايلر اول محاولة جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل , وقد تلتها حركة العلاقات الانسانية التي هيمنت على الفكر الاداري منذ الثلاثينات من القرن الماضي , وكانت نتاجا للأبحاث التي اجريت في مصنع هوتورن , اما النظريات الحديثة لدوافع العمل فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينات من القرن الماضي , واولها نظرية ماسلو التي اطلق عليها ( سلم ماسلو للحاجات ) , ثم نظرية هرزبرج المسماة ( نظرية العاملين ) , اما النموذج الاكثر حداثة فهو نظرية التوقع لفروم , وهناك مجموعة اخرى من النظريات التي تناولت الدوافع بالدراسة والتحليل . ( القاروط , 2006 : 18 )

ويمكن اجمال اهم النظريات التي تناولت الدوافع كمقدمة للرضا الوظيفي بما يأتي :

- 1- نظرية سلم الحاجات ( ابراهام ماسلو )
- 2- نظرية العاملين ( فريدريك هيرزبرغ )
- 3- نظرية التوقع ( فروم )
- 4- نظرية بورتولولر
- 5- نظرية مكلياند في الحاجات ( وهي نظرية الدافع للإنجاز )

6- نظرية الهدف ( ادين لوك )

7- نظرية العدالة ( آدمز )

8- نظرية الوجود والانتماء والنمو ( الدر فر ) وهي تطوير لنظرية ماسلو .

الرضا من وجهة نظر علم النفس

هناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية للفرد تجاه عمله او شيء معين , فهناك الروح المعنوية , والاتجاه النفسي او الرضا عن العمل او الشيء , وان اختلفت مدلولاتها , الا انها تشير جميعها الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو الشيء او العمل الذي يشغله حاليا , وقد تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية تعكس مدى الاشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه . ان اي اتجاه نفسي ناحية شيء معين يبني من ثلاثة عناصر اساسية هي :

العنصر المعرفي ( المعلومات ) : وهو ما يتمتع به الفرد من تعليم , وثقافة , وخبرة , ومعلومات تساعده على تكوين معتقدات ومعارف تجاه موضوع معين , وفي تكوين ردود فعله المتمثلة في مشاعره وتصرفاته تجاه هذا الموضوع .

العنصر العاطفي ( المشاعر ) : الناتج عن المعرفة , والمعتقدات التي بناها الفرد , واساس مشاعره وعواطفه , والتي تظهر بشكل حب او كراهية , اعجاب او عدم اعجاب , رضا او استياء .

العنصر السلوكي : يظهر في شكل نية للتصرف بطريقة معينة عن اشياء موجودة في البيئة المحيطة بالفرد , وقد يكون السلوك في شكل دفع , تعزيز , عرقلة .. الخ . ( الوناس , 2011:2 )

مفهوم الرضا الوظيفي

يستمد مفهوم الرضا الوظيفي اهمية لاسيما في اهتمامات الباحثين في العلوم الادارية والدراسات السلوكية التنظيمية لما له من اثر هام على العمل والاداء والانجاز .

اسهمت المدرسة السلوكية الحديثة في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي , اذ تنظر اليه على انه استجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة , ومحتواها , وظروفها , وترى انه لفهم الرضا الوظيفي لا بد من دراسة ابعاد الوظيفة , ومقاييسها , والتي تضم العمل , والراتب , والترقية , وظروف العمل , والاشراف , والزملاء ( العدوان وعبد الحليم , 1995 ) , وقد بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي , الا انه لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تحديد تعريف عام له لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بين الباحثين , فقد عرفه ( بدر . 1983 : 63 ) بانه " درجة شعور الفرد بمدى اشباع الحاجات التي يرغب ان يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة " , كما عرفه ( Locke ) بانه حالة عاطفية ايجابية او سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته او خبرته الوظيفية ( Luthans , 1992 ) , ويرى ( النجار , 1994 ) ان الرضا الوظيفي هو عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل , والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل . ( خليفات والملاحمة , 2009 : 293 )

وعرفه ( Dessler , 1982 ) على انه درجة تحقيق الشخص للحاجات المهمة في الصحة , والامن , والغذاء , والمحبة , والتقدير , والثناء اثناء اثناء الوظيفة , ويعرفه ( Vaughn & Dunn , 1971 ) على انه شعور الموظف تجاه رئيسه , وزملائه , وعمله , وفرص الترقية فيه . ( العواملة , 2004 : 4 )

يرى ( Super ) ان رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته , وميوله , وسمات شخصيته , وقيمه , كما يتوقف على موقفه العملي , وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بموجبها ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته , وقد عالج ( Adams ) موضوع الرضا الوظيفي من خلال علاقته بالحوافز , وذلك بإيجاد التوازن بين المدخلات ( اي ما يبذل من جهد في العمل ) والعوائد ( اي النتائج التي يحققها الموظف من هذا العمل ) , اما ( Lawler , 1973 ) فقد اشار الى ان نظريات الدوافع كافة ( الحافزية ) وبعض

نظريات الحاجات تنص على انه مع حصول المرء على المزيد مما كان يريد فانه سيصبح اكثر قناعة ورضا . ( القاروط , 2006 : 3 ) , ويبين الجدول رقم ( 5 ) بعض مفاهيم الرضا الوظيفي .

الجدول رقم (5) بعض مفاهيم الرضا الوظيفي

المفهوم	الباحث
هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق انني راض في وظيفتي .	Hoppock
هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم ايجابية , اي ان عبارة الرضا ترادف التكافؤ .	Vroom
ان كافة نظريات الدوافع والحوافز , وبعض نظريات الحاجات تعد ان " حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله اكثر قناعة ورضا " .	Lawler
ان اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل او انطباعات	Landy&Trumb

الفرد عن الحياة بشكل عام .	
ان درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح الي تحقيقه .	Katzil
هو المواقف العاطفية من قبل الافراد نحو الوظائف , ويتوقف ذلك على الملاءمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد واولويات الفرد لهذه الوظائف .	Li & Shami
ان الرضا الوظيفي ببساطة هو الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون والكمية التي يعتقد انه يجب استلامها , فهو يمثل اتجاها وليس سلوكا , فهو يتعلق باتجاه الفرد نحو عمله , فالشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله يحمل اتجاهات ايجابية نحوه , بينما الشخص غير الراضي عن عمله فانه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل .	العتية , 2003

المصدر : من اعداد الباحث تلخيصا عن ( الصيرفي , 2005 )

انواع الرضا الوظيفي

الرضا الكلي : يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل , اي عندما يصل الى اقصى درجة رضا عن عمله , ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا , لان هذا يتوقف على طبيعة العامل نفسه , فهو ربما لا يعد جميع تلك العناصر مهمة , ومن ثم فهو وحده الذي يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض اجزاء ومكونات العمل , وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل يكتفي بها , وربما لا يزال الاستياء موجودا , وبالرغم من ذلك فانه يؤدي عمله . ( عريق وحبيب , 2013 : 172 )

كيف يحدث الرضا الوظيفي

لكل فرد حاجات يسعى الى اشباعها , ويعد العمل اهم مصدر لهذا الاشباع . تولد هذه الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر التي يتوقع من خلالها اشباع تلك الحاجات , وتتحول الدافعية الى اداء نشط للفرد في عمله لان هذا الاداء وسيلة لاشباع حاجاته . ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الاداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل بعده الوسيلة التي من خلالها يتم اشباع حاجاته . ( المصري , 2009 : 10 )

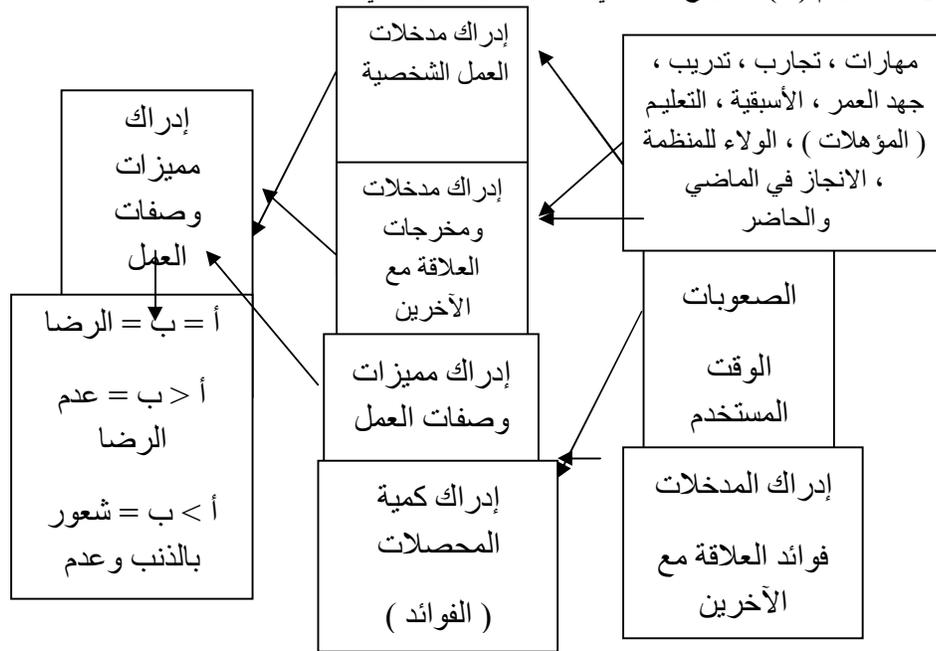
أبعاد الرضا الوظيفي

تباينت وجهات نظر الباحثين عن تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم , فقد حدد ( Luthans , 1992 ) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب , والعمل نفسه , والترقيات , والإشراف , والزملاء , وظروف العمل , كما حدد ( Hoppock ) تسعة عشر عاملا تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها : العلاقة مع المشرفين , وظروف العمل , والحرية , والمسؤولية , والإجازات , والاستمتاع بالعمل , وانخفاض مستوى الإجهاد في العمل , وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الاداء ( Singh , 2002 ) , اما ( Coberly , 2004 ) فقد صنف أبعاد الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي : خصائص العمل مثل التنوع في المهارة , والاستقلالية في العمل , وخصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة , والولاء التنظيمي , والهيكل التنظيمي , والمناخ التنظيمي , وخصائص القائد . ( خليفات والملاحمة , 2009 : 294 )

وقد أظهرت الدراسات إن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد , فهناك أناس بطبيعتهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء , ومن أهم هذه المسببات ما يأتي : ( ماهر , 2003 )

- 1- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه , واحترام ذاته , والعلو بقدره , كان أقرب إلى الرضا عن العمل , أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم , أو عدم اعتداد بالذات , فأنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .
- 2- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل , والتعامل والتكيف معها , كان أكثر رضا , أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة , وينهارون فور وجود عقبات فأنهم عادة ما يكونون غير راضين .
- 3- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والاقدمية , زاد رضا الفرد عن عمله , أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية , زاد استياء الفرد .
- 4- الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم , أما التمساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية , فأنهم عادة ما ينقلون هذه التمساء إلى عملهم . ( الجلابنة , 2011 : 195 )

ويبين الشكل رقم ( 2 ) أنموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي



الشكل رقم ( 2 ) أنموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي

المصدر : ( المشعان ، 1994 : 225 )

تلعب العوامل الذاتية دورا في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين , فقد وجد بان مستوى الرضا يرتفع مع تقدم العمر , ولا توجد دلالات تشير إلى تأثير الجنس على الرضا الوظيفي , في حين إن المتزوجين أكثر رضا عن العمل من غير المتزوجين , كما إن العاملين الذين يشكون من الأمراض هم أقل رضا من الأصحاء , وكلما زاد عدد سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي , في حين لا توجد دلالات إحصائية تشير إلى تأثير عدد سنوات الخبرة , بل وجد إن الموظفين في المستويات العليا أكثر رضا من نظرائهم في المستويات الدنيا , في حين وجد انه كلما ارتفع المؤهل العلمي قل الرضا الوظيفي .

ومع تباين العاملين في قدراتهم البدنية والذهنية , فان مستويات الرضا ترتفع عند أولئك الذين يتمكنون من أداء أعمالهم ببسر , وكذلك مواصفات شخصية الفرد , فكلما كانت لديه الإمكانيات على الاستجابة للمواقف التي تواجهه كانت درجة رضاه كبيرة , كما إن قابلية الفرد على التعلم تعني إمكانية التغيير والتحسين باستمرار , ومن ثم تلعب دورا في رضاه الوظيفي ,

أما نظرة العاملين تجاه المال , والمكانة الاجتماعية , وخدمة المجتمع والآخرين , فتحدها القيم وهذه بدورها تؤثر في الرضا الوظيفي , فضلا عن اتجاهات العاملين كأفراد سواء كانت سلبية أم ايجابية نتيجة تراكم الخبرات السابقة , فإنها تؤثر على سلوكهم التنظيمي , ومن ثم على رضاهم الوظيفي .

تعد الدافعية أكثر العوامل الفردية تأثيرا في مستوى الرضا الوظيفي لأنها تزيد حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية .

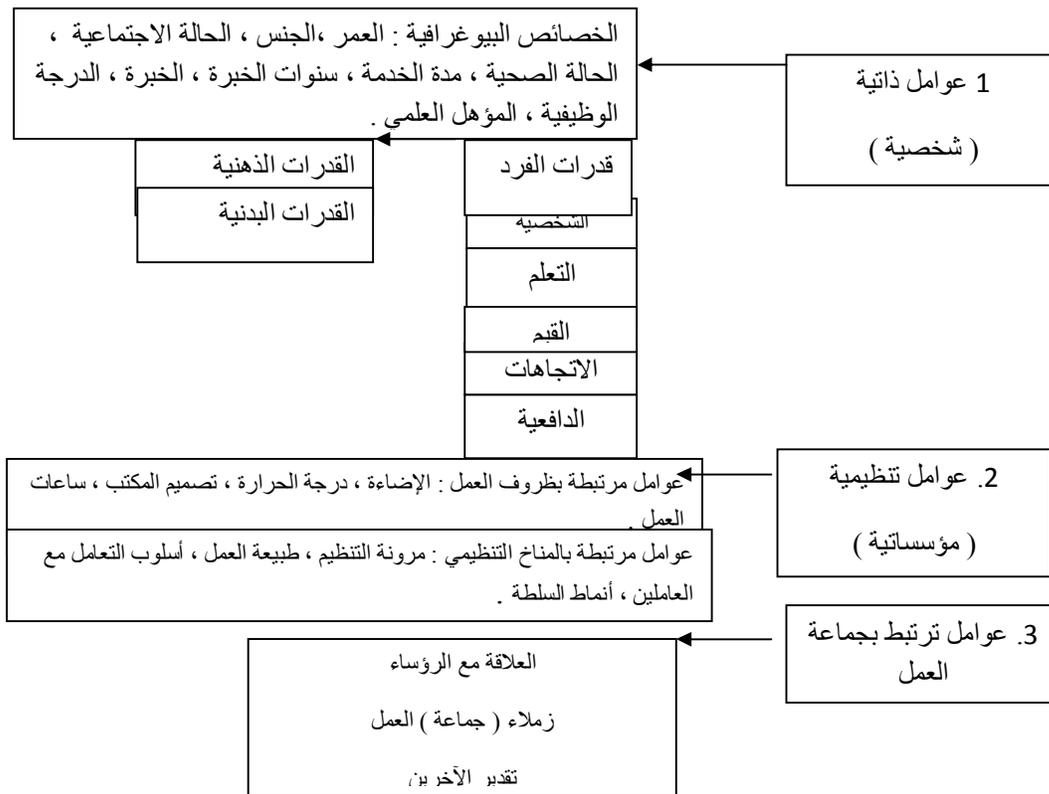
تؤثر ظروف العمل المادية مثل الإضاءة , ودرجة الحرارة , وطريقة تصميم المكتب , وساعات العمل تأثيرا مباشرا على رضا الفرد عن وظيفته , فضلا عن المناخ التنظيمي وهو البيئة الداخلية والاجتماعية للتنظيم التي يعمل الفرد في إطارها , مثل مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية , فضلا عن طبيعة العمل سواء كان متكررا أو متغيرا , وأسلوب التعامل مع العاملين , وأنماط السلطة سواء كانت مركزية أو لا مركزية , كلها تؤثر على الرضا الوظيفي .

وهناك عوامل ترتبط بجماعة العمل في نفس المنظمة , فعندما تسود العلاقات الحميمة بين زملاء العمل , يرتفع الرضا الوظيفي , فضلا عن تقدير الآخرين كونه عاملا معنويا مهما .

أشار التقرير السنوي لجمعية إدارة المورد البشري ( Society of Human Resource Management SHRM ) لعام ( 2011 ) عن الرضا الوظيفي في الولايات المتحدة إلى ( 35 ) جانباً من جوانب الرضا الوظيفي قسمت إلى أربعة مداخل هي : التطور المهني , العلاقة مع الإدارة , التويضات والحوافز , وبيئة العمل , وبالرغم من النسبة العالية للرضا الوظيفي ( 83 % منهم لديهم رضا كلي , 41 %

منهم راضون جدا ، 42 % منهم راضون إلى حد ما ) إلا أن هذه النسبة عدت منخفضة مقارنة بنتائج عام ( 2009 ) و ( 2010 ) ، وكان العاملون في المنظمات الصغيرة ( أقل من 100 موظف ) أكثر رضا من العاملين في المنظمات الكبيرة ( 2500 موظف فأكثر ) . وجد التقرير بان الجوانب المهمة للرضا الوظيفي كالاتي : الأمان في العمل ( 63 % ) ، فرص الاستفادة من المهارات والقابليات ( 62 % ) ، الاستقرار المالي للمنظمة ( 55 % ) ، العلاقة مع المسؤول المباشر ( 55 % ) ، التعويضات ( 54 % ) ، الأرباح ( 53 % ) ، العلاقة بين العاملين وممثل الإدارة ( 53 % ) ، وطبيعة العمل نفسه ( 53 % ) . ( SHRM report , 2011 : 4 ) ، ويبين الشكل رقم ( 3 ) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

أظهر كتاب عن تمثيل ومشاركة العاملين الرغبة الشديدة لدى الملاكات للتعبير عن رأيها ، والمشاركة والتمثيل في مكان العمل ، إذ أشار ( 75 % ) منهم إلى إن المنظمة يمكن إن تزداد تنافسيتها ، كما إن ( 79 % ) يعتقدون بإمكانية زيادة جودة المنتج أو الخدمة ، كما إن أغلبهم يعتقدون بان ذلك كفيل بحل المشكلات ، وهذه النقطة الأخيرة يوافق عليها ( 58 % ) من المديرين ، إذ إن زيادة المشاركة تحسن جودة حياة العاملين ، وتزيد الإنتاجية ، والنجاح الكلي للمنظمة . أظهرت الدراسة أيضا إن العاملين يحيون سياسة الباب المفتوح ، وصناديق المقترحات ، وسهولة الوصول إلى الإدارة ، ويريدون علاقات تعاون مع الإدارة ، وبشيء من الاستقلالية والحماية . يشعر أغلب العاملين بان مقاومة الإدارة للمشاركة في السلطة هو السبب الأول لضعف مشاركتهم . ( Powell , 2001 : 2 )



الشكل رقم ( 3 ) العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحث تلخيصا من (المصري ، 2009 : 11 )

جودة الخدمات الداخلية

يعد المفهوم الذي يركز على العاملين ، وعلى رضاهم تسويقا داخليا ، إذ إن العاملين بمثابة سوق داخلي للمنظمة ، وينظر إليهم كزبائن داخليين ، وينظر للوظائف كمنتجات داخلية ، وكما في التسويق الخارجي فإنه يسعى لتصميم هذه المنتجات لمقابلة حاجات هؤلاء الزبائن بشكل أفضل ، وإذا أرادت المنظمات تحسين جودة الخدمات الخارجية ، عليها تحسين جودة الخدمات الداخلية أولا .

وقد عد بعض الباحثين إن جودة الخدمة الخارجية تؤدي إلى ولاء العاملين ، وإن ولاء العاملين يرتبط بالرضا الوظيفي الذي يتأثر أصلا بجودة الخدمات الداخلية . إن الزبائن الداخليين مهمون كالزبائن الخارجيين ،

لان نجاح الخدمة المقدمة للزبون الداخلي قد تؤدي إلى كفاءة التعاملات والمبادلات الداخلية بين أعضاء التنظيم , أو بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة مما يؤدي إلى خفض المنتجات التالفة , وخفض الكلف , وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين , وعلى المنظمات تحسين الرضا الوظيفي للعاملين لديها من خلال تحسين جودة الخدمات الداخلية فيها للاحتفاظ بعاملين مؤهلين لتعزيز أداء المنظمة. (العواجين, 2013

(17:

خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد خصائص الرضا الوظيفي بما يأتي :

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس .
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي .
- 3- يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني .
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول .
- 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي .
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى .

( يوسف , 2010 : 61 )

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

أظهرت بعض الدراسات إن ثمة علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء , وأظهرت دراسات أخرى إن هذه العلاقة سالبة , واطهر بعضها الآخر عدم وجود علاقة أساسا , فقد افترض السلوكيون لمدة طويلة من الزمن على إن الرضا يؤدي إلى مستوى عال من الأداء , متأثرين بتجارب الهورثون , إلا إن البعض اخذ يقلب المعادلة , وأصبح الافتراض يدل على إن أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا , بمعنى انه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة , ثم كوفئ على ذلك فإن العمل حتما سيؤدي إلى الرضا , لذلك اعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا .

وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي , بمعنى إن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع , والعكس صحيح , وسبب ذلك إن الموظف الراضي عن العمل تزداد حماسته للعمل , ودرجة ولائه للمنظمة , وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه. ( محيسن , 2004 : 64 )

علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية

بينت الدراسات ان العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية , وهناك أربع حالات :

- قد يزيد الرضا , ولكن لا تزيد الإنتاجية بسبب انخفاض الولاء والانتماء للمنظمة , أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل .
- قد ينخفض الرضا , وتزيد الإنتاجية بسبب يقظة ضمير الموظف , أو اعتقاده إن وظيفته هي فرصته الوحيدة فلا وظيفة أخرى متاحة له , أو قد يخشى بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم , أو بسبب قوة النظام الرقابي في المنظمة .
- قد يزداد الرضا , وتزداد الإنتاجية عندما يسهم الرضا المرتفع في زيادة ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة , وتقارب أو توحد أهدافه مع أهدافها , أو عندما تزداد فرص التدريب الفعال .
- قد ينخفض الرضا , وتنخفض الإنتاجية بسبب انخفاض دافعية الفرد للعمل , ويزداد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب , أو سوء نمط الإشراف وغيرها. ( محيسن , 2004 : 64 )

قياس الرضا الوظيفي

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات , واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها , وان تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي , واتجاهاته , ومحدداته , ويمكن للإدارة إن تتلمس بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوافر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات والمحددات , إلا إن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا , فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل , ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا يتطلب إجراءات , وترتيبات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم , وأعمالهم , والظروف الساندة في منظماتهم , وهناك بعض المنظمات التي تقوم باستطلاعات دورية لقياس الروح المعنوية , وتستعمل نتائج هذه الاستطلاعات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها , وبالرغم من إن بعض الاستبانات لا يعتمد عليها , إلا إن البعض الآخر قد طورها , واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي . ( المصري , 2009 : 23 )

ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يأتي :

- 1- تحليل ظواهر الرضا : وهي أكثر الطرق بساطة وانتشارا , إذ تعتمد على تحليل بعض الظواهر مثل معدل دوران العمل , والتغيب , والتمارض , ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات , وسهولة

- تصنيفها , والابتعاد عن التحيز , ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات , إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .
- 2- طريقة هرزبرغ ( طريقة القصة ) : وهي الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية إن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم , والأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا , مع ذكر الأسباب , ومن سلبيات هذه الطريقة افتقادها إلى الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية , والشخصية لأفراد العينة .
- 3- طريقة الاستبانات : باستخدام نماذج لاستطلاع الرأي , وتصاغ محتوياتها , وتصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين , ويتلاءم مع مستويات العينة المدروسة , وهناك نماذج كثيرة مثل : أنموذج فروم , أو أنموذج التوقعات , وأنموذج جورتير الذي يهدف إلى قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي : الحاجة للأمان , والانتساب , وتقدير الذات , والاستقلال , وتحقيق الذات , ومن مزايا هذه الطريقة : سهولة تصنيف البيانات كميًا , وإمكانية استخدامها في العينات الكبيرة , وقلّة الكلف , وخصوصية المعلومات .
- 4- طريقة الحالات الحرجة : يطلب من الموظف سرد القصة ووصف الحالات المتعلقة بالعمل , وشعوره تجاهها , فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه , وتجمع الإجابات , وتحلل .
- 5- طريقة المقابلة الشخصية : يناقش الرئيس مع مرفوضيه وجهها لوجه الأمور المتعلقة بالعمل , وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها , يمكن معرفة مدى رضا الموظفين عن عناصر العمل . ( كريمة وأمال , 2011 : 18 )

وضع ( Robbins , 1998 ) طريقتين لقياس الرضا الوظيفي هما :

- 1- طريقة المعدل العام للرضا ( Single Global Rating ) : تعتمد هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة للأفراد العاملين في المنظمة , ويتم إعطاء وزن لكل إجابة تتراوح بين ( 1-5 ) , إذ يعطى رقم ( 1 ) درجة عالية من عدم الرضا , والرقم ( 5 ) درجة عالية من الرضا .
- 2- طريقة الرضا الكلي عن العمل ( Summation score ) : وهي تشبه الطريقة الأولى مع بعض الاختلاف في طريقة حساب الدرجة الكلية للرضا , وتعد الطريقة الأوسع , وتعطي للعاملين صلاحية أكبر في الإجابة على الأسئلة , والتعبير عن رضاهم الوظيفي , ويتكون هذا المقياس من مجموعة من الأسئلة , وتحت كل سؤال ستة احتمالات للإجابة تتراوح أرقامها بين صفر وخمسة , والمطلوب من المبحوث أن يجيب إجابة واحدة فقط على كل سؤال , وقسمت هذه الأسئلة إلى ست مجموعات كل منها تمثل جانباً من جوانب العمل على النحو الآتي : الانجاز , الاعتبار والتقدير , التقدم , الاهتمام بالعمل , النمو المهني . وهذه المجموعات تمثل في مجملها الدوافع نحو العمل حسب تقييم هيرزبرج .

مما تقدم تبين إن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزايا وعيوب , وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق أخذاً بعين الاعتبار الأمور الآتية :

- 1- ملاءمتها لمجتمع البحث , ومفردات العينة التي يود اختبارها .
- 2- التسهيلات , والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة .
- 3- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه , وطبيعة المؤشرات التي يسعى إلى الوصول إليها , هل هي مؤشرات كمية أم نوعية .
- 4- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة . ( المصري , 2009 : 24 )

نماذج بنود أدوات قياس الرضا الوظيفي

#### 1- قياس الرضا لبريفيلد وروث Brayfield – Roth Satisfaction Scale

مثال : إن عملي كالهواية بالنسبة لي

موافق جداً , موافق , غير متأكد , لا أوافق , لا أوافق جداً .

#### 2- فهرس وصف الوظيفة Job Description Index JDI

مثال : إلى أي مدى تصف الأجر الذي تتقاضاه ؟ ضع دائرة عن ( Y ) إذا كنت تصف أجرك , أو ( N ) إذا كنت لا تصفه , أو ( ؟ ) إذا كنت تستطيع إن تقرر .

- أقل مما استحق Y N?
- غير مستقر YN?
- عالي Y N?

#### 3- استبانة مينوسوتا للرضا Minnesota Satisfaction Questionnaire

مثال : في عملي الحالي , هذا ما أشعره عن قدرتي على الانتشغال به طوال الوقت :

غير راض جدا , غير راض , محايد , راض , راض جدا . ( المصري , 2009 : 25 )

أساليب تحسين الرضا الوظيفي

يمكن للإدارة العليا تحسين الرضا الوظيفي بعد معرفة العوامل المؤثرة في الرضا , عناصره المتعددة من خلال المناخ التنظيمي , والتعويضات , والتي يمكن اختصارها بما يأتي : ( المصري , 2009 : 16 )

أولا : عوامل إيجاد المناخ التنظيمي الملائم

- 1- التعديل المستمر للهيكل التنظيمي , وتطويره .
- 2- تبني الإدارة لفلسفة إدارية إنسانية .
- 3- تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم .
- 4- وضع السياسات التي تتسم بالمرونة .
- 5- اعتماد الاتصال ذي الاتجاهين .
- 6- تحسين أساليب الرقابة .
- 7- تحمل المسؤولية الاجتماعية .

ثانيا : عوامل مرتبطة بالتعويضات

- 1- عدالة التعويضات
- 2- المساواة في التعويضات .
- 3- تنوع التعويضات .
- 4- تحسين أسلوب التحفيز .
- 5- الأمن الوظيفي .
- 6- الاستقرار الوظيفي .
- 7- الأمان الوظيفي .
- 8- الاستقلالية في العمل .
- 9- محتوى العمل وتنوعه .
- 10- فرص التقدم والترقية .
- 11- تطوير المسار المهني .
- 12- جودة معاملة العاملين في الإطار الشخصي والإداري .
- 13- العناصر المادية والمعنوية للرضا الوظيفي .

نتائج البحث والتحليل

تم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام الحزمة البرمجية ( Excel ) , إذ تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الارتباط ومعامل الاختلاف ( راجع جدول نتائج البحث في الملاحق ) , وكانت النتائج كما يأتي :

- 1- كان بعد طبيعة العمل التأثير الأكبر على العاملين في نظرهم ورضاهم عن المستشفى التي يعملون فيها . حصل هذا المؤشر على ( 3 , 89 ) نقطة , يليه بعد الولاء التنظيمي ( 3 , 84 ) نقطة , ثم بعد التقدير وتحقيق الذات ( 3 , 67 ) نقطة , وأخيرا بعد الرواتب والترقيات والحوافز ( 3 ) نقطة فقط , وهو يمثل معدل الحد الأدنى للرضا . يبين الجدول رقم ( 6 ) ابعاد الرضا الوظيفي حسب نتائج التحليل
- 2- كانت العوامل الداخلية لبعدها طبيعة العمل مؤثرة كلها , إذ حصل أقل عامل منها على ( 3 , 28 ) نقطة , وهو أكبر من الوسط الحسابي ( 3 ) .
- 3- كانت العوامل الداخلية لبعدها الولاء التنظيمي متباينة , إذ تراوحت بين ( 2 , 44 ) و ( 4 , 93 ) .
- 4- كانت نتائج بعد التقدير وتحقيق الذات متقاربة , إذ تراوحت بين ( 3 , 38 ) و ( 4 , 01 ) .
- 5- تميزت العوامل الداخلية لبعدها الرواتب والترقيات والحوافز بأن أكثر من نصفها كان ضعيفا , وأقل من المتوسط الافتراضي ( 3 ) .
- 6- تم اختبار معاملات الارتباط بين العوامل الداخلية لكل بعدين من ابعاد الرضا الوظيفي , وكانت نتيجة الاختبار أن أكثر من ( 80 % ) من هذه العوامل كانت مرتبطة خطيا عند مستوى دلالة ( 0 , 05 ) .
- 7- يشعر ( 11 , 86 % ) من العاملين بانتماهم إلى المستشفى الذي يعملون فيه , إذ حصل هذا المؤشر على ( 4 , 31 ) نقطة من أصل ( 5 ) نقاط بانحراف معياري مقداره ( 0 , 91 ) , ومعامل اختلاف ( 22 , 21 % ) مما يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة .
- 8- طبيعة العمل : أشار ( 59 , 89 % ) من العاملين إلى أنهم يشعرون بالسعادة في خدمة المرضى , ويعتقد ( 14 , 85 % ) منهم أن الواجبات الملقاة على عاتقهم مناسبة ويستطيعون تنفيذها , وأن وظيفتهم تتيح لهم إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء والمسؤولين في المستشفى ( 29 , 82 % ) , وأنهم يتبادلون المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائهم ( 66 , 83 % ) , وأن واجباتهم واضحة

ومفهومة ( 56 , 80 % ) , وتسود لغة التفاهم والحوار في حل خلافات العمل ( 06 , 78 % ) ,  
وانهم يقدمون الخدمة لعدد مناسب من المرضى ( 39 , 76 % ) , وان المستشفى توفر كافة  
الاجهزة والادوية والمستلزمات الطبية اللازمة للعمل ( 8 , 73 % ) , وان ظروف العمل داخل  
المستشفى مناسبة ومريحة ( 39 , 71 % ) , وان المستشفى توفر خدمات اضافية للعاملين ( 67 ,  
66 % ) , وان ساعات العمل في المستشفى مناسبة ( 67 , 66 % ) .  
الجدول رقم ( 6 ) ابعاد الرضا الوظيفي حسب نتائج التحليل

الولاء التنظيمي	رقم العبرة	طبيعة العمل	رقم العبرة	الرواتب والترقيات والحوافز	رقم العبرة	التقدير وتحقيق الذات	رقم العبرة
4.93	3س	4.44	30س	3.88	44س	4.01	58س
4.82	4س	4.24	25س	3.67	38س	3.71	59س
4.56	6س	4.15	32س	3.54	37س	3.64	60س
4.47	8س	4.11	35س	3.42	42س	3.63	56س
4.31	16س	4.07	33س	3.26	49س	3.38	57س
4.25	1س	3.97	28س	3.24	54س		
4.22	10س	3.94	34س	3.22	43س		
4.14	2س	3.86	24س	3.13	41س		
4.10	21س	3.68	29س	3.10	36س		
4.06	23س	3.56	27س	2.94	52س		
3.90	14س	3.35	31س	2.92	50س		
3.89	5س	3.28	26س	2.90	53س		
3.89	18س			2.86	48س		
3.88	20س			2.85	51س		
3.88	22س			2.78	47س		
3.79	13س			2.67	55س		
3.42	7س			2.58	46س		
3.42	19س			2.39	45س		
3.15	9س			2.36	40س		
3.15	11س			2.28	39س		
3.15	17س						
2.44	15س						
2.43	12س						
3.84		3.89		3.00		3.67	

9-الولاء التنظيمي : اشار ( 78 , 97 % ) من العاملين بانهم يحافظون على ممتلكات المستشفى  
كحفاظهم على ممتلكاتهم الشخصية , وانهم يهتمون لسمعة المستشفى ومدى تحقيقها لأهدافها ( 56 , 95  
% ) , وانهم مستعدون لبذل مزيد من الجهد لإنجاح العمل في المستشفى ( 94 , 91 % ) , وانهم  
يشعرون بالفخر عندما يخبرون الآخرين بانهم يعملون في هذه المستشفى ( 77 , 88 % ) , وان مدير  
المستشفى يحرص على معاملتهم بأسلوب انساني ( 72 , 84 % ) , وانهم يشعرون بالانتماء لهذه  
المستشفى ( 11 , 86 ) , وانهم يتابعون اية ملاحظة او شكوى تخص المستشفى , ويتحسسون مشكلاتها  
ويبدلون الجهد لدراستها وتقديم الاقتراحات والحلول بشأنها ( 79 , 84 % ) , وانهم يعتقدون بان هذه

المستشفى هي افضل المستشفيات التي يمكن ان يعملون فيها ( 83 , 06 % ) , وان مدير المستشفى يظهر نمطا قياديا ايجابيا ( 82 , 22 % ) , وان ادارة المستشفى تتبع سياسة الفريق الواحد في تنظيم العمل ( 80 , 57 % ) , وان مدير المستشفى يتفهم حاجات العاملين ومشاعرهم ( 80 , 56 % ) , وان الواجبات الملقة على عاتقهم مناسبة ويستطيعون تنفيذها ( 77 , 75 % ) , وانهم يشعرون بانهم يكسبون الكثير على المدى البعيد نتيجة عملهم في المستشفى ( 77 , 5 % ) , وان الممارسات الادارية للمدير تتلاءم مع ظروف العمل ( 77 , 78 % ) , وان قراراته تتصف بالمرونة في الظروف الطارئة ( 77 , 22 % ) , وانهم يشعرون باستنزاف طاقتهم نهاية كل يوم عمل ( 76 , 71 % ) , وانهم مستعدون للعمل في اي مستشفى اخر اذا كانت نوعية العمل واحدة ( 68 , 27 % ) , وان الادارة تشرك العاملين في اتخاذ القرارات ( 68 , 06 % ) , وان ( 62 , 74 % ) منهم يشعرون بتفاوت كبير بين اهداف المستشفى واهدافهم الخاصة , وان اي تغيير في وضعهم الوظيفي داخل المستشفى سيدفعهم الى التفكير في الانتقال الى مستشفى اخر ( 63 , 01 % ) , وان الوزارة تحرص على اطلاع العاملين على البرامج والخطط التطويرية للمستشفى ( 63 , 33 % ) , وانهم راضون عن سياسة الوزارة تجاههم ( 50 , 83 % ) , وانهم مستعدون لترك العمل والانتقال الى عمل اخر اذا تلقوا عروضاً براتب افضل ( 49 , 59 % ) .

10 - التقدير وتحقيق الذات : اشار ( 78 , 31 % ) من العاملين ان وظيفتهم تنمي لديهم شعوراً بالثقة بالنفس , وتتيح لهم فرصة الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصهم ( 72 , 78 % ) , وفرصة لاستثمار طاقتهم وقدراتهم ( 71 , 11 % ) , ومكانة اجتماعية مميزة ( 77 , 11 % ) , وفرصة لتطوير مؤهلاتهم العملية والفنية ( 66 , 67 % ) .

11- الرواتب والترقيات والحوافز : يرى ( 75 , 77 % ) من افراد العينة ان نظام الاجازات في المستشفى مقبول , وان ادارة المستشفى تتجنب الوساطة والمحسوبية والمحاباة عند تطبيق نظام الترقية ( 74 , 38 % ) , وان الحوافز المالية تجعلهم يتمسكون بعملهم ( 69 , 19 % ) , وان ليس للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور في الترقية ( 68 , 77 % ) , وان ادارة المستشفى تهتم بشكل جدي بتحفيز العاملين ( 67 , 72 % ) , وان الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة ومحددة ( 65 , 35 % ) , وانهم يشعرون بعدم الرضا بسبب التفاوت في الرواتب بين الوزارات المختلفة ( 65 , 28 % ) , وان المستشفى تعمل على اتاحة الفرص امام الاكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مالية ( 61 , 94 % ) , وانهم يشعرون بعدالة نام الترقيات في المستشفى وموضوعيته ( 61 , 11 % ) , وان ادارة المستشفى تقدم لهم تغذية عكسية بخصوص انجازهم في العمل لمساعدتهم في تقييم ادائهم وتحسينه ( 58 , 33 % ) , وان التسهيلات العلمية ( مؤتمرات , ندوات , مكنتات ) متوافرة وتسهم في تطويرهم وفعاليتهم ( 58 , 06 % ) , وانهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي ويتوقعون الامان بعد التقاعد ( 58 , 03 % ) , وانه تتوافر في المستشفى برامج تدريبية تطور مساهم المهني في الامد القصير ( 57 , 22 % ) , وانهم يشعرون بان راتبهم يمنحهم مكانة اجتماعية ( 56 , 16 % ) , وان راتبهم يتناسب مع الدرجة العلمية التي يحملونها ( 54 , 17 % ) , وان العلاوة الاجتماعية ( للابناء والزوجة ) مناسبة ( 51 , 14 % ) , وان راتبهم يتناسب مع اهمية العمل الذي يقومون به والجهد الذي يبذلونه ( 51 , 11 % ) , وان المستشفى تعمل على ربط الراتب بغلاء المعيشة ( 47 , 04 % ) , وان الزيادة السنوية مناسبة ( 46 , 86 % ) , وان راتبهم يوفر لهم متطلبات المعيشة وقدرًا مناسبًا من الرفاهية ويستطيعون ادخار جزء مقبول منه ( 42 , 78 % ) .

12- يرى ( 42 , 78 % ) من افراد العينة ان التعويضات ( الرواتب ) توفر للموظف الحاجات الاساسية للمعيشة والرفاهية والادخار . حصل هذا المؤشر على ( 2 , 14 ) نقطة , ما يعني ان التعويضات منخفضة , وقد تباين افراد العينة في نظرتهم الى التعويضات التي يستلمونها , اذ ان معامل الانحراف المعياري هو ( 1 , 29 ) بمعامل اختلاف ( 60 , 43 % ) , وهو ما يؤكد ان افراد العينة لم يكونوا منسجمين في نظرتهم الى هذا المؤشر , وهذه الحقيقة تعود الى وجود فوارق كبيرة في التعويضات التي يستلمها العاملون لاعتماد تلك التعويضات على متغيرات كثيرة مثل الشهادة وعدد سنوات الخدمة والمخصصات , ولا غرابة في ذلك .

13- تباين افراد العينة في نظرتهم الى جملة من الامور ارتفع فيها مؤشر الانحراف المعياري ( راجع جدول نتائج البحث في الملاحق ) , ولعل ذلك يعود الى تباين الدرجات العلمية والوظيفية في المستشفى .

14- لم يكن افراد العينة منسجمين في الكثير من اجاباتهم , وكانت اعلى قيمة لمعامل الاختلاف هي للمعيارين ( 40 , 39 ) , اذ بلغت ( 60 , 43 % , 60 , 31 % ) على الترتيب , وهما عبارتان تتعلقان بكون الراتب الذي يتقاضاه الموظف , والزيادة السنوية , كافيان لتوفير الحاجات الاساسية ومتطلبات المعيشة , وقدر معقول من الرفاهية والازدهار لتتيح للموظف الفرصة لادخار قسم من راتبه .

#### تفسير النتائج

نقاط القوة : تتوافر لدى المستشفى الكثير من جوانب القوة التي تعود لرضا العاملين فيه , والتي يعود معظمها الى طبيعة العمل الذي يؤديه , والى ولانهم التنظيمي , فهم يحافظون على ممتلكات المستشفى كحفاظهم على

ممتلكاتهم الخاصة , وتهتمهم سمعة المستشفى ومدى تحقيقها لأهدافها , وهم مستعدون لبذل المزيد من الجهد لإنجاح عمل المستشفى , وهم يشعرون بالسعادة في خدمة المرضى , ويشعرون بالانتماء للمستشفى , ويشعرون بالفخر لعملهم في المستشفى , ويعدون واجباتهم مناسبة ويستطيعون تحقيقها , ويعتقدون ان المدير يعاملهم بصورة انسانية , وهم يتبادلون المعلومات الفنية مع زملائهم , ويعتقدون ان مستشفاهم من افضل المستشفيات , وان وظيفتهم تتيح لهم اقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء والمسؤولين , وان مديرهم ذو نمط قيادي ايجابي , وان روح التشجيع تسود بينهم , وتتبع الادارة اسلوب الفريق الواحد , وان واجباتهم واضحة ومفهومة .

تتوافر في المستشفى جوانب قوة اخرى بدرجة اقل وبحاجة الى تعزيز , وهي تتوزع على مختلف الابعاد , فقد اظهر تحليل النتائج ان العاملين يظنون ان وظيفتهم تنمي لديهم الثقة بالنفس , وان لغة التفاهم والحوار تسود في حل خلافات العمل , وان قرارات المدير تتلاءم مع ظروف العمل , وانهم يتجنبون العاطفية في التعامل مع الاخرين , وانهم يشعرون بانهم يكسبون الكثير على المدى البعيد نتيجة عملهم في المستشفى , وان قرارات المدير تتسم بالمرونة في الحالات الطارئة , وانهم يشعرون باستنزاف طاقاتهم في نهاية يوم العمل , وانهم يخدمون عددا مناسباً من المرضى , وان الحوافز المالية تؤدي الى تمسك العاملين بعملهم , وان الادارة تتجنب الوساطة والمحسوبية والمحاباة عند تطبيق نظام الترقيّة , وان المستشفى توفر الاجهزة والادوية والمستلزمات الطبية كافة , وان وظيفتهم توفر لهم فرصة الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصهم , وان ظروف العمل مناسبة ومريحة , وان عملهم يوفر لهم مكانة اجتماعية مميزة , ويوفر لهم فرصة استثمار طاقاتهم وقدراتهم .

نقاط الضعف : تركزت اغلب نقاط الضعف في بعدي الرواتب والحوافز والترقيات , والولاء التنظيمي , وخاصة في بعد الرواتب اذ حصلت على اقل من المتوسط الافتراضي ( 3 ) , اي ان اغلب العاملين اتفقوا عليها , ويمكن تلخيصها حسب شدتها بما يأتي :

- 1- ان الراتب لا يوفر كل الحاجات التي يتمناها الموظف .
- 2- ان الزيادة السنوية غير مناسبة .
- 3- عدم ارتباط الراتب بغلاء المعيشة .
- 4- ان الراتب لا يتناسب مع اهمية العمل الذي يؤديه الموظف , والجهد الذي يبذله .
- 5- ان العلاوة الاجتماعية ( الابناء والزوجة ) غير مناسبة .
- 6- ان الراتب لا يتناسب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف .
- 7- لا توجد برامج كافية لتطوير المسار المهني للموظف .
- 8- ان الراتب لا يمنح الموظف المكانة الاجتماعية المأمولة .
- 9- ان الادارة لا تقدم التغذية العكسية المناسبة لاداء الموظف لمساعدته في تقييم ادائه وتحسينه .
- 10- عدم توافر التسهيلات العلمية من المؤتمرات والندوات والمكتبات التي تساهم في تطوير اداء الموظف

11- عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي , وان التقاعد لا يعد اماناً للموظف .

اما في بعد الولاء التنظيمي فقد اشارت العينة الى :

- 1- انهم يفكرون في الانتقال الى مستشفى اخر اذا كان الراتب اعلى .
- 2- انهم لا يوافقون على سياسة الوزارة تجاه العاملين .

المقترحات

يتوجب على المستشفى تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في عملها لأجل الحصول على اعلى مستوى من الرضا الوظيفي الذي يمكنها من تحقيق اهدافها . لقد كان بعد الرواتب والترقيات والحوافز هو الاكثر تأثيراً في نقصان الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى , ولكن مسالة التعويضات ( بالرغم من اهميتها ) خارجة عن ارادة ادارة المستشفى لان المستشفى حكومي يخضع لقوانين وزارية , ولكن بإمكان ادارة المستشفى تعزيز الرضا بالقيام بالخطوات الاتية :

- 1- زيادة الدورات التدريبية التي تزيد من معرفة العاملين وتكسبهم المهارة اللازمة لاداء اعمالهم بكفاءة وفعالية , ومن ثم يكون قادرين على تحقيق اهداف المستشفى , وهذا يشعرهم بالرضا بطريقة غير مباشرة اذا كانوا موضع تقدير ومكافاة الادارة .
- 2- الاهتمام بالتغذية العكسية وزيادة الاتصال مع العاملين من خلال تشجيعهم على اداء ما هو مطلوب منهم فعلاً , والرقابة المستمرة , وتعزيز الاتجاهات الصحيحة من خلال تقييم الاداء من قبل الموظف نفسه اولاً .
- 3- الاهتمام بكل ما من شأنه زيادة المعرفة والمهارة والتطوير المستمر مثل اقامة المؤتمرات العلمية والندوات , وافتتاح مكتبة خاصة بالمستشفى , ودعم البحوث العلمية .

المصادر

- 1- بسيسو , شفا سالم السقا , 2009 , مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسية : وزارة الشؤون الاجتماعية , رسالة ماجستير , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية – غزة .
- 2- الجلابنة , مصطفى طلال , 2011 , مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم , مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات , العدد الرابع والعشرون ( 1 ) – تموز , 2011 .
- 3- حجاج , خليل جعفر , 2006 , الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية , مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الانسانية ) المجلد ( 15 ) , العدد ( 2 ) , ص 819 – ص 844 , يونية 2007 .
- 4- خليفات والملاحمة , عبد الفتاح صالح ومنى خلف , 2009 , الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية , مجلة جامعة دمشق , المجلد ( 25 ) , العدد ( 3+4 ) , ص ( 289 – 340 )
- 5- السلمي , علي , 1998 , ادارة الموارد البشرية , القاهرة , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- 6- الصيرفي , 2005 , السلوك التنظيمي , مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع , القاهرة .
- 7- عريق وحبیب , لطيفة والود , 2013 , اقتراح نموذج عملي من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية – جامعة الوادي , العدد ( 1 ) , سبتمبر , 2013 .
- 8- العواجين , اكثم ماجد , 2013 , اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية اموال الايتام في الاردن , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط , الاردن .
- 9- العواملة , حابس سليمان , 2004 , الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني في الاردن .
- 10- غنيم , يوسف , العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية .
- 11- الفارس , سليمان , 2011 , اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد ( 27 ) , العدد ( 1 ) .
- 12- القاروط , صادق سميح صادق , 2006 , الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , جامعة النجاح الوطنية , نابلس .
- 13- ماهر , احمد , 2003 , السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , الدار الجامعية , مصر .
- 14- محيسن , وجدي احمد , 2004 , مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز , رسالة ماجستير , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية – غزة .
- 15- المصري , جمال نمر موسى , 2009 , اثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة – قطاع غزة , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , الجامعة الإسلامية , غزة .
- 16- الهيتي , عبد الرحيم , 2003 , ادارة الموارد البشرية , عمان , دار وائل للنشر والتوزيع , ط 1 .
- 17- الوناس , مزياتي , 2011 , محددات الرضا الوظيفي واثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية , مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , العدد ( 2 ) , جوان , 2011 .
- 18- يوسف , محمد الحسن النيجاني , 2010 , التحفيز واثاره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , رسالة ماجستير , الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

#### Refrences

- 1- Lock , EA , 1976 , The nature and causes of job satisfaction in Duntree M.D. Handbook of Industrial and Organizational Spdiology , ( Chicago , Rand McNally ) .
- 2- Powell , 2001 , Conducting hospital employee satisfaction surveys .
- 3- SHRM report , 2011 , Employee job satisfaction and engagement .

اثر الدمج التنظيمي في تحقيق التوجه الريادي-دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد في شركة الكفيل للاستثمارات العامة