GoldinKollar

اندماج الموظفين

الرضا الوظيفي: ما هو، وما الذي يؤثر فيه، وكيف تقيسه

الرضا الوظيفي هو الطريقة التي يقيّم بها الناس وظائفهم. ما تقوله الأبحاث عما يؤثر فيه، ولماذا يكون الراتب أقل أهمية من العمل نفسه، وكيف تقيسه وتتصرف إذا كانت النتيجة منخفضة.



الإجابة المختصرة: الرضا الوظيفي هو مدى إيجابية تقييم الشخص لوظيفته: العمل نفسه، الراتب، المدير، الزملاء، وفرصة التطور. هو يصف شعور الموظفين تجاه ظروف عملهم، لا مدى اجتهادهم في الأداء. العمل نفسه هو المحرك الأكبر له، بينما يؤثر مستوى الراتب فيه أقل مما يتوقع أغلب الناس.

في فريق مدير فرع في جدة، تعمل موظفتا صرافة على الدرجة نفسها والراتب نفسه. تقول إحداهما إنها تحب وظيفتها وتنوي الاستمرار، بينما تبحث الأخرى عن فرصة أخرى. الفرق ليس في كشف الراتب. الفرق فيما تفعله كل منهما طوال اليوم، ومع من تعمل، وهل يلاحظ أحد جهدها أم لا.

ما هو الرضا الوظيفي؟

أكثر تعريف يُستشهد به في الأبحاث وضعه عالم النفس Edwin Locke: الرضا الوظيفي هو «حالة عاطفية سارة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو تجاربه في العمل» (منقول هنا عن Li وزملائه، 2022). في هذه الجملة جزءان مهمان.

- **هو تقييم.** يقارن الشخص وظيفته الحالية بالوظيفة التي كان يتوقعها أو يريدها.
- **هو شعور.** هذا التقييم يرافقه إحساس، والمشاعر بطبيعتها تتغير.

يقيس الباحثون الرضا الوظيفي بطريقتين. القياس العام يسأل عن مدى رضاك عن الوظيفة ككل. أما القياس التفصيلي فيسأل عن أجزائها. يستخدم مؤشر وصف الوظيفة، وهو من أقدم الأدوات في هذا المجال، خمسة جوانب: العمل نفسه، الراتب، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، ويضيف مقياساً منفصلاً للرضا العام (Bowling Green State University).

ما هي عوامل الرضا الوظيفي؟

تشير الأبحاث إلى اتجاه واحد: ما يفعله الموظف طوال يومه أهم مما يحيط بالعمل.

العامل	ما توصلت إليه الأبحاث	المصدر
العمل نفسه	خمس سمات تجعل الوظيفة مُرضية: تنوع المهارات، إنجاز مهمة كاملة من بدايتها لنهايتها، عمل له أثر على الآخرين، الاستقلالية، والتغذية الراجعة	Hackman و(1976) Oldham، اختُبرت على 658 موظفاً في 62 وظيفة
العمل نفسه، عبر عدة دراسات	فسّرت هذه السمات المحفّزة 34% من الفروق في الرضا الوظيفي	Humphrey وNahrgang وMorgeson، 259 دراسة، 219,625 شخصاً (2007)
الأشخاص المحيطون بالعمل	فسّر الدعم والتواصل مع الآخرين 17% إضافية	الدراسة نفسها
ظروف العمل	فسّرت بيئة العمل المادية ومتطلباته 4% إضافية	الدراسة نفسها
مستوى الراتب	معامل ارتباط 0.15 مع الرضا الوظيفي: «علاقة هامشية فقط»	Judge وزملاؤه (2010)، 92 عينة

ملاحظتان عند قراءة هذا الجدول.

مستوى الراتب ليس عدالة الراتب. قاست دراسة الأجور مقدار ما يتقاضاه الموظفون، لا ما إذا كانوا يرون راتبهم عادلاً. يمكن لشخص أن يقبل براتب متواضع، لكنه يشعر بالاستياء من فرق غير مبرر بينه وبين زميل له. لهذا السبب يسأل نموذج الاستبيان الخاص بنا: «أحصل على أجر عادل مقابل العمل الذي أؤديه»، وليس «راتبي كافٍ».

إزالة مصادر الإزعاج لا تعني صناعة الرضا. رأى Frederick Herzberg أن الأشياء التي تزعج الناس في العمل (مدير مزعج، راتب منخفض، مكان عمل غير مريح، قواعد بلا معنى) تختلف في طبيعتها عن الأشياء التي تحفزهم (عمل ممتع، تحدٍّ، مسؤوليات متنامية). لم تؤيد الاختبارات اللاحقة هذا الفصل الحاد، كما يوضح دليلنا حول تحفيز الموظفين. لكن الفكرة العملية لا تزال صحيحة: إصلاح التكييف ينهي شكوى. لكنه لا يجعل العمل يستحق العناء.

تتأثر تقييمات الرضا أيضاً بالمزاج العام: ففي سنة صعبة، تنخفض النتائج بشكل عام. راجع مقالنا: لماذا تنخفض نتائج استبيان اندماج الموظفين في سنة صعبة.

الرضا الوظيفي مقابل الارتباط الوظيفي

المفهومان مترابطان، لكن كل واحد منهما يجيب عن سؤال مختلف.

	الرضا الوظيفي	الارتباط الوظيفي
السؤال	هل أنا راضٍ عن وظيفتي وظروفها؟	هل أقدّم طاقتي وتركيزي في عملي؟
ما الذي يصفه	موقف تجاه الوظيفة	حالة من الاندماج في العمل
ما الذي قد تخفيه النتيجة المرتفعة	شخص مرتاح ويكتفي بالحد الأدنى	ظروف عمل سيئة يتحملها الموظفون مؤقتاً
أفضل استخدام	نظرة سنوية شاملة على ظروف العمل	قرارات تخص الأداء، وثقافة العمل، والاحتفاظ بالموظفين

الموظف الراضي ليس بالضرورة مرتبطاً بعمله. يشرح دليلنا حول ما هو الارتباط الوظيفي والفرق بين تجربة الموظف والارتباط الوظيفي هذا الفرق.

لماذا يهم الرضا الوظيفي؟

يتنبأ الرضا الوظيفي بثلاثة أمور، لكن ليس بدقة كاملة.

- **الأداء، بدرجة متوسطة.** قدّرت مراجعة شملت 312 عينة و54,417 شخصاً أن الارتباط الحقيقي بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين يبلغ 0.30 (Judge وزملاؤه، 2001). يميل الموظفون الراضون إلى تقديم أداء أفضل، لكن مع الكثير من الاستثناءات.
- **نية ترك العمل.** وجد تحليل لـ 178 عينة من 155 دراسة أن الرضا الوظيفي يتنبأ بنية ترك العمل بقوة أكبر من الالتزام التنظيمي، وأن هذه النية تحمل تقريباً كل العلاقة بين المواقف ومعدل ترك العمل الفعلي (Tett و1993، Meyer). لذلك اسأل الموظفين إن كانوا يتوقعون البقاء. راجع مقالنا حول استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.
- **الصحة.** وجد تحليل شمولي لـ 485 دراسة و267,995 شخصاً ارتباطاً عاماً بقيمة 0.31 بين الرضا الوظيفي والصحة. وكانت أقوى الروابط مع الاحتراق الوظيفي (0.48)، والاكتئاب (0.43)، والقلق (0.42)، بينما كانت العلاقة مع الأمراض الجسدية أضعف عند 0.29 (Faragher وCass و2005، Cooper). هذه علاقات ارتباط، وليست دليلاً على السببية. راجع مقالنا حول الاحتراق الوظيفي.

كيف تقيس الرضا الوظيفي؟

قِس الوظيفة ككل مرة واحدة في السنة، جانباً بجانب، واحتفظ بسؤال عام واحد.

1. **اسأل عن كل جزء من الوظيفة.** وضوح الدور، واستخدام المهارات، وعبء العمل، والأدوات، وعدالة الراتب، والمزايا، والتقدير، والتطور، والمدير، والزملاء، والتواصل، والتوازن.

2. **احتفظ بسؤال عام واحد.** وجد تحليل شمولي لـ 17 دراسة شملت 7,682 شخصاً أن سؤالاً عاماً واحداً يرتبط بقيمة 0.67 مع المقياس الكامل (Wanous وReichers و1997، Hudy). سؤال واحد يكفي لمتابعة الاتجاه العام، بينما تخبرك الجوانب التفصيلية بما تحتاج إلى إصلاحه.
3. **اسأل الموظفين إن كانوا يتوقعون البقاء.** هذه واحدة من أكثر الإشارات المبكرة فائدة التي يقدمها استبيان الرضا الوظيفي.
4. **احمِ المجموعات الصغيرة.** لا تعرض نتائج أي مجموعة فيها أقل من خمس إجابات، ووضّح في رسالة الدعوة ما إذا كان الاستبيان مجهول الهوية أم سرياً.
5. **اختر التوقيت المناسب.** تجنّب الأسابيع القريبة من قرارات الرواتب أو إعادة الهيكلة. الإجابات في ذلك الوقت تعكس الحدث نفسه، لا الوظيفة.

يفعل نموذج استبيان الرضا الوظيفي المجاني ذلك في 14 سؤالاً وسؤالين مفتوحين. وهو متوفر بصيغ Word وPDF وExcel، باللغتين الإنجليزية والعربية، ومن دون تسجيل، ويخفي جدول البيانات أي نتيجة فيها أقل من خمس إجابات.

ماذا تفعل عندما تكون نتيجة الرضا الوظيفي منخفضة؟

اقرأ السؤال العام أخيراً: فهو يخبرك بشعور الموظفين، لا بالسبب. ابدأ بأقل ثلاثة جوانب، وقارنها حسب الموقع والإدارة في كل مجموعة فيها خمس إجابات أو أكثر.

إذا كانت النتيجة المنخفضة في	انظر إلى	خطوة أولى
العمل نفسه، استخدام المهارات	طريقة تصميم الوظيفة: التنوع، الاستقلالية، التغذية الراجعة	امنح فريقاً واحداً دوراً في اختيار طريقة تحقيق أهدافه
عبء العمل	أوقات الذروة، عدد الموظفين، المهام المتكررة التي لا يحتاجها أحد	ألغِ تقريراً واحداً أو اجتماعاً واحداً قبل إضافة دعم جديد
عدالة الراتب	هل الراتب منخفض أم غير واضح الأساس	اقرأ الإجابات المفتوحة، ثم اشرح كيف تُحدَّد الرواتب
التقدير	هل يُلاحَظ العمل الجيد في الأسبوع نفسه الذي يحدث فيه	برنامج تقدير يطبّقه المديرون فعلياً
التطور	هل يرى الموظفون خطوة تالية أمامهم	محادثات التطور المهني بموعد محدد
المدير	الاحترام، الوضوح، الدعم	نموذج استبيان المدير المباشر لنظرة أقرب

شارك ما سمعته خلال 30 يوماً، مع أمر واحد أو أمرين ستغيّرهما. الاستبيان الذي لا يغيّر شيئاً يجعل تنفيذ الاستبيان التالي أصعب.

اعرف حدود استبيان الرضا الوظيفي. هو يخبرك بما يشعر به الموظفون تجاه ظروف عملهم، لكنه لا يخبرك بما هم مستعدون للتنازل عنه، ولا بما يُبقيهم. للقرارات المتعلقة بالارتباط الوظيفي أو الاحتفاظ بالموظفين، اطلب منهم الاختيار بين الأشياء التي تهمهم. صُمّم GK Engagement Survey الخاص بنا بهذه الطريقة.

خطوتك التالية

حمّل النموذج وطبّقه في موقع واحد أولاً. خذ أقل ثلاثة أسئلة إلى مديري ذلك الموقع، واتفق معهم على تغيير واحد لكل سؤال.

الأسئلة الشائعة

ما هو الرضا الوظيفي ببساطة؟

هو مدى إيجابية شعور الشخص تجاه وظيفته عندما يقيّمها: العمل، والراتب، والمدير، والزملاء، والمستقبل. وهو يختلف عن التحفيز أو الارتباط الوظيفي.

ما هي العوامل الرئيسية للرضا الوظيفي؟

يأتي العمل نفسه أولاً: التنوع، وإنجاز مهمة كاملة، والعمل الذي له أثر، والاستقلالية، والتغذية الراجعة. ثم الأشخاص المحيطون بالعمل، ثم ظروف العمل. أما مستوى الراتب فعلاقته أضعف مما يتوقع أغلب الناس، مع أن الشعور بعدم عدالة الراتب سبب شائع لعدم الرضا.

هل زيادة الراتب ترفع الرضا الوظيفي؟

بدرجة بسيطة فقط. وجد تحليل شمولي لـ 92 عينة ارتباطاً بقيمة 0.15 بين مستوى الراتب والرضا الوظيفي. أما ما إذا كان الراتب يبدو عادلاً، وما إذا كان واضحاً ومشروحاً، فهذا سؤال منفصل يستحق الطرح.

ما الفرق بين الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي؟

الرضا يسأل عما إذا كان الموظفون راضين عن الوظيفة وظروفها. والارتباط الوظيفي يسأل عما إذا كانوا يقدّمون طاقتهم وتركيزهم في العمل. استخدم الرضا للحصول على نظرة سنوية شاملة، والارتباط الوظيفي لاتخاذ القرارات.

كيف تقيس الرضا الوظيفي؟

عبر استبيان قصير يغطي كل جزء من الوظيفة على نفس المقياس المكوّن من خمس نقاط، بالإضافة إلى سؤال عام واحد وسؤال عن نية البقاء. طبّقه مرة في السنة، ولا تعرض نتائج أي مجموعة فيها أقل من خمس إجابات، وشارك النتائج خلال 30 يوماً.

هل يحسّن الرضا الوظيفي الأداء؟

بدرجة متوسطة. قدّرت مراجعة شملت 312 عينة أن الارتباط يبلغ 0.30. هذه علاقة حقيقية، لكنها ليست ضماناً.

المصادر

- Li, K., Chen, H., Tan, Z., Yin, X., Gong, Y., Jiang, N. and Yang, F. (2022), "Job satisfaction and its related factors among emergency department physicians in China", *Frontiers in Public Health* 10, 925686 (مصدر التعريف المقتبس، الذي ينسبه المؤلفون إلى E. A. Locke). pmc.ncbi.nlm.nih.gov
- Bowling Green State University, "Job Descriptive Index". bgsu.edu
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance* 16(2), 250-279. sciencedirect.com
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007), "Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature", *Journal of Applied Psychology* 92(5), 1332-1356. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. and Rich, B. L. (2010), "The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature", *Journal of Vocational Behavior* 77(2), 157-167. sciencedirect.com

Herzberg, F. (2003), "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, January 2003. hbr.org

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin* 127(3), 376-407. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology* 46(2), 259-293. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Faragher, E. B., Cass, M. and Cooper, C. L. (2005), "The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis", *Occupational and Environmental Medicine* 62(2), 105-112. pmc.ncbi.nlm.nih.gov

Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Hudy, M. J. (1997), "Overall job satisfaction: how good are single-item measures?", *Journal of Applied Psychology* 82(2), 247-252. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

GoldinKollar™

هل تعمل على هذا في شركتك؟

أخبرنا بما تحاول تغييره. نرد عليك خلال يوم عمل واحد، بالعربية أو الإنجليزية.

goldinkollar.com/contact