

أحمد مداوس اليامي

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أربعة من أبعاد عملية اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي، وذلك وسط عينة عشوائية تشمل أربعة مستويات تنظيمية لإحدى شركات الخدمات العامة، في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي: (١) أن هناك تبايناً في الرضا الوظيفي بين مديري الشعب (المستوى الإشرافي الثاني) والمجموعات الثلاث الأخرى التي تحت الدراسة. (٢) أن هناك علاقة طردية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة والرضا الوظيفي بغض النظر عن المستوى التنظيمي. (٣) أن هناك علاقة طردية بين الاتصال الإيجابي والرضا الوظيفي في ثلاث مجموعات من المجموعات الأربع التي تحت الدراسة. (٤) أن هناك علاقة عكسية بين الاتصال السلبي وبين الرضا الوظيفي بغض النظر عن المستوى التنظيمي.

مصطلحات علمية

سلوك القائد، اتصال الرئيس - المرؤوس، الاتصال الإشرافي، الرضا الوظيفي، المستوى التنظيمي، التحليل العاملي.

الوظيفي والالتزام التنظيمي من الموظف تجاه منظمته، انظر مثلاً: Bateman and Strasser, 1984; Glisson and Durick, 1988; Marsh and Mannari, 1977; Naumann, 1993; Williams and Hazer, 1986). أوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي للموظف ونوايا ترك الوظيفة، انظر مثلاً: Naumann, 1993; Wilhelm, Herd and Steiner, 1993).

يعدّ الرضا الوظيفي للعاملين عاملاً مهماً تحاول كل منظمة تحقيقه بين عاملها؛ حيث تنبع أهمية هذا العامل من أن الباحثين في نظرية المنظمات قد وجدوا أن الرضا الوظيفي للموظف يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات الموظف وسلوكياته خلال عمله في المنظمة. فبالنسبة لاتجاهات الموظف، وجد بعض الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا

تم تسلّم البحث في سبتمبر ٢٠٠١، وأجيز للنشر في فبراير ٢٠٠٢.

والسلوكيات التي قد تنتج عن ضعف الرضا الوظيفي تحت ظروف معينة، مثل التأخر عن العمل، والمغادرة قبل نهاية الدوام، وأخذ فترات راحة، مثل فترة لشرب القهوة أو تناول الغداء، أطول مما هو مسموح به. فوفقاً لما قاله (Locke, 1983)، ربما تكون السلوكيات السابقة طرقات مؤقتة لتحاشي العمل.

باختصار، من الممكن أن يكون للرضا الوظيفي تأثير كبير على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم في المنظمات الإدارية، ومن ثم، تحتاج تلك المنظمات إلى فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين من أجل أن تكون قادرة على التحكم في (أو إدارة بعض أو كل) اتجاهات موظفيها وسلوكياتهم.

مشكلة الدراسة

إن استقطاب موظفين قادرين على القيام بأعمال منظمة ما وتدريبهم يتطلب الكثير من الجهد والمال، كما أن فقدان أعداد من موظفي المنظمة يعني فقدان موظفين مؤهلين وذوي خبرات متعددة، وكذلك يعني الحاجة إلى استقطاب موظفين جدد وتدريبهم، وما يترتب على ذلك من متطلبات من موارد المنظمة. والمحافظة على مستوى مقبول من الرضا الوظيفي بين العاملين لا يقلل فقط من فقدان الموظفين المؤهلين ولكن قد يساعد أيضاً على زيادة بعض الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة وتقليل الاتجاهات والسلوكيات غير المرغوبة بين الموظفين. من هذا المنطلق تنشأ مشكلة

أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي للموظف وسلوكياته، فقد رَجَّح Porter and Steers (1973) أن الموظفين غير الراضين عن وظائفهم يزيد لديهم احتمال تركهم لوظائفهم وتكرار غيابهم عن العمل. كما وجد عدد من الباحثين علاقة سلبية بين (١) الرضا الوظيفي للموظف وترك الوظيفة نهائياً، انظر مثلاً: (Mobley, Griffith, Hand and Megino, 1979) (٢) والرضا الوظيفي والغياب عن العمل، انظر مثلاً: (Scott and Taylor, 1985).

في دراسات أخرى وجد بعض الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للموظف والأداء، انظر مثلاً: (Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief, 1999; Locke, 1983). وعلى الرغم من ذلك، جادل (Locke, 1983: 1332) في كون الرضا الوظيفي سبباً مباشراً لزيادة الأداء، وأن «الظروف التي يؤدي فيها الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة في الإنتاجية أكثر تعقيداً» من أن تكون سبباً مباشراً ونتيجة. وربما يؤدي الرضا الوظيفي أيضاً إلى التخفيف من حدة شكاوى الموظفين ودعائهم. وكمثال، وجد (Fleishman and Harris (1962 أن التظلمات قد تركزت في الأقسام التي تم تقييم مشرفيها بشكل منخفض من حيث الاهتمام بالعاملين، وتحديد ما يتوقع منهم، إذ إن قلة الاهتمام بالعاملين وندرة تحديد ما يتوقع منهم ربما تؤديان إلى عدم الرضا عن المشرف. أخيراً، وعلى الرغم من غياب الدراسات المؤيدة، يرجح (Locke (1983 أن هناك بعض الأفعال

- هذه الدراسة، وهي محاولة معرفة ماهية العلاقات بين بعض السمات الشخصية للموظف، وبعض أبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس وبين الرضا الوظيفي للموظفين، حيث إن معرفة هذه العلاقات سوف تساعد القائمين على المنظمات الإدارية على إدارة بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في منظماتهم بطريقة أفضل.

أهداف الدراسة

على الرغم من أن هذه الدراسة تتقصى بعض العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي للموظف، فإن هدفها الرئيس هو التركيز على العلاقة بين بعض متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي. هذا التركيز نابع من مدى أثر اتصال المشرف على ما يحدث داخل الوحدة الإدارية من اتجاهات وسلوكيات، ومن ثم أثر ذلك على الإنتاجية الكلية للوحدة الخاضعة لهذا الإشراف. لذلك فإن تحقيق هذا الهدف هو نوع من الاستكشاف، وذلك في ظل غياب دراسات باللغة العربية في هذه النقطة. وبذلك تكون هذه إضافة جيدة للأدبيات التي تدرس موضوع الرضا الوظيفي. ثانياً، تهدف هذه الدراسة، وبناء على نتائج تحليل البيانات المجمعة والاستنتاجات المتوصل إليها، إلى إعطاء بعض التوصيات، وخاصة في ضوء العلاقات بين أبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي للعاملين. ولتحقيق هذين الهدفين سوف تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - هل هناك تباين في متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس حسب المستوى التنظيمي؟
- ٢ - هل هناك تباين في الرضا الوظيفي حسب المستوى التنظيمي؟
- ٣ - ما نوع العلاقة بين بعض السمات الشخصية للموظف، وأبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس وبين الرضا الوظيفي للعاملين حسب المستوى التنظيمي؟

الإطار النظري

الرضا الوظيفي

من التعاريف المقبولة بشكل شائع للرضا الوظيفي ذلك الذي اقترحه (Locke, 1983: 1300)، حيث عرّف الرضا الوظيفي بأنه «الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو ما يحصل عليه من وظيفته». وفي هذا الإطار يرى Locke (1983) أن أي وظيفة ليست كتلة واحدة، ولكنها عبارة عن علاقات متداخلة ومعقدة من المهام، والأنوار، والمسؤوليات، والتفاعلات، والحوافز، والمكافآت. كما يرى أن أي فهم لاتجاهات الموظف، مثل الرضا الوظيفي، يتطلب تضمين كل تلك العناصر في التحليل. أما Moday, Porter and Steers (1982: 28) فيرون أن «الرضا يركّز على البيئة المحددة للمهام والتي يؤدي فيها الموظف أو الموظفة مهامها/ مهامها». من كل هذا نلاحظ أن الرضا الوظيفي ليس مركباً أحادي المحتوى (univariate)

(Spector, 1997)، ومقاييس إدراك الوظيفة The Job Perception Scales التي وضعها (Hatfield, et al., 1985). أما بعض الباحثين الآخرين فقد استخدموا الاستبانة الأكثر شيوعاً والمعروفة باسم استبانة «مينيسوتا» للرضا Minnesota Satisfaction Questionnaire، انظر مثلاً: (Cook, Hepworth, 1981; Griffin, 1991) Wall and Warr, 1981; Griffin, 1991). من النقاش السابق أن هناك تنوعاً لا بأس به فيما يخص تأطير الرضا الوظيفي مفهوماً، وفيما يخص قياس هذا المركب. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، وفيما يخص قياس مركب الرضا الوظيفي، فقد استخدمت مقاييس إدراك الوظيفة بأوجهها الخمسة: العمل، والراتب، والترقيات، والإشراف، والزملاء (Hatfield et al., 1985).

العلاقات بين متغيرات الدراسة وبين الرضا الوظيفي

أولاً: اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي
لقد تم الإشارة سابقاً إلى أن أحد أهداف هذه الدراسة هو استكشاف العلاقات بين بعض متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي. وهذا الجزء يعرض بعض الأدبيات ويناقش نتائج بعض الدراسات ذات العلاقة بسلوك القائد / المدير بشكل عام، واتصاله بمرؤوسيه بشكل خاص، وبين الرضا الوظيفي للموظفين. ولكن أولاً ماذا يقصد باتصال الرئيس - المرؤوس؟ بناء على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة في موضوع الاتصال بين الرئيس

(construct)، لذلك تم وضعه في مفاهيم مختلفة، مثل الرضا الداخلي، الرضا الخارجي، والرضا العام انظر مثلاً: (Bussing, Bissels, Fuchs and Perrar, 1999; Hatfield, et al., 1985; Weiss, Dawis, England and Lofquist, 1967).

فبالنسبة للرضا الداخلي يتم تحقيقه من خلال أداء العمل والشعور بالإنجاز، تحقيق الذات، والمتعة المحققة من القيام بالعمل. أما الرضا الخارجي فيتم تحقيقه من خلال المكافآت التي تعطى للشخص من قبل مشرفه المباشر، أو المنظمة على شكل تقدير واحترام، وتعويز مالي، وترقية، وغير ذلك (Naumann, 1993). أما الرضا العام فقد تم وضع مفهومه على أساس أنه يتكون من كل من الرضا الداخلي والرضا الخارجي (Weiss et al, 1967)، أو على أساس أنه عبارة عن مجموع الرضا عن الأوجه المختلفة للوظيفة (Law and Wong, 1999; Levin and Stokes, 1989; Miles, Patrick and King, 1996). ومثالاً لذلك يرجع (Law and Wong 1999: 146) أن «الشخص يستطيع أن يؤثر الرضا الوظيفي مفهوماً على أنه عبارة عن مجموع الرضا عن الراتب، والزملاء، والمشرف، والترقية والعمل».

وبالنسبة للقياس، تم قياس الرضا الوظيفي بمؤشرات متنوعة، مثل استبانة تشخيص الوظيفة The Job Diagnostic Survey (JDS) التي وضعها (Hackman and Oldham, 1980)، واستبانة الرضا الوظيفي The Job Satisfaction Survey التي أعدها

عن التقدم في الوظيفة، والراتب، والحرية في الوظيفة. في هذه الدراسة وجد الباحثون أيضاً أن سلوك القائد في تأطير ما هو مطلوب من المرؤوسين Leader's Initiating Structure يرتبط بأوجه قليلة من الرضا مقارنة مع سلوك اهتمام القائد بالعاملين. كذلك في دراسة بين ٤٧٠ موظفاً في مواقع غير إشرافية يعملون في شركة صناعة كيميائية، وجد Zaccaro, Craig and Quinn (1991) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك تحديد ما هو مطلوب من المرؤوسين والرضا الوظيفي، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد في الاهتمام بالعاملين والرضا الوظيفي للعاملين. أما Putti and Tong (1992)، في دراسة أجريت بين ثلاث مجموعات (ممرضين، شرطة، مهندسين)، فقد وجد علاقات إيجابية ذات دلالات إحصائية بين سلوك القائد في تحديد ما هو مطلوب من المرؤوسين وفي الاهتمام بهم، ورضا المرؤوسين عن الإشراف. أخيراً، لم يجد Schriesheim and Murphy (1976) علاقات بين سلوك القائد في المجالين السابق ذكرهما وبين الرضا الوظيفي.

وفي دراسة أجريت وسط فنيين في المجال الصحي يعملون في عشرة مستشفيات، وجد (Tjosvold *et al.*, 1983) أن سلوك القائد التعاوني يرتبط إيجابياً مع الرضا عن الإشراف، وأن سلوك القائد التنافسي يرتبط سلبياً بالرضا عن الإشراف. أما المير (١٩٨٨)، وفي دراسة مطولة أجريت بين ١٧٠ مبحوثاً يعملون في

والمرؤوس. عُرّف (Jablin 1979: 1202) اتصال الرئيس - المرؤوس superior-subordinate communication بأنه «...التبادلات التي تخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء منظمة ما، حيث يكون لواحد منهم سلطة رسمية (كما تم تحديدها بواسطة مصادر رسمية في المنظمة) لتوجيه أنشطة الأعضاء الآخرين وتقييمها».

بعد أن عرّفنا الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، نعود الآن إلى العلاقة بين سلوك الأشخاص الذين هم في موقع إشرافي والرضا الوظيفي لمرؤوسيه، حيث قام عدد كبير من الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوك القائد بشكل عام والرضا الوظيفي للموظفين، انظر مثلاً: (Bauer and Green, 1998; House, Filley and Kerr, 1971; Podsakoff, Mackenzie and Bommer, 1996; Putti and Tony, 1992; Tjosvold, Andrews and Jones, 1983; Wilhekm, Herd and Steiner, 1993). وقام عدد أقل من الباحثين بدراسة العلاقة بين اتصال المشرف/ الرئيس بوصفه نوعاً خاصاً من السلوك القيادي والرضا الوظيفي، انظر مثلاً: (Alexander, Helms and Wilkins, 1989; Falcione, 1974; Miles *et al.*, 1996; Pincus, 1986).

فبالنسبة للعلاقة بين سلوك القائد بشكل عام والرضا الوظيفي للموظفين، وجد (House *et al.*, 1971) أن مدى اهتمام القائد بالعاملين Leader's consideration - والذي يعد ذا علاقة بعنصر علاقات الاتصال (Penley and Hawkins, 1985) - مرتبط إيجابياً بكل من الرضا عن الوظيفة، والرضا

الوظيفي. وفي دراسة للأبعاد المتعددة للتبادل بين القائد - التابع، وجد Liden and Maslyn (1998) أن ثلاثة من أبعاد (LMX) (العاطفة، الولاء، عنصر الاحتراف) ترتبط إيجابياً بالرضا عن الإشراف، وأن البعد الرابع، وهو بُعد المساهمة، يرتبط إيجابياً مع الرضا عن العمل.

وباختصار، أثبتت الدراسات أن هناك علاقات ذات دلالات إحصائية بين سلوكيات القائد والرضا عن القائد، والرضا عن الوظيفة، والرضا العام للعاملين.

أما بالنسبة للعلاقة بين الاتصال الإشرافي على وجه الخصوص وبين الرضا الوظيفي، فقد وجد Falcione (1974) أن الرضا عن الإشراف يرتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية بكل من التجاوب في اتصالات الرئيس - المرؤوس reciprocity in superior-subordinate communications، والإدراك الحسي للتغذية العكسية (مدى الحساسية والإدراك لدى المشرفين للتغذية العكسية الموجهة إليهم)، والاستجابة للتغذية العكسية (درجة استجابة المشرفين بإعطاء تغذية عكسية لمطالب المرؤوسين وتظلماتهم). ولكن الباحث لم يجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السماح للتغذية العكسية من المرؤوسين (درجة السماح والتشجيع في التغذية العكسية من المرؤوسين) Feed back Permissiveness وبين الرضا عن الإشراف. وفي دراسة أجريت بين ٣٢٥ موظفاً في شركة صناعية، وجد Schuler and Blank (1976) أن الاتصال التعليمي - التوجيهي، وهو اتصال ذو علاقة بالمهام، مرتبط إيجابياً

منظمات أمريكية، فقد وجد علاقة سببية واحدة ذات دلالة إحصائية فقط بين سلوك القائد المشارك ورضا العاملين عن الوظيفة ورضاهم عن الإشراف. أخيراً، وجد المعاذ (١٩٩٣)، في دراسة لبحث العلاقة بين سلوك القائد كما حدد بواسطة نظرية المسار - الهدف في القيادة Path-Goal Theory of Leadership وبين رضا العاملين، أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد والرضا الكلي للعاملين.

وفي دراستين متشابهتين تقريباً، قام (Podsakoff et al.) بدراسة العلاقة بين بعض سلوكيات القائد وبين الرضا العام للموظفين. ففي الدراسة الأولى، وجد Podsakoff (1993) Mackenzie and Fetter علاقات إيجابية ذات دلالات إحصائية بين سلوك القائد الداعم وسلوك القائد التوضيحي وبين الرضا العام للموظفين، وعلاقة إيجابية غير ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد في تحديد الإجراءات وبين الرضا العام للموظفين. أما في الدراسة الثانية، فقد وجد Podsakoff and Mackenzie (1995) علاقات إيجابية ذات دلالات إحصائية بين سلوك القائد الداعم وسلوك القائد التوضيحي، والرضا العام للعاملين، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد في تحديد الإجراءات والرضا العام للموظفين.

أخيراً، وفي دراستهم المذكورة سابقاً، وجد (Wilhelm et al., 1993) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التبادل بين القائد - التابع Leader-member Exchange (LMX) Quality والرضا

وبدلالة إحصائية بأربعة من الأوجه الخمسة للرضا الوظيفي: العمل، والترقية، والإشراف والزملاء. أيضاً وجد الباحثان أن الاتصال التعليمي - التوجيهي كان أكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي في المستوى التنظيمي الأعلى منه في المستوى التنظيمي الأدنى. أما في المستوى التنظيمي الأوسط، فقد كان الاتصال التعليمي - التوجيهي أكثر ارتباطاً بعدد من أوجه الرضا الوظيفي في هذا المستوى منه في المستوى الأدنى من التنظيم.

وفي دراسة للعلاقة بين الاتفاق المدرك فيما يتعلق بالاتصال بين المشرفين والمرؤوسين، والرضا الوظيفي، وجد Hatfield and Huseman (1982) أن العوامل الثلاثة لاتصال الرئيس - المرؤوس (التنسيق، المشاركة، التعبير) كانت مرتبطة بدلالات إحصائية برضا المرؤوسين عن كل من العمل، والإشراف، ورضاهم العام. أما Callan (1993)، فقد وجد في دراسة ثنائية (رئيس - مرؤوس)، أن تصورات كمية الاتصال وتصورات جودة الاتصال مرتبطتان إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي. أخيراً، وجد Camden and Kennedy, (1986) أن سلوكيات المدير الاتصالية التالية ترتبط إيجابياً وبدلالات إحصائية مع الرضا الوظيفي وهي: إعطاء معلومات عن الأقسام الأخرى، وتطوير العلاقات الجيدة، والإدراك الحسي للأفكار من الآخرين، وتشجيع الجهد، وإبراز الاهتمام، واليقظة / الانتباه، والانفتاح / المكاشفة، والصداقة والاستحسان.

وفي مجموعة أخرى من الدراسات وجد الباحثون علاقات إيجابية بين اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي، انظر مثلاً: Goldhaber, Yaters, Porter and Lesniak, 1978; Nathan, Mohrman and Milliman, 1991; Schweiger and DeNisi, 1991; Young, Worchel and Woehr, 1998) ومثالاً لذلك وجد (Goldhaber et al., 1978) أن سلوكيات الاتصال وحدها قد فسرت حوالي ٦٠٪ من التباين في الرضا الوظيفي للموظفين. ولكن (Young et al., 1998) وجدوا علاقة إيجابية غير ذات دلالة إحصائية بين ما سموه «التبادل الذاتي» (تصورات الموظفين لمدى تعبير مشرفيهم عن التقدير، والقيمة، والمدح للأداء الجيد) والرضا الوظيفي.

أخيراً، وفي دراسة أجريت بين ٥٩٥ موظفاً بالساعة و١١٨ مشرفاً في أدنى مستوى، اختبر (Miles et al., 1996) العلاقات بين أربعة أنواع من الاتصال الإشرافي والرضا الوظيفي، ووجد الباحثون أن ثلاثة من هذه الأنواع الأربعة (الاتصال الإيجابي، والاتصال من أسفل إلى أعلى، والاتصال المتعلق بالوظيفة) مرتبطة إيجابياً وبدلالات إحصائية بالرضا الوظيفي. أما النوع الرابع، وهو الاتصال السلبي، فقد وجدوا أنه يرتبط ارتباطاً سلبياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي. وأخيراً، وجد الباحثون أن العلاقة بين اتصال الرئيس - المرؤوس وبين الرضا الوظيفي كانت أكبر بين المشرفين منها بين الموظفين بالساعة.

ثانياً: المستوى التنظيمي للموظف والرضا الوظيفي

في هذه الدراسة نحاول أيضاً تعرّف مدى تأثير المستوى التنظيمي للعاملين على الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، حيث إن المستوى التنظيمي للموظف يعني المستوى الذي يعمل فيه الموظف، وهل هو في موقع إشرافي أم لا. وقد اتفق عدد من الدراسات على أن هناك تبايناً في الرضا الوظيفي حسب المستوى التنظيمي انظر مثلاً: (Berger and Cummings, 1979; Landy and Trumbo, 1980; Miles *et al.*, 1996) ومثالاً لذلك وجد (Miles *et al.*, 1996) أن الرضا الوظيفي للمشرفين كان أعلى من الرضا الوظيفي للموظفين الذين يعملون بالساعة. أما في الدراسة «التجميعية meta-analysis»، تجميع لنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتحليلها لتحديد اتجاه العلاقة، المبنية على بيانات من ٣٥ عينة مستقلة ($N=18,534$)، فقد توصل كل من (Robie, Ryan, Schmieder, Parra and Smith, 1998) إلى أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي، زاد الرضا الوظيفي. ولإيجاز ما سبق تفصيله، يبدو أن هناك اختلافاً في الرضا الوظيفي حسب المستوى التنظيمي، وأنه كلما صعدنا في الهرم التنظيمي زاد الرضا الوظيفي.

ثالثاً: سمات الموظف الشخصية والرضا الوظيفي

تحاول هذه الدراسة أيضاً تقصي العلاقات بين بعض السمات الشخصية للموظف والرضا الوظيفي، ومراجعة النقاش الناشئ عن بعض الدراسات التطبيقية التي

حاولت تحديد العلاقات بين الرضا الوظيفي والمتغيرات التي هي تحت الدراسة وهي: العمر، والمستوى التعليمي، والراتب، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنظمة إجمالاً.

لقد أشار العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة بين عمر الموظف والرضا الوظيفي. ففي استفتاء عن الرضا الوظيفي بين ٤٧٠٩ موظفاً أمريكياً، وجد Weaver (1978) علاقة إيجابية بين عمر الموظف والرضا الوظيفي. كما وجد باحثون آخرون (Gibson and Klein, 1970; McFarlin and Sweeney, 1992) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي. أما Rhodes (1983) فقد راجع الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، وختم بقوله إن العمر يرتبط إيجابياً وخطياً مع الرضا الوظيفي.

وفي دراسة بين ٣١٩ شخصاً يعملون في ٤٧ مجموعة عمل في ٢٢ منظمة من منظمات الخدمات الإنسانية، وجد Glisson and Durick (1988) علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي. ولكن باستخدام تحليل أكثر تطوراً، لم يجد الباحثان أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي. أما Naumann (1993) فقد وجد نتائج مشابهة لتلك التي وجدها (Glisson and Durick, 1988). أخيراً في دراسة أجريت بين ٦١٢ محاسباً يعملون في قطاعات مختلفة في سنغافورة، وجد (Ang, Goh and Koh, 1993) علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي. وفي تحليل آخر وجد الباحثون تفاعلاً بين العمر

إحصائية بين الأجر والرضا الوظيفي. أما Blau (1999) فقد وجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأجر وبين الرضا الوظيفي الكلي. أما الدراسة التي قام بها Spinelli and Gray (1998) فقد وجد الباحثان فيها أن الراتب متنبئ ذو دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي. أخيراً، في دراسة لعدد من الشركات المصرية، وجد توفيق (١٩٨٦) أن المشاركين في الدراسة كانوا راضين عن مستويات الراتب، وصرحوا بأن تلك المستويات عادلة مقارنة مع مهام وظائفهم ومسؤولياتها. وباختصار، على الرغم من أن هناك بعض الاستثناءات، يبدو أن هناك علاقة إيجابية بين الراتب والرضا الوظيفي.

أما السمة الشخصية الرابعة التي تحت الدراسة فهي مدة خدمة الموظف في وظيفته الحالية. وقد وجد Bateman and Strasser (1984) علاقة إيجابية غير ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية والرضا الوظيفي. أما MxFarlin and Sweeney (1992) فقد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية والرضا الوظيفي. أخيراً، وفي دراستهما السابق ذكرها، وجد Snyder and Dietrich (1992) أن مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ترتبط سلبياً وبدلالة إحصائية مع الرضا عن الترقية. وفي كلمات أخرى، وجد الباحثان أنه كلما قضى الموظف مدة أطول في وظيفته الحالية، أصبح أقل رضاءً عن الترقية.

أما فيما يتعلق بالمتغير الشخصي الخامس الذي تحت الدراسة، وهو مدة خدمة الموظف في المنظمة بغض النظر عن

ونوع العمل في تأثيرهما على الرضا الوظيفي، لهذا ختم الباحثون بالقول بأن تأثير العمر على الرضا الوظيفي ربما يعتمد على نوع العمل. وباختصار، يبدو أن العمر يرتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي.

أما المتغير الشخصي الثاني الذي تحت الدراسة فهو المستوى التعليمي. لقد تمت دراسة العلاقة بين المستوى التعليمي للموظف والرضا الوظيفي، ويبدو أن هناك تعارضاً بين نتائج الدراسات فيما يخص العلاقة بين هذين المتغيرين. ومثالاً لذلك وجد Judge and Hulin (1993) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي. أما الدراسات الأخرى، انظر مثلاً: Bateman and Strasser, 1984; Glisson and Durick, 1988; Naumann, 1993 فلم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي.

أما السمة الشخصية الثالثة التي تحت الدراسة فهي الراتب. ففي حين وجد Glisson and Durick (1988) علاقة سلبية غير ذات دلالة إحصائية بين الراتب والرضا الوظيفي، فإن McFarlin and Sweeney (1992) قد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين. وفي الدراسة نفسها وجد McFarlin and Sweeney, (1992) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ما سميها «العدالة التوزيعية للمكافآت» والرضا الوظيفي. أما Judge and Hulin (1993) فقد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين «الأجر الحالي مقارناً إلى الأجر السابق» والرضا الوظيفي، ولكن النتائج لم تشر إلى وجود علاقة ذات دلالة

في الإدارة المركزية للشركة، فزودت الباحث بقوائم غير كاملة للمديرين العامين، ومديري الإدارات، ومديري الشعب في المركز الرئيسي للشركة. وبناء على قائمة مديري الشعب تم أيضاً إعداد قائمة جزئية بأسماء رؤساء الأقسام وبعض الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وذلك عن طريق الاتصال بعينة من مديري الشعب، وطلب أسماء رؤساء الأقسام والموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم.

أما بالنسبة لفروع الشركة في أقاليم المملكة، فقد تم اتباع طريقة تحديد العينة ذات المراحل المتعددة Multistage Sampling (Babbie, 1989; Fowler, 1988). ففي المرحلة الأولى تم اختيار منطقة واحدة من كل إقليم بوصفها ممثلة لهذا الإقليم. ومثالاً على ذلك تم اختيار منطقة تبوك من الإقليم الشمالي للمملكة العربية السعودية (انظر: جدول ١). وللحصول على قوائم بأسماء الموظفين السعوديين، تم الاتصال بالمديرين العامين لفروع الشركة في المناطق المختارة، وطلب منهم تزويد الباحث بتلك القوائم، وقد حوّلوا بدورهم الباحث إلى إدارات شؤون الموظفين. وقامت إدارات شؤون الموظفين في المناطق مشكورة بتزويد الباحث بقوائم بأسماء الموظفين السعوديين، وكانت تلك القوائم شبه كاملة فيما عدا قائمة موظفي فرع الشركة في منطقة مكة المكرمة / الإقليم الغربي. من تلك القوائم - قائمة المركز الرئيسي للشركة، وقوائم المناطق - تم اختيار عينات عشوائية من أربعة مستويات تنظيمية، متبعين التعليمات

الوظائف التي تقلدها، فقد وجد Naumann (1993) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة والرضا الوظيفي. هذا يعني أنه كلما زادت المدة التي يقضيها الموظف في المنظمة، زاد رضاه الوظيفي. أما Glisson and Durick (1988) فلم يجدا علاقة كهذه. وأخيراً، وجد Snyder (1992) and Dietrich أن مدة الخدمة في المنظمة ترتبط بدلالة إحصائية بثلاثة أوجه من أوجه الرضا الوظيفي. حيث أبانت النتائج أن مدة الخدمة في المنظمة ترتبط إيجابياً بالرضا عن العمل والرضا عن الراتب، وترتبط سلبياً مع الرضا عن الترقية. العلاقة الأخيرة تشير إلى أنه كلما قضى الموظف مدة أطول في المنظمة، أصبح أقل رضاءً عن تقدمه/صعوده في السلم الوظيفي. وباختصار، يبدو أن هناك عدم اتفاق في الأدبيات فيما يخص العلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة وبين الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة

مجتمع البحث وعينته وإجراءات جمع البيانات

تم جمع بيانات هذه الدراسة من بين الموظفين السعوديين فقط العاملين في إحدى شركات الخدمات العاملة في أنحاء المملكة العربية السعودية، وذلك خلال عام ١٤٢١هـ، وتضم أكثر من ٢٢,٠٠٠ موظف، وتبلغ نسبة السعوديين منهم حوالي ٨٠٪. بعد الحصول على الموافقة المبدئية من الرئيس التنفيذي للشركة، تم الاتصال بالإدارة العامة للموارد البشرية

جدول ١
بيانات عن عينة البحث

الإقليم/ المنطقة	موظفون	رؤساء أقسام	مديرو شعب	مديرو إدارات	الإجمالي
المركز (الإقليم الأوسط)	٣٢٠	١٤٤	٩٠	٥٥	٦٠٩
الإقليم الأوسط (الرياض)	٢٢٠٠	١٦٥	٥١	٣٢	٢٤٤٨
الإقليم الغربي (مكة المكرمة)	١٢٠٠	٤٥	٢٥	١٥	١٢٨٥
الإقليم الشرقي (الدمام)	١٥٠٠	٥٦	٢٧	١٨	١٦٠١
الإقليم الشمالي (تبوك)	٤١٠	١٦	٩	٥	٤٤٠
الإقليم الجنوبي (عسير)	١٠٥٠	٤٩	٣١	٢٢	١١٥٢
الإجمالي	٦٦٨٠	٤٧٥	٢٣٣	١٤٧	٧٥٣٥
الاستبانات المرسلة	١١٩٣	٣٨٣	٢٠٤	١٢٢	١٩٠٢
الاستبانات المعادة	٦٤٣	٢٥٨	١٤٤	٩٥	١١٤٠
نسبة المعادة/المرسلة	%٥٤	%٦٧	%٧١	%٧٨	%٦٠

البيانات التي سيدلي بها المبحوثون سوف تكون محل السرية ولن يطلع عليها إلا الباحث، وقد أرسلت تلك المظاريف إلى العينات على عناوينهم في إدارات الشركة المختلفة. أما بالنسبة للإعادة فقد طلب من المبحوثين إعادة الاستبانات إلى إحدى إدارات فرع الشركة، وكانت في الغالب إما إدارة شؤون الموظفين أو إدارة العلاقات العامة. أخيراً، في كلتا حالتني إرسال الاستبانات والاستبانات المعادة، تم استخدام المراسلة الداخلية للشركة.

مقاييس الدراسة

أود أولاً الإشارة إلى أنه قد تم قبل استخدام مقاييس أبعاد اتصال الرئيس - المروؤس والرضا الوظيفي عرض هذه المقاييس على ١١ طالباً من طلاب الماجستير في الإدارة العامة - جامعة

الموضحة في كتاب (Babbie, 1989) في كيفية اختيار العينة العشوائية في الدراسات الاجتماعية، وذلك باتباع الخطوتين الآتيتين: (١) إعطاء رقم لكل موظف في القوائم المتوافرة لدى الباحث، و(٢) الرجوع إلى الجدول العشوائي في ملحق كتاب (Babbie) وتحديد الأشخاص المختارين بناء على ظهور أرقامهم في ذلك الجدول. وجدول ١ يعطي بيانات عن عينة البحث.

نلاحظ من جدول ١ ما يأتي: (١) أنه قد تم اختيار عينة الدراسة في المرحلة الثانية من بين ٧٥٣٥ موظفاً، أي ما نسبته ٤٣٪ من الموظفين السعوديين المستهدفين في هذه الدراسة. (٢) أن نسبة الاستبانات المعادة إلى الاستبانات المرسلة هي ٦٠٪.

وبعد ذلك تم إعداد مظاريف تحتوي على الاستبانات، ومظاريف إعادة، وخطاب من الباحث إلى المبحوثين يبين فيه أن

الملك سعود، وهم يشغلون في الغالب وظائف في القطاعين العام والخاص، وعلى ٢٨ ضابطاً في المعهد العالي للدراسات الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية، وذلك للإجابة عنها. بعد الإجابة على هذه المقاييس، تمت مناقشتها مع هاتين العينتين الصغيرتين من ناحية مدى وضوح العناصر، وقد تمت بعض التعديلات اللغوية على الأداة وذلك لزيادة وضوحها. أيضاً بناء على بيانات تلك العينتين مجتمعة، أعطى تحليل معامل «كرونباخ ألفا» نتائج موثوقة فوق ٠.٦٠ لكل المتغيرات.

متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس: تم قياس متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس باستخدام الاستبانة المعدّة بواسطة (Huseman, Hatfield, Boulton and Gatewood, 1980) في مقالة (Miles et al., 1996)^(١)، وتستخدم الاستبانة مقياساً ذا خمس درجات، تتدرج من بتاتاً إلى دائماً.

ولأن هذه الدراسة استكشافية فيما يخص متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس تم اختبار هذه الاستبانة المكوّنة من ٢٣ عنصراً باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، وذلك للتأكد من مدى موثوقيتها

في قياس متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس، حيث تم تعريض الـ ٢٣ عنصراً فيما يخص اتصال الرئيس المرؤوس لتحليل العناصر الرئيسية (Principal Components Analysis) مع تدوير يعظم التباين بين العوامل (Norusis, 1993a) with a varimax rotation التي يمكن استخلاصها من تلك العناصر. ولأن الافتراض هو أن المجموعات يختلف بعضها عن بعض فيما يخص متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس، تم تعريض مجموعة الموظفين (N = 643) فقط للتحليل العاملي، وذلك لكبر حجمها مقارنة بالمجموعات الأخرى، حيث يكون الاختبار أكثر استقراراً عندما تكون المجموعة المبحوثة كبيرة. وللتأكد من مدى ملائمة العينة Sampling Adequacy لإجراء تحليل العوامل فقد تم اختبار مدى ملائمة العينة بمقياس «كيزر وزملائه» Kaiser - Meyer - Okline Measure of Sampling Adequacy (KMO)، حيث أعطى هذا المقياس النتيجة الآتية (٠.٩٤)، وهي نتيجة يرى (Kaiser, 1974) أنها رائعة marvelous، انظر: (Norusis, 1993a). ويعرض جدول ٢ نتائج هذا التحليل.

لقد أعطى التحليل العاملي في الواقع خمسة عوامل وليس أربعة فقط؛ حيث حمّل

(١) في مراسلة شخصية مع البروفسور Wesley C. King, Jr. of the University of Dyton, Ohio, USA عام ١٩٩٧م طلب الإن من البروفسور «King» إعادة تطبيق دراستهم المنشورة في عام ١٩٩٦م (Miles et al., 1996) واستخدام الاستبانة المنشورة في تلك المقالة. في خطاب الرد سمح البروفسور «King» بإعادة تطبيق الدراسة في البيئة العربية وأرسل استبانة الرضا الوظيفي مع هذا الخطاب. ولعدم توافر موظفين يعملون بشكل جزئي في الشركات السعودية من السعوديين، فقد تعذر إعادة تطبيق الدراسة، وتم استخدام الاستبانة مع أربعة مستويات في إحدى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. في الختام، يشكر الكاتب البروفسور «King» على سرعة إجابته، كما يشكره على السماح باستخدام استبانة اتصال الرئيس - المرؤوس واستبانة الرضا الوظيفي.

جدول ٢

أربعة عوامل مدوّرة لإجابات مجموعة الموظفين على عناصر استبانة
اتصال الرئيس - المرؤوس (N = 643)

العنصر	العامل ١: اتصال متعلق بالوظيفة	العامل ٢: الاتصال الإيجابي	العامل ٣: الاتصال السلبي	العامل ٤: الاتصال من أسفل إلى أعلى
١	,٨٠			
٢	,٧٧			
٣	,٧٢			
٤	,٧٢			
٥	,٧٢			
٦	,٧١			
٧	,٦٨			
٨	,٦٦			
٩	,٦٣			
١٠	,٦٢			
١١	,٥٧			
١٢		,٧٧		
١٣		,٧٧		
١٤		,٥٥		
١٥			,٧٧	
١٦			,٧٣	
١٧			,٧٣	
١٨				,٧٩
١٩				,٧٦
قيمة «إيجن»	٨,٥٣	٢,٢٦	١,٣٥	١,٠٨

الإبقاء على العوامل الأربعة التي تشبه إلى حد كبير ما وجده (Miles et al., 1996) مع بعض الاستثناءات التي سوف نوردّها الآن. أولاً، لقد حمّلت ثلاثة عناصر من عناصر الاتصال الإيجابي (انظر: العناصر التي رقمها ٢٠، ٢١، ٢٢، في الملحق) على العامل الأول، حيث كان من المفروض أن تحمّل على عامل الاتصال الإيجابي، ولذلك

عنصرين من عناصر الاتصال المتعلق بالوظيفة على عامل مستقل ويشرح ٤,٤٪ من التباين (عنصري ١٠ و ١١ في الاستبانة، انظر: الملحق)، بالإضافة إلى أنها قد حمّلت على العامل الذي تنتمي إليه، وقد يكون هذا راجعاً إلى أنه قد تم دمج عدة عوامل فرعية تحت هذا العامل، انظر: (Miles et al., 1996). وفي الإجمال، تم استبعاد هذا «العامل»، وتم

تم استبعادها من التحليلات اللاحقة. ثانياً، العنصر ٢٣ الذي من المفروض أن يحتمل على عامل الاتصال من أسفل إلى أعلى لم يحتمل على أي عامل بتاتاً عند نقطة الحد الأدنى، وهي (٤). أخيراً، نورد في الملحق العنصر ٢٤ وهو الذي يعد من عناصر الاستبانة الأصلية في اللغة الإنجليزية ولكنه لم يستخدم في دراسة (Miles et al., 1996) ولا في هذه الدراسة أيضاً. وفي الإجمال، لقد شرحت العوامل الأربعة المبقة ٥٧,٥٪ من التباين في إجابات المبحوثين. وفيما يلي تعريف إجرائي مختصر لكل بُعد من أبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس في ضوء العناصر المكونة لكل بُعد.

أ - الاتصال المتعلق بالوظيفة: هو ذلك النوع من الاتصالات المتعلق بالعمل الذي يقوم به المرؤوس. ومثال هذا النوع: تحديد ما هو مطلوب من الموظف أدائه، اطلاع الموظف على جداول العمل والتغييرات التي تطرأ عليها، وتقدير جهد الموظف، وذلك عن طريق الاطلاع، عندما يقوم بعمله بشكل جيد.

ب - الاتصال الإيجابي: هو ذلك النوع من الاتصالات الذي يحاول المشرف من خلاله تحسين العلاقة بينه وبين المرؤوس والابتعاد عن الرسميات، كما هو الحال في الاتصال المتعلق بالوظيفة. ومثال هذا النوع من الاتصالات: البدء بمحادثة غير رسمية مع المرؤوس، التمازح بشكل

لائق مع المرؤوس، وسؤال المرؤوس عن اهتماماته خارج نطاق العمل.

ج - الاتصال السلبي: هو ذلك النوع الذي يؤدي إلى توتر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. ومثال هذا النوع من الاتصال: السخرية من المرؤوس، وتوجيه الانتقاد له أمام الآخرين، وانتقاد الموظف انتقاداً شخصياً وليس فيما يخص العمل الذي يقوم به.

د - الاتصال من أسفل إلى أعلى: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يسمح فيه المشرف بدرجة معينة من المكاشفة والمصارحة بينه وبين مرؤوسيه. ومثال هذا النوع من الاتصال: قدرة المرؤوس على الاعتراض على تعليمات رئيسه عندما يعتقد المرؤوس بأنها خطأ، وقدرة المرؤوس على إخبار رئيسه عندما يقوم هذا المشرف بعمل خاطئ.

الرضا الوظيفي: تم قياس الرضا الوظيفي بمقاييس إدراك الوظيفة، كما ذكر في الإطار النظري لهذه الدراسة، والذي أعده كل من (Hatfield, Robinson and Huseman, 1985) ويتكون مقياس إدراك الوظيفة من ٢٠ عنصراً، وتستخدم بوصفها مقاييس تباين دلالي semantic differential scales ذات سبع درجات حيث إن كل أربعة عناصر تقيس وجهاً من الأوجه المكونة للرضا الوظيفي: العمل، والراتب، والترقيات، والإشراف، والزملاء (انظر: الملحق). وعلى

للمبحوثين بعنصر واحد. أولاً، تم قياس متغير العمر بعنصر ذي ٩ درجات. أما المتغير الثاني، المستوى التعليمي، فتم قياسه بعنصر واحد ذي ست درجات. ثالثاً، تم قياس متغير الراتب بعنصر واحد ذي سبع درجات. رابعاً، أما فيما يخص متغيري المدة التي أمضاها الموظف في وظيفته الحالية والمدة التي أمضاها في الشركة بغض النظر عن الوظيفة فقد تم قياس كل منهما بعنصر واحد، حيث طُلب من المبحوثين ذكر عدد السنوات والأشهر التي قضوها في وظائفهم الحالية، وفي المنظمة بشكل عام. وفي التحليل تم تحويل تلك المدة إلى مجموع الأشهر التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية، ومجموع الأشهر التي قضاها في المنظمة بشكل عام.

النتائج

ذكرنا سابقاً أن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن عدد من الأسئلة. وللإجابة عن السؤال الأول: هل هناك تباين في متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس حسب المستوى التنظيمي للموظفين، تم استخدام إجراءات

الرغم من أن هذه المقاييس تقيس أوجهاً مختلفة من مركب الرضا الوظيفي، فإنه يمكن تجميعها لتعطي مقياساً واحداً للرضا الوظيفي (Miles et al., 1996). وفي هذه الدراسة، تم تجميع تلك المقاييس لتعطي مقياساً واحداً للرضا الوظيفي.

أيضاً تم اختبار موثوقية عناصر اتصال الرئيس - المرؤوس وعناصر الرضا الوظيفي باستخدام معامل «كرونباخ ألفا»، حيث يعطي جدول ٣ نتائج هذا الاختبار.

وكما نلاحظ من جدول ٣ تتمتع المقاييس بموثوقية مقبولة، وذلك في قياس المتغيرات المنوي قياسها. ومن ثم، تعطينا ثقة في استخدام البيانات المتوافرة في التحليلات اللاحقة.

المتغيرات الشخصية للموظف: ذكرنا سابقاً أن المتغيرات الشخصية للموظف المضمنة في هذه الدراسة هي: العمر، والمستوى التعليمي، والراتب الشهري، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنظمة بغض النظر عن الوظيفة. وقد تم قياس كل واحد من الخصائص الشخصية

جدول ٣

اختبار موثوقية عناصر اتصال الرئيس - المرؤوس وعناصر الرضا الوظيفي (N = 1140)

المتغير	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
اتصال متعلق بالوظيفية	١١	.٩٢
الاتصال الإيجابي	٣	.٦٥
الاتصال السلبي	٣	.٦٤
الاتصال من أسفل إلى أعلى	٢	.٦٢
الرضا الوظيفي	٢٠	.٨٦

يتعلق بالاتصال المتعلق بالوظيفة أن مجموعة الموظفين تختلف عن المجموعات الثلاث الأخرى. أما المجموعات الأخرى فلم تشر النتائج إلى وجود تباين ذي دلالة إحصائية بينها. كما نلاحظ من هذا الجدول أن مجموعة الموظفين هم الأقل من حيث تلقي اتصال يتعلق بالوظيفة من رؤسائهم (رؤساء الأقسام)، أما مديرو الإدارات فهم أعلى من يتلقى اتصالاً متعلقاً بالوظيفة من رؤسائهم المباشرين (المديرون العامون). أما رؤساء الأقسام ومديرو الشعب فيقعون بين تلك المجموعتين.

المقارنة المتعددة - one-way analysis ANOVA: Post Hoc Multiple Comparisons) وبالتحديد إجراء (Least significant difference test or LSD) وذلك للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجموعات التي تحت الدراسة لكل متغير من متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس (Norusis, 1993b).

فبالنسبة لمتغير الاتصال بين الرئيس - المرؤوس والمتعلق بالوظيفة، أعطى تحليل البيانات النتائج الموضحة في جدول ٤.

تشير نتائج تحليل مقارنة المجموعات الأربع التي تحت الدراسة فيما

جدول ٤

درجة التباين في الاتصال المتعلق بالوظيفة حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موظفون	رؤساء أقسام	مديرو شعب	مديرو إدارات
موظفون	٣,٠٣	٩٢,				
رؤساء أقسام	٣,٣٣	٨١,	*			
مديرو شعب	٣,٢٧	٧٥,	*			
مديرو إدارات	٣,٣٧	٧٥,	*			

* تشير إلى أن التباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$.

جدول ٥

درجة التباين في الاتصال الإيجابي حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موظفون	رؤساء أقسام	مديرو شعب	مديرو إدارات
موظفون	٢,٥٣	٨١,				
رؤساء أقسام	٢,٧٦	٧٢,	*			
مديرو شعب	٢,٧٩	٦٨,	*			
مديرو إدارات	٢,٦٤	٧٣,				

* تشير إلى أن التباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$.

إلى وجود تباين ذي دلالة إحصائية بين المجموعات التي هي تحت الدراسة. وبشكل عام أشارت النتائج إلى قلة الاتصال السلبي بين الرئيس والمرؤوس في المجموعات الأربع كلها. ومثالاً على ذلك كان المتوسط الحسابي للاتصال السلبي كما أدركها الموظفون في موقع غير إشرافي مع رؤسائهم المباشرين هو (١,٦٩)، وهو متوسط يعد صغيراً بالنسبة لمقياس ذي خمس درجات.

أما بالنسبة لبُعد الاتصال من أسفل إلى أعلى بين الرئيس والمرؤوس، فقد أعطى تحليل البيانات النتائج المعروضة في جدول ٦.

يشير جدول ٦ إلى أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية بين مجموعة الموظفين وبين كل المجموعات الأخرى في الاتصال من أسفل إلى أعلى بين الرئيس والمرؤوس. كما يشير هذا الجدول أيضاً إلى أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية بين مجموعة رؤساء الأقسام ومجموعة مديري الإدارات

وبالنسبة للاتصال الإيجابي بين الرئيس - المرؤوس، أعطى تحليل البيانات النتائج الموضحة في جدول ٥.

يشير جدول ٥ الخاص بالمقارنة بين المجموعات الأربع التي تحت الدراسة في متغير الاتصال الإيجابي بين الرئيس - المرؤوس إلى وجود تباين ذي دلالة إحصائية بين مجموعة الموظفين ومجموعتي رؤساء الأقسام ومديري الشعب فقط. أيضاً هناك ملاحظتان بارزتان عن هذا الجدول. أما الأولى فهي أن المتوسطات الحسابية للمجموعات الأربع تشير إلى قلة الاتصال الإيجابي بين الرئيس - المرؤوس مقارنة مع الاتصال المتعلق بالوظيفة. والثانية أن مجموعة الموظفين هي الأقل من حيث تلقي اتصال إيجابي من رؤسائهم المباشرين، ومديرو الشعب هم أعلى من يتلقى اتصالاً إيجابياً من رؤسائهم المباشرين (مديري الإدارات).

أما فيما يتعلق بالاتصال السلبي بين الرئيس والمرؤوس، فلم تشر النتائج

جدول ٦

درجة التباين في الاتصال من أسفل إلى أعلى حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موظفون	رؤساء أقسام	مديرو شعب	مديرو إدارات
موظفون	٢,٧٥	٩٩,				
رؤساء أقسام	٣,٢١	٨٨,	*			
مديرو شعب	٣,٠٦	٨٣,	*			
مديرو إدارات	٢,٩٧	٨٥,	*	*		

* تشير إلى أن التباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$.

يشير جدول ٧ إلى أن هناك تبايناً بين مجموعة مديري الشعب وبين المجموعات الثلاث الأخرى فقط. فبالنظر إلى جدول ٧ نلاحظ: (١) أن مديري الإدارات هم الأكثر رضا عن وظائفهم، يليهم بعد ذلك مجموعة الموظفين الذين لا يعملون في مواقع إشرافية، ثم رؤساء الأقسام وأخيراً مديرو الشعب. (٢) أن غياب التباين بين المجموعات الثلاث الأخرى يعني أن تلك المجموعات متقاربة في رضاهم عن وظائفهم.

وللإجابة عن السؤال الثالث في هذه الدراسة وهو: ما نوع العلاقات بين السمات الشخصية وأبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس، والرضا الوظيفي حسب المستوى التنظيمي، فقد تم استخدام تحليل الارتباط وذلك لتحديد العلاقات الثنائية بين تلك المتغيرات وبين الرضا الوظيفي للمبحوثين في هذه الدراسة. وقد أعطى تحليل بيانات كل مجموعة على حدة النتائج المعروضة في الجداول ٨-١١.

في هذا المتغير. وبالنظر إلى جدول ٦ نلاحظ أن رؤساء الأقسام يتمتعون بالقدر الأكبر في الاتصال من أسفل إلى أعلى مع رؤسائهم المباشرين، ثم يأتي بعدهم مديرو الشعب، ومن ثم مديرو الإدارات وأخيراً مجموعة الموظفين. إن التباين بين رؤساء الأقسام ومديري الإدارات، الذي يعد في صالح رؤساء الأقسام، في متغير الاتصال من أسفل إلى أعلى يوضح أن رؤساء الأقسام يتمتعون بميزة قدرتهم على الاتصال بمديري الشعب أكثر من قدرة مديري الإدارات على الاتصال بالمديرين العاملين. وهذه النتيجة ربما تكون مخالفة لما يمكن الوصول إليه بالحدس أو التخمين.

أما بالنسبة للسؤال الثاني الذي نريد الإجابة عنه في هذه الدراسة وهو: هل هناك تباين في الرضا الوظيفي للعاملين حسب المستوى التنظيمي، فقد تم استخدام الإجراء الإحصائي الذي استخدم للإجابة عن السؤال الأول. وقد أظهر تحليل البيانات النتائج المعطاة في جدول ٧.

جدول ٧

درجة التباين في الرضا الوظيفي حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موظفون	رؤساء أقسام	مديرو شعب	مديرو إدارات
موظفون	٤,٥٤	١,٠٢				
رؤساء أقسام	٤,٤٩	,٩٧				
مديرو شعب	٤,٢٧	,٨٠	*	*	*	*
مديرو إدارات	٤,٦٣	,٩٩	.			

* تشير إلى أن التباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < .05$.

بالنسبة لمجموعة الموظفين، يشير دلالة إحصائية بين السمات الشخصية جدول ٨ إلى أنه ليس هناك علاقات ذات والرضا الوظيفي إلا علاقة واحدة فقط؛ حيث

جدول ٨
مصفوفة العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة لمجموعة الموظفين

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١. العمر									
٢. التعليم	**،٢٦-								
٣. الراتب	**،٤١	**،٢١							
٤. مدة الخدمة في الوظيفة	**،٥٧	**،٣٨-	**،١٨						
٥. مدة الخدمة في المنظمة	**،٨١	**،٤٣-	**،٣٠	**،٧٢					
٦. الاتصال المتعلق بالوظيفة	،٠٣	،٠٤	،٠٢-	،٠٥	،٠٢				
٧. الاتصال الإيجابي	*،٠٨-	**،١٤	،٠٣	،٠٢-	*،٠٨-	**،٤١			
٨. الاتصال السلبي	*،٠٧-	،٠٥	،٠١-	،٠٣-	*،٠٧-	**،٢٦-	*،٠٦		
٩. الاتصال المساعد	،٠٤	*،٠٧	**،١٢	،٠٢	،٠٢	**،١٨	**،٢٣	**،١٠	
١٠. الرضا الوظيفي	،٠٣-	**،١٥-	،٠٦-	،٠٤	،٠٢-	**،٤٨	**،١٥	**،٢٩-	،٠٤-

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p < .05).

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p < .01).

جدول ٩
مصفوفة العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة لمجموعة رؤساء الأقسام

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١. العمر									
٢. التعليم	،١٠-								
٣. الراتب	**،٤٧	**،٢٥-							
٤. مدة الخدمة في الوظيفة	**،٢٨	**،١٥-	،٠٨						
٥. مدة الخدمة في المنظمة	**،٧٣	**،٣٤-	**،٣٧	**،٤٥					
٦. الاتصال المتعلق بالوظيفة	،٠٥	**،٢٢-	،٠٤-	،٠٢	،٠٦				
٧. الاتصال الإيجابي	*،١٠-	**،١١	،٠٦-	،٠٦-	**،١٤-	**،٤٠			
٨. الاتصال السلبي	،٠٢	**،١٥	**،١٩	،٠٨	،٠٢-	**،٢٢-	،٠٤-		
٩. الاتصال المساعد	،٠١	،٠٩	،٠٠	،٠٨-	*،٠٩	،٠٨	**،١٧	،٠٠	
١٠. الرضا الوظيفي	،٠١-	**،١٧-	،٠٤-	،٠٦	،٠٥	**،٥٢	**،٢٥	**،٢٥-	،٠٥-

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p < .05).

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p < .01).

رؤساء الأقسام، فتبدو شبيهة بتلك التي في مجموعة الموظفين. حيث نجد، أولاً، أن متغير التعليم هو السمة الشخصية الوحيدة التي ترتبط بدلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي، فكلما زاد مستوى التعليم لرئيس القسم، قل رضاه عن وظيفته. ثانياً، نلاحظ وجود علاقة إيجابية قوية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة وبين رضا رئيس القسم عن وظيفته. ثالثاً، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإيجابي والرضا الوظيفي بين مجموعة رؤساء الأقسام. أخيراً، نلاحظ من جدول ٩ أنه كلما قل الاتصال السلبي الذي يتلقاه رئيس القسم من رئيسه المباشر (مدير الشعبة) زاد رضا رئيس القسم عن وظيفته.

تشير هذه العلاقة إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، انخفض رضاه عن الوظيفة التي يشغلها. أما بالنسبة لمتغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس، فيشير جدول ٨ إلى أن هناك ثلاث علاقات ذات دلالة إحصائية. أولاً، كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة، زاد الرضا الوظيفي بين مجموعة الموظفين الذين يعملون في موقع غير إشرافي. ثانياً، كلما زاد الاتصال الإيجابي الذي يبذره الرئيس مع مرؤوسه زاد رضا هذا الموظف عن وظيفته. أخيراً، كلما قل الاتصال السلبي الذي يبذره الرئيس مع مرؤوسه زاد رضا هذا الموظف عن وظيفته.

أما بالنسبة للعلاقات بين السمات الشخصية و متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس مع الرضا الوظيفي في مجموعة

جدول ١٠

مصفوفة العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة لمجموعة رؤساء الأقسام

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١. العمر									
٢. التعليم	**،١٦-								
٣. الراتب	**،٣٦	**،٤٥							
٤. مدة الخدمة في الوظيفة	**،٢٣	**،٢٦-	،١٢-						
٥. مدة الخدمة في المنظمة	**،٦٥	**،٤١-	،٠٧	**،٣٦					
٦. الاتصال المتعلق بالوظيفة	،٠٠-	**،١٦-	،٠٩-	،٠٥	،٠٩				
٧. الاتصال الإيجابي	،٠٤-	،٠٨	،١٢	،٠٩-	،٠٦-	**،٢٨			
٨. الاتصال السلبي	،٠٣	،٠١	**،١٥	،٠٣-	،٠٠	**،٢٠-	،٠٤		
٩. الاتصال الصاعد	،٠٢-	،٠٥	،١٣	،٠٧-	،٠٨-	،٠٦	**،١٥	**،٢٤	
١٠. الرضا الوظيفي	،٠٩	**،٣٠-	،١٢-	،٠٨	،٠٩	**،٤١	،٠٦-	**،٣٠-	،١٢-

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p < .05).

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p < .01).

يتلقاه مديرو الشعب من رؤسائهم المباشرين زاد رضاؤهم الوظيفي.

أما بالنسبة لمجموعة مديري الإدارات فنلاحظ من جدول ١١ أن هناك أربعة متغيرات ترتبط بدلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي لأعضاء هذه المجموعة. أولاً، نلاحظ أنه كلما زاد المستوى التعليمي لأعضاء هذه المجموعة قل رضاهم الوظيفي. ثانياً، يشير جدول ١١ إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين متغير الاتصال المتعلق بالوظيفة وبين متغير الرضا الوظيفي في أعضاء هذه المجموعة. وبعبارة أخرى، كلما تلقى مديرو الإدارات اتصالات متعلقة بالوظيفة بشكل كبير من رؤسائهم المباشرين (المديرين العامين) زاد رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها. ثالثاً، كذلك هناك علاقة طردية بين

يشير جدول ١٠ إلى أن هناك فقط ثلاثة متغيرات ترتبط بدلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي في مجموعة مديري الشعب. أولاً، نلاحظ أن متغير التعليم هو المتغير الوحيد من السمات الشخصية الذي يرتبط بدلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي لمديري الشعب. حيث تشير هذه العلاقة إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي لمدير الشعبة، قل رضاه عن الوظيفة التي يشغلها. ثانياً، نلاحظ وجود علاقة طردية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة وبين الرضا الوظيفي بين أعضاء هذه المجموعة. في كلمات أخرى، لقد أشار المبحوثون في هذه المجموعة إلى أنه كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقونه من رؤسائهم المباشرين زاد رضاهم عن وظائفهم. أخيراً، يشير جدول ١٠ إلى أنه كلما قل الاتصال السلبي الذي

جدول ١١

مصفوفة العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة لمجموعة مديري الإدارات

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١. العمر									
٢. التعليم	٠.٣٢**								
٣. الراتب	٠.٢٣**	٠.٤٢**							
٤. مدة الخدمة في الوظيفة	٠.٤٦**	٠.٢٨**	٠.٢٤**						
٥. مدة الخدمة في المنظمة	٠.٦٢**	٠.٤٢**	٠.٠١	٠.٥٠**					
٦. الاتصال المتعلق بالوظيفة	٠.٠٢	٠.١٣	٠.٠٣	٠.٠٨	٠.٠٣-				
٧. الاتصال الإيجابي	٠.٠٨-	٠.٠٨	٠.٠٤-	٠.١٩**	٠.١٥-	٠.٣٤**			
٨. الاتصال السلبي	٠.٠١	٠.٣١**	٠.٢٣**	٠.٢٣**	٠.٠٤-	٠.٣٦**	٠.٠٧-		
٩. الاتصال المساعد	٠.٠٢-	٠.١٨**	٠.١٩**	٠.١٣-	٠.٠٩-	٠.٣٠**	٠.٢٠**	٠.٠٢-	
١٠. الرضا الوظيفي	٠.٠٦	٠.٢٧**	٠.٠١-	٠.٠٨	٠.٠٠-	٠.٥١**	٠.١٨**	٠.٢٧**	٠.٠٤

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p<0.05).

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p<0.01).

المستوى التنظيمي، فلم تُشر النتائج إلا إلى علاقات سلبية بين مستوى التعليم للموظف وبين الرضا الوظيفي والتي تدرّجت من حيث قوتها من علاقة ضعيفة بين مجموعة الموظفين ($r = -0.15$) إلى علاقة قوية بين مجموعة مديري الشعب ($r = -0.30$)، وهذه النتيجة مختلفة عن نتائج معظم الدراسات السابقة التي وجدت إما علاقة إيجابية أو لا علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التعليم والرضا الوظيفي. وعلى الرغم من تناقضها مع نتائج معظم الدراسات السابقة، تشير هذه النتيجة إلى أن جميع المبحوثين بغض النظر عن مستواهم التنظيمي يرون أن مستواهم التعليمي يفوق بشكل كبير الوظائف التي يقومون بها، وقد انعكس هذا سلباً على رضاهم الوظيفي. ففي خلال عملية إدخال البيانات، تم ملاحظة أن كثيراً من الموظفين الذين يملكون شهادات جامعية يتم الإشراف عليهم من قبل أشخاص لا يملكون هذا المستوى من التعليم، وهذا ربما يكون السبب الأرجح في ظهور العلاقة السلبية بين مستوى التعليم والرضا الوظيفي.

لقد أشارت نتائج تحليل التباين بين العاملين حسب المستوى التنظيمي فيما يخص اتصال الرئيس - الرؤوس المتعلق بالوظيفة أن الموظفين الذين يحتلون موقعا غير إشرافي يحصلون على مقدار أقل من الاتصال المتعلق بالمهام والمسؤوليات والتقدير للأداء الجيد مقارنة بالموظفين في المستويات التنظيمية الأخرى تحت

الاتصال الإيجابي الذي يتلقاه مديرو الإدارات والرضا الوظيفي لأعضاء هذه المجموعة. وأخيراً، يشير جدول ١١ إلى أن المبحوثين في هذه المجموعة قد أشاروا إلى أنه كلما قلت الاتصالات السلبية التي يتلقونها من رؤسائهم المباشرين زاد رضاهم الوظيفي.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

لقد وجدت هذه الدراسة، وكما في عدد من الدراسات السابقة، انظر مثلاً: Miles (1996; Robie et al., 1998) أن هناك تبايناً في الرضا الوظيفي حسب المستوى التنظيمي. ولكن هذا التباين في الدراسة الحالية ليس بالتسلسل التنظيمي الذي وجد في الدراسات الأخرى. حيث نرى من جدول ٧ أن الموظفين الذين يقعون في مواقع غير إشرافية هم أكثر رضا من رؤساء الأقسام ومديري الشعب، على الرغم من أن المجموعتين الأخيرتين تحتلان مواقع إشرافية. ومع أن مديري الشعب هم الخط الإشرافي الثاني، نرى أنهم الأقل رضا عن وظائفهم، وهذا ربما يعود إلى أسباب متعددة غير مضمّنة في هذه الدراسة. فمثلاً ربما يعود ذلك إلى عدم الاستقرار الوظيفي لهذه المجموعة، حيث إنه خلال جمع البيانات لهذه الدراسة كانت الشركة تمر بإعادة هيكلة وذلك نتيجة لخصخصتها. وربما يعود ذلك إلى أن هذه النتيجة لا تنطبق إلا على هذه العينة من المبحوثين فقط.

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي حسب

15. $r = .25$ ، رؤساء أقسام $r = .25$ ، مديرو إدارات $r = .18$ - نوصي بأن يُعطي الأشخاص الذين هم في مواقع إشرافية اهتماماً أكبر لإزالة الرسميات الزائدة، والاهتمام بالموظف بوصفه إنساناً، حيث أشار العديد من دراسات القيادة الإدارية، انظر مثلاً: (House et al., 1974; Miles et al., 1996; Podsakoff and Mackenzie, 1995) إلى وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام بالعاملين وسلوك القائد الداعم، وعدة أوجه من الرضا؛ مثل الرضا عن المشرف نفسه والرضا الوظيفي بشكل عام.

أما بالنسبة لتحليل التباين بين المجموعات الأربع فيما يخص الاتصال السلبي، فقد أشارت النتائج إلى أمرين: (١) عدم وجود تباين في الاتصال السلبي حسب المستوى التنظيمي، وهذا موافق لما وجدته (Miles et al., 1996) حيث لم يجدوا اختلافاً في هذا النوع من الاتصال بين الموظفين الذين يعملون بالساعة، والموظفين الذين يعملون في موقع إشرافي. (٢) قلة الاتصال السلبي بين الرئيس والمرؤوس في كل المجموعات الأربع وهذا يعد مؤشراً إيجابياً. إن ندرة توجيه الانتقادات للموظف أمام الآخرين، والسخرية من المرؤوس، وقلة توجيه الانتقاد له بصفته الشخصية، سوف تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين كما أشارت إلى ذلك نتائج تحليل الارتباط في الجداول ٨-١١.

أخيراً لقد أشارت نتائج تحليل التباين للاتصال من أسفل إلى أعلى حسب المستوى التنظيمي إلى وجود تباين بين

الدراسة. بالإضافة إلى ذلك وجدت هذه الدراسة النتيجة نفسها التي وجدتها دراسات سابقة، انظر مثلاً: (Miles et al., 1991; Zaccaro et al., 1996) وهي وجود علاقة طردية قوية ($r = .48$) بين تحديد المهام والمسؤوليات للمرؤوسين، والرضا الوظيفي. وبناء على هذه النتائج نستطيع أن نقترح على رؤساء الأقسام، وهم المشرفون المباشرين، أن يهتموا بهذا النوع من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، لأن هناك علاقة إيجابية بين هذا النوع من الاتصال والرضا الوظيفي للموظفين الذين يحتلون موقعاً غير إشرافي (انظر جدول ٨).

كما أشارت نتائج تحليل التباين للاتصال الإيجابي حسب المستوى التنظيمي إلى أن هناك تبايناً بين مجموعة الموظفين العاملين في مواقع غير إشرافية ومجموعتي رؤساء الأقسام ومديري الشعب فقط. وعلى الرغم من هذا التباين بين مجموعتين فقط، أشارت النتائج إلى قلة الاتصال الإيجابي في كل المجموعات، وهذا مؤشر سلبي فيما يخص هذا النوع من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس. إن أهمية الاتصال الإيجابي تنبع من كونها تظمر الفجوة وتزيل الحواجز الرسمية بين الرئيس والمرؤوس وسوف ينعكس هذا من ثم على اتجاهات المرؤوس ومن بينها الرضا الوظيفي. لهذا - وبناء على وجود علاقات إيجابية بين هذا النوع من الاتصال والرضا الوظيفي في ثلاث مجموعات من المجموعات التي تحت الدراسة (موظفين

المستوى التنظيمي كما وجد في الدراسات السابقة، لهذا يجب التحقق من هذه النتيجة في الدراسات المستقبلية وفي منظمات مختلفة. ثانياً، لم تُشر نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال من أسفل إلى أعلى والرضا الوظيفي، وهذا مناقض لما وجدته دراسة (Miles et al., 1996) التي وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المساعد وبين الرضا الوظيفي لمجموعة الموظفين بالساعة. لهذا يجب التحقق من النتيجة التي وجدتها الدراسة الحالية في دراسات مستقبلية. ثالثاً، لقد تم استخدام الأداة المعدّة بواسطة (Huseman et al., 1980) وذلك لقياس أربعة أنواع من اتصال الرئيس - المرؤوس والتي تم أيضاً استخدامها في دراسة (Miles et al., 1996). وعلى الرغم من نتائج الموثوقية الجيدة التي أعطتها هذه الاستبانة في الدراسة الحالية فإنه من المستحسن تنقيحها وإعادة تطبيقها في منظمات مختلفة وذلك لزيادة موثوقيتها، لكي تعكس المتغيرات التي يُراد قياسها. وأخيراً، بسبب الدور الرئيس الذي يقوم به اتصال الرئيس - المرؤوس في توضيح المهام للروؤسين، على الدراسات المستقبلية التقصي عن العلاقات بين متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس، وغموض الدور وصراع الدور في المنظمات الإدارية.

مجموعة الموظفين والمجموعات الأخرى التي تقع في مواقع إشرافية وهذا متفق مع ما وجدته (Miles et al., 1996)، حيث أشارت كلتا الدراستين إلى أن الأشخاص الذين يعملون في مواقع إشرافية يتمتعون بقدر أكبر من الحرية في الاعتراض على تعليمات رؤسائهم وتنبيه هؤلاء المشرفين إلى الأخطاء التي يقعون فيها وهلم جرا، من الموظفين الذين يحتلون مواقع غير إشرافية. ولكن في الدراسة الحالية، وبسبب استخدام أربعة مستويات تنظيمية بدلاً من اثنين، أشارت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام، وهم الخط الإشرافي الأول، يتمتعون بحرية في الاتصال من أسفل إلى أعلى مع رؤسائهم المباشرين (مديري الشعب)، أكثر من حرية مديري الإدارات مع رؤسائهم المباشرين (المديرين العامين)، وهذا قد يعود لعدة أسباب منها: (١) ربما يعود ذلك إلى قرب رؤساء الأقسام من مديري الشعب أكثر من قرب مديري الإدارات إلى المديرين العامين من الناحية النفسية، وهذا يجعل رؤساء الأقسام يتمتعون بهذا القدر من حرية الاتصال المساعد أكثر من حرية مديري الإدارات مع رؤسائهم المباشرين. (٢) الزيادة في مركزية اتخاذ القرار كلما صعدنا في الهيكل التنظيمي، أو (٣) قد يكون ذلك راجعاً إلى عدم الاستقرار الوظيفي السابق ذكره.

الدراسات المستقبلية

أولاً، وجدت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي لا يرتبط بعلاقة طردية مع

خاتمة

يعد الاتصال بين الرئيس والمرؤوس من العوامل الرئيسة التي تؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمات الإدارية. وبسبب أهمية هذا العامل، قامت هذه الدراسة بتقصي العلاقات بين عدد من متغيرات اتصال الرئيس - المرؤوس وعدد من السمات الشخصية للعاملين، والرضا الوظيفي للعاملين في أربعة مستويات تنظيمية. وبناء على تحليل بيانات هذه الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

١ - عدم وضع الموظف في عمل يقل عن مستواه التعليمي، حيث إن هذا سوف ينعكس سلباً على رضاه الوظيفي، وربما على سلوكياته في العمل الذي يقوم به.

٢ - على المشرفين، بغض النظر عن المستوى التنظيمي، الاهتمام بالاتصال المتعلق بالوظيفة، وذلك

بتحديد المهام والمسؤوليات والتقدير للأداء الجيد للمرؤوس وذلك لوجود علاقة إيجابية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة والرضا الوظيفي للمرؤوس.

٣ - أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال الإيجابي والرضا الوظيفي للموظف في ثلاث مجموعات من المجموعات الأربع التي تحت الدراسة. ولهذا على المشرفين أن يكثرُوا من هذا النوع من الاتصال مع مرؤوسيه.

٤ - إن تجنب الاتصال السلبي أو الإقلال منه، مثل انتقاد الموظف أمام الآخرين، وانتقاده شخصياً وليس انتقاد أدائه في العمل سوف يزيد من الرضا الوظيفي للمرؤوس وهذا ربما ينعكس إيجاباً على سلوكياته وتصرفاته في العمل.

المراجع

المصرية مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والأربعون: ٣٩-١٠٤.

عبدالرحيم علي المير، ١٩٨٨، العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس وأدائه: دراسة تحليلية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد ١٢، العدد ٢: ٢٣-٤٧.

حسن أحمد توفيق، ١٩٨٦، تأثير سياسات تحفيز الأفراد في الشركات المشتركة على رضا العاملين فيها. **الإدارة**، العدد الأول: ٣٤-٤٦.

السيد حمدي مصطفى المعاد، ١٩٩٣، اثر تكنولوجيا الإنتاج ومركز التحكم لدى الفرد على العلاقة بين سلوك القائد ورضا العاملين: دراسة تطبيقية على الصناعة

- Alexander, E., Helms M. and Wilkins R. 1989. The Relationship Between Supervisory Communication and Subordinate Performance and Satisfaction among Professionals. *Public Personnel Management*, 18: 415-428.
- Ang, K., Goh C. and Koh H. 1993. The Impace of Age on the Job Satisfaction of Accountants. *Personnel Review*, 22(1): 31-39.
- Babbie, Earl. 1989. *The Practice of Social Research*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Babakus, E., Cravence D., Johnston M. and Moncrief. 1999. The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 58-70.
- Bateman, T. and Strasser S. 1984. A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Bauer, T. and Green S. 1998. Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1): 72-83.
- Berger, C. and Cummings L. 1979. Organizational Structure, Attitudes and Behavior. In B. M. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 1: 169-208), Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, G. 1999. Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction. *Human Relations*, 52(8): 1099-1113.
- Bussing, A., Bissels T., Fuchs V. and Perrar K. 1999. A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human Relations*, 52(8): 999-1028.
- Callan, V. 1993. Subordinate-Manager Communication in Different Sex Dyads: Consequences for Job Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66: 13-27.
- Camden, C. and Kennedy C. 1986. Manager Communicative Style and Nurse Moral. *Human Communication Research*, 12(4): 551-563.
- Cook, J. D., Hepworth S. J., Wall T. D. and Warr P. B. 1981. *The Experience of Work*, London: Academic Press.
- Falxione, R. 1974. Communication Climate and Satisfaction with Immediate Supervision. *Journal of Applied Communication research*, 2: 13-20.
- Fleishman, E. and Harris E. 1962. Patterns of Leadership Behavior Related to Empolyee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15: 43-56.

- Fowler, Jr., Floyd J., 1988. *Survey Research Methods*, London: Sage Publications.
- Gibson, J. and Klein S. 1970. Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13:411-425.
- Glisson, C. and Durick M. 1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 61-81.
- Goldhaber, G. Yates M., Porter D. and Lesniak R. 1978. Organizational Communication: State of the Art. *Human Communication Research*, 5:76-96.
- Griffin, R. 1991. Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behavior: A Long-Term Investigation. *Academy of Management Journal*, 34(2):425-435.
- Hackman, J. R. and Oldham G. R. 1980. *Work Design*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hatfield, J. and Huseman. 1982. Perceptual Congruence about Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics. *Academy of Management Journal*, 25(2): 349-358.
- Hatfield, J., Robinson R. and Huseman R. 1985. An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 56: 39-45.
- House, R., Filley A. and Kerr S. 1971. Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R & D Subordinates' Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16(1): 19-30.
- Huseman, R., Gatfield, J., Boulton W. and Gatewood R. 1980. Development of a Conceptual Framework Analyzing the Communication - Performance Relationship. *Proceedings of the Academy of Management*: 178-182.
- Jablin, F. 1979. Superior-Subordinate Communication: The State of the Art. *Psychological Bulletin*, 86(6): 1201-1222.
- Judge, T. and Hulin C. 1993. Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processed*, 56:388-421.
- Kaiser, H. F. 1974. An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39:31-36.
- Landy, F. and Trumbo D. 1980. *Psychology of Work Behavior*, Homewood, IL: Dorsey.
- Law, K. and Wong C. 1999. Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job

- Satisfaction Constructs. *Journal of Management*, 25(2):143-160.
- Levin, I. and Stokes. 1989. Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74:752-758.
- Liden, R. and Maslyn J. 1998. Multi-dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1):43-72.
- Locke, E. 1983. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. C. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349), New York: John Wiley & Sons.
- McFarlin, D. & Sweeney P. 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3):626-637.
- Marsh, R. and Mannari H. 1977. Organizational Commitment and Turnover: A Predictor Study. *Administrative Science Quarterly*, 22:57-75.
- Miles, E., Patrick S. and King, Jr. W. 1996. Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69:272-292.
- Mobley, W., Griffeth R., Hand H. and Megino. 1973. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86:493-522.
- Moday, R., Porter K. and Steers R. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Nathan, B., Mohrman A. and Milliman J. 1991. Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 34(2):352-369.
- Naumann, E. 1993. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group & Organization Management*, 18(2):153-187.
- Norusis, Marija J. 1993a. *SPSS for Windows Professional Statistics, Release 6.0*, Chicago, IL: SPSS, Inc.
- Norusis, Marija J. 1993b. *SPSS for Windows Base System User's Guide, Release 6.0*, Chicago, IL: SPSS, Inc.
- Penley, L. and Hawkins. 1985. Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application. *Academy of Management Journal*, 28(2):309-326.
- Pincus, J. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job

- Performance. *Humand Communication Research*, 12:395-419.
- Podsakoff, P., Mackenzie S. and Fetter R. 1993. Substitutes for Leadership and the Management of Professionals. *Leadership Quarterly*, 4(1):1-44.
- Podsakoff, P. and Mackenzie S. 1995. An Examination of Substitutes for Leadership within a Level - of - Analysis Framework. *Leadership Quarterly*, 6(3):289-328.
- Podsakoff, P., Mackenzie S. and Bommer W. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitues for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Porter, L. and Steers R. 1973. Organizational Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeis. *Psychological Bulletin*, 80:151-176.
- Putti, J. and Tong A. 1992. Effevts of Leader Behavior on Subordinate Satisfavtion in a Civil Service-Asian Context. *Public Personnel Management*, 21(1):53-63.
- Rhodes, S. 1983. Age-related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93: 328-367.
- Robie, C., Ryan A., Schmieder R., Parra L. and Smith P. 1998. The Relation between Job Level and Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4):470-495.
- Schriesheim, C. and Murphy C. 1976. Relationships between Leader Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance: A Test of Some Situational Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 61(5):634-641.
- Schuler, R. and Blank L. 1976. Relationships among Types of Communication, Organizational Level, and Employee Satisfaction and Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-23(3):124-129.
- Schweiger, D. and DeNisi A. 1991. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34:110-135.
- Scott, K. and Yaylor G. 1985. An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 28(4):599-612.
- Snyder, R. and Dietrich F. 1992. Age/ Job Satisfaction: Assessment of the Shape of the Relationship from a Systems Perspective. *Personnel Review*, 21(1):39-45.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes,*

- and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spinelli, M. and Gray F. 1998. Employee Satisfaction: Are There Differences among Departments in the Same Hotel?. *Compensation & Benefits Management*, 14(4):12-17.
- Tjosvold, D., Andrews R. and Jones H. 1983. CVooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates. *Human Relations*, 36(12):1111-1124.
- Weaber, C. 1978. Sex Differences in the Determinants of Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21:265-274.
- Weiss, D., Dawis R., England G. and Iofquist. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* ((Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No.22), Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wilhelm, C., Herdd A. and Steiner D. 1993. Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14:531-544.
- Williams L. and Hazer J. 1986. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71:219-231.
- Wyoun, B., Worchel S. and Woehr D. 1998. Organizational Commitment among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3):339-348.
- Zaccaro, S., Craig B. Quinn J. 1991. Prior Absenteeism, Supervisory Style, Job Satisfaction, and Personal Characteristics: An Investigation of Some Mediated and Moderated Linkages to Work Absenteeism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 24-44.

THE RELATIONSHIP BETWEEN SOME TYPES OF SUPERIOR-SUBORDINATE COMMUNICATION AND JOB SATISFACTION: AN EXPLORATORY STUDY

AHMED M. ALYAMI

King Saud University

This study looked at the relationship between four dimensions of superior-subordinate communication and job satisfaction among employees in four levels of a public utility company in the Kingdom of Saudi Arabia. In order to answer the study's inquiries, we have used one-way analysis-ANOVA: Post Hoc Multiple Comparisons, and correlation analysis. The results of the study indicated that: (1) There is a significant difference in job satisfaction between second-line supervisors and the other three groups. (2) There is a positive relationship between job-relevant communication and job satisfaction regardless of organizational level. (3) There is a positive relationship between positive relations communication and job satisfaction in three of the four groups under study. (4) There is a negative relationship between negative relations communication and job satisfaction regardless of organizational level. In light of these results, we have offered some recommendations for persons in supervisory positions, and pointed to some directions for future research.

أحمد مداوس اليامي (دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة نيويورك الحكومية في الباني، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٦م)، أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، له اهتمامات بحثية في مجال القيادة الإدارية، والتغذية العكسية وعملية صنع القرارات.

الملحق: الاستبانة

عناصر اتصال الرئيس - المرؤوس

- ١ - يُطلعنني رئيسي على الخطط المستقبلية للمجموعة التي أعمل معها.
- ٢ - يُخبرني رئيسي عن أسباب وضع القواعد والسياسات.
- ٣ - يحدد رئيسي لي أهدافاً مفيدة لكي أحققها.
- ٤ - يطلعنني رئيسي على القواعد والسياسات.
- ٥ - يجعلني رئيسي أعرف لماذا عُمِلت تغييرات في واجبات العمل.
- ٦ - يجعلني رئيسي مطلعاً على ما يحدث في الشركة / المنظمة.
- ٧ - يخبرني رئيسي عن الأسباب لمواعيد/لجداول العمل.
- ٨ - يخبرني رئيسي عندما أؤدي العمل بشكل جيد.
- ٩ - يثنى رئيسي على العمل الجيد.
- ١٠ - يعطيني رئيسي تعليمات واضحة.
- ١١ - يعطي رئيسي تقديرًا/اعترافاً للعمل الجيد.
- ١٢ - يستهل/يبدأ رئيسي معي محادثات غير رسمية.
- ١٣ - يمزح معي رئيسي بشكل طبيعي.
- ١٤ - يسألني رئيسي عن اهتماماتي خارج العمل.
- ١٥ - ينتقد رئيسي عملي أمام الآخرين.
- ١٦ - يسخر رئيسي مني أو يضحك عليّ.
- ١٧ - يكون رئيسي منتقداً لشخصي.
- ١٨ - أعترض على تعليمات رئيسي عندما أعتقد أنها خطأ بسؤاله عنها.
- ١٩ - أخبر رئيسي عندما أعتقد أنه عمل شيئاً بشكل خاطئ.
- ٢٠ - يسألني رئيسي عن اقتراحاتي في كيف يمكن القيام بالعمل.
- ٢١ - يبحث رئيسي عن مدخلات/اقتراحات مني في قرارات مهمة.
- ٢٢ - يسألني رئيسي عن اقتراحات للتحسينات في القسم/الوحدة الإدارية.
- ٢٣ - أستفسر عن تعليمات رئيسي منه عندما لا أفهمها.
- ٢٤ - يطلب رئيسي مني أن أقوم بالأشياء بدلاً من أن يأمرني أن أقوم بها.

عناصر الرضا الوظيفي

يتكون هذا الجزء من خمسة أوجه، الرجاء الحكم عليها، وهي: العمل في الوظيفة الحالية، الراتب الحالي، الترقّيات، المشرف المباشر، والزملاء في العمل.

أحمد اليامي

العمل في الوظيفة الحالية

ممل		مثير
ممتع		غير ممتع
ليس فيه تحد		فيه تحد
مشبع		غير مشبع

الراتب الحالي

مكافئ		غير مكافئ
صغير		كبير
مناسب		غير مناسب
سلبي		إيجابي

الترقيات

عادلة		غير عادلة
غير موثوق فيها		موثوق فيها
إيجابية		سلبية
غير معقولة		معقولة

المشرف المباشر

قريب		بعيد
غير صادق		صادق
ودود		غير ودود
غير مؤهل		مؤهل

الزملاء في العمل

لا مبالون		حريصون
لديهم ولاء		ليس لديهم ولاء
لطاف		غير لطاف
مملون		مثيرون



مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

مجلة فصلية محكمة

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٥

رئيس التحرير

د. د. أحمد يوسف المذبح المبار

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بشؤون منطقة الخليج والجزيرة العربية في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية.. إلخ (باللغتين العربية والإنجليزية).

الأبواب الثابتة

- ◆ البحوث (باللغتين العربية والإنجليزية).
- ◆ عرض الكتب ومراجعتها.
- ◆ التقارير: مؤتمرات - ندوات.
- ◆ البيبلوجرافيا العربية والإنجليزية.
- ◆ ملخصات الرسائل الجامعية (المجستير - الدكتوراه).
- ◆ ملخصات باللغة الإنجليزية للبحوث المنشورة باللغة العربية وبالعكس.

الاشتراكات

- دولة الكويت: ٣ دنانير للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات.
- الدول العربية: ٤ دنانير للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات.
- الدول الأجنبية: ١٥ دولار للأفراد، ٦٠ دولار للمؤسسات.

المراسلات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير:
ص.ب: 17073 - الخالدية الكويت - الرمز البريدي 72451
تليفون: 4833215 - 4833705 - فاكس: 4833705
E-MAIL: JOTGAAPS@KUC01.KUNIV.EDU.KW
Http://Pubcouncil.Kuniv.Edu.Kw/JGAPS