

الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل *

د. ناصف عبد الخالق **

مقدمة : البحث في موضوعات الرضا الوظيفي

من الصعب تحت هذا العنوان أن نحيط بكثير من الدراسات أو البحوث الخاصة بالرضا الوظيفي ، فقد كان هذا الموضوع بطبيعته - وما زال - مجالا خصبا لكثير من الباحثين على إختلاف إتجاهات وطرق البحث التي سلكوها ، والأهداف التي توخوها .

وليس من أهداف هذه المقدمة أن تتناول الجهود السابقة في هذا المجال في كثير أو قليل ، ولكننا نكتفي بالقاء الضوء على هذه الدراسات في مجملها من خلال الملاحظات الآتية :

الملاحظة الأولى : أن معظم دراسات الرضا الوظيفي قد اعتمدت على التجارب التي خضع لها موظفو المستويات الدنيا Rank — and — file Workers . وأن إتجاهها إلى غير هؤلاء من المديرين والفنيين وذوي المهن التخصصية لم يبدأ إلا في وقت قريب على نحو لم تتبلور معه نتائج أو معطيات مستقرة . وإن كانت النتائج الأولية توضح أن محددات وإتجاهات الرضا الوظيفي بين الموظفين Job Satisfaction تختلف عن محددات وإتجاهات الرضا الإداري بين المديرين Managerial satisfaction ^(١) .

* هذه الدراسة ، هي الاطار التمهيدي لدراسة أكثر تفصيلا تقع في ١٥٦ صفحة حول الرضا الوظيفي لدى قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي الكويتي وأثره على إنتاجية العمل ، وهي دراسة قامت لجنة البحوث والتدريب بكلية التجارة جامعة الكويت بتمويلها .

** المدرس بقسم ادارة الاعمال في جامعة الكويت ومستشار الشؤون الاكاديمية لدى مركز الدراسات المصرفية .

الملاحظة الثانية : أن معظم دراسات الرضاء الوظيفي قد أجريت في منظمات ومنشآت ذات طبيعة إنتاجية واقتصادية^(٢) ، وأن معظم هذه المنشآت قامت بنفسها بهذه الدراسات . ولم تحمل لنا المعرفة المتاحة تجارب هامة لدراسة هذا الرضاء أو قياسه في منظمات الادارة العامة يمكن إعتبارها أساسا لدراسات أخرى في هذا المجال.

الملاحظة الثالثة : أن معظم دراسات الرضاء الوظيفي كانت دراسات إرتباطية Correlational in Nature أعتمدت على بحث وقياس الارتباطات Correlational Methods بين متغير أو أكثر من المتغيرات المؤثرة في الرضاء الوظيفي^(٣) .

إن هذه الدراسات « الارتباطية » قد تبدو مفيدة في المراحل الأولى لدراسة مشكلات الرضاء الوظيفي حين نكون بصدد تحديد المشكلة ، ولكنها - أي هذه الدراسات - لا تساعد على تفسير هذه المشكلات أو القاء الضوء الكافي على جوانب السببية فيها Causation .

فنحن على سبيل المثال نستطيع القول بأن المتغير (أ) يرتبط بالمتغير (ب) ولكننا لا نستطيع أن نعرف بمقتضى هذه الدراسات ما إذا كان المتغير (أ) سببا للمتغير (ب) أو المتغير (ب) سببا للمتغير (أ) ، أو أن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة مشتقة أو ناتجة عن تأثير متغير ثالث هو (ج) .

لذلك كان من الأجدر بنا في محيط العلوم الادارية أن نهتم بمعرفة السببية ، فقد كانت دراسة السببية هي أسلوب البحث الذي قامت عليه علوم أخرى مثل العلوم الطبيعية والبيولوجية وغير ذلك .

الملاحظة الرابعة : وهي ترتبط بالملاحظة السابقة ، وتعتمد على ما وجدناه من إقتصار معظم دراسات الرضاء الوظيفي على قياس هذه الارتباطات في وقت معين ، وربما كان من الأجدي أن يتم بحث وتحليل هذه الارتباطات على امتداد فترة زمنية معينة ، يتم خلالها تتبع مسيرة هذا الرضاء واتجاهاته بين مجموعة من العاملين أو المديرين لئرى ونتعقب كيف تتغير دوافعهم وقيمهم ومؤشرات رضائهم على امتداد

هذه الفترة التي تتغير فيها مستوياتهم وأوضاعهم الوظيفية والوظائف التي يشغلونها والأجور والمزايا التي يحصلون عليها .

إن مؤدى هذه الملاحظة ، هو أن نتقل من البحث الاستاتيكي لظواهر الرضاء الوظيفي في وقت ما إلى البحث الديناميكي المتصل لنفس هذه الظواهر في أوقات وظروف مختلفة .

أما الملاحظة الخامسة والأخيرة : فهي تتعلق بالأداة أو الوسيلة المستخدمة في دراسات وبحوث الرضاء الوظيفي ، فقد تلاحظ لنا أن معظم هذه الأدوات كانت أدوات مباشرة فهي تسأل عن تأثير المتغير (أ) على المتغير (ب) ولكنها لا تهتم بالسؤال : تحت أية ظروف يمكن للمتغير (أ) أن يؤثر في المتغير (ب) . وبعبارة أخرى فبدلاً من أن نسأل عن أثر نمط القيادة أو المشاركة في إتخاذ القرارات أو الرضاء الوظيفي على إنتاجية العاملين وفاعليتهم ، بدلاً من أن نسأل هكذا بطريقة مباشرة ، ليكن سؤالنا عن الظروف والشروط التي يتحقق بها هذا التأثير . ويقول « فروم » في هذا الصدد : « أن العالم مصمم بطريقة بحيث لا يؤثر فيها متغير على متغير - أو حدث على حدث - إلا في ظروف معينة »^(١) .

وأخيراً فرغم الاعتراف بعدم وجود نظرية متكاملة للمعرفة في مجال الرضاء الوظيفي ، إلا أن اهتمام علم النفس والسلوك التنظيمي بالدراسات التطبيقية في هذا المجال يظل هو السبيل لميلاد هذه النظرية . ومن الدراسات التي أسهمت في بلورة عدد من نماذج المعرفة الخاصة بالرضاء الوظيفي ، والتي يمكن أن نشير الى جانب منها . دراسة تيرنر ولورنس (١٩٦٥) Turner & Lawrence التي أجريت على ٤٧٠ عاملاً حرفياً في ٤٧ وظيفة مختلفة لقياس مواقفهم attitudes تجاه وظائفهم ودراسة ستون وبورتر (١٩٧٥) Stone & Borter التي أجريت على ٥٥٩ عاملاً من الحرفيين في شركة تليفونات الغرب في ١٦ مهنة بغرض دراسة أثر مواصفات الوظيفة ومدى ما تحويه من تنوع واستقلالية على الرضاء الوظيفي ، ودراسة شبرد (١٩٧٠) Shepard التي أجريت على ٩٦ عاملاً من عمال التجميع في

مصنع للسيارات و ١١٧ عاملا حرفيا آخرين من عمال نفس المصنع و ٩٢ مراقبا في مصافي البترول لبحث العلاقة بين نوع العمل أو المهنة على الرضاء الوظيفي باستخدام قائمة قياسات برايفيلد وروث Brayfield & Rothe .

ومن هذه الدراسات أيضا دراسة شولر (١٩٧٣) Schuler التي أجريت على مائة من عمال تشغيل الماكينات في أحد مصانع قطع غيار السيارات لقياس أثر الانتماءات الاجتماعية فيما يتعلق بالنشأة والأقامة على الرضاء الوظيفي ، وقد قسمت الدراسة الى ٤ مجموعات : مجموعة نشأت في الريف وتعمل في الريف . ومجموعة نشأت في الريف وتعمل في المدينة ومجموعة نشأت في المدينة وتعمل في المدينة . ومجموعة نشأت في المدينة وتعمل في الريف . وعن نفس الموضوع وهو أثر النشأة والأقامة على الرضاء الوظيفي كانت دراسة هيلين وبلود (١٩٧٣) Hulin & Blood .

ودراسة سسمان (١٩٧٣) Susman التي أجريت في ٢٦ منشأة تعمل في ٧ صناعات مختلفة وكان حجم العينة في هذه الدراسة ٢٥٦ عاملا بغرض قياس العلاقة بين المستوى الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة الأخرى على الرضاء الوظيفي .

ومن بين الدراسات الهامة أيضا في هذا المجال دراسة هاكمان ولولر (١٩٧١) Hackman & Lawler التي هدفت الى دراسة تأثير قوة الحاجات العليا High order needs Strength على العلاقة بين محتوى الوظيفة والرضاء عنها وقد خضع لهذه الدراسة ٢٠٨ موظف يعملون في ١٣ وظيفة مختلفة بأحدى شركات التليفونات ، وفي نفس المجال كانت دراسة وانوس (١٩٧٤) Wanous التي اعتمدت على عينة قوامها ٨٠ عاملا من عمال الهاتف الجدد الذين لم يمض عليهم في العمل ٣ أشهر . وأخيرا نذكر في نفس المجال دراسة ستون (١٩٧٥) Stone التي أجريت على ١٤٩ مستخدما من مجندي البحرية الأمريكية لدراسة تأثير مجموعة من قيم العمل وآداب المهنة على العلاقة بين محتوى الوظيفة والرضاء عنها .

هذا ونحيل القاريء الى مجموعة المراجع العامة التي نوردها في نهاية البحث للوقوف على الدراسات السابقة التي أشرنا إليها بصورة تفصيلية ، حتى لا يصرفنا تناولها عن متابعة الهدف الذي نسعى الى معالجته في إطار دراستنا للرضاء الوظيفي وعلاقته بانتاجية العمل .

هدف البحث :

يهدف البحث الى تنظير العلاقة الديالكتيكية بين الرضاء الوظيفي الكلي وانتاجية العمل واخضاع هذه العلاقة التي تعرضت في السنوات الأخيرة لجدل ونقاش كبيرين لتناول تحليلي يوضح العوامل الوسيطة بين هذين المتغيرين التي بوجودها أو انعدامها ، يتحقق - أو ينعدم - التأثير بين الرضاء والانتاجية ويخرج العلاقة بينهما عن مسار العلاقة الخطية .

خطة البحث :

يتوزع هذا البحث على ثلاثة أقسام رئيسية نراها تتكامل وتتابع لخدمة هدف البحث الذي أوردناه . وهذه هي :

أولا - مفهوم الرضاء الوظيفي وطرق قياسه .

١ - الرضاء الوظيفي (مفهومه - ابعاده - محدداته) .

٢ - مقاييس الرضاء الوظيفي .

ثانيا - الانتاجية والرضاء الوظيفي .

ثالثا - تقييم لوجهات النظر المثارة حول الرضاء الوظيفي وعلاقته بالانتاجية .

أولاً

مفهوم الرضاء الوظيفي وطرق قياسه

١ - الرضاء الوظيفي

(مفهومه - أبعاده - محدداته)

يطلق تعبير الرضاء الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل An integrated Worker . وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين من العاملين :^(٥)

الأول : هو الشخص غير المتكامل مع وظيفته alienated Worker وهو شخص يكون ارتباطه وتفاعله مع وظيفته تفاعلا « ميكانيكيا » ، لأنه ينظر الى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف مهنية دون إهتمام بتنمية مسؤولياته أو تنويعها ، أو التطلع الى مراكز أعلى أو تحقيق الاستقلالية . أنه انسان يتقاضى أجره مقابل أدنى جهد يبذله .

الثاني : هو الشخص المحايد Neutral Worker الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المؤاخذة والمسئولية ، لا يتحمس لفكرة ، ولا يتطلع الى جديد ، ولكنه يباشر مسؤولياته على النحو الذي تظل به الأمور جارية كما جرت بها العادة .

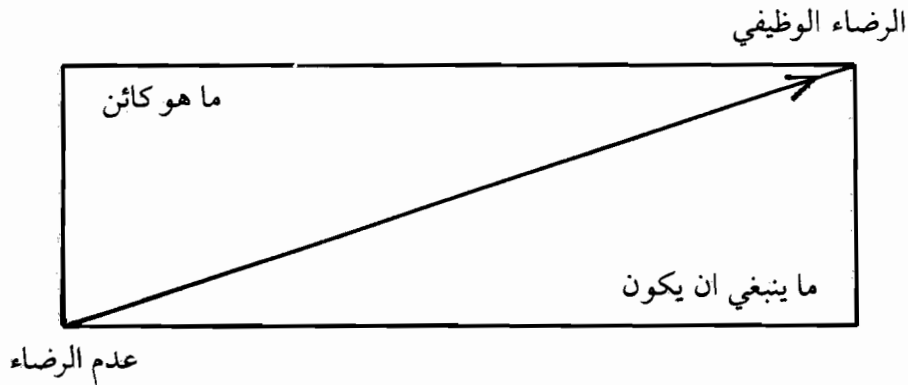
ويرى آخرون^(٦) أن الرضاء الوظيفي هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وهذه المشاعر تعتمد في نظرهم على « ادراكين » Perceptions أو « اعتقادين » beliefs . الادراك أو المعتقد الأول : هو ما يعتقد الموظفون أن العمل

يتيح لهم حاليا (الآن) ، أو بعبارة أخرى هو الادراك بما هو كائن ' The what is perception . والادراك أو الاعتقاد الثاني : هو ما يتطلع الموظفون الى أن تحققه لهم وظائفهم أو يعتقدون أنه ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم ويسمى هذا : « الادراك بما ينبغي أن يكون » ، The What Should be perception

وفي رأي هؤلاء أن الرضاء الوظيفي يتحدد بمقدار ما بين هذين الادراكين أو الاعتقاديين من اتفاق أو تطابق ويوضحون ذلك على النحو الآتي :

$$\frac{\text{الادراك بما هو كائن}}{\text{الادراك بما ينبغي ان يكون}} = \text{الرضاء الوظيفي}$$

فاذا اعتقد موظف بأن « ما هو كائن » يتساوى مع « ما ينبغي ان يكون »
فان الرضاء الوظيفي يأخذ خطأ بيانيا « صاعدا » كما هو في الشكل الآتي :



أما عدم الرضاء فإنه يحدث اذا اعتقد أو أدرك الموظفون أن « ما ينبغي أن يكون » يزيد عما « هو كائن » أو تتيحه لهم وظائفهم ويسمى هذا بفارق انخفاض التقدير Underrewarded discrepancy .

ولكن ماذا يمكن أن يحدث اذا زاد « ما هو كائن » على « ما ينبغي أن يكون »

يكون « ؟ ، أو حينما نصبح أمام فارق من نوع آخر هو فارق زيادة التقدير Overrewarded discrepancy ان الانسان لا يستطيع أن يتلقى بدون حدود حافزا أو مكافأة ايجابية ولذلك سيظل الرضاء في زيادة كلما زاد الفارق على ما ينبغي ان يكون (المنطقة فوق الخط) ولكن يرى بعض معتنقي نظرية المساواة Equity theory أن الاستمرار في زيادة فارق التقدير من شأنه أن يؤدي الى انخفاض خط الرضاء بعد مرحلة من الثبات .

وبينما يرى البعض أن الرضاء الوظيفي هو تعبير مرادف لمفهوم الروح المعنوية^(٧) Morale فإن آخرين يرونه غير ذلك ، ويقولون بأن الرضاء الوظيفي - أو الرضاء عن العمل - هو « تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل »^(٨) .

أما عن أبعاد الرضاء الوظيفي ، فهو يأخذ أبعادا مختلفة ، ولكن هناك ثلاثة أبعاد لهذا الرضاء نراها تتقدم غيرها ، وهذه هي :

١ - الرضاء بسياسات العمل في المنظمة وتشمل : سياسات الأجور ، التعويضات ، الترقيات ، التأمينات . . الخ .

٢ - الرضاء بعلاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل) .

٣ - الرضاء بالعمل ذاته .

وبديهي أن الرضاء بأحد هذه الأبعاد ليس من الضروري أن يرتبط بالرضاء عن الأبعاد الأخرى، إذ من الممكن أن نجد مؤشرات هذا الرضاء قد اتخذت الشكل الآتي لثلاثة من العاملين :

مستوى الرضاء			أبعاد الرضاء الوظيفي
موظف ج	موظف ب	موظف أ	
متوسط	منخفض	مرتفع	١ - الرضاء بسياسات العمل
مرتفع	منخفض	منخفض	٢ - الرضاء بعلاقات المنظمة
مرتفع	مرتفع	منخفض	٣ - الرضاء بالعمل ذاته

إن هذه البديهية - على بدايتها - نراها ضرورية ، لأنه يتعين ، بمقتضاها ، أن تلجأ المنظمات التي تهدف الى تنمية الرضاء الوظيفي للعاملين بها ، الى تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون ، ويتطلعون الى تحسينها ، وذلك بدوره يتطلب قياسا خاصا لكل جانب من جوانب الرضاء الثلاثة أكثر من حاجتنا الى مقياس للرضاء الكلي .

ان الاختلاف في درجة الرضاء الوظيفي - أو حتى عدم الرضاء - أمر طبيعي بين العاملين حتى لو كانوا يشغلون أعمالاً أو وظائف متماثلة ، وينشأ هذا الاختلاف بسبب اختلاف آخر في المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل ، فهذه كلها أمور يختلف أثرها من شخص لآخر ، كما أن فرص التقدير أو الترقية قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم أو أقدمياتهم أو غير ذلك من الاعتبارات .

وليست الأمور القائمة « الكائنة » فقط هي التي تؤدي الى تفاوت الرضاء أو عدم الرضاء الوظيفي بين العاملين ، بل أن اختلاف التوقعات أيضا « ما ينبغي أن يكون » يساعد على وجود هذا التفاوت ، حيث من الطبيعي أن يختلف ما يؤمله كل موظف من وراء وظيفته ، وما يعلقه من آمال وتطلعات يتوقع أن تحققها له هذه الوظيفة ، وبسبب اختلاف هذه التوقعات تختلف درجة الرضاء . فقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعتين من العاملين الكتابيين في إحدى محلات

السلسلة لتجارة التجزئة أن مستوى رضا هؤلاء عن عنصر « الأجور » كان أعلى بين العاملين الذين يقطنون في مناطق فقيرة عنه بين العاملين الذين يقطنون في مناطق حضرية أو نموذجية ، وكان ذلك لأن توقعات المجموعة الأولى حول هذه الأجور كانت في الأصل توقعات متواضعة^(٩) .

وأخيرا فإن مفهوم الرضاء الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه ، حيث يرى بعض الكتاب أن اشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بهذا الرضاء وآخرون يعطون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم ، وآخرون يرجعون مستوى هذا الرضاء الى موقف المرؤوسين من رؤسائهم وغط الاشراف الذي يخضعون له ، وأخيرا فهناك من يعطي للاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضاء .

ومن ثم فإنه يمكن القول بأن الرضاء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد Multidimensional . يتمثل في هذا الرضاء الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته ، وجماعة العمل التي يعمل معها ، ورؤسائه الذين يخضع لاشرافهم وكذلك من المنشأة - المنظمة - والبيئة اللتين يعمل فيهما ، وطبيعي ان يتأثر هذا الرضاء بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف .

وباختصار فإن الرضاء الوظيفي هو دالة لسعادة الانسان واستقراره في عمله ، وما يحققه له هذا العمل من وفاء واشباع لحاجاته ، وهي حاجات تتباين نوعا وكما من إنسان لآخر .^(١٠) .

محددات الرضاء الوظيفي :

هناك محددات كثيرة تسهم اسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضاء الوظيفي وتحديد مداه . ويمكن تبويب هذه المحددات منهجيا على النحو الآتي :

- عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم .
- عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم وظروف وشروط العمل .
- عوامل نظامية تتعلق بالبيئة والنظم الأخرى التي يوجد فيها أو يتعامل معها التنظيم .

ونكتفي في هذا المكان بعرض هذه المحددات في اطارها المنهجي على أن نتناولها فيما بعد في اطارها الواقعي المرتبط بموضوع البحث .

١ - العوامل الذاتية :

وهذه العوامل تمضي في مجموعتين :

المجموعة الأولى :

تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم Capacity to work وهي قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص ، والسمات المميزة لمجتمع العاملين مثل الفئات العمرية والحالة التعليمية ومدة الخبرة والعمل السابق وغير ذلك .

المجموعة الثانية :

وهي تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين وقوة تأثير دوافع العمل لديهم will to work ، والأمر حينئذ يتطلب تحليل ومعرفة هذه الدوافع وأنواعها ثم قياس قوة تأثيرها وأهميتها في تحريك سلوكهم التنظيمي .

على أنه تجدر الإشارة في محيط العوامل الذاتية الى أن هذه العوامل هي عوامل متفاعلة ، يتم فيها التفاعل بين القدرة والدافعية ، وأن أحد الأمرين - القدرة أو الدافعية - لا يغني عن الآخر ، مهما تعاظم أحدهما بل أن أحدهما قد يكون مشيراً للآخر . وبعبارة أخرى فهذه العوامل ليست عوامل يضاف بعضها الى بعض ، ولكنها تتفاعل مع بعضها البعض^(١) ' Not additive but interactive .

٢ - العوامل التنظيمية :

وكما أوضحنا ، فهي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته ، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ، ونذكر من هذه العوامل على سبيل المثال :-

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل .
- الرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء .
- الرضا عن ظروف وشروط العمل .
- الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها من اشباعات .

ويتسع مفهوم الرضا عن الوظيفة ليشمل مستوى الوظيفة job Level ومحتواها job content ونطاقها ومداهما^(١٢) job scope وما تمثله هذه الوظيفة لشاغلها من اثراء وظيفي job enrichment وما تعكسه من ذاتيه وتنوع واستقلال ومسئولية job enlargement .

٣ - العوامل النظامية (البيئية) :

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظامي على الموظف ، بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ، ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي . فقد أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي وأن الانتماءات الديموجرافية لبعض العاملين (الى الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الاطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته^(١٣) .

كما أن نظرة المجتمع الى الموظف ، ومدى تقديره لدوره ، وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم . . كل ذلك يعكس تأثيره ايجابا وسلبا على

اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته لأن « ما هو كائن خارج الانسان يؤثر فيما هو موجود بداخله » .

٢ - مقاييس الرضاء الوظيفي

Job Satisfaction Measures

يتعين على الادارة قبل ان تشرع في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضاء الوظيفي بين العاملين ، أو حتى قبل أن تقرر الحفاظ على مستوياته الحالية - اذا كانت هذه المستويات مقبولة - أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضاء بين قوة العمل الموجودة .

ونحن لا ننكر أن بعض هذه المؤشرات والمحددات يمكن للإدارة ان تتلمسها بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوفر لديها من العاملين . إلا ان الانطباعات المتولدة بهذه الطريقة قد تؤدي الى تكوين صورة زائفة وغير حقيقية عن هذا الرضاء . فالعاملون يجمعون عادة عن ابلاغ رؤسائهم أو اطلاعهم على الجوانب السلبية في العمل ، كما أن هذه الانطباعات تأتي غالبا من جماعة أو عينة غير ممثلة لجميع العاملين .

ومن ثم فان القياس الدقيق للرضاء الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات واجراءات خاصة ، على نحو يكفل امداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم .

وتجدر الإشارة الى أن مقاييس الرضاء - مهما كانت دقتها - يتعذر اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات^(١٤) فقد ثبت أن توقعات العاملين ومعتقداتهم حول « ما ينبغي أن يكون » عليه هذا الرضاء ترتفع تلقائيا بمجرد ان نطلب منهم المشاركة بابداء آرائهم من خلال هذه المقاييس . كما أن عدم اتخاذ خطوات عملية من جانب الادارة لتحسين هذا الرضاء بعد الدراسات والقياسات التي يتم اجراؤها من شأنه أن يؤدي

الى انخفاض مستوى الرضاء عن ذي قبل ، ومن هنا يأتي القول بأنه ليس من الحكمة أن تعد دراسات أو قياسات حول الرضاء الوظيفي يشترك فيها العاملون بإحدى المنظمات ما لم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضاء ، وتنفيذ ما تخلص اليه هذه الدراسات من توصيات ونتائج .

أما الطرق المختلفة التي درجت الدراسات على استخدامها في قياس الرضاء الوظيفي والعوامل المحددة له ، فهي لا تختلف كثيرا عن الطرق التي يستخدمها المهتمون بالعلوم السلوكية والسلوك التنظيمي في قياس الدافعية . ولعل ذلك هو السبب في أن البعض قد خلطوا بين دافع الرضاء عن وظيفة أو عمل ما والدافع لأداء هذه الوظيفة أو هذا العمل بكفاية ، وهذا الخلط لا ينبغي أن نقع فيه ، فالمؤثرات التي تؤدي الى مستوى مرتفع من الرضاء الوظيفي عن عمل ما ليست هي بالضرورة التي تؤدي الى بذل مجهود كبير لأداء هذا العمل ، وليس معنى ذلك ان الرضاء الوظيفي عن عمل والدافع لأداء هذا العمل بكفاية ، مؤثران متعارضان ، ولكن ما نعتيه هو أن هذين المؤثرين ليس لهما بالضرورة نفس النتيجة ، فقد يكون الفرد راضياً تماماً عن عمله ولكنه لم يحفز ولم تستثر دوافعه لأداء هذا العمل ، كما أن الفرد قد يكون غير راض عن عمله ومع هذا يكون قد حفز واستثيرت دوافعه لأداء هذا العمل ، وهذه النتيجة قد توصلت اليها دراسات كل من فلشمان وهاريس وبيرت ، ١٩٥٥ (١٥) . Fleishman, Harris and Burt.

والآن نعود لعرض أهم طرق قياس الرضاء الوظيفي :

١ - طريقة تحليل ظواهر الرضاء :

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضاء الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته ، ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضاء الوظيفي : معدل دوران العمل ،

والتغيب ، والتمارض ، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضاء الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضاء الوظيفي ، ويرى فروم Vroom أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها امكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظفٍ ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها .

٢ - طريقة هرزبرج (طريقة القصة) :

تتسب هذه الطريقة الى العالم النفسي F. Herzberg وزملائه الذين أجروا قياسا للرضاء الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الادارة الوسطى .

وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضائها ، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضاء أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها ايجابا أو سلبا .

ولقد خلصت هذه الطريقة الى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها - ايجابا - الى الرضاء الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين ، لا يؤدي غيابها - سلبا - الى الاستياء أو عدم الرضاء ، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها الى الاستياء وعدم الرضاء لن يؤدي غيابها بالضرورة الى وجود الرضاء الوظيفي .

ولقد تعرضت طريقة هرزبرج لانتقادات كثيرة لسنا بصدد تناوّلها أو تقييمها في هذه الدراسة ، ولكن ما يعنينا منها هو اعتمادها على الجانب التقديري والنظرة الشخصية لمفردات العينة الأمر الذي جعل الرضاء الوظيفي - وفقا لهذه الطريقة -

يعزوه الأفراد الى عوامل ذاتية تتعلق بهم هم وبقدراتهم وانجازاتهم أما عدم الرضاء والاستياء فقد أرجعته مفردات العينة - في معظمها - الى عوامل تعود الى البيئة الداخلية للتنظيم والمحيط الخارجي ، والطريقة على هذا النحو تفتقر الى قدر غير قليل من الموضوعية .

٣ - طريقة الاستقصاءات :

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها ، وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة ، وتتفاوت بساطة أو تعقيداً حسب الغرض منها والوسيلة التي ستعالج بها بياناتها ، والظروف المحيطة بعملية استيفائها .

ومع ظهور الأساليب الرياضية والطرق الكمية في ادارة الأعمال ، فقد ظهر الاتجاه الى اخضاع هذه الاستقصاءات وتصميم عناصرها بطريقة كمية تساعد على الوصول الى مؤشرات ومحددات كمية تكشف عن حدود الرضاء الوظيفي ومؤثراته ومن النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج فروم Vroom أو نموذج التوقعات Expectancy Model كما يسميه البعض أحياناً^(١٦) ، وكذلك نموذج بورتير Porter الذي استهدف قياس رضاء العامل عن وظيفته في ضوء اشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية^(١٧) .

ولقد كانت طريقة الاستقصاءات من الطرق المبكرة التي استخدمت في قياسات الرضاء الوظيفي ، وثمة نماذج قديمة ومعروفة لهذه الاستقصاءات ، خاصة ما كان منها يتعلق بقياس الرضاء الكلي Overall Satisfaction^(١٨) .

أما في الوقت الحاضر فقد تعددت الاستقصاءات مع تعدد الأبعاد والجوانب المكونة لهذا الرضاء ، وقد تكون هناك أسباب منطقية لاستخدام وتطبيق بعض

النماذج النمطية منها Standard المتعارف عليها والتي سبق استخدامها ، من هذه الأسباب أن تصميم هذه المقاييس ليس عملية سهلة ، بل تتطلب جهدا وإعدادا خاصا ، ويستغرق اعدادها بعض الوقت ، ومن الأجدر بالمنظمات والمنشآت أن تفيد مما خلص اليه الآخرون .

أما السبب الآخر ، فهو أنه مهما كان مقياس الرضاء المستخدم ، فستعذر دائما ان يحدد لنا هذا المقياس نقطة الصفر التي نبدأ من عندها في قياس الرضاء ، أو أن يحدد لنا النقطة التي يتحول عندها « الرضاء » الى « عدم رضاء » أو العكس ، أو أن يحدد لنا قياسا مقبولا لحدود الرضاء . وأمام هذه الصعوبة يصبح الحل هو استخدام معايير للرضاء تنطلق مما يحدده العاملون أنفسهم ، ولن يتسنى ذلك باستخدام مقياس واحد للرضاء على نفس العاملين أكثر من مرة في المنظمة - أو المنظمات - الواحدة ، فهذه الطريقة يمكن متابعة اتجاهات الرضاء وملاحظة مؤشرات في ارتفاعها وانخفاضها على امتداد فترة زمنية معينة . ومن الطبيعي أنه تتعذر هذه المتابعة اذا تعددت هذه المقاييس أو اختلفت في كل مرة نقوم فيها بهذا القياس .

ونظرا لأن بعض المنظمات تتطلع الى معرفة بعض المعلومات ذات الطبيعة الخاصة التي قد لا يوفرها الاستقصاء المستخدم ، فإنه يمكن في هذه الحالة اضافة بعض البنود الى هذا الاستقصاء وترك الفرصة للعاملين للتعبير في نهايته عما يريدون ذكره .

- وأخيرا ؛ فإن لكل طريقة من طرق قياس الرضاء الوظيفي مزاياها وعيوبها ، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث :
- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها .
 - التسهيلات والامكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة .
 - درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه ، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول اليها ، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية .
 - نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة .

ان طرح مقاييس الرضاء والاختيار بينها هو الخطوة الأولى في الدراسات والجهود الخاصة بالرضاء الوظيفي^(١١) أما الخطوات الأخرى فهي الاستقرار على مقياس معين واستخدامه وتحليل النتائج والمعلومات التي يخلص اليها هذا المقياس ، وأخيرا اتخاذ الخطوات والأجراءات العملية في ضوء النتائج ومتابعة التغير في مستويات الرضاء بين العاملين باستخدام نفس المقياس من خلال فترة زمنية معينة .

وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف مقاييس الرضاء الى معرفتها تتفاوت من مقياس لآخر ، ومن تنظيم لآخر ، . إلا أنه رغم هذا التفاوت يمكننا أن نلاحظ هدفين رئيسيين تتجه اليهما عادة هذه المقاييس ، الهدف الأول هو معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضاء الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة ، وقد تكون هذه الجماعات : ادارات ، أو مستويات وظيفية ، أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن ، النوع ، الحالة الاجتماعية . . الخ . وطبيعي أن يعتمد تحديد هذه المجموعات على تقدير المديرين لأوجه الاختلاف المحتمل وجودها ، وفي ضوء هذا التحديد يمكن التوصل الى متوسط عام للرضاء بين المجموعات على مستوى المنشأة .

أما الهدف الثاني الذي تتطلع اليه مقاييس الرضاء فهو الحاجة الى دراسة الارتباط بين مستوى الرضاء وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل التغيب ، والتأرض ، والاستقالات ، خاصة اذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو ادارة من جماعات وادارات المنشأة .

ثانيا

الانتاجية والرضاء الوظيفي

أوضحنا في مكان سابق مفهوم الرضاء الوظيفي ، وفي هذا المكان يصبح مناسباً أن نعرض لمفهوم الانتاجية ، قبل أن نتناول أوجه العلاقة والتأثير بين المفهومين .

ان مفهوم الانتاجية Productivity يختلط عادة بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness ، وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتجاري أكثر منها في المنشآت غير الربحية أو غير الاقتصادية . ذلك أن المنشآت الاقتصادية تحركها الأهداف الربحية والانتاجية . والكفاءة في هذه المنشآت تعني الاختيار بين البدائل المتاحة التي يمكن بها تحقيق أكبر ربحية للمنشأة ، كما أن الكفاءة في هذه المنشآت تعتمد على : -

- تعظيم العائد اذا ثبتت التكاليف .
- تقليل التكاليف اذا ثبت العائد .
- تقليل التكاليف وزيادة العائد .

وترجع بساطة مفهوم الانتاجية أو الكفاءة في المنشآت الاقتصادية - الى حد كبير- الى أن النقود تقدم مقياسا هاما لقياس محددات الانتاجية (المدخلات والمخرجات) وتساعد على المقارنة بينهما بصورة مباشرة .

ولكن هذا المفهوم - الانتاجية - ينبغي أن يتسع في المنشآت غير الربحية حين تصبح المعايير والمقاييس النقدية لقياس المدخلات والمخرجات غير ذات معنى أو مستحيلة في بعض الأحيان .

على أنه لا ينبغي الاعتقاد بأن المقاييس النقدية وحدها هي أداة التقييم لانتاجية وكفاءة المنشآت الاقتصادية ، فقد تتجه هذه المنشآت لتحقيق منفعة عامة Public interest أو رفاهية العاملين بها أو أية أهداف أخرى لا ترتبط مباشرة بحساب الأرباح والخسائر ، كما يحدث عند تقييم إحدى سياسات ادارة الأفراد مثلا إذ يصعب قياس الأثر المادي لهذه السياسة بصورة نقدية مباشرة^(٢٠) .

واذا كان تقييم عناصر المدخلات في المشروعات غير الربحية بصورة نقدية يظل أمرا ممكنا لأن مثل هذه القيمة تبدو في صورة السلع والخدمات التي تشتريها هذه المنشآت والأجور التي تدفعها للعاملين بها ، فإن الأمر ليس كذلك عند تقييم

مخرجات هذه المنشآت فالمنشأة الخاصة حين تستخدم شخصا عاطلا يكون أجر هذا الشخص، بمثابة تكلفة عادية ضمن بنود المنشأة ، ولكن الحكومة عندما تستخدم هذا الشخص فهي تحقق فائدة من استخدام أحد الموارد البشرية التي كانت ستظل معلة ، ومن ثم فإن أجر هذا الشخص لا يعتبر تكلفة حقيقة من وجهة نظر المجتمع .

وهكذا نجد أن مفهوم الانتاجية والكفاءة في المنشآت غير الربحية والمنظمات الحكومية يصعب فهمه دون أن نأخذ في الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تنتج عن نشاط هذه المنظمات وبتعبير إقتصادي فإن مفهوم الانتاجية في المنظمات والهيئات العامة ينبغي أن نتناوله في إطار التوازن الكلي وليس التوازن الجزئي^(٢١) .

على أنه تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الانتاجية - شأنه في ذلك شأن مفهوم الرضاء الوظيفي - هو مفهوم مركب تتداخل محدداته وتتفاعل فيما بينها ، وهي محددات ليست ذات طبيعة تجميعية additive بل ذات طبيعة متفاعلة Interactive .

وقد حاول البعض وضع محددات للانتاجية والأداء في نماذج يسهل تتبعها والتنبؤ بها في ضوء محددات أربعة هي :-

- دافعية الفرد إلى العمل .
- مناخ العمل وقدرته على إشباع حاجات الفرد والتي هي إنعكاس لدافعيته .
- الرضاء أو الاستياء العام (عن العمل) ، وهو محصلة التفاعل بين دوافع الفرد من ناحية ومناخ العمل وما يتيح من إشباعات من ناحية أخرى .
- قدرة الفرد على أداء العمل .

وقد توصل هؤلاء إلى أن تحليل ودراسة التوافق المختلفة لهذه المحددات يساعد المديرين على التنبؤ بأداء المرؤوسين وإنتاجيتهم إذا أمكن توفير وإستخدام المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والرضاء والقدرة على أداء العمل^(٢٢) .

ورغم سلامة الأساس النظري لهذه النموذج فإن تطبيقه تحوطه إعتبارات

وقيود أخرى ينبغي مراعاتها والتحوط لآثارها ، حيث لا يبدو هذا النموذج مواتيا بدرجة كافية في المنشآت ذات الطابع الأتوماتيكي والآلي ، كما أن تقييم هذه المحددات من خلال عدة مستويات من شأنه أن يزيد عدد التوافق الناتجة بدرجة كبيرة .

العلاقة بين الانتاجية والرضاء الوظيفي :

يميل الكثيرون منا إلى القول بأن « الشخص الراضي عن عمله هو شخص منتج » وقد صار هذا القول طبيعيا وربما منطقيا بعد الجهود الأولى لحركة العلاقات الانسانية في بداية الثلاثينات من هذا القرن ، وبعد تجارب الهوثورن .

لقد إستقر الاعتقاد بأن العاملين إذا توفرت لهم ظروف العمل الملائمة فإنهم سيزيدون من إنتاجهم عرفانا منهم وإستجابة لهذه الظروف . وكان هرزبرج Herzberg من الذين أشاروا بوضوح إلى أثر الدافعية على رضاء العاملين وإنتاجيتهم بالتالي ، ومن هنا إستقر هذا الافتراض بأن العامل الراضي سيكون أكثر إنتاجية .

وإستمر الاعتقاد كذلك حتى منتصف الخمسينات ، حتى ظهرت دراسات عديدة توضح أن العلاقة بين رضاء العاملين وإنتاجيتهم وأدائهم هي علاقة طفيفة وغير بارزة A tenuous relationship الأمر الذي جعل الكثيرين يعيدون طرح إفتراضهم - السابق - من جديد خاصة بعد دراسة برايفيلد وكروكييت عام ١٩٥٥ (٢٣) .

وكان السؤال في هذه المرة : ما هو إتجاه وقوة العلاقة بين رضاء العاملين وإنتاجيتهم ؟ بل أكثر من ذلك صار السؤال : أليس من الممكن أن يكون الأداء والانتاج في ذاتهما سببا لرضاء العاملين وليس العكس ؟

ورغم أن السؤال على هذا النحو قد يبدو غريبا ، إلا أن التحليل أوضح أنه لا

يخلو من منطق . وحتى نوضح ذلك سنعرض لنقطتين :

الأولى : هي العلاقة بين الدافعية والرضاء .

الثانية : هي العلاقة بين الدافعية والأداء .

وبعد ذلك يمكننا أن نخلص إلى بيان العلاقة بين الرضاء والأداء .

أولاً - الدافعية والرضاء :

أظهرت بعض الدراسات أن ثمة علاقة موجبة بين الرضاء الوظيفي والأداء وأظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة هي علاقة سالبة ، بينما أظهرت دراسات أخرى أن ليست هناك علاقة من أي نوع بين هذين الأمرين^(٢٤) .

وأرجع البعض سبب هذا الاختلاف إلى خطأ السؤال : « هل العامل الراضي هو عامل منتج ؟ » لأن السؤال الذي يجب طرحه في نظرهم أولاً هو : « هل العامل الراضي هو العامل الذي تم تحفيزه وأستثيرت دوافعه ؟ » لأن الدافعية تأتي دائماً - في نظرهم - كمطلب ضروري وعامل محدد للانتاج والأداء .

وأمام هذا السؤال نصبح أمام آراء مختلفة ، يكفيننا بشأنها أن نعرض لأهم رأيين في هذا الصدد . الرأي الأول يوضحه ماسلو Maslow حين يذكر أن الحاجات العليا تؤثر في السلوك وتحركه فقط بعد إشباع الحاجات الدنيا ومؤدى ذلك عند ماسلو أن الحاجات المشبعة ليست دوافع وتفقد دافعيته . أي أن العمال الراضين لا يصبحون في حاجة للتحفيز من أجل بذل جهود إضافية جديدة . فغاية ما ستجلبه لهم هذه الجهود الجديدة هو إشباع حاجات تم لهم إشباعها فعلاً^(٢٥) .

أما الرأي الثاني فيوضحه هرزبرج حين يذكر أن وجود الدوافع هو الذي يؤدي إلى الرضاء الوظيفي وأن العامل الراضي هو العامل الذي يتم حفزه وتستثار دوافعه .

ومن هنا يبدو الاختلاف بين وجهتي نظر كل من ماسلو وهرزبرج بشأن علاقة الدافعية بالرضاء الوظيفي .

إلا أنه يمكن القول بصفة عامة ، أن قول ماسلو بأن الحاجة المشبعة تفقد دافعتها تحوطه تحفظات كبيرة . فالشخص الذي تحركه دوافع الترقية ، ثم يحصل على هذه الترقية . لا يفقد دافعيته ، بل تصبح هذه الدافعية مشيرة جديدا لترقية أخرى يتطلع إليها نفس الشخص ، وهكذا فالحاجات المشبعة تغري بإشباع حاجات أخرى من نفس النوع أو حاجات أعلى .

وعلى ذلك فإنه يمكن قبول إفتراض هرزبرج بأن الشخص الراضي هو الشخص الذي يتم تحفيزه وتستثار دوافعه^(٢٦) .

ثانيا - الدافعية والأداء :

ثمة إفتراض بديهي حول هذه العلاقة ، هو أن هناك علاقة مباشرة وموجبة بين تحفيز العاملين وأدائهم لأعمالهم . وأن على المديرين توجيه إهتمامهم إلى تنمية دافعية العاملين حيث أن ذلك هو الطريق المباشر لزيادة الانتاجية .

ولكن الأمر على هذا النحو ، يبدو غاية في البساطة ، على نحو قد تغيب معه حقيقة هامة ، وهي أن عوامل أخرى كثيرة - بخلاف دافعية العاملين - هي التي تؤثر في الانتاجية وتحدد مستواها . وهذه العوامل هي : -

- طرق وأساليب العمل المستخدمة ، فمهما كانت دافعية العاملين فإن إنتاجيتهم تتأثر بمدى سلامة هذه الطرق ومساهمتها في إنجاز العمل .

- العوامل الفردية (الذاتية) وهي التي تتعلق بقدرة الأفراد ، ولعل ذلك هو الذي جعل بعض المنشآت ترفض تعيين الذين لا يجتازون بنجاح عددا من إختبارات القدرات .

- عوامل تتعلق بالجماعة ، وهي تلك التي تتعلق بقيم العمل السائدة فمثل هذه القيم قد تساعد على زيادة إنتاجية العامل وقد تعوقها .

— العوامل التنظيمية ، وتنشأ هذه العوامل من حقيقة أن الموظف يعمل في إطار جماعة تنتمي إلى تنظيم أكبر وهو المنشأة التي يعمل بها ، ومن ثم فإن التنسيق القائم بين هذه الجماعات ووحدات العمل داخل التنظيم من شأنه أن يحدد مستوى إنتاجية هذه الوحدات ، ومهما تعاظمت الانتاجية في إحدى وحدات العمل فإن قيمة ذلك تظل رهنا بالتنسيق القائم بين هذه الوحدة وباقي وحدات التنظيم .

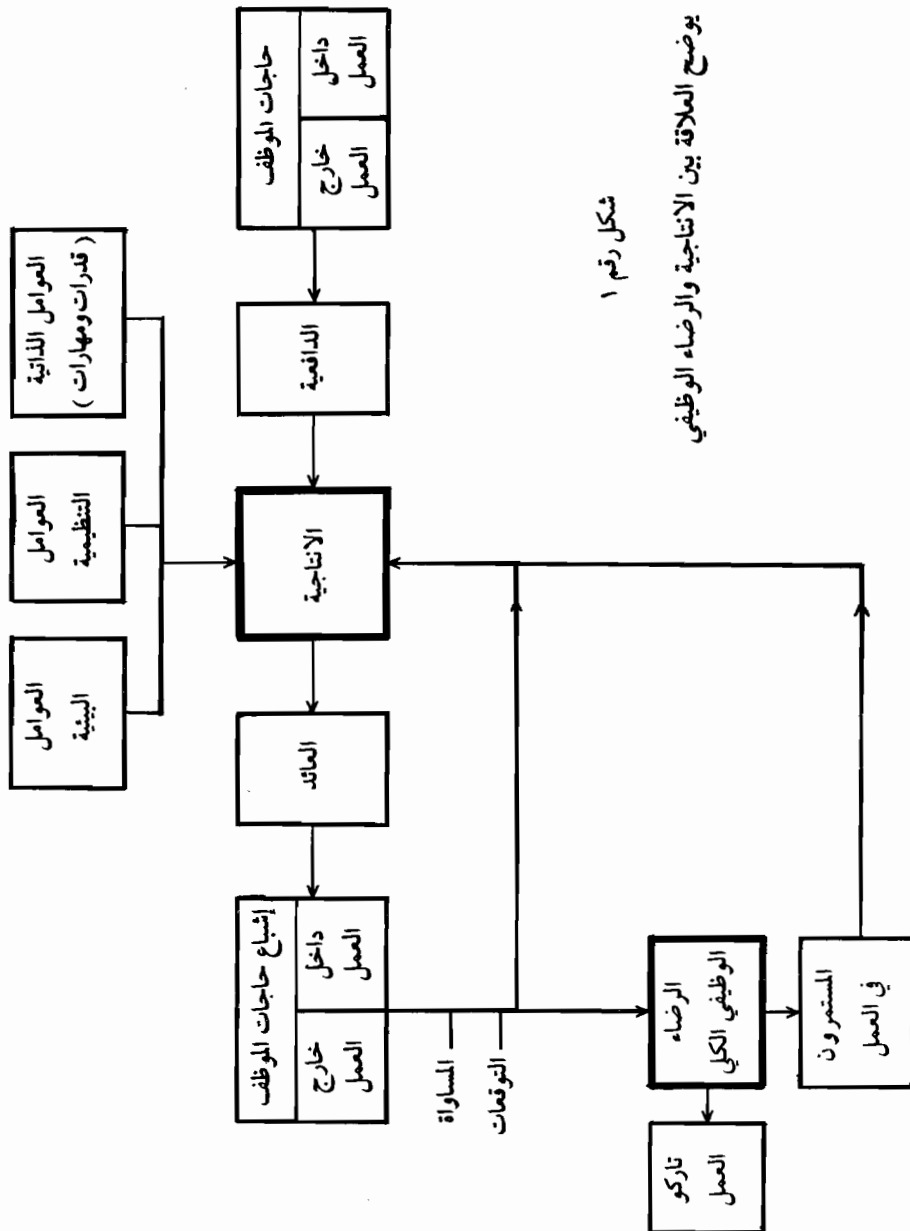
— العوامل البيئية : وهذه العوامل ترجع إلى ما بين المنشأة ومنظمات المجتمع الأخرى وسوق العمل من علاقات تؤثر إيجابا أو سلبا على إنتاجية العاملين .

وحتى يتسنى لنا فهم العلاقة بين رضا العاملين وإنتاجيتهم ، يلزم أن نوضح الاطار الذي تتم في داخله هذه العلاقة ، ويوضح الشكل الآتي رقم ١ نموذجا للعلاقات التي تربط بين هذين المتغيرين^(٢٧) .

ويشهد هذا النموذج بدايته في إدراك العاملين لاحتياجاتهم ، وما تحركه فيهم هذه الاحتياجات (سواء ما يتعلق بالاحتياجات داخل العمل أو خارجه) من دوافع . ومتى تحققت العلاقة بين الحاجات ، والرغبة في إشباعها ، نشأت علاقة أخرى بين هذه الدافعية المتولدة والانتاجية ، وكما يوضح الشكل فإن عوامل أخرى وروافد مختلفة تسهم في تحديد المستوى الذي تبلغه هذه الانتاجية (العوامل الذاتية - العوامل التنظيمية - العوامل البيئية) وعلى الإدارة أن تظن إلى التأثير الذي تمارسه هذه العوامل على الانتاجية . ففي إحدى المنشآت الصناعية الكبيرة تصبح العوامل الخاصة بأساليب وطرق العمل والتكنولوجيا المستخدمة وقدرات ومهارات العمال أو بعبارة أخرى العوامل التنظيمية والعوامل الذاتية ذات تأثير قوي على الانتاجية ، بينما في إحدى منظمات الخدمة العامة قد تكون العوامل البيئية أكثر تأثيرا على إنتاجية العاملين . وذلك معناه أنه ينبغي تحليل وتحديد العوامل ذات التأثير المباشر على إنتاجية العاملين في كل عمل وفي كل منشأة .

ولكن الانتاجية تصبح بدورها أحد المحددات الهامة لما يحصل عليه العامل من

عائد أو مكافأة وبعبارة أخرى لما يمكن أن يشبعه من إحتياجات . وقد نجد في بعض المنشآت ربطا مباشرا بين إنتاجية العاملين وما يحصلون عليه من عوائد أو مكافآت



شکر

مثل ربط الأجور بشرائح الانتاج ، الترقية ، عمولات البيع . . . الخ ، أو قد يتم هذا الربط بطريقة غير مباشرة في منشآت أخرى .

والعلاقة بين الانتاجية والعائد ليست قوية دائما ، فقد يجني الموظف هذا العائد لمجرد شغله الوظيفة بصرف النظر عن إنتاجيته فيها . . . ولكن حتى مع حدوث ذلك فإن المكافآت والعوائد وبالتالي إشباع الحاجات تأتي بعد الانتاجية وليس قبلها . ومن ثم تستمر الدائرة : حاجات ، فدوافع ، فانتاجية ، فعائد ومكافأة ، فاشباع للحاجات ، فرضا كلي عن هذا الاشباع وسعي للمحافظة على مستواه أو زيادته عن طريق المحافظة على مستويات الانتاجية الحالية التي حققت هذا القدر من الاشباع أو زيادتها .

ولكن العاملين حين يتلقون عائد عملهم وإنتاجهم فإنهم يبدأون في مراجعة هذه العوائد والتأكد من أنه تم توزيعها في إطار متساو يتناسب مع جهودهم ، وكلما جاء هذا التوزيع متفقا مع توقعات العاملين وما حصلوا عليه فعلا من عائد كلما زادت درجة الرضا العام لديهم . ومن ثم فإن إشباع الحاجات والتوزيع المتساوي للعوائد والمكافآت يحددان درجة الرضا العام لدى العاملين (بالأجور ، بالاشراف ، بعلاقات العمل . . . الخ) ومن المعروف أن ثمة فارقاً بين الرضا العام للموظف والرضا بأحد المكونات والأبعاد المكونة لهذا الرضا . فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا ، أو أساليب العمل ولكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضا .

وتجدر الإشارة إلى أن البعض يضع الرضا الوظيفي العام خارج سلسلة التأثير في النموذج الذي أوضحناه ، ويعتبرون أن إشباع حاجات العاملين هو الحلقة ذات التأثير المباشر على الانتاجية ، أما الرضا العام فقيمه تلخص في النهاية في فرز مجموعتين من العاملين ، مجموعة تستمر في العمل ويتحقق لها عوائد إضافية نظير إستمرارها في العمل (المعاش - التأمينات - مكافأة نهاية الخدمة . . . الخ) ومجموعة لا ترضى عن العمل فتترك أعمالها ويعرف هؤلاء من خلال معدل دوران العمل .

ثالثا

تقييم لوجهات النظر المثارة حول الرضاء الوظيفي والانتاجية

يمكن إجمال وجهات النظر المثارة حول علاقة الرضاء بالانتاجية فيما يلي :-

١ - ظل الاعتقاد سائدا لسنوات طويلة بأن جماعات العمل التي يرتفع رضاءها الوظيفي هي جماعات ترتفع إنتاجيتها ، وترتب على هذا الاعتقاد اعتقاد آخر لدي المديرين ، بأن العاملين السعداء هم الذين تزيد إنتاجيتهم . . ولكن البحث والدراسات الميدانية ألفت ظلالة من الشك حول صحة هذا الاعتقاد وأظهرت حالات كان يرتفع فيها الرضاء الوظيفي لدى بعض جماعات العمل بينما تنخفض إنتاجيتها ، وبالمثل ظهرت حالات أخرى كان ينخفض فيها الرضاء الوظيفي بشكل ملموس بينما سجلت إنتاجيتها إرتفاعا ملموسا .

٢ - من هذه الحالات ما أظهرته النتائج الخاصة بعشرين دراسة كان هدفها إظهار العلاقة بين الحالة المعنوية (أو الرضاء الوظيفي عند فروم) والأداء الوظيفي Job performance وقد قام بهذه الدراسات باحثون مختلفون بمعزل عن بعضهم البعض في جماعات عمل مختلفة ومتباينة (وكلاء تأمين - سائقو باصات - موظفات بالمكاتب - كتبة البيع - مزارعون - مشرفون - مندوبو تسليم البضائع) ، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات إرتباطا إحصائيا بين الرضاء والأداء تراوح من + ٠,٨٦ الى - ٠,٣١ بمتوسط قدره + ١,٤ في كل هذه الدراسات (٢٨) .

٣ - ومن ثم فإنه - في ضوء هذه الدراسات - يبدو لنا وجود إرتباط ضعيف ، وإن كان إيجابيا بين الرضاء الوظيفي الكلي وإنتاجية مجموعات مختلفة من العاملين (٢٩) .

٤ - أظهرت بعض الدراسات علاقة سلبية بين الرضاء والأداء الوظيفي وربما يعزى

ذلك إلى وجود عوامل خارجية تضعف من هذه العلاقة ، إذ قد تميل الانتاجية إلى الارتفاع أو التحسن بينما تكون معنويات العاملين ودرجة رضائهم منخفضة ، كما في بعض المصانع ذات الأوتوماتية العالية ، والتي تعتمد في عملها إلى حد كبير على التصميم الآلي لعملياتها وخطوط التجميع الآلية مثل مصانع السيارات ، حيث يتم تصميم العمل بعناية ويحلل إلى أجزائه الآلية الصغيرة ، وتنتقل المنتجات في هذه المصانع من المخازن إلى أماكن التشغيل والمستودعات بطريقة آلية مبرمجة . . ففي مثل هذه الظروف ترتفع الانتاجية حتى لو كره العاملون وظائفهم وأنخفض رضائهم بظروف العمل التي تحيط بهم .

٥ - وعلى الجانب الآخر فإن العلاقة بين الرضاء والأداء الوظيفي تكون إيجابية بشكل واضح في جماعات العمل التي يتسم عملها بالتنوع والتعدد ، ويعتمد فيها الأداء على الدور الانساني والذهني المباشر ، كما في أعمال البحوث والأعمال الادارية المتعلقة بالتخطيط واتخاذ القرارات ، وأعمال التأمين والتجارة والخدمات ، وبعبارة أخرى تكون العلاقة بين الرضاء والأداء إيجابية بدرجة أكبر حين تنخفض اتجاهات الآلية والنمطية في الوظيفة أو حينما يصعب إخضاعها لذلك^(٢٠) . « When the job cannot be engineered »

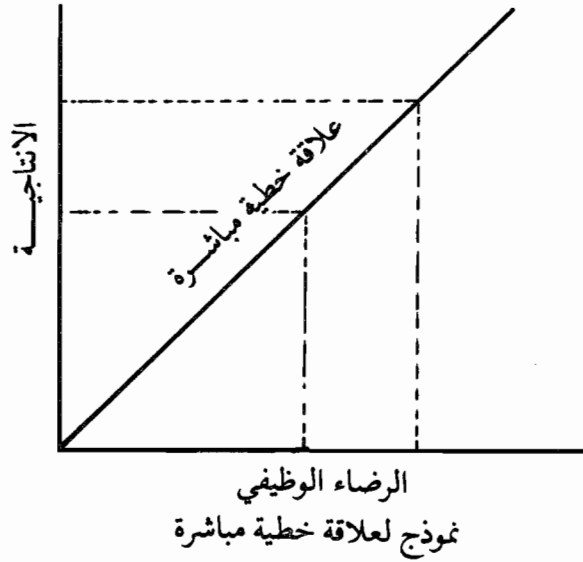
٦ - على أنه ينبغي عدم التعميم حول علاقة الرضاء بالأداء الوظيفي في الأعمال ذات الطابع الذهني أو التي تنخفض درجة الآلية فيها ، فقد نجد حالات يرتفع فيها الرضاء وينخفض الأداء ، يحدث ذلك حين يذهب العاملون إلى عملهم وهم سعداء بالتوجه صباح كل يوم لمقابلة بعضهم البعض وقضاء وقت طيب ، وتنمية أواصرهم الاجتماعية بينما دافعيتهم للعمل تكون في حدها الأدنى ، فمثل هذه النماذج من نماذج العمل موجودة ويسمونها البعض « نموذج النادي » .

٧ - وعلى ذلك ، فإن من بين عوامل أخرى تبرز الدافعية كعامل رئيسي محدد للأداء الوظيفي ، وهذه الدافعية تشكلها أمور أخرى مثل نمط الاشراف والقيادة

وظروف العمل السائدة التنظيمية والبيئية . ويصبح على الإدارة بعد ذلك أن تركز جهودها لتحقيق دافعية عالية لدى قوة العمل حتى ينمو الرضاء ومن ثم يزيد الأداء . إن ذلك سيصبح أكثر جدوى من اتجاه المديرين إلى برامج جزئية - وموضعية - لتحسين الرضاء وبناء المعنويات من خلال زيادة في الأجور ، أو تقرير بعض المزايا الاضافية ، أو نظم للترقية أو ظروف جديدة للعمل .

الخلاصة

نخلص من التحليل الذي أوردته هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضاء الوظيفي والانتاجية ليست علاقة خطية مباشرة ، وأن التغير في واحد من هذين



المتغيرين لا يقابله بالضرورة تغير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر ، ومن ثم فإن حركة أيهما تمضي في اتجاه لا يتعين أن تداعى له حركة الآخر ، الأمر الذي يتطلب البحث عن محددات وعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضاء الوظيفي والانتاجية وتمثل إطاراً لحركتهما معا بحيث يمكن التنبؤ باتجاهات أحد هذين المتغيرين إذا عرفنا

إتجاهات ومؤشرات الحركة في المتغير الآخر ، وذلك من خلال التأثير الذي تمارسه هذه العوامل الوسيطة في المتغير الآخر ، وذلك من خلال التأثير الذي تمارسه هذه العوامل الوسيطة على أي من المتغيرين .

وتوضح الدراسة أن هذه العوامل والمحددات الوسيطة هي : -

١ - الدافعية للعمل ، وهذه الدافعية هي بمثابة « المحرك الاول » Prime Mover للانتاجية وهي التي توفر - إبتداء - أو لا توفر الرغبة في العمل والأداء . وتنطلق هذه الدافعية من حاجات الموظف وتطلعاته داخل وخارج العمل .

٢ - عوامل أخرى ذاتية وتنظيمية وبيئية تحدد مستوى هذه الانتاجية وتصب تأثيرها على « الحركة الاولى » التي تطلقها الدافعية للعمل .

ومن الأهمية بمكان أن نوضح ترتيب هذه المحددات بحسب تأثيرها ، فالعوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية لا تأثير لها في غياب الدافعية ، وإلا كانت هذه العوامل كخزان مملوء بالوقود في سيارة أعطبت بطايرتها أو توقف عملها ، وتعذر بذلك إشعال محركها . ولكن الدافعية في ذاتها تقدم أساسا صالحا ومهيئا لاستمرار الانتاجية وزيادتها وتنمية فاعليتها حينما تأتي هذه العوامل لتباشر تأثيرها .

إلا أن حلقة التأثير لم تكتمل بعد ، فقد تزيد الانتاجية ، ولا تزيد معها عوائد العاملين ، كأن تستأثر جهة العمل - أو أصحاب العمل - بهذه الانتاجية ، أو يضع تأثيرها بسبب عوامل أخرى ، ومن ثم فإن الاشبعات الخاصة بحاجات العاملين لن تتحقق وسيتأثر بذلك مستوى الرضاء الكلي للعاملين ، وسيجد هذا التأثير طريقه في مسار آخر إلى الانتاجية لتبدأ دورة جديدة من دورات التأثير بين الانتاجية والرضاء الوظيفي عن طريق العوامل الوسيطة التي أشرنا إليها .

الحواشي :

(١) صار تعبير الرضاء الاداري Managerial Satisfaction يستخدم في دراسة الرضاء عن العمل ، التي تجري بين شاغلي الوظائف القيادية ومواقع الادارة والتوجيه تمييزا عن الدراسات التي تجري بين شاغلي الوظائف الأخرى وكان فيكتور فروم Victor H. Vroom في مقدمة الذين أستخدموا هذا التعبير عام ١٩٦٥ في كتابه :

Motivation in Management , American Foundation for Management Research , N. Y., 1965

(٢) يظهر تقرير لهيئة المؤتمر الوطني للصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٧٠٪ من المنشآت الصناعية الكبيرة قد قامت بدراسات حول الرضاء الوظيفي للعاملين بها ، وفي أكثر من ٩٠٪ من هذه المنشآت كانت أجهزة الأفراد والموارد البشرية بها هي التي أجرت هذه الدراسات . أنظر في ذلك :

A. R. Janger ; **The Personnel Function , Changing Objectives and Organization , National Industrial Conference Board , Report No. 712, 1976, p. 38.**

(٣) من الدراسات المبكرة التي أهتمت بعامل أو أكثر من العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي : دراسة أندروز وهنري Andrews and Henry عن الأجور والرضاء الاداري (١٩٦٣) ، ودراسة أرجيل جاردنر Argyle Gardner عن أثر طرق الاشراف على الانتاجية ، والتغيب ودوران العمل (١٩٥٨) ودراسة برنبرج Bernberg عن أثر العوامل الاجتماعية والسيكولوجية على الروح المعنوية (١٩٥٢) . ودراسة بورز Bowers عن تأكيد الذات ونمط القيادة (١٩٦٣) ودراسة فلشمان Fleishman حول أثر الأنماط القيادية على دوران العمل (١٩٦٢) ودراسة جادل مارجريت Gadel Marguerite عن العلاقة بين القدرات والرغبات والرضاء الوظيفي في شركة IBM (١٩٥٢) ودراسة هارل Harell عن أثر الشخصية في أداء المديرين (١٩٦١) . ودراسة يوجين ستون Eugene Stone عن العلاقة بين الرضاء الوظيفي ومحتوى الوظيفة وقيم العمل (١٩٧٦) .

(يشير البحث في نهايته الى المرجع والمصادر الأساسية لهذه الدراسات المبكرة ضمن قائمة المراجع العامة) .

4. Victor H. Vroom; **Motivation in Management, Ibid, p. 65.**
5. Eugene F. Stone; **The Moderating Effect of work-Related Values on the job scope-job Satisfaction**, in: Organizational behavior and human performance, 1976, pp. 147-167.
6. Herbert G. Heneman, Donald p. Schcuap, John A. Fossus and Lee D., Dyer; **Personnel / Human Resource Management**, Richard Irwin, INC., Illinois, 1980, p. 146.
7. Dale S. Besch; **Personnel: The Management of People at work** , 4th ed., Macmillan Publishing Co. INC., New York, 1980, p. 443.
8. Andrews D. Szilagy, Jr & Marce J. Wallace, Jr.; **Organizational Behavior and performance**, 2nd ed., Goodyear Publishing Co. Inc., California, 1980. p. 629.

9. C.L. Mullin; **Effects of Community characteristics on Measures of Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, 1966, (50), pp. 185.

(١٠) لمناقشة أكثر تحليلاً حول مفهوم الرضاء الوظيفي ، أنظر في ذلك :

10. E.A. Locke; **What is Job Satisfaction?** in Organizational Behavior and Human Performance, N.Y., 1969 Ch. 4, pp. 309-336.
11. French, Elizabeth; **Effects of the Interaction of Motivation and Feedback on task Performance**, In: Atkinson, J.W. (ed.) Motives in Fantasy, Action, and society, N.Y. Van Nostrand, 1958, pp. 400-408.

(١٢) يرى البعض أن مستوى الوظيفة job Level تعني في ذات الوقت نطاق الوظيفة job scope ، ويقول « يوجين ستون » في هذا :

أنظر في ذلك "Job level is functionally equivalent to what is referred to as job scope" Eugene Stone; **The Moderating Effect of work-Related Values on the Job Scope - Satisfaction Relationship**, in Organizational Behavior and Human Performance, 1976, pp. 147-167.

مرجع سبق ذكره

(١٣) من الذين إهتموا ببحث هذه العلاقة :

- Hackman and Lawler (1971), Susman (1973), Wanous (1974), and Stone (1975).
14. K.L.H. Roberts and F. Savage; Twenty questions: **Utilizing Job Satisfaction Measures**, California Management Review, 1973, 15 (3) p. 21.
15. Flieshman, E.A., Harris, E.F., and Burt, H.E.; **Leadership and Supervision in Industry**, Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research, 1955.
16. Ibid, p. 47.

(١٧) وهذه الحاجات الخمس هي : الحاجة إلى الأمان ، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاستقلال ، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات وهي مشابهة للحاجات التي أوردها ماسلو في نظريته باستثناء أنه أغفل الحاجة الفسيولوجية نظراً لتصور إشباعها لدى مفردات العينة - وجعل الحاجة إلى الاستقلال حاجة مستقلة .

(١٨) من هذه المقاييس المبكرة مقياس برافيلد وروث A.H. Brayfield and H.F. Rothe وقد نشر هذا المقياس تحت عنوان An Index of Job Satisfaction Journal of Applied Psychology, 1951 (35), pp. 307-311 "Job Descriptive Index" (J D I).

(١٩) من هذه المقاييس الخاصة بالرضاء إستقصاء "JD/" Job Descriptive Index وهو استقصاء من خمسة جوانب ويمكن الرجوع اليه تفصيلاً في : P.C. Smith, L.M. Kendall and C.L. Hulin; The Job Descriptive Index, Dept. of Psychology, Bowling Green State Univ., Ohio, 1975.

وكذلك استقصاء "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ) وهو استقصاء أكثر تفصيلاً من سابقه ويضم عشرين جانباً من جوانب الرضاء ، ويمكن الرجوع اليه تفصيلاً في :

D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England, and L.H. Lofquist; Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Bulletin, 45, 1967, 22.

20. Simon A. Herbert; **Administrative Behavior**. (2nd. ed.) The Free Press, N. Y., 1968, pp. 172-175.
21. Ibid. p. 175.
22. Soliman, H.M., and Hartman, R.A.; **A Systematic Analysis of Productivity Determinants**. Industrial Engineering, Sept. 1971.
23. A.H. Brayfield and W.H. Crockett; **Employee Attitude and Performance**, Psychological Bulletin, 1955 (52), pp. 396-428.
24. Jerry I-Gray & Frederick A-Strake; **Organizational Behavior — Concepts and Applications** — 2nd ed., Charles E. Merrill Publishing Co., London, 1980, p.54.

(٢٥) أنظر بصفة خاصة الفصل الخامس في :

- A.H. Maslow; **Motivation and Personality**, Harper and Row, New York, 1954.
26. Frederik Herzberg; **Work and the Nature of Man**, The World Publishing Co., Cleveland, 1966.

(٢٧) أعد هذا الشكل بتصرف وتبسيط كبير لشكلين أساسين : الأول أعده بورتر ولولر والثاني أعده توماس فيرات وفردريك ستارك . أنظر في ذلك :

27. L.W. Porter and E.E. Lawler; **Managerial attitudes and Performance**, Homewood, Richard Irwin, 1968.

وأنظر أيضا

- Thomas W. Ferrat & Frederick A. Starke; **Satisfaction, Motivation and Productivity: The Complex Connection**; in J. Gray and Starke (eds.) Readings in organizational Behavior, Colombus, Ohio; Charles E. Merrill, 1977, p. 74.
28. Victor H. Vroom; **Work and Motivation**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964, pp. 183-185.
29. Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman B.; **The Motivation to work**, John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 1959.
30. Rensis Likert; **New Patterns of Management**, McGraw Hill Book Co., New York, 1961, Ch. 6.

المراجع العامة

ترد هذه المراجع لتفصيل ما أجمله البحث حول الدراسات المبكرة في مجال الرضاء الوظيفي
(ص ٢ و ٤ من البحث) .

- Andrews, L.R. and Henry, M.M.; **Management Attitudes Toward Pay**, Industrial Relations, 1963, 3.
- Argule, M., Gardner, G., and Cioff, F.; **Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labour Turnover**, Human Relations, 1958, 11.
- Brayfield, A.H. and Rothe, H.F.; **An Index of Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, 1951, 35.
- Bernberg, R.E.; **Socio-Psychological Factors in Industrial Morale**: 1. The Prediction of Specific Indicators, Journal of Social Psychology, 1952, 36.
- Bowers, D.G.; **Self-Esteem and the Diffusion of Leadership Style**, Journal of Applied Psychology, 1963, 47.

- Fleishman, E.A., and Harris, E.F.; **Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover**, Personnel Psychology, 1962, 15.
- Gadel, Marguerite S., and Kriedt, P.H.; **Relationship of Aptitude, Interest, Performance, and Job Satisfaction of IBM Operators**, Personnel Psychology, 1952.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E.; Employee reactions to Job characteristics, Journal of Applied Psychology, 1971, 55.
- Harell, T.W.; **Managers' Performance and Personality**, Cincinnati: South — Western Publishing Co., 1961.
- Hulin, C.L. & Blood, M.R.; **Job Enlargement, Individual differences, and Worker Responses**, Psychological Bulletin, 1968, 69.
- Hulin, C.L.; **Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, Vol. 50, 1966.
- Price, J.L.; **Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1966.
- Rothe, H.F.; **Does Higher Pay Bring Higher Productivity**, Personnel Vol. 37, July-August, 1960.

