

دور الرضا الوظيفي

في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

أ. / شريف عمارة*

Abstract:

Le but de cet article est de souligner le rôle renouvelé de la satisfaction au travail dans le domaine de la connaissance et de l'importance de la mesurer, ce qui est à venir cette fois non pas de la sociologie ou la psychologie, mais de l'économie, par la considérer comme un indicateur de bien être subjectif de l'individu et les conséquences économiques généraux tels que le turnover et la productivité. Peut-être l'un des résultats les plus importants de la satisfaction au travail et qui a reçu le soutien de plus en plus par les chercheurs est la performance financière, qui est l'objectif de chaque institution qui cherche à rester dans la lumière de l'accroissement de la compétitivité à l'ère de la connaissance et de la prospérité du secteur des services. Nous allons clarifier la relation entre la satisfaction au travail et la performance financière grâce à l'explication de la chaîne Service-Profit.

Les mots clés: satisfaction au travail, la mesure, la performance financière, bien-être subjectif, la chaîne Service-Profit.

ملخص:

الهدف من هذا المقال هو التنبؤ بالدور المتجدد للرضا الوظيفي في حقل المعرفة وأهمية قياسه، والآنية هذه المرة ليس من علم الاجتماع أو علم النفس وإنما من علم الاقتصاد، باعتباره مؤشرا للرفاه الذاتي للفرد والنتائج الاقتصادية العامة مثل دوران العمل والإنتاجية. ولعل من أهم نتائج الرضا الوظيفي والتي لاقت تأييدا متزايدا من طرف الباحثين هو الأداء المالي، والذي يعتبر هدف كل مؤسسة تسعى للبقاء في ظل التنافسية المتزايدة في عصر المعرفة وازدهار قطاع الخدمات. سيتم توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المالي من خلال شرح سلسلة خدمة-ربح.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، قياس، الأداء المالي، الرفاه الذاتي، سلسلة خدمة-ربح.

مقدمة:

إن أهمية فرضية العامل السعيد أو الراضي تتزايد بنفس وتيرة التغيرات التي تطرأ على طبيعة العمل، وحسب "هاورد" HAWARD في سنة 1995 فالانتقال إلى عصر المعلومة أدى إلى تغيير التركيز في العمل من صناعة المنتجات إلى تسير وتوفير المعلومة. هذا التحول في التركيز أدى إلى تزايد عدد الوظائف التي مهمتها تقديم الخدمات، واعتماد أكبر على فرق العمل ونشر المعلومة، ومشاركة أكبر من العمال. العديد من الصناعات تتغير بسرعة ومنظمات ناجحة توفر منتجات وخدمات جديدة وتتبنى طرق عمل أكثر ابتكارا. هذه التغيرات حولت طبيعة العمل بطرق زادت من تأثير الرضا أو السعادة والرفاه على إنتاجية العامل. لهذا فإن الاهتمام بالعامل السعيد أو الراضي جاء في وقته ليواكب التحول في طبيعة العمل في عصر العولمة¹.

نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت ضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها (من أهمها الأداء المالي)، كما أنها تحت المنظمة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المخرجات غير المرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للرضا الوظيفي للعاملين أن يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

1) تعريف وأهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي الكلي أو الإجمالي مؤشر عام لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، فالعبارة التالية "بصفة عامة، أنا حقيقة أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج لتحسين" والعبارة "عموما أنا سعيد بوظيفتي الحالية" تعبر كليهما عن الرضا الوظيفي الإجمالي، والذي يمثل متوسط اتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة. أما الرضا الوظيفي الجزئي فيعبر عن النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وتتجسد هذه النزعة عندما نجد أحد العاملين في المنظمة يقول "أنا أحب عملي ولكنني أكره رئيسي المباشر" أو "هذا المكان يدفع لي راتبا منخفضا، ولكنني أشعر بالراحة مع الأفراد الذين أعمل معهم". وإن مثل هذه الأمثلة تعكس اتجاهات مختلفة لأحد الأفراد نحو جوانب متعددة ومنفصلة حول الوظيفة². فالرضا الوظيفي سواء كان كليا أو جزئيا فهو يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة شعور الفرد بالسعادة³.

1-1) تعريف الرضا الوظيفي:

تنوعت تعاريف ومسميات الرضا الوظيفي، حيث تم تقسيم هذه التعاريف حسب مشاعر الرضا؛ فقد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب وعناصر محددة لعمل، أي أن رضا الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر اتجاه العمل مثل درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف أو درجة الرضا عن نوع أو محتوى العمل... الخ.

عند الحديث عن الرضا الوظيفي، سيكون من المنطقي أن نبدأ تعريفه⁴:

- لغويا: رضي، رضا، رضوانا، مرضاة عنه وعليه، راض عن الشيء: أختاره وقنع به، والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه؛
- إجرائيا: الرضا هو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله.

من المفيد النظر إلى مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير تابع أو متغير مستقل. واستنادا إلى نتائج الدراسات فيمكن شرح ذلك⁵:

- الرضا الوظيفي كمتغير تابع هو ناتج عن التفاعل المعقد بين العديد من العوامل؛ والعوامل الأكثر ذكرا تتضمن خصائص الفرد (قيمه، اهتماماته، حاجاته واتجاهاته)، خصائص المنظمة (المكافآت، الممارسات، بيئة العمل، الزملاء في العمل والمشرف المباشر)، وخصائص العمل في حد ذاته (أنواع المكافآت الداخلية، درجة الاستقلالية وتنوع النشاطات). إن مقدار توفر هذه المتغيرات هو الذي يحسن أو يبدن من مستوى الرضا الوظيفي للعمال؛
- وأما الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يتمثل في كون أي زيادة لمستوى الرضا الوظيفي ستزيد كلا من الإنتاجية، جودة العمل، معدلات الاحتفاظ في المنظمة، كما تخفض كلا من ظاهرة التغيب، دوران العمل، الإثهاك في العمل، بينما انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ينتج عنه الآثار العكسية.

رغم تطور تعريف الرضا الوظيفي عبر العقود فأغلب الروى تشترك في الاعتقاد بأن الرضا الوظيفي هو "ردة فعل عاطفية إيجابية تتعلق بالعمل"، وفي الحقيقة هناك اتفاق بين الباحثين حول تعريف الرضا الوظيفي، ولكن نقطة الاختلاف بينهم تكمن في تحديد العوامل المسببة له⁶.

1-2) أهمية الرضا الوظيفي:

من أجل توضيح أهمية الرضا الوظيفي سيتم التركيز على الفوائد التي يجنيها كل من الباحثين، الأفراد والمنظمات وذلك كما يلي:

✦ بالنسبة للباحثين:

من خلال هذا العنصر سيتم إبراز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للباحثين في مختلف الميادين، لكن الأهم من ذلك هو توضيح أسباب الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة، أي معرفة المنظور الجديد الذي من خلاله تم إدراك قيمته المتزايدة، فكل موضوع أهمية تجعله يستحق الدراسة، لكن هذه الأهمية قد تفقد دورها في ظل التغيرات السريعة التي تمس جميع الميادين ويفسح المجال لمواضيع ليست بالضرورة جديدة في طرحها لكنها تستجيب للتغيرات المعاصرة وتساهم في تفسير الواقع وحل العديد من المشكلات.

لقد تم دراسة الرضا الوظيفي من طرف العديد من العلماء في مختلف الميادين، فبالنسبة لعلماء النفس التنظيمي كان هدفهم معرفة آثار الرضا الوظيفي على مخرجات الأفراد والإنتاجية. أما علماء اجتماع العمل فكانوا يسعون من خلال معرفة مستويات الرضا الوظيفي إلى تقدير درجة اندماج العمال في المنظمة والمجتمع ككل. أما علماء إدارة الموارد البشرية فهدفهم كان تحديد أي من التقنيات الإدارية تساهم في خلق قوى عاملة فرحة ومسرورة⁷.

بالمقابل، فإن معظم الاقتصاديين كان متحفزا من دراسة الرضا الوظيفي، كونهم ينظرون إلى الأحكام الشخصية المتعلقة بالرضا والآراء الذاتية الأخرى على أنها كالمصندوق الأسود الذي يجب أن يفتح فقط من طرف علماء النفس والاجتماع⁸.

لكن في السنوات الأخيرة، عاد الرضا الوظيفي فجأة للظهور كموضوع للبحث الأكاديمي، ويرجع الفضل الكبير في ذلك إلى الجهود الفكرية الاتية من علم الاقتصاد لا من علم الاجتماع والنفس. وابتاع أعمال OSWALD في مجال اقتصاديات العمل، فتح المجال للعديد من الدراسات التي تهتم بعوامل ونتائج الاختلافات الموجودة بين الأفراد حول الرضا الوظيفي⁹، حيث اعتبرت هذه الدراسات الرضا الوظيفي متغير اقتصادي. وفي الوقت ذاته، تضاعف عدد الاستبيانات الخاصة بسوق العمل، والتي تتضمن أسئلة حول مدى رضا العمال عن أعمالهم. ومنذ ذلك الحين، ازداد اهتمام الاقتصاديين بتقييم الرفاه الذاتي، وكذلك قيمة الرفاه العام للأفراد وبالأخص الرضا الوظيفي. هذا الأخير الذي يستمدونه من أعمالهم يمكن أن ينظر إليه على أنه مؤشر لكيفية استجابة العمال للظروف الاقتصادية العامة. وربما ما يثير الاهتمام أكثر هو كون الرضا الوظيفي يؤثر أيضا على النتائج الاقتصادية العامة. في هذا المعنى، الرضا الوظيفي هو متغير اقتصادي يستحق الدراسة¹⁰؛ فمن خلاله يمكن التنبؤ بدوران العمل، التغيب، الإنتاجية أو أمور أخرى قد تؤثر على القوى العاملة، كما وجد أنه واحد من أهم العناصر التي تسمح بالتنبؤ بالرفاه الكلي¹¹.

- هناك عدة أسباب تفسر لماذا يجب على الاقتصاديين الاهتمام بالرضا الوظيفي أهمها¹²:
- وجد أن الرضا الوظيفي هو مؤشر قوي للتنبؤ بسلوك العمال وأدائهم، على سبيل المثال استخدام الرضا الوظيفي للتنبؤ بالانقسامات، ترك العمل وإنتاجية العمال؛
 - إن الرضا الوظيفي هو واحد من أهم العناصر التي تسمح بالتنبؤ بالرفاه الكلي، فحسب CLARK "لو أن أجوبة العمال على أسئلة الرضا الوظيفي كانت مجرد أجوبة عشوائية ودون معنى لما تم إيجاد مثل هذه الارتباطات".

✦ بالنسبة للفرد:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسدية، وحتى الحياة الشخصية كما يلي:

✦ الصحة العقلية والجسدية:

انطلاقاً من كون الرضا الوظيفي في جوهره ردة فعل عاطفية، فهناك أدلة تؤكد أن المرض يمكن أن يحل مكان ردة الفعل العاطفية، وربما كملاذ أخير بعد تجاهل كل الرسائل¹³، فالمشاعر السلبية الممنثلة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها أن تسبب المرض، كما أن المشاعر الإيجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الأمراض المختلفة¹⁴.

حسب CONNRELLY و MYERS، فإن نقص الرضا الوظيفي مرتبط بالعديد من الأعراض مثل القلق، الانهيار العصبي وتدهور الحالة الصحية سواء الجسدية أو النفسية¹⁵. لهذا فإن نتائج الصحة تقسم إلى الصحة العقلية والصحة الجسدية، وعموماً فالصحة العقلية لها مقاييس أهمها الاكتئاب، القلق، الإتهاك وتقدير الذات. أما الصحة الجسدية فأهم مقاييسها آلام الرأس، آلام العضلات، مشاكل الهضم، أمراض القلب والأوعية الدموية واضطرابات العضلات والعظام. وأن جميع هذه الأعراض تسمى بالقاعدة الفيزيولوجية للعاطفة¹⁶، لأن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر بالأساس الجسدية.

وحسب دراسة حول الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى استقصاء لعينة حجمها 267995 فردا يعملون في منظمات مختلفة متوزعة في أنحاء العالم. كل الارتباطات بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية والجسدية وجدت إيجابية وذات دلالة إحصائية عالية ومهمة، حيث أن الارتباطات الإحصائية ذات الدلالة وجدت بين الرضا الوظيفي ومقاييس الصحة العقلية، حيث أن أكبر ارتباط وجد بالنسبة للإتهاك بـ $r=0.478$ ، تقدير الذات بـ $r=0.429$ ثم الاكتئاب بـ $r=0.428$ فالقلق بـ $r=0.420$. أما ارتباط الرضا الوظيفي بالصحة الجسدية فكان ضعيفا بـ $r=0.287$ مقارنة مع الصحة العقلية، وأصغر هذه الارتباطات وجدت مع مرض القلب والأوعية الدموية بـ $r=0.121$ واضطرابات العضلات والعظام بـ $r=0.079$. وتشير نتائج الدراسة إلى أن العمال الذين يتمتعون بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هم الأقرب للتعرض لإتهاك عاطفي، نقص في مستويات تقدير الذات، في مستويات القلق والاكتئاب. إن العديد من الأفراد يقضون جزءاً هاماً من ساعات النهار في العمل، فإذا كان عملهم لا يستطيع توفير الرضا الشخصي المناسب أو يسبب حالة عدم رضا حالية، فهم على الأرجح معرضون بشكل متزايد لحالات القلق والاكتئاب أثناء العمل، وإذا استمر الحال على هذا النحو فمثل هذه المشاعر قد تؤدي إلى إجهاد عاطفي، بالخصوص إذا كان الفرد غير قادر على منع أحاسيسه من الولوج إلى حياته الاجتماعية والعائلية. إن نقص الرضا الوظيفي في العمل يؤدي إلى آثار سلبية على مشاعر الأفراد حول أنفسهم وحياتهم مؤدياً إلى تندي مستوى الصحة وبالخصوص الصحة العقلية، ولهذا فإن شعور الرضا حول العمل أصبح قضية صحية مهمة¹⁸.

الحياة الشخصية:

يمثل العمل المجال الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته، ولكونه سبب قوته وقوت عائلته، بالإضافة إلى كون العمل ضرورة وجودية ملحة تؤثر على الناحية النفسية للفرد، حيث أن بعضهم رغم اكتفائهم ماديا إلا أنهم يمارسون العديد من الأعمال سعيا منهم لتحقيق التوازن النفسي، فالفرد يدرك تنوع حاجاته الأساسية، البيولوجية، الاجتماعية وبالخصوص الإنسانية منها، وفي نفس الوقت يدرك تقاربها. فيأخذ بعين الاعتبار تنوع حاجاته فيحاول إشباعها كلها وذلك بإحداث التناغم الممكن بين خبرته وسلوكه في سبيل الوصول إلى نوع من التوازن¹⁹، وهذا يعبر عن النزعة الموروثة نحو التطور والوصول إلى النضج. وعليه فالرضا الوظيفي له تأثير كبير على رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة، بل تعدى ذلك، فأعتبر الرضا الوظيفي مكون هام للرضا العام عن الحياة²⁰، حيث أن الفرد يبحث عن السعادة وإحداث التوازن النفسي من خلال عمله، فيصبح بذلك رضا عن عمله جزءا من رضاه عن الحياة بشكل عام.

إن المشاعر الإيجابية للرضا الوظيفي التي تتميز بالتناؤلية قد تمتد إلى الحياة العائلية والاجتماعية، فتكون لدى الفرد نظرة إيجابية نحو الحياة، فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة والعكس قد يحدث مع الشعور بعدم الرضا الوظيفي²¹.

تجدر الإشارة إلى أن هذه العلاقة ذات تأثير متبادل، كما أن للاتجاهات نحو العمل أثرا على الاتجاهات نحو الحياة فإن لهذه الأخيرة أثرا على الحياة العملية أي كما أن الرضا الوظيفي يؤثر على الحياة الخاصة للأفراد²²، فالرضا الوظيفي بدوره مرتبط بالرضا عن الحياة بشكل عام²³، وفي الحقيقة إنه لا يمكن الفصل بين الجانبين، إذ أن الحياة اليومية هي مجموعة جوانب مرتبطة بعضها ببعض، فالمشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله يمكن أن تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في عمله، ويظهر ذلك في شكل التغيب وسلوكيات أخرى متصلة بالعمل. فكما أن المشاعر الإيجابية للرضا الوظيفي يمكن أن تلج إلى الحياة الشخصية للفرد فتزيد من حالة الرضا العام عن الحياة، بالمقابل فالمشاعر الإيجابية الناجمة عن النظرة الإيجابية للحياة يمكن أن تمتد إلى عمل الفرد فتزيد من حالة الرضا الوظيفي رغم كون ظروف العمل غير محفزة. إضافة إلى ما سبق ومن خلال أثر الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسدية للفرد الموضح في العنصر السابق تأكدت الحقيقة التالية أن العمال الراضون أفضل صحة ولهم توقع حياة أطول²⁴، فالأفراد ذوو الصحة الممتازة يقيمون العوامل المختلفة المؤثرة عليهم بصورة إيجابية مقارنة بمن لديهم صحة عادية وصحة معتلة. ويتميز هؤلاء بالتناؤل مما يزيد من حالة الرضا الوظيفي، وب دوره يحسن من الصحة العامة. ولهذا فإن نتائج الصحة الإيجابية أصبحت شيئا أكثر من مجرد كونها معاكسة للصحة المعتلة²⁵.

وعليه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى الصحة الممتازة، هذه الأخيرة تؤدي إلى تكوين نظرة إيجابية للأمور في العمل وهذه بدورها تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي. إذن كل هذه العناصر: الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة والصحة مترابطة بشكل لا يمكن الفصل بينها، فمعالجة أحد هذه العناصر مع إغفال أثر باقي العناصر عليه وفي نفس الوقت أثره عليهما يعتبر طرحا غير عملي. إن الأعراض السلبية الناجمة عن عدم الرضا سواء عن العمل أو عن الحياة الشخصية كالقلق، الإثهاك والأمراض الجسدية لا يمكن أن تزول بسهولة وبالخصوص إذا كان الفرد يتعرض لنفس الظروف المسببة لحالة عدم الرضا بشكل يومي، وحتى مع افتراض زوالها مع الأيام، فإن أثرها على نفسية الفرد من الصعب محوه مما ينعكس سلبا على حياته العملية والشخصية.

✦ وبالنسبة للمنظمة:

هناك أبحاث عديدة حول الرضا الوظيفي شددت على قيمة القوى العاملة الراضية، وذلك باعتبارها غاية في حد ذاتها، ولهذا فإن قياسات الرضا الوظيفي مفيدة جدا عندما تكون جزءا من استبيان متكرر، منتظم، وفق إطار زمني محدد ولنفس المنظمة²⁶. إن الاستبيانات المنتظمة تساعد في معرفة التغيرات التي تطرأ على الاتجاهات وتوفر معلومات مهمة للمشرفين حول مشاعر الناس الذين يعملون لديهم. ولذلك فإن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم مؤشرات نجاح إدارة الموارد البشرية²⁷، ولهذا فربما قد حان الوقت للتوقف عن قياس هذا النجاح من خلال المعايير الخارجية للأداء والبدء بقياسه باستخدام معايير أكثر نوعية، على الخصوص من خلال مستوى الرضا الوظيفي والإشباع للعمال²⁸. صنف إلى ذلك، فالرضا الوظيفي له علاقة بمخرجات الأفراد كالإنتاجية والأداء، وبعض الظواهر السلوكية التي تكلف المنظمة كثيرا في حالة حدوثها كالتغيب ودوران العمل، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي من خلال إجراء استبيانات منتظمة يساعد في التنبؤ بهذه الظواهر قبل حدوثها أو بوقت حدوثها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتفاديها أو التخفيف من آثارها عند حدوثها.

لذلك فالرضا الوظيفي يزيد من مستوى الصحة العامة، ولذلك فالأفراد الراضون يكونون أفضل صحة من غيرهم، بالمقابل الأفراد غير الراضون يتمتعون بصحة معتلة، وهذا الأخير له تأثير على سير العمل فعلى سبيل المثال، العمال المعتلين صحيا لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، فكلما ارتفع المستوى الصحي كلما أمكن تخفيض وقت العمل في نفس الوقت الذي يمكن فيه زيادة الإنتاج والاستثمارات في البرامج الهادفة التي تهتم المنظمة²⁹. كما أن المعطيات الخاصة بالرضا الوظيفي تلعب أدوارا أخرى كما يوضح SPECTOR أن "معطيات الرضا الوظيفي مساعدة جدا لتقييم الصحة العاطفية واللياقة الذهنية. إن المنظمات يمكنها استخدام هذه المعلومات لتحسين الممارسات والسياسات المتعلقة بالأقسام، وذلك عندما تكون حالة عدم الرضا هي المعبر عنها من طرف العمال"³⁰.

إن المؤسسات التعليمية العالية التي يتم فيها تقديم برامج التدريب تولي أهمية كبيرة لهذا النوع من البحوث، فمن خلالها تقيم ممارساتها وتعالج أسباب عدم الرضا وذلك بالجوء إلى الممارسات التي ينصح بها المختصون في مجال رفاه العمال. من خلال ما سبق فالعديد من البلدان³¹، المنظمات، والمسيرين يولون أهمية كبيرة للرفاه الذاتي لعمالهم وكيفية إدراكهم لأعمالهم الحالية.

(2) علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي وطرق تحسينها:

إن التحدي الذي يواجه إدارة الأعمال هو إيجاد ميزة تنافسية تصمد وتبقى على المدى الطويل، حيث تكون هذه الميزة مبنية على نقاط اختلاف لا يمكن مجاراتها بالنسبة للكثير من المسيرين، فالتحدي يبدو ثقيلا وغير قابل للحل. في الوقت الذي تشدد فيه معظم المنظمات على خلق أنواع أعمال جديدة وتخفيف التكاليف، فإن عددا متزايدا منها تعلمت أن أكثر الأصول أهمية في المنظمة هو رأس المال البشري، ونتيجة بحث كبير توضح أن العمال الراضون يساهمون في خلق رضا كبير للزبائن، وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى أرباح كبيرة للمنظمة. بعبارة أخرى، خلق بيئة عمل تتميز بعمال راضيين ومحفزين قد أثبت أنه ضروري لتحقيق أهداف ربحية، الوفاء بالوعود التسويقية والمنافسة على المدى الطويل³².

(1-2) علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي:

يقول Don E. SCHULTZ أن «البحث المكثف حول رضا الزبائن... يبين العلاقة بين رضا المستهلك، ولاء الزبون، والعمال المشتركين والمدعمين لأهداف المنظمة»³³. كما قدم David SIROTA وزملاؤه نتيجة ثلاثين عاما من البحث والتي مفادها أن العمال المتحمسين يتشابهون في مستوى إنتاجهم وأدائهم، في حين يفوق مستواهم نظراءهم الأقل رضا³⁴. يفرض كلا من الزبائن وحاملي الأسهم احتياجات للجودة، التكلفة، والآجال. كل هذه الأمور تضغط على العمال، تخفض من مستوى جودة ظروف العمل، وأحيانا تجعلهم يخسرون أعمالهم. لقد اهتمت أبحاث كثيرة بالعلاقة المباشرة بين اليد العاملة والزبون؛ حيث وضحت علاقة قوية بين رضا العامل ورضا الزبون³⁵. هناك أبحاث أخرى، وضحت علاقة بين رضا الزبون والنتائج بالنسبة لحاملي الأسهم، هذه الأبحاث دعمت اعتقاد المسيرين ومدراء الموارد البشرية القائل بأن العامل الفرح يعني زبون فرح والذي بدوره يعني حامل أسهم فرح. إذا فالاهتمام برضا العمال الذين لديهم علاقة مباشرة -على الخصوص- مع الزبائن عموما سيحسن من النتائج³⁶.

إذا كانت المعاملة الحسنة للعمال لمجرد المعاملة فقط، رغم كون المعاملة الأخلاقية تعتبر سلوكا يشكر عليه في حد ذاته، فهذا يعبر عن جزء فقط من الصورة، لكن الأمر يتعلق بالاهتمام بالعمال بطريقة تجعلهم يشعرون بالسعادة عند الاعتناء بالزبائن³⁷.

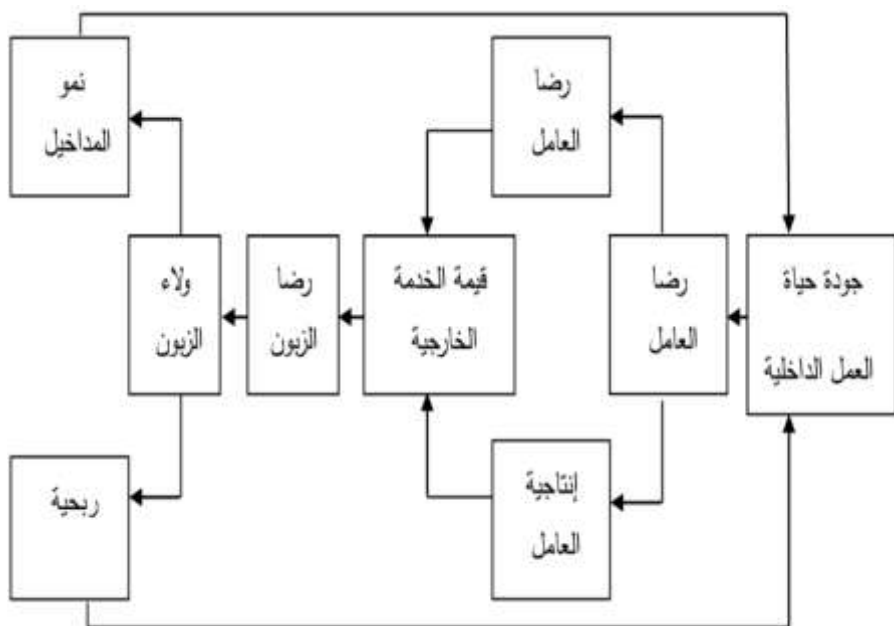
ويذكر David MAISTER أن "اتجاهات العامل تؤدي بشكل واضح إلى نتائج مالية"³⁸. كما قام James OAKELY بدراسة حملت عنوان "علاقة الخصائص التنظيمية باتجاهات وسلوك العامل"، بينت وجود علاقة واضحة بين رضا العامل والأداء المالي، وساهم فيها ما يقارب 100 منظمة إعلامية في الولايات المتحدة الأمريكية ومثلت 5000 عامل شاركوا فيها، وتمثلت النتائج الأساسية في أن الاتصال هو العنصر الوحيد من الخصائص التنظيمية الذي يفسر رضا العامل، وبدوره رضا العامل يؤدي إلى اشتغال العامل بالمنظمة، والمنظمات التي لديها عمال مشتغلين بها يكون لديها زبائن يستخدمون منتجاتها بصفة دائمة، مما يؤدي إلى ربحية أعلى. وعلى النقيض من العديد من الدراسات الحديثة، فالدراسة السابقة تضمنت دراسة عامل ليس لديهم اتصال مباشر مع الزبائن، لكن تؤثر اتجاهاتهم على المستوى السفلي. وفي هذا الإطار، أكد James OAKELY "إن الصلة تكون عن طريق تأثير العمال على الزبائن، فهناك علاقة بين الاتجاه والربحية...، هذه العلاقة تتحقق عن طريق عنصر "زبائن راضين"، أي أن هذا الأخير يمثل جسرا بين الاتجاه والربحية. إذا، توجد صلة مباشرة بين رضا العامل ورضا الزبون، ومن تم بين هذا الأخير وتحسين الأداء المالي"³⁹.

ولعل ما يدعم النقطة السابقة، ما قاله POWDHAVEE أنه "في خلال العقود القليلة الماضية، كانت هناك حركة لدى الاقتصاديات تطالب بأن يعبر عن المنفعة من خلال السعادة، والتي يمكن بل يجب قياسها. إن التطور مغدّى بالاهتمامات المتزايدة، ومن خلال الدلائل المتراكمة سواء من خلال الملاحظة للواقع أو من خلال التجارب في المخابر فإن الأفراد قد لا يتصرفون دائما بشكل عقلاني عندما يضعون قراراتهم الخاصة بالاستهلاك"⁴⁰، أي أن الفرد أو الزبون يبحث عن السعادة من خلال اقتناء المنتج أو الخدمة وبالتالي فأى شيء قد يؤثر على هذه السعادة قد يؤدي إلى تغيير في قرار الشراء والاستهلاك، سواء بالإيجاب أو السلب، وهنا يدخل تأثير العامل بسلوكه، وكيفية معاملته للزبون ومدى جودة الخدمة المقدمة من طرفه.

وفي هذا الصدد، يذكر THINLEY أن المجتمع الإنساني ليس سوقا يتنافس فيه الأفراد للريح من بيع السلع وتقييم الخدمات... الإنسان أقرب ليكون كائنات اجتماعيا منه كائنات اقتصادية، يحس بالرفاه بدرجة اكبر من خلال النمو العقلي والتغذية الروحية منها بالعوائد المالية...⁴¹.

إن فكرة وجود صلة بين رضا العامل والأداء المالي أصبحت بشكل متزايد موثقة، فيما يسمى بـ "سلسلة خدمة - ربح"، والتي تبدأ من الجودة الداخلية للحياة في العمل إلى إنتاجية العامل، الولاء، الرضا ثم إلى جودة خدمة الزبون إلى رضا الزبون، فولاته وفي النهاية ينتج عنها مداخل وأرباح كثيرة. والشكل الموالي يوضح العلاقات في سلسلة خدمة - ربح:

الشكل - العلاقات في سلسلة خدمة - ربح



المصدر:

BRANHAM Leigh, «The 7 hidden reasons employees leave», Amacom, New York, 2005, p. 155.

يعرض Edward LAWLAR دلائل قوية تدعم المنطق الذي بنيت عليه هذه الحلقات، ولكن يقدم أيضا ملاحظة ذكية: "أن جوهر اهتمام العديد من الأفراد حول الحكمة من وراء معاملة الآخرين بطريقة جيدة، هو الاعتقاد بوجود صراع غير قابل للتسوية بين ما هو جيد للعمل وما هو جيد للعمال"⁴². تدعم العديد من الدراسات "إن العمال الراضون عن أعمالهم وعن منظماتهم هم الأقرب لخلق زبائن راضين"⁴³، فعندما يشعر العمال بارتباطهم بالمنظمة فإنهم يميلون لمشاركة صورههم وأحاسيسهم الايجابية حول المنظمة مع الزبائن، وعندما يتعرض الزبائن لمثل هذه الشهادات المشجعة من طرف العمال فإنهم يستجيبون لصالح المنظمة⁴⁴، أي من خلال الزيادة في الإقبال على منتجات وخدمات المنظمة مما يحقق للمنظمة عوائد مالية مرتفعة. كما أن الرضا الوظيفي يمكن أن يعتبر على الأقل مؤشر جيد لجودة العمل"⁴⁵.

هناك أبحاث عديدة حول الرضا الوظيفي شددت على قيمة القوى العاملة الراضية، وذلك باعتبارها غاية في حد ذاتها، ولهذا فإن قياسات الرضا الوظيفي مفيدة جدا عندما تكون جزءا من استبيان منكر، منظم، وفق إطار زمني محدد ونفس المنظمة⁴⁶. وتساعد الاستبيانات المنتظمة في معرفة التغيرات التي تطرأ على الاتجاهات وتوفر معلومات مهمة للمشرفين حول مشاعر الناس الذين يعملون لديهم. ولذلك فإن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم مؤشرات نجاح إدارة الموارد البشرية⁴⁷، ولهذا فربما قد حان الوقت للتوقف عن قياس هذا النجاح من خلال المعايير الخارجية للأداء والبدء بقياسه باستخدام معايير أكثر نوعية، على الخصوص من خلال مستوى الرضا الوظيفي وإشباع العمال⁴⁸.

2-2) تحسين علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي:

كيف قامت المنظمات بتقوية الصلة بين رضا العامل والأداء المالي وذلك من خلال المرور برضا الزبون؟ للإجابة بشكل عملي على هذا السؤال فيما يلي 10 خصائص مشتركة بين المنظمات التي استطاعت تقوية هذه العلاقة⁴⁹:

- قاموا بوضع مبادئ للقيادة:

هذا يعني آداب المهمة، على الرغم من كون السلوك الأخلاقي هو مكون تكميلي لبناء أساس قوي لرضا العامل. بشكل أدق، فهو يعني بأن تجعل المنظمة من الالتزام الطويل الأمد لكل من ارتباط العامل بها ورضاه جزء لا يمكن أن يمحي من الصيغة الوراثية للمنظمة، وليس شيئا بلغى أو يهمل في الأوقات الصعبة. وفي هذا الصدد ميز LIKERT بين نمطين للقيادة الإدارية وهما: نمط القيادة المتمركز على العمل والنمط المتمركز على الموظف. هذا النمط الأخير يركز اهتمامه حول الموظف حيث يهتم برفاهية الموظف وإشباع حاجاته وتطوره الوظيفي وكذلك نموه النفسي، مما يزيد من رضا الأفراد وارتباطهم بالمنظمة وما ينجر عن ذلك من فوائد على المدى القصير والطويل.

- الإدارة تنصت وتستجيب:

في مثل هذه المنظمات الإدارة تتفاعل مع عمالها، حيث تستخلص منخلاتهم، وتقيمها وتقوم بالتغييرات بناءا عليها. في الواقع، لدى العمال حاجة أساسية وهي أن تعرف الإدارة فيما يفكرون وتأخذ بالحسبان آراءهم، وبالتالي يحسون بأنهم محترمون. هناك فقط 36% من العمال يقولون بأن منظماتهم تطلب منهم آرائهم⁵⁰. المشكل هنا هو أن المسيرين ليسوا مستمعين جيدين، ويقولون بأن العمل ليس مكانا لممارسة الديمقراطية.

ورغم ذلك، فهناك بعض الطرق تستطيع جميع المنظمات مهما كان نوعها تقديمها لعمالها لإعطائهم أكثر حرية في إبداء آرائهم وإظهار الاحترام لهم من خلال الاستماع الجيد ومنها⁵¹:

- إجراء اجتماعات 50/50 مع العمال، حيث تتكلم الإدارة لمدة 50% من الوقت حول أهدافها، إستراتيجيتها، أفكارها. بعد ذلك، يعطى باقي الوقت من الاجتماع للعمال للإجابة. يمكن أن تجرى هذه الاجتماعات بعد الفطور، الغداء، أو خلال الاجتماعات المنظمة؛

- إجراء استقصاءات منتظمة للعمال والاستعداد للتحرك لكل ما يظهر من قصور، وأن هذا يزيد من رضاهم الوظيفي خاصة عندما يعلمون أن آراءهم تؤخذ بشكل جدي، وليست كل الاستقصاءات مكلفة؛
- إجراء مقابلات للعمال الذين يرحلون من المنظمة لمعرفة الأسباب الجذرية لذهابهم؛
- الخروج من المكتب وممارسة مبدأ "الإدارة بالتجوال"؛
- جعل العمال يكتبون آراءهم بشكل لا يكشف شخصياتهم للمسيرين؛
- ونشر الاقتراحات الموضوعة في صندوق الاقتراحات والعمل على أفضلها.

- لديها أنظمة مكافآت واعتراف قوية:

وذلك من خلال تطبيق برامج تحفيز تكون مدركة بشكل جيد من خلال المكافآت والاعتراف. لذلك، فإن العمال سيهتمون بما يقومون به وبالتالي ستكون الدافعية في حالة مرتفعة دائما.

- الأهداف الفردية والتنظيمية معرفة ومفهومة بشكل جيد:

سيكون من المستحيل الوصول إلى رضا العمال ودافعيتهم إذا كانوا لا يفهمون ولا يهتمون - كيف تساهم أعمالهم في تحقيق الفائدة للمنظمة وزيائتها. فالمنظمة الذكية تقيم هذه العلاقات بطريقة واضحة جدا، وكما يقول Jack WELCH «إن ميدان الأعمال سهل، لكن التعقيدات تبرز عندما يمنع الأفراد من المعلومات الحيوية»⁵².

- تؤكد على التدريب:

إن التدريب المناسب والمنتظم يزيد من نشاط العمال على كل المستويات، ويضمن بأن لديهم المهارات اللازمة للمنافسة - ومساعدة المنظمة للتنافس -، لذلك فهي تقوم بتدريب كبار المسيرين ليكونوا مدربين أكفاء لفريق العمل وبالأخص المهارات التكنولوجية.

- تربط ما بين هو داخلي وما هو خارجي والعكس بالعكس:

إن المنظمات التي تأمل في بناء قاعدة من العمال الذين سيسخرون جل تفكيرهم وجهدهم لتحقيق الأهداف الخارجية، يجب أن تضع محل التنفيذ برنامج تسويقي متكامل يعكس كل المكونات سواء الداخلية أو الخارجية منها. وهنا يمكن القول أنه لا توجد منظمة يمكنها الوفاء بالتزاماتها الخارجية دون تحضير عمالها للوفاء بها.

- التأكيد على الاتصال:

إن قوات الاتصال المفتوحة والمكررة ضرورية لبناء صلة قوية بين جهود العامل والأهداف الخارجية، ولبناء الرضا لكل من العمال والزيائن.

- التأكيد على القياس:

إن المنظمات التي لديها معنى متطور وعالي لسلسلة رضا العامل - ثم الزبون - فالربحية غالبا ما تقيس كل شيء من رضا الزبون، رضا العامل، كفاءة العمليات... كل شيء. في هذا الإطار، من التفتيات المفيدة جدا والتي استخدمتها العديد من المنظمات لتحسين الرضا الوظيفي وهي المعلومات المرتدة من الاستقصاء⁵³. بهذا الإجراء، فعمليات التشخيص تكون مصاحبة بتدخلات هادفة مصممة خصيصا لمعالجة المشاكل الخاصة بالمنظمة؛ أول خطوة هو إجراء استقصاء للرضا الوظيفي للعمال. بعد ذلك يتم تحليل المعطيات ووضعها في شكل تقرير يخصص للعمال الذين أجروا الاستقصاء. عادة، يتم إجراء اجتماعات مع العمال لمناقشة النتائج، إن الهدف من وراء إجراء الاجتماعات هو تطوير خطة عمل لحل القضايا التي لم يتم تعاطيها، ثم تقوم الإدارة بمراجعة الاقتراحات واختيار أكثرها نجاعة ليطبق⁵⁴.

- يفوضون العمال للعمل لصالح الزبائن:

أحيانا يقع الزبائن في حالات من الإحباط بسبب عجز العامل عن حل مشاكله بسبب تقيده بالقوانين والقواعد. إن القواعد شيء مهم، لكن عندما نقارن المنظمة التي يكون فيها العامل متشبثا بالقواعد عند تعامله مع الزبون بتلك التي يقوم فيها العامل المفوض بحل جميع مشاكل الزبون في الحال، فإلى أي منظمة سيعود الزبون مرة أخرى لينفق ماله؟

- يهتمون بالمدى القصير، ولكن يديرون أيضا على المدى الطويل:

أشار البحث إلى أن المنظمات التي لديها التزام نحو تحقيق أهداف طويلة المدى تقوم ببناء مستوى عالي من رضا العامل مقارنة بالمنظمات التي لديها تحولات سريعة في أولوياتها⁵⁵، وهذا الالتزام نحو المدى البعيد يشجع العمال للبقاء وتقوية قدرتهم على المساهمة في الأداء المالي للمنظمة عاما بعد عام. إضافة إلى ما سبق، فلا بد من تشجيع المرح في مكان العمل، ليس كل واحد منا لديه نفس الفكرة حول المرح، لكن الكثير يعلم أن النشاطات المرحية أو المسلية قد تكون وسيلة فعالة للقضاء على ضغط العمل، سواء كانت مخططة أو تلقائية. في الحقيقة، كلما كان مكان العمل أكثر ضغطا، والعمال منهكين، كلما زادت الحاجة للتسلية والمرح. وأوضحت الدراسات أن أماكن العمل المتمتعة بجو عالي من المرح لديها تكاليف صحة منخفضة، إنتاجية عالية، ومعنويات مرتفعة⁵⁶. لذا لا بد من مقاربة متوازنة تجمع بين الطول الجدية لجميع أنواع ضغوط العمل والمرح التلقائي لخلق جو عمل أكثر سعادة.

خاتمة:

إن نتائج قياس الرضا الوظيفي تعتبر معلومات حيوية لأي مؤسسة تريد الرفع من مستوى أداء عمالها وتحقيق مقاييس الجودة، وذلك من خلال الاطلاع المتواصل وبصورة منتظمة على ما يشعر به العمال إزاء أي برنامج أو هدف تريد المؤسسة منهم تحقيقه، كما يعتبر إغفال جوانب عدم الرضا وتجاهلها سيحكم على أي مبادرة لتحسين جودة الخدمة بالفشل، كما أن عدم استغلال نقاط القوة المعبر عنها بالرضا الوظيفي في إنجاح سياسات المؤسسة يعتبر خسارة وأهمها تأثيرا الأداء المالي. الفائدة الواضحة من كل هذه الدراسات ومثيلاتها هي أن العلاقات بين رضا العامل والأداء المالي لن تبقى مدة أطول في الحقل النظري، فهذه العلاقة واقعية إلى حد بعيد، وفهم ذلك أمر ضروري لقادة الأعمال اليوم.

- بناء على ما تقدم وتحليل العلاقات في سلسلة خدمة ربح، نخلص إلى انه لا بد من فهم:
 - أن الرضا الوظيفي كاتجاه نحو العمل وهو متغير نفسي يؤثر على العوائد المادية والتي هي متغير ملموس مما يؤثر على مقدرة المؤسسات على الاستمرار والمنافسة، كما أن الرضا الوظيفي يصبح متغيرا اقتصاديا يؤثر في النتائج الاقتصادية من خلال تأثيره على معدلات دوران العمل، مما يؤثر على معدلات البطالة والتنبؤ بسوق العمالة؛
 - تأثير الرضا الوظيفي على الأداء المالي للمؤسسة هو عملية متعددة المراحل ولهذا سميت بسلسلة لاعتماد كل حلقة على نتائج ما قبلها أي اعتماد نظرة متكاملة لهذه السلسلة؛
 - ولا بد من اقتناع الباحثين وصناع القرار في عصر رأس المال الفكري أن المشكل في هذا العصر ليس في المعرفة وإنما في ضمان استغلالها وتطويرها ونشرها بالشكل المطلوب لضمان تنافسية المؤسسات، ولا يمكن حدوث هذا دون وجود استعداد نفسي لحاملي المعرفة، هل يتوقع لعامل كفو أن يتفانى في عمله ويساهم في تطويره بالشكل المطلوب وهو غير راض؟

- وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تأخذ بها:
 - الاهتمام الفعلي بالجوانب النفسية للعمال وبالأخص الكفاءات والتي من أهمها الرضا الوظيفي، المسألة الأولى هي مسألة فناعة لصناعي القرار وذلك من خلال اجراء تكوين أو تدريب للمسؤولين لتوضيح أهمية هذا المتغير وأثره على الأداء المالي للمؤسسة وأيضا نتائج عدم وجوده أو انخفاضه والتي من أهمها دوران العمل وتكاليفه الباهظة؛
 - إجراء استبيانات دورية لقياس الرضا الوظيفي وهذا معمول به في العديد من الدول من أجل استخدام نتائجه لتدعيم سياسات المؤسسة على جميع المستويات وبالأخص إذا تعلق الأمر بالأداء المالي؛
 - ومحاولة تطبيق سلسلة خدمة ربح بشكل جدي ومتكامل لان الأمر في الأول والأخير متعلق بمدى كسب ولاء الزبون ولا يكون هذا إلا بعمال سعداء ينشرون صور ايجابية اينما ذهبوا عن المؤسسة وما تقدمه من خدمات ومنتجات.

الهوامش والمراجع:

- 1 BARRICK Murray R. & RYAN Ann Marie, «Personality and work», ed. Jossey-Bass, Newyork, 2003, p. 52.
- 2 ثابت عبد الرحمن إدريس، «إدارة الأعمال: النظريات ونماذج وتطبيقات»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 489-490.
- 3 أحمد صقر عاشور، «إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي»، ط. دار النهضة، بيروت، 1979، ص 53.
- 4 بوطاجين فريدة، «الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية (دراسة مقارنة) بين مركب العربات الصناعية ورشة الحدادة بالروبية والمؤسسة الوطنية للجلود بجيجل»، مذكرة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2000، ص 36.
- 5 KNIGHT Anthony, «Nuclear medicine technologist job satisfaction», Journal of nuclear Medicine technology, University of IOWA, 32 (4), 2004, p. 01.
<http://tech.snmjournals.org/content/32/4/220.full>
- 6 NEWBY Joe Ann, «Job satisfaction of Middle school: principles in Virginia», Doctor Thesis, the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, 1999, pp. 7-8.
- 7 ROSE Michael, «Disparate measures in the work place... quantifying overall job satisfaction», British house hold panel survey conference, UK, 5-7 July 2001.
- 8 MOGUERON Philippe, «Job satisfaction among US Phd graduates: the effects of gender and employment sector», IREDU and SPRU, Paris, 2002, p. 02.
- 9 D'ADDIO Anna Cristina & al, «Analysis of satisfaction when individuals Baseline satisfaction levels differ», University of Copenhagen, 2003, p. 03.
- 10 MOGUERON Philippe, op., cit., p. 02.
- 11 TAYLOR Jim & al, «Relative pay and job satisfaction some new evidence, England», Lancaster University, 2003, p. 03.
- 12 Ibid, p. 03.
- 13 كلير بانر، «السيطرة على الأحاسيس والمشاعر وإدارتها»، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ط. الدار العربية للعلوم، بيروت، 2004، ص 17.
- 14 TRAVIS Carole & WADE Carole, «Introduction a la psychologie: les grandes perspectives», Traduction par Pierre Mayer, ed. De Boeck (2°ed.), Paris, 1999, pp. 374-378.
- 15 JOSIAS Beverly Ann, «The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility», Master thesis, University of Westerncape, 2005, p. 51.
- 16 كلير بانر، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- 17 FRAGHER E. B. & al, «The Relationship between job satisfaction and health: a Meta analysis», University of Manchester, 2005, p. 108.
- 18 Ibid, p. 111.
- 19 ROGERS Carl & KNIGET G. Marian, «Psychothérapie et relations humaines, Bruxelles», ed. Presses Universitaires de Louvain & leuveu university press (7°ed.), 1976 , p. 47.

20 COOPER Cary L. & ROBERTSON Ivan T., «International review of industrial and organizational psychology», John Wiley & Sons, Vol 19, London, 2004, p. 103.

21 ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 493.

22 JOSIAS Beverly Ann, op., cit., p. 52.

23 LEVRY LEBOYER Claude, «La Personnalité: Un facteur essentiel de réussite dans le monde de travail», ed. Organisation, Paris, 2005, p. 152.

24 JOSIAS Beverly Ann, op., cit., p. 51.

25 CHRISTENSEN Marit, «Is positive health Just the absence of illness?». The 8th Conference on social and community psychology, NTNV (department of psychology), Norway, 9-10 November 2006.

26 CRAIGHEAD W. Edward & NEMEROFF Charles B., «The Concise corsini Encyclopedia of psychology and behavioral science». John Wiley & Sons (3^d ed.) New Jersey, 2004, p. 473.

27 BOYER Luc & EQUILBEY Noël, «GRH nouvelles pratiques». ed. EMS, Paris, 2003, p. 33.

28 HIRISH Arlene S., «How to be happy at work», ed. Jist works (2nd ed.), Indianapolis, 2004 , p. 21.

29 كامل بكري، محمود يونس & عبد النعيم عظيم مبارك، «الموارد واقتصاديتها»، ط. دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 230.

30 WORELL Travis G., «School psychologists job satisfaction: Ten years later». Doctor thesis, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2004, p. 11.

31 الدنمارك مثال على هذه البلدان، ففي أغلب المنظمات تستخدم بانتظام استبيانات الرضا الوظيفي، وفي السنوات الأخيرة تم بناء ما يسمى بمؤشر "الرضا الوظيفي للعامل" باستخدام "استبيانات معيارية"، وقد تم وضعه في الخدمة باستخدام الحواسيب في عدد متزايد من البلدان الأوروبية، انظر: (Ibid, p.03)

32 Marketing innovators, «The Effects of employee satisfaction on company financial performance», Marketing innovators international. Inc, 2005, p. 01.

33 Ibid, p. 02.

34 Ibid, p. 02.

35 PRETTI Jean-Marie, «FAQ ressources humaines», ed. Dunod, Paris, 2006, p. 23.

36 Ibid, p. 23.

37 BRANHAM Leigh, «The 7 hidden reasons employees leave», Amacom, New York, 2005, p. 5.

38 Marketing innovators, op., cit., p. 2.

39 Ibid, p. 2.

40 Sauwalak Sawangfa et al, «Happiness and public policy», International Conference, Thailand, 18-19 July 2007.

41 Ibid, p. 15.

42 BRANHAM Leigh, op., cit., p. 154.

43 Harvard Business Essentials, «Hiring and keeping the best people», Harvard Business School Press, Massachusetts, 2002, p. 62.

44 Ibid, p. 63.

45 Anna Cristina D'addio et al, op., cit., p. 04.

46 W. Edward Craighead & Charles B. Nemeroff, op, cit , p. 473.

47 Luc Boyer & Noël Equilbey, op., cit., p. 33.

48 Arlene s. Hirish, op., cit., p. 21.

49 وهذا حسب ما يوضحه: (Marketing innovators, op., cit., p. 04.)

50 BRANHAM Leigh, op., cit., p. 139.

51 Ibid, pp. 140- 141.

52 Robert Slater, op., cit., p. 17.

53 Paul E. Spector, «Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, Consequences», Sage Publications , New York, 1997 , p. 72.

54 Ibid, p. 73.

55 Marketing innovators, op., cit., p. 05.

56 BRANHAM Leigh, op., cit., p. 173.