

حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي

Corporate governance and its effective role in achieving job satisfaction

أ.د. بوزيان عثمان

جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة ، الجزائر

bouzianealg@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/05/22

ط.د. بلهادف سامية

جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة ، الجزائر

belhadeb-2012@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2018/09/09

الملخص: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي خاصة بعد التوجه نحو إقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري، باعتباره أهم مورد في أي مؤسسة الأمر الذي يفرض عليها إتباع العديد من الخطوات والإجراءات لدفع الموارد البشرية نحو تقديم أفضل الخدمات والمهارات، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على تحليل أهم الدراسات الأجنبية السابقة، والتي دفعتنا نحو التطرق إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء من خلال تحليل أهم النماذج، والتي توصلنا من خلالها إلى إعداد مخطط يوضح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، والذي يوضح أهم الإجراءات من مبادئ وآليات وأهداف لحوكمة المؤسسة التي تساهم بشكل فعال نحو تحقيق رضا الموظفين.

الكلمات المفتاحية: أداء؛ إلتزام؛ حوكمة المؤسسات؛ رضا الوظيفي؛ موارد البشرية.

Abstract: The objective of this study is to clarify the effective role of corporate governance in improving job satisfaction, especially after the orientation towards a human-based knowledge economy, as the most important resource in any institution which necessitates following several steps and procedures to push human resources towards providing the best services and skills. To achieve this, we relied on the analysis of the most important previous foreign studies, which led us to address the relationship between job satisfaction and performance by analyzing the most important models, we have developed a blueprint that illustrates the relationship between corporate governance that contribute effectively towards employee satisfaction.

.Key Words: : Performance ; Commitment ; Corporate Governance ; Job Satisfaction ; Human resources.

JEL Classification : G30, J28

*مرسل المقال: بلهادف سامية (belhadeb-2012@hotmail.f)

المقدمة:

يعتبر الرضا الوظيفي واحد من بين أهم المواضيع الواسعة التي إستحوذت على إهتمام العديد من الباحثين في كل من علم الإدارة والإتجاهات السلوكية، وهذا راجع للوعي المتزايد بمدى أهمية العنصر البشري الذي أصبح يمثل أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة، أي أن رضا الموارد البشرية عن وظيفتها، يدفعها نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء، فمن خلال هذا المنطلق ينبغي على مسيري المؤسسات التوصل إلى مجموعة العوامل المؤدية للرضا الوظيفي، بما يتوافق و متطلبات الوظيفة، بإعتبار المورد البشري أحد أهم أطراف التعامل الذي يؤثر في المؤسسة ويتأثر بها، الأمر الذي دفع بحوكمة المؤسسات إلى تغيير رؤيتها الأولية التي إعتمدت فيها على نموذج المساهمين الذي يقتصر فقط على العلاقة بين الأصيل (المساهم) و الوكيل (المسير)، إلى نموذج تشاركي يعتمد على كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين، من خلال إعتمادها العديد من السياسات و إتباع إجراءات من شأنها تحسين العلاقة بين الإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى، لتخفيف الصراعات داخل المؤسسة، بغية الوصول إلى الإستقرار الوظيفي بعيدا عن الضغوطات النفسية التي يمكن أن ترفع من معدلات دوران العمل، والغياب التي تؤثر على أداء العاملين، وتزيد من تكاليف المؤسسة، خاصة بعد فقدان اليد العاملة المدربة والمؤهلة، الناتجة عن عدم الرضا، وفي هذا السياق جاءت دراستنا لتوضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة حوكمة المؤسسات في تحقيق رضا الموظفين؟

أهداف الدراسة: تحدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كل من حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، وتوضيح أهم النتائج الناجمة عن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات وأثرها على رضا الموظفين وذلك من خلال:

- تقديم لمحة عن الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى الجانب الفكري؛
- التعرف على العلاقة المتداخلة بين حوكمة المؤسسة؛
- التطرق إلى أهم النتائج التي تؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين في ظل تبني المؤسسة لمبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات؛

منهجية الدراسة: إستخدم الباحثين الأسلوب الوصفي، والذي تم من خلاله تجميع البيانات اللازمة عن الدراسة مستعينا في ذلك بالدراسات السابقة الأجنبية، من أجل تكوين صورة متكاملة حول العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بحوكمة المؤسسات وما مدي مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.

تقسيمات الدراسة: سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نستعرض حوكمة المؤسسات ومساهمتها في الوصول إلى رضا الموظفين، وذلك من خلال معالجة محورين أساسيين:

أولا: الرضا الوظيفي؛

ثانيا: حوكمة المؤسسات وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

1. الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أحد أفضل مفاهيم البحث في كل من الإدارة وأدب علم النفس، ويرتبط بالنتائج المهمة المتعلقة بالعمل، مثل المستويات الأعلى من الأداء الوظيفي، و سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدل دوران العمل والسلوك السلبي، لذلك يحاول الباحثين في هذا المجال محاولة تحديد العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي، و استثمار كمية كبيرة من الموارد لزيادة رضا موظفيهم (Metin Camgoz، 2011)، ويتم تعريف الرضا الوظيفي أو رضا الموظفين بطرق مختلفة، فيعتقد البعض أنه مجرد محتوى الفرد في عمله، بمعنى ما إذا كان الموظفين يحبون الوظيفة أو الجوانب الفردية لها، مثل طبيعة العمل أو الإشراف (M. Muthu، 2016)، فحسب William الرضا الوظيفي هو "الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا" (William، 1985)، أما بالنسبة ل Locke فهو يرى الرضا الوظيفي على أنه "حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله، أو من خلال تجربته في العمل" (Locke، 1976) ⁴ كما يشير أيضا إلى "مواقف الناس ومشاعرهم حول عملهم" (Armstrong، 2003)، وحسب Hoppock (1935)، الرضا الوظيفي هو أيضا عبارة عن "أي مزيج للظروف النفسية و الفسيولوجية و البيئية التي تتسبب في قول الشخص بصدق أنا راض عن وظيفتي" (العديلي، 1995).

ويرى (عاشور ا، 2002): أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا، ويعبر الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

$$\text{الرضا في العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}$$

فالرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر اشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزيد بالتالي ارتباطه بها.

كما يتوقف الاهتمام بالرضا الوظيفي على حساب الناحية التي يركز عليها صاحب العمل اهتمامه، ويمكن توضيح ذلك من منظورين مختلفين (Spector، 1997) :

- **من منظور إنساني:** يستحق الأفراد أن يعاملوا بشكل عادل و بإحترام، ويعبر الرضا الوظيفي عن مدى إنعكاس التعامل الجيد مع هؤلاء الأفراد، كما يمكن إعتبره أيضا مؤشرا عن الرفاهية العاطفية أو الصحة النفسية.
- **من منظور نفعي:** قد يؤدي الرضا الوظيفي إلى ممارسة سلوك معين من طرف الموظفين، من شأنه أن يؤثر على الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن لمشاعر الموظفين آثارا هامة قد تؤدي إلى سلوك سلبى أو إيجابى.

2.1 نظريات الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من بين المواضيع الأكثر تفسيراً من قبل العديد من النظريات والتي يمكن تلخيصها في الجدول أدناه:

الجدول (01): عرض لأهم نظريات الرضا الوظيفي

السنة	النظرية	صاحبها	مضمونها
1900	الإدارة العلمية	تايلور	الحوافز المادية هي أهم ما يحقق الرضا
1924	العلاقات الإنسانية	مايو و زملائه	الحوافز الاقتصادية/الضمانات/ بيئة العمل والعلاقات
1943	الحاجات الإنسانية	ماسلو	الضمانات/ تحقيق الذات/ الاحترام
1959	العاملين	هيرزبرغ	العوامل الدافعية والعوامل الصحية
1963	العدالة	آدمز	المدخلات/العوائد/ تقييم العائد
1964	التوسل	فروم	التكافؤ/التوقع
1967	الانجاز	ماكليبلند	حاجة القوة/الانجاز/الانتماء و الألفة.
1968	التوقعات	بورتير/ لولير	الفرق بين الشخص تجاه ما يجب أن يحصل عليه وما يدرك انه حصل عليه.
1968	تدعيم السلوك	سكينز	المثير/ الاستجابة
1968	تصميم الهدف	لوك	النظر للرضا من حيث القيمة
1972	ERG	الدرفر	حاجات الكينونة / العلاقات/النمو
1976	الثبات	كورمان	العلاقة بين تقدير الذات و الأداء علاقة طردية
1978	العملية المناوئة	لاندي	الأساس النسبي للرضا هو فسيولوجي
1978	التاثر الاجتماعي	سلانسيك و بيفير	الفرد يتأثر برد فعل زملائه في الوظيفة
1981	Z	وليام اوشي	الثقة/ المودة/ القرار الجماعي

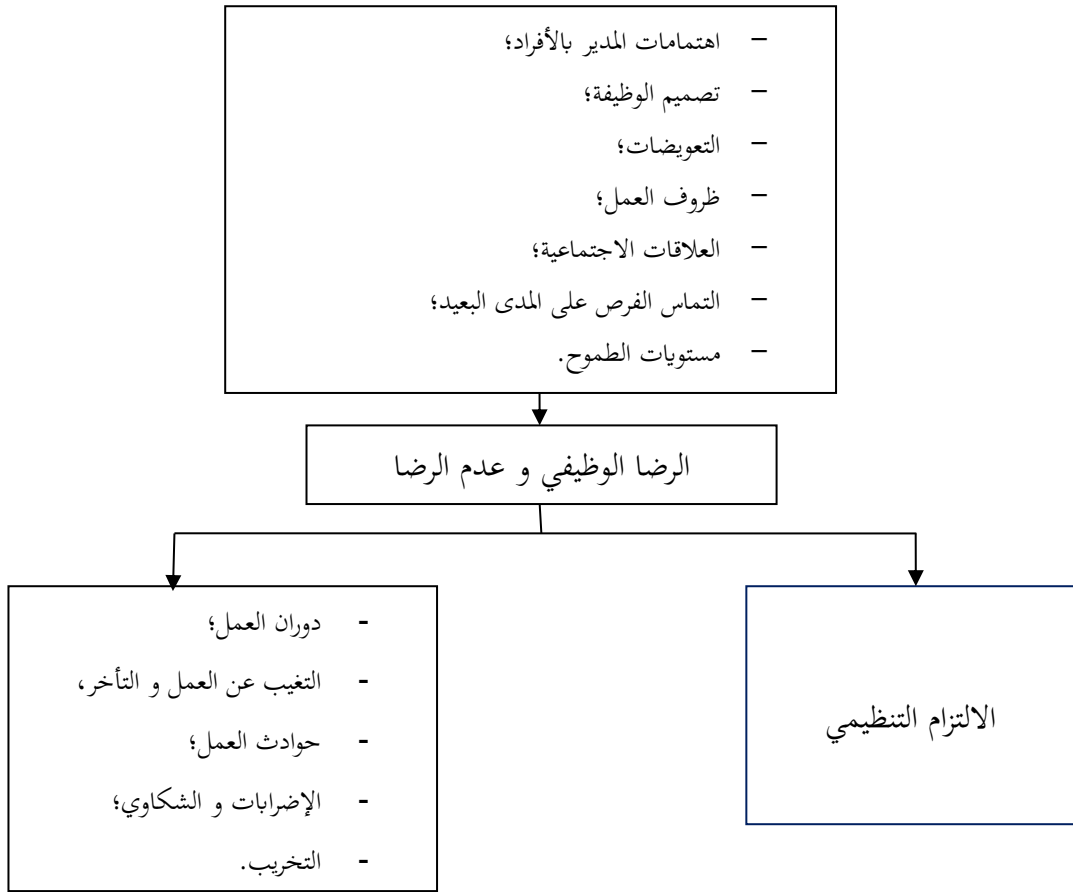
المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 84

3.1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أما بالنسبة لعوامل الرضا الوظيفي حسب دراسة (النمر سعود)، حول الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، هي كالآتي: (سعود، 1412هـ)

- **الترقية:** رضا الموظف من حيث الترقية، يعتمد على مدى توفر فرص الترقية له، بحيث تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة، و تطلعات الموظف للترقية، كلما كانت أكبر مما هو متوفر كلما قل رضاه عن عمله.
 - **الراتب:** رضا الموظف عن الراتب (الأجر)، يعتمد على مدى كفايته لإشباع متطلباته وحاجاته الفردية وعدالته (مقارنة بالجهد المبذول وبمستوى الراتب في المنظمات الأخرى).
 - **جماعات العمل:** تؤثر نوعية العلاقات الموجودة بين الموظفين في المؤسسة الواحدة على درجة الرضا التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، وهذه الدرجة تعتمد على مقدار ما يحصل عليه الفرد من منافع من تلك العلاقات، فوجود علاقات متوترة من شأنها إعاقة الفرد في إشباع حاجاته، الأمر الذي يؤثر على إنتاجية الفرد في عمله.
 - **الأمن:** و هي محاولات الفرد المستمرة للحصول على ضمانات، إما أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه لوظيفته بسبب عجز أو وفاة أو إنهاء الخدمة، وهذه الضمانات التي يحصل عليها الموظف تزيد من عطاءه في عمله.
 - **الإحترام و التقدير:** عامل مهم من عوامل الرضا، الذي يعد من الحاجات الأساسية التي يسعى الفرد للحصول عليها، كما يمكن التعبير عنه بالمكافآت المعنوية، أو المادية.
 - **المكافآت و العلاوات و البدلات:** وهي تعد من المتغيرات المادية والتي تساهم في رضا الموظف من خلال أثاره حماسه ونشاطه.
 - **الإشراف:** يعتبر من عوامل الرضا عن العمل، فإذا شعر الموظف بأنه محل إهتمام من يشرف عليه، ويحرص على إقامة علاقة إنسجام وتفاهم، وفهم متطلباته، ويحل مشكلاته، كلما تمكن الرئيس من خلق بيئة تتميز بالولاء والرغبة بالعطاء.
 - **عدالة العائد:** أوضح Adam'z بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسيا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه.. الخ)، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل يستلمه الفرد عن معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسيا بمدخلاتهم، و أن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء و عدم الرضا (عباس، 2006)
- أما بالنسبة ل Rue et Byrs فقد لخصا عوامل الرضا الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): عوامل الرضا و عدم الرضا



Source : Aziri Brikend, Job Stisfaction : A Literature Review, Managemanet Research And Practice Vol.3 Issue 4 : pp77-86, 2011, P81

4.1 قياس الرضا الوظيفي: يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحالي لقياس الرضا إلى نوعين من المقاييس: أولاً: المقاييس الموضوعية: والتي تشمل معدل دوران العمل، معدل دوران العمل، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف، التأخر، حوادث العمل، الإضرابات، الشكاوي، التخريب.

● **الغياب:** يعتبر معدل غياب الفرد مؤشراً للتعرف على درجة الرضا عن العمل، فالفرد الراضي عن العمل يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله، من غيره الذي يشعر بالاستياء تجاه عمله، وليس كل حالات الغياب تمثل الاستياء فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها لظروف طارئة كالحوادث، والمرض. (عاشور أ.، 1992؛ عاشور أ.، 1992)

معدل الغياب خلال فترة زمنية = مجموع أيام الغياب للأفراد / متوسط عدد الأفراد العاملين في عدد أيام العمل * 100.

● **معدل دوران العمل:** هو المعدل الذي يترك فيه الموظفون المؤسسة في فترة زمنية، و هذا راجع لعدم رضا الأفراد عن الوظيفة في المؤسسة (Veronica, 2014).

ثانيا: المقاييس الذاتية: يمكننا أن نميز بين طريقتين تستخدمان في تحديد الأسئلة التي تلائم الاستقصاء الذي يستخدم في هذا المجال: (عاشور أ.، 1983)

● **تقسيم الحاجات:** من خلال هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات الإنسانية يكون لها أسئلة متعلقة بها في القائمة.

● **تقسيم الحوافز:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيمها للحوافز التي يتيحها العمل، والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في الرضا وهي تتضمن: الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، جماعات العمل، ساعات و ظروف العمل.

2. حوكمة المؤسسات وأثرها على الرضا الوظيفي:

تعتبر المشاكل الإدارية وسوء التسيير و تعارض المصالح ومشكل الوكالة من بين أهم الأسباب التي قامت على أساسها الحوكمة، والتي إستهدفت بالدرجة الأولى الحد من التلاعب المالي والإداري الذي ينجم عن أحد أعضاء مجلس الإدارة أو بالتواطؤ بين طرفين لخدمة المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهو ما إستدعى كضرورة حتمية تواجده قوانين و لوائح تنظيمية تهدف لحماية كل أطراف التعامل، و تعرف حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) قدمت أول تعريف لها عام 1999 بأنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها"، (OCED, 1999) وعرفت لجنة Cadbury 1992، " هي النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" (Cadbury, A, 1992).

أما بالنسبة لعلاقة التي تربط بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، لم تعرف إقبالا واسعا، بالمقارنة للدراسات المالية وهذا راجع لحداثة الموضوع من جهة، والنظرة المقاولاتية الحديثة من جهة أخرى، والتي تستدعي بحوكمة المؤسسات إلى إعادة النظر في العنصر البشري الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، وهو ما يقودنا نحو ضرورة إدراج الرضا الوظيفي الذي يعبر عن الحالة السيكولوجية للفرد داخل المؤسسة، كمؤشر مهم، باعتباره نتيجة من نتائج أداء العاملين، في حين يمكن اعتباره أيضا بمثابة همزة وصل بين حوكمة المؤسسات والموارد البشرية، وهذا راجع لنوع العلاقة السلوكية التي تقوم بينهما، والتي تتطلب إدراج الرضا الوظيفي كمتغير أساسي بها، فمن خلاله تتضح

رؤية الموظف الذي يمثل أحد أهم أطراف التعامل، حول تطبيقات الحوكمة، و مستوى رضاه عن مبادئ الحوكمة ذات الصلة بالموظفين.

1.2 أهم الدراسات التي عالجت العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي:

تم معالجة موضوع حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، من قبل العديد من الدراسات في أجزاء مختلفة من العلم، ومن بينها دراسة كل من (Muindi, 2014): (Ting, 1997)، ودراسة (Appelbaum, Bailey, Berg)، ودراسة (Kavene,2010)، و (and Kalleberg,2000)، و (Steijn, 2004)، و (Gould-William,2003)، ودراسة (Nmai, 2014)، بعنوان " Good Corporate Governance And Employee Job Satisfaction : Empirical Evidence" والتي هدفت إلى توضيح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، و من بين أهم ما توصلت إليه، أن وجود نظام جيد لحوكمة المؤسسات، هو أمر حيوي لتحقيق التقدم التنظيمي، ومن شأنه أن يخلق عمل يسوده التفكير والشعور والعمل، مما يعزز سلوك الموظف الإيجابي داخل المؤسسة، كما تم التوصل إلى أن الأبعاد الثلاثة لحوكمة المؤسسات و التي تم الإستناد إليها في الدراسة (قانون الحوكمة، هيكل المؤسسة، الرقابة الداخلية)، تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الرضا الوظيفي، فمن أجل الوصول إلى نتائج مرضية تتعلق بالسلوكيات الحيدة للموظفين، تعبر عن رضاهم، لابد من ضرورة التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات، في حين شملت دراسة Kitheka Mary Muindi، سنة 2014، بعنوان "Influence Of Governance Pratices On Employee Job Satisfaction"، تأثير ممارسات حوكمة المؤسسات على الرضا الوظيفي " بكينيا، تضمنت حوكمة المؤسسات كمتغير مستقل كل من (مشاركة الموظف، المكافآت، الإعترااف بالجهد المبذول، التدريب)، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، فأظهرت الدراسة أن من بين أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في ظل حوكمة المؤسسات هي: (Muindi, 2014)

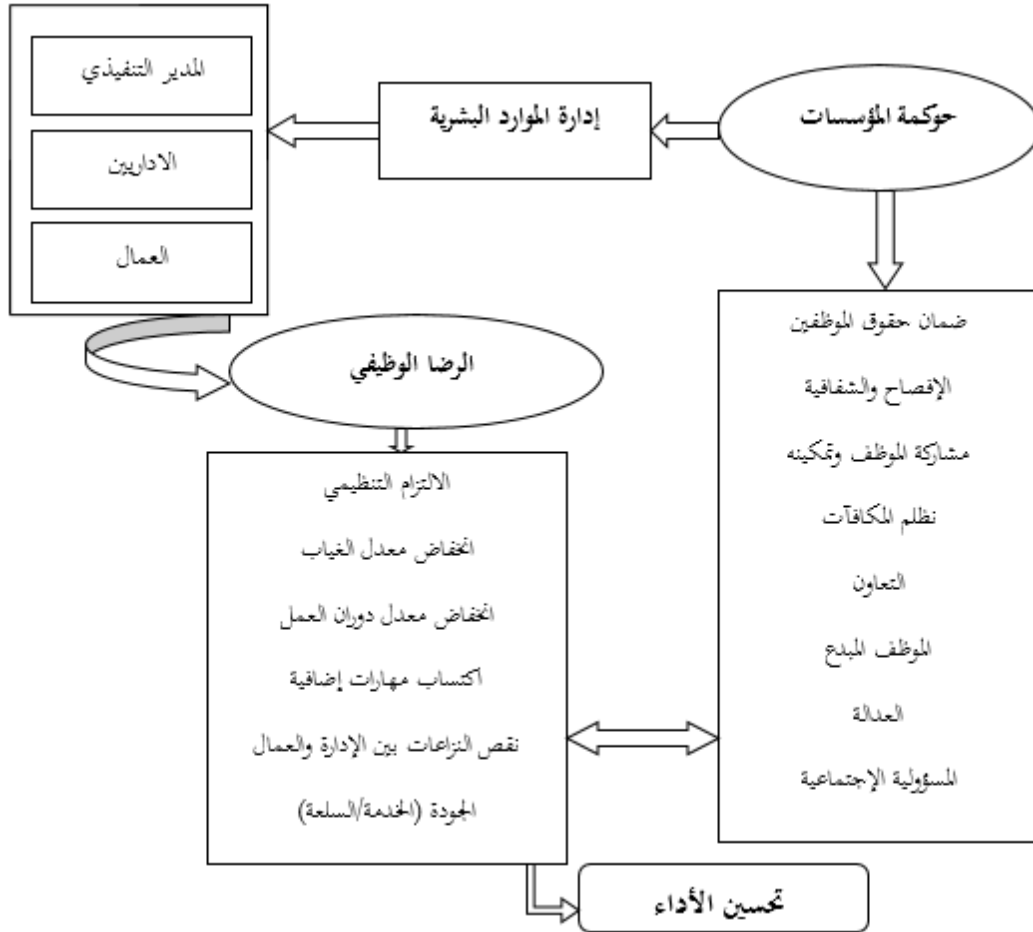
- **نظام المكافآت:** تأثير نظام المكافآت، الذي يعتبر من بين أحد الآليات الداخلية التي تستند إليها الحوكمة، لجذب القوى العاملة و تحفيزها، كما يمكن تقديم مكافآت بشكل تفاضلي بناءا على الأداء الفردي لتقدير الجهد المبذول من قبل الموظفين، والذي تعتبر أهم عامل يمكن أن يحقق رضا الموظف.
- **مشاركة الموظف:** تساهم مشاركة الموظف بشكل كبير في التخفيض من معدل دوران العمل، فعدم شعور الموظف بالتقدير والإحترام، يؤدي بهم إلى مغادرة المؤسسة، مما يؤدي إلى فقدان اليد العاملة المدربة والمؤهلة، ما ينجر عنه الزيادة في تكاليف العمل.
- **الإعترااف بالجهد المبذول:** خلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يشمل الإعترااف الإجتماعي، القائم على أساس الإهتمام الشخصي، وذلك من خلال التعبير عن الإهتمام والموافقة و التقدير للوظيفة التي تم إنجازها بشكل جيد، فعدم وجود إعترااف بالمهام المنجزة يؤدي حتما إلى فقدان المواهب.

- **التدريب:** توصلت الدراسة أيضا أن تدريب الموارد البشرية، يرفع من معنويات الموظف وشعوره الإيجابي إتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها مما يقلل من معدل دوران العمل، لدى ينبغي على الإدارة أن تضمن وجود خطط وموارد كافية لتوظيف وتحفيز وتدريب وتطوير الموظفين.

2.2 نتيجة تأثير الرضا الوظيفي بحوكمة المؤسسات:

إن توسع ممارسات حوكمة المؤسسات واهتمامها المتزايد بضمان حقوق جميع أطراف التعامل، بما في ذلك الموظفين، دفعها نحو تحسين إجراءات العمل والإفصاح عن المعلومات التي تحتاجها الموارد البشرية، حسب المنصب والحاجة إليها، و في ما يلي عرض الشكل الذي يوضح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي.

الشكل (02): حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.



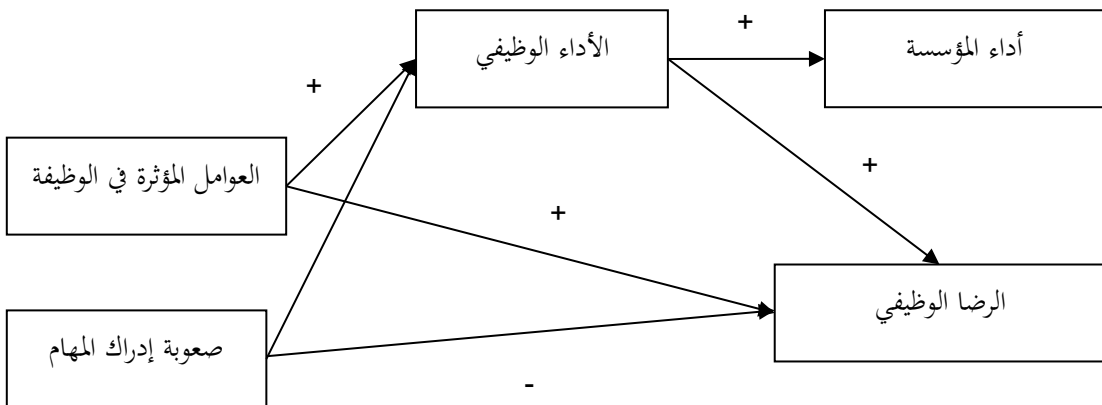
المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح لنا من المخطط الموضح أعلاه أنه ينبغي قبل التطرق إلى تحليل العلاقة حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي لا بد من توضيح أولاً علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، والتي تعني بمدى الإهتمام المتزايد بالموظفين داخل المنظمة، والذي يعد كجزء مهم من البحوث التي تشمل دراسة الرأس المال الفكري، والذي يشير إلى المعرفة والمهارات والقيمة، فالرأس المال البشري المتفوق القائم على خصائص الموظفين بإمكانه أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأيضا المساهمة في تحسين أداء المؤسسة ككل، وفي هذا السياق أشار العديد من الباحثين إلى أهمية إختيار رأس المال البشري، وهذا لما له من عواقب على الأداء، ويتمثل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بما يلي: (العطية، 2003)

- **الرضا الوظيفي و الإنتاجية:** إن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، على عكس الإنتاجية العالية فهي تؤدي إلى الرضا، ومن النتائج المثيرة، أننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا و الإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها، و ليس على المستوى الفردي، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل.
- **العلاقة بين الرضا الوظيفي و الغياب:** يوجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغياب، ومن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالا في تغيبهم عن العمل.
- **الرضا ودوران العمل:** يرتبط الرضا عكسيا مع دوران العمل، و لكن هنالك عوامل أخرى مثل: ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، هي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لتترك العمل الحالي.

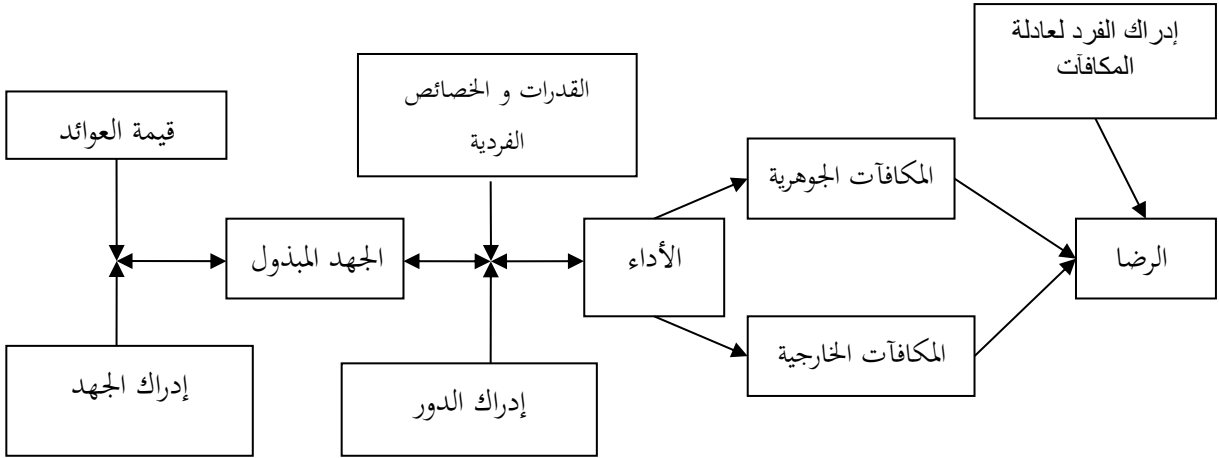
وفي مايلي عرض بعض النماذج التي ربطت الأداء بالرضا الوظيفي:

الشكل (03): نموذج الرضا الوظيفي حسب: CHRISTEN, LYER AND SOBERMAN



نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الأداء الوظيفي المبني على أسس العوامل المؤثرة في الوظيفة، والصعوبة التي تواجهها المؤسسة في تحديد وإدراك المهام والأدوار، تساهم بشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي هذا من جهة و أداء المؤسسة ككل من جهة أخرى.

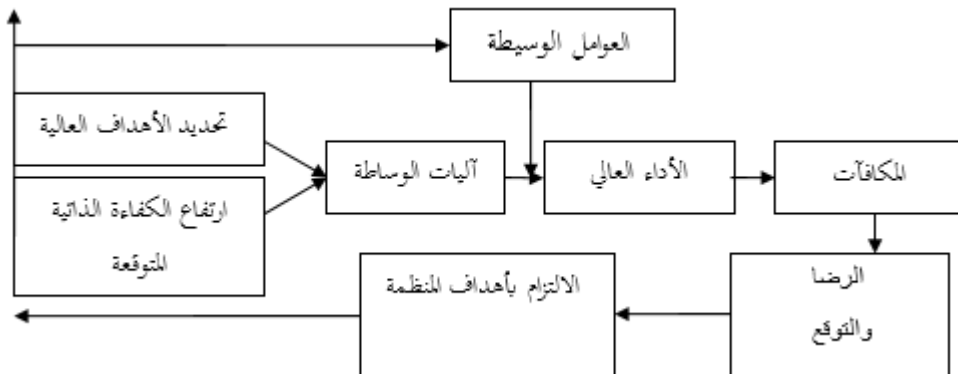
الشكل (04): نموذج الرضا الوظيفي حسب LAWLER'S AND PORTER'S سنة 1967



Source : Porter, Lawler, The Effects Of Performance On Job Satisfaction, Mcgraw ; New York ; 1967, P17.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أنه اعتمد بصفة أساسية على مدى تأثير المكافآت على الرضا الوظيفي، باعتبارها وسيط بين الأداء والرضا الوظيفي، القائمة على أساس الإدراك العادل لتوزيع المكافآت، من خلال التركيز على كل من المكافآت الجوهرية، وهي التي تتعلق بالوظيفة بحد ذاتها، أما بالنسبة للمكافآت الخارجية فتتضمن الأجر، الأمن الوظيفي، وكل ما يرتبط بالوظيفة من عدد ساعات العمل، نوع التعاقد، فرص الترقية وغيرها.

الشكل (05): نموذج الرضا الوظيفي LOCKE AND LATHAM



Source : Aziri Brikend, Op. Cit, 2014, p80.

نلاحظ من خلال المخطط المبين أعلاه، أنه عاجله العلاقة بين الأداء والرضا بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال الافتراض أن الأهداف المحددة بأعلى مستوى، و التوقعات العالية لتحقيق النجاح في العمل، التي تستند لآليات وعوامل تساعد في الرفع من الأداء، بالإعتماد على المكافآت، هي عوامل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بناء على النتائج المتوقعة، ما يدفع بالموظف إلى الإلتزام بأهداف المنظمة.

أما بالنسبة للعلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي وحوكمة المؤسسات، و التي تم توضيحها من خلال الشكل رقم (02) السابق الذكر، والمبني على أساس الدراسات السابقة والأسس النظرية، أن العلاقة التي تربط بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي هي علاقة إيجابية وقوية، وتنسب لإهتمام الحوكمة بالموارد البشرية نظرا للمكانة التي تحتلها هذه الأخيرة في نظامها، فكل من العوامل الموضحة في الجدول من ضمان حقوق الأفراد، التعاون، نظام التعويضات وغيرها، تساهم بشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، هذا التأثير الواضح ينتج عنه إيجابيات عديدة من بين أهمها، إنخفاض كل من معدل الغياب ودوران العمل، خلق الروح الإبداعية لدى الموظف، لتحقيق الراحة النفسية والإستقرار المهني، والتخلص من ضغوط العمل، ما يؤدي بالعامل إلى رسم صورة حسنة عن المؤسسة في ظل المسؤولية الإجتماعية التي تهدف إلى تقريب العامل من مجتمعه، وتكوين علاقات حسنة مع الزبائن، وهو ما يحقق للمؤسسة نقطتين إيجابيتين، وهي تحويل العامل إلى زبون داخلي، وإنخفاض شكاوي الزبائن، هذه التحسينات الناتجة عن رضا الموظف عن وظيفته، بالإستناد لمبادئ وآليات حوكمة، تقود المؤسسة في الأخير إلى الرفع من الإنتاجية، فمن المسلم به أن الرضا الوظيفي يساهم في تحسين الإنتاجية، ومن ثم الأداء الكلي للمؤسسة.

الخلاصة:

يتضح لنا من خلال دراستنا وذلك بالإعتماد على الأسس النظرية والدراسات السابقة، أن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، لاسيما عند تبني الحوكمة لنموذج التشاركي الذي منح للموارد البشرية عناية خاصة، وإعتبر أن الموظفين السعداء في وظيفتهم وبيئة العمل، سيكونون أكثر إنتاجية من غيرهم، وهو ما يقودنا إلى تفسير العلاقة بين حوكمة والرضا الوظيفي على أنها علاقة إيجابية ومباشرة تساهم في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل من خلال التخفيف المنتجات المعيبة والتقليل من حوادث العمل، والتمارض، والذي يمكن تلخيصه في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

ومن خلال دراستنا هذه نستخلص النتائج التالية:

- التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين؛
- مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات يدفع الموظف إلى تحمل المسؤولية بشكل أفضل؛
- تقدير الموظف وإحترامه والتي تسعى إلى تجسيده حوكمة المؤسسات، من خلال ترسيخ أخلاقيات الأعمال، والإفصاح بكل شفافية عن المعلومات التي يحتاجها الموظف، ودرايته بالوضع العام للمؤسسة، تحت مبدأ العدالة بين كل الموارد البشرية، يعتبر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي؛

- يعمل نظام المكافآت والذي يعد كآلية فعالة في حوكمة المؤسسات على تنشيط الموظفين وتحفيزهم لأداء العمل بكل فعالية وكفاءة؛
- تساهم حوكمة المؤسسات في الحد من الصراعات القائمة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يؤدي إلى التخفيف من معدل دوران العمل والغياب، الناتج عن رضا الموظفين.

المراجع المستعملة:

- أحمد صقر عاشور. (2002)، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
- أحمد صقر، عاشور. (1983)، ادارة القوى العاملة: الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت.
- أحمد صقر، عاشور. (1992)، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة، بيروت.
- النمر محمد سعود. (1412هـ). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلة 5، عدد 4.
- سهيلة محمد عباس. (2006). ادارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان.
- ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك الانساني و التنظيمي، من منظور مقارن، معهد الادارة العامة للبحوث العربية السعودية.
- Armstrong, M. (2003). A Handbook Of Human Resource Management Practice. London: : Kogan.
- Brikend, A. (2011). Job Stisfaction : A Literature Review, Management Research And Practice (Vol. Vol.3). Issue 4.
- Cadbury, A,. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance , Chaired by Sir Adrian Cadbury London, Gee & Co.
- Locke, E. (1976). the nature and causes of satisfaction, in Dunette M. D, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago.
- M. Muthu., M. N. (2016). Job Satisfaction, Theories, Consequences, Strategies,and their Attributes in Libraries: An Overview .
- Metin Camgoz, S. K. (2011) , Managing job satisfaction, the mediating effect of procedural fairness , international journal of business and social science, 2(8).
- Muindi, K. M. (2014). Influence Of Governance Pratices On Employée Job Satisfaction at teachers service Commission Headquarters Nairobi, Kenya: a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of degree of master éducation in corporate governance, university of Nairobi, Kenya.

- Nmai, B. N. (2014). Good Corporate Governance And Employee Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Ghanaian Telecommunication Sector, International Journal of Humanities and Social Science, (Vol. 4,) No. 13.
- OCED. (1999). principe of corporate governance : organization for economie co-operation and development publications service , ,([http:// www. Oced.org](http://www.Oced.org)).
- Spector, P. (1997). Job Satsfaction : Application, Assessment, Causes, And Consequences, Thousand Oaks, California: Sage.
- Veronica, E. I. (2014). Employee Job Satisfaction Enhances Organizational Commitment, India Journal Of Applied Research, Vol 4, Issue3.
- William, J. E. (1985). La Gestion Des Ressources Humaines, MC Graw Hill, Quebec.