

## بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي

أ. د. سعد العنزي  
جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

### توطئة

جديرة تلك المجلة العريقة (Journal of management history) لما تقوم به من دور متميز في تأصيل الفكر الاداري وتنسيب الموضوعات لأصحابها الحقيقيين. فالمجلد (12)، العدد (3) لعام (2006) من هذه المجلة حمل مراجعة تاريخية كبيرة لعنوان عميق هو (The emergence of job satisfaction in organization behavior A historical overview of the dawn of job attitudes research)، للباحث (Thomas A. Wright) الاستاذ في قسم العلوم الادارية بجامعة نيفادا في الولايات المتحدة الامريكية. وان لا بد من ثمة قول نبتدأ به، فهو تأكيدنا "ان الرضا الوظيفي كمصطلح مهم في السلوك التنظيمي، ولد في احضان الدراسات التطبيقية لموضوع الاتجاه نحو العمل (Work attitude)، وذلك على يد اولئك الباحثين الاوائل الذين ظهوروا عند مطلع القرن العشرين، والذين اهتموا بدراسة العلاقة بين اتجاهات العامل وكفاءة العمل.

تتعامل الورقة الحالية بجدية مع ذلك الفراغ الموجود في الفكر التنظيمي الذي ارتبط باغفال مفهوم الرضا الوظيفي في الدراسات التطبيقية في تلك المرحلة التي كانت تعتبر ذهبية في دراسات الادارة فكراً وممارسة. والحقائق التاريخية تعكس ان ظهور الرضا الوظيفي جاء مبكراً، الا انه اصبح من الموضوعات المنسية لاحقاً، بسبب توجه البحوث الميدانية نحو ولاء الزبون ورضاه، وملل العاملين وثقافتهم وبيئة العمل الملائمة.

ففي بداية القرن العشرين اخذ توجه الباحثون يصب على موضوع الاتجاه نحو العمل، ولكن عند الثلاثينات وبداية الاربعينات منه، حل محله موضوع الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) واعتبر من قبل المعنيين بأنه مقياس واسع الاستخدام لقياس الهناءة (Happiness) في بحوث العمالة المنتجة/ السعيدة.

اذن تتلخص قيمة الورقة الحالية بأصالتها في مراجعتها التاريخية العامة التي ستقدم للقارئ المتخصص في الادارة والسلوك التنظيمي، ذلك الفهم المميز للاطار المقترن بمجالات الولوج والافتتان (Fascination) بتطور الرضا الوظيفي على مدار الزمن.

## تمهيد

لا يخفى على احد من المتخصصين والممارسين بأن الهدف المركزي لأدارة الموارد البشرية يتمحور نحو رفع الروح المعنوية (Morale) وتحسين اتجاهات العاملين نحو العمل في المنظمات. فلقد نالت الجهود البحثية المتعلقة بهذه الموضوعات اهتماماً كبيراً في علم الادارة والسلوك التنظيمي منذ ما يقارب لأكثر من (75) عام مضى. ومما لا شك فيه ان تلك الاهمية تجلت بوضوح في كثرة انتشار البحوث التنظيمية المعنية بالرضا الوظيفي على مدار اعوام طويلة، بحيث اختبرت عملياً بطرق عديدة مختلفة، ولقد عدت بعضها بانه اتجاه نحو العمل، وفي محاولات ابعده لباحثين مرموقين اعطوا مفهومه الحقيقي كرضا وظيفي. وفي هذا المضمار اشار المتخصصون في السلوك الى وجوب التمييز بين الرضا الوظيفي كمعتقد (Belief)، او ادراك (Cognitive)، وكونه شعوراً (Emotion)، او مؤثر عاطفي (Affective). ويوضح الباحثون المحدثين ان الرضا الوظيفي يعتمد من جهة على ما يشعر به الفرد، وعلى ما يعتقد او يفكر به من جهة ثانية. ومع ذلك، يعد الرضا الوظيفي اكثر المتغيرات التي تمت دراستها مراراً وتكراراً في بحوث السلوك التنظيمي، حيث نشر حوله اكثر من (10 000) دراسة لحد عام (1997)، وذلك بحسب تأكيدات (Spector). ولعل ان واحداً من اهم الاسباب التي دعت الى هذا الاهتمام المتواصل بالرضا الوظيفي، هو دوره المتميز في التنبؤ بكفاءة الفرد العامل. ويعد (Mc Murry, 1932) من بين ابرز الباحثين الذين عبروا عن ذلك الاعتقاد من خلال تأشيريه اهمية تحديد العلاقة بين كفاءة الفرد العامل (Employee efficiency)، والرضا عن العمل (Work Satisfaction).

لقد ظهر الاهتمام بالرضا الوظيفي متباطئاً بعض الشيء في بداية منتصف الثلاثينات من القرن العشرين، ثم تطور وبشكل كبير في اثناء الحرب العالمية الثانية، وازداد هذا التطور سطوعاً بمطلع الخمسينات، بحيث اخذ يتوجه الباحثون في اختيارهم لموضوع الرضا الوظيفي بشكل مختلف عن الاتجاهات نحو العمل، وذلك بحكم تنامي الفهم به، ليطلق على تلك المرحلة بالذهبية في علم الادارة، كونها صبت بشكل جوهري نحو انتاجية الفرد وسعادته.

يعكس الدرس المهم في الفكر الاداري حقيقة محيرة للغاية، وهي انه بدلاً من ان يتوجه الباحثون نحو زيادة اهتماماتهم بدراسات الرضا الوظيفي، فإنهم ذهبوا بعيداً في بحوثهم نحو اختبار الغاز البيئة المحيطة بالعامل ظناً منهم ان الموضوع اشبع بحثاً، واخذ ما فيه الكفاية من التركيز، ومما آل اليه الامر بحيث ضعفت الكتابة عنه لأكثر من (20) سنة، وهي خلال مرحلة نهاية ستينات وبداية ثمانينات القرن الماضي.

يتمثل عرض الورقة الحالية بالمساعدة في تحقيق فهم عال لسياق ومجال العمل المتعلق بكيفية تطور الولوج والافتتان بالرضا الوظيفي على مر الزمان، فيلاحظ قد ظهر استخدامه مبكراً وبشكل كبير ملفت للنظر، واما الان فإنه على الأرجح صار منسياً بعض الشيء، فأخذت البحوث تتجه بشكل مختلف تماماً نحو ملل العاملين (Employees boredom)، وبيئة العمل القياسية (Standard work environment)، ورضا الزبون وولائه (Customer Satisfaction & Loyalty). وبدورها سنتحوى منحى تحديد الحلقة المفقودة (Missing link) بشأن السبب الذي جعل الرضا الوظيفي ان يستخدم كمقياس اتجاهات في بحوث السلوك التنظيمي. ولذلك نرتأي ان نبتدأ بتسليط الضوء على تطور موضوع الاتجاهات نحو العمل.

## المطلب الاول: الاتجاهات وبحوث علم الادارة المبكرة

اشار (All port, 1935) ان دراسة الاتجاهات بدأت في نهاية القرن التاسع عشر، وعلى وجه التحديد في عام (1888) مع اكتشاف (Lange) ما اصطلح عليه بالاتجاه نحو المهمة (Task- Attitude) انطلاقاً من ان الافراد الموجهين للتركيز ليكونوا مجبرين على الهجوم، يستجيبون بسرعة اكبر من اولئك الذين يكونوا موجهين للتركيز على المثير نفسه. وانسجاماً مع البحث المختبري لـ (Lange) جاءت في سياقها اسهامات عدد من المهندسين الصناعيين الاوائل امثال (Fredrick Winslow Taylor, 1911; Frank Gilbreth, 1911: 1917) اللذين اكدوا على ان التنفيذ الناجح لمبادئ الادارة العلمية لا يقتصر على قضايا القوة الجسدية والبراعة اليدوية، وما ينجم عنها من تعب يصيب الفرد، ولكن ايضاً يتمثل بالتطور الفكري (Mental revolution) الذي يركز على الادارة والعامل. ففي سبيل المثال، عندما ركزا بشكل رئيسي على دور التعب في مخرجات العامل وانجازاته، فقد اكدت (Gilbreth) على ان اطمئنان العامل (Contentment) له تأثير مهم على مخرجاته. وعلى نفس الشاكلة، ان فلسفة (Taylor) الاساسية قد استندت على افتراض ضمنى مفاده ان العاملين الذين يقبلون تاجيرهم على اسس الادارة العلمية، فبالنتيجة سيتفاوضون الاجور المحتملة الاعلى، وبأقل تعب جسدي وذهنى، وبالتالي فإنهم سيكونون اكثر رضا وانتاجاً.

ان العالم الاخر الذي عاصر زمن تايلور هو عالم النفس الصناعي (Munsterberg, 1913) الذي لم يركز على التعب الجسدي، بل ركز على الرتابة الذهنية (Mental monotony)، او الملل (Boredom). وبشكل اكثر تحديداً، فلقد عرفت (Gilbreth) التعب بأنه افرأزاً في دم العامل. ووصف (Munsterberg) الرتابة على انها مشاعر غير سارة تطغي على العاملين بسبب المهمات المتكررة المناطة به في العمل.

رأى (Munsterberg) ان الرتابة تختلف تماماً عن التعب (Fatigue) حيث توصف كمصطلح بأنها ترتبط بمستوى احساس العامل ومشاعره، وبشكل ادق تحدد بأنها شعور نفسي (Psychological feeling). واخيراً وقفت دراسات (Howthorne) الامريكية، ودراسات (Wyatt) وزملائه البريطانية في عقد عشرينات القرن العشرين، عند اكتشافات مثيرة للغاية، حيث تبنت تأثيرات عوامل اخرى، مثل تأثير اوقات الراحة والحوافز على تعب العامل والرتابة في العمل. وبشكل مختصر، ان الباحثين الذين عملوا في مصانع هاوثورن الامريكية ونظرانهم البريطانيين، قد اكتشفوا ما لاحظه (Taylor and Munsterberg) وغيرهم من الرواد الاخرين بشكل حدسي قبل عقدين تقريباً، وهو ان العاملين يمتلكون القدرة على التفكير والتفسير، وان التقييمات التي تتخذ حول مواقف العمل تؤثر في استجاباتهم نحوه، وهذا التأكيد بالطبع لـ (Mayo, 1933). فمثلما هو الحال مع (Taylor) فإن (Attitude) في بحوثهم. ومن ثم جاء الباحثون في مصانع هاوثورن ليربطوا ذلك بمشاعر (Feelings) العاملين وعواطفهم (Sentiments).

ان غموض التعاريف حول ما الذي يشكله الاتجاه، او ممن يتكون يرجع وبشكل جزئي الى العمل البارع المبكر الذي قام به (Thurstone, 1927; 1928; 1929)، (Thurstone and Thurston, 1930). ففي بحثه الموسوم "الاتجاهات ممكن قياسها" قدم (Thurston, 1928) تعريفاً عاماً لها بقولها "انها شيء يجسد شدة او قوة الشعور الايجابي او السلبي نحو باعث نفسي. كما اعطى تعريفاً تفصيلياً للاتجاه حيث انه يمثل اجمالي ميول ومشاعر الشخص، التحامل او التحيز، افكار متصورة سلفاً، الاراء، التهديدات، والاتهامات حول موضوع او شيء محدد. وعلى اساس العمل المميز لـ (Thurston) طورت في حينه ثلاثة توجهات لقياس اتجاهات الفرد نحو موضوعات هي الكنيسة، المحرمات، والعمل العسكري واللاعنف.

ان الاطار المفاهيمي الواسع لـ (Thurston) المرتبط بتحديد الاتجاه، كان له تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين الاوائل (الذين عاصروه) المهتمين باتجاهات العمل المختلفة. ففي بحث تطبيقي تحت عنوان "اسلوب قياس الاتجاهات نحو العمل" تبني (Kornhauser, 1933) المنظور العام لـ (Thurston) حيث اشار فيه على انه مصطلح غامض، وليس هناك تعريف سايكولوجي واضح وقاطع..

ومن الباحثين الرواد الاخرين الذين اجروا بحثاً تطبيقياً هو (Uhrbrock, 1934) حيث كان هو الاخر غامضاً في تعريفه للاتجاه نحو العمل. وبغض النظر عن القضايا التعريفية والمفاهيمية التي ظهرت في مرحلة ثلاثينات القرن الماضي، فإن دراسة الاتجاهات قد تطورت الى الحد الذي تمكن فيه (Kornhauser) من تحديد خمسة مداخل اساسية للنقصي والتحقق عنها.

## المطلب الثاني: المداخل الاساسية الخمسة لقياس الاتجاه نحو العمل

وتتمثل بالطريقة الانطباعية، المقابلة غير الموجهة، المقابلات الموجهة، الاسئلة الاتجاهية، والمقاييس المتطورة المتنوعة.

- **المدخل الاول:** قدمه (Kornhauser, 1933) واطلق عليه بالطريقة الانطباعية (Impressionistic method)، حيث بنيت في ضوء عمل (Williams, 1925) وهو مدخل ذاتي للغاية ولا رسمي بطبيعته. وتتشكل للباحث انطباعات معينة في ضوء الملاحظات العرضية حول ما قاله العاملون، وكيف قالوا ذلك، وكيف تجزوا عملهم، وكيف كانت سلوكياتهم في العمل. وبعد ذلك ظهرت كتابات مثيرة لـ (Whyte, 1943; Homans, 1950) وقاما من خلالها بتلخيص المدخل الانطباعي بشكل واضح. وفي مثال محدد حول كيفية عمل هذا المدخل، يمكن الرجوع لبحث (Williams, 1925) الموسوم "بواعث عمل الرجال" الذي طبقه في صناعة سكك الحديد، واكد فيه ان العاملين في هذه الصناعة، بسبب امتلاكهم مهارات يصعب احلال بديلاً عنها بسرعة، وكونهم من الاوائل المؤسسين للاتحادات المحلية والنقابات الوطنية، فقد اسسوا اقوى منظمة صناع في اواخر القرن التاسع عشر. ومع نشوب الحرب العالمية الاولى ظهرت مشاكل جديدة في عدد كبير من المهن، وبضمنها صناعة سكك الحديد. ولقد اوضح (Williams, 1925) ان السبب الرئيس للنزاع في هذه المهنة المعقدة يعود الى انتهاج الدول آنذاك نظام التقشف في الاجور. ومن خلال المفاوضات والمساومات التي اجريت مع رئيس نقابة صناع السكك الحديدية، قام المسؤولون الحكوميون بتغيير العديد من معدلات الاجور المحددة للوظائف دون الاخذ بالاعتبار العلاقات المتداخلة الممكنة مع تصنيفات الوظائف المتعددة. وبالنتيجة حدثت عرقلة

حقيقية في نظام الاجور المحدد منذ زمن بعيد على اساس تصنيفات الوظائف المختلفة ضمن الصناعات المختلفة.

- المدخل الثاني: عرضه (Mayo, 1933) والمعروف عنه بالمقابلة غير الموجهة (Unguided interview) ، اذ درّب (43) باحثاً على اجراء المقابلات التي لن يسأل العاملون اسئلة محددة، بغية تشجيعهم للتحدث بحرية حول موضوعات مهمة في العمل خصوصاً تلك التي تتضمن اتجاهاتهم ومشاعرهم... الخ. وقد اجريت هذه المقابلات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن الكتريك الامريكية، حيث شرع (Mayo) وزملائه بمقابلة (1600) عامل في عام (1928)، ووصل عددها حتى نهاية عام (1930) ما يقارب حوالي (21 126) عامل من اجمالي مجتمع البحث البالغ (40 000) عامل. وكان معدل زمن المقابلة للعامل الواحد حوالي (30) دقيقة خلال عام (1928) في حين ازداد معدل زمن المقابلة بحلول عام (1930) ليصبح ما يقارب حوالي (90) دقيقة. ولقد بيّن (Mayo) ان العاملين في هذه المقابلات التي اجراها تمتعوا بفرصة اظهارهم للافكار الصريحة بحكم الثقة العالية التي منحت للعاملين المقابلين (بضم الميم) واعتبر المقابلات غير الموجهة من ممارسات الموارد البشرية الرائعة في اطار بيئة العمل الصناعية، وسبقى هذا الاسلوب مميزاً حتى لـ (75) السنة اللاحقة.

- **المدخل الثالث:** ولدت المقابلات غير الموجهة التي اجريت في مصانع هاوثورن الامريكية من قبل (Mayo) هذا المدخل، والذي يطلق عليه "طريقة المقابلات الموجهة (Guided interview). وطبقاً للجهود البحثية المبكرة (Kornhauser, 1933) فإنه في المقابلة الموجهة توجد مجموعة محددة من الموضوعات او الاسئلة، والذي يقوم بإجرائها لا يتدخل في طلب اجابات معينة، وبحيث يفسح المجال واسعاً امام العامل المقابل (بضم الميم) بشأن طرقه لموضوعات مختلفة ذات فائدة واهمية لجميع الاطراف المعنية بالاجابات. وتتناول الامثلة الرئيسية لأستخدام هذا المدخل البحث الاصلي لـ (Kornhauser) الذي اجري بمطحنة (Badger- Globle) التابعة لشركة (Kimberly- Clark)، وكذلك الاستشارة البارزة لعالم النفس (Houser, 1927) حول تفحصه حالة التصنيع والصناعات في مؤسسات النفع العام. ففي شركة (Kimberly- Clark) اجري (Kornhauser, 1933) مقابلاته بقائمة تحوي (50) سؤالاً تقريباً، فضلاً عن تركه مجالاً لتدوين الملاحظات المكتوبة، بحيث تتضمن اقوال واء القائم بالمقابلة، واقوال العامل الذي تمت مقابله لتمثل ملاحظات واسهامات معبرة حتى ولو لم ترتبط بصيغة الاسئلة المدونة في القائمة.
- **المدخل الرابع:** يحتوي هذا المدخل صيغة استخدام ورقة الاسئلة الاتجاهية (Attitudinal question blank)، ولقد اشتهر (House, 1927) وزملائه الاستشاريين في تطوير هذا المدخل، حيث قاموا بسؤال العاملين عدداً من الاسئلة السهلة التي يمكن الاجابة عليها بصيغة "نعم" او "لا". ومما يذكر ان لهذه الصيغة دوراً كبيراً في تطوير منهجيات معقدة فيما بعد، وذلك بالسماح للباحثين بتجميع بيانات كمية بسيطة تتعلق بالعمل، مثلاً كم هو رضا او عدم رضا العاملين عن عدد من الامور التي تتصل بظروف العمل.
- **المدخل الخامس:** استخدم هذا المدخل في ثلاثينات القرن الماضي، ويمثل بطبيعته الميلاد الحقيقي للمقاييس المتطورة والمتنوعة، وخصوصاً تلك التي صممت لقياس اتجاهات معينة. ففي العمل المنظور لـ (Thurstone, 1928; 1929) و (Uhrbrock, 1934) اللذان تناولوا تحديد نتائج اكثر من (4430) دراسة في مجال اتجاهات العاملين في الشركات التصنيعية باستخدام مقياس مؤلف من (50) فقرة. وفي سبيل المثال من الفقرات المستعملة ما يلي:
- تعامل هذه الشركة العاملين بشكل افضل من أي شركة تعمل في نفس الاختصاص.
- اذا ما طلب مني اعادة التفكير مرة اخرى، فلا اعمل الا في هذه الشركة التي انتسب لها.
- وفي مؤشرات متقدمة، اشارت البحوث اللاحقة الى وجود اهتمام متزايد بموضوعات اخرى من بينها الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي والمنظمي، الاندماج الوظيفي. ففي سبيل المثال وجد (Uhrboct) ان المشرفين يدعمون شركتهم بشكل اكثر من العاملين التشغيليين، وان النساء العاملات اكثر حياً وولعاً لشركتهن من الرجال العاملين. وفي مراجعة (Uhrbrock) لهيكل العمل الموجه نحو اتجاهات العمل توصل الى ان استخدام البحث في اتجاهات العمل اخذ يساعد، وبشكل كبير في تحديد كيفية خلق الوفاء والتعاون لدى العاملين. ومثل هذه النتائج اعطت دفعا للباحثين بالاهتمام المتزايد في الدور المحتمل للرضا الوظيفي في التنبؤ بكفاءة العامل وادائه. وعلى هذا الاساس اكد (Kornhauser) في عام (1933) ان اهتمام ادارة الشركات باتجاهات العاملين يتولد من الاعتقاد بأنها تعد من ابرز المحددات المهمة للكفاءة.

## المطلب الثالث: بروز بحوث الرضا الوظيفي

هيمنت بحوث (Thurston, 1930; Kornhauser, 1933; Uhbrock, 1934) على مرحلة ثلاثينات القرن العشرين، من حيث كونها سلطت الاضواء على اتجاهات العامل، وحينها كان ما يزال الرضا الوظيفي يوصف بأنه اتجاه (Attitude)، وقد عكس ذلك الخيارات المهمة لأولويات الباحثين في علم النفس التطبيقي والادارة. وبالتأكيد ان واحداً من اهم الاسباب التي وقفت وراء هذا الفشل هو غموض التعريف حول ما يتكون منه الاتجاه ذاته. ولقد اشرت الحقائق البحثية، وبشكل مثير للدهشة ان الباحثين الاوائل لم يكونوا مرتبكين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فحسب، بل ايضاً كانوا يخالطون بينه وبين الروح المعنوية للعاملين (Employees morale). ففي مراجعة لمصطلح الروح المعنوية بحسب (Child, 1941) لاحظ وجود مظاهر مختلفة تتعلق به كمفهوم تنظيمي من بينها كونه يعد واحداً من المفاهيم الذي يرتبط بال مناقشات الجارية حينذاك، كونه يعكس الظروف المادية والعاطفية التي تصب في رفاهية الفرد، وتسهل طبيعة حياته الوظيفية بحيث يعمل ويعيش بأمل وفاعلية. ومع ذلك، فقد لاحظ (Organ & Near, 1985) انه بنظور الزمن سقط مصطلح الروح المعنوية بالهاوية، وذلك في ظل سيادة التشويش الجاري آنذاك، فضلاً عن وقوع الرضا الوظيفي بأن يكون خياراً للاتجاه نحو الوظيفة في بحوث السلوك التنظيمي. ولقد جسدت اعمال (Hoppock, 1935) المتعلقة بالرضا الوظيفي ذلك تماماً وبكل وضوح حينما اكد " بأنه كمتغير مستقل لم يكن موجوداً". وعلى نفس الشاكلة، وبشكل مثير للاستغراب قد اغفل تماماً مصطلح "الرضا الوظيفي" في دليل (Roethlisberger & Dickson, 1939) والذي يعد عملاً رائداً بالادارة والعمل في حينه. وعجباً كذلك انه بدلاً من ان يذكر المصطلح صراحة في هذا الدليل، فقد فضلاً هذان الباحثان تناول مصطلحات اخرى مثل العواطف (Sentiments) والمزاج (Tone)، وبالتالي يعد ذلك بمثابة اختلافات او تشويشات (Distinctions)، إذ قد تفهم بأنها اكثر من مجرد رضا الفرد عن وظيفته، فقد تعني المشاعر، الولوج بشيء معين، حالة من التلذذ. وان واحدة من النماذج التي ينبغي الاشارة اليها، تلك الدراسة المبكرة التي اجراها (Thorndike, 1917) فهي لم تركز على الرضا الوظيفي، إذ ركزت على مقياس شامل للرضا العام التي اصطلح عليه بالاشباعية (Satisfyingness). وباختصار، ان تفحصاً سريعاً للفكر التقليدي في علم الادارة يظهر بوضوح، كيف تكرر الاستغراب والدهشة في الاقل عند اواخر اربعينيات القرن الماضي، عندما ظهر مصطلح الرضا الوظيفي بشكل حقيقي في الفكر الاداري.

ولناخذ في سبيل المثال (Journal of Applied Psychology) التي بدأت بالصدور عام (1917) خلال الحرب العالمية الاولى. فعلى مدار (30) عام في اثناء المرحلة الممتدة (1917- 1946) لم تنشر فيها سوى مقالتان تحوي كلمة الرضا عن الوظيفة/ العمل في عناوينها الرئيسية.

فبينما موضوع ورقة (Thorndike, 1917) تركز حول "الاشباعية" التي نشرت في هذه المجلة، فالمقالة الاولى تناولت الرضا الوظيفي بعد (20) عاماً من نشر الورقة اعلاه، أي في عام (1937) تحديداً، وهي للباحث الرائد (Robert Hoppock) حيث وجد ان مستويات الرضا الوظيفي لعينة من علماء النفس المهني والصناعي لمركز (APA) الامريكي ليست اكثر من العاملين في المهن الاخرى. واختبرت المقالة الثانية لـ (Super, 1939) العلاقة بين المستوى المهني للعامل والرضا الوظيفي، إذ افرزت عدد من الملاحظات التي صارت بمثابة قاعدة للفحص والتحقق للباحثين المستقبليين في مجال الرضا الوظيفي. ومن بين تلك الملاحظات اكد (Super) وجود اختلافات في معدل مستوى الرضا بين العاملين في المهن التخصصية والتجارة والادارة،

كما اوضح ان العاملين اصحاب المهن التخصصية هم اكثر رضا عن وظائفهم قياساً بغيرهم. وبشكل مثير للانتباه والاعجاب، انه بعد (10) سنوات تقريباً، وتحديداً في عام (1948) ظهرت مرة ثانية تلك المقالات التي تركز على الرضا الوظيفي في المجلة المذكورة آنفاً، وذلك من قبل (Keer, 1948) حيث تناول صدق وثبات الرضا الوظيفي، ثم قيام (Ballot & Nahn, 1948) بدراسة تعلق برضا الملاكات التمريضية. وبداية الخمسينات من القرن الماضي اخذ البحث في الرضا الوظيفي يزداد بشكل ملفت للنظر، اذ انهالت البحوث على المجلة المذكورة، ومنها بحث (Kates, 1950) الذي تناول "الاستجابات نحو اختبار الشخصية والذكاء والرضا الوظيفي بين رجال الشرطة"، وبحث (Brayfield & Rothe, 1951) الذي حمل عنوان "المؤشر للرضا الوظيفي"، ثم بحث (Carey et al., 1951) الذي كرس لدراسة "ثبات درجات رضا العامل بالاعتماد على سجلات المقابلة التحريرية".

بالطبع وعلى مدى الخمسين عاماً اللاحقة، وحتى بداية الالفية الثالثة نشرت الالاف من المقالات التي تفحصت واختبرت مظاهر الرضا الوظيفي وجوانبه المتعددة، فعندما نسال أي متخصص في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة في يومنا هذا حول "ما الشائع في الاتجاه نحو الوظيفة الذي يتم بحثه وتفحصه؟" والاجابة بلا ادنى شك هو "الرضا الوظيفي" حتماً. وبالفعل فقد صعد هذا المصطلح صعوداً مذهلاً بشكل جعل مصطلح الاتجاه يختفي الى حد ما، ولم يتناوله الباحثين بكثرة.

### المطلب الرابع: تعب العامل، الرتابة والرضا

يرجع الاهتمام بموضوعات التعب والرتابة الى زمن الادارة العلمية، ثم شاعت بشكل اكثر اثناء تجارب مصانع هاوثورن الامريكية التي قام بها (Mayo, 1933) ، (Rothlisberger & Dickson, 1939) ، وكذلك الاعمال التي زامنتها في بريطانيا التي اجريت من قبل مجالس البحث البريطاني للصحة والتعب الصناعي التي اجريت تحت ادارة (Wyatt, 1924; 1929) . ففي سبيل المثال، ان العمل المتوازن بقساوته وشدته من الناحية العلمية، يكون الاكثر استبشاراً بالابتكار، وهذا الذي ظهر في مصانع هاوثورن. في حين ان (Wyatt) وجد انه عندما يواجه العاملون رتابة او مللاً تنخفض كفاءتهم في العمل.

ان تلك النتائج المستحصلة لم تدم طويلاً امام المد العالي للباحثين الذين اخذوا بالاعتبار مدى اختلاف العاملين في سهولة تحسسهم او تأثرهم بالرتابة او التعب في العمل، وتحديداً ما قدمته البحوث المبكرة التي تعلق بمجندي الجيش اثناء الحرب العالمية الاولى. وبشكل محدد للغاية، ولقد كان للاختبار الذي اجرته الاستخبارات العسكرية الامريكية على المجندين دوراً فاعلاً في استشارتهم وحثهم على مواجهة الرتابة في العمل، من خلال التحرك على معرفة ميولهم ونزعاتهم. وبالنسبة لأهتمامات الباحثين التطبيقيين، ان تلك الاختبارات المحددة التي وضعت درجات للذكاء، قد اختلفت طبقاً للمهن المدنية السابقة للمجندين قبل استقدامهم للخدمة العسكرية. ومن الجدير بالاشارة ، اوجدت تلك الدراسات ان نسبة الامية (Illiteracy) لدى عموم الناس عالية جداً، مع صعوبة بالغة لعدد آخر على القراءة، وبالتحديد ان (25%) من المجندين العسكريين غير قادرين على قراءة وفهم الاوامر العسكرية البسيطة المطبوعة منذ ان طلبت القوات المسلحة الامريكية لأختيار، اختبار، تدريب، تطوير، وتوزيع الملايين من الافراد للحرب، وخلال مدة قصيرة جداً ببضعة اسابيع، اسفرت تلك الامية المخزية عن تقديم ملاكات عسكرية مهمة، وكانت تلك التجربة كابوساً للموارد البشرية. ومن ابرز نتائج اختبارات الشخصية ذات الصلة بدراسة مدى البلاهة (Feeblemindness) في المجتمع بشكل عام، وفي مواقع العمل بشكل خاص، قدّم (Mateer, 1917) مقالته ذات العنوان المثير للمشاعر بمجلة (Journal Applied Psychology) وهي "البله مشكلة حرب".

ركزت البحوث العسكرية الاخرى على دراسة تعب العامل ورتابة العمل، حيث تناولت "دور ذكاء العامل في التنبؤ بالاداء". فلم تتناول البحوث الحديثة كما يؤكد (Wright, 2000) ادراك الطبيعة المعقدة للعلاقة المحتملة بين الذكاء والاداء في مواقع العمل. فهذا (Miner) منذ ذلك التاريخ السحيق، في عام (1921)، وهو يعد من الاوائل الذين ادركوا ان استخدام ذكاء الافراد المرشحين للوظائف لم يعد هو افضل استراتيجية على الدوام. كما ان (Otis) عام (1920) لاحظ ان العامل الذكي عادة ما يتمرد على رب العمل في حالة معرفته كونه مطلوباً للعمل لمدة طويلة معه لأداء المهمات المتكررة او الرتيبة. ويقدر تعلق الامر بموضوعنا "الرضا الوظيفي"، فإن (Snow, 1923) افاد انه بالامكان اعتبار ذكاء العامل عنصراً اساسياً في تكوين مستوى من الرضا العام. وهذا يعني الى حد ما ان (Snow) انضم الى مدرسة (Thorndike, 1917; 1922) في القياس الشامل للرضا عن الحياة. وبشكل مثير للاهتمام، إن (Thorendike) وطلبتة، جاءوا "بالاشباعية" لتكون المظهر الاساسي، الجوهرى للطبيعة البشرية. وفي هذا المضمار، بينما اظهر الافراد الاغبياء (Duller individuals) استياءً كبيراً عاماً، عندما يكون عملهم معقداً جداً بطبيعته، ويقل هذا الاستياء بدرجة عالية عندما يميل عملهم ليكون ذو طبيعة مكررة ونمطية جداً. وهذا يعني ان ثمة درس تعلمناه من ذلك يتمثل في "ان العاملين يختلفوا على نحو كبير في المدى الذي يواجهون به التعب والرتابة، والذي يؤثر بالمقابل على ادائهم.

لقد سلطت نتائج البحوث السابقة في العهد القديم للفكر الاداري على عقل وفكر الجيل اللاحق في مجال الرضا الوظيفي، وامثالهم (Rothe, 1946; Smith, 1953). فلتك الباحثة (Patricia Cain Smith) التي تعد من المهتمين الاوائل في الرضا العام الذين راجعوا وطبقوا افكار (Wyatt, 1929) المتعلقة بالتعب والرتابة. وفي نظرتها التحليلية المعقدة عام (1992) حول كيفية ادارة البحث التطبيقي سابقاً بقولها "في الاول حاولت تصديق تقارير ضجر العاملين من خلال ربطها بنتائج انخفاض مخرجاتهم، فقد قمت بمراقبة واعدت سجلات كاملة عن سلوك عدد من مشغلي الماكنة، خلال العمل اليومي، وعلى مدار اسبوع كامل". وكنتيجة لتلك الجهود المضنية التي قامت بها (Smith) وجدت ان الانتاج يتغير بالفعل بتغير رضا العاملين عن الاهداف المحددة لهم كاهداف ذاتية لكل يوم. فإذا كان العامل متخلفاً عن الاهداف الذاتية المحددة له، فإنه على الأرجح يكون غير راضياً عن عمله، ويتجه بأن يسرع من نشاطه في العمل لتقليل عدم الرضا لديه. والعكس صحيح، عندما يكون العامل متقدم على الجدولة المحددة له كاهداف ذاتية له، فيلاحظ بأنه يميل ان يكون راضياً ويتجه لتقليل سرعته او التوقف عن العمل عندما يصل الى تلك الاهداف.

واستنتجت (Smith) بالنهاية من تلك الملاحظات الكثيرة التي حصلت عليها، الى تأكيد اهمية الرضا الوظيفي في التنبؤ باداء العامل. والمطلب اللاحق سيختبر حالة الربط المطلوبة في توضيح الحلقة المفقودة، والتي تتمثل في الدور المنسي لمبيعات الزبون واهمية الاعلان بالنسبة له. المطلب الخامس: تطور رضا الزبون بالقياس الى الرضا الوظيفي

في عشرينات القرن العشرين كتبت الكثير من البحوث عن المبيعات والاعلان من كتاب (Smith, 1908; Sheldon, 1911; Hollingworth, 1913; Nystrom, 1914; Eastman, 1916; Whitehead, 1917; Sloan & Mooney, 1920) وهم من الذين يعدون من المفكرين القليلين الذين يمزجون مجموعة كبيرة من الاراء حول تشكيلة متنوعة من الموضوعات. فعلى الرغم من امكانيات اولئك الباحثين التسويقيين وما تناولوه في حينه يعد متميزاً، الا ان اهمية رضا الزبون (Customer Satisfaction) من المدهش انها قد غيبت في كتاباتهم من حيث كيف يمكن استغراقها او تاملها لتشكل جزءاً مهماً من تقنيات المبيعات الملائمة.

فالهدف التسويقي في المرحلة اعلاه، كان يتمحور بشكل اساس حول ضمان المبيعات المحددة في الموازنة (Wright, 2005). ولقد اشار (Poffenberger, 1929) الى ان هذا المدخل يعد معركة من النوع الذي تكفل ان الموزع سيربح والمستهلك سيخضع ويستسلم.

### (The distributor shall win and Consumer shall Succumb)

ومع مرور الزمن، ان هذا الهدف الاوحد لتحقيق المبيعات المحددة اصبح من لا يضمن المبادأة في البيع، فانه لن يستطيع الاحتفاظ بالزبون لأغراض ضمان المبيعات المستقبلية. ونتيجة لهذا التركيز المتزايد حول التوجه لما يتعلق بالمبيعات الملائمة فقط، طورت نماذج نظرية تبنت كيفية التأثير بالآخرين لجعلهم يقبلون على الشراء.

لقد برزت ميكراً مداخل نظرية كثيرة صبت اهتمامها تحديداً على معرفة اهمية رضا الزبون، ومن بينها ذلك المدخل الذي ركز بشكل اساسي على خلق حاجات الزبون (Creation of Customer needs)، وبما ولد ذلك الاهمية المتزايدة لتطبيق الاساليب المستندة لعلم النفس في المبيعات والاعلان. وهذا بالضبط تم التعبير عنه بسلسلة أنشطة هي

### (Wants- Solution- Action- Satisfaction) - الحل - الفعل الموجه - الرضا.

وكما اكد الباحثون المهتمون بالتسويق آنذاك ان صورة المبيعات تتمثل بأنه عندما تكون لدينا الفرصة الموازية حيث لدى الزبون حاجة يبغى اشباعها، ورجال المبيعات ياتي دورهم بمساعدة هذا الزبون لحل مشكلته بضمن توفير ما يحتاجه، وبما سيحقق الرضا له. وبالفعل عند منتصف عشرينات القرن الماضي تطور الاعلان بحيث أخذ يركز على حاجات الزبون ورغباته. واصبح السؤال الذي يشكل اهمية عظمى لأصحاب الشركات، هو ما الذي يجب عمله للوصول الى هناءة الزبون ورضاه بشأن المنتج الحالي، بغية زيادة احتمالية شراء المنتج مرة اخرى.

اصبح الكلام المبسط الذي اثرناه سابقاً في القرن الحادي والعشرين مفهوماً ثورياً (Revolutionary Concept) لجمهور المشتريين الامريكيين لمرحلة ما بعد الحرب العالمية الاولى. فقد كان متوسط الدخل لـ (40) مليون امريكي في عام (1918) قليلاً للغاية، اذ بلغ (1.140) دولار. فالمبلغ الاكبر من هذا الدخل ينفق على الغذاء والملابس والسكن (Poffenberger, 1929). ويصبح من المهم هنا، الاخذ بالاعتبار الوسط الاجتماعي المحيط عند اجراء البحث، فالدور المتساعد والمتنامي للتجارة بدأ يأخذ زخماً سريعاً بعد مرحلة الحرب العالمية الاولى، مما زاد ذلك من الدخل، ولو بشكل جزئي لما بعد الحرب. ولذلك تغيرت فلسفة الاعلان والمبيعات بشكل مثير للغاية في مرحلة العشرينات الصاخبة، كما اصبح رضا الزبون مهماً جداً بسبب شيوع المفهومية آنذاك بأنه اذا لم تقيس السلع مستوى توقعات الزبون، فلن تكون هناك طلبات متكررة منه. فهذا التأثير القوي للبحوث المبكرة بشأن الاعلان والمبيعات، حقق اهمية للتوجه نحو الزبون اولاً، ثم العاملين لاحقاً، وهذا كما يؤكد (Wright, 2005) لم يؤشر من قبل علماء المنظمة بشكل كاف. ويبدو جلياً على أية حال، ان التوكيد ذهب نحو رضا الزبون بهدف زيادة تكرار المبيعات (او زيادة الاداء والانتاجية)، وهذا الشيء لم يلمس تحليله على مستوى الباحثين الاوائل في مجال الاعلان.

كم كان هذا الادراك ظاهراً للمقابل؟ حيث نشر فقط مقالتان تحتويان مفردة الرضا عن الوظيفة/ العمل، وذلك من عام (1917) الى (1946) في مجلة علم النفس التطبيقي (JAP). وهذا ما يؤكد نقصاً واضحاً من حيث اهتمام البحوث بالرضا الوظيفي. ونفس الشيء وجد مثل هذا النقص بالمجلات الرائدة الاخرى مثل مجلة الافراد (Peronnel Journal). وبالمقابل، وخلال نفس المرحلة الزمنية نشرت (92) مقالة مثيرة في مجلة (JAP) حملت مصطلحات وردت في العناوين وهي المبيعات (Sales)، او الاعلان (Advertise)، وصنع معرفة اساليب الاعلان والمبيعات للمستهلك. وبالتأكيد لو لم تكن معظم تلك الموضوعات مدروسة ومهمة، لما تم نشرها

في (JAP) في عشرينات وثلاثينات القرن الماضي. فالاهتمام المميز بتلك الموضوعات ذات الصلة برضا الزبون وتطوير المنتجات من قبل علماء النفس التطبيقي في اوائل ثلاثينات القرن الماضي، لم تعنى باتجاهات الزبون وامكانية التمييز بين المنتجات الناجحة وغير الناجحة، وتقنيات المبيعات فحسب، وانما ميزت ايضاً بين اصحاب العمل الناجحين وغير الناجحين.

ان الكساد الاعظم والاقوات الاقتصادية العصبية التي جاءت لاحقاً في الثلاثينات والمقترنة بوقوع الحرب العالمية الثانية، قد ابطاً من عجلة التقدم والازدهار في جانب الاعمال. وكانت القضية عبارة عن مسألة وقت فقط قبل ان يتحول الاهتمام من المظاهر المختلفة برضا الزبون وصاحب العمل الى دراسة الرضا الفعلي للعاملين عن كل جوانب العمل. وهذا (Brayfield & Rothe, 1951) قد اشاروا صراحة انه على نحو متزايد، ان اهتمامات منظمات الاعمال والصناعة سارت باتجاه دراسة الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين. وبعد (4) سنوات حدد كل من (Brayfield & Crocket)، وبشكل ملفت للانتباه. ان الرضا... لا يعني انه المحفز القوي للداء الظاهر (Outstanding Performance) وهذه النتيجة المحيرة دعمت فيما بعد بالكتاب الرائع لـ (Vroom, 1964) الذي حمل عنوان العمل والدافعية، حيث حدد فيه ان متوسط الارتباط بين الرضا الوظيفي والاداء كان واطناً بلغ ( $r = 0.14$ ). وبعد (20) سنة تقريباً في عام (1985) وبالتحليل البعدي (Meta-analysis) الذي اجري من قبل (Iaffaldano & Muchinsky, 1985)، جاءت النتيجة مماثلة تقريباً، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0.17$ ). ولعل من المفيد ذكره ان (Petty et al., 1984) قد وجدوا ان العلاقة المصححة بين الرضا والاداء بلغت ( $r = 0.31$ )، وشكلت ضعف الرقم السابق لـ (Vroom)، ولكن بقي رقماً واطناً لم يرتق للحالة المثالية التي تؤكد الارتباط القوي بينهما.

وكذلك في التحليل البعدي الذي قام به (Judge et al., 2001) من خلال بحثهم الموسوم "العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي: مراجعة نوعية وكمية"، حيث تناول عينة من (312) من موضوعات مجتمع البحث الذي بلغ (417 54) بحثاً. والفحص النوعي لهذه البحوث نظم في اطار تصنيفها الى (7) نماذج تمت في اطار تمييز افضل لتحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي- الاداء الوظيفي. ولخصت النماذج على النحو الاتي:

- 1- النموذج الاول: الرضا الوظيفي يسبب الاداء الوظيفي.
- 2- النموذج الثاني: الرضا الوظيفي ينتج من الاداء الوظيفي.
- 3- النموذج الثالث: الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي يرتبطان بشكل تبادلي.
- 4- النموذج الرابع: الرضا الوظيفي يرتبط بشكل زائف (Spuriously) بالاداء الوظيفي.
- 5- النموذج الخامس: العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي تتوسطها متغيرات اخرى.

6- النموذج السادس: الرضا الوظيفي لا يرتبط بالاداء الوظيفي.

7- النموذج السابع: هنالك مفاهيم بديلة للرضا الوظيفي و / او الاداء الوظيفي

لقد قدرت نتائج التحليل البعدي ان متوسط الارتباط الحقيقي بين الرضا الوظيفي العام والاداء الوظيفي بلغ (0.30)، ولاحظ الباحثون المعنيون بهذا البحث ان اكثر النماذج التي تنسجم مع المدارس الكلاسيكية في الادارة هي (1-4). وتتوجه البحوث المعاصرة نحو فهم اهمية النموذجين (5 و 7) اللذان يجددان التفاؤل حول ايجاد علاقات عملية ذات معنى في تحديد الارتباط بين الرضا الوظيفي وتقديرات الاداء. ولدى مراجعة البحوث التي ظهرت في اطار الفكر الكلاسيكي لادارة والتي كما نوهنا عنها كانت منسبة لمدة طويلة، تكشف مصادر البحث معلومات ذات صلة وثيقة جداً بالنموذجين (5 و 7).

أدى عدداً من الباحثين في الاداء وعلم النفس التطبيقي اهتماماً مبكراً وبشكل متزايد بالعلاقات الممكنة بين رفاهية العاملين، انتاجيتهم، والاحتفاظ بهم. فلقد حدد الرضا الوظيفي بنطاق تلك الجوانب او المظاهر المتعلقة بالفرد العامل من قبل الباحثين الاوائل، ولكنهم لم يحددوا مجال رفاهية او سعادة العاملين المرتبطة بالوظيفة، وانما اقرروا بوضوح عن وجود عناصر ذات عمومية عالية بالنسبة لهذه الرفاهية، وبالتأكيد انهم كانوا يشيرون الى حياة الفرد العامل ككل داخل العمل وخارجه. وبالتركيز على الرفاهية الايجابية وانسجاماً مع نموذجي (5 و 7) اللذين جاء بهما (Judge) وزملائه يمكن الوقوف عند ملاحظة (Hersey, 1932, 1929) حيث قال "يبدو من غير الممكن الفرار من الاستنتاج انه في المدى البعيد على الاقل الرجال يكونوا اكثر انتاجية في الموقف الشعوري الايجابي مما لو كانوا في مواقف شعورية سلبية.

وبذات الاسلوب، ان عدداً من المعاصرين لـ (Hersey) ركزوا على المنافع المحتملة من اختبار البعد السلبي او غير المسار للرفاهية. ففي سبيل المثال، باستخدام البيانات المستحصلة من العاملين في (R.H. Macy & Company)، ان (Anderson, 1929) توصل ان ما نسبته (20%) منهم يعانون من اضطرابات عقلية غير حادة. وطبقاً لـ (Cuplin & Smith, 1927; 1930) ان هناك ما بين (20% - 30%) من عمال البريد البريطانيين يعانون من بعض انواع الاضطراب العصبي الوظيفي (Neurosis) او ما يسمى بمرض العصاب. ففي الحقيقة، الباحثون الاوائل يبدو انهم ادركوا امكانية ان هناك عوامل بسيطة تؤثر في القياسات المختلفة لرفاهية العامل ومشاعره بعلاقة الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي. وكما هو الحال مع الاداء الوظيفي والكفاءة، فإن دور رفاهية العامل في التنبؤ برعايته والمحافظة عليه كان محط اهتمام العديد من علماء المنظمة منذ مدة طويلة. فلقد قدما (Fisher & Hanna, 1931) عملاً بارزاً حيث اطلقا مصطلح العامل غير الراضي (Dissatisfied worker) الذي يعكس الادراك المبكر بأن رفاهية العامل هي عنصر تنبؤي لقرارات مشاركته. وبشكل اكثر تحديداً لاحظنا ان رفاهية العامل مسؤولة عن مدى واسع من دوران العمل، وحسبت بشكل فعلي من البيانات المعملية المتاحة، فكانت اكثر من (90%) دوران عمل و (50%) تغيب. هذا، وان الاهتمام بدور نفسية العامل او الرفاهية الشعورية في قرارات الانقطاع عن العمل كانت هي الاخرى محط اهتمام وتركيز الباحثين الاوائل امثال (Eberle, 1919) و (Snow, 1923) اللذين ركزا على دور اليقظة الذهنية (Mental alertness) في قرارات انقطاع العاملين عن العمل.

بينت المؤشرات اعلاه بشكل واضح ان عدداً من الباحثين الاوائل في علم المنظمة ادركوا المنافع الممكنة من رفاهية العامل في اعطاء فهم افضل للبحث في انتاجيته وسعادته. ولسوء الحظ، ان مثل هذا الاهتمام المتنامي بموضوع رفاهية العامل قد توقف بحثه تطبيقياً بحلول مرحلة الكساد الاعظم، ولم يظهر في العلوم الاجتماعية الا بعد (60) عام. وفي الوقت الحاضر يؤكد عدد كبير من الباحثين المعاصرين على رفاهية العامل بوصفها تقدم الاساس الملائم لفهم وتفسير اكثر معقولة للبحث في انتاجيته وسعادته.

## استنتاجات ختامية

- 1- بدأ التحليل النظامي (Systematic analysis) لأتجاهات العاملين بمستوى بدائي غير متطور خلال مطلع عشرينات القرن الماضي، بسبب استناد البحوث على خلفيات عملية (تطبيقية) أكثر مما على توجهات نظرية مرتبة. وعلى مر الزمان جاء الرضا الوظيفي ليكون اتجاه نحو العمل كخيار للعديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة السلوك التنظيمي.
- 2- على الرغم من الدمج لمصطلحي الاتجاه نحو العمل والرضا الوظيفي قد جاء مبكراً، إلا انه أصبح طي النسيان فيما بعد، وخصوصاً في وقتنا الحاضر. والبحث التطبيقي حول ضجر العاملين، والتعب ورضا الزبون هو الحلقة المفقودة (Missing link) التي تحتاج الى توضيح ربطه بسؤال مفاده لماذا أصبح الرضا الوظيفي المقياس الأكثر شيوعاً لأستعماله في قياس الهناءة (او السعادة) في بحوث العامل المنتج السعيد؟
- 3- بخصوص الربط الاول، فلقد تركز الاهتمام المبكر بالرضا الوظيفي من خلال نشوء العلاقة بين الرتابة، الملل والتعب مع الاداء الوظيفي، وذلك بالاستناد الى الاسس العملية لتجارب هاوثورن والنتائج التي توصلت اليه في هذا المجال، والتي تتضمن بأنه عندما يرتبط رضا العاملين بالملل، فالممل يرتبط بالاداء، وربما تحصيل حاصل يرتبط الرضا الوظيفي بالاداء الوظيفي.
- 4- والربط الثاني قد نشأ من ولع عدد كبير من علماء النفس التطبيقيين الاوائل في اختبارهم العلاقة بين رضا الزبون واداء المبيعات المستقبلي. وطبقاً لهذا الجدول الذي خضع لمناقشات كثيرة، اذا كان رضا الزبون عنصراً تنبؤياً لمبيعات المنتج ونجاح صاحب المشروع لاحقاً، ومن ثم ينبغي ان يكون رضا العامل عن وظيفته عنصراً تنبؤياً لادائه.
- 5- ان الاعتبارات التي جاءت في وقت واحد لتفسير الحلقة المفقودة، قدمت توضيحات مستندة الى اسس عملية حول لماذا أصبح الرضا الوظيفي العملية التشغيلية لهناءة العاملين. وعلى اية حال، مع الاخذ بالاعتبار حقيقة الاف الدراسات التي اكدت على الترابط المحدد بين الرضا الوظيفي والاداء، وانه سيبقى عالقاً بالذهن كحقيقة لمئات السنين يمكن ان تكون هكذا او تتغير للبحوث المستقبلية حول العامل المنتج/ السعيد، والتي يفترض او يمكن ان تستفيد بشكل كبير من اعادة النظر بخصوص البحوث المبكرة المنسية حول رفاهية العامل.