

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم
رائع إن شاء الله بعنوان

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



بقيادة المدرب الدولي / أمل المكاوي

Free PowerPoint Templates

محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

تعريف - اهداف - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
تحديات إدارة الموارد البشرية
إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)
الاستقطاب والاختيار والتعيين
الاحتياجات التدريبية

الرضا والولاء الوظيفي

التحفيز وبناء فرق العمل
الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية
تقويم وقياس أثر التدريب
رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية
نظم معلومات الموارد البشرية

تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب

المدربة / أمل المكاوي

أكاديمية هم

Human Resource Diploma



دبلوم إدارة الموارد البشرية

علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظماتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

■ تمهيد:

• في كل منشأة يوجد بعض الموظفين الذين يمكن وصفهم بالمهملين أو المقصرين، كما يوجد هنالك بعض الرؤساء المزعجين والمستبدين. وفي كلتا الحالتين تجد أن أصابع الاتهام تشير إلى الطرف الآخر، فالموظف المقصر يتهم رئيسه بأنه هو السبب وراء شعوره بالإحباط، ومن ثم تدني مستوى الرضا والإنتاجية والأداء لديه، فيما يشكو الرؤساء من أن الموظفين هم بطبيعتهم كسالى وخاملين ولا يرغبون بالعمل من تلقاء أنفسهم، وإنما يحتاجون إلى التحفيز المستمر لكي ينتجوا ويقوموا بمسؤولياتهم على أدنى مستوى.



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- وإذا كان بإمكاننا أن نقتبس بعض التجارب من عالم الأسماك!
فدعونا نقرأ ونتأمل القصة التالية.
(هذه القصة مقتبسة من مقالة بقلم المهندس/ محمد المنصور، وقد تم تعديلها وتحويرها لتناسب مع
أهداف ورشة العمل).
- يعيش اليابانيون الأسماك الطازجة ويدخل السمك الطازج -وأحيانا السمك الني- في معظم الوجبات
اليابانية، بل أن بعض اليابانيين يعتمد على الأسماك كوجبة رئيسة لا يمكن الاستغناء عنها.
- بدأت المشكلة عندما زاد معدل صيد الأسماك في اليابان وأصبحت المياه القريبة من شواطئ اليابان
تعاني من نقص حاد في الأسماك، فلم يتبقى في المياه القريبة عدد كاف من الأسماك يفي باحتياجات
السوق.
- **فما هو الحل؟**



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظماتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- صنعت شركات صيد الأسماك سفناً كبيرة لتبحر إلى مناطق أبعد
وتصطاد كمية أكبر من الأسماك ومن ثم يتم جلبها وبيعها في
الأسواق اليابانية.
- فهل ساهم هذا الإجراء في حل المشكلة؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- بالطبع لا!
- وذلك لأن رحلة هذه السفن تستغرق عدة أيام قبل أن تعود إلى الشاطئ وتفرغ حمولتها من الأسماك مما يجعل الأسماك تصل إلى السوق وهي غير طازجة مما يجعلها تفقد نكهتها الأصلية فلا تروق للمستهلك الياباني.
- فما هو الحل إذن؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

• للتغلب على هذه المشكلة قامت شركات صيد الأسماك اليابانية بتزويد سفنها بمجمدات ضخمة (فريزرات)، وصار الصيادون يحفظون الأسماك التي تم صيدها مجمدة في هذه الفريزرات إلى حين عودتهم إلى الديار ومن ثم بيع الأسماك وهي بحالة جيدة. وقد مكن هذا الإجراء الصيادين من الإبحار إلى مناطق أبعد وصيد كميات أوفر من الأسماك.

• فهل تم حل هذه المشكلة؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

• بالطبع لا!

لأنه بعد فترة وجيزة بدأ المستهلكون اليابانيون يميزون الفرق بين طعم الأسماك الطازجة والأسماك المجمدة، وأخذوا يشتكون من أن الأسماك المجمدة ليست بنفس جودة الأسماك الطازجة، وطالبوا شركات صيد الأسماك بتزويدهم بأسماك طازجة عوضاً عن هذه الأسماك المجمدة التي فقدت نكهتها الطازجة.

• فكيف تصرف شركات صيد الأسماك؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- أخذت شركات الأسماك بالبحث عن وسائل جديدة لترضي ذوق عملائها، وأخيراً توصلت إلى فكرة مبتكرة تقوم على تزويد سفن الصيد بخزانات ضخمة يتم ملؤها بمياه البحر وتوضع فيها الأسماك حية إلى حين العودة إلى اليابسة، ومن ثم يتم بيع الأسماك وهي طازجة.
- فكرة رائعة وذكية. أليس كذلك؟
- هل تمكنت شركات صيد الأسماك من إرضاء عملائها من خلال اتخاذها هذا الإجراء؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- بالطبع لا.
- فالمستهلكون اليابانيون بدأوا بالتذمر والشكوى مرة أخرى.
- تمثلت شكاواهم هذه المرة في أن طعم الأسماك المحفوظة في الخزانات أقل لذة نظراً لأن هذه الأسماك المحبوسة في مياه الخزانات وبالرغم من بقائها على قيد الحياة إلا أنها تفقد الرغبة في الحركة بعد فترة وجيزة من حبسها في خزانات المياه بسبب التعب والفتور وهذا يؤثر سلباً على جودة مذاقها ويفقدها النكهة المميزة للأسماك الطازجة.
- أي أن المستهلك الياباني استطاع تمييز طعم السمك التي تتوقف عن الحركة عن الطعم الطازج للسمك الذي يتم اصطياده من مياه البحر وبيعه مباشرة إلى المستهلكين. وطالبوا بتزويدهم بأسماك طرية كانت تتمتع بالحيوية قبل اصطيادها.

• فما هو الحل لكسب رضا المستهلكين اليابانيين؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- ماذا كنت ستقترح على شركات صيد الأسماك اليابانية العملاقة لو كنت مسؤولاً أو مستشاراً لديها؟
- هل ستقنع شركات صيد الأسماك بأن تدع العملاء يتذمرون ويعترضون حتى ييأسوا فإن مصيرهم في النهاية هو الرضوخ للأمر الواقع وقبول الأسماك المقدمة لهم لأنه ليس بالإمكان أفضل مما كان ؟
- هل ستقترح القيام بتصميم حملة ترويجية موجهة للمستهلكين اليابانيين لإقناعهم بأن طعم الأسماك المحفوظة في خزانات المياه لا يقل جودة عن طعم الأسماك الطازجة؟
- هل ستضيف نكهات صناعية على السمك المحفوظ في خزانات المياه حتى تبدو نكهتها أكثر طراوة وحيوية؟
- هل ستبحث عن حل جديد ومبتكر للتعامل مع هذه المشكلة؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظماتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- فكر اليابانيون في هذه المشكلة، وأخيرا توصلوا إلى حل ابتكاري وفعال ساهم في إرضاء العملاء وحقق أرباح مجزية لشركات صيد الأسماك.
- فما هو هذا الحل يا ترى؟؟؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظماتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- قامت شركات صيد الأسماك بوضع سمكة "قرش" صغيرة في كل حوض من أحواض حفظ الأسماك الحية.
- ولكن لماذا؟
- ما هي الحكمة من ذلك؟



هل نحتاج إلى تربية أسماك قرش في منظمتنا لرفع مستوى الرضا وزيادة درجة الولاء لدى موظفينا؟

- تقوم هذه السمكة بالدوران والحركة وتصطاد بعض الأسماك الحية لتتغذى عليها، وفي نفس الوقت فهي تبعث الحيوية والحركة والنزعة للبقاء لدى الأسماك المحفوظة التي تظل في حراك دائم إلى حين عودة السفن إلى الشواطئ، مما ساهم في بث الحياة فيها وجعل مذاقها طازجاً وكأنما تم صيدها في التو!



اسئلة تبحث عن اجابات

- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- ما هي أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي؟
- ما هي أهم أسباب عدم رضا الموظف عن العمل الذي يمارسه؟
- ما هي آثار عدم الرضا على الفرد وعلى المنظمة؟
- كيف تؤثر بيئة العمل على مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء؟
- كيف تستطيع المنظمة تنمية الحس بالولاء لدى الموظفين؟
- كيف نقيس مستوى الرضا الوظيفي؟



ما ذا نقصد بالرضا الوظيفي؟



تعريف الرضا الوظيفي

- يصف مفهوم الرضا الوظيفي مدى سعادة الفرد أو رضاه عن العمل الذي يمارسه.
- يتعلق الرضا الوظيفي بشعور الفرد أو إدراكه الذهني لطبيعة العمل الذي يمارسه.
- فكلما زادت سعادة الأفراد بوظائفهم، كلما أمكن وصفهم بالراضين عن أعمالهم.
- الرضا الوظيفي يختلف عن الدافعية بالرغم من ارتباطهما ببعض.
- تصميم الوظيفة يسعى إلى إثراء مستوى الرضا الوظيفي والأداء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل التي تشمل: الدوران الوظيفي، تكبير الوظائف، إثراء الوظائف.



تعريف الرضا الوظيفي

• هناك العديد من العوامل الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على مستوى رضا الفرد عن عمله، من بينها:

- ☆ طبيعة العلاقة بين الموظف ورئيسه
- ☆ نوعية البيئة المادية للعمل
- ☆ درجة الاشباع المهني التي تحققها الوظيفة للموظف
- ☆ مقدار الأجر والمزايا الإضافية التي يتقاضاها الفرد مقابل عمله (الشعور بالعدالة)
- ☆ العدالة المدركة لنظام الترقيات في المنشأة



تعريف الرضا الوظيفي

- ☆ نوعية ظروف العمل المحيطة
- ☆ نمط القيادة والثقافة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية السائدة
- ☆ مستوى المشاركة في الإدارة الممنوحة للموظفين
- ☆ التمكين ومدى تجانس جماعات العمل
- ☆ طبيعة الوظيفة نفسها من حيث عدد ونوع المهام، درجة المتعة والتحدي اللتان يمنحهما العمل، مدى وضوح الوصف الوظيفي (الواجبات والمسئوليات).



لماذا نهتم بالرضا الوظيفي؟



لماذا نهتم بالرضا الوظيفي؟

■ الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه ، بل وحتى تطويره والإبداع فيه.

■ يسهم الرضا الوظيفي في بعث الطمأنينة في قلب الموظف، وعندما يشعر المرء بالرضا عن نفسه وعمله، فإنه يشعر بسمو الروح وعلو الهمة وصفاء الفكر ونشاط الذهن، فيلتهب حماسه ويركز طاقاته على عمله فتزداد إنتاجيته ويبدع في عمله.



ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية؟



ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية؟

- كثيراً ما يكون هناك خلط بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الروح المعنوية.
- إن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة ، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض وبشكل يدفع الجماعة إلى إنجاز عملها على أكمل وجه.
- بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد نفسه ، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته .



ما هي أهم محددات مستوى الرضا الوظيفي؟



أهم محددات مستوى الرضا الوظيفي

- طبيعة ونمط العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، فهذه العلاقات أهمية عظمى في حياة الفرد وتعتبر من أهم محددات الرضا الوظيفي لديه لأنها تشعر الفرد بالانتماء للمنظمة وتزيد من شعوره بالرضا داخل المنظمة وخارجها.
- حاجة الموظف للانتماء، فكلما كان الفرد في حاجة أكثر للانتماء كلما كان أثر جماعة العمل على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً.



أهم محددات مستوى الرضا الوظيفي

- عمر الفرد الزمني والمهني، فكلما تقدم الشخص في العمر وكلما زادت سنوات خبرته العملية كلما شعر بمستوى رضا أكبر وخاصة عندما تكون طبيعة العمل وظروفه مواتية وتلبي احتياجاته وتطلعاته.
- جنس الموظف له صلة كذلك بالرضا الوظيفي، فالسيدات يحققن رضا وظيفياً أكبر من الرجال فيما يتعلق بالأجر والعلاقات الاجتماعية.
- المستوى التعليمي للفرد يلعب كذلك دوراً هاماً في رضاه عن عمله، فهناك علاقة إيجابية بين المهنة والمستوى التعليمي ومن ثم مستوى الرضا الوظيفي.



ما هي الأمور ذات الأهمية بالنسبة للموظف؟



ما هي الأمور ذات الأهمية بالنسبة للموظف؟

■ هنالك عدد من الأمور التي تهتم الموظف ويتطلع إلى توفرها في بيئة عمله، من أهمها:

- العمل مع مدير كفاء
- تلقي التشجيع على اتخاذ القرارات
- رؤية النتائج النهائية للعمل وتقارير تقييم الأداء
- التكليف بعمل مهم وممتع وينطوي على درجة معقولة من التحدي
- الإصغاء إليه عند اقتراح فكرة لتطوير العمل
- اطلاعه على ما يحدث في المنظمة
- تقدير الاقتراحات والجهود المثمرة التي يبذلها
- الحصول على مكافآت مادية ومعنوية عند أدائه للمهام الموكلة إليه بإتقان
- إتاحة الفرصة له للالتحاق ببرامج تدريبية تساهم في تطوير مهاراته وتحسين أدائه



نظريات الرضا الوظيفي

- يمكن القول بشكل عام إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة وكلها تحاول تفسير السلوك الإنساني ودوافعه وطرق تحفيزه للوصول إلى درجة عالية من الرضا تساهم في خلق أداء سليم وإنتاجية عالية.
- من بين النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي:
- **نظرية العلاقات الإنسانية** : هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين .
- **نظرية التكيف الوظيفي** : تقوم هذه النظرية على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه ، ويعد الانسجام هو العامل الرئيس في تفسير مدى تكيف الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة.



نظريات الرضا الوظيفي

- **نظرية ثالثة** تعتمد على عدة أمور من أهمها:
 - ⊙ **الثقة** : فالإنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما عن بعض .
 - ⊙ **الحنق والمهارة** : وهنا يجب أن تكون الممارسة في العمل تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن .
 - ⊙ **الألفة والمودة** : تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة والتي دعا إليها ديننا الحنيف وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ، ودعم للناس الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة .



ما هي أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي؟



بعض مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

انخفاض الانتاجية 

قلّة جودة العمل المنجز 

زيادة حوادث العمل 

الصراع بين المرؤوسين ورؤسائهم وبين بعضهم البعض 

الغياب المتكرر 

ضعف الصحة العامة 

تدني الروح المعنوية 

انعدام روح المبادرة والإبداع 

زيادة معدلات الدوران الوظيفي 



ما هي أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي؟



بعض اسباب الشعور بعدم الرضا الوظيفي

♣ نمط القيادة المتسلط

♣ تعدد مصادر الإشراف والرقابة

♣ الرتابة وعدم التجديد

♣ نقص التدريب

♣ زيادة ضغوط العمل

♣ انعدام أو ضعف الحوافز

♣ سوء البيئة المادية للعمل

♣ علاقات العمل غير الصحية



بعض اسباب الشعور بعدم الرضا الوظيفي

♣ الغموض الوظيفي

♣ صعوبة المهام الوظيفية

♣ رتابة وجمود مهام العمل

♣ تعدد المسؤوليات والواجبات

♣ عدم وضوح المسار الوظيفي

♣ الجمود الوظيفي



ما هي الآثار السلبية الناجمة عن عدم الرضا؟



بعض النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

⊙ ارتفاع معدل دوران العمل (Turnover)

▲ في الغالب يكون هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين دوران العمل، فبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون دوران العمل أقل.

▲ هذه العلاقة قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وقت لآخر ووفقاً للوضع الاقتصادي العام الذي يلعب دوراً كبيراً في ترك العمل أو الاستمرار به بصرف النظر عن حالة الرضا الوظيفي.

▲ كيف؟

▲ حالة ركود اقتصادي (التشبث بالعمل مع الشعور بعدم الرضا)

▲ حالة ازدهار اقتصادي (ترك العمل مع الشعور بالرضا وذلك في سبيل الحصول على دخل أكبر أو منصب وظيفي أعلى).



بعض النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

زيادة معدل الغياب عن العمل (Absence)

يمكن اعتبار العلاقة بين زيادة معدل غياب الموظف ومستوى الرضا الوظيفي لديه سلبية أيضا، أي كلما قل الرضا الوظيفي ازدادت نسبة الغياب، وبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون الغياب قليلا. إن ظاهرة تكرار الغياب من قبل الموظفين تعتبر معضلة إدارية وذلك لأنها تجبر المنظمة على اتخاذ تدابير معينة تمثل تكاليف إضافية على المنظمة، كأن تضطر إلى تعيين موظفين إضافيين لمواجهة حالات الغياب المتكرر. ويعتمد ذلك على مدى توفر العمالة المناسبة في سوق العمل، وعلى مدى توفر التمويل اللازم لتصميم وتنفيذ برامج مناسبة لتدريب وتأهيل الموظفين البديلاء لكي يصبحوا جاهزين للعمل عند الحاجة.



بعض النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

ارتفاع نسبة حوادث وإصابات العمل

يعتقد بأن العاملين غير الراضين عن عملهم هم أكثر عرضة للحوادث
وإصابات العمل من العاملين الراضين عن العمل.

لماذا؟



بعض النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

- ▲ إن الشخص غير الراضي عن عمله يكون مشتت الذهن عادة وأقل انتباها وحذراً وبذلك يكون أكثر عرضة لحوادث العمل من الشخص ذي الرضا العالي الذي يركز كثيراً على عمله لأنه يستمتع بأدائه.
- ▲ الشخص ذو الرضا المتدني يكون عادة أقل ولاء بالنسبة للمنظمة، ومن ثم أقل حرصاً على حماية المنظمة والمحافظة على مصالحها.
- ▲ قد يعتمد الشخص غير الراضي عن عمله كذلك إلى ارباك جداول العمل وتأخير الأداء من خلال افتعال بعض المواقف أو التسبب ببعض الحوادث كنوع من التنكيل بالمنظمة أو الإدارة.
- ▲ قد يعتمد الموظف غير الراض عن عمله كذلك إلى افتعال بعض حوادث العمل كنوع من التعبير عن عدم رضاه الوظيفي.



بعض النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

⊙ انخفاض الإنتاجية

▲ تم استطلاع رأي مجموعة من العاملين حول اتجاهات العمل (الرضا/عدم الرضا) وتأثيرها المباشر في الأداء، ووجد أن نسبة 61% ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون أن الأشخاص الأكثر سعادة يكونون عادة أكثر إنتاجية.

➤ فهل هذا الاعتقاد دائما صحيح؟



بعض النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

- ▲ هناك رأي يؤمن بأن الأشخاص الأكثر سعادة يكونون عادة أكثر إنتاجية. ويمكن تفسيره هذا الاعتقاد على النحو التالي:
- ▲ أن الشعور بالعدالة يولد الشعور بالرضا الوظيفي وهذا بالتالي ينعكس على زيادة الانتاجية وجودة الأداء.
- ▲ ولكن هناك رأي آخر مخالف يرى العكس، أي أن:
- ▲ الانتاجية العالية تؤدي إلى الشعور بالسعادة وهذا بدوره ينعكس على درجة الرضا الوظيفي، أي أن هناك علاقة سببية عكسية بين الانتاجية والرضا الوظيفي، بمعنى أن الإنتاجية العالية هي التي تخلق الرضا الوظيفي وليس العكس.
- ▲ هناك رأي ثالث يقول بأنه ليس بالضرورة أن يكون الشخص الراضي (السعيد) ذا انتاجية عالية، بل يمكن أن يكون الشخص سعيداً ولكنه ذا انتاجية متدنية جداً، وأن مصدر سعادته هو عدم تكليفه بعمل أو مطالبته بإنتاجية عالية.

ما طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي؟



ما طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي؟

• اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، وذلك على النحو التالي:

• **الرضا العالي يولد الأداء:**

أي أن توفر الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

• **الأداء العالي يولد الرضا:**

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.



ما طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي؟

🌐 المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

يركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها.

طالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم.

ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.



الرضا يحتاج للإرادة والرغبة في العمل والإنتاج

■ فحينما يقوم الشخص بأداء العمل الذي يرغب فيه، ويتعامل رؤسائه ومرؤوسيه معه باحترام وتقدير، وتهياً له البيئة المناسبة لإنجاز العمل المكلف به، عندئذ فإنه سيشعر براحة نفسه وبدرجة عالية من الرضا الوظيفي، ويكون مستعداً لأن يتنازل عن الدخل المادي العالي إذا وجده في مكان آخر، بالإضافة إلى رغبته في التنازل عن المنصب الأعلى إذا وجده في مكان آخر.

■ اما اذا كان الإنسان لا يحب العمل المكلف بأدائه، أو لم يجد عملاً مناسباً لقدراته يقوم به أو لم يكن العمل كافياً ليشعره بأهميته، أو لم يحظى بالاحترام من قبل رؤسائه والتقدير من قبل مرؤوسيه، فإنه من المؤكد أن ذلك سيؤثر سلباً على نفسيته ودرجة رضاه الوظيفي.



من يأتي أولاً العمل أم العامل؟

• هل نقدم مصلحة العمل على مصلحة الموظف أم العكس؟

الموقف الأول:

- يعتقد بعض المديرين أنه يتعين على المنظمات أن تجعل همها الأول ينصب على العمل بينما يأتي الموظف بالمرتبة الأخيرة من حيث الاهتمام.
- فالموظف في هذا النوع من المنظمات ليس سوى عنصر أو مدخل من عناصر أو مدخلات العملية الانتاجية التي تستخدمها الإدارة كوسيلة لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، ومن ثم فإن الاهتمام به يجب أن لا يتجاوز الاهتمام بالعمل في أي حال من الأحوال.



من يأتي أولاً العمل أم العامل؟

- ما هي النتيجة المترتبة على تبني هذا الموقف؟
- لو فحصنا الوضع في تلك المؤسسات التي تغلب جانب العمل على العامل لوجدنا أنها تعاني من مشكلات كثيرة مع الموظفين والعاملين فيها، لعل من أهمها بروزاً ما يلي:
 - انخفاض معدل الأمانة وأداء العمل بصورة سلبية
 - كثرة الأخطاء وزيادة حوادث العمل
 - غياب أو انخفاض الولاء الوظيفي
 - ارتفاع معدل دوران العمالة عن المعدل الطبيعي
 - قيام الموظفين بترك المنشأة والتوجه إلى منشآت منافسة حاملين معهم جميع الأسرار والأفكار والاستراتيجيات وذلك بسبب موقف معين مع مسئول أو مدير، أو بسبب إغرائهم بزيادة في الراتب تكاد لا تذكر

من يأتي أولاً العمل أم العامل؟

- الموقف الثاني:
- من جهة أخرى، نجد هناك بعض المديرين الذين يعتقدون بأن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة يأتي كنتيجة للاهتمام بالعاملين باعتبارهم اهم عنصر في العملية الانتاجية.
- إن المورد البشري بالنسبة لهذه الفئة من المديرين يعتبر هو مفتاح التميز والنجاح ولذا فهم على استعداد لأن يخرجوا عن الروتين العملي في إداراتهم للعنصر البشري من خلال توفير برامج ترفيهية ولقاءات داخل المنشأة وخارجها تتاح فيها الفرصة للعاملين وأسرهـم للتفاعل مع بعض، والتعارف فيما بينهم وتحقيق الألفة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين أعضاء الإدارة.



من يأتي أولاً العمل أم العامل؟

- يميل هذا النوع من المديرين إلى ممارسة اساليب إدارية تعتمد على التعامل الحسن مع الموظفين والعاملين واستخدام الأسلوب الراقى في توجيه الأوامر إلى الموظفين، والمرونة في العمل، ومنح فترات راحة تتخلل العمل.
- من أجل توفير بيئة ملائمة للعاملين فيها، تقوم المنشآت اليابانية مثلاً بإنشاء أماكن ترفيهية داخل مقر العمل مما يتيح الفرصة لموظفيها لممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية المختلفة في ساعات الاستراحة، كما أن بعض المنشآت توفر لموظفيها غرف نوم مصغرة تمكن الموظفين من أن يغفوا لوقت قصير أثناء وقت الاستراحة أو حينما يشعرون بالتعب والإجهاد.

• فما هي النتيجة؟



من يأتي أولاً العمل أم العامل؟

- إن ممارسة مثل هذه الأساليب الإدارية تضيي نوع من الجو العائلي على بيئة العمل وتشعر الموظف بقيمته كإنسان وبدوره بتحقيق أهداف المنشأة مما يجعله يشعر بدرجة عالية من الرضا عن المنظمة والعمل الذي يمارسه، ومن ثم يتمسك الموظف بهذا العمل وتزداد درجة ولائه للمنشأة التي يعمل فيها.
- يؤدي هذا التقدير من قبل المنشأة تجاه العاملين فيها إلى عشقهم الشديد لعملهم بشكل قد يدفع بعضهم إلى الاستغناء عن ساعات راحتهم إلى درجة أن المنشأة اليابانية قد تجبر الموظفين على التوقف عن العمل في أوقات الاستراحة.



من يأتي أولاً العمل أم العامل؟

- لم تكثف المنشآت اليابانية بالترفيه عن موظفيها، بل انها تجبرهم على التعطل عن العمل للتمتع بإجازاتهم السنوية، وكل ذلك لتضمن زيادة إنتاجية العاملين بعد أن تتأكد من أن العامل ينال جميع حقوقه في عمله.
- فكما تأخذ المنشأة حقها بالكامل من الموظف، فلا بد أن تعطيه ما يستحق من حقوق ومن وقت للترفيه من ضغط العمل. فالمنشآت في اليابان تتبنى فلسفة إدارية مختلفة تضع الموظف في المرتبة الأولى كوسيلة لزيادة الإنتاجية.



كيف تؤثر بيئة العمل على مستوى الرضا الوظيفي؟



البيئة التنظيمية المعاصرة كمصدر لضغوط العمل

- يتسم العصر الحاضر بزيادة حدة القلق والتوتر لدى فئات كثيرة من الناس مما يخلق بيئة تنظيمية غير صحية تزداد فيها الصراعات والمواجهات بين أعضاء المنظمات.
- ينعكس هذا التوتر والقلق سلباً على السلوك الوظيفي بشكل عام وعلى مستوى رضا الموظف عن عمله بشكل خاص.
- أثبتت الإحصاءات المنشورة أن نسبة ضغوط العمل والآثار الفادحة المترتبة عليها تزيد في البلدان المتقدمة عن مثيلاتها في الدول النامية (70% من العاملين في بريطانيا، 76% في الولايات المتحدة الأمريكية يعانون من ضغوط العمل)
- لماذا هذا الاختلاف بين البلدان المتقدمة والنامية؟



البيئة التنظيمية المعاصرة

كمصدر لضغوط العمل

- هناك كذلك شواهد كثيرة تدل على أن ظاهرة انتشار ضغوط العمل والتوتر والقلق الناجم عنها في ازدياد مطرد في المنظمات العربية وبصفة خاصة وسط القيادات العليا في تلك المنظمات، أو لدى أولئك الذين يمارسون أعمالهم في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة وحتمية الوفاء بمعدلات إنتاج عالية وفق جداول زمنية صارمة مما يضاعف من الآثار السالبة لتلك الظاهرة.
- تتمثل المحصلة النهائية لحالة القلق والتوتر هذه في المظاهر التالية:
 - ضعف العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة
 - تدني مستوى الرضا الوظيفي
 - زيادة الإقبال على استهلاك المسكنات والمهدئات
 - قد يلجأ البعض إلى تعاطي المفترات والمخدرات كوسيلة للتخلص من الآثار السلبية لهذه الضغوط.

بعض الآثار السلبية لضغوط العمل

- أثبتت الدراسات، وأيدتها المعاشة اليومية أن هناك آثاراً سلبية لهذه الظواهر تنعكس على الأداء والإنتاجية، وتتمثل بشكل أساسي في:

➤ الغياب المتكرر

➤ ضعف الصحة العامة

➤ تدني الروح المعنوية

➤ انخفاض أو انعدام روح المبادأة والإبداع

➤ زيادة معدلات الدوران الوظيفي



لماذا تتعثر الكثير من الشركات في تنفيذ خططها؟

- تخفق المنظمات في تنفيذ خططها ليس فقط بسبب نقص الموارد والإمكانيات، بل أيضاً بسبب ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها أو ما يسمى بـ ”هجرة الحب“.
- يتعين على الإدارة في المنظمات معرفة السبل التي يمكن من خلالها خلق الشعور بالولاء لدى الموظف نحو منظمته وإثارة الحماس لديه لبذل كل ما في وسعه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن القول بأن السر يكمن في النمط القيادي الذي تتبناه الإدارة في التعامل مع المرؤوسين.



ما أثر نمط القيادة على مستوى الرضا الوظيفي؟

- إن القائد الإداري الحصيف يدرك تماماً أن الموظف هو حجر الزاوية لدى المنشأة لكونه الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع.
- فكيف يُسهم القائد في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعلى درجة ويؤثر على مرووسيه بكل الود والحزم معاً ويحقق الرضا الوظيفي لديهم؟
- لماذا يعتبر نمط القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي؟



ما أثر نمط القيادة على مستوى الرضا الوظيفي؟

- لا شك أن نمط القيادة الديمقراطية من المؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات ويحقق الرضا الوظيفي للموظف.
- **للقائد الديمقراطي عدد من السمات، من أهمها:**
- ▲ اضطلاعهم بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته أو مؤسسته وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجاباً على حماسهم لتحقيق أهدافهم الخاصة
- ▲ بروز الجانب الإنساني في علاقته مع مرؤوسيه ومشاركته لهم في مناسباتهم المختلفة وإشعارهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي
- ▲ اهتمامه بمشكلات مرؤوسيه واحتياجاتهم الشخصية
- ▲ إشراكه للموظفين في اتخاذ القرارات بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم.

ما أثر نمط القيادة على مستوى الرضا الوظيفي؟

- ▲ القيام بالتنظيم والتنسيق لجهود مروضيه بشكل يؤدي إلى توحيد العمل وعدم الازدواجية
- ▲ ممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات
- ▲ توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطاؤه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سالب على الآخرين
- ▲ التوسع في تفويض السلطات للمروضين واكتشاف المواهب الكامنة وتفجير الطاقات المخزونة لدى الموظفين

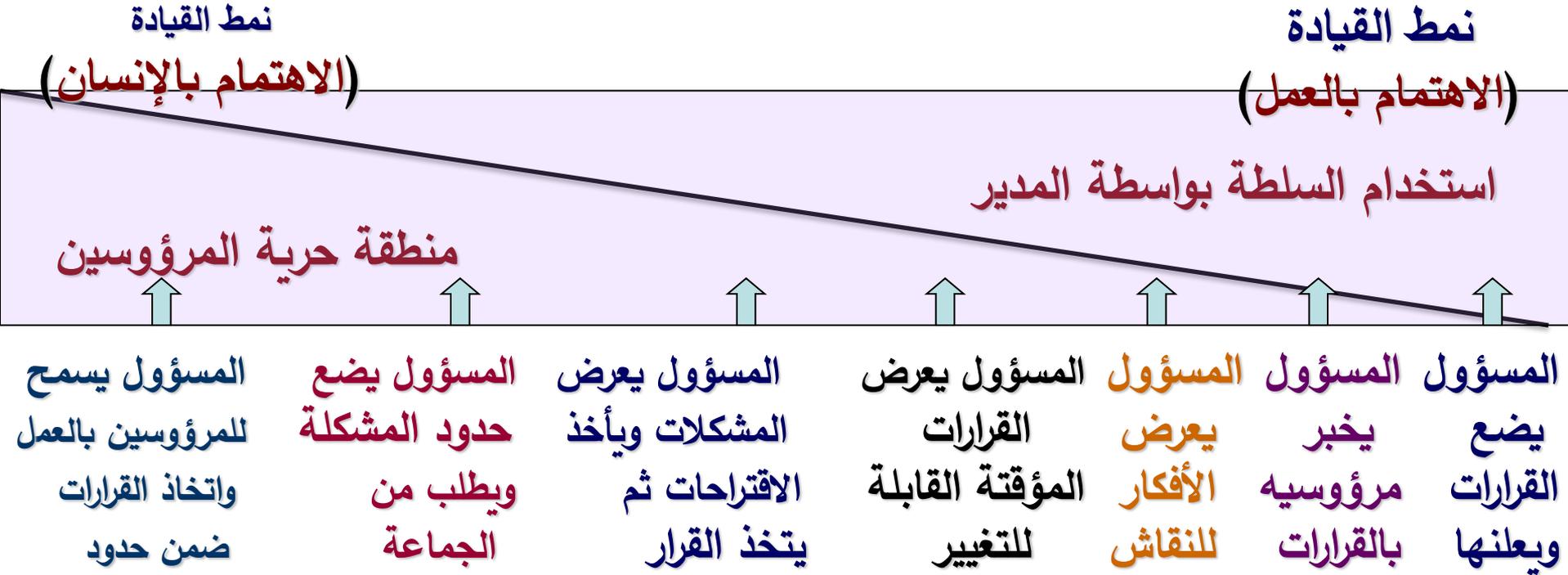


ما أثر نمط القيادة على مستوى الرضا الوظيفي؟

- ▲ عدم الجمود والتقيد بحرفية التعليمات أو التمسك بالروتين القاتل
- ▲ الاعتقاد بوجود الفروق الفردية بين الأفراد وأهمية القدرات والاستعدادات والميول لدى الموظفين بشكل يؤدي للتكيف في العمل والشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف.
- ▲ اختيار الموظفين للمهام استناداً إلى كفاءتهم وقدرتهم لا اعتماداً على المحسوبية والمحابة
- ▲ إن القائد الديمقراطي يبحث عن الفعالية **EFFECTIVENESS** بينما نجد أن المدير يكافح في سبيل تحقيق الكفاءة.
- ▲ عدم الخوف من الاعتراف بالخطأ
- ▲ الاستعداد لنسبة الفضل إلى أهله وعدم التسلق على أكتاف الآخرين

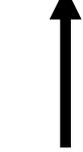


سلسلة الأنماط القيادية (درجات السلوك القيادي)



الانماط القيادية من حيث تركيز القائد على العمل أو الأفراد

عال



اهتمام
بالعلاقات
الانسانية

اهتمام عال بالعلاقات الانسانية واهتمام منخفض بالعمل	اهتمام عال بالعمل واهتمام عال بالعلاقات الانسانية
اهتمام منخفض بالعمل واهتمام منخفض بالعلاقات الانسانية	اهتمام عال بالعمل واهتمام منخفض بالعلاقات الانسانية

منخفض

اهتمام بالعمل

عال

المدربة / أمل المكاوي

أكاديمية هم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

العوامل الرئيسة التي تؤثر على النمط القيادي للمدير

العوامل المتعلقة بالموقف

نوع المنظمة (ميكانيكية/ عضوية)
ديناميكية الجماعة
طبيعة مشكلة القرار
الوقت المتاح لحل المشكلة

العوامل المتعلقة بالمدير

قيم المدير نحو التفويض
الثقة بالمرؤوسين
قوة المدير وسلطته
تقبل الغموض وأخطاء المرؤوسين

العوامل المتعلقة بالمرؤوسين

الحاجة الى الاستقلالية
تحمل المسؤولية
الاهتمام بالمنظمة وأهدافها
الخبرة والمقدرة على
المشاركة - تقبل الغموض



المدربة / أمل المكاوي

ديموقراطي

النمط القيادي



أوتوقراطي

دبلوم إدارة الموارد البشرية

أساسيات القيادة الفعالة التي تدعم الرضا الوظيفي

■ إن القيادة الفعالة ناجحة في إدارة ذاتها لأنها تتخذ قواعد وقيماً أساسية كمنهجاً لها في طريق حياتها، وهذه القواعد هي:

- ▲ أداء حقوق الله سبحانه وتعالى
- ▲ التفاؤل الدائم وتوقع النجاح
- ▲ إلزام النفس بالتخطيط السامي لأمر الحياة
- ▲ تحويل الخطط إلى عمل دون ضياع وقت وجهد زائد
- ▲ المبادرة لكل خير للمؤسسة وموظفيها وليس من أجل الحفاظ على الكرسي
- ▲ الاستعداد للتغيير والتطوير (المرونة)
- ▲ الاقتداء والتأسي بخيرة الخلق والقادة رسول الله صلى الله عليه وسلم في التعامل
- ▲ الواقعية واكتشاف نقاط التميز لدى الموظفين وتوظيفها لصالح الفرد والمنظمة

أهمية الرضا الوظيفي



أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف

- تحقيق الاستقرار: فتشعر بالراحة، وأنَّ حياتك أصبحت مستقرة وهانئة، فقضاء أكثر يومك في مكان العمل لم يعد يزعجك، أو يمثل لك عبئاً تود التخلص منه كل دقيقة.
- الأمان الوظيفي: حينما تعصف الأزمات الاقتصادية في سوق العمل من حولك، ويلجأ أصحاب الشركات إلى خفض التكاليف عن طريق تسريح بعض الموظفين، تكن أنت مطمئناً حيث أنك تعلم أنَّ شركتك لن تتخلى عنك، لما يمثله وجودك من أهمية لها.
- القيمة والأثر: الذي تضيفه في منطمتك، فتشعر أنَّ وجودك صالح ونافع في هذا المجتمع، وأن لك دور تمثله، فينعكس ذلك علي ثقتك بنفسك، وإيمانك بها، ويؤدي بك إلى رضا عام عن حياتك.



أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف

- الإبداع والابتكار :شعورك بالراحة والسعادة تجاه عملك، يمهّد لك طريقاً نحو الإبداع، ويتيح لك مساحةً حرةً وواسعةً من الابتكار.
- تحقيق الطموحات :فكلما وصلت وحققت هدفاً ما في عملك، طمحت إلى غيره، فمشاعرك الجميلة التي تحملها، تدفعك دائماً وتحفزك لتحقيق المزيد من السعي والتقدم المستمر.
- صحة نفسية وبدنية :وهي من أهم المكتسبات والثمار التي تجنيها على الاطلاق جرّاء شعورك بالرضا عن عملك ووظيفتك، فتستمع بحياتك.
- على النقيض تماماً أنظر إلى أولئك الذين لا يشعرون بالرضا تجاه عملهم، كيف هي الأمراض التي يعانون ويشتكون منها؟!

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لمنظمتك

• زيادة الإنتاجية

وإنجاز الأعمال، فمن الطبيعي أنه كلما شعر موظفك بالرضا، فإن ذلك ينعكس عليه في أدائه بالزيادة، وبالتالي زيادة في الإنتاج.

وإن كان قد اختلف الباحثين في علاقة الرضا بالأداء، فمنهم من يري أن كل منهما يؤثر في الآخر بشكل طردي، أي أنه كلما زاد معدل الرضا زاد الإنتاج، والعكس صحيح.

منهم من يري أن الأداء الجيد هو ما يؤدي إلى الشعور بالرضا وليس العكس، إلا أنه وفي جميع الأحوال، فإن شعور الموظف بالارتياح والسعادة سوف يجعله يقوم بأداء جيد ومثمر في العمل داخل منظمتك.

• زيادة الأرباح

حينما تزداد الإنتاجية لموظفيك، تحقق مبيعات أكثر، ومن ثمّ زيادة في الأرباح كذلك.



أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لمنظمتك

• خفض التكاليف

عندما يستمتع موظفيك بمشاعر جيدة نحو العمل، سوف يقومون بأداء مهامهم على أكمل وجه. كما يقومون باستخدام الأدوات والأجهزة الخاصة بالعمل في حرص وعناية للحفاظ عليها، مما يقلل معدل الفقد والهدر لها. علاوةً على انخفاض معدل الغياب بين الموظفين، وانخفاض في معدل الدوران كذلك كل هذه الأمور وغيرها تؤول إلى تقليل التكاليف بنسبة جيدة.

• الولاء والانتماء

موظفك الذي يشعر بالرضا الوظيفي، لن يغادرك حتى في أشد الأزمات التي تمر بها منظمتك، وأكثرها ضيقاً وبأساً. لأنك قد زرعت في داخله الولاء لمنظمتك من خلال ما تقدمه له من بيئة عمل مريحة ومرنة. وانتمائه إليها بسبب مشاركتك الحقيقية له في بنائها وتشبيدها، فصار بذلك جزء منها، وأصبحت جزء منه.



أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لمنظمتك

* الدعم والتعزيز

الإيجابي لبيئة العمل بشكل عام، فعندما يشعر موظفيك بالرضا تجاه ما تحققه لهم منظمتك من توقعات وطموحات، فإنهم يقومون بأداء مهامهم بتفاعل أكبر، وتفاعلية أعم وأشمل، فتزداد فاعلية فريق العمل ككل.

* زيادة النمو

لمنظمتك، من خلال استثمارك الجيد والفعال، لطاقات ومواهب موظفيك التي تتجلى وتتفجر إثر شعورهم بالرضا والارتياح.

كما أن معدل إرضاء عملائك سيزيد أيضاً بزيادة معدل الرضا لدى موظفيك، فالعلاقة بينهما طردية على الدوام.

* انخفاض معدل الدوران

وهو الأكثر أهمية، حيث أن وجود أفراد يتمتعون بالرضا عن وظائفهم داخل منظمتك، يعني بقاءهم لفترات أطول. مما يقلل كثيراً من معدل دوران الموظفين بها، وهذا يتبعه بالتأكيد انخفاض في التكاليف*



أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

- زيادة معدلات الانتاج :للعاملين بنسبة كبيرة، مما يساهم في نشاط اقتصادى مرتفع، يصحبه وفرة في الموارد البشرية، وتسهيل في سبل المعيشة، والتطلع إلى تحقيق المزيد من الرفاهية.
- النمو الاقتصادي :المتزايد بسبب تقليل حجم الواردات، وزيادة حجم الصادرات، وارتفاع معدل الأداء للعامل، الذي يصحبه زيادة في معدلات الإنتاج العام.
- الارتقاء والازدهار :بالمجتمع من خلال تفعيل دور مؤسسات الثقافة لنشر وبتث القيم النافعة والصالحة، وإتاحة سبل الابتكار والإبداع في كافة المجالات.
- والذي لا يحدث إلا بعد تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وتكوين شعوراً إيجابياً نحو مجتمعهم الذي يعيشون فيه



هل يفصح الأشخاص عن عدم رضاهم؟



هل يفصح الأشخاص عن عدم رضاهم؟

- أثبتت إحدى الدراسات أن **4%** فقط من الأشخاص غير الراضين عن أعمالهم أو منشأتهم أو الخدمات التي يحصلون عليها يكون لديهم الاستعداد لإخبار المنشأة عن انزعاجهم وعدم رضائهم، بينما **13%** منهم يميلون عادة إلى إخبار أشخاصاً آخرين غير ذوي الشأن.
- أما البقية فهم لا يخبرون أحداً وإنما يتصرفون بشكل سلبي تجاه المنشأة أو قد يقاطعونها، وهذا التصرف يمثل كارثة قد تهدد المنظمة.
- لماذا؟



اتجاهات الموظفين غير الراضين

- الانسحاب: بعض الأفراد عندما يفشلون في تحقيق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم من الوظيفة والعمل، ولا سيما ذوي الشخصيات الاجتنبية منهم، يميلون إلى الانسحاب تماماً وتقديم استقالتهم غير مباليين بأي أضرار يمكن أن تلحق بهم، فهم يعتبرون أنه لا يوجد ضرر أكثر مما أصابهم ولحق بهم من إيذاء نفسي!
- الاعتراض: المطالبة المستمرة بتحسين الأوضاع، وهذا النوع يفيدك كثيراً، في كونه يعمل بمثابة مؤشر وإنذار جيد لك كي تصحح أوضاعك، وتعمل على محاولة تحسين الأمور التي يعاني منها موظفيك.
- الإذعان: للوضع الراهن وقبوله، والبقاء والاستمرار في العمل على أمل التغيير يوماً ما، ولكن دون بذل أي جهد لتحقيق هذا التغيير المنشود.
- اللامبالاة: عدم الاكتراث بالعمل، الإهمال والتسيب، فتراه يتغيب كثيراً عن عمله، يمارض، يؤدي مهامه بشكل روتيني دون إتقان أو تركيز.



أسباب تفشي ظاهرة الخوف بين الموظفين في المنظمات

- تطبيق سياسة الباب المغلق
- انعدام أو ضعف تطبيق العدالة
- السلوك المتعجرف أو العدوانى من قبل الجهاز الإدارى
- تجاهل أو الرد السلبى على من ينشد تطبيق العدالة
- ممارسة أسلوب القمع
- الضغط الاجتماعى والخنوع لمعايير الجماعة
- سيطرة الإدارة المزاجية
- عدم الاستقرار التنظيمى والوظيفى



بعض الآثار السلبية لتفشي ظاهرة الخوف بين الموظفين

- ضعف أو انعدام الولاء الوظيفي والتنظيمي
- فقدان الثقة في النفس وفي المنظمة ككل
- تفشي الأمراض العضوية
- تفشي الأمراض النفسية
- انخفاض مستويات الجودة في الأداء
- انكار الأخطاء وإخفائها والتستر على مرتكبيها
- ضعف أو انعدام الأفكار الإبداعية



بعض الاستراتيجيات للقضاء على ظاهرة الخوف

- لإبعاد شبح الخوف عن بيئة العمل يجب على الإدارة تبني الاستراتيجيات التالية:
- ☯ الاعتراف باحتمالية وجود ظاهرة الخوف بين الموظفين وتبني وسائل فعالة للقضاء عليها
- ☯ بناء علاقات جديدة وداعمة مع جميع منسوبي المنظمة
- ☯ فحص السلوك والعلاقات وتوجيهها بما يخدم الأهداف
- ☯ تشجيع الموظفين على تقديم النقد البناء
- ☯ تجنب الغموض وتبني مبدأ المصارحة والشفافية وعدم إتاحة الفرصة للشائعات المغرضة

بعض الاستراتيجيات للقضاء على ظاهرة الخوف

- ☯ الاستعداد لمناقشه جميع الموضوعات بصدق ورحابة صدر
- ☯ إشراك المرؤوسين في مناقشة القضايا المهمة وفي اتخاذ القرارات
- ☯ مواجهة أسباب الاتجاهات السلبية والتفكير الهدام بطرق علمية وأساليب عملية
- ☯ تدعيم ثقة الأفراد في أنفسهم وفي الإدارة والمنظمة
- ☯ خلق فرص عمل تنطوي على مستويات معقولة من التحدي



ما هي أهم مؤشرات ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي؟



مؤشرات الرضا الوظيفي

- لقياس مستوى الرضا الوظيفي يمكن الاسترشاد بالمؤشرات التالية:
- ♣ ارتفاع مستوى وجودة الإنتاجية
- ♣ زيادة الاقبال على البرامج التعليمية والتدريبية
- ♣ زيادة اهتمام الموظفين بالتطوير والنمو الذاتي
- ♣ تفشي روح المبادرة والإبداع والابتكار بين كافة أعضاء التنظيم
- ♣ بروز ظاهرة الاحتراف
- ♣ تفشي ظاهرة التقدير بين منسوبي المنظمة
- ♣ تفشي روح الفريق بين أعضاء التنظيم
- ♣ بروز الرضا الاجتماعي وقلة تفشي التنظيمات غير الرسمية أو انخفاض تأثيرها
- ♣ سيادة بيئة عمل جيدة داخل المنظمة وشعور الجميع بانتمائهم إلى كيان واحد



ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء؟



تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء

■ للحوافز تأثير كبير جداً على مستوى إنتاجية الفرد وقابليته للعمل، وذلك على النحو التالي:

- ☆ التقليل من معدل دوران العمل
- ☆ جذب العناصر المؤهلة للعمل في المنشأة
- ☆ دفع الأفراد إلى الأداء من خلال سعيهم للحصول على الحوافز
- ☆ تعزيز أنماط السلوك الفردي من خلال التعامل مع الحاجات غير المشبعة للفرد (خبراته السابقة – العوامل المحيطة - نظام الحوافز - نظم المكافآت - المهارات والقدرات) ومن ثم العمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة التي تتواجد في الوسط المحيط

تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء

- هكذا تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي منشأة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها.
- فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر إدارة المنشأة لموظفيها عن مدى تقديرها لأدائهم المتميز وعملهم المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمنشأة وخبرة العاملين بالمنشأة كلا في مجاله.
- لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمنشأة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المنشأة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز يتكافأ مع قدر العمل.



تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء

- هناك عنصر يجب أن تعيه الإدارة وهو **تدريب** العاملين في المنشأة لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المنشأة لدورها.
- كما يتعين على المنشأة **تقييم** مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين في المنشأة.



ما هي حاجات الناس التي
تؤثر على دافعيتهم؟



وصف إبراهيم ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل هرمي كما يلي:

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



ما هو التحفيز؟

■ تفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على دافعيتهم وتحفزهم لإنجاز العمل المناط بهم، وذلك على النحو التالي:

😊 بعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية

😊 بعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل

😊 منهم من يحب الشهرة المهنية

😊 منهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله

😊 بعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود.

😊 هناك بعض الموظفين الذين تزداد دافعيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياتهم في العمل.



أنواع الحوافز

- تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها.
- يمكن القول أنه بقدر ما يوجد هنالك من دوافع وحاجات متعددة عند الأفراد والجماعات، بقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات.

• **يمكن تصنيف الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما:**
أولاً: الحوافز المادية:

➤ تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية.

➤ يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تعتبر وسيلة لإشباع كل حاجات الإنسان وضروريات الحياة تقريباً من مأكّل ومشرب ومسكن وصحة وتعليم، كما أنها تساهم في توفير كماليات الحياة وتدعم المركز الاجتماعي للفرد.

أنواع الحوافز

- من بين الصور التي تأخذها الحوافز المعنوية:
 - ▲ المدح والثناء والتشجيع
 - ▲ إقامة احتفالات لتكريم المتميزين ووضع أسمائهم في لوحات الشرف
 - ▲ منح خطابات شكر وشهادات تقديرية للمتميزين
 - ▲ ترشيح المتميزين للدورات التطويرية
 - ▲ مشاركة المتميزين في اللجان والاجتماعات وتشجيعهم على تقديم المقترحات والحلول.



ما هي متطلبات نظام الحوافز الفعال؟



متطلبات نظام الحوافز الفعال

❖ لكي يتسم نظام الحوافز بالفعالية لا بد من مراعاة ما يلي:

- ★ عدالة الحافز وكفايته
- ★ سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة
- ★ أن يوجه الحافز نحو الحاجات غير المشبعة
- ★ أن يكون للحافز تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين
- ★ ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء
- ★ أن تتواءم الحوافز مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم
- ★ أن لا تدخل المحسوبية والاعتبارات الشخصية في تحديد أسلوب التحفيز
- ★ أن يركز أسلوب التحفيز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة



ما هي أهم المشكلات التي
قد تحد من فاعلية
نظام الحوافز؟



بعض مشكلات الحوافز

❖ يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:

© تطبيق نظام للحوافز يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون، مما يفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.

© تطبيق نظم للحوافز الجماعية عندما يعتمد الأداء على المجهود الفردي مما يفقد هذا النوع من الحوافز لقيمتها.

© ارتباط القرارات الخاصة باستحقاق الحوافز بمعايير تبتعد كلياً عن معدل الأداء مما يفقدها القدرة على تحقيق المطلوب منها.



بعض مشكلات الحوافز

© عدم الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين مثل مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم، والتركيز فقط على بعض الجوانب المادية مثل الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.

© سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء والتركيز على الأثر السلبي للحافز دون مراعاة لردة فعل المرؤوس مما يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.



كيف يمكننا زيادة فعالية نظام الحوافز؟



إرشادات لزيادة فعالية نظام الحوافز

▲ لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.

▲ إدراك أن هناك اختلافاً بين الموظفين من حيث خلفياتهم الثقافية والاجتماعية وأهدافهم وطموحاتهم، وخبراتهم والتي يمكن أن تؤثر إلى حد كبير على رغباتهم وحوافزهم.

▲ عدم الخلط بين معنويات الموظفين ودوافعهم، فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.



إرشادات لزيادة فعالية نظام الحوافز

- ▲ العمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.
- ▲ العمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمكافأة كلما ضعف تأثيرها.
- ▲ العمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.
- ▲ الاستماع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.
- ▲ عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع العاملين لزيادة الانتاجية، بل يتعين استخدام وسائل أخرى بالإضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الإنتاجية، فبالرغم من أن الموظفين يقدرون المال كوسيلة رئيسة للتحفيز، إلا أن الاعتراف بأهميتهم كأفراد وبأهمية العمل الذي يمارسونه لا يقل أهمية عن ما يحصلون عليه من مكافآت مادية.



كيف تحصل على مستوى أداء عال من موظفيك؟



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

❖ إن الناس يحبون أن يشعروا بأن ما يفعلونه يحدث تغييراً إيجابياً على المستويين الفردي والتنظيمي، لذلك يتعين على الإدارة العمل على تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية عن طريق استخدام عدد من الوسائل منها:

🌐 **اترك رسالة قصيرة:** يضع الموظفون الرسائل الخطية المعبرة عن شكر رؤسائهم في مرتبة متقدمة كعامل تشجيع وتحفيز لهم على زيادة الإنتاجية.

🌐 **قسم العمل بشكل يثير اهتمام العاملين:** كافئ العاملين بمهام يتمتعون بإنجازها، واجعل الموظفين يكتبون ما يستهويهم ويوافق اهتماماتهم عن عملهم الحالي على ورقة صغيرة، واستخدم هذه المعلومات في توزيع المهام والمشروعات على الموظفين المناسبين في المستقبل.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

تقاسم المعلومات: امنح القوة للموظفين عن طريق وضعهم في دائرة المعلومات المتاحة، ومما يهم الجميع أكثر من أي شيء آخر هو أن الموظفين يرغبون في معرفة مدى فاعليتهم في العمل وما هو حال المؤسسة كوحدة كاملة، ولا تفترض أن الموظفين لا يهتمهم الأمر، بل اجعل المعلومات المتصلة متاحة للجميع واترك لهم الخيار في أن يستخدموها.

شجع المرؤوسين على الاستقلالية: مارس درجة عالية من المرونة عند إدارتك لمرؤوسيك وامنحهم درجة من الاستقلالية والحرية في إنجاز العمل من خلال الاتفاق على النتائج النهائية ومنحهم الحرية في اختيار الوسائل وستكافأ بموظفين يتسمون بالإبداع والابتكار والاستعداد للعمل دون الحاجة لوجود رقابة مباشر.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

شجع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات: 

عادة ما تتوفر لدى الموظفين في المستويات الدنيا رؤية أفضل للمشكلات وتصور عملي للحلول لذا يفضل إشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر عليهم لأن ذلك سيزيد من حماسهم وتبنيهم للقرارات المتخذة باعتبارهم مشاركين باتخاذها، هذا علاوة على أن هذا يساهم بإشباع الفضول لديهم بمتابعة ما يحدث من حولهم.

لا تبخل بالثناء على الموظفين: عادة يفشل المديرون في الاعتراف بجهد الموظفين حتى يفوت الوقت، لذلك ابق على وعي بهذه العلاقات الحساسة، ولا تبخل بالثناء وتنتظر حتى يغادر موظف أو عامل جيد باب الشركة. 



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

🌍 **مراجعة الأهداف والوسائل المستخدمة باستمرار:** مهما تكن الأهداف محددة بوضوح والأوضاع تسير بشكل جيد على ما يبدو، فإنه يتعين القيام بمراجعة دورية للأهداف والإجراءات والتأكد من تكيفها مع التغيرات المستجدة في الظروف الداخلية والخارجية مما يضمن أفضل السبل إلى تحقيق النجاح.

🌍 **قدم لموظفيك رؤية واضحة وأهدافاً محددة:** عرف موظفيك بالأهداف الإستراتيجية لمنشأتك والأساليب التي ستتبعها لإنجازها، ولا تسأم من تكرار ذلك مرة تلو الأخرى، واعتمد التنوع في طرق إيصال هذه الرسالة لكي لا تصبح مملة، وأتح لموظفيك فرصة المشاركة في تعريف وتهذيب رؤيتك.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

🌍 **اربط بين السلوكيات والنتائج:** لا تكلف موظفيك إلا بالمهام التي تعزز أهداف المنشأة وتزيد من قيمتها، واسع إلى تطوير أهداف تتعلق بالأداء والتعلم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

🌍 **زود موظفيك برأيك وتعليقاتك بشكل دائم ومنتظم:** عرف موظفيك، مرة أو مرتين في العام، بمستوى إنجازاتهم فيما يتعلق بالأداء والمهارات، واسع إلى تكوين جدول أسبوعي أو يومي لتقديم التعليقات والآراء، ولا تنس أن تحت موظفيك على تزويدك بآرائهم وتعليقاتهم بخصوص الطرق التي تعينهم على العمل بشكل أفضل.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

🌍 **أكد على السلوك الصحيح:** تذكر أنك دائما تحصل على ما تؤكد عليه وهو الحصول على الهدف المحدد عن طريق اتباع الإجراء الصحيح دون ان يكون هناك تجاوز لبعض مراحل العمل المهمة، لذا عليك القيام بمراقبة العمل وتوجيه أسئلة دقيقة تضمن التأكد من قيام الموظف بإنجاز العمل المطلوب وفقاً للطرق الصحيحة.

🌍 **نوع في المكافآت:** إن المكافآت التي تمنح للعاملين لا ينبغي أن تكون على هيئة واحدة، فبعض الموظفين تصلح لهم المكافآت المالية وبعضهم قد يفضل التمتع بإجازات كنوع من المكافآت، لذا يتعين عليك التحدث إلى موظفيك لتتعرف على أساليب المكافآت التي يفضلونها، واحرص دائما على ربط المكافآت الممنوحة بمقدار معين من الأداء، وحاول أن تخفي المكافأة لتكون مفاجئة، إذ أن توقع الموظفون الحصول على مكافأة معينة قد يدفعهم إلى الاهتمام بهذه المكافأة أكثر من اهتمامهم بأعمالهم.

كيف تحصل على مستوى أداء عالٍ من موظفيك؟

❁ **ايجاد وسائل للترفيه في بيئة العمل:** لا تترك موظفيك ينهمكون بالعمل والجهد دون إتاحة الفرصة لهم للترويح عن أنفسهم، واستخدم بعضاً من وسائل الترفيه والمرح كجزء من وسائلك التحفيزية، وشجع موظفيك على الاحتفال بالنجاح مما يمنحهم دفعة قوية إلى الأمام.



كيف تنمي الحس بالولاء التنظيمي لدى الموظفين؟



متطلبات تحقيق الولاء التنظيمي

- إن الأمان والخطط وحدها لا تكفي لتحقيق الولاء التنظيمي ، بل لابد من وضع آليات عمل محددة لتنفيذ هذه الخطط، ومن ثم تأهيل الكوادر البشرية القادرة على تبني هذه الخطط وتنفيذها بحماس وولاء.
- إن النجاح التنظيمي لا يتحقق فقط بسبب دقة الخطط وتوفر الموارد المادية، بل لابد من توفر كوادر بشرية لديها أحلام عظمى وتتمتع بدرجة عالية من الولاء والمحبة للمنظمات التي تعمل فيها.
- إن أعظم الإنجازات التي حققتها المنظمات كان وراءها أشخاص لهم أحلام كبيرة ويقعون في حب شركاتهم.

كيف نكسب ولاء الموظف؟

- للحصول على ولاء الموظف بالنسبة للمنظمة، يتعين على الإدارة اتخاذ الإجراءات التالية:
- ١. منح الموظف المزايا التي تهتمه وتساهم في اشباع احتياجاته
- ٢. الحرص على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى كافة منسوبي المنظمة



كيف نكسب ولاء الموظف؟

III. إزالة كافة عوائق الرضا الوظيفي العشرة و التي تتمثل في:

1. الشعور بأن الوظيفة أقل من كفاءة الشخص وقدراته:
 - ① خطط لتغيير الوظيفة
 - ② تعلم مهارات جديدة
 - ③ ابدأ مشروعاً خارج وقت العمل
 - ④ ابحث عن عمل مسائي
 - ⑤ طور عمالك الحالي و ابحث عن الفرص الكامنة فيه
2. لوم الماضي سواء كان ذلك متعلقاً بالتخصص أو الظروف الاجتماعية أو بإلقاء اللوم على الآخرين :
 - ① تخلص من النفسية السلبية
 - ② خطط لتغيير المستقبل
 - ③ حاور الطموحين و اقرأ قصصهم
 - ④ تعلم مهارات جديدة للتغلب على نقصك

كيف نكسب ولاء الموظف؟

3. السقوط السلبي ، أي الاكتئاب بسبب وجود الفقر والجريمة وانتشار الفساد، أو بسبب ضغوط العمل والمنافسة أو بسبب نشر الإعلام للجوانب السلبية:

تعلم فنون التفكير الإيجابي

امنع الأفكار السلبية قبل حدوثها

ابتعد عن المتشائمين

خطط للتغلب على مشاكلك

عند زيادة الضغوط خذ إجازة ولو يوماً واحداً .



كيف نكسب ولاء الموظف؟

4. خلل التوازن بين البيت والعمل ، وذلك بسبب العمل في وظيفتين مثلاً أو الانشغال بأمر جانبي مثل بناء منزل أو إدارة الأسرة بدون زوجة أو الانشغال بأعمال تطوعية أخرى :

⦿ وظف مساعدا

⦿ تعلم مهارات إدارة الوقت

⦿ تعلم مهارة صرف المال وتوفيره

5. الخلاف مع الرئيس

6. الراتب المتدني

7. خلط الأوراق

8. العمل الروتيني

9. تسريح الآخرين

10. العلاقات السيئة



كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

.IV كسب ود الموظفين والاستحواذ على قلوبهم، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- مساعدة الموظف على اكتشاف واستثمار كافة الطاقة الموجودة لديه، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة .
- مساعدة الموظف على الاستقرار العائلي، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها ، فكل ذلك ينعكس إيجابياً على ولاء الموظف.



كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

.V تهية المناخ لتحقيق التلاحم والاندماج داخل المنظمة

من أهم علامات التلاحم:

i. أن يتكلم الموظف بدون خوف ، وليس المقصود أن يعارض دائماً أو يوافق دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له. أما حجر الزاوية فهو الموظف صعب الإرضاء وهو النوع الذي لا بد من الاستفادة منه ، ويمكن تحقيق ذلك بتوضيح الهدف ، ومنحه الصلاحيات الكافية ليؤدي المطلوب منه بحرية كاملة.



كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

v. تهيئة المناخ لتحقيق التلاحم والاندماج داخل المنظمة

من أهم علامات التلاحم:

- ii. أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات.
- iii. أن يكون الانكباب على العمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات .
- iv. تفهم الشركة احتياجات الموظفين (فترات الامتحانات – المرض .. إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل (ميزانية- أزمة .. إلخ).



كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

■ لخلق الشعور بالتلاحم يتعين على الإدارة ما يلي:

الاستماع إلى النبض الداخلي للشركة والإصغاء للموظفين

◎ تشجيع الاتصال المزدوج بين الموظف والشركة من خلال تفعيل

آراء الموظف وطرح هذا التساؤل : ماذا لو كنت مكاني ؟ لأن عرض

المشكلة على عدة عقول كفيل بطرح أفضل الحلول



كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

.VI

تعزيز شعور المشاركة **المشاركة والملكية** بين الموظف والمنشأة

يمكن تعزيز هذا الشعور بالمشاركة من خلال اتباع بعض السياسات التالية:

- ❶ إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف والتخلص من التصنيف الطبقي ونبذ علامات التكبر والازدراء للموظفين، واحتواء الموظف وتنمية الشعور بالانتماء للمنشأة وتقليل عدد المستويات الإدارية (هيكل تنظيمي مسطح عوضاً عن الهيكل الهرمي متعدد المستويات)
- ❷ تبني سياسة الإدارة على المكشوف ونشر الأسرار ، وإطلاع الموظفين على وضع الشركة مما يزيد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر ، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه.
- ❸ تبني سياسة الربح للجميع، و معاً في السراء والضراء، فلا يصح أن يشدد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.

كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

.VII. إذكاء نزعة التعلم

يجب على الإدارة أن تدرك أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد 3 - 5 سنوات بسبب التغيرات السريعة ، كما أن 50 % من المعلومات التقنية والهندسية تفقد فاعليتها خلال خمس سنوات. لذا يتعين تشجيع الموظفين على تطوير وتجديد معارفهم وصقل مهاراتهم من خلال:

▲ منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة ، أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها ، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في شركة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات.

▲ تشجيع التعليم المستمر، وذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف ، ولكي تتمكن الشركة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

كيف ننمي حس الموظفين بالولاء التنظيمي؟

VIII. التمكين وتحرير الفعل

وذلك من خلال منح الموظف درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل، ومنحه كافة الصلاحيات التي تمكنه من انجاز مسؤوليات العمل المكلف فيها والتجاوز عن بعض الأخطاء غير المقصودة. مع إنكفاء روح الابتكار والإبداع لديه.



إذاً، ما علاقة القصة الافتتاحية بموضوع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؟

- هناك شبه كبير بين عالمنا الحاضر وعالم الأسماك الذي تم وصفه في القصة السابقة.
- إن الملل والفتور الذي يصيب كثير من العاملين في منشآت الأعمال والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والذي يدفع المديرين إلى وصف موظفيهم بالتقاعس والكسل، إنما مرده عادة هو فقدانهم للدافعية للعمل بسبب ضعف أو عدم ملاءمة الحوافز المقدمة مع احتياجات ومتطلبات العاملين المتعددة.
- إن كل واحد منا بحاجة إلى توفير نوع من التحديات التي تتناسب مع تطلعاته وقدراته وتكون دافعاً له على الحركة والتفكير والإبداع، فإثارة الهمم والتحديات المعقولة هي بمثابة الوقود الذي يشحن الطاقات البشرية ويمكنها من مواصلة مسيرتها ويساعدها على مواجهة العقبات وتذليل الصعاب في سبيل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.



إذاً، ما علاقة القصة الافتتاحية بموضوع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؟

- إن تكليف العامل بأداء مهام عمل تنطوي على نوع من التحدي والإثارة وتدفعه إلى البحث والتفكير بأساليب وطرق مبتكرة لمواجهة هذه التحديات هذه المهام هي بمثابة أسماك القرش التي تدفع الموظفين إلى الحراك وتولد لديهم الحيوية وتجدد لديهم النشاط
- بل إن هذه التحديات قد تقود العاملين إلى تحقيق انجازات تفوق قدراتهم العادية مما يشعرهم بالإثارة والرضا ويحوّل العمل من هم وواجب إلى متعة ومهمة شيقة. وهذا بدوره سوف ينعكس إيجابيا على زيادة مستوى الولاء نحو المنظمة وأهدافها.
- لذا يتعين على المدير أن يهيئ لكافة العاملين تحت إدارته كافة الوسائل والسبل التي تجعل من بيئة عملهم بيئة ثرية تساهم في تحفيز العاملين وتستثير دوافعهم وتوجه سلوكياتهم نحو الإنتاجية العالية في نفس الوقت الذي تزداد فيه درجة رضا العاملين ويشعرون فيه بالولاء نحو المنظمة وأهدافها.



كيف نقيس مستوى الرضا الوظيفي؟



قياس مستوى الرضا الوظيفي

■ يعتبر مستوى رضا الموظفين عن أعمالهم من أهم الاتجاهات التي يتعين على المنظمات قياسها باستمرار. ومن أكثر الوسائل المستخدمة "المقياس المتدرج لمستوى الرضا" الذي يتم من خلاله استيضاح ردة فعل الموظف باختيار درجة أو مستوى الرضا على مقياس يتضمن السؤال عن رأي الموظف حول بعض العناصر المرتبطة بعمله مثل:

▲ مستوى الأجر

▲ طبيعة العمل والمسؤوليات والواجبات المناطة به ومقدار التنوع في مهام العمل،

وفرص الترقى المتاحة

▲ نمط القيادة، وطبيعة العلاقات مع زملاء العمل.



الخلاصة

■ أن الأفراد يختلفون من حيث حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم تتنوع الوسائل التي يجب استخدامها من قبل الإدارة لإثارة دوافعهم وتحفيزهم للقيام بالسلوك المرغوب.

لذا علينا دائماً أن نتذكر أن لكل فرد منا

■ لكل إنسان



وأخيراً اجعل مما يلي شعاراً لك في الحياة

✧ أنا أحب عملي

✧ أنا استمتع بما أعمل

✧ أنا لا أومن بالفشل

✧ أنا أكرر المحاولة دون يأس

✧ أنا أؤمن بأن الفشل يأتي فقط عندما:

☹ استسلم أو أياس

☹ أقرر التوقف عن المحاولة



معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

You can test your own level of job satisfaction by rating all the 22 aspects of your job given below honestly. This test is based on the research carried out by Cooper.

1. Communication and information flow in your organization :

High Satisfaction Low Satisfaction

2. Inter-personal relationships :

High Satisfaction Low Satisfaction

3. Feeling about the manner in which your efforts are valued :

High Satisfaction Low Satisfaction

4. The job itself :

High Satisfaction Low Satisfaction

5. Degree of motivation as far as the job is concerned :

High Satisfaction Low Satisfaction

6. Current career opportunities :

High Satisfaction Low Satisfaction

معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

يمكنك اختبار مستوى الرضا الوظيفي الخاص بك من خلال تقييم جميع جوانب وظيفتك الـ 22 الواردة أدناه بصدق. يعتمد هذا الاختبار على البحث الذي أجرته كوبر.

1. تدفق الاتصالات والمعلومات في مؤسستك: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
2. العلاقات الشخصية: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
3. الشعور بالطريقة التي تقدر بها جهودك: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
4. الوظيفة نفسها: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
5. درجة التحفيز فيما يتعلق بالوظيفة: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
6. فرص العمل الحالية: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض



معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

7. The level of job security :

High Satisfaction Low Satisfaction

8. Extent of your involvement and identification with the organization's goals and image :

High Satisfaction Low Satisfaction

9. The nature of supervision :

High Satisfaction Low Satisfaction

10. The methodology by which change / innovation is implemented in the organization :

High Satisfaction Low Satisfaction

11. The manner of tasks you are required to perform :

High Satisfaction Low Satisfaction

12. The extent to which personal growth and development is possible :

High Satisfaction Low Satisfaction

معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

7. مستوى الأمان الوظيفي: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
8. مدى مشاركتك وهويتك مع أهداف المنظمة وصورتها: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
9. طبيعة الإشراف: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
10. المنهجية التي يتم بها تنفيذ التغيير / الابتكار في المنظمة: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
11. طريقة المهام المطلوب منك القيام بها: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
12. مدى إمكانية النمو والتطور الشخصي: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض



معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

13. The methods of conflict resolution in your organization :

High Satisfaction Low Satisfaction

14. The scope your job offers for you to realize your aspirations and ambition :

High Satisfaction Low Satisfaction

15. The extent of your participation in important decisions :

High Satisfaction Low Satisfaction

16. The degree to which your skills are utilized :

High Satisfaction Low Satisfaction

17. Flexibility and independence allowed :

High Satisfaction Low Satisfaction

18. The organizational climate :

High Satisfaction Low Satisfaction

معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

13. طرق حل النزاعات في مؤسستك:

رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض

14. النطاق الذي تقدمه وظيفتك لك لتحقيق طموحاتك وطموحاتك: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض

15. مدى مشاركتك في القرارات المهمة:

رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض

16. درجة الاستفادة من مهاراتك:

رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض

17. المرونة والاستقلالية المسموح بها:

رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض

18. المناخ التنظيمي:

رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض



معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

19. Your level of salary with regard to your experience :

High Satisfaction Low Satisfaction

20. Your satisfaction with the organization structure :

High Satisfaction Low Satisfaction

21. The quantity of work expected / allotted to you :

High Satisfaction Low Satisfaction

22. The degree to which you feel extended in your job :

High Satisfaction Low Satisfaction



معيار (اختبار) لقياس مستوى الرضا الوظيفي

The Job Satisfaction Test

19. مستوى راتبك فيما يتعلق بتجربتك: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
20. رضائك عن الهيكل التنظيمي: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
21. كمية العمل المتوقعة / المخصصة لك: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض
22. الدرجة التي تشعر أنها ممتدة في عملك: رضا عالي 0 0 0 0 0 0 رضا منخفض



المفاتيح الخمسة لخلق الولاء الوظيفي



المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين تجاه الشركة

- الاستحواذ على القلوب
- التلاحم والاندماج
- الشراكة والملكية
- إنكفاء نزعَة التعلم
- التمكين وتحرير الفعل



المفتاح الأول : الاستحواذ على القلوب

- الاستراتيجية الأولى : تفجير طاقة الموظف ، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة .
- الاستراتيجية الثانية : المساهمة في استقرار العائلة ، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها ، فكل ذلك ينعكس إيجابياً على ولاء الموظف .

13 % هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى)
بينما تبلغ 75 % عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر)
ثم ترتفع لتصبح 95 % عند الاستماع والرؤية والممارسة
(أشركني فسوف أفهم)



المفتاح الثاني : التلاحم والاندماج

أهم علامات التلاحم :

- أن يتكلم الموظف بدون خوف ، وليس المقصود أن يعارض دائماً أو يوافق دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له .
- أما حجر الزاوية فهو الموظف صعب الإرضاء وهو النوع الذي لا بد من الاستفادة منه ، ويمكن تحقيق ذلك بتوضيح الهدف ، ومنحه الصلاحيات الكافية ليؤدي المطلوب منه بحرية كاملة.
- أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات .
- أن يكون الانكباب على العمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات .
- تفهم الشركة احتياجات الموظفين (فترات الامتحانات – المرض ..إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل (ميزانية- أزمة ..إلخ).



المفتاح الثاني: التلاحم والاندماج

كيف نوجد الالتحام؟؟؟

• أهم أسباب التلاحم هو :

- الاستماع إلى النبض الداخلي للشركة عن طريق الإصغاء للموظف: أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 300 قائد ناجح أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع
- الاتصال المزدوج عن طريق تفعيل آراء الموظف وطرح هذا التساؤل : ماذا لو كنت مكاني؟؟



المفتاح الثالث : الشراكة والملكية

- بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والشركة ولكن كيف نرفع شعور المشاركة؟؟
- الاستراتيجية الأولى : إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف ، لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا ، وكثيرا ما نلاحظ صنفاً من المدراء الذين يتكبرون على موظفيهم ويسعون إلى تحقيق أهداف وهمية كفرض الهيبة تحت شعارات زائفة مثل (التخصص – المراجعة – دقة التنفيذ) ، فكيف تنتظر الشركة من موظفيها العطاء المخلص وهي تقسمهم إلى فئات وطبقات وتقيم سلسلة من الحواجز الوهمية ؟ فالشعور بالطبقية عدو الولاء



المفتاح الثالث : الشراكة والملكية

- **الاستراتيجية الثانية : نشر الأسرار** ، أي اتباع مبدأ الإدارة على المكشوف ، فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر ، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه .
- **الاستراتيجية الثالثة : معاً في السراء والضراء** أي تطبيق مبدأ (أعطني أعطيك) فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.



المفتاح الرابع : إذكاء نزعة التعلم

• **الاستراتيجية الأولى : منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة ،** أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها ، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في شركة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات .

• **الاستراتيجية الثانية : التعليم المستمر ،** وذلك باتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب المثل إلى الموظف ، ولكي تتمكن الشركة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها .



التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي واحدا من أهم المبادئ والاسس ذات الاهمية فى تطوير الاعمال و تحديث الادارات ودفع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا و تطوير واقعها وقدراتها .

أحد أساليب تنمية الموارد البشرية الذي يهدف إلى تنمية وتطوير وصقل مهاراتهم إضافة إلى تزويدهم بالخبرة الكافية عن طبيعة كافة أعمال المنظمة التي ينتمون إليها، كما انه يساعد فى القضاء على الملل والرتابة التي يشعر بها الموظف نتيجة بقاءه فى وظيفة محددة لسنوات طويلة - التدوير الوظيفي يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات بين المصالح والموظفين بالمنظمة.



المفتاح الخامس : التمكين وتحرير الفعل

الاستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل

- إنها كفالة حرية الخطأ للجميع ، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ ، وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب ، وعندها يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء .



المفتاح الخامس : التمكين وتحرير الفعل

إن الطرق المثلى لقتل الأفكار يكون باستخدام الجمل التالية :

- النجاح ليس مؤكداً
- الفكرة غريبة
- جربت ولم تنجح
- لا يوجد ميزانية



المفتاح الخامس : التمكين وتحفيز الفعل

المقترحات للمدراء الذين يرغبون في تحفيز الفعل لدى موظفيهم

- تعلم القيادة ، فمن لا يقود نفسه ويرفع ولائه وإنتاجيته كيف يؤثر في الآخرين؟؟ وفاقد الشيء لا يعطيه . والقيادة هي مزيج بين العلم والمهارات والسلوك ، العلم والمهارات أمور مكتسبة أما السلوك فيمكن أن يكون فطرياً ويمكن أن يكون مكتسباً
- افحص التوقعات
- اهتم بتقديم المعلومات وبالإنصات .
- راع المشاعر
- لا تعق الإبداع والنمو الذاتي .
- كن مصدراً مشعاً بالطاقة الإيجابية ، فلا تبحث عن الأخطاء بل ناقشها بخصوصية ، وكذلك حفز الشعور بالتحدي ولا تسمح للممارسات الإدارية البالية بالبقاء .



ظاهرة الخوف بين الموظفين

أسباب ظهور الخوف في المؤسسة

- سياسة الباب المغلق.
- عدم العدالة.
- سلوك المدير.
- الرد السلبي على طالب العدالة.
- الإدارة المزاجية.
- عدم الاستقرار.



ظاهرة الخوف بين الموظفين

الاستراتيجيات للقضاء على ظاهرة الخوف:

- بناء علاقات جديدة .
- الاعتراف بوجود الخوف ووضع خطة للقضاء عليه.
- فحص السلوك والعلاقات وتوجيهها بما يخدم الأهداف.
- البحث عن النقد وتشجيعه.
- تجنب السلوكيات الغامضة.
- مناقشة كل الموضوعات بصدر رحب ورغبة صادقة وثقة متبادلة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- مواجهة أسباب التفكير السلبي.
- تدعيم ثقة الأفراد في المؤسسة.
- وجود التحدي في العمل.



المزايا العشر التي تهتم الموظف

- العمل مع مدير كفاء.
- تلقي التشجيع على اتخاذ القرارات.
- رؤية النتائج النهائية للعمل.
- التكليف بعمل ممتع.
- الإصغاء عند اقتراح فكرة لتطوير العمل.
- العلم بما يحدث في الشركة.
- تقدير الاقتراحات للجهود المثمرة .
- المكافآت المادية والمعنوية لأداء المهام بإتقان.
- فرص التدريب لتطوير المهارات وتحسين الأداء.
- وجود التحدي في العمل .



قياس مصادر الرضا الوظيفي

- الإنتاجية.
- جودة العمل.
- التعليم.
- حق المبادرة والإبداع.
- الاحتراف.
- التقدير.
- روح الفريق.
- الرضا الاجتماعي.
- النمو الذاتي.
- البيئة الجيدة.



هَمَم



شهادة

تحسين

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

أمل المكاوي

أكاديمية همم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

