

الفصل الثاني

مفهوم الرضا الوظيفي

وأَسباب وفاء الموظف في العمل

مقدمة

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، ذلك لأنَّ السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وهكذا فقد اعتبر تايلور العامل إنساناً اقتصادياً يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأنَّ هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أمَّا مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركّزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تأثيرها في توجيه المنظمة وكل المتعاملين فيها، أما مدرسة النمو فهي تأكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي

إنّما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعّالية وإعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أنّ هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنّهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها.

مفهوم الرضا الوظيفي:

سنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

- الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتفاء للعمل.
 - والرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك: عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.
 - أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنّه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.
- وأخيراً يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

خصائص الرضا الوظيفي:

- يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:
- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
 - 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي

على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافٍ على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل، وقد

أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعاً عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادحاً تقع فيه بعض الشركات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدون القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة، لذلك ادفع لموظفيك أعلى من المرتبات السائدة في السوق بقليل، وقدم المكافآت لذوي الإنتاجية العالية وأسمح لهم بالمشاركة في القرار، فذلك قد يشعرهم أنهم أصحاب المال ويحثهم على الاجتهاد والحفاظ عليه من أجل زيادة ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الأسباب الداعية لوفاء الموظف في العمل:

يقوم الوفاء في العمل على العلاقة بين صاحب العمل والموظف، أي أنه عبارة عن عقد غير مكتوب يتعهد فيه صاحب العمل بتوفير المواد والموارد التي يحتاجها الموظف من أجل إنجاز أعماله، وذلك مقابل تعهد الموظف بتقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهداف الشركة.

وإنه لمن البديهي اعتبار الموظفين في شركة ما ممثلين لها من خلال تفاعلهم اليومي مع العملاء، سواء كان ذلك عبر المقابلات وجهاً لوجه، أو المكالمات الهاتفية، أو الرسائل الإلكترونية، وغالباً ما تنعكس طريقة معاملتك للموظف في طريقة تعامله مع عملائك، فإذا كان يمتلك أي مشاعر سلبية تجاه الشركة، فحتماً سينتبه العملاء لذلك، وبالتالي قد يملكهم التردد تجاه عملية البيع، سواء كانت مؤكدة أم محتملة.

ومن ناحية أخرى، إذا كان الموظف ملتزماً تجاه شركته، فلا بدّ له أن يعامل عملائها باحترام وسموّ أخلاق ويعبر عن حماسه للشركة، والذي سيتقل فوراً للعميل ومن ثم فسوف يتحمس أيضاً للتعامل مع الشركة وأصحابها.

إن الموظفين الأوفياء تجاه شركتهم يدركون جيداً أن صفقة بيع واحدة غير كافية لكسب أرباح متواصلة للشركة، وأن سر النجاح الدائم يكمن في تأسيس علاقات قوية مع العملاء، وذلك من خلال تلبية كافة احتياجاتهم، وتخطي توقعاتهم، وهو ما يُترجم في المقابل بمعدلات أعلى للمبيعات.

إن لمعدل تبديل الموظفين تأثير بارز في ثقافة الشركة، وكلما تجنبت تكاليف الإعلان عن وظائف شاغرة وما يرافقها من تكاليف اللجوء إلى شركات التوظيف، وإجراء المقابلات الطويلة والمكلفة، كلما ترسخت ثقافة شركتك، وكلما حققت مزيداً من التقدم بفضل فريق عملك الذي تعرفه جيداً واختبرته كثيراً، ووثقت به، فموظفوك يدركون قوانين الشركة وقيمها، وهم متآلفون مع بعضهم البعض مما يجنبك توتر جو العمل الناتج غالباً عن تبديل الموظفين المتواصل، وبالتالي تضمن لك اليد العاملة الأمان والاستقرار بحيث تتمنى ملايين الشركات أن تحظى بها تملكه أنت في شركتك.

والآن يمكن القول أن المحفزات الأساسية لوفاء الموظف في العمل تكمن في النقاط التالية:

- 1- إدراك الموظف رؤية الشركة: يشعر الموظف بمزيد من الالتزام ويعتبر نفسه موضعاً للثقة حين تشاركه الإدارة العليا رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها والقرارات الهامة التي تتخذها.
- 2- امتلاك مهنة وليس وظيفة فحسب: إن الموظف الذي يشعر بأن وظيفته تشكل حجر أساس لمسيرة مهنية طويلة تعود عليه بالمكافآت، يكون أكثر حماساً لتقديم أفضل ما لديه من أداء ورغبة حقيقية في تحقيق أعلى ربح ممكن لشركته التي يتمنى لها النجاح دائماً.
- 3- الشعور بأنه جزء من مشروع كبير: إن تبني خطة للعطاء وسيلة فعالة تعتمد عليها الشركات للحفاظ على الموظفين، إذ أن شعور الموظف بالانتماء إلى شركة ملتزمة والإدراك بأنه جزء لا يتجزأ من جهودها يعززان التزامه بعمله وشركته على السواء.
- 4- الحصول على رواتب عادلة مقارنةً بواجباتهم المهنية: المال لا يشتري الوفاء غير أن الأجور غير العادلة التي لا توازي ما يستحقه الموظف قد تكون من أهم الأسباب التي تقوده إلى البحث عن عمل جديد.
- 5- الشعور بالسلطة: إن إعطاء الموظف الفرصة لمشاركة أفكاره واقتراحاته، ومنحه الحرية

في اتخاذ القرارات التي على صلة مباشرة بدوره في الشركة تعد محفزات ممتازة لتعزيز ثقته بنفسه ووفائه لعمله.

6- **التحدي الإيجابي:** إن الإيمان بقدرات الموظف وتحديد المعايير والأهداف العالية له هي مفتاح السر لتعزيز معدلات الاندفاع والحماس لديه وبالتالي زيادة المشاعر الإيجابية تجاه عمله.

7- **تلقي التدريب الصحيح:** يولي الموظف جهداً أكبر لعمله حينما يشعر بقيمته في الشركة التي يعمل لصالحها، وكيف أنها تحرص على تدريبه وتطوير مهاراته وتزويده بالمعلومات المهمة التي يحتاجها لأداء عمله بكفاءة، مما يُترجم ذلك فيما بعد إلى مزيد من الإيرادات والالتزام تجاه العمل.

8- **الاعتراف بجهود الموظف ومكافأته:** كلمة بسيطة من الشكر والعرفان مقابل تقديم الموظف عملاً جيداً يمكن أن تصنع العجائب لمعنويات الموظف، فالشركات التي تعترف بالجهود التي يقدمها موظفوها دائماً تكون قد قضت على أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى تغيير الموظفين للشركات التي يعملون بها.

9- **تقوية العلاقة بين الموظف والإدارة:** فالموظف يشعر بمزيد من الأمان حين يعلم بأن المسؤولين على دراية كاملة بما يقوم به من أعمال، وأن علاقته بهم وبزملائه في العمل متينة وسليمة بالكامل.

10- **الحفاظ على حياة مهنية متوازنة:** إن الشركات التي تشجع وجود أسلوب حياة مهني سليم وتوفّق بين أولويات مختلفة في مجال العمل، هي الشركات التي تتوقّع تحسّناً في أداء الموظف وإنتاجيته.

دور الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية :

أكدت دراسة فولكينز (1976) انه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية بمفرده، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية، أهمها الجوانب المتعلقة بالمكافآت المالية، ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معاً لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:

1- الأجر:

يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل:

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

- أ - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.
- ب - درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.
- ج - استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.
- د - خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله، فإن ذلك يثير لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

3- فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقاً لأعلى النتائج.

5- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلاً بنوع من التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

6- ساعات العمل:

يمكن القول بأنه "بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيده فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل".

7- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة،

ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

8- عدالة العائد:

تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط ، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

نموذج بورتر ولولر لتفسير أداء العاملين:

اهتم بورتر ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيراً مباشراً على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد، سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته.

واعتماداً على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر من خلال نموذجاً لتفسير أداء العاملين حيث افترضاً بأن الأداء ينتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد تكون ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان الوظيفي والحاجات الاجتماعية.

إن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد، أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد، ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الإنصاف أو المقارنة الاجتماعية، فالموظف

لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقيم مواقف الآخرين وأدائهم مقارنة بها يحصلون عليه من عوائد ومكافآت.

أهمية وضع الموظف المناسب في المكان المناسب:

إن عملية التنسيق الجيد للعمل ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب تعتبر من أهم مسببات نجاح أي مؤسسة ومدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وربما يرجع ذلك إلى أن الأعمال تختلف من حيث السهولة والتعقيد، كذلك يختلف الأشخاص فيما بينهم من ناحية المؤهلات والقوى العقلية والبدنية وأسلوب الأداء والموهبة، وتتطلب عملية أداء الأعمال بالشكل المنطقي أن يكون المنفذ لها يملك القدرة التي تلائمها، إضافة إلى امتلاكه لجانب مهارة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف منظمته.

إن مناسبة الشخص لوظيفة معينة تنطبق على كل مستويات العمل وعلى مختلف أنواع الأشخاص، فتبدأ من أعلى المناصب في الدولة إلى أقل الأعمال شأنًا في المجتمعات، فليس من المعقول أن يتقلد الجاهل مقاليد الأمور والحكم ليتحكم بمصائر العباد بلا أدنى خبرة بكيفية تسيير أمورهم وتمشية اقتصاديات الدولة، وليس من المعقول أيضاً أن يوضع العالم في وظيفة حقيرة لا تليق بعلمه وحكمته ورجاحة عقله.

يضع علم إدارة الموارد البشرية اليوم الأسس الصحيحة لتقدم الأعمال وتطوير الإنتاج، لأنه علم متطور وفعال فهو قد عمل على تنشيط الحركة داخل المنظمات لغرض الحصول على أقصى استثمار للمهارات التي يتمتع بها العاملون، وهذا كله يصب لمصلحة العمل وخدمة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بتضافر مختلف الأسباب ومنها حسن التعامل مع العاملين ومهاراتهم وإدارة الأعمال بأسلوب مناسب لتطوير كفاءة الإنتاج، فإدارة الموارد البشرية ليست عملية جامدة بل أنها عملية إنسانية واجتماعية، تحتاج لمن يكون لديه القدرة على تنسيق جهود العاملين واستخدام كل الإمكانيات المادية والفنية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة التي خططت لتحقيقها.

ولهذا فقد كان من الاستراتيجيات التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد بينت التجارب الكثيرة في المنظمات أن العديد من المشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة

في التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة، بل لأن هناك خلل في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤوليتها.

إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات بل أنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

كما أن الوظائف التي تعتمد على القوة الذهنية والجانب الفكري والعقلي توضع الشروط فيها لقبول العاملين الذين حصلوا على شهادات علمية أو أكاديمية ويفضل كذلك من لديه خبرة في العمل لمدة معينة في منظمات أخرى سابقة، وإن هذه الوظائف تحتاج فعلاً إلى من يناسبها وله المقدرة العالية بالتصرف العقلاني فيها وذلك لأن معظم القرارات المهمة والتي تمس واقع عريض من أهداف المنظمة يتم اتخاذها من قبل أصحاب هذه الوظائف، فكلما كبر حجم ومستوى المسؤولية والوظيفة كلما زادت متطلبات الدقة والمسؤولية في اختيار الرجل المناسب لها ويزداد معه متطلب حصوله على الامتيازات والخبرات والمهارات القيادية.

وغالباً ما تجد الإدارات وجود خلل في أداء بعض الوظائف بسبب عدم ملائمة العاملين لها أو لقلة مهاراتهم فيها، وتقع مهمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على عاتق الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية حيث تترتب من خلال عمليات متسلسلة تقوم بها هذه الإدارة وهي كما يلي:

1- **عملية التخطيط:** من خلالها تقوم الإدارة بوضع المعايير التي بموجبها سيتم اختيار العاملين الذين سيساعدون المنظمة للوصول إلى أهدافها وإذا أريد اختيار بعضهم للمسؤولية فهل تتوفر القدرة الوظيفية لديهم مثلاً، والقدرة على العقاب والقدرة على المكافأة وما هي مواصفاتهم، مهاراتهم المطلوبة، خبراتهم، شهاداتهم، وكم هي قدرتهم الذاتية على التأثير في الآخرين.

2- **عملية التنظيم:** هي عملية توزيع المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة فيمن سيتحمل مسؤولياتها، بحيث أن يتم تنظيم التوافق بين الوظيفة والعامل المناسب لها بشكل يعمل على تحقيق وتنظيم العمل وسير العملية الإنتاجية بشكل كفء وبأقل

خسارة ممكنة، بالإضافة إلى شعور العاملين أنهم في أمكنتهم المناسبة التي تستحق أن يكونوا فيها، وأيضاً في المواقع التي هم يستحقون فعلاً أن يكونوا فيها.

3- التوظيف: وهي العملية التي يتم من خلالها جذب العاملين ووضعهم في الأعمال التي تناسبهم، فالتوظيف الخارجي يعني جذب العاملين المؤهلين من خارج المنظمة، أما التوظيف الداخلي فيعني عملية شغل المواقع الشاغرة بالمنظمة من خلال اختيار العاملين من داخل المنظمة.

إن واقع اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب لا يعتمد على الإدارات فقط بل يجب أن يكون من مسؤولية الشخص نفسه الذي يتم اختياره لشغل مسؤولية معينة، فالكثير من الاختيارات والقرارات حتمت على بعض الإدارات اختيار شخص لوظيفة أو موقع معين بالرغم من وجود نسبة نقص لا تقل عن 25٪ في إمكانياته المكتملة، فمثلاً لو كانت هذه النسبة تمثل عدم إتقان استخدام الحاسوب لشخص ذو مهارة إدارية ممتازة وقد كسب من الخبرة الكثير، فإن عليه أن يسعى قبل الإدارة إلى أن يسد هذا الخلل من خلال التدريب والتعلم بكل تصميم وإرادة.

إن من المساوئ المترتبة على عدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ما يلي:

1- فقدان أصحاب الموهبة والكفاءة: إن إسناد الأمور إلى غير أصحابها يعمل على أن يتصدر قليلو الخبرة والمهارة على الأشخاص الملائمين لهذه المهمة، وبالتالي فإن هؤلاء إذا استمر الأمر سيبحثون عن ينصفهم من خلال العمل في المنظمات الأخرى.

2- اسراف في الوقت والمال: إن الفشل والخلل الناشئ عن سوء التصرف في أداء العمل ينتج عنه خسارة في الوقت والأموال، خصوصاً أن الوقت هو عامل مهم في عمل المنظمات وانتشارها والتوسع في إنتاجها وتطورها في عالم الأعمال الصعب، وحتى لو تم إصلاح هذا الخلل بعد فترة فإن الوقت لن يستطاع تعويضه.

3- الإهدار في الإمكانيات والخبرات: إن سوء اختيار الأشخاص للوظائف هو عملية إهدار لخبرات الجيدين وأصحاب الكفاءة والمهارة، وهذا يعني خسارة سنوات من الخبرة إضافة إلى إهدار الأموال التي صرفت على التدريب والتأهيل لكثير من العاملين.

- 4- سوء استغلال الطاقات: إن وضع الشخص غير المناسب في الأعمال وقلة خبرته سيؤدي إلى الخلل وانخفاض مستوى استثمار الطاقات المتوفرة لدى العاملين.
- 5- فقدان القدرة التنافسية للمنظمة: حيث إن الموارد البشرية هي من أكبر القدرات التنافسية بين المنظمات، وإسناد الأعمال إلى غير الملائمين لها سيعمل على التأثير على هذه الميزة والتقليل من تأثيرها بسبب ضعف النتائج المتحققة وبالتالي انخفاض الإنتاجية.
- 6- انخفاض الإنتاجية: إن الكفاءة في العمل لا تنتج عن وجود أجهزة أو آلات حديثة فحسب بل سببها هو تنظيم الأعمال والتخطيط المناسب من خلال بناء إدارات كفوءة تبدأ من تخصيص العاملين بشكل ملائم لما يناسبهم من أعمال واحترام مؤهلاتهم وتكوين قيادات عملية واعية لتحقيق الأهداف المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وعكس ذلك فإن الإنتاج سينخفض.

أما حالة المحاباة والعلاقات الشخصية التي تتسبب في اختيار بعض الأشخاص ليشغلوا مسؤوليات ليست بحجم قدراتهم البسيطة وإمكانياتهم المتواضعة، فهذه الحالة قد سادت الكثير من مواقع العمل وخصوصاً الحكومية في معظم البلدان، هي حالة تحطيم بطيء وتبديد لثروات وضياع لكفاءات كثيرة يمكن أن تكون سبباً في التقدم والتطور خلال مدة أقصر بكثير من سنوات تضييع الإمكانيات بواسطة الأشخاص غير المناسبين في الأماكن غير المناسبة.

دور قائد العمل في تقديم الدعم المعنوي لمرءوسيه :

- لقائد العمل دور كبير في تقديم الدعم والمساندة لمرءوسيه ومن ثم الحصول على ولائهم الكامل للعمل وللمؤسسة التي يعملون بها، وذلك بأن يقوم بما يلي:
- القائد الناجح يظهر ثقته في مرءوسيه ويمنحهم بعض الحرية في تنفيذ الأعمال.
 - القائد الناجح يشيد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة ويحفز على الجهد المتواصل.
 - يقدم الدعم والمساندة عند الحاجة إليهما ولا يترك الموظف حائراً أمام مشاكله الوظيفية.
 - يهتم بكل فرد من فريق العمل ولا يفرق بين الأفراد في المعاملة ويعمل على تقوية روح الفريق الواحد بين الجميع.
 - يدرك أهمية الاستماع الجيد لشكاوى العاملين واقتراحاتهم ويسرع في المعالجة الفعالة وإنهاء نقطة الخلاف.

- يدرك أن النقد الغير بناء يجرح ولا يعلم شيئاً، فيستبدله بالنصيحة والمعلومات المفيدة التي من شأنها معالجة الأمر والتقدم المستقبلي.
- يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري ولا ينتظر النتائج النهائية.
- يعمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي ويدعم العمل الجماعي ويهيئ المناخ الجيد للعمل من خلال الثقة والاتصالات المفتوحة.
- يعمل على تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار ويشجعهم على وضع أهدافهم الخاصة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- ينمي في نفوس العاملين حب العمل وروح التحدي ويتخلى عن أسلوب التهديد والعقاب غير الضروري.
- يدرك أهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على العامل والإنتاج.

استبيان عام لقياس رضا الموظفين

لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف إلى معرفة رضا الموظفين من عملهم في الشركة مع العلم انه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بالشركة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

اسم الموظف (اختياري):
المسمى الوظيفي: القسم: سنوات الخدمة:

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق بشدة
1	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك.				
2	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك.				
3	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.				
4	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة إنتاجيتك.				
5	يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه هذا العام عادلا ومرضيا لك.				
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (لتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير).				
7	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك.				
8	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل.				
9	لديك ثقة بما يتم أخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة.				

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق بشدة
10	لديك الصلاحيات لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.				
11	برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية.				
12	تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة				
13	لديك المعلومات/ البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.				
14	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية.				
17	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.				
18	أرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات.				
19	مديرك المباشر يعاملك باحترام.				
20	تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.				
21	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.				
22	التأمين الصحي بالشركة مناسب.				
23	مفهوم العمل كفريق واحد بالشركة واضح ومطبق.				
24	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالشركة واضحة ومناسبة.				
25	سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيدة.				
26	أهداف الشركة واضحة ومفهومة.				
27	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة مقارنة بشركات السوق المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر - أجازات - السلف وغيرها..				
28	نظام البدلات (السكن والنقل) والمطبق حاليا في الشركة مناسب.				

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق بشدة
29	الخدمات التي تقدمها لك الشؤون الإدارية مرضية لك.				
30	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومتفق عليه مع مديرك المباشر.				
31	تقوم الشركة بمساعدتك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.				
32	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك.				
33	مكان العمل الذي تعمل فيه مريح وآمن.				
34	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك.				
35	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.				
36	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف مع مديريك.				
37	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك.				
38	لم أفكر خلال العام الحالي بترك العمل في الشركة.				

39- كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت؟

☐ مرتفعة ☐ عادية ☐ منخفضة

40- ما المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل بالشركة (بنفس ظروف العمل الحالية)؟

☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى سنتين ☐ من سنتين إلى خمس سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐ لا أعرف

لديك أية ملاحظات أخرى:

.....
.....
.....

والله الموفق.....