

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

عنوان البحث باللغة العربية	اثر استخدام التطبيقات التكنولوجية لقياس مؤشرات الرضا والانتماء علي الانتاجية. (دراسة حالة)
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	The effect of using technological applications to measure job satisfaction and affiliation on productivity. (case study)
إعداد	أحمد مجدي محمد مجلي
إشراف	أ.د. إيمان محمد منجي رئيس قسم إدارة وتنمية الموارد البشرية مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

٢٠٢٢

2022

الفهرس

3	الجداول...
5	Abstract
6	١ . المقدمة
8	٢ . مشكلة البحث
8	٣ . موضوع البحث
9	٤ . هدف البحث
9	٥ . المنهج البحثي.
10	٦ . الدراسات السابقة.
12	الفصل الأول
12	الدراسة النظرية
12	المبحث الأول: الرضا الوظيفي
12	بند ١,١: تعريف الرضا الوظيفي
13	بند ٢,١: أمثلة تعزيز الرضا الوظيفي
14	بند ٢,١: مفهوم تصميم الوظيفة
15	تقنيات تصميم الوظيفة (وصف تصميم الوظيفة كأداة تنظيمية).
17	قضايا في تصميم الوظيفة
18	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموظف
18	بند ١,٢: تعريف الأداء الوظيفي
19	بند ٢,٢: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
20	بند ٣,٢: تقنيات تقييم الاداء . (Performance Appraisal Techniques).
24	بند ٣,٢: إستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) والتطبيقات التكنولوجية في تقييم الأداء .

26	المبحث الثالث: مؤثرات المزاج العام للمؤسسة
26	بند ١,٣: ضغوطات العمل
27	بند ٢,٣: التحفيز والدافع في العمل
28	بند ٣,٣: ثقافة منظمات العمل
28	المبحث الرابع: الإحصاءات والاتجاهات العالمية.
28	بند ١,٤: إحصاءات الاستثمار في تكنولوجيا تعزيز الرضا.
30	المبحث الخامس: التكنولوجيات والتطبيقات الحديثة
30	بند ١,٥: التقدم التكنولوجي.
31	بند ٢,٥: الذكاء الاصطناعي، الانتشار والتأثير
32	بند ٣,٥: رضا الموظف ومشاركة واندماج الموظف
33	المبحث السادس: الحالة المزاجية
33	بند ١,٦: كفاءة التقاط ومتابعة الحالة المزاجية باستمرار.
34	بند ٢,٦: التعبير عن الحالة المزاجية بالأوجه
35	المبحث السابع: سعادة الموظف وبدائل ومقترحات طبيعة وبيئة العمل ومواجهة آثار المتغيرات العالمية.
36	بند ١,٧: الجوانب الأربعة المحددة لسعادة الموظف
36	بند ٢,٧: أحدث الوسائل والتطبيقات والاتجاهات المتبعة والمقترحة عالميا في نظم بيئة العمل وتحسين رضا الموظفين:
38	بند ٢,٧: الرفاهية.
38	بند ٢,٧: التنظيم المؤسسي
38	بند ٣,٧: الاتصال
38	بند ٤,٧: القيادة
39	بند ٥,٧: تصميم مكان عمل مختلط
39	المبحث الثامن: الممارسات والمشاركات الفعلية للاتجاهات المستحدثة.
39	بند ١,٨: تجربة مشاركة فعلية على مستوى دولي من خلال المشاركات الدولية لمجموعة من الندوات المنعقدة عبر تطبيقات التواصل الافتراضي (zoom...etc.).
41	بند ١,٨: أهم أحدث التوجهات والاهتمامات الحديثة لإدارات الموارد البشرية في عام ٢٠٢٢...
43	الفصل الثاني
43	الدراسة التطبيقية

43	دراسة حالة علي إحدي الشركات المصرية :
43	شركة آفتر ديزاين الإستشارية للأثاث (التابعة لمجموعة إنمائي للتنمية المستدامة)
46	الاستبيان الالي المعتمد:
47	الاستبيان الداخلي المخصص للقياسات الاستثنائية:
53	التوصيات.
54	توصيات عامة لمنظمات ومؤسسات السوق المصري والعربي وكيفية الدمج مع أهداف التنمية المستدامة...
55	المراجع

فهرس الاشكال والجداول

الأشكال...

1	شكل (١) . تقنيات تصميم الوظيفة
2	شكل (٢) . محور المتعة
3	شكل (٣) مقياس الرموز التعبيرية

الجداول...

1	جدول (١): مقارنات تقنيات تقييم الأداء
2	جدول رقم (٢): التمييز بين الموظف الراضي والموظف الملتزم
3	جدول (٣): الجوانب الأربعة لسعادة الموظف
4	جدول (٤): نتائج الاستطلاع

الملخص

مضت العديد من العقود على المنظمات محاولة تطوير نظم الإدارة الفعالة والمختلفة التي تعمل بها ومع ذلك لم يكن لديها الكثير من الفرص المتاحة لقياس وتقييم فعالية وكفاءة القوة العاملة لديها على الرغم من أن جميع الشركات لم تتبنى بعد الأدوات والتكنولوجيا المتاحة لها ولم تهتم بتوجيه جزء من استثماراتها لجلب ودمج هذه الوسائل فقد تمكنت الشركات الرائدة من الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تقيس وتتبع وتحلل نتائج الإنتاجية والمبيعات ورضا العملاء وتدفقات العمل والجودة والتفاعلات في مكان العمل على مراحل زمنية محددة ومتابعة ومتكررة. بالإضافة إلى ذلك، تطورت أدوات تجميع هذه البيانات وتحليلها بسرعة في السنوات القليلة الماضية مع انتشار وسائل النمذجة الإحصائية وتكنولوجيا التعلم الآلي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي ومع ذلك فإن معظم الشركات لا تزال تقيم التفاعل والرضا الوظيفي على أساس سنوي أو أطول باستخدام تقنيات المسح التقليدية في حين أن هذه الممارسات قد وفرت نظرة ثاقبة حول أبعاد وتأثير المشاركة، فقد حان الوقت لإعادة التفكير في كيفية وأهمية هذه القياسات، والأهم من ذلك كيف يمكن تطبيق نفس الأدوات الرقمية لتحسين الإنتاجية والاحتفاظ بها وتعزيز رضا القوى العاملة وعليه أقترح هذا الموضوع البحثي لمعالجة هذا الاتجاه الحديث لتأثير التقدم التكنولوجي على كل من قياس المشاركة (الرضا الفعال) وتطبيق ممارسات الاستدامة وتحسين بيئة العمل لتحسين أداء الشركة وكفاءة الإنتاجية.

يُعد رضا الموظف أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسة مثل أهمية الراتب للموظف ومع ذلك فإن مجرد ضرورة هذين الأمرين لا يجعل الأمر سهلاً بشكل افتراضي فاليوم نشهد اتجاهين مختلفين عبر المؤسسات: -

الأول: المنظمات تتسابق وتتنافس من أجل التسلح بالذكاء الاصطناعي، وتبحث عن طرق للاستفادة من التكنولوجيا للاستفادة القصوى.

ثانياً: المنظمات في أمس الحاجة إلى البحث عن طرق فاعلة وفعالة من حيث التكلفة للاحتفاظ بأفضل المواهب في سوق العمل الضيق. على غرار أن حل مشكلة ما، يحل مشكلة أخرى.

فالذكاء الاصطناعي مفيد للمؤسسات لإتمام العمليات وتحسين الإنتاجية. وعليه فإن أحد التطبيقات الرئيسية للذكاء الاصطناعي في مكان العمل هو أيضاً توقع وتحسين نتائج استراتيجية إرضاء الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

المجتمع الافتراضي - تصميم الوظيفة - الرضا الوظيفي - مشاركته العمل - الحالة المزاجية - نظام العمل الهجين.

Abstract

Previously, organizations did not have many opportunities to measure and evaluate the effectiveness and efficiency of their workforce. Although not all companies have yet adopted the tools and technology at their disposal, leading companies have been able to take advantage of new technologies that track productivity, sales, customer satisfaction, workflows, quality, and workplace interactions in a timely manner. Additionally, tools for collecting and analysing this data have developed rapidly in the past few years with the more widespread availability of statistical modelling, machine learning technology, and artificial intelligence applications.

However, when it comes to measuring and tracking employee engagement, most companies still assess engagement on an annual or longer basis using traditional survey techniques. While these practices have provided insight into the dimensions and impact of engagement, it is time to rethink how we measure engagement and, more importantly, how the same digital tools can be applied to improve productivity, retention, and workforce satisfaction.

I propose this research topic to address this recent trend of the impact of technological progress on both measuring participation (effective satisfaction) and applying sustainability practices and improving the work environment to improve company performance and productivity efficiency.

Employee satisfaction is as important to the organization as salary is to the employee, however, just because these two are necessary does not make it easy by default. Today, we are seeing two different trends across organizations- :

The first: Organizations are racing and competing to arm themselves with artificial intelligence and are looking for ways to make the most of technology.

Second, organizations are in dire need of looking for efficient and cost-effective ways to retain the best talent in a tight labour market. The way you see that solving one problem solves another.

Artificial intelligence is useful for organizations to complete and improve processes to improve productivity. However, to go beyond productivity, one of the main applications of AI in the workplace is also to anticipate and improve the outcomes of an employee satisfaction strategy

Keywords

Job design- Job satisfaction – Virtual community -Job shaerig– Organizational Mood. - Hybridwork

١. المقدمة

في العقود الأخيرة كان هناك اعتراف متزايد بـ "رضا الموظفين" كُبعد عام للأداء يشير إلى النجاح التنظيمي كمحرك أساسي له.¹ (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012; Whitman, Van Rooy, & Viswesvaran, 2010). وبناءاً على ذلك فقد قام كلاً من العلماء ومقدمي الخدمات التجارية بتطوير وتعزيز مجموعة واسعة من مقاييس رضا الموظفين والمنهجيات الاستقصائية والاستطلاعية ذات الصلة (Reichheld, 2003; Thompson & Phua, 2012)² قد يجادل البعض في أن قياس رضا الموظفين في الوقت الحاضر يعتبر وضعاً مفروغاً منه داخل المنظمات من جميع الأنواع والأحجام؛ حيث تم وضع هذه الممارسة بشكل متزايد في مراحل دراسة الجدوى.

(Van Rooy, Whitman, Hart, & Caleo, 2011)³، واقعياً يتم تقديم قياس رضا الموظفين والإبلاغ عنه على أنه يتوافق مع " الحد الأدنى الاجتماعي " للمؤسسة (Brooks & Oikonomou, 2018; Norman & MacDonald, 2004)⁴ فقد أصبح مصدر قلق للشرعية التنظيمية (Meyer, & Bromley, 2013)⁵، و أثناء الدراسات حول "محددات النتائج غير التقليدية"، أو مقاييس الأداء غير المالي، أو بطاقة الأداء المتوازن، (Gates & Langevin, 2010; Hoque, 2005)⁶ عن رضا الموظفين كمؤشر مهم ولم ينال السؤال عن كيفية تجربة قياس رضا الموظفين وتوظيفه داخل المنظمات بقليل من الاهتمام بشكل ملحوظ في أبحاث المحاسبة التجريبية.

يقدم بعض المؤلفين رضا الموظفين كمؤشرات غير مالية يمكن أن تدعم عمليات الرقابة الإدارية وتحرك الأداء المؤسسي وبالتالي دعا بقوة إلى تطبيق هذه الاجراءات على سبيل المثال: تم اقتراح أن قياس رضا الموظفين يزود الإدارة بإشارات مهمة (Ittner, & Larcker, 2003)⁷ لأنها تكشف عن سلاسل "السبب والنتيجة" الأساسية لأداء الأعمال أو تعكس علامات الإنذار المبكر للتطورات التنظيمية الغير مرغوب فيها الجارية وبالمثل ، فإن جعل وجهات نظر الموظفين ومخاوفهم مرئية من خلال هذه التدابير تتم مناقشته لتمكين التواصل التنظيمي الأكثر فعالية وبالتالي تعزيز قوة عاملة تتماشى مع الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية (Gates, & Langevin, 2010; Widener, 2004)⁸.

في الواقع تشير الأبحاث السابقة إلى أن عملية قياس رفاية الموظف قد تعزز في حد ذاتها رضا الموظفين من خلال السماح للإدارة بالتدخل في الظروف التنظيمية غير المرضية (Hoque, 2005) وتمكين صوت الموظفين ومع ذلك لا يزال هناك نقص في المحاولة في البحث المحاسبي للتحقيق التجريبي في أداء وتعقيدات مقاييس رضا الموظفين في السياق التنظيمي وبذلك يتضح أن هناك إشكالية على خلفية الموقف الوظيفي والإداري للأدبيات السابقة والذي يتميز بوجهة نظر غير انتقادية إلى حد ما تجاه قياس رضا الموظف الذي قد يعرض للخطر لإخفاء الدوافع والاستخدامات والعواقب غير المتوقعة لهذه الممارسة ولذلك فإن البحث و الاستقصاء القائم على أسس تجريبية وكذلك نظرياً يعد ضرورياً لتطوير فهم أكثر دقة لقياس رضا الموظفين في سياق تنظيمي ومتطور وكيف يرتبط ذلك بتفسير الجهات الفاعلة ووضع وتخطيط الأنظمة المعنية إن الموظفون الذين يشاركون في عملهم ويلتزمون بمؤسساتهم يمنحون الشركات مزايا تنافسية حاسمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران الموظفين وبالتالي فليس من المستغرب أن المنظمات من جميع الأحجام والأنواع قد استثمرت بشكل كبير في السياسات والممارسات التي تعزز المشاركة والالتزام في القوى العاملة لديها في الواقع عند تحديد

أفضل ثلاثة مقاييس لصحة الشركة أشار مستشار الأعمال والرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك "جاك ويلش" مؤخراً إلى مشاركة الموظفين أولاً حيث جاء رضا العملاء والتدفق النقدي الحر في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

٢. مشكلة البحث

يعد قياس رضا الموظفين وزيادته إحدى الطرق المهمة التي يساعد بها متخصصو الموارد البشرية في بناء ثقافة مؤسسية تعزز الاستبقاء. تُظهر زيارة واحدة إلى مواقع الويب الخاصة بمراجعة صاحب العمل عبر الإنترنت مثل Glassdoor أو FairyGodBoss العلاقة القوية بين رضا الموظفين ودورانهم. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تحصل على تقييمات أعلى لرضا الموظفين على Glassdoor تحقق أداءً ماليًا أفضل من الشركات ذات الرضا الوظيفي المنخفض المبلغ عنها. يأتي الرضا الوظيفي هو معيار مهم لنجاح المنظمة حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالدوران الوظيفي والرضا عن الحياة. ويمكن أن يمنح استخدام التقنيات الجديدة مثل التصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAM) والواقع الافتراضي (VR) والأنظمة الخبيرة (ES) والإنترنت الشركات ميزة. يمكن أن تؤدي التقنيات الجديدة إلى "عمل أكثر ذكاءً" للموظفين بالإضافة إلى تقديم منتجات عالية الجودة وخدمات أكثر كفاءة للعملاء. الشركات التي حققت أكبر مكاسب من التكنولوجيا الجديدة لديها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم استخدام التكنولوجيا لإنشاء ما يعرف باسم أنظمة العمل عالية الأداء. غالبًا ما تحتاج أنظمة العمل والتدريب والبرامج والمكافآت إلى إعادة تشكيلها لدعم استخدام الموظفين للتكنولوجيا الجديدة. ويشترك رضا الموظف في العديد من أوجه التشابه مع مشاركة الموظفين، لكن الحقيقة أن المفهومين ليسا قابلين للتبادل. يمكن أن يكون الموظف راضيًا (قانعًا) دون أن يشارك بشكل كامل في العمل الذي يقوم به. بينما "يرتبط كل من مشاركة الموظف ورضا الموظفين بنتائج ذات مغزى"، أي إن الرضا مصطلح أوسع وبعض جوانب الرضا لا ترتبط بشكل جيد بالأداء.

ومن هنا تظهر المشكلة التي يتعرض لها البحث وهي كيفية إثبات أهمية قياس معدلات الرضا الوظيفي ومؤشرات الولاء والانتماء والمشاركة علي ارتفاع معدلات الإنتاجية وإنخفاض معدلات الدوران وإستدامة الكيان المؤسسي ونجاحة من خلال تعزيز هذا المفهوم والمردود ودمجه وجعله أولوية في إستراتيجيات ومخططات المنظمة المؤسسية، بإستخدام التطبيقات والتكنولوجيات الحديثة والتوجهات العالمية في ذلك، ومدي أهمية ذلك خاصة في بلدنا جمهورية مصر العربية والبلدان العربية، من أجل تمكين المنظمة من أن يكون لها بصمة واضحة ومشاركة فعالة في إستراتيجية الدولة ورؤيتها وتوجهها نحو تحقيق التحول الرقمي وأهداف التنمية المستدامة.

٣. موضوع البحث

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأصول لأي منظمة حيث أنها مجموع القدرات المتأصلة والثقافة والمعرفة والمهارات المكتسبة التي تمثلها مواهب وقدرات الأشخاص العاملين الذين يتألفون من المديرين التنفيذيين والمشرفين والموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب استخدام الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن من أجل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي فإن أداء الموظف هو الذي يقرر في النهاية ويحقق الأهداف فنجد أن سلوك الموظف وأدائه يعتمد على عوامل مختلفة مثل الرضا الوظيفي والعلاقة مع المشرفين وزملاء العمل وتقييم الأداء والتحفيز والتدريب ومستوى الإجهاد وما إلى ذلك.

لا يمكن لأي منظمة الهروب من الترقية والانتقال إلى التكنولوجيا الجديدة حيث تم رقمنة كل شيء، ومن الضروري أن تستخدم المنظمات التكنولوجيا الجديدة من أجل اكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية، ولكن للحصول على الاستخدام

الأمثل للتكنولوجيا يجب أن تعرف المنظمة رأي موظفيها فيما يتعلق بالتكنولوجيا الجديدة إذا كان لدى الموظف أي اعتقاد سلبي بشأن التكنولوجيا فسوف ينعكس ذلك على سلوكه وأدائه، وأيضاً في حالة الانسجام أو إنعدام القابلية وفقد الشغف والرغبة لدى الموظف في التعلم والانسحاق لتدابير الظروف التنظيمية المستحدثة و المتطورة، سيتحول المورد البشري الي عائق للتنمية.

ويأتي من هنا عارض جديد نتيجة هذا الترقى وهي ما يسمى بالإجهاد التقني، فالإجهاد في المطلق هو ضغط عقلي يمر به كل شخص في حياتنا ويشمل المطالب التي لا نستطيع تحملها، الخوف من الفشل، الخوف من الخسارة، القلق، انعدام الأمن وهو السبب الجذري للتوتر وفي عالم الأعمال الحالي نظراً لأن كل شيء مدمج مع التقنيات فإن تحديث التكنولوجيا نفسها يمثل ضغطاً للجميع هذا هو المعروف باسم الإجهاد التقني، فعبء العمل بسبب التكنولوجيا، وقلة الفترة الزمنية في تبني التقنيات الجديدة، ونقص المعرفة حول استخدام التقنيات، ونقص التدريب على التقنيات هي أسباب الإجهاد التكنولوجي والتقني بسبب التطورات التكنولوجية وبالتالي يتم نقل ساعات العمل إلى المنزل مما يؤثر على الحياة الأسرية للموظف.

إذا كان يجب القيام بعمل ما خلال فترة زمنية معينة فمن المستحسن العمل في مجموعات كفريق، لهذا يجب أن يكون للموظف علاقة جيدة مع زملائه في العمل مما سيعزز جودة العمل ويزداد أداء الموظف أيضاً إذا كانت لديه علاقة إيجابية مع زملائه في العمل. إذا عمل الموظفون معاً وكان لديهم علاقة شخصية جيدة مع زملائهم في العمل فيمكنهم تحقيق مهامهم بشكل أسرع أما إذا كانت هناك علاقة سلبية فسوف تفسد المنظمة بأكملها ويجب على المنظمة مساعدة موظفيها في الحفاظ على علاقة شخصية جيدة مع زملائهم في العمل لأنها أكثر أهمية وقيمة لنجاحها.

وتظهر من هنا أهمية دراسة مدي أهمية وتأثير استخدام الوسائل والتطبيقات التكنولوجية في قياس واستنباط حجم الرضا ومستوي الرفاهية لدي الموظفين، من خلال مؤشرات وآليات تحليل الأثر وتقييم الأداء والربط والدمج المباشر مع إستراتيجية المنظمة وقراراتها وأولوياتها في الإستثمار، لما كان هذا الأثر له مردود مباشر علي الاداد و الإنتاجية وإستدامة البقاء والنمو والتنمية.

٤. هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى إيضاح كيفية ومدى إمكانية أن تكون للتكنولوجيا دور محوري في تعزيز رضا الموظفين فعلى الرغم من أننا غالباً ما نفكر في التكنولوجيا على أنها وسيلة لتبسيط عملية التوظيف ، إلا أنها يمكن أن تساعد كلا الجانبين على تقييم "الملاءمة و الرضا الوظيفي".

٥. المنهج البحثي.

تم إستخدام أسلوب المنهج الوصفي الذي اعتمد على التحليل الشامل والتفصيلي لجميع جوانب موضوع الرضا الوظيفي والإنتماء وأساليب القياس وتكوين المؤشرات من خلال استخدام التطبيقات والتكنولوجيات الحديثة وأثر ذلك علي مدي استدامة المؤسسات وتطور أداءها وإنتاجيتها، من خلال الملاحظة والمشاركة وإستخدام الاستبيانات وعمل دراسة حالة.

٦. الدراسات السابقة.

درس (Kendra, M.Turner, 2017)⁹ تأثير تطبيق تحديث النظام والادارة على الأداء الوظيفي للموظفين وقد وجد أن الموظفين شعروا في البداية بالإيجابية تجاه التغيير ولكن بعد فترة من الوقت شعروا أنهم بحاجة إلى التدريب كما زادت الإدارة من واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية دون زيادة في الراتب.

يهدف (محمد أفتاب، ٢٠١٦)¹⁰ إلى شرح العلاقة بين الإجهاد التقني وإنتاجية الفريق او المجموعة ودراسة تأثير التفاعل بين الحمل الزائد للأدوار وحساسية الإنصاف في هذه العلاقة. استكشفت الدراسة ثلاثة عوامل للإجهاد التقني، وهي التعقيد التقني، وعدم اليقين التقني، والحمل التقني الزائد، ووجدت أن هناك علاقة سلبية بين الإنتاجية والحمل التقني الزائد.

قامت (نسرین أسامة الخزندار، ٢٠١٥)¹¹ بالتحقيق في تأثير إدارة علاقات الموظفين "Employees Relation Management (ERM)" على أداء الموظفين في قطاعي الاتصالات والبنوك. وخلصت النتائج إلى أن مكونات إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في قطاعي الاتصالات والبنوك. حيث إنه يبيّن العلاقات ويعززها ويعمق الالتزام ويحسن أداء الموظف. ووجدت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مكونات إدارة علاقات الموظفين وأداء الموظف. كما تكشف عن أن مشاركة الأهداف والقيم مع الموظفين تعتبر شرطاً أساسياً وأساساً لتحسين أداء الموظف.

قام كل من (إسكندر مودا، وآخرون، ٢٠١٤)¹² بدراسة محددات أداء الموظف من خلال دراسة حالة علي المصارف الإسلامية. وكشفت النتائج أن أداء الموظف يفسر بضغوط العمل والدافع وعوامل الاتصال. وقد وجدوا أن ضغوط العمل، والتحفيز ومتغيرات الاتصال تؤثر في وقت واحد على أداء الموظف. وأشار المؤلفون إلى أنه من الضروري للمصارف الإسلامية تعزيز عامل الاتصال الذي له تأثير كبير على أداء الموظف.

كما درس (محمد عمران، وآخرون، ٢٠١٤)¹³ تأثير التقدم التكنولوجي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي. وجد أن التقدم التكنولوجي له تأثير كبير على تحفيز وتدريب الموظفين. التحفيز له تأثير كبير على أداء الموظف ولكن التدريب ليس له تأثير كبير على أداء الموظف. تكشف النتيجة أن هناك علاقة كبيرة بين التقدم التكنولوجي وأداء الموظف.

استكشف (Yan-Hong Yao et al., 2014)¹⁴ تأثيرات القيادة وضغوط العمل على سلوك الموظف، والآثار المعتدلة للقيادة التحويلية والمعاملات على العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك السلبي للموظف. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ضغوط العمل وسلوك الموظف السلبي. وأن للقيادة التحويلية تأثيرات سلبية على ضغوط العمل وسلوك الموظف، في حين أن قيادة المعاملات لها تأثيرات إيجابية.

وجد (العتار، وراتب جيه سويس، ٢٠١٠)¹⁵ العلاقة بين تبني تكنولوجيا المعلومات والرضا الوظيفي من منظور شركات المقاولات الأردنية. من خلال استخدام نماذج انحدار متعددة لاختبار الفرضية. وتظهر النتائج أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات سيرفع من الرضا الوظيفي للموظف. اقترح المؤلفون على المنظمة تقديم الدعم الإداري في اعتماد تكنولوجيا المعلومات.

درس (Paul G. Mitchell, 2007)¹⁶ حول تأثيرات التكنولوجيا على العمل والحياة الشخصية لمديري المستوى المتوسط في قسم شرطة مقاطعة "Fairfax". كشفت النتائج أن التكنولوجيا ليس لها تأثير سلبي على من شملهم

الاستطلاع. تسمح التقنية بإكمال المهام بسرعة وسهولة. أوصى المؤلف القسم بمساعدة المديرين في التغلب على تحديات التقنيات الناشئة والحصول على عمل وحياة شخصية متوازنة.

استكشف كل من (James H. Dulebohn, Marler, 2005)¹⁷ كيف يمكن للمنظمات تحسين الاستخدام الفعال لتقنيات الموارد البشرية المستندة إلى الويب "Web". من خلال دمج وتوسيع العديد من النماذج النظرية لقبول التكنولوجيا، فقد طوروا نموذجًا إدراكيًا لقبول الخدمة الذاتية للموظف "Employees self-services" (ESS) واستخدام التقنيات. بناءً على هذا النموذج، اقترحوا العوامل الفردية والتكنولوجية والتنظيمية ذات الصلة بالنوايا الفردية لاستخدام تقنية (ESS).

الفصل الأول

الدراسة النظرية

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

بند ١، ١: تعريف الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو طبيعة ذاتية نتيجة لاستنتاج مبني على مقارنة ما يتلقاه الموظفون وعملهم مقارنة بما هو متوقع ومطلوب ومختبر على أنه أشياء مناسبة أو مخولة لهم (Hu et al., 2019)¹⁸، وجدير بالذكر أن العوامل المشتركة التي يتم تناولها هي المشرفون والأجور الحالية وفرص الترقية والعلاقات مع الزملاء (Rustiarini et al., 2019)¹⁹. يتم تسجيل هذه العوامل طبقاً لمقياس مكتوب ونموذج قياسي ثم جمعها معاً لإنشاء درجة الرضا الوظيفي الإجمالية Granziera, & (Perera, 2019)²⁰. الرضا الوظيفي هو أيضاً عملية لتحقيق مستويات تحفيز الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم في العمل، وشكل من أشكال توظيف الموظفين مدفوعاً بتلبية احتياجاتهم وإن احتياجات العمال الذين يمكن تلبيتها بشكل مناسب هي محفزات يمكن أن تحفزهم على العمل بشكل مريح وعلى النحو الأمثل.

هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والتحفيز (Kadir & Amalia, 2017; Ayalew, et al., 2019)²¹. كما كشف (Lamarche, & Staempfli, 2020)²². أنه سيشعر الموظفون بالرضا في العمل إذا كان من الممكن تحفيز وتنمية النواحي الوظيفية والنواحي الخاصة بهم والعكس صحيح أما إذا لم يتم تشجيع هذه الجوانب فسيشعر الموظفون بعدم الرضا وفقاً ل(Sirajul, et al., 2019)²³. ولثقافة المنظمات علاقة بأداء الموظف مما يعني أنه يمكن استخدام الثقافة في المنظمة كأساس للتنبؤ بأداء الموظف فالثقافة المؤسسية مؤثرة للغاية في الأداء لأنها يمكن أن تحفز الموظفين على التفكير والتصرف وفقاً للقيم التنظيمية ويظهر التحليل الوصفي لإجابات المستجيبين في بحث (عباس، وآخرون، ٢٠١٤)²⁴ أيضاً أن الأجهزة والبرامج تؤثر على الأداء. ووفقاً ل(Guan, 2018)²⁵ لا يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر فعالية بسبب القيود التكنولوجية أو متطلبات التنسيق ويعتمد الأداء الفردي أيضاً على جهود وأداء الزملاء في الفريق أو خط الإنتاج. وقد ذكر (Heryanto, 2019)²⁶ أن دافع العمل له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف ويتماشى هذا مع النتائج التجريبية الأخرى التي تشير إلى وجود علاقة بين دافع العمل والأداء (Rubel, et al., 2020)²⁷. كما نص (Lamarche, & Staempfli, 2020)²⁸ أيضاً في بحثه على أن الدافع يؤثر على أداء الموظف وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى دافع العمل يؤثر على الأداء.

بند ٢,١: أمثلة تعزيز الرضا الوظيفي

بعض الأمثلة حول كيفية تعزيز التكنولوجيا للرضا ما يلي:

• روبوتات المحادثة للمحادثة: بينما تُستخدم روبوتات الدردشة غالبًا لفحص المرشحين فيمكنهم أيضًا الإجابة عن الأسئلة الشائعة التي تساعد المرشح على تقييم ما إذا كان المنصب أو الشركة مناسبًا لهم حتى قبل التقديم.

• مقاطع فيديو يوم في الحياة: قدم مقطع فيديو سريعًا مدته ١-٣ دقائق للموظفين المحتملين لمشاهدته أثناء عملية التوظيف حتى يتعرفوا على ما سترتب على الوظيفة وما إذا كان هذا هو ما يبحثون عنه.

• التقييمات القائمة على الذكاء الاصطناعي: يتم استخدام الذكاء الاصطناعي المستند إلى الفيديو - من مزودي خدمات مثل "HireVue" و "Pymetrics" و "pymetrics" - لتقييم المرشحين على أساس الخصائص السلوكية التي يمكن أن تساعد في تحديد الملاءمة الثقافية مع منح المرشحين مزيدًا من المرونة حول وقت ومكان إجراء "المقابلات".

• التحول إلى التوظيف: أدخلت الشركات منصات لأصحاب العمل لملء نوبات العمل الشاغرة بالعاملين المؤهلين عند الطلب بالإضافة إلى حل حاجة التوظيف كما يمكن أن يكون هذا أيضًا طريقة رائعة للعامل وصاحب العمل لتقييم ما إذا كان مناسبًا بشكل متبادل.

• المجتمع الافتراضي: يقول ٥٧٪ من العاملين بالساعة إن زملائهم في العمل لهم التأثير الأكبر على رضاهم الوظيفي ففي حين أن تعيين الموظفين المناسبين أمر بالغ الأهمية فإن المجتمعات عبر الإنترنت - والتي يمكن أن تكون بسيطة مثل مجموعة "Facebook" - يمكن أن تكون وسيلة للموظفين لتعزيز محادثاتهم ولا يُقصد بهذا أن يكون وسيلة للتفيس بل وسيلة لتعميق الشعور بالاتصال.

• تبديل المناوبة: يمكن من خلال تطبيقًا يسمح للزملاء بإدارة جداولهم وتغييرها حسب الحاجة.

• التدريب عبر الإنترنت: التطوير الوظيفي هو أحد المحركات الرئيسية للرضا الوظيفي فالوصول إلى التدريب عبر الإنترنت - سواء أكان ذلك متعلقًا بوظيفة معينة أو من خلال منصات مثل "Coursera" التي تقدم دورات مجانية - يمكن أن يكمل تدريب المديرين وبرامج التطوير التقليدية من خلال توفير المرونة للموظفين لمعرفة متى وأين وماذا يريدون.

• تقنيات الخدمة الذاتية للضيوف: من تطبيقات الأجهزة المحمولة التي تساعد في تسجيل الوصول / المغادرة إلى مفاتيح غرفة الهاتف المحمول إلى تقديم طلبات الطعام من خلال لمسة زر حيث تعمل تقنيات الخدمة على تحرير الموظفين للتركيز عليهم والتي تتضمن بعض الأدوات المحتملة التي يجب أن تنتظر فيها لتسهيل العمل التشاركي ما يلي:

- مشاركة الملفات: ولكن ليس بطريقة التورينت غير القانونية حيث يمكنك فقط استخدام "Dropbox"

Dropbox أو "Google Drive" أو Google Drive أو أي شيء آخر ما يوفر رسوم التخزين الكبيرة،

السعة رخيصة، والواجهة السهلة، ولديك راحة البال بأن كل شيء آمن وجيد للتواصل ناهيك عن النسخ الاحتياطي على

السحابة "The Cloud".

- **مواقع ويكي "WIKI"**: يمكن إنشاء مورد حيث يمكن للموظفين الحصول على جميع المعلومات التي يحتاجونها بأنفسهم، فبإنشاء مركز وصول ذاتي للتدريب والتطوير سيساعد الجميع في الوصول إلى نفس الصفحة وإبقاء جميع الموظفين على اطلاع دائم بالطريقة الصحيحة للقيام بالأشياء.
- **أدوات إدارة المشروع والمؤسسة**: تمامًا مثل "Asana" و "Jira" و "Jira Software" و "Basecamp" و "Basecamp" تتيح لك هذه المواقع إنشاء المهام وتنظيمها وتقييدها ومشاركة عناصر معينة في المشاريع المشتركة و يمكنك أيضًا إجراء محادثات وردشات خلال المهام المختلفة هذه بالفعل تجعل الحياة أسهل وتساعد على زيادة المشاركة والإنتاجية.
- **اللوحات البيضاء والمنتديات المشتركة**: يمكنك أيضًا التفكير في استخدام الأدوات لمساعدة زملائك في مشاركة الأفكار والعمل معًا فالكلمة الأساسية هي التعاون وتوجد أداة رائعة تسمى "Slack" يمكنها تمرير الملفات، والعصف الذهني، وطرح الأفكار، والأسئلة، ومقارنة الملاحظات.

بند ١, ٢: مفهوم تصميم الوظيفة

عرف تصميم الوظيفة (Isaac Chaneta, 2011)²⁹ على أنها وسائل وعلاقات العمل الضرورية لإشباع المتطلبات

التنظيمية والتقنية بالإضافة إلى المتطلبات الشخصية والاجتماعية للعمل تحقيقاً لهدفين هما:

- إشباع متطلبات المنظمة وتحقيق فعالية العمليات وزيادة الإنتاجية وجودة الإنتاج والخدمات.
- إشباع الحاجات الفردية من ناحية توافر التحدي والمتعة في العمل وتقدير الإنجاز .
- بينما يرى (Michael. McCuddy, 2009)³⁰ تصميم الوظائف على أنه يشمل عدة عناصر هي :
- الحرية الكاملة في العمل حيث يحتاج الأفراد إلى الإحساس بالتوجيه الذاتي وحرية التصرف .
- فرص التعلم والإستمرار في التعلم وذلك من خلال وضع الأهداف القابلة للتحقيق وقدرة الأفراد على معرفة النتائج.
- توافر المستوى الأفضل من التنوع الذي يحتاجه الأفراد في العمل.
- إحساس الأفراد بأن مساهمتهم بالعمل ذات معنى.
- المستقبل المرغوب من قبل الأفراد.

كما يشمل تصميم الوظائف تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة الواحدة ، وتحديد طريقة أداء العمل ، نوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة ، والظروف المحيطة .

يعتمد معظم أصحاب الأعمال الآن على التكنولوجيا ليكونوا قادرين على التعامل مع موظفيهم داخل وخارج المكتب حيث يسمح التعاون على هذا المستوى للموظفين بالحفاظ على توازن أفضل بين العمل والحياة وتستمر التكنولوجيا في مكان العمل في السماح للشركات بتحسين التواصل مع الموظفين بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد التكنولوجيا أيضًا على توسيع نطاق العمل بشكل أكثر كفاءة وسرعة وهناك أدوات مثل التكنولوجيا الافتراضية والشبكات الاجتماعية والبوابات عبر الإنترنت

تجعل مشاركة الموظفين غير محدودة ويعد توسيع تكنولوجيا الأعمال أمرًا مهمًا أيضًا لأنه يرفع مستوى الاتصال من خلال السماح بتبادل المعلومات باستخدام قنوات متعددة على الفور .

رأى نهج الإدارة العلمية لـ F.W. Taylor تصميم الوظيفة على أنه نهج وأسلوب ديناميكي، ميكانيكي بحت. ومع ذلك ، أعادت تطورات ودراسات العلاقات الإنسانية مؤخرًا، اكتشاف أهمية علاقة العمال بعملهم وشددت على الرضا الوظيفي. ومن هنا يأتي التساؤل حول " كيف يمكن أن يساعد تصميم الوظيفة في تنظيم العمل؟".

حيث يمكن لمبادئ تصميم الوظيفة معالجة مشاكل مثل:

- أعباء العمل الزائدة.
- العمل تحت ضغط.
- التكرار المتواصل.
- محدودية السيطرة علي العمل.
- العزلة.
- العمل بنظام الورديات.
- التأخر في ملء الوظائف الشاغرة.
- ساعات العمل الزائدة.
- محدودية الفهم المتكامل لكافة مراحل العمل.

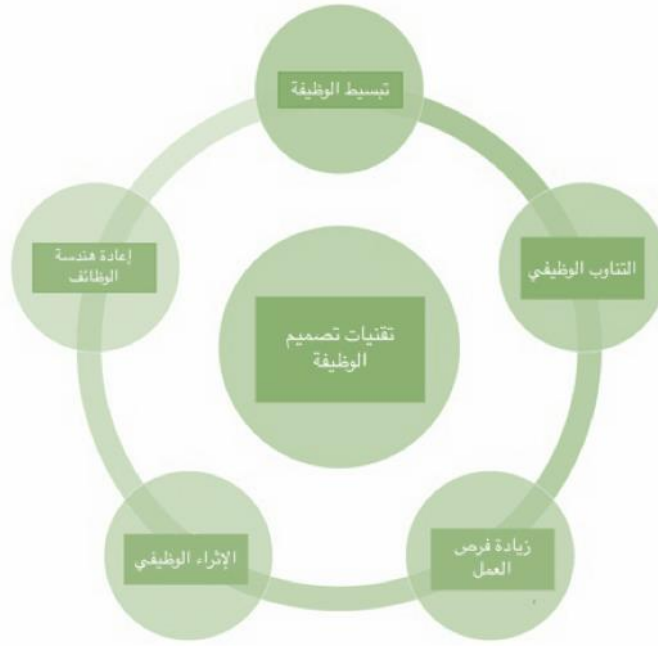
تصميم الوظيفة الجيد يلائم الخصائص العقلية والجسدية للموظفين من خلال الانتباه إلى:

- الطاقة العضلية مثل جداول فترات العمل / الراحة أو وتيرة العمل، والطاقة العقلية مثل المهام المملة مقابل المهام المعقدة.
- يسمح بإدخال وإشراك الموظف، وهذا يعني أنه يجب أن يكون لدى الموظفين خيار تغيير الأنشطة وفقًا للاحتياجات الشخصية وعادات العمل والظروف في مكان العمل.
- يعطي الموظف شعورًا بالإنجاز .
- يتضمن التدريب ، حتى يعرف الموظف المهام التي يجب القيام بها وكيفية القيام بها بشكل صحيح.
- يوفر جداول عمل / راحة جيدة.
- يسمح بفترة تعديل للوظائف التي تتطلب جهداً بدنياً.
- يقدم ملاحظات للموظفين حول أدائهم.
- يقلل من نفقات الطاقة ومتطلبات القوة.
- يوازن بين العمل الساكن والديناميكي.

تقنيات تصميم الوظيفة (وصف تصميم الوظيفة كأداة تنظيمية).

يعد توسيع الوظيفة وإثراء الوظائف والتناوب الوظيفي وتبسيط الوظائف من التقنيات المختلفة المستخدمة في ممارسات تصميم الوظائف. ستشجع الوظيفة المصممة جيدًا مجموعة متنوعة من أوضاع الجسم "الجيدة" ، ولها متطلبات قوة معقولة ، وتتطلب قدرًا معقولًا من النشاط العقلي ، وتساعد في تعزيز مشاعر الإنجاز واحترام الذات. ويتضمن تحقيق التصميم الجيد للوظيفة ممارسات إدارية تحدد ما يفعله الموظف ، وإلى أي مدى وأين ومتى ، ومنح الموظفين خيارًا حيثما كان ذلك ممكنًا.

شكل (١)



شكل (١) تقنيات تصميم الوظيفة

١ - تبسيط الوظائف..

الوظيفة مبسطة أو متخصصة. يتم تقسيم الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ويتم تخصيص كل جزء لفرد. تحديداً، فإن تبسيط العمل هو السرعة الميكانيكية للعمل، وعمليات العمل المتكررة، والعمل فقط على جزء واحد من المهام، وتحديد الأدوات والتقنيات مسبقاً، وتقييد التفاعل بين الموظفين، وقليل من متطلبات المهارات. **ملحوظة:** يتم استخدام تبسيط العمل عندما لا تكون الوظائف متخصصة.

٢ - التناوب الوظيفي..

التناوب الوظيفي يعني نقل العمال بشكل منهجي من وظيفة إلى أخرى. عندما يشعر شاغلو الوظائف بالملل من الوظائف الروتينية، فإن التناوب الوظيفي هو الحل الأمثل لذلك. فتبقي الوظائف دون تغيير، لكن شاغليها ينتقلون من وظيفة إلى أخرى. على الجانب الإيجابي، فهو يزيد من إمكانية المكافأة الجوهرية للوظيفة بسبب المهارات والقدرات المختلفة اللازمة لأدائها. ويصبح الموظفون أكثر كفاءة في العديد من الوظائف، وعلى معرفة بالوظائف المختلفة، وتحسين الصورة الذاتية والنمو الشخصي. علاوة على ذلك، يصبح الموظف/الفرد أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة. على الجانب السلبي، قد لا يكون الأمر شديد الحماس، أو قد لا تكون الكفاءة أكثر. إلى جانب ذلك، قد لا تعمل الوظائف على تحسين العلاقات بين المهام، بينما تظل الأنشطة والأهداف دون تغيير. كما ترتفع تكاليف التدريب الإضافية، ويمكن أن تؤدي أيضاً إلى عدم تحفيز المتدربين الأذكياء والطموحين الذين يسعون إلى مسؤوليات محددة في تخصصاتهم المختارة.

٣- توسيع الوظيفة وزيادة فرصة العمل..

توسيع الوظيفة يعني تعيين العمال أنشطة إضافية من نفس المستوى. حيث يغير توسيع الوظيفة الوظائف لتشمل المزيد/ مهام مختلفة. يعني زيادة عدد المهام أو الواجبات المخصصة لوظيفة معينة. توسيع الوظيفة بشكل طبيعي هو عكس تبسيط العمل. ولا تعني إضافة المزيد من المهام أو الواجبات إلى الوظيفة/ الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. لا يوجد سوى التوسع الأفقي، إنه بنفس المهارات يتحمل مسؤوليات إضافية مثل تمديد ساعات العمل وما إلى ذلك. قد يتضمن توسيع الوظيفة تفكيك نظام العمل الحالي وإعادة تصميم نظام عمل جديد.

٤- إثراء الوظائف..

الإثراء الوظيفي هو الارتجال لكل من كفاءة المهام ورضا الإنسان من خلال البناء في وظائف الأفراد، وعلى وجه التحديد، مجال أكبر للإنجاز الشخصي والتقدير، والعمل الأكثر تحديًا ومسؤولًا، والمزيد من الفرص للتقدم والنمو الفردي. ستنمتح الوظيفة المثيرة بمزيد من المسؤولية، والمزيد من الاستقلالية (الإثراء الرأسي)، والمزيد من المهام المتنوعة (الإثراء الأفقي)، والمزيد من فرص النمو. يقوم الموظف بمزيد من التخطيط والتحكم مع إشراف أقل ولكن المزيد من التقييم الذاتي.

٥- إعادة هندسة الوظائف..

إعادة الهندسة تعني إعادة تصميم عملية الأعمال بحيث تنجز فرق الإدارة الذاتية الصغيرة متعددة التخصصات المهمة معًا، مرة واحدة. تحدد إعادة الهندسة النتيجة المرجوة لنظام أو نظام فرعي وتعيد هيكلة الوظائف وحتى الأقسام لزيادة الأداء بشكل جذري. غالبًا ما يتم ذلك عن طريق التخلص من الخطوات غير الضرورية وتجميع المسؤوليات ذات الصلة في وظيفة واحدة أو فريق منظم حول العملية.

قضايا في تصميم الوظيفة

إن تصميم الوظيفة هو تنظيم منهجي للمهام والمسؤوليات والوظائف والواجبات المتعلقة بالوظيفة. فهي عملية مستمرة لدمج المحتوى المرتبط بوظيفة ما لتحقيق أهداف معينة. وتلعب العملية دورًا حيويًا لأنها تؤثر على إنتاجية الموظفين والمؤسسات. ومع ذلك، ظهرت العديد من المشكلات الحالية مؤخرًا أثناء تصميم الوظائف في المنظمات.

أنماط عمل بديلة فعالة بنفس القدر في التعامل مع وظائف المنظمة.

Telecommunicating / Work from Home

- العمل عن بعد / العمل من المنزل.

يعتبر العمل عن بعد أو العمل من المنزل أفضل بديل للعمل من المكتب الفعلي. حيث يكتسب مفهوم المكتب الافتراضي شعبية متزايدة بسبب السهولة والراحة المرتبطة به. باستخدام شبكات الكمبيوتر وأجهزة الفاكس والهواتف والاتصال بالإنترنت، يمكن للموظفين التواصل وأداء المهمة من المنزل. إنه يلغي الحاجة إلى القدوم إلى المكتب كل يوم ويوفر للموظفين الراحة للعمل في منازلهم المريحة. على الرغم من وجود الكثير من المزايا المرتبطة بأسلوب العمل هذا، إلا أنه يعاني من العديد من القيود، مثل أنه لا يسمح لهم بالتواصل مع الموظفين الآخرين وإقامة علاقات معهم. إنهم يتعاملون فقط مع الأجهزة طوال اليوم، وبالتالي يفقدون الإبداع. علاوة على ذلك، فهو عائق كبير في طريقهم لأنه لا يسمح بتدرج المهارات.

Job Sharing

- مشاركة العمل

إنه ثاني أكثر البدائل المفضلة لأساليب العمل التقليدية حيث يتشارك شخصان أو أكثر في وظيفة بدوام كامل. يقسمون المهام والمسؤوليات والتعويضات وفقًا لموافقتهم المتبادلة. يتم استخدام هذا الخيار بشكل عام من قبل النساء في إجازة الأمومة أو لديهن أسرة وأطفال لرعايتهم ولكنهم يريدون مواصلة عملهم. في هذه الأيام، المنظمات منفتحة على أسلوب العمل هذا حيث يمكن لشخصين أو أكثر مشاركة الوظيفة.

Flexi – Working Hours.

- ساعات العمل المرنة

في هذه الأيام، تسمح المنظمات لموظفيها بالعمل وفقًا للمواعيد التي تتاسبهم بشكل أفضل. هناك 4/3 أو أكثر من جدول عمل، ويمكن للأفراد اختيار أي واحد منهم حسب توفرهم. يمكن للموظفين العمل في ساعات مبكرة وكذلك ساعات الليل. هذا جيد لأولئك الأفراد الذين لديهم ارتباطات جامعية أو بعض الارتباطات الأخرى خلال اليوم أو ساعات محددة من اليوم. أفضل جزء هو أنه على عكس العمل عن بعد، فإن التوقيت المرن يمنحهم فرصة للتواصل مع الموظفين الآخرين أيضًا.

Alternative Work – Patterns

- أنماط العمل البديلة

تسمح الشركات هذه الأيام لموظفيها بالعمل في أشهر أو مواسم بديلة. هذا المفهوم ليس شائعًا في معظم دول العالم ولكن يمكن رؤيته في عالم العمل الأوروبي والأمريكي. لديهم أيضًا خيار العمل من يومين إلى ثلاثة أيام كاملة ويمكنهم الاسترخاء بعد ذلك. وفقًا للمفهوم الأخير، يمكن للموظفين العمل لعدد ثابت من الساعات والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية خلال الأيام المتبقية.

Techno Stress

- الإجهاد التقني

الاجهاد التقني، (تقنيات الرقابة التكنولوجية) هي أحدث تقنية للتحقق من أداء الموظفين حتى عندما يختارون العمل من المنزل. بسبب إدخال الأجهزة والمعدات الجديدة، يمكن مراقبة أدائها إلكترونيًا حتى عندما لا يكونون على دراية بذلك.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموظف

بند ١،٢: تعريف الأداء الوظيفي

استنادًا إلى (Motowidlo, Bormann, & Schmidt, 1997)³¹ يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه إجمالي الجودة والقيمة المتوقعة في وظيفة معينة من سلوكيات الموظف التي يتم ترحيلها خلال فترة زمنية قياسية. وتقول (Kahya, 2009)³² هناك بعدان متميزان لسلوكيات العمل في الأداء الوظيفي وهما الأداء السياقي (واجباته كمواطن) وأداء المهام المكلف بها. (Werner, 2000)³³ يوصف الأداء السياقي بأنه جهد الموظفون الذي لا يرتبط مباشرة بوظيفتهم الرئيسية ولكن جهودهم مهمة لأنها تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات العمل حيث يتم تعريف أداء المهمة على أنه أداء الموظفون لأنشطة الوظيفية المعترف بها رسميًا كجزء من وظائفهم والأنشطة التي ستساهم في المنظمة (Bormann, & Motowidlo, 1993)³⁴.

ووفقًا لـ (Witt, L. A., Kacmar, M., Carlson, D.S, & Zivnuska, S. 2002)³⁵ ينتج عن الأداء السياقي ميزة تنافسية للمنظمات أكثر من أداء المهام. إلى جانب ذلك يمكن أيضًا تعريف الأداء الوظيفي على أنه السلوكيات الفردية التي

تؤدي أنشطة أو مهام لتحقيق هدف المنظمة وهدفها (Motowidlo, Bormann, & Schmidt, 1997). إنه عامل مهم سيؤثر على ربحية المنظمة حيث يؤدي الأداء الوظيفي غير الفعال إلى تدمير إنتاجية المنظمة الإجمالية وربحياتها. بخلاف ذلك، يعد الأداء الوظيفي للموظف أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسة لأن أدائهم ومساهماتهم سيقودان العمل نحو النجاح، مع تحقيق مزايا تنافسية. ويرى (Muchhal, 2014)³⁶ الأداء مهم أيضاً للأفراد لأن إنجاز الوظيفة وأداء المهام على مستوى عالٍ يمكن أن يكون مصدرًا للرضا وقد يعاني الموظف ذو الأداء المنخفض والفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية من عدم الرضا أو الفشل الشخصي، كما قد تكون هناك استثناءات لهؤلاء أصحاب الأداء العالي حيث ستتاح لهم فرصة وظيفية أفضل ويتم ترقيتهم بسهولة داخل المنظمة أكثر من أصحاب الأداء المنخفض (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 1996)³⁷.

من الممكن أن يتأثر أداء الموظف الوظيفي بالعديد من العوامل في بيئة العمل بناءً على بعض الباحثين والممارسين، (سعيد، مصور، لودي، إقبال، نياب، ياسين، ٢٠١٣)³⁸، وأيضاً يمكن أن تكون تغيير توصيف الوظيفة أو الطبيعة الحصرية أو تطوير التكنولوجيا المنهجية أو ضعف الرضا الوظيفي، هناك بعض العوامل التي تؤثر بشكل فردي وجماعي على الموظفين إما أن تعزز أو تخفض من أدائهم الوظيفي.

بند ٢،٢: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن التقييم وسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي وهو أمر يمكن أن يتحقق، إذا ما علم الموظفون بصفة عامة والقادة بصفة خاصة أن تقييمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواء من حيث أسلوبهم في العمل وطريقتهم في استغلال ما تحت أيديهم من إمكانيات بشرية ومادية وما يسعون إليه من زيادة مهارتهم في هذا المجال عن طريق التدريب والتعليم، وهي الأمور التي في جملتها إذا ما تحققت لابد وأن تنعكس إيجابياً على رفع معدلات الأداء. وبالتالي فإن اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة كفاءة موظفيه يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى ارتفاع مستوى الأداء العام بالجهاز الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من جهة والالتزام المهني من جهة ثانية. وتزداد أهمية تقييم الأداء الوظيفي متى ما تم تصميمه بطريقة سليمة وتطبيقه بدقة واتساق وموضوعية في تحقيق فوائد عديدة للفرد والإدارة، وهكذا يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية العامة والوظائف القيادية بصفة خاصة من خلال التحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم، ومن ثم يتم اختيار أنسب العناصر المتاحة، أي تلك العناصر التي تتوافر فيها القدرة على الإنجاز في كافة الظروف وبما يحقق مستوى كفاءة أعلى في أداء العمل مما يطبع أسلوب الاختيار بالفعالية والجدية

هذا وإذا كان معيار الكفاءة السالف الذكر استُخدم للحكم على أسلوب الاختيار للعاملين أو القادة فإنه يُستخدم أيضاً لقياس مدى نجاح هؤلاء الموظفين الجدد وخاصة القادة منهم في الالمام بالمهام الموكلة إليهم خلال فترة اختبارهم الأمر الذي تشير كفاءتهم في الأداء إلى صلاحية استمرارهم لشغل المنصب القيادي ولا تعرضوا للنقل إلى وظائف غير قيادية أو الاستغناء عنهم كلياً، إلى جانب هذا كله يُستخدم معيار الكفاءة أيضاً كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي وهو أمر يتحقق إذا ما علم الموظفون بصفة عامة والقادة بصفة خاصة أن تقييمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواء من حيث أسلوبهم في العمل وطريقتهم في استغلال ما تحت أيديهم من إمكانيات بشرية ومادية وما يسعون إليه من زيادة مهارتهم

في هذا المجال عن طريق التدريب والتعليم. الى جانب هذا يؤدي اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة الكفاءة في العمل الى ابراز العديد من المؤشرات التي تظهر توافر هذه الكفاءة ودرجتها لدى الموظفين المنفذين، وهذه المؤشرات يسعى القادة الميدانيون الى تحديدها من خلال التعمق في مراحل انجاز العمل التنفيذي، مما يؤدي الى زيادة فهم هؤلاء القادة بطبيعة العمل التنفيذي والجزئيات التي يتضمنها هذا العمل وما يرتبط بها من قياس لدرجة الكفاءة لدى الموظفين وكل ذلك يسهم مباشرة في ارتفاع مستوى القيادات الميدانية بالصورة التي تحقق فعاليتها ورفع مستوى أدائها .

إن الكفاءة باعتبارها مقدرة إنسانية ترتبط بشدة بالعديد من القدرات الشخصية والذهنية والنفسية للموظفين ولن يستطيع القادة الميدانيين تقدير درجة كفاءة مرؤوسيههم إلا من خلال المعرفة الجيدة لهذه القدرات ومدى توافرها لدى مرؤوسيههم الأمر الذي يدفعهم الي ضرورة التقرب منهم والاتصال بهم والتعامل معهم لكي يستخلصوا درجة كفاءتهم ولا شك أن القيام بهذه الأمور يوثق الصلة بين القادة ومرؤوسيههم ويقوي العلاقة بينهم الأمر الذي ينعكس على صالح العمل ويكون له الأثر الواضح في رفع مستوى الكفاءة في الأداء .

كما يوفر تقييم الأداء أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم لأعمالهم والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها ولمساعدتهم في تصحيح ما قد يكون لديهم من مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية متى ما ادرك الموظف ان أدائه يخضع للتقييم وان نتائج التقييم سيكون لها تأثير مباشر عليه فان ذلك يدفعه الى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح والى تحسين مستوى أدائه كما ان لتقييم اداء الموظفين دور جوهري في تزويد الجمهور بمستوى عال من الخدمات العامة والإدارات عموما اصبحت تدرك اهمية تقييم الأداء الفاعل في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها ووسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين من حيث شعور الموظفين باهتمام الرؤساء بأدائهم وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء بالإضافة إلى شعورهم بالعدالة متى ما اتصف التقييم بالموضوعية

بالنسبة للموظفين فان عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين الى جانب هذا تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين ومعرفة مدى قدرة هؤلاء على القيام بأعمالهم ويساعد ذلك الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية فضلا عن الكشف عن مدى سلامة ونجاح برامج التدريب المتبعة كما يساهم تقويم الأداء في رفع دوافع الأفراد حيث ان الموظفين يتطلعون دوماً الى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن ادائهم بهدف السعي الى تحسين ادائهم ذاتياً ويرى أحد الفقهاء ان إدراك الموظف بأن أدائه يخضع للتقييم وان نتائج هذا الأخير سوف يكون لها تأثير مباشر عليه يدفعه الى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح والى تحسين مستوى أدائه كما ان ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية بمتابعة اداء موظفيهم والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام والعمل الجاد.

بند ٢، ٣: تقنيات تقييم الاداء . (Performance Appraisal Techniques).

تسلسل	التقنيات	الفكرة الرئيسية	المميزات	العيوب
أ.	طريقة التصنيف.	ترتيب الموظفين من الأفضل	١. الأسرع	١. أقل موضوعية

	Ranking Method.	إلى الأسوأ بناءً على سمة معينة، واختيار الأعلى والأدنى حتى الترتيب.	٢. شفافة ٣. فعالة من حيث التكلفة ٤. بسيطة وسهلة الاستخدام ٥. لا يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال بسهولة.	٢. مشاكل المعنويات الذين لم يتم تصنيفهم في أعلى القائمة أو بالقرب منها. ٣. مناسبة للقوى العاملة الصغيرة. ٥. لا يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال بسهولة.
ب.	مقاييس التصنيف البياني. Graphic Rating Scales.	مقياس يسرد عددًا من السمات ومجموعة من الأداء لكل منها ، يتم تصنيف الموظف بعد ذلك من خلال تحديد الدرجة التي تصف أدائه بشكل أفضل لكل سمة.	١. بسيط. ٢. يُبنى بسهولة. ٣. سهولة الاستخدام. ٤. يتم توحيد النتائج مما يسمح بإجراء المقارنة بين الموظفين. ٥. تقليل التحيز الشخصي.	١. قد يكون التصنيف غير موضوعي. ٢. كل خاصية لها نفس الأهمية في تقييم أداء الموظف.
ج.	المواقف الحرجة. Critical Incident.	الاحتفاظ بسجل للمواقف غير المألوفة الجيدة أو غير المرغوب فيها لسلوك الموظف المرتبط بعمله ومراجعتة مع الموظف في أوقات محددة مسبقًا.	١. سهولة واقتصادية للتطوير والإدارة. ٢. تُبنى على الملاحظات المباشرة. ٣. توفر وقت اكبر للمقابلات المباشرة وقت الاختبار.	١. تستغرق وقتًا طويلاً وشاقة في تلخيص البيانات وتحليلها. ٢. من الصعب إقناع الناس بمشاركة مواقفهم الحرجة من خلال المسح. ٣. يوفر وجهة نظر شخصية للقضايا التنظيمية.
د.	المقالات السردية. Narrative Essays.	يكتب المقيّم شرحًا عن نقاط قوة الموظف وضعفه، والأداء السابق، والوضع، والاقتراح لتحسينه في نهاية وقت التقييم.	١. يظهر التقرير في الواقع أداء الموظف. ٢. يمكن أن تغطي جميع العوامل. ٣. يتم إعطاء أمثلة. ٤. يقدم التغذية الراجعة.	١. مضيعة للوقت. ٢. يجوز للمشرف كتابة مقال متحيز. ٣. من الصعب جدًا العثور على كتاب فعالين.

هـ.	الإدارة بالاهداف. Management by Objectives	يتم تقييم الموظفين إلى أي مدى حققوا مجموعة محددة من الأهداف التي تم تحديدها لتكون حاسمة في إكمال المهمة بنجاح.	١. سهل التنفيذ والقياس. ٢. تحفيز الموظف لأنه على دراية بالأدوار المتوقعة والمساءلة. ٣. نظام التشخيص الموجه نحو الأداء ٤. يسهل تقديم المشورة للموظفين وتوجيههم.	١. من الصعب أن يتفق الموظفون على الأهداف. ٢. يفقد الأشياء غير الملموسة مثل الصدق والنزاهة والجودة، إلخ. ٣. قد يختلف تفسير الأهداف من مدير إلى مدير ومن موظف إلى آخر. ٤. تستغرق وقتًا طويلاً ومعقدة وطويلة ومكلفة.
و.	مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك. Behaviorally Anchored Rating Scale	تجمع BARS بين عناصر من منهج مقياس تصنيف المواقف الحرجة والرسوم البيانية. يقوم المشرف بتقييم الموظفين وفقاً للعناصر على مقياس رقمي.	١. تصف السلوكيات الوظيفية أداء الموظف بطريقة أفضل. ٢. أكثر موضوعية ٣. المزيد من القبول بسبب مشاركة المديرين والموظفين.	١. قد لا تكون استقلالية النطاق صالحة / واقعية. ٢. السلوكيات موجهة نحو النشاط أكثر من كونها موجهة نحو النتائج ٣. يستغرق وقتاً طويلاً جداً لتوليد BARS. ٤. ستطلب كل وظيفة إنشاء مقياس BARS منفصل.
ز.	نظام المحاسبي للموارد البشرية Human Resource Accounting (HR A)	الأشخاص هم موارد قيمة لأي منظمة أو مؤسسة، والمعلومات المتعلقة بالاستثمار وقيمة الموارد البشرية مفيدة لاتخاذ القرار في المنظمة	١. التأكد من تكلفة دوران العمالة. ٢. تنمية الموارد البشرية. ٣. تخطيط وتنفيذ سياسات شؤون الموظفين. ٤. العائد على الاستثمار في الموارد البشرية. ٥. تحسين كفاءات الموظفين.	١. لا توجد إرشادات محددة وواضحة لإيجاد تكلفة وقيمة الموارد البشرية للمؤسسة. ٢. تقيس الطريقة التكلفة التي تتحملها المنظمة فقط ولكنها تتجاهل تمامًا أي مقياس لقيمة الموظف بالنسبة للمنظمة. ٣. عمر الموارد البشرية غير مؤكد ، وبالتالي ، فإن التقييم في ظل عدم اليقين يبدو غير واقعي.
ح.	مراكز التقييم. Assessment	يتم تقييم الموظفين على مدار فترة زمنية؛ مثلاً يوماً أو ثلاثة أيام، من خلال ملاحظة	١. المفاهيم بسيطة. ٢. منهجية مرنة للغاية.	١. باهظة الثمن وصعبة الإدارة ٢. يتطلب عددًا كبيرًا من الموظفين

	Centers	سلوكياتهم عبر سلسلة من التمارين أو عينات العمل المختارة.	٣. يساعد في قرارات الاختيار والترقية وتشخيص احتياجات تطوير الموظفين. ٤. السماح لقياس سمات متعددة. ٥. من الصعب التظاهر بالتمرين.	٣. يتطلب قدرا كبيرا من الوقت. ٤. يمكن معالجة عدد محدود فقط من الأشخاص في المرة الواحدة. ٥. الكثير من الأحمال المعرفية للمقيمين.
ط.	٣٦٠ درجة 360 Degree	يعتمد على مدخلات رئيس الموظف، والزملاء، والمرؤوسين، وأحيانًا العملاء، والموردين و/أو الأزواج.	١. أداة ممتازة لتطوير الموظفين. ٢. نظام دقيق وموثوق وذو مصداقية ٣. أكثر قابلية للدفاع من الناحية القانونية ٤. أكثر موضوعية هو نظام متعدد المعدلات.	١. تستغرق وقتا طويلا ومكلفة للغاية. ٢. حساسة للتخطيط والثقافة الوطنية. ٣. قد يضر احترام الذات للموظفين إذا كانت ردود الفعل وحشية. ٤. عرضة للألعاب السياسية والاجتماعية التي يلعبها الناس. ٥. صعب التنفيذ في فرق متعددة الوظائف. ٦. قد يشكل الحفاظ على السرية تحديًا في المنظمات الصغيرة.
ك.	٧٢٠ درجة. 720 Degree	تتم ممارسة طريقة التقييم ٣٦٠ درجة مرتين. عندما يتم إجراء التقييم بزاوية ٣٦٠ درجة ، يتم بعد ذلك تقييم أداء الموظف والحصول على آلية ردود فعل جيدة، يجلس الرئيس مع الموظف مرة أخرى ويعطيه ملاحظات ونصائح حول تحقيق الأهداف المحددة.	١. تحسين التغذية الراجعة من المزيد من الموارد. ٢. تطوير الفريق ٣. تطوير الأداء الشخصي والتنظيمي. ٤. مسؤولية التطوير الوظيفي. ٥. تقليل مخاطر التمييز. ٦. تحسين خدمة العملاء.	١. توقعات استثنائية للعملية. ٢. معلومات غير كافية. ٣. عيوب عملية التصميم ٤. عدم توصيل العملية. ٥. التدريب غير الكافي وفهم العملية. ٦. التركيز على السلبيات ونقاط الضعف. ٧- يتطلب التزام الإدارة العليا والموارد البشرية (الوقت ، التمويل ، الموارد ،

٧. تقييم الاحتياجات التدريبية.	٨- الأعمال الورقية (الحمل الزائد على الكمبيوتر)	٩. قلة الخبرة وعدم الفعالية.
--------------------------------	---	------------------------------

جدول (١)، مقارنات تقنيات تقييم الأداء . (IJEAT, 2013)³⁹

بند ٣,٢: استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) والتطبيقات التكنولوجية في تقييم الأداء .

تساعد التكنولوجيا في قياس وإدارة أداء الموظف. وتعمل على تحويل عمليات الموارد البشرية الي عمليات أوتوماتيكية وتوفر الوقت والتكلفة وتقلل الجهود المطلوبة والأعمال الورقية. حاليا تستخدم المنظمات الحد الأقصى بالفعل ويخطط الباقي لشراء برامج لإدارة الأداء في المنظمة. ومن أجل الدعم وأتمتة عمليات إدارة تقييم الأداء، تستفيد المؤسسات بشكل متزايد من العديد من برامج إدارة الأداء مثل أنظمة مجموعة إدارة أداء القوى العاملة (WPM) وبرامج إدارة المواهب التي تساعد على تسجيل جميع البيانات المتعلقة بأداء الموظف بشكل منهجي، قبل الأهداف المحددة والنتائج المحققة والتعويضات وتخطيط التعاقب وأنظمة الموارد البشرية الأخرى ذات الصلة. يمكن ملء النماذج المختلفة عبر الإنترنت ويمكن تقديمها إلى الموارد البشرية. حيث يتم تخزين المعلومات بشكل منهجي في مقاييس ومنها يمكن مقارنة أداء الموظف الحالي بالأهداف والمعايير. تساعد هذه الأنظمة أيضًا في تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين، ومراقبة تقدمهم بشكل منهجي ومراجعتهم وردود الفعل وتحسين الأداء. كما يتم توفير أنظمة البرامج هذه من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات والتي تساعد في تنفيذها ودمجها في عمليات المنظمات.

لدى المؤسسات اليوم خيار شراء حزمة برامج مرخصة جاهزة للاستخدام أو يمكنها الحصول على نظام برمجيات مخصص يتم إعداده وفقًا لاحتياجاته ومتطلباته. (IRJHRSS, 2017).

وفيما يلي قائمة بخمس طرق مختلفة يمكنك من خلالها دمج التكنولوجيا في العمل لزيادة تفاعل الموظفين.

• استخدام أدوات إدارة الأداء . the Use of Performance Management Tools

يسمح استخدام أدوات إدارة الخدمة الذاتية للموظفين بالوصول إلى بيانات الشركة وإدارتها. تعمل العديد من بوابات الخدمة الذاتية المختلفة أيضًا على تمكين الموارد البشرية للسماح للموظفين بأداء مجموعة متنوعة من المهام. يتضمن ذلك القدرة على الاستجابة بسرعة لطلبات الشبكة مثل تحديث معلومات الموظفين والتقدم للوظائف في الإدارات المختلفة ومراجعة تقييمات الوظائف والرد عليها.

يمكن للمديرين الاستفادة من أدوات مثل Perform Yard من أجل مراجعة أداء الموظف وإعداد أدوات إدارة الأهداف يتيح ذلك للموظفين العمل مع فريق الإدارة الخاص بك لإعادة هيكلة مهامهم الوظيفية من أجل العمل بكفاءة وفعالية أكبر أدوات إدارة الأداء مفيدة للغاية أيضًا لتحسين التواصل داخل مكان العمل.

• القدرة على التعاون بين الأقسام The Ability To Collaborate Between Departments

التعاون هو أحد أهم طرق الاتصال لعملك حيث يمكن أن يساعد هذا النوع من الاتصال داخل جميع الأقسام في إنجاز عملك فتسمح الجهود التعاونية للإدارات بالتميز بين الميزانيات والأهداف والجدول الزمنية لإدارة المشروع. ويسمح استخدام خدمات الشبكات الداخلية والإنترنت للموظفين الموجودين في مناطق مختلفة بالبقاء على اتصال يتيح ذلك للموظفين البقاء على اتصال والعمل بين الأقسام عبر الكمبيوتر كما تسهل خدمات الإنترنت أيضًا مجموعة متنوعة من الطرق المختلفة لمشاركة الملفات والتعاون معًا في وقت واحد.

The Use of Technology Based

• استخدام مجموعات العمل القائمة على التكنولوجيا

Workgroups

يمكن لمجموعات عمل الموظفين أن تساعد موظفك على الانخراط في المعلومات ومزامنتها ومشاركتها طوال دورة حياة المشروع فتتيح لك مجموعات العمل تنويع أهداف عملك بين الموظفين ومشاركة وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بالمشاريع مثل تطوير الميزانيات وهيكل الجدول الزمني وتبسيط الاتصالات.



توفر منصات Saas خدمات سحابية للأعمال (Business cloud services) والتي أصبحت الآن أكثر انتشارًا من الإنترنت وتسمح لك بإنشاء مجموعات عمل حيث يمكنك تخزين المعلومات ومشاركتها باستخدام الإنترنت كذلك يسمح البرنامج المستند إلى الويب لموظفك بتخصيص مجموعة متنوعة من المهام بما في ذلك إنشاء أهداف المبيعات وقواعد بيانات قائمة جهات الاتصال بالإضافة إلى ذلك تسمح لك مجموعات العمل التعاونية بمشاهدة تقدم العمل المنجز من قبل موظفك وتزويدهم بملاحظات.

Employee Training And Education

• تدريب وتعليم الموظفين

يعد التدريب والتطوير جزءًا أساسيًا من معظم الشركات لتظل قادرة على المنافسة وتسمح أيضاً أدوات التعلم المدمج لموظفك بالحفاظ على جدول زمني مرّن حيث أنه عادةً ما يتكون التعلم المدمج من استخدام أدوات التعلم الإلكتروني أو الفصول الدراسية الافتراضية بالإضافة إلى الجلسات الشخصية ويتيح ذلك للموظفين الحصول على أقصى استفادة من تدريبهم من خلال الاستفادة من جميع أساليب التعلم المتاحة. ويعد أسلوب التعلم المدمج ميزة للموظفين حيث أن التبديل في أساليب التعليم يمكن أن يحفز اهتماماتهم فالمدير أو صاحب العمل يمكنه الاستفادة من أدوات التعلم هذه وحماستها لزيادة مشاركة الموظفين ويصبح العمال أكثر انخراطاً لأن لديهم مرونة في التدريب وفقاً لسرعتهم الخاصة نتيجة لذلك قد يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة أداء عمل الموظف.

Social Engagement Within the Workplace

• المشاركة الاجتماعية في مكان العمل.

يمكن أن يساعد التفاعل الاجتماعي باستخدام التكنولوجيا في تقوية العلاقات بين المدير أو صاحب العمل وبين موظفيه فرصة التواصل الاجتماعي مع الموظفين وهي مفيدة أيضاً لخلق وعي بالعلامة التجارية فيمكن للموظفين المساعدة بنشاط في الترويج للعمل من خلال نشر الأفكار وما يدور حول الشركة وأي مشاريع أو عروض ترويجية قادمة كما يمكن أن تساعد هذه الجهود أيضاً عملك في الوصول إلى عملاء جدد محتملين. يوضح روسون (Rawson) في منشور مدونته "7 Easy Steps To Increase Employee Engagement in social media"⁴⁰ عندما يعزز موظفوك ما يقوله قسم التسويق

في مشاريعه التسويقية مثل مواقع الويب والكتيبات ووسائل التواصل الاجتماعي حيث تعد المشاركة الاجتماعية أيضًا طريقة يمكن للموظفين من خلالها مساعدتك في معرفة أحدث المعلومات حول منتجات أو خدمات الأعمال التنافسية. ستستمر التكنولوجيا وبيئة القوى العاملة في التوسع على مر السنين ستستمر القدرة على الاستفادة من هذه المصادر في مساعدتك على تحسين تفاعلات الموظفين داخل الشركة وسيساعد السماح للموظفين بالوصول إلى هذه التقنية أيضًا على تشجيع الأفكار وتحسين الابتكار وتقوية أداء الشركة.

المبحث الثالث: مؤثرات المزاج العام للمؤسسة

بند ١,٣: ضغوطات العمل

هو حالة إجهاد أو توتر جسدي أو عقلي أو عاطفي ناتج عن حالة سلبية أو شعور يعاني منها الفرد المتصور أنه يتطلب تجاوز القدرة على التحمل الشخصي يمكن وصف مصطلح ضغوط العمل على أنه مجموعة من الاستجابات العاطفية والجسدية الضارة التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة قدراتهم أو مواردهم أو احتياجات الموظفين (الفرنسية، ١٩٧٥)⁴¹ يؤكد الباحث (جمال، ٢٠٠٥)⁴² الفكرة القائلة بأنه كلما زاد الاختلال بين متطلبات الوظيفة والقدرات الشخصية زادت تجارب الإجهاد الوظيفي للفرد الأمر الذي يفشل في الوقت نفسه في إرضاء الإدارة العليا بمعنى آخر ووفقًا ل (Mizuno, Yamada, Ishii, & Tanaka, 2006)⁴³ يمكن أن تكون ضغوط العمل عبارة عن وعي يدل عليه الصراع والغموض والحمل الزائد الذي يحدث من بيئة العمل وخصائص الأفراد.

وعليه فقد عرف (Conway, Campanini, Sartori, Dotti, & Costa, 2008)⁴⁴ ضغوط العمل كمشكلة اجتماعية عالمية تجمع بين عاملين يؤديان إلى تعطيل الموظفين نفسيًا وجسديًا فضلاً عن التأثير على صحتهم وهناك الكثير من الأبحاث التي تم إجراؤها حول تأثير ضغوط العمل من حيث وجهات النظر الطبية مثل اضطراب النوم وأمراض القلب والتهاب المعدة والأمعاء وغيرها من شأنها أن تخفض أداء الموظف الوظيفي وتزيد من معدل تغيب الموظفين، وكذلك الاستغناء عن الوظيفة (Poissonnet, & Veron, 2000)⁴⁵. ومع ذلك استنادًا إلى قواعد الإدارة اليابانية تعتمد فعالية المنظمة على الإدارة العليا أو قدرة القائد على دفع قوة التوتر في أنفسهم والموظفين وتحويل التوتر إلى طاقة لتحقيق النجاح بناءً على أبحاث (رضوان، وسيم، وبخاري، 2014).

يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى نوعين:

النوع الأول: الضغط الإيجابي؛ إذ يكون الضغط مفيدًا عندما يشعر الموظف بالتحدي فيصبح الضغط فرصة للموظف لزيادة أدائه الوظيفي وتحويل التوتر إلى طاقة لتحقيق هدفه، ووفقًا (لظفر وعلى وحמיד وإلياس ويونس 2015)، فإن تحديد مستوى معقول من الضغط على الموظفين يمكن أن يساعد في تحسين أداء الموظف وذلك لأن الضغط سيحفز الموظفين على العمل بجد وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل من ناحية أخرى.

النوع الثاني: الضغط السلبي أو الضيق؛ عندما تتجاوز درجة الإجهاد حد الفرد مما يقلل بشكل عام من أدائه، يعتقد بعض الباحثين (Hsieh, et al.2004)⁴⁶ أن ضغوط العمل تضع بعض التأثيرات السلبية حيث يمكن أن تقلل الإنتاجية وتقوض الإبداع وتقلل من جودة الوظيفة يمكن أن ينشأ ضغوط العمل من الجوانب الثلاثة وهي العوامل التنظيمية والبيئية والفردية هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تخلق ضغوطاً وظيفية متأصلة في الوظيفة، والدور والموقع في المنظمة، والتطوير الوظيفي، والعلاقة في العمل، وتغيير الهيكل التنظيمي والمناخ، والاعتماد التكنولوجي الجديد، وتغيير الوظيفة الوظيفية والعديد من العوامل الأخرى التي يمكن للتأثير على الأداء الوظيفي للموظف.

بند ٢،٣: التحفيز والدافع في العمل

يُعرف كلا من (DeCenzo, & Robbins,1996)⁴⁷ الدافع بأنه عملية داخلية توجه الفرد للتصرف بطريقة معينة كما يمكن تعريفها على أنها شغف أو رغبة الفرد في أداء بعض المهام أو القدرة على تلبية بعض الاحتياجات بخلاف ذلك يمكن تعريف الدافع أيضاً على أنه الطاقة أو القوة التي تحرك الموظفين إلى الأمام لأداء نشاط أو مهمة معينة سيساعد هذا الدافع في تعزيز رغبة الموظفين في العمل وكذلك تحسين فعالية المنظمة ومزاياها التنافسية (Parashar, 2016)⁴⁸.

ووفقاً ل (Muda, Rafiki, & Harahap, 2014)⁴⁹، يرتبط الموظفون المتحمسون بموقف تحقيق الذات والرضا الذاتي والالتزام الذاتي الذي يُتوقع منه أداء جودة وظيفية أفضل وأكثر إصراراً على تحقيق الأهداف المرجوة التي ستؤدي إلى ميزة تنافسية على نطاق واسع وتحقق الكفاءات إلى جانب ذلك سيزيد التحفيز من مشاركة الموظف في العمل من خلال جعل المهمة أكثر إثارة للاهتمام وذات مغزى كما أنه يساعد على تعزيز إنتاجية الموظف وتحسين أدائه الوظيفي (Ekerman, 2006)⁵⁰. يعد تحفيز الموظفين أحد أهم العوامل الأساسية لتحقيق الموظفين والتي ستحقق في النهاية أهداف المنظمة وغاياتها، ويقول (Parashar, 2016)، أن من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة الدافع، لأنه عامل مهم من أجل الاحتفاظ أو جذب الموظفين داخل الشركة كما أنه يعمل كحلقة وصل بين الموظفين وهدف المؤسسة الذي سيقود الموظفين إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً وتطوراً لتحريكهم لتجاوز حدود المهام. كما يعمل (جورج، وآخرون، 2002)⁵¹ على تعزيز العلاقة بين الأداء الوظيفي والتحفيز، حيث ذكر أن الدافع أو المحفز هو عامل يساهم في الأداء وبصرف النظر عن ذلك يمكن تصنيف الدافع إلى نوعين أساسيين هما الدافع الداخلي والدافع الخارجي، حيث أن الدافع الجوهري مدفوع بالقوة الداخلية داخل الفرد والتي تشير إلى الموظفين للحصول على الرضا والاستمتاع من أداء العمل (Lin, 2007)⁵².

يمكن توضيح أن الدافع الجوهري هو أداء مهمة لمصلحتها أو رضاها وليس نتيجة أخرى في حين أن الدافع الخارجي يكون مدفوعاً بالقوة الخارجية للفرد والتي يمكن وصفها بأن الفرد يقوم بعمل ما أو تتأثر مهمة معينة بعامل خارجي مثل المكافآت والفوائد (Lin, 2007). أثبت العديد من الباحثين والنظريات أن الدافع الداخلي أكثر فعالية من الدافع الخارجي في تحفيز الموظفين (Giancola, 2014)⁵³، ومع ذلك هناك حجة على الباحث تشير إلى أن الدافع الخارجي أكثر فاعلية، حيث يتلقى الموظفون مكافآت عند بذل المزيد من الجهد لإنجاز عملهم، والأمن الوظيفي، والحصول على الترقيات. لذلك يمكن استنتاج أن كلا الدوافع لها مزاياها وعيوبها وسيكون من الأفضل أن تحفز المنظمة الموظفين من خلال النظر في العوامل الداخلية والخارجية معاً.

بند ٣,٣: ثقافة منظمات العمل

يعرف (Amalia, & Kadir, 2017)⁵⁴ ثقافة المنظمات على أنها إطار معرفي يحتوي على المواقف والقيم والمعايير والاحترام المتبادل الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة وغالبًا ما يتم تعريف ثقافة منظمات العمل أو ثقافة الشركة على أنها قيم ورموز مفهومة يتم عرضها من قبل المنظمة بحيث يشعر أعضاء المنظمة أنهم ينتمون إلى عائلة واحدة ويخلقون حالة يشعر بها أعضاء المنظمة أنهم مختلفون عن المنظمات الأخرى (Bisbey et, al. 2019)⁵⁵.

يتم تعلم أنماط المعتقدات والقيم والأساليب من التجارب التي تم تطويرها عبر تاريخ المنظمة والتي تتجلى في إدارة المواد وسلوك أعضاء المنظمة (Chuma, & Huragu, 2019)⁵⁶. الثقافة هي افتراض أن المجموعة تتعلم من خلال حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Nurkholis, et, al., 2020)⁵⁷، مجموعة من الأشخاص المنظمين الذين لديهم نفس الأهداف والمعتقدات والقيم التي يمكن قياسها من خلال تأثيرهم على دوافع الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على بناء ال حافظ (Ayalew, et, al., 2019)⁵⁸.

المبحث الرابع: الإحصاءات والاتجاهات العالمية.

بند ١,٤: إحصاءات الاستثمار في تكنولوجيا تعزيز الرضا.

تشير أحدث التقنيات في إحصاءات مكان العمل إلى أن الاستثمارات المباشرة في التحول الرقمي ستصل إلى ما يقدر بنحو ٢,٤ تريليون دولار في عام ٢٠٢٤.

من المقرر أن يتوسع الانتقال إلى مكان عمل مشبع تقنيًا بسرعة بحلول عام ٢٠٢٤. التحول الرقمي هو عملية تضمين واعتماد التكنولوجيا الرقمية في بيئة مكان العمل. أفضل الأمثلة على هذا التحول هي تطبيق الأدوات والأجهزة التكنولوجية للتعاون والتواصل، مثل ترحيل البيانات إلى السحابة وتتبع إنتاجية الموظفين وبرامج إدارة المشاريع.

في المتوسط، تنفق الشركة ٨,٢٪ من الإيرادات على الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات عند الإبلاغ عنها من قبل الصناعة. أصدرت Flexera مؤخرًا تقرير حالة الإنفاق التكنولوجي الذي يمثل بيانات حول إنفاق تكنولوجيا المعلومات من ٣٠٠ مدير تنفيذي لتكنولوجيا المعلومات من المؤسسات المتوسطة والكبيرة. ربما ليس من المستغرب أن شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات استثمرت في تكنولوجيا المعلومات أكثر من أي صناعة أخرى، حيث احتلت شركات البرمجيات والاستضافة المرتبة الأعلى بنسبة ٢٤,٧٪. تلتها مؤسسات الخدمات المالية التي بلغ إنفاقها ١٠٪ من الإيرادات.

وفقًا لمسح Statista الذي تم إجراؤه في المملكة المتحدة، يعتقد ٥٢٪ من المستجيبين في الآثار الإيجابية للتكنولوجيا في مكان العمل.

كشفت دراسة استقصائية أجريت عام ٢٠١٩ في المملكة المتحدة أن ٤٢٪ من المشاركين يعتقدون أن استخدام التكنولوجيا يقلل أوقات التنقل والتكاليف للموظفين لأنه يتيح حلول العمل عن بُعد. وذكر ٧٤٪ من المشاركين في الاستطلاع أن التقدم التكنولوجي أتاح العمل المرن، وهو أمر مهم للغاية، وفقًا لإحصاءات الإرهاق للموظفين، من أجل السعادة العامة للموظفين.

تكشف أحدث إحصائيات التعاون في مكان العمل أن ٢٩٪ من الأشخاص في العالم يعتقدون أنه لا يوجد تعاون كافٍ بين الموظفين في مؤسساتهم.

يُعد الاتصال جزءًا أساسيًا من بناء بيئة عمل تعاونية، ومع ذلك، قال ٢٧٪ فقط من الموظفين إنهم يشعرون بالثقة في التواصل في العمل. من خلال إدخال التقنيات الرئيسية مثل أدوات تعاون الموظفين في مكان العمل، يشعر الموظفون بمزيد من الثقة في التواصل مع الزملاء ويقولون إنها تجعلهم أكثر كفاءة.

وفقًا لإحصائيات التكنولوجيا في مكان العمل، فإن ٣٨٪ فقط من النساء اللواتي تخصصن في علوم الكمبيوتر يعملن في مجالهن، مقابل ٥٣٪ من الرجال.

وتشير الإحصاءات إلى أن الفجوة بين الجنسين في وظائف التكنولوجيا لا تزال كبيرة. مع قلة الفرص، والتحرش في مكان العمل، والأجور المنخفضة، فلا عجب أن النساء أكثر عرضة لامتلاك أعمال صغيرة من الرجال.

تكشف الإحصاءات حول فوائد التكنولوجيا في مكان العمل أن ٩٦٪ من المديرين المسؤولين عن إنتاجية الموظفين يعتقدون أن التقنيات الرئيسية مفيدة.

جلب التحول الرقمي لعمليات مكان العمل العديد من الفوائد لأصحاب العمل والموظفين في جميع أنحاء العالم. وفقًا لإحصاءات الموارد البشرية، أثبتت التقنيات الرئيسية مثل مشاركة الشاشة اللاسلكية وخيارات اللافتات الرقمية أنها استثمارات جديرة بالاهتمام للإنتاجية وأمن الأعمال.

تكشف الإحصائيات الحديثة حول استخدام التكنولوجيا أن استخدام التقنيات والأدوات التعاونية يزيد من الكفاءة التشغيلية بنسبة ١٣١٪. مع إدخال الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وتطبيقات الهاتف المحمول والوسائط الاجتماعية وخيارات التخزين المستندة إلى السحابة، فإن استخدام التكنولوجيا في مكان العمل لا يجعل الشركات أكثر إنتاجية فحسب، بل يجعل العمل أكثر مرونة.

مع القدرة على العمل من أي مكان، زاد تسليم المشروع في الوقت المحدد بنسبة ٢٢٪ منذ عام ٢٠١٩. ووفقًا للبيانات المتعلقة بأهمية التكنولوجيا في مكان العمل، يشعر ٥٤,٥٪ من العمال أن الافتقار إلى المهارات التقنية اللازمة يعيقهم من الناحية المهنية. والأكيد أن التقدم التكنولوجي يحدث بشكل أسرع مما يمكن أن يتبعه منهج الكلية القياسي، نتيجة لذلك، يجد العديد من العمال أنفسهم يفقدون إلى المهارات اللازمة عندما يتعلق الأمر بالعمل مع التقنيات الرقمية.

مع قول ٤٣٪ من الأشخاص أن عملهم يعتمد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا، يمكن قول الكثير عن توفير التدريب الكافي والفرص لتحسين المهارات.

تكشف إحصائيات التكنولوجيا القديمة في مكان العمل أن أكثر من ٥٠٪ من الموظفين يعتقدون أن التكنولوجيا في مكان عملهم قد عفا عليها الزمن تمامًا أو إلى حد ما. ومع تقدم التكنولوجيا بشكل كبير كل عام، يمكن أن يمثل البقاء على اطلاع بالمستجدات تحديًا للشركات. ولذلك من المرجح أن تكون البرامج وأجهزة الكمبيوتر قديمة، مما يشكل عائقاً رئيسياً أمام استغلال التطورات الجديدة في تكنولوجيا الأعمال.

كشفت دراسة استقصائية أجرتها شركة Price Waterhouse Coopers (PWC) أن ٤٩٪ من المجيبين يعتقدون أن التكنولوجيا القابلة للإرتداء ستزيد من الإنتاجية في المكتب، حيث أصبحت التقنيات القابلة للإرتداء مثل النظارات الذكية أو

الكاميرات الذكية أو الشارات الرقمية أو الساعات الذكية جزءًا من أماكن العمل في العديد من الشركات بشكل متزايد. فما يقرب من ٦٧٪ من الشركات التي أدرجت التكنولوجيا القابلة للارتداء في إجراءات عملها أبلغت عن حدوث تحسن في أداء الأعمال.

تكشف بيانات Council on Foreign Relations (CFR) حول تأثير التكنولوجيا على الموظفين أن النسبة المئوية للوظائف الأمريكية التي تتطلب مهارات رقمية عالية زادت من ٤٪ إلى ٢٤٪ من إجمالي العمالة.

في السنوات العشر الماضية، ذكر ما يقرب من ثلثي فرص العمل الجديدة في الولايات المتحدة المهارات الرقمية المتوسطة إلى المتقدمة كمتطلب إلزامي. فأن تكون خبيرًا في التكنولوجيا لم يعد خيارًا، أصبح فهم كيفية استخدام التكنولوجيا في مكان العمل الآن مهارة إلزامية لمعظم العمال.

تشير أحدث الإحصائيات حول التكنولوجيا في مكان العمل إلى أن أكثر من مليون شركة تستخدم Microsoft 365، وأكثر من ٢٠٠ مليون تستخدم Microsoft Teams.

أجبرت جائحة عام ٢٠٢٠ الشركات على تنفيذ حلول قائمة على السحابة، (Clouding) لأن موظفيها كانوا بحاجة إلى الوصول إلى مشاريعهم من المنزل. وقد أدى الطلب على أدوات التعاون عالية الأداء وبرامج الاجتماعات الافتراضية إلى قيام العديد من الشركات بإنشاء تكنولوجيا اتصالات جديدة ومبتكرة لتحسين تجربة العمل عن بُعد.

كشف استخدام التكنولوجيا لعام ٢٠٢٠ في إحصاءات مكان العمل أن أكثر من نصف العاملين في الولايات المتحدة يعتمدون على التكنولوجيا إلى حد كبير منذ أن بدأ الوباء (Covid-19)، حيث كان للوباء تأثير كبير على أماكن العمل في جميع أنحاء الولايات المتحدة والعالم.

وفي نهاية المطاف، أجبرت معظم أماكن العمل على الانصياع لاختبار تجريبي للعمل عن بُعد، وأصبحت العديد من المكاتب تختار الآن التمسك بنموذج هجين على الأقل للعمل عن بعد / في المكتب، على الرغم من التقليل من تدابير التباعد الاجتماعي.

ووفقًا لإحصائيات (SSL) Secure Sockets Layer، مع زيادة استخدام التكنولوجيا أثناء الوباء، كان هناك أيضًا ارتفاع في الاحتيال عبر الإنترنت، مما أجبر الشركات على الاستثمار أكثر في تدابير الأمن السيبراني.

المصادر:

⁵⁹(ApolloTechnical, Cisco, ComputerWorld, ContinuityCentral, Cyberstate, DZone, Forbes,

Gartner, Gartner, Hacker Noon, Harvard Business Review, IFR, KDNuggets,

Otter, Perillon, PWC, Statista, Tech Series, Time, Washington Post)

المبحث الخامس: التكنولوجيات والتطبيقات الحديثة

بند ١,٥: التقدم التكنولوجي.

التقدم التكنولوجي هو عملية الجمع بين المعرفة وإعادة ترتيبها بحيث يمكن أن تولد أفكارًا جديدة؛ يحدث من خلالها التطور السريع الذي له تأثير على أداء الشركات (Martínez-Caro, et al., 2020)⁶⁰. هناك تطورات تكنولوجية تأتي من

التقدم الداخلي (Pavitt, 1991)⁶¹. حيث يأتي التقدم الداخلي من قدرة الموظفين. فهناك علاقة وثيقة بين التقدم التكنولوجي وأداء الموظف، (Alam, & Murad, 2020; Song et al., 2019; Dnishev, & Alzhanova, 2016)⁶² يمكن أن تؤدي التكنولوجيا إلى زيادة الإنتاجية أو تحسين الأداء عند دمجها مع الموارد الأخرى من خلال الموارد البشرية أو عند القيام بها بشكل فعال، واستخدام التكنولوجيا بشكل مُنتج وأخلاقي (Verma, & Singh, 2019)⁶³. يؤثر التقدم في التكنولوجيا، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، إيجابياً على تحفيز الموظفين (Abbas, et, al. 2014)⁶⁴. التكنولوجيا تعمل على توصيل المعلومات بشكل أسرع وتبرز مركز الإدارة وتعمق ثقافة المؤسسة تجاه الموظف. (Khanam, Mahfuz, 2017; Sriyakul, et al., 2019; Theresia et al., 2018)⁶⁵.

بند ٢,٥: الذكاء الاصطناعي، الانتشار والتأثير

من الصعب التحدث عن التكنولوجيا في مكان العمل دون التفكير في الذكاء الاصطناعي. والجدير بالذكر أن معظم الذعر بشأن التحول الرقمي له علاقة بالخوف من الروبوتات والبرامج التي تحل محل المهن التي يديرها الإنسان، في حين أنه من الصحيح أن الآلات المؤتمتة ستحل محل العديد من الوظائف في السنوات العشر القادمة، إلا أنها ستكون أيضاً مسؤولة عن إنشاء المزيد.

وفقاً لبيانات المنتدى الاقتصادي العالمي بشأن تأثير التكنولوجيا في مكان العمل، ستحل التكنولوجيا ٨٥ مليون وظيفة على الصعيد العالمي بحلول عام ٢٠٢٥. فمن الواضح أنه مع تقدم الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية، ستقرض في النهاية بعض الوظائف اليدوية والتي تتطلب مهارات منخفضة، لكن هذا لا يعني ضياع كل شيء. ومن المقدر أن يؤدي إدخال التكنولوجيا إلى مكان العمل إلى توفير ٩٧ مليون وظيفة جديدة في السنوات الأربع المقبلة وحدها. ويوجد حالياً ٢,٧ مليون روبوت صناعي يعمل في المصانع حول العالم.

هناك جدل واسع النطاق حول ما إذا كانت التكنولوجيا تستحوذ على الوظائف أو ببساطة تعيد توزيع القوة العاملة. تشير الإحصاءات إلى أن هناك زيادة بنسبة ١٢٪ في عدد الروبوتات الصناعية المستخدمة في المصانع على نطاق عالمي منذ عام ٢٠١٩. حيث تعمل الروبوتات الصناعية على تبسيط عمليات التصنيع، وأداء المهام المتكررة بدقة، وتنفيذ المهام التي تعتبر خطيرة للغاية بالنسبة للبشر لأدائها بأمان.

تشير إحصاءات إنتاجية مكان العمل من Gartner إلى أن زيادة الذكاء الاصطناعي ستؤدي إلى ٦,٢ مليار ساعة من إنتاجية العمال على مستوى العالم. يمثل الذكاء المعزز نموذجاً للتعاون بين الذكاء الاصطناعي والناس، مما يضع البشر في الدور المركزي للمشاركة. ويهدف هذا التعاون إلى تعزيز الأداء المعرفي والتجارب الجديدة وصنع القرار والتعلم، ومن المتوقع أن يؤدي إلى إنتاجية تجارية هائلة ومكاسب أرباح.

تشير إحصاءات التكنولوجيا في مكان العمل في عام ٢٠٢١ إلى أن زيادة الذكاء الاصطناعي ستدر ٢,٩ تريليون دولار من قيمة الأعمال بحلول نهاية العام. ووفقاً لتوقعات Gartner، سيشكل دعم / زيادة القرار ٤٤٪ من قيمة الأعمال التجارية العالمية المستمدة من الذكاء الاصطناعي بحلول عام ٢٠٣٠. كما ستساهم أنواع أخرى من الذكاء الاصطناعي مثل الوكلاء وجعل القرارات أوتوماتيكية والمنتجات الذكية بشكل كبير.

بند ٣,٥: رضا الموظف ومشاركة واندماج الموظف

EMPLOYEE SATISFACTION VS. EMPLOYEE ENGAGEMENT

يمكن أن تكون استطلاعات آراء الموظفين أداة استراتيجية رئيسية للمؤسسات. عندما تكون بيانات المسح المسترجعة دقيقة ومفيدة وقابلة للتنفيذ، يمكن تطبيقها بشكل إيجابي لتحسين الإنتاجية والتغيب والاحتفاظ وجذب المواهب. عادةً ما تقيس استطلاعات آراء الموظفين المعروفة، مثل تلك التي تقدمها Aon & Kenexa & Great Place to Work & Gallup و Towers Perrin & Hewitt، رأي ومستوى رضا الموظفين تجاه عملهم وتنظيمهم. عادةً ما يتم وصف استطلاعات آراء الموظفين هذه على أنها "استطلاعات مشاركة الموظف" أو "استطلاعات رضا الموظفين"، وغالبًا ما يتم استخدام كلا الاسمين بالتبادل. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن هناك مخاطر في استخدام "المشاركة" و "الرضا" كمرادفات حيث يوجد تمييز واضح بين المفهومين (انظر الجدول ٢).

• يتصرف الموظفون الراضون والمشاركون بشكل مختلف

على مدى العقود الماضية، أكدت الأبحاث مرارًا وتكرارًا أن حوالي ٦٥ ٪ من جميع الموظفين راضون في المتوسط ، في حين أن حوالي ١٥ ٪ من جميع الموظفين مشاركون (Gallup, 2013; Oweneel, Le Blanck, Le Blanc, & Schaufeli, 2011). أحد أهم الفروق بين الموظف الراضي والموظف المتفاعل هو الاختلاف في السلوك؛ في حين أن الموظف الراضي يتصرف عادة بطريقة امتثالية ، ولديه موقف "الانتظار والترقب" ، وفي بعض الأحيان يتصرف بشكل دفاعي ، فإن الموظف الملتزم لديه طاقة عالية ، ويعمل كبادئ ، وغالبًا ما يأخذ زمام المبادرة في التغيير و / أو الابتكارات. من أجل نجاح أي مؤسسة، من المهم أن نفهم أين يوجد الموظفون المرتبطون والراضون في المنظمة وما الذي يدفعهم.

الموظف المشارك	الموظف الراضي	
متحمس ، سعيد ، ممتن	مريح وهادئ ومسترخ	الحالات المزاجية النموذجية Typical moods
نشط يحب أن يأخذ زمام المبادرة والابتكار يقود التغيير	امتثال ، "انتظر وستري" ، دفاعي أحيانًا	السلوكيات النموذجية Typical behaviors
إيجابي	محايد	السلوك مقابل النظام المؤسسي والقيم Attitude towards organization & values
متفاني بشدة	متفاني بدرجة متوسطة	الالتزام للنظام المؤسسي Organizational commitment
طاقة مرتفعة	الطاقة المعتادة	الطاقة Energy
يفوق التوقعات ويذهب الي اقصى الحدود	مطابق للتوقعات	الإنتاجية Productivity

جدول رقم (٢): التمييز بين الموظف الراضي والموظف الملتزم،

.⁶⁷(Burnett, & Lisk, 2019; Kodden, 2019; Cook, 2012; Fisher, 2010; Meyer, & Allen, & Smith, 1993; Khan1990)

يمكن أن يكون للموظفين غير المندمجين تأثير ضار. إلى جانب الموظفين المرتبطين والراضين، ستجد أيضًا في كل مؤسسة مجموعة من الموظفين غير المنخرطين بنشاط. في جميع أنحاء العالم، حوالي ٢٠٪ من جميع الموظفين غير مرتبطين بنشاط. أي أنهم غير سعداء وغير منتجين وسلبين وربما معاديين لمنظمتهم وزملائهم في العمل. لأسباب مختلفة، مثل الملل والعمل الرتيب والضغط العالي وانعدام الثقة أو عدم التقدير، قام هؤلاء الموظفون بقطع العلاقات مع وظائفهم عقليًا. حيث يمكن أن يكون لمستويات مشاركة الموظفين المنخفضة تأثير ضار على المدى الطويل على العديد من العوامل التنظيمية، مثل الدافع والإنتاجية والاستعداد للتغيير. ويظهر الموظفون الذين تم فصلهم بشكل نشط أيضًا مستوى أعلى من الإجازات المرضية، ويمكن أن يؤثر سلبًا على الحالة المزاجية في الفريق ويكونون أكثر عرضة لترك المنظمة. وغالبية الموظفين الراضين هم مجموعة مخاطر، بالإضافة إلى عيوب الموظفين غير المرتبطين بنشاط، فإن الموظفين الذين يشعرون بالرضا يمثلون مجموعة مخاطر أيضًا. يمكن أن يميل هؤلاء الموظفون في كلتا الحالتين - سواء أكان جيدًا أم سيئًا. ومن المنطقي أن يريد العديد من الموظفين الراضين سببًا ليكون مصدر إلهام. فيمكن أن تجد إنهم مجموعة "أرني أولًا" التي تحتاج إلى دفعة إضافية لأداء أفضل ما لديها. لذلك يمكن تخيل التأثير الإيجابي الهائل على الإنتاجية والأداء الكلي الذي سيحدث عندما يدفع القادة والمديرون هذه الغالبية من الموظفين في الاتجاه الصحيح (Gallup, 2017). وبالتالي، هناك حاجة كبيرة للمنظمات عندما يتعلق الأمر بفهم مستويات الرضا والمشاركة والتأثير عليها. إنهم بحاجة إلى الأدوات والموارد المناسبة لدعمهم بشكل فعال برؤى قابلة للتنفيذ.

ORGANIZATION MOOD

المبحث السادس: الحالة المزاجية

عند النظر في استبيانات آراء الموظفين الحالية، نرى أن المشاعر والتأثيرات لا تُقاس غالبًا. ومع ذلك، فهي جوانب لا مفر منها فيما يتعلق بمستويات الرضا والمشاركة للموظفين. عدم أخذ الحالة المزاجية في الاعتبار، هو قيد واضح لتلك الاستطلاعات الحالية، حيث تظهر العديد من الدراسات أن الحالة المزاجية والعواطف تشكل مؤشرًا مهمًا لسعادة الموظف بشكل عام. ويدعم التعريف الأكثر قبولًا بين باحثي السعادة هذا: أن السعادة هي التجربة المتكررة للعواطف الإيجابية جنبًا إلى جنب مع الإحساس العام بأن الحياة جيدة وذات مغزى. غالبًا ما يعاني الشخص السعيد من مشاعر إيجابية ونادرًا (ولكن ليس أبدًا) يواجه مشاعر سلبية. على العكس من ذلك، يقضي الشخص غير السعيد الكثير من وقته في تجربة مشاعر سلبية (Chon et al., 2019).⁶⁸ وفيما بعد، سأقدم شرحًا كاملاً لمفهوم سعادة الموظف والعوامل المحددة له، مع التطبيق العملي على حالة واقعية. لكن أولاً، هناك بعض الخلفيات العلمية الأكثر أهمية عن الحالة المزاجية وكيفية التقاطها.

بند ٦، ١: كيفية التقاط ومتابعة الحالة المزاجية باستمرار.

في طرق الاستطلاعات الحديثة واستخدام التطبيقات الحديثة في الاستطلاعات وأساليب القياس، يتم قياس الحالة المزاجية كعنصر مركزي ومتكرر. يعتمد تقييم مزاج الموظف على إجابة السؤال: "ما هو شعورك في العمل اليوم؟".

هناك مناهج علمية مختلفة حول كيفية الحصول على إجابة لهذا السؤال، مثل المقاربة الفئوية والأبعاد. من خلال نهج قاطع، يتم تقديم العواطف في فئات، مثل نموذج عاطفي "Big Six" emotion model (Ekman & Friesen, 1971; Ekman, 1993; Meschtscherjakov & Scherndl, 2009)⁶⁹ في نموذج الأبعاد، يتم تصور العواطف على محورين. كان (Russel, 1980)⁷⁰ من أوائل علماء النفس الذين صمموا نموذجًا للأبعاد للعواطف. يلخص (الشكل ٢) نموذج Russel's Circumplex للتصنيف العاطفي حيث يتم تصور ٢٨ عاطفة عالمية حول الإثارة (العواطف الشديدة مقابل المشاعر الخفيفة) ومحور المتعة (الشعور اللطيف مقابل الشعور غير السار).

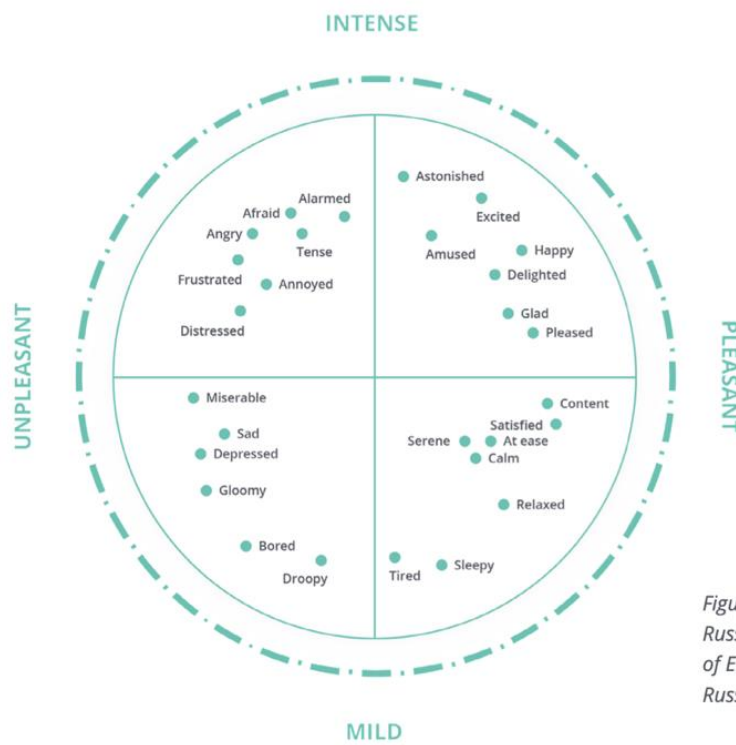


Figure
Russel's Circumplex Model
of Emotional Classification
Russel (1980, 2003)

الشكل (٢) محور المتعة

بند ٢,٦: التعبير عن الحالة المزاجية بالأوجه.

نتيجة بحثية أخرى أثرت في تطوير مقياس الإجابة لدي المؤسسات، كانت فيشر (Fisher, 2010)⁷¹. أبرز هذا البحث أن التعبيرات اللفظية عن السعادة في مقياس للقياس، لا تعكس الحالة المزاجية بشكل شامل. اقترح فيشر (Fisher, 2010) استخدام مقياس يتكون من "الوجوه" المرئية كبديل. للوصول إلى هذا الاستنتاج، إجابات المستجيبين من شركة Fisher حول شعورهم في العمل باستخدام مقياس لفظي ومقياس يتكون من ١١ وجهًا، كل منها يصور عاطفة مختلفة. وقد وجد أنه عند استخدام المقياس المرئي، كانت المشاعر النموذجية المبلغ عنها في العمل مرتبطة بقوة بمقاييس الرضا الوظيفي الشاملة.

الأهم من ذلك، عند استخدام مقياس لفظي، كانت العاطفة المبلغ عنها في العمل أقل ارتباطاً بقوة بمقاييس الرضا الوظيفي الشاملة. ومن النماذج الحديثة المبسطة لقياس الحالة المزاجية (نموذج شركة 2daysmood's). أخذ النتائج التي توصل إليها Russel (1980; Fisher, 2010; & Weiss, et, al., 1999) معاً، أنشأوا نسخة مبسطة من نموذج (Russel, 1980)، تصور المشاعر من خلال الرموز التعبيرية لمقياس الإيجابية (الشكل ٣)، وتجدر الإشارة إلى أن الحالة المزاجية في العمل يمكن أن تتأثر عمومًا بالظروف الشخصية (مثل القضايا العائلية و / أو أحداث الحياة المجهدة). من أجل الحد من مخاطر انحياز إجابات المشاركين بسبب الظروف الشخصية، قاموا بصياغة السؤال بطريقة توضح أن سبب السؤال هو أن نعرف كيف يشعر الموظفون في العمل، ("كيف تشعر اليوم وانت في العمل؟"). بالإضافة إلى ذلك، يوفر الاستطلاع للمشاركين الفرصة لإعطاء سبب لمزاجهم في نهاية استطلاع الـ ١٥ ثانية. ثم يتم حفظ هذه الملاحظات بشكل مجهول في لوحة معلومات الشركة وبشكل خاص في لوحة معلومات شخصية للموظف فقط. بهذه الطريقة، وباسترجاع الأحداث، يمكن للموظف أن يفهم بشكل أفضل سبب شعوره بمشاعر معينة في أيام معينة.

How do you feel at work today?

Choose the emotion(s) that best reflects your mood.

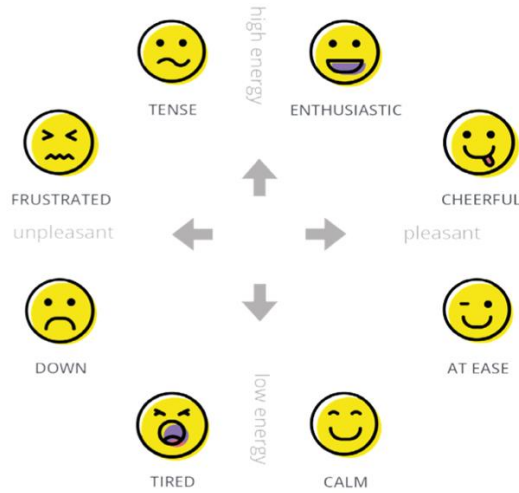


Figure
2DAYSMOOD's
adapted version
of Russel's (1980)
Circumplex Model

شكل (٣) مقياس الرموز التعبيرية

المبحث السابع: سعادة الموظف وبدائل ومقترحات طبيعة وبيئة العمل ومواجهة آثار المتغيرات العالمية.

Employee happiness, alternatives and suggestions for the nature and work environment, and facing the effects of global changes.

في العقدين الماضيين، وجدت مجالات علمية جديدة، مثل علم النفس الإيجابي وعلم الأعصاب، دليلاً على أن الأشخاص السعداء أكثر نجاحاً من أقرانهم الأقل سعادة في ثلاثة مجالات أساسية للحياة: العمل والعلاقات والصحة، (2017) Kjerulf.⁷²

كما تُظهر الدراسات الحديثة أن المنظمات التي لديها موظفين سعداء لديها فرص أفضل لتحقيق النتائج التنظيمية التي تهدف إليها، مثل الإيرادات والأرباح والإنتاجية. وفي الواقع، تؤكد الأبحاث أن الموظفين السعداء أكثر إنتاجية بنسبة ٤٥٪، ويشعرون بنسبة ١٨٠٪ أكثر نشاطًا، وأنهم أكثر حماسًا بنسبة ٥٠٪. بالإضافة إلى ذلك، لديهم معدل غياب مرضي أقل بنسبة ٦٦٪ من أقرانهم غير الراضين (Pryce-Jones, 2011)⁷³.

وفي هذا، وجد (Robison, 2008)⁷⁴ أنه في المنظمات التي بذلت فيها محاولة واعية لخلق بيئة عمل صحية حيث يشعر الموظفون بالراحة، كان هناك انخفاض بنسبة ٥١٪ في معدلات دوران الموظفين. يبلغ الموظفون السعداء أيضًا عن متوسط معدل نضوب أقل بنسبة ٨٠٪ من نظرائهم من الموظفين غير الراضين.

بند ١,٧: الجوانب الأربعة المحددة لسعادة الموظف.

يمكن تعريف سعادة الموظف على أنها مزيج من الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والالتزام التنظيمي والتأثير الإيجابي (Khan, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer, & Allen, 1991; Fisher, 2010)، (الجدول ٣) ومن خلال تطبيقات الاستطلاعات الحديثة وطرق القياس الحديثة، ومنها تحصل المنظمات على نظرة ثاقبة لجميع الجوانب الأربعة لسعادة الموظف. حيث يجعل الاستبيان أداة فريدة وشاملة لاكتساب نظرة ثاقبة للمفهوم العام لسعادة الموظف.

الرضا الوظيفي Job satisfaction	حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن الوظيفة أو جوانب الوظيفة، مثل فرص النمو ومستوى الاستقلالية والإتقان والراتب والمزايا والتقدير.
المشاركة والاندماج في العمل Work engagement	المدى الذي يكرس فيه الموظف الاهتمام المعرفي (الرأس) والعاطفي (القلب) والجسدي (الجسد) لمهنته. غالبًا ما يتم قياس كل من الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل في استطلاعات آراء الموظفين الحديثة والمطورة.
الالتزام بالنظام المؤسسي Organizational commitment	مدى ارتباط الموظف عاطفيًا بالمنظمة التي يعمل بها. إنها نية الشخص النشطة والإيجابية لتحديد الأهداف والقيم التنظيمية واستيعابها. مقياس نموذجي للالتزام التنظيمي هو صافي نقاط الترويج للموظف والذي يقيس ولاء الموظف بناءً على وجود ثلاث مجموعات مختلفة من الموظفين، وهي: المنتقدين، والسلبيين، والمروجين.
العواطف والتأثير Emotions & Affect	إشارة إلى الموقف العام أو الحالة المزاجية في العمل. يبدو أن معرفة كيف يشعر الموظفون في العمل ولماذا هو جانب مهم للحصول على نظرة ثاقبة للسعادة العامة في العمل.

الجدول (٣): الجوانب الأربعة لسعادة الموظف،

(Khan, 1990؛ Meyer et al. 1993؛ Meyer & Allen, 1991؛ Fisher, 2010)

بند ٢,٧: أحدث الوسائل والتطبيقات والاتجاهات المتبعة والمقترحة عالمياً في نظم بيئة العمل وتحسين رضا الموظفين: نظام العمل الهجين.

العمل الهجين هو شكل جديد من أشكال العمل حيث يمكن للموظفين أداء عملهم في مواقع مختلفة. يمكن أن يكون هذا في المنزل وفي المكتب، ولكن أيضًا من الخارج أو في أماكن أخرى. وتشير كلمة "هجين" هنا إلى وجود مزيج من الطريقة التي يتم بها العمل. وقد أصبح هذا أكثر شيوعًا: لم يعد الكثير من الناس يرغبون في العمل في المكتب بدوام كامل.

والعديد من المنظمات تعمل بالفعل على ذلك. على سبيل المثال، أدخلت Spotify  مؤخرًا سياسة يكون بموجبها للموظفين خيار العمل عن بُعد أو من المكتب. يمكنهم أيضًا اختيار العمل المختلط المختلط ، طالما أنهم يتواصلون مع هذا في الوقت المناسب. كما طور Dropbox  خطة سياسة يظل العمل فيها عن بعد هو القاعدة. سيتم تحويل أماكن العمل الحالية في المكتب إلى مساحات عمل مشتركة، تسمى "Dropbox Studios"، بحيث يظل بإمكان الموظفين العمل معًا في المكتب عندما يصبح آمنًا مرة أخرى.

ومن استطلاع الرأي الآتي، قمت بالفعل بجمع الكثير من البيانات حول الوضع الحالي لتجربة العمل المختلطة في مجموعة من المؤسسات الخاصة ذات تعدد الجنسيات والفروع في عدة بلدان. وتظهر النتيجة في عبارات مختلفة، (مقياس من ١-٥).

إجمالي الدرجات	السؤال
٣,٠٧	عندما أعمل من المنزل، أشعر بتوازن أفضل بين وقت العمل وغير أنشطة العمل من بيئة المكتب
٢,٩٩	العمل من المنزل يسمح لي بالتعامل مع التوتر بشكل أفضل من بيئة المكتب
٢,٨٦	العمل من المنزل يجعلني أشعر بأنني أكثر نشاطًا مما أشعر به في بيئة المكتب
٣,٧٤	العمل من المنزل يجعلني أكثر إنتاجية من المكتب
٢,٧٣	عندما أعمل من المنزل، يكون لدي دافع أكبر للقيام بعملي أكثر من العمل في المكتب
٣,٤١	عندما أعمل من المنزل، يكون لدي تركيز أكبر في القيام بعملي أكثر من بيئة المكتب
٢,٥٨	العمل من المنزل يجعلني أشعر بالارتباط بزملائي
٣,٤٥	العمل من المنزل يسمح لي بالعمل بشكل جيد مع الزملاء
٣,٣٩	أعتقد أنه من المهم أن أكون في المكتب مع فريقتي بأكمله في نفس الوقت

جدول (٤) (نتائج الاستطلاع).

تظهر هذه البيانات أن العديد من الأشخاص يمكنهم بشكل عام الحفاظ على توازن أفضل بين العمل والحياة عند العمل من المنزل، ولكن في هذه الحالة، الاتصال مع الزملاء أكثر صعوبة. يُركز العديد من الموظفين أيضًا على المنزل ويكونون أكثر إنتاجية، ولكن لا يزال هناك مجال كبير للتحسين من حيث التحفيز. وعندما يعمل الموظفون في المكتب، فإن الغالبية العظمى تحب ذلك عندما يكون الفريق بأكمله موجودًا. أما إذا حكمنا من خلال هذه البيانات، فمن المهم الجمع بين العمل من المنزل والمكتب: كلا الطريقتين في العمل لها مزاياها. وعند تصميم سياسة العمل الهجين، لا يمكن الاعتماد فقط على الشعور الغريزي. من خلال جمع تعليقات الموظفين، يمكنك إعداد السياسة بناءً على بيانات الوقت الفعلي. لذا يمكن من خلال الخمس موضوعات التالية الارتكاز على سياسة بناء العمل الهجين.

بند ٢,٧: الرفاهية.

يدور موضوع "الرفاهية" حول الحفاظ على الصحة البدنية والعقلية للموظفين على المدى الطويل. إذا تواجد الموظفين أو الفريق في المكتب بشكل دائم، فستلاحظ عاجلاً ما يفعلونه. ولكن مع العمل الهجين، لا يرون بعضهم البعض بنفس القدر، مما يجعل الأمر أكثر صعوبة بسرعة. لذلك، حول ماهية كيف يمكن ضمان أن تنظيم الثقافة الهجينة (عبر الإنترنت) الواقية من المستقبل بطريقة يمكن من خلالها ضمان رفاهية الموظف، (هل يشعر الموظفون بالأمان الكافي للحضور إلى المكتب؟)، مثل هذه الأسئلة يجب أن تطرح وتناقش مع الموظفين عند وضع سياسية العمل الهجين.

بند ٢,٧: التنظيم المؤسسي

يشير موضوع "التنظيم المؤسسي" إلى جوهر المنظمة وكيف يمكن ضمان وصول نفس الرسالة إلى جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (بما في ذلك جميع الموظفين). ومنها يتضح أن التماسك والمصادقية والأخلاق مهمة جداً للإشعاع كمنظمة. العمل الهجين ليس هدفاً في حد ذاته. ولكن يكمن التحدي في كيفية الاستمرار في التواصل مع الموظفين الذين يعملون جزئياً في المنزل وجزئياً في المكتب. قد تنشر المؤسسة الرسالة أو الهدف في نشرة معلقة على لوح الإعلانات، ولكن لا يقرأ الجميع تلك النشرة في المكتب، وقد يجد الأشخاص الذين يقضون وقتاً طويلاً في المكتب أنفسهم أقل في قنوات الاتصال عبر الإنترنت. وهنا يمكن طرح السؤال التالي عند إنشاء سياسة العمل الهجين: كيف يمكن التأكد من أن الجميع على اطلاع دائم بالأمور المهمة وأن الموظفين لا يزالون يشعرون بأنهم متصلون بمهمة ورؤية المؤسسة؟.

بند ٣,٧: الاتصال

يشير موضوع "الاتصال" إلى العلاقة المتبادلة (ذات الخبرة) بين الموظفين والمديرين والمنظمة. في حالة العمل الهجين، فإن هذا الارتباط ليس بديهياً. قد يختلف حسب نوع الشخصية من يعمل من المنزل كثيراً ومن لا يعمل. فكيف يتم التأكد من بقاء هؤلاء الموظفين على اتصال مع بعضهم البعض، وعدم تشكيل أي مجموعات؟ كيف يتأكد المدير أنه تولي نفس القدر من الاهتمام (إذا لزم الأمر) للموظفين الذين يعملون من المنزل مثل أولئك الموجودين في المكتب؟ لإعداد سياسة العمل المختلط الخاصة بهذا، يمكن أن تُطرح الأسئلة التالية: كيف نضمن أن ننظم ثقافة العمل الهجينة (عبر الإنترنت) الواقية من المستقبل بطريقة تضمن أيضاً ربطاً جيداً من مسافة بعيدة؟

بند ٤,٧: القيادة

يشير موضوع "القيادة" إلى جميع المشرفين الذين يقودون المنظمة والمسؤولون عن الإدارة الفعالة للموارد داخل المنظمة، وإلهام الموظفين للقيام بعملهم الأفضل، وزراعة ثقافة تنظيمية ناجحة. إن تصميم سياسة العمل الهجين (عبر الإنترنت) الواقية من المستقبل له تأثير كبير على القيادة. لذلك، يوضع في الاعتبار الأسئلة التالية:

ماذا سيكون دور المديرين؟ كيف نضمن أيضًا القيادة الجيدة من مسافة بعيدة؟ وما هو المطلوب لهذا؟.

بند ٥,٧: تصميم مكان عمل مختلط

يدور موضوع "تصميم مكان العمل المختلط" حول التصميم المستدام لمكان العمل الهجين (عبر الإنترنت) الواقعي من المستقبل. سواء كانوا يعملون في المنزل أو في المكتب أو في مزيج منهما، يجب أن يكون الموظفون قادرين على القيام بعملهم بشكل جيد وأن تكون لديهم الموارد للقيام بذلك. إذا كان هذا غير صحيح، فهذا يعني أن الأشخاص يأتون إلى المكتب في كثير من الأحيان للبحث عن تلك الموارد، ومن ثم فشلت سياسة العمل الهجين الخاصة بالمؤسسة. لذلك، يوضع في الاعتبار هذه الأسئلة:

إذا كان الغرض ان يكون العمل بشكل دائم جزئيًا في المنزل، وجزئيًا في المكتب، فماذا يلزم لذلك؟ ماذا ستكون وظيفة المكتب؟ وكيف يضمن الموظفون معًا أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تسمح لهم أيضًا (جزئيًا) بالعمل من المنزل؟.

المبحث الثامن: الممارسات والمشاركات الفعلية الاتجاهات المستحدثة.

بند ١,٨: تجربة مشاركة فعلية على مستوى دولي من خلال المشاركات الدولية لمجموعة من الندوات المنعقدة عبر تطبيقات التواصل الافتراضي (zoom...etc.).

خلال أسبوع السعادة في العمل، من ٢٠ إلى ٢٦ سبتمبر ٢٠٢١، حضرت بصفتي باحث وخبير إيسعاد الموظفين عددًا من الندوات عبر الإنترنت. وظهرت العديد من الأسئلة - وحتى المزيد من النصائح. وهذا ملخص وإجابات على الأسئلة الأكثر شيوعًا حول سعادة الموظف بناءً على رؤيتي وأراء الخبراء. كيف تبدأ في زيادة سعادة الموظف داخل مؤسستك؟ كيف تبدأ بشكل ملموس وكيف تستمر في مراقبة ذلك؟ ويُعد هذا جديد للعديد من المنظمات.

- السؤال الاول: كيف تبدأ بسعادة الموظف في مؤسسة كبيرة؟

لن يكون الجميع متحمسين على الفور. لذا يتم التركيز على الأشخاص الذين هم، يشعرون بالألفة والتوافق مع أي شيء جديد، فمعظم الناس يريدون أن يروا كيف يعمل للآخرين أولاً. عندما يُظهر المتحمسون الأوائل (ويعرفون أيضًا باسم السفراء) الفوائد، فإن الغالبية ستتبعهم بشكل طبيعي. وهنا من الممكن ان تقوم بدور الملهم بنفسك، وتتحدث عن سعادة الموظف، وتقوم بتنظيم أو تطوير جلسة سعادة الموظف الخاصة بك، ولكن لا تحاول التعامل معها بمفردك.

وجهة النظر ثمانية: إذا كان الغرض نشر ثقافة سعادة الموظف في المنظمة، فإنها تبدأ بالفعل في عملية التقديم. والتأكد من أن يُسأل المتقدمين ما الذي يجعلهم سعداء. بهذه الطريقة يعرفون على الفور أن الاهتمام بهذا أمر أساسي للمنظمة.

- السؤال الثاني: كيف يتم اكتشاف سفراء السعادة في المؤسسة؟

يتم تحديد الاختيار لهذا. والبحث عن الأشخاص المتحمسين لسعادة الموظف، والذين يرغبون في الترويج لها، ولكنهم أيضًا يرغبون في إشراك الآخرين في هذا. هؤلاء السفراء لديهم دوافع جوهرية ومنفتحة وإيجابيون، لذلك من المرجح جدًا أن يبتكروا أفكارًا بأنفسهم. إنهم يقدمون مدخلات قيمة حتى يساعدوا على جعل المؤسسة أكثر سعادة.

- السؤال الثالث: ما الذي يمكن فعله لتعزيز سعادة الموظف في المؤسسة؟

لتعزيز سعادة الموظف، يجب البحث عن معنى سعادة الموظف بالنسبة للموظفين. فرأي الموظف هو المهم بالنسبة للمؤسسة؟ ما الذي يجعله سعيداً؟ وما الذي يمنحه الطاقة وما الذي لا يمنحه؟ وطرح هذه الأسئلة ليس فقط على الإدارة العليا أو متخذي القرار، ولكن أيضاً على الموظفين. فإلى من المهم تحديد ما هو مناسب للموظف الفردي، بحيث يتطابق مع قيم المؤسسة. ويجب على المؤسسة توفير التخصيص في هذه العملية. وأن يشارك باستمرار رؤساء الأقسام في محادثة مع أفراد الأقسام الأخرى وفريقهم وزملائهم. تبدو سعادة الموظف مختلفة من شخص لآخر. بالنسبة للبعض، فإن الكثير من الاستقلالية مصدر عظيم للسعادة، وبالنسبة للآخرين فإن التقدير مهم جداً.

ولتعزيز سعادة الموظف، على المؤسسة أن تجعلها مرئية! فإلى من الممكن تعليق جدول على الحائط أو الواجبه الإعلان عن المؤسسة، مع كل ما ذكره الموظفون أثناء استطلاع رضا الموظفين أو مسح النبض. ماذا يحتاجون ليكونوا سعداء؟ هذا لا يساعد الناس فقط على تذكر ما يجعلهم سعداء، ولكنه يظهر أيضاً أن المؤسسة منتبهة ومهتمة بذلك. إن إظهار أن المدخلات موضع تقدير وأخذها على محمل الجد يعد بالفعل خطوة رائعة لتعزيز سعادة الموظف.

- السؤال الرابع: كيف يمكن إنشاء دعم لسعادة الموظف (مع الإدارة)؟

في بعض الأحيان، تثير كلمة "سعادة الموظف" أو "السعادة" في حد ذاتها مقاومة. لأن ما هي السعادة بالضبط؟ بالنسبة للكثيرين هو مفهوم غامض ومراوغ. هل تبدو سعادة الموظف ضعيفة للغاية؟، إذاً يمكن اختيار مصطلحاً آخر يناسب المؤسسة. ولا يهم التسمية، طالما أن التأثير هو نفسه: المزيد من الطاقة والمتعة للموظفين. فعلى سبيل المثال، في "الرضا الوظيفي"، "خبرة الموظف"، "التوظيف المستدام" أو ربط القيم الأساسية للمنظمة بهذا الموضوع. من أجل إنشاء الدعم، يجب أن تتطابق استراتيجية المؤسسة مع هذا. إلى أين تريد المنظمة أن تذهب؟ ما هي الأهداف قصيرة وطويلة المدى؟ وكيف يساهم الاهتمام بسعادة الموظف في ذلك؟ لجعلها حالة عمل. ما مدى ارتفاع نسبة التغيب عن العمل لدى المؤسسة الآن؟ كم عدد الوظائف الشاغرة التي يصعب ملؤها؟ يمكن فعل ذلك، لكن هل تريد المؤسسة ذلك حقاً؟ هذا هو السؤال الرئيسي الذي يجب الإجابة عليه.

- السؤال الخامس: "لماذا يجب أن يبدأ المدير بسعادة الموظف؟"

يجاب على هذا السؤال بسؤال آخر: "لماذا لا يبدأ التنفيذيون بسعادة الموظف؟" هل لا يملكون الوقت الكافي؟ ، هل أهم مشغولون للغاية؟، أو هل يشعرون أنها ليست وظيفتهم؟ هذه أعذار شائعة. وهذه المقاومة مفهومة. غالباً لا توجد ثقة في أن الاستثمار في سعادة الموظف سيؤتي ثماره. ومع ذلك، تظهر الأبحاث أن سمات الموظفين السعداء المؤكدة: العمل بشكل أكثر فعالية؛ العمل بكفاءة أكبر؛ تقديم عمل أفضل نوعياً؛ قلة الادعاء المرضي في كثير من الأحيان؛ أكثر إنتماءً وبقاءً مع منظماتهم.

باختصار، الوقت الذي يُقضي في سعادة، يحرص الموظف أن لا يُضيعه في التغيب أو البحث عن أشخاص جدد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف السعيد يفعل في ساعة واحدة أكثر من الموظف غير السعيد.

- السؤال السادس: "لماذا لا تبدأ بسعادة الموظف؟ هناك الكثير من الفوائد!"

المدير، عنصر مؤثر على العديد من الجوانب التي ينسب إليها الموظفون السعادة. فعلى سبيل المثال، في الشعور بالتقدير والاحترام، وتجربة الحرية والثقة في العمل أو منح الحرية والمساحة في العمل. هذه بالفعل أسباب مهمة تجعل الناس سعداء في العمل.

ولكن عندما يبلغ الموظفون عن عدم رضاهم في العمل، غالبًا ما يكون المشرف أحد الأسباب الثلاثة الأولى. ومع ذلك، إذا أشار الموظفون إلى أنهم سعداء في العمل، فغالبًا ما لا يكون المدير ضمن الأسباب العشرة الأولى. في هذا الصدد، وبالرغم أن المدير يقوم بعمله بشكل جيد كمدير، إذا لم يكن متميزًا. (Monitor Group co., 2021)⁷⁵

كيف يمكن التأكد من أن المدير يعمل كقائد يمكن للجميع التعامل معه؟ يجب أن يستمر في طلب التعليقات. كل شخص لديه احتياجات مختلفة. يريد البعض هياكل وأوامر واضحة، والبعض الآخر يريد تنظيم أعماله الخاصة. من المهم جدًا أن يكون قادرًا على تغيير أسلوب القيادة. القيادة الموجهة نحو العمليات في الأشخاص الذين يزدهرون في القيادة الموجهة للأفراد مثل الماء والنار. هل تجد صعوبة في تغيير الأنماط؟ استمر في المحاولة! في النهاية، يقوم بتطوير أنماط مختلفة بحيث يمكن تحفيز وإلهام الجميع.

بند ١،٨: أهم أحدث التوجهات والاهتمامات الحديثة لإدارات الموارد البشرية في عام ٢٠٢٢...

الاتجاه الأول: التركيز على الصحة العقلية

"على سبيل المثال والتوضيح!" هذا هو بيان الحكومة الوطنية الهولندية. وفقًا لهم، سيعاني حوالي ٤٣ ٪ من الأشخاص من مرض عقلي في مرحلة ما من حياتهم. بما في ذلك المرض المهني رقم ١: الإرهاق. لكن هذا ليس كل شيء. العديد من المنظمات لديها موظفين يعانون من مشاكل نفسية. غالبًا لا يجرؤون على مشاركة هذا ولا يعرف المديرون كيفية بدء هذه المحادثة. الاهتمام بالصحة العقلية للموظفين مهم جدًا. إذا تم إجراء مناقشة مفتوحة حول هذا الموضوع، فقد يؤدي ذلك إلى مواجهة التغيب. والتغيب عن العمل له ثمن باهظ للمنظمات. لذلك، لا تسأل بالضرورة عن الشكاوى النفسية، ولكن عما يحتاجه الشخص ليكون قادرًا على أداء وظيفته بشكل جيد.

الاتجاه الثاني: سوق العمل الضيق

هناك تنافس بقوة على اصطياد المواهب وحرب على استقطابهم. في الربع الثالث من عام ٢٠٢١، كان هناك ١٢٦ وظيفة شاغرة لكل ١٠٠ عاطل عن العمل في إحدى البلدان، وفقًا لإحصاءات هيئة العمالة بهذا البلد. هذا يعني أن هناك الكثير من الخيارات للأشخاص الذين يتقدمون لوظيفة، ولكن يصعب على المؤسسات جذب المواهب. ليس ذلك فحسب، بل يجب أيضًا التأكد من أن صاحب الموهبة الحالية تستمر في الارتباط بمؤسستك. إذا غادر المزيد من الأشخاص بالمؤسسة، فهذا يعني أن هناك تسرب في مكان ما بهذه المؤسسة يجب إغلاقه. لأن معدل الدوران المرتفع لا يبشر بالخير في السوق الحالية. هذا هو السبب في أنه من الجيد إجراء محادثة صادقة ومفتوحة مع الموظفين المغادرين: لماذا يغادرون؟ هل من الممكن أن يتم منعه؟ يعتبر إجراء الاستبعاد الجيد نهجًا تفاعليًا.

الاتجاه الثالث: العمل الهجين موجود لتبقى

ربما نري جميعًا هذا قادمًا، لكن العمل الهجين موجود لتبقى. في الماضي (تقريبًا) سنتان، تحولنا كثيرًا من العمل من المنزل إلى العمل الهجين والعودة مرة أخرى. لكن هناك شيء واحد واضح: السياسة المختلطة الجيدة ضرورية لمستقبل المؤسسة. حقيقة أننا نعمل جزئيًا من المنزل تعني أيضًا أن هناك علاقة أقل بين الزملاء والفرق. أصبحت الألعاب والاجتماعات عبر الإنترنت متعبة أكثر فأكثر بعد عام ونصف.

يخلق العمل الهجين عزلة معينة للفرق أو الموظفين الفرديين. ومن المهم مواجهة ذلك. لذلك، في عام ٢٠٢٢، ستحتاج الموارد البشرية إلى أن تكون أكثر وعياً وتشاركاً في إعادة تشكيل الطريقة التي يتم بها التعاون والإبداع المشترك. فكر في إنشاء مكان عمل جيد (مادي أو رقمي) ومنصات رقمية يمكن للموظفين من خلالها العمل معًا في أي وقت وفي أي مكان. ولا تنس أن تسأل موظفيك عن خبرتهم العملية المختلطة.

الاتجاه الرابع: العمالة المستدامة أصبحت مطلبًا

سبق ذكره أعلاه: في سوق العمل الحالي عليك الاحتفاظ بالموظفين قدر الإمكان. يمكن القيام بذلك بشكل تفاعلي ولكن أيضًا بشكل استباقي: خلق مناخ عمل مستدام لا يرغب الموظفون فيه في المغادرة. وفقًا لبحث أجراه Berenschot (الهولندية)، لا تزال موضوعات مثل التطوير وقابلية التوظيف على رأس أولويات المستجيبين. يضمن صاحب العمل المستدام أن الموظفين يمكنهم الاستمرار في العمل بسرور لأطول فترة ممكنة، على أي مستوى. وهذا يعني أيضًا الاستثمار في التطوير المهني والشخصي. بالنسبة للعديد من المتقدمين، أصبح مناخ العمل هذا الآن شرطًا أكثر من كونه تأثيرًا جانبيًا لطيفًا. لذلك، استثمر في مناخ العمل المستدام للمؤسسة في عام ٢٠٢٢.

الاتجاه الخامس: "الاستقالة الكبرى"

The Great Resignation

مصطلح "استقالة كبيرة" هو أن يقوم المستقيل بتدمير كل ما لديه من مرفقات وسجلات وكل ما يخص المؤسسة قبل المغادرة. لقد ظهر هذا بشكل خاص في بلدان مثل الولايات المتحدة منذ عام ٢٠٢١. يتم تحطيم السجلات هناك في عدد الأشخاص الذين تركوا وظائفهم طوعية. في العام الماضي، وحدث ارتفاعًا كبيرًا في قيمة eNPS (الدرجة التي يمنحها الموظفون للعمل الجيد) في أوروبا، لذا فإن السؤال المطروح هل سيتم اعتماد هذا الاتجاه. ولكن هنا أيضًا ينطبق ما يلي: إذا كان هناك استعداد جيد لذلك وتعمل المؤسسة على تهيئة ثقافة عمل صحية، يمكن بها منع الكثير من الضرر هنا.

الاتجاه السادس: التنوع والاندماج والانتماء في مكان العمل

أصبح التنوع في مكان العمل ذا أهمية متزايدة. هذا يعني أنه يمكن للمؤسسة أن تجعل الموظف يشعر أنه يجد ذاته في العمل، ولكن أيضًا أن لدى المنظمة قوة عاملة متنوعة. ليس فقط من حيث الخلفية الثقافية، ولكن أيضًا من حيث العمر أو المستوى التعليمي أو الجنس أو النشاط الجنسي. ولا تنس الموظفين ذوي الإعاقة.

حتى الآن العديد من المنظمات لا تعمل بنشاط على هذا حتى الآن. لأنه كيف يمكنك ضمان إنشاء ثقافة عمل شاملة؟ غالبًا ما يكون ذلك أكثر صعوبة من مجرد القول بأن الجميع (بغض النظر عن الجوانب المذكورة أعلاه) مرحب بهم في المؤسسة. لذلك نتوقع اتخاذ المزيد من الخطوات في عام ٢٠٢٢ في هذا الصدد.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

دراسة حالة علي إحدي الشركات المصرية :

شركة آفتر ديزاين الإستشارية للأثاث (التابعة لمجموعة إنمائي للتنمية المستدامة) قامت الشركة باستخدام تطبيق رقمي (Robin mood)⁷⁶ وهو احدي التطبيقات التكنولوجية التي تقوم بقياس ما يسمى بالحالة المزاجية العامة للمؤسسة وادوات المسح وجمع وتحليل الاستطلاعات والاراء لكافة الموارد البشرية بالمؤسسة سواء

بشكل فردي او جماعي وذلك من خلال ابتكار وتطوير خوارزمية تقوم بتحليل المعلومات المجمعة ثم إخراج النتائج والتوصيات والحلول التي بدورها تعزز قدرة البقاء علي الموظفين وخاصة الكفاء منهم، وتقليل نفقات التقلبات وإعادة التوظيف، بمساعدة مجموعة من الاستطلاعات المختلفة على مدار دورة حياة الموظف بأكملها ، وباستخدام اليات ناجحة في إشراك الموظفين ويمكن إنشاء صورة مزاجية للمديرين بنقرة زر واحدة.

(Robin mood) يعتمد علي استبيانات موحدة معتمدة من قبل علماء علم النفس المهني ، ويعكس بشكل احترافي ومستمر الحالة المزاجية بين المشاركين. بالإضافة إلى ذلك ، هناك رسائل بريدية منتظمة بها بعض الأسئلة من أجل ضمان أقل جهد ممكن للمستجيبين. وبناءً على قانون حماية الموظفين ، هناك أسئلة محددة مسبقاً وخيار لإنشاء أسئلتك الخاصة. يتم دائماً نقل البيانات بشكل مجهول ومريح عبر الحاسوب أو التطبيق علي الهاتف المحمول. بهذه الطريقة ، يعرف صانعو القرار والموظفون دائماً ما يجري في المنظمة: ظروف العمل ، والعمل الجماعي ، والرضا الوظيفي ، والقيادة. تحدد القائمة البديهية لمقياس الحالة المزاجية ما هي الأقسام التي يجب أن تشارك؟ كم عدد الاستطلاعات المعلقة؟ كم عدد الأشخاص الذين يشاركون بالفعل؟ كيف تطور المزاج؟

أخيراً ، يتم اعتماد المؤسسات التي تتمتع بأعلى مستوى من الرضا من قبل روبن مود. وتظهر النتائج من خلال هذه التقنية علي النحو التالي:

• تحليل مجمع ونظرة عامة

- كل ما تريد معرفته في عرض واحد ونفس اللحظة.
- كم عدد المقابلات المعلقة؟
- كم عدد الأشخاص الذين يشاركون بالفعل؟ كيف تطور المزاج في الشركة؟



• تقييم مفصل ودقيق

- نتائج استطلاعات الرأي بالتفصيل والتحليل



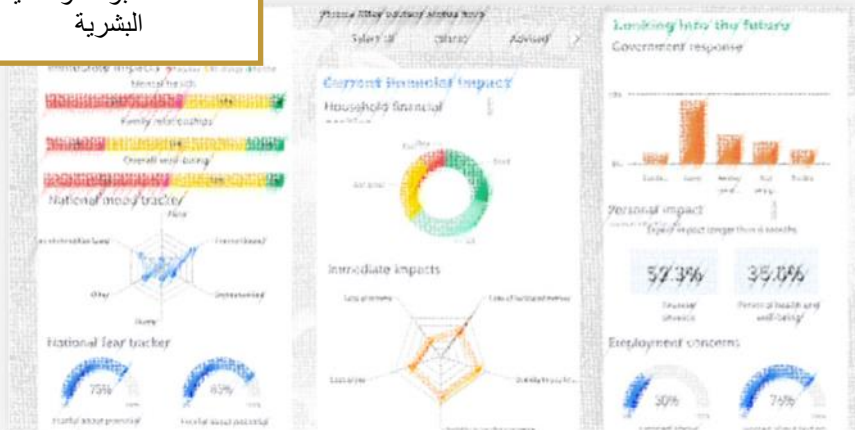
• رصد ومتابعة الاداء

- تقييم ومتابعة تطور الأداء ونتائج الحلول



• تقارير الانفاق والاستثمار

- تحليل معدلات الانفاق في القوي البشرية.
- مردودات الاستثمار في إرضاء العنصر البشري.
- تنبؤات وتفضيلات الاستثمار المستقبلي في القوي البشرية



تم عمل واستخراج نتائج هذه الحالة من خلال عمل عدد استطلاعين رأي لمجموعة من الموظفين في عدد من الاقسام لدورة حياتهم المهنية لفترة زمنية محددة وهي فترة أمر شغل تصدير بظروف استثنائية، وهي كالاتي :

- خطة عمل و برنامج زمني مضغوط مضاعف ثلاث مرات المعدل الزمني المعتاد.
- الاسبوع الأخير من الجدول الزمني يوافق الاسبوع الأول من شهر رمضان المبارك.
- وجود إشراف مباشر من العميل الأجنبي في كافة المراحل.
- أكثر من 60% من أمر الشغل يعتمد علي العنصر البشري وذلك لطبيعة المنتجات المصدرة.
- تعدد جنسيات ولغات الجهات المتعاملة، مما ينتج عنه تعدد ثقافات واختلاف توقيتات وطبيعة وطرق التواصل،
- حالة من عدم الاستقرار في الاسواق واسعار المواد الخام وخاصة المستورد منها و ارتفاع معدلات التضخم،

مما يترتب عليه وجوب وأهمية قياس المزاج العام للشركة بعد هذه المهمة من أجل توضيح النقاط التالية للمديرين وصناع القرار، لإتخاذ القرارات الصحيحة بشأن أوامر الشغل اللاحقة والابقاء علي نفس مستوى الانتاجية والتفاعل خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والضغوطات الواقعه علي المستوى الدولي والمحلي،

- المزاج العام للشركة.
 - المتطلبات العامة والمشاركة لدي الموظفين.
 - مدي الانتماء والرضا من قبل الموظفين.
 - التقييم المزاجي للعلاقة مابين الرؤساء والمرؤسين باختلاف التدرج الوظيفي واختلاف المهام.
 - حالات الضجر او القبول او الارتياح في ظروف العمل تحت ضغط.
 - تحديد مستوى الرضا بالتقدير من اجل تحديد مستوى الانفاق سواء للمكافئات او الترقيةات او التعويضات.
- وذلك قدم تم من خلال عمل نوعين من الاستبيانات (دورة الاستبيان الالي المعتمد لدي التطبيق – دورة الاستبيان الداخلي المخصص للقياسات الاستثنائية).

الاستبيان الالي المعتمد:

-Automated Mood Measurement:

1- there is a good atmosphere at my workplace

١- هناك مناخ جيد في مكان العمل.

- ☐ I completely agree.
- ☐ I rather agree.
- ☐ I rather disagree.
- ☐ I don't agree at all.

- ☐ أنا أوافق تماما.
- ☐ أنا أوافق نوعا ما.
- ☐ أنا لا أوافق نوعا ما.
- ☐ أنا لا أوافق على الإطلاق.

٢- أنا راضي عن التعاون مع المشرف (المشرفين) المباشر.

2- I am satisfied with the cooperation with my direct supervisor(s)

- ☐ I completely agree.
- ☐ I rather agree.
- ☐ I rather disagree.
- ☐ I don't agree at all.

- ☐ أنا أوافق تماما.
- ☐ أنا أوافق نوعا ما.
- ☐ أنا لا أوافق نوعا ما.
- ☐ أنا لا أوافق على الإطلاق.

3- At the moment, I feel particularly burdened at work....

- ☐ Time Pressure.
- ☐ Unclear work tasks.
- ☐ Unclear responsibilities.
- ☐ Noise at the workplace.
- ☐ Over- or underchallenging.
- ☐ Conflicts with colleagues.
- ☐ Conflicts with supervisors.
- ☐ I do not feel burdened.

- ☐ ضغط الوقت
- ☐ مهام العمل الغير واضحة.
- ☐ المسؤوليات الغير واضحة.
- ☐ الضوضاء في مكان العمل.
- ☐ وجود تحديات مبالغ فيها- او لا يوجد تحديات.
- ☐ تضارب المصالح مع الزملاء.
- ☐ الصراعات مع المشرفين.
- ☐ لا أشعر بأعباء خاصة.

4- there is a good atmosphere at my workplace.

- ☐ I completely agree.
- ☐ I rather agree.
- ☐ I rather disagree.
- ☐ I don't agree at all.

٤- أنا حالياً أؤدي عملي بشكل جيد ...

- ☐ أنا أوافق تماماً.
- ☐ أنا أوافق نوعاً ما.
- ☐ أنا لا أوافق نوعاً ما.
- ☐ أنا لا أوافق على الإطلاق.

الاستبيان الداخلي المخصص للقياسات الاستثنائية:

– Custom surveys:

1- What makes you happy and satisfied?

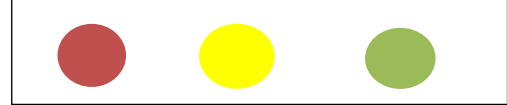
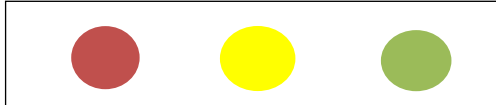
- ☐ Feeling appreciated only by salary.
- ☐ Feeling appreciated only by work environment.
- ☐ Feeling appreciated by better positions in the future.
- ☐ Feeling appreciated by upgrading skills and abilities.
- ☐ Mix of above.

١- ما الذي يجعلك تشعر أنك سعيداً وراضٍ؟

- ☐ أشعر بالتقدير فقط من خلال المرتب
- ☐ أشعر بالتقدير فقط من خلال بيئة العمل.
- ☐ أشعر بالتقدير من خلال الترقية الى منصب أفضل في المستقبل.
- ☐ أشعر بالتقدير من خلال تنمية وزيادة امكانياتي ومهاراتي.
- ☐ الجمع بين أكثر من ميزة مما سبق.

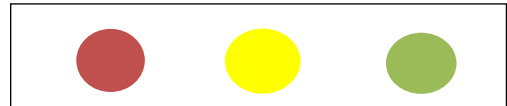
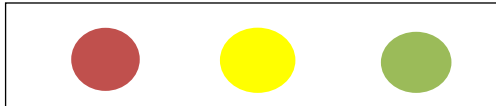
٢- أنا أشعر بالتشجيع على التقدم باقتراح طرق جديدة وحديثة لأساليب العمل.

2- I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.



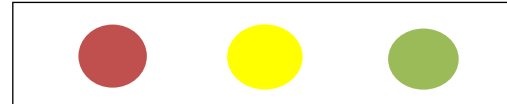
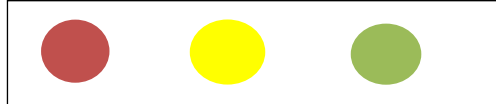
٣- أنا أمتلك الأدوات، المعدات والموارد التي تمكنني من أداء عملي بكفاءة.

3. I have the tools, equipment's and resources to do my job well.



٤- وظيفتي تمكنني من الاستخدام الكفء والجيد لمهاراتي وإمكانياتي.

4. my job makes good use of my skills and abilities.



٥- ما مدى رضاك عن المعلومات التي تتلقاها من الإدارة حول ما يجري في قسمك؟

5. how satisfied are you with the information you receive from Management on what is going on in your division?

- ☐ Very satisfied.
- ☐ Well satisfied.
- ☐ Rare satisfied.
- ☐ Not satisfied.
- ☐ Totally reject.

- ☐ راض بشدة.
- ☐ راض بشكل جيد.
- ☐ راض نوعا ما.
- ☐ غير راض.
- ☐ معترض بشدة.

٦- ما مدى رضاك عن فرصتك في الحصول على وظيفة أفضل في هذه الشركة؟

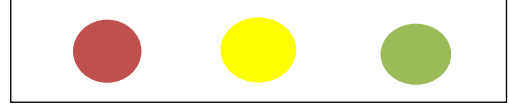
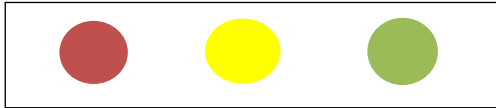
6- How satisfied are you with your opportunity to get a better job in this company?

- ☐ Very satisfied.
- ☐ Well satisfied.
- ☐ Rare satisfied.
- ☐ Not satisfied.
- ☐ Totally reject.

- ☐ راض بشدة.
- ☐ راض بشكل جيد.
- ☐ راض نوعا ما.
- ☐ غير راض.
- ☐ معترض بشدة.

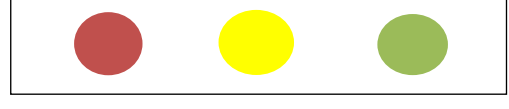
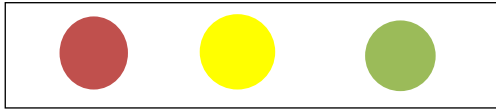
٧- أنا سعيد بسهولة التواصل ما بين فرق العمل وثقافة الشركة.

7- I am happy with team's communication and company's culture.



٨- أنا راضٍ عن مدي مساهمتي في القرار الذي يؤثر على عملي

8- I am satisfied with my investment in decision that affect my work



9- I feel my performance is fairly evaluated

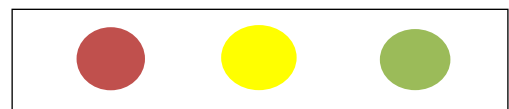
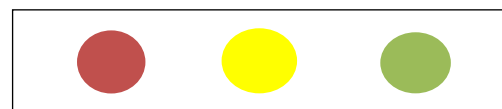
- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Don't know

٩- أشعر أنه تم تقييم أدائي بشكل عادل.

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أعرف

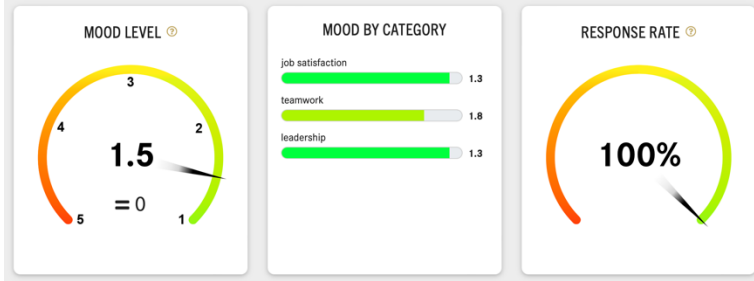
١٠- أشعر أنه يمكنني التواصل بسهولة مع الأعضاء من جميع مستويات هذه المنظمة.

10. I feel I can easily communicate with members from all levels of this organization.

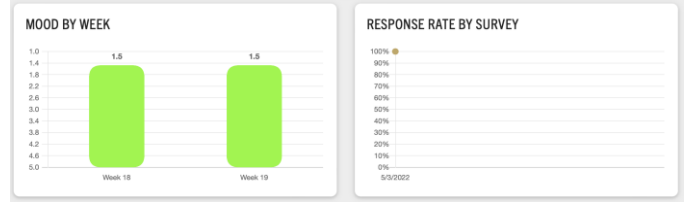


وأظهرت النتائج الآتي:-

- درجة المزاج العام للشركة ١,٥ ، حيث ان التقييم ما بين درجة ١ الي درجة ٥ ، (١=الأفضل ، ٥=الاسوء).
- درجات المزاج حسب التصنيف المؤسسي:



الرضا الوظيفي: ١,٣
 العمل الجماعي التوافقي: ١,٨
 القيادة والريادة: ١,٣



- معدل الإستجابة والتفاعل من النظام: ١٠٠٪

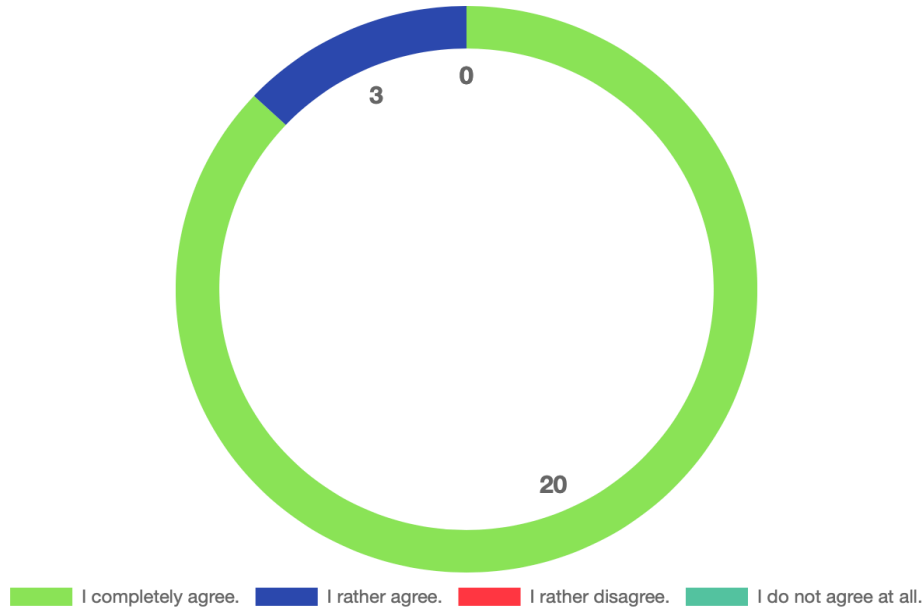
وتأتي النتائج المجمعة في التقييم العام الذي يُعبر عن المزاج العام للشركة والذي هو بدوره المؤشر المعبر عن مدي الرضا لموظفي الشركة ومستوي السعادة والرغبة في البقاء ومستويات الترابط وتماسك الروابط بين المستويات الإدارية ومؤشرات القيادة والريادة، من خلال آليات الذكاء الاصطناعي وسُبل التحليل البياني الفوري والمتواصلة والمتابعة، تبعا للفترات التقييم وبناءً على منهجية وإساس علمي من خلال أحدث اتجاهات السالف ذكرها في البحث. فإن معيار القياس موضوع من قبل خبراء علم النفس، مما يتيح إخراج توصيات وتوجيهات مبنية على أسس علمية، تعزز من القدرة على الحفاظ / التنمية في مستويات الرضا والسعادة ومعدلات الأداء.

وتم عرض كافة النتائج والإنفو جرافات الخاصة بالاستبيانات في مرفقات البحث، ولكن سأعرض منها فقط ما قد يعزز التوصيات الخاصة بالربعين الباقيين من هذا العام.

فيما يلي نتيجة السؤالين الثاني والثالث من الاستبيان الآلي:

(٢) أنا راضٍ عن التعاون مع المشرف (المشرفين) المباشر

I am satisfied with the cooperation with my direct supervisor(s).



Response rate: 82%

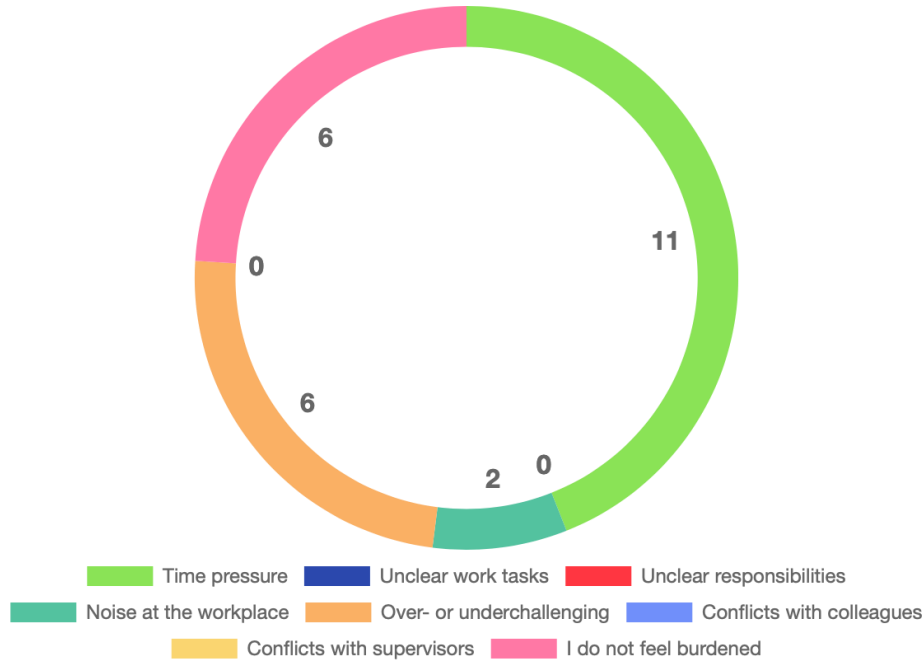
Amount of answers: 23

Amount of asked people: 28

- تُظهر النتائج التي أُجريت على الأقسام (الإنتاج - المكتب الفني - العمليات اللوجستية والمخازن) انه ما يقرب من ٧٢٪ من المُجيبين يوافقون تماما ويؤكدون على رضاهم التام على مستوى التعاون والتوافق مع مشرفيهم او مديريهم المباشرين، وما يقرب من ١٠٪ من المجيبين يوافقون ويشعرون بالرضا مع قليل من التحفظ على مستوى التعاون والتوافق مع مشرفيهم او مديريهم المباشرين. أما على الجانب الإيجابي فتحققت نسبة ١٠٠٪ من جميع المجيبين، بخصوص عدم وجود من يشعرون بقليل من عدم الرضا او عدم الرضا التام على مستوى التعاون والتوافق مع مشرفيهم او مديريهم المباشرين.
- بينما أيضا أظهرت النتائج تأخر عدد ٣ من الموظفين عن التفاعل والإجابة في الميعاد المحدد للاستبيان، ومنه تظهر نسبة الاستجابة وسرعتها ٨٢٪.

(٣) في الوقت الحالي، أشعر بأعباء خاصة في العمل بسبب

At the moment, I feel particularly burdened at work by...



Response rate: 82%

Amount of answers: 25

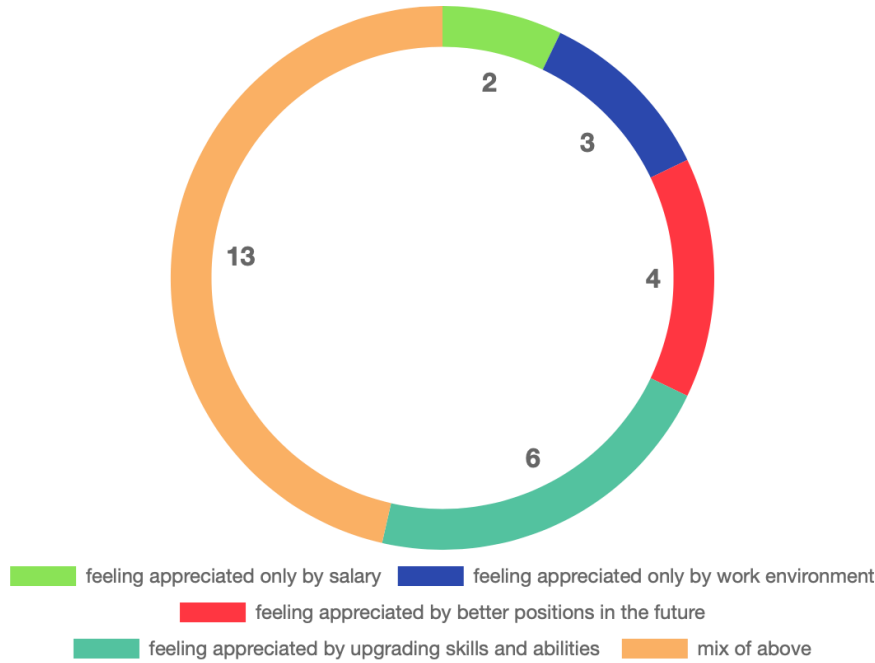
Amount of asked people: 28

- تُظهر النتائج التي أُجريت على الأقسام (الإنتاج - المكتب الفني - العمليات اللوجستية والمخازن) انه ما يقرب من ٤٠٪ من المجيبين يشعرون بأعباء خاصة بسبب ضغط الوقت، وما يقرب من ٢٢٪ يشعرون بأعباء خاصة بسبب بعض التحديات المبالغ فيها. ولكن في المقابل توجد نفس النسبة تقريباً من المجيبين ممن لا يعانون من أي أعباء خاصة. أما على الجانب الإيجابي فتحققت نسبة ١٠٠٪ من جميع المجيبين، بخصوص عدم وجود تضارب مصالح ما بين الزملاء، أو صراعات مع المشرفين، وأيضاً عدم وضوح المهمات أو المسؤوليات.
- بينما أيضاً أظهرت النتائج تأخر عدد ٣ من الموظفين عن التفاعل والإجابة في الميعاد المحدد للاستبيان، ومنه تظهر نسبة الاستجابة وسرعتها ٨٢٪.

فيما يلي نتيجة السؤالين الأول والتاسع من الاستبيان الداخلي المخصص للقياسات الاستثنائية:

(١) ما الذي يجعلك تشعر أنك سعيداً وراضٍ؟

what's make you happy and satisfied?



Response rate: 86%

Amount of answers: 28

Amount of asked people: 28

- تُظهر النتائج التي أُجريت على الأقسام (الإنتاج - المكتب الفني - العمليات اللوجستية والمخازن) حول أسباب السعادة والرضا من وجهة نظر الموظفين، انه ما يقرب من ٤٦,٥٪ من المُجيبين يجدون السعادة والرضا في حال إمكانية الجمع بين أكثر من الخيارات المعروضة، والتي تتعلق بي وتُعبّر عن المزج ما بين الطموح الشخصي والطموح تجاه العمل، وما يقرب من ٢١,٥٪ ممن يجدون السعادة فقط في تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم. وهذا من ناحية أخرى مدلول على المزج ما بين الطموح الشخصي والطموح تجاه العمل، وهناك نسبة ما يقرب من ١٤٪ اجابوا بأنهم يجدوا السعادة والرضا فقط في تقدير مجهوداتهم من خلال زيادة الفرصة في الحصول على ترقية او منصب أفضل في المستقبل، وهذا مؤشر على الرغبة في البقاء والانتماء والرغبة في تحقيق الذات من خلال الذات. ومن الناحية الإيجابية هناك نسبة تقرب من ١١٪ وهي ليست بالقليل والتي تري ان السعادة والرضا يمكن ان يتحققوا فقط من خلال بيئة العمل، هذا مؤشر واضح لوجود الوعي الكامل الخاص بالاستدامة والمعايير المستقبلية الطموحة.

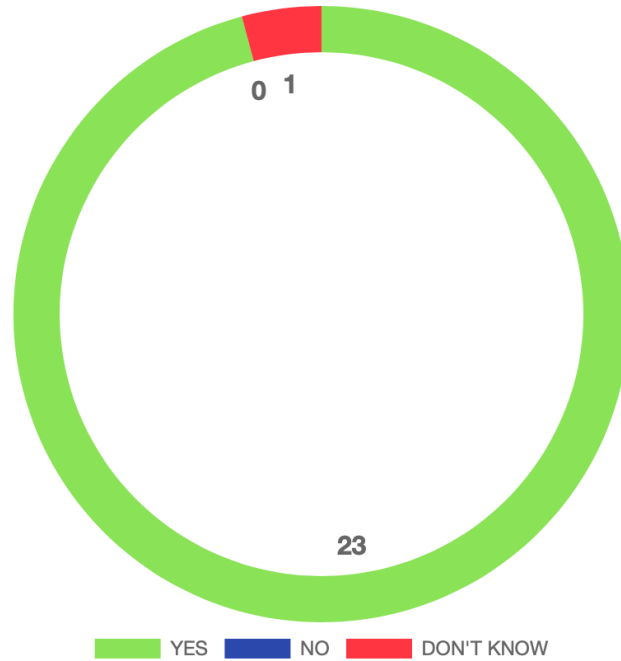
- النسبة الأقل وهي التي لم تتجاوز ال ٧٪ التي ما زالت تري ان السعادة والرضا تتحقق فقط من خلال تأمين الدخل المادي.

- بالرغم من أن عدد المُجيبين يتساوى مع عدد من أُرسِل إليهم الاستبيان، إلا نسبة الاستجابة ٨٦٪.

(٩) أشعر أنه تم تقييم أدائي بشكل عادل....

وهو من أهم الأسئلة المهمة التي تعطي مؤشر مباشر يعبر عن مدي مردود إستثمار الشركة في تنمية الرضا الوظيفي وسعادة الموظفين، ومدي وصول هذا التوجه والاستراتيجية لدي المستفيدين.

I feel my performance is fairly evaluated



Response rate: 86%

Amount of answers: 24

Amount of asked people: 28

- تُظهر النتائج التي أُجريت على الأقسام (الإنتاج - المكتب الفني - العمليات اللوجستية والمخازن) انه ما يقرب من أكثر من ٨٢٪ من المُجيبين يشعرون بأنهم لاقوا التقدير والتقييم الجيد والعادل لأدائهم ومجهوداتهم في فترة التقييم، وما يقرب من أقل من ٤٪ فقط يشعرون بعدم قدرتهم على تحديد ما إذا قد لاقوا التقدير جيد ام لا. ولكن في المقابل كوجه إيجابي انه لا يوجد من يشعر بعدم الرضا او الاستياء تجاه تقديره وتقييمه بعد فترة التقييم..
- بينما أيضا أظهرت النتائج تأخر عدد ٦ من الموظفين عن التفاعل والإجابة في الميعاد المحدد للاستبيان، ومنه تظهر نسبة الاستجابة وسرعتها ٨٦٪.

ومن هذا المنطلق ومنهجية التحليل للمؤشرات والنتائج الصادرة والتي لها تأثير مباشر في عملية تحديد الاستراتيجية الديناميكية والقرارات المتعلقة بالخطط والبرامج قصيرة المدى، تظهر القدرة علي وضع توصيات ومقترحات تساعد في عملية التنمية في رفع الكفاءة ومعدلات الأداء وتحقيق إستدامة الرضا و السعادة الوظيفية وتحقيق اقصى فاعلية من الاستثمار في هذا التوجه من خلال إستخدام التطبيقات و الأدوات التكنولوجية الحديثة.

التوصيات.

- يوصي ان تقوم الشركة بعمل برنامج نقصي ومتابعة للمستجوبين الذين لم يستجيبوا / تأخروا في الاستبيان للوقوف علي حقيقة الأمر، حيث دائما هناك فرصة لتحقيق المزيد من الرضا، خاصة بعد مثل هذه الدورة الإستثنائية، فمن

- من الممكن أن يكون التغيب بسبب مرضي وخاصة أنه من المحتمل اذا وجد هذا السبب، ان يكون بسبب ضغط العمل، أو فرضيه اخري وجود سبب تقني في حساب المستفيد...الخ، ومثل هذه الأسباب تعطي الشركة فرصة لتحقيق، رد فعل وسرعة إستجابة تُعزز من تعميق إستراتيجية رفع معدلات الرضا والسعادة الوظيفية.
- من المُهم اللجوء لاستخدام أسلوب المناوبة في مُخطط الربع القادم، من أجل تقليل نسب المعاناة من ضغط الوقت والتحديات المبالغ فيها، خاصة انه من الصعب البقاء علي نفس معدل الرضا والمزاج العام في حالة الدخول في مخططين متتالين تحت ضغط، مع تصاعد الظروف الخارجية المحيطة و تقاوم الازمات الخارجية.
- العمل علي زيادة أهداف تحسين بيئة العمل ووضع مخططات قابلة للتنفيذ السريع، تتواءم مع الإمكانيات الحالية مع بعض الاستثمارات في نفس الهدف من أجل رفع نسب الوعي والتثقيف بخصوص أهداف الاستدامة وأهميتها والانتماء لبيئة العمل ومردودها وواقعها علي حياة المستفيد.
- وضع مخططات تدريب ورفع كفاءات ومن المهم ان تكون مواكبة لمخططات التنبؤات بالدورات وأوامر الشغل المتوقعة مستقبلياً، وليس تدريب عام فالمطلق من اجل رفع نسب مؤشرات الهولك في استثمارات التدريب.
- عمل ورش عمل تجمع بين المديرين والمُشرفين المباشرين والمُروُسين أصحاب نسب التوافق القليلة، وتكون ورش عمل لأعمال تشاركية من أجل تعزيز ورفع كفاءة التواصل والتوافق بين مستويات الوظائف المختلفة.
- سرعة تحليل وتقييم نتائج أوامر الشغل ذات الطبيعة الخاصة ودراسة وإستنباط منهجية من خلال الدروس المستفادة من أجل تقليل نسب الضغط وتعزيز سبل التكيف، ومن ناحية أخرى إبراز أصحاب النتائج المتميزة من أجل رفع معدلات الرضا بالتقييم و التقدير.
- الاستفادة من وجود نسب عالية من أصحاب الطموح المشترك ما بين طموح ذاتي وطموح تجاه العمل والمؤسسة والبدء في إكتشاف سفراء تعزيز ونشر الطاقات والتطلعات والوعي الإيجابي وتعميق ثقافات الاستدامة والتنمية المستدامة.
- وضع برنامج مكافئات فردية غير مرتبط فقط بالإنتاجية ولكن مدمج بنقاط تقييم خاصة بنشاطات الترابط والتعاون وتبادل المعلومات، من اجل تقليل نسب صعوبة التواصل.

الأثر المباشر علي الانتاجية

- في حالة ارتفاع معدلات ومؤشرات الرضا الوظيفي و سعادة الموظف وقدرته علي الاندماج والمشاركة، ارتفعت جودت المنتجات وكفاءة الأداء بالرغم من العمل في الظروف الاستثنائية.
- إرتفاع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء وبالتالي زيادة في انتشار السمعة الحسنة للمؤسسة ونسب الترشيح للتعامل مع المنظمة و الرغبة في الاقبال علي المؤسسة، مع خفض نفقات الإعلان.

توصيات عامة لمنظمات ومؤسسات السوق المصري والعربي وكيفية الدمج مع أهداف التنمية المستدامة...

- استخدام التكنولوجيا والتطبيقات الحديثة في ممارسات الرضا الوظيفي وإتباع الاتجاهات الحديثة لتعزيز عوامل الرضا، السعادة، الولاء، الانتماء، والسعادة، لم يعد خياراً أو رفاهية. لما تم عرضه من مدي تأثير من البداية، ان تكون من أولويات المنظمة / المؤسسة الاستثمار في العامل البشري، الي ان يتم تعزيز هذه الاستراتيجيات والثقافة من خلال التكنولوجيا، بالإضافة الي سهولة الدمج الان في مراحل التأثير والتطبيق الاولي للحوكمة والرقمنة.
- عندما يشعر الموظفون أن وظيفتهم تساعد المجتمع، ستزداد سعادتهم ويفعلون المزيد للشركة. على سبيل المثال: يمكن للشركات تشجيع موظفيها على توفير الورق عند العمل لتحسين البيئة ودفع الحوافز وفقاً للأوراق التي قاموا بحفظها.
- الأداء المالي للشركات على الرغم من أنه لا يرتبط مباشرة برضا الموظفين ، إلا أنه مرتبط بالعملاء. عندما يتم تحفيز الموظفين للعمل ، لإرضاء العملاء ، سيؤدي ذلك بدوره إلى جلب المبيعات للشركة، أي عمل غير مسؤول سيؤثر على سمعة الشركة وبالتالي على استدامتها.
- يمكن إشراك جميع الموظفين، وبناء معنوياتهم، وتقديم الاستدامة في سياق متقابل من خلال إضافة عنصر المنافسة الودية إلى المبادرة. حيث يمكن تحقيق هذا المستوى من المشاركة من خلال البرامج القائمة على الحوافز حيث ترتبط أهداف الاستدامة بمكافآت الموظفين.
- من أجل التوافق والتوازي مع مخططات الدول وأهدافها ورؤاها التنموية، مثل "رؤية مصر ٢٠٣٠" يجب دمج أهداف التنمية المستدامة في برامج التحفيز المعلنة لدى المؤسسة ولكن من خلال إتاحة الفرصة ليكون طرح تطبيقات تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال الموظفين وإشراكهم، لربط معدلات التحفيز والإحساس بالتأثير، علي أن يكون العائد مربوط بالمكافآت والحوافز.
- زيادة الوعي الإداري بأهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسات الشركة وتأثير ذلك علي المجتمع المحيط، ويمكن توسيع دائرة التقدير من خلال تسليط الضوء علي أصحاب المبادرات المتميزة في الوسط الإعلامي والإعلام المجتمعي، وبالتالي هذا يرفع من كفاءة الموظف ومعنوياته وشعوره بالتقدير والرضا، وأيضاً يعود بالعائد علي الترويج للمؤسسة، كما يخلق جو من التنافسية علي المبادرة بالأفكار والإبداع.

References

المراجع

- ¹ Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.

- ² Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55.
- ³ Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D., & Caleo, S. (2011). Measuring employee engagement during a financial downturn: Business imperative or nuisance? *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 147–152.
- ⁴ Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1–15.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of" triple bottom line. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.
- ⁵ Meyer, J. W., & Bromley, P. (2013). The worldwide expansion of organization. *Sociological Theory*, 31, 366-389.
- ⁶ Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111–132.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: A research note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471–481.
- ⁷ Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- ⁸ Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 377–399.
- ⁹ Kendra M. Turner, *Impact of Change Management on Employee Behavior in a University Administrative Office*, Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection, Walden University, 2017.
- ¹⁰ Aftab, F. Salman S. Mahmood, A. (2016), Impact of safety health environment on employee retention in pharmaceutical industry: mediating role of job satisfaction and motivation *Journal of Business Studies* Vol. 12. 1. 185-197
- ¹¹ Nessrien, O. Khazendar, (2016), *Employees Relation Management on Banks and Communications Sector* Vol. 10. 1. 210-101
- ¹² Muda, Iskandar and Ahmad Rafiki 2014 Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia *Journal of Economics and Behavioral Studies* 6 (2) 152-62
- ¹³ M.Omran, M.Saleh , M.Khorshid “A Decision Support System for the Egyptian Food Security”, *The International Conference on Intelligent Systems Design and Applications*, (ISDA), (2014).

- ¹⁴ Yang H, Ratteb J, Swiss RD. 2014. Statisti- cal power and cost in training evaluation: some new considerations. *Pers. Psychol.* 49(3):651–68
- ¹⁵ Al-Attar, A., & Hussain, S. (2004). Corporate data and future cash flow. *Journal of Business Finance & Accounting*, 31(78), 861–903.
- ¹⁶ Paul Grover Mitchell U.S., Social Security Applications and Claims Index, 1936-2007
- ¹⁷ Marler, J., & Dulebohn, J. H. 2005. A model of employee self-service technology acceptance. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 24: 139-182. Greenwich, CT: JAI.
- ¹⁸ Hu e, Z. (2019). Total quality management and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 553–566.
- ¹⁹ Rustiarini, N.W. and Sunarsih, N.M. (2019), “Factors Influencing the Whistleblowing Behaviour: A Perspective from the Theory of Planned Behaviour”, *Asian Journal of Business and Accounting*, Vol. 10 No. 2, pp. 187–214.
- ²⁰ Granziera, H., Perera, H. N. (2019). Relations Among Teachers’ Self-Efficacy Beliefs, Engagement, and Work Satisfaction: A Social Cognitive View. *Educational Psychology*, 58 75-84.
- ²¹ Ayalew, F., Kibwana, S., Shawula, S., Misganaw, E., Abosse, Z., Van Roosmalen, J., Stekelenburg, J., Kim, Y. M., Teshome, M., & Mariam, D. W. (2019). Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 18(1), 46.
- ²² Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49(March), 100814.
- ²³ Sirajul, F. M. (2019). Exploring English Learners’ Engagement and Their Roles in the Online Language Course. *Journal of English Language Teaching and Linguistics*, 5(3). Retrieved from <https://jeltl.org/index.php/jeltl/article/view/446>
- ²⁴ Abbas, J., Muzaffar, A., Mahmood, H. K., Ramzan, M. A., & Rizvi, S. (2014). Impact of technology on performance of employees (a case study on Allied Bank Ltd, Pakistan). *World Applied Sciences Journal*, 29(2), 271–276.
- ²⁵ Guan, H. Y. (2018). The Realistic Foundation and Future Way of Legislation of Rural Collective Economic Organization Legal Person. *Journal of Gansu University of Political Science and Law*, No. 1, 34-46.
- ²⁶ Heryanto, H. (2019). The effect of work motivation and work environment on performance with satisfaction as intervening variables education personnel rektorate Andalas University. *Archives of Business Research*, 7(2), 103–120.

- ²⁷ Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High- performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 0972–7981.
- ²⁸ Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49(March), 100814.
- ²⁹ Isaac Chaneta, 2011, Spurring Workers Performance at work-Place through Job Designing , *Journal of Comprehensive research*, Vol. 5, No:1, pp156:175.
- ³⁰ Michael. McCuddy, 2009, *Organizational Behavior : Motivation & Job Design* , w: www.Scribd.com .
- ³¹ Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- ³² Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96–104.
- ³³ Werner, E. E. (2000). Protective factors and individual resilience. In J. P. Shonkoff & S. J. Meisels (Eds.), *Handbook of early childhood intervention* (pp. 115–132).
- ³⁴ WC, Motowidlo SJ. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. See Schmitt et al 1993, pp. 71–98
- ³⁵ Witt, L. A., Kacmar, M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 911–926
- ³⁶ Muchhal, D.S. (2014) HR Practices and Job Performance. *Journal of Humanities and Social Science*, 19, 55-61.
- ³⁷ Van Scotter JR, Motowidlo SJ. 1996. Interper- sonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *J. Appl. Psychol.* 81(5):525–31
- ³⁸ Saaïd, D. H., Lido, M. I., Mousawer, E. W., & Wittink, D. R. (2013). Employee attitudes, customer satisfaction, and sales performance: Assessing the linkages in US grocery stores. *Managerial and Decision Economics*, 30(1), 27–41.
- ³⁹ *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) Exploring Innovation | ISSN: 2249-8958 (Online) | A Periodical Journal | Reg. No.: C/819981 | Published By BEIESP*
- ⁴⁰ <https://leena.ai/employee-engagement-survey>.
- ⁴¹ French, 1975
- ⁴² Gamal, 2005, Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60(2), 101832.

- ⁴³ Ozaki K, Sato H, Iida A, Mizuno H, Nakamura T, Miyamoto Y, Takahashi A, Tsunoda T, Ikegawa S, Kamatani N, Hori M, Nakamura Y, Tanaka T (2006) A functional SNP in PSMA6 confers risk of myocardial infarction in the Japanese population
- ⁴⁴ P. M. Conway, P. Campanini, S. Sartori, R. Dotti, G. Costa Fondazione IRCCS Ca' Granda-Ospedale Maggiore Policlinico
- ⁴⁵ Poissonnet, C. and Veron, M. (2000), "Health effects of work schedules in healthcare professions", *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 9 No. 1, pp. 13-23.
- ⁴⁶ Hsieh, M. H. and A. Lindridge. Forthcoming. "Universal Appeals with Local Specifications." *Journal of Product & Brand Management* 13.
- ⁴⁷ DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human resources management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- ⁴⁸ Parashar, B. K. (2016). Significance of Theory Z in Indian Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 5(2), 8-16.
- ⁴⁹ Muda, I, Rafiki and Harahap, M R 2014 Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia *International Journal of Business and Social Science* 5 (2) 73-80
- ⁵⁰ Ekerman, G. (2006). *Job Enrichment and Staff Motivation*. Human Resource Management (pp. 183-191). Cape Town: Maskew Miller Longman (Pvt) Ltd.
- ⁵¹ George RA, Brief AP. 1992. Feeling good- doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychol. Bull.* 112(2):310–29
- ⁵² Lin, A., & Silva, L. (2005). The social and political construction of technological frames. *European Journal of Information Systems*, 14(1), 49–59.
- ⁵³ FL Giancola, *Compensation & Benefits Review* 46 (1), 25-31
- ⁵⁴ The Effect Of Job Motivation , Compensation , Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Employee Performance Of The Ministry Of Man Power **M. Kadir, L.Amalia**, Published, 2017, Business
- ⁵⁵ Bisbey, T. M., Reyes, D. L., Traylor, A. M., & Salas, E. (2019). Teams of psychologists helping teams: The evolution of the science of team training. *American Psychologist*, 74(3), 278–289
- ⁵⁶ Huragu, M., & Chuma, R. M. (2019). The impact of organisational culture on public sector performance: A case study of local authorities in Zimbabwe. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 6(1), 33-56.
- ⁵⁷ Nurkholis, N., Dularif, M., & Rustiarini, N. W. (2020). Tax evasion and service-trust paradigm: A meta-analysis. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-20.
- ⁵⁸ Ayalew M, et al. *BMJ Open* 2019;11: e049026. doi:10.1136/bmjopen-2019-049026

- ⁵⁹ (ApolloTechnical, Cisco, ComputerWorld, ContinuityCentral, Cyberstate, DZone, Forbes, Gartner, Gartner, Hacker Noon, Harvard Business Review, IFR, KDNuggets, Otter, Perillon, PWC, Statista, Tech Series, Time, Washington Post)
- ⁶⁰ Martínez-Caro, Eva & Cegarra-Navarro, Juan Gabriel & Alfonso-Ruiz, Francisco Javier, 2020. "Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 154(C).
- ⁶¹ Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2(1), 41–50.
- ⁶² Alam, M. M., & Murad, M. W. (2020). The impacts of economic growth, trade openness and technological progress on renewable energy use in organization for economic co-operation and development countries. *Renewable Energy*, 145(January), 382–390
- ⁶³ Singh, A. K., & Verma, R. (2019). Understanding Role of Market- orientated IT Competence and Knowledge Sharing Mechanism in Gaining Competitive Advantage. *Global Business tvReview*, 1–18.
- ⁶⁴ Abbas, J., Muzaffar, A., Mahmood, H. K., Ramzan, M. A., & Rizvi, S. (2014). Impact of technology on performance of employees (a case study on Allied Bank Ltd, Pakistan). *World Applied Sciences Journal*, 29(2), 271–276.
- ⁶⁵ Khanam, L., & Mahfuz, M. A. (2017). Employee acceptance of knowledge management systems in Bangladesh: integrating Utaut and Kms diffusion model. *Independent Business Review*, 10(1/2), 85–109.
- ⁶⁶ Ouwenel, E., Le Blanc, P.M., & Schaufeli, W.B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engage- ment. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 142–153.
- ⁶⁷ Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2019). The future of employee engagement: Real-time monitoring and digital tools for engaging a workforce. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 108-119. doi:10.1080/00208825.2019.1565097
- Kodden, B. & Hupkes, L. (2019). Organizational Environment, Personal Resources and Work Engagement as Predictors of Coaching Performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 20(3).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-552.
- ⁶⁸ "Re: "Laser Acupuncture: A Concise Review" by Chon et al. (Med Acupunt. 2019; 31(3): 164168). " *Medical Acupuncture*, 32(1), pp. 51–52
- ⁶⁹ Ekman, P., and Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *J. Pers. Soc. Psychol.* 17, 124–129. doi: 10.1037/h0030377

Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. Am. Psychol. 48, 384–392.
doi:10.1037//0003-066x.48.4.384

⁷⁰ Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. Journal of Personality and Social Psychology, 39(6), 1161–1178.

⁷¹ Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. International Journal of Management Reviews, 12, 384-412.

⁷² Kjerulf, 2017 Kerjulf, A. (2017). Leading with Happiness: How the best leaders put happiness first to creat phenomenal business results and a better world. Bradford: Woohoo press.

⁷³ Pryce-Jones, J. & Lutterbie S. 2010, Why leveraging the Science of Happiness at Work Matters: the happy and productive employee. Assessment & Development Matters, 2;4

⁷⁴ Robinson, V. M. J. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. Journal of Educational Administration. (Special Issue on Distributed Leadership: Guest Editor Alma Harris), 46 (2), 241-256. doi: 10.1108/09578230810863299

⁷⁵ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/topic/monitor-deloitte.html>

⁷⁶ <https://robinmood.eu>