



دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي

محمد جارا الله القحطاني

طالب بسلك الدكتوراه بجامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سلا
المغرب

ABSTRACT

Human resource management represents a strategic approach that ensures the use of human resources in a way that achieves job satisfaction for employees and organizations and gives them competitive advantages that enable them to achieve the vision, mission and organizational goals. The concept of strategic human resource management developed in the nineties with an emphasis on a proactive, integrated and value-oriented approach to human resource management policies that focus on issues such as aligning human resource management policies with organizational strategic goals, and integrating and involving human resources in senior management teams.

ملخص

تشكل إدارة الموارد البشرية توجهاً استراتيجياً يضمن استخدام الموارد البشرية بطريقة تحقق الرضا الوظيفي للموظفين وللمؤسسات وتمنحها ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية. وتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التسعينيات مع التركيز على المدخل الاستباقي والمتكامل والموجه نحو القيمة المتحققة من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على قضايا مثل التوفيق بين سياسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التنظيمية، ودمج ومشاركة الموارد البشرية في فرق الإدارة العليا



مقدمة:

ازدادت شدة المنافسة بين منظمات الأعمال، ولا سيما في مجال عمل إدارات الموارد البشرية حيث بدأت المنظمات في الأونة الأخيرة على الاهتمام بالعنصر البشري كونه أحد أهم عناصر التميز التي تمتلكها المؤسسات، واحد أهم مواردها كون الموارد البشرية تمتلك المعرفة الضمنية التي تستطيع المنظمة أن تستفيد من مزاياها التنافسية، هذه السمة التي تميز رأس المال البشري الذي يحقق معايير القيمة، والندرة، والحدثة، وغير القابلة للاستبدال كمورد تنافسي على النحو الذي دعا إليه Barney¹.

هذا ما يجعل سياسات الموارد البشرية ذات فاعلية للمؤسسات المعاصرة. ولقد شكلت المفاهيم الحديثة في سياسات الموارد البشرية تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها من دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، ولا سيما في المؤسسات العامة في دولة قطر، ولقد أشارت العديد من الدراسات أن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، كما أن سياسات الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام².

تمثل إدارة الموارد البشرية توجهاً استراتيجياً يضمن استخدام الموارد البشرية بطريقة تحقق قيمة للمؤسسات وتمنحها ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية³. وتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التسعينيات مع التركيز على المدخل الاستباقي والمتكامل والموجه نحو القيمة المتحققة من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على قضايا مثل التوفيق بين سياسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التنظيمية، ودمج ومشاركة الموارد البشرية في فرق الإدارة العليا⁴.

ولقد ساهمت العديد من التحديات والعوائق مثل العولمة، واقتصاد السوق، والتطور التكنولوجي، والذكاء الاصطناعي، الناجم عن الثورة الرقمية التي شملت جميع المجالات الحالية في ظهور مفهوم جديد من سياسات الموارد البشرية⁵. حيث فرضت هذه التحديات على المؤسسات العمل في بيئة تنافسية شديدة يشوبها حالة من عدم اليقين، كما أجبرتها هذه التحديات على البحث بشكل أكبر في طرق التعامل مع الحاجات المتجددة والمتطورة للزبائن، ولقد استفادت هذه المؤسسات العامة في دولة قطر من الثورة التكنولوجية حيث قامت بتسخير سياسات وأنشطة الموارد البشرية بحيث جعلتها تمارس أفضل الممارسات إلكترونياً، وكان من أهم هذه السياسات الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، المقابلات الإلكترونية، والتعويضات الإلكترونية، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الرضى الوظيفي.

ونتيجة الاهتمام المتزايد بسياسات الموارد البشرية، بدأ العمل على تهيئة القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل ظروف العمل التي تلي احتياجات وتطلعات الموظفين في المؤسسات العامة، وذلك لتوجيه سلوكهم ونشاطهم أو تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يضمن زيادة الانتاجية ورفع الكفاءة والوصول إلى أعلى مستويات الجودة في تقديم الخدمات العامة، ولقد سعت إدارات الموارد البشرية في المؤسسات العامة، بالبحث عن آليات تضمن أفضل الممارسات للموارد البشرية وأكثرها كفاءة، من خلال إيجاد بيئة عمل إيجابية تدعم فعالية العمل والالتزام والولاء للمؤسسات التي تحقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي الذي يشكل أحد الدوافع الهامة للأداء الوظيفي المتميز، فالرضى الوظيفي يمثل شعور نابع من الفرد من خلال شعوره بالسعادة الناتجة عن انعكاس الشعور الإيجابي تجاه الوظيفة أو العمل الذي يقوم به، فالشعور بالرضى الوظيفي يعتبر الدافع والحرك الأقوى لعمل الأفراد بأعلى كفاءة.

وللإجابة عن هذا الموضوع اخترنا الاشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي؟

وسنحجب من خلال الخطوة التالية:

المحور الأول: مفهوم الموارد البشرية والرضا الوظيفي

المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي



المحور الأول: مفهوم الموارد البشرية والرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الموارد البشرية

عند تعريف الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري HUMAN RESOURCE، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة.

وفي هذا الصدد يعرف ميغنسون⁶ Megginson المورد البشري بوصفه "مجموع المعرفة، والكفاءات، والقدرات الإبداعية والمواهب، وكفاءة القوى العاملة في المنظمات، بالإضافة إلى مجموع القدرات الكامنة والمعرفة المكتسبة والمهارات التي تمثلها المواهب وكفاءة الأشخاص العاملين".

وحسب ويندل فريش⁷ Wendell French، فإدارة الموارد البشرية هي التحكم المنهجي في شبكة من العمليات المترابطة التي تؤثر على جميع أعضاء المنظمة وتشركهم.

كما يمكن أيضاً القول أن الموارد البشرية هي مجموع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد.. الخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

وهنا تأتي أهمية تدبير الموارد البشرية باعتبارها مجموعة من التقنيات التي تهتم بتنظيم العمل، والعلاقات داخل العمل وسط منظمة معينة، يروم إلى ضمان وتوفير فعالية المنظمة ورضى الأعوان داخل عملهم، باعتبارهم مدعويين إلى المساهمة بنشاط في تحديد وتحقيق الأهداف المحددة⁸.

وبالتالي، تمثل الموارد البشرية المجموع الكلي للمعارف والمهارات والقدرات الإبداعية للأشخاص الذين تستخدمهم الإدارة لتحقيق أهدافها.

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر رضا الموظفين أحد المقاييس الرئيسية التي يمكن أن تساعد في التعرف على الصحة العامة للمؤسسة، وتشير الدراسات أنه عندما يكون الموظفون راضين عن المؤسسة التي يعملون فيها وسعداء فإنهم يذلون قصارى جهدهم لأنجاح المنظمة وإذا لم يكن الموظفون سعداء وراضين عن المؤسسة فإن انتاجيتهم تتأثر بشكل سلبي مع حالة عدم الرضا ويفقدون دافعيتهم للعمل ويميلون إلى الأداء الضعيف⁹. ولقد عملت المؤسسات بشكل عام ولا سيما المؤسسات العامة في دولة قطر على تحقيق رضا العاملين من خلال اشباع حاجات ورغبات الموظفين إضافة إلى تطوير نظرة إيجابية تجاه المؤسسة¹⁰.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من الظروف النفسية والفسولوجية والمادية التي تجعل الشخص راضٍ عن وظيفته" كما ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "توجهات عاطفية من جانب الأفراد العاملين تجاه الأعمال والوظائف التي يشغلونها حالياً"¹¹. كما ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "رد فعل عاطفي ناتج عن المقارنة التي يقوم فيها شاغل الوظيفة بين النتائج الفعلية التي تحققت له من العمل في المؤسسة مقارنة مع النتائج



المتوقعة أو المرغوبة¹². وتعتبر حالة الرضا الوظيفي عن موقف يتشكل من خلال "حكم تقييمي إيجابي أو سلبي يتخذه الموظف بشأن الوظيفة التي يشغلها"¹³. كما أن الرضا الوظيفي يعتبر "استجابات نفسية متعددة الأبعاد لوظيفة الفرد وهذه الاستجابات لها مكونات معرفية (تقييمية) وعاطفية"¹⁴. فالرضا الوظيفي يشير إلى "التقييم الداخلي لمدى تفضيل الوظيفة، ويتم الكشف عن هذه التقييم من خلال ردود الأفعال سواء اللفظية أو العملية، الخارجية، لذا فإن الرضا الوظيفي يعبر عن "حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية"، وفي ضوء ما ورد من تعريفات، فإن الباحث يعرف الرضا الوظيفي بأنه العملية التي يتم من خلالها تقييم الموظف للعمل والتعبير عن مدى الرضا من خلال السلوك العاطفي للموظف إذ يلعب السلوك العاطفي دورًا فاعلاً في تشكيل حالة الرضا لدى العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر، ولقد شغلت العوامل التي تثير دافعية الموظفين العديد من المفكرين والقادة والمديرين منذ زمن بعيد.

المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي

تساهم العديد من الأشياء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومنها التعويضات مثل الاجور، والرواتب، الحوافز، وبمكت إنجازها في مايلي:

توفير بيئة عمل إيجابية: تلعب بيئة العمل دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين، وتؤثر بشكل كبير على حياة الموظف العملية، وتنعكس بيئة العمل الإيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى ولاء وانتماء الموظف، كما تؤثر بيئة العمل الإيجابية على أداء الموظف وتواصله مع زملائه في العمل والرؤساء المباشرين.

المكافآت والتقدير: عندما يتم مكافأة الموظفين وتقديرهم على الأعمال التي يقومون فيها، فإن ذلك يساهم في رفع معنويات الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، ويحقق الرضا الوظيفي بشكل عام. وغالبًا ما تفوت المنظمات هذا الجانب النفسي، حيث أن تقدير الموظفين والاعتراف بهم من وقت لآخر يحافظ على تحفيز الموظفين، ويحفزهم على القيام بعمل أفضل والتفوق على أنفسهم.

التوازن بين العمل والحياة ورضا الموظف: يساعد التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للموظف على تحقيق الرضا والسعادة للموظف، وتعتبر عملية الموازنة بين العمل والحياة في عالم اليوم من الأمور الصعبة للغاية وذلك نظراً لضيق الوقت وضغوط العمل وانشغال الموظفين في الجوانب المختلفة لحياتهم الشخصية، وتلعب الموازنة بين الحياة الشخصية والمهنية دوراً كبيراً في تحقيق رضا العاملين، لذلك يمكن للإدارة أن تساعد موظفيها على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

إشراك العاملين: عملية إشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات تنمي لدى العاملين حالة من الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأهميته في العمل، ولقد أخذت المؤسسات العامة في دولة قطر بالاهتمام بالموارد البشرية وإشراكهم في عملية صنع القرارات وحل المشكلات وذلك لجعلهم يدركون أنهم على قدر كبير من الأهمية وأن مساهمتهم وعملهم الجاد موضع تقدير واحترام من قبل المؤسسة.

تطوير مهارات الموظفين: مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم يعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق رضا الموظفين، حيث حرصت المؤسسات العامة في دولة قطر على تطوير مهارات العاملين وذلك لتعزيز رضا الموظفين، وزيادة كفاءتهم في العمل، هذا ويعد تطوير مهارات العاملين أحد أهم مؤشرات النمو التنظيمي، ويعد تقييم أداء العاملين المدخل الأساسي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تقييم وقياس رضا الموظفين: تتضمن استطلاعات الرأي فقرات تعبر عن العمل الجماعي، وردود الفعل، والمعلومات، والتوازن بين العمل والحياة، وعلاقات العمل، والتقييم الذاتي، وما إلى ذلك، وتعد هذه الممارسة ممتازة نظراً لتنوع ثقافة العمل من منظمة إلى أخرى، كما تستخدم بعض المنظمات التقييم الذاتي والمراجعات الفردية، للتعرف على سمات الموظفين، ومدى رضائهم عن العمل، وهذا من شأنه أن يعزز الرضا والمشاركة.



رفاهية الموظف: التركيز على رفاه الموظفين الجسدي والعاطفي والنفسي والمالي وذلك لبناء قوة عاملة فعالة، إذ أنه من الضروري بناء ثقافة عمل تلبي احتياجات الرفاهية للموظفين، ويعتبر الموظفون الذين يتمتعون بصحة جيدة وخالية من الاجهاد بانتاجية أفضل وشعور أكبر بالمسؤولية تجاه العمل والشعور بالأمان، الأمر الذي من شأنه أن يجعل الموظفين أكثر انخراطا وتفانيًا، ومن هنا فقد اخذت المؤسسات العامة في دولة قطر بالاستجابة لهذه الحاجة واخذت على عاتقها توفير برامج عمل صحية لتعزيز الثقافة الايجابية لى الموظفين.

تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد: عدم تحديد الأهداف بشكل دقيق يساهم في القضاء على حماس العاملين في المنظمة الصحيحة، فعندما تفشل المنظمة في تقديم أهداف أو قيم واضحة فإن ذلك يؤدي إلى عدم رضا الموظفين، ولتحقيق رضا العاملين فإنه يتوجب القيام بتحديد الأهداف بشكل واضح للجميع.

وجملة القول، فإن إدارة الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بتحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات والإدارات العامة، ولذلك أصبحت المنظمات تدرك بشكل متزايد أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية كعنصر حاسم في نجاحها الشامل. ومنها التخطيط الفعال للموارد البشرية التنبؤ باحتياجات التوظيف، ومواءمة رأس المال البشري مع الأهداف التنظيمية. كذلك يشمل التخطيط الفعال تنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز قدرة القوى العاملة ورضاها، واستراتيجيات التوظيف، وبرامج التطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، وتخطيط التعاقب – على الرضا الوظيفي للموظفين.

الهوامش:

- ¹ Barney, H. (2020). HR Performance Management, Publishing as Printing Hall, Inc. U.S.A.p 229
- ² Huselid, W.P. (2020). Human Resource Management U.S.A Harcourt Brace and Company P-98
- ³ Kiara, M. (2019). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
- ⁴ Kier, H. (2018). SHRM and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science.P-P 77 – 91
- Begum, A.A. (2016). Measuring the impact of HRM on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering and Management. P 214-224
- ⁵ Dimba R. S. & K'Obonyo S.E. (2015). Managing Human Resources: A Partnership Perspective. Ohio, South-Western College Publishing, p 70.
- ⁶ Megginson L.C., Personnel and Human Resource Administration, Richard D. Irwin Inc., Home Wood, Illinois, 1977, p-4
- ⁷ Wendell French., Human Resource Management, Houghton Mifflin, Boston, 1990, p9
- ⁸ توفيق خطاب: التدبير التوقعي للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، بحث تأهيلي لنيل دبلومات الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية السويسي، 2007-2008، ص8
- ⁹ Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). The literature review: Six steps to success (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Publishing.
- ¹⁰ Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and criticisms. Global Journal of Management and Business Studies, 3(10), 1061-1064.
- ¹¹ Vroom, V. H. (1995). Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- ¹² Cranny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington Books.



- ¹³Weiss, H. M. (2022). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- ¹⁴Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.