

منهج التنمية البشرية وتطوير الرضا الوظيفي في تحسين جودة الأداء

(دراسة تطبيقية في شركة Jac النرويجية)

رسالة مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية بالدنمارك كجزء من متطلبات

الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال

نهمي الخطيب

اشراف:

أ. د. سلمان زيدان

١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م - الدنمارك

بسم الله الرحمن الرحيم

ليس خافياً على أحد، أن الثروة البشرية، وتحسين القدرات، والصلة العضوية بينهما وبين التخطيط للمستقبل في لحظة الحاضر، تشكلان معاً عملية متكاملة تهتم بدعم الانسان العامل، الذي يعتبر في أي مجتمع بمثابة الخلية في الجسد الواحد، حيث يتشكل المجتمع برمته من الأفراد كافة، إذ تتركز أهمية الثروة والتنمية البشرية بتحسين مستوى المعيشة للفرد والعائلة من ناحية، والمجتمع كله من ناحية أخرى. وبما أن مفهوم الثروة والتنمية البشرية، قد تطور كثيراً بتطور الانسان نفسه، فإن الحال انعكس على تطور الفكر الإنساني، وتطور الأمم وتقدمها، والحياة وروافدها المادية والروحية. وهذا بدوره أدى الى تطور مفهوم التنمية البشرية إلى مفهوم أكثر عمقاً وشمولاً، على اعتبار أن أهم ثروة في الحياة وعلى مستوى كل دول العالم، هي الثروة البشرية، رغم أهمية الأموال التي تمتلكها الدول وتنوع صورها ومصادرها، فإنها لا تُغنيها عن وجود أهم جوانب ثروتها على الاطلاق، وهي الانسان. وتلك الحقيقة لا يمكن إنكارها، فالأموال والمنتجات والثروات الأخرى جميعاً، لم توجد أو تتشكل بذاتها فحسب، ولكن بوجود الانسان خاصةً والبشر عامةً، وبما ميزهم الله من قدرات وإبداعات، هم الذين يستخدمون الموارد باختلاف أنواعها، لتصبح في صورتها النهائية الرائعة.

وفق هذا الوصف، فإن الجهد المبذول في استثمار الطاقات والموارد، يختلف باختلاف الطاقات المستهلكة من قبل الأفراد من ناحية، وبحسب الكفاءة والفعالية المرتبطة بكل واحد

منهم، في أثناء العمليات التنظيمية والادارية والإنتاجية من ناحية ثانية. ومن هنا يحدث الارتقاء بالمنظمات، وما يستتبعه من نفعٍ وخيرٍ على الدولة وروافد الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والعلمية والتقنية برمتها. فالقوى البشرية التي تتميز بقدرات التجديد والإبداع والتفكير والاختراع والتطوير، يمكن أن تساهم في عمليات التغلب على الموارد المتناقصة، دون جعلها عائقاً لها في تحقيق التطور الذي تسعى الدول إليه.

فالثروة البشرية وقواها العاملة، هم الثروة الحقيقية لأية دولة، فكلما اتجهت الدول الى تنمية قدراتها عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري والتأهيل والتدريب المستمر للقوى البشرية، كلما تقدمت اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وعلميا وتقنيا. من جهة أخرى، فإن التنمية البشرية تساعد على ترقية الفرد نفسه، وتعمل على توسيع مداركه وتطوير مهاراته وقدراته، وإعطائه أكبر قدر ممكن من الإبداع واحترام الذات والتميز، والانطلاق في المشاركات الإيجابية في مختلف مجالات وروافد الحياة التي يخوضها في حياته اليومية. ويعد هذا التحول بحد ذاته، فارقا جوهريا بين الثروة والتنمية البشرية وعلومها، وبين العلوم الأخرى التخصصية، التي يجري تدريسها في المدارس والجامعات لتزود الفرد بما يكسب به عيشه في الحياة وضرورتها.

واستنادا الى ذلك، اخترنا عنوان دراستنا "منهج التنمية البشرية وتطوير الرضا الوظيفي في تحسين جودة الأداء- دراسة نظرية وتطبيقية"، والتي تضمّنت ستة فصول، وقائمة المصادر والمراجع، والملاحق المرافقة. فقد تناول الفصل الأول فكرة وأساسيات الدراسة واطارها العام. أما الفصل الثاني فشمّل استعراضاً لبعض الدراسات العلمية المناظرة، من حيث التناول والتوقف عند أهم النتائج والتوصيات التي جاء بها الباحثون، وما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ثم تناول الفصل الثالث أهمية الثروة البشرية والموارد والقدرات البشرية ودورها في البناء والتنمية. في حين ذهب الفصل الرابع ليدرس الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الأداء البشري والمادي، وتكاملهما تصوراً وتصرفاً، وأثرهما في تطور الشركات والمنظمات. أما الفصل الخامس فأخذ نصيبه في الدراسة التطبيقية التي اعتمدها الباحث في شركة (Jac) النرويجية، لكون الباحث أحد العاملين في الشركة المذكورة. يضاف الى الفصول السابقة، فصلٌ سادسٌ استعرضنا فيه الاستنتاجات والتوصيات التي توصلنا اليها في الدراسة بجانبها

النظري والتطبيقي، ويمكن الرجوع إليها في مثن الرسالة. بيد أننا نشيرُ الى أهمّها، في هذه الدقائق الممنوحة لنا والتي تكرّمتم بمنحنا اياها...
من أهم النتائج والتوصيات:

١. تعتبر الموارد البشرية العاملة، وما يردفهما من تنمية وتحسين مستمر لها، حلقة مهمة وحاكمة، يراد بها إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر، بمعدل يضمن التحسين والتطوير المتزايدين في روافد الحياة، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة والتجاوب مع الحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات، عن طريق الترشيد المستمر والاستثمار الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستثمار. وعليه، فلا خير بأمة تأكل وتستهلك أكثر مما تزرع، وأكثر مما تحصد وتنتج.

٢. هناك اتفاق شامل بشأن أهمية ومفهوم التخطيط للموارد البشرية، باعتباره العملية التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الوقت الأنبي، وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها، والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المنظمة بشريا وماديا.

٣. العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستثمار الأفضل، إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستثمار الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة. وعليه تتضح أهمية العنصر البشري، والذي يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية وسواها.

٤. يشكل الرضا الوظيفي القوه اللازمة للموظفين والعاملين، للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، إذ إنه القناعة المصاحبة للعمل. فهو يمثل حالات الإشباع الذي يحصل عليه العاملون من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباع مختلف، بقدر ما

يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة وما يستتبعه من زيادة في مستويات الانتاجية ووتائر الانتاج.

٥. اهتمَّ الإسلامُ العظيم بقضية الرضا وجودة الأداء، والتحفيز على الأفعال الحميدة، سواء في الدنيا أو في الآخرة، فالحوافز المشجعة للأداء البشري والمادي، والرضا المتميز، تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته، وأنه مقدّر في عمله، حيث نجد الإسلام يهتم بالعمل والرضا فيه، ويوضح أهميته بالنسبة للإنسان، وقدر العمل واعتبره بمثابة العبادة. بل أن هناك من الدلائل القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، التي تحث على العمل وأهميته، وكذلك التحفيز على الجودة واستمرار تحسينها في كل شيء، والعمل وما يلقاه صاحبه من جزاء حسن عند الله سبحانه وتعالى.

٦. إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين، يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط. لذلك فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد، مثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء، والمسئولية، وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل المذكورة آنفاً، يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا.

٧. يحمل الرضا الوظيفي الكثير من مضامين الدافعية المتبادلة بين الإدارة والعاملين، حيث يُعتبر مقياساً لمدى الوصف الصحيح لفاعلية الأداء البشري والمادي، فكلما زاد الرضا الوظيفي أدى إلى نتائج مرغوبة تماثل خطط العمل، التي تنوي الشركة تطبيقها، مثل، زيادة أجور العاملين، وصرف الحوافز والعلاوات التشجيعية لهم. من الجهة المقابلة فإن دافعية واهتمام الشركة بالعاملين، ودافعية العاملين نحو الشركة، يصاحبهما العمل والتحسين لدائرة الرضا الوظيفي بين الجانبين.

٨. إن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحسُّ به الفرد العامل أو الموظف تجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو الوظيفة التي يشغلها، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية. واجرائيا يستنتج من الرضا الوظيفي في هذه الدراسة، أنه شعور المدراء والمرؤوسين من

الموظفين العاملين في شركة (Jac) النرويجية، بالطمأنينة والارتياح اثناء ادائهم لعملهم، نتيجة التوافق، بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلاً من عملهم، وكما بيّنت اجاباتهم على فقرات الاستبانة التي وزّعها الباحث على عينة الدراسة من الموظفين والمدراء.

٩. إن جودة الأداء البشري والمادي يحقق للعاملين تطلعاتهم المشروعة، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه، أي أن جودة الاداء تؤدي للرضا الوظيفي، والعكس صحيح. وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسببه، وتعد مسؤولة عن حدوثه، فان تلك العوامل تنظم في نسقٍ من التفاعلات، وتجري على وفق النحو الآتي:

أ- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها، ويُعدّ العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة.

ب- الدافعية: تولّد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها.

ت- الأداء: تتحوّل الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجاته وحاجات أي الفرد.

ث- الإشباع: يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات العاملين.

ج- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها اشباع حاجاته.

وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نوصي بالآتي من فقرات:

١. ضرورة الاستمرار بتنمية الموارد والقدرات البشرية، باعتبارها الحلقات الأساسية في الاختراع، والابتكار، والتطوير للأفكار والأعمال، حيث إن الاهتمام يساهم في التغلب على ندرة الموارد الطبيعية، عن طريق الاستثمار الأفضل لهذه الثروة والموارد العاملة، إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستثمار الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

٢. التأكيد على الإدارة العليا لشركة (Jac) النرويجية، بتنمية قدرات العاملين من الموارد البشرية، والتواصل المنتظم معهم، وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم والى مشاكلهم ومعالجتها، والاستجابة لمتطلباتهم الروحية والمادية، ومنحهم الفرص الكافية لإطلاق قدراتهم و ابراز مهاراتهم، بما يكفل للشركة والعاملين فيها، كسب الفعل المتميز والمبدع.
٣. تخويل ومنح الصلاحيات ذات الصلة بالحوافز المادية والمعنوية، للمستويات الادارية الوسطى، والمبادرة إلى مكافأة وتقدير العاملين الجيدين المتميزين في الاداء والجودة بالعمل الانتاجي والخدمي، وتطبيق كل ما هو جديد من خطط وبرامج، وصولاً لتحسين دائرة الرضا الوظيفي.
٤. بما أن جودة الأداء البشري والمادي يحقق للعاملين تطلعاتهم المشروعة، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه، فإننا نوصي الادارة العليا في شركة (Jac) النرويجية، التي أجرينا الدراسة التطبيقية في أوساط العاملين فيها، أن تولي جودة الاداء الخاص العام، الاهتمام الأكثر والرعاية الأكبر، لكونه يساهم ويؤدي الى الرضا الوظيفي، وزيادة الانتاج والانتاجية، والعكس صحيح.
٥. تخويل الصلاحيات الكافية للعاملين في مختلف التخصصات والعناوين، بغية تسريع عمليات الادارة وجودة الأداء البشري والانتاج المادي، كضمانة أساسية لكسب ولاء العاملين، واشعارهم بأهمية وجودهم ودورهم في تنظيم الشركة، لتحقيق الذات والأهداف الخاصة والعامة.
٦. أمام التكنولوجيا المتطورة، والتوجه نحو التجديد والتطوير للقدرات البشرية والمادية للشركة، وتوسيع دائرة المنافسة مع الشركات المناظرة، يتوجب الأمر من الادارة العليا أن تواصل تشجع وتحفز مواردنا البشرية لضمان الولاء المؤسسي لها.
٧. تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل، كونه ذا صلة بنفسية الفرد العامل، ومن ثم ينبغي تفهم دوافع الأفراد العاملين ومواجهتها بمختلف أنواع الحوافز، ونعني بذلك توافق الحوافز وتكاملها مع الدافعية المنتظرة والمتقابلة من كلا الطرفين الادارة العليا للشركة والعاملين على حد سواء.

٨. أظهرت نتائج الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي، درجة محمودة لحالة الرضا الوظيفي، على صعيد عينة الدراسة التي شملت معظم العاملين في الشركة المقصودة بالدراسة التطبيقية.

٩. إنَّ توفرَ مختلف الحوافز المادية والمعنوية وفقاً لنظام واضح، يتفق مع الأسس والمتطلبات الصحيحة والمتوازنة داخل الشركة، وهي من العوامل المساعدة على النهوض بالقدرات الانتاجية، مما يدعو الى استمرارية التحسين والتطوير للنظام المذكور تعزيزاً لجودة الأداء البشري والمادي للشركة.

١٠. اجراء دراسات وبحوث مقارنة، بشأن مستوى جودة الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي، وما يتصل باطر التحليل والتصميم لمختلف قنوات العمل والانتاج، مع منظمات وشركات أخرى مناظرة.

في الختام أقول: إن الشكر كله والحمد كله، لله عزَّ وجلَّ شأنه، أولاً وأخيراً، لما انعمَ عليَّ من القدرة على البصيرة، والصبر والتحمل، والجهد والموازنة، بين العمل الوظيفي والواجب العائلي، على مدى دراستي في الأكاديمية، ليرى هذا العملُ النورَ بإذنه القدير سبحانه وتعالى،،،، وما هذا العملُ العلميُّ، إلا نتاجُ عملٍ دؤوبٍ لعقولٍ علميةٍ كثيرة تجسدت في المراجع الوفيرة، إذ أعبرُ لها عن شكري الوافر وتقديري العاطر، لما حصلت عليه منها، من علم ومعلومات وحكمة. وبذات الاتجاه، أتقدم بالشكر الوافر للأستاذ الدكتور سلمان زيدان الذي أشرف على الرسالة، وساعدني كثيراً بالتوجيهات والمعالجات والتصويبات، والمتابعة الأسبوعية التي لم تنقطع، والضغط أحياناً، حتى أستكمل العمل، وبخاصة في مرحلة الدراسة التطبيقية، بل وفي كل مراحل العمل، فجزاه الله الخير، ومنحه الصحة والعافية، وجعله الله ذخراً للعلم وطلابه.. والشكر موصول الى كل من دَعمني وقدمَ لي مساعدة وخبرة ومعلومة تنفعُ العملَ، سواء من الزملاء في العمل أو في الاردن، منذ أن شرعتُ به حتى اللحظة... شكرا لهم على تعاونهم معي في مهمتي العلمية.

كما أعبرُ عن امتناني العميق للأستاذ الدكتور وليد الحيايي مؤسس ورئيس الأكاديمية، الراعي لهذا الصرح العلمي، والذي يقدمُ الدعمَ والإسنادَ لطلاب العلم والساعين في طريقه، والشكر يأخذُ بُعداً اضافياً في تولي معاليه رئاسة لجنة المناقشة.. والتقدير أيضاً لمساعدتي رئيس الأكاديمية ولعميد الكلية وأساتذتها الأكارم، وللحاضرين والمستمعين... وأخيراً وليس آخراً الشكر والتقدير الوافر والمحبة لزوجتي التي وقفت معي مشجعةً وداعمةً لي، وكذلك للأحبة أبنائي...

والحمد لله رب العالمين، العليم الخبير بما أنجزناه من عمل علمي وأكاديمي... والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته..