

محددات الرضا الوظيفي وانعكاساته على فعالية الموارد البشرية: دراسة سوسيولوجية ميدانية في

السياق المغربي

Determinants of Job Satisfaction and Their Impact on Human Resource Effectiveness: A Sociological Field Study

in the Moroccan Context

الباحثة : ليلي كريد

باحثة بسلك الدكتوراه

الدكتورة زبيدة اشهبون

أستاذة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة ابن طفيل القنيطرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن طفيل -القنيطرة-المغرب

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وفعالية الموارد البشرية داخل إحدى المؤسسات للأعمال الاجتماعية في السياق المغربي، من خلال مقارنة سوسيولوجية تجمع بين التأطير النظري والتحليل الميداني. وتنطلق من إشكالية مركزية مفادها: إلى أي حد يؤثر الرضا الوظيفي، بأبعاده المادية والتنظيمية والعلائقية، على مستوى فعالية الموارد البشرية في ظل التحولات التنظيمية والرقمية؟ اعتمدت الدراسة على منهج كمي، من خلال استمارة وُجّهت إلى عينة من العاملين بمختلف فئاتهم المهنية، وتم تحليل المعطيات باستخدام أساليب إحصائية وصفية. وقد أظهرت النتائج وجود تفاوت واضح في مستويات الرضا الوظيفي، حيث سُجل ضعف ملحوظ في بعد الأجور والتعويضات، إذ عبّر أكثر من 65% من المبحوثين عن عدم رضاهم، في مقابل ارتفاع نسبي في الرضا المرتبط بالعلاقات المهنية (بمتوسط بلغ 3.89)، مما يعكس حضور بعد اجتماعي تعويضي داخل بيئة العمل. كما كشفت النتائج عن محدودية فرص الترقّي، مقابل مستوى مقبول من الاستقرار الوظيفي. وقد تم تفسير هذه النتائج في ضوء عدد من المقاربات النظرية، من بينها نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية العدالة لأدامز، إلى جانب نموذج المتطلبات-الموارد، حيث أظهرت أن الرضا الوظيفي لا يتحدد بعامل واحد، بل يتشكل نتيجة تفاعل معقد بين الحاجات الفردية، وإدراك العدالة، وطبيعة العمل، وأساليب التمييز. وتخلص الدراسة إلى أن فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة تتخذ طابعاً "مشروطاً"، حيث يستمر الأداء في مستويات مقبولة رغم انخفاض بعض أبعاد الرضا، وهو ما يعكس نمطاً من التكيف أكثر منه دافعية حقيقية. كما تشير النتائج إلى أن التحولات الرقمية مرشحة لإعادة تشكيل مفهوم الرضا الوظيفي مستقبلاً، بما يستدعي تبني مقاربات تديرية أكثر مرونة وتوازناً بين الأبعاد المادية والإنسانية. كلمات مفتاحية: الرضا الوظيفي، فعالية الموارد البشرية، العدالة التنظيمية، التحفيز، سوسيولوجيا العمل.

Abstract

This study aims to examine the relationship between job satisfaction and human resource effectiveness within a social services organization in the Moroccan context, using a sociological field-based approach that integrates theoretical and empirical analysis. The research is guided by a central question: to what extent do the material, organizational, and relational dimensions of job satisfaction influence the effectiveness of human resources in a context marked by organizational and digital transformations? A quantitative methodology was adopted through a structured questionnaire administered to a sample of employees across different professional categories. Data were analyzed using descriptive statistical methods. The findings reveal a significant disparity in job satisfaction levels. More than 65% of respondents expressed dissatisfaction with salaries and financial compensation, while a



relatively high level of satisfaction was recorded regarding workplace relationships, with a mean score of 3.89. These results suggest the presence of a compensatory social dimension within the work environment. Additionally, limited opportunities for career advancement were identified, despite relatively high levels of job stability. The results were interpreted through major theoretical frameworks, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and Adams' equity theory, as well as the Job Demands–Resources model. The findings indicate that job satisfaction is not determined by a single factor but rather emerges from a complex interaction between individual needs, perceived organizational justice, and working conditions. The study concludes that human resource effectiveness within the organization can be described as “conditional effectiveness,” where acceptable performance levels persist despite low satisfaction in certain dimensions. This reflects a pattern of adaptation rather than intrinsic motivation. Furthermore, the findings suggest that digital transformation is likely to reshape the determinants of job satisfaction in the future, requiring more flexible and balanced human resource management approaches.

Keywords : Job satisfaction, Human resource effectiveness, Organizational justice, Motivation, Sociology of work,

1/مقدمة

يشهد عالم الشغل المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة أعادت تشكيل طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث لم يعد الأداء المهني يُقاس فقط بمدى الكفاءة التقنية أو الالتزام الوظيفي، بل أصبح يرتبط بشكل متزايد بدرجة الرضا الوظيفي الذي يعيشه العامل داخل بيئة العمل. فقد أضحت هذه المفهوم يحتل موقعا مركزيا في أدبيات علم اجتماع العمل وإدارة الموارد البشرية، باعتباره مؤشرا دالاً على جودة التفاعل بين الأفراد والمؤسسات، وعنصراً حاسماً في تفسير مستويات الانخراط 358 والإنتاجية. وفي ظل التحولات التنظيمية والرقمية التي يشهدها العالم، لم يعد الرضا الوظيفي يُختزل في الأبعاد المادية التقليدية، بل أصبح يتشكل عبر تفاعل معقد بين عوامل متعددة تشمل العدالة التنظيمية، وطبيعة العلاقات المهنية، وإمكانيات التطور المهني، فضلاً عن أنماط التدبير وأساليب القيادة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق توازن بين هذه الأبعاد تكون أكثر قدرة على تعبئة مواردها البشرية وتعزيز فعاليتها 359.

غير أن هذا الطرح يكتسي خصوصية أكبر في السياقات النامية، ومنها السياق المغربي، حيث تتداخل التحديات البنيوية المرتبطة بضعف التحفيز المادي، ومحدودية فرص الترقى، مع ديناميات اجتماعية تعويضية تلعب فيها العلاقات المهنية دوراً بارزاً في إعادة إنتاج التوازن داخل بيئة العمل. كما أن تسارع وتيرة الرقمنة يطرح رهانات جديدة تتعلق بإعادة تعريف الرضا الوظيفي، في اتجاه مزيد من المرونة والاستقلالية، مقابل تحديات مرتبطة بالتكيف مع التحول التكنولوجي 360. انطلاقاً من هذه التحولات، تندرج هذه الدراسة ضمن محاولة سوسولوجية لتحليل محددات الرضا الوظيفي وانعكاساته على فعالية الموارد البشرية داخل إحدى المؤسسات للأعمال الاجتماعية بالمغرب، من خلال مقارنة ميدانية تستند إلى معطيات كمية وتحليل نظري متكامل. وتتمحور إشكالية البحث حول التساؤل التالي: إلى أي حد يؤثر الرضا الوظيفي، بأبعاده المختلفة، على مستوى فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة؟ حيث تسعى الدراسة إلى تفكيك هذه العلاقة عبر ربط المعطيات الميدانية بالأطر النظرية المفسرة، بما يسمح

358 Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K., “The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review,” *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, 2001, pp. 376–407

359 Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti, “Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, No. 3, 2017, pp. 273–285

360 Prithwiraj Choudhury, Cirrus Foroughi, & Barbara Larson, “Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility,” *Strategic Management Journal*, Vol. 42, No. 4, 2021, pp. 655–683.



بفهم أعمق لديناميات العمل في سياق يتسم بالتغير والتحول. فالرضا الوظيفي لم يعد متغير نفسي معزول، بل أصبح عنصراً بنوياً في فهم ديناميات الأداء داخل المؤسسات، لأن طبيعة هذا الرضا لم تعد أحادية البعد، بل أضحت نتاج تفاعل معقد بين محددات مادية (كالأجور والحوافز)، وتنظيمية (كظروف العمل والاستقرار الوظيفي)، وعلائقية (كجودة العلاقات المهنية). في سياق يتسم بتزايد الضغوط التنظيمية وتسارع التحولات الرقمية، تزداد هذه الإشكالية تعقيداً في السياق المغربي، حيث تتداخل محدودية الإمكانيات المادية مع حضور قوي للروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل، مما يطرح تساؤلات حول طبيعة التوازن الذي يحكم تجربة العامل، وحول مدى تأثير هذا التوازن على فعالية الموارد البشرية. فهل يكفي وجود علاقات مهنية إيجابية لتعويض ضعف الحوافز المادية؟ وهل يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى تحقيق أداء فعال، أم أنه يكرس نمطاً من الأداء الأدنى القائم على الامتثال.

2/ أهداف الدراسة وأهميتها

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم تحليلي معمق للعلاقة بين محددات الرضا الوظيفي وفعالية الموارد البشرية داخل مؤسسة الأعمال الاجتماعية في السياق المغربي، من خلال مقارنة سوسيولوجية تطبيقية تتجاوز التفسيرات الاختزالية للرضا بوصفه مجرد انعكاس للعوامل المادية، نحو اعتباره بناءً مركباً يتشكل عند تقاطع الأبعاد التنظيمية والعلائقية والرمزية. وبشكل أكثر تحديداً، تسعى الدراسة إلى تشخيص أنماط توزيع الرضا الوظيفي عبر مكوناته المختلفة، والكشف عن ديناميات التباين بينها، واستجلاء كيفية تمفصلها مع مؤشرات الأداء والانخراط وجودة العمل، مع تأويل هذه العلاقات في ضوء الأطر النظرية الكلاسيكية والمقاربات المعاصرة في علم اجتماع العمل والتنظيم.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من إسهامها في ردم فجوة قائمة بين التنظير والممارسة، حيث تقدم، من جهة، إضافة نوعية للأدبيات السوسيولوجية عبر إعادة تأطير مفهوم الرضا الوظيفي ضمن منظور تكاملي يربط بين نظريات الدافعية والعدالة التنظيمية والنماذج الحديثة القائمة على الموارد، مع إسقاط ذلك على سياق مغربي لا يزال محدود التناول في البحث الإمبريقي. ومن جهة أخرى، توفر الدراسة قاعدة معرفية تطبيقية يمكن أن تسهم في توجيه سياسات تدبير الموارد البشرية، من خلال الكشف عن الاختلالات البنيوية³⁶¹ في بيئة العمل، واقتراح مداخل لتحسين جودة الحياة المهنية وتعزيز الانخراط التنظيمي. كما تكتسب الدراسة بعداً استشرافياً، بالنظر إلى تناولها للتحولات المرتبطة بالرقمنة وأنماط العمل المرن، بما يسمح بإعادة التفكير في محددات الرضا الوظيفي مستقبلاً، ليس فقط كأداة لقياس المواقف، بل كألية لفهم التحولات العميقة التي تمس العلاقة بين الفرد والعمل في سياق اجتماعي وتنظيمي متغير.

3/ المداخل النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

يشكل الرضا الوظيفي ظاهرة مركبة تتداخل في تفسيرها أبعاد نفسية وتنظيمية وسوسيولوجية، وهو ما يفسر تعدد المقاربات النظرية التي سعت إلى فهم محدداته وآثاره داخل بيئة العمل. وفي هذا السياق، تبرز مجموعة من النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي توفر إطاراً تحليلياً متكاملًا لتفسير العلاقة بين حاجات الأفراد وسلوكهم المهني.

في مقدمة هذه النظريات، تأتي نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو³⁶²، التي تنطلق من فرضية أن السلوك الإنساني محكوم بمنظومة من الحاجات المتدرجة هرمياً، تبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم الأمان، فالانتماء، فالتقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات. وتفترض هذه النظرية أن الحاجات غير المشبعة هي المحرك الأساسي للسلوك، وأن الفرد لا ينتقل إلى مستوى أعلى إلا بعد إشباع نسبي للحاجات الأدنى. وفي سياق العمل، يسمح هذا التصور بفهم الرضا الوظيفي باعتباره نتيجة لمدى قدرة المؤسسة على

Lalit Vyas, "New Normal at Work: The Impact of Remote Working on Employees," Journal of Organizational Effectiveness, Vol. 9, No. 3, 2022, pp. 347–361

361

Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, Vol. 50, No. 4, 1943, pp. 370–396.362



تلبية هذه الحاجات بمختلف مستوياتها³⁶³. وهو ما نسجم مع نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت أن ضعف إشباع الحاجات المادية (الأجور) يقابله تعويض جزئي عبر الحاجات الاجتماعية (العلاقات المهنية).

غير أن هذا الطرح، رغم أهميته، يظل غير كافٍ لتفسير تعقيد الرضا الوظيفي، وهو ما حاولت تجاوزه نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ³⁶⁴، التي أحدثت تحولاً نوعياً من خلال التمييز بين مصدرين مستقلين نسبياً للرضا وعدم الرضا. فالعوامل الوقائية (مثل الأجور وظروف العمل) لا تؤدي إلى الرضا بقدر ما تمنع عدمه، في حين أن العوامل الدافعة (كالإنجاز والتقدير والتطور المهني) هي التي تنتج الرضا الحقيقي. ويتيح هذا التمييز قراءة أكثر دقة لنتائج الدراسة، حيث يمكن تفسير ضعف الرضا العام رغم وجود علاقات مهنية إيجابية، بكون العوامل الدافعة لم تُفعل بالشكل الكافي داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تقدم نظرية العدالة والمساواة لأدامز³⁶⁵ تفسيراً سوسولوجياً دقيقاً للرضا الوظيفي، من خلال ربطه بإدراك الفرد للعدالة داخل المؤسسة. إذ لا يقوم العامل بتقييم وضعه بشكل مطلق، بل من خلال مقارنة نسبة مدخلاته (الجهد، الخبرة) بمخرجاته (الأجر، التقدير)، وكذلك مقارنة وضعه بزملائه. ويؤدي اختلال هذا التوازن إلى شعور بعدم الإنصاف، ينعكس سلباً على الرضا والدافعية. وهو ما تؤكد نتائج الدراسة، التي أظهرت وجود فجوة بين الجهد المبذول والعائد المادي، مما يعزز تفسير انخفاض الرضا من منظور العدالة التنظيمية.

وفي نفس الإطار، تبرز نظرية X و Y لماكغريغور³⁶⁶ كمقاربة تفسيرية لطبيعة العلاقة بين أساليب التسيير وسلوك العاملين. حيث تفترض نظرية X أن العامل بطبيعته كسول ويتجنب المسؤولية، مما يستدعي الرقابة الصارمة، بينما تنطلق نظرية Y من تصور إيجابي للإنسان، باعتباره قادراً على الإبداع وتحمل المسؤولية إذا توفرت له الظروف المناسبة. ويسمح هذا التمييز بفهم كيف أن أساليب التدبير المعتمدة داخل المؤسسة يمكن أن تعزز الرضا أو تحد منه، خاصة في ظل غياب المشاركة والاعتراف.

وإلى جانب هذه النظريات الكلاسيكية، تبرز مقاربات حديثة، مثل نموذج المتطلبات-الموارد³⁶⁷، الذي يربط بين توفر الموارد التنظيمية (الدعم، التقدير) ومستوى الانخراط والأداء. كما تؤكد دراسات حديثة أن التحولات الرقمية أعادت تشكيل محددات الرضا الوظيفي، حيث أصبح مرتبطاً بعوامل جديدة مثل المرونة والاستقلالية، إلى جانب التحديات المرتبطة بالإرهاق الرقمي³⁶⁸. وعليه، فإن فهم الرضا الوظيفي يقتضي تبني مقاربة تكاملية تجمع بين هذه المداخل، حيث لا يمكن اختزاله في بعد واحد، بل ينبغي النظر إليه كنتاج لتفاعل معقد بين الحاجات الفردية، والعدالة التنظيمية، وطبيعة العمل، وأساليب التدبير، في سياق يتسم بتحولات رقمية³⁶⁹ متسارعة. لذا فالرضا الوظيفي لا يمكن تفسيره بنظرية واحدة، بل هو نتيجة تقاطع دينامي بين الحاجات الفردية، وإدراك العدالة، وطبيعة العمل، في سياق تنظيمي متحول.

4/ منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مقارنة كمية ذات طابع تفسيري، تروم تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وفعالية الموارد البشرية، والكشف عن طبيعة التأثيرات المتبادلة بينهما داخل سياق تنظيمي محدد. وقد تم اختيار هذا التصميم المنهجي لملاءمته لاختبار الفرضيات، وقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة بطريقة موضوعية قائمة على المعالجة الإحصائية للمعطيات. وقد أنجزت

³⁶³ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper & Row, 1954

³⁶⁴ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, & Barbara B. Snyderman, The Motivation to Work, New York: Wiley, 1959

³⁶⁵ John Stacey Adams, "Inequity in Social Exchange," Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, 1965, pp. 267–299.

³⁶⁶ Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960

³⁶⁷ Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti, "Job Demands—Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward,"

³⁶⁸ Lalit Vyas, "New Normal at Work: The Impact of Remote Working on Employees," Journal of Organizational Effectiveness, Vol. 9, No. 3, 2022, pp. 347–361.

³⁶⁹ قرني، حسام (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة السياسة والاقتصاد، مجلد 15، عدد 14، ص 4–43. جامعة بني سويف، مصر



الدراسة داخل مؤسسة للأعمال الاجتماعية تابعة لأحد القطاعات العمومية، (جهة سلا - الرباط - القنيطرة) باعتبارها فضاءً تنظيمياً يجمع بين البعد الإداري والبعد الاجتماعي، مما يتيح تحليل ديناميات الرضا الوظيفي في سياق تتداخل فيه الأبعاد المهنية والقيمية. ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين داخل المؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية (أطر، موظفون، تقنيون، أعوان)، بما يسمح برصد الفروق في إدراك الرضا الوظيفي تبعاً للموقع الوظيفي. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية بلغ حجمها (160) مفردة، تم اختيارها وفق معايير تضمن تمثيلية مختلف الفئات المهنية، مع مراعاة التنوع الوظيفي وسنوات الأقدمية والتوازن النسبي بين الفئات، بما يعزز القدرة التفسيرية للدراسة في الكشف عن التباينات في مستويات الرضا الوظيفي. وقد تم تشغيل متغير الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً مستقلاً عبر مجموعة من الأبعاد 370، شملت: الرضا عن الأجور والحوافز، وظروف العمل، والعلاقات المهنية، والاستقرار الوظيفي، وفرص الترقية. في حين تم قياس فعالية الموارد البشرية باعتبارها متغيراً تابعاً من خلال مؤشرات الأداء المهني، والانخراط الوظيفي 371، والإنتاجية، استناداً إلى نماذج حديثة في تحليل الأداء التنظيمي. ولجمع البيانات، تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية، حيث صُممت بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وتضمنت أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، مع توزيعها على محاور تعكس أبعاد الدراسة ومتغيراتها. وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع وتدير الموارد البشرية، للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة. و تم اختبار ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث سجلت القيم مستويات مقبولة تجاوزت (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي جيد لفقرات الاستمارة، وفيما يخص إجراءات جمع البيانات، تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة بشكل مباشر (بين الفترة الممتدة من شتنبر إلى دجنبر 2025)، مع تقديم توضيحات حول أهداف الدراسة وضمان سرية المعلومات، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة الاستجابات وتعزيز مصداقيتها. أما على مستوى تحليل البيانات، فقد تم توظيف كل من الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية) والإحصاء التحليلي، من خلال استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة. كما روعيت الاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال ضمان سرية المعطيات، واستخدامها لأغراض علمية فقط، والحصول على موافقة المشاركين قبل إدراجهم في الدراسة.

ورغم أهمية النتائج المتوصل إليها، فإن هذه الدراسة تظل محكومة ببعض الحدود، من أبرزها اقتصرها على مؤسسة واحدة واعتمادها على المنهج الكمي فقط، مما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج، دون أن ينقص ذلك من قيمتها التفسيرية داخل السياق المدروس.

جدول "أ" يبين قياس الرضا الوظيفي عبر أربعة أبعاد رئيسية (الأجر، ظروف العمل، العلاقات المهنية، فرص الترقية)، و قياس فعالية الموارد البشرية من خلال مؤشرات الأداء المهني، والانخراط الوظيفي، والإنتاجية.

المتغير	البعد	المؤشر	مثال على العبارة في الاستمارة	وع القياس
الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجر	الإحساس بعدالة الأجر	أشعر أن أجري يتناسب مع الجهد الذي أبذله	ليكرت (1-5)
الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجر	الرضا عن الحوافز	أستفيد من حوافز مادية ومعنوية كافية	ليكرت
الرضا الوظيفي	الرضا عن ظروف العمل	بيئة العمل	ظروف العمل داخل المؤسسة مريحة ومناسبة	ليكرت

John W. Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th ed., Sage Publications, 2018 370

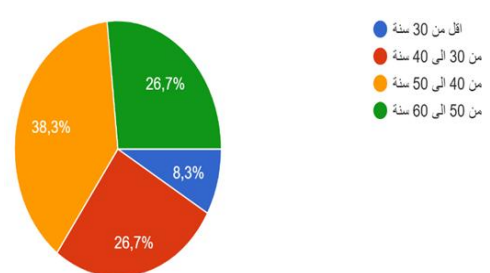
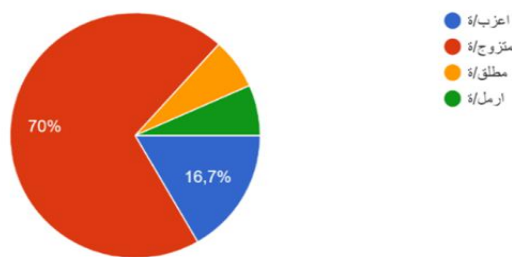
OECD, Public Employment and Management 2023, Paris: OECD Publishing, 2023 371

ليكرت	تتوفر الوسائل الضرورية لإنجاز عملي	الإمكانات المتاحة	الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي
ليكرت	تربطني علاقات جيدة بزملائي في العمل	العلاقة مع الزملاء	الرضا عن العلاقات المهنية	الرضا الوظيفي
ليكرت	يتم التعامل معي باحترام من طرف المسؤولين	العلاقة مع المسؤولين	الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي
ليكرت	تتوفر فرص واضحة للتقدم داخل المؤسسة	فرص التطور	الرضا عن الترقى	الرضا الوظيفي
ليكرت	يتم الترقى بناءً على الكفاءة والاستحقاق	العدالة في الترقى	الرضا عن الترقى	الرضا الوظيفي
نوع القياس	مثال على العبارة	المؤشر	البعد	المتغير
ليكرت	أحرص على إنجاز عملي بجودة عالية	جودة الأداء	الأداء المهني	فعالية الموارد البشرية
ليكرت	ألتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد	الالتزام بالمهام	الأداء المهني	فعالية الموارد البشرية
ليكرت	أشعر بالحماس أثناء أداء عملي	الحماس للعمل	الانخراط الوظيفي	فعالية الموارد البشرية
ليكرت	أشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة	الانتماء للمؤسسة	الأداء المهني	فعالية الموارد البشرية
ليكرت	أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة عالية	الكفاءة	الإنتاجية	فعالية الموارد البشرية
ليكرت	أحافظ على مستوى أداء ثابت	الاستمرارية في الأداء	الإنتاجية	فعالية الموارد البشرية

5/ النتائج

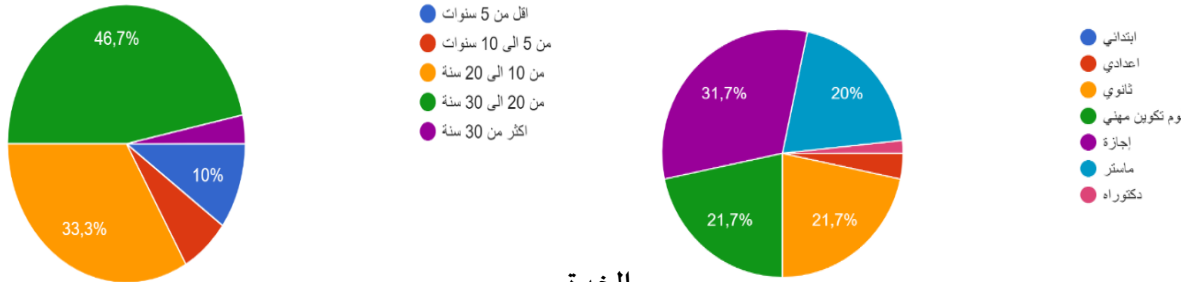
المعطيات السوسيو ديمغرافية والمهنية للعينة

الفئة العمرية لعينة الدراسة

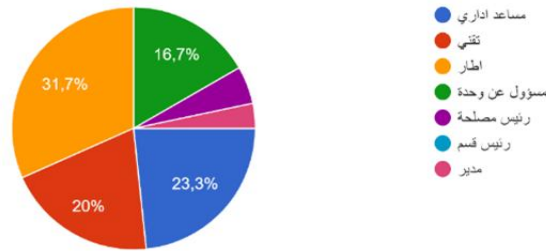


الحالة الاجتماعية

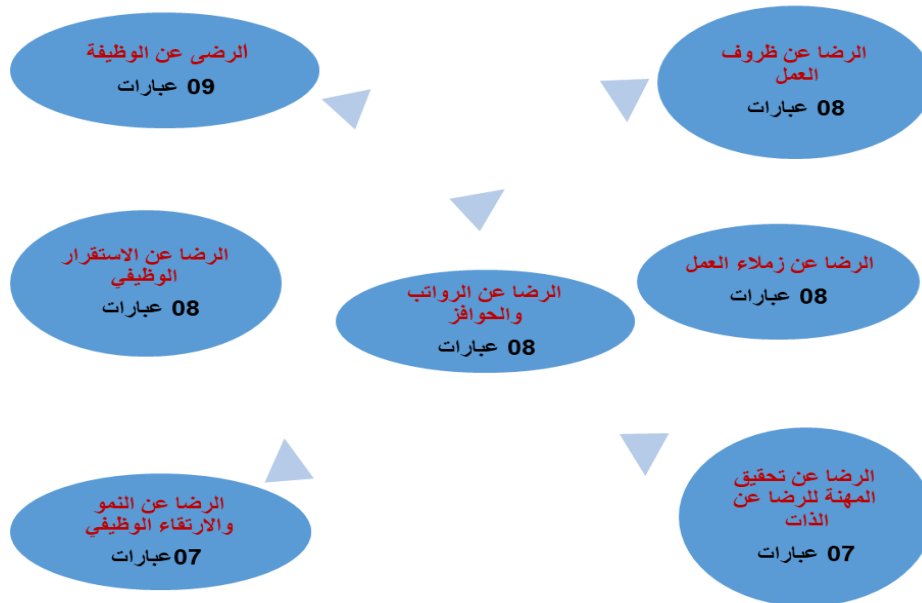
المؤهل العلمي



المسمى الوظيفي



شكل "ب" بين اهم محاور عبارات القياس



جدول رقم 1 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور "الرضا عن الوظيفة"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	اشعر بالمتعة اثناء أداء وظيفتي	3,54	0,720	مرتفعة
2	تتناسب الوظيفة التي اشغلها مع مؤهلاتي العلمية	3,95	0,544	مرتفعة
3	اشعر بانني في المكان المناسب الذي يناسب خبرتي العملية	3,84	0,813	مرتفعة
4	المهام المطلوبة مني تصب في مجال وظيفتي	3,76	0,901	مرتفعة
5	لا توجد اعمال روتينية في الوظيفة التي اشغلها	2,26	1,105	منخفضة
6	لا ارغب بتغيير الوظيفة التي اشغلها	2,64	0,898	متوسطة
7	اشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	3,65	0,654	مرتفعة
8	المهام المطلوبة مني واضحة ودقيقة وباستطاعتي اداؤها	3,86	0,733	مرتفعة
9	تشعر برضا تام عن طريقة اداءك وفعاليتك في المؤسسة	3,99	0,620	مرتفعة
	المتوسط الكلي للبعد	2,84	0,911	مرتفعة

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي (V22)

جدول رقم 2 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور "الرضا عن الرواتب والأجور"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
10	يتناسب راتي الشهري مع طبيعة العمل الذي أقوم به	2,44	0,345	متوسطة
11	يتناسب راتي الشهري مع سنوات خبرتي والدرجة العلمية التي اتوفر عليها	1,95	0,423	منخفضة
12	يكفي راتي لتغطية نفقات المعيشة وتوفير حياة مستقرة لي ولأسرتي	1,25	0,513	منخفضة
13	يتناسب راتي الشهري مع رواتب العاملين في نفس المجال داخل المؤسسة	2,97	0,901	مرتفعة
14	يتناسب راتي الشهري مع رواتب العاملين في نفس المجال في مؤسسات اخرى	2,26	0,105	منخفضة

15	تقدم المؤسسة مكافأة مناسبة بدل العمل الاضافي	1,64	0,898	منخفضة
16	النظام الأساسي للعاملين وخاصة شبكة الأجور ليست عادلة	1,65	0,154	منخفضة
17	توفر المؤسسة منحة المردودية تحفزني للعمل اكثر	1,86	0,733	منخفضة
	المتوسط الحسابي الكلي	2,35	0,645	منخفضه

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V22).

جدول رقم 3 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور "الرضا عن ظروف العمل"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
18	توفر المؤسسة بيئة عمل صحية من حيث توفر وسائل التكيف والتدفئة	3,74	0,487	مرتفعة
19	توفر المؤسسة عناصر امان متنوعة ضد الاخطار التي اتعرض لها	2,76	0,945	متوسطة
20	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لإنجاز وظيفتي مثل الانارة المكاتب .	3,66	0,698	مرتفعة
21	يليق مكان عملي بالوظيفة التي أقوم بها	3,97	0,766	مرتفعة
22	توفر المؤسسة لنا النقل الوظيفي من والى مكان عملي	3,25	0,815	مرتفعة
23	اشعر بعدالة توزيع العمل على الموظفين في المصلحة التي اعمل بها	1,86	1,128	منخفضة
24	توفر المؤسسة كافتيريا لائقة وبأسعار منخفضة	1,74	0,764	منخفضة
25	مواعيد وساعات العمل والاجازات مناسبة لي	3,34	0,654	مرتفعة
	المتوسط الإجمالي	2,96	0,935	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V22).

جدول رقم 4 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور الرضا عن زملاء العمل "الرؤساء والموظفين"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
26	تربطني علاقة الالفة والمودة مع زملائي في العمل سواء في المصلحة التي اعمل بها او المصالح الأخرى	3,82	0,987	مرتفعة
27	اتعاون مع زملائي في المصلحة لإنجاز المهام على أكمل وجه \روح الفريق	3,76	0,545	مرتفعة
28	يقدر المدراء او الرؤساء العمل الذي أقوم به	2,66	0,498	متوسطة

مرتفعة	0,366	3,97	يساعدني زملائي او مسؤولي المباشر لإيجاد الحلول للمشاكل التي اتعرض اليها	29
مرتفعة	0,815	3,65	أشارك في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتي وكيفية تطويرها	30
متوسطة	0,128	2,57	احصل على قدر عال من التشجيع و التحفيز سواء من زملائي او مدراءي	31
منخفضة	1,764	1,74	هناك أسلوب تواصل دوري واتجاهين بين العاملين وإدارة المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المختلفة اللقاءات , اجتماعات, احتفالات	32
مرتفعة	0,654	3,34	انت مقتنع ان هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين اداءك الوظيفي	33
مرتفعة	0,745	2,51	المتوسط الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V22).

جدول رقم 5 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور الرضا عن "الاستقرار الوظيفي"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
34	اشعر بالاستقرار الوظيفي في العمل داخل المؤسسة	3,89	0,915	مرتفعة
35	حجم المكافأة التي احصل عليه في نهاية الخدمة مناسبة لي	2,84	0,945	متوسطة
36	توفر المؤسسة تامينا صحيا مناسبيا لي ولعائلي	3,86	0,498	مرتفعة
37	توفر المؤسسة راتبا تقاعديا مناسبيا لي	1,97	0,226	منخفضة
38	توفر المؤسسة نظام الأمان الوظيفي في حال حدوث مرض او عجز	2,95	0,943	متوسطة
39	توفر المؤسسة صندوقا للضمان الاجتماعي او غيره	3,97	0,998	مرتفعة
40	توفر لي المؤسسة امتيازات اجتماعية	3,94	1,764	مرتفعة
41	لا أفكر في العمل في مؤسسة أخرى غير مؤسستي	2,94	0,954	متوسطة
	المتوسط الإجمالي	2,79	0,925	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V22).

جدول رقم 6 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور الرضا عن "النمو والارتقاء الوظيفي"
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
42	نظام الترقيات واضح ومحدد في المؤسسة ويعتمد على كفاءة الموظف في أداء عمله	1,29	0,215	منخفضة
43	المؤسسة مواظبة على عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال اختصاصهم	1,76	0,945	منخفضة
44	تعتمد المؤسسة نظاما لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري	2,86	0,698	متوسطة
45	يتسم نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	1,37	1,216	منخفضة
46	تتيح المؤسسة فرص الترقية للعاملين بشكل دائم	2,95	0,843	متوسطة
47	الترقيات في المؤسسة توفر زيادة مالية مجزية عن راتي الشهري	2,67	0,798	متوسطة
48	العمل في المؤسسة يساهم في توفير فرص تطوير معارفي و مهارتي والحصول على خبرة جديدة في مجال وظيفتي	2,30	0,464	متوسطة
	المتوسط الإجمالي	2,25	0,327	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V22).

جدول رقم 7 يلخص إجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس في محور الرضا عن مدى "تحقيق المهنة للرضا عن الذات"
المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
49	اشعر بتقديري لداتي عند انجاز المهام التي تطلبها وظيفتي	3,92	مرتفعة
50	يوفر العمل في المؤسسة مكانة محترمة او مركزا مرموقا في المجتمع	3,84	مرتفعة
51	تمكنتني وظيفتي من الحصول على تقدير الاخرين	3,96	مرتفعة
52	اشعر بان الوظيفة تحقق لي آمالي وطموحاتي	2,70	متوسطة
53	اشعر بأهمية ما أقوم به بالنسبة للمؤسسة واحصل على تعامل لائق من مدرائي في العمل	3,34	مرتفعة
54	يهمني كثيرا ان يتاح لي منفذا للتعبير عن نفسي من خلال وظيفتي	3,94	مرتفعة

مرتفعة	3,85	اشعر فعلا بالانتماء للمؤسسة التي اعلم بها	55
مرتفعة	2,65	المتوسط الحسابي الاجمالي	

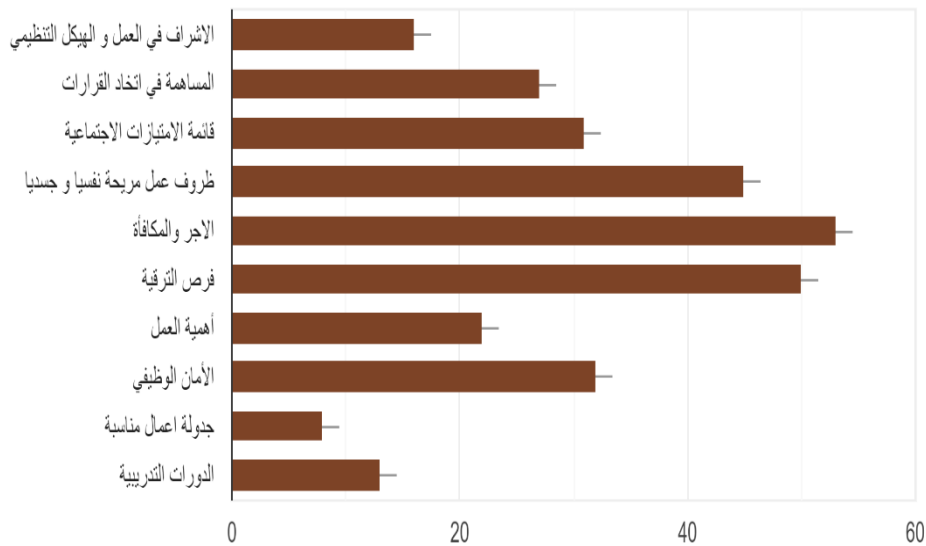
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (22).

جدول رقم 8 يبين نتائج "معامل الارتباط بيرسون" للعلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي وفعالية الموارد البشرية

عناصر الرضى الوظيفي	الرضى عن الوظيفة	الرواتب و الحوافز	بيئة وظروف العمل	زملاء العمل من الرؤساء والمرؤوسين	الاستقرار الوظيفي	الاستقرار والنمو والارتقاء الوظيفي	تحقيق المهنة الرضا عن الدات
معامل الارتباط	0,926	0,836	0,954	0,928	0,899	0,859	0,946
مستوى الدلالة المعنوية	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (22).

مبنيان يمثل إجابات افراد عينة الدراسة على الحوافز الخمس الأكثر أهمية بالنسبة لهم للرفع من فعاليتهم مرتبة كالآتي :
الاجر والمكافأة - فرص الترقية • ظروف عمل مريحة نفسيا ومعنويا • قائمة الامتيازات الاجتماعية • الامن الوظيفي





6/مناقشة النتائج

تُبرز مناقشة نتائج هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة المدروسة لا يتشكل بوصفه بناءً أحادي البعد، بل كتركيب مركب يتأرجح بين أبعاد متباينة، ما يعكس هشاشة التوازن الداخلي لتجربة العمل. فقد أظهرت المعطيات الإحصائية وجود فجوة بنيوية واضحة بين الرضا المادي والرضا العلائقي، حيث سجل البعد المرتبط بالأجور والتعويضات مستويات منخفضة جدًا ($M \approx 1.97$)، مع نسبة تفوق 65% من عدم الرضا، وهو ما يعكس استمرار إشكالية العدالة التوزيعية 372 داخل بيئات العمل. هذا المعطى يتقاطع بشكل مباشر مع نظرية العدالة التنظيمية لأدامز (Adams, 1965)، لكنه أيضًا ينسجم مع ما أكدته دراسات حديثة في سياقات أوروبية وآسيوية، والتي تشير إلى أن إدراك الظلم في التعويضات يظل من أقوى المتنبئات بالانسحاب النفسي وانخفاض الالتزام التنظيمي 373؛ (Wang et al., 2022). بل إن الأدبيات الحديثة في علم النفس التنظيمي تؤكد أن الفجوة بين الجهد والمكافأة أصبحت أكثر حدة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية وتزايد الضغوط المعيشية، خاصة في الاقتصادات النامية.

في المقابل، تُظهر النتائج مستوى مرتفعًا نسبيًا في بعد العلاقات المهنية ($M \approx 3.89$)، وهو ما يعكس قوة البنية الاجتماعية غير الرسمية داخل المؤسسة. ويمكن تفسير هذا المعطى في ضوء هرم الحاجات لماسلو (Maslow, 1943)، غير أن الدراسات المعاصرة تتجاوز هذا التفسير الكلاسيكي لتؤكد أن "رأس المال الاجتماعي داخل العمل" أصبح محددًا حاسمًا في التكيف المهني، حتى في ظل ضعف الحوافز المادية (OECD, 2021) 374. غير أن هذا الإنسباع العلائقي، رغم أهميته، يظل جزئيًا ولا يعوض الاختلال في العدالة المادية، ما يجعل الرضا الوظيفي في وضعية "تعويض اجتماعي هش" أكثر منه توازنًا بنيويًا مستقرًا.

أما على مستوى العوامل الوقائية، فقد أظهرت النتائج أن الاستقرار الوظيفي وظروف العمل يساهمان في الحفاظ على مستوى متوسط إلى مرتفع من الرضا، وهو ما يتوافق مع نموذج هيرزبرغ (Herzberg, 1959) غير أن الأدبيات الحديثة تعيد مساءلة هذا النموذج، معتبرة أن العوامل الوقائية لم تعد مجرد عناصر مانعة لعدم الرضا، بل أصبحت في بعض السياقات الحديثة 375 جزءًا من "حزمة القيمة النفسية للعمل (Job Embeddedness)"، التي تؤثر في بقاء الأفراد داخل المؤسسة حتى في غياب الرضا العالي 376. (Mitchell et al., 2001)، حيث تعدّ نظرية التشبث الوظيفي تحولًا مهمًا في تفسير بقاء الأفراد داخل مناصبهم، إذ انتقلت من التركيز التقليدي على نية المغادرة والرضا الوظيفي إلى فهم أعمق للعوامل التي "تُبقي" الفرد داخل العمل حتى في وجود بدائل مهنية أفضل. تقوم النظرية على فكرة أن قرار البقاء لا يُفسَّر فقط بعلاقة العامل بالوظيفة نفسها، بل بشبكة معقدة من الروابط التي تجمع بين بيئة العمل والحياة المحيطة به. هذه الروابط تُصنَّف إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الروابط (Links) التي تشمل العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، والتوافق (Fit) الذي يعكس مدى انسجام الفرد مع قيم العمل، وثقافة المؤسسة، وظروفه الشخصية، والتضحية (Sacrifice) التي تشير إلى ما قد يخسره الفرد عند مغادرة العمل، سواء من امتيازات مادية أو رمزية أو اجتماعية. وتبرز أهمية هذه النظرية في كونها تفسر الاستقرار المهني باعتباره نتيجة "تشابك اجتماعي-تنظيمي" أكثر منه قرارًا عقليًا بسيطًا. فكلما ازدادت قوة الروابط، وارتفع مستوى التوافق، وتعاظمت تكلفة المغادرة، ازداد مستوى التشبث الوظيفي، وبالتالي تقلّ احتمالات الدوران الوظيفي الطوعي. كما تقدم النظرية إطارًا تحليليًا غنيًا يمكن توظيفه في الدراسات السوسولوجية لفهم علاقة الفرد بالمؤسسة باعتبارها علاقة مدمجة في شبكة من العلاقات الاجتماعية والمعايير والالتزامات،

372 الشمري، محمد. (2025). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الإدارية، 15(1)، 45-67

373 Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2022). Achieving effective remote working: A work design perspective. *Applied Psychology*, 373

374 OECD, Public Employment and Management 2023, Paris: OECD Publishing, 2023

375 سديري، نبيل. (2023). تدبير الموارد البشرية في الإدارة المغربية: التحديات والآفاق. الرباط: دار النشر المغربية

376 Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121



وليس مجرد عقد عمل اقتصادي، ومع ذلك، تؤكد نتائج هذه الدراسة أن هذا الاستقرار لا يولد دافعية حقيقية، بل يخلق نوعاً من الاستقرار السلبي أو القبول القسري.

وفي ما يتعلق بفرص الترقى والتطور المهني، تكشف النتائج عن ضعف واضح يعكس غياب العوامل الدافعة المرتبطة بالإنجاز والتقدير، وهو ما يدعم فرضية هيرزبرغ حول دور "عوامل التحفيز" في بناء الرضا الحقيقي. وقد أظهرت دراسات مقارنة حديثة أن غياب المسارات المهنية الواضحة يؤدي إلى انخفاض الابتكار التنظيمي وزيادة "الجمود الوظيفي" خصوصاً في المؤسسات العمومية (Bakker & Demerouti, 2017).

ومن زاوية تحليلية أوسع، تكشف النتائج عن علاقة غير مباشرة بين الرضا الوظيفي وفعالية الموارد البشرية، حيث يستمر الأداء في مستويات مقبولة رغم ضعف بعض الأبعاد الجوهرية للرضا، ما يمكن تفسيره بوجود التزام مهني خارجي أو ضغط تنظيمي مؤسسي أكثر من كونه ناتجاً عن دافعية داخلية. ويتقاطع هذا النمط مع ما تشير إليه الأدبيات الحديثة حول "الامتثال الصامت" (Silent Compliance)، حيث يؤدي العاملون مهامهم دون ارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة، وهو نمط أخذ في التوسع في العديد من المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء. (Gallup, 2023) 377، وأخيراً، يمكن قراءة هذه النتائج في سياق التحولات العالمية في أنماط العمل، خاصة مع تسارع الرقمنة وإعادة تشكيل علاقات العمل، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن نماذج العمل التقليدية القائمة على الاستقرار الوظيفي لم تعد كافية لضمان الرضا أو الفعالية، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى نماذج أكثر مرونة، تشاركية، و متمحورة حول التجربة المهنية للعامل وعليه، فإن المؤسسة المدروسة تبدو في حالة "انتقال تنظيمي غير مكتمل"، حيث تتعايش أنماط تقليدية في التدبير مع توقعات حديثة للعاملين، ما يخلق توتراً بنيوياً يفسر جزءاً مهماً من نتائج الرضا الوظيفي المسجلة

7/خلاصة

تُبرز هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة المدروسة لا يتشكل وفق منطق التوازن المتكامل بين أبعاده، بل يبني ضمن بنية مركبة وغير متجانسة، تتسم بتفاوت واضح بين الأبعاد المادية والتنظيمية والعلائقية. فقد أظهرت النتائج أن البعد المادي، خاصة ما يرتبط بالأجور والتعويضات وفرص الترقى، يمثل الحلقة الأضعف في منظومة الرضا الوظيفي، بما يعكس استمرار إشكالية العدالة التوزيعية داخل بيئات العمل المغربية، وهو ما يتقاطع مع ما تؤكد الأدبيات الوطنية التي تشير إلى محدودية فعالية سياسات التحفيز داخل الإدارة العمومية، واستمرار الطابع البيروقراطي في تدبير الموارد البشرية 378. في المقابل، كشفت النتائج عن حضور قوي للأبعاد العلائقية، حيث تلعب العلاقات المهنية دوراً تعويضيّاً في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة. ويؤكد هذا المعطى ما ذهب إليه دراسات مغربية في سوسيولوجيا التنظيم، التي أبرزت أن الرأسمال الاجتماعي يشكل آلية غير رسمية لإعادة إنتاج التوازن داخل المؤسسات، خاصة في ظل ضعف الحوافز المادية 379. غير أن هذا التعويض يظل محدود الأثر، إذ لا يحقق رضا وظيفياً حقيقياً بقدر ما يساهم في الحفاظ على نوع من الاستقرار النفسي المؤقت. وأن الاستقرار الوظيفي وظروف العمل يساهمان في إنتاج ما يمكن تسميته بـ"الرضا الحدي"، وهو نمط من الرضا القائم على التكيف مع الحد الأدنى من الشروط التنظيمية، دون أن يرتبط بدافعية داخلية قوية. وهو ما يفسر استمرار مستويات أداء مقبولة داخل المؤسسة، رغم ضعف بعض محددات الرضا الأساسية، في تجسيد واضح لنمط "الفعالية المشروطة"، حيث يتأسس الأداء على الامتثال التنظيمي أكثر من اعتماده على التحفيز الذاتي. وعلى مستوى أوسع، تعكس هذه النتائج حالة انتقالية تعيشها المؤسسات المغربية، بين نموذج تقليدي في تدبير الموارد البشرية قائم على الاستقرار والضبط الإداري، ونموذج حديث يسعى إلى تعزيز المرونة والاعتراف بالكفاءات وتحسين جودة الحياة المهنية. وقد أشار المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في تقاريره الحديثة إلى وجود فجوة واضحة بين تطلعات

377 Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 report

378 وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، إصلاح الإدارة العمومية بالمغرب: حصيلة وأفاق، الرباط، 2021

379 محمد جيسوس، مقارنة سوسيولوجية للمؤسسة والعمل بالمغرب، الدار البيضاء



الموارد البشرية داخل الإدارة المغربية وبين أنماط التدبير المعتمدة، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتقييم والترقية³⁸⁰. وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تكتسب هذه النتائج بعداً استراتيجياً، حيث لم يعد الرضا الوظيفي يُقاس فقط من خلال الأبعاد التقليدية، بل أصبح يرتبط بعوامل جديدة مثل الاستقلالية، والمرونة، وجودة التجربة المهنية. وهو ما يتقاطع مع الاتجاهات الدولية التي تؤكد إعادة تشكيل علاقة الفرد بالعمل في سياق الرقمنة³⁸¹.

وعليه، فإن تحسين فعالية الموارد البشرية في السياق المغربي يتطلب تبني مقاربة شمولية تعيد بناء التوازن بين العدالة التنظيمية، وتعزيز الرأس المال الاجتماعي، وتطوير سياسات التحفيز والتأهيل المهني، بما يمكن المؤسسات من الانتقال نحو نماذج أكثر استدامة وإنسانية، قادرة على التوفيق بين متطلبات الأداء وتطلعات العاملين.

8/التوصيات او مقترحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي كشفت عن اختلال بنيوي في توازن أبعاد الرضا الوظيفي وهيمنة نمط "الفعالية المشروطة"، تبرز الحاجة إلى إعادة بناء نموذج تدبير الموارد البشرية داخل المؤسسة وفق مقاربة شمولية ومندمجة، وذلك من خلال التوصيات التالية:

- إعادة إرساء العدالة التنظيمية كمدخل مركزي للإصلاح: يتعين على المؤسسة مراجعة منظومة الأجور والتعويضات بشكل يضمن تحقيق قدر أكبر من العدالة التوزيعية والشفافية، عبر ربط العائدات بمستوى الجهد والكفاءة والأداء الفعلي. فاستمرار الشعور بعدم الإنصاف لا يؤدي فقط إلى انخفاض الرضا، بل يُنتج أشكالاً خفية من الانسحاب النفسي ويُضعف الانخراط المهني.

- الانتقال من "الاستقرار السلبي" إلى "التحفيز الإيجابي": أظهرت النتائج أن الاستقرار الوظيفي، رغم أهميته، لا يكفي لإنتاج دافعية حقيقية. لذلك، ينبغي الانتقال من نموذج يركز على الضبط والاستقرار إلى نموذج يعزز التحفيز الداخلي، من خلال: الاعتراف بالمجهودات - تحفيز المبادرات - إشراك العاملين في اتخاذ القرار

- بناء مسارات مهنية واضحة وعادلة: يُعد غياب فرص الترقى من أبرز مصادر الإحباط المهني، لذلك توصي الدراسة ب: إرساء نظام شفاف للترقية - ربط التطور المهني بالكفاءة وليس فقط بالأقدمية - توفير برامج تطوير مهني مستمرة "لأن العامل اليوم لا يبحث فقط عن وظيفة... بل عن مسار حياة.

- استثمار الرأس مال اجتماعي دون تحويله إلى بديل عن العدالة: العلاقات المهنية داخل المؤسسة تشكل نقطة قوة، لكن يجب الحذر من تحويلها إلى "آلية تعويض" عن ضعف الحوافز. لذلك، ينبغي: دعم العمل الجماعي - تعزيز ثقافة الثقة والتعاون - لكن دون إهمال الإصلاحات المادية والتنظيمية لان العلاقات تدعم... لكنها لا تُنقذ نظاماً غير متوازن.

- إدماج التحول الرقمي في تحسين تجربة العمل: في ظل التحولات الرقمية، لم يعد الرضا الوظيفي مرتبطاً فقط بالأجر أو الاستقرار، بل أيضاً بالمرونة في العمل - التوازن بين الحياة المهنية والشخصية - جودة البيئة الرقمية للعمل، لذلك، توصي الدراسة ب: اعتماد أنماط عمل مرنة (Hybrid work) - رقمنة الخدمات الإدارية - تحسين أدوات التواصل الداخلي

- الانتقال نحو نموذج "تجربة الموظف" (Employee Experience): "بدل التركيز فقط على الأداء، ينبغي إعادة التفكير في العمل كـ "تجربة متكاملة"، تشمل: البعد النفسي - البعد الاجتماعي - البعد المهني - فالمؤسسة التي تهتم بتجربة العامل... لا تحتاج إلى فرض الانخراط، بل تجده حاضراً تلقائياً.

- تطوير نظام تقييم حديث قائم على الأداء والانخراط: بإعادة النظر في أنظمة التقييم التقليدية، من خلال: إدماج مؤشرات الانخراط والرضا - اعتماد تقييم دوري تفاعلي - ربط النتائج بخطة تطوير فردية

380 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، الرأس مال البشري في المغرب: رافعة أساسية للتنمية، تقرير، الرباط، 2018

381 The Future of Jobs Report . World Economic Forum، 2023



- تبني مقارنة سوسيولوجية في تدير الموارد البشرية:تكشف النتائج أن العمل ليس فقط نشاطاً اقتصادياً، بل هو أيضاً علاقة اجتماعية. لذلك:يجب إدماج البعد السوسيولوجي في تحليل بيئة العمل -فهم ديناميات الجماعة المهنية - التعامل مع الرضا الوظيفي كظاهرة مركبة وليس مجرد مؤشر رقمي.. فالرهان الحقيقي لم يعد يتمثل في تحسين شروط العمل بشكل جزئي، بل في إعادة بناء العلاقة بين الفرد والتنظيم على أسس من العدالة، والاعتراف، والمعنى، بما يضمن الانتقال من "الفعالية المفروضة" إلى "الفعالية المختارة".

9/المراجع

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands—resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Washington, DC: Gallup.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction—job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *OECD employment outlook 2021: Navigating the COVID-19 crisis and recovery*. Paris: OECD Publishing.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during COVID-19: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum.
- الرباط: المغرب. *الرأسمال البشري: رافعة أساسية للتنمية الجديدة*. (2018). المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
- الرباط: المغرب. *إصلاح الإدارة العمومية بالمغرب: حصيلة وأفاق*. (2021). وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.