

حتمية التغيير في أساليب إدارة الموارد البشرية لتنمية الأداء الوظيفي في ظل متطلبات الجودة

The inevitability of change in human resources management methods to develop job performance in light of quality requirements

عبد الله بوكروح

جامعة الجزائر3، الجزائر، مخبر الرقمنة والاستشراف
الاقتصادي بالجزائر

abdallah.boukrouh2018@gmail.com

عبد القادر عشوش*

جامعة الجزائر3، الجزائر، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة
الجزائرية

achouche.abdelkadir@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/02

تاريخ الاستلام: 2024/04/30

ملخص:

تعرض المؤسسات إلى العديد من العوامل والتحديات التي تفرض عليها التغيير في أساليبها الإدارية، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية، وعليه تهدف هذه الدراسة للإجابة على إشكالية مفادها كيف يسهم التغيير في أساليب إدارة الموارد البشرية في تنمية الأداء الوظيفي وفقا لمتطلبات الجودة؟، بطرح جملة من الفرضيات تنص على أن كل من التدريب، التطوير التنظيمي، التعلم التنظيمي، والتحسين المستمر تعد من أهم الأساليب الحديثة لتنمية الأداء الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي للإجابة على إشكالية الدراسة، والوصول إلى عدة نتائج أهمها: أن التدريب المبني على أسس علمية والتعلم التنظيمي يسهمان في تطوير قدرات العاملين واكتسابهم المزيد من المعارف والمهارات، كما يعد التطوير التنظيمي والتحسين المستمر من ركائز تطبيق الجودة، من خلال توفير المناخ المشجع على تحقيق الإبداع والمساهمة الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الجودة، تنمية الموارد البشرية

تصنيف JEL: M53.M54.J28

* المؤلف المرسل

Abstract:

Organizations are exposed to many factors and challenges that force them to change their administrative methods, especially with regard to human resources. Therefore, this study aims to answer the problem: How does change in human resources management methods contribute to the development of job performance in accordance with quality requirements?, by presenting a set of the hypotheses that state that training, organizational development, organizational learning, and continuous improvement are among the most important modern methods for developing job performance. The descriptive approach was relied upon to answer the problematic of the study which reached several results, the most important of which are: training based on scientific foundations and organizational learning contribute to developing the capabilities of employees and their acquisition of more knowledge and skills. Organizational development and continuous improvement are also among the pillars of quality implementation, by providing a climate that encourages creativity and actual contribution to achieving the organization's goals.

Keywords: Job performance, Quality, Human resources development.

JEL Classification Codes: M53.J28.M54.

مقدمة:

تسعى كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها إلى تحقيق أهداف وغايات محددة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إيجادها التوليفة المناسبة بين مواردها المادية والمالية والبشرية من جهة، وحسن تسييرها من جهة أخرى، ويرتبط نجاح هذه المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل، على غرار تلك المرتبطة بالمعرفة والتكنولوجيا الحديثة التي مست مختلف القطاعات، وبهذا سعت إلى تجسيد فلسفة إدارية جديدة تسعى من خلالها إلى تطوير مخرجاتها وتحسين خدماتها، فانتهجت بذلك فلسفة الجودة التي تهدف إلى حسن استغلال مختلف الموارد من أجل الوصول إلى أحسن المخرجات، وبات لزاماً على هذه المؤسسات استحداث عملية تغيير وتطوير إداري داخل إدارتها، كون أن التغيير أصبح ضرورة ملحة ومطلب أساسي من مطالب التنافسية، والذي من خلاله تهدف إلى زيادة الفعالية التنظيمية وحل المشاكل والأزمات الإدارية وتحسين مستوى أداء الأفراد، وقد أثبتت النظريات والدراسات الحديثة أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق هذه الأهداف، وأصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بطبيعة وكفاءة الموارد البشرية المتواجدة بها، القادرة على الانخراط في مختلف قطاعات العمل، ومن الطبيعي بعد ظهور وظائف جديدة وتقنيات تكنولوجية حديثة ومعقدة فإنها فرضت على المؤسسات باختلافها أن تعتمد على برامج تأهيلية وتدريبية تواكب هذه التغيرات، تسهر على تجسيدها إدارة الموارد البشرية المسؤول الأول عن القوى العاملة بالمؤسسات، والتركيز على تنمية الكوادر البشرية وإكسابها المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للرفع من قدرتها الإنتاجية والخدماتية ومحاولة التحسين في أدائها، مما فرض بدوره ضرورة التغيير في أساليب إدارة الموارد البشرية والانتقال من الممارسات التقليدية الجامدة إلى ممارسات تتميز بالمرونة ومواكبة للتغيير على مستوى ثقافة الأفراد كون ذلك يعد حاجة ملحة تطرحها الكثير من المتغيرات المعرفة والاقتصادية والتكنولوجية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يسهم التغيير في أساليب إدارة الموارد البشرية في تنمية الأداء الوظيفي وفقاً لمتطلبات

الجودة؟

ومن أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية:

- 1 كيف يؤثر التدريب على تنمية أداء الموارد البشرية؟
- 2 هل لعملية التعلم التنظيمي دور في تنمية أداء الموارد البشرية؟
- 3 كيف يسهم التطوير التنظيمي في تنمية أداء الموارد البشرية؟

4 هل يؤثر التحسين المستمر على تنمية أداء الموارد البشرية؟

وحتى يتم الوصول إلى إجابة نهائية، لإشكالية الدراسة لا بد من طرح الفرضيات التي تتوافق والأسئلة الفرعية والتي تخدم أهداف الدراسة، وهي كالتالي:

- 1 تؤثر عملية التدريب في تنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية
- 2 لعملية التعلم التنظيمي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية
- 3 تؤثر عملية التطوير التنظيمي في تنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية
- 4 يساهم التحسين المستمر كأسلوب إداري من في تنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية

أهمية الدراسة: يكنسي هذا الموضوع أهمية بالغة في ميدان تنمية الموارد البشرية خصوصا، كون أن هذه الموارد تمثل رأس مال فكري والقيام بتنميتها والاستثمار السليم فيها من شأنه أن يحقق العائد المطلوب منها، وبما أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤول الأول عن هذا المورد فإنه من الضروري لها حتمية التغيير والتجديد من سياساتها وأساليبها، مواكبة بذلك كل التغيرات الحاصلة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأساليب التي تعتمد عليها معظم المؤسسات في سبيل تنمية مواردها البشرية، باعتبار أن التغيير الذي تفرضه التحولات والتطورات في كل المجالات، لا بد من مسابرتة والتكيف معه، فبات لزاما عليها التغيير من أساليبها التي تدخل ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية على غرار التي جاءت بها هذه الدراسة، كالتدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، والتحسين المستمر، والتي تهدف من خلالها إلى إبراز الكيفية التي تساهم بها في الرفع من قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسات والأفراد في ظل التطبيق الفعلي لمتطلبات الجودة.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية وتقديم خلفية نظرية عن أهداف هذه الدراسة، فإن المنهج الوصفي هو المناسب لهذا النوع من البحوث، الذي يهدف إلى عرض جملة من المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث بشيء من التحليل والتفسير والوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف البحث.

خطة الدراسة: الخطة التي تخدم أهداف هذه الدراسة جاءت على النحو التالي:

المحور الأول: حتمية التغيير في فلسفة الإدارة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة

المحور الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وفلسفة الجودة

المحور الثالث: سبل تنمية الأداء الوظيفي في ظل متطلبات الجودة

أولاً: حتمية التغيير في فلسفة الإدارة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة

تعرض جميع المؤسسات إلى العديد من التحديات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها، مما يفرض عليها ضرورة إيجاد الآليات والطرق المناسبة للتكيف معها أو الوقاية منها، عن طرق التغيير المخطط الذي تسعى من ورائه إلى تدارك النقص الحاصل والتنبؤ بالتغيرات القادمة، بعيداً عن التغيير الذي يفرض عليها بفعل التحولات الحاصلة، والذي من شأنه أن يغرقها في دوامة البحث عن البقاء فقط، وأول تغيير تستهدفه في ظل ذلك هو البحث عن فلسفة إدارية جديدة تخدم وتواكب التطورات الحاصلة، هذه الفلسفة التي تشمل ربما جميع مجالاتها وممارساتها، أو البعض منها فقط حسب ما تفرضه الحاجة إلى التغيير، ومن ثم توفير مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة والقادرة على إنجاح هذه العملية (التغيير)، لبقائها أولاً ومن ثم البحث عن التميز والريادة في أدائها.

1. عوامل التغيير داخل المؤسسات

إن عملية التغيير التي تسعى إليها جميع المؤسسات في أنشطتها الإدارية وممارساتها لم تكن يوماً وليدة الصدفة، وإنما فرضت عليها بفعل العديد من العوامل والمسببات، منها ما كان داخلياً ومنها ما هو خارجي، على غرار الأزمات، تغيير رؤية المؤسسات، الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، التنبؤ بحدوث أمور في المستقبل، وربما رغبة المؤسسات وسعيها لبلوغ مكانة معينة لا ترقى إليها بطرق تسييرها التقليدية... (أبو النصر و ياسمين، 2017، صفحة 48)، إضافة إلى عدة عوامل أخرى أهمها: (بهاء الدين، 2015، صفحة 37)

- **تطور أساليب العمل:** فبعض الأعمال لم تعد تعتمد على الطرق والوسائل التقليدية، وأصبح من الضروري لها مواكبة التغيرات الحاصلة، وإلا كان مآلها إلى الزوال.
- **تطور السياسات والأنظمة:** فالقوانين والتشريعات الجديدة من شأنها أن تدفع المؤسسات إلى تغيير استراتيجياتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.
- **طموحات العاملين:** والذي ينتج جراء العمل لسنوات عديدة، مما يزيد من طموح العاملين للحصول على مزايا وعلاوات أكثر، وبالتالي كان على المؤسسات أن تعمل على تدريبهم وإعادة تأهيلهم وتكثيفهم مع التغيرات الحاصلة.
- **الاستفادة من المعارف البشرية:** من خلال التحكم في سلوكيات العامل وتعديلها، والاستفادة قدر الإمكان من المعارف والعلوم الجديدة.

● **حدة المنافسة بين المؤسسات:** فالمنافسة تفرض على المؤسسات ضرورة البحث على مخارج جديدة لتحسين قدرتها وفرض وجودها، ولذلك لجأت إلى التدريب من أجل الحفاظ على حيويتها وتنمية قدرات وكفاءة العاملين لديها.

وقد بين العديد من الباحثين في دراساتهم أن التغيير نوعان، الأول مخطط له ومدروس من حيث درجة تأثيره على نشاط المؤسسات وما يحتاجه من موارد لنجاحه وما الغاية منه، وهو التغيير المخطط الذي تسعى المؤسسات من ورائه إلى التطوير الذي يضمن لها التحسين في جودة خدماتها ومنتجاتها، والثاني تغيير غير مخطط وهو ما يؤثر على نشاط المؤسسات، وفي كثير من الحالات تجد نفسها عاجزة عن التأقلم والتكيف معه، إذا لم تكن لها القدرة على توفير الموارد المناسبة (مادية وبشرية) لهذا النوع من التغيير. وبالتالي فإن العمل على مواكبة الأحداث والتغيرات لا يتأتى إلا من خلال ضمان التغيير الفعال لهذه المؤسسات من أجل البقاء أولاً وتحقيق جملة من الفوائد ثانياً من أهمها: مواجهة المشكلات المختلفة، مساندة التطور ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، تقوية مكانة المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة، تحسين سمعتها، اختصار الوقت وتقليل الجهد في جميع عملياتها، والتشجيع على الإبداع والابتكار. (أبو النصر و ياسمين، 2017، صفحة 46)، هذا التغيير الذي يحتم على المؤسسات ضرورة بناء استراتيجية مناسبة وتوفير الموارد اللازمة لنجاحه، من موارد مادية ومالية وبشرية.

إذا فالتغيير لم يكن وليد الصدفة، وبحث المؤسسات على البقاء والتميز في خدماتها ومنتجاتها ألزمها على التغيير في ممارساتها وفلسفتها الإدارية، لتواكب بذلك التحولات والتطورات الحاصلة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة العمل المساعدة على ذلك، إضافة إلى التركيز على الجانب البشري الذي ينصب عليه الدور الأكبر في عملية التغيير، لما يحظى به من أهمية، كونه المحرك الرئيسي لباقي العناصر المادية الأخرى، والحامل للمهارة والكفاءة اللازمة التي تجعل منه حلقة الوصل بين الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المرغوب للوصول إليه.

2. مجالات التغيير داخل المؤسسات وعوامل نجاحه

يعتبر التغيير من أهم المراحل التي تمر بها المؤسسات كونه يهدف إلى إصلاح واقع لم يعد يملك القدرة على المنافسة والبقاء، فمن أهميته أنه يبعث على التجديد داخل المؤسسات مما يمنح الثقة لدى العاملين ويرفع من معنوياتهم، إضافة إلى اعتباره كمحاولة لتقديم الجديد والابتكار بغير المألوف، وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب، فهو إذا يعد كحافز يدفع إلى تحقيق الرغبات ورفض الحالة القائمة، كما أنه يساهم في زيادة القدرة على التكيف مع الأوضاع

الجديدة والتوافق مع الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم، إضافة إلى أنه يعزز من مكانة المؤسسات ويحسن من أدائها، من خلال الوقوف على نقاط الضعف وتعديلها، وتدعيم نقاط القوة (بهاء الدين و انعام، 2015، صفحة 40).

وانطلاقاً من هذا فإن الظروف المتغيرة والعوامل المؤثرة على بيئة ونشاط المؤسسات حتمت عليها ضرورة البحث على أنجع الطرق والأساليب الإدارية التي تمكنها من تخطي هذا الوضع أولاً ومن ثم البحث عن آليات تمكنها من التكيف مع الأحداث الجديدة، ومن هذا المنطلق فإن المجالات التي تدخل ضمن مساعي المؤسسات إلى إحداث التغيير على مستواها بما يحقق طموحات الإدارة طبقاً لظروفها وامكاناتها، ما يلي: (معتز، 2014، الصفحات 72-75)

- **تغيير رسالة المؤسسات وأهدافها:** فرسالة المؤسسات تتضمن أهدافها الرئيسية ومجالات نشاطها، والتغيير في هذه الرسالة يجب أن يكون مواكباً للتغيرات وامكانيات المؤسسات.
- **تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:** تماشياً مع فلسفة التغيير إذ لا بد من إعادة ترشيد واستخدام الموارد بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة وتحسين الجودة.
- **التغيرات التكنولوجية:** وهي مختلف التغيرات التي تطرأ على التجهيزات الفنية بما تشمله من معرفة جديدة، وبما يسهم في تحسين الجودة، أو خفض التكلفة.
- **تغيير سلوكيات العاملين:** لعل تغيير قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين من أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة، والفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، ويظل نجاح المؤسسات رهناً بتوفر الأفراد المناسبين من حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.
- **تغيير الإمكانيات المتاحة للمنظمة:** من خلال الحصول على نوعية جديدة من الموارد، ومحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل.
- **تغيير السياسات الحاكمة للعمل:** بحيث تشمل هذه السياسات كل أبعاد العمل التنظيمي ومجالاته، والتغيير هنا ربما يشمل أحد هذه السياسات أو يشملها كلها، وذلك بما يحدث تطوراً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.
- **تغيير نظم الأداء التنظيمي:** التغيير يشمل أسس الأداء التنظيمي سواء بتطويرها أو تعديلها، يبدأ من عملية اختيار الأفراد، ثم التعيين، نظم التدريب، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء، كما يشمل هذا النوع من التغيير نظم الاتصال، ونظام المعلومات، وكل ذلك بما يهيئ عملية الإصلاح في الأداء، وبما يضمن القيام بالأداء الصحيح.

● **تغيير الهيكل التنظيمي:** من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر المؤسسات الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات وإجراءات.

ومن هذا المنطلق فإن التغيير يشمل إما كل المجالات سابقة الذكر أو يختص بمجال معين فقط، حسب استراتيجية المؤسسات ودرجة الحدث المفروض عليها، كون أن إحداث التغيير يهدف إلى محاولة التجديد والتطوير في خدمات ومنتجات المؤسسات بما يحقق لها ميزة تنافسية، فتركز المؤسسات تارة على رسالتها واستراتيجيتها والتغيير فيها بإعادة ترشيد الموارد بما يسهم في تخطي وضع معين أو بلوغ وضع جديد مرغوب فيه، كما تركز تارة أخرى وفي ظل أحداث وعوامل مغايرة على طرق التسيير الإداري وأدواته، بما يحقق لها القدرة على التكيف مع الوضع الجديد والتأقلم معه، كالعمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، مما يفرض على المؤسسات وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ضرورة البحث عن أهم الأساليب الحديثة للتعامل مع هذا المورد كونه المبتكر والمخطط والمشغل في نفس الوقت، ونجاح المؤسسات في نشاطها من نجاح قدرتها على توفير موارد بشرية حاملة للكفاءة والقدرة اللازمة التي تمكنها من التأقلم مع كل الأحداث والتغيرات الحاصلة على مستوى بيئة المؤسسات.

وبالتالي فإن عملية التغيير لا تشمل الأدوات والوسائل فقط، بل تتعدى إلى الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسات، وضرورة إرشادها وتغيير سلوكها بما يخدم مصلحة الطرفين، ولهذا تعتمد المؤسسات إلى جملة من الإصلاحات التي تتضمن في محتواها العمل على تكوين العمال وقيام إدارة المؤسسات بالتغيير البناء من خلال نشر الأفكار الجديدة وتشجيعها بين العمال، واكتسابها للمعرفة والمهارة الإدارية المناسبة للحدث الجديد، إضافة إلى التمتع بالمرونة اللازمة قصد التمكن من تطبيق التغيير وتحصيل نتائجه المطلوبة (خليدة محمد، 2007، صفحة 21)، كما لا بد من وجود رؤية مشتركة وواضحة حيال التغيير تكون على كل المستويات التنظيمية، وامتلاك الأفراد لدرجة كبيرة من الدافعية اتجاه هذا التغيير لأجل أن يكون فعالا وناجحا، مع التأكد التام من امتلاك المؤسسات لمختلف الموارد اللازمة لنجاح هذه العملية (معتز، 2014، الصفحات 122-125)

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي وفلسفة الجودة

إن ما تسعى المؤسسات إلى تطويره يتمخض من العوامل التي تتعرض لها في بيئة عملها، والأداء الذي تسعى إلى بلوغه لا يتأتى إلا من خلال انتهاج عدة آليات وفلسفات إدارية حديثة كالجودة، لما تتضمنه هذه الأخيرة من مبادئ ومتطلبات، تلتزم المؤسسات بتطبيقها بالشكل اللازم والمناسب.

1. مفهوم الأداء الوظيفي وعوامل تحسينه

تتعدد مفاهيم الأداء الوظيفي باختلاف وجهات نظر الباحثين وتوجهاتهم، فمنهم من يركز على المورد البشري في حد ذاته وما يقوم به من نشاطات داخل المؤسسات، ومنهم من يركز على الأداء الكلي للمؤسسة وما مدى مساهمة المورد البشري في ذلك، وعلى اختلاف وجهتي النظر إلا أن القاسم المشترك بينهما هو الدور الذي يقوم به الفرد العامل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات.

وبالتالي إن ما يجمع بين وجهتي النظر هو أن مفهوم الأداء اقتصر على المورد البشري دون غيره من الموارد، وأصبح ينظر إليه على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عزالدين، 2008/2007، صفحة 24)، شريطة أن يكون لهذا الفرد المعرفة الكاملة حول نوعية العمل وإدراكه ما المقصود منه، وما هي المتطلبات والمهارات اللازمة لتنفيذ هذا العمل دون الوقوع في الأخطاء (أحمد ميلي و آخرون، 2018، صفحة 293).

وانطلاقا من هذا يظهر أن الأداء الوظيفي هو مقدار ما يبذله الفرد من جهد داخل التنظيم، هذا الجهد الذي تضبطه قوانين وتشريعات بما يخدم مصلحة الطرفين (المؤسسات والموظف)، يتم بمقتضاه بذل العامل للجهد المطلوب منه في سبيل تقديم نشاطات (ذهنية وبدنية) وخدمات مناسبة لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها، انطلاقا من مجموعة من المحددات أهمها: (سارة و سعيدة، 2018، صفحة 264)

- **الجهد:** ويشير إلى الطاقات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** وهي جملة الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور:** وهو المعرفة الدقيقة بمتطلبات الوظيفة وشروطها، قصد بذل الجهد اللازم للقيام بالمهام التي تتضمنها هذه الوظيفة
- **متطلبات العمل:** وهي كل ما يتعلق بالوظيفة، من واجبات ومسؤوليات وأدوات، بالإضافة إلى الطرق المستخدمة في العمل

● بيئة التنظيم الداخلية والخارجية: والتي تتضمن مناخ العمل، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، وكل ما يتعلق بالوظيفة من عوامل، بالإضافة إلى التغيرات الخارجية كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

إذا فالمحددات سابقة الذكر (من أهمها) تضبط الأداء الوظيفي في شكل قالب يعبر عن مختلف الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الأداء، تشكل في مخرجاتها عملية متكاملة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجيتها، فالدور المنوط بالموظف هنا هو بذل الجهد اللازم للقيام بالمهام الموكلة إليه، ولا يتأتى هذا إلا من خلال الدراية الكافية بمتطلبات الوظيفة وواجباتها والطرق المستخدمة في العمل، ناهيك عن امتلاكه للمهارات والقدرات اللازمة، والتي بدونها لا يمكن لأداء الموظف أن يرقى لتطلعات المؤسسات وأهدافها.

2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

انطلاقاً من اعتبار أن للعامل خصوصيات وحالات اجتماعية، فإن هذا يفرض على المؤسسات حسن التعامل معها قبل الحكم على أدائه ومقدار الجهد الذي يبذله داخلها، ومن بين العوامل التي تؤثر على مستوى أدائه ما يلي: (الحراشة، 2010، صفحة 95)

● **المناخ التنظيمي:** إن المناخ التنظيمي السليم يؤثر على العديد من الجوانب، كالتحفيز والرضا الوظيفي، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أنه يؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين فيظهر ذلك على سلوكياتهم.

● **الروح المعنوية لدى الموظف:** إذا نجحت المؤسسات في خلق روح معنوية قوية لدى الموظفين، من شأن ذلك أن يعود بالنفع عليها، من خلال إطاعة الأوامر، الرضا الوظيفي، حفظ النظام، والحفاظ على مستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.

● **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** فالأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة والمهارة التي يمتلكها، وجديته في اكتساب الخبرات والاستفادة منها.

إضافة إلى عوامل أخرى لها تأثير على العامل في اتجاهين، إما انها تسهم في الرفع من أدائه إذا ما تم توفيرها وحسن استخدامها، وإما تسهم في خفض أدائه، ترجع أساساً إلى مساهمة الإدارة في الرفع من الأداء، التنظيم الجيد، بيئة العمل المناسبة، طبيعة العمل، والعوامل الفنية من تكنولوجيا وآلات ووسائل اتصال إضافة إلى عامل الزمان والمكان والعوامل الفيزيولوجية (علاء و شبلي، 2019، صفحة 264).

وبالتالي فإن أداء العاملين يتأثر بالعديد من العوامل منها ما يرتبط بالفرد نفسه (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة النفسية، الدوافع...) ومنها ما يرتبط بالمؤسسات (أهدافها، ثقافتها، نمط القيادة، السياسات المتبعة...)، وهو ما يفرض على المؤسسات تحديد مختلف العوامل المؤثرة على أداء العامل والتعامل معها وفق ما تفرضه الزامية العمل، عن طريق البحث عن أدوات وبرامج تسهم في التقليل من أثرها على تدني مستوى الأداء واستبدالها بأخرى لها التأثير الإيجابي عليه، على غرار التركيز على عاملين أساسيين هما: (بوعطيط، 2008-2009، صفحة 105)

تحسين الموظف: كونه العنصر الرئيسي في كل عمليات التطوير والتحسين، من خلال:

- التركيز على مواطن القوة والعمل على تعزيز مهارات الموظف واتخاذ اتجاه إيجابي بما يعالج مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- المعرفة الجيدة للعلاقة التي تربط بين رغبة الموظف وما يؤديه من عمل، كون ذلك يسمح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون بها، مما من شأنه أن يحسن الأداء الوظيفي.
- الربط بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المؤسسات العامة، والاستفادة من ذلك من خلال إظهار التحسين المرغوب.

تحسين الوظيفة: إن التحسين في الوظيفة يعطي دفعا للموظف للاستمرار في عمله بالمستوى المطلوب، كون أن التغيير في مهام الوظيفة من شأنه أن يوظف فرصا أكبر للتحسين وزيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد.

إضافة إلى هذا فإن هناك من العوامل التي تركز أكثر على التنظيم وما يرتبط به من أدوات وبرامج، تنطلق ابتداء من القدرة على التكيف مع البيئة، التشجيع على العمل الجماعي، التدريب الفعال، الاتصال الجيد مع الآخرين، والحوافز على اختلاف أنواعها...ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من توفر العناصر التالية: (مانع و بوهراوة، 2022، صفحة 642)

- **الأهداف الواضحة:** وضوح الأهداف في العمل والمعرفة الكاملة بكل مقتضيات الوظيفة وضوابطها وواجباتها، من شأنه أن يكون له وقعا إيجابيا ويزيد من إبداع الموظفين في عملهم.
- **الكفاءة:** وهي ما يمتلكه الموظفين من مهارات ومعارف، تمكنهم من ممارسة مختلف الوظائف بكل إتقان.
- **الالتزام:** وهو استعداد الموظف وحرصه على إتمام عمله، والالتزام بكل القوانين الداخلية للعمل.
- **البيئة التنظيمية:** عن طريق توفير جو مناسب للعمل، والعديد من الالتزامات الضرورية للقيام بالعمل بالوجه المطلوب.

إذا فالغاية من تحسين الأداء الوظيفي للعامل هي الوقوف على مكامن الخطأ وتصحيحها والوقاية منها قصد بلوغ غاية المؤسسات، انطلاقاً من اعتمادها على الإمكانيات الذاتية للقائمين على الأداء والاستعانة بطرق الإصلاح المتاحة في المؤسسات، كما ترمي هذه العملية إلى تحقيق أهداف متعلقة بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال علاج القصور أو الانحراف في الأداء المحقق عن الأداء المستهدف (حماش، 2020، صفحة 106).

3. تطبيق الجودة ضمن المؤسسات كفلسفة إدارية حديثة

قد أثبتت مختلف الأبحاث والدراسات أنه من المستحيل إقامة مجتمع حضاري دون امتلاك المورد البشري المتعلم، والقادر على التفاعل مع التحديات ومواجهتها، وهذا ما يؤكد ضرورة الاهتمام بتنميته، ولعل أهم المحاور الرئيسية لذلك هي التعليم، في مؤسسات قادرة على توفير الآليات المساعدة على ذلك كالجامعات مثلاً، والتي تواجه على غرار باقي المؤسسات عدة تحديات كالانحطاط العلمي والتكنولوجي، ثورة الانتقال في وسائل الاتصال، الثورة المعلوماتية، تقدم تكنولوجيا المعلومات، والعملية بمختلف أبعادها (محمد صبري و ناهد عدلي، 2007، صفحة 78)، ونتيجة لهذه التحديات ومختلف التغيرات التي طرأت على المجتمع والتحول الاقتصادي والسياسية والاجتماعية، فقد دفعت بالمسؤولين على مختلف القطاعات إلى ضرورة تجديد أساليب العمل، وبالتالي انتهجت فلسفة إدارية جديدة تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، الهدف الأساسي من تطبيقها هو تحسين كفاءة الإدارة، ومنه تحقيق باقي الغايات الأخرى، كتقديم منتجات وخدمات ترقى لتطلعات المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال حسن اختيار الموارد اللازمة (البشرية والمادية). لهذا عمدت مختلف المؤسسات إلى إدخال مفهوم الجودة ضمن ممارساتها وثقافتها، والتي تعتبر مسؤولية الجميع كما أشار إلى ذلك (ادوارد ديمنج) وبين أنها عملية مشتركة بين كل مستويات المؤسسة وكل أفرادها، تحتاج إلى التزام تام بإدخال أي تطوير يكون ضرورياً من أدنى مستوى في المؤسسة إلى أعلى قمة فيها (مدحت محمد، 2015، صفحة 50).

فالجودة إذاً على حد قول العديد من الخبراء هي شكل من أشكال التعاون بين الإدارة والعاملين يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها بصفة مستمرة، مما يؤدي إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط نماذج العمل وتخفيف شكوى المتعاملين (سيد عبد النبي، 2019، صفحة 61)، فهي بذلك تعبر عن التعاون بين جميع منتسبي المؤسسات، والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المادية والبشرية، بما يخدم مصلحة المؤسسات واستراتيجيتها، وبما يحقق احتياجات الأفراد العاملين بها. وباعتبارها فلسفة إدارية أكثر مما هي إجراءات إدارية تحتاج إلى إحداث تغيير ثقافي على مستوى

المؤسسات، كونها ليست مجرد إجراءات ونظم عمل فقط، فالمؤسسات التي تكون الثقافة السائدة فيها مبنية على الممارسات التقليدية من المرجح أنها لن تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة (إياد عبد الله، 2009، صفحة 47)، ولأجل هذا كان لا بد لمختلف المؤسسات أن تغير من ممارساتها بما يتوافق ومتطلبات تطبيق الجودة، ولضمان تحقق الغاية من هذه الفلسفة الجديدة ينبغي أولاً التزام الإدارة بحلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع، يضم قيم تنظيمية تشمل الإجراءات والتوقعات والتقاليد، التي تؤدي بدورها إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة (جبلانق، 2021، صفحة 36)، كما ينبغي أيضاً تحسين جودة مستوى العاملين وامتلاكهم القدرة على التطور الذاتي، إذ يجب عليهم أن يتمتعوا بمهارات وقدرات تجعلهم قادرين على مواجهة مشاكل العمل وتحدياته، (الحسيني، 2008، صفحة 114).

وإضافة إلى هذا فإن هناك العديد من المتطلبات الأخرى التي تدخل ضمن شروط تطبيق الجودة في مختلف المؤسسات، من أهمها ما يلي: (مزمل علي، 2015، صفحة 80)

- بناء استراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها.
 - هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع مختلف التغيرات وملائمة لمتطلبات الأداء.
 - تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية ملائمة لنجاح عملية تطبيق الجودة.
- فإحداث أي تغيير على مستوى ثقافة المؤسسات واستراتيجيتها يكون مبنياً على عدة اعتبارات من أهمها قدرتها المادية والبشرية التي تمتلكها، وكذا مدى مرونة هيكلها التنظيمي واستجابته لكل التغيرات التي تحصل باعتبار أن الثابت الوحيد اليوم هو التغيير، وهذا ما يربط دور المؤسسات في تطبيق الجودة باستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي والمناخ السائد في بيئتها. وهو ما يدعم جملة الشروط الأخرى التي تدخل ضمن متطلبات تطبيق الجودة، من أهمها: (عبد اللطيف، 2012، الصفحات 178-193)

- **وجود نظام لقياس الجودة:** هو نظام يتضمن معايير للأداء يتم بواسطتها القيام بعمليات المراجعة والقياس للنتائج التي تم التوصل إليها ومطابقتها بالمعايير الموضوعية لمعرفة الانحرافات واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة في الوقت المناسب.
- **الإدارة الفاعلة للموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسات وله دور كبير في اكتسابها ميزة تنافسية، وعليه لا بد من وجود إدارة كفئة توليه عناية واهتماماً من جميع النواحي الخاصة به، تعمل على توفير بيئة العمل المناسبة والمشجعة على العمل، بما يسهم في تحقيق احتياجات هذا الموظف ومنه ضمان التزامه الوظيفي.

- **التدريب:** فالجودة تتطلب مشاركة جميع الأفراد في المؤسسات مما يتطلب تدريبهم وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض.
 - **وجود نظام معلومات لإدارة الجودة:** يحتوي على مجموع المعلومات والبيانات الإدارية يوزع على كافة الوحدات والمستويات الإدارية، بهدف دعم عمليات إدارة الجودة، المتمثلة في التحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إضافة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- ومن هذا يظهر أن للجودة العديد من المتطلبات ينبغي للمؤسسات التقيد بها، تتنوع وتتعدد بتعدد المجالات التي تدخل ضمن سياستها فلسفة الجودة، وعلى اعتبار أن المورد البشري هو الأكثر أهمية داخل التنظيم، فإن التركيز عليه أصبح محور اهتمام كل المؤسسات، باعتباره المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، وحسن الاستثمار فيه وتأهيله بما يتوافق ومبادئ الجودة من شأن ذلك أن يعود على المؤسسات بالإيجاب، ولا يتأتى هذا إلا من خلال تعزيز العلاقة بينه وبين المؤسسات وتحسينها باستمرار. لذلك تعمل إدارة الجودة على جملة من العناصر تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم في تحقيق وتفعيل الجودة، أهمها: التعليم والتدريب، التمكين، تبني أسلوب فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي، بالإضافة إلى توفير الاستقرار الوظيفي (خليدة محمد، 2007، صفحة 109)، وعليه فقد أدركت العديد من المؤسسات أن تطبيق متطلبات الجودة من شأنها تحقيق أهدافها، الأمر الذي يسهم في النهاية إلى بلوغ مستويات عالية من الأداء ناهيك عن الأداء الوظيفي.

ثالثاً: سبل تنمية الأداء الوظيفي في ظل متطلبات الجودة

باعتبار أن إدخال مفهوم الجودة ضمن ممارسات المؤسسات يعتبر من بين عمليات التغيير التي تفرضها الحاجة، ولما كان ارتباطها (الجودة) بالمورد البشري، ارتأت هذه المؤسسات أن تزود مواردها بالإمكانيات والمهارات والمعارف اللازمة التي تمنحها القدرة على التأقلم مع الثقافة الجديدة، والعمل على تنمية قدراتها بمختلف الأدوات المناسبة والمساعدة على ذلك، هذه التنمية التي تعبر عن عمل مقصود لإحداث تغييرات إيجابية (جونس و جوردن، 2011، صفحة 19).

وانطلاقاً من هذا فإن تنمية الموارد البشرية تعبر عن جانبين متكاملين، الأول يركز على تشكيل القدرات البشرية كتحسين المعرفة والمهارات، أما الثاني فهو الانتفاع بهذه القدرات في مجال العمل، واتخاذ القرارات، والمشاركة في الشؤون الثقافية والاجتماعية (زيد بن محمد، 2005، صفحة 41).

وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية تعتبر تلك العملية التي تهدف إلى بناء المهارات والقدرات والارتقاء بمستوى طاقات العنصر البشري، تستهدف تزويده بالمعارف والقيم والمبادئ المساعدة في صياغة وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية (أبو النصر و ياسمين،

2017، صفحة 164)، وهذا ما يؤكد حتمية التغيير في أساليب إدارة الموارد البشرية وانتقالها من التسيير التقليدي الذي أثبت ضعف مخرجاته، إلى تسيير حديث يتسم بالمرونة والقدرة الكافية على مواكبة كل التحولات التي تتعرض لها المؤسسات، انطلاقاً من تأهيل الموارد البشرية وتزويدها بما يتناسب والثقافة الجديدة لهذه المؤسسات.

1. التدريب كآلية لتنمية الموارد البشرية

إن التدريب ما هو إلا جزء من التنمية، ينبغي التكامل بينهما حسب حاجة العمل، ويمكن النظر إلى أن تنمية الموارد البشرية تركز بشكل كبير على التدريب، باعتباره أمراً جوهرياً بسبب التغيرات الحاصلة داخل المؤسسات وخارجها، مع ظهور وظائف جديدة واتساع الاستخدامات التكنولوجية وما يصاحبها من تغيير لأساليب العمل، وبالتالي أصبحت الحاجة إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة الأنشطة أكثر من ضرورة (منير، 2014، صفحة 329)

فالتدريب إذا يعتبر ذلك النشاط الذي تسعى من خلاله المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية وتطويرهم في عدة جوانب، وإكسابهم معلومات جديدة قد تكون عامة أو متخصصة في مجال العمل، كما أنه يكسبهم قدرات فنية وذهنية من أجل الاستخدام الأمثل لمختلف أدوات العمل، بالإضافة إلى أنه يطور من المهارات السلوكية كالتفكير الإبداعي والقدرة على التغيير والتغيير، ويؤثر أيضاً في اتجاهات العاملين والتغيير من سلوكهم في الاتجاه المرغوب، وتنعكس كل هذه التغييرات على أداء العامل فيصبح ذو قدرة ومهارة عالية تستفيد منها المؤسسات للقيام بمختلف المهام (محمد فاتح، 2013، صفحة 48)، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات من وراء عملية التدريب هذه، فامتلاك أفراد مؤهلين وحاملين للكفاءة اللازمة التي تخول لهم القيام بمختلف المهام من شأنه أن ينعكس على أداء المؤسسات عموماً، إضافة إلى العمل على تدريب الأفراد على إيجاد حلول لمشاكل محددة والتعامل معها.

أما أكثر أهداف التدريب أهمية فهي تلك التي تركز على تطوير الكفاءات البشرية ويطلق عليها الأهداف الإبداعية (الابتكارية) ومن أمثلتها تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء والإنتاجية، ولتحقيق هذا النوع من الأهداف لابد من استخدام وسائل علمية متطورة قصد الوصول إلى مستويات أداء متميزة ونتائج غير عادية (بوعلام، 2018-2019، صفحة 86)

هذه الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها من وراء عملية التدريب، تعتبر جوهر هذه العملية، فالأساليب الإدارية التقليدية لإدارة الموارد البشرية لم تتضمن العمل على توجيه الأفراد إلى ما هو أبعد من تفادي الأخطاء في العمل، وحتى وإن كان كذلك فإن العمل على تصحيح الخطأ كان

يتم بعد عدة إجراءات، مما يمنح نتيجة متأخرة عن الوقت المناسب لتصحيح الخطأ، وبالتالي كان لا بد من التغيير في هذا الأسلوب (عملية التدريب)، وانتهاج فلسفة واضحة تزود الموظف بالقدرات والمعارف المناسبة واللازمة التي تمنحه القدرة على تفادي بعض الأخطاء في العمل، وتصحيح البعض الآخر في وقته المناسب، وهذا ما يؤكد (محمود الكلادة) في طرحه لأهم أهداف التدريب ذكرا أهمها كما يلي: (محمود الكلادة، 2008، صفحة 48)

● التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية وواقعية جيدة من شأنه أن يسهم في بناء قدرات العاملين.

● تطوير مهارات العاملين وحسن أدائهم وزيادة خبراتهم

● خلق روح الثقة بالنفس، الأمر الذي يمنح العاملين الاستقرار النفسي والوظيفي.

● مساهمة التدريب في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين

فالتدريب على حد قول الباحثين يعد إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات التحسين والتطوير، فأصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور المتسارع الذي يؤثر في كافة النشاطات والوظائف. ونتيجة لهذه الأهمية لا بد من اعتماد أساليب حديثة وبرامج تدريبية عالية المستوى بالشكل الذي يسهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية، خاصة وأن الممارسات العملية في شتى المؤسسات أظهرت أن التدريب الفعال يحقق النتائج المستهدفة منه، إذا ما تم الإنفاق عليه وتنوع أنشطته وفعاليته وأساليبه. (بوعلام، 2018-2019، صفحة 84)

تدريب الموارد البشرية ضمن متطلبات الجودة:

انطلاقا من اعتبار أن الموارد البشرية تعد من أصول المؤسسات التي يجب تنميتها وتطويرها باستمرار، فإن مبدأ فلسفة الجودة يسير على اعتبار أن التدريب يعد من بين الأساليب الضرورية لذلك، باعتباره يهدف إلى التحسين المستمر للأداء وبالتالي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات بأحسن طريقة، يتجسد انطلاقا من التعديل الإيجابي لسلوك العامل مهنيا ووظيفيا، ومحاولة توجيهه إلى استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء أعماله (بخصية، 2004/2003، صفحة 224)، كون أن الجودة تركز على ضرورة إتقان العمل أو تفادي الوقوع في أخطاء تعيق السير الحسن للعمل على الأقل، وبالتالي يعتبر التدريب ضرورة ملحة لتطبيق فلسفة الجودة، باعتباره أحد الآليات أو التقنيات التي تساعد على إعداد موارد بشرية قادرة على استيعاب وتطبيق مبادئ الجودة وتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية (محمد موسى، 2014، صفحة 402).

إذا فالتدريب يعد من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تزويد موظفيها بكل المعارف والمهارات الضرورية التي تمكنها من التكيف مع كل تغيير يحدث على مستواها، فموظف اليوم لم يعد موظف الأمس، إذ تغيرت بيئة العمل ومعها الأدوات الضرورية للقيام به، وتغيرت حاجيات الموظف مما أدى إلى تغير نظرة الإدارة إليه، ومن خلال انتهاج فلسفة الجودة كحتمية فرضتها الحاجة على مختلف المؤسسات واستجابة للتغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، بات عليها من الضروري تزويد موظفيها بكل متطلبات هذه الفلسفة الحديثة (الجودة)، وتزويدهم بالمعارف اللازمة والقدرات المناسبة باعتبار ذلك يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء، وبالتالي تقديم خدمات ترقى لمستوى هذا التغيير، كون أن هذا يعد من أهم متطلبات تطبيق الجودة والركيزة الأساسية التي تحقق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

2. التطوير التنظيمي كأسلوب حديث لتنمية الموارد البشرية

انطلاقاً من أن التدريب يهدف إلى تزويد الموظفين بالمزيد من المعارف والمهارات اللازمة لتحسين الأداء، فإن عملية التطوير تدعم هذه الفكرة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية والفنية والعملية التي تساعد على ارتقاء وتميز الأداء البشري، لها العديد من الخصائص أهمها ما يلي: (بوعلام، 2018-2019، صفحة 79)

- **التطوير عملية استراتيجية:** يعد استراتيجية تعمل ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وفي ظل هذا التوجه يصبح تطوير وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة، عبارة عن استراتيجية تتكامل وتتوافق مع استراتيجية المؤسسات الكلية.
- **التطوير عملية تعلم مستمر:** إن التطوير يهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الأفراد قصد تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة، وبهذا أصبحت استراتيجية التطوير نظاماً للتعلم المستمر، وليس بعملية ظرفية مؤقتة فقط.
- **التطوير استثمار بشري:** إن الإنفاق في تطوير الموظفين أصبح يعتبر حقلاً استثمارياً خصباً ولم يعد يمثل تكلفة صعبة التحمل، ما يؤكد أهميته هو أن التطوير بمختلف مداخله بات معياراً يقاس به نجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، واعتبار الاستثمار في رأس المال البشري بنداً في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز.
- **ارتكاز التطوير على التنبؤ:** كون التطوير استراتيجية وتخطيط للتعلم المستمر، لا بد أن تركز على التنبؤ عند رسم هذه الاستراتيجية تحسباً للتغيرات المستقبلية.

● ارتكاز التطوير على الكفاءات الجماعية: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تطوير الموارد البشرية على تبني فكرة تطوير فرق العمل، وتعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل وتطوير الأداء بشكل جماعي.

إذا فالتطوير في حد ذاته يسعى إلى تغيير الموقف الحالي إلى موقف آخر أفضل منه، يتماشى واستراتيجية المؤسسات الرامية إلى خلق مناخ عمل يتسم بالمرونة ويحقق شروط العمل المثالية التي تخدم أهدافها، انطلاقاً من محاولة الاستثمار الأمثل في موارد المؤسسات البشرية، وبناء مهارات وسلوكيات بشكل مستمر تزيد من قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع كل المتغيرات المحيطة بالمؤسسات.

التطوير التنظيمي كأحد متطلبات تطبيق الجودة:

يشير التطوير التنظيمي إلى محاولة رفع فعالية المؤسسات عن طريق تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهدافها، من خلال التخطيط لتغيير وتطوير العاملين والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم من جهة، وتغيير التكنولوجيا المستعمل والعمليات والهياكل التنظيمية من جهة أخرى (علاء الدين، 2013، صفحة 52)، فالتطوير التنظيمي حسب ما هو مطروح يمثل حلقة التفاعل بين الموظفين والمؤسسات، من خلال توفير الأدوات والآليات والبرامج المناسبة لصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف الضرورية قصد تمكينهم من تقديم الأداء بالجودة المطلوبة، واستفادة المؤسسات بعد ذلك من نتائج هذه العملية، في شكل خدمات يقدمونها بالشكل المطلوب والمرغوب فيه.

كما أنه قبل أحداث أي تغيير لا بد من التركيز على تفعيل التطوير التنظيمي بغرض تجديد العمليات التنظيمية، من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وتعديل إجراءات وطرق العمل (عبد الله، إبراهيم، و علي حسين، 2021، صفحة 48)، فالتغيير يحتاج إلى تخطيط يسبقه، من أجل تحقيق الغاية منه، والتطوير التنظيمي باعتباره أحد أدوات التغيير لا يتأتى نجاحه إلا من خلال تهيئة الأرضية المناسبة له والمناخ المساعد على توفير أحسن الآليات التي تسهم في تعديل إجراءات وطرق العمل وتعديل السلوك التنظيمي للموظفين بما يتوافق وسياسة التعديل الجديدة، أو بما يخدم غاية المؤسسات من إدخال أي تغيير على مستوى ممارساتها.

ومن خلال هذا فإن التطوير التنظيمي يسعى إلى تدعيم الأداء وتنمية القوى البشرية، ومواكبة مختلف التغيرات ومعالجتها، كما أنه يأخذ في الحسبان ضرورة التوفيق بين أهداف المؤسسات وأهداف الأفراد، من خلال إيجاد المناخ المناسب الذي يستطيع فيه الفرد أن يحقق ذاته وبالتالي يؤثر إيجاباً في عمله، كما أنه يرمي إلى تغيير الثقافة السائدة بحيث يشجع على التعاون الجماعي بدل المنافسة السلبية بين الأفراد (مانع سبرينة، 2015/2014، صفحة 166)، وهذا ما يدعم مفهوم الجودة

الذي ينص على ضرورة العمل كوحدة واحد داخل التنظيم من أجل تقديم أحسن الخدمات فالتطوير التنظيمي إذا يعد من أهم الأساليب الإدارية التي تحتاجها فلسفة الجودة باعتباره يسعى إلى تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، بالاعتماد على عدة آليات وبرامج وتوفير بيئة العمل المساعدة التي تمكن الموظف من تحسين أدائه وتقديم خدمات ترقى لمستوى التغيير المطبق على مستوى المؤسسات، مع ضرورة التعديل في ثقافة المؤسسات التنظيمية بما يخدم المصلحة العامة لها، ويمكن من قدرتها على الربط بين أهدافها وأهداف الموظفين باعتبار ذلك من متطلبات تحقيق الجودة.

3. التعلم التنظيمي لأجل تنمية الموارد البشرية

إن التعلم في حد ذاته ليس مجرد عمليات ناشئة على أنها نتيجة طبيعية، إنما هو أعمال مخططة ومتعمدة لإحداث أنواع محددة من التغيير، فالأفكار والأدوات والأساليب الفنية والمهارات التي تهدف إلى تحقيق التعلم بين العاملين، عادة ما توجه لبناء القدرات اللازمة للعمل (جونس و جوردن، 2011، صفحة 34)، ويشير ذلك إلى أن التعلم إنما هو عمل مخطط يسعى إلى إحداث تعديل وتغيير في معارف وأفكار المتلقي أو الساعي إلى التعلم. ومن هذا المنطلق يظهر أن هناك علاقة بين التعلم والتدريب، فالتعلم يركز على المعارف النظرية ولا يمكن استثماره دون المهارات والسلوكيات التطبيقية التي يقدمها التدريب، كما أن التدريب الذي لا يسبقه تعلم نظري وتعمق علمي لا يمكن أن يكون فعالاً أو محققاً لأغراضه وأهدافه، فالعمليةتان مكملتان لبعضهما البعض في إطار تنمية وتطوير الإنسان (عمر خضير، 2004، صفحة 100)، فالعمل المخطط عادة ما يتم وفق أسلوب منظم وبأدوات تساعد على بلوغ الغاية منه، فلا يمكن الاستغناء عن المعارف النظرية في حالة الرغبة في تنمية الفرد، كما لا يمكن الاستغناء عن تزويده بالمهارات والتعديل من سلوكياتها في سبيل ذلك، وبالتالي يمكن اعتبار كلا من التدريب والتعلم كحلقات مكملتا لبعضهما البعض، لا تنجح الأولى إلا بتوفر الثانية.

التعلم التنظيمي كضرورة لنجاح تطبيق الجودة:

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، بناء على نتائج التجارب السابقة والمعارف والمهارات المكتسبة (فتحي الويشي، 2013، صفحة 33)، فلا يمكن إحداث تغيير دون النظر إلى نتائج الممارسات السابقة، والتي يمكن من خلالها تحديد فجوات الأداء وبالتالي التخطيط الجيد لوضع أساليب مناسبة لتعديلها، والتعلم التنظيمي باعتباره يعمل على تزويد الموظفين بمعارف جديدة إضافة إلى ما يحملونه فإنه لا يتأتى إلا من خلال تعديل بعض النظم والأساليب الإدارية تماشياً وسياسة التعديل الجديدة.

انطلاقاً من هذا فإن التعلم التنظيمي داخل المؤسسات يسعى إلى إحداث تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية، من خلال إكساب الموظف بالمهارات والمعارف اللازمة التي تمكنه من رفع أدائه، وبالتالي الحصول على خبرات جديدة تؤهله لمناصب أعلى، مما يكسبه مرونة في حياته الوظيفية نتيجة تعدد خبراته، الأمر الذي يمكنه من تقديم الأداء الفعال والوعي التام بالمشكلات التي تواجه عمله (مانع سبرينة، 2014/2015، صفحة 262)، وهذا ما يدخل ضمن مساعي المؤسسات إلى تحسين أداء الموظفين، فالتعلم إذا ما هو إلا محاولة الرفع من قدرات الموظف بما يحقق احتياجات وظيفته الحالية ويؤهله لمناصب أعلى، على أساس أنه معرض لتغيير وظيفته استجابة لأي تغيير على مستوى المؤسسات، مما يميزه بالمرونة اللازمة التي تمكنه من التكيف مع مختلف الأحداث والتغيرات، وهو الأمر الذي يدخل ضمن متطلبات تطبيق الجودة، كون هذه الأخيرة تركز على ضرورة امتلاك الموظف لمهارات وخبرات متعددة لا تربطه بوظيفته فحسب، بل تتعدى ذلك إلى وظائف وأنشطة أخرى، باعتبار أنها (الجودة) تشجع على مبدأ العمل الجماعي. وهذا ما يبرر ظهور ما يسمى بالمؤسسات المتعلمة، التي تسهم وبشكل كبير في تنمية مواردها، من خلال تمتعها بجملة من الخصائص، أهمها ما يلي: (طبراخ و عبدلي، 2022، صفحة 533)

- توفير فرص مستمرة للتعلم، واستخدام ذلك لتحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
- نقل المعرفة بين أجزاء المؤسسات ومع غيرها من المؤسسات
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المؤسسات.

4. التحسين المستمر كحتمية لتنمية الموارد البشرية

نظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات فقد امتدت عملية التحسين المستمر لتشمل كافة العاملين بها، ناهيك عن الموارد المادية، وذلك لزيادة ورفع كفاءة أدائهم، وفي ظل هذه العملية تهتم إدارة الموارد البشرية بتكريس مبدأ العمل الجماعي والتعاوني والمشاركة بين العاملين (عبد الناصر و حسين وليد، 2013، صفحة 57)، مما يظهر أن عملية التحسين المستمر تشمل جميع موظفي المؤسسات على اختلاف مستوياتهم، من خلال الاستعانة بعدة برامج وممارسات قصد تحقيق غاية هذه العملية، فالتغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسات يقابلها تغيير في سياساتها وممارساتها بما

يتوافق واستراتيجياتها قصد محاولة البقاء والتكيف مع هذه التغيرات، وبالتالي كان عليها من الضروري التميز بالمرونة الكافية من خلال العمل المتواصل على التحسين من عملياتها ومن مواردها.

وبهذا فإن التحسين المستمر يعتبر أداة رئيسية لمعرفة مكامن النقص في العمل، واستقراء وفهم المتغيرات المستقبلية، وبالتالي الاستجابة لهذه المتغيرات بناء على ما تم تحديده من فجوات (سيد، 2019، صفحة 9)، أي أن المؤسسات وفي ظل سعيها لتحقيق أهداف معينة، وجب عليها إدراك كل التحديات والتغيرات ومسايرتها وتكييف أنشطتها وممارستها وفقا لاستراتيجيتها وما تفرضه هذه التغيرات، أي ضرورة التوافق بين موارد المؤسسات وامكانياتها واستراتيجيتها مع ما تتعرض له من تحولات في بيئة عملها، وبهذا فإنها تدرك حجم فجوات الأداء المسجلة مما يمكنها من وضع الأساليب المناسبة لتفاديها أو التقليل من حدتها على الأقل.

وهو ما تسعى إليه عملية التحسين المستمر باتباع ممارسات وأنشطة متواصلة ومستمرة استمرار التغيرات الحاصلة، معتمدة في ذلك على توفر عدة عوامل مساعدة على تفعيلها (عملية التحسين المستمر)، من أهمها ما يلي: (دبون، 2009/2008، الصفحات 178-181)

- **المقارنة:** يعمل هذا المبدأ على إبراز موقع المؤسسات مع باقي المؤسسات، ويتم من خلال قياس أداء المؤسسات ومقارنته بأفضل أداء لمنظمة أخرى تنشط في نفس المجال، وينتج عنه إبراز أهم الاختلافات والعمل على تداركها، من خلال تغيير المناخ الثقافي للمنظمة وتحسين الأداء، كما تعمل على تدريب الموارد البشرية وإشراكهم في حل مشاكل المؤسسات وتحسين عملياتها.
- **نظام المعلومات:** تساعد عملية توفير المعلومات اللازمة والمناسبة في نجاح عمل الإدارة، كما أن توفيرها للموارد البشرية من أجل استخدامها في الوقت المناسب لحل مشاكل العمل بأعلى كفاءة، يسهم في تحسين أوضاع وظروف العمل وتلبية رغباتهم التنظيمية والشخصية.
- **تدريب وتحفيز العاملين:** من خلال العمل على زيادة معارف العامل ومهاراته حتى يتمكن من أداء عمله بالكفاءة المطلوبة، وتوفير الحوافز بكل أنواعها من أجل الرفع من أدائه.
- **توفير مناخ الإبداع:** من أجل نجاح أنشطة التحسين المستمر لا بد من توفير المناخ المناسب للإبداع، لزيادة ثقة الموارد البشرية في المؤسسات مما يسهم في توليد الأفكار وتنشيط مختلف العمليات المعرفية.

أي ان هذه العوامل من شأنها أولا تحديد مكامن النقص في أداء المؤسسات عموما وأداء الموارد البشرية بشكل خاص، ومن ثم تحديد الآليات المناسبة التي تمكنها من تصحيح بعض الانحرافات المسجلة، على غرار توفير بيئة العمل المناسبة المشجعة على الإبداع، والتي تمكن الموظف من تقديم

أفكار ومقترحات تساهم في تحسين العمل، من باب التشجيع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على الرفع من قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق أهداف المؤسسات.

التحسين المستمر كأحد مرتكزات فلسفة الجودة:

إن من بين الأهداف الأساسية لعملية التحسين المستمر هي تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، فعدم الاهتمام بمبادئ الجودة التي تسعى إلى خفض الوقت في الأداء وإنجاز المهام بالشكل المطلوب، يؤدي بالضرورة إلى زيادة شكاوى الزبائن من هذه الخدمات (عبد الناصر و حسين وليد، 2013، صفحة 16)، باعتبار أن المحدد الرئيسي لقياس جودة الخدمات والمنتجات هم الزبائن، فقد أصبح من الضرورة التقيد بمبادئ الجودة الرامية إلى حسن استغلال الوقت والجهد، وهو الأمر الذي تدعمه عملية التحسين المستمر، من خلال العمل على تحديد مكان الخلل في الأداء والتقليل منها أو تفاديها، فالوقت أصبح اليوم يشكل تكلفة على المؤسسات الحديثة، واستغلاله أحسن استغلال يعد من أهم الاستثمارات التي تراهن عليها المؤسسات لنجاحها، المورد البشري باعتباره من أصول المؤسسات فإن وقته في العمل والجهد الذي يبذله يعد من بين ما تسعى المؤسسات إلى استغلاله، من خلال تحديد الأدوار بوضوح داخل العمل ومنه التقليل من هدر الوقت في سبيل محاولته لفهم المهام المطلوبة منه، وكذا العمل على تحسين أدائه بالاعتماد على الأساليب المناسبة كالتدريب والتعلم، هذا التحسين الذي يشترط أن يتمشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

وإن من بين مرتكزات تسيير الجودة نجد التحسين المستمر، الذي يعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتواجدة بالمؤسسات، وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الرضا للعميل الخارجي، وبالتالي فإن فلسفة الجودة تؤكد على أهمية التحسين المستمر في كل الأنشطة والعمليات، كون أن الجودة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة (محصية، 2004/2003، صفحة 202)، وهذا ما يثبت أهمية التحسين المستمر داخل المؤسسات ويدعم الفكرة السابقة، إذ إن فلسفة الجودة تركز على مبدأ التطوير وتنمية المعارف والمهارات لأجل تقديم أفضل الخدمات وتوفير أفضل المنتجات، ولا يتأتى هذا إلا من خلال التحسين المستمر لنشاطات المؤسسات وممارساتها، والأهم من ذلك تحسين أداء العاملين على مستواها، باعتبارهم حلقة الوصل بين مخططات المؤسسات والنتائج المحققة. وهذا ما يؤكد أن التحسين المستمر هو جوهر فلسفة الجودة، وتطبيقه يؤدي بالإدارات إلى إعادة تقويم الكثير من ممارساتها، فهو عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة والأفراد، ويسعى إلى تحقيق الجودة في أداء الأفراد،

الأمر الذي من شأنه أن يحقق الجودة في المؤسسات. (عبد الناصر و حسين وليد، 2013، صفحة 14)، باعتبار أن التحسين المستمر يمتد لمختلف موارد المؤسسات الأخرى.

خاتمة

لا يتأتى نجاح المؤسسات إلى من خلال موارد بشرية لها القدرة والكفاءة على التكيف مع كل التغيرات، مما ألزم هذه المؤسسات على توفير محيط داخلي إيجابي يشجع على الوصول إلى الأداء المطلوب، عن طريق العديد من الأساليب الحديثة التي تختص بإدارة الموارد البشرية، وتستغلها في سبيل تنمية الأداء الوظيفي للموظفين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من **النتائج**، التي تثبت صحة الفرضيات التي تم طرحها، أهمها ما يلي:

- يتطلب إحداث التغيير في أي منظمة توفير الموارد اللازمة لذلك وتكثيف أنشطتها وممارستها حتى تخلق نوعاً من التوازن.

- يعتبر التدريب ضرورة ملحة لتطبيق فلسفة الجودة، كونه أحد الآليات التي تساعد على إعداد موارد بشرية قادرة على استيعاب وتطبيق مبادئها وتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية.

- يسعى التطوير التنظيمي إلى توفير المناخ المناسب الذي يستطيع فيه الفرد أن يحقق ذاته ويؤثر إيجاباً في عمله، كما يعمل على تدعيم الأداء وتنمية القوى البشرية.

- تسعى عملية التعلم التنظيمي إلى توفير فرص للتعلم، وإكساب الموارد البشرية مرونة في حياتهم الوظيفية مما يمكنهم من صقل خبراتهم ومعارفهم، تؤهلهم لمزاولة مهام أخرى غير المشرفين عليها.

- يعتبر التحسين المستمر جوهر فلسفة الجودة، كونه عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة والأفراد، يعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية

وفي ظل هذه النتائج يمكن عرض مجموعة من **الاقترحات** تسعى إلى تقديم الإضافة من وجهة نظر الباحثين:

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الموارد البشرية وعدم اقتصرها على الأجور والعطل فقط.

- ضرورة توفير كل المعلومات الكاملة والصحيحة حول أي عملية تغيير من حيث طريقة التطبيق

والاهداف المراد الوصول إليها، من خلال الاجتماعات والمناقشات الهادفة.

- ضرورة تحلي إدارات المؤسسات بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها لاستيعاب أي تغيير

- ضمان التشارك المعرفي بين الموظفين لتعزيز عملية التعلم المستمر، وبالتالي تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- العمل على تحسين التفكير والإبداع وتعزيز إمكانية التعلم الذاتي،

- توفير دورات تدريبية للعاملين هدفها توجيههم وتعليمهم وتطوير أنفسهم ومحاولة تحسيسهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

قائمة المراجع

1. أبو النصر مدحت ،.ياسمين مدحت محمد. (2017). التنمية المستدامة مفهومها-أبعادها-مؤشراتها .مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، ومنصور حمزة. (2018). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاتصال، العدد 3، ص284-304.
3. إياد عبد الله شعبان. (2009). إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
4. بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الخيالي. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
5. بوعطيظ جلال الدين. (2008-2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير. قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة، الجزائر
6. بوعلام صباطة. (2018-2019). أهمية التنمية البشرية وأثرها في تطوير الكفاءات المتميزة في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه. أكاديمية تطوير الذات الدولية بالجزائر.
7. جونس هازل ،.جوردن ويلسون، ترجمة عبد الحميد محمد دابوه. (2011). التعلم من أجل التنمية مسائل في التنمية . مصر، المركز القومي للترجمة.
8. الحراشحة حسين محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي. الأردن: دار جسر الزمان.
9. الحسيني عبد المحسن. (2008). التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة. لبنان: الدار العربية للعلوم.
10. حماش علي. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، ص 93-110.
11. خليدة محمد بلكبير. (2007). مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسات -دراسة حالة شركات البناء الصناعية وهنسة المدنية- Batigec رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.
12. دبون عبد القادر. (2008/2009). مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في التكيف مع التغير التكنولوجي حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه.، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.3، الجزائر.
13. زيد بن محمد الروماني. (2005). اقتصاد التنمية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.
14. سارة بن غبيدة، سعيدة حركات. (2018). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Baticim وحدة ام البواقي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، ص 250-280.
15. سيد عبد النبي محمد، (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، مصر، وكالة الصحافة العربية.
16. طبراح يوسف ،.عبدلي لطيفة. (2022). أثر القيم التنظيمية على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفي مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد29، ص 527-546.

17. عامر خضير حميد الكبيسي. (2004). سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات. المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
18. عبد اللطيف مصلح محمد عايش. (2012). إدارة الجودة. اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
19. عبد الله مفتاح الشويرف، إبراهيم علي أبوشيبة، علي حسين زيلح. (2021). أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراتة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، ص 40-70.
20. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس. (2013). التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المؤسسات. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
21. عزالدين هروم. (2007/2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة. الجزائر.
22. علاء الدين رسلان. (2013). التطوير التنظيمي. سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
23. علاء ميمي، شبلي سويطي. (2019). نظام تقييم الاداء الوظيفي أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، ص 253-286.
24. علي جبلاق. (2021). إدارة الجودة، الجمهورية العربية السورية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
25. فتحي الويشي السيد. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجية التغيير). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
26. مانع سبرينة. (2014/2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
27. مانع فاطمة، بوهراوة زورة. (2022). الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الاداء الوظيفي للأفراد دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال" بولاية عين الدفلى. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 1، ص 637-651.
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2013). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النشر للجامعات.
29. محمد صبري الخوي، ناهد عدلي شاذلي. (2007). التعليم والتنمية. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
30. محمد موسى أحمد. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق. مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
31. محمود الكلادة طاهر. (2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
32. مدحت محمد أبو النصر، (2015). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كازين لتطوير المنظمات، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
33. مزمل علي محمد عثمان. (2015). إدارة الجودة الشاملة. المملكة العربية السعودية. مكتبة الرشد ناشرون.
34. معتز سيد عبد الله. (2014). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
35. منير نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
36. بخصية سملاي. (2003/2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 3، الجزائر.