

أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي.

The impact of human resource development strategies on job performance excellence.



أسماء زينة

جامعة باتنة1، الجزائر، asmazenina07@gmail.com

يوسف زدام

جامعة باتنة1، الجزائر، youssef.zedam@univ-batna.dz

تاريخ الإرسال: 2019/09/12 تاريخ القبول: 2019/09/30 تاريخ النشر: 2020/01/01

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي، مفترضة أن استراتيجيات التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي تساهم في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية. لمناقشة الموضوع بحثت الدراسة في ماهية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء، بالإضافة إلى انعكاسات الاستراتيجيات التنموية للموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أنه حتى تتمكن المنظمات من اللحاق بركب المنظمات المنافسة لا بد أن تسلط الضوء على الاستراتيجيات التنموية الثلاثة المتمثلة في التدريب، التحفيز والإبداع الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية؛ تميز الأداء؛ التدريب؛ التحفيز؛ الإبداع الوظيفي.

Abstract:

This article aims to highlight the importance of HRD strategies in achieving excellence in job performance. Assuming that training strategies, motivation and job creativity contribute to achieving excellence in human resources performance. To discuss the subject, the study examined the strategies of human resources development and performance excellence, in addition to the repercussions of development strategies for human resources on the performance excellence. The study found that in order to catch up with competing organizations, organizations must highlight the three development strategies of training, motivation and job creativity.

Keywords: Human Resource Development ; Performance Excellence ; Training ; Motivation ; Job Creativity.

* المؤلف المرسل: يوسف زدام، youssef.zedam@univ-batna.dz

مقدمة:

في ظل البيئة الراهنة والتنافس الحاد الذي يميزها، يطرح تحدي البقاء كهدف رئيسي وأسى للمنظمات، والمهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي مع المنافسين، وأضحي نجاحها يقاس في هذا الإطار بالوجود في حد ذاته؛ فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكّنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة. هذا المورد الذي أصبح يشكل الرأس المال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي. كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تنمية مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات. الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة ومعرفة، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المنظمة عليها.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات بسبب الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المنظمة من جهة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية. ويفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

ولهذا فإن المنظمات أضحت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها والتأكيد على استمرارية تنميتها من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

ولما كان التميز مسعى كل المنظمات فإن تعميقه في ممارستها بات أمرا حتميا؛ اعتمادا على مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية. فالتسيير الفعال للرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المنظمات، مما يتطلب من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

الإشكالية:

أدت التطورات التي تعرفها المجتمعات إلى بروز فرص وتحديات محلية ودولية للمنظمات، تعززت بانتشار المعرفة ونطاقات القياس. فظهرت معايير التميز ببعدها المحلي والدولي. وبالنظر للطبيعة المعرفية للمورد

البشري، فإن التعامل معه يعتبر عاملا حاسما في مساءلة مسببات عدم التميز. انطلاقا من ذلك، فإن الإشكالية تكون وفق الصياغة التالية: فيما تتمثل أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المحققة لتمييز الأداء الوظيفي؟

وتفترض الدراسة العلاقة السببية التالية:

- ✓ تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية
- ✓ يشكل التحفيز استراتيجية هامة تتبناها المنظمات للرفع من مهارات مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم.
- ✓ توجد علاقة بين الإبداع الوظيفي وتميز الأداء في المنظمات.

أهمية الدراسة

في بيئة عمل تتزايد فيها التحديات والرهانات بفعل المنافسة، تتزايد أيضا أهمية المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصر فاعلا وقادرا على الارتقاء بالأداء وتحقيق تميزه. من هنا تظهر حاجة المنظمات إلى تحقيق تميز أدائها من خلال تحمل مسؤولية النهوض بمعارفها التي تشكل ثروة المجتمع، والاهتمام بتكامل مصادرها وتنميتها، من خلال الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية. بالتالي يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ أصبح التميز في الأداء محور اهتمام معظم المنظمات التي تعيش ظروف منافسة شديدة، فهو بذلك يعتبر أداة استراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف.
- ✓ أهمية المورد البشري بالنسبة للمنظمات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.
- ✓ أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛ فمن خلالها تتمكن المنظمة من التكيف مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة من خلال تهيئة وصقل مهارات، معارف وكفاءات موظفيها بالتالي تحقيق الأمثلية في كافة جوانب مسؤولياتهم.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم استراتيجيات الأداء المتميز باعتبارها استراتيجيات تهدف إلى تطوير وتحسين الخدمات ونجاح وتميز المنظمة من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه. سنحاول تحقيق هذا الغرض من خلال التطرق في المحور الأول لماهية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء، ليتم عرض انعكاسات الاستراتيجيات التنموية للموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي في المحور الثاني.

المحور الأول: ماهية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء

المحور الثاني: انعكاسات الاستراتيجيات التنموية للموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي

1- ماهية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء

أ. قراءة في مفهوم تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء

حظيت إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في الشأن الإداري والتنظيمي، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التسييرية التي تتضمن مهام روتينية، بل اكتسبت أبعادا استراتيجية نتيجة تعاملها مع التحديات التي تواجهها ومن بينها التغيرات التكنولوجية. إذ أضحت الموارد البشرية موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات والابتكارات والمعارف، وأساسا للتفوق بما يضمن للمنظمات أداء مهامها بتميز وكفاءة وفعالية من جهة، وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية.

. تعريف تنمية الموارد البشرية:

يعتبر موضوع وآليات وقضاءات التنمية من المواضيع التي لقيت اهتماما خاصا بعد الحرب العالمية الثانية بالنظر لظروف العالم بعدها، ورغبة في تنظيم الجهود الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة (الجوهري، 1986، ص. 09). وهي بحسب العالم الاقتصادي فرانس وبرو "مزيج من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة" (عبد اللطيف وبن سانية، 2011، ص. 8). أما المحور الأساسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاحها مرتبطا مباشرة بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها (بلوط، 2002، ص. 236).

يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "وسيلة تدريبية تزود المورد البشري بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية والسلوكية المتطورة والمسالك المتبادلة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج" (منصور، 1975، ص. 195). وشرح عملية التنمية بأنها تنمية القدرات والكفاءة البشرية في جوانبها السلوكية والفنية.

أما الكاتبان جون دون وإلفيس ستيفن (E.Stephens- J.Daunn) يعرفانها بأنها "تراكم رأس المال البشري. وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية هذا بتعبير اقتصادي، ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية، تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد" (بارك، 2011، ص. 276). لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية. إلا أنهما لم يذكر النشاطات التي تسند إليهما عملية تنمية الموارد البشرية.

أما الدكتور علي السلمي فذكر "أن عملية التدريب رغم أهميتها إلا أنها غير كافية لوحدها، وأنها لا تعد أن تكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية. فبالنسبة إليه تنمية هذا الأخير تعتبر نشاطا مستمرا ومنتظما ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي اختيار الأفراد والتثقيف المستمر المنتظم" (السلمي، 1998، ص. 51). فحسب تعريفه عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها وإنما تشمل النشاطات المذكورة أعلاه.

عموما، تشير التعريفات السابقة إلى أن تنمية الموارد البشرية تتضمن زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري

من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن وكذا تحسين أداء المنظمة وتطويرها.

- تعريف تميز الأداء

التميز لغة المنظمة، فالتميز هو شاغل الممارسين والأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة، على اعتبار أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد خيارا للمؤسسة بل هو حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية، فالتميز هو نمط فكري إداري وسلوك فعلي لكل منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، حكومية أو غير حكومية.

يعرف علي السلي التميز على أنه "إطار فكري يتضمن العناصر الأساسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة" (السلي 2001، ص.125)

يعتبر الأداء كمفهوم من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية والعملية قديما وحديثا، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل في مجال الإدارة. وقد صبغت عدة محاولات في سياق وضع المفهوم في إطار واضح نذكر منها تعريف أحمد السيد مصطفى الذي يرى بأن التميز "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (السيد 2001، ص.05). و جين ييفز (Jean Yves) الذي ركز على التكميم وعبر عن التميز باعتباره " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية" (Saulquin 2000, p.20).

يظهر التعريفين التوجه العام في الاختلاف بين الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه بلوغ درجة الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة، وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط؛ فكلما زادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، فالأداء حسب التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية. في حين (Jean Yve) يقرن الأداء بمجموعة مع المقاييس والمعايير المحددة سلفا بأهداف تضعها المنظمة ويكون الحكم على الأداء الجيد أو بالرأي حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها. ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس، إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط يجب أن تشمل كذلك البيئة الخارجية للمنظمة.

بالنظر إلى التعريفين السابقين يمكن طرح الأداء المتميز بأنه: "القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما:

✓ الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف.

✓ الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس.

ب- مفهوم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز، ويتوقف ذلك على مدى امتلاكها لمصادر قوة قادرة على التفكير والإبداع والإنجاز، المتمثلة في الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية. ولكي تكون الموارد البشرية في

المستوى المطلوب، كان لزاما على المنظمات تبني استراتيجيات بغية تحسين سلوكياتهم وتفعيل أدائهم ضمن وظائفها الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية.

- ماهية استراتيجية التدريب : يعتبر التدريب أحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، والتدريب الفعال هو الذي يحقق تغييرا جذريا في المعرفة وفي المهارات السلوكية والإدارية.

يشير التدريب إلى "مجملة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمل لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية" (Sekiou1986, p.153). يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهمهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية. هذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضائها التي يسعى كلا الطرفين إلى تجسيدها والاستفادة منها.

كما ينظر للتدريب باعتباره " العملية المنظمة المستمرة الشاملة التي تكسب الفرد معارف، ومهارات، وقدرات، واتجاهات، وأفكار لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد، بهدف زيادة كفاءة وأداء العاملين للقيام بوظائفهم" (مساك، رزقائه 2017، ص.312). يبين التعريف أن التدريب عملية شاملة تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها، وتطويرها، ومنع تقادمها بهدف تحسين أداء كل الأفراد المتواجدين داخل المنظمة وعدم اقتصره على الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم.

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن التدريب حتمية استراتيجية تفرضها المتغيرات البيئية للمؤسسات، تهدف إلى تكوين نظام معرفي مسير لدى الموارد البشرية.

- مدلول استراتيجية التحفيز: من المسلم به أن المنظمة تعتمد على مدى التزام مواردها البشرية والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهدافها، لذلك نشط المهتمون بهذا المورد البشري في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحقيق الموارد البشرية لأداء متميز من خلال أسلوب التحفيز.

لقد عرفت الحوافز على أنها:

✓ "الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، كما أنه أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين" (فالح 2004، ص.113). يشير التعريف على أن أداء العنصر البشري يتحدد بتفاعل عنصرين هامين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، فالقدرة تمثل المؤهلات والخبرات التي يمكن معرفتها من خلال ممارسة المورد البشري واستخدامه للوسائل التي يمتلكها، أما الرغبة فإنه من الصعب معرفتها لأنها شيء خارجي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من تصرفات الفرد نفسه.

✓ "العملية التي بمقتضاها تقوم المنظمة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز" (متلف 2016، ص.88). يشير التعريف إلى أن المعيار الأساسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء.

- ✓ "الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم يبدعون في أعمالهم" (عباس 2011، ص.180). يؤكد التعريف على ضرورة تركيز المنظمة على أساليب معينة لإثارة رغبات العاملين وخلق الدافع لديهم من أجل السعي للحصول عليها، وهذا ما يجعل عنصري الإبداع والاستمرارية يميز مهامهم.
- ✓ "مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلمه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية والاعتراف بالإنجاز(الصيرفي 2007، ص.199). يشير التعريف إلى أن الحوافز لا تنحصر في نوع معين وإنما تتنوع ما بين المادية والمعنوية.
- ✓ "المردود الذي يحصل عليه الفرد العامل عن تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد" (جرجيس، وعد الله 2010، ص.230). يشير التعريف إلى أن الحوافز تمثل العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء.

انطلاقا مما سبق، نخلص بأن التحفيز مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المنظمة لدفع الأفراد لرفع مستوى العمل. والتوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد درجة رضا الفرد عن عمله، استقراره في المنظمة، وجوده وتميز أدائه.

- استراتيجيات الإبداع الوظيفي: أصبح تفوق المنظمات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والاستفادة منها، فالمنظمة المتميزة في أدائها هي التي تستحوذ على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية، والتي تتبنى الإبداع كإستراتيجية لتنميتها ودعمها.

من تعريفات الإبداع الوظيفي اعتباره "يشمل كل ما هو جديد ومختلف وكل ما يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي" (الجياشي 2003، ص.62). كما يعرف الإبداع بأنه "تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة" (Amabile 1998، P.77)

إذن فالإبداع الوظيفي هو إستراتيجية تمكن المنظمة من رؤية الظواهر بطرق جديدة، وتتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل.

2. انعكاسات الاستراتيجيات التنموية للموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي

أهم ما يميز المرحلة الحالية التغير المستمر والتميز في تقديم الخدمات، إذ وتحت الضغوط المتزايدة أصبح السبق في التدريب، التحفيز والإبداع أهم استراتيجيات للمنظمات، وأحد المقومات الأساسية للتميز في أداء الموارد البشرية.

أ- الإستراتيجية التدريبية وعلاقتها بتميز الأداء الوظيفي

من خلال التطبيق الجيد والسليم للإستراتيجية التدريبية تحقق المنظمة تميز أدائها من الناحية الإنسانية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية.

- أثر الإستراتيجية التدريبية على الأداء من الناحية الإنسانية: يعد التدريب نشاطا مخططا يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات والدافعية التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. وللتدريب أهمية كبيرة نظرا لأنه يعمل على تغيير الجوانب التالية في الفرد (أبو سلطان 2003، ص.233):

- تنمية المهارات: وهي مستوى الإجابة والالتقان لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من الإجابة بما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات وضعت بالتدريب موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى. أبو قحف 2000، ص.76). فالتدريب يعمل على اكتساب المهارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارات حركية أو عقلية أو غيرها، وفقا لكل نوع من الأعمال، ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء القائم بذلك العمل.

- الزيادة في المعرفة: ونقصد بالمعرفة حصيلة المعلومات التي توجد عند الأفراد اتجاه شيء معين (Jay Savoir explicit and Thomas Beckman 1998 P.100)، وهي تنقسم إلى معرفة ظاهرية أو معلنة (Savoir explicite) وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد، والمعرفة الذاتية أو الضمنية (Savoir tacite) وهي المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، التي تمثل مجموع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة. ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن (زويلف 1998، ص.204). ومن خلال المزج بين النوعين والتفاعل المستمر بين الفرد والمنظمة يشكلان المعرفة التنظيمية التي تعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمؤسسة، والنجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المؤسسة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي بتحويل المعتقدات والقيم التي يخترنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن أن تجدد طريقها للاندماج فيما تم من عمليات، منتجات وخدمات (Mack 1998, p.44) وحتى تتمكن المنظمة من تجديد معارف مواردها البشرية لتمييز في أدائها تلجأ إلى تدريب من تتقادم معارفهم من العاملين، وخصوصا عند دخول أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، وهذا ما يستدعي تقديم تدريب مناسب. فمثلا عند دخول نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكومبيوتر على مستوى إدارات المنظمة هنا يحتاج القائمين على تقديم الخدمات إلى معارف جديدة تمكنهم من أداء هذه الأعمال عن طريق استعمال الأنظمة الحديثة. ويمكن أن تأخذ تنمية المعرفة لدى المتدرب الأشكال التالية (بردودي 2006، ص.27):

- ✓ معرفة نظام المنظمة وتنظيمها وكذا سياساتها وأهدافها.
- ✓ معرفة خدمات المنظمة وكذا زبائنها وعملائها.
- ✓ معرفة إجراءات ونظم العمل.
- ✓ الحصول على المعرفة الفنية التي تتعلق بأساليب وأدوات تقديم الخدمة.
- ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

- أثر الإستراتيجية التدريبية على الأداء من الناحية الاقتصادية: أن تحقيق تميز أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال الاستراتيجية التدريبية يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية، تقديم أجود الخدمات وضمان البقاء والاستمرار ويمكن صياغة هذه الانعكاسات في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

- المرادوية: تبحث المرادوية عن تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغباتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار، فهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم. وباعتبار التدريب استراتيجية استثمارية تتضمن إنفاق أموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا، كان لا بد من معرفة تكاليفه وتقديرها من أجل التحكم فيها والعمل على تبنيها. ففي الحالة العادية يمكن القول أنه كلما كانت هذه التكاليف كبيرة كان التدريب فعال وذو مردودية، لكن صحة هذا القول تبقى رهينة نجاعة وفعالية استراتيجية التدريب وخططه. ولهذا فإنه ليس دوما كل زيادة في الإنفاق على التدريب تؤدي إلى الزيادة في جودته وفعالته، إنما ذلك يتوقف على طبيعة الموقف وأهداف التدريب. (قرش، 1998، ص.144).

ويتأتى العائد الأساسي للإستراتيجية التدريبية في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل (زغدود، 2015، ص.115):

- ✓ التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- ✓ التحسين في سرعة الأداء.
- ✓ التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- ✓ التوفير في التكاليف من حيث استخدام الموارد.

- زيادة القدرة التنافسية: من خلال تلبية حاجات زبائنها، ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم، كما تكون التنافسية بسبق احتياجات الزبون، واستمرار العملية الابتكارية للمنظمة التي تلجأ إلى الإستراتيجية التدريبية لتطوير عنصر المعاملة لمواردها البشرية، حتى تتمكن من استقطاب زبائن جدد والمحافظة على زبائنها الحاليين، وإقامة علاقة طويلة المدى معهم تدرج ضمن تطور مفاهيم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة (أبو بكر، 2004، ص.12).

- أثر الإستراتيجية التدريبية على الأداء من الناحية الإدارية: لا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة. ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. لهذا من الضروري على إدارة المنظمة أن تقوم ب(عباس، 2003، ص.304):

- ✓ تدريب الموارد البشرية على بيئة المنظمة وكيفية التعامل مع المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة.
- ✓ مناقشة المخاطر المحتملة مع الموارد البشرية خاصة أولئك الجدد قليلو الخبرة.
- ✓ تطبيق إجراءات السلامة المهنية وقواعد الأمن، وتحسين خصائص بيئة العمل الطبيعية بالقدر الذي يجعلها مقبولة.
- ✓ القيام بالصيانة الوقائية لأجهزة العمل بصورة دورية.

✓ مراعاة الفروق الفردية في معدل التعب بين المرؤوسين ومساعدتهم على تنوع المهام والتجديد في طرق أدائها.

✓ التدريب على تحليل الحركة والزمن بحيث يتم أداء المهمة بأقل قدر من الجهد وبأكبر حيطة وحذر.

ومن المهارات التي يمكن أن يكتسبها المتدرب من الناحية الإدارية، الاتصال الذي يعد عملية ضرورية في المنظمة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الهامة للقيام بوظائفهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للموارد البشرية. كما يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقات بين الأفراد وبناء ثقافة قوية للمنظمة ترسخ الأسس الإيجابية للتعاون والسير قدما نحو تحقيق المصلحة العامة (الصحف 1998، ص.255).

يشمل الاتصال في المنظمة عدة مهارات تتمثل في مهارات التحدث، مهارة الكتابة، مهارة القراءة، ومهارة الإنصات (عياصرة، أبو الفاضل 2006، ص.26):

من خلال استعراض ما سبق نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم داخل المنظمة عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين والذين يهتمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال تقوية الانسجام والتضامن بين مختلف أجزاء الكل في الأفكار بين الموارد البشرية، والذي يؤدي إلى الوحدة وظهور التضامن بينهم.

ب- انعكاسات استراتيجية التحفيز على تميز أداء الموارد البشرية

إن ربط الحوافز بالأداء هي من المسلمات الأساسية للمنظمات التي أصبحت اليوم تعمل في مستوى تحديات سريعة التغير والتطور، إلا أن هذه العلاقة لا تمثل الأهمية على مستوى المنظمة فقط ولكنها تمثل أهمية على مستوى الفرد أيضا، إلا أننا وللأسف نجد كثير من مدفوعات المنظمة لا تربط بين الحوافز والأداء وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتهي إليها أو نتيجة الأقدمية.

- العلاقة بين أسلوب التحفيز وأداء الموارد البشرية: إذا كان أداء الفرد يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه فإن العلاقة بين التحفيز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل الركيزة لتحسين الأداء الفردي، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في الأداء المطلوب منه، فإن حفزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد وإنجازته (فراونة، أديب 2016، ص.133).

ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء هي أن دافعية الفرد للأداء تتمثل في رؤيته للمنظمة باعتبارها مصدرا لعوائد ومنافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أداؤه أو لقيامه بسلوك معين، والعنصر المهم الذي يؤثر في دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية والداخلية التي توفرها المنظمة أو تلك التي يحققها الفرد من أدائه، فالأثر الذي يحدثه الحافز يؤثر في فاعليته في تعزيز السلوك الإيجابي أو لإحداث الأداء المرغوب (المريسي 2003، ص.474).

ومن منظور استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب عليها التحليل الجيد والتحديد بصفة مستمرة للتغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية وضمان تعريفها في ضوء مهام

ومسؤولية وواجبات الفرد، علاوة على ذلك يجب عليها تحديد النوعية والمواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أدائها (المرسى 2003، ص.475).

بمعنى عندما تقوم الموارد البشرية بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة، هذه الغاية هي تحقيق أهداف المنظمة، فإذا ما تم تحديد طبيعة الاستراتيجية لوظائف المنظمة بإدخال تكنولوجيا حديثة، فإنه يمكن تسهيل إمكانية استخدامها وتحقيق ذلك من خلال الأداء المناسب.

وتتوقف فاعلية الحوافز في الأداء على توافق الحافز مع هدف المورد البشري وحاجته ورغبته، فمع اتفاق الحوافز المستخدمة مع رغبة الفرد (هدفه وتوقعه) تزداد فاعلية الحافز في دفع سلوك الفرد لأداء ما بشكل أكبر (فراونة، أديب 2016، ص.134).

- تميز أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب التحفيز: أجمع العديد من الباحثين أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تميز الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية، هذا يعني بأن على المنظمة التي تستهدف تميز أداءها أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية ما يلي (عباس، حمادي 2009، ص.115):

- ✓ تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي أن يتم تحليل جزئيات العمل المنجز ومن هنا ينبغي القول بأن ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين كفاءة الأداء خاصة مع الأوصاف الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المنظمة أن تدقق نتائج تحليل العمل.
- ✓ جعل العمل المؤدى منسجما مع الخصائص الشخصية للأفراد العاملين ومعرفهم وقدراتهم، يعني أن على المنظمة ممثلة بإدارة مواردها البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.
- ✓ التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفزا رئيسيا في غالب الأحيان.
- ✓ ملاءمة برنامج تحفيز الأداء لاستراتيجيات المنظمة حيث لا يوجد برنامج حوافز للأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.
- ✓ تلاؤم برنامج تحفيز الأداء مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها، فإن برنامج تحفيز الأداء القائم على المرونة والعمل الجماعي لن ينجح لأن بيئة المنظمة غير ملائمة.
- ✓ توجيه نظام التحفيز نحو الأنشطة الملائمة فحتى يحقق هذا النظام غايته لا بد أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بالأداء المرغوب، إذا يجب أن تجد الموارد البشرية صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه، يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها.
- ✓ تسيير برنامج التحفيز بشكل ملائم لأنه يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا، لكن في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت، لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

ج- أثر إستراتيجية الإبداع الوظيفي على تميز الأداء الوظيفي

تؤثر الإستراتيجية الإبداعية على أداء المورد البشري في المنظمة وتجعله متميزا إذا تحققت العناصر

التالية:

- المرونة والتكيف: وتعني القدرة على التحول السريع في مواجهة التحديات، وتعتبر المرونة في أداء الوظائف سمة حاسمة لحل المشاكل بإبداع من طرف العاملين، لأنها تمكنهم من تحمل البيئات المتقلبة والتكيف الإيجابي مع التغيرات، كما تسمح للفرد بتحمل التباين والاختلاف مع الآخرين (غياط، زدوري، 2010، ص 10-11).

- وضوح الأهداف وتحديدها للعاملين: إن ما يحدث داخل المنظمة يعكس ما يجري خارجها لأن هناك عوامل تؤدي إلى التغيير السريع والمستمر الذي يحدث في بيئتها مثل اشتداد المنافسة، الإبداع الذي يحدث في الجوانب المختلفة، تغير قيم العاملين وتزايد الإرتقاء بخدمة العاملين وغير ذلك، وهنا يقوم القادة المبدعون من أجل تحقيق الأهداف الاعتماد على أداء العاملين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم وجعل الأهداف محددة واضحة لدى الجميع حتى يتم تحقيقها والوصول إليها (عمرو 2007، ص 182). تعد الأهداف الواضحة والمحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على أداء المهام بإبداع، فهو إذن ذو علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة، فهي تساعد على تركيز أداء العاملين باتجاه معين، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية وأهداف واضحة سيجذب الأفراد المبدعين نحو المنظمة، والتي ستركز على أداء العاملين وعلى إبداعاتهم لتحقيقها (الشرفي، 2006، ص 4).

- تمكين العاملين: لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويعرف على أنه: "منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الحرية في اتخاذ القرار للعاملين" (علاوة 2008، ص 55). كما تم التعبير عنه بأنه "تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على التلاؤم بين حاجات الفرد ورؤية وأهداف المنظمة" (الساعدي 2011، ص 160). والعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع إيجابية، حيث أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم وعزيمتهم وكذا قدرتهم على تحمل المخاطر وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، ولتحقيق عملية تمكين ناجحة لا بد من تحقيق بعض الشروط هي (أبو النصر 2013، ص 175):

- ✓ الخبرة: فالعامل الممكن يمتلك المعرفة وكذا الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل.
- ✓ الثقة: فبدون ثقة متبادلة بين القائد ومروؤسيه لا يوجد تمكين للعامل، فالقائد هنا يشك في قدرات صلاحية عامليه على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.
- ✓ المعلومات: لا بد من توفر معلومات تكون متبادلة ما بين القائد ومروؤسيه، وبين العاملين بعضهم ببعض لأن المعلومات هي أساس اتخاذ القرار.
- ✓ توفر الموارد: حتى يتحقق الإبداع بالمؤسسة والتميز في أداء المورد البشري لا بد من توفر شرط آخر وهو الموارد والتي يقصد بها كل ما يحتاجه الفرد لكي يبذل في أداء مهامه ضمن إمكانات المنظمة، ويمكن أن تكون ميزانية خاصة بالأبحاث وتنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم لتنفيذها وكذا المعدات والأدوات

اللازمة، وتوزيعها يجب أن يكون بعناية لإطلاق الإبداع عند الجميع بشكل مناسب ما يؤدي إلى تنشيط الإبداع بالمؤسسة(عبوي، جلدة 2006، ص.55).

من بين انعكاسات إستراتيجية الإبداع الوظيفي -كذلك- على أداء المورد البشري نذكر(قرماش2014، ص ص.17-18):

✓ اكتساب مهارات التفكير الإبداعي: تعمل إستراتيجية الإبداع الوظيفي على تزويد الموظفين بمهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة من خلال تبصيرهم على آليات التفكير النظري، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، من خلال تزويدهم بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي وتحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات، هذا يؤدي إلى التفعيل من دورهم والرفع من أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوياتهم الوظيفية.

✓ تنمية ثقافة المورد البشري: تعمل المنظمة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها، من ثم حثهم على تبني السلوك الإبداعي في أداء مهامهم ضمن حدود وظائفهم وإشراكهم في أهدافها وغاياتها، بالتالي توجيه ثقافة الموظفين الإبداعية لتكون جزءا من ثقافة المؤسسة تستمد من قيمها وتنهل من سلوكياتها، هذا يوحد المنظمة وتوجهات مواردها البشرية، مما يوحد أهدافهم ويحثهم على الرفع من أدائهم مما يؤثر إيجابا عليه.

✓ الرفع من مؤهلات المورد البشري: إن عمل المنظمة على تنمية خبرات ومعارف موظفيها في إطار تبنيها لإستراتيجية الإبداع الوظيفي والاستفادة من ممارساتها ونواتجها، يلزمها إحاطة موظفيها بكل جديد في مجال تخصصهم وحثهم على الاطلاع الدائم على نتائج المؤتمرات والأبحاث الخارجية، كذا تزويدهم بالتكنولوجيات المساندة على الاستفادة من المخرجات المعرفية والمعلوماتية للغير، هذا يحثهم على الرفع من مؤهلاتهم الوظيفية ليكونوا في مستوى استخدامات هذه التكنولوجيات والممارسات المرتبطة بالإستراتيجية الإبداعية، بالتالي ارتفاع رصيدهم المعرفي هذا يرفع في منحى الخبرة لديهم مما يؤثر إيجابا في الرفع من أدائهم.

الخاتمة:

في الختام نخلص إلى أنه حتى تحقق المنظمة التميز في أدائها لا بد أن تتبع بعض الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التنمية لمواردها البشرية، بدءا بالتدريب الذي يعد من بين أهم الأنشطة المخططة التي تتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية، والاتجاهات الإيجابية نحو رفع الأداء، لغرض تحقيق التوازن بين قدراتهم والتطورات الحاصلة، مع وجود توافر ظروف مناسبة تمكنهم من تطبيق ما تعلموه من البرنامج التدريبي.

ثم إستراتيجية التحفيز التي تنبع أهميتها من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الآخرين لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعد من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة لدى الفرد.

وأخيرا الإبداع الوظيفي الذي يعد إستراتيجية هامة تعمل على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في المنظمة وتفجير طاقاته ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، وكذا تزويده بمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أبو النصر، م. (2013). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
 2. أبو بكر، م. (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
 3. أبو سلطان، م. س. إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
 4. أبو قحف، ع. س. (2000). إدارة الأعمال الدولية -دراسات وبحوث ميدانية-. مصر: الدار الجامعية للنشر.
 5. الجوهري، ع. ه. (1986). دراسات في التنمية الاجتماعية. القاهرة: مكتبة الشرق.
 6. الساعدي، م. ن. (2011). مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الأردن: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
 7. السليبي، ع. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
 8. المرسي، ج. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
 9. الصحن، م. ف. (1998). العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق). القاهرة: الدار الجامعية.
 10. الصبري، م. (2007). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى المنظمات-. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
 11. بلوط، إ. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
 12. زويلف، م. ح. (1998). إدارة الأفراد مدخل كمي. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
 13. منصور، ح. أ. (1975). قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
 14. عباس، أ. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
 15. عباس، س. م. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
 16. عياصرة، ع. عود، م. م. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية. الأردن: دار مكتبة الحمد للنشر والتوزيع.
 17. عيوي، م. جلد، ب. (2006). إدارة الابداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
 18. فالج، م. (2004). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار حامد للنشر.
- المجلات المحكمة:**
19. الجياشي، ع. (2003). أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية 2.
 20. بارك، ن. (2011). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 7.
 21. جرجيس، ع. يونس، م. (2010). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل-. تنمية الراقدين 97.
 22. مساك، أ. رزق الله، س. (2017). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة أفاق للعلوم 7.
 23. عباس، أ. حمادي، س. (2009). الحوافز وأثرها على الأداء. مجلة تنمية الراقدين 93.

24. فراونة، ح، أ، سليمان، س، أ. سلامة أديب.(2016). "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظة غزة". مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح 3.
25. قرماش، و. (2014). مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي. مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي08.
- الرسائل الجامعية والأطروحات:
26. الشرفي، ع.(2006). أثر القيادة في تنمية الإبداع-حالة منظمات قطاع الاتصالات. جامعة اليرموك: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، اليمن.
27. زغدود، س.(2015). أثر التكوين على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح-حالة مؤسسة اقتصادية-جامعة باتنة: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
28. متلف، ح.(2016). دور الموارد البشرية في صناعة السياح في الجزائر-دراسة ميداني بوكالات السياحة لولاية باتنة-جامعة الحاج لخضر، باتنة: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية.
29. علاوة، س. (2008). إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة. جامعة الجزائر: مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
30. قرش، ع، ق.(1998). دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة. جامعة الجزائر: مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- الملتقيات العلمية:
31. بردودي، ن.(2006). التدريب كأداة لتأهيل وتنميين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية. جامعة عنابة: الملتقى الدولي حول: "تنميين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات"، جامعة باجي مختار، 14-15 نوفمبر.
32. عبد اللطيف، م، بن سانية، ع.(2011). انطلاق التنمية بين النظريات الوضعية ومنهج الاقتصاد الإسلامي. جامعة غرداية: الملتقى الدولي حول: "الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي"، 23-24 فيفري.
33. عمرو، ح. (2007). الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل. جامعة مصر: ملتقى دولي حول: "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، معهد العلوم الإدارية، 09-08 أبريل.
34. غياط، ش، زدوري، أ.(2010). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. جامعة قلمة: الملتقى العلمي الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، 12-13 ماي.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amabile, T. (1998). How to kill creativity. Harvard business 5.
2. Liebowitz, J, Beckman, T.(1998). Knowledge Organization: What every Manager should know. Florida: CRC press LLC.
3. Manfred, M. (1995). L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. revue Francaise de gestion 105.
4. Paradis, D. (2012). Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique ?. université de Montréal. I mémoire présenté à la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du garde de M.Sc, en psychologie, option travail et des organisations, , Canada.
5. Sekiou, L.(1986). Gestion du personnel. Paris: les éditions d'organisation.