

متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية

د. يوسف زدام، أستاذ محاضر (أ)، جامعة باتنة 1

أ. أسماء زينية، طالبة باحثة، جامعة باتنة 1

ملخص:

تواجه منظمات عدة تحديات شكلت عائقاً أمام تطورها، ما فرض عليها ضرورة إعادة النظر في كيفية تحسين أدائها، من خلال تبني بعض الاستراتيجيات المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية، مع الاعتماد على الإدارة الإلكترونية، التي من شأنها أن تحقق التميز للمنظمة وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات المختلفة. حاولنا في هذا المقال عرض لواقع الأداء في المؤسسات الجزائرية، من خلال أهم نقاط ضعف هذه المؤسسات التي تجعلها غير قادرة على مواكبة المستجدات البيئية، مع اقتراح لبعض التوصيات التي من شأنها الارتقاء بأدائها بالشكل الذي يجعلها مرنة ومواجهة لمختلف المنظمات المنافسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الجزائرية، إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية.

Abstract:

The organizations face several challenges constituted an impediment to development, what impose the need to reconsider how to improve their performance, by adopting some of the strategies of total quality management, human resources development, and electronic management, that would achieve excellence of the organization and ensure its survival, in light of heightened competition between different organizations. In this article we have tried to show the reality of the performance in the Algerian institutions, through most important weak points of these institutions that make them unable to keep up with environmental developments, with a proposal for some recommendations that will improve their performance form that makes it flexible and meet the various competing organizations.

Keywords : Algerian Institutions, Quality management, Human resources development, Electronic management

مقدمة:

إن للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم الأثر البارز على المنظمات؛ فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع، وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء. فقد أدى تفعيل ما يسمى بالقوى الأربعة المتمثلة في الزبون، المنافسة، التغيير والتعقيد من جهة، وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالمية فضلا عن العولمة وما جاءت به من إفرزات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات والتي تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك، والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة، الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل هذه الاتجاهات الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفعالية.

وقد أكدت الأدبيات أن هذه الاستراتيجيات تشكل قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، وتتجلى أهميتها في تحسين الربحية، وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الإنتاجية، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الاستراتيجيات في تحقيق التميز لأداء المنظمة وعلى جميع المستويات. وهذا ما تسعى إليه المؤسسات الجزائرية، حيث أصبحت مجبرة أكثر من أي وقت مضى على استباق التغيير من المنافسين مع ضمان تحقيق نتائج إيجابية في عمليات التغيير التي تقوم بها والتي تضمن لها أداء متميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

تطرح تحديات الاستمرارية ومواجهة مستجدات البيئة الداخلية والخارجية التعامل الصارم للمؤسسات الجزائرية مع موجبات الأداء المتميز، لذا أصبح التميز من الأطروحات المثيرة التي تولد كما من التساؤلات السياقية، قد لا تكفي فيها دراسات معينة لفهمها وإنما توجب تكرار النظر فيها وبناء عليه سنحاول فيما يلي أن ندلي في ميدان البحث بالإشكالية التالية:

إلى أي مدى تستجيب المؤسسة الجزائرية لتحديات الاستمرارية بتبني متطلبات الأداء المتميز؟

تندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي ملامح وسمات الأداء المتميز؟
- ما هي استراتيجيات تحقيق الفعالية والنجاح وبالتحديد التميز في أداء المنظمات؟
- ما هو واقع تميز أداء المؤسسات الجزائرية؟
- وتفترض الدراسة التالية العلاقة السببية التالية:
- يتحقق التميز في الأداء من خلال الاهتمام وتطوير الجانب الإلكتروني التقني.
- لا تزال المؤسسات الجزائرية بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم الأداء المتميز.
- تتجلى أهمية الدراسة في الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم الذي يتميز باشتداد المنافسة على الموارد وعلى الأسواق والتسارع التكنولوجي، هذا الواقع الذي يفرض توفير متطلبات ووجود استراتيجيات وأساليب إدارية حديثة لتوجيه الأداء بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد من جهة والتميز في الأداء من جهة أخرى.

فالموضوع على مستوى دراسته يعتبر بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية، فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المنظمات الجزائرية، فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القارئ على أمر هذه المنظمات إلى الاستراتيجيات الحديثة والتي تعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والتي أثبتت كفاءتها وتمكنت من خلالها التغلب على ما يعترض المنظمة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية والأداء. وبالتالي تهدف الدراسة إلى:

- تقديم الإطار النظري والانعكاس الفعلي للأداء المتميز كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم والأسباب الدافعة له، وإظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقه في الواقع العملي، في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص المتطلبات المناسبة.

- محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية (كإحدى العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها) وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق البقاء المستمر والنمو.

- إظهار المتطلبات الحديثة والمناسبة لتحقيق الأداء المتميز ومدى انعكاس تطبيق هذه الاستراتيجيات في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجزائرية وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز متطلبات الأداء المتميز باعتبارها أساليب حديثة 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 للمقاربة النظرية المفاهيمية للأداء المتميز، وفي المحور الثاني للاستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز. ليطم عرض واقع الأداء في المؤسسات الجزائرية في المحور الثالث.

المحور الأول: مقاربة نظرية مفاهيمية للأداء المتميز.

التميز لغة المنظمة، فالتميز هو شاغل الممارسين والأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة، على اعتبار أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد خياراً 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.

أ. تعريف الأداء المتميز:

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 قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل في مجال الإدارة. وقد صبت 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" (أحمد السيد 2001، ص.05). وجين بيفز 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 Yves 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. نظريات الأداء المتميز:

إن أهمية الأداء في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الباحثين إلى بلورة نظريات الإدارة التي تفسر أداء المنظمات والتي كان يميزها الاختلاف في محاور الاهتمام؛ فنجد أن نظرية الإدارة العلمية التي يعتبر فرديريك تايلور (F. Taylor) من أبرز روادها فضلت الاستناد على المعيار العلمي لدراسة الوقت والحركة وكذا في اختيار العاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل وهذا في سبيل رفع إنتاجية المنظمة (زايد 2006، ص. 06).

أما هنري فايول (H.Fayol) صاحب نظرية التقسيم الإداري فتركيزه تمحور حول إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، المقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وإبراز هيكل التسلسل الإداري، حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. وقام بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير. (علي عبدالله 1999، ص. 90-91)

في حين محور تركيز النظرية البيروقراطية التي تنسب إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) هو أساليب انسياب خطوط السلطة داخل المنظمات، وحاول توضيح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من التأثير في الأفراد العاملين، ومفهوم السلطة ومسببات نفوذها وأقسامها (الكاريزما، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة) (Mouzelis 1989K p.15)

واهتمت نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو (Elton Mayo) بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، مستهدفة الإنتاجية، ومتوصلة إلى أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام النفسي والاجتماعي، وطأة الضغوط الرئاسية وقيود العمل، واللاحصرية فيما تعلق بتأثير الحافز الاقتصادي، بل يتعداه إلى علاقاته بزملائه في العمل، وبمشاكله الشخصية. ولتجنب كل تلك المشاكل حسب هذه النظرية يجب اللجوء لأسلوب القيادة الديمقراطي والتأكيد على أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين وعلى الأداء الجيد (سلاطينة 2004، ص.06).

وترى نظرية التوقع التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وشعوره بإمكانية الوصول إلى هذه الفوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب عند فروم المنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي ينتجها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: الدافع للأداء: منفعة الأداء x احتمال تحقق العوائد.

ولهذه النظرية الأثر الملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وكذا وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم (بوكوش 2011، ص 37).

وتوصل وليم أوشي (W.Ouchi) إلى نظرية (Z) التي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتميزهم فيه، توصل إلى أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنها تسمح للمنظمات بالتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء (السلي 2001، ص.42).

ت. الأسباب الدافعة للأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغيرا في المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري مستجيب للقوى الداعمة للتميز، التي يمكن إبرازها في :

- التغير السريع والثابت: شهدت المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين تغيرات أثرت بشكل مباشر على فلسفتها وأدائها، أهمها تجليات النظام العالمي الجديد واختزال الحدود وبرز انتماءات عابرة للحدود (الاتحاد الأوروبي): فعقب الحرب العالمية الثانية سعت الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي خلال فترات قصيرة. ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، حيث كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، التي مثلت ميزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة، غير أن موازين القوى العالمية عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو الفكر الاقتصادي المفتوح وآليات السوق، وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة (بلهادي 2007، ص.116-117).

- الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث مسببات التميز باعتباره محققا للاستقرار ومعززا للمكانة.

- طفرة تكنولوجيا المعلومات: طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المنظمات منظمات إلكترونية. بصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على إحداث فرق العمل وحجمها، وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء (زايد 2006، ص. 10) من خلال زيادة قدرتها من خلال السيطرة على الوقت والمسافات، توليد ونقل وتوزيع الطاقة، تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها، توفير الجهد البشري، فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة (بلهادي 2007، ص. 118).

المحور الثاني: الاستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز

في ظل التحولات الأساسية التي شهدتها المنظمات، وتعاضل الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها، ولضمان بقائها واستمرارية نشاطها، بات من الضروري أن تسعى لتطوير أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الاستراتيجيات التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أولاً: تنمية الموارد البشرية والأداء المتميز (ولد سيدن 2009، ص. 20): يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات، ولمواجهته تلجأ المنظمات إلى إستراتيجية تنمية وتثمين المورد البشري سعياً لتحقيق التميز في الأداء وتشمل هذه الإستراتيجية الإجراءات التالية:

- أ- تخطيط الموارد البشرية: ويتم التخطيط للموارد البشرية من خلال إتباع الإدارة النقاط التالية:
 - انتقاء العاملين على أساس معايير محددة ومعلنة للترشح، ووفق الخبرة المهنية والمؤهلات المطلوبة للعمل.
 - وضع سجلات للعاملين تشمل بياناتهم مثل المؤهلات، والخلفية التعليمية الثقافية، الخبرات وغيرها.
 - وضع دليل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسات والأنظمة، والتعليمات التي تشمل حقوق ومسؤوليات العاملين، وكل العمليات المرتبطة بالمرود البشري في المنظمة (التوظيف، الإشراف، التفويض، التخطيط، وتقييم الأداء، الشكاوي والانضباط والاستئناف)، ويتم التعامل معها بعدالة.
- ب. التدريب والتعليم وتطوير العاملين: وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بـ (مجلخ 2009، ص. 42-45):
 - إعداد خطة لتدريب العاملين وفق الاحتياج التدريبي الفعلي واختيار أفضل الأساليب التدريبية.
 - إتاحة الفرصة المناسبة والعادلة لجميع العاملين لتنمية المهارات الشخصية والمهنية من خلال الإجراءات المتبعة، وتقوم برصد عمليات ومعايير هذه التنمية في مجال العمل والوظيفة.
 - قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات المطلوبة وتحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة، ومدى قدرة العاملين بها على تحقيق ذلك.

ج. قياس الأداء والتقدير ومكافأة العاملين (الشهري 2002، ص.33): إذ تعتمد الإدارة على معايير ومؤشرات لقياس الأداء وتحديدها وتعريفها مسبقا للعاملين وتوثيقه، ومكافأة وتكريم العاملين بناء على ذلك، ووضع معايير الترقية للعاملين سواء في خدمة العملاء أو المجتمع وتشمل جميع مستويات الإدارة.

د. رضا العاملين وبيئة العمل: وتقوم الإدارة في هذا الشأن بـ:

- وضع نظم وسياسات وإجراءات عمل ل ضمان حقوق العاملين مثل نظام الشكاوي والمنازعات والتحكيم الخارجي من قبل جهة مستقلة والعمل على تطبيقه والتقييد به.

- تدعيم إجراءات تحسين العمل المتعلقة بالصحة والسلامة وتهيئة مكان العمل ومشاركة العاملين فيه.

- تطوير وتطبيق آليات قياس رضا العاملين(استطلاعات/استبيانات/مقابلات شخصية وغيرها)، والاستفادة منها في تخطيط سياسات وإجراءات الموارد البشرية.

- استخدام مؤشرات الغياب، الاستقالة، التظلمات، الإنتاجية، والسلامة في تقويم رضا العاملين واعتماد العاملين آليات لتقديم المقترحات والشكاوي ومنهجية التعامل معها.

- ربط نتائج رضا العامل بنتائج العمل لتحسين بيئة العمل.

هـ مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة(مجلخ 2009، ص.46-49): ويتم تطبيق هذا العنصر من خلال تشجيع الإدارة مشاركة العاملين في الأنشطة الخارجية التي تضمن مواكبتهم للتطورات في مجال عملهم وترصد مدى قيامهم بذلك. وتشجيع الإدارة مشاركة العاملين داخليا ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.

مما سبق يمكن استخلاص أن تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات المهمة نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية؛ فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عنه رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز: يعرف معهد الجودة الفدرالي الجودة الشاملة بأنها: "القيام بالعمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء" (بريري، بلكيل 2011، ص.02).

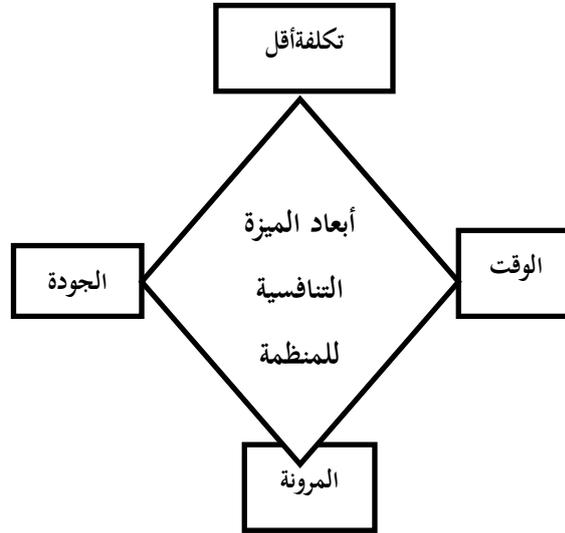
يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D-Little وفق دراسة قام بها على عينة تضم خمسمائة شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ودلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم (فليسي 2012، ص.42).

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات؛ إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله

المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ لأفراد العمل الحماس والقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل (ختيم 20119، ص.49).

ويمكن للمنظمة أن تتميز بأدائها عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة الموضحة في الشكل أدناه: فالتكلفة الأقل التي تتيح للمنظمة التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار. أما الجودة فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب. لعل الدراسة المشهورة التي قام بها Peter and Waterman في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزاً توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي المنظمات التي تركز على الجودة (العيبار 2015، ص.181).

شكل رقم 02: أبعاد الميزة التنافسية

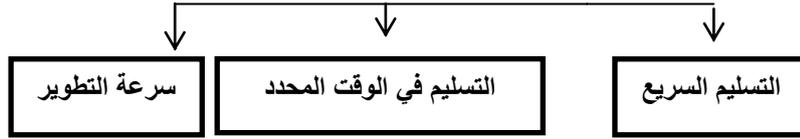


المصدر: من إعداد الباحثين.

ويقصد بالمرونة مدى نجاح المنظمة بتكييف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب. كما زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح أساس تنافس معبراً عنه في ثلاثة أبعاد موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03 : أبعاد الوقت كبعد تنافسي

أبعاد الوقت كبعد تنافسي



المصدر: من إعداد الباحثين.

إن التحسين المستمر والتركيز على تطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عملية الفحص ومطابقة الجودة، واعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها، مسيبتات مهمة لجودة الخدمة من حيث التصميم ودرجة الموامة (خليل 1996، ص.87).

ثالثاً: الأداء المتميز في ظل الإدارة الالكترونية: تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات المعززة لاستخدامها والداعمة لاحتياجات المنظمة في اتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المنظمة. تتضمن هذه التكنولوجيا البرامج الفنية والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب أو العناصر الأخرى ذات العلاقة (ادريس 2005، ص.105).

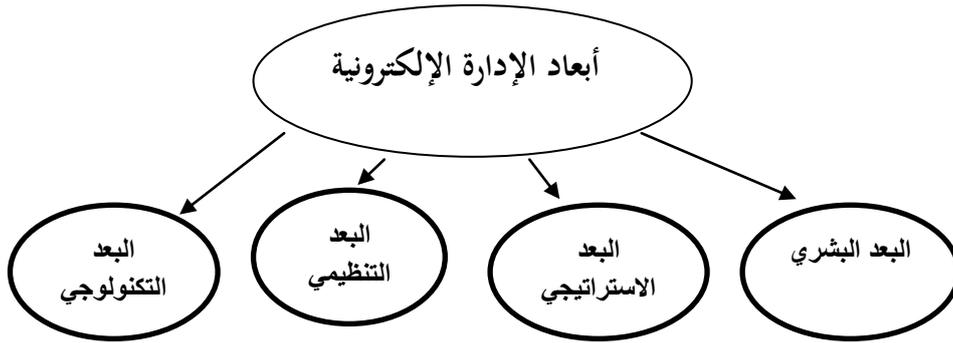
أدى توسع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) إلى تطور سريع في مجال الأعمال الإلكترونية، ما أدى إلى بروز سلوكيات جديدة وتطور في الخدمات المقدمة للمجتمعات؛ فالانترنت ليست أداة عمل جديدة فحسب، بل يعتبرها الكثير من المفكرين بمثابة صندوق أدوات متكامل يقتضي منا تغيير كل الطرق التي تؤدي بها أعمالنا الآن وفي المستقبل. فالثورة التي أحدثتها الانترنت أدت إلى إزالة الحدود التقليدية وابتكار تقنيات جديدة، وقادت إلى بروز أطراف وثقافات وتكنولوجيات كانت إلى وقت قريب من غير الممكن أن تتطابق أو تتوحد. لهذا فلا عجب أن تقوم الكثير من المؤسسات في مختلف دول العالم في العشرية الماضية باستثمارات ضخمة في إنجاز الشبكات ذات السرعة العالية والبريد الإلكتروني، والهندسة المعلوماتية والعمل التعاوني عن بعد، والإدارة الالكترونية، والانترنت، ومخططات موارد المنظمة، وتخزين البيانات وما إلى ذلك (حماد 2007، ص.47).

كما مكنت تكنولوجيا الإعلام والاتصال إعادة تصميم وتشكيل المنظمات وتحويل هيكلها التقليدية وتوسيع عملياتها وتغيير الأساليب التي تتبعها في رفع التقارير وفي القيام بوظيفة الرقابة. كما أحدثت هذه التكنولوجيا تغييرات جذرية على ممارستها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تصميم المنتجات وتقديم الخدمات وأدت إلى بروز أساليب إدارية جديدة مرتبطة بها تعرف بالإدارة الالكترونية (ادريس 2005، ص.108).

لقد أتاحت هذه التكنولوجيات إعادة صياغة أداء العملية التسييرية في المنظمات، حيث وفرت إمكانيات جديدة لمساعدة المديرين على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وسهلت الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء التنظيمي في أي مستوى إداري وفي أي لحظة، حيث تستخدم حالياً الكثير من المنظمات نظام تخطيط موارد المشروع والذي يعتبر أحد الأنظمة التي تحقق الاندماج والتكامل بين جميع الأنشطة اللازمة

لممارسة الأعمال من تخطيط، تمويل، تصنيع وبيع، ومن ثم يمكن تحقيق درجة أعلى من التنسيق بين هذه الأنشطة من خلال المشاركة في المعلومات باستخدام شبكات الربط المعلوماتية (بوقلقول 2005، ص.256). لكن يستلزم دمج الإدارة الإلكترونية في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 04: أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثين.

حسب الشكل يتبين أن الإدارة الإلكترونية ترتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة، لأنها تقود إلى إعادة التفكير في أساليب التسيير وفي إدارة أهم أصول المنظمة المتمثلة في أصولها المعرفية. كما يتضح من خلال الشكل أن قدرة المنظمات على دمج هذه التكنولوجيات بطريقة فعالة لا يتوقف على المهارات التقنية بل أيضا على الهيكلة التنظيمية القائمة، وقبل هذه وتلك يتوقف على العنصر البشري فيها على استيعاب وإدراك ما تتيحه هذه التكنولوجيات من مزايا بالنسبة للمنظمة من أجل تحسين أدائها والارتقاء به إلى مستوى التميز.

المحور الثالث: واقع استراتيجيات الأداء في المؤسسات الجزائرية

إن واقع التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية يفرض عليها ضرورة التكيف مع المتطلبات المتعلقة بتطبيق اقتصاد السوق والانضمام إلى السياق العام للاقتصاد العالمي المتميز بالكوكبية وتطور اقتصاد المعلومات، وعملة الأسواق وانحسار تدخل الدولة، وتزايد متطلبات الجودة والاهتمام بالبيئة وبادماج تكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات. كل هذه العوامل تفرض على المؤسسة الجزائرية ضرورة الارتقاء بأدائها العام. بإعادة التفكير حول وضع المؤسسة الجزائرية ضمن الإطار العام للثورة التي يشهدها العالم في مجال تميمين رأس مالها البشري والاهتمام بطلبات زبائنها من جهة، وتعظيم الجانب التكنولوجي والبرامج الجاهزة ذات الفعالية العالية من جهة أخرى.

زيادة على عوامل الإنتاج التقليدية، فإن دور المعرفة والمعلومات وخبرات ومهارات المورد البشري وجودة الخدمات المقدمة إلى العملاء أصبحت تشكل توليفة من الموارد الحيوية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية. وهذا ما يستدعي الإبداع والابتكار والمرونة في أدوات الإنتاج، وتكييف أنظمة الإعلام والاتصال، وتغيير علاقات

المؤسسة مع مجموع المتعاملين معها وإعداد برامج تعليمية متطورة لتدريب مخزون المهارات المتواجد على مستواها.

فالصراع والمنافسة بين المؤسسات اليوم منصب وبدرجة كبيرة على المعلومات وتدريب وتلقين المورد المعرفي وقلة تكاليف الخدمات ذات الجودة العالية؛ فالقليل من المؤسسات يستمر وجودها في ظل هذه الأوضاع أكثر من عشرين سنة وبالتالي فإن الصراع من أجل البقاء يعتبر من أهم الرهانات بالنسبة للكثير من مؤسسات اليوم. والكثير من المؤسسات أصبحت تدرك هذه الحقيقة، وتحاول الاستفادة مما تتيحه التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، وتحاول كذلك وضع معايير دقيقة وموضوعية لاستقطاب كفاءات وكوادر بشرية ذات مهارات واسعة، وكذا إرضاء زبائنها بمنتجاتها، من أجل تحسين أدائها وتحقيق التميز وتأهيلها لدخول ساحة المنافسة (Saadoun2000, p.183).

أولاً: أثر تنمية الموارد البشرية على أداء شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (Saniak) بعين الكبيرة- سطيف-

تعد الشركة من أهم المؤسسات على المستوى الوطني أنشأت سنة 1983، متخصصة بتصنيع اللواحق الصناعية والصحية (الحنفيات، أدوات الصرف الصحي) وتحتوي على 360 آلة، وتصل حصتها السوقية إلى 44% وكمية إنتاجها من الحنفيات سنة 2007 بلغ 1087 طن ومبيعاتها لمدة 20 يوم فقط تصل إلى 7,5 مليار سنتيم والعدد الحقيقي للعمال سنة 2011 هو 480 عاملاً.

وبناء على التغيرات البيئية أصبح لزاماً على شركة Saniak التكيف معها، من خلال الاهتمام بتنمية رأس مالها البشري، لذلك تعتمد على برامج التكوين في إطار الشراكة التي تم عقدها مع المعهد العالي للتسيير بعنابة، بهدف تكوين عمالها في شتى الاختصاصات فهي تخصص ما يعادل 1% من الكتلة الأجرية للتدريب. وتشهد المؤسسة ارتفاع محسوس في عدد العمال المكونين لها حيث ارتفع عددهم من 26 عاملاً سنة 2006 إلى 96 عاملاً في 2010، وأكبر شريحة من العمال تتلقى التكوين على مستوى وظيفة الصناعة بنسبة 35.42% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تولي أيضاً تكوين العمال الشباب، حيث بلغت نسبة تكوينهم ضمن شريحة العمر (26-45) حوالي 72% (سراج 2011، ص.212).

وتنمية الموارد البشرية في شركة Saniak ساهمت في تحسين أهم المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة مثل حجم الإنتاج، المبيعات، وكذا المؤشرات الاجتماعية كالمساهمة في تقليص البطالة، حيث يلاحظ أن عدد العمال بالمؤسسة ارتفع من 461 عاملاً سنة 2009 إلى 480 سنة 2011 إضافة إلى زيادة وعي العمال حول مجالات الصحة والسلامة المهنية ما أدى إلى انخفاض نسبة الخطورة من 0.42% سنة 2009 إلى 0.31% سنة 2010 وبالتالي انخفاض حوادث العمل غير أن هذا الأثر غير محسوس ونسبته ضعيفة جداً (سراج 2011، ص.2014).

ما يلاحظ على هذه المؤسسة أنها لا تولي اهتمام كبيراً لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية حيث تخصص لها نسبة 1% فقط من الكتلة النقدية للمؤسسة، مقارنة بنسبة مبيعاتها الكبير، بالإضافة إلى أنها تعتمد التكوين الداخلي وإهمالها التكوين الخارجي وبالتالي انعدام الانفتاح على المحيط الخارجي، وتركيزها كذلك سياسة التدريب المهني للعاملين وتغيبها للسياسات الأخرى كالإبداع والتعليم التنظيمي والتدريب الإلكتروني،

كما أن محور اهتمامها تحسن المجال الاقتصادي على حساب المجال البشري والبيئي والذي تؤكدته النسب الضئيلة.

ثانيا: واقع جودة الأداء التعليمي الجامعي في الجزائر

إن التنمية الشاملة في أي بلد تقع على عاتق التعليم بصفة عامة وبشكل أساسي على الجامعة باعتبارها الأكثر فاعلية في العملية التنموية، غير أن واقع التعليم العالي في الجزائر يعاني العديد من المشاكل التي تعيق تطوره وتحد كفاءته وجودته، ويعود هذا إلى مجموعة من العوامل منها:

تدني نوعية التكوين الجامعي: بسبب الاعتماد على معطيات تقليدية نظرا لعدم توفر المراجع الحديثة، وهذا يؤدي إلى محاربة الابتكار والإبداع والاعتماد على الجوانب النظرية وإهمال الجوانب التطبيقية.

نمطية التكوين المبنية على التلقين، بحيث لا تفتح المجال للإبداع الفردي، وإن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية، حيث يستند الإعداد الجامعي إلى طريقة التدريس التقليدية، والتي يتم التعليم فيها في اتجاه واحد من المعلم أو الأستاذ إلى الطالب المتعلم، ويتمثل دور هذا الأخير في تلقي المعلومات والحقائق دون أن تتاح له فرصة مناقشتها أو فهمها فهما صحيحا (أقبطي 2009، ص.115).

- الكثافة الطلابية: ويقصد بها عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي لطلاب الجامعة أي التركيز على الكم بدلا من نوعية وجودة المخرجات الجامعية، حيث وصل عددهم سنة 2012 إلى مليون وثلاثمائة طالب، وانتقل عدد المؤسسات المستقبلية لهذه الموارد البشرية الهائلة من واحد غداة الاستقلال إلى 92 جامعة موزعة على 48 ولاية (بن غنيم 2015، ص.112).

- التطور الكمي الذي شهده قطاع التعليم العالي تطلب ميزانية كبيرة فيعد أن كانت تبلغ 2% سنة 1999 من الميزانية العامة للدولة، بلغت أعلى مستوياتها سنة 2011 بنسبة 3.81% من الناتج الداخلي الخام وحافظت على نفس النسبة في 2012. بلغت ميزانية البحث والتطوير التكنولوجي لوحدها 100 مليار في 2012 (بن غنيم 2015، ص.118).

- ما يلاحظ أنه بالرغم من توفر الميزانية الكافية للتسيير الجامعي في الجزائر إلا أنها مخرجاتها البشرية لا تتميز بالتوافق واحتياجات سوق العمل مما أثر على أداؤهم في الحياة العملية وجعله غير مميز، ما يدل على غياب التخطيط الاستراتيجي والأخذ بعين الاعتبار لطلبات المجتمع والاقتصاد، التكلفة الأقل والمرونة في التعامل والتكيف مع الأوضاع واستغلال الوقت الذي تعد من أهم مبادئ الجودة الشاملة، والتي تمكن القطاع التعليمي من التحسين المستمر وسرعة التطوير والارتقاء الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: الإدارة الإلكترونية ودورها في التأثير على أداء مؤسسة بريد الجزائر

تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية، وتخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. وموازية مع محاولة عصرنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل يعزز الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات وبالتالي تكريس التأسيس لنظام الخدمات العامة الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر ويمكن ترجمتها في (برانيس 2007، ص.60):

- أ. الشبكات الإلكترونية: الذي يسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.
ب. بطاقة السحب الإلكترونية: التي يتمكن من خلالها الزبون من سحب النقود في أي شبكات بريدي أو موزع أوتوماتيكي عبر القطر الجزائري.

ودعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل قامت الجزائر في 2007 بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب إلكتروني لبريد الجزائر، وبناء عليه تمكنت هذه المؤسسة من تحقيق أرباح قدرت بـ 25 مليار دينار، ما ساعدها على توسيع شبكة البريد والمواصلات حيث وصل عدد المكاتب البريدية إلى 3310 مكتب منها 3190 مكتب موصول بشبكة الإعلام الآلي و 11 مليون حساب جاري وسعت كذلك إلى تجديد لبطاقات السحب الإلكترونية لتصل إلى 4.5% سنة 2009، وبلغ عدد بطاقات السحب الإلكترونية الموزعة معدل 47% وارتفع إلى 7 ملايين بطاقة في 2010 (عاشور 2010، ص140).

ووفقا لخدمات بطاقة السحب وتوفر الشبائيك الإلكترونية خارج مؤسسات البريد تم تحقيق العديد من التسهيلات للمواطنين. حيث لم تعد هناك حاجة للوقوف في طابور الانتظار لسحب الأموال إضافة إلى ما تتيحه هذه التقنية من امتياز الاستعمال الفوري، ربح الوقت، الأمان والأمن، السرعة في تقديم الخدمات وهذا من شأنه أن أدى إلى تطور الأداء والارتقاء به (عاشور 2010، ص143).

بالرغم من المزايا التي وفرتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال لمؤسسة بريد الجزائر، إلا أنها ظلت تعاني من بعض المشاكل المتعلقة بانتهاء صلاحية البطاقات الإلكترونية ما يؤدي إلى تعطيل مصالح المواطنين، وبالتالي الرجوع إلى السحب التقليدي والتقرب من الشبائيك أو القابض على مستوى مكاتب البريد. بالإضافة إلى تحديد المبلغ القابلة للسحب لمستعملي تلك البطاقات، وهو ما يعرقل سحب المبالغ المرجوة. وكذا مشكل التغطية الشبكية والتغطية الشبكية الخاصة بالموزعات التي تمنع المواطنين من الوصول إلى خدمات شبكة الإنترنت التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر.

نخلص مما سبق أن خطوات المؤسسات الجزائرية محتشمة نحو استراتيجيات الأداء المتميز، فبالنسبة لتنمية الموارد البشرية لاتزال تنحصر في التدريب المهني، وأغفلت التدريب الإلكتروني والإبداع، الابتكار. أما استراتيجية إدارة جودة الشاملة فالمؤسسات تطبق سياساتها وتقدم خدماتها بما يحقق لها المنفعة وتغفل رأي وتطلعات ورضا الزبون. وكذا الإدارة الإلكترونية فالمؤسسات الجزائرية لاتزال إدارة ورقية تقليدية بالرغم من توفر الإمكانيات للانتقال إلى الإدارة الحديثة، وعلى العموم ما يلاحظ على المؤسسات الجزائرية أنها بعيدة كل البعد عن فكرة التميز في الأداء الذي يعتبر من مميزات الدول المتقدمة وأن الفجوة كبيرة بيننا وبين الوصول إلى أداء راق ومتميز.

خاتمة

نخلص مما تقدم أن تحقيق المنظمة التميز في أدائها يتطلب اللجوء إلى تحويل كل المتطلبات التي تم التطرق إليها سابقا من الواقع النظري إلى الواقع العملي التطبيقي، بدلا من أن تبقى حبرا على ورق. وبالتالي على المنظمات أن توفر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال قادرة على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، وتسيير جيد للعنصر البشري، وغرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة، وما يميز هذه المبادئ أنها متكاملة لأنها

تجمع بين الجانب البشري والتكنولوجي، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أفضل أداء.

بما أن المؤسسات الجزائرية مثلها مثل أي منظمة فإنها تنشط في محيط متغير يفرض عليها أن تكون مرنة، أي التكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة لتحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال القيام بعمليات تغيير على المستوى الداخلي حتى تتمكن من مواجهة التغيرات الخارجية، وهذه التغيرات تتضمن في الغالب تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تغيير سلوكيات ومعارف مواردها البشرية، وكذا تغيير على المستوى التكنولوجي وعلى مستوى المنتجات المقدمة إلى المستفيدين من الخدمات.

و للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات الجزائرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار توليفة التوصيات

التالية:

الاهتمام بتثمين وتنمية المخزون المعرفي داخل المنظمة: من خلال إعداد برامج تعليمية وتدريبية متطورة لتحسين أدائه وتطوير ثقافته للتمكن من مواجهة مستجدات العصر مع توجيه الاهتمام إلى عنصر التمكين من خلال إشراك المورد البشري في جميع القرارات التي تخص المؤسسة، وكذا تعزيز عنصر الحوار بينهم وبين الإدارة دون أن يغفل عنصر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لتقدير جهودهم هذا ما يمكنهم من بذل كل ما بوسعهم حتى يتسم أداء المؤسسة التي ينتمون إليها بالتميز.

التوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجزائرية: ومن بين المبادئ الواجب تبنيها من طرف هذه المؤسسات تتمثل في تخفيض التكاليف مما يساعدها على تحقيق التميز مقارنة بمنافسها، مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق حجم المبيعات الذي يؤدي إلى تحسين الحصص السوقية وتعزيز نموها، فضلا عن تمكينها من الاستجابة للتغيرات الطارئة في أذواق زبائنهم، مما يضمن ولائهم وبالتالي تحقيق أداء متميز قوي ومستمر هذا من جهة، ومن جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة وفاعلية عند توفر جودة عالية ووقت تسليم فاعل، ومرونة أفضل، فالجودة تحقق موارد الوقت والمهارة والكفاءة إلى جانب المرونة في التعامل مع التغيرات البيئية.

تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: لأن تطبيقها وتوظيفها يساعد على تحقيق السرعة التي تعتبر قاعدة بديهية لاتخاذ القرارات، وكذا التوجه نحو الزبون، فالتكنولوجيات التي لا تكون ضمن منطق تحسين الأداء تعتبر غير فعالة خاصة إذا كانت غير موجهة نحو الزبائن، بالإضافة إلى عنصر التجديد من خلال إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تؤدي إلى تعبئة الأفراد وخلق وتنمية وتجاوز القصور العادي وأخيرا ضرورة التفكير بعيدا والتقدم تدريجيا وهو الشرط الأساسي حتى تتفادى المؤسسات الجمود مع البقاء مقابل التطورات المتسارعة للمحيط.

إن هذه الآليات تعد قيمة مضافة للمؤسسات الجزائرية إذا ما قامت بتطبيقها وترسيخها على أرض الواقع لأنها تتيح لها التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية، وبالتالي تكون مؤسسات ذات أداء متميز ومرنة قادرة على العمل والنشاط في بيئة مضطربة لا مكانة فيها للمؤسسات الجامدة والبطيئة، فالمؤسسة إذ لم تتغير بسرعة أكثر من الغير في هذا العصر فذلك يعني أنها تتأخر وهذا يعني بدوره أنها تتجه إلى النهاية، أي أن مصيرها سيكون الزوال لا محال.

قائمة المراجع:

الكتب:

- السلمي، ع. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ادريس، ش.ع. (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر.
- زايد، ع. (2006). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
- مصطفى، أ.س. (2001). ادارة الجودة الشاملة والايزو، 9000-دليل علي-. مصر: الدار الجامعية.
- علي عبد الله، م.ع. (1999). علم الاجتماع الصناعي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- خليل، ن.م. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

المجلات المحكمة:

- سلاطينية، ب. (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية (5).

الرسائل الجامعية والأطروحات:

- العهار، فلة. (2015). دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. جامعة الجزائر: ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير.
- الشهري، ع.ب. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية- دراسة تطبيقية لموظفي منطقة الرياض- السعودية: رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. بوكروش، ب. (2011). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة. جامعة الجزائر: ماجستير في العلاقات العامة، قسم علم الاجتماع.
- أقبطي، ر. (2009). التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الاطار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة باتنة: ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- باباه ولد سيدن، ب. (2009). دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية-. جامعة الجزائر: ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- بلهادي، س. (2007). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين. جامعة الجزائر: ماجستير في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- بن غنيمية، م.س. (2015). أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر. جامعة تيزي وزو: ماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة.
- برانيس، ع.ق. (2007). التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية. جامعة الجزائر: دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية.
- حماد، م. (2007). تأثير الادارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية. جامعة الجزائر: ماجستير في التنظيم السياسي والإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- مجلخ، س. (2009). أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي. جامعة الجزائر: ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- سراج، و. (2011). استراتيجة تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة Saniak بعين الكبيرة بسطيف. جامعة سطيف: رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة.

- عاشور، ع.ك. (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. جامعة الجزائر: ماجستير في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة.
- فليسي، ل. (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز. جامعة بومرداس: رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية.
- ختيم، ع.م (2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز. جامعة الجزائر: ماجستير في تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

الملتقيات العلمية

- بوقلقول، ه. (2005). الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية. جامعة ورقلة: المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس.
- بري، أم، بكيجل، ع.ق. (2011). رأس المال الفكري البشري الاجتماعي والتنظيمي في منظمات الأعمال جامعة الشلف: الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، 13 و 14 ديسمبر.

المراجع باللغة الأجنبية

- J, Y. Saulquin. (2000). Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établissements socio sanitaire, Revue de gestion des ressources humaines (36).
- Mouzelis, N. (1989). Organisation and bureaucracy, an Analysis of modern theory. Chicago : Aldine.
- Saadoun, M. (2000). Technologies de l information et management. Paris: Hermès.