

تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد: الدور المحوري لتطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية

Improving the Quality of Work Life for Individuals: The Central Role of Skills Development and Human Resources Management.

بو علي أصالة¹، حملاوي حميد²

¹مخبر التحديات الديموغرافية بالجزائر، جامعة قالمة، الجزائر، bouali.assala@univ-

guelma.dz

²جامعة قالمة، hamlaoui.hamid@univ-guelma.dz

تاريخ الاستلام: 2024/04/30 تاريخ القبول: 2024/05/30 تاريخ النشر: 2025/01/31

ملخص:

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد وتكشف كيف أن هذين العنصرين يلعبان دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء العام. فبتوجيه التركيز على تحسين الكفاءات الفنية والشخصية، تُظهر الدراسة أن هذه الجهود يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين الرفاهية العامة للموظفين.

مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، تتعمق الدراسة في فحص العلاقة بين تطوير المهارات والإدارة الفعالة للموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية. حيث كشفت نتائجها أن برامج تطوير المهارات المصممة استراتيجياً لتلبية الاحتياجات الفردية للموظفين تساهم بشكل كبير في تحقيق تحسينات ملموسة في الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: تطوير المهارات، إدارة الموارد البشرية، جودة الحياة الوظيفية، إدارة فعالة، رضا وظيفي.

Abstract:

This study highlights the importance of skills development and human resources management in improving the quality of work life for individuals, revealing how these two elements play a pivotal role in enhancing job satisfaction and overall performance. By focusing on

improving technical and personal competencies, the study demonstrates that these efforts can lead to enhanced productivity and improved overall well-being of employees.

Using a descriptive analytical approach, the study delves into examining the relationship between skills development, effective human resources management, and the quality of work life. The results reveal that strategically designed skill development programs tailored to meet individual employee needs significantly contribute to tangible improvements in job satisfaction and increased organizational commitment.

Keywords: Skills Development, Human Resources Management, Quality of Work Life, Effective Management, Job Satisfaction.

1. مقدمة :

في عالم يتسم بالتغير المستمر والتطور السريع داخل البيئات التنظيمية، تبرز الحاجة الماسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية كعامل أساسي في تعزيز الاستقرار والإنتاجية داخل المؤسسات. فيأتي تطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية في صميم هذه الجهود، ليعكس بذلك تأثيراً محورياً على الرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين. هذه العمليات والتي تتطلب لا محال مقارنة متكاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية على النحو الذي يسمح بتحقيق التوازن بين تطلعات الأفراد وأهداف المنظمة.

يعد نجاح المؤسسات في هذا المجال منطلقها الهام في دمج الأفراد والموارد بشكل يدعم النمو والتطور المستدام. بالتالي ومن خلال تحسين الكفاءات الفنية والشخصية، نجد أن المؤسسات لا تسهم فقط في تعزيز الأداء، بل تخلق أيضاً بيئة تشجع على التطور الذاتي والمشاركة الفعالة. وهو في الحقيقة نهج يستدعي تفاعلاً متناغماً بين الإدارة والموظفين بغية دمج الأهداف الفردية مع الاستراتيجيات التنظيمية في سبيل تعزيز الاستقرار والازدهار التنظيمي.

مواعاة مع ذلك يتم طرح تساؤلات جوهرية حول كيفية بناء وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية بما يخدم تحسين جودة الحياة الوظيفية. كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين تطوير مهارات الأفراد والحفاظ على الأهداف التنظيمية، وما هي الآليات التي من شأنها أن تضمن التكامل الأمثل بين تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1. كيف تؤثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية المتكاملة في تحقيق التوازن بين تطوير الأفراد والأهداف التنظيمية؟
2. ما هي الآثار المباشرة لبرامج التدريب والتطوير المستمر على الرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين؟
3. كيف يمكن لنظم المكافآت والتقدير تعزيز التكامل بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء العام للمؤسسة؟

ومن أجل التوصل للإجابة على هذه التساؤلات تم تبني الفرضيات الآتية:

1. استخدام استراتيجيات متكاملة لتطوير الموارد البشرية يساهم في تحقيق التوازن بين نمو الأفراد والأهداف التنظيمية.
 2. تطبيق برامج التدريب والتطوير المستمر يعزز من الرضا الوظيفي ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين.
 3. تفعيل نظم المكافآت والتقدير يضمن تحقيق التكامل بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء العام للمؤسسة
- وتتجلى أهمية الدراسة في محاولة فهم العلاقة المتبادلة بين تطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية التي تكتسب أهمية كبرى في تشكيل السياسات التنظيمية التي تعزز الكفاءة والرفاهية داخل المؤسسات. ومن ثم فهذه الدراسة تسعى إلى توفير بصيرة حول كيفية تحسين هذه الجوانب بطريقة تدعم النمو المهني والشخصي للأفراد، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية ورضا. وتسعى الدراسة الحالية لبلوغ الأهداف التالية:

- استكشاف الإستراتيجيات والتقنيات التي من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين من خلال تطوير مهاراتهم وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
- تحديد الطرق التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتعزيز الأداء العام وزيادة رضا الموظفين.
- استكشاف العوامل المؤثرة في فعالية استراتيجيات تطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية في بيئات عمل مختلفة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقصي الدور المحوري لتطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد بشكل موضوعي ودقيق، استنادًا إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة.

2. ماهية جودة الحياة الوظيفية

1.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

عرف مصطلح جودة الحياة الوظيفية منذ ظهوره في بداية سبعينيات القرن الماضي العديد من التعاريف التي صاغها الباحثون كل حسب وجهة نظره والتي تتفق مجملها وفي العموم على أن المقصود به هو جودة العلاقة بين العاملين وبيئتهم الوظيفية، حيث تعرف بأنها: حالة من التوافق الذي يشعر به الفرد ما بين عمله وأهدافه الشخصية المتغيرة، وهذه الحالة تضيق الفجوة الفاصلة ما بين الفرد وتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي ينعكس إيجابا وبشكل عام على حياة الفرد والأداء التنظيمي (قريشي وقريشي، 2019، ص.19).

كما ورد أنها تعرف بكونها الحد الأقصى الذي يمكن للموظفين تحقيقه في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم في بيئة العمل، حيث تشمل هذه الاحتياجات الجوانب المالية والمعنوية.

وفقًا لتعريف آخر من Anderson في عام 1988، تعد جودة الحياة الوظيفية الصورة المعبرة عن زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة على مجهوداتهم وطاقاتهم، مع التركيز على التحسين المستمر للسلامة والصحة المهنية. ويعزز الكاتب هذا الفهم بتسليط الضوء على ضرورة توفير ظروف العمل الملائمة لتحقيق تطلعات الموظفين وتحفيزهم (بوخالفه، 2021، ص.123).

من جهة أخرى، يشير Pizam في عام 2010 إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في مجموعة من العناصر مثل تحسين نظم المكافآت واستغلال أمتل لوقت العمل، وتطبيق سياسات تحفيزية تخدم مصلحة العاملين. وبناءً على هذه التعاريف، يمكن صياغة جودة الحياة الوظيفية كفلسفة تهدف إلى توفير ظروف ملائمة للعاملين، تمكينهم، وتحسين أدائهم بشكل شامل من خلال تلبية احتياجاتهم المتنوعة وتحفيزهم لتحقيق رضاهم والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوياته (مدروس ومزياني، 2021، ص.706).

مما سبق يتضح، أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة الظروف والعوامل (الأجور، المكافآت، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات) التي توفرها المنظمة في

بيئة العمل بشكل مخطط والتي من شأنها تعزيز الشعور بالرضا لدى العاملين بما يضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

2.2 مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تقاس من خلالها والتي لعل أهمها ما يلي:

الكفاءة الإدارية والتعاون الفعال: يعكس هذا المؤشر مدى كفاية الجوانب الإدارية والتعاون في بيئة العمل، بما في ذلك تطوير المهارات الوظيفية والمشاركة في العمل الجماعي، مما يساهم في تعزيز الرضا عن العمل (Greenhaus & Beutell, 1985, pp. 76-88).

فرص النمو والتطوير الوظيفي: يُبرز هذا المؤشر أهمية توفير فرص التعلم والتطوير المهني، وكذلك تحسين الظروف الصحية للعاملين، مما يعزز الرفاهية الشخصية ويحقق تقدماً في المجال المهني (بوخالفة، 2021، ص.126).

الأمان والثقة الوظيفية: يُساهم هذا المؤشر في بناء بيئة عمل تعزز الأمان والثقة بين الموظفين، مما يعكس إشراكهم بشكل إيجابي في الإنتاجية ويحد من تأثيرات الضغوط النفسية والأمور الصحية السلبية.

التوازن بين الحياة العملية والشخصية: يعكس هذا المؤشر استقرار العاملين بين الحياة العملية والشخصية ويساهم في تحسين جودة الحياة بشكل عام (العمراوي وتمرابط، 2021، ص.129).

إدارة التحديات والتكيف: يركز هذا المؤشر على كيفية تقادي ومواجهة التحديات في بيئة العمل، وتعزيز التكيف مع التغييرات وتعزيز التفاعل الإيجابي.

تقليل الشكاوى والحوادث: يشير هذا المؤشر إلى الجهود المبذولة لتقليل الشكاوى والحوادث في مكان العمل، وبناء ثقافة تنظيمية مستدامة وأمنة (Greenhaus & Beutell, 1985, pp. 76-88).

3.2 أهداف جودة الحياة الوظيفية

تتميز جودة الحياة الوظيفية بأهميتها البالغة في التأثير على أداء العاملين. حيث يرتبط الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ببيئة العمل واحتياجات الأفراد، وهو ما يؤدي بطبيعته إلى دفع العاملين نحو تحقيق أداء متميز في أي مهمة تُسند إليهم. لهذا السبب، يتمثل الهدف الرئيسي في إعداد فريق عمل محفز وملتزم بالأداء العالي.

ويضيف المغربي (2012) أن مجال جودة الحياة الوظيفية يشمل جهود المنظمات لتحقيق عدة أهداف ومن بينها:

- توفير طاقة عملية أكثر فعالية وإلهامًا.
 - تنظيم الفعاليات التنظيمية وتحسينها من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
 - تحقيق أهداف العاملين الشخصية وجعلها تتجاوب مع أهداف المؤسسة.
- بهذه الطريقة، تسهم جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الفريق وتعزيز رغبتهم في تحقيق التفوق، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين والمنظمة بشكل عام (Walton, 1975, pp. 91-104)

4.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمورد البشري والمنظمة

تبرز أهمية تعزيز جودة حياة العمل في سياق العلاقة بين المورد البشري والمنظمة، من خلال التأثير الإيجابي على الأداء العام والعلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. إذ تتجلى أهمية تحسين نوعية حياة الوظيفة من خلال تأثيرها الملموس وغير الملموس على الكثير من الظواهر والسياقات الإدارية داخل المنظمات (بوزيد، 2020، ص.190).

في إطار البحث العلمي، تظهر حركة المنظمة بشكل شامل سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو في علاقاتها مع البيئة الخارجية. وقد أكدت الدراسات والأبحاث المتعددة التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين نوعية حياة العمل تؤثر إيجابيًا على الرضا والأداء الفردي للموظفين.

ولعل هذا ما يجسده جذب واستقطاب الكوادر البشرية للانضمام إلى المنظمة، وتعزيز الانتماء والولاء إليها. فمفهوم جودة الحياة الوظيفية ببساطة يشير إلى البيئة التنظيمية التي تُشجع على تحسين العمل وتوفير فرص التقدم الوظيفي (بوزيد، 2020، ص.190) وهو بالضبط ما يجعل المورد البشري أكثر إسهامًا في تعزيز تنافسية المنظمة وتحسين الأداء الفردي والجماعي. وبالتالي سهولة تحديد نقاط القوة التي تؤدي إلى رضا العميل وتقديم خدمات متميزة.

إجمالاً، يعد استيعاب مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتعزيزه أمرًا حيويًا في سياق إدارة الموارد البشرية وتطوير الأفراد. إذ يساهم هذا الفهم في تحقيق توازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين، مما يعزز الإنتاجية ويشجع على بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة

5.2 معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من الأهداف الرئيسية للمؤسسات، إلا أن هناك عدة معوقات تحول دون تقدم هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل فعال. في هذا السياق، تسهم بعض العوامل في التقليل من جودة الحياة الوظيفية للعاملين وتأثير عليهم. يعتبر ضعف ثقافة المنظمة أحد تلك العوامل، حيث يتم تصنيف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية وهو ما يؤدي إلى نقص في التوعية وعدم تفضيلها في الأولويات الإدارية، وذلك نتيجة لعدم التركيز الكافي وعدم إعطاء الأهمية اللازمة لها (Walton, 1975, pp. 91-104).

إضافة إلى ذلك، توجد لدينا تكلفة توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة كعائق آخر، حيث يتطلب إعداد الظروف الملائمة تكاليف مالية عالية، بما في ذلك زيادة في التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجيا وزيادة في الأجور والمكافآت (أوبختي وبوجنان، 2021، ص.23). وهو ما يعتبر تحدياً يقود إلى عدم التجاوب الكامل من قبل الإدارة نظراً للضغوط المالية المحتملة.

علاوة على ذلك، قد يكون عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وبرامج التدريب والتطوير عاملاً آخر يعيق تقدم هذه الفلسفة. كما يمكن أن تلعب الهياكل التنظيمية المعقدة وأسلوب القيادة التقليدي دوراً في تعثر تنفيذ هذه الفلسفة الجديدة، حيث قد لا تكون هذه الهياكل متناغمة مع مفاهيم وأهداف جودة الحياة الوظيفية.

6.2 تطوير المهارات كركيزة أساسية لجودة الحياة الوظيفية

تطوير المهارات يُعتبر ركيزة أساسية لتعزيز جودة الحياة الوظيفية، حيث يلعب دوراً محورياً في تمكين الأفراد من تحقيق النجاح في مساراتهم المهنية. حيث يمكن تقسيم المهارات الضرورية للنجاح الوظيفي إلى ثلاث فئات رئيسية: المهارات الفنية، التي تشير إلى القدرات والمعرفة التقنية المطلوبة في مجال معين؛ المهارات الشخصية، التي تشمل الاتصال الفعال والعمل الجماعي؛ والمهارات الإدارية، التي تغطي القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة (بوخالفة، 2021، ص. 124).

لتعزيز هذه المهارات، تُعتبر البرامج التدريبية وورش العمل طرقاً فعّالة، حيث تقدم هذه البرامج فرصاً للتعلم العملي وتطبيق المعرفة في سياقات واقعية، مما يسهم في تعميق الفهم وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتوجيه المهني والتقييم الذاتي أن يساعد الأفراد على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وهو ما يمكنهم من التركيز على المجالات التي تتطلب تحسناً.

عند النظر في تطوير المهارات كجزء من إدارة الموارد البشرية، من المهم الاعتراف بأن الاستثمار في التعليم المستمر والتطوير المهني لا يعود فقط يعود بالنفع على الأفراد، بل يعود بالفائدة أيضاً على المنظمة ككل (العمراوي وتمرابط، ص.131). هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يقود إلى تحسين الإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الوظائف. بالتالي، تطوير المهارات يُعد أساسياً لبناء قوى عاملة متكاملة ومستعدة لمواجهة التحديات المستقبلية في سوق العمل.

7.2 الابتكارات المستقبلية لتعزيز جودة الحياة في العمل

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، تتجه الممارسات المبتكرة في إدارة الموارد البشرية نحو استغلال التكنولوجيا لتحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل فعال. فالتكنولوجيا لا تسهم فقط في تطوير المهارات من خلال برامج التعلم الإلكتروني والمنصات التفاعلية، بل تعيد تشكيل أساليب إدارة الموارد البشرية من خلال تحليلات البيانات المتقدمة والأتمتة. هذه الأدوات التي صارت تمكن الشركات من تحديد احتياجات التدريب بدقة أكبر، وتقييم الأداء بطرق أكثر شمولية وتفصيلاً، مما يعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي بشكل عام.

من جهة أخرى، تبرز الاتجاهات الجديدة مثل العمل عن بُعد والأسبوع العملي المرن كأفكار مستقبلية تعد بتحسين التوازن بين العمل والحياة الخاصة. هذه النماذج تقدم للأفراد مرونة أكبر في تنظيم أوقاتهم وتقليل الضغوط، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والرفاهية العامة. إضافة إلى ذلك، يتم استكشاف استراتيجيات مثل الواقع الافتراضي لتدريب العاملين وتحفيزهم من خلال تجارب تعليمية غامرة ومحفزة.

في المستقبل، من المتوقع أن تتبنى المزيد من الشركات هذه التقنيات الرائدة والأساليب المبتكرة ليس فقط لتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية ولكن أيضاً لتعزيز التفاعل الإنساني والدعم المجتمعي في بيئة العمل. هذا التكامل بين التكنولوجيا والاهتمام بالجانب الإنساني سيشكل عنصراً أساسياً في تطوير ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية للأجيال القادمة.

3. ماهية تنمية الموارد البشرية

1.3 مفهوم تنمية الموارد البشرية

• تعريف التنمية

التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع والتي تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك كرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية الأفراد في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى، وهي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة تحسين في مستوى معيشة الأفراد (داودي، 2017، ص.14).

ويعرف المدير التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنساني للتنمية البشرية على النحو التالي: التنمية البشرية هي تنمية لا تكفي بتوليد النمو وحسب بل تشمل توزيع خياراتهم وفرصهم وتوهمهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم (فاطمي، 2021، ص.63).

إن وبناءاً على التعاريف التي قدمت يمكن تعريف التنمية بأنها: عملية ديناميكية تتألف من سلسلة من التغييرات في هيكل ووظيفة المجتمع، تحدث نتيجة لتوجيه وتخصيص حجم ونوعية الموارد المتاحة. ويهدف هذا التدخل إلى رفع مستوى رفاهية الأفراد عن طريق زيادة فعاليتهم لاستثمار طاقات المجتمع بحيث يعمل المجتمع بأقصى كفاءة أي أنها عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع لتحقيق تحول إيجابي من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية، من خلال تحقيق تغييرات إيجابية في مختلف قطاعات المجتمع. في هذا السياق، تعتبر التنمية جهداً متكاملًا يستهدف تعزيز كفاءة القوى الإنتاجية، وزيادة الثروة القومية، وتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين. إذ يشترط تحقيق هذا التحول التكامل والتنسيق بين القطاعين العام والخاص، مع التأكيد على ضرورة تغطية إعلامية فعّالة كجزء أساسي من هذه العملية.

• تعريف الموارد البشرية

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل بالمنظمة، وبمعنى آخر فلفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس بالباحثين والممارسين في مجال الإدارة منصبا حول البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو

غايته في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي (داودي، 2017، ص.14).

ويعتبر بيتر دراكر أحد مفكري مدرسة الإدارة بالأهداف: أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان. وهي الموارد الكامنة في أس منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدراكها بشكل جيد، وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها (داودي، 2017، ص.15).

إن وعليه يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: تمثل جميع العمالة في المنظمة، بما في ذلك القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية. يشير لفظ العمالة إلى الفرد أو الإنسان كمورد رئيسي، وبالتالي، يكون العنصر البشري هو النقطة الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي. يعتبر بيتر دراكر أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي للمنظمة، وتحقيق الاستفادة القصوى منها يتطلب إدارة فعالة تركز على فهم وتحسين أداء وسلوك الفرد داخل السياق التنظيمي.

• تعريف تنمية الموارد البشرية

يعد فهم تنمية الموارد البشرية جزءاً أساسياً في معادلة تحقيق الاستدامة والابتكار في العمل المؤسسي. حيث يتضمن ذلك تغيير أساليب واستراتيجيات إدارة المعرفة والمهارات البشرية، وكذا الاهتمام برعاية البيئة العامة وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

وعليه فإن تعريف تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من 1958، حيث قام ليونارد بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء (دشه، 2020، ص.4).

حتى أنه يمكن التعرف على تنمية الموارد البشرية على أنها: عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

وأشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن: التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.

برؤية أخرى، يُعرف (براون، 2013) تنمية الموارد البشرية كتحليل شامل للعناصر التي تؤثر في الموظفين، بدءاً من اختيارهم وتدريبهم، وصولاً إلى تقييم أدائهم. كما ويصب تركيزه على التفاعل الحاصل بين البيئة العملية والمؤثرات الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على الأفراد (قريقة، 2021، ص.48). والتي تؤكد على أهمية توجيه الاهتمام نحو تطوير الفهم والمهارات وتوفير بيئة داعمة وإدارة فعالة.

باختصار، تتميز تنمية الموارد البشرية بتعدد التعاريف والاتجاهات، ومعظمها تتفق أنها عملية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية وتطوير المعارف والمهارات، بل تمتد إلى أبعد من ذلك من حيث الانتفاع بها سواء في مجال العمل من خلال توفير فرص الإبداع أو الاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الفرد أو المساهمة في النشاطات الاجتماعية والثقافية المختلفة.

2.3 مداخل تنمية الموارد البشرية

إن المؤسسات اليوم في رسمها لإستراتيجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية، بل لا بد من خلق إستراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية، وهذه الإستراتيجية تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي، ويمكن أن نلاحظ ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية:

• المدخل الإداري

يركز المدخل الإداري على جوانب إدارية وتنظيمية لتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة. حيث يبدأ بتحليل وفهم الوظائف والمهام داخل المنظمة، مما يسمح بتحديد احتياجات التدريب والتطوير. كما ويشمل أيضاً تقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وتحفيز الأداء من خلال نظم التحفيز. ويصح القول أن هذا المدخل يرتبط بشكل أساسي بالجوانب التنظيمية والإدارية لتحقيق أهداف المنظمة (سلطان وبن قفة، 2022، ص.526).

• مدخل النظم

يتناول مدخل النظم تنظيم العمليات والعلاقات بين المكونات المختلفة في المنظمة. حيث يشمل تحليل الاحتياجات التنموية للموظفين وتصميم برامج تدريب متكاملة بناء عليها. كما ويركز على تقييم مدى فعالية تلك البرامج التدريبية وضمان تكاملها في النظام العام للمنظمة. وهو بذلك يهدف إلى إدارة تنمية الموارد البشرية بشكل شامل وفعال (Dessler, 2017, p. 202).

• المدخل الاستراتيجي

يتجه المدخل الاستراتيجي نحو تحقيق التناغم بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المنظمة الاستراتيجية. يضمن فحص البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل التحديات والفرص التي قد تؤثر على احتياجات الموارد البشرية. ويُرَكِّز على تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يدعم تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستدام ويشمل جوانب التغيير الثقافي والابتكار (فريقة، 2021، ص.64) وعليه يمكن القول أن المداخل الثلاثة - الإداري والنظم والاستراتيجي - تعكس مستويات مختلفة من التركيز والتفرغ لجوانب معينة من إدارة الموارد البشرية. ففي المدخل الإداري، يتم التركيز بشكل رئيسي على الجوانب التنظيمية والإدارية، حيث يتم التحليل والتفهم العميق للوظائف والمهام داخل المنظمة، مما يمكن من تحديد احتياجات التدريب والتطوير بشكل دقيق، إضافة إلى تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم.

من جهة أخرى، المدخل النظم يركز على تنظيم العمليات والعلاقات داخل المنظمة، مع التركيز على تحليل احتياجات التنمية للموظفين وتصميم برامج تدريب تعزز الكفاءات وتكاملها في النظام العام للمنظمة (Dessler, 2017, p. 202) أما المدخل الاستراتيجي، فيبني جسوراً بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث يتم فحص البيئة الخارجية وتحليل التحديات والفرص، ومن ثم تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستدام.

بشكل عام، توفر هذه المداخل الثلاثة إطاراً شاملاً لإدارة الموارد البشرية، يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق تناغم بين الأهداف التنظيمية والاستراتيجية، ويساهم في تطوير وتعزيز أداء الموظفين بشكل مستدام

4.3 أهداف تنمية الموارد البشرية في المنظمات

تعتبر الموارد البشرية عماد أي نجاح تنظيمي، ذلك أن قوة العمل الفعّالة والمؤهلة تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية كمحور حيوي لضمان استمرارية النمو والتطوير. ففهم الأفراد داخل المنظمة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، يشكل تحدياً استراتيجياً يحدد مسار النجاح والتميز (Armstrong, 2012, p. 123) وبالتالي فتنمية الموارد البشرية لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي وفقط، بل تتجاوز ذلك إلى تحقيق توازن بين الاحتياجات المؤسسية وتطلعات الفرد، مما يساهم في بناء بيئة عمل متجاوبة ومحفزة. وفيما يلي سنرى كيف يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تكون عنصراً حاسماً في تطور المنظمات وتحقيق التميز في ساحة المنافسة المتقدمة:

تحسين الأداء الفردي والجماعي: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تعزيز مهارات وقدرات الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم الفردي والعمل الجماعي. وهذا ما يعزز الإنتاجية والكفاءة في العمل.

تحقيق أهداف المنظمة: تسعى تنمية الموارد البشرية إلى ضمان أن المهارات والمعرفة للموظفين تتناسب مع احتياجات المنظمة. وهذا يساعد في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة بشكل أفضل.

تعزيز رضا الموظفين: عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون فرصاً للتطوير الشخصي والمهني، يزداد رضاهم عن العمل ويزيد مستوى الالتزام والولاء تجاه المنظمة (قريقة، 2021، ص.60).

تحفيز وتنشيط الابتكار: عندما يتمكن الموظفون من تحسين مهاراتهم وتطوير معرفتهم، يصبحون أكثر قدرة على المساهمة في عمليات الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة داخل المنظمة.

تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية: تشمل تنمية الموارد البشرية أيضاً توفير فرص لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يساهم في تحسين رفاهية الموظفين (دشه، 2020، ص.64).

تعزيز قدرة المنظمة على التكيف: من خلال تطوير المهارات والقدرات الفردية، تساهم تنمية الموارد البشرية في تمكين المنظمة من التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

تحسين صورة المنظمة: إذا نجحت المنظمة في تطوير موظفين محترفين ومؤهلين، سيكون لها تأثير إيجابي على سمعتها وصورتها في سوق العمل وأمام الجمهور (قريقة، 2021، ص.60).

باختصار، تعتبر تنمية الموارد البشرية أساسية لنجاح المنظمات، حيث تسهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وفعل

5.3 التحديات والعوائق التي تواجه تنمية الموارد البشرية

تواجه تنمية الموارد البشرية العديد من التحديات والعوائق التي يجب التغلب عليها لضمان تحقيق أهدافها بشكل فعال. من بين هذه التحديات نذكر:

قلة التمويل والموارد: التنمية الفعالة للموارد البشرية تتطلب استثمارًا ماليًا كبيرًا في برامج التدريب، وتطوير الموظفين وتحسين بيئة العمل. وهنا قلة التمويل قد تكون عائقًا رئيسيًا لتحقيق التنمية المستدامة

(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2020, p. 47)

تحديات التغيير الثقافي: تنمية الموارد البشرية قد تواجه صعوبات في تحقيق التغيير الثقافي داخل المؤسسة، حيث قد يكون من الصعب تغيير العادات والسلوكيات القائمة.

ضيق الوقت وضغوط العمل: في بعض الأحيان، قد يكون هناك ضغط زمني كبير على الموارد البشرية، مما يجعل من الصعب توفير الوقت الكافي لتنفيذ برامج التطوير والتدريب.

تقنية المعلومات والتحول الرقمي: مع تطور التكنولوجيا، تواجه المؤسسات تحديات في تكامل التقنية في بيئة العمل وتأثيرها على مهارات الموظفين. يتطلب هذا تحسين قدرات الموارد البشرية للتعامل مع التحولات التكنولوجية (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2020, p. 47)

تحديات التوظيف والاحتفاظ بالموهب: مع تزايد التنافس في سوق العمل، يصعب على بعض المؤسسات جذب المواهب والكفاءات والاحتفاظ بها. إذ يتطلب هذا تطوير استراتيجيات فعالة لتوظيف وتحفيز الموظفين (بلقاسم، 2022، ص.469).

التغيرات في البيئة القانونية: التشريعات واللوائح المتغيرة في مجال الموارد البشرية يمكن أن تكون تحديًا، حيث يتعين على المؤسسات الامتثال للتشريعات الجديدة والتكيف معها.

بناءً على ما سبق ذكره، تواجه تنمية الموارد البشرية مجموعة من التحديات المتنوعة التي تتطلب استراتيجيات محكمة لتجاوزها. فالتحديات المالية مثل قلة التمويل لا شك في أنها تعيق قدرة المؤسسات على تقديم برامج تدريبية فعالة بينما تعرقل تحديات التغيير الثقافي جهود تحديث العادات والسلوكيات داخل العمل. هذا ويضاف إلى ذلك، ضغوط الوقت والتحول الرقمي التي باتت تفرض على المؤسسات ضرورة تحديث مستمر للمهارات والأنظمة.

بالتالي في بيئة العمل التنافسية الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في التوظيف والاحتفاظ بالموهب، مما يستلزم تطوير استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات والحفاظ عليها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التكيف مع التغييرات القانونية وتلبية احتياجات الموظفين نهجاً ديناميكياً ومرناً، هذا الأخير الذي يضمن إدارة التنوع والشمولية كأحد الجوانب الحاسمة لضمان تكافؤ الفرص وتعزيز بيئة عمل إيجابية. ومن ثم فمواجهة هذه التحديات، يستدعي من المؤسسات التركيز باستمرار على التخطيط الاستراتيجي والتفاعل الفعال مع التغييرات، مما يعزز الأداء العام ويحسن جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

6.3 التوصيات والحلول الضرورية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه تنمية الموارد البشرية، تبرز الحاجة الملحة لتبني حلول استراتيجية تعزز الكفاءة والفعالية داخل المنظمات. إدارة هذه التحديات تتطلب توصيات مدروسة ومنظمة بدقة لضمان التحسين المستمر لجودة الحياة الوظيفية للموظفين ودعم التطور المهني المستمر. هذه الحلول تشمل من جهة تحسين آليات التمويل وإدارة الموارد، ومن جهة أخرى تعزيز ثقافة التعلم والتطوير، فضلاً عن تطوير استراتيجيات فعالة للتوظيف والاحتفاظ بالموهب. فيما يلي، سنتعرض إلى مجموعة من الحلول والتوصيات التي تعالج هذه القضايا بشكل شامل:

• زيادة التمويل وإدارة الموارد

التحديد الأمثل لأولويات الاستثمار: ينطوي هذا الحل على تخصيص الموارد المالية بطريقة تضمن تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الاستثمارات، وذلك بالتركيز على المجالات التي تدعم مباشرة أهداف النمو والتطوير في المنظمة (Mathis & Jackson, 2011, p. 150)

استكشاف فرص التمويل الخارجي: يشمل هذا النهج البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى أو الحصول على دعم مالي من مصادر خارجية كالمنح والقروض،

مما يساعد في توفير الدعم المالي اللازم لبرامج التنمية دون الضغط على الموارد الداخلية للمنظمة.

• تعزيز ثقافة التعلم والتطوير

تشجيع ثقافة التعلم المستمر: تحفيز الموظفين على التعلم المستمر والتطور الذاتي من خلال إنشاء بيئة تعليمية داعمة ومشجعة داخل المنظمة، مما يعزز من مهاراتهم وكفاءاتهم بشكل مستمر.

تعزيز برامج التدريب: تطوير وتنفيذ برامج تدريبية متنوعة تستهدف تحسين المهارات الفنية والشخصية للموظفين سواء من خلال الدورات التدريبية الداخلية أو المشاركة في ورش عمل ودورات خارجية (Mathis & Jackson, 2011, p. 150)

• إدارة التغيير الثقافي

إشراك القادة لدعم التغيير: يتطلب هذا الجانب تدريب وتمكين القادة داخل المنظمة ليكونوا روادًا في التغيير، وتوجيههم لتعزيز ودعم الثقافة الجديدة بين العاملين.

تحفيز المشاركة الفعالة: إنشاء بيئة تشجع جميع الموظفين على التفاعل والمشاركة في برامج التغيير، وتبني الثقافة الجديدة بشكل شفاف وتدرجي لضمان الاندماج الفعال.

• تحسين سياسات التوظيف والاحتفاظ بالمواهب

تحديث سياسات التوظيف: تبني أحدث الأساليب في عمليات التوظيف لضمان جذب المواهب القادرة على دعم أهداف المنظمة، وذلك من خلال استخدام أدوات التوظيف الحديثة والفعالة.

تقديم حوافز للتطوير المهني: تطوير سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على البقاء والتطور ضمن المنظمة من خلال تقديم فرص للتقدم الوظيفي وتحسين الظروف المهنية (Dessler, 2017, p. 202).

بعد استعراض الحلول والتوصيات المذكورة، يتضح أن تبني هذه الاستراتيجيات يمكن أن يقدم نهجًا شاملاً لتعزيز الفعالية داخل المنظمات. ذلك أن الالتزام بتنفيذ هذه الحلول يمثل خطوة حاسمة نحو تحقيق تنمية موارد بشرية مستدامة وفعالة، مما يساعد المنظمات على مواجهة التحديات الراهنة والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل. ومن هذا المنطلق فتطبيق هذه التوصيات يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، ومن ثم تعزيز بيئة عمل متكاملة ومحفزة.

7.3 العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتعزيز جودة الحياة الوظيفية في المنظمات

تعتبر تطوير المهارات وتعزيز الموارد البشرية أساسيين في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للأفراد. حيث يعمل توفير فرص التدريب وورش العمل على تحسين مهارات الموظفين، مما يعزز أدائهم وإسهامهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تشجيع الابتكار والإبداع من قدرة الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول فعّالة للتحديات المهنية.

تقديم فرص التطوير المهني وخطط الترقية يلهم الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية، مما يساهم في تحسين رضاهم الوظيفي والالتزام بالعمل. في هذا السياق، يلعب التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية دورًا حيويًا في تعزيز الرفاهية الشخصية والأداء المتميز في محيط العمل.

علاوةً على ذلك، يساهم تشجيع الروح الفريقية وتعزيز الانخراط في بناء بيئة عمل إيجابية، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين الزملاء والإدارة. تحسين الاتصال وتوفير منصات للتواصل الفعّال يعزز التفاعل البناء وفهم الاحتياجات الفردية.

ببساطة، إن هذه الجهود المستمرة لتنمية الموارد البشرية تساهم بشكل فعّال في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، حيث يتمتع الموظفون بفرص للنمو الشخصي والمهني ويشعرون بالرضا والاستمتاع ببيئة عمل تشجع على التطوير والإبداع.

4. خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح بشكل جلي أن تطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية يلعبان دورًا محوريًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد، مما يعزز الرضا الوظيفي والأداء العام داخل المؤسسات. فالنتائج تؤكد على أن برامج التدريب والتطوير المستمر تساهم بشكل فعّال في رفع كفاءة الموظفين، وأن استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية من شأنها أن تساعد في تحقيق التوازن بين تطوير الأفراد والأهداف التنظيمية.

أما بالعودة للتوصيات الرئيسية لهذه الدراسة، تبرز أهمية تفعيل نظم المكافآت والتقدير كوسيلة لتعزيز التكامل بين الرضا الوظيفي والأداء العام، مما يضمن بيئة عمل محفزة ومستقرة. كما يوصى بأهمية استمرار المؤسسات في استكشاف وتطبيق استراتيجيات جديدة ومبتكرة لإدارة الموارد البشرية تتوافق والتغيرات السريعة في البيئة العملية الحديثة.

هذا ونستخلص أنه من خلال العمل على هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات تعزيز جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحسين الأداء العام، مما يسهم في تحقيق نمو وتطور مستدام لكل من الأفراد والمؤسسة.

5. قائمة المصادر والمراجع:

- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson Education.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. Academy of Management Review, 10(1), 76-88.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management. South-Western Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Education.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), The Quality of Working Life (Vol. 1, pp. 91-104).
- أحمد، داودي، (2017)، دور وسائل التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز توزيع شرق – قسنطينة)، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- بلقاسم، مزبوة، (2022)، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ومدى الالتزام بعناصر أخلاقيات الوظيفة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية – جامعة تبسة، المجلد 07، العدد 02، الصفحات 462-477.
- رشيد، بوخلفة، (2021)، حوكمة المؤسسات وجودة الحياة الوظيفية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 02، الجزائر.
- زكية، لعمراوي ونورة، تامرابط، (2021)، تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية – جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، المجلد 04، العدد 06، الصفحات 128-139.
- سليمة، بوزيد، (2020)، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 05، الصفحات 182-200.

- عبد الفتاح، سلطان وبن ققة، سعاد، (2022)، المنظمة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية – جامعة سيدي بلعباس، المجلد 14، العدد 02، الصفحات 523-545.
- محمد علي، دشه، (2020)، تنمية الموارد البشرية كمدخل للإرتقاء بجودة الخدمة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق – وحدة تبسة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- محمد، قريقة، (2021)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهيدي – أم البواقي، الجزائر.
- مريم، فاطمي، (2021)، المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة باتنة 01 الحاج لخضر)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر.
- نادية، مدروس وحنان، مزياني، (2021)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة حالة متوسطة عباد بوزيان مغنية)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية -جامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، الصفحات 703-727.
- نصيرة، أوبختي والتوفيق، بوجنان، (2021)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، الصفحات 23-42.
- هاجر، قريشي ومحمد الصالح، قريشي، (2019)، أثر ابعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من قبل الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية – جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، المجلد 03، العدد 02، الصفحات 15-36