

Iraqi Society for Quality
Management Systems
Journal (ISQMS)



مجلة الجمعية العراقية لنظم
إدارة الجودة

Volume 1 Issue 1 – 2025

المجلد ١ العدد ١ – ٢٠٢٥

Iraq / Baghdad / Al-Jadriya /
Headquarters of the ISQMS/
National Deposit No. 2946/2026

PRINT ISSN: 3105-8787
ONLINE ISSN: 3105-8795

/ العراق / بغداد / الجادرية / ايداع
وطني رقم ٢٩٤٦ / ٢٠٢٦

عوامل السلوك المهني الإيجابي (GIPB) وعلاقته بتحسين أداء العاملين في
تعزيز الامتثال لتطبيق المواصفة ايزو ٩٠٠١ - البند ٧.٢

دراسة وصفية تحليلية

Factors of positive professional behavior (GIPB) and its relationship to
improving employee performance in enhancing compliance with the
implementing of ISO 9001 - Clause 7.2

A descriptive and analytical study

الدكتور منتصر كاظم جبار²

الباحثة عائشة صالح محمد¹

Dr. Muntasar Kadhim Jabbar

Aisha Saleh Mohammed

الجمعية العراقية لنظم ادارة الجودة-بغداد

مفتش تربوي-مكتب التفتيش والتوجيه التربوي - سبها

Received: May 7, 2025
Accepted: July 27, 2025
Published: August 1, 2025

Abstract:

This article focuses on studying some positive employee behaviors that enhance performance at work within production and service institutions. This behavior is inspired by practical examples from experiences in the Arab and foreign labor markets. This behavior has been termed "Global Positive Workplace Behavior (GIPB)" as a factor influencing compliance with quality standards for employee efficiency. GIPB is considered a requirement of the ISO 9001 (QMS), particularly Clause 7.2 of this specification, which highlights the importance of developing human resources and improving their performance at work with high efficiency. This is achieved by directing employees to behavioral guidelines at work and monitoring their proper implementation.

The results of these practices demonstrated a qualitative change in employee performance, which in turn was reflected in the administrative, organizational, and production performance of institutions, through an analysis of the reality of these institutions before and after the implementation of these behavioral guidelines at work. This study aims to demonstrate the importance of implementing and monitoring behavioral guidelines in the workplace, leading to effective development of cooperative working conditions. These guidelines are considered a key entry point for establishing a culture of improving individual and collective behavior within organizations in both the public and private sectors.

Keywords: Positive professional behavior, behavioral improvement guidelines GIPB, quality, performance improvement, ISO 9001 implementing.

الخلاصة :-

يركز هذا البحث على دراسة بعض السلوكيات الايجابية للعاملين وعلاقتها بتعزيز تحسين الأداء في العمل من خلال مطابقة الامتثال لمعايير الجودة داخل المؤسسات الانتاجية والخدمية والمستوحاة من امثلة تطبيقية لتجارب عملية في سوق العمل العربي والاجنبي ، والذي تم تسميته بالسلوك المهني الايجابي في العمل (GIPB) وذلك بوصفه العامل المؤثر على تعزيز الامتثال لتطبيق معايير الجودة في كفاءة العاملين والذي يعتبر كأحد متطلبات نظام الايزو ٩٠٠١ وخاصة البند ٧.٢ من هذه المواصفة والذي يشير الى اهمية تطوير الكوادر البشرية وتحسين ادائها في العمل بكفاءة عالية ، وذلك بتوجيه العاملين على ارشادات سلوكية في العمل

ومراقبة تنفيذها بشكل سليم .حيث اظهرت النتائج من هذه الممارسات العملية ، التغيير النوعي الحاصل في أداء العاملين والذي انعكس بدوره على أداء المؤسسات الإداري والتنظيمي والانتاجي من خلال تحليل واقع تلك المؤسسات قبل وبعد تنفيذ تلك الارشادات السلوكية في العمل .

تهدف هذه الدراسة الى بيان أهمية تطبيق الارشادات السلوكية في واقع العمل ومراقبتها مما يؤدي الى تطوير فعال في ظروف العمل التعاونية ، وباعتبار هذه الارشادات مدخلاً رئيسياً لترسيخ ثقافة تحسين السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات في القطاعين العام والخاص .

الكلمات الافتتاحية :- السلوك المهني الايجابي ، ارشادات تحسين السلوك GIPB، الجودة ، تحسين الأداء ،

ايزو ٩٠٠١

المقدمة :-

بسم الله الرحمن الرحيم الفاتحة لكل خير والصلاة والسلام على معلم العالمين الخير ، لا يزال تحسين أداء الموظفين حجر الزاوية في نجاح المؤسسات وتنافسيتها. وتؤكد الأبحاث المعاصرة بشكل متزايد على العلاقة الوثيقة بين رضا الموظفين وبيئة العمل والأداء العام. يميل الموظفون غير الراضين أو الذين يواجهون ظروف عمل دون المستوى الأمثل إلى انخفاض الإنتاجية والمشاركة، مما يؤثر سلباً على نتائج المؤسسة (Azeez Jason Kess-Momoh, & others: 2024)، وفي ظل التغيرات البيئية المستمرة في محيط العمل من عولمة وانفتاح في الأسواق الدولية والزيادة في حدة المنافسة من خلال الاهتمام بتطبيق المواصفات الدولية ومنها ايزو ٩٠٠١ ، فلقد اصبح من الصعب ضمان استمرارية المؤسسات الا من خلال الاهتمام بسبل تنفيذ المعايير والمواصفات وبشكل عملي تطبيقي وأهمها التركيز على العامل البشري باعتباره اصل مهم جدا من أصول المنظمات ويتطلب ذلك الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمات بدراسة سلوكياتهم ومعرفة أسبابها، ودراسة تأثير السلوك التنظيمي والأخلاقي في إدارة الاعمال، والذي يعتبر احد اهم المفاهيم الادارية الحديثة التي تعمل بها المنظمات ، حيث يمتلك السلوك التنظيمي والأخلاقي الذي يتبعه المدراء والموظفون اثرا كبيرا في إدارة الاعمال بلا شك وله اثر مهم علي بيئة العمل وحيث ان السلوكيات المهنية الايجابية لها دورا كبيرا في تحقيق النجاح لدى الافراد العاملين، بمختلف مستوياتهم سواء كان مديرا او موظفا وبذلك تصنع منه شخصا قادرا على

تحمل المسؤولية في العمل . بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن البيئة التنظيمية، بما في ذلك أساليب القيادة وتخطيط المسار المهني والتعويضات، تُؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، مما يُؤثر بشكل أكبر على أداء الموظفين (Wang : 2024) .

تسعى كافة المؤسسات من خلال تنفيذ المواصفات الدولية لتوفير بيئة العمل التعاونية والتي يكون لها دورا في تطوير الفرد العامل على الصعيد الشخصي والمهني، وجعله يواكب العصر والتطورات الحديثة في بيئة العمل، وعليه فأنها تمكن الفرد العامل من تنفيذ اعمال اعلى من مستواه ومستوى مهاراته وخبراته الحالية وهو أكثر من المتوقع وذلك بالسعي في تطبيق العملي لإرشادات السلوك المهني الايجابي ال (GIPB) والتي تجعل من الافراد العاملين يواكبون العمل بكفاءة وقدرة عالية .

فالسلك التنظيمي داخل المؤسسة يتأثر تاثيرا كبيرا بسلوك الافراد وقابليتهم الشخصية على تقبل وتنفيذ المهام فضلا عن فهمها واستيعابها وذلك بجعل اهداف تلك المؤسسة امام انظارهم بشكل مستمر ، وعندها سيتمكن الفرد العامل من معرفة أهمية العمل ودوره في حياته وتجعله شخصا متطورا ومنفتحا وقادرا على مواكبة التغيرات الحديثة والقيام بأعمال اكثر تطورا ، وتبقى تلازمه طوال حياته وبالتالي سيتكون منه شخصا مختلفا وناجحا واكثر إيجابية بالإضافة الى مجال عمله وخبراته الأثر الكبير على المدراء من خلال طريقة التعامل مع العاملين بالمنظمات والمؤسسات حتى تكون في القمة وتحظى باحترام الجميع وتسطيع ان تدعي لنفسها انها حققت شيئا في الحياة الإنسانية (كاظم ، وصالح ، قيد النشر) .

اشكالية الدراسة:-

تواجه المؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص تحديا كبيرا في البقاء والاستمرار لضعف الأداء جراء تنامي حدة المنافسة المحلية والدولية والتغيرات هذه فرضت على هذه المنظمات تبني فكر جديد في التعامل مع هذه المستجدات فقد أجريت دراسات عديدة حول السبل المتبعة لتحسين اداء الافراد والمؤسسات بشكل عام ، ويتطلب التقدم العلمي والتطور التقني في مختلف المجالات النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين وتطويرها في دراسة إنشاء وتشكيل المنظمات وتحليل عملها

وسبل تطوير السلوك الإنساني والتنظيمي (كاظم ، وصالح ، قيد النشر) ، وعليه ظهرت لدينا اشكالية يمكن تلخيصها بما يلي :

★ صعوبة السيطرة والتنظيم لسلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل المؤسسة بسبب اختلاف القدرات وعدم فهم لأهمية النضج الفكري الذي يتيح للعقل المساحة الواسعة لتنظيم العمل بشكل ايجابي ، وبذلك يكون نجاح المنظمة بنجاح تفعيل دور العنصر البشري وتحسين ادواته.

★ إن اغلب المؤسسات تهتم بوضع خطط استراتيجية للمؤسسة ، والتي تتضمن صياغة رؤية ورسالة واهداف المنظمة وقيمها الاخلاقية الجوهرية وهو شيء مهم جدا في ادارتها لكنها تتجاهل اهمية التوعية بالارشادات السلوكية للعاملين واهمال ادراجها ضمن خططهم الاستراتيجية والذي يكون السبب الرئيسي في فشل تلك الاستراتيجيات .

★ إنتشار ظواهر في كثير من منظمات العمل من قلق وتذمر بعض الموظفين من أسلوب تعامل مديرهم والشعور بالظلم ونقص العدالة في الأجور والمكافئات الا مع اصدقائهم المقربين لتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق وفق اساسهم بالالتزام تجاه منظمتهم.

★ ضعف التوجه والاهتمام بتطبيق المعايير الدولية في المؤسسات مثل مواصفة ايزو ٩٠٠١ حيث ينتج عن هذا الضعف والتقصير أداء قاصر للعاملين في المؤسسات والتي لا تتوفر فيها مقومات الجودة الشاملة وحسن الأداء ، كون أنها لا تولي أهمية للموظفين ، والتي هي من اهم البنود الالزامية للمواصفة الدولية ، لذا شوهد وبشكل واضح أن كفاية الموظفين ونتاجية المؤسسات والمنظمات في أدنى معدلاتها و انخفاض مستوى حماسها للعمل وبشكل ملحوظ .

★ بات اهتمام المديرين ودورهم في المنظمة مقتصر على مشكلات الموظفين الراغبين بالمغادرة وملء الوظائف الخالية بدل الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

★ من هنا برزت الحاجة الماسة لدراسة تفسير وفهم تأثير عوامل السلوك الإيجابي المهني في إدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظام (GIPB)، وفي هذا الصدد نجد اهم وأبرز الظواهر السلوكية للقادة الايجابيين داخل المنظمات التي يركز عليها السلوك الإنساني بأنواعه ومفاهيمه ومستوياته وعوامله، واستخدام نتائج تلك الدراسة لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

فرضيات الدراسة:-

الفرضية العامة :-

-تساهم عوامل السلوك المهني الإيجابي GIPB على التأثير الأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:-

- ❖ -تساهم القيم الأخلاقية في تحسين أداء العاملين .
- ❖ -يساهم عمل الفريق الواحد في زياد الإنتاجية.
- ❖ -توجد علاقة ارتباطية بين عوامل السلوك المهني الإيجابي GIPB واسلوب القيادة.
- ❖ -توجد علاقة ارتباطية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات او المؤسسات في القطاعين العام والخاص.
- ❖ -تطبيق ارشادات السلوك المهني الايجابي (GIPB) داخل المنظمات وعلاقته بتحسين اداء المؤسسة في القطاعين العام والخاص.

الدراسات السابقة :- اهتم الباحثان بالدراسات التي تتناول اهمية تطبيق ايزو ٩٠٠١ في المؤسسات وعلاقتها بتحسين اداء العاملين ، من جهة ، ومن جهة اخرى الدراسات التي تناولت اهمية تحسين الاداء العاملين واثره على مستوى الانتاجية في العمل . فكانت هناك دراسات عديدة اهمها : -

(١) Milovanović, V., Paunović, M., & Casadesus, M. (2023) : دراسة بعنوان (Measuring the Impact of ISO 9001 on Employee and Customer Related Company Performance) درست هذه الورقة قياس تأثير ISO 9001 على الأداء للعملاء الداخليين والخارجيين باستخدام استطلاع أجابت عليه ١٤١ شركة في جمهورية صربيا، تُظهر النتائج أن شهادة نظام إدارة الجودة (QMS) وفقاً لمعيار ISO 9001 تعزز أداء الشركة المتعلق بالموظف والعملاء، بينما وُجد أن حوافز الشهادة تؤثر على هذه العلاقة. و القيمة الرئيسية للمقال هي أنه من أوائل الذين يقومون بتحليل تأثير نظام إدارة الجودة على العملاء الداخليين والخارجيين بأي شكل من الأشكال.

(٢) Divya Doerga: 2020 :- دراسة بعنوان (The Impact of ISO 9001 Certification on Organisational Performance. A systematic review of the impact of ISO 9001

Certification on organisational performance in the manufacturing industry in India: Recommendations for manufacturing organisations in Guyana (تبحت هذه الورقة في تأثير شهادة ISO 9001 على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في الهند. الهند دولة نامية والمنظمات تدرك الحاجة إلى الالتزام بالمعايير الدولية من أجل الوصول إلى السوق الدولية لإجراء الأعمال والتجارة. توفر هذه الورقة البحثية على وجه التحديد نظرة ثاقبة على آثار وفوائد شهادة ISO 9001 على مبيعات وعمليات منظمات التصنيع في الهند وأهمية أنظمة إدارة الجودة. وجدت هذه الدراسة أن شهادة ISO 9001 لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وأن هناك علاقة إيجابية بين أنظمة إدارة الجودة وشهادة ISO 9001. وجد الباحث في جميع أنحاء هذه الورقة أدبيات تدعم التأثيرات الإيجابية المذكورة أعلاه. كما قدم الباحث أيضاً توصيات للتنفيذ للمنظمات في قطاع التصنيع في غيانا. وتشمل هذه التوصيات تنفيذ نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 من أجل الاستعداد للنمو الإيجابي والتغيير الذي ستشهده البلاد في المستقبل.

(3) Bakator, M., & Čoćkalo, D. (2018) - دراسة بعنوان (Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice) تدرس هذه الورقة تأثير معيار ISO 9001 على أداء الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يتم أيضاً التحقيق في التأثير على مقاييس أداء الأعمال. هذه المقاييس هي جودة المنتج والخدمة ورضا العملاء والأداء المالي والأداء التشغيلي. في عملية الاختيار، تم اختيار ٢٥ ورقة من أصل ١١٠ أوراق لمزيد من التحليل. مجموع العينات هو ٦٦٠٥. وبالتالي، فإن الورقة لها أهمية متوسطة ومساهمة معتدلة في مجال شهادة ISO 9001. أشارت النتائج الرئيسية لهذه الورقة إلى أن شهادة ISO 9001 يمكن أن تحسن الأداء التشغيلي ورضا العملاء والأداء المالي والأداء التجاري بشكل عام. ومع ذلك، لوحظ أيضاً التأثير السلبي لشهادة ISO 9001 على البنيات المذكورة. وللتطبيق العملي، يمكن للشركات استخدام هذه المراجعة المنهجية كأداة قد تساعد في اتخاذ القرارات بشأن شهادة معايير ISO 9001 أو تحسين الأداء التجاري بشكل عام.

(4) (Arnaud Eve & Pierre-Antoine Sprimont:2016) : بعنوان (Perceptions and attitudes relating to ISO 9001: An investigation with operational personnel) يُعد معيار ISO 9001 الدولي لأنظمة إدارة الجودة (QMS) أداة للرقابة تهدف إلى رضا العملاء والتحسين المستمر من خلال إدارة العمليات. على الرغم من وجود بحوث ودراسات قيمة حول نظام إدارة الجودة ISO 9001، إلا أن آثار تصورات موظفي العمليات لا تزال غير مفهومة جيداً. باستخدام المقابلات

والخرائط المعرفية، تبحث هذه المقالة في محددات تصورات الموظفين لمعيار ISO 9001 وتأثيراتها على مواقفهم. تكشف الدراسة، التي أجريت في أربع شركات فرنسية، عن تصنيف لتصورات الموظفين لمعيار ISO 9001. تُظهر النتائج أن لدى موظفي العمليات تصورات إيجابية في الغالب عن معيار ISO 9001، مما يؤدي إلى مواقف إيجابية في مكان العمل. تُسهم المواقف المتأثرة بالمعيار في الرقابة التنظيمية. تؤكد الدراسة على أهمية الإدارة العليا في تبني معيار ISO 9001 وتعزيز تصور الموظفين له.

(٥) (Basak Manders:2015) وهي من منشورات مكتبة الايزو ISO Research Library بعنوان (Implementation and Impact of ISO 9001): توضح هذه الدراسة إن تبني موقف إيجابي تجاه استخدام معيار ISO 9001، والوعي به، والإيمان بفائدته وسهولة استخدامه، والشعور بالمسؤولية تجاهه، يُظهر اختلافاً بين الموظفين الذين مارسوا ممارسات مرتبطة به وغير المشاركين. توضح هذه الفصول الثلاثة مجتمعةً أن العلاقة بين معيار ISO 9001 وأداء الأعمال ليست واضحة كما يُفترض غالباً. تشير نتائجنا إلى أنه يمكن دراسة وشرح تطبيق معيار ISO 9001 وتأثيره على ثلاثة مستويات مختلفة: مستوى الدولة، ومستوى الشركة، ومستوى الموظف.

(٦) دراسة حلوى حورية، جيلالي ليلي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) بعنوان: الاخلاق المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، تناولت الدراسة "الاخلاق المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي" في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " يساهم الالتزام في تحسين أداء العاملين" والفرضية الجزئية الثانية "يساهم التعاون زيادة تقدم الخدمة" ثبت صدقها الميداني بالإضافة سعت لإبراز مدى صدق فرضياتنا في الدراسة الميدانية مختلف الاجراءات المنهجية لدراسة المنهج الوصفي باختيار عينة شملت (٧٣) % الى تشابه بعض نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة ومن خلال الفرضية الثانية ان التعاون برز كصفة سائدة مميزة لعلاقات العمل بصفة عامة، ويعكس مدى قوة ارتباطهم وتلاحمهم وانضباطهم في مهامهم يمثل مرجعية بالغة الأهمية، تتخذها فئات العمالية كقاعدة خلية لمواجهة أي محاولة تزعر مكائنها وتلاعب مصالحها.

(٧) دراسة حسين حسن القحطاني، د. احمد فيصل احمد شعبيبي (٢٠٢٢) بعنوان: إثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. هدفت الى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم الجودة الشاملة، والتعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وكل من ابعادها(القيادة، التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، التخطيط الاستراتيجي) على كفاءة الاداء الفردي والمؤسسي في مخرجات

التعليمي في إدارة التعليم بمحافظة جدة, تحقيق اهداف الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت الاستبانة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة واداري وإدارية وقد تم اختيار حجم العين عشوائيا(٣٧٢)توصلت الدراسة لعدة نتائج ابرزها ان إدارة الجودة الشاملة بأبعادها(القيادة, التركيز على العملاء, مشاركة الموظفين, التحسين المستمر, إدارة العمليات, التخطيط الاستراتيجي)لها دور كبير على تحسن كفاءة الأداء. الفردي والمؤسسي مخرجات التعليم.

٨) دراسة رحمانى سارة، حمبابة ليديا (٢٠٢٤) بعنوان: إثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بجمع سوناطراك بحاسي مسعود، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت الاستبانة (٢٤) تم توزيعها في الإطار العام (٣٢) استخدمت العديد من الأساليب أظهرت نتائج التالية: ان هناك مستوى مقبول وجيد للقيادة الاستراتيجية في الدراسة، وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وجود إثر للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في المؤسسة.

منهجية الدراسة :-

هي دراسة وصفية وتحليلية لأهمية ودورالعنصر البشري في تحسين اداء المؤسسات وبالاخص لتحقيق لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، لا سيما البند ٧.٢. حيث تهدف هذا الدراسة لمعرفة شاملة للادبيات النظرية للسلوك البشري وعلاقتها بتحسين كفاءة العاملين والتي يمكن من خلالها تحقيق الامتثال لمعايير نظام إدارة الجودة عبر تطبيق ممارسات سلوكية عملية.

أهمية الدراسة:-

١-الدعوة الى ضرورة دراسة وتطبيق السلوك الإيجابي المهني الحديث في إدارة الجودة الشاملة وبيان صورته العملية والنظرية في ظل العمل داخل مختلف المنظمات الإنتاجية والخدماتية.

٢-ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد على حد علم الباحثين ، دراسات في البيئة المحلية لتأثير عوامل السلوك الإيجابي للعاملين GIPB في منظومة إدارة الجودة الشاملة .

٣- ان القطاعين العام والخاص بمختلف تخصصاتهم الإنتاجية والخدماتية في المنظمات تتسم باشتداد المنافسة، الامر الي يستلزم رفع الكفاءة الى اقصى حد ممكن.

٤- قد تمهد هذه الدراسة الطريق لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال وفي اثناء المكتبات العلمية بالمعرفة، حيث ترجع أهمية الدراسة كونها تعالج موضوع جدا هام والذي يدرس القاعدة الأخلاقية التي تساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

اهداف الدراسة.

- ❖ التعرف من خلال التحليل على مسببات السلوك المهني الايجابي من وجهة نظر تطبيقية من مختلف بيئات العمل العربية والاجنبية .
- ❖ اظهار مدى أهمية فهم المنظمة للسلوك الافراد لما لها من إثر على فاعلية المنظمة.
- ❖ . تحقيق الامتثال لمتطلبات ايزو ٩٠٠١ - البند ٧.٢ من خلال تطوير والتحسين المستمر لكفاءة العاملين .
- ❖ معرفة كيف تساهم الأخلاق المهنية في تحسين الأداء الوظيفي.
- ❖ خفض التكاليف عن طريق السلوك الإيجابي للعاملين في العمل.
- ❖ الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم والأخلاق المهنية والسلوك الإيجابي والجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية.
- ❖ تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير عوامل السلوك الإيجابي (GIPB) على تحسين أداء العاملين في منظومة الجودة الشاملة.

ولاً / مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

- الاداء (Performance) :

بينها احمد سيد مصطفى انه "درجة بلوغ الفرد او الفريق او للمنظمة للأهداف المنخفضة بكفاءة وفعالية. (سيد مصطفى ، ٢٠٠٢، ص٤١٥) .

- المهنة (Profession) :

مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات وقدرات معينة للفرد. أي انها نشاط منظم ومرتب له قصد وينبع عن الإدارة الكاملة للقائم بها ومن خلاله ويتم تحقيق قيم لمهام الوظيفة. (ابن مسكوبة ، ٢٠٠١ ، ص ٣٩)

• الأخلاق (Ethics) :

بينها ابن مسكوبة: عرف الأخلاق "بأنها حال النفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر. (المصدر السابق)

• الاخلاق المهنية (Professional ethics) :

عرفها سعيد الغامدي على انها: مجموع القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الاعمال الوظيفية والتخصصية في اساليب التعامل داخل البيئة. (الغامدي ، ٢٠١٣ ، ص ١١١)

أي انها الصفات النفسية السلوكية الحسنة للعمال والشروط والضوابط التي تحكم الأداء الوظيفي المهني في صورة قوانين ولوائح محددة للأساليب العملية والسلوكية لأداء العامل.

• إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

هي أسلوب اداري يركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب المنظمة ، وهي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها وضعها التنافسي ومرونتها في نطاق العمل ككل لتحقيق تطور وتحسن مستمر باستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات والعمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخليين والموردين.

• ايزو ٩٠٠١ :- ISO 9001 :

هو مواصفة عالمية لإدارة الجودة. تصدرها منظمة المواصفات العالمية ISO ، يساعد هذا المعيار المؤسسات بجميع أحجامها وقطاعاتها على تحسين أدائها، وتلبية توقعات عملائها، وإثبات التزامها بالجودة. حيث تحدد متطلباته كيفية إنشاء نظام إدارة الجودة (QMS) وتطبيقه وصيانته وتحسينه باستمرار. يعني تطبيق ISO 9001 أن مؤسستك قد وضعت عمليات فعالة ودربت موظفين لتقديم منتجات أو خدمات مثالية باستمرار (iso.org) (2021)

- تحقيق الامتثال لبنود المواصفة ٩٠٠١ (Achieving compliance) :- بيان مدى مطابقة تنفيذ المعايير وتحقيق مؤشرات اداء عاليه فيها وفق متطلبات البند الخاص بالمواصفة العالمية ايزو ٢٠١٥:٩٠٠١ .
- المؤسسة (institution) :

هي وحدة انتاج تتجمع فيها عوامل الإنتاج من راس مال، مواد أولية، لخلق منتجات، تقديم خدمات لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين.

ثانياً / المدخل الى الاتجاهات السلوكية :-

في الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات كان الاتجاه السلوكي ينمو ويكتسب اقتناع الكثير من المدراء، يرى ان العامل الأساسي لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف هو الانسان، او السلوك الإنساني ويجمع المدخل السلوكي مفاهيم ومبادئ من علوم انسانية مختلفة لفهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك الإنساني المتوقع في مواقع العمل، وبذلك تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات في العمل وتحقيق أهدافه. فهم السلوك الإنساني ضرورة لإقامة علاقات في ظل العلاقات الوثيقة بين الكائن الحي والانسان وبيئة تبدأ عملية التفاعل المستمر وهذا التفاعل يعتمد على ان البيئة لها تأثيراتها على الانسان والنشاط الذي ينطلق من الكائن الحي اثناء عملية التفاعل هو ما يطلق عليه السلوك. (كاظم ، وصالح ، ٢٠٢٥)

مبادئ السلوك الإنسان في الفكر الإسلامي :-

إن الدين الإسلامي الحنيف بصفته دستور حياة للناس جميعا جاء ليحدد ، السلوك الإنساني والإداري. يقول الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه: " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فاذا عزمتم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " آل عمران: ٥٩ ، تحدد هذه الآية الكريمة معالم السلوك الإنساني والإداري في الحياة العامة وحياة المنظمات.

إن الفكر الإداري الإسلامي تفوق على النظريات الإدارية المعاصرة، التي برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد في المنظمة الإدارية، فالفكر البشري مهما سما وارتقى فهو فكر قاصر، غير صالح لإدراك

الحقائق كلها، أما الفكر الإسلامي فهو جزء من الإسلام الذي وصفه الحق سبحانه وتعالى بقوله (" قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين، يهdy به الله من اتبع رضوانه سبل السلام، ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم") المائدة ١٥

تفسير الظواهر السلوكية :

التفسير العلمي للسلوك ذكره الدكتور محمد (عبد الغني حسن ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٣) بأن الكائن الحي والبيئة تفاعل مشترك فهو جزء مهم من الطبيعة ويتم التفاعل بينهم في ضوء طبيعة وخصائص كل منهما وفي ضوء طبيعة العلاقة بينهم، وهذا يعني ان الكائن الحي لا يكون سلبيا في تفاعله مع البيئة ولكنه يؤثر فيها وفي الوقت نفسه يتأثر بها ومن خلال هذا التأثير المتبادل يتحدد الشكل النهائي للسلوك.

فالتفسير للظواهر السلوكية والبيولوجية بهدف التحكم في السلوك الإنساني من خلال التركيز بالتعرف على:

الأداء والسلوك الإنساني :-

يقصد بالسلوك تصرفات الفرد في مواقف المختلفة للحياة.

والأداء هو السلوك الوظيفي الهادف.

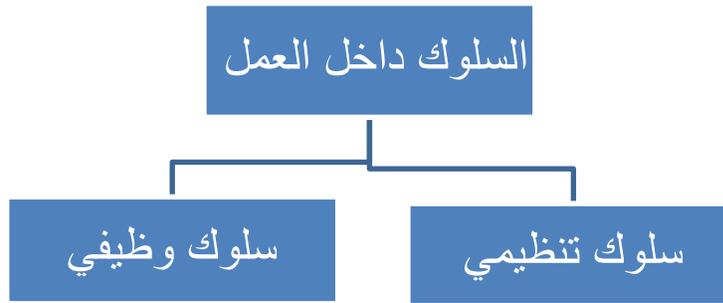
ويوجد قدر من التشابه في السلوك الإنساني، ولاينفي ذلك وجود فروق بين الافراد حيث ان لكل فرد مميزاته وخواصه التي تميزه عن الاخرين واهمية الفروق الفردية بالنسبة للإدارة يعني انه يمكن الاستفادة منها في اثاره دوافع العاملين عندما يتم التفاعل معهم بطرق مختلفة تتفق مع قدراتهم الفردية. تكوين الشخصية الانسان يخرج بقدرات فطرية من صنع الخالق، ويظهر فيها عدة مميزات :-

- الخبرة الفردية: هي التي يمكن التنبؤ بها لأفراد ناشئين في ثقافة واحدة.
- الخبرة العامة: يشترك فيها الافراد الناشئون في ثقافة واحدة. فالظروف الثقافية لمجموعة ما تؤدي لظهور صفة عامة تشتهر بها المجموعة. بجانب ان لكل فرد متلق لهذا التأثير بعض الخبرات الفردية التي ليست لدى الاخرين.

ولقد اثبتت الدراسات السلوكية ان المؤثر الواحد ينتج مجموعة متنوعة من السلوك لدى الافراد المختلفين.
(عبد الغني ، ٢٠١٠)

ثالثاً / مفهوم السلوك في العمل :-

ان تفاعل عوامل السلوك الشخصي والفردى التي بينها في المدخل السابق النظري للاتجاهات السلوكية ومدى تأثرها بمبادئ طبيعة ذلك السلوك (المبدأ السببى والدافعى والهدف) ، سيتفاعل وبشدة مع مؤثرات العمل داخل المؤسسات فينتج عنه مجموعة من المواقف، والتصرفات التي يبدىها الفرد (الموظف) في مكان العمل، وبذلك يمكننا تقسيم انواع السلوك داخل العمل الى نوعين رئيسيين :-



المخطط من عمل الباحثين

تعريف السلوك التنظيمي :- فالسلوك التنظيمي هو دراسة و فهم سلوك العالمين في المنظمة و يشمل ذلك: أسلوب تفكير و إدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم و قيمهم، و كذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة. و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت (الهوارى ، ١٩٩٥) . و يعتقد ميتشل Mitchel أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد و كجماعات و كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاً في منظمات العمل، كما يرى دافيس Davis أن هذه العناصر الثلاثة تتأثر بالنظام الإجتماعي الخارجى (البيئة العامة)، و يوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة و هي: الأفراد، التقنية، الهيكل التنظيمي و البيئة العامة بأنه السلوك التنظيمي (إبراهيم ، ٢٠٠١) .

فكما هو واضح المقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين ينسقون جهودهم الجماعية ويوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة . فالسلوك التنظيمي يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة .

عناصر السلوك التنظيمي :- (كاظم ، وصالح ، قيد النشر)

السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها يتعلق بالفرد ومنها بالجماعة و كما يلي:

١-عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد:

a. الإدراك الفرد يتلق العديد من المؤثرات التي تجنبه في صورة معلومات من رئيسة وهو يعالج نظرة الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث.

b. فالإدراك ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلات يقوم بها لانتقاء بينها وتنظيمها وتفسيرها (عرب ، ٢٠٠٩)

c. الافراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للواقع والظروف الذي يتعاملون معه.

d. التعلم: لقد اعتبر ان سلوك الفرد بالعوامل الانية التي يخضع لها الانسان اثناء ممارسة هذا السلوك.

e. الدافعية فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وتزويدهم بالأدوات لرفع حماسهم في أعمالهم.

f. الشخصية: لكي يستطيع المدير فهم المكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الافراد داخل أعمالهم.

٢-عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالجماعة:

أ- جماعات: يتم من خلالها التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي.

ب- القيادة التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والانماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين.

ت- الاتصال ليساعد العاملين والمدربين فهم كيف يتم الاتصال داخل المنظمات.

اما السلوك الوظيفي :-

السلوك الوظيفي هو مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الموظفون في مكان العمل والتي تعكس مستوى التزامهم وأدائهم واحترافيتهم. ويمثل السلوك الوظيفي جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة ويمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاحها أو فشلها، كما يعد تطبيق هذا المفهوم أمراً بالغ الأهمية لكل من الموظفين وأصحاب العمل لضمان بيئة عمل منتجة وإيجابية. (سهى الحابس ، ٢٠٢٤)

وبذلك يتبين ان السلوك الوظيفي يشمل كيفية تعامل الموظف مع الزملاء، ومدى التزامه بسياسات وإجراءات الشركة، وكيفية استجابته للتحديات والمشكلات التي يمر بها أثناء عمله. فهو سلوك فردي شخصي لكن وفق مبادئ واساسيات العمل (ظروف العمل المحيطة) ، وعليه يمكن تقسيم السلوك الوظيفي إلى سلوك إيجابي وسلوك سلبي. فالسلوك الإيجابي يشمل التصرفات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز بيئة العمل، بينما السلوك السلبي يشمل التصرفات التي تعرقل العمل وتؤثر سلباً على الآخرين.

ومن جهة اخرى يمكن تعريف السلوك الوظيفي على أنه الطريقة التي يتعامل بها الموظف مع الأشخاص والموجودات حوله في بيئة العمل أو الوظيفة، ويتكون السلوك الوظيفي من أمور يمكن ملاحظتها وغالباً ما ترتبط بالتصرفات الواضحة والحركات الجسدية ولغة الجسد، وأمور عقلية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ولكنها تنعكس على أداء الموظف بأكثر من طريقة. (غدير الخدام ، ٢٠٢٢) .

تحليل العلاقة بين سلوكيات العاملين وبين كفاءة ومخرجات العمل :-

يتبين من خلال النهج الأدبي والوصفي لمراجعات مفاهيم السلوك في العمل بنوعيه (التنظيمي والوظيفي) ان العلاقة طردية بين مستوى السلوك في العمل وبين كفاءة مخرجات العمل المطلوبة فكلما كان مستوى التنظيم الاداري ومستوى تطبيقه عالي وبكفاءة جيدة من قبل العاملين كانت مخرجات المؤسسة بنوعيتها (الانتاجي والخدمي) ذات كفاءة عالية ،علاوةً على ذلك، أدى الاعتراف بالصحة النفسية ورفاهية الموظفين كعاملين محوريين في الإنتاجية إلى تحوّل في أولويات الموارد البشرية نحو برامج رفاهية شاملة ومبادرات لإشراك الموظفين تُعزّز الحافز وتُقلّل من الإرهاق (Morandini, S., Fraboni, F.& et.al: 2023).

بالإضافة الى ان مفهوم السلوك في العمل داخل المنظمات من أصعب الموضوعات الإدارية ، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال لضمان انتاجياتها المتميزة والابداعية بشكل مستمر .

وقد اصبح جليا وبشكل واضح بأن علم السلوك التنظيمي او الوظيفي يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطويرها وتكيفها مع التغيير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه. ولقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية، وأداة التطوير والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي والوظيفي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً .

رابعاً / دور العنصر البشري في المواصفة - أيزو ٩٠٠١:٢٠١٥ :-

يُعد التركيز على دور العنصر البشري (العاملين) والاهتمام بكفاءتهم داخل المؤسسة ركيزة أساسية لأداء أي منظمة، وتتضح أهميتها بشكل خاص في سياق تطبيق أنظمة إدارة الجودة. فهناك دور حيوي كبير وفاعل تلعبه كفاءة العاملين في تحقيق الامتثال للمواصفة الدولية ISO 9001:2015، مع التركيز بشكل خاص على المتطلبات الواردة في البند ٧.٢ (الكفاءة) من تلك المواصفة . وذلك في إطار نظام إدارة الجودة (QMS) للمؤسسة ، بما في ذلك آليات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوفير التدريب اللازم لهم ، وتقييم فعالية

البرامج التدريبية، والحفاظ على المعلومات الموثقة ذات الصلة. والذي سيعود على المؤسسة العمل بكفاءة عالية، بما في ذلك تحسين الأداء التشغيلي، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء. وتعزيز كفاءة العاملين لديها بما يضمن الامتثال المستمر لـ ISO 9001:2015 وتحقيق التميز في الأداء. (أحمد، ٢٠٢٢).

فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع العمليات في المؤسسات الخاصة والعامة، وعليه تقع مسؤولية تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة. حيث تدرك المواصفة هذه الأهمية وتفرد بنداً كاملاً، وهو البند ٧.٢، لمسألة الكفاءة. هذا البند لا يكفي بالمطالبة بوجود عاملين أكفاء، بل يحدد متطلبات واضحة لكيفية تحديد الكفاءة المطلوبة، وتوفير التدريب اللازم، وتقييم فعالية هذه التدابير، والحفاظ على معلومات موثقة كدليل على الكفاءة (القحطاني، ٢٠١٩).

بشكل عام تحدد المواصفة ISO 9001:2015 المتطلبات التي يجب على المنظمة تلبيةها لإنشاء نظام إدارة جودة فعال. تركز هذه المواصفة على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل التركيز على العملاء، القيادة، مشاركة الأفراد، منهجية العملية، التحسين، اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، وإدارة العلاقات (القيسي، ٢٠١٧). إن الهدف النهائي هو ضمان قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار. لا تعتبر ISO 9001:2015 مجرد مجموعة من الإجراءات، بل هي فلسفة إدارية تدعو إلى ثقافة التحسين المستمر والمسؤولية المشتركة عن الجودة في جميع أنحاء المنظمة (المحمدي، ٢٠٢١).

مفهوم الكفاءة في نظام إدارة الجودة :-

تُعرف الكفاءة بأنها القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات والقيم لتحقيق النتائج المرجوة (ليث وآخرون، ٢٠١٨). في سياق نظام إدارة الجودة، لا تقتصر الكفاءة على مجرد المؤهلات الأكاديمية أو الخبرة العملية، بل تتسع لتشمل القدرة على فهم وتنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة، والمساهمة بفعالية في أهداف الجودة، وتحديد ومعالجة المشكلات المتعلقة بالجودة. يشير عسيري (٢٠١٨) إلى أن الكفاءة هي مزيج من المعرفة النظرية، والمهارات العملية، والقدرات الشخصية التي تمكن الفرد من أداء مهمة أو دور معين بنجاح.

تُعد الكفاءة عنصراً حاسماً في تحقيق الجودة، حيث أن الأفراد غير الأكفاء قد يتسببون في أخطاء، أو فشل في العمليات، أو عدم الامتثال للمواصفات، مما يؤثر سلباً على جودة المنتجات أو الخدمات ورضا العملاء (الشمري، ٢٠١٩). وبالتالي، فإن الاستثمار في تنمية كفاءة العاملين ليس مجرد امتثال لمتطلب، بل هو استثمار استراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

إن الكفاءة لا تقتصر على المهارات الفنية (التقنية) فحسب، بل تشمل أيضاً المهارات السلوكية أو الشخصية مثل حل المشكلات، العمل الجماعي، التواصل الفعال، والقدرة على التعلم المستمر (عمران، ٢٠٢٢). هذه المهارات ضرورية لخلق بيئة عمل داعمة للجودة والتحسين المستمر، وهي جزء لا يتجزأ من نظام إدارة الجودة الفعال.

البند ٧.٢ من المواصفة ISO 9001:2015: الكفاءة

يُعد البند ٧.٢ من المواصفة ISO 9001:2015 أحد المتطلبات الأساسية ضمن القسم ٧ (الدعم)، والذي يركز على توفير الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة. يحدد هذا البند أربعة متطلبات رئيسية تتعلق بالكفاءة:

١. تحديد الكفاءة اللازمة: يجب على المنظمة تحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يؤدون أعمالاً تحت سيطرتها وتؤثر على أداء نظام إدارة الجودة وفعاليتها. هذا يتطلب تحليلاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات لكل وظيفة وتحديد المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة لأدائها بنجاح (منظمة الأيزو، ٢٠١٥).

٢. ضمان اكتساب الكفاءة: يجب على المنظمة ضمان أن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس التعليم المناسب، والتدريب، والخبرة. هذا يعني أن المنظمة يجب أن تتحقق من أن الأفراد لديهم بالفعل المؤهلات والخبرات اللازمة، أو أن توفر لهم الوسائل لاكتسابها (عمر، ٢٠٢٢).

٣. اتخاذ الإجراءات اللازمة: يجب على المنظمة اتخاذ إجراءات، حيثما ينطبق ذلك، لاكتساب الكفاءة اللازمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. تشمل هذه الإجراءات التدريب، التوجيه، إعادة تعيين الأفراد، أو توظيف أفراد جدد. الأهم هو تقييم ما إذا كانت هذه الإجراءات قد أدت بالفعل إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء (صلاح الدين، ٢٠٢١).

٤. الاحتفاظ بمعلومات موثقة: يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على الكفاءة. يشمل ذلك سجلات التدريب، تقييمات الأداء، المؤهلات، والسير الذاتية التي تثبت أن الأفراد مؤهلون لأداء مهامهم (المصطفى, ٢٠٢٠).

تؤكد المواصفة أن إدارة الكفاءة ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي جزء لا يتجزأ من ضمان جودة العمليات والمنتجات. فغياب الكفاءة قد يؤدي إلى سوء فهم للمتطلبات، وأخطاء في التنفيذ، وعدم القدرة على التعامل مع المشكلات بفعالية، وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف الجودة (نصار, ٢٠٢٣).

تحليل العلاقة بين كفاءة العاملين وتحقيق الامتثال لـ ISO 9001:2015 :-

تُظهر العديد من الدراسات التجريبية والمفاهيمية وجود علاقة قوية وإيجابية بين كفاءة العاملين ونجاح تطبيق نظام إدارة الجودة. حيث يرى الزهراني (٢٠١٩) أن العاملين الأكفاء هم القادرون على:

* فهم وتنفيذ متطلبات المواصفة بشكل صحيح.

* تطبيق الإجراءات والتعليمات المحددة بدقة.

* تحديد الانحرافات المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

* المشاركة بفعالية في أنشطة التحسين المستمر.

* التكيف مع التغييرات في العمليات أو المتطلبات.

فمثلاً، إذا لم يكن العاملون مكلفون بتشغيل آلة معينة مؤهلين بشكل كافٍ، فقد يؤدي ذلك إلى أعطال متكررة، أو منتجات غير مطابقة للمواصفات، أو حتى حوادث عمل. هذا لا يؤثر فقط على جودة المنتج، بل يمثل أيضاً عدم امتثال للبند ٧.٢، وقد يؤدي إلى عدم المطابقة خلال عمليات التدقيق (المالكي, ٢٠٢٠). وبالمثل، فإن موظف المبيعات غير الكفء قد يفشل في فهم متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى طلبات غير صحيحة أو عدم رضا العملاء، الأمر الذي يتعارض مع مبدأ التركيز على العملاء في ISO 9001.

وباختصار، فإن كفاءة العاملين ليست مجرد متطلب شكلي في ISO 9001:2015، بل هي عنصر استراتيجي يحدد قدرة المنظمة على تحقيق الامتثال الفعلي والمستدام، وتحسين أدائها بشكل مستمر، وتعزيز قدرتها التنافسية.

خامساً / رؤية لدليل ارشادي لسلوكيات العمل المهني الايجابي (GIPB Guidelines for Improving Positive Professional Behavior) :-

نظراً لأهمية ما ذكر اعلاه وخاصة ما تم التوصل اليه في البند الثالث والرابع من هذه الدراسة، تم وضع رؤية لدليل ارشادي للسلوكيات المهنية الايجابية في العمل (رسالة الماستر المهني للباحثة - عائشة صالح محمد وبإشراف الدكتور منتصر كاظم - قيد النشر) وذلك نظراً لما تبين من تحليل منهجي في هذه الدراسة لعلاقة سلوكيات العاملين بمحورين مهمين في المؤسسة :-

العلاقة الاولى / علاقة سلوك العاملين بمؤشرات الاداء للمؤسسة - علاقة طردية

العلاقة الثانية / علاقة سلوك العاملين بتحقيق الامتثال للمواصفة الدولية ايزو ٩٠٠١ البند ٧.٢ منها - علاقة طردية .

وبالتالي فان اهمية هذا الدليل الارشادي سيعمل على تحقيق اداء فعال بشكل مؤثر وقوي في المؤسسات الانتاجية والخدمية .

يعتبر ال (GIPB) والتي هي مختصر ل (Guideline for improving the performance behavior) هو أحد اهم الأدوات والوسائل العملية للتأثير على السلوك المهني في أداء العاملين بالمؤسسات في القطاعين العام والخاص. (كاظم ، وصالح ، قيد النشر)

اهداف ال (GIPB):

التغيير الإيجابي بالسلوك المهني والذي يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية.

- تغيير إيجابي روحي.
- تغيير إيجابي حركي (جسدي).

➤ تغير إيجابي فكري.

الاساس النظري والعملي للدليل الارشادي GIPB :-

الاساس النظري :-

(١) قواعد ونظم الفكر الاسلامي من حيث احتوائه للعنصر البشري ومنحه كافة الامتيازات في جعله انسانا سويا عقلانيا يحقق نهج تربوي سليم ومعافى من كل الآفات والامراض المجتمعية والنفسية والانسانية وذلك من خلال تعميق العلاقة وتحسينها بين الانسان وخالقه من جهة وبينه وبين باقي المخلوقات من جهة اخرى في ميدان التعايش السلمي " فيقول الرسول الكريم عليه افضل الصلاة والسلام حديث: "لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ".

(٢) نظرية " (Z) (Theory Z) هي نظرية تستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية وإدارة السلوك التنظيمي، وهي تركز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية، وصيغت على أساس نظريتي "إكس (X) "، و"واي (Theory Y) "لأستاذ الإدارة الأميركي "دوغلاس ماكغريغور" (Douglas McGregor).

(٣) أدخلت نظرية Z: في المصطلحات الإدارية على يد البروفيسور أوتشي. في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، كان أداء العديد من الشركات الأمريكية ضعيفاً جداً، وخسرت حصتها السوقية، بينما كانت الشركات اليابانية تتفوق على الشركات العالمية في الأداء.

وأدى هذا إلى إثارة المخاوف بشأن إنتاجية الشركات الأمريكية وقدرتها التنافسية، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب النجاح الذي تتمتع به الشركات اليابانية.

وقد ناقش أوتشي في كتابه "نظرية Z: كيف يمكن للشركات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية" (١٩٨١) كيف يمكن للشركات الأمريكية لمواجهة التحديات اليابانية بأسلوب إدارة فعالة للغاية. وفق أوتشي فإن سر النجاح اليابانيين لا يكمن في التكنولوجيا فحسب، بل في أسلوب إدارتهم للموظفين والمؤسسات.

"هذا أسلوب إدارة يركز على فلسفة قوية للشركة، وثقافة مؤسسية متميزة، وتنمية مهارات الموظفين على المدى الطويل، واتخاذ القرارات بالإجماع" (أوتشي، ١٩٨١).

لم يؤيد ويليام أوتشي استخدام الثقافة اليابانية في الأعمال الأمريكية بحد ذاتها، بل ابتكر نهجًا إداريًا هجينًا يجمع بين فلسفات الإدارة اليابانية والثقافة الأمريكية.

اهمية التطبيق العملي :-

تأتي الأهمية من واقع التجارب العملية التي تم مراجعتها والاستفادة منها في تحديد ملامح الدليل الإرشادي ، وتشمل هذه التجارب الممارسات العملية لمؤسسة الأعمال الأمريكية (Harvard business school) التي لها علاقة بسلوكيات العاملين الايجابية واثرها في تحسين اداء العمل من جهة وزيادة سمعة الشركة وتحسين رضا الزبون من جهة اخرى بالاضافة الى ممارسات عمل في السوق العربية والتي تشمل بعض التحسينات التي اتخذها المدراء العرب في مؤسساتهم مما ادى الى تحقيق رضا للزبون و سمعة عالية للمؤسسة وجعل الماركات العربية في سوق العمل لها وزن معنوي كبير .

إرشادات تحسين الاداء المهني الايجابي في العمل GIPB :- تم مراجعة تطبيق هذه الارشادات عمليا في اكثر من مؤسسة انتاجية وخدمية منها (المجلس العربي للتعليم والتدريب الالكتروني ومؤسسة شركاء التنمية العرب المرتبطة بهيئة تطوير اعمال اقليمية للتنسيق مع بعض الشركات المنح الدولية في الدول العربية منها (الاردن ، العراق ، لبنان ، ليبيا ، موريتانيا ، اليمن) واعتبرت كاحد متطلبات الامتثال للبند ٧.٢ في المواصفة ٩٠٠١ في تلك المؤسسات .



شكل - ٢ - عناصر الدليل الارشادي للسلوك المهني الايجابي (كاظم ، صالح ، قيد النشر)

وتشمل :-

- (١) الصدق: لا تحتاج للكذب فبضاعتك وعملك هما دليل مصداقيتك ... ولا تتكلم أكثر مما تعمل ويمكن ملاحظة ذلك من الشركات اليابانية فهي لا تكثر من الإعلانات على منتجاتها.
- (٢) النزاهة: دائما لا تعطي وعود أكبر من قدرتك.. وقت ما تعطي وعد ويجب الإيفاء بها والسبب في ذلك لأنها سنقل من ثقة المؤسسات والشركات بك. عليك بالتفكير بأحسن منها.

- ٣) السيطرة على توترك وقلقك في العمل لأنه كلما زاد القلق حول الموضوع المهم في عملك كلما ازدادت السلبيات من حولك وكلما قل القلق كلما كان العمل طبيعي ويجابي (فهو علاج سلوك معرفي).
- ٤) التوظيف الخاطئ للمواهب والابتكارات: (كم منا يعمل بمشروع او مؤسسة لا يؤمن بنجاحه)، السبب كثرة قبول الاعمال الواردة اليها وعدم فهمنا لثقافة.. لا.
- ٥) توجيه النقاشات المهنية بشكل سليم. فمهما كانت النوايا السليمة يبقى النقاش صعبا للوصول الى نتائج بالعمل إذا اختلفت الآراء حول نقطة معينة.. وبطريقة الحل المعكوس وذلك بتحويل الخلافات المهنية الى شراكات تعاون لحل كل الازمات.
- ٦) لا تغرق نفسك في التزامات أكثر من طاقتك، فهذا سيعمل في إرضاء المقابل لكن على حساب اغراق أنفسنا بالتزامات جديدة.
- ٧) لا تتدخل: القادة في الاعمال يقولون على الأقل خلال ال تسع أشهر الأولى من عملك (تقريبا السنة الأولى من استلام عملك) اعمل أي شيء يتم تكليفك به واختبر نفسك به ولا تتدخل... بعد ان تجد نفسك وتعلم خبرتك ممكن ان تبدي وتخطط للمستقبل.
- ٨) لا تؤجل الاعمال وان صغرت الى وقت اخر: نظم عملك واستغل الوقت الذي انت فيه.. (فكر بعمق له فائدة مهمة وان كانت صغيرة وربما تحصل على فائدة كبيرة من المهام الصغيرة واعلم انه يوجد سلبيات كثيرة لعدم القيام بالمهام الصغيرة).
- ٩) ازرع الثقة بالمقابل من خلال الخلق المهني الإيجابي، دائما تعامل مع الزبون بمستوى عال فهو يعتبر من الاخلاق لأنه سيجابها بالتأكد بمستوى عال من الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير.
- ١٠) ان تكون لطيفا في العمل أفضل من ان تكون نكيا، لأنها ستكون فرصة كبيرة للتواصل مع الاخرين.
- ١١) لا يوجد خطأ يستحق ان تدمر فرصتك المهنية، كلنا نتعلم من اخطائنا ونعالج الأخطاء الكبيرة باستحداث قصص نجاح تغطي على الخطأ الفادح الذي وقع في العمل ليكن لديك وجود جديد بالعمل.
- ١٢) التقليل من التذمر من العمل، حاول ان تجعل من عملك شيء تحبه، وبذلك ننصح باختيار مواقع عمل تناسبك من اول يوم تدخل فيه للمؤسسة لان الشيء الذي تحبه حتما ستدع فيه والذي سيفضي الى (السلوك التنظيمي الإيجابي بالعمل، فالعمل سيكون ضمن نطاق تخصصك ومن ضمن طاقتك وعملك الذي تحبه)

سادساً / النتائج :-

بناءً على المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل المفاهيمي للعلاقات المذكورة في الدراسة بين كفاءة العاملين و تحقيق الاداء الافضل للمؤسسة من جهة وبين تحقيق لمتطلبات البند ٧.٢ من المواصفة ISO 9001:2015، يمكننا استخلاص النتائج الرئيسية التالية:

١. الكفاءة هي حجر الزاوية في الامتثال الفعال: أظهر البحث أن كفاءة العاملين ليست مجرد عنصر داعم، بل هي شرط أساسي لتحقيق الامتثال الفعلي والمستمر لجميع بنود المواصفة ISO 9001:2015. إن العاملين الأكفاء هم القادرون على فهم وتطبيق مبادئ الجودة، وتنفيذ العمليات وفقاً للإجراءات المحددة، والمساهمة في تحقيق أهداف الجودة (الشمراي، ٢٠٢١).

٢. تطبيق البند ٧.٢ يعزز أداء نظام إدارة الجودة ككل: إن التحديد المنهجي للكفاءات، وتوفير التدريب المناسب، والتقييم الفعال لنتائجه، يؤدي إلى تحسينات ملموسة في أداء العمليات وتقليل الأخطاء والانحرافات. هذا بدوره يعزز موثوقية نظام إدارة الجودة ويقلل من مخاطر عدم المطابقة خلال التدقيقات (الغريب، ٢٠٢٠).

٣. إدارة الكفاءة الفعالة تقلل من حالات عدم المطابقة: أظهر التحليل أن العديد من حالات عدم المطابقة في أنظمة إدارة الجودة يمكن إرجاعها إلى نقص الكفاءة لدى العاملين. من خلال الاستثمار في الكفاءة، يمكن للمنظمات تقليل حدوث الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تعزيز رضا العملاء.

٤. التوثيق الجيد للكفاءة ضروري للإثبات والتحسين: يؤكد البحث على الأهمية القصوى للاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على الكفاءة. هذه الوثائق لا تخدم فقط كدليل امتثال للمدققين، بل توفر أيضاً بيانات قيمة للمنظمة لتخطيط وتطوير الموارد البشرية، وتحديد فجوات الكفاءة، والتخطيط للتحسينات المستقبلية.

٥. التدريب وحده لا يكفي؛ الفعالية هي المفتاح: لم يقتصر التركيز على توفير التدريب، بل امتد ليشمل ضرورة تقييم فعالية هذا التدريب. فالكفاءة لا تكتسب بالضرورة بالجلوس في قاعة تدريب، بل بتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة وتحسين الأداء. هذا يتطلب آليات تقييم قوية تركز على النتائج السلوكية والتشغيلية (حامد، ٢٠٢٣).

٦. الكفاءة تعزز ثقافة التحسين المستمر: عندما يشعر العاملون بأن المنظمة تستثمر في تطويرهم وتعزيز كفاءاتهم، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً وتحفيزاً للمساهمة في جهود التحسين المستمر. وهذا يتسق تماماً مع المبدأ الرئيسي للتحسين المستمر في ISO 9001.

باختصار، تُظهر النتائج أن كفاءة العاملين، عندما تتم إدارتها بفعالية وفقاً لمتطلبات البند ٧.٢ من ISO 9001:2015، لا تضمن الامتثال الشكلي للمواصفة فحسب، بل تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية .

سابغاً التوصيات :-

يوصي الباحثان بما يلي :

- (١) أهمية وضع دراسة من قبل الباحثين لتصميم متكامل منهجياً لدليل ارشادي لمراحل تحسين الاداء المهني الايجابي في العمل (GIPB) .
- (٢) الاهتمام ببنود المواصفة الدولية الايزو ٩٠٠١ والخاصة بتدريب وتنمية الموارد البشرية لتحسين كفاءة العاملين وتكثيف البحوث التطبيقية بخصوصها .
- (٣) اعتبار البند ٧.٢ في مواصفة ايزو ٩٠٠١ الزامي للمؤسسات الخدمية والانتاجية لما له من أهمية في تنمية وتحسين الانتاج داخل المؤسسات .

المصادر باللغة العربية :-

- (١) القرآن الكريم .
- (٢) ابن مسكوبه . (٢٠٠١) . تهذيب الأخلاق، مكتبة الثقافة الدينية، بورسعيد.
- (٣) إبراهيم أحمد . (٢٠٠١) ، الإدارة المدرسية في ألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، ط، ١ .
- (٤) أحمد، م. ف. (٢٠٢٢). *تحديات تطبيق معيار ISO 9001:2015 في المؤسسات الحكومية* . مجلة العلوم الإدارية، ١٥(٣)، ١١٢-١٣٠.

(٥) احمد سيد مصطفى . (٢٠٠٢)، إدارة البشر والأصول والمهارات مصر بدون ذكر دار النشر ، ص٤١٥.

- (٦) البلوي، س. أ. (٢٠٢١). *أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي*. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (٧) القحطاني، ع. ن. (٢٠١٩). *المواصفة الدولية ISO 9001:2015: مرشد عملي للتطبيق*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (٨) القيسي، ر. ع. (٢٠١٧). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- (٩) جابر، ح. م. (٢٠٢٠). *دور الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات*. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(١)، ٢٢-٣٨.
- (١٠) حامد، س. ع. (٢٠٢٣). *تقييم فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة*. مجلة دراسات الأعمال، ١٠(٢)، ٨٨-١٠٥.
- (١١) حسين، م. ك. (٢٠٢٢). *تأثير تكنولوجيا المعلومات على أنظمة إدارة الجودة*. المؤتمر الدولي للتكنولوجيا والابتكار، ١(١)، ٤٥-٥٦.
- (١٢) خالد، ي. م. (٢٠١٨). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. دار الفكر العربي.
- (١٣) ديمينج، و. إ. (١٩٨٦). *الخروج من الأزمة*. مركز النشر العلمي. (أعيد نشره باللغة العربية).
- (١٤) الربيعي، ع. ك. (٢٠٢٢). *تحليل وتصميم الوظائف وأثره على كفاءة العاملين*. مجلة الاقتصاد والأعمال، ٥(٤)، ٢٠٠-٢١٥.
- (١٥) الرميحي، ف. س. (٢٠٢٢). *إدارة المخاطر في نظام إدارة الجودة: تطبيق عملي*. المجلة الدولية للجودة والتميز، ٧(١)، ٣٠-٤٥.
- (١٦) الزهراني، ن. س. (٢٠١٩). *أثر الكفاءات البشرية على أداء المؤسسات الصناعية*. مجلة الدراسات العليا للعلوم الإدارية، ٢(١)، ٦٥-٨٠.
- (١٧) السعيد، م. أ. (٢٠٢١). *تخطيط وتطوير الموارد البشرية*. مكتبة المتنبي.

- (١٨) الشمري، ف. ع. (٢٠١٩). *الجودة والتميز المؤسسي: مدخل إلى التطبيق الشامل*. دار الزهراء للنشر.
- (١٩) الشهري، أ. م. (٢٠٢٠). *التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015*. دار الجودة للتدريب.
- (٢٠) الشريف، ر. ف. (٢٠٢٣). *أهمية التوجيه والمتابعة بعد التدريب في تطوير الكفاءات*. المجلة العلمية للموارد البشرية، ٨(٣)، ١٥٠-١٦٥.
- (٢١) سعيد بن ناصر الغامدي. (٢٠١٣)، على نجاح، اخلاق المهنة امانة إسلامية ورؤية عصرية، دار حافظ، ط٣، السعودية، ص ١١١.
- (٢٢) صلاح الدين، أ. ر. (٢٠٢١). *إدارة التدريب وتقييم فعاليته*. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- (٢٣) عادل، م. (٢٠٢٠). *دور القيادة في بناء ثقافة الجودة المؤسسية*. مجلة البحوث الإدارية، ٢٥(٢)، ٧٧-٩٢.
- (٢٤) عبد الله، ه. س. (٢٠٢٣). *فعالية برامج التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي*. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٢(١)، ٤٥-٦٠.
- (٢٥) عسيري، خ. ب. (٢٠١٨). *تحديد وتطوير الكفاءات الجوهرية للمنظمات*. مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٤)، ٧٨-٩٥.
- (٢٦) العتيبي، م. ع. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير في المؤسسات: منظور الجودة*. مركز دراسات الخليج العربي.
- (٢٧) عمر، ب. ح. (٢٠٢٢). *تنمية المهارات البشرية ومتطلبات سوق العمل*. دار المعارف.
- (٢٨) عمران، س. (٢٠٢٢). *أهمية المهارات السلوكية في بيئة العمل الحديثة*. مجلة الإدارة والأعمال، ٣(١)، ١-١٥.
- (٢٩) الغريب، س. م. (٢٠٢٠). *تأثير تطبيق ISO 9001 على أداء الشركات الصناعية*. المجلة الدولية لإدارة الجودة، ٦(٢)، ٩٠-١٠٥.
- (٣٠) الغامدي، م. ع. (٢٠٢٢). *التحسين المستمر في نظم إدارة الجودة*. دار الحسام.

- (٣١) الفضلي، ي. أ. (٢٠١٨). *تصميم العمليات وإدارة الجودة*. مكتبة المجتمع العربي.
- (٣٢) القاضي، أ. ل. (٢٠٢٢). *نماذج تقييم التدريب: دراسة مقارنة*. مجلة التدريب والتطوير، ٩(٤)، ٣٥-٢٠.
- (٣٣) كاظم ، وصالح م. و. ع. (قيد النشر) ، تأثير عوامل السلوك المهني الإيجابي (GIPB) على تحسين أداء العاملين في منظومة إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة من عائشة صالح محمد صالح الى إدارة شركاء التنمية العرب لنيل درجة الماجستير المهني في تخصص (إدارة الاعمال المتكاملة والجودة الشاملة). بأشراف الدكتور منتصر كاظم جبار. العام ٢٠٢٥ م .
- (٣٤) ليث، س.، وآخرون. (٢٠١٨). *مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (٣٥) المحمدي، خ. أ. (٢٠٢١). *شرح متطلبات المواصفة ISO 9001:2015*. دار الكتب العلمية.
- (٣٦) المحمودي، ع. ب. (٢٠٢١). *دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الجودة*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٢(٣)، ٦٥-٥٠.
- (٣٧) المصطفى، ز. م. (٢٠٢٠). *إدارة الوثائق والسجلات في نظام إدارة الجودة*. دار العلمية للنشر.
- (٣٨) المصري، ه. ع. (٢٠١٩). *تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجيات الحديثة*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- (٣٩) الهواري سيد . (١٩٩٥) ، المديرون ٥ أنواع، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- (٤٠) محمد عبد الغني حسن هلال. (٢٠٠٢)، مهارات إدارة السلوك الإنساني. متطلبات التحديث المستمر للسلوك، الطبعة الأولى ، الجزائر، كلية العلوم السياسية والعالم .
- (٤١) منظمة الأيزو ISO 9001:2015 * (2015). (ISO). نظم إدارة الجودة - المتطلبات*. جنيف، سويسرا: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.
- (٤٢) نصار، أ. ح. (٢٠٢٣). *التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمات العربية*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(١)، ٢٥-١٠.

- (٤٣) هاني عرب، (٢٠٠٩)، محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات ملتقى البحوث العلمي .
- (٤٤) علي، م. س.، ورفاقه. (٢٠٢١). *أثر التدريب على كفاءة الأداء الوظيفي*. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ٧(٢)، ٨٨-١٠٢.

المصادر باللغة الانكليزية :-

- 1- Kess-Momoh, N. a. J., Tula, N. S. T., Bello, N. B. G., Omotoye, N. G. B., & Daraojimba, N. a. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746–757. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- 2- Wang, Y. (2024). Factors affecting employees' job satisfaction: organizational and individual levels. *SHS Web of Conferences*, 181, 01037. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>
- 3- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 039–068. <https://doi.org/10.28945/5078>.
- 4- <https://www.iso.org/standard/62085.html> , (Edition 5, 2015) , This publication was last reviewed and confirmed in 2021. Therefore this version remains current.
- 5- http://www.abrahan-maslow.com/m_motivation/Theory_Z.asp
<http://peter venn.tripod.com/brochure/complete/xyz.htm>.