

تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ومدى الالتزام بعناصر أخلاقيات الوظيفة

The development of human resources in the Algerian public institution and the extent of commitment to the elements of job ethics

بلقاسم مزيوة

جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر)، belgacem.mezioua@univ-tebessa.dz

تاريخ الإستلام: 2022 / 01 / 11 تاريخ القبول: 2022 / 03 / 24 تاريخ النشر: 2022 / 04 / 05

ملخص:

المورد البشري عامل مهم في تتطور وتقدم الشعوب والأمم وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، خاصة أن طلائع القرن الحادي والعشرين تؤكد أن المعرفة قد أصبحت معيارا للتنافسية وتقسيم العمل الدولي وظواهر التكتل والاستبعاد، ما زاد من الاهتمام العالمي بالمجتمع القائم على أساس المعرفة ودور الرأسمال الفكري في استحداث هذه المعرفة، ولا يمكن الحديث اليوم عن التطور الاقتصادي دون الحديث عن فاعل هذا التطور، وكذا مدى تطابق النماذج التسييرية والواقع الاجتماعي للمورد البشري، وفي هذا الإطار يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ومدى الالتزام بعناصر أخلاقيات الوظيفة، وذلك من خلال التطرق إلى:

أولاً: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات تجاه الموارد البشرية

ثانياً: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

ثالثاً: البنية التنظيمية وإشكالية التحول في المؤسسة الجزائرية

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الالتزام الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الوظيفة

Abstract

the human resource is an important factor in the development and progress of peoples and nations and the strengthening of the competitive capabilities of enterprises, Especially since the beginnings of the twenty-first century confirm that knowledge has become a criterion for competitiveness, international division of work, and phenomena of agglomeration and exclusion. which increased the global interest in the society based on knowledge and the role of intellectual capital in creating this knowledge, and it is not possible to talk today about economic development without talking about the factor of this development, as well as the extent to which the management models and the social reality of the human resource match. In this context, this article aims to shed light on Highlighting the development of human resources in the Algerian public institution and the extent of commitment to the elements of job ethics, by addressing the following:

First: the moral and social responsibility of institutions towards human resources.

Second: The reality of human resource development in the Algerian public institution

Third: The organizational structure and the problem of transformation in the Algerian institution.

Keywords: *human resource development, job commitment, social responsibility, job ethics.*

مقدمة

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في اهتمامات مجتمعات العالم المعاصر، ما حتم على الإدارة في جميع مؤسسات اليوم، تبني مبدأ الاهتمام بالإنسان كأحد المؤشرات القوية التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة أن المؤشرات التنافسية وتقسيم العمل الدولي وظواهر التكتل والاستبعاد في عالم اليوم، تؤكد أن ذلك أصبح مرتبطا بتطور البحث العلمي والمعرفة التي قدمت أوراق اعتمادها على أنها معبر رئيسي ومركز توجيه كل العمليات التنموية، مما زاد من الاهتمام العالمي بالمجتمع القائم على أساس المعرفة ودور المؤسسات ورأس المال الفكري في استحداث هذه المعرفة، وليس لنا أن نخرج عن الإجماع الذي يرى أن العلم والتكنولوجيا هما سلاح القرن الحادي والعشرين، وأن موقع أي مؤسسة يتحدد في ضوء إنتاجها المعرفي ومساهمتها في رسم مسارات مستقبل المجتمع وبناء مؤسساته، وباعتبار إنتاجية الرأس المال البشري محكا رئيسيا في إطالة بقاء واستمرارية أي منظمة وأساس أي اقتصاد ناجح وفعال، والقوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلائم مع متطلبات القرن الحالي.

وهذا ماجعل العلاقة بين مؤسسات الأعمال باختلاف طبيعة الأنشطة التي تقدمها والمجتمعات الحاضنة لها بمختلف الأطراف ذات الصلة علاقة جدلية، حيث أن تطور المجتمعات في عالم يتسم بالتغير المستمر من جهة، وظهور الحاجات المتجددة لمختلف الفاعلين في هذه المجتمعات من جهة ثانية، ما أدى إلى أن تكون منظمات الأعمال مطالبة بالاستناد إلى منظومة واضحة من الأخلاق، التي تترجم بدورها منظومة الاستراتيجيات والبرامج والمعايير والقيم والطوابط المنظمة لتحمل جزء من مسؤوليتها واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه، بما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين هذه المؤسسات والمجتمع الذي تتواجد فيه، وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين أو المستفيدين من خدماتها، والمساهمة في التنمية المستدامة، وسيادة نزعة مواردها البشرية نحوى التوجه لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتحتل الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة مكانة أساسية من منطلق أنها رأس مال فكري وأساس التنافس في سوق عمل، لم تعد فيه المؤسسة مجرد مكان عمل بآلات ومعدات تقنية تعمل على تحويل المادة الخام إلى سلع أو خدمات في شكلها النهائي للاستهلاك والاستفادة، بل أن المؤسسة بالأساس هي فضاء للمعرفة المتجددة، ما حتم تغيير النظرة إلى المورد البشري من نظرة تقليدية تصوره على أنه عبئ يضع على عاتق المؤسسة مجموعة من التكاليف المالية ومادية المختلفة، إلى نظرة تتماشى والمتطلبات الحديثة لسوق العمل، وهذا من منطلق أنه أصل من أصول المؤسسة ورأسمال لصناعة الفكر وإنتاج المعرفة، لذلك لا بد من الاستثمار فيه، ويفترض بمؤسسات اليوم أن تعيره الاهتمام المطلوب على اعتبار أن المؤسسات الناجحة في العالم المتقدم استوعبت حقيقة مفادها أن طريق النجاح لن يتحقق إلا من خلال تحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد.

وفي هذا السياق جاء هذا المقال محاولا توضيح ما يلي:

أولا: كيف يمكن للمؤسسة أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وممارسة سلوكياتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية؟

ثانيا: ما واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ثالثا: ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة العمومية الجزائرية للتحويل لقيم العمل الحديثة؟

أولا: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات تجاه الموارد البشرية

تشير الخدمة الاجتماعية للعاملين إلى مجموعة من الوسائل العلمية والفنية المتخذة، وكذا كافة الجهود التي تبذل لرفع البؤس المادي والمعنوي عن هؤلاء العاملين، وذلك عن طريق النهوض بمستواهم الصحي والثقافي والاجتماعي، مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل وعمله ورب العمل الذي يعمل عنده، وكذلك بينه وبين الهيئة التي يعمل فيها والمجتمع الذي يتعامل معه، تكيفا يشعره بقسط وافر من السعادة والاستقرار النفسي، بحيث ينعم بمسكن صالح، وغذاء وافر، وصحة جيدة، كما تتاح له الفرصة الكافية من التعليم الذي يعدّه بأن يكون لبنة صالحة في مجتمعه، الأمر الذي يؤدي إلى رفع روح العامل المعنوية ويزيد من كفاءته الإنتاجية (جرادات، أبو الحمام، 2019، 64-65)، وعلى اعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، والعمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره، فالمؤسسة كتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيما اجتماعيا.

وفي هذا الصدد تحولت بعض المؤسسات الرائدة إلى مراكز اجتماعية وليس فقط أماكن للعمل، فأنشأت أندية لعاملها وأماكن لممارسة الرياضة والرحلات ودور العبادة، وبهذا فقد غيّرت جذريا ممارساتها باتجاه تحسين نوعية الحياة الشاملة للعاملين، ويمكن للمؤسسة أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وممارسة سلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية كالآتي:

1. تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:

تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف، وإذا ما كانت اجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابيا على المنظمة، من خلال عملية الاختيار والتعيين، فهي تعطي وعاءا مناسبيا لاستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة، وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات، فإنه يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية أثناء القيام بعملية استقطاب مواردها البشرية، وذلك كما يلي: (منصور الغالي، محسن العامري، 2008، 260-261)

➤ الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

➤ صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها، وأن يصل الإعلان إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.

➤ أن تتسم الاجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات في هذه الاجراءات والأساليب.

➤ عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية، حيث أن مثل هذا الاجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

➤ نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال، وأن يكون هذا التعامل مبنيا على الوضوح والثقة، بحيث ينعكس إيجابا على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

➤ أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي لاحتياجات مختلف التخصصات لشغل الوظائف الحقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا لتفادي إشكالية التوظيف الوجيه أو السياسي أو الوساطات أو المحسوبة وغيرها، وبالتالي توفير فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع، وهو أمر يمثل إلزاما بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وتجسيديا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

➤ وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجرى وفق أساليب الاتصال الالكتروني، فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية للمنظمة تتجسد في الإطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع، والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين، والإلتزام بالرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

2. الاختيار والتعيين

تعد مرحلتي الاختيار والتعيين العمود الفقري الذي ترتكز عليها عملية توظيف الموارد البشرية، التي تعد بدورها إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية للمؤسسة، ويعكس صورتها الإيجابية لدى العاملين بها، وكذا الفئات الأخرى ذات الارتباط من بين فئات المجتمع، لهذا يجب أن تتسم اجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن أهم جوانب تعزيز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسة يكمن فيما يلي: (سلامي، سنيقرة، 2021)

➤ مصداقية مسابقات التوظيف.

➤ الابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد أساليب وطرق وإجراءات واضحة وشفافة وعادلة.

- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال لطالبي الشغل.
 - موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
 - عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.
 - العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
 - التوظيف على أساس نتائج الاختبار والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.
 - الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة أو المحسوبية.
 - مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف واجراءاته وقوانينه السائدة في البلد.
- بالإضافة إلى أنه يمكن لمنظمات اليوم ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال الجوانب الآتية: (بلقايد، وسعيداني 2018، 496)
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية وموضوعية، وليس بشكل عشوائي، ويجب أن تتوافق مع طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
 - عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.
 - عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين وبطرق غير قانونية وغير أخلاقية.
 - عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

3. التعليم والتدريب المستمر

التعليم والتدريب المستمر وسيلة فعالة يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة والارتقاء لمستوى الأداء المطلوب وتغيير السلوك الإنساني للأفضل، وهذا كله يساهم إسهاما فعالا في رفع الكفاءة الإنتاجية وخاصة الجودة، وتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة. (وصفي عقيلي، 2009، 164)، ويمكن للمؤسسة ممارسة دورها الاجتماعي والتزامها الأخلاقي تجاه مواردها البشرية انطلاقا من صقل وتنمية مهاراتهم وتوجيههم، من خلال السهر على نشاطات التدريب والتطوير واعداد البرامج التي تهدف إلى تحسين القدرات المهنية للأفراد، بما يتواءم والاتجاهات الحديثة لسوق العمل وشعور العاملين بأنهم على اطلاع بما هو مستجد في حقول المعرفة المتعلقة بالمشكلة التنظيمية، بالإضافة إلى أن تلتزم المؤسسة باعداد برامج تدريبية تتوافق مع الاحتياجات التدريبية الفعلية، وتوجه للأفراد الذين تتطلب وظائفهم تدريب على تقنيات وأساليب جديدة دون إقصاء، وبما يحقق الانسجام بين تطوير استراتيجيات وأهداف المنظمة من جهة، وتلبية احتياجات الأفراد وتعزيز مساهمهم الوظيفي من جهة ثانية.

تقييم أداء الموارد البشرية يمكن للمؤسسة ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية وتبني سلوكياتها الأخلاقية من خلال ما يلي: (ضيافي، 2009-2010، 66)

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء.
- الابتعاد عن التحيز والتمييز خلال عملية تقييم الأداء.
- تشكيل لجنة للقيام بالعملية يتصف أعضاؤها بالرأي الراجح والمصادقية.
- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن التقييم المتساهل للجميع أو متشدد مع الجميع، ومن الأفضل أن يكون وسطا للجميع.
- بالإضافة إلى أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة، مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المتطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين، والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد، بمعنى مكافأة المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة تحتاج إلى متابعة وتعطي نتائجها في المستقبل (منصور مهدي، محسن العامري ، 2008، 268).

6. برامج تحسين نوعية حياة العمل:

- تساهم برامج تحسين نوعية العمل في خلق ثقافة تنظيمية تعزز قيم مشتركة بين الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية، وفي هذا المجال يمكن للمؤسسة تحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتبني سلوكيات أخلاقية من خلال ما يلي: (سلامي، سنيقرة ، 2021):
- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجدد يقلل حالات الضغط النفسي والجسدي والارهاق.
- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة البرامج التي تشمل إعادة تصميم العمل باستمرار، ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة إنتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر، من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها، والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- أن تسعى المؤسسة إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- ✓ الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.

✓ احتفال المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقديم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها، مع تقديم وجبات جماعية لهم.

✓ تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة، ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.

✓ بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.

✓ الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.

✓ الاحتفالات بالإنجازات التي تحقها المنظمة أو الأفراد، من خلال إقامة حفلات كتعبيرا عن شكر وتقدير للعاملين.

✓ تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.

بالإضافة إلى أن المؤسسة يمكن لها ممارسة سلوكياتها الأخلاقية وتجسيد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، من خلال عمليات التوظيف والتدريب والتقييم ونظام الأجور والمكافآت وبرامج تحسين نوعية العمل، يمكن لها أيضا تبني سلوكيات أخلاقية لحماية المرأة العاملة وادماج المعوقين، وذلك من خلال القضاء على جميع أشكال الاستغلال والإبتزاز والتفرقة والتمييز، وضمان تكافؤ الفرص في التدريب والتطوير والترقية وتوازن الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية.

ثانيا: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

الموارد البشرية من المكونات الرئيسية للمؤسسة مهما كان نوع تنظيمها وتسييرها وشكلها القانوني، ولا يمكن الحديث اليوم عن التطور الاقتصادي دون الحديث عن فاعل هذا التطور والاهتمام به، وكذا مدى تطابق النماذج التسييرية والواقع الاجتماعي للعامل، والملاحظ أن الفعل التصنيعي الجزائري المنتهج بعد الاستقلال لم ينشد التطابق "La confirmite"، بين العامل والمؤسسة والمجتمع، بحيث تم إنشاء مؤسسات صناعية دون تغيير في أنماط الحياة كمنظومات التعليم العام والتكوين المهني، والسكن، طريقة الاستهلاك والانضباط الاجتماعي والصناعي (سموك، 1997-1998، 6).

فالموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية غير مؤهلة بحكم أنها موارد جاءت من القطاع الزراعي ليحتضنها في نسبة كبيرة القطاع الصناعي دون أدنى تأهيل، كما أن نسبة معتبرة منها لاتزال تحتفظ بعقليتها الريفية ذات النمط الثقافي التقليدي، وخاصة علاقات القرابة البيولوجية، ما شكل أحد معوقات الفعل التصنيعي الذي يتسم بالعقلانية والرشادة في الإنتاج وتنظيم العمل وتسييره، كما تتمظهر ظواهر اللاتطابق واللاتماثل بين العامل الجزائري الحامل لبقايا الثقافة التقليدية وما أتى به الفعل التصنيعي، في شكل من الممارسات

والسلوكات البعيدة عن عناصر وأشكال العقلانية والرشادة، لعدم إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وفق الفعل التحديتي، وما يتطلبه تطبيق مفهوم إدارة الموارد الفكرية والمعرفية من أساليب وأدوات.

وفي ظل هذا الوضع بالذات لم تعد المؤسسة ذلك المجال الذي تتم فيه التنشئة الاجتماعية المؤسساتية حيث يسمح للعامل بتبادل المعارف *Savoir Faire* والإبداع *L'innovation* والتعبير عن أفكاره المهنية، هذا من جهة، ومن جهة ثانية لم ترق المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تلك الوحدة الاجتماعية "Unité Social" التي تساعد على بناء علاقات بين كل الفاعلين فيها، إذ أضحت مجال للانضباط البيروقراطي (سموك، 1997-1998، 70).

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية كتنظيم مؤسسي مستورد من العقلانية الغربية التي تحمل عناصر الرشادة والموضوعية، والتي دخلت في حالة تناقض مع البيئة الجزائرية، ما أدى إلى عدم فعالية تلك المؤسسة تنظيما وإنتاجا، كما تؤثر إعادة الهيكلة العديدة عن ذلك البحث المستمر عن هوية مؤسساتية، ما يجعلنا أمام إدارة موارد بشرية تتميز ببعض الخصائص التي حالت دون تنمية هذا العنصر من جميع الجوانب، نذكر أهمها فيما يلي: (بوالشرش، 2005-2006، 183):

1. خصائص تنظيمية

نقص الخبرة لدى بعض العاملين وضعف مستواهم التعليمي أو عدم توافقهم مع احتياجات المؤسسة، على اعتبار أن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية والعلمية وإنما للمعايير الذاتية، كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس، ما جعل نظم التدريب السائدة غير فعالة في الكثير من المؤسسات العمومية، نظرا لعدم التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية التي تكون عن طريق تنفيذ مجموعة من البرامج المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات، فضلا عن عدم ربط العملية التدريبية بالترقية.

2. خصائص علائقية واتصالية

عدم وجود منظومة اتصال فعالة داخل المؤسسة الجزائرية تسمح بإيصال المعلومات وانسيابيتها من القمة إلى القاعدة، ما تسبب في عزل الفاعلين عن حل القضايا الخاصة بالمؤسسة، نظرا لاحتكار المعلومات عند فئات معينة، وفي مستويات تنظيمية محددة وانسداد قنوات الاتصال، وعزل الفئات السوسيو-مهنية عما يجري داخل المؤسسة، وانعدام الثقة خاصة بين العاملين والإدارة، وضعف دافعيتهم، وعدم وجود نظام متكامل من المعلومات والاتصالات الداخلية تزيل الغموض عن كل ما له صلة بالمؤسسة وفعاليتها، ويزيل كل الإشاعات عنها.

3. خصائص مرتبطة بتلبية الحاجات

انخفاض الأجور والمكافآت ونقص وسائل العمل وعدم وجود مناخ مؤسسي محفز يسمح بمشاركة العاملين في وضع القرارات التي تخص مؤسساتهم، وعدم وجود نظام تقييمي للأداء المستمر، إضافة إلى اتسام الإدارة في كثير من الأحيان بالتعسف في استخدام سلطتها، وعدم تطبيق مبادئ العدالة في ترقية العاملين وتوزيع المكافآت عليهم.

4. خصائص مرتبطة بالمكانة والدور

عدم وضوح الأدوار والنتيجة عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمية، ما جعل المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبها من سوء التنظيم والتسيير، إضافة إلى قلق العاملين بالمؤسسات العمومية على مستقبلهم الوظيفي، إلى الحد الذي يؤدي بهم في الكثير من الأحيان إلى اللامبالاة والإهمال الوظيفي، وعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات والمهام والأنشطة المسندة لهم، نظرا لتدني وضعهم الاجتماعي والمادي (بوفلجة، 2004، 117-18).

5. خصائص مرتبطة بالقيم المجتمعية

هيمنة القيم المجتمعية على المؤسسة العمومية الجزائرية والتي تتناقض في مجملها مع قيم العمل الحديثة المرتبطة بعنصر العقلنة والرشادة والابتكار والإبداع، فكثيرا ما نجد أن قيم المجتمع الجزائري المجر عليها العامل الجزائري تشكل عائقا في التحول نحو قيم العمل الحديثة.

6. خصائص مرتبطة بالقيم المؤسسية:

تفتقر الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة، وفي مقدمتها ما يلي:

- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.
- بطاقات توصيف الوظائف.
- نظم تقييم الوظائف.
- نظم تحديد الرواتب.
- سياسات واضحة ومدروسة.

ورغم القطيعة التي أراد إحداثها الفعل التحديثي في أنماط التفكير والسلوك لمختلف الفاعلين، إلا أن الممارسة التنظيمية القديمة تبدو أنها متجذرة في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، فعبر كل مراحل تطورها ترسخت هذه الممارسة وباتت المعيار الرئيسي الموجه لكل أفعال وسلوكيات الفاعلين فيها.

ومن هنا يتضح أن العاملين في المؤسسة الجزائرية تبنا قيم ومعايير ثقافية من البيئة الاجتماعية التي نشؤا فيها، تعتمد في أساسها على سلوكيات ذات سمات وخصائص تقليدية، ويمكن تلخيص هذه السمات والخصائص فيما يلي: (علي غربي وآخرون، 2002، 25-30)

- تضخم عدد العاملين.
- انتشار ظاهرة التسبب البشري.
- قلق العاملين بالإدارة العامة على مستقبلهم الوظيفي.
- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي.
- عدم التزام الموظف بالشرعية القانونية.

- انعدام الطاعة التسلسلية.
- عدم التزام الموظف بالنزاهة والاستقامة.
- الاهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة.

وأمام هذه السمات بدأ ظهور تمايز كبير ما بين النماذج التسييرية المسلحة بالفكر الغربي والمعتمدة على العقلانية والرشادة من جهة، وعامل مسلح بواقعه الاجتماعي والمنتحي إلى إطار ثقافي قديم وتقليدي من جهة ثانية، ما تسبب في بداية الملامح الأولى للصراع والتصادم، تمظهر بشكل جلي بين ما هو قيمي اجتماعي محلي وما هو وارد من واقع آخر، ومحاولة ترسيخه في وسط غير وسطه الطبيعي، ما انعكس سلبا على أداء وفعالية المؤسسة ككل.

ثالثا: البنية التنظيمية وإشكالية التحول في المؤسسة الجزائرية

تعود البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية إلى السنوات الأولى من الاستقلال، فبمغادرة المستعمر الفرنسي وما أقرته نصوص اتفاقية إفيان "Ivian" والتخلي على ضمان استمرار التعاون الجزائري الفرنسي، وفي ظل هذه الأوضاع المتسمة بالفراغ التنظيمي فرضت القيادة السياسية والنخبة الثورية نموذج التسيير الذاتي كنموذج تنظيمي حتمته الظروف التي اتسمت بها تلك المرحلة، وبالتالي لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لأيدولوجية واضحة المعالم أو استراتيجية مخطط لها، بقدر ما كانت أمرا واقعا أملتة مجموعة من العوامل والظروف لاسيما ظاهرة الأملاك الشاغرة، وهذا كمرحلة مؤقتة للانتقال إلى نموذج التسيير الاشتراكي الذي ناشد التوفيق بين مصالح العمال، من خلال شعار العامل المنتج المسير، وهذا لمشاركته المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية واهتمامه المعنوي والمادي بثمره إنتاجه، إلا أن نقص الخبرة الكافية وقلة الأطر الفنية ليد العاملة الجزائرية (التي هي في الغالب يد عاملة جاءت من القطاع الفلاحي)، ما ساهم في ظهور عديد المشاكل والتناقضات التي ظهرت بين المبادئ التي نص عليها نموذج التسيير الذاتي وتطبيقه على أرض الواقع.

هذا الوضع الجديد كان السبب في بروز عدة صراعات وتصادمات بين العمال والمسيرين، كون التسيير الذاتي سوى بينهم، ما أدى بالمسيرين إلى عرقلة هذا النموذج التسييري اعتقادا منهم بأن فشله هو السبيل الوحيد في حفظ مكانتهم الاجتماعية، إضافة إلى عدة عوامل أخرى كمركزية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة، وعدم الإشراف الفعلي للعمال في عملية المراقبة التسييرية للنشاطات الاقتصادية، الأمر الذي أدى بالعمال إلى الإحساس بالاعتراب، نتيجة التناقض الحاصل بين الممارسات البيروقراطية والمصالح الاجتماعية للعمال الحاملين لثقافة تقليدية، تختلف تماما عن الأنساق القيمية التي جاء بها الفعل التحديثي الدولاتي المرتبط بسيادة النظام الصناعي وأسلوب الإنتاج الرأسمالي، ما أثر سلبا على نفسية العمال، وأدى إلى فشل التسيير الذاتي، ذلك أن مختلف الأبعاد التنظيمية الفنية والثقافية التي ميزت هذه المؤسسات، التي تنتج كل منها قيما وأنساق تعبر عن بنيتها الداخلية وأسلوب تنظيم العمل فيها والعلاقات بين الفاعلين داخلها، وبالتالي

أصبحت المؤسسة مجالاً للتمايز الثقافي، يتفاعل فيه فاعلين يتناقضون مع شكله التنظيمي (قيبرة، غربي، 2001، 135).

وهذا التناقض تجلت مظاهره الواضحة في عدم اندماج وتكيف اليد العاملة مع نمط تنظيمي مستوحى من تجارب اجتماعية وثقافية بعيدة عن خصائص البنية الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، الذي لم يخضع إلى ممارسات وفكر وتنشئة تنظيمية سابقة، ما جعل القيادة السياسية ونخبها الاجتماعية تبتشار تطبيق نموذج جديد، فجاء ميثاق التسيير الاشتراكي كإطار أيديولوجي وثقافي ليشكل الفلسفة والمبادئ التي تحكم التنظيم الاشتراكي وتبعية المؤسسة للدولة، باعتبار الدولة شعبية عمالية وفق مبدأ إشراك العمال في مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالحقوق الفردية للمنتجين على ناتج عملهم يقابلها حق المجتمع في منع الفوضى وتضخم الإنتاج والانحراف ومنع ظهور صور جديدة لاستغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وهذا هو التسيير العمالي المستلهم من العقيدة الاشتراكية، هذا الوضع الجديد أثار غضب المسيرين لأنه قلل من شأنهم كطبقة مسيطرة نتيجة للقيم التي جاء بها التسيير الاشتراكي، كما أن بقاء العصبية المسيطرة تتحكم في زمام الأمور زاد من حدة الصراع بين الإدارة ومجلس العمال، وبقيت القرارات التي جاء بها التسيير الاشتراكي عبارة عن أخطاء ناجمة عن عدم الفهم الحقيقي للبنى الثقافية التي تتميز بها المؤسسات، لأنها قائمة على افتراضات وهمية وليس على معرفة موضوعية لردود الأفعال بالنسبة للأطراف المعنية، كونها كانت منافية لقيم العمال وتخدم المسيرين إلا أن قوة مجلس العمال لم يمه الصراع وإنما زاد من حدته، ويتجلى ذلك من خلال المواقف والسلوكيات التي قام بها العمال كالتغيب، هدر الموارد المادية والمالية، القيام بالإضرابات... إلخ (بومهرة، 1999، 94).

ورغم أن فترة سبعينيات القرن الماضي كانت فترة إنمائية شهدت تحولات ضخمة في القطاع الصناعي من حيث التوظيف وتحسين ظروف العمل، إلا أنها عرفت عدة نزاعات وإضرابات لعدة أسباب كتدني الأجور وتأخير دفعها وتسريحات العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية، وبهذا فقد أثبت الواقع فشل هذا التنظيم، لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات التي نص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة، رغم أن الدولة قامت بانجاز الكثير من مراكز التكوين من أجل رفع مردودية التوظيف، إلا أن هذا الأخير طغى عليه أسلوب العلاقات الشخصية وعلاقات المحاباة التي تربط المسؤولين المكلفون بالتوظيف والترقية والتكوين، ورغم هذه النقائص فإن الجدير بالذكر أن عدد الوظائف المحدثه بلغ حوالي 490000 في الفترة الممتدة من سنة 1977 إلى 1979 (بوكفوس، 2005-2006، 114-115).

هكذا فإن الموقف العمالي أدى بالمسؤولين على المؤسسات الجزائرية إلى تبني ثقافة الهدم وسياسة التماطل والتباطؤ للقضاء على النظام الاشتراكي، ومحاولة هدم البنية الثقافية الموروثة والقضاء على التناقضات الموجودة بين الفاعلين، نتيجة لما أفرزته الممارسة التنظيمية في أغلب المؤسسات من مظاهر كالمركزية الشديدة في التسيير، وسيادة الفاعلية والانضباط البيروقراطي على حساب الفاعلية الاقتصادية وتقييد حرية المبادرة والابداع على المستوى الفردي من جهة، ومن جهة ثانية ورغم أن المؤسسة العمومية

الجزائرية في هذه المرحلة حاولت تطوير بعض التقنيات الإدارية والعمل وفق أطر تنظيمية، إلا أن دور إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى كونه أيديولوجيا يعبر عن الواقع الذي وجدت فيه هذه الإدارة (واقع الشعارات والخطابات التي أوهمت الموارد البشرية على أنها المشارك والمالك والمسير الوحيد)، ولم يتعدى دورها الدور الاجتماعي ونتائجها وهمية، والريع البترولي هو الذي كان ينفق على تجهيزات ومعدات المؤسسة، وكذا أجور وتكاليف الموارد البشرية، وهذا ما دفع بالدولة إلى البحث عن مخرج للأزمة التي أصبحت تعيشها المؤسسة العمومية الجزائرية وإعادة توازنها فأصدرت مشروع إعادة الهيكلة.

وتضمنت مرحلة هيكلة المؤسسات مرحلتين: (بهبول، 1999، 160)

المرحلة الأولى: 1981-1982 وتميزت هذه المرحلة التي امتدت من بداية 1981 إلى نهاية 1982، بتحديد وفحص التنظيمات البيانية لإعادة هيكلة المؤسسات، ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات، وانتهت هذه المرحلة بإنشاء 348 مؤسسة جديدة.

المرحلة الثانية: 1982-1984 وتميزت المرحلة الثانية من هيكلة المؤسسات العمومية بمتابعة ما نصت عليه المرحلة الأولى أي متابعة هيكلة المؤسسات، وتحضير ظروف نشاط عادية لها.

وتعتبر هذه المرحلة التي اتجه فيها التنظيم إلى هيكلة المؤسسة العمومية إلى وحدات اقتصادية حيوية، واستهدف هذا المشروع تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف الاستغلال العقلاني للكفاءات البشرية، ومحاولة إقامة علاقات تكاملية بين مختلف القطاعات والوحدات لبناء قاعدة صناعية قوية ذات قيم ومبادئ تتماشى مع قيم ومبادئ السوق، وقد اعتمدت هذه السياسة على مبادئ أساسيين:

1. احترام التخصص في النشاط عن طريق الفصل بين عمليات الإنتاج، التسويق، الإنجاز والدراسة.
2. توزيع المؤسسات المعاد هيكلتها عبر الولايات توزيعا يقرّبها من مراكز نشاطها الرئيسية.

ونظرا لأهمية هذه المرحلة الإصلاحية الهيكلية فقد مست جانبين أساسيين:

➤ **الهيكلية العضوية:** حيث رأت السلطة السياسية أن المؤسسات الكبيرة الحجم يصعب تسييرها والتحكم فيها لذا وجب هيكلتها عضويا وذلك بتفتيتها إلى وحدات صغيرة الحجم، ومحدودة التخصص من أجل تسهيل عملية مراقبتها، إذ برزت إلى الوجود حوالي 348 مؤسسة جديدة، ما أدى إلى احتدام الصراع بين العصبية السائدة والمقهورة نتيجة تكتل العمال في تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة، وصار المسؤول يعتمد على العصبية من أجل بقاءه في منصبه، والواقع أثبت أن الغاية من هيكلة المؤسسات العمومية لا تكمن في كبر أو صغر المؤسسات، بقدر ما تكمن في نية النخبة الحاكمة التي كانت تهدف إلى إضعاف قوة الفاعلين الاجتماعيين، التي بدأت تتبلور من خلال الإضرابات، وبالتالي أصبحت تشكل خطرا على مصالح الجماعات الضاغطة، ولهذا لا مفر من إتباع سياسة خلق وحدات صغيرة الحجم يسهل مراقبتها، فقد أثبت الواقع أن السلطة التي كانت وراء عملية هيكلة المؤسسات قد فشلت في أهدافها المعلنة ونجحت في أهدافها

الخفية أو الحقيقية، ولم تعد المؤسسة تمثل ذلك الفضاء الاقتصادي الذي يشعر فيه العمال بالانتماء، ما مكن الإدارة المركزية من تمرير كل برامجها الإصلاحية، التي حاولت من خلالها التملص من مسؤولياتها الاجتماعية تجاه العمال.

➤ الهيكلية المالية: بدأت المؤسسات العمومية تفقد تدريجيا فعاليتها بظهورها كامتداد للإدارة المركزية التي جردتها من إرادة المبادرة المؤسساتية، وقد كان للانهيال المفاجئ لسعر البترول أثره السلبي على ميزانية المؤسسات، أين تخلت الدولة عن تمويل المؤسسات التي لجأت بدورها إلى طلب قروض من صندوق النقد الدولي، بهدف تغطية العجز المالي.

وهكذا بقيت الهيكلية العضوية والمالية مجرد مرحلة إصلاحية شكلية مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، كونها لم تحدث القطيعة مع العقيدة التسييرية البيروقراطية والتي أثبت الواقع فشلها، لأن مفهوم المؤسسة عموما وما تحتويه من أنساق ثقافية، اقتصادية، اجتماعية وتسييرية لم تخضع للتحويلات المطلوبة وفق مفهوم اقتصاد السوق، السبب الذي أدى إلى التفكير بإحداث تغيير تنظيمي آخر أكثر تكيفا وملائمة وفعالية (خطابي، 1997، 25).

ومع ظهور الاختلالات قررت الحكومة الجزائرية تغيير مسار السياسة التنظيمية المتمثلة في إعادة هيكلة المؤسسات وشرعت في تطبيق سياسة تنظيمية جديدة تمثلت في إستقلالية المؤسسات وتبني لامركزية أوسع واعتماد الأهداف التالية: (أوكيل، 1994، 20)

➤ مسؤولية المؤسسة في مجال التوظيف والتكوين والترقية، بحيث تم إدراج تحديد الأجور من طرف المؤسسات نفسها واخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفتة ذات كفاءة عالية تخدم مصالح المؤسسة.

➤ الانضباط وأشكال علاقات العمل، ومسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل وتواريخ العطل، والهدف من ذلك توظيف أفضل للأفراد والاستفادة منهم بأكبر قدر لتحقيق مردودية عالية للمؤسسة، وتشجيع الخبرات وتحسين سير الانتاج والإنتاجية.

وهذا ما جعل هذه المرحلة تتسم بكون عملية اتخاذ القرار بيد المؤسسة دون الرجوع إلى أية هيئة، ولكن وفق أطر قانونية ودون الاخلال بقانون العرض والطلب، وبالرجوع إلى الوضعية المالية للمؤسسة لسد الوظائف الشاغرة والحاجة للموارد البشرية، إلا أن هذا أدى إلى ظهور ظاهرة المحاباة والجهوية والمعارف الشخصية كممارسات سائدة داخل مجتمع المؤسسة، كما شهدت تسريح أعداد كبيرة من العمال وحل الكثير من المؤسسات نتيجة العجز المالي وتفشي الظاهرة البيروقراطية، وهذا ما دفع بالدولة إلى وضع جهاز وإطار قانوني للتوجه لاقتصاد السوق وخصوصية المؤسسات، التي من مزاياها نذكر ما يلي: (دادى عدون، 1998، 214).

➤ التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية للمؤسسات الخاضعة للخصوصية، نظرا لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية والسياسية التي عادة ما تعتبر سبب سوء استغلال المؤسسة وفعاليتها.

- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خوصصتها إلى قواعد لا مركزية والمراقبة الخاصة بالشركاء.
- تدعيم المنافسة في السوق.
- العمل على تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والجماعات.
- التخفيض من عدد العمال في وضعيات إعادة الهيكلة، وبالتالي التحكم أكثر في العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة وخاصة مراقبة تطور الأجور.

وكغيرها من المراحل التي عرفتها المؤسسة العمومية شهدت مرحلة الخوصصة مخاضا عسيرا ولم تحقق التقدم المنشود، بل أكثر من هذا فإن هذه المرحلة عرفت الكثير من الممارسات التي أشرت على عدم تحمل المؤسسة الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، خاصة فيما يتعلق بتسريح العمال وسوء الظروف المادية والمعنوية للعمل، واستغلال الكثير من الفئات العمالية من طرف الخواص لتحقيق أهدافهم وفقا لمفهوم البرجوازية، وبالتالي فإنه ورغم التطورات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية خاصة من حيث السياسات التنظيمية والتسييرية، إلا أن الظروف والشروط الملائمة لم تتوفر بعد لأداء نشاطها في ظل نظام اقتصاد السوق.

خاتمة

إن فهم الأطر الثقافية والجذور التاريخية لهذا المجتمع ومدى تأثير هذه الأطر والجذور في أخلاقيات المعاملة على المستوى التنظيمي والاجتماعي، هو الذي يؤدي إلى وضع قواعد علمية لتصحيح مسار المؤسسة العمومية، بواسطة تأسيس قواعد عمل محلية تتماشى والثقافة التقليدية للفاعلين الاجتماعيين وتساير ثقافة التكنولوجيا المستوردة، لأنه ورغم القطيعة التي أراد إحداثها الفعل التحديثي في أنماط التفكير والسلوك لمختلف الفاعلين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، إلا أن هذه الممارسة التنظيمية تبدو أنها متجذرة في بنيتها التنظيمية، فبعد كل مراحل تطورها ترسخت هذه الممارسة وباتت المعيار الرئيسي الموجه لكل أفعال وسلوكات الفاعلين فيها، وبالتالي أثرت سلبا على السير العام للمؤسسة العمومية الجزائرية، كما أن هذه الممارسات التنظيمية والتسييرية أثبتت عدم نجاعتها في ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال تجاه الموارد البشرية العاملة بها، لأنها كانت تهدف إلى حل مشاكل من نوع اقتصادي، مركزة في ذلك على اليد العاملة من الناحية الكمية، ولم يتم التركيز على الرأسمال البشري من ناحية تثمين قدراته ومهاراته وتحفيزه.

الإحالات والمراجع:

1. أحمد خطابي: إدراك العمال لوضعهم في مكان العمل -ثقافات المؤسسة- منشورات CRASC، الجزائر، 1997.
2. إسماعيل قيرة، علي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
3. السعيد أوكيل: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية سبيل واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
4. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - إشكالية تأسيس هوية مؤسساتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة 1997-1998.

6. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
7. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2004.
9. محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
10. محمد جواد بلقايد ومحمد سعيداني محمد: أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات -دراسة حالة ثلاث شركات عربية-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد السادس، جوان 2018، ص496.
11. منيرة سلامي وسنيقرة رفيقة (2021): أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة، <https://manifest.univ-ouargla.dz>، 12، 2021، 14، 45، 09.
12. ناصر جرادات وعزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثناء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.
13. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر 1998.
14. نوال ضيافي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
15. نورالدين بوالشرش: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005-2006.
16. نورالدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية — حالة الجزائر — مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، العدد الثاني، سبتمبر 1999.
17. هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة-، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.