

معالجة نظرية لنسق تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

د/ قجة رضا

أستاذ محاضر - قسم علم الاجتماع - جامعة المسيلة.

مقدمة:

تسعى المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها إلى تحقيق جميع أهدافها التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الكفاءة في العمل، من خلال استغلالها لجميع مواردها بطريقة عقلانية، وبانتهاجها أحسن وأكفأ الطرق في عمليات تسييرها، ويعتبر نسق تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمؤسسة، سواء من خلال وظائفها الإدارية التي تشكل قاعدة تبنى عليها فعالية هذا النسق (التنظيم والتوجيه والرقابة والتخطيط للقوى العاملة)، أم من خلال مختلف أدوارها التنفيذية التي جسدت في الهيكل التنظيمي (توظيف، تكوين، الحوافز).

وعلى اعتبار أن مجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري، الذي يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، فنجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة وقدرات عماله، وفي هذا الإطار تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي الذي جسده الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات، مهمتها خلق قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي هذا العنصر من البحث نتطرق إلى تحديد مدلول تسيير الموارد البشرية، وأهم عملياته الإدارية منها والتنفيذية، ومن ثم واقع هذه العمليات في التنظيم الجزائري العام من خلال المراحل التنظيمية المختلفة.

أ- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

إن تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية قد أدى إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتحديد تعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط - رقابة - تنظيم وتوجيه، ومنهم من جعل من ووظائفها التنفيذية (توظيف - تكوين - حوافز...) كأساس يبني عليه تعريفاته، حيث يرى أصحاب النظريات الكلاسيكية أنها ما هي إلا نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، فهذه النظرة الضيقة لم تكن ترى

فيها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة، مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها، في حين يرى أصحاب النظريات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، التسويق) نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة.

فيعرفها **Frénche** أنها "عملية اختيار واستخدام وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة" أما **Flippo.E** فيرى أن إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁽¹⁾.

في حين يعرفها **Sikhuai** بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"⁽²⁾.

كما تعرف بأنها "مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة، فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار، الاستقطاب، التدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوصول إلى النجاعة والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد والمؤسسة"⁽³⁾.

انطلاقا من هذه التعاريف وغيرها تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها، والتي تشمل أساسا (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب، بل تمتد لتشمل الوظائف التنفيذية من (التعيين - التدريب - الحوافز).

وفي هذا الإطار حدد **Gluech.W** مفهوم تسيير الموارد البشرية بأنها "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها"⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 22.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 23.

⁽³⁾ زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 27.

⁽⁴⁾ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 20 - 21.

وفي خضم ما سبق يمكننا تحديد مدلول نسق تسيير الموارد البشرية، على أنه نسق تنظيمي متكامل بين كل من الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية التي تعمل من خلال تناسقها مع بعض لتوجيه العنصر البشري بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

II- الوظائف الإدارية والتنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري أساس التوجهات النظرية المختلفة التي جسدها إسهامات العديد من المفكرين والباحثين في مجال التنظيم، الذين حددوا مختلف الميكانيزمات القادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في سلوك الأفراد لتحقيق الكفاية الإنتاجية، في ضوء الاهتمام بتسيير الموارد البشرية وما تحويه من وظائف، لها دور فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية، فقد حددت النظريات الكلاسيكية بعض الوظائف الروتينية لنسق الموارد البشرية- كالتوظيف- التدريب- الحوافز، في حين توجهت المنظورات الحديثة التي جسدها مدرسة الموارد البشرية إلى بلورة وظائف الموارد البشرية في إطارها الإداري والتنفيذي، إذ تعد الوظائف الإدارية القاعدة التي تبنى عليها فعالية هذا النسق، في حين تعمل الوظائف التنفيذية على تطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المخططة.

1- الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية:

أ- **عملية التخطيط:** يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وأي عمل يقوم به الفرد أو الجماعة داخل المؤسسة يتوقف على مدى فعالية عملية التخطيط المبني على الإدراك الحقيقي للواقع الاجتماعي.

والمتتبع للتراث السوسيولوجي وعلم الإدارة يجده يعج بالأفكار المختلفة التي حاولت أن تحدد مدلول التخطيط من خلال تركيز كل مفكر أو دارس على جانب من جوانب عملية التخطيط، حيث يعرفه **هنري فايول** على أنه "التبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". هذا التعريف يتوافق مع التعريف الذي جاء به **علي الشريف** في كتابه على أن التخطيط "وظيفته تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلاً بغرض وضع برنامج العمل- خطة العمل- التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص119.

من خلال التعريفين السابقين نستشف أنهما يجمعان على أن جوهر التخطيط هو اتخاذ القرارات التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة، ومنه يمكن استخلاص ثلاث سمات أساسية للتخطيط وهي: ⁽¹⁾

- التخطيط ذو طبيعة توقعية، من خلال القرارات الفورية التي تتخذ حيال أمر ما قبل حدوثه بالفعل.

- التخطيط مجموعة متماسكة من القرارات.

- التخطيط تأكيد على النتائج المستقبلية المرجوة.

أما مفهوم التخطيط من الناحية الاجتماعية فنجد أنه يعرف على أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات، ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية المحيطة التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، وباعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة" ⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف يعتبر التخطيط الأداة الضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين موارد العمل واحتياجات الاقتصاد الوطني للأيدي العاملة، بما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الأداء.

فتخطيط الموارد البشرية "وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير مختلف العمليات التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ" ⁽³⁾.

وتمر عملية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي: ⁽⁴⁾

- **تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:** حيث يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ولا بد أن يبحث

⁽¹⁾ صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية**، مخبر علم

الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 54.

⁽²⁾ حسن إبراهيم بلوط: **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002، ص 123.

⁽³⁾ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 129.

⁽⁴⁾ سنان الموسوي: **إدارة الموارد البشرية**، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2006، ص: 90- 92.

موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة تتمثل في: عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً، مواصفاتهم الشخصية، الوقت المناسب لتعيينهم.

- **تحديد العرض المتوقع على الموارد البشرية:** تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتحليلها - تحديد عدد العاملين وتثبيت ما يملكون من خصائص شخصية، تحديد طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل، التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال، هذه المعلومات يتم الحصول عليها من خلال قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام - ، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

- **وضع خطة عمل:** بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل، والتي تمثل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

فهذا ما يجعل عملية التخطيط هي اللبنة الأساسية لتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة الكفؤة في خضم مختلف الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها:⁽¹⁾

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
 - تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
 - الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك العمل.
 - الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
 - تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
 - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- هذه الأهداف يتم تحقيقها من خلال خطة العمل التي لا بد أن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها البعيدة المدى، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي: خطة الانتقاء والتوظيف - خطة للترقية والنقل والتقاعد - خطة للتدريب والتطوير - خطة لتعديل الأجور والرواتب - خطة لتطوير المسار الوظيفي.

وفي خضم ما سبق تتوقف عملية التخطيط في تحقيق مختلف هذه الأهداف على مجموعة من الركائز والمنطلقات التي تحدد خطوات تخطيط الموارد البشرية في إطار النظرة الشمولية والكاملة للمقتضيات التنظيمية، فهذه الخطوات تتضمن إيجاد حل للمشكلة الكمية والنوعية للقوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية.

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 135.

- الخطوة الأولى: تحليل الوظائف.

- الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، إذ بعد أن تحددت أنواع وأعداد الوظائف، وتمت عملية تحليلها تأتي عملية تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية لكل عمل.

- الخطوة الثالثة: تحليل الموارد البشرية الحاضرة لحصر ما تحتاجه المنظمة من القوى العاملة التي فقدتها بسبب التقاعد، الإقالة، الترقية، الإجراءات⁽¹⁾.

ب- التنظيم: يمكن القول بأن العصر الحديث كان من أبرز خصائصه التنظيم، الشيء الذي لفت انتباه العلماء الأوائل للاهتمام به نظرا للتقدم الكبير الذي حدث في الحياة وتشكيل التنظيم في كافة مجالاتها، وعليه تعد وظيفة تنظيم الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية، حيث لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط، إذ بمقتضاها تتحول الخطط المرسومة إلى واقع عملي، يجسده ذلك البنيان الذي يتكون من قوى عاملة فنية وإدارية، بمواصفات خاصة تتلاءم واحتياجات كل وظيفة، وتخول لهم قدرا من المسؤوليات والسلطات لمزاولة أعمالهم على أكمل وجه، في ظل تحديد وتقنين العلاقات بين المسؤوليات والسلطات.

والمتتبع للتراث السوسيولوجي في مجال التنظيم يجده يعج بأفكار الدارسين الذين حاولوا تحديد مدلول تنظيم القوى العاملة فنجد على سبيل المثال لا الحصر أن **موني ورايلي Moni et Rayli** يريان أن "التنظيم عبارة عن اتحاد بسبب مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، وتترابط وظائفهم داخل المنشأة"⁽²⁾.

كما يعرف أنه "الأسلوب الذي بمقتضاه تترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة، والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم"⁽³⁾.

وهو ما يتفق مع تعريف **ألن آلن** للتنظيم على أنه "الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات، والذي يوضح المسؤوليات والسلطات، وينشئ العلاقات التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف"⁽⁴⁾.

(1) نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000، ص: 36 - 37.

(2) محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر، ط1، عمان، 2000، ص88.

(3) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص72.

(4) محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، مرجع سابق، ص87.

من خلال هذا الهيكل التنظيمي تتحدد الأعمال والأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية كالنشاط الخاص بالخدمات، وآخر خاص بالتدريب... ويترتب على هذا النسق من الأنشطة إنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم أو إدارة، تختص كل منها بنشاط معين، إذ تقتضي كل وحدة درجة معينة من التخصص والقدرات المهنية، فبهذا تنشأ مستويات تنظيمية متعددة في إدارة الموارد البشرية، وعادة يتخذ التنظيم الشكل الهرمي.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الأفراد العاملون هم الذين يسعون لتحقيق أهداف المنشأة بشكل جماعي، من خلال وجود سلطة ومسؤولية بشكل واضح بين الأفراد ووجود هيكل تنظيمي يضم الأفراد العاملين ويوزعهم على مختلف النشاطات في المنشأة مع وجود نظم وإجراءات محددة لتنفيذ الأعمال.

ويذهب البعض إلى تعريف التنظيم على أنه "تنسيق للجهد البشري في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، فهو عامل اجتماعي مستمر يتم عن طريق وعي وإدراك التنسيق للنشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه"⁽¹⁾.

فمن منطلق التعريفات السابقة الذكر لمدلول التنظيم يتبين بأنه لكي يوجد تنظيم ما لا بد من توافر مجموعة من الأشخاص يتصلون ببعضهم البعض ويرغبون في تحقيق أهداف موحدة داخل إطار العلاقات الإنسانية، ولهذا يمكن القول بأن هناك عدة أوجه للتنظيم يجب أن نحددها من أجل فهم طبيعة التنظيم ووظيفته العملية الإدارية، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم ليس عبارة عن شكل رسمي أو مجموعة علاقات تنظيمية رسمية، بل كذلك هو تنظيم إنساني اجتماعي، بحيث تعتبر دراسات **الهاوثورن** الشهيرة بداية لدراسة العلاقات الإنسانية التي كانت في بدايتها تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وأثرها على الإنتاج، لكن سرعان ما تحولت إلى "دراسة العوامل النفسية المحددة للسلوكيات التنظيمية، فلقد حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاج، والتي انتهت إلى تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات غير الرسمية"⁽²⁾.

ومن خلال ما سبق، ورغم التباين في بعض الأحيان حول تحديد مدلول التنظيم، حيث إن البعض يركز على الجانب الفني، والبعض يعتبره وسيلة، ومنهم من يرى بأنه عملية، والبعض

(1) عبد العزيز صالح بن حيتو: **أصول مبادئ الإدارة العامة**، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص117.

(2) السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص125.

يصفه بالبناء... إلا أن معظم التعاريف تنطلق من مبادئ أساسية للتتظيم بغض النظر عن شكله وأهدافه.

ج- الرقابة: لقد حظيت الرقابة كوظيفة إدارية بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقسيم دورها والعمل على زيادة فعاليتها في شتى المجالات داخل المؤسسة، وهي تعتبر عملية إدارية وتسييرية، ترمي إلى تقويم إنجازات القوى العاملة، باستعمال معايير مهنية وابتخاذ القرارات التصحيحية، بناء على نتيجة التقويم.

ويقصد بها "كافة الجهود والأنشطة المثمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ"⁽¹⁾.

كما تعرف على أنها "عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط له، ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث، وهي عملية قياس الأداء وأخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة"⁽²⁾.

لهذا فهي أشد ارتباطا بالعملية التخطيطية إذ يعتبران وجهين لعملة تسييرية واحدة، فالتخطيط يثبت الأهداف والرقابية تقيس الإنجازات وتكشف عن مدى تحقيق الأهداف، فهي "تهئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير"⁽³⁾، لهذا فإن أهم معيار ترتكز عليه هذه العملية هو تقييم أداء العاملين، في إطار المقارنة بين الأداء المخطط والأداء المنجز، للوقوف على أهم الانحرافات وأسبابها والقيام بتحديد أهداف التحقيق الأهداف التنظيمية، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة وإذا كانت هي تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أم الوحدة التنظيمية، هذا التداخل والارتباط حقيقة لا يمكن تجاهلها خاصة في ظل فقدان هيبة المشرف ورؤيس العمال، فالنظام الدقيق للرقابة هو الذي يحدد متى يجب أن تتدخل الإدارة، ومتى لا تتدخل وتترك الفرد يجري التصحيح اللازم على أدائه من تلقاء نفسه مجرد أن يشعر الفرد بأن هناك من سيراجع عمله ويكشف ما قد يقع فيه من أخطاء، فهذا يجعله أكثر حرصا في الأداء وتحقيق المطلوب منه.

(1) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004، ص 36.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص 456.

(3) إسماهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل -دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2002 - 2003، ص 50.

- ومن خلال ما سبق تبرز أهمية الرقابة داخل المؤسسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾
- مساعدة الإدارة في اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.
 - تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم.
 - تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارة والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقدرة بالأداء.
 - تقليل التكاليف وذلك لمعالجة الأخطاء عند ظهورها.
- د- **التوجيه:** تعتبر عملية التوجيه إحدى وظائف المدير الأساسية وهي أصعبها وأكثرها تعقيدا وتشابكا، ويرجع ذلك إلى أن ميدانها هو العنصر البشري وما يرتبط به من تغييرات مستمرة إذ أنه من الصعب التنبؤ بما سيأتيه من أفعال وتصرفات، وعليه تقتضي عملية التوجيه قيادة القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه العامل، لكي يمارس مهام وواجبات وظيفته.
- فيعرف التوجيه على أنه "إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب المدير المشرف إلى معاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة"⁽²⁾.
- وهو ما يتماشى مع تعريف **الجيوشي** لعملية التوجيه على أنها "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة"⁽³⁾.
- أما **أحمد رشه** فيرى أن عملية التوجيه هي "العمل أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أي مشكلات ولضمان سير العمل بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوما التحقيق المتكافئ بالأهداف، ويرى أنها تشمل:
- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهـم على كافة المستويات.
 - القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.

(1) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 154.

(2) حسن عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 59.

(3) ربحي مصطفى العليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص 175.

- القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف⁽¹⁾.
- فهو من هذا المنطلق "إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازها والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته"⁽²⁾.
- وقد تتخذ عملية التوجيه، إصدار الأوامر والتعليمات سواء من طرف المشرفين أم رؤساء الأقسام لتحقيق التنسيق والتكامل في الأعمال، في خضم ما يجب فعله ويلزم تركه، الأمر الذي يقتضي توافر مجموعة من الخصائص لتلك الأوامر منها الوضوح والتحديد وقابليتها للتنفيذ، في خضم قدرات الأفراد وإمكانيات المنظمة.
- وفي خضم ما سبق تبرز أهمية التوجيه في المؤسسة من كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المؤسسة أو فشلها، فعندما يتوفر لديها التوجيه السليم والفعال وفق ما جاء في التعاريف السابقة وغيرها، لا شك أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر لديه روح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المؤسسة هو نجاحه ويسعى إلى تحقيق أهدافها، وعليه يمكن إيجاز أسس عملية التوجيه الفعال وفق لما يلي:⁽³⁾
- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ - إذا أردت أن تطاع فأؤمر بقدر المستطاع - .
- أن يتزود ويتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
- تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز.
- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.
- وفي الأخير ونتيجة تداخل الوظائف الإدارية لنسق الموارد البشرية فيما بينها، فإن ممارسة كل من وظيفة التخطيط والرقابة تصبح مجرد قوالب جامدة ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقا للخطة المحددة وفي إطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد، وعليه فإن وظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تثبت الحياة في التنظيم وتمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة، كما تركز على تحقيق

(1) إبراهيم عبد الله المنيف: **تطور الفكر الإداري**، جامعة انديانا، ط1، 1933، ص: 167 - 168.

(2) فوزي حبش: **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 102.

(3) ربيحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص: 1172 - 173.

التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفعالية وبما يعود بالنفع على المؤسسة والعالم.

2- الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية:

أ- **التوظيف:** يعتبر التوظيف عملية تنظيمية تمد المؤسسة بحيوية كبيرة وتمنح المشروع دفعا وفعالية على مستوى تحقيق أهدافه المختلفة، وهذا انطلاقا من كونه مفتاح العمليات التنظيمية الأخرى التي تعمل على استمرار ونجاح المشروع، والتي تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فلقد ظهر التوظيف كعملية أساسية، لكي تحصل المؤسسة على الموظفين الذين ترى فيهم نجاحها، وهذا باتباع الطريقة العلمية للتوظيف التي تعتمد في اختيار عناصرها العمالية على مواصفات علمية وشروط ضرورية تتطلبها الوظائف الشاغرة بالمؤسسة من أجل الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة.

حيث يعرف التوظيف على أنه "تدبير الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة والمهارة، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي"⁽¹⁾.

كما يعرف أنه "هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها"⁽²⁾.

من خلال التعريفين يتضح أن التوظيف الفعال هو الذي يعتمد على الأسس التي تحقق توافقا بين كل من القدرات والمؤهلات لدى العامل مع متطلبات الوظيفة أو المنصب، فالتوظيف الفعال هو القائم على فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وعليه نجد أن المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم قد أعطوا للتوظيف أهمية بالغة في بلوغ أهداف المؤسسة، حيث يرى **فيبر** أن التوظيف عملية من عمليات التنظيم، وأشار في كتاباته إلى أهم المعايير الرشيدة التي تجعل من عملية التوظيف عملية عقلانية تحقق أهداف المؤسسة، ونذكر منها:

- إن العمال ينظمون وفق سلم وظيفي محدد.
- إن العمال المتقدمين لعمل ما يتم اختيارهم حسب مؤهلاتهم التقنية أو بعد إجراء مسابقات أو بناء على الشهادات المهنية لأجل تعيينهم.

⁽¹⁾ زكي محمود هاشم: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مرجع سابق، ص 266.

⁽²⁾ أحمد عادل راشد: **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط 1، بيروت 1981، ص: 153-154.

- إن كل وظيفة يتم الحصول عليها بناء على علاقة تعاقدية⁽¹⁾.
- فيذا اعتبر فايول التوظيف عنصرا من عناصر التنظيم فإن جوليك "فصله عنه واعتبره عنصرا مستقلا من عناصر الإدارة، وقد أبرز دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة"⁽²⁾.
- ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية من الخبرة والتكوين والتوجيه، وهي كما يلي:⁽³⁾
 - خبرة العامل: تحدد بنوع العمل الذي يمارسه وبكافة متطلباته يجعله يبذل في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتنميتها.
 - عملية التكوين: تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والإنجاز.
 - مبدأ التوجيه: يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب وقدراته واستعداداته وميوله.
- فهذه المبادئ تصبح غير فعالة، إذا لم تكرسها طرق توظيفية عقلانية رشيدة، بعيدة عن المحسوبة والمحابة.
- وهنا يبرز دور الاختيار كعملية تنظيمية وأهم مؤشر للعملية التوظيفية، فأى خطأ في التقييم وال فشل في اختيار أنسب العمال، يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة للمؤسسة، "فعنصر الاختيار يحتل دورا طليعا في العملية التوظيفية، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة"⁽⁴⁾.
- فهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي:
 - إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.
 - إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.
 - إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة، وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حابه وليس للمنظمة.

(1) مراد زعيمى: الضبط الاجتماعي وعلاقة العامل بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة 1987، ص: 44 - 45.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 136.

(3) إسماهان بلوم، مرجع سابق، ص 53.

(4) نادر أحمد أبو شيعة، مرجع سابق، ص 81.

- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته ضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً⁽¹⁾.

ب- **التدريب:** يعتبر التدريب من المواضيع الهامة في تسيير الموارد البشرية، إذ أنه يهدف إلى تكييف المستخدمين وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، ولقد زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة نتيجة التطور التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، إذ يعتبر من الدعائم الأساسية للاستثمار في المورد البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، "حيث تعد فرنسا من البلدان الغربية الرائدة بوضع نظام التدريب المهني المتواصل الصادر بقانون جويلية 1971 المعدل سنة 1978 وبأكثر عمقا سنة 1984 حول نمط التكوين والتدريب"⁽²⁾.

والتدريب بمعناه الواسع "عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من إتقان المهن والتكيف مع ظروف العمل، عن طريق مجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة لتحقيق ذلك، والتي من شأنها تهيئة ظروف مناسبة تمكن المتدرب من التعرف على:

- المفاهيم أو المعلومات النظرية العلمية والفنية المتعلقة بالعمل.
- اكتساب وتنمية المهارات العلمية الخاصة بأدائه.
- اكتساب الاتجاهات الإيجابية والقيم والعادات والسلوكيات، التي يتطلبها أداء العمل بصورة صحيحة"⁽³⁾.

ويعرف على أنه "نشاط ذو مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري متاح النجاح"⁽⁴⁾.

كما يمكن النظر إلى التدريب على أنه "أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء"⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 82.

⁽²⁾ Jean Claud May: **La formation pour aitriser les changent**, Revue Français Gestion, Novembre-Decebre; N 65- 66, 1987, p 48.

⁽³⁾ أمينة فارس بدران وهيفاء راسم حوسة: **قوانين المهنة وآدابها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 169.

⁽⁴⁾ Armand Dayan: **Manuel de gestion**, Ed Ellepses, Paris, 1999, p 441.

⁽⁵⁾ جمال الدين محمد المرسى: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 332.

ومنه يمكننا القول إن عملية التدريب هي جهود خاصة برفع المهارات الفردية والجماعية في مجال معين، قد يكون المجال فنيا متخصصا، وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ورفع المهارات الفردية والجماعية.

وبمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفؤة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب معلومات وأساليب جديدة لتدعيم فعالية إنجازهم، فهي بذلك "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله"⁽¹⁾.

وفي خضم هذا ترمي عملية التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- تنمية اتجاهات الأفراد من خلال تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في إطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

- تحسين مستويات الأداء الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

إلا أن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية، وأهم هذه المبادئ هي:

- الهادفية، فالتدريب هدف محدد قابل للتطبيق في الإطار الشمولي الذي توجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف⁽²⁾.

- الشمولية والتدرج: "إن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا"⁽³⁾، فهذه المبادئ: (الهدف- الشمول- التدرج)، تعتبر هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية، للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها.

وهو ما يتوافق مع كيركبا تريك في "أن هدف التقييم يتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون، ومعرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه

(1) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص- ص211- 212.

(2) إسماهان بلوم، مرجع سابق، ص 56.

(3) نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص 262.

التدريبية، مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها"⁽¹⁾.

فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي تحسين وترشيد البرامج التدريبية مستقبلا، في إطار تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب.

من خلال ما سبق يمكن إيجاز أهداف العملية التدريبية فيما يلي:⁽²⁾

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء من الناحية الفنية أم السلوكية أو الإشرافية التي تقتضيها طبيعة العمل.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب، وفي التخصص الذي تشترطه المواصفات الوظيفية.
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات مواصفات تختلف عن العمل الحالي، الذي يقوم به الفرد كالنقل والترقية.
- إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- ومنه فالتدريب لا يقتصر على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد، ومن ثم نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الفرد بجعله يستخدم طرقا جديدة في أداء أعماله.
- ج- الحوافز:** مهما تعددت النظريات والدراسات حول موضوع دوافع العمل، فإن الفرد والمؤسسة يظلان هما محور هذه العملية، فمعرفة دوافع العمل داخل المؤسسة يتطلب معرفة دوافع أفرادها على جميع المستويات، حيث تختلف من فرد إلى آخر حسب مركزه ووظيفته وكذا حاجاته داخل المؤسسة، هذه الأخيرة قسمها **ناصر محمد العدلي** في كتابه "السلوك الإنساني والتنظيمي" إلى ما يلي:⁽³⁾
- الحاجات المادية (الراتب، المكافآت، الترقية وغيرها من التوقعات).

(1) نفس المرجع، ص 279.

(2) كمال بربر: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، بيروت، 1997، ص 161.

(3) ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة وإدارة البحوث، الرياض، 1995، ص 153.

- الحاجات الاجتماعية (تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والاعتراف من قبلهم في العمل...).
- الحاجات البيئية (توفير ظروف عمل جيدة مثل الظروف الفيزيائية).
- الإشراف ومرونة العمل (توفير إشراف سليم وساعات عمل مرنة ومشاركة جماعية في اتخاذ القرارات...).

ومنه تعدد الحوافز سواء المادية منها أم المعنوية عاملا فعالا ومشجعا لحث العاملين على إنجاز أعمالهم بإتقان وفعالية، وهو ما نستخلصه من خلال التعاريف المختلفة التي قدمت لتحديد مدلول الحوافز، حيث تعرف على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"⁽¹⁾.

كما تعرف أنها "تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"⁽²⁾.

وتعرف الحوافز على أنها "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"⁽³⁾.

هذا التعريف الأخير يبين لنا الفرق بين الدوافع والحوافز، فالدوافع قوة تحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية، وهو ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر. أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة أو المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ويمارسه المدير أو صاحب السلطة فيها تجاه العمال أو المرؤوسين، حيث لا بد أن يراعي صاحب السلطة في الحافز التشريعات والسياسات والقيم والعادات والتقاليد في المؤسسة وخارجها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستشف أن الحوافز هي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد، فالتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع

(1) نادر أحمد أبو شيحة: مرجع سابق، ص 158.

(2) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص10.

(3) خليل معن حسن الشماع وخضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان،

مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال، فالعامل اقتصادي بطبعه تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية، فتايلور يتجه بفكره واهتمامه إلى تنمية العنصر البشري والنهوض بمجهوداته لحل مشكلة الكفاية الإنتاجية، لهذا تعتبر الإدارة العلمية مدخلا عمليا اعتمد فيه تايلور على مختلف الأساليب ووسائل التحليل لتحديد الحركات الضرورية والوقت اللازم لأداء الأعمال، فالعمال الذين ينجزون أكثر من المعايير المحددة يتحصلون على أجور أعلى وفق نظام "المعدل المتغير للقطعة" الذي ينطوي على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي⁽¹⁾.

والحوافز المادية قد تكون فردية تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية، أو تكون جماعية وهي التي تقدم للعاملين كمجموعة⁽²⁾ وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة⁽³⁾.

ففي النوع الأول قد يكون العامل يريد المال، أو أنه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال، وهي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره، أما النوع الثاني (الحوافز الجماعية) كالمشاركة في الأرباح مثلا فهي يصعب عليها صفة نفسية واجتماعية أكثر مما هي مادية، من خلال تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية، وهو ما أبرزته جهود إلتون مايو من خلال مجموعة من التجارب، تجسدت في المرحلة الأولى في التحقق من أثر ظروف العمل ومتغيراته على كفاية العمل والإنتاج، وعملت نتيجة هذه المرحلة على توجيه التفكير لأهمية أثر اتجاهات العمال نحو نظم العمل - كنظام الحوافز والترفيه - ونحو زملائهم في الواقع التنظيمي، على الكفاية الإنتاجية، فتجسدت بذلك فحوى نتائج المرحلة الثانية "بأن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم والآخر وتجاه رؤسائهم وأعمالهم وسياسات الشركة ككل، هي التي تؤثر في إنتاجهم أكثر من غيرها"⁽³⁾.

وفي خضم ما سبق فإن الحوافز تحتل أهمية كبيرة في الإنتاج، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العامل وعلى أدائه خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب،

(1) راوية محمد حسن:: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص 17.

(2) أحمد عادل راشد، مرجع سابق، ص 306.

(3) علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 67.

فهي تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد المادية منها والمعنوية، بغية رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، ومن أهم النتائج التي يحققها نظام الحوافز الفعال نجد ما يلي:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج، مبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل مثل: تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية...
- إشباع احتياجات العمال بشتى أنواعها، خاصة التقدير، الاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع. رسالة الانضباط.

ولهذا تعمل جميع المؤسسات على اختلاف نشاطاتها على تفعيل نظام الحوافز بغية تحقيق أهدافها، ففي فرنسا مثلاً نظم باردييه رئيس شركة تقوم بتصنيع كل أنواع الآلات الأوتوماتيكية، بتنسيق تسيير الموارد البشرية بطريقة تعمل في ثناياها مبادئ المدرسة الإنسانية "فلقد أدخل نظام الإجازات بالأجر والمكافآت وفق الأقدمية، وابتكر أسلوباً يحفز العمال ويتيح لهم التعاون في إدارة العمل لكسب ثقتهم وتضامنهم"⁽¹⁾.

3- مناقشة بحثية لنسق تسيير الموارد البشرية في التنظيم الجزائري العام:

لقد فتحت مسألة التسيير أو التنظيم المجال أمام العديد من التناقضات والانعكاسات، التي تم قولبتها في شكل أزمة اقتصادية سايرت الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال، الأمر الذي فتح الأبواب للكثير من المحللين السوسيوولوجيين والاقتصاديين لاتهام القطاع العام بضعفه في مساهمة التطور الاقتصادي، وأعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دوراً طليعياً في إعادة الاستقرار والتوازن للواقع التنظيمي في إطار طرق تنظيمية وعقلانية تحدد نجاعة وظائفها الإدارية والتنفيذية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فبعد الاستقلال كانت الدولة تواجه أزمة اجتماعية واقتصادية، وكان شغلها الشاغل هو مواصلة تسيير الأجهزة القائمة، ولذلك جاءت فكرة التسيير الذاتي كحل مفروض من

(1) نفس المرجع، ص 76.

الواقع، هذه الفكرة " لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط"⁽¹⁾.

ففي هذه المرحلة كانت المؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة لإدارة موارد بشرية فعالة، في ظل التسيير القائم على أساس تحمل العمال لمسؤولية التسيير من خلال هيئات يمارسون عن طريقها نشاطاتهم، مما نتج عنه تناقضات تسييرية حيث تعاني من نقص التأطير وتهميش الإطارات والتعین الشخصي غير الموضوعي... هذه الوضعية شكلت طبقة عمالية هزيلة تشكل لديها بمرور الوقت وعي حقيقي بأوضاعها تجسد في شكل صراعات بمختلف أشكالها السوسيوولوجية، نلتمسه من خلال الإضرابات العمالية كفعل جماعي، أو كفعل فردي كظاهرة التغيب "التي تمثل سلوكات فردية ذات علاقة جدلية بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الصناعية"⁽²⁾.

فباتت هذه المرحلة مليئة بالاضطرابات والفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها في إطار "غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، وغياب آليات الرقابة والتوجيه وكذا انعدام التخطيط والتنظيم، الذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة أو الكفاءة"⁽³⁾، فتوظيف العمال كان اعتباطيا قصد تلبية الحاجة الاجتماعية للفرد الجزائري، حيث كان المطلب الرئيس للمؤسسات العمومية اجتماعيا أكثر منه اقتصاديا. وهذا ما استهدفه برنامج التشغيل الذي خططت له الدولة لتحقيقه للحد من ظاهرة البطالة والاهتمام أكثر بالعنصر البشري والدور الفعال الذي يقوم به في العملية الإنتاجية، لكن هناك أسباب حالت دون قيام القطاع الصناعي العام في هذه المرحلة بالدور المنوط به، وهو خلق قوى عاملة فعالة. ويعود هذا إلى جملة من الصعوبات من بينها "غياب مذهب اقتصادي واضح يعكس عملية تسيير جديدة داخل المؤسسات"⁽⁴⁾.

كما يعتبر التأهيل في هذه المرحلة أحد أهم الضغوطات التي تعترض سبيل التوظيف، ويعد عائقا لأي تنمية مستقبلية، ولعل هذا راجع إلى "ضعف المستوى التعليمي والمهني والتكويني للعامل الجزائري نتيجة سياسة التفجير والتهميش والتجهيل (حيث وصلت نسبة الأمية إلى أكثر من 80 من إجمال السكان) التي مارسها السلطات الاستعمارية على

(1) م. السعيد أوكيل: المؤسسة العمومية الاقتصادية، الجزائر، 1994، ص 32.

(2) إسماعيل قيرة وعلي غربي: في سوسيوولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 173.

(3) بلوم اسماهان، مرجع سابق، ص 63.

(4) عبد اللطيف بن أشينهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 1982، ص 31.

الجزائريين، هذا إضافة إلى عدم فهم العمال لمضمون مرسوم مشروع التسيير الذاتي⁽¹⁾، وبالتالي فرص عمل لا تتناسب وتأهيلهم، فبات الهدف من العمل هو ضمان وظيفة ومصدر رزق فقط وهذا يؤدي إلى إهدار طاقة العمل وبالتالي عدم مساهمتهم في عملية التنمية وبذلك تعرقل نشاطات المؤسسات.

كما أن نقص التأهيل عمل على إقصاء العمال من عملية المشاركة والمساهمة في التسيير الفعلي للوحدات الإنتاجية، وتحولوا إلى عمال مؤجرين يعملون ضمن تنظيم شبيه: "بالتنظيم المغلق المنعزل عن البيئة الخارجية"⁽²⁾ جردوا من القيم والمعايير التي اكتسبوها في إطار السياق الاجتماعي الذي يعيشون فيه، الأمر الذي لعب دورا هاما في إرساء مجموعة من الاختلالات التنظيمية التي عرقلت السير الحسن للعملية الإنتاجية.

وفي مرحلة التسيير الاشتراكي أصبحت مختلف القطاعات الصناعية تنظم هياكلها المالية والإدارية وكيانها وفق مراحل التنمية الوطنية، فلقد شكل الإطار التنظيمي لتعبئة العمال وإشراكهم في العملية الإنتاجية لب التسيير الاشتراكي، الذي وضع "إطاراً تشريعياً وتنظيميا شاملاً يتعلق بأشكال السير ومراقبة المؤسسة في إطار مجموعة قواعد متجانسة لتنظيم مجموع الهياكل الإنتاجية"⁽³⁾، أساسها كثافة رأس مال وسيادة التكنولوجيا التي تتطلب مهارات عالية وعمالا مهرة. ففي هذا الإطار ونتيجة للافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، أدى بالدولة إلى استيراد العمالة الأجنبية للاستفادة من خبرتها ومحاولة تكوين طبقة عمالية جزائرية في الميدان الصناعي، حيث قدرت نسبتها عام 1978 بـ 58% من إطارات المؤسسة، وهذا ما جسد لنا واقع تسيير الموارد البشرية في خضم فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير وتنفيذ خطة التنمية، في ظل غياب مهمة التأطير وبالتالي عدم اهتمامها بهذه الإطارات، مما أدى إلى عدم التحكم في تسيير العمل الإنتاجي وخاصة التكنولوجي، لعدم التوافق بين المستوى التكنولوجي وقدرات القوى العاملة، ومن جهة أخرى ترتب على هذا الوضع تشكل بؤرة من التوترات والصراعات، تجسدت في ضوء التفرقة بين العمل اليدوي والفكري على مستوى المؤسسة، وكذا التفرقة بين مستويات العمل المختلفة وكيفيات التقطيط للترقيات والعلاوات.

⁽¹⁾ م السعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، سير واتخاذ القرارات في إطار المنظور

النظامي، الجزائر، 1994، ص 32.

⁽²⁾ علي السلمي: الفكر التنظيمي، مكتبة عريب، مصر، بدون سنة نشر، ص 17.

⁽³⁾ إسماعيل قبيرة وعلي غربي: مرجع سابق، ص 172.

وبالرغم مما عرفه القطاع العام في هذه المرحلة من تحسن نوعاً ما في التأهيل باعتباره عاملاً مهماً من عوامل رفع إنتاجية العمل وتطوير الاقتصاد الوطني، وخير دليل على ذلك أن جل الدول المتطورة صناعياً تولي اهتماماً متزايداً يتمثل في زيادة مؤسسات التعليم والتكوين وتوفير الوسائل لاستغلال العمال والإطارات في أماكن تخصصهم والاستفادة من خبراتهم، إلا أن المؤسسات الجزائرية ظلت تعاني منه في هذه الفترة، نتيجة قلة المؤسسات التعليمية والتكوينية في إعداد العمال والإطارات المؤهلين، "فانخفاض معدل نمو الاقتصاد الوطني يرتبط دون أدنى شك بتخلف القوى المنتجة وعدم إعدادها الكامل والمناسب حيث تعتبر سنة 1971 هي الأساس نظراً لإدخال التكنولوجيا المتطورة في القطاع العام، وفي المقابل مستخدمين متوسطي التأهيل"⁽¹⁾.

كما أن نقص التأهيل كان سبباً في عرقلة المجالس العمالية التي أسند إليها دور المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على المستوى التنظيمي، حيث اقتصرت المشاركة على إبداء الرأي الاستشاري واستبعاد المشاركة الحقيقية في صنع القرار، وهو عكس ما جاء في التنظيم الاشتراكي للمؤسسات على أن "إنشاء مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية ووضعها على هذا النحو يشكل مدرسة للتكوين السياسي والاقتصادي والاجتماعي للجماهير الكادحة يستمد منها العمال معلومات ترقى شعورهم بالمسؤوليات وتزيدهم في كفاءاتهم على تسيير الشؤون، ويقومون بدورهم كمنتجين قائمين بالتسيير كما يمكنهم أن يقوموا فيها بتحسين حالتهم"⁽²⁾ إلا أن الواقع حال دون ذلك، وهذا راجع كنتيجة لسياسة التشغيل الشاملة التي تبنتها الجزائر في خطتها التنموية والتي لم يراع فيها الشروط الموضوعية بإدماج اليد العاملة في مسار العمل الصناعي، وتكيفها مع متطلبات العمل، وما تعمله من أنماط ثقافية لا تتماشى والبنية السوسيو ثقافية لليد العاملة، وبجانب الاتجاهات الإيديولوجية للطبقة الكونقراطية التي ترفض مشاركة العمال في التسيير واتخاذ القرار، مما يؤثر على نفسية العمال ويقلل من حماسهم للنمط الاشتراكي لابتعاده عن أحد مبادئه المهمة والمتمثلة في "أن العامل هو مسير ومنتج في نفس الوقت"⁽³⁾.

لكن ارتكاز السلطة في يد طبقة معينة أدى إلى خلق هوة بين القمة والقاعدة، داخل بناء الهرم التنظيمي للمؤسسات، بجانب الظروف الاجتماعية السيئة التي تعيشها طبقة العمال نتيجة تأخر دفع الأجور وقلتها مما أدى إلى تدهور القدرة الشرائية، والتدهور الخطير لمعيشة

(1) م. السعيد أوكيل وآخرون: مرجع سابق، ص 32.

(2) زغدود علي: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الجزائر، 1982، ص 48.

(3) م. السعيد أوكيل وآخرون: مرجع سابق، ص 32.

وحياة الغالبية الساحقة من العمال خاصة الواقعين في خانات الحد الأدنى بسلم الأجور، وأمام هذه الأوضاع التي يتخبط فيها العمال، لم يبق سوى اللجوء إلى الإضرابات كسلاح للمطالبة بتحسين مستوى المعيشة، وذلك برفع الأجور والمطالبة بحق المشاركة في عالم الشغل.

وبعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية، لإرساء سياسات جديدة وطموحة، تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة، انطلاقاً من فكرة الموارد البشرية أساس عملية التنمية في إطار تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة بهدف الاستعمال الرشيد للكفاءات البشرية⁽¹⁾.

حيث بدأت معالم هذه السياسة الجيدة مع أولى خطوات الإصلاح الاقتصادي للمؤسسات العمومية التابعة للقطاع العام، وذلك مع بداية الثمانينات حيث انتهجت الجزائر تصورات جيدة الاستراتيجية في تسيير الاقتصاد الوطني والقطاع العام بعيداً عن العراقيل والفجوات السابقة، فظهرت سياسة إعادة الهيكلة لإصلاح كيان المؤسسة العمومية وتحسين فاعليتها، "حيث اعتمدت على مبادئ تمثلت في تبسيط وتسهيل مهام وأدوار المؤسسات عن طريق تفكيكها إلى مؤسسات صغيرة الحجم للتمكن من التحكم في تسييرها، وقد تم هذا في مرحلة إعادة الهيكلة المالية والعضوية"⁽²⁾، مما ساهم في خلق مناصب شغل كثيرة نظراً لتعدد الإدارات التي تؤدي إلى توظيف عدد كبير من العمال كالمديرين والإطارات الفنيين والمسيرين وزادت هذه العملية في استيعاب اليد العاملة في مناصب إشرافية ووظائف إدارية.

فسياسة التوظيف في هذه المرحلة تهدف إلى توفير مناصب لكل الأفراد القادرين على العمل عن طريق الاستثمار واستدراك السلبيات التي عرفت المراحل السابقة نتيجة سوء التخطيط حيث أعطت هذه المرحلة الأولوية للقطاع العمومي للقضاء على مشاكله وزيادة الإنتاجية والوصول إلى توازن مالي والقضاء أيضاً على التركز الكبير للهيكل في كيان واحد بجانب تحسين تخصص الموارد والتخفيض من معدلات البطالة وزيادة التراكم الرأسمالي، كما أدمج القطاع الخاص في هذه المرحلة ضمن سياسة التنمية لخلق مناصب جديدة"⁽³⁾.

لكن الواقع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي، في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء متابعة العمال والموظفين لعملية إعادة الهيكلة أو إجرائها

(1) بلوم إسمهان، مرجع سابق، ص 61.

(2) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 236.

(3) بوعبشة مبارك: مؤسسة العمومية الاقتصادية بين الإصلاحات والخصوصية، ملتقى وطني حول آفاق المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية أيام 6.7.8 فيفري 1994، الجزائر، ص 6.

بطرق غير شفافة وواضحة، فهذا ما جسده طريقة التوظيف التي تمت وفق طرق ومقاييس غير واضحة، مما أدى إلى تفشي المحاباة والمحسوبية.

ومن جهة أخرى فإن تحديد الأجور لا يتم وفق مردودية العمال، وفي هذا الصدد يقول عبد اللطيف بن اشنهو "إن نظام الأجور وصعوبة الترقية قد بطأ همم العمال المؤهلين والمهرة إلى درجة جعلت البعض يجهلون بأن الوضع يمثل استراتيجية حقيقية من طرف السلطة لأبعاد العمال لبلوغ السلطة في المؤسسة"⁽¹⁾.

وبهذا يتجسد واقع تسيير الموارد البشرية في خضم طريقة التوظيف غير الموضوعية، وقلة الإطارات المسيرة، وتهميش العملية التكوينية التي جعلت فعاليات الأداء في انخفاض مستمر⁽²⁾.

وفي خضم ما سبق باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية ترمي إلى إعطاء المؤسسات دفعا جديدا، باتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة، والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير التي يتسبب فيها بعض المسؤولين والعمال، وهذا في إطار الاهتمام باختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة من أجل إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة، كونها تتعامل ومنطق المنافسة الحرة ومتغيرات السوق.

رغم ذلك فقد شهد نسق تسيير الموارد البشرية تناقضات واضحة، "حددتها خاصة كثرة الإضرابات، وتسريحات العمال في إطار عدم عقلانية نسق تسيير الموارد البشرية بوظائفه الإدارية وبالأخص التنفيذ، كتأخر دفع الأجور الذي كان أهم سبب دفع إلى زيادة نسبة الإضرابات، ففي الفترة الممتدة بين 1992 - 1996 قد بلغ معدل ثمانية وثلاثين إضرابا شهريا"⁽³⁾، مما دفع بالسلطة الوصية إلى اتخاذ قرار خوصصة المؤسسة المستقلة التي أثبتت عجزها. وأمام هذا الخطر الذي بات يهدد مستقبل المؤسسات العمومية المستقلة في خضم الخوصصة والمنافسة مع مؤسسات القطاع الخاص بات عليها إلزامية الفعالية والكفاءة من أجل البقاء والاستمرار.

وهذا لن يأتي إلا من خلال تفعيل وترشيد معايير تنظيمية كفيلة بتحقيق أهدافها، هذه المعايير تبقى مرهونة بالاستخدام الأمثل للطاقات والموارد البشرية التي تتميز بها، فرغم الجهود المختلفة خلال أكثر من ثلاثين سنة من المحاولات التتموية في التأطير والتأهيل والكفاءة في الأداء، إلا أنها لا تزال تعاني من مظاهر التخلف وسوء الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

(1) عبد اللطيف بن اشنهو، مرجع سابق، ص 67.

(2) بلوم اسماهان، مرجع سابق، ص 63.

(3) نفس المرجع، ص 64.

المراجع:

-الكتب بالعربية:

- 1- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 2- أبو شيحة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 3- أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط1، بيروت. 1981.
- 4- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004.
- 5- الجيوشي محمد رسلان، جاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر، ط1، عمان، 2000.
- 6- المرسي جمال الدين محمد: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- المنيف إبراهيم عبد الله: تطور الفكر الإداري، جامعة انديانا، ط1، 1933.
- 8- الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2006.
- 9- العدلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة وإدارة البحوث، الرياض، 1995.
- 10- العليان ريحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2007.
- 11- السلمي علي: الفكر التنظيمي، مكتبة عريب، مصر، بدون سنة نشر، ص.17.
- 12- الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983.
- 13- الشماع خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
- 14- أوكيل م السعيد وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، سير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، الجزائر، 1994.
- 15- أوكيل م.السعيد: المؤسسة العمومية الاقتصادية، الجزائر، 1994.

- 16- بربر كمال: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، بيروت، 1997.
- 17- بدران أمينة فارس وحوسة هيفاء راسم: قوانين المهنة وآدابها، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 18- بلوط حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005.
- 19- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 20- بن آشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 21- بن حيتو عبد العزيز صالح: أصول مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 22- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 23- بوعبشة مبارك: مؤسسة العمومية الاقتصادية بين الإصلاحات والخصوصية، ملتقى وطني حول آفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أيام 6.7.8 فيفري 1994، الجزائر.
- 24- جلبي علي عبد الرازق: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 25- حبيش فوزي: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
- 26- حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
- 27- رشوان حسن عبد الحميد أحمد: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- 28- زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 29- زغودود علي: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الجزائر، 1982.
- 30- محمود منال طلعت: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2003.

- 31- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 32- عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- 33- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 34- قييرة إسماعيل، غربي علي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- الرسائل الجامعية:

- 1- بلوم اسماهان: المستويات التنظيمية وأداء العامل -دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2002 - 2003.
- 2- زعيمى مراد: الضبط الاجتماعي وعلاقة العامل بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة 1987.

- الكتب باللغة الفرنسية:

- ¹- Jean Claude May: **La formation pour maitriser les changements**, Revue Française Gestion, Novembre- Decembre; N 65- 66, 1987.
- 2- Armand Dayan: **Manuel de gestion** , Ed Ellepses , Paris ,1999.