

الفكر التسييري الحديث وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية
*Modern thinking and its implications on the management
of human resources in the Algerian*

د. تواتي إدريس

جامعة بومرداس - الجزائر

touatiidris@yahoo.fr

د. شويح محمد¹

جامعة البليدة 2 - الجزائر

mchouih@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/06/03

تاريخ الاستلام: 2019/05/13

Abstract:

There is no doubt that the Administrative thought is constantly seeking to answer the questions related to developments and changes in the business environment that affect the various administrative decisions. It also seeks to answer the concerns faced by the managers in the different jobs And administrative levels , Especially Those relating to the decision- by finding solutions that enable the Director to exercise its functions and reach its goals in better conditions; And human resources management Like other administrations, are subject to these developments and changes and are influenced by new management ideas; Modern administrative thought has given special importance to this administration; And has become an important Administration; Especially it deals with the most important resource in the enterprise; It is a human resource, Which became seen as the secret of excellence, Which has become a goal of many modern enterprises

From this article we will try to find out the impact of the development of administrative thought and its impact on the management practices of modern enterprises, In general and We also try to extrapolate the reality of human resources management practices in the Algerian institution in light of this modern administrative thought human resource management practices in particular.

Key words : Modern thought ,human resources ; Human element; Human Resource Management , resources management

مقدمة:

لقد كان للتطورات والتحولات المستمرة والمتسارعة الحاصلة في عالم اليوم في مختلف المجالات والقطاعات الأثر الكبير على ممارسات ووظائف المؤسسات عموما والمؤسسات الاقتصادية خصوصا؛ باعتبارها تشكل مسرحا أساسيا لهذه التطورات والتحولات؛ كما أدى ذلك إلى بروز فكر إداري جديد؛ يعمل على حل المشكلات، والإجابة عن التساؤلات والانشغالات التي نشأت نتيجة هذه التطورات والتحولات؛ وفي هذا السياق أصبح هذا الفكر الإداري الحديث يعطي اهتماما خاصا ومتزايدا لوظيفة إدارة الموارد البشرية ويعتبرها وظيفة رئيسية (إستراتيجية) وهامة، باعتبار أن محورها وجوهرها هو المورد البشري الذي أصبح يمثل أساسا وسر التفوق والتميز الذي تهدف لتحقيقه الكثير من المؤسسات؛ فهو الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات في تحقيق الغرض من تواجدها، إذ يقول أب الإدارة الحديثة "Peter Drucker" في هذا المعنى: "مهما كان نوع المؤسسة فلها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان".

وقد اهتم الفكر الإداري الحديث بمختلف التحولات التي طرأت على وظائف المؤسسة وإدارة الموارد البشرية العاملة بها؛ وعمل على مساعدة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات والتكيف معها؛ وهو ما ساعد إدارة الموارد البشرية على انتهاز أساليب تسييرية حديثة ومتطورة؛ وزاد في حاجتها إلى ممارسة أدوار جديدة أكثر فعالية؛ لتتمكن من مواكبة هذا التغير.

¹ المؤلف المرسل: شويح محمد: mchouih@yahoo.com

وانطلاقاً من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر الفكر الإداري الحديث على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالفكر الإداري (التسييري) الحديث؟

- ما هي خصائص وملامح إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث؟

- ما هي انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية؟

- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل هذا الفكر الإداري الحديث؟

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

— التعرف بالتحديات المعاصرة التي توجه إدارة الموارد البشرية.

— التعرف بالاتجاهات والممارسات والأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة.

— استقراء واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ومدى تطبيقها للاتجاهات الإدارية (التسييرية) الحديثة.

— المساهمة في التعرف والتحسيس بأهمية الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة.

— تقديم توصيات للمؤسسات الجزائرية في مجال الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة: تتمحور أهمية الدراسة في:

— تناول موضوع من المواضيع الحساسة في المؤسسة الحديثة والذي يتعلق بالموارد البشرية.

— تظهر أهمية ومكانة البعد الفكري في العملية التسييرية بصفة عامة وفي إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

— تناول موضوع من المواضيع الحديثة والتي تتعلق بالبعد الفكري الحديث وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية والمؤسسة.

خطة الدراسة: للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات وتحقيق الأغراض المستهدفة من الدراسة؛ قسمنا الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الفكر الإداري الحديث.

المحور الثاني: خصائص وملامح إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث.

المحور الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية.

المحور الرابع: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ومدى تطبيقها للاتجاهات الإدارية (التسييرية) الحديثة.

المحور الأول: مفهوم الفكر الإداري الحديث

يمكن أن نعرف الفكر الإداري الحديث على أنه مجموع الأفكار والبحوث العلمية الحديثة، التي تبحث عن إيجاد حلول للتساؤلات والتحديات والانشغالات العملية والعلمية، الفكرية والإدارية (التسييرية)؛ وذلك لمساعدة متخذ القرار على ترشيد العملية الإدارية وتحقيق الغرض منها بطريقة أفضل.

وظهر هذا الفكر في ظل التحديات الحديثة التي تفرزها المعطيات البيئية الحديثة؛ وارتبط بجملة من الأفكار المعاصرة، التي رسخت لأهمية البعد البشري في العملية الإدارية، وجعلت منه أهم مورد في المؤسسة وسر نجاحها؛ فبعد ما كان الفكر الإداري يركز على البعد المادي ثم التنظيمي اتجه أكثر فأكثر إلى البعد البشري وإلى الإدارة المسيرة له (إدارة الموارد البشرية)؛ واعتبر هذا الفكر أن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة فهي تقل أهمية عن الوظائف الأخرى؛ ويرجع سبب زيادة اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية إلى يقينها بأهمية ومكانة الموارد البشرية في تحقيق نتائج المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها إذا ما تم الاهتمام بها.

وهو ما جعل العديد من المفكرين المعاصرين يولون أهمية خاصة لهذه الإدارة وإلى الموارد البشرية العاملة بها؛ حيث يرى هامان أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال مواردها البشرية المتميزة والقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب. ويقوم الفكر الإداري الحديث في بعده النظري على أساس أن:¹

1_ الإدارة عمل هادف.

2_ الإنسان أهم مورد في المؤسسة؛ فمن خلاله يتحقق هدف الإدارة.

3_ المنهج العلمي أساس العملية الإدارية؛ ولتحقيقه يجب تصميم نظام فعال للمعلومات.

4_ البيئة محدد وموجه أساسي لأهداف المنظمة؛ فمنها تستمد الإدارة أهدافها ومنها تستقدم مواردها وإمكاناتها؛ وإليها تتوجه بإنتاجها ومخرجاتها؛ كما تستمد منها قيمها ومعاييرها وتبحث عن مشكلاتها.

5_ التخطيط الإستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

6_ خلق الميز التنافسية ضرورة حتمية للمحافظة على استمرار المؤسسة في نشاطها؛ وخاصة مع زيادة درجة الانفتاح على البيئة وزيادة القوى التنافسية بها؛ فمصير المؤسسة يتوقف على النتائج التي تحقّقها من خلال قدرتها على التفوق على المنافسين؛ و إرضاء عملاءها؛ واكتساب مكانة سوقية هامة.

7- الموارد البشرية هي المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية للمؤسسة واستمرارها.

ويمكن أن نظيف إلى ذلك أن:

- التغيير هو سمة ومعطى أساسي يجب مراعاته في البعد التفكيري والتسييري العملي.

- المرونة مبدأ هام في العملية التسييرية.

فقد أصبحت الإدارات الحديثة تعمل على إيجاد توازن دائم بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع هؤلاء الأفراد، كما تعمل على محاولة الاستغلال الأمثل لهم، وذلك بوضع وإتباع استراتيجيات وسياسات خاصة بهم، تنطلق في ذلك من اعتقاد علمي سليم يقوم على أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلالها أو الاستفادة منها في مواقع العمل المختلفة؛ وأن الاستفادة المثلى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات، وقدرتها على تحقيق إنجازات عالية؛ ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو خلق القدرة التنافسية، واعتبار أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة أساسية في تكوين هذه القدرة. وتجدر الإشارة أن البعد الفكري الحديث يرتبط مباشرة بالبعد المعرفي؛ فلا يمكن أن تتحقق المعرفة بدون فكر متطور فبالفكر المتطور الذي يقوم على القواعد العلمية نصل إلى المعرفة؛ وبالمعرفة يمكن أن نحقق تميز أفضل ونتحكم أحسن في القواعد والأدوات التسييرية وفي المنظمة؛ كما تجدر الإشارة أن الفكر الإداري المتطور يجعل من المنظمة لها القدرة على تحقيق التميز والمنافسة؛ كما يكسبها القوة والمعرفة لمواجهة التغيير ومتطلباته. حيث نرى أن الفكر المتطور يسمح بتحقيق البحث الفعال والذي من شأنه أن يحقق الإبداع بمعانيه المختلفة؛ وهو ما أشار له المفكر بيتر دراكر في أحد مقالاته (ضبط الإبداع) "بقوله أن هناك إبداعات مصدرها العبقريّة؛ لكن إنجازها ينبع عن الوعي والبحث الهادف عن فرص الإبداع".² وهو ما يؤكد أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار التي تمكن المؤسسة من تحقيق تميزها وفرض وجودها ومواجهة منافسيها. فمن خلال هذا العنصر البشري (العقل البشري) يمكن للمؤسسة أن تبتدع وتبتكر وتميز؛ كما يمكن للمسير أن يجد أفكار تمكنه أن يتحكم ويوجه موارد المؤسسة المختلفة بطريقة أفضل.

المحور الثاني: خصائص وملامح إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

1) خصائص إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث: أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة خاصة وأساسية في المؤسسات المعاصرة، فلقد أصبحت تلعب دورا بارزا في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ وهو ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها، وتقوم في ذلك على ضبط إستراتيجية تشتمل على مجموعة من النظم والسياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق وينسجم مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها. وقد حصر (ميثيل ارمسترونج 2000) أهم خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية في ما يلي:³

- _ نشاط مشتق من الإدارة العليا.
- _ يعد الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمديرين والقادة.
- _ تؤكد على الحاجة إلى التناسب الإستراتيجي والتكامل بين العمل والإستراتيجيات الفردية.
- _ تتضمن انتهاج منهج شامل ومتناسك لسياسات المستخدمين وممارستهم.
- _ دائما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم القوية.
- _ التأكيد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
- _ علاقات العامل فردية لا جماعية، عالية الثقة لا منخفضة الثقة.
- _ توزيع المسؤوليات في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على فريق العمل.
- ونرى أنه من الخصائص الأخرى التي تتعلق بهذه الإدارة والتي تسمح لها بالقيام بدورها على أحسن وجه:
 - وجود نظام متكامل ومتربط؛ يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتناسقة والمتكاملة.
 - أن تقوم هذه الإدارة في نشاطها على إستراتيجية وسياسة واضحة متوازنة ومتناسقة مع باقي إستراتيجيات وسياسات الإدارات الأخرى؛ وتستهدف من خلالها تعظيم العائد على الاستثمار البشري ومن ثمة تعظيم عائد المؤسسة.
 - يجب أن تقوم الإدارة على مؤهلات وكفاءات حتى تحقق الغرض من وجودها.

2) الملامح الرئيسية لفلسفة التسيير الجديد لإدارة الموارد البشرية: تتحدد هذه الملامح من المعطى البيئي والذي تعيش وتعمل فيه المؤسسة وإدارة الموارد البشرية؛ حيث أصبحت تتميز هذه البيئة وخاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين بجملة من الخصائص أهمها:⁴

التعقيد: حيث فيها تشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية تشابكا هائلا، وتدخل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية بالغة التعقيد.

الديناميكية والتغير: إن البيئة اليوم تتغير تغيرا سريعا لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

العولمة: تعتبر العولمة تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تذوب فيه الحدود بين الدول؛ وهي تؤثر على الأفراد والمجتمعات والمنظمات تأثيرا عميقا.

الثورة التكنولوجية: وتميّزت هذه الثورة ب:

- اختصار المدى الزمني الذي كان يفصل بين كل ثورة صناعية وأخرى.
- التركيز على أهمية المعلومات.
- متابعة مجالات معينة من أجل حل مشكلات اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

الثروة المعرفية: تفجر المعرفة خاصة في العلوم التكنولوجية أدى إلى:

- ازدياد عدد براءات الاختراع وتطبيقاتها.
- ازدياد عدد الأبحاث العلمية.
- سرعة انتقال المعرفة.
- ازدياد عدد المنظمات التي تعتمد على المعرفة مثل: شركات البرمجيات، البحوث...
- حركة المنظمة الساعية للتعلّم (المنظمة المتعلمة):** يقصد بها المنظمة التي لها القدرة المستمرة والمتجددة على التعلم والتكيف والتغيير؛ بحيث أن العاملين في هذه المنظمة يتعلمون ويزودون المنظمة بمهاراتهم بصفة دائمة ومستمرة، كما يعملون على تحسين نوعية البيئة التي ينشطون فيها؛ و يعملون على تحسين الأداء الذي يقدمونه.
- ولقد أفرزت التطورات الدولية المختلفة وضعيات كثيرة منها:
- عولمة الأسواق: وساعد في ذلك ظهور المنظمات الاقتصادية الدولية والاتفاقيات الدولية (الجات) والتي ساعدت في زيادة قدرة المنتجات على النفاذ إلى الأسواق العالمية.
- ظهور التكتلات الاقتصادية: مثل الاتحاد الأوروبي؛ حيث عملت هذه التكتلات على زيادة القدرات التنافسية للحصول على حجم أكبر من الأسواق العالمية.
- قيام مناطق التجارة الحرة مثل شرق آسيا وأوروبا.
- ظهور مفهوم الشراكة الدولية مثل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي؛ والتي تسمح للمنتجات بدخول السوق الأوروبية بدون رسوم جمركية مع الإعفاء التدريجي للرسوم على الواردات من السوق الأوروبية خلال عام 2010.
- ولقد كان لهذا التطور الدولي انعكاسات والتزامات دولية؛ كما ساعد في زيادة التنافسية الدولية؛ وأعطى صورة جديدة للسوق الدولي الذي يميزه خاصة:

- الشمولية وعدم التمييز بين ما هو وطني وأجنبي.
- انفتاح أكثر على المستوى الدولي.
- شفافية المعلومة وسهولة الحصول عليها.
- انتشار ظاهرة الإدماج الاقتصادي والمشاركة.

المحور الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية

لقد كان للوضع السابق الذكر إملاءات استوجب على المؤسسات الاقتصادية أخذها في الحسبان حتى تتمكن من مواجهته؛ ومن أهمها البحث المستمر عن زيادة القدرات التنافسية؛ هذه القدرات التي وجد أنها ميزة ترتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية العالية المقدرة وماهرة الأداء التكنولوجي؛ ذات الخبرة العالية في الإدارة والديناميكية في النشاط؛ وتحدد عملية البحث المستمر عن هذه القدرات التنافسية المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ضبط جملة من الإستراتيجيات والنظم والسياسات التي تصب في تسيير الموارد البشرية؛ وخاصة ما ارتبط منها بالتوظيف والتنمية والتطوير والتحفيز. وتتمثل أهم تأثيرات الفكر التسييري على إدارة الموارد البشرية الحديثة فيما يلي:⁵

- تغيير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية: من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة (الموارد البشرية).

الانطلاق بفكر تسييري للموارد البشرية: فبدلاً من الانشغال بمشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، يجب الانشغال بقضية أكثر أهمية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى لتحسين الكفاءة والفعالية.

الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال تسيير الموارد البشرية: إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج، التسويق والتمويل.

إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع (Diversity Management) في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتداخلة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة عملاء داخليين يجب العمل على إرضائهم.

نشر فكرة إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين واعتبار كل منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية.

وبهذا بدأت تتلاشى النظريات والأفكار التقليدية التي ارتبطت بتسيير الموارد البشرية من خلال النموذج التصوري التقليدي القائم على التنظيم الهيكلي الهرمي المتعدد المستويات؛ والقائم على إصدار الأوامر والتعليمات والصرامة في الرقابة... لتظهر محلها نماذج تنظيمية أقل هرمية وأكثر مرونة تقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل. وتقوم الفلسفة التسييرية الحديثة على مجموعة من الدعائم وهي:⁶

- 1- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- 2- الإنسان يعمل رغبة في الإنجاز.
- 3- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- 4- الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

هذا وقد ركز الكثير من الباحثين على إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساسي في التسيير الحديث للمؤسسات وخاصة منها الاقتصادية واعتبرها فلسفة تنظيمية تهدف إلى إحداث تغييرات مستمرة في مختلف المجالات الوظيفية بالمؤسسة بما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية.

كما ركز الفكر الإداري الحديث كثيراً على أهمية المعرفة والتي محورها الفكر في العملية التسييرية في المؤسسة الاقتصادية واعتبرها مدخلاً هامة ومحدداً لنشاط المؤسسة؛ ومن خلال ذلك فقد اهتم هذا الفكر بمقاربة الكفاءات واعتبار أن الكفاءات البشرية هي المحرك لنشاط المؤسسة؛ ونذكر في هذا الصدد أن المعرفة لا تتعلق بتطبيق المعارف فحسب بل وبدرجة كبيرة بتوليدها وهو ما يعني أن المعرفة قبل كل شيء هي عملية إدراك وتعلم منظم وهادف؛ وهو ما دفع ببعض المفكرين إلى اعتبار أن المعرفة مورد استراتيجي يمكن أن يساهم في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة؛ وقد أشار زاك (Zack) أن المؤسسة تبحث عن استقطاب المعرفة التي تدعم وضعها التنافسي؛⁷ وأن المعرفة تلعب دوراً هاماً في بناء ثقافة المؤسسة وفي تعزيز ميزتها التنافسية، وهو ما جعل المديرين يولون أهمية خاصة لرأس المال الفكري ويستثمرون فيه؛ باعتباره من أهم العناصر المولدة لهذه المعرفة.

كما تجب الإشارة إلى أن هذا الانعكاس الفكري كان له الأثر على فلسفة التسيير وعلى الممارسات التسييرية في آن واحد؛ حيث يمكن أن نوضح ذلك في ما يلي:

أ) أهم الفروقات بين الفلسفة القديمة والفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية: ويمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): أهم الفروقات بين الفلسفة القديمة والفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
— اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات .	— تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
— ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافر المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	— تهتم لمحتوى العمل والبحث كما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا تهتم بالحوافر المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
— اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .	— التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

المصدر: علي السلمي؛ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ دار غريب- القاهرة؛ 2001؛ ص45.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية "حتى تقوم بمسؤولياتها بشكل يخدم أهداف المؤسسة عليها أن تقوم بأداء أدوارها بشكل فعال وعليها ومواكبة مختلف التحديات التي تواجهها. كما أن التغيرات في سوق العمل لا محال تنعكس على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة؛ وهو ما يحتم توسيع دورها ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يزد من أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها؛ و يضع هذه الإدارة في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة" ⁸.

وقد نشأت عن حركة التغيرات والتحولات البيئية الجديدة واقع ومعطيات ومفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة والبيئة العامة لعالم الأعمال المعاصر؛ ويقوم هذا الواقع على الحركة والتغيير السريع؛ وعلى أفكار إدارية جديدة مبنية على فلسفة وتقنيات إدارة جديدة؛ وعلى قواعد علمية تعتمد المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها ومنها إدارة الموارد البشرية:

— التوجه نحو الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي؛ والتعامل معه كمعطى أساسي ومهم في اتخاذ القرارات الإدارية. وذلك من خلال التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة.

— التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة

— التوجه نحو الزيادة في استخدام التكنولوجيا المتطورة والتحكم فيها أكثر؛ وتوظيفها في مختلف مجالات النشاطات، بما يحسن أكثر من مخرجات العنصر البشري والمنظمة. من خلال التحول من نظم التسيير والإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية Analogue إلى النظم القائمة على العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية Digital.

— التوجه أكثر نحو زيادة القدرات التنافسية التي تسمح للمنظمة من الاستمرار في نشاطاتها والتصدي للمنافسين. والتحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة.

- __ التوجه للعمل على تحقيق التفوق والتميز في العمل وفي المنتج لإرضاء أكثر للعملاء.
 - __ التوجه أكثر نحو تحقيق الترابط والتشابك والتفاعل والتعاون بين مختلف القطاعات والإدارات والمستويات التنظيمية.
 - __ التوجه أكثر نحو تحقيق التعاون وإقامة العلاقات والتحالفات مع المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
 - __ التوجه أكثر نحو إتباع وتفعيل نظم الجودة الشاملة.
 - __ التوجه أكثر نحو تطوير وتفعيل النظم القيادية. من خلال تنمية وتمكين القيادات الإدارية.
 - __ التوجه أكثر نحو تطوير وتفعيل نظم الاتصال والمعلومات.
 - __ التوجه أكثر نحو إتباع وتفعيل فرق العمل (فرق العمل المدارة ذاتيا).
 - __ التوجه نحو إعادة التنظيم والهيكلة (المندرة) وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية.
 - __ التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد... إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.
 - __ التوجه أكثر نحو الاهتمام بالبعد المستقبلي؛ من خلال أعمال التخطيط الاستراتيجي وتقنيات التقديرات والاستعداد الدائم للتعامل مع المستقبل والمجهول وتوقع المخاطر والمشاكل.
 - __ التوجه نحو إدارة التغيير وإدارة الوقت.
 - __ التوجه نحو نظم إدارية أكثر مرونة واستجابة للمتطلبات البيئية.
 - __ التوجه نحو تحقيق الابتكار والتجديد والتنوع والعمل على تشجيع المبتكرين.
- وإن هذه التحولات والتوجهات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر وقابلية المنظمات للتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام؛ وتكرس السمات الأساسية لمؤسسات الأعمال الجديدة؛ باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعدد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.
- ويمكن القول أن المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية يتلخص في حقيقة هامة و هي " احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير". كما نشير إلى أن هذه الفلسفة لا يجب أن تقتصر على تطبيق ما توصل له الآخرون فقط وإنما في ضرورة إنتاج أفكار جديدة مساهمة للوضع الخاص بالمؤسسة والعمل على تطبيقها بما يكفل للمؤسسة وضع سوقي أفضل.
- ب) أهم الفروقات بين الممارسات التسييرية القديمة والممارسات التسييرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية:** يمكن القول أنه ابتداء من عام 1980 حدثت تغيرات وتحولات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إستلزمها التحولات التي طرأت على المنظمات والتي سبقت الإشارة إليها، بسبب ما حدث ويحدث من مستجدات؛ وسنوضح هذه الفروقات في الجدول التالي: *

الجدول (2): مقارنة بين النظرة التقليدية والحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المجال	النظرة التقليدية	النظرة الحديثة
تحليل وتصميم الوظائف	مهارات محدودة؛ ومهام بسيطة. تصميم العمل.	مهارات متعددة؛ ومهام متعددة. هندسة العمل.
الاستقطاب والاختيار	مصادر خارجية. تأقلم محدود. تقييم المهارات محدودة. مسارات وظيفية محدودة. التجربة.	مصادر داخلية وخارجية. تأقلم مكثف. تقييم مهارات عامة. مسارات وظيفية واسعة. الأسلوب العلمي.
التدريب والتنمية	التركيز على مهارات الوظيفة الحالية يعالج عجز فعلي (إجرائي). التدريب الفردي. تدريب لبعض العاملين. تدريب تلقائي، غير منتظم. تخصص ضيق. تكلفة.	التركيز على مهارات الوظائف المستقبلية. تنبؤي بقي من الوقوع في العجز (وقائي). تدريب فردي وجماعي للعاملين. تدريب لكل العاملين. تدريب منظم، منتظم. تخصص واسع. استثمار.
إدارة تقييم الأداء	معايير سلوكية؛ كمية. التركيز على التطوير. معايير قصيرة الأجل مادية (التكلفة)؛ الإنتاجية...؛ داخلية. قياس فردي؛ مادي.	معايير سلوكية؛ كمية ونوعية. التركيز الإداري. معايير طويلة الأجل مادية ومعنوية؛ داخلية وخارجية (رضا الزبون) قياس فردي وجماعي؛ مادي ومعنوي.
هيكل الأجور والحوافز	تركيز على الأجور . حوافز قصيرة الأجل. تحقيق المساواة الداخلية. الحوافز الفردية.	التركيز على الحوافز. حوافز طويلة الأجل. تحقيق المساواة الخارجية. الحوافز الفردية وجماعية.
العلاقات بالعاملين	قرارات سيادية. مناخ تنظيمي رسمي. العاملون عنصر تكلفة.	المشاركة في القرارات مناخ تنظيمي رسمي وغير رسمي. العاملون أصول إيرادية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص 79-80 بتصرف

وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية والتي منها (الاستقطاب، التعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين أساسيتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم.⁹

أ) التمكين: يحتل هذا الإجراء أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية خصوصا إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على خلق، الإبداع والابتكار لدى الأفراد وأيضا اختصار الوقت(مدة الإنتاج)؛ لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمرا حتميا للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن؛ ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن(خصوصا بالنسبة للبنوك).

(ب) الاعتراف: هو شكل من أشكال التحفيز المعنوي؛ الذي يقوم على احترام العامل وتقديره؛ واعتراف المسير بمجهودات وأداء العاملين يخلق روح الانتماء والولاء لديهم ويزيد من إخلاصهم وسعيهم لتحسين أدائهم.

ونشير إلى أن هذه الممارسات الجديدة وغيرها جاءت في سيورة تاريخية وكنتيحة لتطور الفكر التسييري، الذي أفرز العديد من الأفكار التي عالج من خلالها المشاكل والعقبات التي تفرضها البيئة باستمرار والتي تواجه المؤسسة وإدارة الموارد البشرية.

المحور الرابع: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ومدى تطبيقها للاتجاهات الإدارية (التسييرية) الحديثة

في البداية نشير إلى أننا لم نتمكن من الوصول إلى دراسات سابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع دراستنا هذه؛ من حيث كونها تهم بالبعد الفكري التسييري الحديث وانعكاساته على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت المؤسسة الجزائرية في مواضيع أخرى متنوعة؛ غير أنها لم تنطرق إلى تقييم البعد التسييري لإدارة الموارد البشرية ولا إلى تقييم انعكاسات البعد الفكري الإداري الحديث على ممارساتها؛ وعلى العموم يمكن القول أن البعد النظري للفكر الإداري للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية مستمد من الفكر الإداري العالمي؛ باعتبار أن هذا الفكر في الوقت الراهن لم يعد حكرا على مؤسسة أو دولة بذاتها؛ كما أن تقييم انعكاسات ممارسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية وعلى المؤسسات الجزائرية اليوم يجعلنا نرجع إلى الصيرورة والتطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية؛ والتي مرت بنمو وتطور غير متوازن في مختلف مراحلها؛ فبعد الاستقلال عرفت نقص في اليد العاملة المؤهلة؛ مما استوجب آنذاك التعاقد مع الأجانب؛ وبحكم النظام العام للدولة عرفت تسيير مركزي للموارد البشرية في العديد من القطاعات وخاصة منها تلك التابعة للدولة؛ حيث كان يقوم التسيير على فلسفة اجتماعية؛ ترسمها الدولة من خلال الإدارات المركزية لها؛ وتلتزم المؤسسات في المستوى التنفيذي بتطبيقها؛ حيث أعطت الدولة أهمية خاصة لسياسة التشغيل (المستوى الكلي للاقتصاد الوطني)؛ بغض النظر على إيجابياتها وسلباتها وأهملت بذلك متطلبات البعد التسييري العلمي للموارد البشرية (المستوى الجزئي للاقتصاد الوطني)؛ حيث كانت تدار هذه الموارد بطريقة بيروقراطية وتقليدية؛ بعيدا عن البعد الاقتصادي (التكلفة والعائد)؛ مما انعكس سلبا في الكثير من الأحيان على مردودية المؤسسات والعاملين بها؛ واستمرت هذه المرحلة إلى غاية التحول في النظام الاقتصادي والسياسي بإتباع النظام الرأسمالي؛ والذي تتميز فيه تجربة المؤسسة الجزائرية في تسيير مواردها البشرية بين قطاعين وهما:

1) قطاع الدولة: والذي يحتوي على قطاع الوظيف العمومي (الإدارات والمؤسسات غير الاقتصادية) وقطاع المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وتجدر الإشارة إلى أن عدد العاملين في الجزائر يقدر بحوالي 10 ملايين و 594 ألف عامل؛ منها ما يقارب 58% في القطاع الخاص، بينما قدر عدد الموظفين في قطاع الوظيف العمومي إلى غاية 2014/12/31 بما يقارب 2.020.172¹⁰. ويتميز التسيير عموما وتسيير الموارد البشرية في هذا القطاع في أغلبه بالمركزية والغموض وثقل الإجراءات الإدارية القانونية؛ وهو بعيد كل البعد عن التغيرات الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية، وبالرغم من كونه عرف إصلاحات عديدة في هذا المجال؛ وخاصة من حيث تقنية التسيير التي أصبحت تعتمد على مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الذي عرف جملة من التعديلات والتصحيحات منذ ظهوره سنة 1995؛ الذي يهتم بتسجيل عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة المالية؛ وذلك فيما يتعلق بالتوظيف؛ الترقية؛ الحركات الدورية للموظفين والتقاعد؛ وعلى المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين¹¹؛ وعلى اعتماده على الرقابة القبلية في التوظيف؛ "فهو يبقى يعتمد على تسيير كلاسيكي؛ روتيني؛ ثقل الإجراءات؛ وملا يفتح آفاق حياة مهنية جيدة؛ مما أد إلى لهروب الكثير من الأطارات المتميزة إلى القطاع الخاص في الخارج والداخل، وخاصة في السنوات الأخيرة؛ ومن ميزة هذا القطاع أنه غير متوازن من حيث ما هو موجود وما هو مطلوب من يد عاملة؛ سواء من الناحية الكمية أو النوعية؛ بالإضافة إلى قلة الكفاءات والفائض في اليد العاملة الغير مؤهلة؛ وذلك يرجع إلى السياسة الاجتماعية المنتهجة وإلى عدم نجاعة أساليب الانتقاء وسوء التحفيز؛ كما يتميز هذا القطاع بعدم وجد علاقة واضحة بين مردودية الموظفين تائج وحياته المهنية، حيث غالبا ما تكون ترقية الموظف مبنية على أساس علاقته الشخصية، وعوامل أخرى كالحسنية... زيادة عن كون الأجور والعلاوات الممنوحة للموظف في الغالب غير كافية وغير محفزة؛ ولا توفر

حياة كريمة للموظف؛ ولعل هذا من بين ما أدى بالعديد من الموظفين إلى البحث عن مصادر رزق أخرى إضافية؛ وإلى ظهور بعض السلوكيات السلبية كالرشوة؛ والغيابات أو التغيب...؛ فالموظف الجزائري الكفاء الذي لا يمتلك شبكة من العلاقات الاجتماعية ولا يوظف التنظيمات غير الرسمية يكون مصيره التهميش والجمود في حياته المهنية في الكثير من الحالات، في الوقت الذي يستفيد الموظف في الإدارات العصرية من الترقية بعد خضوعه للتكوين وبعد تقييم مردوديته وإمكانياته وسلوكه.

إن الجزائر اليوم موجودة بين ثلاثية معقدة؛ من جهة هي مثقلة بالبيروقراطية وممارسات الماضي السلبية وطغيان الفساد الإداري؛ ومن جهة أخرى ضرورة توفير الظروف الملائمة للانضمام إلى النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ومن جهة أخرى ضرورة تحقيق التنمية والاستجابة لمتطلبات المجتمع؛ الذي عرف في السنوات الأخيرة العديد من الإضرابات والاحتجاجات؛ وهو ما يتطلبه إدارة فعالة تعتمد على الأساليب الحديثة في تسيير مواردها البشرية؛ وإن استمرار هذا الوضع على حاله يهدد بشل جميع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فالتغيير أمر حتمي لا مفر منه.

(2) قطاع المؤسسات الخاصة: يمكن القول أن هذه المؤسسات هي حديثة ولا زالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب ويسيطر عليها البعد التسييري العائلي؛ فأغلب المؤسسات الخاصة هي مؤسسات صغيرة؛ مالكها هو مسيرها؛ وهي تقتقر إلى الأسلوب العلمي في التسيير؛ حيث تقوم في غالب الحالات على المحسوبية والعلاقات الخاصة؛ ويعاني فيها العمال من جملة من المشاكل التي ترتبط بوضعهم ومسارهم المهني بها؛ كما تتميز بدوران كبير لليد للعمال؛ وعدم وضوح القواعد العملية التسييرية؛ والتميز السليبي بين العمال؛ ومع هذا لا نخفي وجود بعض المؤسسات الخاصة على قلتها تعمل على تطبيق الأسلوب العلمي في تسيير مواردها البشرية وفي عملياتها الإدارية؛ وتحقق نتائج جيدة في هذا المجال.

وعلى العموم يمكن القول أنه وبالرغم من الجهود المبذولة في هذا الشأن؛ وفي الوقت الذي اتجه فيه الفكر التسييري العالمي للموارد البشرية لأبعاد جديدة ترتبط بمفاهيم ومصطلحات جديدة تتعلق بالموارد البشرية مثل إدارة الجودة الشاملة؛ إدارة المعرفة؛ التمكين؛ تطوير فرق العمل؛ الإدارة بالأهداف... والاهتمام أكثر بالبعد الإستراتيجي والتكنولوجي والبيئي... بقي الحال في الكثير من المؤسسات الجزائرية يراوح مكانه؛ ولعل هذا ما يفسر أيضا ضعف مردودية هذه المؤسسات؛ والصراعات والإضرابات التي تعيشها؛ وهو ما يتطلب ضرورة وحتمية تشمين الجهود المبذولة. وبالرغم من برامج الإصلاحات المتكررة التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية والمبالغ المالية الكبيرة التي بذلت في هذا الشأن وخاصة بعد سنوات الثمانينات من القرن الماضي وليومنا هذا مازلت المؤسسة الجزائرية لم ترتقي بعد إلى الاهتمام بالبعد الفكري التسييري كما هو عليه الحال في المؤسسات العالمية؛ فهي مازالت تقوم على أساليب تسييرية تقليدية تشوبها الكثير من النقائص والعيوب؛ وهو ما جعل من المؤسسة الجزائرية تعاني مشاكل تسييرية عديدة في المجالات الوظيفية المختلفة؛ كان لها الأثر السليبي على نموها وتطورها وكذلك نمو وتطور الاقتصاد الوطني؛ ويظهر ذلك في الاضطرابات المتكررة التي تعرفها معظم هذه المؤسسات وفي هيمنة الواردات من السلع والخدمات على الصادرات الجزائرية التي مازالت تقوم على قطاع المحروقات؛ ما جعل من الجزائر رهينة لهذا القطاع.

كما يمكن استنتاج أنه لا يوجد إنتاج فكري لتسيير الموارد البشرية في الجزائر؛ فتسيير الموارد البشرية في الجزائر ينحصر فقط في المفهوم التقليدي كالتعين، الانضباط، الترقية، إنهاء المهام، ولا يصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية بالمفهوم الحديث؛ ولعل ذلك يرجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة في تسيير مواردها البشرية؛ والتي سبق الإشارة إليها والتي تتمحور حول البعد الاجتماعي؛ والمركزية والشمولية؛ حيث تطبق نفس النصوص القانونية؛ على فئات مهنية مختلفة في مؤسسات وقطاعات مختلفة.

خاتمة:

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتطورات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات عموما؛ والفكر التسييري (الإداري) خصوصا؛ فقد كان للتطور الذي شاهده المؤسسات من تكنولوجيا حديثة وثورة المعلوماتية؛ ونظم الاتصالات؛ ومتطلبات العولة الأثر على وظائف ومناصب العمل وإلى بروز فكر إداري جديد، في إدارة الموارد البشرية؛ استوجب على هذه الأخيرة تبني واتخاذ عدة أساليب جديدة للتأقلم مع الأوضاع والتكيف مع المتغيرات وأنتج فلسفة ونموذج تسييري جديد متطور؛ امتد تأثيره فأصبح عالمي

التطبيق، وتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان (المورد البشري) - كمورد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي مردودية المؤسسة - في قمة اهتماماته؛ فالخروج الأساسي في الفكر التسييري الجديد هو خلق القدرة التنافسية وبذلك ظهر ما يسمى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر عامل في التحسين المستمر لمهارات وقدرات الأفراد؛ بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، ومنه يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية نوعية؛ استطاعت أن تجد بناءً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها مع البيئة التي تعمل بها؛ وتهدف من خلالها للبقاء والاستمرار في نشاطاتها وفي المحافظة على بقائها.

وإن الوضع الحالي يحتم على المؤسسات الجزائرية تغييرها من المؤسسات الأخرى على ضرورة التوجه إلى الأسلوب التسييري العلمي؛ فهو الأسلوب الوحيد القادر على الإجابة عن الانشغالات والتساؤلات التي تفرضها البيئة العالمية الحالية؛ وما تفرزه من متطلبات وشروط تعمل ضمنها هذه المؤسسات؛ ولن يتحقق ذلك إلا في إطار بعد تسييري متكامل.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

— أن بيئة منظمات الأعمال الجزائرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛ والتي من بينها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية التسويق الداخلي، إستراتيجية تمكين العاملين، رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية....

كما نوصي من خلال هذه الدراسة بـ

— ضرورة تهيئة المنظمات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتبني ثقافة تنظيمية تقبل تطبيق استراتيجيات التعلم والاستفادة من النظرية الحديثة في المجال التسييري.

— حث المنظمات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق الأسلوب العلمي في البعد التسييري مع مراعاة ما تتوصل له الدراسات في هذا المجال.

— ضرورة دعم وتقوية قيم المديرين للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

الهوامش:

¹ علي السلمي "إدارة الموارد البشرية" دار غريب للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر؛ 1998؛ ص 131.
² Peter Drucker, The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, august 2002, p. 95.

³ ميشيل ارمسترونج "الكامل في تقنيات الإدارة" مكتبة جرير؛ الرياض؛ 2004؛ ص 540.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008؛ ص ص 46-53.

⁵ Jean Brilan, : Les Meilleurs pratique Du Management Au Cœur De La Performance ;édition d'organisation ; Paris ;3ème édition,2000 ;p 133.

⁶ علي سلمي "مرجع سابق" ص 130.

⁷ MichealeH.Zack, Developing a Knowledge Strategy, California management Review, Vol 41, N°03, 1999, p 125.

⁸ Jean Brilan,- op- cit, P 363.

* للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 79-80.

⁹ Jean Brilan- op- cit-p336

¹⁰ <http://www.dgfp.gov.dz/ar/grh.asp>

* راجع المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 1966/6/2 وكذلك التعليم رقم 240 المؤرخة في 1995/5/27 المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم المذكور .

¹¹ الموقع الرسمي للمديرية العامة للتوظيف العمومية الجزائرية "مرجع سابق".