

إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر. "دراسة تحليلية نظرية"

ملخص

تهتم كثير من الدول، ومنها الجزائر اليوم بالنجاعة الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية والصناعية منها على وجه الخصوص، إيماناً منها بأن المنطق الاقتصادي يقوم أساساً على مبدأ الإنتاجية سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمؤسسة الصناعية باعتبارها اللبنة الأولى في النظام الاقتصادي الوطني. لكن الواقع يبين أن العامل الجزائري يفتقر إلى مواصفات (مقومات) الشخصية المنتجة، مما انعكس سلباً على نجاعة المؤسسة، ومستقبله. ولهذا الأمر ما يفسره من الناحية الاقتصادية والتنظيمية. ولأهمية هذه المشكلة وارتباطها بمصير المؤسسة الصناعية الجزائرية ارتأينا تناولها بالبحث والدراسة في ضوء الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الجزائري.

أ/ طاهر أجميم
معهد علم الاجتماع
جامعة منتوري
قسنطينة، الجزائر

المتتبع لتطور الخطاب الرسمي المتعلق
بقضايا التنمية الاقتصادية والإصلاحات
الاقتصادية في الجزائر يلاحظ لا محالة التقارب
الحديث العهد والغريب بين مرتكزاته الأساسية وذلك
رغم اختلاف المنطلقات الاقتصادية والتوجهات
السياسية.

فالجزائر ترغب من خلال المطالبة بترشيد تسيير
الشركات الوطنية في تحقيق نفس الهدف الذي تصبو
إليه الدول الليبرالية من خلال تحويل جزء هام من
القطاع العام إلى القطاع الخاص.
من أهم هذه المبادئ التي أصبحت تستحوذ على
أذهان الجميع يلاحظ بصفة خاصة الإلحاح على
ضرورة رفع الإنتاجية كمفتاح لحل كل المشاكل التي
تعاني منها المؤسسات الاقتصادية والمتجلية في
الركود والعجز في الأداء والتسيير وارتفاع المديونية
الخ... وذلك بالنظر لما قد يسمح به هذا الرفع من
اكتساب القدرة التنافسية على مستوى

Résumé

Plusieurs pays, dont l'Algérie, s'intéressent aujourd'hui à la fiabilité économique de l'entreprise. La logique industrielle se base essentiellement sur le principe de la productivité du travailleur et donc de l'entreprise. Mais la réalité démontre que le travailleur algérien ne possède pas les caractéristiques d'une personnalité productive, ce qui a influencé d'une façon négative la fiabilité de l'entreprise et son devenir. L'article traite de cet aspect du problème vécu par les entreprises industrielles nationales, confrontées à la réalité économique et sociale du pays.

السوق الوطنية والخارجية بصفة خاصة. وبذلك يندرج هذا الإلحاح عمليا في إطار ذلك الاهتمام الواقعي والمطلب الحتمي الذي يطلق عليه عقلانية التسيير الاقتصادي كبديل للإدارة التنموية والاستثمارية التي ميزت المرحلة الفاصلة بين الحصول على الاستقلال وبوادر الأزمة الحالية. وحينما يؤكد صانعو القرار في الجزائر على هذه الضرورة الاستراتيجية والتصنيع، نتيجة إفراس للشروط الاجتماعية والسياسية الموضوعية التي تجعل تحول التصورات أمرا مستساغا. أي بمعنى آخر هل يعبر ذلك عما دأب الاقتصاديون على اعتقاده من كون الأزمات تشكل دوما ظروف تحولات جذرية تصبح منطلقا لمسيرات تنموية من نوع جديد؟

قد يصح ذلك فيما يتعلق بالاقتصاديات المهيمنة، إلا أنه يبقى مشكوكا فيه في إطار الاقتصاديات التابعة.

على مثل هذا التساؤل هو ما يواكب الدعوة إلى رفع الإنتاجية من تبريرات كالقضاء على كل فرص التبذير والتزوير واستغلال النفوذ، وإثراء الأشخاص على حساب أموال الدولة الخ...

أولاً: مفهوم الشخصية المنتجة

إن مفهوم الإنتاجية قد لا يكون متفقا عليه، ولكنه يشير بصورة اقرب إلى الاتفاق إلى أهمية ارتفاع معدل زيادة الإنتاج وإلى خفض التكاليف وتقليص الهدر في الموارد والجهد البشري إلى أدنى حد ممكن. ويتعلق الجهد البشري في هذا الإطار بعدة عوامل منها ما له علاقة بدوافع العاملين والمسؤولين، ومنها ما يتعلق بالكفاءة في التصرف والإشراف...

ويصف إريك فروم Erich Fromm الشخصية المنتجة بأنها "الشخصية القادرة على الإنتاج بأوسع معانيه، ولا يتعلق الأمر بالإنتاج المادي فحسب، بل المقدر على استخدام قواها العقلية والجسمية، وتحقيق إمكاناتها الكامنة فيها.

ثانياً : مظاهر ضعف الإنتاجية وتجلياتها في المؤسسة الصناعية الجزائرية

تعاني المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية خاصة، من تدني مستوى إنتاجية على الرغم من أن الدولة الجزائرية تتوفر على موارد بشرية ومادية، وإمكانات معتبرة. فكل التصريحات لرجال الدولة - وحتى الدراسات النظرية - تشير وتؤكد توفر الإمكانيات، وأن الدولة قادرة على بناء قاعدة صناعية واقتصادية هائلة. وتتوافر لذلك كل الأسباب الضرورية من امتلاك الأرض والمال، ومن وجود اليد العاملة الفنية القادرة على العمل في الصناعة. وغير أن الملاحظ والمؤكد هو أن:

- أ - الموارد سواء البشرية أو المالية الموجودة تعاني من سوء الاستخدام.
- ب - الظلم الاجتماعي يعرقل تحسين معدل الإنتاج الصناعي بصورة خاصة ويؤدي إلى إنتاجية منخفضة من جانب العمال.
- ج - الاتجاه نحو المنتوجات الصناعية الكمية وإهمال الصناعات الضرورية إلى جانب ذلك فالمؤسسات الصناعية في الجزائر عموما تتصف بضعف قدرتها في الاستحداث

والتعبئة والتنويع والإتقان.

وتواجه هذه المؤسسات منذ دخولها في اقتصاد السوق والاستقلالية مهام إنتاجية واجتماعية جسيمة، تطرح باستمرار مسألة الانتقال من حالة التخلف والتدهور أو الركود إلى حالة النهوض والكفاية الإنتاجية، مما يؤدي إلى حاجتها الماسة إلى تطوير القاعدة الإنتاجية وتحسين كفاية الموارد البشرية من عمال وإطارات وتجاوز القيم التي ارتبطت تاريخيا بحالة التخلف القديم والتدني المزمّن، ونتج عن ذلك قيام الدولة بالدور القيادي والمهيمن على مختلف المؤسسات الصناعية لدفع حركة الإنتاج بها رغم المخاطر التي تتعارض مع مبدأ الاقتصاد الحر الجديد.

ثالثا: الإنتاجية والشروط الذاتية والموضوعية

إن عملية تجاوز التخلف والظروف الصعبة من طرف المؤسسة الصناعية الجزائرية لا تكون - في تقديرنا - ممكنة بدون استيعاب معرفة ووسائل إنتاج المؤسسات الصناعية في الدول المتقدمة لتحقيق نمطها الإنتاجي نفسه، ولتصبح في درجة تفوقها نفسها وتخطي ذلك. وهذا الهدف البعيد والصعب في رأينا يمكن وضع معايير له تقيس مدى التقويم نحو مواكبة التطور في شرط من شروطه هو التحكم في الموارد البشرية.

إن رفع مستوى الإنتاجية يستلزم أيضا شروطا لازمة وضرورية منها الحفاظ على الموارد البشرية وحسن توظيفها وإعادة تكوينها، بما يسمح بفسح المجال لعمليات إنتاجية متنوعة الأشكال والأهداف.

إذا تأملنا هذه الأهداف والشروط العامة فإننا نصل إلى نتيجة تشكل الهدف الهام والشرط الجوهري في ذلك ألا وهو الشرط البشري. إن إتباع خطة مناسبة تؤدي إلى امتلاك الوسائل والطرق المجدية لتكوين عامل من العاملين المنتجين هو وحده الكفيل بتطوير قدرات الإنسان وإطلاق طاقاته الإبداعية. وعملية التكوين هذه من شأنها التأثير على الشروط الأخرى، ولنتأمل علاقة ذلك بالبيئة والتلوث فنرى أن المؤسسة الصناعية في الجزائر أصبحت مصدرا خطيرا لتدمير البيئة لعدم تحكمها في وسائل الوقاية التي ترى فيها المؤسسة عملا مكلفا.

- أما بالنسبة للشرط البشري ورفع كفايته، فإن ذلك يرتبط إلى حد بعيد وبصورة أساسية بشعور العامل المنتج بان حاجته مشبعة. وأن الارتقاء بتلبية الحاجات وفق بناء هرمي لا يعني الاتجاه نحو الحاجات العليا وإهمال الحاجات الدنيا لأنه لا يمكن أن نلبي تلك الحاجات إذا كانت حاجات قاعدة الهرم ملبات، وإن تلبية هذه الحاجات يستلزم شروطا تتعلق بشروط عمل مرضية، وتحديد ساعات العمل لصالح العامل، إضافة إلى زيادة في الأجور.

والجانب الثاني في بناء هرم الحاجات، يتمثل في النواحي الأمنية التي تتضمن أسس وقواعد الحماية والأمن والنظام.

وأن العوامل المتعلقة بهذه الحاجات في مجال العمل تنطوي على شروط لا بد منها تتمثل في ضمان ضد الأخطار الخارجية، والاطمئنان إلى وجود راتب تقاعدي مرضي ومراعاة لمبدأ الأقدمية في العمل، وتحديد مستويات الأداء، و تحقيق شروط الأمن الصناعي.

وتفسح هذه العوامل والشروط مجالا صحيحا للإنتاجية فلا تعترضها معوقات تخلق لدى العاملين نشاطات غير مقبولة وروتينية لا مكان للإبداع فيها مما يؤدي إلى حالة من التعارض بين حاجات العامل الشخصية وبين عمله. كما أن ضعف حماية الأمن يؤثر سلبيا على إحساس الفرد العامل بالانتماء إلى مؤسسته.

وإذا نظرنا إلى كل من الشروط الصحية والعوامل المؤدية للأمن والاطمئنان نلاحظ أنها عوامل تتعلق بما يحيط بجو العمل، بحيث يغدو ملائما لنمو الإنتاجية وتقدمها في المؤسسة الصناعية.

- ويتبوأ الشعور بالحرية المرتبة الثالثة في هرم الحاجات، بحيث يحتاج العامل إلى أن يشعر بأنه كائن أو إنسان مرغوب فيه وأن له مكان في المؤسسة، وإلا سينتابه الشعور بالغرابة الذي يؤدي إلى تبيد الجهد والتغيب والتأخر عن العمل. بينما إذا أشبعت هذه الحاجة لدى العامل، فإنه يتجه نحو الأعمال ذات الفعالية، ويبحث عن الوسائل المحفزة لذلك مما يقوي انتماءه للمؤسسة وأفرادها، ويفتح المجال للتفاعل مع الآخرين لخلق علاقات إنسانية قوية وتحقيق اتصال ناجح ينعكس إيجابيا على العمل الجماعي والفردى.

رابعا: أسباب ضعف الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

إذا كانت الظروف الاجتماعية والاقتصادية ذات اثر فعال على شخصية الإنسان وبالتالي على نشاطه في مجالات العمل والإنتاج، فتحقيق المناخ الطبيعي المناسب، يصبح ضروريا بل لا بد منه لرفع مستوى أداء العامل. ويتعلق ذلك بالحالة الطبيعية للمؤسسة الصناعية ومدى توافر الشروط الصحية المناسبة من تهوية وإنارة وتوفر نظام عمل يخفف من شدة واثر التعب والجهد المبذول.

وإذا حاولنا بنظرة سريعة أن نتفحص مدى تحقيق الشروط السابقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية فإننا نجد معظم هذه الشروط غير مطبقة. فظاهرة هدر الوقت شائعة ونتج عنها بحدّة تدني الأجور قد أدى إلى أن العامل أو الموظف أصبح مكرها على مزاوله عمل آخر إلى جانب عمله في المؤسسة الصناعية، فهدر الوقت في قطع المسافة بين مكان العمل والبيت في كثير من الأحيان وصعوبة المواصلات وتضييع الوقت فقط في سعي العامل لتأمين مطالب الأسرة اليومية، اصبح أمرا ووضعا عاديا. أما بالنسبة لتوفير الظروف النفسية والاجتماعية الضرورية للشعور بالأمن والطمأنينة فقد بينت دراسات (ليفين وليبيت وهوايت) أهمية وجود جو إداري ديمقراطي في بيئة العمل وأثره على رفع مستوى أداء العامل ورضاه عن نفسه وعمله. على العكس مما يحصل في الجو الدكتاتوري (التسلطي) والفوضوي (4).

وهذا ما تفتقر إليه معظم المؤسسات الإنتاجية في الجزائر، إضافة إلى أن عدم اطمئنان العامل على مستقبله، حيث أن استمراره في العمل مرهون برضى رؤسائه وتفاهمه معهم لا يسمح له بأداء جيد. كما تعاني المؤسسة الصناعية الجزائرية مثل غيرها في الدول المتخلفة، من غياب الروح الديمقراطية في العمل، حيث عقلية الاستحواذ والتسلط والهيمنة وغياب العلاقات الموضوعية، إذ يتصرف مدير العمل على أن المؤسسة ملك شخصي له، فلا يقيد معظم المديرين بالقوانين، أن كانت طبيعتها صحيحة هذا إذا لم تكن هي نفسها جائرة. فالقانون هو مزاجه والعلاقات تحددها نزوات ورغبات عابرة ومتقلبة، فيخضع الإنسان في مثل هذه المواقف والأحوال غير الإنسانية إلى ضغوط قاسية وتجاوزات لا يبررها أي قانون فتتردى القيم والمعايير السلوكية، وتتحكم بالأفراد ظروف لا تساعد على تفتح شخصياتهم، مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء في العمل.

وليس غريبا ما يعانيه العمال الذين يضطرون لترك عملهم ويهاجرون إلى خارج الوطن بحثا عن ظروف عمل أفضل.

كما أن استخدام الموارد البشرية (العمالة) يقوم أحيانا على أساس معاملة الإنسان كسلعة. مما يجعل العامل يعتبر نفسه سلعة وأنه ذا قيمة تبادلية (5). وقد فرضت الظروف الاجتماعية والاقتصادية على العامل الجزائري سواء كان عاملا يستخدم قواه العضلية أم كان موظفا أو تقنيا أن تتدنى شخصيته إلى مستوى ما يدعوه (أريك فروم) في تصنيفه للشخصية "الشخصية المساوقة". فموقف العامل أو الموظف من ذاته في مثل هذه الظروف لم يعد محددًا بالكفاءة والتأهيل وأداء العمل فحسب، بل في المراوغة والحيلة مع الآخرين لإحراز النجاح وقبول الجهة الطالبة للعمل به (6).

إذا كان كسب العيش أو الحصول على عمل أو وظيفة لا يتطلب إلا الاعتماد على معلومات الإنسان وخبرته وكفاءته لكان تقدير الإنسان لذاته متناسبا طرديا مع قدراته، أي مع قيمته الانتفاعية، ولكن ذلك النجاح يتوقف إلى حد كبير على كيفية بيع الإنسان شخصيته وعتبارها سلعة معروضة للبيع فقط. فاستخدام وسائل الرشوة والوساطة والمحسوبية مناظر مألوفة في المؤسسات والإدارات، مما يجعل اهتمام الإنسان أو المواطن في مثل هذه الأجواء غير مركز حول كرامته وسعادته، وإنما كيف يحصل على عمل أو وظيفة تحقق له الإشباع المادي والاستقرار النفسي والأمن الاجتماعي. ويصبح هدف الإنسان طالب العمل هو التكيف مع هذه الوضعية والمرحلة لتحقيق إشباعاته المهنية فقط.

ترجع أسباب تدني الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية في الدرجة الأولى إلى نظرة الإنسان لذاته نظرة سلبية، دونية وتحقيرية. وقد تكون مبنية في الأساس على مبدأ عدم الثقة بالإنسان العامل، وسيادة الأنانية، والنزعة التسلطية وعلى الاعتقاد بأن المستخدمين في المؤسسات الصناعية والإدارية لا تحركهم إلا وسائل الترغيب والترهيب.

خامسا: الإنتاجية والإدارة ومثال الدولة الصناعية

إن كفاءة الإدارة في الدول المتقدمة تكمن كما يقول أحد الخبراء في قدرتها على تجميع بعض العناصر والمبادئ المعروفة في نظام متكامل يعطيها لونا وطابعا متميزا. ويمتاز نظام الإدارة في الدول المتقدمة في استغلاله الأمثل للموارد البشرية من خلال اعتماده على مبادئ نذكر منها المبادئ التالية:

1- الموارد البشرية لأية مؤسسة إنتاجية (صناعية) هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعا.

2- وحدة المصلحة بين المؤسسة الإنتاجية والعاملين. فليس العاملون مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل لأغراض مادية بحتة. إذ تحرص الإدارة بوسائل عملية على إشعار العامل بالمنفعة المتبادلة بينه وبين المؤسسة.

ويؤدي هذا إلى إتباع سياسات في الإدارة والتنظيم تتمثل في:

- ضمان الوظيفة مدى الحياة : مما يشعر العامل أو الموظف بالأمان والاطمئنان، وبالعلاقة الوثيقة بالعمل. فلا يكون العامل مهددا بالفصل واستغناء المؤسسة عنه. فالعمل أو الوظيفة مدى الحياة هي إحدى الخصائص الهامة في نظام المؤسسة الناجحة - في الدول المتقدمة. مما يجعل الانتماء على أفضل وجه للعمل (لدى العاملين). وهذا ما عبر عنه أحد المدراء اليابانيين - نيشيو كانجي - : "أن اليابانيين حينما يتعارفون لا يهم أحدهم ماذا يعمل الآخر بقدر ما يهمه معرفة اسم الشركة التي يعمل بها" (8).

- اهتمام شمولي وكلي بالعامل أو الموظف: ويمتد من الاهتمام بحياته الخاصة والأسرية، وذلك من جراء قيام الإدارة بدورها في معرفة المدير أو المسؤول الشخصي لموظفيه وحل المشكلات بروح جماعية وعدم التسرع في العقاب، وتوفير فرص الإشباع الاجتماعي والنفسي للعاملين. وتحرص الشركات في اليابان - وأن كانت بعض المؤسسات في الجزائر تحاول أن تفعل ذلك- على وضع برامج للعاملين تشمل الإعانات الاجتماعية من سكن ورعاية صحية واجتماعية، وتقديم منح دراسية للأولاد وتسهيل منح القروض.

- مشاركة جماعية وحقيقية في صنع القرار: من الاجدر أن نعتبر العمال مشاركين فاعلين في القرارات. وتقوم الإدارة بدور ضبط العملية الإنتاجية فتصبح الأوامر التي تصدرها المؤسسة أو الشركة هي من نتاج هذه المشاركة وليست أوامر تصدرها الإدارة، والعمال ينشطون نتيجة لذلك بدافعية قوية للإنجاز.

- التركيز على العمل الجماعي (الفريق) والمسؤولية الجماعية: إن من ملامح الإنتاجية في الشركات الناجحة (مثل اليابانية) هو انعدام التهاون والتغيب في بداية الأسبوع كما يؤكد ذلك أحد الباحثين اليابانيين (كانجي). وهذا يعود بطبيعة الحال إلى الوعي الجماعي عند العمال والموظفين الذين يعتبرون أنفسهم أعضاء في أسرة واحدة كبيرة.

- اعتماد سياسة ذات معايير في اختيار المديرين والمسؤولين للمؤسسات الصناعية الإنتاجية، بحيث لا يجري فيها التركيز على خصائص معينة. وإنما التنوع في ذلك، فلا يؤخذ مثلا بالتخصص الدقيق كمعيار لذلك: فليس ضروريا أن يكون مدير مؤسسة صناعية متخصصة في الآلات الكهربائية مهندسا في الكهرباء، بل قد يكون قانونيا لأن

عمل المتخصص في مجال اختصاصه مباشرة أجدى له من استهلاك جهده في عمل إداري يمكن لغيره القيام به. بمعنى أن أصحاب التخصصات التقنية مجالهم المناسب هو الإنتاج أو الآلة لا الإدارة.

وعلى المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تأخذ بهذا الاتجاه والمبدأ بعيدا عما نشاهدوه اليوم في الواقع الصناعي الجزائري، وعلى الإدارة الإعتماد على التطور التكنولوجي لأساليب الإنتاج ورفع كفاءة العاملين.

خلاصة

أن المؤسسة الصناعية الجزائرية رغم محاولات النهوض والانطلاق والإنعاش الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي التي قامت ولا تزال تقوم بها إلا أنها ما زالت لم تحقق أهدافها بعد ولم تكتسب الشروط الضرورية الواجب توفرها في المؤسسة الصناعية الناجحة.

وأن رفع مستوى الأداء في العمل الإنتاجي والتنظيمي تحدده إلى حد كبير الموارد البشرية التي يجب أن تعتبر فيها شخصية كل فرد أو عامل بأنها شخصية إنتاجية أو منتجة تتميز بأداء متميز يؤدي إلى:

1- غياب السلبيات من سلوك العاملين كالتغيب عن العمل وإساءة استخدام الآلة والتفريط في المواد الخام.

2- إنتاج وفير وذو جودة عالية ومتنوع في الوقت المحدد يستجيب لحاجيات المستهلكين ويستمد من مواد أولية محلية في الأساس.

3- قلة حوادث وإصابات العمل، بعيد عن التذمر والشكاوى. وحماية المستخدمين أو العاملين ذوو تمييز بتشريعات عمل تحمي لهم حقوقهم المهنية والاجتماعية وحتى السياسية.

4- التعامل الجيد مع العاملين والموظفين والرؤساء قائم على التعاون والمسؤولية الجماعية، والتنظيم الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة أوسع للقائمين على الإنتاج، في إطار العمل وقوانينه.

5- انفتاح المؤسسة الصناعية على المجتمع والمؤسسات العلمية، الجامعات ومراكز البحث والتعاون معها في استثمار البحوث العلمية المنجزة ووضع سياسة للبحث العلمي داخل المؤسسة الصناعية.

ولا يتأتى للمؤسسة الصناعية الجزائرية أن تحقق هذه المواصفات إذا لم تكن الظروف مواتية والحاجات الأساسية الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ملبأة في جو من العمل تسوده علاقات إنسانية يشعر فيها العامل بإنسانيته ويطمئن على مستقبله المهني وتتاح له فرص الترقية والترفيه وتأمين مستلزمات حياة كريمة من سكن ملائم وتغذية مناسبة ومشاركة فعلية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

المراجع

- 1- إحصائيات العمل الدولية: منظمة العمل الدولية، 1975، ص ص 150-170.

- 2- رفاعي محمد رفاعي: فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية، المجلد 12 العدد 1984، ص 85 - 90.
- 3- مجلة الوحدة : الإنتاج والإنتاجية في الوطن العربي، العدد68، ص ص 90 - 96 .
- 4- فرج عبد القادر : علم النفس والشخصية المنتجة، الفكر المعاصر، العدد 75. ماي 1984. ص ص 150 - 170.
- 5- إسماعيل سرور شلش: قضية التكنولوجيا واستخدامها عربيا، الفكر العربية، العدد07، 1979. ص ص 19.
- 6- حول تشريعات العمل العربية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر. 1982. ص ص 115-120.
- 7- العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة، بغداد، 1979. ص ص 23 - 25.
- 8- مجلة الوحدة : التصنيع في الوطن العربي، العدد 68 ماي 1982. ص ص 90-95.
- 9- رفاعي محمد رفاعي: فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 19. □