

## الموارد البشرية وإشكالية منطق إدارة الفكر والمعرفة

### في المؤسسة العمومية الجزائرية

## *Human Resources and Problematic Logic of Management Thought and Knowledge in the Public Organization in Algeria*

د. بلقاسم مزبوة<sup>1</sup>

أستاذ محاضر - أ-

قسم علم الاجتماع - جامعة العربي التبسي- تبسة

عضو دائم بمخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات

الإلكترونية بالمكتبات، الأرشيف والتوثيق

جامعة العربي التبسي- تبسة- الجزائر

[b.mezioua@gmail.com](mailto:b.mezioua@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/03/30

تاريخ القبول: 2020/03/10

تاريخ الإرسال: 2020/01/31

### ملخص

نالت إشكالية العنصر البشري حيزا كبيرا في إستراتيجية تطوير مؤسسات اليوم، ذلك أن تنميته والاستثمار فيه يحقق ميزة تنافسية لهذه الأخيرة، ضمن هذا الإطار يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على إشكالية التحول من مفهوم إدارة القوة العضلية إلى مفهوم إدارة الفكر والمعرفة أو الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية، التي ميزتها مجموعة من المعوقات حالت دون تحديث أساليب تسيير وتثمين قدرات ومؤهلات ومهارات عنصرها البشري، لاسيما أن المجتمع الجزائري كان له أنظمة معيارية رمزية ومؤسسية لا يمكنها أن تتلاشى بسهولة أمام القيم التحديثية الجديدة، وجاءت فكرة هذه المقالة لتوضح المحاور الآتية:

أولاً: واقع تنمية الموارد البشرية في الدول المتطورة.

ثانياً: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

ثالثاً: البنية التنظيمية وإشكالية إدارة الفكر والمعرفة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، إدارة الفكر والمعرفة، رأس المال الفكري، البنية التنظيمية.

### Abstract

*Problematic human element has gained considerable space in the strategy for the development of enterprises currently, and this is because of Human Resource Development and investment achieves the competitive advantage of the latter, within this framework, this article aims to shed light on the problematic of the transformation of the concept of managing muscle strength to the concept of Idea management and knowledge or human capital in the enterprise APS, which feature a range of parameters that prevented the update processes and capabilities qualifications and skills of its*

<sup>1</sup> المؤلف المراسل: بلقاسم مزبوة، [b.mezioua@gmail.com](mailto:b.mezioua@gmail.com)

human, especially that the Algerian society was not modular systems symbolic and institutional can easily fade before the values of the modernist new, came the idea of this article is to show the interlocutor the following:

- First: is the reality of human resources development in developed countries.
- Secondly, the development of human resources in the Algerian public institution is a reality.
- Third: the organizational structure and problematic management thought and knowledge in the public organization in Algeria.

**Keywords:** Human Resources Development, thought and knowledge management, intellectual capital, organizational structure

## مقدمة

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم، بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال كالإهتمام بالجوانب المادية والتجهيزات في العملية الإنتاجية، التي أخذت حيزا هاما من انشغالات مفكري وعلماء القرون الماضية، ولكن في العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين انصب جل الاهتمام على العنصر البشري، خاصة بعدما تبلورت معالم مجتمع المعرفة والفكر الشامل وتطور إدارة الجودة وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق، فيما يتعلق بالعنصر البشري وإعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية، ومع التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري كان من الضروري على منظمات الأعمال وإداراتها أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتها حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها، إذ أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب، بل أيضا على استخدام أكفاء الموارد البشرية استخداما عقلانيا ورشيدا وحملها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها؛ فالعنصر البشري بالنسبة للمجتمعات وخاصة النامية منها يعتبر المورد الرئيسي وأهم مدخلات المؤسسات الحديثة وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها، باعتباره الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، إذ أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بتعدد المكونات وسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات.

وبتحول منظور الإقتصاديات والمؤسسات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها، أضحت المورد البشري في صدارة اهتمامات مجتمعات العالم المعاصر، وحتم على مؤسسات اليوم بمختلف طبيعتها أنشطتها تبني مبدأ الإهتمام بالإنسان كأحد المؤشرات القوية التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة أن طلائع القرن الحادي والعشرين تؤكد أن المعرفة قد أصبحت معيارا للتنافسية وتقسيم العمل الدولي وظواهر التكتل والاستبعاد، ما زاد من الإهتمام العالمي بالمجتمع القائم على أساس المعرفة ودور المؤسسات ورأس المال الفكري في استحداث هذه المعرفة، وليس لنا أن نخرج عن الإجماع الذي يرى أن العلم والتكنولوجيا هما سلاح القرن الحادي والعشرين، وأن موقع أي مؤسسة يتحدد في ضوء إنتاجها المعرفي ومساهمتها في رسم مسارات مستقبل المجتمع وبناء مؤسساته، وباعتبار إنتاجية رأس المال البشري محكا رئيسا في إطالة بقاء واستمرارية أي مؤسسة وأساس أي اقتصاد ناجح وفعال، أصبحت القوة الدافعة لتلك المؤسسات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلائم مع متطلبات القرن الحالي.

## 1. واقع تنمية الموارد البشرية في الدول المتقدمة

بناء على أهمية الموارد البشرية في تطور وتقدم الشعوب والأمم أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها واختيارها والمحافظة عليها

وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، فيشير "بيتر دركر" إلى أن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى المهوبة والبراعة والمعرفة، لكن هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الإلتزام والمواصلة، وأن الإبتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها تكوين موارد جديدة منتجة للمال، ويضفي على الموارد الحاضرة احتمالاً قوياً لبناء الثروة.<sup>1</sup> في هذا الصدد أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الرائدة على المستوى العالمي إعتمدت على فرق حل المشكلات والتوجيه الفعال وتدريب مواردها البشرية خلال المسار الوظيفي، والمساهمة والمشاركة الفعالة في المعلومات، بالإضافة إلى تطبيق نظام شامل للمراقبة من أجل ممارسات العمل المبدع " **Innovative Work**" والتدوير الوظيفي وتطبيق نظم الأمان الوظيفي.

ووفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) فإن النموذج يشير إلى أن رضا العملاء ورضا الموظفين، والأثر الواقع على المجتمع كلها أمور تتحقق من خلال القيادة والسياسة الإستراتيجية وإدارة الموارد والعمليات، فتكون المحصلة النهائية هي إنتاج عمل ممتاز، وتناظر الخانات التسع في نموذج (EFQM) المعايير المستخدمة في تقييم ما تحزره المؤسسة من تقدم نحو التميز بناءً على درجة كلية مؤلفة من 1000 نقطة وتمثل مجموع قيم نسبية مبنية على ما يلي:

▪ **التركيز على الزبائن:** ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، وكذا الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.<sup>2</sup>

▪ **القيادة:** كيف تعمل سلوكيات وتصرفات الفريق التنفيذي والقادة الآخرين كافة على إلهام ومساندة وتشجيع ثقافة إدارة الجودة الشاملة، من خلال الاهتمام بالتوجه نحو الزبائن.

▪ **مشاركة العاملين:** يعتمد نجاح المؤسسة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها، كما يعتمد نجاح المورد البشري بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة، وتحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في قوة العمل لديها من خلال التعليم والتدريب وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمر، وهذا من خلال الإعتماد على المحاضرات والتدريب داخل العمل وتدوير العمل والدفع بناءً على الكفاءة كوسيلة لتدريب وتنمية القوى العاملة<sup>3</sup>، والمقصود هنا كيف تفجر المؤسسة طاقات أفرادها والإمكانات الكامنة لديهم بالكامل.

▪ **السياسة والإستراتيجية:** وتعني وضع خطة شاملة وبارزة المعالم محددة الخطوط العريضة موضحة الرؤى والرسالة والأهداف المستقبلية المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها، على أن اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق الإستقرار وديمومة الإستمرار في أداء الأنشطة والأعمال الموكلة لها، في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة، ما يستدعي تطوير وتحسين مستمرين للأنشطة وتقديم خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية متطلبات وحاجات العملاء، ما يساهم بدوره في وضع الخطط الشاملة ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>4</sup>، وباختصار فالمقصود هنا هو كيف تصوغ المؤسسة السياسة والإستراتيجية وتنشرهما وتراجعهما وتحولهما إلى خطط وإجراءات عملية.

▪ **التحسين المستمر:** ويكون ذلك باستحداث المعرفة والتقنية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال البحث المتطور وأفكار المورد البشري وجمع المعلومات من الزبائن والعملاء لتحقيق التميز التنافسي، من خلال إستخدام

مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية تساهم في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة وشهرة واسعة في السوق، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها وخدماتها تميزاً في شتى الجوانب.

■ تأثير المؤسسة على المجتمع: ما الذي تنجزه المؤسسة في سبيل الوفاء بحاجات وتوقعات المجتمع المحلي والقومي والدولي.

ورغم ما تنتجه تكنولوجيا المعلومات من بيانات وفيرة عن العنصر البشري في المؤسسات، إلا أنه لا يتم استخدامها بطريقة سليمة في قياس العائد من الإستثمار في البشر، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة الماسة إلى وجود نظام قياس كمي ونوعي معاً للتنبؤ بمنحنيات التكلفة وإنتاجية قوة العمل وكيفية التفاعل البشري داخل المنظمة، حتى تستطيع الإدارة أن تقوم بما يلي:<sup>5</sup>

- معرفة ما الذي يدور داخل المنظمة.
  - توصيل توقعات الأداء المطلوبة للعاملين.
  - تحديد فجوات الأداء والتخلص منها.
  - توفير معلومات لمقارنة الأداء بالمعدلات الموضوعية.
  - التعرف على الأداء المتميز الذي يستحق المكافأة.
  - تدعيم القرارات الخاصة بترميم الموارد ووضع الخطط والجدول الزمنية.
- وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، وهم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة كمصدر للأفكار والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي:<sup>6</sup>

- أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته (حتى يحب عمله).
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله (تمكينه من القيام بمسؤولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمر).
- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أدائه وفقاً لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متزايداً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين تتمثل الأولى في تخطيط الموارد البشرية، والثانية في تنمية الموارد البشرية، وتتكامل الزاويتان في مفهوم إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دلالة على أهمية الموارد البشرية، وارتباط التعامل معهم بالإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

وقد أثبت واقع التغيرات الإقتصادية العالمية التي أفرزتها طلائع القرن الواحد والعشرين أن الموارد البشرية تنتظرها مجموعة من التحديات كالعولمة وشدة المنافسة، فالعالم يشهد تحولات سوسيو-إقتصادية ساهمت فيه الثورة المعلو-اتصالية التي ساهمت في طفرة غير مسبوقه في مجال البحث العلمي، وكذا تكنولوجيا الكمبيوتر وثورة الاتصالات وفي مقدمتها تكنولوجيا الهاتف النقال وغيرها، هذه التكنولوجيات الثلاث تتمحور ضمن تكنولوجيا واحدة هي تكنولوجيا المعلومات التي تنبج منها كل التكنولوجيات الجديدة وفي جميع المجالات.

من هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات أساس اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى المجتمعات والأمم إلى تكوينها وتنميتها لمواجهة التحديات الناتجة عن انفتاح السوق وانهار حواجز وموانع حركة التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمية الواحدة، ما جعل المجتمعات عامة والنامية خاصة أمام تحديين أحدهما أصعب من الآخر، ويتمثلان في:

- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والتحول إلى أنماط الإنتاج الكثيفة، التي تعتمد على رأس مال مادي مرتفع، وخلق فرص عمل قليلة.
- ضرورة التمسك بالتكنولوجيا ذات العمالة الكثيفة التي تتميز بخلق فرص عمل أكثر وقدرة تنافسية أقل.

هكذا فإن واقع هذين التحديين أفرز مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ تناقص الحاجة إلى اليد العاملة وبالمقابل زيادة كميات الإنتاج وبالتالي تقليص فرص العمل لدى الموارد البشرية خاصة في الدول السائرة في طريق النمو كالجزائر.
- ❖ زيادة نسبة البطالة في مجتمعات الدول النامية.
- ❖ ظهور صيغ وأنظمة عمل مرنة ومتعددة الخصائص تتلاءم مع خصائص الفئات المختلفة وظروف عملها، لذلك نجد المنظمات الكبيرة والعلاقة تستخدم أكثر من نظام وصيغة عمل، كالعمل عن بعد أو ما يعرف بالانتقال حاسوبيا، كما ظهرت المنظمات المعروفة بالمنظمات الافتراضية...إلخ.
- ❖ ظهور ونمو قطاع جديد تمثل في قطاع الخدمات بدلا من القطاع الصناعي، هذا القطاع (قطاع الخدمات) قسم الموارد البشرية إلى صنفين أو فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل المتكافئ هما:
- ✓ فئة النخبة أو الصفوة: وهي فئة الموارد البشرية التي تساهم في خلق التكنولوجيا الجديدة وتسيطر عليها وبالتالي لا تتأثر بها بل تؤثر فيها.

✓ فئة جحافل المطرودين من المنظمات: وهي فئة الموارد البشرية غير المؤهلة والتي تتأثر بمجرد ظهور تكنولوجيا جديدة لعدم استطاعتها المحافظة على مناصب عملها في ظل تواجد هذه التكنولوجيا. هكذا ونتيجة للتطورات العالمية السريعة في شتى المجالات وظهور ما يعرف بنظرية النظم والتطور العلمي والتكنولوجي والعولمة وظهور تكنولوجيا المعلومات وانتشار مفهوم مجتمع المعرفة وما ألحقه من تغيرات في البناءات الاجتماعية لكل المجتمعات، كل هذه العوامل ساهمت في تغير النظرة للمورد البشري، فأصبح ينظر إليه كراسمال فكري لا بد من الإستثمار فيه وأصلا من أصول المؤسسة. تزداد أهميته وقيمه بزيادة خبراته المعرفية المتراكمة، ما يحتم عليها صيانتها وتنميته وتطويره والحفاظ عليه، ما يوضح أن الفكر الإداري الحديث أولى اهتماما كبيرا من خلال الإدارة الحديثة إلى مفاهيم وتوجهات مهمة كان تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري".

## 2. واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

لا يمكن الحديث اليوم عن التطور الاقتصادي دون الحديث والإهتمام عن فاعل هذا التطور، وكذا مدى تطابق النماذج التسييرية والواقع الإجتماعي للعامل، والملاحظ أن الفعل التصنيعي الجزائري المنتهج بعد الإستقلال لم ينشد التطابق **La confirmite**، بين العامل والمؤسسة والمجتمع، بحيث تم إنشاء مؤسسات صناعية دون تغيير في أنماط الحياة كمنظومات التعليم العام والتكوين المهني، السكن، طريقة الإستهلاك والإضباط الإجتماعي والصناعي.<sup>7</sup>

فالموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية غير مؤهلة بحكم أنها موارد جاءت من القطاع الزراعي ليحتضنها في نسبة كبيرة القطاع الصناعي دون أدنى تأهيل، كما أن نسبة معتبرة منها لانزال تحتفظ بعقليتها الريفية ذات النمط الثقافي التقليدي، وخاصة علاقات القرابة البيولوجية، مما يشكل أحد معوقات الفعل التصنيعي الذي يتسم بالعقلانية والرشادة في الإنتاج وتنظيم العمل وتسييره، كما تتمظهر ظواهر اللاتطابق واللاتماثل بين العامل الجزائري الحامل لبقايا الثقافة التقليدية، وما أتى به الفعل التصنيعي من أشكال وعناصر الرشادة في المؤسسة العمومية الجزائرية، في شكل من الممارسات والسلوكيات البعيدة عن العقلانية والرشادة، لعدم إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة العمومية الجزائرية وفق الفعل التحديتي وما يتطلبه تطبيق مفهوم إدارة الموارد الفكرية والمعرفية من أساليب وأدوات.

وفي ظل هذا الوضع بالذات لم تعد المؤسسة ذلك المجال الذي تتم فيه التنشئة الاجتماعية المؤسساتية حيث يسمح للعامل بتبادل المعارف "Savoir Faire" والإبداع "L' innovation" والتعبير عن أفكاره المهنية هذا من جهة، ومن جهة ثانية لم ترق المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تلك الوحدة الاجتماعية "Unité Social" التي تساعد على بناء علاقات بين كل الفاعلين فيها، إذ أضحت مجالا للإضباط البيروقراطي.<sup>8</sup>

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية كتنظيم مؤسساتي مستورد من العقلانية الغربية التي تحمل عناصر الرشادة والموضوعية، والتي دخلت في حالة تناقض مع البيئة الجزائرية، ما أدى إلى عدم فعالية تلك المؤسسة تنظيميا وإنتاجا وخدمة، وما حالات إعادة الهيكلة العديدة إلا مؤشرا دالا على أن المؤسسة العمومية الجزائرية مازالت في حالة بحث مستمر عن هوية مؤسساتية، ما يجعلنا أمام إدارة موارد بشرية في مؤسسة جزائرية تتميز ببعض الخصائص حالت دون تنمية هذا العنصر من جميع الجوانب، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>9</sup>

➤ **خصائص تنظيمية:** نقص الخبرة لدى بعض العاملين وضعف مستواهم التعليمي أو عدم توافقه مع احتياجات المؤسسة، على اعتبار أن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية والعلمية وإنما للمعايير الذاتية، كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس، مما جعل نظم وبرامج التدريب السائدة غير فعالة في الكثير من المؤسسات العمومية، نظرا لعدم التخطيط المسبق للإحتياجات التدريبية وافتقادها إلى الأسس العلمية والبرامج المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات، فضلا عن عدم ربط العملية التدريبية بالترقية.

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

➤ **خصائص مرتبطة بتلبية الحاجات:** إنخفاض الأجور والمكافآت ونقص وسائل العمل وعدم وجود مناخ مؤسسي محفز يسمح بمشاركة العاملين في وضع القرارات التي تخص مؤسستهم نتيجة مركزية التسيير، افتقاد الكثير من المؤسسات العمومية لنظام تقييمي للأداء المستمر، إضافة إلى اتسام الإدارة في كثير من الأحيان بالتعسف في استخدام سلطتها، وعدم تطبيق مبادئ العدالة في ترقية العاملين وتوزيع المكافآت عليهم.

➤ **خصائص مرتبطة بالمكانة والدور:** عدم وضوح الأدوار والنتيجة عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهياكلها التنظيمية، ما جعل المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء التنظيم والتسيير، إضافة إلى قلق

العاملين بالمؤسسات العمومية على مستقبلهم الوظيفي إلى الحد الذي يؤدي بهم في الكثير من الأحيان إلى اللامبالاة والإهمال الوظيفي، وعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات والمهام والأنشطة المسندة، نظرا لتدني وضعهم الاجتماعي والمادي.<sup>10</sup>

➤ خصائص مرتبطة بالقيم المجتمعية: هيمنة القيم المجتمعية على المؤسسة العمومية الجزائرية والتي تتناقض في مجملها مع قيم العمل الحديثة المرتبطة بعنصر العقلنة والرشادة والإبتكار والإبداع، فكثيرا ما نجد أن قيم المجتمع الجزائري المجبر عليها العامل الجزائري تشكل عائقا في التحول نحو قيم العمل الحديثة، كسيادة الذهنية القبلية وهيمنتها على مختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وانتشار ظاهرة السوسيال.

➤ خصائص مرتبطة بالقيم المؤسسية: تفتقر الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة، وفي مقدمتها:<sup>11</sup>

الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.

بطاقات توصيف الوظائف.

نظم تقييم الوظائف.

نظم تحديد الرواتب.

سياسات واضحة ومدروسة.

ورغم القطيعة التي أراد إحداثها الفعل التحديثي عبر كل مراحل تطور المؤسسة العمومية في أنماط تفكير وسلوك الموارد البشرية بمختلف انتماءاتها الفئوية والتنظيمية كفاعلين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، إلا أن الممارسة التنظيمية القديمة تبدو متجذرة ومستمرة بإقامتها المريحة في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، وباتت المعيار الرئيسي الموجه لكل أفعال وسلوكات مواردها البشرية بمختلف انتماءاتها الفئوية والتنظيمية. ومن هنا يتضح أن العاملين في المؤسسة الجزائرية تبنا قيم ومعايير ثقافية من البيئة الاجتماعية التي نشؤوا فيها، تعتمد في أساسها على سلوكات ذات سمات وخصائص تقليدية، ويمكن تلخيص هذه السمات والخصائص فيمايلي:<sup>12</sup>

✓ تضخم عدد العاملين.

✓ انتشار ظاهرة التسبب البشري.

✓ قلق العاملين بالإدارة العامة على مستقبلهم الوظيفي.

✓ عدم إلتزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي.

✓ عدم إلتزام الموظف بالشرعية القانونية.

✓ الإعدام الطاعة التسلسلية.

✓ عدم إلتزام الموظف بالنزاهة والإستقامة.

✓ الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة.

وأمام هذه السمات بدأ ظهور تمايز كبير بين النماذج التسييرية المسلحة بالفكر الغربي والمعتمدة على العقلانية والرشادة، والعامل الجزائري المسلح بواقعه الاجتماعي بإطار ثقافي قديم وتقليدي، مما تسبب في بداية الملامح الأولى للصراع والتصادم، تمظهر بشكل جلي بين ما هو قيمي اجتماعي محلي وما هو وارد من واقع آخر (في الأصل غربي) بعيد كل البعد عن الواقع الاجتماعي الجزائري، ومحاولة ترسيخه في وسط غير وسطه الطبيعي، ما انعكس سلبا على أداء وفعالية المؤسسة ككل.

### 3. البنية التنظيمية وإشكالية إدارة الفكر والمعرفة في المؤسسة العمومية الجزائرية

البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية ظهرت ملامحها بداية التاريخ الحديث للجزائر، ويعود بالضبط من السنوات الأولى للإستقلال إلى يومنا هذا حيث مرت المؤسسات العمومية الجزائرية بعدة مراحل أثناء تطورها تمثلت فيما يلي:

➤ **مرحلة التسيير الذاتي:** بتخلي المستعمر الفرنسي على ضمان إستمرار التعاون الجزائري الفرنسي حدث إختلال عميق في بنية المؤسسات الموروثة، وفي ظل هذه الأوضاع المتسمة بالفراغ التنظيمي قامت النخبة الثورية بفرض نموذج التسيير الذاتي المستلهم من الإشتراكيات التطبيقية نموذجا تنظيميا، وبالتالي لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لأيدولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا أملتته مجموعة من العوامل والظروف التي عاشتها الجزائر في تلك الفترة.

ورغم أن نموذج التسيير الذاتي في المؤسسة العمومية الجزائرية جاء ليقضي على نظام الأجير، من خلال إعطاء الفرصة للعمال في تسيير المؤسسة (العامل المسير المنتج)، إلا أنه أبان عن تناقض واضح بين الخلفية النظرية له والطريقة التي طبق بها، ما تسبب في عدة عراقيل منها الروح البيروقراطية التي بدأت تهيمن على إدارة المؤسسات، لتضاف إلى نقص الخبرة الكافية، وأهم ما ميز الموارد البشرية في هذه المرحلة نجد:

✓ قلة الإطارات الفنية.

✓ توظيف أعداد هائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة.

✓ إتسام نموذج التسيير الذاتي بمبادئ الوطنية جعل التحفيز يبلغ أقصاه لدى الموارد البشرية.

أدت هذه الوضعية إلى بروز عدة صراعات وتصادمات بين العمال والمسيرين، كون التسيير الذاتي سوى بينهم، ما أدى للمسيرين إلى عرقلة هذا النموذج اعتقادا منهم بأن فشله هو السبيل الوحيد في حفظ مكانتهم الإجتماعية، بالإضافة إلى اتسامه بمركزية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة، وعدم الإشراف الفعلي للعمال في عملية المراقبة التسييرية للنشاطات الإقتصادية، وشعور الموارد البشرية بالإغتراب نتيجة التناقض الحاصل بين الممارسات البيروقراطية والمصالح الإجتماعية للعمال الحاملين لثقافة تقليدية، تختلف تماما عما جاء به الفعل التحديدي الدولاتي المرتبط بسيادة النظام، ما أثر سلبا على نفسية العمال، فأصبحت المؤسسة مجالاً للتمايز الثقافي، يتفاعل فيه فاعلين يتناقضون مع شكله التنظيمي.<sup>13</sup>

في هذه المرحلة من تطور المؤسسة العمومية الجزائرية لم تظهر ملامح إدارة الموارد البشرية لا بمنطق إدارة القوى العضلية ولا بمنطق إدارة تهتم بعقل العامل، بل أن المنطق السائد في هذه المرحلة غلب عليه البعد الوطني الحماسي معبرا عنه في الواقع الإتماعي الجديد والإلتفاف حول مكتسبات الإستقلال.

➤ **مرحلة التسيير الإشتراكي:** وفي هذه المرحلة كان الإهتمام منصب على إعداد منظومة إقتصادية مبنية على سياسة تصنيعية متينة، من خلال إنشاء الشركات الوطنية الكبرى باعتبارها أساس التطور الإقتصادي والإتماعي والثقافي، وعرفت هذه المرحلة بفترة الإستثمارات الضخمة والمشروعات الإشتراكية الكبرى ما نتج عنه إخفاض في نسبة البطالة (تلبية أغلبية طلبات العمل)، كما حاولت التركيز على إشراف الموارد البشرية في مسؤولية التنمية بمعناها الإقتصادي والإتماعي، حيث إسمت هذه الفترة من تطور المؤسسة العمومية الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية بما يلي:<sup>14</sup>

✓ **تركيبة اليد العاملة** اتسمت ببساطة التكوين، ما حتم على الدولة عقد إفاقيات تكوين في الوظائف التقنية مع بعض الدول الغربية والعربية، وفتح أبواب التكوين في مجال الإدارة والتسيير وغيرها من التخصصات الإقتصادية في الجامعات والمعاهد الجزائرية، كما فتحت المجال لتنظيم برامج تكوينية داخل وخارج الوطن.



✓ سيادة علاقات عمل مبنية على المشاركة العمالية في تسيير مؤسساتهم، وهو ما تضمنته الشعارات السياسية، لذلك كان السلم الاجتماعي مضمونا إلى حد كبير.

✓ أجور مرتفعة خاصة لدى الموارد العاملة في المجال الصناعي، محققا نوع من الرفاهية لديهم.  
✓ وظيفة الموارد البشرية ذات أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة)، وأخرى اجتماعية (سكن، نقل، طب، عطل...).

✓ التنبؤ بأعداد ومؤهلات القادمين الجدد وضرورة تكوينهم، خاصة إذا علمنا أن أغلب هؤلاء قادمون من الأرياف.

✓ تشابه مسؤولي هياكل الأفراد مع تلك المسندة للمفوض السياسي، ما جعل هذا المسؤول بعيدا كل البعد عن كونه مسير مشارك ومنشغل بالمستويات الثلاثة لإشكالية العمل (البيئية، التنظيمية، وما تحت التنظيمية).

✓ تقوي واستفادة القطاع الخاص المحدود من الثراء والغنى الذي تمتع به القطاع العام نتيجة الربح النفطى، مع بقاء مستويات الأجور فيه منخفضة مقارنة بالقطاع العام، كما تسوده علاقات عمل متخلفة مع غياب لوظيفة الموارد البشرية.

هذا الوضع أثار غضب المسيرين لأنه قلل من شأنهم كطبقة مسيطرة نتيجة للقيم التي جاء بها التسيير الإشتراكي، ما زاد من حدة الصراع بين الإدارة ومجلس العمال نتيجة تحكم العصبية المسيطرة في زمام الأمور، وبقيت القرارات التي جاء بها التسيير الإشتراكي عبارة عن أخطاء ناجمة عن عدم الفهم الحقيقي للبنية الثقافية التي تتميز بها المؤسسات، لأنها قائمة على إفتراضات وهمية وليس على معرفة موضوعية لردود الأفعال بالنسبة للأطراف المعنية<sup>15</sup>.

من الواضح أن الوضعية التي عاشتها المؤسسة العمومية الجزائرية في هذه المرحلة أجبرت القائمين على شؤونها على تبني ثقافة الهدم وسياسة التماطل للقضاء على النظام الإشتراكي، ومحاولة هدم البنية الثقافية الموروثة والقضاء على التناقضات الموجودة بين الفاعلين، نتيجة لما أفرزته الممارسة التنظيمية في أغلب المؤسسات من مظاهر كالمركزية الشديدة في التسيير، وسيادة الفاعلية والإنضباط البيروقراطي على الفاعلية الاقتصادية وتقييد حرية المبادرة والإبداع على المستوى الفردي.

رغم أن المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة حاولت تطوير بعض التقنيات الإدارية والتنظيمية، إلا أن دور إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى كونه أيديولوجيا يعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطابات التي أوهمت الموارد البشرية على أنها المشارك والمالك والمسير الوحيد، لم يتعد دورها الدور الإجتماعي ونتائجها وهمية والربح البترولي هو الذي ينفق على تجهيزات ومعدات المؤسسة وكذا أجور وتكاليف الموارد البشرية، هذه الأخيرة كانت بعيدة كل البعد عن منطق القوة العضلية ولا منطق رأس المال الفكري والمعرفي.

#### ➤ مرحلة هيكلية المؤسسات: وتضمنت مرحلتين<sup>16</sup>:

وتميزت المرحلة الأولى بتحديد وفحص التنظيمات البيانية لإعادة هيكلية المؤسسات، ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات، وانتهت هذه المرحلة بإنشاء 348 مؤسسة جديدة.

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

✓ احترام التخصص في النشاط عن طريق الفصل بين عمليات الإنتاج، التسويق، الإنجاز والدراسة.

✓ توزيع المؤسسات المعاد هيكلتها عبر الولايات توزيعاً يقرها من مراكز نشاطاتها الرئيسية.

ونظراً لأهمية هذه المرحلة الإصلاحية الهيكلية فقد مست جانبين أساسيين:

أ- الهيكلية العضوية: في هذه المرحلة رأّت السلطة السياسية أن المؤسسات كبيرة الحجم يصعب تسييرها والتحكم فيها لذا وجب هيكلتها عضويًا وذلك بتفتيتها إلى وحدات صغيرة الحجم، ومحدودة التخصص من أجل تسهيل عملية مراقبتها، إذ برزت إلى الوجود حوالي 348 مؤسسة جديدة مما أدى إلى احتدام الصراع بين العصبية السائدة والمقهورة نتيجة تكتل العمال في تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة، وصار المسؤول يعتمد على العصبية من أجل بقائه في منصبه.

إلا أن الواقع قد أثبت أن الغاية من هيكلية المؤسسات العمومية لا تكمن في كبر أو صغر المؤسسات بقدر ما تكمن في نية النخبة الحاكمة، التي كانت تهدف إلى إضعاف قوة الفاعلين الإجماعيين التي بدأت تتبلور من خلال الإضرابات، وبالتالي أصبحت تشكل خطراً على مصالح الجماعات الضاغطة داخل المؤسسة، وأثبت الواقع أن السلطة التي كانت وراء عملية هيكلية المؤسسات قد فشلت في أهدافها المعلنة ونجحت في أهدافها الخفية أو الحقيقية، حيث أصبح العمال لا يشعرون بالانتماء إلى فضائهم الإقتصادي الكبير المتمثل في المؤسسة، بل أصبحوا يرون أحد حدودهم وانتماءاتهم تقف عند المؤسسة فقط.

ب- الهيكلية المالية: كان للإنهيار المفاجئ لسعر البترول أثره السلبي على ميزانية المؤسسات، أين تخلت الدولة عن تمويل المؤسسات التي لجأت بدورها إلى طلب قروض من صندوق النقد الدولي، بهدف تغطية العجز المالي.

وهكذا بقيت الهيكلية العضوية والمالية مجرد مرحلة إصلاحية شكلية مرت بها المؤسسة الجزائرية، كونها لم تحدث القطيعة مع العقيدة التسييرية البيروقراطية والتي أثبت الواقع فشلها، لأن مفهوم المؤسسة عموماً وما تحتويه من أنساق ثقافية، إقتصادية، إجتماعية وتسييرية لم تخضع للتحويلات المطلوبة وفق مفهوم إقتصاد السوق، السبب الذي أدى إلى التفكير بإحداث تغيير تنظيمي آخر أكثر تكيفاً وملاءمة وفعالية، وهو التوجه نحو إعادة الهيكلية مرة أخرى بغرض التوجه نحو الخصوصية.<sup>17</sup>

رغم أن مرحلة إعادة الهيكلية عرفت تشكل مفهوم الهوية الطبقية، وتدمير قوة المورد البشري كفاعل إجتماعي وتملص السلطات من مسؤولياتها الإجماعية تجاه العمال، إلا أنه يمكن القول أن أهم ما ميزها في مجال إدارة الموارد البشرية هو:

■ صدور قانون العامل الذي يقنن عمل وظيفية إدارة الموارد البشرية والقضاء على المبادرات البسيطة السابقة.

■ الدولة هي أول مستخدم للموارد البشرية وهي التي تحدد طرق وإجراءات التوظيف وأنظمة الأجور والتعويضات والتكوين والحماية الإجماعية، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب... إلخ.

■ تحول إدارة الموارد البشرية إلى مجرد آلية لتنفيذ قانون العامل ونقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.

■ تقليص حرية المبادرة والمشاركة لدى المورد البشري.

■ تغير سلوكيات الموارد البشرية من الوفاء والالتزام والأمال التي عبروا عنها في المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

من الملاحظ في هذه المرحلة أن الموارد البشرية ابتعدت كل البعد عن منطق إدارة رأس المال الفكري والمعرفي بل أرادت إدارة المورد البشري بمنطق اليد المنفذة عن طريق القانون، إلا أن ذلك لم يؤتِ أكله لافتقاده أهميتها إلى الموضوعية والعلمية في التعامل مع هذا المورد.

➤ **مرحلة استقلالية المؤسسات:** خلال هذه المرحلة وبعد التأكد من أن سياسة إعادة الهيكلة لا فائدة تترجى منها، قررت الدولة العمل بمبادئ اقتصاد السوق ومنح الإستقلالية التامة للمؤسسات وحرية الأسعار والبحث عن الأرباح... وغيرها، من خلال منح التسهيلات للقطاع الخاص والتخلي التدريجي للدولة عن المؤسسات لصالح هذا القطاع، ووضع منظومة مصرفية صارمة وإعادة النظر في القوانين المنظمة لعلاقات العمل الإئتماعية بالمؤسسة، وكذا تشجيع الإستثمار الأجنبي، كما تم انتهاز سياسة المخططات التنموية المتتالية والتي كان من إفرازاتها تسريع أعداد لا يستهان بها من الموارد البشرية.

وفي مجال الموارد البشرية يمكن القول أن هذه المرحلة تميزت بما يلي:

- صياغة قوانين داخلية تنظم علاقات العمل ونظام الأجور والمكافآت والتعويضات.
- محاولة وضع أنظمة لتقييم الموارد البشرية.
- زيادة الإهتمام بضرورة تكوين المورد البشري.
- محاولة الإهتمام بتسيير المسار والحياة الوظيفية للمورد البشري.

وباختصار فإن ما يلاحظ على هذه المرحلة وفي السنوات الأخيرة أن الموارد البشرية وكيفية إدارتها في المؤسسة الجزائرية شهدت نوع من التطور، لكن تبقى بعيدة كل البعد عن ما هو مأمول لافتقادها إلى الكثير من المعايير التي تمكّن من مساهمة التغيرات والتطورات المتسارعة في عالم لا يعترف بالأنظمة الإقتصادية الهشة، ولن يتأتى لنا ذلك إلا من خلال إدارة رس المال البشري والاستثمار فيه من أجل صناعة الفكر وإنتاج المعرفة.

## خاتمة

خلاصة القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية شهدت منذ الإستقلال وإلى حد الآن مجموعة من التغيرات التنظيمية، تمثلت في أنظمة تسييرية متباينة لم تكن وليدة دراسة علمية وتفكير معمق، ما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، لاسيما وأنه طغى على هذه التغيرات التنظيمية الطابع السياسي الأيديولوجي البعيد عن منطق العقلانية والرشاد، ما أثبتت عدم نجاحها لتركيزها على اليد العاملة من الناحية الكمية وعدم التركيز على الرأسمال الفكري والمعرفي من ناحية تهمين قدراته ومهاراته وتحفيزه، فالمؤسسة الجزائرية مازالت رهينة أنماط وممارسات تقليدية في التسيير وفي نظرتها للمورد البشري، وهو ما انعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.

ومن ثمة فإن صعوبة التحول نحو قيم العمل الحديثة مرده بالأساس إلى منظومة القيم المجتمعية للمجتمع الجزائري، والتي مازالت متخلفة ومرتبطة بمرحلة ما قبل العمل المؤسسي، وفي ظل وضعية اللاتطابق بين النماذج التسييرية المسلحة بالفكر الغربي والمورد البشري المسلح بواقعه الإئتماعي من جهة، وتحول النظرة للموارد البشرية على أنها رأسمال فكري لا بد من الإستثمار فيه لصناعة الفكر وإنتاج المعرفة من جهة أخرى، وحتى تتمكن مواردها البشرية من الإسهام في عملية التنمية المستدامة، فإن المؤسسة الجزائرية اليوم مطالبة ب:

- فهم الأطر الثقافية والجذور التاريخية للمجتمع ومدى تأثيرها على المورد البشري، والتأسيس لقواعد عمل محلية تتماشى والثقافة التقليدية للفاعلين الإئتماعيين وتساير ثقافة التكنولوجيا المستوردة.
- تعميق الإستفادة من التكنولوجيا ذات الإنتاج المكثف والجودة الأفضل والتكلفة المنخفضة.
- التوجه إلى مفهوم المنظمة الخفيفة ونظام الإنتاج النحيف الذي يعتمد على كفاءة فرق العمل ذات العدد القليل من الأفراد وتكنولوجيا حديثة ذات إنتاج عالي.

- الابتعاد عن أساليب الفلسفة القديمة والإعتماد على نظم المعلومات وتطبيق أسلوب العمل عن بعد أو ما يعرف بالإنترنت حاسوبيا.
- الاهتمام بعقل الفرد وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والإبداع والتجديد والتطوير والمشاركة في حل المشكلات.
- الإهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد وما يمثله من تحديات لشحن واستفزاز الأفكار لديه.

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- أحمد خطابي: إدراك العمال لوضعهم في مكان العمل - ثقافات المؤسسة - منشورات CRASC 1997، ص 25.
- 2- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين: عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ص-ص 173-174.
- 3- إسماعيل قيرة، علي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 135.
- 4- رقام ليندة: إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، ع 24، جامعة باجي مختار -عناينة-، الجزائر، جوان 2009، ص، ص 137، 138.
- 5- سلمان عبد الله معلا: التمويل والمؤسسات التمويلية : مفهوم وأهداف وسياسات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 198.
- 6- عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 344.
- 7- العزواوي محمد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 142.
- 8- علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - إشكالية تأسيس هوية مؤسسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة 1997-1998، ص 6.
- 9- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 21.
- 10- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص 25-30.
- 11- غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 117-118.
- 12- محمد بلقاسم حسن هلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص، ص 160-161.
- 13- مصطفى محمد: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 55.
- 14- نورالدين بوالشرش: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 183.
- 15- نورالدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية - حالة الجزائر- مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، 1999، ص 94.

## الهوامش

- <sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 344.
- <sup>2</sup> مصطفى محمد: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 55.
- <sup>3</sup> مصطفى محمد: المرجع نفسه، ص 56.
- <sup>4</sup> العزواوي محمد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 142.
- <sup>5</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين: عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ص-ص 173-174.
- <sup>6</sup> سلمان عبد الله معلا: التمويل والمؤسسات التمويلية : مفهوم وأهداف وسياسات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 198.

- <sup>7</sup> علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - إشكالية تأسيس هوية مؤسسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة 1997-1998، ص6.
- <sup>8</sup> علي سموك: المرجع نفسه، ص6.
- <sup>9</sup> نورالدين بوالشرش: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص183.
- <sup>10</sup> غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص-ص117-118.
- <sup>11</sup> علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص21.
- <sup>12</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، صص25-30.
- <sup>13</sup> إسماعيل قيرة، علي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص135.
- <sup>14</sup> رقام ليندة: إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، ع24، جامعة باجي مختار - عنابة-، الجزائر، جوان 2009، ص، ص137، 138.
- <sup>15</sup> نورالدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية - حالة الجزائر - مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، 1999، ص94.
- <sup>16</sup> محمد بلقاسم حسن هليلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص، ص160-161.
- <sup>17</sup> أحمد خطايبي: إدراك العمال لوضعهم في مكان العمل - ثقافات المؤسسة - منشورات CRASC 1997، ص25.