

الموارد البشرية في سياق التحليل الاستراتيجي

Human resources in the context of strategic analysis

أ. حمامة صحراوي
جامعة خنشلة، الجزائر
sahraoui93hm@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2025-04-27 تاريخ القبول: 2025-06-01 تاريخ النشر: 2025-06-30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مسار تشكل الموارد البشرية، بالاعتماد على المقاربات النظرية والدراسات الامبريقية، وفهم سلوكيات الفاعلين داخل التنظيمات بالاعتماد على مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه واستخدام أدوات المقاربة في التحليل (الرهان، الاستراتيجية، التغيير، الفاعل، نسق الفعل الملموس)، في تحليل سلوكيات الفاعلين وفهم رهاناتهم ومصادر أفعالهم التي يعتمدون عليها في الحفاظ على مكانتهم في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تشهدها المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن المورد البشري فاعل استراتيجي، وليس مورد ثابت لا يتغير، هو دائما يبحث عن فرص ليثبت مكانته في التنظيم. لذا وجب الاهتمام به من الجانب النفسي والاجتماعي في نفس الوقت والتركيز على الدراسات السوسيولوجية في مجال الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة؛ الموارد البشرية؛ المقاربات النظرية؛ التحليل الاستراتيجي؛ ميشال كروزيه.

Abstract:

This study aimed to investigate the path of formation of human resources, relying on theoretical approaches and empirical studies, and understanding the behaviors of actors within organizations, relying on the strategic analysis approach of Michel Crozier and using the tools of the approach in analysis (bet, strategy, change, actor, concrete action pattern). In analyzing the behavior of actors and understanding their bets and the sources of their actions that they rely on to maintain their position in light of the internal and external environmental changes that the organization is witnessing. The study concluded that the human resource is a strategic actor, and not a fixed resource that does not change. He is always looking for opportunities to prove his position in the organization. Therefore, it is necessary to pay attention to it from the psychological and social aspects at the same time, and to focus on sociological studies in the field of human resources.

Keywords: The institution; Human resources; Theoretical approaches; Strategic analysis; Michel Crozier.

مقدمة:

إن مجال التنمية لم يعد يقتصر على الوضع الاقتصادي كما كان من قبل، بل أصبح يشمل الاجتماعي والسياسي والثقافي، هذا الانتقال في المعنى أحدثته الثورات الصناعية والتكنولوجية وكذلك ثورة المعلومات والمعارف، المؤسسات الرأسمالية الغربية كانت تعطي الجانب الاقتصادي الأهمية الكبرى في تحقيق الربح، الآن قد انصهرت ضمن الاجتماعي والثقافي، أصبح الاهتمام بالفرد واعتباره كمورد بشري من أساسياتها، حيث أخذت على عاتقها آليات تنميته لمواكبة تهيح البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسات.

بدأ الاهتمام بدراسة الموارد البشرية مطلع القرن العشرين، حيث ظهرت اسهامات المفكرين والمنظرين الصناعيين، الإداريين، الاقتصاديين، حتى السلوكيين، في مجال التنظيمات، كون المورد البشري فاعل اقتصادي اجتماعي واستراتيجي، يساهم في تطوير العملية الإنتاجية، في ظل تفاعلاته اليومية مع العمال، الإداريين، والمشرفين، هم دائما في حلقة تواصل متسلسلة، بهدف تحقيق الربح للمؤسسة، هنا ظهرت الدراسات الأولى للمورد البشري وتمثلت في دراسة فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) للعمال داخل ورشات العمل اهتم فريدريك بالجانب الاقتصادي، يجب على العامل انتاج كميات كبيرة من الوحدات لكي تحقق المؤسسة تقدمها، وإذا تراخى العامل عن ذلك سوف يؤدي الى تدهور وضع المؤسسة اعتمد تايلور عدة مبادئ في الإدارة لكي يتم تطبيقها على العامل ووجوب العمل بها، اعتبرت الإدارة العلمية (Gestion Scientifique) المورد البشري كألة، وأهملت الجانب الاجتماعي والإنساني للعامل.

الانطلاقة في دراسة المورد البشري، ساهمت في خلق نظريات جديدة تهتم بالعامل بالدرجة الأولى، وتطورت إلى أن أصبحت تعالج موضوع الموارد البشرية من كل الجوانب ومراعاة تأثير البيئة الداخلية والخارجية على سلوكيات العامل ومدى قدرته على الإنتاج وتحقيق الربح للمؤسسة، ظهرت مقارنة التحليل الاستراتيجي كرد فعل على الدراسات الاقتصادية للموارد البشرية، واعتبار المورد البشري فاعل استراتيجي، ما يمتلكه من مصادر معرفية يؤهله لخلق مكانة استراتيجية في التنظيم، يصبح فاعل له الحق في الاضراب

المطالبة بامتيازات، وأحيانا يبحث فقط عن الحفاظ على مكانته ومنصبه، فاستراتيجياته تتغير بتغير أهدافه وأهداف التنظيم.

عالجت الدراسة موضوع الموارد البشرية بالاعتماد على مقارنة التحليل الاستراتيجي نظراً لأهمية الموضوع في الدراسات السوسيو-اقتصادية في عالم اليوم، أصبح المورد البشري عنصر استثماري واجتماعي في نفس الوقت، لديه أهداف ورهانات يومية، تتغير بتغير الاستراتيجيات في مجال العمل. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مسار تشكل المورد البشري بالاعتماد على المقاربات النظرية التي درست موضوع الموارد البشرية، أيضاً معرفة كيف تمت المحافظة على المورد البشري. ومنهجية الدراسة مقارنة التحليل الاستراتيجي، هي مقارنة منهجية سوسولوجية تعتمد على أدوات بحثية تتكون من: الرهان، الاستراتيجية، الفاعل نسق الفعل الملموس، التغيير. في ظل هاته المقاربات سيتم معالجة الموضوع من خلال الاشكال التالي: كيف عالجت مقارنة التحليل الاستراتيجي موضوع الموارد البشرية؟ الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مسار تشكل الموارد البشرية؟
2. ماهي المقاربات النظرية الأولى في دراسة الموارد البشرية؟
3. كيف تمت المحافظة على الموارد البشرية؟
4. كيف نظر ميشال كروزيه لموضوع الموارد البشرية؟

1- الموارد البشرية: سيرورة تاريخية:

1-1 مرحلة الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال (عقيلي، 2005، ص42).

"قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن 18 وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية مجموعة عوامل تمثلت في:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محلّ العمال.
- ظهور مبدأ التّخصّص وتقسيم العمل.
- تجمع عديد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة" (بن يمينة، 2015، ص18)

"أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد Ford" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام (1914)، فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم.. إلخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا من المشرفين عن العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة العمالية، وإبرام اتفاقات معها حول وسائل العمل والتوظيف ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال" (عقيلي، مرجع سابق، ص43).

إذن الهدف من تخصيص إدارة لرعاية الأفراد هو التقليل من احتجاجات الأفراد عن العمل، وتحديد حاجيات العمال وتوفير جو مناسب للعمل مما يقلل من ضغوطات العاملين.

1-2 الحرب العالمية الأولى: (1914-1918)

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية، حيث أن أصحاب المنظمات اقتنعوا بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سدّه استخدام النساء) بسبب توجه الشباب للحرب، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في

المصانع، بالإضافة إلى التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية" (Industrial Relation) (عقيلي، مرجع سابق، ص45).

3-1 الحرب العالمية الثانية: (1945-1939)

"يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشبه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ إحصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون آنذاك Personnel Officer (ضابط موظف الأفراد)، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام" (قريني، 2019، ص ص62-74).

2- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: (1980-1950):

1-2 ولادة إدارة الأفراد:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، فظهر تخصص جديد فيما يسمى تخصص الأفراد Personnel له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما (عقيلي، مرجع سابق، ص ص45-46) "مع بداية الستينات أصبحت إدارات الأقسام مسؤولة عن التأكد من ممارسات الموارد البشرية بالمنظمة مع القوانين والتشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في الولايات المتحدة عام (1964)، والذي يحضر التفرقة بين المتقدمين للوظائف المختلفة وفقا لاعتبارات الجنس أو الدين أو اللون أو العرق، والوظيفة الإنسانية سيطرت على الاجتماعية وتعتبر المرحلة التي تحقق فيها الرضا عن العمل" (بن يمينة، مرجع سابق، ص23).

3- مرحلة بداية الثمانينات: (1980 حتى الآن)

1-3 ولادة إدارة الموارد البشرية :

"خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين أين بدأت المنظّمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثمّ أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة" (دنبري، 2012، ص176)، حرصت الدول الرأسمالية على الاهتمام بخلق مناصب تسيير الموارد البشرية وتحقق متطلباته في زمن زيادة الحاجات ووعي الأفراد بحقوقهم وواجباتهم داخل أماكن العمل.

"لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت ليست مسؤولة فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث" (بن يمينة، مرجع سابق، ص23).

بعد التّطرق للمسار التاريخي الذي مرت به الموارد البشرية سيتم الإشارة إلى العوامل التي أدّت إلى هذا التطور فيما يلي:

- ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية.
- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها.
- وجود النقابات وضرورة التّفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص شؤون العاملين.
- التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات.

- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب إنشاء إدارة الموارد البشرية (قرينعي، مرجع سابق، ص ص62-74).

تاريخ الموارد البشرية حافل بالتطورات على المستوى المحلي والعالمي، كلما زادت حاجة المؤسسات للقوى البشرية زاد الاهتمام بهم وبمتطلباتهم، لتتوافق النتائج مع كفاءة الأفراد، "كما أصبح يقينياً أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية العالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، ومن تمّ فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق الأرباح" (كافي، 2013، ص 27).

4- تايلور والموارد البشرية (الإدارة العلمية)

"لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص لمدة تزيد على ثلاثين عاماً، أي منذ 1900 حتى حوالي 1930، يعتبر فريدريك تايلور أبا لحركة الإدارة العلمية، كما أن من أنصارها فرانك ويليام جيلبرت، وهنري جانث وموريس كوك (William Gilbert, Henry Gantt, Maurice Cook)" (درة، نعيم، 2008، ص 40).

علاقة مدرسة الإدارة العلمية بالموارد البشرية، أطلقت تزامناً مع تكوين حياة فريدريك تايلور، "بدأ فريدريك تايلور حياته العملية عام 1878 كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الصلب بفيلاذيلفيا- في الوقت الذي كان والده يطمح إلى إدخاله لجامعة هارفارد ليتلقى تعليمه العالي -وتدرج في السلم الوظيفي ليصل إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 في سن مبكرة لم يتجاوز فيها الثامنة والعشرون، بما أهله ليكون مشرفاً على أحد أقسام المصانع، واستطاع تايلور أن ينطلق إلى آفاق واسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية (دنبري، مرجع سابق، ص 72). تحليلات تايلور باستخدام الأسلوب العلمي انطلقت من تخصصه كمهندس يعتمد على الجانب العلمي والمعرفي لشهادته، إضافة إلى أفكار ماكس فيبر في تحليل بيروقراطية التّنظيمات الصناعية كبيرة الحجم، "هنا يظهر

بوضوح الاتجاه الذي اعتمده تايلور في تطوير المنظمة الصناعيّة على وقف الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك" (الشماع، خضير، 2000، ص48).

بدى تايلور متأثراً في فكره بالتيار الفلسفي المثالي، وحاول استخدام الوسائل اللأزمة في تطبيقه مع العمال، ففي نظره العامل ينصاع للأوامر بشكل آلي، وأنه يبحث عن قوت يومه ومستعد لفعل كل شيء من أجل الحصول على نقود، لكن ظهر عكس ذلك فالعامل له روح وجانب إنساني؛ فهو يتأثر بمتغيرات العمل ويتأثر بظروف معيشتة، لذلك وجب على تايلور الانتباه لمسار العامل، خضعت نظرية الإدارة العلمية للدراسات الميدانية في مجتمعين مختلفين من حيث الثقافة والأيدولوجيات التي تحكم النظام الاقتصادي، ففي روسيا وبالتحديد في عام 1921 طبق النظام السياسي الحاكم برئاسة لينين النظرية العلمية لتايلور في المشروعات الصناعية الإنتاجية؛ حيث تمّ تطبيق نظام الأجور والحوافز والعمل بنظام القطعة ودراسة الحركة كما تضمنتهم النظرية، إلا أن النتائج التي أسفر عنها التطبيق لم تكن مبشرة، إذ انخفض الإنتاج الصناعي الروسي بشكل ملحوظ [...]. وربما يرجع سبب فشل التجربة الروسية في تطبيق نظرية تايلور للتباين الأيدولوجي بين المجتمع الروسي والمجتمع الغربي الذي احتضن النظرية، ويدعم هذا التفسير نجاح التجربة الأمريكية بدليل الثبات النسبي في النسبة المئوية للقوى العاملة بنظام الأجور والحوافز، فبلغت ما بين (26% إلى 27%) خلال الفترة ما بين عامين 1948، 1968" (علام، 1994، ص72).

مع كل ما قدّمته مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور إلا أنها لاقت انتقادات كثيرة منها: إغفالها للجانب الإنساني للفرد العامل واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية حيث التركيز على البعد الفيزيقي والإغفال التام للبعد الإنساني .

اعتبار الأفراد سلبيين تتمثل وظيفتهم الأساسية في الانصياع للأوامر والتعليمات دون أن يكون لهم دور في المبادرة في العمل، والقضية الأساسية التي تدافع عنها هذه النظرية أنه لا يوجد صراع بين الإنسان والتنظيم وهدفه هو الزيادة في الإنتاج وتحقيق الرضا في العمل وكذلك تحقيق السلم الاجتماعي" (بن يمينة، مرجع سابق، ص28). يأخذ البعد الإنساني

مكانة في كل تحليلات التنظيمات، الرسمية وغير الرسمية، لما له من تأثيرات على الجانب الإنتاجي الربحي للمؤسسات الرأسمالية.

تجاهل دوافع الأفراد في كل المستويات التنظيمية، على افتراض أن العمال يمثلون امتداد للماكينات التي يعملون عليها وأنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة من قبل المستويات الإشرافية.

تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية، والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية (علام، مرجع سابق، ص73)

5- هنري فايول (Henry Fayol) والموارد البشرية:

"كان المفكر الإداري هنري فايول (1841-1925) مهندسا فرنسيا، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها" (الشماع، محمود، مرجع السابق، ص51). يعتبر هنري فايول رجلا إداريا، وجه أعماله للإدارة فقط، وركز على صفات الإداريين، فالجانب الذي يجب دراسته والاهتمام به لسير جيد للمنظمة هو الجانب الإداري، في هذه الدراسة سيتم تحديد مبادئه وشرحها لتقديم تصور فايول للإدارة.

"من خلال الدراسات الاستقرائية لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة:

- النّشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع.
- النّشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- النّشاطات المالية، كرؤوس الأموال واستثمارها.
- النّشاطات المحاسبية.
- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

- النّشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق" (الشماع، خضير، مرجع سابق، ص ص51-52).

وضحت أفكار فايول الإدارية، أنه لكل تنظيم صناعي جوانب تسييرية وجوانب تقنية، تختلف مهامها باختلاف أنشطة المصنع، في هذه الدراسة تم اعتماد المصنع لإجراء الدراسة الميدانية، تزامنا مع نشاطه الصناعي الإنتاجي، ولاحظنا على الجانبين الإداري والجانب التقني.

"يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أن المهندس الفرنسي هنري فايول هو المؤسس الفعلي لنظرية الإدارة الحديثة، نشر أفكاره في كتابه المشهور: 'الإدارة الصناعية والعمومية' الصّادر عام 1916؛ حيث عرف فايول السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية: التنظيم، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق، الضبط والسيطرة، كما أنه يركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية" (بحري، خربوش، 2018، ص ص228-250).

تبقى تحليلات هنري فايول منبثقة من تحليلات ماكس فيبر للتنظيمات البيروقراطية، التي تبحث في رسميات الأعمال التسييرية وتركز على سلطة الضبط والتحكم في سلوكيات الأفراد.

1-5 تقييم نظرية فايول:

"يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطّرح والتّصوّر رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها وهي جد متوافقة مع النظريات التنظيمية.

-تعتبر أفكار فايول الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة أغلبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطوّروها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.

-تعتبر المبادئ 14 لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طورت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي الذي تعيشه الكثير من المؤسسات الإدارية والاقتصادية.

- ركزت نظرية فايول على ضرورة أن يهتم المدير بتحديد مجموعة القواعد أو البنائات الرسمية داخل المؤسسة التي تحتوي على الأنشطة الإدارية والفنية" (الازهاري، 2018، ص 251-264).

6- مدرسة العلاقات الإنسانية:

بعد تقديم نظريتي الإدارة العلمية والتقسيم الإداري، اللتان اعتمدا على الأسلوب العلمي في تحليل المصانع والتنظيمات الكبيرة، ودراسة الأفراد العاملين من الجانب الإداري التسييري والجانب التقني، سيتم التطرق إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو (Elton Mayo) بتوجه جديد يعتمد على الجانب غير الرسمي والجانب التفاعلي الذي اهتمت به مدرسة شيكاغو الأمريكية، في تحليل الأفراد العاملين والمنظمات الصناعية. لقد "أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، وخصوصا حركة الإدارة العلمية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبّرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص، وقد عبّر أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) عن ذلك بقوله أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأوليات الإنتاج من أدوات ومواد وعدد... إلخ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست أنها تنظيما ماديا معقدا حسب وإنما تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي" (رتيبي، رتيبي، 2013، ص ص 12-20)، من هنا ظهرت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية حول الجانب الإنساني والجانب غير الرسمي من العملية الإنتاجية أو علاقات الإنتاج.

6-1 النتائج العامة لتجارب الهاوثورن:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- الإشراف له أهمية قصوى في تحفيز العامل وتنمية الروح المعنوية لديه.
- أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي للعاملين والإدارة.
- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل، فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنتظم (بحري، خرموش، مرجع السابق، ص ص 228-250)
 - الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.
 - وما يمكن استنتاجه مباشرة من هذه التجارب أن المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تطوّرت مع مسؤوليهم.
 - يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية من حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج، في حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان (بن يمينة، مرجع سابق، ص ص 29-30).
- 2-6 تقييم لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- كشفت دراسات هاوثورن أن العمال لا يقدمون على العمل بل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.
- كشفت الآراء السابقة لكل من التون مايو وفريق بحث جامعة هارفارد عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسة والتنظيمات الصناعية التي ركزت في اتجاهاتها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما (رتيبي، رتيبي، مرجع سابق، ص ص 12-20).
- ركّز مدخل العلاقات الإنسانية على دراسة جماعات العمل الصغيرة، هنا الباحث يضطر إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى دون تحليل الوحدات الكبرى.
- اعتبار مدخل العلاقات الإنسانية نسق مغلق، وقد اتهم بالتحيز ضد الفردية فهو يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنّها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة

القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم.

- تجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل، والشعور بالملل الذي قد يلزم العمل في بعض المهن (لطفي، مرجع سابق، ص106).

7- مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله في بداية السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية؛ يقوم هذا المدخل على ما يلي:

- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة، تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية والروح الاقتصادية.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيئ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة (بن يمينة، مرجع سابق، ص30-31).

8- المحافظة على الموارد البشرية:

باعتبار ارتفاع وازدياد نسب التطور وارتفاع حدة المنافسة القوية الناجمة عن كثرة المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط، وانفتاح السوق على الاستثمارات، أصبحت المؤسسات تنافس فيما بينها للحصول على أفضل الطاقات الموجودة في السوق، بل أصبحت تطبق سياسات استقطاب تطل وتغري الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسات أخرى، فبات

التحدي كبير في سبيل المحافظة على المتاح والمتوفر لديها من الموارد البشرية خاصة منها الكفؤة، أصبح التفكير في زيادة نسب الولاء للموارد البشرية عن طريق استحداث واستخدام وسائل عدة لعل في مقدمتها تطوير الخدمات وتطوير برامج الفوائد بمختلف طرقها (دنبري، مرجع السابق، ص 155-156).

أخذ مصطلح المورد البشري الصبغة الاقتصادية، تم وضعه في قالب اقتصادي بحث نظرا لأهميته وبحثا عن الاستثمار فيه، ولكي يتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة تم اختيار منحنى سوسولوجي يتوافق مع إسقاط هذه الدراسات على الميدان السوسولوجي، أي تطبيقها على تنظيمات وبتحليلات سوسولوجية حديثة، هذا المنحنى السوسولوجي يتضمن تحليلات ميشال كروزيه وفق مقارنة التحليل الاستراتيجي، الذي يطلق على مصطلح المورد البشري الفاعل الاستراتيجي.

9- الموارد البشرية في سياق التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه:

يعد الحديث عن المورد البشري من المواضيع المتداولة، يعالج ضمن جميع التخصصات باعتباره العنصر الأساسي والفاعل في المجتمع بصفة عامة والتنظيم بصفة خاصة، جاء الاهتمام به وتنمية كهدف رئيسي تنهض به المؤسسات الرأسمالية من أجل مواكبة سيولة المعارف ومواجهة تغييرات العالم الذي يكون فيه اللأمتوقع واللايقين هو مصدر ربحها وزيادة منافستها، التوجه نحو الاستثمار في المورد البشري أفرزته عولمة اليوم، كانت السبب في تشكل وعي الفرد وعي أرباب العمل لما سيرجع عليهم بالفائدة عندما تصبح المعرفة والمعلومة هي الحل الوحيد لتحقيق الربح، قد يصدق هذا الطرح عند دول دون غيره من دول العالم وهي الدول الرأسمالية والدول السائرة في طريق النمو.

إن ما عاشته الدول الغربية من أزمات اقتصادية على مستوى البنى الفوقية، جعلها تعيد النظر في تسيير مؤسساتها فأعطت الاهتمام للبنى التحتية وهي الفكر البشري، الذي أصبح يمثل نقطة قوة تستخدمها الدول الرأسمالية لتجاوز الأزمة، مجموعة الابتكارات التكنولوجية والثورة الثقافية والمعلوماتية كان سببها وعي المورد البشري، ساعدت على ولوج

فضاءات السرعة في التقدم والتطور، هذا ما أظهرته تجليات العولمة الاقتصادية والثقافية التي اجتاحت العالم بأسره بخصائصها المتباينة بتباين ثقافة الدول.

"قبل عام 1914، لم تكن الموارد البشرية موجودة بشكل رسمي، إدارة شؤون الأفراد (الموظفين)، تمارس نفسها، والظروف التي أدت إلى ظهور الوظيفة الشخصية والتي تدفع إلى التفكير فيها على أنها نظام علمي مستقل، تعود إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى، هي جزء من بيئة معقدة، ترتبط ارتباطا وثيقا بتحولات النظام الاقتصادي في ذلك الوقت، يتم تنظيم الوظيفة الشخصية حول قطبين أولهما نظري (أ) والثاني مؤسسي قانوني (ب) (Locon;2004p16)، وشهدت مرحلة القرن التاسع عشر نموا سريعا ومفاجئ للتنظيمات، كان لزيادة حجمها دور في زيادة الحاجة لليد العاملة التي كانت تتوزع على المستويين الإداري والتقني، الثورة الصناعية وما أحدثته من تغييرات سريعة صاحبها تغيير في الذهنيات، الأمر لم يعد يقتصر على مجموعة عمال يسيرون بعض بل تجاوز ذلك، إذ توسعت المستويات التنظيمية وكبر حجم الآلات التكنولوجية، حيث أصبح تسيير المؤسسات وفق منظور عقلاني، هذا ما جاءت به التيلورية مع نهاية القرن 19، التي أعطت أهمية للجانب المادي كالآلات والأرباح والعوائد على حساب العامل .

"نظر تايلور لنموذج جديد لتنظيم العمل، من خلال التفكير في السياق الصناعي للولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين، كان التنظيم النموذجي الذي يرغب في تنفيذه قائما على تقسيم عمودي للعمل وعلى مبدأ تخصص المهام، بالإضافة إلى وحدة القيادة والتوجيه، حيث أنتجت التيلورية ثلاث مبادئ أساسية جعل من الممكن إضفاء الطابع الرسمي على تنظيم العمل حول العامل الزمني، يعني الوقت لازم لإنجاز المهمة، هذا وبالمثل فهي مصدر نظام تصنيف الوظائف وفقا لدرجة التعقيد ومستوى المؤهلات المطلوب . (Lacono,op.cit.,p17)

الوضع لم يبق على حاله، بينما كانت التنظيمات تسير وفق مبدأ تايلور كانت المجالات الأخرى تتطور وتنشع بالابتكارات المتواصلة، وهو ما يعرف بعصر العولمة وسيولة المعارف، هذا جعل بالتسيير العقلاني يضمحل وينطلق إلى مرحلة أخرى هي الاهتمام بالعامل كإنسان،

تغيرت النظرة للعامل من عامل بسيط مثله مثل الآلة (أن قوة العمل تستبدل بقوة عمل أخرى في حالة تضرره أو تعبه) قد أصبح ينظر للعامل أنه مصدر تحقيق الربح فقط عن طريق تفعيل الظروف الفيزيائية ومراعاة الجانب الإنساني، وإعطائه فرصة لخلق علاقات داخل التنظيمات، فهم عن طريق هذه العلاقات يستطيعون البوح بما يريدونه ويطمحون لتحقيقه، هنا بدأت الحركة الحاسمة فيما يتعلق بمدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، تم تنظيم هذا التيار على مرحلتين لكل منهما تأثير مباشر على طريقة تفكير الإنسان في المؤسسة.

الخطوة الأولى حاسمة كانت في دراسة ظروف العمل وهي نتاج عمل التون مايو تم تطبيقها في مصانع هاوثورن، في شركة واستون الكتريك الغربية، من خلال التجارب أخضع مايو وزملائه، العمال للتجارب المختلفة في بيئة عملهم (على وجه الخصوص شدة الإضاءة)، نتائج هذه التجارب تؤكد تأثير التغيير في بيئة العمل على كفاءتها، تجعل من الممكن لأول مرة في المؤسسة دمج أبعاد ظروف العمل كمتغير إداري رئيسي يمكن اعتباره تجربة مايو مؤسسة لجانب مهم من إدارة الموارد البشرية، خطوة مهمة جدا في الإدارة الوظيفية، لدراسة المشاركة والتحفيز التي تحركها نظريات الحاجات والدوافع.

إذن مع هذه الدراسات بدأ المفهوم يتأصل ويتشكل ضمن سياقات غربية أساسها العولة الرأسمالية، بعد "سنة 1970 أصبح العامل مندمج ضمن مصلحة وإدارة تدبر أموره وتسيره وفق دوره ومكانته، اللتان تتطلبان معرفة بالعمل وتكوين مستمر فضلاً عن الجانب التعليمي، مع هذا المسار المتشكل أصبحت الموارد البشرية ضمن اهتمامات المؤسسة وبدأت هي الأخرى تنصهر ضمن الأساليب البشرية التي تنتجها التنظيمات (Moreno, 2008, p7).

"كانت سنة 1980-1990 هي فترة التحول من الوظيفة الشخصية إلى إدارة الموارد البشرية، إذ كانت بعض القطاعات مثل الصناعة أو الخدمات الكبيرة أدخلت منطلق الموارد البشرية لم تفعل ذلك نظرا للممارسات القديمة التي تزال مستوحاة من تايلور بالتالي أي عملية تطوير تحتوي على تردد مستمر بين قطبين، مقارنة فردية ومقاربة جماعية هذه الأخيرة تتمحور حول التنظيم (Lacono, op.cit., p27).

إذا تم التحدث على اضطراب نظام عمل إدارة الموارد البشرية في مواجهة البيئة الخارجية، يعني توجد رؤية جديدة للتصدي لمثل هذه التّدخلات، صحيح قد يكون للبيئة الخارجية تأثير لا محالة؛ لكن في الوقت نفسه يجب المحافظة إلى إضفاء الطابع الرسمي. وفي هذا الصّدد نجد كل من سيمون (Simon) ومارش (March) ساهما في تقديم نظرة لإدارة الموارد البشرية، حيث جعل هاذان الباحثان من الممكن إضفاء الطابع الرسمي على نموذج العقلانية المحدودة والتّفكير في عملية صنع القرار، على عكس ما يعتقد تاييلور، لا يسعى صانع القرار بالضرورة بشكل منهجي إلى جميع المعلومات المتاحة، فهو يجمع المعلومات ويبحث فقط عن عدد محدود من الحلول الجديدة حتّى يجد حلا ليس مثاليا إنما مرض فقط. كما أن مساهمة مارش وسيمون في إدارة الموارد البشرية مفيد للغاية، تتعلق بشكل أساسي بمجال صنع القرار والتقسيم لكن أيضا التحليل الاستراتيجي (Lacono, op.cit., p28) في هذه المقاربة تم تصور المؤسسة على أنها نظام له منطقته الخاص، هذا النظام الداخلي يواجه تحديا مستمرا من خلال التأثيرات من البيئة الخارجية لكنه نظام مفتوح، بعلاقة مستمرة مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويزعزع استقرار التماسك الداخلي بشكل دائم، بالتالي هناك لعبة دائمة لإنشاء نظام واضطراب في المؤسسة، تنشأ عن مقاربة لورنس (Lawrence) ولورش (Lorshe) حول تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة عدة منطلقات.

المقاربات التحليلية للموارد البشرية داخل المؤسسة الرأسمالية الغربية أعطت صورة واضحة للمحلي والعالمي، صورة وضحت نمط العمل الرأسمالي من تاييلور إلى إسهامات المنظرين الجدد بتحليلاتهم المتميزة الراجعة إلى نمط البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

إن القطاع المؤسسي تحول هيكليا وثقافيا في استخدام المصطلحات وتسيير الوظائف أصبح نسق القطاع الصناعي منفتحاً على البيئة الخارجية يتأثر ويؤثر في توجيهه، هنا بدأت المؤسسات تتوسع وحدث نزوح ريفي للعاملين من أجل الحصول على وظيفة داخل المؤسسة الاقتصادية، وظيفة تأخذ الطابع الاقتصادي المنبثق من جذور التاييلورية ثم

العلاقات الإنسانية، كذلك توسع نطاق القوّة والسّلطة بين الرئيس والمرؤوس ظهرت مصطلحات جديدة وممارسات جديدة بين الموارد البشرية في المؤسسة، في هذا الصدد عالج كروزيه السياق الذي تدير عليه المؤسسة ضمن معالجة ومراقبة "سلوكات الجهات الفاعلة التي ترتبط بالسياق البيئي واعتبر أن كل فاعل له هامش لحرية الفعل وحرية التفكير، التي تؤسس بشكل أو بآخر على تحديد مجالات عدم اليقين في إدارة المنظمة، وأنه لا يمكن السير العقلانية أحادية كما يوصي بها تايلور، إنها في الواقع عقلانية معقدة وبالتالي مساهمة ميشال كروزيه وفريدبارغ (Freideberg) مهمة جدا لفهم تحديات إدارة الموارد البشرية وأنه من الصّعب الحفاظ على التوازن بين البعدين الفردي والجماعي (Lacono, op.cit,p28-29).

خاتمة:

الموارد البشرية مسار تاريخي، وأيضا مسار سوسيو-اقتصادي. مما سبق تحليله وتبينه، موضع الموارد البشرية، لم يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل أصبح موضوع اجتماعي، يتضمن تحليلات سوسولوجية من منظرين سوسولوجيين في مجال التنظيمات الصناعية وغيرها، يعتمد على منهجية علمية في الدراسة، بالتالي النتائج تكون علمية بالدراجه الأولى، يعتمد عليها في مسار البحث العلمي، هذه الدراسة اعتمدت على أسلوب التحليل والتفسير في تقديم النتائج، انطلاقا من المقاربات النظرية ثم إسقاط المقاربة على موضوع الدراسة، توصلت المقاربة إلى اعتبار المورد البشري فاعل استراتيجي، يجب معرفة أهدافه وخطته داخل المؤسسة، فهو يضمن مكانته من خلال معارفه العلمية، كل من يمتلك المعلومة يمتلك المكانة، هذه النتيجة تبين تغير النظرة السابقة للمورد البشري التي اعتبرته آلة تعمل لساعات طويلة ولا تتعب، لا تتكلم، لا تدافع عن نفسها، ولا تطالب بحقوقها، ولا مكانتها الفعلية داخل المؤسسة، بالتالي مقاربة ميشال كروزيه، غير النظرة للمورد البشري.

بعد تحليل وتفسير الموارد البشرية من منظور التحليل الاستراتيجي والمقاربات النظرية، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

الموارد البشرية موضوع جديد للدراسة، بدايته منذ عصر الثورة الصناعية ليومنا هذا، لذا لاتزال الدراسات والبحث فيه قائما ليومنا هذا.

- الموارد البشرية عنصر هام في المؤسسة ويمكن الاستثمار فيه بالاعتماد على أفكاره وابداعاته.
- المورد البشري لا يمكن اعتباره كآلة مثلما نظر له تايلور، هو كيان اجتماعي له أهداف يسعى دائما لتحقيقها من خلال استراتيجياته.
- مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالجانب الانساني للمورد البشري، وحاولت تكييف جو العمل مع متطلبات العامل بهدف تحقيق الربح للمؤسسات الرأسمالية.

- الحفاظ على الموارد البشرية يتطلب مراعاة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، باعتبارهما عاملان أساسيان لاستمرار المؤسسة، لذا يجب دراستهما وتحديد نقاط القوة والضعف لكليهما.
- المورد البشري فاعل استراتيجي حسب كروزيه، لقد تجاوز دوره الرئيسي في العمل، وأصبح يبحث عن مخارج ليكسر روتين العمل، ويفعل مكانته ودوره المضمّر، بالتالي يجب دراسته والنظر له من زاوية مغايرة.
- تتغير استراتيجيات المورد البشري بتغير أهدافه وأهداف المؤسسة، ولا يمكن التنبؤ بها، كل ما يملكه من معلومات تبقى محدودة وغير معلومة للغير.
- المصادر المعرفية (جاه، سلطة، مكانة، معلومة، فكرة جديدة) للمورد البشري، تساعد في الحفاظ على مكانته داخل المؤسسة.
- منظور التحليل الاستراتيجي جاء مناقضا لفكرة العامل مثل الآلة، عصر المعلومة يوفر دائما العامل حظوظ استمراره وأيضا كسر روتين العمل، والبحث دائما عن الأفضل.
- في الأخير تقترح الدراسة الاهتمام بالمقاربات الجديدة للمورد البشري، ووضعها محل البحث والتطوير، وتغيير النظرة للمورد البشري، على أنه مادة يستطيع التحكم فيها، بالعكس أصبح فاعلا أينما حل، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، عصر المعلومة غير من توجهات الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

المؤلف الفردي

- بن يمينة سعيد، (2015). *تنمية الموارد البشرية*. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- درة، عبد البارة إبراهيم، نعيم، زهير. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون*: منحنى نظمي. ط1. عمان: دار وائل.
- كافي، مصطفى يوسف. (2007). *إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولي*. ط1. عمان: مكتبة المجمع العربي.
- لطفي، طلعت إبراهيم. (2007). *علم اجتماع التنظيم*. مصر: دار غريب.
- علام، اعتماد محمد. (1994). *دراسات في علم الاجتماع*. مصر: مكتبة الانجلو مصرية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي*. عمان: دار وائل.

المؤلف الجماعي

- محمد حسن الشماع خليل، خضير كاظم حمود، (2000). *نظرية المنظمة*، ط2، عمان، دار المسيرة.

ثانياً: المقالات والأبحاث:

- الأزهاري، بن عيسى، (2018). "قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، 07، (30)، 251-264:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/54421>

- بحري، صابر، خربوش، منى، (2018). "البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي"، *مجلة الرواق*، 04، (01)، 228-250.

- رتيمي، الفضيل، رتيمي، أسماء، (2013). "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، (10)، 12-20 :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/73527>

-قريني، أحمد، (2019). "إدارة الموارد البشرية:(المفهوم، التطور والاستراتيجية)", مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، 01، (02). 74-62 :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/126403>

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

-لطفي دنبري، (2012). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية سيدي مبروك [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية:

Lacono, G ; (2004). Gestion des ressources humaines ; Alger ; casbah éditions.

Moreno, M ; (2000). Cours gestion des ressources humaines.