

تسيير الموارد البشرية من خلق القيمة إلى المساهمة في التنمية - حالة الجزائر-

أ. عبد الفضل مزيان

أ. ناجية صالحي

جامعة باجي مختار - عنابة

جامعة الوادي

ملخص:

في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي في سياق العولمة وزيادة الاندماج في الاقتصاد المعرفي، أصبحت إدارة الموارد البشرية تأخذ بعدا استراتيجيا أكثر، مما انعكس في زيادة أهميتها سواء على مستوى المنظمة كوظيفة خالقة للقيمة، كما على مستوى الاقتصاد ككل، عبر المساهمة في تحقيق التنمية. وبالنظر إلى مكانة تسيير الموارد البشرية في الاقتصاد الجزائري فإن إشكالية الاقتصاد الريعي تجعل من هذه الوظيفة محصورة في مهمة التوزيع المثالي للريع شأنها شأن الضرع الأخرى للإدارة. ما يعيق التحول نحو الاقتصاد المعرفي في ظل الضاد الذي ينتج عن تعميم ثقافة الريع على مختلف المستويات والذي ينعكس في تهميش المورد البشري وإدارته.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية - رأس المال الفكري - خلق القيمة - تنمية اقتصادية - اقتصاد جزائري - الاقتصاد الريعي - اقتصاد المعرفة.

Résumé :

Suite aux transformations de l'économie mondiale dans le processus de mondialisation et la croissance de l'intégration dans l'économie de savoir, la gestion des ressources humaines (GRH) prend une dimension stratégique plus intéressante, ce qui se reflète à son importance croissante aussi bien qu'au niveau de l'organisation comme fonction engendrant de la valeur, qu'au niveau de toute l'économie, à travers la contribution de la réalisation du développement. Vue la place de la GRH dans l'économie Algérienne, la problématique de l'économie rentière rend cette fonction limitée au partage optimal de la rente comme toutes les autres branches de l'administration. Ce qui entrave la transformation vers l'économie de savoir dans le cadre de la corruption qui résulte de la généralisation de la culture de la rente à tous les niveaux; ce qui se reflète à la marginalisation de ressource humaine et son administration.

Mots clés : GRH - Capital intellectuel - la valeur - développement économique - économie Algérienne - économie rentière - économie de savoir

تمهيد:

في محيط يتأثر بشكل متسارع بمتغيرات محلية و أخرى دولية، وبسبب ما تفرضه المنافسة في عالم اليوم الذي يسوده حالة من عدم التأكد على حد تعبير Nonaka إذ يقول: "في الاقتصاد الأمر المؤكد هو عدم التأكد" لم يعد هناك مجال للشك بأن المنظمة أصبحت عرضة لأحداث ستتجاوزها إن لم تدركها بتطوير نفسها و المحافظة على بقائها، لكن ذلك لا يكون ممكنا إلا من خلال تجسيد ميزة تنافسية مستدامة. في هذا السياق هناك اتجاه متزايد في الشركات و المؤسسات في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة الكثيفة أو شركات خلاقة للمعرفة و بداية التركيز أكثر على أصول المعرفة و رأس المال الفكري، حيث أدركت هذه المؤسسات أن المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة هي مواردها البشرية و انعكس ذلك في زيادة الاهتمام بهذا المورد و تطوير طرق تسييره لمواكبة هذه التطورات. كما تحول الاهتمام من العمال اليدويين إلى أفراد المعرفة الذين هم الأصل الأكثر قيمة و الأكثر تجديدا بمساهماتهم في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و هم أيضا الأكثر تهديدا للشركة عند قرارهم بمغادرتها.

فهم هذا الواقع و الإقرار به سينبه إلى عديد المفارقات على مستوى المفهوم كما على مستوى الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية و تسييرها في الجزائر، عبر تحليل متواضع سنحاول الاقتراب من واقع تسيير الموارد البشرية في الجزائر في عرض يقارب بين معطيات علم التسيير و تحليل اقتصادي يضع البشر في محور هذه الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات مهمة و معاصرة:

- ما هي أهمية تسيير الموارد البشرية على المستوى الجزئي (المنظمة) و الكلي (التنمية) في ظل التطورات المحلية و الدولية ؟
- ما هو واقع تسيير الموارد البشرية عبر المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري ؟

1- دور تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة و تحقيق التنمية

أدت التطورات التي يشهدها المحيط خاصة في ظل ثورة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الانفتاح الاقتصادي في سياق العولمة إلى تطورات غير مسبوقه على مستوى المنظمة تضع المورد البشري كأصل معرفي قادر على خلق ميزة تنافسية في محور الاستراتيجية العامة للمنظمة لتتحول وظيفة الموارد البشرية من وظيفة ثانوية تابعة لسياسات أخرى إلى المساهمة الفاعلة في وضع المعالم الكبرى للإستراتيجية العامة للمنظمة. لكن تواجه مسير الموارد البشرية صعوبات في إدارة هذه الأصول غير القابلة للقياس خاصة في ظل الضغوطات المالية التي تعاني منها المنظمة.

ورغم كون إدارة الموارد البشرية حديثة النشأة إلا أنها عرفت تطورات سريعة متعلقة بالمنظمة ومحيطها حيث تغير التنظيم الهرمي إلى تنظيم أكثر مرونة يعمل بروح الفريق، ويقوم على الكفاءات، في حين تعقد المنتج والمحيط بسبب التكنولوجيا وسرعة التغير المجتمعي. وأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في الاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة؛ ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات؛²

- التوسع في الأنشطة وازدياد حجم العمالة واحتياجاتها.
 - تغير خصائص القوى العاملة بسبب التعليم، حجم التقنية المطلوبة، التخصص،... الخ.
 - الارتفاع المتواصل لتكلفة اليد العاملة في المنظمات.
 - تعقد المنظومة القانونية وتعقد متطلبات العمال وتطلعاتهم ووعيهم.
 - زيادة دور النقابات وأهميتها مما يستلزم أكثر عقلانية في تسيير الموارد البشرية.
- ويرى على السلمي أن هناك عاملين أساسيين مرتبطان بزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يتمثلان في؛³

- اكتشاف أداء العنصر البشري كممدد أساسي للإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات والاستعداد للعمال، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

وقد أدى هذا التزايد في أهمية الموارد البشرية وإدارتها إلى إعادة النظر في العلاقة بينها وبين الاستراتيجية. وعموماً تم تناول هذه العلاقة من زاويتين، حيث تناول الطرف الأول مسألة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتدخل في الاستراتيجية، في حين، ركز الطرف الثاني على دراسة التناسبات بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأنماط الاستراتيجيات المتبعة.⁴

2-1 دور وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة

يحض موضوع خلق القيمة، في المنظمة، بأهمية كبيرة خاصة في الظروف الحالية، وما تتميز به من عدم اليقين وكثرة التعقيد؛ تزامنا مع التطور الحاصل في علم التسيير، الذي أصبح يركز على الكفاءات المحورية والتي تتيح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتوقف ذلك على وظيفة الموارد البشرية التي تقود وتطور قدرات هذه الكفاءات. كما تحقق بفضل نشاطاتها التشارك في المعرفة بين مختلف الكفاءات بحيث تصبح كفاءات تنظيمية عن طريق: التعلم التنظيمي، تبادل المعارف وكذا استقطاب الكفاءات، وهي بذلك وظيفة خالقة للقيمة. لكن علاقة وظيفة الموارد البشرية بخلق القيمة تتميز ببعض الصعوبات التي تواجه المسير والمتعلقة بإشكالية القياس؛ إذ يتعامل مسير الموارد البشرية مع الكثير من الأمور التي من المفترض أن يتحكم فيها، لكنها في نفس الوقت أثيرية وغير قابلة للقياس مثلا: المعرفة كرسيد (رأس المال الفكري) والتي يجب إبرازها والاستفادة منها وتفعيلها، ثم هناك المعرفة كتدفق والتي تتجسد في إنتاجية العمل المعرفي وغيرها من العلاقات التنظيمية والتنظيم غير الرسمي... في حين تترجم الإدارة المتميزة لهذه الموارد في خلق للقيمة كعنصر قابل للقياس.

يأخذ معنى خلق القيمة عدة مفاهيم؛ ففي ظل علاقة المؤسسة مع العملاء، تتجسد القيمة في الجودة التي تلبى بشكل أفضل حاجات الزبون. كما تتعلق بمعنى القيمة التنافسية في ظل علاقة المؤسسة ببيئتها وتنعكس مختلف هذه المفاهيم في المحاسبة المالية التي تعبر عن تعظيم أرباح المساهمين عن طريق خلق القيمة (أي قيمة السهم)

وفي هذا الإطار فإن الاستثمار في رأس المال الفكري لا يؤدي لخلق قيمة حالية ملموسة في الحسابات كما لا يمكن تحقيق تقييم سريع للموارد البشرية في المدى القصير، مقابل الضغوط المالية التي يطبقها المساهمون على المؤسسات والتي تنعكس على مسير الموارد البشرية، هذا الاختلاف بين وجهة نظر المسير ووجهة نظر المساهم يفرض ضغوطا كبيرة على مسير الموارد البشرية للإجابة على متطلبات المردودية في المدى القصير ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تظهر نتائجها في المدى المتوسط والطويل والضرورية من أجل التحديات خاصة التي يفرضها المحيط.

ويهدف تسيير الموارد البشرية إلى خلق نتائج ملموسة تتجسد في خلق قيمة مضافة تتطلب استثمارات واستمرارية في تنفيذ مختلف الوظائف، وعلى رأسها تسيير الكفاءات والتطوير والمحافظة على رأس المال البشري (والفكري) الذي يعتبر محور هذه العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وخلق القيمة المضافة، وفي هذا السياق يقدم "ستيوارت" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة

لتركيبية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، من أجل الوصول لأسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة.⁵

إن معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري، هي مهمة حاسمة من مهام مسير الموارد البشرية حيث أن المنظمات الذكّية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة.

شكل رقم (01): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري.

صعب الاستبدال	-الخلية رقم 02-	-الخلية رقم 01-
	- مورد بشري يصعب استبداله. - ينتج قيمة مضافة مرتفعة.	- مورد بشري يصعب استبداله. - ينتج قيمة مضافة منخفضة.
المورد البشري	- الخلية رقم 04 -	-الخلية رقم 03-
سهل الاستبدال	- مورد بشري سهل استبداله. - ينتج قيمة مضافة مرتفعة.	- مورد بشري سهل استبداله. - ينتج قيمة مضافة منخفضة.
	مرتفعة	منخفضة

المصدر: د. سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص 119.

وعلى هذا الأساس تتباين تصرفات الإدارة حيال الأعمال التي يقوم بها كل من الأنواع الأربعة السابقة من الموارد البشرية على النحو التالي:

الخلية رقم (1): تعتبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

يدل المورد البشري في الخلية رقم (3) على رأس مال بشري سهل الاستبدال، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليديتين.

والحالة التي تعبر عنها الخلية رقم (4) هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تضادياً لتكلفتة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو في الخلية رقم (2) فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقده، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية. مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المنظمة عليه وتعمل على إحاطته بسياسات قوي من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والزيادة من القيمة المضافة التي يحققها.

هنا يكمن رأس مال المنظمة الحقيقي. إنهم الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء ويقبلون عليها، وتتدخل إدارة الموارد البشرية هنا لإدارة هذا العنصر المهم الخالق للقيمة ألا وهو المورد البشري.

جدول رقم (01): المورد البشري والسلوك التسييري المناسب

نوع المورد البشري	السلوك التسييري المناسب
يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة.	إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة <i>Informat</i>
يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة.	ميكنت العمل وإحلال تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري <i>Automate</i>
يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة.	التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى <i>Capitalize</i>
يسهل استبداله، مرتفع القيمة المضافة.	التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير <i>Outsource</i>

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42.

في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة والتي أصبحت تشكل ميزة الأساسية لبيئة الأعمال أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات وذلك لما توفره من مرونة

للمنظمة، وقد أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الأداء التقليدية وبالتالي فالمنظمات مطالبة بتأمين رأسمالها المعرفي سواء ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات مع الزبائن والموردين وكذلك ما تمتلكه المنظمة من أصول مادية ملموسة كل ذلك يقود إلى توفير البنية الأساسية اللازمة لتكوين القيمة في المنظمة.

1-2 دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية:

تظهر العلاقة بين التنمية وإدارة الموارد البشرية في الأهمية التي يحتلها المورد البشري، كوسيلة، وغاية للتنمية في نفس الوقت. وهو يشكل مصدر الميزة المستدامة للمؤسسة، وهناك تسليم بأهمية دور المؤسسات والمنظمات في التنمية، نظرا لتأثيرها على حوافز المتعاملين في استعمال الموارد والأصول، وتشتمل هذه الأخيرة على أصول المعرفة والموارد البشرية. وعلى اعتبار المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة جزئية تتفاعل فيما بينها، ومع محيطها، فإن إحدى أهم هذه الأنظمة يتمثل في وظيفة الموارد البشرية، التي نمت في السنوات الأخيرة وأصبحت أكثر تعقيدا، وانعكس ذلك في تزايد الإدراك بضرورة تطبيق منهج استراتيجي في إدارة أكثر موارد المؤسسة أهمية.

في الواقع إن إلقاء نظرة على التطور الحاصل في الفكر التنموي يظهر أن مفهوم التنمية عرف تطورات مهمة من مفهوم اقتصادي بحث كمرادف للنمو الاقتصادي، إلى مفاهيم تعطي أكثر أهمية للعنصر البشري وطرق تسييره كمفهوم التنمية المستدامة و التنمية البشرية وصولا إلى مفهوم موسع للتنمية عبر المساهمة التي قدمها *Amartya Sen* والتي حاول أن يقارب فيها بين الحرية والتنمية من خلال إعطاء رؤية جديدة عن التنمية قائمة على الحرية، فحسب *A.Sen*، فالنمية هي: "عملية توسيع في الحريات الحقيقية التي يتمتع بها الناس"⁶ وتتضمن عملية توسيع نطاق الحرية هذه القدرة على تجنب مظاهر الحرمان من: المجاعات ونقص التغذية والأمراض القابلة للعلاج، و التمتع بحق المشاركة السياسية... وبالتالي هذه الحريات تشمل: الحريات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.. وغيرها.

وفي هذا المعنى للتنمية فإنه يركز على المسؤولية كعنصر أساسي في تحقيق التنمية، ويربطها بالحرية حيث أنه يرى أن المسؤولية تقتضي الحرية (بالمعنى الواسع للحرية) ما يتيح للأفراد طرح آرائهم وانشغالهم عن الضرورات الاقتصادية بطريقة حرة مما يساهم في صياغة قيم ومعايير تؤثر في تحقيق أهداف التنمية، ويسمح للمورد البشري المساهمة بشكل مبدع وخلاق في تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال ذلك يظهر مدى أثر الإستراتيجية التنموية المطبقة على وظيفة الموارد البشرية عبر القوانين والإجراءات وكذا السياسات الاقتصادية

والتي تمس هذه الوظيفة، فكلما كانت هذه الإجراءات و السياسات تحقق حرية أكبر للمسير، وكذا توسع في الحريات التي يتمتع بها العامل، كلما انعكس ذلك بنتائج ايجابية على المنظمة، وعلى الاقتصاد ككل.

يظهر هذا التطور في مفهوم التنمية من التنمية بالبشر إلى التنمية من أجل البشر ديناميكية المفهوم ما يقتضي تطورا على صعيد الممارسات (ومنها إدارة الموارد البشرية) يمكن من إدراك واحتواء مختلف التطورات على الصعيد المحلي كما على الصعيد العالمي. و الذي انعكس على تطور طرق التسيير من إدارة الأفراد إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة عبر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما على مستوى الاقتصاد ككل حيث أصبح وسيلة للتنمية وغاية لها في نفس الوقت.

ومن مهام مسير الموارد البشرية التي تأخذ أهمية كبرى في التنمية الاقتصادية هي تنمية الموارد البشرية الذي يعتبر البشر بمثابة مورد يشكل جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية⁷. وكما أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار، فإن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني، من خلال التغذية والصحة والتعليم بشكل خاص. وكما هو الحال بالنسبة لأي نوع من أنواع الاستثمار، فإن تخصيص الموارد اللازمة له يتحدد بالمعدل الهامشي لمردوده، مقارنة مع أشكال الاستثمار الأخرى. لذا فإن مفهوم تنمية الموارد البشرية هو نتيجة لتطور نظرية وتجربة التنمية الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية⁸. لقد اقتصر تطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية على التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات والحكومات وغير ذلك من الهياكل التنظيمية. وتطور ليصل لما هو عليه اليوم.

إن التنمية الاقتصادية لا تستقيم إلا بالإنسان وهو العنصر الفاعل فيها، ويجب أن يكون هدفها في النهاية. فال مورد البشري والمنظمة الاجتماعية في علاقة جدلية بالتنمية الاقتصادية، وضمن هذا السياق يصبح تسيير الموارد البشرية منوطا بإيجاد التوازن بين ضرورة استثمار هذه الموارد من أجل تحقيق المردود الاقتصادي عبر صيرورة إنتاجية تجد أهم مدخلاتها في العمل المنتج الذي يمثل إحدى أساسات عملية التنمية، وبين المتطلبات الاجتماعية التي تضمن لهذه الموارد تحسين ظروف معيشتها كنتيجة للتغيرات الهيكلية الحاصلة كون هذه الموارد هي نفسها هدف للتنمية.

والتنمية بمفهومها الحديث قد تجاوزت مفهوم النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية لتأخذ ما عرف باسم التنمية البشرية. والمفهوم يعيد ربط العلاقة بين البشر والتنمية ليس فقط باعتبار البشر عنصراً من عناصر التنمية (مفهوم الموارد البشرية) بل أيضاً، وقبل كل شيء،

باعتبار البشر غاية التنمية. ولعل المقاربة المثلى في ذلك ربط التنمية البشرية بإدارة الموارد البشرية ويتطلب مفهوم إدارة الموارد البشرية النظر إلى المستويين : الكلي (Macro) والجزئي (Micro) إذ يتناول مفهوم الإدارة في كل منهما جوانب ووظائف قد تتشابه أو تختلف إلا أن الإدارة الإجمالية لمختلف الوظائف ضرورية لأداء الموارد البشرية دورها في التنمية بالفاعلية المنشودة.

و تتألف إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي (وتقوم به إعادة أجهزة التخطيط واتخاذ القرار على المستوى الوطني) من عدد من الوظائف أهمها ثلاث⁹:

- 1- وظيفة حصر الموارد البشرية وتعبئتها : وتتناول قضايا الديموغرافيا ومكونات تطورها والتوزيعات المختلفة للمخزون البشري (الهيكل العمري، التقسيمات الإدارية، مخزون العمالة الوافدة...) وتدفعاته (النزعات الماضية والتوجهات القادمة) وتشكل هذه المرحلة إحدى جوانب عرض العمل في مفهوم تخطيط القوى العاملة.
- 2- وظيفة تنمية الموارد البشرية: ومن أبرز جوانبها التعليم والصحة والثقافة. وتقوم منظومة التعليم والتدريب، على مختلف درجاتها وأماكنها، بالدور الأكبر في تنمية الموارد البشرية سواء أكان ذلك تلبية للطلب الاجتماعي أم في إطار الاستجابة إلى حاجات سوق العمل (جانب الطلب على القوى العاملة مهما كانت طرق تحديده: طرق الإنتاجية أو دوال التوظيف...). وتشكل هذه الوظيفة إذن الجانب الآخر والأكثر أهمية من عرض العمل عرض المؤهلات والمهارات.

- 3- وظيفة تشغيل الموارد البشرية : وتتناول الاستخدام الفعلي للموارد التي تم حصرها وتعبئتها وتنميتها في الوظائف السابقة. والنظر إلى واقع ذلك الاستخدام وأفاقه يتم وفق التوزيعات المختلفة (محلي/ وافد، قطاعات الاستخدام، النوع، مستوى التعليم...). كما تتناول الوظيفة البنى المؤسسية وظروف الاستخدام الإجمالية كمنظومات الأجور والحوافز وحماية العمل والتجمعات النقابية... الخ. ويتم في إطار هذه الوظيفة دراسة التوازن بين عرض العمل والطلب عليه وفقا لتعليم ومصنوعات القطاعات والمهن.

2- إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية:

خلال التاريخ الحديث للجزائر مر تسيير الموارد البشرية بمراحل تاريخية عديدة ارتبطت بتطور اقتصاد البلد ككل. فكل مرحلة من مراحلها تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها المنظمات الوطنية وقائع وأحداث انعكست على كيفية تسيير الموارد البشرية بها، مما يمكن من استخلاص بعض المميزات الخاصة التي تتمتع بها هذه الإدارة دون فصلها عن السياق التي وجدت

وتوجد به، ليتضح ما إذا كان تسيير الموارد البشرية في الجزائر قد رافق التطورات الحاصلة في مفهوم التسيير و متطلبات كل مرحلة.

وبالعودة إلى المراحل التي عرفها الاقتصاد الوطني بدايةً بالتسيير الذاتي، التسيير اشتراكي، إعادة الهيكلة واستقل آلية المؤسسات، التعديل الهيكلي الخوصصة، فإن فهم مختلف الممارسات والإصلاحات لا يمكن أن يكون بمعزل عن دراسة مجال تطبيقها الذي هو المنظمة الاقتصادية (خاصة العمومية)، إذ هي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الاقتصاد الوطني ككل، فمفهوم الأعمال ليست مركزاً للتراكم المادي والاقتصادي فحسب بل هي كذلك تنظيم وفضاء اجتماعي يخضع لقرار سياسي.

1-2 المرحلة الأولى: مرحلة الاقتصاد الموجه

بدايةً من الفترة التي أعقبت الاستقلال تشكلت الدولة على الميراث الاستعماري واكتسبت مشروعيتها من الكفاح الثوري لتتدعم هذه المشروعية ببرنامج التنمية الطموح انطلاقاً من فلسفة "التخطيط" حيث كانت معظم المنظمات ملكاً للقطاع العام الذي سيطر (في ظل غياب قطاع خاص حقيقي) على عصب النشاط الاقتصادي. وفي ظل الظروف التي ميزت مرحلة ما بعد الاستقلال من تفتي البطالة والامية، غياب صناعة حقيقية، غياب المهارات مع خروج المستعمر، تم اعتماد إستراتيجية مبنية على الصناعات الثقيلة في محاولة للانطلاق بقاطرة التصنيع لتجر باقي الاقتصاد بهدف بناء "اقتصاد وطني مستقل"، ومن أجل تحقيق ذلك فإن نقطة البداية كانت إيجاد موارد للحصول على التمويل اللازم، وقد تم ذلك بالاعتماد على الموارد النفطية التي أنفقت على جلب الآلات والكفاءات التقنية الأجنبية لتعويض النقص الكمي والنوعي في الكفاءات المحلية.

وقد تأثرت المنظمة بهذا الواقع وانعكس ذلك على وظيفة تسيير الموارد البشرية التي اختزلت في هدف توظيف الأعداد الهائلة دون الاهتمام بالكفاءة والنوعية وعلى هذا الأساس فقد أسندت لهذه الشركات وظائف عديدة حتى تلك التي من المفروض ليست من اختصاصها، وفي حين أن الصناعات المصنعة هي صناعات كثيفة رأس المال إلا أنها اضطرت لاستيعاب البطالة المتفاقمة ويظهر ذلك في انخفاض كبير في نسبة البطالة كما يعبر عن مفارقة تجد تفسيرها في البطالة المقنعة ونقص الإنتاجية لكن تم تغطية ذلك بواسطة الريع البترولي الذي ينفق في توزيع الدخول وشراء الأجهزة والمعدات وهو الذي يظهر في النتائج كأرباح. وقد تميز تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة بالآتي:¹⁰

- سادت علاقات العمل مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم مالكي مؤسساتهم لذلك كان السلم الاجتماعي مضموناً إلى حد كبير.

- أجور مرتفعة يتقاضاها العاملون بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق لهم نوع من الثراء.
- ينظر لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية بحتة، تحتوي أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) واجتماعية (سكن، نقل، طب، عطل ...).
- بدأ الاهتمام بالتسيير التنبؤي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات جديدة مستقبلية، لذلك كان من الضروري التنبؤ بأعداد ومؤهلات القادمين الجدد وضرورة تكوينهم، خاصة إذا علمنا أن أغلب هؤلاء قادمين من الأرياف. هذه المشاكل والقيود دفعت نحو عصرنة تسيير الموارد البشرية آنذاك.
- يستفيد القطاع الخاص (المحدود) من الثراء والغنى الذي تمتع به القطاع العام بسبب الربح النضفي. وتبقى مستويات الأجور لديه منخفضة مقارنة بالقطاع العام، تسوده علاقات عمل متخلصة مع غياب لوظيفة الموارد البشرية.
- لذا فإن المورد البشري كان خارج الاهتمام أو على الأقل لم يحظى بأولوية. ومن هنا كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعي بحت بالإضافة إلى كونه إيديولوجي، رغم أنها طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية، لكنها تبقى تعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب موهمة العامل أنه هو المشارك والمالك والمسير الوحيد. فقد ابتعدت عن دورها الحقيقي والأصلي وهو المسير.¹¹
- لقد كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا بصفة أساسية على إنشاء قاعدة صناعية كبيرة مشغلة ليد العاملة هذا دون الاهتمام اللازم بمسائل الإنتاجية والمردودية التي صارت بعد سنوات إحدى أهم مشكلات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فصارت الدولة بصفقتها المالكة تتحمل أعباء الخسارة والمديونية المتصاعدة باستمرار. ورافق ذلك عدد من المظاهر التي كان لها بالغ الأثر على وظيفة الموارد البشرية من:¹²
- ضعف فعالية الجهاز الاقتصادي والاجتماعي؛
- البيروقراطية المتزايدة في تسيير الاقتصاد؛
- ضعف التكامل في طاقات الإنتاج المتوفرة؛
- الكلفة المرتفعة للتنمية".

ومع بداية الثمانينات وفي محاولة البحث عن المردود الاقتصادي تأكد حسب الخطاب الرسمي ضرورة القيام بتصحيحات هيكلية على الشركات الوطنية تزامنا مع المخطط الخماسي

الأول (84/80) بحجة كبر حجم المؤسسات ما يفرض تجزئتها لوحدات حتى تسهل إدارتها، كما صدر قانون للعمل الذي ينظم ويقتن عمل وظيفية الموارد البشرية، حيث نص على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي أول مستخدم في البلد، يحدد أجر كل وظيفة، نظام التعويضات المطبق، نظام الحماية الاجتماعية، نظام التكوين الذي يجب تنفيذه، طرق وإجراءات التوظيف، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب... إلخ وقد تطرق هذا القانون لعدد القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن تطبيق هذا القانون لم يحقق النتائج المرجوة وقد حصر وظيفة الموارد البشرية في نقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال كما قلص هذا القانون هامش الحرية لوظيفة الموارد البشرية فهذه الوظيفة مطلوب منها أن تسهر على التطبيق الصارم لهذا القانون، كما أن إعادة هيكلة المؤسسات لم تستطع الوصول إلى الأهداف المبتغاة من تحقيق اللامركزية في التسيير وتخصص أفضل لذلك فإنه لا يمكن الحديث هنا عن وجود أنشطة متنوعة لهذه الوظيفة في المؤسسات العمومية. وقد تغير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام والأمال التي عبروا عنها في المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

إن التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير وتغلب أنماط الإدارة البيروقراطية أدى إلى فشل النموذج الاشتراكي في تسيير المؤسسات. كما أن التصحيحات الهيكلية التي مست هذه المؤسسات مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود بل زادت من فوضى التسيير من طرف أشخاص غالبا ما يتم اختيارهم على أساس معايير سياسية فقط. هذه المعطيات أدت إلى التذكير في إصلاحات جديدة والتي دعمت بصور قانون الاستقلالية في سنة 1988.

ورغم هذه الإصلاحات فإن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر انغلاقا داخل منطوق وسائلها (مثلها مثل المؤسسة ككل) وفي ظل الإخفاقات التي عرفتتها المرحلة السابقة والتي أدت إلى تهميش المورد البشري وتحديد وظيفة الموارد البشرية في حدود ضيقة انحصرت في البيروقراطية ما أثر سلبا على المردود الاقتصادي، وزادت حدة البيروقراطية والتدخل السياسي في حياة المؤسسة الوطنية، ليتم استغلال بعض الوضعيات لتحقيق المصالح الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة. فلم يتحقق لا الأداء الاقتصادي ولا معالجة مسألت سوء التشغيل بل على العكس من ذلك تماما.

إن انحراف المنظمة عن أدوارها الأساسية (الاقتصادية) وظيفان الجانب الاجتماعي والإداري على نشاط وعمليات الإنتاج وكذا تبعيتها للخارج من أجل التمويل والتمويل بالإضافة إلى اختلال تنظيمها الداخلي وسيطرة الجهاز البيروقراطي على عملها كل هذه العوامل أدت إلى الحد من حرية

وقع آلية وظيفة الموارد البشرية وتغشي الممارسات المعوقة للتنمية كالمحسوبية الجهوية والبيروقراطية.

2-2 المرحلة الثانية: مرحلة الانفتاح

طبعت هذه المرحلة بالتراجع في أسعار النفط انتهت إلى أزمة ومديونية مرتفعة عرضت الاقتصاد و المؤسسات لعدة مشاكل مما أدى لإعادة النظر في المخطط واستراتيجية التنمية المتبعة، وذلك تحت ضغوطات داخلية وخارجية وقد أدى تدهور الأوضاع في المرحلة السابقة إلى ضرورة الإصلاح وقد تم القيام بعدد من المحاولات لتغيير هذا الوضع، لذا جاءت الإصلاحات الإدارية المتمثلة في إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، والتي تمت تحت ضغط الأوضاع الداخلية، خصوصا أحداث 1988، وفي ظل العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد مرات عمليات التطهير التي قامت بها الدولة وكذا عدم جدوى الإصلاحات أرغمت الجزائر على التوجه نحو حلول صندوق النقد الدولي وتبني برامج الإصلاح الهيكلي المرتكزة على الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق كما تم الانفتاح على القطاع الخاص، وتشجيع الاستثمار الأجنبي مع إعادة النظر في القانون العام للعامل ومجموع قوانين العمل الجزائرية، حيث تم سن قوانين 1991 لتنظيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كما اعترف بحق الإضراب فيها. وكان لذلك بالغ الأثر على حياة المنظمة.

وقد حدث تطور مهم في إدارة الموارد البشرية من مراعاة المصالح الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب المؤسسة إلى البحث عن المردود الاقتصادي بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية أي أن أهداف وظيفة الموارد البشرية أصبحت اقتصادية أكثر منها اجتماعية فمع خصوصية الملكية والتسيير أصبح ينظر للفرد العامل على أنه استثمار وليس تكلفة لذا يجب التخلي عن الاستثمارات ضعيفة المردودية. مقابل تسريح متسارع للعمالة الزائدة وفي ظل ارتفاع النمو الديموغرافي مع بداية التسعينات انعكس ذلك في ارتفاع نسبة البطالة التي تميزت بصغر سن البطالين وارتفاع نسبتها في الجامعيين وكذلك تدهور القوة الشرائية (زيادة الأسعار نتيجة تخلي الدولة عن الدعم في حين زيادة الأجور كانت بوتيرة أقل) وقد انعكس ذلك سلبا على المورد البشري.

وقد أدت الخصخصة لعمليات تسريح واسعة شملت في بعض الأحيان حتى الإطارات والمهارات الأكثر أقدميه في محاولة تحسين المردود الاقتصادي والتخلص من فائض العمالة (البطالة المقنعة) وحل مشكل نقص الإنتاجية التي كانت ميزة معظم المنظمات في الفترة السابقة حيث كانت الأعباء تتجاوز القيمة المضافة. هذه الوتيرة المتسارعة في تسريح العمال خلقت تهديدا حقيقيا للمورد البشري ما انعكس على أدائه وكذا خلق صعوبات تواجه مسير هذه الموارد

مرتبطة بقرارات الفصل و الإحالة على التقاعد و التي كانت في بعض الحالات مفروضة وليست خيارا. ولم يستطع تسيير الموارد البشرية على مستوى وظائفه من احتواء الأزمات و يظهر ذلك في الممارسات التي استهدفت المورد البشري إما بالتعيين المكثف، أو التسريح الجماعي الذي لم يعد يأخذ بعين الاعتبار لا الكفاءة ولا الأقدمية و يظهر معدل دوران العمل الذي يقيس درجة تبدل المورد البشري في المنظمة ارتفاعا كبيرا خاصة في بداية المرحلة و انعكس ذلك في ارتفاع المصاريف المرتبطة بالتوظيف أو استقطاب المهارات و التي أصبحت إحدى انشغالات مسير الموارد البشرية بين محاولة استقطاب موارد جديدة تخلق قيمة للمؤسسة و بين المصاريف المرتبطة بالعملية مصاريف المقابلات و الامتحانات ثم مصاريف التكوين هذا من جهة كما أن تكاليف الفصل من علاوات و مكافآت إنهاء الخدمة تضغط على هذه الوظيفة.¹³

وبالرغم من أن دوران العمل له عدد من الآثار الايجابية من تجديد المورد البشري و استقطاب لكفاءات متلقية لتكوين و تعليم معاصر و متطور كما يسمح بمرور أكثر ما يمكن من التفاعل بشكل ايجابي مع المحيط، و التخلص من العمالة غير الفاعلة و ضعيفة الإنتاجية، كما يخلق نوع من التوازن يمكن من تلاقح الأفكار و المعرفة في المنظمة بين عمالة لها خبرات و أقدميه و عمالة حديثة التكوين و جديدة المعلومات و المعرفة. إلا أن ذلك يعود في الحقيقة لنوع المنظمة في حد ذاتها و مدى أهمية ذلك في تحقيق أهدافها و كذا الاستقرار النسبي في محيطها لكن عدم الاستقرار الذي شهده الاقتصاد الجزائري في المرحلة الانتقالية قلص من الأثر الايجابي لدوران العمل.

أما فيما يخص الانتماء الوظيفي الذي يرى بعض الباحثون أنه يزيد عند العمالة الباقية المستثنات من التسريح في ظل تضاؤل فرص العمل فإن ذلك ليس المؤثر الوحيد على الانتماء الوظيفي فهو يتأثر كذلك بعدد من العناصر مثل: التنظيم غير الرسمي (العلاقات الاجتماعية داخل العمل)، المستوى التعليمي للمورد (كلما زاد هذا المستوى فإن المورد يشغل منصب أفضل مما ينعكس في زيادة الشعور بالانتماء الوظيفي لدى العامل) ، بيئة العمل، المحفزات المادية و المعنوية، المشاركة في اتخاذ القرار... وما يظهر فيما يتعلق بهذا المجال في عدد ليس قليل من المنظمات الوطنية مظاهر لغياب الانتماء الوظيفي من: نقص الإنتاجية، زيادة القلق الوظيفي، ارتفاع معدلات التأخر و الغياب، الصراع بين العمال.

بعد عدة سنوات مكنت هذه العمليات للتعديل الهيكلي من استعادة التوازنات الكلية مقابل تراجع أوضاع التشغيل و القدرة الشرائية في ظل غياب استثمارات جديدة التي تخلق مناصب عمل و بدل أن يعوض القطاع الخاص المنتج و بضع آليات انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي، كانت المساحة الجديدة قد تهيأت ليملاها القطاع الموازي غير الرسمي¹⁴ أو ما يعرف باقتصاد البازار،¹⁵ و تكريسا لنمط تجارة خارجية قائم في اتجاه واحد هو الاستيراد (l'import- import) (كما أن

ارتهان الاقتصاد الوطني بالعوائد النفطية يجعل من أعراض المرض الهولندي قائمة، والسبب هو النمط الريعي المرتكز على إعادة توزيع عائدات قطاع المحروقات (القطاع المنتج الوحيد) على بقية القطاعات، قطاعي الصناعة والزراعة اللذين يتراجعان إلى الوراء، الأول عاجز عن المنافسة في ظل حساسية شديدة تجاه الواردات (مدخلات الصناعة و المنتجات المنافسة)، والثاني أي القطاع الزراعي يظل معتمدا على سخاء الطبيعة، إضافة إلى قطاع خدمات يتطور ولكنه غير مهيكّل وشديد الحساسية تجاه المنافسة (يظل يستعين بتدخل الدولة أمام المنافسة الأجنبية).¹⁶

بينما يبقى القطاع الخاص غير قادر على التأثير بصفة كافية في إنعاش النشاطات الاقتصادية بسبب مشاركة ضئيلة في الإنتاج ونمط التوظيف. كما بينت عمليات الخصخصة نقص كفاءات التسيير في المؤسسات الوطنية، حيث كان ينتظر من مسيرها القيام بتشخيص مؤسساتهم والتعرف على مواطن سوء التشغيل وما يجب القيام به من تصحيحات، لكنهم فشلوا في ذلك مما استلزم الأمر ضرورة تكوينهم في إدارة الأعمال لتعلمهم كيفية التسيير بطريقة مختلفة عن ما كان يحدث سابقا. وقد تميز تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة، بما يلي:¹⁷

- ضعف الموارد البشرية المتاحة بعد تسرب العديد من العمال المهرة وأصحاب الكفاءات ما خلق ضغط على الكفاءات الباقية.
- قلص ذلك من الخيارات المتاحة أمام مسير الموارد البشرية وفي ظل الظروف التي سبق ذكرها لم يكن هناك محفزات مادية و معنوية كافية.
- إن فقدان المنظمات لجزء هام من مواردها البشرية سواء التسريح أو تسرب العديد منها بحثا عن شروط عمل أفضل في ظل الانفتاح أين الفراغ الذي تركه القطاع العام قد مليء بالقطاع الموازي مما عرض المنظمة الوطنية لضغوط شديدة انتهت بها في بعض الأحيان إلى الإفلاس.
- فيما يخص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات اللامركزية لتحقيق مستويات إنتاجية أكثر فقد كانت هناك محاولات توسيع نطاق القرارات من أجل تخفيف الضغط على مراكز القرار والذي يعتبر هدف استراتيجي لم يستطع الاقتصاد الموجه البلوغ إليه. يشمل ذلك المدى الذي يشارك فيه العمال وصولا لقرارات الإدارة العليا وكذا مدى التأثير حيث أن هذه المشاركة إن لم تنعكس في قرارات المنظمة في الواقع تبقى مشاركة شكلية لذا فإن تفعيلها يكون محور هذا التوسيع في اتخاذ القرارات.

- نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، فقد تمت الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لصياغة قوانين داخلية تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات والأجور، وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحا مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق.
- زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أم الخاصة، بramerج عديدة تموضعها لهذا الشأن.
- أنشطة جديدة أسندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية، الاتصال الداخلي، نظام تعويضي فعال، خطط للتكوين ... فقد فهما لمسيرين الجزائريين أهمية تسيير جيد للموارد البشرية.
- بعض المؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى العمل بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كلما يتطلب ذلك من تقييم، وتكوين المقيمين، وتكوين العاملين، والحراراك الوظيفي، وتسيير المسار الوظيفي ... إلخ
- تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة الوطنية مازال في مرحلة إدارة الأفراد إن لم يكنو في كثير من الحالات من مسؤولية صاحب المؤسسة باستثناء بعضها التي تضع بعض الوسائل المحتشمة للتكوين . أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة الأجنبية فهي تعمل بأنظمة عصرية في تسيير الموارد البشرية . في حين ما زالت الجزائر متأخرة فيوضع نظام معلوماتي SIRH سواء في المؤسسات العامة أم الخاصة لتسيير الموارد البشرية الوطنية.

ما يلاحظ خلال السنوات الأخيرة حدوث تطور لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية وهذه الوضعية تتجه نحو التعميم في العديد من المؤسسات . فقد أدرك المديرون أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتحفيز العاملين وتسييرهم بطريقة مختلفة عما كان سائدا في الماضي لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساسا للنظام الاقتصادي الجديد، الذي تعمل في ظله المؤسسة الوطنية، لأن الطريق إلى عصرية الاقتصاد تمر أيضا عبر التفكير حول إشكالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية سواء كانت خاصة أم عامة.

الخلاصة:

أظهرت المراحل المختلفة التي مرت بها المنظمة الاقتصادية الجزائرية أن مسألة الاهتمام بالعمل كمصدر للقيمة لم تكن هي الشغل الشاغل لأصحاب القرار وكان كل التركيز منصبا على كيفية توزيع الربح البترولي . وعلى هذا الأساس لم ينظر للمؤسسة بالمفهوم الاقتصادي

البحث بل كانت مكان لتوزيع الربح وما يمثل المورد البشري إلا أداة للتصفيق على الإنجازات الوهمية. فقد كانت إدارة الموارد البشرية في المرحلة الأولى تقوم بالدور الوطني الحماسي وسيطر البعد الاجتماعي والإيديولوجي على مهامها وبقية بعيدة كل البعد عن مهمتها الحقيقية وهي ممارسة إدارة الموارد البشرية بكل ما يحمل هذا المفهوم من معنى ورغم الإصلاحات التي تم اتخاذها لكنها لم تغير كثيرا من الممارسات البيروقراطية، وبالتالي لم تنجح في تحقيق ما كان مرجوا منها. أما المرحلة الثانية التي عرفها الاقتصاد الجزائري وبالذات المنظمة الاقتصادية الوطنية والمعنونة بالتوجه نحو اقتصاد السوق فهي مرحلة الحسم، فهنا ليس لها خيار إلا العمل بالأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تعمل في محيط عالمي تحكمه قوانين الاقتصاد المعرفي.

و الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي يلعب فيه المورد البشري دورا رئيسيا من خلال خلق المعرفة والاستفادة منها بما يمكن من دفع عجلة الاقتصاد نحو الأمام لكن يتميز الاقتصاد الجزائري بطابع ريعي والذي يتم تكريسه من خلال هيكل تصديري دون قاعدة إنتاجية أساسها العمل، وبالتالي فإن الاقتصاد الريعي أصبح يعيق التحول نحو الاقتصاد المعرفي في ظل الفساد الذي ينتج عن تعمير ثقافة الربح على مختلف المستويات، وهذا الاعتماد على مورد طبيعي قابل للنضوب، أدى إلى تهميش المورد البشري كمصدر للثروة الحقيقية عبر المعرفة التي يحملها، هذه الأخيرة التي لا تنضب ولا تهلك. وقد أدى هذا الوضع إلى إفراغ وظيفة إدارة الموارد البشرية من محتواها ليتم اختزالها في بيروقراطية تكرس هذه الوظيفة كوسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة أين تصبح هذه الوظيفة وغيرها من الفروع الإدارية مكان لاقتسام الربح.

من جهة أخرى فإن ريع المحروقات جعل من الدولة منفصلة عن المجتمع وبالتالي هي ليست في حاجة إلى جهده أو إلى إدارة سليمة للمورد البشري كأساس لخلق القيمة حيث استغنت بالربح الذي تحصل عليه مقابل الموارد النفطية عن ما يمكن أن يأتي به التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأساس خلق الميزة التنافسية وهي بذلك تكرس مزيدا من التبعية بدل أن تقوي اقتصادها في مواجهة المنافسة خاصة في ظل الانفتاح والعولمة. فهذه الحقيقة يحتم على المؤسسات الوطنية التركيز والاهتمام الكامل بإدارة مواردها البشرية مع الإقرار بصعوبة تجسيد ذلك بسبب الثقافة السلبية المغروسة في أعماق الممارسات الإدارية منذ عشرات السنين لكنه يبقى ممكنا إذا توفرت الإرادة من أصحاب القرار داخل المنظمة وخارجها (الدولة والمجتمع).

الهوامش:

- 1- Jean Pierre CITEAUX : gestion des ressources humaines - principes généraux et cas pratiques. 4ème édition, ArmandColin,2002.
- 2- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1994، ص 29-30.
- 3- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 18.
- 4- دانيال بتي وآخرون: الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ترجمة: زهبة موسوي، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2003، ص 94.
- 5- علي السلمي، مرجع سابق، ص 42.
- 6- أمارتيا صن: التنمية حرية، ترجمة شوقي جلال، عالم المعرفة، العدد 304، مايو 2004، الكويت، ص 49.
- 7- رياض طبارة: تنمية الموارد البشرية وأبعادها السكانية في الوطن العربي - ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- الكويت 1987 ص 229
- 8- U.N (united nation) : Politics and priorities in human resources development For Asia and the pacific- Escape Human resources Development in Asia and the pacific it's social dimension 1986- P73.
- 9- محمد عدنان وديع: التنمية البشرية تنمية الموارد البشرية والإحلال في الدول الخليجية، سلسلة أوراق عمل، عدد رقم API/WPS 0001 المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000، ص 3.
- 10- لبندة رقاه: إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24، جامعة باجي مختار - عنابة- جوان 2009، ص 137.
- 11- نفس المرجع، ص 138.
- 12- المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية والسياسية، العدد الثالث جامعة الجزائر، سبتمبر 1980، ص 576.
- 13- دبون عبد القادر و سويبي الهواري: أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، عدد 03، جامعة ورقلة، 2005، ص 103-107.
- 14- تعدى الاقتصاد الموازي صفة غير الرسمي إلى صفة شبه الرسمي نظرا لحجمه و نفوذه وتغلغله داخل الاقتصاد ككل.
- 15- A. Mebtoul : L'Algérie face aux défis de la mondialisation- Tome 1 - Mondialisation et nouvelle culture économique, OPU, Alger, 2002, P 36.
- 16- Ben Dib Rachid : intégration à l'OMC et reproduction du système rentier, P 66.. 80
- 17- الملتقى الدولي الأول حول الجزائر و النظام العالمي الجديد للتجارة - جامعة باجي مختار - عنابة - 29 /30 أفريل 2002.
- 17- لبندة رقاه، مرجع سابق، ص 142.