إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية

ليندة رقام
قسم الاقتصاد
جامعة باجي مختار-عنابة

ملخص

خلال السنوات الأخيرة حضيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة . فقد خرجت هذه الإدارة عن إطارها الإداري لتمارس دورها باعتبارها شريك استراتيجي. رافق هذا التحول تغير في النظرة للعنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة باستطاعته تحقيق التفوق والتميز لمنظمته، وانعكس ذلك على كيفية تسييره. إلا أن التساؤل المطروح هنا: هل مس هذا التحول إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية ؟؟ سنحاول الإجابة عن هذا السؤال من خلال مداخلتنا هذه.

Abstract

During the last few years, researchers and practitioners have realised the importance of human resource management (HRM). In fact, HRM has become a strategic aspect of management in its broad sense. This move towards a strategic position has changed HRM into an important tool for implementing rational and optimal policies within any organisation. The present paper looks into the question of whether the strategic aspect of HRM is taken into account by Algerian organisations and firms.

مقدمة:

إن النجاح والتفوق ليس لهما جنسية، وهما نتيجة نظام التسيير والأهمية التي يمنحها هذا النظام لموارده البشرية وللإدارة التي تعنى بشئونه. وتؤكد النظريات الحديثة في الإدارة أن تسيير هذا المورد بمنطق العقل المفكر بدل من اليد المنفذة سيسمح بتحقيق هذا التفوق دون شك لذلك فالسؤال المطروح هنا هو: هل تسير منظمات الأعمال الجزائرية.

مواردها البشرية باعتبارهم قوة عضلية ؟ أم قوة فكرية ؟ أم اختلف الأمر في هذه المنظمة، بحيث لا تسير مواردها لا بمنطق اليد المنفذة ولا بمنطق العقل المفكر وإنما بمنطق آخر مختلف ؟

نحاول معرفة ذلك من خلال التطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي عرفتها هذه المنظمة، ومحاولات الإصلاح والتصحيح العديدة التي مر بها الاقتصاد الجزائري ومن خلاله نظام تسيير هذه المنظمات ومنه إدارة الموارد البشرية بها، لأن أي تحول اقتصادي من المفروض أن يتم القيام به تزامنا مع التغيير في فلسفة وممارسات تسيير الموارد البشرية فيه. فالحديث عن ضرورة عصرنة الاقتصاد الوطني لمواجهة تحديات العولمة من المفروض أن يتناول أيضا إشكالية تسيير الموارد البشرية في منظماتنا الاقتصادية.

1) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية متأثرا ومستجيبا للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبة اليد العاملة فيها.

حتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغييرات تعبر عن الاختلافات الفكرية والوقائع التاريخية التي ظهرت فيها. فقد استمدت مبادئ هذه الإدارة من خصائص كل مرحلة تاريخية مرت بها.

نحاول هنا التعريف بثلاث مراحل تاريخية نعتبرها هامة في تاريخ إدارة الموارد البشرية هي:

1) المرحلة الأولى: ظهور إدارة خاصة بالأفراد.

2) المرحلة الثانية: لماذا إدارة الموارد البشرية؟

3) المرحلة الثالثة: إدارة استراتيجية للموارد البشرية !!

1-1 المرحلة الأولى : ظهور إدارة خاصة بالأفراد:

تجمع هذه المرحلة فترة ولادة وظيفة الأفراد ونموها، حيث ترجع فترة ولادتها إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى. يقول LACONO G أن:" قبل 1914 وظيفة تسيير

الموارد البشرية لا تتواجد فعليا، وإدارة الأفراد كانت تمارس من قبل أرباب العمل أنفسهم"[1]

وبعد الحرب العالمية الثانية عرفت مصالح الأفراد نموا وتطورا ملحوظا، ففترة النمو والنجاح (1945-1975) التي عرفها الاقتصاد آن ذاك سمحت بانطلاقة حقيقية لوظيفة الأفراد. وسمي مسئول الوظيفة على العموم بمدير الأفراد، لكن ظهرت تسميات أخرى له وهي: مدير العلاقات الإنسانية، مدير العلاقات الصناعية، مدير العلاقات الاجتماعية، مدير علاقات العمل.

وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- تدل تسمية إدارة الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للإنسان في العمل، فالعامل له حقوق وعليه التزامات ومعرض للممنوعات أيضا.
- أسلوب عمل هذه الإدارة يوصف بالتقليدي . فهو مرتبط تاريخيا ونظريا بالنموذج التايلوري في التسيير. ومن المفارقات أن يكون تايلور هو أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني مبينا الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم أحسن للعمل[2].
- دور إدارة الأفراد هو السهر على تطبيق تقسيم العمل والرقابة الشديدة على أداء الأفراد.
- سيطرت البعد الإداري والمكتبي على نشاط إدارة الأفراد. ويؤكد على ذلك GODELIER E بقوله: " بالرغم من أن ممارسات تسيير الأفراد تركزت أساسا في إجراءات إدارية منمطة تهدف إلى تحسين معالجة ملفات الأفراد ، إلا أن هذا دليل على بداية سيطرتها في المنظمات "[3].
- وظيفة الأفراد وظيفة مساندة تساعد الوظائف الأخرى في أداء مهامها حتى تحقق العقلانية في استعمال عامل العمل في المنظمة.
- تأثرت هذه الإدارة بظهور وزيادة قوة النقابات العمالية وتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية .

- تمحورت أنشطة إدارة الأفراد والتي غاب عنها التنسيق في: الاختيار، التوظيف ، التدريب ، تحديد الأجور والتعويضات حسب القوانين ، محاولة تحسين ظروف العمل وتلبية الحاجات لتحقيق الرضا، معالجة الصراعات، الطرد والتسريح، تسيير عقود العمل ، تحديد المؤهلات، المفاوضات مع النقابات وإبرام عقود الاتفاق .
- مارس إدارة هذه الوظيفة كل من المهندسين والقانونيين وأخصائيين اجتماعيين.
- اهتمت بالقوة العضلية للإنسان لذلك ركزت على الجوانب المادية للعمل من أجور ومكافآت، ومكان وبيئة العمل المادية، وعلى التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.
- يمثل الأفراد تكلفة من تكاليف الإنتاج لذلك يجب العمل على تخفيضها. فهم أقل أهمية من الوسائل التقنية للإنتاج ، كما يمكن استبدالهم بسهولة، ويمثلون كل متجانس حيث تغيب شخصنة Individualisation المعاملة. والتركيز على أعدادهم وليس أنواعهم .

مع العلم أن إدارة الأفراد لم تكتفي بهذه التسمية ولا الفلسفة ومن ثم ولا الدور الذي قامت به خلال هذه المرحلة، بل واصلت تطورها وغيرت في تسميتها وفي المبادئ التي تعمل على أساسها وزاد بالتالي مجال تدخلها ومنه أهميتها في المنظمات .

2-1 المرحلة الثانية : لماذا إدارة الموارد البشرية ؟

تشمل هذه المرحلة نهاية السبعينات وسنوات الثمانينات، حيث تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل هذا التغيير في الاسم له دلالته في حياة الفرد داخل المنظمة؟

للإجابة على هذا السؤال بعض الباحثين يرى أن هناك تشابه كبير بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية، لذلك يتساءل هؤلاء عن مغزى المظهر الجديد لإدارة الموارد البشرية، فالاختلافات شكلية أكثر منها جوهرية بالنسبة لهم[4]

في حين يرى PERETTI JM أن التغيير في الاسم يدل على التغيير في النظرة والممارسة أيضا، لأن المفهوم التقليدي للأفراد والذي يرى أنهم مصدر تكلفة يجب تخفيضها يترك المكان إلى مفهوم الفرد مورد يجب تعظيمه[5].

وفي نفس الاتجاه يؤكد أحمد سيد مصطفى: الإدارة العليا تنظر للعاملين كرأس مال عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته قيمة الأصول الأخرى في المنظمة كالأرض والمباني والآلات والخامات والأموال. وظهر مسمى إدارة الموارد البشرية لينسجم مع هذه النظرة [6] .

وقائع هذه المرحلة تدل على تغير مس طبيعة العمل ووسائله واعتماد تكنولوجيا متطورة في تنفيذه مع منافسة شديدة قوامها الإبداع والابتكار، لذلك من غير المعقول أن ينحصر مفهوم الفرد في هذه الحالة في قوته العضلية بل يجب الاهتمام بعقله باعتباره مصدر الإبداع والتجديد. إلا أن هذا لا يتحقق إلا بإدارة واعية ومدركة لهذه الحقيقة مغيرة ليس اسمها فحسب بل فلسفتها ومنه رؤيتها لهذا الإنسان الموجود يوميا في المنظمة .

إن التحول في التسمية والنظرة للعنصر البشري في المنظمة له مدلوله العلمي أيضا، لأن الانتشار الواسع لعلوم الأحياء والسبنتيك جعل من مصطلح النظام هو المرجع الأساسي لتحقيق رؤية شاملة ومتكاملة عن المنظمات والأفراد الذين يكونوها . فغياب الترابط والتكامل بين أنشطة إدارة الأفراد في المرحلة السابقة جعل من الصعب تحقيق الاستعمال الفعال للعنصر البشري في المنظمة، في حين وبفضل تأثير مدخل النظم استطاعت إدارة الموارد البشرية تجاوز النظرة القديمة المركزة على الطابع المشتت لأنشطتها لصالح نظرة تؤكد على الطابع الاعتمادي والمتفاعل والمترابط بينها ومدى حساسيتها للتغيرات التي تحدث في محيطها .

فالأخذ بفكرة الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتأثير المحيط عليها يسمح وبسهولة ترك تسمية " إدارة الأفراد " لصالح " إدارة الموارد البشرية "، ليكون الطابع الديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تنميها مع أهداف الوظائف الأخرى وأهداف المنظمة ككل هي صفات بديهية فيها[7] .

وعلى هذا الأساس فقد تميزت هذه المرحلة في إدارة العنصر البشري بالخصائص الآتية :

- نضج كبير بلغته وظيفة الموارد البشرية .
- هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل الاهتمام بإجراءات الاختيار والتعيين والتدريب وحفز العاملين ، لكن هناك عناصر أساسية تميزها عن إدارة الأفراد وهذا لم يأتي نتيجة الصدفة لكن جاء نتيجة عوامل داخلية متعلقة بالمنظمة وأخرى خارجية عنها شجعت على اختلاف الرؤية والمعاملة للمورد البشري .
- تأخذ إدارة الموارد البشرية في الحسبان بعد المحيط الخارجي وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المنظمة ككل .
- تراجع سلطة مختص العلاقات الصناعية وظهور أخصائي الموارد البشرية كمحترف لمهنة الإدارة .
- التأكيد على النزعة الإدارية التسييرية لإدارة الموارد البشرية من خلال مشاركتها في تحمل المسئوليات التنظيمية . فهي ترتقي من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا.
- الإلحاح المستمر لمسيري إدارة الموارد البشرية على التكوين ليكونوا عناصر نشطة وقوى اقتراح في مجالس الإدارات مثلهم مثل بقية مديري الإدارات الهامة في المنظمة.
- تطور الإعلام الآلي والاستفادة منه في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية: معالجة الأجور، حفظ المعلومات عن العاملين، تسيير الحياة الوظيفية
- محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين ومصالح وأهداف الإدارة.
- أصبح المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تخفيضها والتحكم بها، فهو عنصر فاعل ونشط ورغبته في المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة أصبحت ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

- الاهتمام بالمورد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المشاركة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

لم يتوقف تطور إدارة العنصر البشري في المنظمات عند هذه المرحلة بل مس أيضا المرحلة اللاحقة والتي يعتبرها أغلب الباحثين امتداد لهذه المرحلة. فإذا اعتبرنا إدارة الموارد البشرية

أحدثت ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد ، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغتها إدارة الموارد البشرية. فهي تكملة واستمرار بشكل أكثر تطور وتقدم.

3-1 المرحلة الثالثة : إدارة استراتيجية للموارد البشرية !!:

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لتسيير الموارد البشرية، وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح " الاستراتيجية " بمصطلح " الموارد البشرية " .

جاء نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في تسيير الموارد البشرية . ومن الواضح أن البشر في هذا النموذج يمثلون مورد بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المنظمة أن تضمن تعاونهم الطوعي وولائهم [8].

ويرجع الاستراتيجيون التنظيميين سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إلى شدة وعمق التغييرات، وزيادة درجة عدم التأكد ، والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات مما يتطلب إيجاد حلول استراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط .

فالمحيط الجديد للأعمال يفرض، أكثر من أي وقت مضى، على المنظمات أن تجد عاملا يسمح بتميزها عن منافسيها. كما تكون قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة. مع العلم أن الميزة لا تكون تنافسية إلا حينما تكون غير قابلة للنقل والتقليد سواء في المدى القصير أو الطويل [9].

إذن على المنظمة أن تعتمد على قوى داخلية أو قدرات تنظيمية خاصة كرأس المال والتكنولوجيا والمعلومات أو الموارد البشرية. فإذا كان رأس المال و التكنولوجيا قد سيطرا خلال سنوات 80/70 يظهر اليوم أن كل من المعلومات والموارد البشرية يلعبان دور أساسي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية .

خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح وثابت لدى العديد من الباحثين والممارسين . لكن بالنسبة ل BESSEYRE CH والكثير من الباحثين غيره أن: مصطلح " الاستراتيجية " في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين: ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية، وترابط داخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها ، ويتم ذلك في المدى المتوسط والطويل مع العلم أن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل مصطلح " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية "[10].

إن أول تحول عرفه تسيير الموارد البشرية كان في بداية الثمانينات ليؤكد على أهمية الإنسان في العمل باعتباره موردا مما يفرض ضرورة التنسيق بين مجموع الأنشطة والممارسات التقليدية لتسيير الأفراد لتحقيق نفس الهدف، ثم التحول الثاني نحو التسيير الاستراتيجي الذي يسرع ويعمق التحول الذي بدأ . وهنا إدارة الموارد البشرية لا تنسق فقط بين أنشطتها وممارساتها بل أيضا مع الاحتياجات والأهداف الأساسية للمنظمة أي مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمتع بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب تسيير العنصر البشري في المنظمة. يمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية :

- تعيش المنظمة في محيط شديد التغير لذلك تحتاج إلى الاستراتيجية حتى تتكيف معه أو أكثر من ذلك تسبق أحداثه. ونجاح استراتيجية المنظمة اليوم يعتمد وبالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات المورد البشري.

- المنطق الأساسي هو النظرة الجديدة للإنسان في المنظمة . فهو مورد وكفاءة Compétence ومن ثم أصل من أصول المنظمة لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه أو الاستهانة بقدراته . فهو مصدر تغلبها وتفوقها على منافسيها .
- يأتي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية برؤية جديدة للمنظمة. فهو يعيد النظر في الموقع الاستراتيجي للوظيفة التي تهتم بالعنصر البشري في التنظيم . حيث يؤكد SEKIOU L وباحثون آخرون أن وظيفة الموارد البشرية تتمتع بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة، لأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعيد هيكلة الوظيفة ويغير في أدوارها[11].
- في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك نشط في حياة المنظمة مثلها مثل بقية إداراتها، فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر .
- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة .
- التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية كصيرورة واستراتيجية المنظمة ككل في المدى المتوسط و الطويل ، لأن التسيير الاستراتيجي يعتمد على الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالاستراتيجية العامة من جهة أخرى .
- يزيد البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية من مهامها معبرا عن زيادة أهميتها ، مما يطرح مسألة تقاسم أعبائها مع بقية الوظائف . فمبدأ التقاسم والاشتراك Transversalité هو مكونها الأساسي في هذه المرحلة .
- كل الرؤساء في المنظمة مدعوين إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وبكل جوانبها، سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني أو الاجتماعي أو الإداري ...إلأخ .

- الهدف من التقاسم والاشتراك في مهام إدارة الموارد البشرية هو تحقيق سرعة رد الفعل وسبق الحدث، وشخصنة Individualisation قرارات تسيير الموارد البشرية، وتعبئة قدرات العاملين. فهذه الغايات تمثل المكونات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .
- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة . فهو يمكنها من الاستفادة من أهم أصل فيها وبكل ما يملكه من معارف وقدرات ومؤهلات ومهارات وسمات، فهو يسخره لخدمتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الأسس النظرية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

نهاية سنوات الثمانينات تعتبر نقطة انعطاف تاريخية في نماذج و وسائل التحليل الاستراتيجي. و التي اهتمت . ولحد اليوم . بالتحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه شيئا فشيء نحو تحليل المنظمة من الداخل.

لأن تطور المنظمة لا يتوقف عند موقعها الخارجي وتأثير القوى التي تخضع لها هناك. لكن قسط كبير من نجاحها يتوقف أيضا على الموارد التي تحت تصرفها[12].

فهذا الانتقال في التحليل من السوق إلى المنظمة يمثل قطيعة نظرية ذات أهمية كبيرة في حياة المنظمات.

و **مدخل الموارد** يعبر عن هذا الاتجاه الجديد في التحليل . فهو ناتج عن أعمال PENROSE (1959)، وتناوله بالدراسة والتطوير كل من: RUMELT(1984) ,WERNEFELT(1984) ,BARNEY(1986 a/b) , COLLIS(1991)، حيث يؤكد هؤلاء الباحثين أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة . فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير. لذلك على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على هيكلتها الاجتماعية إذا أرادت امتلاك ميزة تنافسية مستدامة[13].

يقترح هذا المدخل رؤية بديلة للمنظمة. ويضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي للمنظمة. فهو يرى أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون بداخلها، ولا يعني بالضرورة الاختيار بين البعد الداخلي والخارجي لها، و لكن بالتوفيق بين هما وإعطاء البعد الداخلي كل الأهمية التي يستحقها .

يرى كل من WERNEFELT و BARNEY أن الموارد الداخلية للمنظمة قد تكون مادية وغير مادية. فهي ثلاث فئات: الرأس المال المادي، الرأس مال البشري، الرأس مال التنظيمي[14].

في حين يحدد BARNEY خصائص المورد الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وهي:

1- قادر على خلق القيمة.

2- وحيد أو نادر.

3- من الصعب تقليده.

4- لا يمكن إحلاله.

فإذا تفحصنا هذه الخصائص تبين لنا أنها يمكن أن تتوفر و بسهولة في الموارد البشرية[15].

إذن يسعى هذا المدخل إلى وضع البعد الداخلي أي الموارد الداخلية للمنظمة في قلب التفكير الاستراتيجي دون إهمال البعد الخارجي لها .ويراهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر فعلي وحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كذلك يشير BARNEY و WRIGHT إلى أهمية وظيفة الموارد البشرية في خلق ميزة استراتيجية سواء بالرقابة المباشرة أو بالتأثير الكبير على الموارد البشرية . فهي تلعب دور هام في تطوير و التحكم في الميزة التنافسية[16].

أثري فيما بعد مدخل الموارد بمدخل قائم على **المعرفة** ومن رواده: CONNER, PARAHALAD(1996), KOGUT, ZANDER(1996)، حيث يرى هؤلاء أن التحدي الحقيقي للسنوات المقبلة يكمن في كيفية تسيير رأس المال الفكري . فهم يدافعون عن مكانة مركزية للموارد البشرية في استراتيجية المنظمة، لأن الميزة

التنافسية تنشأ أساسا من التحكم بالا مادي أي لا ملموس كالمعرفة ورأس المال الفكري.

بالإضافة إلى ذلك لم يجد مدخل الموارد نجاحه الحقيقي إلا مع ظهور مصطلح الكفاءات الجوهرية أو المحورية les compétences clés القائم على نظرية المعرفة . فهذا المصطلح جعل من نظرية الموارد عملية أكثر ومفهومة من قبل المسيرين[17].

وتعرف المعرفة على أنها الجدارة (الكفاءة) الجوهرية core competency التي تمكن الشركات من إنشاء قيمة أعلى وتحقيق ميزة تنافسية من أجل التفوق في السوق[18].

نظرية الكفاءات الجوهرية لكل من PRAHALAD و HAMEL (1990) تضع القطيعة مع النموذج التقليدي للتسيير الاستراتيجي (والذي يوصف بالتكييفي). فهي تعرف المنظمة كمجموعة مركبة من الموارد الملموسة و غير الملموسة (قدرات إبداعية، العلامة التجارية.)[19] .

موارد وكفاءات مفهومين مختلفين لكن مترابطان ومتكاملان. الموارد هي أصول ملموسة وغير ملموسة. والكفاءات هي التي تسمح بتعبئة هذه الأصول. فالكفاءات تعرف على أنها القدرة على إبراز الموارد لتحقيق الهدف المرجو[20].

يجمع مصطلح الكفاءة الأصول والموارد أي مختلف أشكال المعارف والخبرات التي تعتبر مقوما أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس يعتبر العنصر البشري موردا ممثلا في الكفاءة أحد أهم العوامل المسئولة عن امتلاك المنظمة ميزة تنافسية. وهذا يفرض ضرورة دمج الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة كذلك الطبيعة التعددية لمصطلح الكفاءة تعطي دور أساسي لتسيير وتنمية الموارد البشرية وتتطلب نظرة عامة واستراتيجية لهؤلاء.

يتفق الباحثون على ثلاث خصائص رئيسية للكفاءة وهي:

_ الكفاءة مصطلح معقد. وهو موضوع يخضع للتجزئة و التقسيم أكثر فأكثر و بالتالي فهو مضلل معبرا عن ثلاثية المعرفة le savoir و المهارةle savoir_faire و معرفة الذات le savoir_etre .

_ الكفاءة صفة خاصة بالعامل و لا يمكن فصلها عن وضعيات العمل الفعلية سواء في مرحلة إعداده أو تنفيذه . أي الفرد ليس كفئ في المطلق بل هناك حالات معينة تساعد على ظهور كفاءته لتستعملها و تهيئه للاختبار الحقيقي.

_ الكفاءة قد تكون فردية أو جماعية. فهي فردية ولا يكون لها معنى إلا من خلال جماعة العمل، والتي يجب أن تسمح لها بالتعبير عن وجودها وتطورها.

يعتبر مفهوم الكفاءات من الإشكاليات المرتبطة بالموارد البشرية لذلك على مدير إدارة الموارد البشرية الكشف عن الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . فالنظرية الاستراتيجية المبنية على الموارد تضع الكفاءات في مركز اهتمامها، لذلك فهي لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

أدوار مديري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تطورت وظيفة الموارد البشرية والدليل على ذلك هو تغير تسمية مدير الموارد البشرية، فقد أصبح يسمى " متعامل استراتيجي " أو " عضو اللجنة الاستراتيجية ". تستعمل هذه المسميات بكثرة حاليا معبرة عن الدور الجديد الذي يجب أن يلعبه مدير الموارد البشرية.

عدة باحثين يرون أنه حتى نتكلم عن إدارة استراتيجية للموارد البشرية يجب أن يكون مديرها عضو في مجلس أو لجنة الإدارة العليا . في حين يرى آخرون أن التعرف على مسئول وظيفة الموارد البشرية في مجلس الإدارة هو معيار إحصائي ضروري لكن غير كافي ، لأن مشاركته قد تكون سلبية أو هامشية وفي هذه الحالة لن يكون لها معنى و كثيرا ما تكون غير منتجة. لذلك يجب أن تعمق بمعيار آخر أكثر نوعية و أكثر واقعية، وهو ملاحظة إذا كان هذا المسئول يستثمر و يقود الإشكالية الاستراتيجية للوظيفة و بالخصوص تلك التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

يعترف كل من WRIGHT و MC MAHAN و MC WILLIAMS أن الموارد البشرية لا تنتج قيمة للمنظمة و لا تكون مصدر ميزة تنافسية لها، إلا إذا اعتمد العمل بممارسات تسمح بتسييرهم بفعالية. و هذه الممارسات هي أنشطة تنظيمية تسمح بتسيير مخزون رأس المال البشري و تتمثل في: الاختيار، التقييم، التكوين، الأجور و الحوافز. فهذه الممارسات تستعمل لجذب و التعرف و الاختيار و تطوير و الحفاظ على عاملين ذوي كفاءات عالية. مشجعة إياهم على السلوك الذي يحقق للمنظمة أهدافها. فهي تقوم بتعبئة الموارد البشرية حول أهداف المنظمة[21] .

وعليه، يهتم مدير الموارد البشرية بالكفاءة باعتبارها صفة من صفات الأفراد ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فمن مهامه التعرف عليها وتقييمها وتكوينها وأهم من ذلك تثمينها.

ويعني تثمين الموارد البشرية قدرة مديري إدارة الموارد البشرية على بناء الكفاءات من خلال جذب ودمج الأفراد ذوي النوعية وتطوير الخبرات وتسهيل بروز المهارات الجديدة، وقدرتهم على التسيير المناسب لها في منظمة لها تاريخ وثقافة. وأيضا قدرتهم على بناء نظام للعلاقات قائم على التعاون وتقاسم الخبرات والمعلومات بهدف تكوين رؤية جماعية مشتركة عن المنظمة ومستقبلها[22].

في حين يعرف PFEFFER J ب 13 ممارسة لتسيير الموارد البشرية تميز المنظمات المالكة لميزة تنافسية مستدامة بفضل مواردها البشرية وهي: ضمان استمرارية العامل في العمل، تعيين وتوظيف اختياري، أجور مرتفعة، المشاركة في ملكية المنظمة، توزيع ونشر المعلومات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المشاركة في الأرباح، تنظيم عمل قائم على مجموعات أو فرق العمل،التكوين، إثراء الأعمال، تقليص الفجوات بين الأجور، عدالة و تشجيع للترقية الداخلية، مساواتية رمزيةégalitarisme symbolique[23].

هذه الممارسات مرتبطة بقوة ببعضها البعض. ويمارسها كل من مدير إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الإدارات، باعتبار أن وظيفة الموارد البشرية قائمة على مبدأ التقاسم والاشتراك transversal . و يكمن دور هذه الممارسات في التأثير

على رأسمال الكفاءات، من كفاءات فردية و جماعية و من ثم تنظيمية من خلال الحفاظ عليها وتنميتها و تعبئتها. و هي مثال عن المكانة الهامة الممنوحة للمورد البشري في صياغة و تنفيذ الاستراتجيات التنافسية .

في حين يرى بعض الباحثين أن في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تضاف مهام أخرى لمديري الموارد البشرية تزيد في أهمية إدارتهم في التنظيم وفي عملية التسيير، حيث يقوم مدير الموارد البشرية بأدوار هي: قيادة عمليات التغيير، الاستماع إلى المتعاونين، المستشار الاستراتيجي أمام الإدارة العليا. وقد سهلت له أنظمة الإعلام الموارد البشرية مهمة القيام بهذه الأدوار، حيث سمحت له بالتركيز على الأنشطة الاستراتيجية الفعلية في المنظمة .

يؤكد GUERIN G على أن مسئولي إدارة الموارد البشرية يقومون بدور المستشار الداخلي أو وكيل التغيير في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية [24].

يمكن القول اليوم أن تسيير الموارد البشرية يتجه أكثر فأكثر نحو أن يكون في قلب القرارات الاستراتيجية للمنظمة . يترجم هذا التزايد و بقوة لمساهمة إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة بتنوع مهامها التي تتطور أكثر فأكثر نحو وظيفة استشارية ، وإدارة يجب أن ترافق التغيير، فهي تلعب دور الساهر للمحافظة على رأس المال الكفاءات الفردية و الجماعية، وإدارة يجب أن توضح أكثر نظامها القيمي[25].

يسعى مدير الموارد البشرية من خلال أدواره إلى التقرب أكثر فأكثر إلى الإجراءات الاستراتيجية . فهو يقوم بدور المستشار، والقائد للتغيير، والمسير لثقافة المنظمة، والمسير للكفاءات مستعملا في ذلك آليات الجذب والاختيار والتعيين والتطوير والتحفيز والتثمين وتهيئة مناخ العمل وتعبئة العقول المفكرة والمبدعة، والتي تمثل مصدر الميزة التنافسية المستدامة التي يسعى إلى بلوغها التسيير الاستراتيجي بمعناه العام.

صعوبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

يؤكد أغلب الباحثين و المنظرين على البعد الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية . إلا أن الممارسين يجزمون على أن الموقع الاستراتيجي للوظيفة ليس إلا حقيقة جزئية و شكلية . وهم يعيشون هذا الواقع يوميا .

ففي بعض الأحيان يغيب عن استراتيجية المنظمة الاهتمام بالتوجهات الكبرى المتعلقة بالموارد البشرية. ويجد أخصائيي إدارة الموارد البشرية أنفسهم يعيدون صياغة أو استنتاج من استراتيجية تنظيمية غير تامة عناصر استراتيجية للموارد البشرية لتوجيه نشاطاتهم .

لذلك يرى GUERIN G أنه لا يكفي بالمناداة بأهمية وظيفة الموارد البشرية ، وأنها تسير مورد استراتيجي وله مكانة هامة في المنظمة ، ولكن يجب أيضا البرهنة على ذلك واقعيا[26] .

أيضا تتوجه اليوم العديد من المنظمات وتطبيقا لبرامج إعادة الهيكلة إلى سياسات في تسيير الموارد البشرية تهدف إلى التقليص من حجم العمالة أكثر منها تطوير لرأس المال البشري. فهذه السياسات لا تشجع إطلاقا على التفاؤل بمركز استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. رغم أن نفس هذه السياسات مفروض عليها أن تجد أفضل الاستراتجيات لجذب والحفاظ على المهارات والمعارف المكونة لرأس مال يتميز بالندرة أكثر فأكثر مستقبلا، وهو وحده مصدر التفوق والتميز.

فإذا كنا نعيش اليوم " ثورة القدرات والأحلام "، فإن موقع وظيفة الموارد البشرية يكون بالفعل استراتيجي. لأن الميزة التنافسية المستدامة مبنية على الشكل الوحيد لرأس المال النادر وغير قابل للتقليد ألا وهو الرأس المال البشري وما تبقى يمكن أخذه أو شراءه أو نقله[27] .

المورد البشري هو عنصر استراتيجي هام في عملية إعادة إحياء وبعث المنظمة والاقتصاد ككل. وهذا يعني ضرورة إقامة روابط عضوية تفاعلية بين نظرة استراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بها .

من خلال ما سبق يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية عرفت ثلاث مراحل تاريخية كبرى في مسيرة وجودها، حيث اختلفت فيها مكانة المورد البشرية من مرحلة إلى أخرى وانعكس هذا الاختلاف عليها ، لأن أهميتها ومكانتها تشتق من أهمية ومكانة العنصر الذي تسيره .

لكن السؤال المطروح هنا ما هو حال المورد البشري ومن ثم الإدارة التي تعنى به في منظمات الأعمال الجزائرية؟ فهل مازال يعيش المرحلة الأولى من تطور الإدارة أم انتقل إلى مرحلتها الأعلى والمتمثلة في التسيير الاستراتيجي له؟

2) إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية :

للتعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية والفلسفة التي تحكمها، أي إن كانت إدارة للقوى العضلية (إدارة أفراد) أم الفكرية والمعرفية للإنسان (إدارة استراتيجية) في العمل، من الضروري التطرق إلى مراحل وظروف تطورها في هذه المنظمات والاقتصاد الجزائري ككل. مما يجعلنا نستخلص بعض المميزات الخاصة التي تتمتع بها هذه الإدارة دون فصلها عن السياق التي وجدت وتوجد به. ونحدد في الأخير إن كانت هذه الإدارة تسير الموارد البشرية بمنطق اليد المنفذة أم العقل المفكر أم بمنطق آخر مختلف ليس له علاقة لا بهذا ولا بذاك ؟

2-1 مراحل تطور 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 المنظمة الوطنية وقائع وأحداث انعكست على كيفية تسيير الموارد البشرية بها.

المرحلة الأولى: سنوات الستينات

انشغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها ، فقد كان كل همها هو الجانب السياسي لتحافظ على وجودها ككيان مستقل . أما عن الحالة الاقتصادية فقد تميزت بالخصائص الآتية :

- ضعف النسيج الصناعي ويعاني الإهمال .
- معدلات بطالة مرتفعة .
- قطاع خاص ضعيف .
- نسبة أمية مرتفعة .
- حينما خرج المستعمر أخذ معه أحسن المهارات .

فكان التسيير الذاتي هو الجواب والحل لهذه المشاكل. فقد عرف هذا الأسلوب من التسيير شهرة كبيرة خلال تلك الحقبة، كما عرف نوع من النجاح في عدة منظمات رغم الطابع الفلكلوري الذي ارتبط به [28].

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة وفي ظل التسيير الذاتي فقد تميز بما يلي:

- هدفه الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالنوعية أي الكفاءة .
- ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين .
- بلغ التحفيز أقصاه بما أنه يرتدي ثوب الوطنية .
- الإضرابات كانت غير موجودة باستثناء تلك التي تطالب بالمرور إلى التسيير الذاتي .

خلال هذه الفترة من تاريخ المنظمة الجزائرية كان تسيير الموارد البشرية لا هو بالمفهوم التقليدي التايلوري أي الاهتمام بالقوة العضلية للعمال، ولا هو بالمفهوم الحديث الذي يهتم بعقلهم. فقد كان منطق آخر سائد سيطر عليه البعد الوطني والحماسي معبرا عن الواقع الجديد التي وجدت فيه الجزائر ككل، وهو الفترة الأولى للاستقلال.

المرحلة الثانية : سنوات السبعينات

في خلال هذه الفترة تم التركيز على بناء الاقتصاد وعماده الصناعات المصنعة . فهي مرحلة إنشاء الشركات الوطنية الكبرى باعتبارها أساس التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. وكنتيجة لذلك فقد أسندت لهذه الشركات وظائف عديدة حتى تلك التي من المفروض ليست من اختصاصها، فهي: تنتج، توظف، توزع الدخول، تعالج ، تبني روض الأطفال والسكنات ...

إنها فترة الاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى نتج عنها انخفاض كبير في نسبة البطالة(تلبية 92% من الطلب على العمل). لكن ما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة آن ذاك هو بساطة تكوينها ، لذلك كانت مناصب العمل التقنية يتم ممارستها بالتعاون مع الدول الأوربية وخاصة فرنسا وبعض الدول العربية. وفتحت أبواب التكوين في مجال التسيير وغيره من التخصصات الاقتصادية في الجامعات و المعاهد، كما نظمت برامج تكوينية في هذا المجال خارج الوطن.

أما تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة والتي تسمى بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فقد تميز بالخصائص الآتية:

* سادت علاقات العمل مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم. فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم مالكين لمؤسساتهم لذلك كان السلم الاجتماعي مضمونا إلى حد كبير.

* أجور مرتفعة يتقاضاها العاملين بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق لهم نوع من الثراء.

* درجة الالتزام كانت مرتفعة سواء لدى العمال أو الإطارات نتج عنه انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.

* 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 آن ذاك [29].

* تشابه مهام مسئولي هياكل الأفراد مع تلك المسندة ل " المفوض السياسي " والمكلف آن ذاك "بتعبئة جموع الكادحين ". فهذا الشكل من التدخل يجعل هذا المسئول بعيد تماما عن كونه مسير مشارك ومنشغل بالمستويات الثلاثة لإشكالية العمل وهي: البيئية، التنظيمية، وما تحت التنظيمية [30].

* يستفيد القطاع الخاص (المحدود) من الثراء والغنى الذي تمتع به القطاع العام بسبب الريع النفطي ويتقوى. وتبقى مستويات الأجور لديه منخفضة مقارنة بالقطاع العام ، تسوده علاقات عمل متخلفة مع غياب لوظيفة الموارد البشرية .

تعبر هذه المرحلة عن مفهوم ونظرة أخرى للمورد البشري في الشركات الوطنية الكبرى. فهو ليس باليد المنفذة بما أن النتائج التي كانت تحققها هذه الشركات كانت وهمية وكان الريع البترولي هو الذي ينفق في توزيع الدخول وشراء الأجهزة والمعدات وهو الذي يظهر في النتائج كأرباح. إذن لا حاجة لهم بالقوة العضلية هذا ناهيك عن القوى الفكرية، فنحن بعيدين كل البعد عن هذا الواقع آن ذاك.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. حتى وإن في نهاية الفترة أرادت أن تستقل وتمارس هذا الدور ظهور قانون جديد في بداية 1980 منعها من ممارسة هذا الحق.

المرحلة الثالثة : سنوات الثمانينات

إنها مرحلة البحث والانشغال بتحقيق المردود الاقتصادي مما يفرض حسب الحكام السياسيين القيام بتصحيحات هيكلية على الشركات الوطنية.

يرى العديد من الباحثين الجزائريين أن السبب الرئيسي الذي أدى إلى إعادة هيكلة هذه الشركات هو كبرها وتوسعها الذي جعل من الصعب على الإدارة المركزية (

الدولة) التحكم والسيطرة عليها ، فقد قامت بتفتيتها إلى مؤسسات صغيرة حتى يسهل عليها إدارتها.

لكن البحث عن تحقيق العقلانية والربح لم يتحقق خلال هذه المرحلة وزادت حدة البيروقراطية والتدخل السياسي في حياة المؤسسة الوطنية، حيث يرى HADJ M أن " زيادة تدخل الدولة لم تزد إلا من خطورة أشكال الجنح التنظيمية الموجودة من قبل ... فهذه الممارسات أنتجت " معرفة التحايل " الشغوفة بالحفاظ على المصالح الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة ".

فلم يتحقق لا الأداء الاقتصادي ولا معالجة مسألة سوء التشغيل بل على العكس من ذلك تماما، مما فتح الباب لإصلاحات أخرى عرفتها المؤسسة الوطنية وهي منحها الاستقلالية خلال نهاية الثمانينات ، أي عدم تدخل الدولة في تسييرها .

على مستوى تسيير الموارد البشرية فقد تميز الوضع بالخصائص الآتية :

- تم توقيف المبادرات البسيطة التي كانت موجودة في الفترة السابقة بصدور القانون العام للعامل الذي ينظم ويقنن عمل وظيفة الموارد البشرية.
- ينص القانون العام للعامل 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
- ثراء القانون العام للعامل حسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن شل الكثير منها وهذا ما شعر به مسئولي الموارد البشرية، الذين انحرفت الكثير من مهامهم عن مسارها الحقيقي وهي تلك المتمثلة في التسيير. فقد أصبحوا مجرد وسيلة لنقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.
- قلص القانون العام للعامل هامش الحرية الذي كان أصلا محدود من قبل لوظيفة الموارد البشرية. فهذه الوظيفة مطلوب منها أن تسهر على التطبيق

الصارم لهذا القانون، لذلك فإننا لا يمكن أن نتكلم هنا عن وجود أنشطة متنوعة لهذه الوظيفة في المؤسسات العمومية.

- تغير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام و الآمال التي عبروا عنها في المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

إن القانون العام للعامل جاء خلال هذه الفترة ليعيد إلى العمل قيمته وهذا ما هدف إليه مصمموه. فهو من المفروض يشجع على العمل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة، لكن للأسف زاد من اللامبالاة به وجعل من تنظيم العمل أكثر ضعفا. وبسبب هذه التصحيحات وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر انغلاقا داخل منطق وسائلي(مثلها مثل المؤسسة ككل) مما يجعلها وظيفة غير ذات أهمية إطلاقا وأكثر هامشية. بالقانون أرادت الدولة أن تسير الإنسان بمنطق اليد المنفذة لكنها لم تنجح في ذلك لأنها تقوم بمهمة غير طبيعية تفتقد الموضوعية والعلمية.

المرحلة الرابعة : سنوات التسعينات إلى يومنا ...

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. هذا بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد مرات عمليات التطهير التي قامت بها الدولة .

هذه المعطيات أدت إلى التفكير في إصلاحات جديدة . والتي دعمت بصدور قانون الاستقلالية في سنة 1988 . تتحصل من خلالها المؤسسة الوطنية على استقلالية حقيقية في إدارة شؤونها مع بقائها ملك للدولة .

يرى بعض الباحثين أن الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها العمومية أو الخاصة في العالم، فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية ، وعلى الرقابة وتدخل الوصاية في العلاقات التجارية الداخلية والخارجية وتعيد إليها مهمة تسيير الموارد البشرية[32] .

يجب التذكير أن الاستقلالية لم يتم التفكير فيها من قبل الدولة إلا بعد انخفاض أسعار البترول خلال نهاية سنوات الثمانينات.

خلال هذه الفترة قررت الدولة العمل باقتصاد السوق ومبادئه منها: منح الاستقلالية التامة للمؤسسات، حرية الأسعار، البحث عن تحقيق الأرباح ... لذلك فقد عملت على:

. تشجيع الاستثمار الأجنبي.

. تشجيع القطاع الخاص ومنح تسهيلات له .

. إعادة النظر في القانون العام للعامل ومجموع قوانين العمل الجزائرية، حيث تم سن قوانين 1991 لتنظم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كما اعترف بحق الإضراب فيها.

. وضع نظام مصرفي صارم .

. التخلي التدريجي للدولة عن المؤسسات العمومية لصالح القطاع الخاص .

وخضعت المؤسسات الوطنية إلى تغييرات عديدة تمثلت في مخططات إعادة التأهيل المتتالية والتي كانت نتيجتها تسريح العمالة مما تسبب في بطالة 400000 شخص. كما بينت هذه المخططات نقص كفاءات التسيير في المؤسسات الوطنية، حيث كان ينتظر من مسيريها 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 .

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة، فقد تميز بما يلي :

* 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، برامج عديدة تم وضعها لهذا الشأن.

* أنشطة جديدة أسندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية، الاتصال الداخلية، نظام تعويضي فعال، خطط للتكوين... فقد فهم المسيرين الجزائريين أهمية تسيير جيد للموارد البشرية.

* بعض المؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى العمل بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم، وتكوين المقيمين، وتكوين العاملين، والحراك الوظيفي، وتسيير المسار الوظيفي ...إلخ

* تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة الوطنية مازال في مرحلة إدارة الأفراد إن لم يكن . وفي كثير من الحالات . من مسئولية 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 مازالت الجزائر متأخرة في وضع نظام معلوماتي لتسيير الموارد البشرية SIRH سواء في المؤسسات العامة أم الخاصة الوطنية.

يتفق أغلب الباحثين الجزائريين أن مدير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ورغم الأهمية التي حضي بها مؤخرا، إلا أن دوره مازال بعيد عن دور الفاعل والمؤثر الاستراتيجي ، لكن الأمور في تطور ونجده اليوم وفي كثير من المؤسسات يضمن نيابة المدير العام في حالة غيابه .

إذن ما يلاحظ خلال السنوات الأخيرة حدوث تطور لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية وهذه الوضعية تتجه نحو التعميم في العديد من المؤسسات. فقد أدرك المسيرون أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتحفيز العاملين وتسييرهم بطريقة

مختلفة عما كان سائدا في الماضي لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس النظام الاقتصادي الجديد، الذي تعمل في ظله المؤسسة الوطنية، لأن الطريق إلى عصرنة 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 لحكام الدولة الجزائري وكان كل التركيز منصبا على كيفية توزيع الريع البترولي . وعلى هذا الأساس لم ينظر للمؤسسة بالمفهوم الاقتصادي البحت بل كانت مكان لتوزيع الريع وما يمثل المورد البشرية إلا أداة للتصفيق على الإنجازات الوهمية.

فقد كانت إدارة الموارد البشرية في المرحلة الأولى تقوم بالدور الوطني الحماسي فلم تكن لا إدارة للقوة العضلية ولا القوة الفكرية، كذلك الشأن في المرحلة الثانية حيث سيطر البعد الاجتماعي والإيديولوجي على مهامها وبقية بعيدة كل البعد عن مهمتها الحقيقة وهي ممارسة إدارة الموارد البشرية بكل ما يحمل هذا المفهوم من معنى . أيضا في المرحلة الثالثة من وجودها همشت إدارة الأفراد كليا وبالقانون أرادت الدولة تسيير العاملين بمنطق اليد المنفذة حتى تعيد، حسب زعمها، للعمل قيمته لكنها لم تنجح في تحقيق ذلك . في حين تكون المرحلة الرابعة من تاريخ الاقتصاد وبالذات المنظمة الاقتصادية الوطنية مرحلة الحسم، فهنا ليس لها خيار إلا العمل بالأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تعمل في محيط عالمي له ميكانزماته ومعاييره التي تنطبق على كل المنظمات ومهما كانت جنسيتها. فهي مفروض عليها إدارة موردها البشري بمنطق العقل المفكر ومنح كل الأهمية لمعارفه باعتباره مصدر التميز والتفوق ومن ثم رفع الإدارة التي تهتم بشئونه إلى المستوى الاستراتيجي. وتؤمن اليوم العديد من المؤسسات الوطنية بهذه الحقيقة لكن تجد صعوبة في التنفيذ بسب الثقافة السلبية المغروسة في أعماق الممارسات الإدارية منذ عشرات السنين والتي من الصعب (وليس من المستحيل) التخلص منها .

المراجع:

1- LACONO G ; Gestion des ressources humaines , défi du temps , défi du territoire , défi de la complexité , défi de la responsabilité ; Ed° GUALINO ; 2002 ; P16 .

2- SHARRON JL & SEPARI S ; Organisation et gestion de l'entreprise ; Ed° DUNOD ; 2001 ; P 227 .

3- GODELIER E ; La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise ; In Ressources Humaines , une gestion éclatée ; Ed° ECONOMICA ; 1998 ; PP47-64 .

4- BOURNOIS F & BRABET J ; Les connaissances en GRH ; In Repenser la GRH ? Ed° ECONOMICA ; 1993 ; PP 15-38 .

5- PERETTI GM ; Ressources humaines ; Ed° VUIBERT ;1994 ; P 16 .

6- أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، 2000، ص24

7-PETTIT &AL ; Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines; Ed° GAETAN MORIN ;1993 ;P 19

8- AMADIEU JF ; Encyclopédie de gestion ; Ed°DALLOZ ; 1999 ; P1086 .

9- ARCAND M & AL ; Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de GRH ; In revue " gestion 2000 " ; juillet – août 2004 ; PP121-135 .

10- BESSEYRE DES HORTS CH ; L' intégration stratégique des RH : de la théorie à la pratique ; In 2 congrès de l' AGRH 14/15 novembre 1991 ; Ed° DES ACTES .

11- SEKIOU L & AL ;Gestion des ressources humaines ; Ed° DE BOECK UNIVERSITE ; 1993 ; P 11 .

12- DURAN TH ; L'alchimie de la compétence ; In revue " Française de gestion "; janvier – février 2000 ; PP84-102 .

13- ARCAND M & AL ; OPCIT .

14- GRISE J & AL ; Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable; In congrès de l' AGRH 04/05 septembre 1997 ; PP 253-265 .

15 BESSEYRE DES HORTS CH ; La fonction RH une fonction stratégique Discoures ou réalité ? Ed° ECONOMICA 2004 ; PP 39-49 .

16- ARCAND M & AL ; OP CIT .

17- DURAN TH ; OP CIT .

18- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع، 2004 ، ص 15 .

19- ARNAUD G & LAURIOL J ; L' avènement du modèle de la compétence : Quelle évolution pour la GRH ? In revue " des sciences de gestion " ; N° 194 ; 2002 ; PP11-20 .

20 GENIAUX I ; L' approche par les compétences : Pour une gestion dynamique par les processus ; In 10 congrès de l' AGRH 09/10 septembre 1999 ; PP481-493 .

21- GRISE J & AL ; OP CIT .

22- DAYAN & AL ; Manuel de gestion ; Ed° ELLIPSES ; 1998 ; P 347 .
23- GRISE J & AL ; OP CIT .
24- SHIMON LD & AL ; La gestion des ressources humaines , tendances , enjeux et pratique actuelle ; Ed° PEARSON EDUCATION ; 2002 ; P78
25- LACONO G ; OP CIT .
26- SHIMON LD & AL ; OP CIT .
27BESSEYRE DES HORTS CH ;2004 ; OP CIT .
28-DALI A ; La gestion des ressources humaines en ALGERIE ; Ed° VUIBERT ;2005 ;PP 13-20 .
29- DALI A ; OP CIT .
30- HADJ M ; Emergence de l' entreprise et de la GRH en ALGERIE : Complexité d'une construction conjointe ; Ed°° VUIBERT ;2005 ;PP 45-64
31- HADJ M ; OP CIT .
32- GOUMIRI M ; La problématique de la privatisation ; In Séminaire sur la privatisation dans les réponses économique 24/25 mai 1994 .