

أهمية الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية

د. نور الدين بوالشرش

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع

جامعة باجي مختار - عنابة

ملخص

يشكل الاهتمام بالعنصر البشري مبحثاً مركزياً في استراتيجية تطوير المؤسسة عموماً؛ ذلك أن تنميته والاستثمار فيه يحقق لها ميزة تنافسية. من هذا المنطلق يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على أهمية الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذه المؤسسة، فإن هناك كثيراً من المشكلات ذات أسباب ثقافية، تنظيمية، اقتصادية، ارتبطت بجملة من الممارسات والعلاقات والعمليات الاجتماعية التي تبلورت عبر المراحل التنموية المختلفة التي شهدتها المؤسسة العمومية، وانعكست سلباً على نوعية الخدمات وجودتها.

الكلمات المفتاحية: رأسمال بشري، مؤسسة عمومية جزائرية، مورد بشري، تسيير استراتيجي.

L'importance du capital humain dans l'entreprise publique algérienne**Résumé**

Les ressources humaines sont, généralement, au centre de la stratégie de développement de l'entreprise, car l'investissement dans les ressources humaines est un facteur susceptible de réaliser un avantage compétitif de l'entreprise. De ce point de vue, cet article se veut une contribution pour souligner l'importance du capital humain dans l'entreprise publique algérienne. Malgré l'importance stratégique de cette entreprise, il existe beaucoup de problèmes sources d'un ensemble de pratiques et de relations culturelles, organisationnelles, économiques qui ont vu le jour à travers les différentes étapes de l'évolution de l'entreprise publique. Et cela s'est répercuté négativement sur la qualité des prestations publiques.

Mots-clés: Capital humain, Entreprise publique algérienne, Ressources humaines, Gestion stratégique

The importance of human capital in the Algerian public enterprise**Abstract**

Interest in the human factor is a central theme in the strategy for the development of enterprise in general, in such a way that the development and investment in human resources make the enterprise more competitive. Hence this article aims to highlight the importance of human capital in the Algerian public enterprise. Despite the strategic importance of the enterprise, there are many cultural, organisational and economic problems originated from a set of practices and social relations that have emerged through the different stages of evolution of the public enterprise. Consequently, this has led to a negative impact on the quality of public services.

Key words: Human capital, Algerian public enterprise, human resource, strategic management.

□□□□

تؤثر الأشكال التسييرية التي عرفت المؤسسة عبر تطورها التاريخي على المستوى الذي وصلته، من حيث قدرتها التنظيمية والتسييرية في علاقتها بمواردها الداخلية ومحيطها الخارجي.

وفي ظل التحولات العديدة المتلاحقة، التي عرفت المؤسسة الحديثة بالتزامن مع ظهور التنظيم العالمي للعمل، اتضحت بشكل لافت بوادر نهاية الشكل التقليدي للمؤسسة وأنماط تسييرها للعنصر البشري فيها، والذي تحول مع التنظيم الاستراتيجي للمؤسسة الحديثة من صفة اليد العاملة إلى صفة الرأسمال البشري، اعتبارا لما يحققه من ميزة تنافسية للمؤسسة عبر تنميته والاستثمار فيه.

ضمن هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الجزائر حاولت - كغيرها من الدول النامية - اعتماد عدد من السياسات والخطط التنموية، بهدف تحديث المؤسسات العمومية وتفعيل دورها في تطوير المجتمع.

فالأسلوب التحديثي المنتهج بعد الاستقلال تجلى بصورة واضحة في الممارسات التنظيمية المتعددة (التسيير الذاتي، والاشتراكي، وهيكلية المؤسسات، وإعادة هيكلتها تم التوجه إلى اقتصاد السوق)، إلا أن هذه الممارسات التنظيمية أثبتت عدم نجاعتها، على اعتبار أن هذه السياسات التنموية كانت تركز على حل المشكلات ذات الطابع الاقتصادي فقط، حتى وإن ارتبط الأمر بموضوع اليد العاملة، ولكن ذلك بدلالة كمية، يستثنى فيها النظر إلى العنصر البشري (كمحور كل عملية تنموية) من جانب تهمين قدراته، ومؤهلاته ومهاراته.

فالمؤسسة العمومية الجزائرية مازالت رهينة أنماط وممارسات تقليدية في التسيير وفي نظرتها للمورد البشري، ما انعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل الآتي:

ما هي الأسباب التي تحول دون تحول المؤسسة العمومية الجزائرية من المفهوم الكلاسيكي للمورد البشري إلى مفهوم الرأسمال البشري؟.

أولاً: إدارة المورد البشري في المؤسسة الحديثة:

تعرف المؤسسة الحديثة تحولات نوعية في تسييرها للمورد البشري، حيث تحول هذا الأخير من صفة اليد العاملة إلى صفة الرأسمال البشري الاستراتيجي الذي لا يتمثل في الفرد باعتباره قيمة مطلقة، وإنما منتوجا ذهنيا مشكلا من معارف وقدرات وخبرات الفرد في علاقاته بالبيئة الطبيعية التنظيمية التي يتفاعل فيها، ومن بينها بيئة المؤسسة التي يتعين على القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الحديثة توظيفها بذكاء لصالحها⁽¹⁾.

في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن هناك دراسة علمية موسومة بـ "خلق منشأة الأعمال القائمة على المعرفة" قامت بها سنة 1997 "مؤسسة معلومات الأعمال" التي توفر قواعد إرشادية مفيدة في ميدان تسيير الموارد البشرية، وقد حددت هذه الدراسة ثمان عمليات معرفية رئيسة ذات علاقة مباشرة بنوعية الرأسمال البشري، تتمثل فيما يأتي⁽²⁾:

- * توليد المعارف الجديدة.
- * إمكانية الوصول إلى المعارف ذات القيمة من مصادر خارجية.
- * تمثيل المعارف المكتسبة في صورة مستندات، وقواعد بيانات، وبرمجيات... الخ
- * تجسيد المعارف في صورة عمليات ومنتجات وخدمات.
- * نقل المعارف القائمة.

- * استخدام المعارف التي يمكن الوصول إليها في اتخاذ القرارات.
 - * تسهيل نمو المعارف من خلال الثقافة والحوافز.
 - * قياس قيمة الأصول المعرفية وتأثير إدارة المعرفة.
- إلى جانب هذا، وضمن السياق نفسه، من المهم الإشارة أيضا إلى وقوف المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) - من خلال الدراسة التي أجراها مركز المعايير الدولي بشأن إحدى عشرة مؤسسة - على ستة تفسيرات رئيسة شائعة لدى المؤسسات، وتكمن في الآتي⁽³⁾:
- * إدارة المعرفة باعتبارها استراتيجية عمل.
 - * نقل المعرفة والممارسات الأفضل.
 - * المعرفة المركزة على العملاء.
 - * المسؤولية الشخصية عن المعرفة.
 - * إدارة الأصول الفكرية.
 - * الإبداع وخلق المعرفة.
- فضلا عن ذلك، فإنه من اللافت للنظر في هذا الصدد أن المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC)، يؤكد في سياق الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري على أهمية السلوك والتصميم التنظيمي والثقافة والتعلم، داخل المؤسسات الحديثة المختلفة.
- وفي هذا الصدد يمكن تقديم مثال عن التمثيل العملي لإحدى المؤسسات الحديثة بهذه المقاربة في الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري، وهي مؤسسة "سيكونيت" لنظم الكمبيوتر، والمتخصصة في التكنولوجيات المعلوماتية، حيث توظف 2500 عاملا يشتغل نصفهم تقريبا في 53 موقعا ميدانيا بالأمريكتين وأوروبا وآسيا، ويعتمد نشاطها على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمهارات والمعارف، حيث يقتضي عملها توريد نظم تكنولوجيا معلومات معقدة ومصممة حسب طلب المؤسسات التجارية العاملة، وكذا حسب البيئات التنظيمية التي تكتنفها مخاطر مرتفعة، وتلك التي تتسم أيضا بارتفاع العوائد فيها⁽⁴⁾.
- فالتسيير الاستراتيجي للمورد البشري إذا يلعب دورا رئيسا في فعالية أداء المؤسسة وتنافسيتها، وهو ما ذهب إليه الاستراتيجي في مجال دراسة المؤسسات "مايكل بورتر" (Michael Porter) من أن الهدف الأساس من تسيير الموارد البشرية هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة⁽⁵⁾.
- وفوق ذلك فإن أهمية التسيير الاستراتيجي للمورد البشري تكمن أيضا في اهتمامها بتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، ما ينتج عنه تكامل بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد، وذلك عن طريق تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية والهيكل المستهدف من مهارات واتجاهات أو طاقات ذهنية بالتوافق مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي، وتخطيط أساليب وآليات ومحفزات لتعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- لقد تعاضمت قيمة العنصر البشري باعتباره وحدة اقتصادية واجتماعية، وهو عبر الفترات الزمنية المختلفة جزءا من ثروة المجتمعات لما يسهم به العمل البشري في عملية الإنتاج، واستنادا إلى تمايز الطاقة الإنتاجية للإنسان، وتفوقها على جميع أشكال الثروة الأخرى. الأمر الذي يضع العمل البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق حتى في ظروفه الممكنة⁽⁶⁾.

ولقد أكد الاقتصاديون والدارسون -على اختلاف توجهاتهم- على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والإيجابي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي فعالية عناصر الإنتاج المادية. فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان، وقد أدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبتها من تطورات حديثة في أسلوب الإنتاج إلى حدوث تغيرات متلاحقة باستمرار نجم عنها العديد من التعقيدات والدقة المتناهية في الصناعة، وغيّرت بذلك مكانة الإنسان وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الإنتاجي، ما أوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى أداء الإنسان، وزيادة فترات تعليمه وتدريبه، وممارساته العلمية والفكرية في البحث النظري والتطبيقي⁽⁷⁾.

وتعود بوادر هذا الاهتمام إلى آراء الاقتصادي "ألفريد مارشال" (Alfred Marshall) الذي عاصر بداية التغير في أسلوب الإنتاج في مطلع النصف الأول من القرن العشرين، فتؤكد آراء "مارشال" (Marshall) على الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع ونمو الإنتاج وتطوره وأهمية التعليم في رفع إنتاجية الفرد إذ يقول "إن فئة متعلمة من الأفراد لا يمكن أن تعيش فقيرة، ذلك أن الإنسان بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج، والقدرة على الإبداع يستطيع أن يسخر كل قوى الطبيعة ومصادرها وتحسين مستوى معيشته وتوفير حياة أفضل"⁽⁸⁾.

ولقد اعتبر "كارل ماركس" (Karl Marx) الإنسان أثمن رأس مال، وكذلك أدخل "إيرفينج فيشر" (Irving Ficher) رأس المال البشري في مفهوم رأس المال كأى شيء يدر دخلا عبر فترة من الزمن، وأن هذا الدخل يتولد عن رأس المال. وقد أشار "الفريد مارشال" (Alfred Marshall) إلى أن "أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر". وذلك على أساس أن الفكر سواء ما تعلق منه بالعلوم والآداب أو الفنون، أو ذلك الذي نشأت بفضلها الآلات والأجهزة، إنما يمثل الإنتاج الذي يتلقاه أي جيل من الأجيال السابقة له، وذلك أنه إذا انمحت الثورة المادية للعالم من الوجود، فإنه بالإمكان استعادتها بسرعة بواسطة الفكر، ولكن لو بقيت الثورة المادية دون فكر، فإن هذه الأخيرة سرعان ما تتضاءل تدريجياً⁽⁹⁾.

إن تنمية العنصر البشري تؤدي دورا فاعلا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وبذلك يعد تعظيم وزيادة الناتج القومي دالة في التنمية البشرية ومواردها وأن العلاقة بينهما تعد تبادلية، إذ أن ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي يؤدي دورا إيجابيا في التنمية البشرية. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية المرتبطة بنماذج النمو الاقتصادي في بداية الستينيات من القرن الماضي طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي في الاقتصاديات المتقدمة لدول العالم، وتبين أن نحو 90% من النمو في الدول الصناعية كان مرده إلى تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة⁽¹⁰⁾.

وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقية، دعت الاقتصاديين والاجتماعيين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فلا يمكن مطلقا أن تتفع كل العمليات اللازمة لهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي التقني والارتفاع بمعدلات التنمية، دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول لهذه العملية. شرط أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والنقح والاندفاع الذاتي.

وقد دلت تجربة التطور الاقتصادي العالمي بكل وضوح على أن الموارد البشرية بما تحمله من مؤهلات وخبرات ومعارف علمية وتقنية، تعتبر أساس عملية التنمية⁽¹¹⁾.

إن التنمية الاقتصادية باعتبارها ثروة علمية وتكنولوجية تستهدف مجموعة كبيرة من التغيرات العميقة في صميم الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، لا يمكن أن تتحقق بمجرد استيراد المصانع والآلات أو عمليات نقل التكنولوجيا أو بمستويات عالية من تراكم رؤوس الأموال المادية، وذلك لأنها عملية عميقة وشاملة تهدف إلى تطوير النظم القائمة والاتجاهات الاجتماعية والفكرية السائدة بما يتلاءم واستخدام الأساليب العلمية والوسائل التكنولوجية على نحو يتلاءم وظروف الاقتصاد القومي. ويذكر "جونسون" (Johnson) في هذا المجال أن "التنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة حيوية على تكوين قوة عاملة تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة للإنتاج الصناعي الحديث وتتخلق بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغير الاقتصادي والتكنولوجي والعمل على استحداثه"⁽¹²⁾.

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين رأس المال البشري وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك للأسباب الآتية⁽¹³⁾:

1- الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة، قياسا بالزيادة في الموارد الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره إلى حد كبير بارتفاع مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، حيث التقديرات الإحصائية في الولايات المتحدة آنذاك تشير إلى أن أقل من نصف الزيادة في الناتج القومي يمكن تفسيرها بزيادة رأس المال المادي وساعات العمل، أما الباقي فيمكن أن يعزى إلى الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري.

2- زيادة الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة التي ظلت تعاني من انعكاسات التخلف بالرغم من نبيلها استقلالها السياسي، بسبب الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية القديمة التي عزلت الإنسان فيها وأفقدته السيطرة على محيطه فجعلته عاجزا عن إبراز طاقاته الكامنة.

إن ما وصلت إليه حالة العامل من عزوف عن أداء واجباته المهنية وعدم الرغبة في تحمل المسؤوليات، جعل أرباب العمل ومديري المؤسسات في العصر الحديث يبحثون عن سبل إعادة الاعتبار للعامل البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف المؤسسات.

وما يميز المهام الجديدة هو ما تتطلبه من قاعدة معرفية فنية ونظرية، والتحكم في مهارات العمل، كما أصبحت المهارة الاجتماعية مطلبا ضروريا لإنجاز الأعمال الجماعية في المؤسسات الحديثة.

ولم تبق اهتمامات الإدارة الحديثة مقتصرة على الآلات والمعدات، بل أصبحت تخصص حيزا كبيرا من اهتماماتها لرضى العاملين، حيث زاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية ورفاهية العمل في المؤسسات العصرية⁽¹⁴⁾.

لقد مرت فلسفة العمل وظروفه الاجتماعية بعدة مراحل أسهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرته للمهام الوظيفية، ودرجة إقباله عليها، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العامل في عمله، وأن فهم هذه الأطر العلمية، والخصائص النفسية والاجتماعية للعامل كلها عوامل تساعد على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي⁽¹⁵⁾.

يتبين مما تقدم أن الاستثمار في تكوين رأس المال البشري يفوق في نتائجه الاقتصادية والاجتماعية الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، الفنية والسلوكية.

وبهذا فإن المؤسسة الحديثة هي التي تحول محور اهتمامها من الاعتماد على الآلة والعمل المنجز إلى الاهتمام بالإنسان باعتباره رأسمال بشري، ووضعه في المرتبة الأولى. وهذا يتطلب من المؤسسة أن تتميز بالمرونة والاعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشكلات ووضع الأهداف وتحسين الخدمات. كما تعمل المؤسسة على خلق البيئة المناسبة للمشاركة الفعالة للعاملين، وتفسح المجال للإبداع وتنمية الأفكار وتشجيع الإدارة الذاتية والتجديد الذاتي. وهو ما يطلق عليه حاليا بالمؤسسة الإنسانية التي تقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد، والعمل على توفير مناخ اجتماعي إنساني يحفزهم على الأداء الجيد، والتعاون للحصول على نتائج أفضل للمؤسسة ولأفراد. ويتم ذلك عن طريق إشباع الرغبات والحاجات المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات، وإعطاء أهمية خاصة للعلاقات الإنسانية أثناء العمل بين الأفراد بوصفهم أعضاء في جماعات ودية في بيئة تنظيمية إنسانية⁽¹⁶⁾.

ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية:

لقد عمقت نماذج التسيير التي عرفت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال الوعي بأهمية التسيير الفعال من أجل تطوير الأداء داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، وفي تشكيل علاقات اجتماعية تؤثر إيجابا في فعالية نشاط هذه المؤسسات. فأداء هذه الأخيرة لا يمكن فصله عن تطور المسار التاريخي الذي عرفت المؤسسة العمومية طيلة المراحل التنموية المتعاقبة، كما لا يمكن فصله عن التطور الفكري والسلوكي للمجتمع الجزائري بكل فئاته، ولعل فهم مخلفات هذا المسار التنظيمي، بنتائجه الإيجابية والسلبية، وأيضا فهم الأطر الثقافية للمجتمع ومدى تأثير ذلك على المستوى التنظيمي والاجتماعي، هو الذي يؤدي إلى وضع قواعد علمية لتصحيح مسار المؤسسة العمومية بواسطة تبني أساليب تسيير حديثة وفعالة.

إن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي لم تكن في الواقع وليدة دراسة مسبقة وتفكير معمق، وإنما كانت استجابة للظروف السائدة بعد الاستقلال، ولهذا ظهرت عدة مشكلات وصعوبات وتناقضات عند تطبيق هذا النظام، ما حال دون تحقيق الأهداف المسطرة، وبلوغ الغايات التي وجد من أجلها؛ فاختلاف المشاريع السياسية والإيديولوجية للنخب السياسية عرقل تطور هذا الأسلوب من تنظيم العمل، كذلك نقص الخبرة لدى العاملين وحداثة عهدهم بالعمل الصناعي نتيجة أصولهم الريفية، إضافة إلى انتشار الأمية وتعدد الهيئات والإطار القانوني للتسيير الذاتي، كلها عوامل أدت إلى فشل المؤسسات المسيرة ذاتيا، ولم تسمح بتحقيق النجاح والفعالية⁽¹⁷⁾.

كما ظهرت عدة مشكلات سيكولوجية مترتبة عن تطبيق نظام التسيير الذاتي، منها شعور العاملين بالتهميش نتيجة عدم تحسن أوضاعهم مثلما كانوا يتوقعون، إضافة إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العاملين والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين، ما انعكس ذلك سلبا على فعالية إدارة المورد البشري⁽¹⁸⁾.

تعتبر فترة التحول نحو الشركات الوطنية نقطة بداية لسيطرة الدولة على المؤسسات العمومية وبسط سلطتها عليها، وتميزت هذه الفترة بتهميش العاملين وإبعادهم عن عملية تسيير المؤسسة، إضافة إلى أن مبدأ الأولويات وطبيعة أساليب التنمية المخططة ومركزية القرارات، أفرزت ممارسات على مستوى التسيير بعيدة كل البعد عن العقلنة والفعالية والديمقراطية⁽¹⁹⁾.

وبهذا فإن المشكلات التنظيمية التسييرية التي شهدتها المؤسسات العمومية في هذه الفترة أدت إلى ضرورة التدخل من أجل حل المشكلات البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين عقب التحول نحو التسيير الاشتراكي للمؤسسات⁽²⁰⁾.

ذلك أن هذا النمط من التسيير هو بمثابة تجربة طمحت إلى أن تجعل من العامل منتجا ومسييرا ومراقبا في آن واحد، من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة.

غير أن البحوث العديدة التي تناولت التسيير الاشتراكي للمؤسسات بينت البون الشاسع بين المبادئ التي جاء بها هذا النظام من جهة، والممارسات المرتبطة به في الواقع الميداني من جهة أخرى، حيث ظهرت عدة تناقضات حالت دون تحقيق الفعالية الاقتصادية والأهداف الاجتماعية.

ويمكن تلخيص أهم النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة العمومية خلال هذه الفترة، في ظل نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، في النقاط الآتية⁽²¹⁾:

* تعدد مراكز اتخاذ القرار وظهور ثنائية في تسيير المؤسسة.

* تعدد الوظائف ومهام المؤسسة وتبعثر مجهوداتها نحو اهتمامات ذات طابع اجتماعي وسياسي مما انعكس سلبا على الإنتاج.

* نقص التأطير وعدم استيعاب المهارات، وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة.

وأمام هذا العجز في احتواء النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة العمومية في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، لاسيما على مستوى إدارة المورد البشري، لجأت الدولة إلى التفكير في إعادة هيكلة المؤسسات بحثا عن فعالية أكثر في أداء المؤسسات بالتحكم أساسا في مواردها، وفي مقدمتها المورد البشري. وفي هذا الإطار تضاعف عدد المؤسسات العمومية بشكل كبير، جراء تقسيم المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغرى، ما طرح مشكلة أساسية تتعلق بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الجديدة، وكحل عملي لهذه المشكلة فقد وضع العديد من المهندسين والتقنيين السامين في مراكز الإشراف والتسيير بينما تم تكوينهم أساسا للإسهام في عملية الإنتاج المباشر، وهو ما شكل نقطة ضعف في تسيير الموارد البشرية⁽²²⁾.

والملاحظ هنا أن عملية إعادة الهيكلة انطلقت في فترة الثمانينيات، حيث عرف الاقتصاد الوطني تدهورا ملحوظا، لاسيما مع الانخفاض الكبير والمفاجئ في سعر البترول في منتصف الثمانينيات الأمر الذي عرقل تنفيذ إعادة الهيكلة خاصة من حيث توفير رؤوس الأموال اللازمة لتنفيذها.

غير أن فشل إعادة الهيكلة في تحقيق النجاعة والفعالية، يرجع بالأساس أيضا إلى عوامل مرتبطة بطريقة تسيير المورد البشري، خاصة في مجال اتخاذ القرارات وكيفية اختيار المسيرين الذين يقف على عاتقهم تنظيم وتسيير شؤون المؤسسة في المجال البشري والمادي، وهذا ما عجل بالدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية⁽²³⁾، تمثلت في إصلاحات 1988 التي جاءت بمبدأ استقلالية المؤسسة العمومية في التسيير واتخاذ القرارات والمبادرة والاعتماد على الذات.

ولكن على الرغم من ذلك فإن المؤسسات العمومية بقيت تعاني العديد من المشكلات، أهمها تذبذب عمليات الإنتاج نتيجة ندرة قطع الغيار وبعض المواد الأولية، إضافة إلى عدم قدرتها على تحقيق توازن مالي نتيجة لتضخم عدد العاملين، وعدم وجود استقلالية حقيقية تمكنها من العمل وفق قواعد المنافسة واقتصاد السوق.

وهكذا فبالنظر إلى نماذج التسيير المشار إليها سابقا، يتضح أن المؤسسة العمومية الجزائرية كتنظيم مؤسساتي مستورد على المستوى النظري من العقلانية الغربية التي تحمل عناصر الرشد والموضوعية، قد دخلت في حالة تناقض مع البيئة الجزائرية، ما أدى إلى عدم فعاليتها، كما تؤثر على ذلك إعادة هيكلة المؤسسات.

ولعل أكبر إشكالية ارتبطت بها في هذا الصدد هي إشكالية تسيير المورد البشري التي كانت وستظل هاجسا رئيسا بالنسبة لمستقبلها (المؤسسات)، لما لهذا المورد من أهمية محورية في كل عملية تنموية، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تأهيله وتحفيزه وخلق مناخ تنظيمي مناسب للإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس إيجابا على فعالية وأداء المؤسسة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة.

ثالثا: معوقات التحول إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية:

إن ما يجدر التأكيد عليه، في سياق تعقل مسألة عدم تحول اليد العاملة في المؤسسة الجزائرية إلى صفة الرأسمال البشري المحقق فعلا للميزة التنافسية للمؤسسة، هو أن تسيير المورد البشري كان يغلب عليه النموذج التaylorي المتسم أساسا بضعف التأطير، ورداءة التسيير، ونقص الإنتاج، وإفلاس بعض المؤسسات.... الخ. فضلا عن ذلك، هنالك جملة من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التحول في قيم العمل المؤسسي، والمترتب بشكل خاص بالرأسمال البشري باعتباره عاملا أساسيا فاعلا في تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة، تتمثل فيما يأتي:

1- إن اختيار العاملين بما فيهم الموجودين في أعلى هرم المؤسسات لا يتم على أساس الكفاءة ولا على أساس التوافق بين المنصب واختصاص الفرد المرشح له، وإنما على أساس المحسوبية والانتماء الفكري والجهوي، وكذا انعدام التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين من خلال عدم قدرة أغلبهم على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة واستشراف المستقبل، بالإضافة إلى سيادة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة لدى المسيرين، واستغلالهم لمراكزهم الوظيفية وتصرفهم وكأن المؤسسة ملكية خاصة⁽²⁴⁾.

2- فشل الإدارة في تحقيق الاحتواء المؤسسي للعاملين بسبب انعدام الحوار وعدم فعالية قنوات الاتصال بين الجهاز المسير والعاملين، واقتصاره على اللوائح الجدارية والإعلانات، ما أسهم في استحالة تلبية احتياجات ورغبات العاملين المعبر عنها عبر الشكاوي والتظلمات، وزاد أيضا من سخطهم وسليبتهم ونشوء علاقة عداء تدريجية بين رأس الهرم وقاعدته، وقد تتحول مع مرور الوقت إلى التمرد والإضراب، إضافة إلى غلبة الطابع الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية، وانحصار ممارساتها في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والإجراءات وما إلى ذلك.

3- نقص الخبرة لدى بعض العاملين وضعف مستواهم التعليمي أو عدم توافقه مع احتياجات المؤسسة، على اعتبار أن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية والعلمية، وإنما للمعايير الذاتية، كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع للمقاييس نفسها.

4- عدم وجود منظومة اتصال فعالة داخل المؤسسة الجزائرية تسمح بإيصال المعلومات وانسيابيتها من القمة إلى القاعدة، ما تسبب في عزل الفاعلين عن جل القضايا الخاصة بالمؤسسة، نظرا لاحتكار المعلومات عند فئات معينة، وفي مستويات تنظيمية محددة، وانسداد قنوات الاتصال، وعزل الفئات السوسيو - مهنية عما يجري داخل المؤسسة، وانعدام الثقة خاصة بين العاملين والإدارة، وضعف دافعية العاملين، وعدم وجود نظام متكامل من

المعلومات والاتصالات الداخلية يرفع الغموض عن كل ما له صلة بالمؤسسة وفاعليها ويزيل كل الإشاعات عنها (25).

5- انخفاض الأجور والمكافآت ونقص وسائل العمل وعدم وجود مناخ مؤسسي محفز يسمح بمشاركة العاملين في وضع القرارات التي تخص مؤسساتهم، وعدم وجود نظام تقييمي للأداء المستمر، إضافة إلى اتسام الإدارة في كثير من الأحيان بالتعسف في استخدام سلطاتها، وعدم تطبيق مبدأ العدالة في ترقية العاملين وتوزيع المكافآت عليهم.

6- عدم فعالية نظم التدريب السائدة في الكثير من المؤسسات العمومية، نظرا لعدم التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية، والذي يكون عن طريق تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات، فضلا عن عدم ربط العملية التدريبية بالترقية.

7- تفتقر الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية إلى البنية الإدارية الأساسية، التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة وفي مقدمتها (26):

- أ) الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.
- ب) بطاقات توصيف الوظائف.
- ج) نظم تقييم الوظائف.
- د) نظم تحديد الرواتب.
- هـ) سياسات واضحة ومدرسة.

8- عدم وضوح الأدوار نتيجة عدم وضوح استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ما جعل المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء التنظيم والتسيير، إضافة إلى قلق العاملين بالمؤسسات العمومية على مستقبلهم الوظيفي إلى الحد الذي يؤدي بهم في الكثير من الأحيان إلى اللامبالاة والإهمال الوظيفي وعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات والمهام والأنشطة المسندة، نظرا لتدني وضعهم الاجتماعي والمادي (27).

9- هيمنة القيم المجتمعية على المؤسسة العمومية الجزائرية التي تتناقض في مجملها مع قيم العمل الحديثة المرتبطة بعناصر العقلنة والرشادة والإبداع والابتكار؛ فكثيرا ما نجد أن قيم المجتمع الجزائري المجلول عليها العامل الجزائري، تشكل عائقا في التحول نحو قيم العمل الحديثة.

خلاصة:

لقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال وإلى حد الآن، العديد من التغيرات التنظيمية، تمثلت في أنظمة تسييره متباينة لم تكن وليدة دراسة علمية وتفكير معمق، ما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، لاسيما وأنه قد طغى على هذه التغيرات التنظيمية الطابع السياسي الإيديولوجي البعيد عن منطق العقلانية والرشاد.

فالاختلاف الشاسع بين مبادئ وأسس الأنظمة التسييرية التي جاءت بها التغيرات التنظيمية والممارسة في الواقع، يعود أساسا إلى كون هذه التغيرات المتعاقبة لم تكن مصحوبة بتغيرات في سلوكيات الفاعلين وذهنياتهم، ما جعلها تصطدم بتقافات تنظيمية تقليدية سلبية حالت دون تجسيدها في الواقع.

إن هذه الممارسات التنظيمية والتسييرية أثبتت عدم نجاعتها لأنها كانت تركز على الجانب الاقتصادي، حيث تولي اهتماما كبيرا للبعد العاملة من الناحية الكمية، ولم يتم التركيز على الرأسمال البشري من ناحية تثمين قدراته

ومهاراته وتحفيزه؛ فالمؤسسة الجزائرية مازالت رهينة أنماط وممارسات تقليدية في التسيير وفي نظرتها للمورد البشري، وهو ما انعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.

ومن ثمة فإن صعوبة التحول نحو قيم العمل الحديثة مرده بالأساس إلى منظومة القيم المجتمعية للمجتمع الجزائري التي لازالت متخلفة لم تتخط مرحلة ما قبل العمل المؤسسي.

المراجع:

- 1- Michel Ferrary et Georges Trepo: " Définir et gérer les compétences stratégiques " in Audit social et compétitivité de l'entreprise, Hammamet, Tunisie 13.14.15 Mai 1999, p 11-14.
- 2- كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي- المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2001، ص 83-84.
- 3- المرجع السابق: ص 85.
- 4- المرجع نفسه: ص 59.
- 5- رابوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 28.
- 6- نافز أيوب محمد: الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، شتاء 2010، ص 7.
- 7- عبد صمد الركابي: الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصاد، 1981، ص 58.
- 8- نافز أيوب محمد: مرجع سابق، ص 7.
- 9- المرجع السابق: ص 7.
- 10- جورج القصيفي: التنمية البشرية، مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت، لبنان، 1990، ص 83.
- 11- نافز أيوب محمد: مرجع سابق، ص 8.
- 12- المرجع السابق، ص 9.
- 13- المرجع السابق، ص 9-10.
- 14- غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر، 2004، ص 12.
- 15- المرجع السابق، ص 13.
- 16- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 135.
- 17- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 222.
- 18- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 230.
- 19- سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية - تسيير واتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34-35.
- 20- مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 233.
- 21- عبد الرحمان بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 2 جوان 2002، ص 122-123.
- 22- مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 237.
- 23- سعيد أوكيل وآخرون: مرجع سابق، ص 55.

- 24- طاهر جعيم: إنتاجية العامل الجزائري المتبعة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 18، ديسمبر 2002، ص 45.
- 25- نور الدين بوالشرش: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص 183.
- 26- على غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 21.
- 27- بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص 117-118.