

تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور النظري والواقع العملي

أ. بطاط نصيرة أ.د. رتيمي الفضيل

جامعة البليدة2

ملخص

تمثل قضية تنمية الموارد البشرية تحديا بارزا وآلية جوهرية في التخطيط لمستقبل التنمية في ضوء المساعي لرواد الإدارة والدراسات التنظيمية، التي قدمت إرغاصات كافية لتصميم تصور موضوعي هيكل فعالية تسيير الموارد البشرية كركن أساسي يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية بجعلها أكثر جدارة ومقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. الكلمات المفتاحية: تنمية، إدارة، الموارد البشرية.

مقدمة

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير. وتسعى المنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكاناتها إلى تحقيق جميع أهدافها من خلال استغلالها لجميع مواردها بطريقة عقلانية، وبانتهاجها أحسن وأكفا الطرق في عمليات تسييرها، ويعتبر نسق تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمنظمة، تعمل على تنمية الموارد البشرية عن طريق تدريبه وتحفيزه وتطوير قدراته... الخ، كي يؤدي دوره بكل فعالية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

لذلك ما موقع قضية تنمية الموارد البشرية في إطار التراث النظري والواقع العملي؟

تنبع أهمية الموضوع من أهمية الموارد البشرية في المنظمات، باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادر على تحقيق أعلى مستويات الأداء المستهدفة خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة وتغيرات بيئية مستمرة كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم. ونهدف بذلك إلى استعراض الأفكار المختلفة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية للوقوف على موقعها بين المحاولات النظرية والواقع الفعلي والكشف عن أهمية ودور نسق تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال العناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي.
- التصور النظري لتنمية الموارد البشرية.
- الواقع العملي لتنمية الموارد البشرية.

أولا-الإطار المفاهيمي conceptual framework: يعتبر المجال الذي تنحصر بداخله مجموعة الأفكار والتصورات المتعلقة بالموضوع.

ويشير مفهوم الموارد البشرية إلى "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبرتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية." (1)

ويعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية بأنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الاتحادات العمالية، وباقي الموارد المشاركة".⁽²⁾

يتضح من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف والمهارات والكفاءات، والاتجاهات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

ونجد في كثير من الكتابات في الحقل السوسيولوجي مفهوم تنمية الموارد البشرية Human Resource Development التي تعني "تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع".⁽³⁾

ويرى عبد الرزاق جلي بأن "لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل، بل يشمل أيضاً نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالمخاض الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي".⁽⁴⁾

كما تعرف بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية، وهي أخيراً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".⁽⁵⁾

يتبين مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي "تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية، وتكون تنميتها وفق أساليب منها التدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز والترقية، والاتصالات... الخ". ومن هذا المنطلق هي "كل جهد علمي منظم يذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تملكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي للوضع المستهدف وبصورة مستمرة".

كما لا يمكن أن نستثني في الإطار المفاهيمي إدارة الموارد البشرية Management Human Resource التي تعني "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

ويعرفها "SIKHULA" بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية، التعويض، الأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".⁽⁶⁾

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري لكونها نظاماً متكاملًا للموارد البشرية.

ثانياً-التصور النظري لتنمية الموارد البشرية.

إن المطلع على التراث السوسيوتنظيمي الغربي، يجد أن هذا الأخير علم أهمية تفعيل الجانب الإنساني، وينوه "رنسيسليكرت" «بأهمية تسيير الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في أي تنظيم، حيث يرى بأنه "يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءات ودافعية وفعالية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة".⁽⁷⁾

وقد تفتن المجتمع الغربي لأهمية الموارد البشرية من خلال تجربته العلمية والعملية، لتتبلور في خضم هذه التحليلات عدة مداخل شكلت سياقات ومدارج تفكيرية تعكس تباين الأسس الكفيلة بتحقيق الأهداف المتوخاة، حيث اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالطرق التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال محاولات "فريدريك تايلور Fredrick Taylor" لتنظيم العمل وفق طرق علمية وهدم أركان الطرق القديمة، وانحصرت وظيفة الأفراد في جملة من المسؤوليات التقليدية من اختيار وتدريب وأمن وصحة مع التركيز على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية والتي تتمثل في:⁽⁸⁾

- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد أي ما يعرف في الإدارة الموارد البشرية بتحليل المناصب أو الأعمال.

- الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل.

- تنمية وتدريب الأفراد، وقد قدم تايلور مبدأ هاماً في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أسس علمية.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط بينما يقوم العاملون بالتنفيذ.

- المكافأة المالية اليومية للعامل حافز مادي لضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل.

وبالرغم من أن أهم فكرة جاءت بها المدرسة العلمية هي عملية تنمية الموارد البشرية، وكان التدريب من أهم أساليبها بغرض أداء العمل بأحسن وجه، إلا أنها امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيته وقيد يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها إلى البناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسدية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، واهتمت بقضايا الأجور والخوافز المالية وتحسين البيئة المادية واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

تم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها من خلال نظرية الإدارة العلمية خاصة، وتوصلت إلى أن الطرق التنظيمية وطرق تصميم العمل ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار⁽⁹⁾، وأن العلاقات الإنسانية هي المحفز الحقيقي للموظف، والتي تقوم بإيجاد جو من الثقة والفهم المشترك بين القادة والأفراد داخل المنظمة، وهي علاقات تقوم على الاحترام والإنجاز والتعاون بما يحقق الأهداف المنشودة ويدعم شعور الارتباط والولاء بين الفرد ومنظمته.⁽¹⁰⁾

ومن الدعائم التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية تركيزها على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية والخوافز غير المادية وما تلعبه من دور في رفع الروح المعنوية للعمال، ومن بين مبادئ وعناصر العلاقات الإنسانية ما يلي:⁽¹¹⁾

- تركيز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء، لأن الناس يتأثرون داخل المصنع باحتياجاتهم الاجتماعية.

- الكرامة الإنسانية، حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمؤسسة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.

- إثارة دوافع الأفراد وإشعارهم بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد ساعدت دراسات عديدة في مجال علم النفس على فهم سلوك الفرد الناتج حسب هذه الدراسات عن مدى تلبية حاجات معينة، قد تكون مادية أو معنوية كحاجته إلى الانتماء، وحاجاته إلى تكوين علاقات اجتماعية وإلى المشاركة في اتخاذ القرار... الخ، وفي هذه الفترة لم تكن وظيفة الموارد البشرية وظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسة، بل كانت عبارة عن مراكز لتعداد الأفراد، ركزت على حاجات ورغبات الفرد عند تعيينه، وعلى فعالية الاتصال الرسمي وتشجيع الاتصال غير الرسمي والاهتمام بالجماعات غير الرسمية للتأثير على سلوك الفرد الذي ينتمي إليها.

وبالرغم من جهود مدرسة العلاقات الإنسانية التي شكلت دورا واضحا في تنمية الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، إلا أن "التون مايو Elton Mayo وزملاءه" اعتمدوا على مفهوم مبسط للعنصر الإنساني الذي ينتج أكثر في وجود جماعة متماسكة ويسيطر عليها مؤشر الإحساس والمشاعر متجاهلة الفروق الفردية فالحافز المعنوي الذي يحرك شخص ما غير الحافز الذي يوجهه فاعل آخر اتجاه الأهداف التنظيمية.

وظهر مدخل الموارد البشرية كمدخل جديد يحمل فلسفة تنظيمية جديدة، تتجسد في معاملة الأفراد العاملين كموارد، والذي يركز على هدفين هما: زيادة الفعالية الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد، وبذلك تم الربط بين أهداف التنظيم وأهداف الموارد البشرية، كما يقوم على عدة مبادئ منها: (12)

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن تسييرهم رجع ذلك بفوائد ومزايا عديدة للفرد والتنظيم.

- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تنشأ لإشباع الحاجات النفسية والعاطفية والاقتصادية للفرد.

- يجب تكييف بنية العمل بشكل يسمح ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

وتحولت بذلك النظرة للموارد البشرية من نظرة تقليدية التي اعتبرت تسيير الموارد البشرية وظيفة روتينية وحصرتها في بعض المهام كتسجيل الحضور للعمل وصرف مستحقات العمال إلى النظرة الحديثة التي تعطي لهذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى. كما لم يعد تسيير الموارد البشرية ذلك التسيير التقليدي والروتيني، المقصورة مهامه على توفير اليد العاملة اللازمة وتكوينها في مجال تخصصها وتسييرها تسييرا إداريا أكثر منه عمليا، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولا، وأصبح تسييرها أكثر اتساعا وتحديدًا، يهتم بتسيير المهارات والمعارف ويعمل على تقاسمها وتنميتها، ويشجع تنظيم عمل الأفراد في شكل فرق وجماعات أساسها البناء الجماعي للمهارات والقدرات، وتحقيق الإبداع والتميز في كل المجالات... الخ، وهذا كله يساهم مساهمة أساسية في تحقيق التوجهات المستقبلية للمؤسسة، ويمكنها من إنشاء القيمة التي تمثل الهدف الأول الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

إن هذا النجاح ما كان أن يتحقق بمنأى عن وجود موارد بشرية تتسم بالانضباط عاكسة للمستوى الذي توصل إليه المجتمع الغربي من خلال تجربته العلمية والعملية التي صقلت ثقافة الإنسان الغربي بمجموعة من القيم كالالتزام والعمل الجاد، واحترام الرؤساء والولاء والجدارة في التعيين، والتخصص والمعرفة... الخ، هذه القيم -بالإضافة إلى تفعيل الموارد البشرية- خلقت تمايزا بين الدول الصناعية المتقدمة والدول المتخلفة.

ثالثا- الواقع العملي لتنمية الموارد البشرية.

إن الاهتمام بالموارد البشرية يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين ومدراء الموارد البشرية في الدول المتقدمة، ولقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها وتميزها ما يلي: أن هذه الشركات اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، وأن التحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وهناك الكثير من المؤسسات غيرت عملياتها التسييرية، وعلى مستوى تسيير الموارد البشرية، قامت بإجراء جرد شامل لجميع الكفاءات الضرورية لنشاطاتها، ووضع قائمة بذلك، ثم غيرت من طرق تقييم الكفاءات والتكوين وسياسة الأجور حتى تتمكن من تنمية الكفاءات فيها، ونجد مثلا شركة "3M" الفرنسية من أجل رفع مستوى الكفاءة لعمالها قامت بإجراء تحقيق دقيق لتخصصات والكفاءات الضرورية لنشاطاتها والتي من المفروض أن يكون كل عمالها متمكنين منها وقامت بالخطوات التالية:

- دراسة وتحديد التخصصات والقدرات المهنية التي من المفروض أن يكون عمالها متمكنين منها حتى يستطيعوا أن يواجهوا كل الحالات الطارئة وغير المتوقعة بنشاطها.

- وضعت قائمة بهذه التخصصات التي تشمل على ما يلي:

أ- القدرة على تقييم المخاطر من طرف العمال من أجل وقايتهم.

ب- القدرة على تشغيل وتسيير تجهيزات الإنتاج وليس العمل عليها فقط.

ج- القدرة على صيانة الآلات والتجهيزات من طرف كل عامل.

د- الرقابة الذاتية للجودة.

- أقامت فترات تكوينية للعمال من أجل رفع مستواهم.

- قامت بمنح شهادات الكفاءات للعمال التي تعطي لهم الحق للحصول على أجره مناسبة.

انطلاقا من هذه الخطوات تمكنت المؤسسة من الحصول على 90% من العاملين أصبح لهم قدرات على العمل في خطين إنتاجيين مختلفين بنفس الكفاءة والفعالية، و20% من العمال أصبحت لهم القدرة على العمل على خمسة تجهيزات إنتاج بنفس الكفاءة والفعالية.⁽¹³⁾

كما بينت دراسة استكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية على عدد من المؤسسات الأمريكية الفوائد التي حققتها تنمية الموارد البشرية ومنها:⁽¹⁴⁾

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77%. - تحسين جودة المنتج بنسبة 72%. - زيادة رضا الزبائن بنسبة 63%. - تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75%. - انخفاض الفاقد والهدر بنسبة 55%.

وبذلك أصبح البحث عن نجاعة المؤسسة يدور في أغلب الأحيان حول تطوير قدرات الإنسان الذي يلعب الدور الأساسي في التنمية، وهذا ما تجسده عينة من التجارب منها:

تجربة "MANPOWER" وهي مؤسسة نشط في مجال تنمية الموارد البشرية منذ 1984، ولها فروع على مستوى 73 دولة، وتقع إدارتها بالولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم سنويا بإجراء بحوث حول نوعية الخدمات المقدمة، للوقوف على النقائص والسلبيات وترجمتها في شكل مخططات تنموية.

وتطبيقا لسياستها قامت بإجراء بحث اجتماعي لمعرفة آراء المتعاملين وزبائنها حول سياسة الموارد البشرية وطرق تسييرها، فأكدت الدراسة أن الخدمات المقدمة جيدة ماعدا تسيير الحياة المهنية الذي يعاني من النقائص، حيث أكد 51 % من الباحثين أنه لا يتم بوضوح، ولا يساعد على تحديد عنصر الاستحقاق والأولوية، فتم تعديل سياسة المؤسسة وتطوير وسائل التسيير المستخدمة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة والمتمثلة في استمراريته على المدى الطويل.

تجربة "مؤسسة رونو للسيارات" والتي تعثرت فوصلت إلى وضعية الإفلاس نتيجة المنافسة الحادة التي فرضتها السوق الحرة، وللتعرف على مصدر المشاكل المطروحة اعتمدت مجموعة البحث على أربعة مداخل استراتيجية:

- توضيح استراتيجية المؤسسة في ظل اقتصاد السوق. - دراسة الهياكل التنظيمية مع إبراز أوجه القصور وتكييفها مع متطلبات السوق. - دراسة الوظائف ومختلف مناصب العمل وتحديد المسؤوليات.

- تعبئة الموارد البشرية وتحفيزها لتكون المحدثة لعملية التغيير وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

وفي خلال سنتين تم انتعاش شركة رونو واستمرت في النمو إلى أن بلغت درجة نجاعة معتبرة.⁽¹⁵⁾

التجربة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية.

عند تتبع مراحل التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية في الجزائر نجد أنها اختارت عشية الاستقلال نموذجا تنمويا طموحا، توجه في الأساس لإرساء قاعدة صناعية قوية، باستيراد مركبات صناعية متطورة مركزة كل قواها الاستثمارية في المشاريع الضخمة والحروقات والصناعات الثقيلة والخفيفة، غير أن التنظيم الإداري في مجال سياسة التصنيع كان يعاني من عدة مشاكل تقف دون فعالية المؤسسة.

فسياسة التصنيع أكبر من أن تركز على استيراد الآلات، وبناء المصانع والهياكل الإدارية، دون الاهتمام بتفعيل الموارد البشرية، حيث أن تنمية الموارد البشرية أولوية يتطلبها كل تنظيم يطمح للتوازن والاستقرار.

وتجسدت أهمية تنمية الموارد البشرية في خضم التناقضات التنظيمية والاقتصادية التي ميزت الواقع الجزائري من الانتقال من مرحلة تنظيمية إلى أخرى، ففي إطار البحث عن الآليات والميكانيزمات المحركة لأداء وكفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دون مراعاة الاهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات، الأمر الذي شكل لبسا أمام العديد من المحللين الاجتماعيين والاقتصاديين، الذين أعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دورا طليعا في إعادة الاستقرار والتوازن للواقع التنظيمي وفي إطار تبيين طرق تنظيمية وعقلانية تحدد نجاعة وظائفها كمنطق كامن خلف تنمية موارد بشرية منتجة، فعالة، مستقرة.

وهذا ما افتقرت إليه المؤسسات من خلال نقص التأطير، قهقريش الإطارات والتعین الشخصي غير الموضوعي، وغيرها من المؤشرات التي قولبة طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية ليتشكل لديها وعي بأوضاعها، تجسدت في شكل صراعات بمختلف أشكالها السوسولوجية وهو ما كرسته الإضرابات العمالية كفعل جماعي، وكفعل فردي ظاهرة التغيب.⁽¹⁶⁾ فهذا ما ينطبق على مرحلة التسيير الذاتي، التي باتت مليئة بالاضطرابات والفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي والتلقائي التي ميز تنظيمها وتسييرها، وفي إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، غياب آليات الرقابة، والتوجيه وانعدام التخطيط والتنظيم الذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعین التي لا تستند إلى الخبرة والكفاءة، فتوظيف العمال

كان اعتباريا-أي التوظيف من أجل التوظيف- قصد تلبية الحاجة الاجتماعية للفرد الجزائري الأمر الذي لعب دورا هاما في إرساء مجموعة من الاختلالات التنظيمية التي عرقلت السير الحسن للعملية الإنتاجية. ويمكن في ظل هذه التحليلات ذكر أهم المعوقات تنمية الموارد البشرية في إطار مرحلة التسيير الذاتي:

- خضوع الفئات الفاعلة لسيطرة قيادة بيروقراطية عديمة الخبرة التنظيمية.
- معارضة النسق السلطوي بكل آلياته لتوجهات وطموحات العمال.
- خضوع العملية التوظيفية على معايير اعتبارية بعيدة عن الأسس العلمية والعقلانية.
- غياب العملية التكوينية، الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات واليد العاملة المدربة.⁽¹⁷⁾

وأمام هذا الوضع دخلت المؤسسات الجزائرية مرحلة التسيير الاشتراكي وعمقتضاهما أصبحت مختلف القطاعات الصناعية تنظم هيكلها المالية والإدارية وكيانها وفق مراحل التنمية الوطنية، ففي هذا الإطار ونتيجة للافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، أدى بالدولة إلى استيراد العمالة الأجنبية للاستفادة من خبرتها ومحاوله تكوين طبقة عمالية جزائرية في الميدان الصناعي، حيث قدرت نسبتها عام 1978 بـ 58 % من إطارات المؤسسة، وهذا ما جسد واقع تسيير الموارد البشرية في خضم فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير وتنفيذ خطة التنمية.

وبعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية، لإرساء سياسة جديدة وطموحة، تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة، انطلاقا من اعتبار الموارد البشرية عماد العملية التنموية في إطار تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها المؤسسات بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية.

لكن الواقع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي، في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء معاملة متابعة العمال المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة أو إجرائها بطرق غير شفافة وواضحة، وهذا ما جسده طرق التوظيف التي تمت وفق طرق ومقاييس غير واضحة، مما أدى إلى تفشي المحاباة والمحسوبية. وهذا يتجسد واقع تسيير الموارد البشرية في خضم طريقة التوظيف غير الموضوعية، وقلة الإطارات المسيرة، وتهميش العملية التكوينية التي جعلت فعاليات الأداء في انخفاض مستمر.

يتبين مما سبق -التنمية في الجزائر- أن العنصر البشري بالرغم من أنه كان من الأولويات التي نالت الاهتمام، إلا أنه كان منصبا نحو الكم على حساب النوعية، وعلى سبيل المثال يلاحظ أن المخطط الخماسي 1980-1984 قد تميز بسوء توزيع الاحتياجات في مجال التكوين بين مختلف القطاعات الاقتصادية، إذ لوحظ زيادة 11000 إطار غير تقني عن الاحتياجات الفعلية على حساب القطاع التقني الذي سجل عجزا قدر بـ 9300 إطار تقني.

وعلى حد تعبير "J.BENARD" أن هناك عنصران اتصفت بهما التجربة الجزائرية في مجال التنمية وهما عرقلة روح المبادرة وعدم التكيف مع التغيرات، وظهور عقليات وعادات بيروقراطية وخلق إجراءات قانونية خانقة.⁽¹⁸⁾

وفي خضم ما سبق باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية ترمي إلى إعطاء المؤسسات دفع جديد، ولدحض ثقافة التهميش وتضمن ثقافة الإبداع والابتكار وروح المبادرة في ضوء تهيئة تنمية الموارد البشرية كمنطق كامن خلف معالم الفعالية والاستمرارية في الحيز الاقتصادي.

كما أن الجزائر لا تخصص من دخلها على تطوير الإمكانيات البشرية على عكس الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل فالولايات المتحدة الأمريكية تنفق حوالي 2% من دخلها الوطني في هذا الشأن واليابان تنفق حوالي 4% من دخلها الوطني على تطوير الإمكانيات البشرية، فيما نجد ألمانيا تنفق من 2.4% إلى 2.7% من ناتجها لتطوير الإمكانيات البشرية.⁽¹⁹⁾

وللوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية - لا توجد ممارسات موحدة لتسيير الموارد البشرية - بينت إحدى الدراسات والتي تسعى إلى إبراز مكانة تسيير الموارد البشرية والتي تتمظهر في التكوين والترقية اتخاذ القرار والاتصالات عدة نتائج منها:⁽²⁰⁾

- إن فرص التكوين بالمؤسسة، هي نادرة، وذلك لغياب مخططات التكوين (سنوية أو على سنوات متعددة، بالرغم من المرسوم 96-92 الذي يدعوا صراحة إلى ضرورة وضع مخططات للتكوين.

- إلا أنه في غياب مراعاة المؤسسة لحاجياتها في التأطير -حاجيات الفاعلين الاجتماعيين في الاستفادة من التكوين -قد أثر سلبا على الفاعلين الاجتماعيين، وهذا ما تم لمسه من خلال الشعور بالتذمر لدى غالبية أفراد العينة إزاء هذه الوضعية وعيا منهم بأهمية التكوين في تطوير الكفاءات هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فالتكوين ليس موضع رهان بين الفاعلين الاجتماعيين، لغياب ثقافة التكوين، وهذا لعدم ربط التكوين بالامتيازات (الترقية على الخصوص).

- تتم الترقية حسب غالبية أفراد العينة وفق أسس ذاتية أكثر منها موضوعية، مما أثر سلبا على الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة.

- إن وتيرة المشاركة في الاجتماعات ضعيفة، باعتبار أن الاجتماعات هي أحد الأشكال الفاعلة التي يمارس من خلالها اتخاذ القرار.

- إن مستوى التحصيل على المعلومات العملية في مؤسسة البحث يعبر عن الحد الأدنى الذي يسمح بإنجاز المهام. يتضح من هذه الدراسة أن نسق تسيير الموارد البشرية ومن خلال الأنساق الفرعية (التكوين، الترقية... إلخ) هو غير مضمن في مؤسسة البحث، وبقي التصور الكلاسيكي لتسيير المستخدمين (تسيير إداري، تقني) هو المهيم رصد الغيابات العقوبات والعطل.

كما كشفت دراسة أخرى عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال عدة نتائج منها:⁽²¹⁾

- ممارسات تسيير الموارد البشرية التي ميزت المؤسسة قد ساهمت كثيرا في تدهور الجو الاجتماعي وفقدان قيمة رصيد المؤسسة البشري.

- يظهر أن العمال قد عانوا كثيرا من النقص الدائم في التأطير والتوجيه، وإنهم غير مخبرين بطريقة جيدة حول مسار حياتهم المهنية في المؤسسة.

- التكوين كان دائما غير كاف وفقا لحاجيات المؤسسة، وبرامج التأهيل والترقية والتي من أهدافها تلبية حاجيات المؤسسة كثيرا ما أدت إلى خلل، كالتقص في بعض الموظفين المتخصصين في بعض الشعب.

خلصت دراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية -فيما يخص التدريب والترقية -إلى أنه لا يتم اتخاذ نتائج تقييم الأداء كقاعدة معلومات يتم الاعتماد عليها في إعداد برامج التدريب بنسبة (73 %) من مجتمع البحث. وهو ما يوضح الخلل

الموجود على مستوى إجراءات التقييم واستغلال نتائجه كأداة علمية توفر لإدارة الموارد البشرية المعلومات الكافية عن الاحتياجات التدريبية وحالة المورد البشري داخل المنظمة ومستويات الكفاءة في إنجاز المهام مقارنة بالأهداف المسطرة. ومن جهة أخرى أظهرت النتائج أن الترقية باعتبارها وسيلة لتنمية الموارد البشرية لا تخضع لنتائج تقييم الأداء، وإنه لم يستفد منها مجتمع البحث بنسبة (64%).⁽²²⁾

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة يتضح عدم الارتباط المباشر بين نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية وبرامج التدريب والترقية، وهو ما يشكل انقطاعاً لسيروية العملية لهذا النظام. ويمكن القول إن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية العمومية يبقى رهين حسن استخدام الأساليب العلمية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

في خضم ما سبق فإن الفرق بين مؤسسة تنجح ومؤسسة تكتفي بالبقاء يكمن في نوعية تسييرها للموارد البشرية، ذلك لأن التسيير المتكيف يسمح بتجنيد كامل للموارد البشرية، وبالرد على مختلف التحديات، ويطمح تسيير الموارد البشرية إلى تنمية هذه الموارد (كفاءات، مهارات... الخ). الخاتمة.

تنمية الموارد البشرية في مجتمع يتسم بالتغير السريع لا يعتبر نشاطاً مرغوباً فيه فقط، بل نشاط رئيسي يجب أن تمارسه المنظمة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة فعالة تحقق أهدافها، والمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية باعتبارها كيان اجتماعي واقتصادي تعيش أزمة عميقة تجسدها الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من أجل امتلاك أساليب التنمية الفعالة والتسيير الحسن للموارد البشرية، والتي بقيت رهينة ممارسات سلطوية تضمن في أنماطها وأسسها قراراتها وهذا في إطار استمرارية الذهنية التسييرية البيروقراطية، مما أدى إلى ظهور مظاهر سلوكية ساهمت في تجريد البنية التنظيمية من القيم والرموز الثقافية الفعالة.

ومن هذا المنطلق فإن تهمين تنمية الموارد البشرية داخل البنية التنظيمية العامة يحتاج إلى إحداث تغييرات بنيوية معتبرة وتطورات تنظيمية عميقة.

الهوامش والمراجع:

- (1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، قالمة، مديرية النشر للجامعة قالمة، 2004، ص 25.
- (2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 16.
- (3) عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 129.
- (4) علي عبد الرزاق جلي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 420.
- (5) أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975، ص 195.
- (6) عبد الباقي صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية المكتب العربي الحديث، (دت)، ص 4.
- (7) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 13.
- (8) عبد الغفار حنفي: إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1991، ص 35.
- (9) راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 15-20.
- (10) فيصل فخري مراد: الإدارة، عمان، دار مجدلاوي، (دت)، ص 45.
- (11) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 73-74.
- (12) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 47.

- (13) بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 68.
- (14) حسين يرقى: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 100.
- (15) الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة) في علم اجتماع التنمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص 12-15.
- (16) إسماعيل قيرو، علي غري، في سوسيولوجيا التنمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 173.
- (17) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، الجزائر، (دت)، ص 10.
- (18) الطيب بوسافل: مرجع سابق، ص 69.
- (19) عبد الحميد بوطلة: واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري الجزائري، رسالة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2000، ص 94.
- (20) فؤاد منصوري: تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية ببلدية عنابة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع والمؤسسات الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 1995-1998، ص 122.
- (21) حمرون دليلة: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لنقل البحري، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2000، ص 122.
- (22) نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كأسلوب لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2010، ص 271.