

## مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية

أ.رقام ليندة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-جامعة سطيف 1-

### Résumé

La nécessité du changement s'impose aux entreprises comme une condition sine qua none à leur pérennité. Toutefois, de nombreux chercheurs attestent que la majorité des projets de changement échouent pour des raisons sociales; en d'autres termes, les entreprises échouent dans la gestion de leurs ressources humaines lors des opérations de changement... C'est pour cette raison que la présente étude vise à déterminer la responsabilité de la Direction des ressources humaines dans la gestion des projets de changement qu'à connus l'entreprise algérienne.

### المخلص

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على المؤسسات كشرط للبقاء. لكن يؤكد عدة باحثين أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في تسيير مواردها البشرية أثناء عمليات التغيير. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة مشاريع التغيير التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### مقدمة:

إن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الإنسان، فمنذ أن نظم علاقات العمل من أجل الإنتاج والتوزيع وهو دائما في حالة مقارنة بين التقنيات والنماذج التي يستعملها بمؤسسات الأداء في زمانه.

فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب وعدم الاستقرار. والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عوالة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات، مما أحدث ثورة اقتصادية

اجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم والتسيير في المؤسسات، فحتمية التغيير تفرض نفسها كشرط للبقاء. ففي الوقت الذي كان يُنظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح، أصبح التغيير دائم الحضور في حياة المؤسسات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها.

في حين لاحظ عدة باحثين أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في تسيير مواردها البشرية أثناء عمليات التغيير. أمر مثل هذا يتطلب تتبع وتحليل دور الإدارة التي تُعنى بشؤون المورد البشري في هذه المؤسسة. فنوعية ووتيرة التغييرات التي تعيشها المؤسسة تتوقف أكثر فأكثر على تحديد وتوضيح مسؤولية إدارة الموارد البشرية فيها لتحقيق الاندماج الفعلي للمورد البشري في حركية المؤسسة، ومن ثم تحقيق نجاح هذه التغييرات والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

كمثيلاتها في العالم، عرفت المؤسسة الوطنية الاقتصادية عدة تغييرات سميت تارة بالإصلاحات وأخرى بالتصحیحات، لكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت دون شك على دور ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

ومن أجل معرفة هذا الدور والمكانة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد وتوضيح مسؤولية إدارة الموارد البشرية من خلال الكشف عن درجة مشاركتها في إدارة مشاريع التغيير المختلفة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الوطنية عبر مراحل تاريخية كبرى.

وبناءً على ذلك فإن الإشكالية العامة يمكن صياغتها في التساؤل العام الآتي:

هل تحملت إدارة الموارد البشرية مسؤولية إدارة التغيير باعتبارها تابعا ومن ثم أداة في خدمة الإدارات التنفيذية في عمليات التغيير المختلفة التي عرفتها المؤسسة العمومية أم قامت بدور الفاعل الاستراتيجي ومنه المحرك والقائد في هذه العمليات؟

للإجابة عن هذا السؤال كان من الضروري توضيح ما يلي:

أولاً: بعد نظري هذه المسؤولية من خلال التطرق للتطور التاريخي لها، ومن ثم تحديد نوع هذه المسؤولية في إدارة التغيير.

ثانيا: بعد عملي يكشف مسؤولية إدارة الموارد البشرية ودرجة مشاركتها الفعلية في إدارة مختلف مشاريع التغيير التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الوطنية.

### 1- التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير:

يمكن أن نكشف عن تطور مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير من خلال المكانة التي أخذها التغيير في التسيير وهذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بهما المؤسسة.

#### (أ) - مرحلة التغيير لأجل التكيف Adaptatif:

منذ بداية سنوات السبعينات واجه الإستراتيجيون ظروف ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة مما دفعهم إلى طلب مرونة وسرعة أكبر للاستجابة لمحيط متغير. فقد أصبح التغيير مفروض على المؤسسات من خلال مشاريع إعادة الهيكلة وتقليص حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة. وكانت إدارة الموارد البشرية في هذه الأثناء مرافقة Accompagnatrice للتغييرات الجذرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية<sup>(1)</sup>.

فالتغيير التنظيمي المعتمد يقرر وينفذ فعليا من قبل المسيرين التنفيذيين ما عدا بعض الاستثناءات. وفي هذا السياق وجدت المصالح التي تسمى إدارة الموارد البشرية ومديرها نفسها تقوم بمسؤولية المرافق لتمير مشاريع التغيير. فقد لعبت دورا بيداغوجيا، كما وفي بعض الأحيان أدوار طيبب الاستعجالات والمرشد الاجتماعي.

فقد شهدت المؤسسات وخاصة الكبرى منها تقسيما للعمل بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير، وبين إدارات الموارد البشرية التي تسهر على التنفيذ ومتابعة النتائج. وهم بهذا يقومون بدور صعب في مجال العلاقات الإنسانية وتحسين المناخ الاجتماعي للعمل. فنادرا ما يطلب منهم اتخاذ القرارات أو المشاركة في قرار التغيير، وفي المقابل هم مطالبون بلعب دور المسهل والمعبئ للقدرات ومفاوض ووسيط اجتماعي. هذا التقسيم للعمل في إدارة التغيير يسجل ضمن العلاقات السلطوية التي تكون متوترة في بعض الأحيان بين الرؤساء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.

ما بين دور الفاعل للتغيير والذي يثمن مكانة مدير الموارد البشرية والدور الذي يعتبرها أداة لتمير مشاريع التغيير، والذي يمنحه إياه أصحاب القرار، عاش مدير الموارد البشرية تناقضات المرحلة. وللخروج من هذه الحالة تمت الدعوة إلى تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يفترض إعادة صياغة علاقات السلطة بين الرؤساء التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية والذين يجب الاعتراف باحترافيتهم<sup>(2)</sup>.

إن تسيير التغيير في هذه الفترة يعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات والتي لا تزال تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في ضرورة تكيف الأفراد والهيكل مع ضغوطات المحيط، وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة ومساعدة ودعم الإدارات التنفيذية والإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

#### ب) مرحلة التغيير لسبق الحدث Proactif:

منذ بداية التسعينات يؤكد الإستراتيجيون على أن بناء ميزة تنافسية تعتمد أولا وأخيرا على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية القابلة للتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة والخالقة للقيمة للعميل. في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة لكن أكثر من ذلك فهو يحدث ليسبق الحدث، لذلك فهو يتطلب ثورة ثقافية وهيكلية فعلية في المؤسسات. وعلى هذا الأساس تصبح وظيفة الموارد البشرية إستراتيجية وتبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة.

إن وظيفة الموارد البشرية تجد نفسها مسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا الرهان يضع الوظيفة في مكانة إستراتيجية ويكون الإنسان والكفاءات الجماعية في قلب الانشغالات، وبهذا يتحمل محترف هذه الوظيفة مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب وتبادل المعارف لتحقيق التفوق.

ويؤكد عدة باحثين أن في ظل المحيط الحالي من المنطقي أن يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسات المفروض عليها التغيير وتلك التي ترغب فيه... وفي هذا الواقع

تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن تحدي طموح واستراتيجي، لكن يظهر أن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة حتى يتحمل مسؤوليتها فقط قسم الموارد البشرية أو تترك لمبادرة مدير الموارد البشرية<sup>(3)</sup>.

وفي إطار إعادة تهيئة إدارة الموارد البشرية، تطرح مسألة احترافية ممارستها بشكل ملح ولا تجد معارضة من قبل أي مسؤول في المؤسسة، في المقابل يبقى الإشكال القائم هو تقاسم السلطة بين الرؤساء التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية والذي يظهر أنه بعيد عن المعالجة بالاتفاق.

ويؤكد PERROIS أن: "المنظمات التي تعيش التغيير بصورة دائمة، انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث يتعين عليها أن توجه التغيير ومطلوب منها المشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة"<sup>(4)</sup>

إن التطورات الأخيرة في علم التسيير (نظريات تسيير الكفاءات، التعلم التنظيمي، تسيير التغيير) تعيد تموقع وظيفة الموارد البشرية وتجعلها في قلب التغييرات التي تعيشها المؤسسات.

في وقت سابق كان مسؤولي هذه الوظيفة عليهم تقديم خدمات (إدارية، وظيفية) ويكتفون بوضع إجراءات رد الفعل على المدى القصير. في حين، وفي الوقت الحالي، يميل هؤلاء أكثر فأكثر إلى القيام بدور الاستراتيجيين يسبقون الحدث مبادرين. فهم وكلاء محركين دافعين للتغيير. فهناك إعادة هندسة تعيشها هذه الوظيفة في ممارستها وتنظيمها ومهامها داخل المؤسسة.

## 2- إدارة الموارد البشرية: قائد أم تابع في صيرورة التغيير؟

يؤكد عدة باحثين أن القيام بالتغييرات التنظيمية تعتبر من المهام الأساسية التي تسند اليوم لإدارة الموارد البشرية. ويذكر DELAVALLEE ثلاث مؤشرات ذات طبيعة مختلفة تؤكد على ذلك منها<sup>(5)</sup>:

أ- قيادة التغيير تفرض نفسها وبالتدرج كأحد أهم انشغالات مدير الموارد البشرية وذلك على الأقل في المؤسسات الكبرى.

ب- أصبحت تخصص فصولا بأكملها إلى مسألة التغيير التنظيمي في مراجع إدارة الموارد البشرية بعدما كانت حكرًا على المخططين والمنظمين.

ج)- حُصص عدد لا بأس به من المكاتب الاستشارية الكبرى المتخصصة في الإستراتيجية والتنظيم قسم خاص لقيادة التغيير، كما طُورت مناهج تقوم على منطق إدارة التغيير باعتبارها عملية منظمة لتسيير البعد الإنساني بدلا من استعمال الحدس في إدارته.

وعلى هذا الأساس تبين مختلف الأدبيات المتخصصة أن مسؤولي الموارد البشرية مدعوين إلى أن يكونوا أطراف فاعلة في مشاريع التغيير، لكن يبقى دورهم يحتاج إلى توضيح أكثر.

ويشير LIVIAN Y F إلى ما هو مطلوب من هذا الدور بقوله: " يرى مسؤولو الإنتاج أن التغيير ذو أصل تكنولوجي، ويتكلم مراقبو التسيير عن التوازن المالي، وينظر طبيب العمل إلى آثار التغيير على صحة العامل وهكذا... لكن نحن ننتظر من فاعلوا إدارة الموارد البشرية أن تكون لهم رؤية أشمل لمختلف أبعاد التغيير، لأن تسيير الوجه الإنساني والاجتماعي للتغيير يتطلب التصور الأكثر غنى. ووظيفة الموارد البشرية وحدها قادرة على هذا التصور الذي يأخذ بعين الاعتبار كل الاتجاهات التي يمكن أن تظهر خلال تنفيذ التغيير" (6)

ويتساءل LOUART P عن أهمية إدارة التغيير من قبل مدير الموارد البشرية بقوله: " إن تسيير التغيير صيرورة معقدة لذلك تتطلب رؤية مشتركة وممتدة TRANSVERSAL، لذلك ألا يكون مدير الموارد البشرية الشخص الأنسب والأحسن موقع في المؤسسة لتسييره؟" (7). فالنظرة المتكاملة والملمة والتي من المفروض أن يمتاز بها مدير الموارد البشرية تجعله الأقدر والأكفأ لتسيير التغيير باعتباره عملية معقدة ونجاحها أو فشلها يتوقف على من يقودها بفعالية. وعليه يكون من مهام هذا المدير خلق المناخ المناسب لإحداثه وتقليل ردود الأفعال السلبية تجاهه من قبل هؤلاء المنفذين له وتشجيعهم على قبوله وحتى تملكه.

ولتوضيح طبيعة الدور المنتظر من إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير يتفق الباحثون على انتشار فلسفتين في تصور عملها في المؤسسات هما:

1) الفلسفة الأولى تجعل من إدارة الموارد البشرية أداة في خدمة تسيير التغيير، لذلك تضع سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل وتدعيم ومساعدة بقية الإدارات التنفيذية

في المؤسسة، فهي عضو ضبط خاضع للإستراتيجية معني من المشاركة في صنع الخيارات الإستراتيجية. ويسهر على تحقيق توازن احتياجات / عمالة من خلال تطبيقها للمخططات الاجتماعية وتسريح العمالة الزائدة كنتيجة للتغيير المقرر من قبل الإدارات التنفيذية.

(2) في حين ترى الفلسفة الثانية والتي توضح طبيعة دور إدارة الموارد البشرية على أنها مكون أساسي واستراتيجي ومحرك هام وقائد في تسيير التغيير، ويبقى عليها إيجاد الصيغة التي تسمح بتفاعل سياساتها مع بقية سياسات المؤسسة.

وحسب رأي LOUARTP: من الأحسن أن نعيش في ظل إدارة موارد بشرية كمكون وليس كأداة، فإذا كانت أداة فهي إذن ستستجيب إلى الواقع مهملة ما لا تستطيع تبسيطه. وإذا كانت مكون فهي ستتغذى من الاختلافات الموجودة، وتبحث عن تحقيق الانسجام والاندماج في التسيير العام، وتصبح أنشطتها أقل تخصصا وأكثر تعقيدا وتداولاً في المؤسسة<sup>(8)</sup>.

ويتساءل HENRIET B عن مشاركة سياسات تسيير الموارد البشرية في التغييرات التنظيمية مركزا على كيفية النظر للمورد البشري، فهل هو عامل تصحيحي أو عامل محرك ضروري حينما تواجه المؤسسات خيارات تنظيمية جديدة<sup>(9)</sup>.

من هنا نخلص إلى أن النظرة للمورد البشري باعتباره عاملا تصحيحيا تؤثر على الإدارة التي تهتم بشؤونه ويكون في هذه الحالة دورها في التغيير ذو طابع وسائلي (أداة) وتابع، في حين تؤدي النظرة إليه كمحرك إلى قيام هذه الإدارة بدور المكون الفاعل والقائد للتغيير. وعلى هذا الأساس يكون دور المورد البشري في المؤسسة وأهميته هو الذي يحدد طبيعة الدور المنتظر من إدارة الموارد البشرية. مع العلم يؤكد اليوم كل المنظرين في علم التسيير وحتى الممارسين على أهمية دور المورد البشري باعتباره عاملا محركا وفاعلا استراتيجيا، يمثل أحد أهم أصول المؤسسة بفضل القدرات والكفاءات التي يمتلكها، وبناءً على ذلك تكون قيادة إدارة الموارد البشرية للتغيير عملية لا جدال فيها.

وإذا ربطنا بين كل من النظرة للمورد البشري وطبيعة دور إدارة الموارد البشرية وأسلوب إدارة التغيير في المؤسسات فإننا نخلص إلى ما يلي:

- إذا كانت إدارة التغيير تتم بأسلوب الإيجاب تكون النظرة للمورد البشري هنا هو اعتباره عامل تصحيحي ويعامل كموضوع Sujet و بالتالي ينحصر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معادلة احتياجات / موارد بشرية ويكون ذو طبيعة أدائية (أداة). فهي إذا إدارة تابعة تسهل عمل الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية.

- وإذا كانت إدارة التغيير تتم بأسلوب التفاوض فهو يكشف عن مورد بشري ينظر إليه كمحرك وفاعل Acteur في التغيير، ومن ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المكون الاستراتيجي، تشارك في اتخاذ القرارات المصيرية وتقود التغيير وليست أداة تستعمل للضبط فقط.

وعليه يمكن تأكيد مشاركة إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير ويبقى فقط التساؤل حول درجة المشاركة. فهي حينها تقوم بدور المسهل والمساعد والتابع وتعامل كأداة تستعمل في إدارة التغيير من قبل الإدارات التنفيذية، فدرجة مشاركتها هنا منخفضة. أما إذا قامت بدور المحرك والفاعل الاستراتيجي والمكون الأساسي فهي تقوم بدور القائد للتغيير، وتكون درجة مشاركتها في هذه الحالة عالية. ففي كلتا الحالتين تكون المشاركة أكيدة ويبقى الأمر متوقف على درجة المشاركة هذه، والتي يفضلها العديد من الباحثين اليوم أن تكون عالية حتى تقوم بتعبئة الكفاءات المتوفرة للتقليل من حدة المقاومة ولإنجاح مشاريع التغيير، والتي أصبحت حاضرة الوجود بشكل دائم في حياة المؤسسات.

في حين يرى DELAVALLEE E أن تسيير الموارد البشرية ليس حكرا على إدارة الموارد البشرية فالمسؤولون التنفيذيون لهم أيضا دور هام يلعبونه في هذا المجال، لكن لهذه الإدارة دور هام تلعبه في قيادة التغيير، حيث يكون هذا الدور مزدوج وهما<sup>(10)</sup>:

أ) كبقية الإدارات الوظيفية الأخرى في المؤسسة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشارك في انطلاق عملية التغيير. فهي في أحسن موقع من غيرها من الوظائف لتقوم بذلك، لأنها الأكثر تحورا من نظم التشغيل التقليدية، والأكثر قدرة على فهم عقلانية كل الفاعلين، ويمكن أن تشكل القاسم المشترك بين مختلف الأطراف المعنية بالتغيير.

ب) ومن جهة أخرى عليها أن تشارك في قيادة التغيير وتنشط العملية التي تنظم كل مسعى نحوه. وحتى تكون قوية في اقتراحاتها يجب عليها أن تواصل حركتها التي بدأتها والمتمثلة في اللاتخصص.

يشرح WEISS D حركة اللاتخصص لوظيفة الموارد البشرية على أنها تتميز بحدثين هامين فمن جهة تسيير الموارد البشرية ليس من الكفاءات المحتركة من قبل أخصائي الأفراد فهو يتواجد في كل مراكز المسؤولية. ومن جهة أخرى يجب أن يمتلك أخصائي الأفراد قدرات لفهم الوظائف الأخرى والقمة الإستراتيجية. وهذا مطلوب منهم في مجال قيادة التغيير التنظيمي أكثر من غيره من المجالات<sup>(11)</sup>.

وفكرة اللاتخصص هذه تعيدنا إلى فكرة أساسية المتمثلة في الطابع المشترك والممتد Transversal لوظيفة الموارد البشرية، والتي تعني أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية لا يمكنهم ممارسة أنشطتها بفعالية إلا إذا عملوا بالتنسيق مع بقية رؤساء الإدارات وجعلهم هم مسؤولين أيضا على مجموع نشاطاتها في المؤسسة. كذلك ومن ناحية أخرى مطلوب من مسؤوليها إذا أرادوا المشاركة في اتخاذ القرارات وقيادة التغيير أن يتميزوا باحترافية أكثر. وهذا يحقق فكرة إعادة تموقع إدارة الموارد البشرية في التنظيم، وتوسيع مجالات تدخلها.

إلا أن السؤال المطروح هنا هو: ما هو حال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية وما هي المسؤولية التي أسندت لها خلال مختلف التغييرات التي عايشتها المؤسسة الاقتصادية الوطنية؟ فهل قامت بدور المنفذ والتابع في هذه التغييرات أم القائد لها؟

### 3- دور إدارة الموارد البشرية في التغييرات التي عرفتها المؤسسة الوطنية:

عرف الاقتصاد الجزائري ومنه المؤسسة الوطنية عدة تغييرات أثرت دون شك على دور ومكانة الإدارة التي تُعنى بشؤون العاملين في هذه المؤسسة. هذا ما نحاول الكشف عنه من خلال التطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الوطنية. فكل مرحلة من هذه المراحل تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها هذه المؤسسة تغييرات انعكست على كيفية تسيير مواردها البشرية.

### المرحلة الأولى: سنوات الستينات:

انشغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها، فقد كان كل همها هو الجانب السياسي من أجل المحافظة على وجودها بعد الاستقلال. أما الحالة الاقتصادية فقد تميزت بضعف القطاع الصناعي، ومعدلات بطالة مرتفعة مع نسبة أمية عالية، وقطاع خاص هش وضعيف.

في تلك الفترة قام العمال بتسيير المصانع والإدارات المهملة من خلال خلايا ومجموعات مما سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسة. وكان هذا النموذج هو الجواب والحل للمشاكل المطروحة آن ذاك مما دفع بالسلطة إلى تقنينه بمرسوم 22 مارس 1963.

يعتبر التسيير الذاتي هو أول شكل من أشكال التغيير تعرفه المؤسسة الوطنية، حيث مس طبيعة الملكية وأسلوب التسيير. فهو من التغييرات الجذرية الشاملة، وحسب تصنيف مدرسة Palo-Alto هو من نموذج (2) أي تحولي ثوري يسجل ضمن القطيعة النهائية مع الماضي، ويغير المعايير الأساسية التي يقوم عليها النظام كالقيم والقوانين والسلوكيات والأهداف والهيكلية ونظام القيادة والتسيير.

وعلى نقيض ما عرف عن هذا الشكل من التغيير ومواجهته لمقاومة عنيفة ففي حالة المؤسسة المسيرة ذاتيا لم يحدث ذلك إطلاقا، بل قوبل بترحيب والتزام كبير باعتباره يلبس ثوب الوطنية ويرمز إلى الاستقلال. بالإضافة إلى ذلك فقد جعل التسيير الذاتي من العامل مالك ومسير في آن واحد لذلك لم يكن للمقاومة مكان هنا.

أما عن تسيير المواد البشرية خلال هذه الفترة وفي ظل التسيير الذاتي فقد تميزت بالخصائص الآتية<sup>(12)</sup>:

أ) توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة،

ب) ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين،

ج) بلغ التحفيز أقصاه بما أنه يرتدي ثوب الوطنية،

تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية سيطر عليه البعد الوطني والحماشي معبرا عن الواقع الجديد الذي وجدت فيه الجزائر ككل.

مع العلم أن المؤسسات التي طبقت التسيير الذاتي تميزت بصغر حجمها (يتراوح عدد العاملين بها بين 10 و50 عاملا). وبينت الأبحاث أن المؤسسات الصغيرة لا تتواجد بها وحدة تنظيمية خاصة لإدارة الموارد البشرية - رغم وجود الوظيفة - بحيث تسند هذه المهمة للمدير، وفي حالة المؤسسات المسيرة ذاتيا قامت لجان التسيير (الممثلة للعمال) بهذه المهمة بالإضافة إلى قيامها بمهام تسيير الإنتاج والتوزيع والتمويل.

عانت المؤسسات المسيرة ذاتيا من مشاكل وصعوبات عديدة مما أدى إلى فشل تجربتها. ففي الوقت الذي كانت هذه المؤسسات بحاجة إلى مساعدات مالية وبرامج تكوينية لعمالها لتحقق الفاعلية الاقتصادية، كانت الدولة تعمل على امتصاصها وهذا ما حدث في بداية 1964 ليتعمم ابتداء من سنة 1966.

#### المرحلة الثانية: سنوات السبعينات:

انتقلت المؤسسات المسيرة ذاتيا وبفضل عمليات التأميم إلى شركات وطنية ملك للدولة تقوم هي بتسييرها من خلال أعوان تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري.

مرة ثانية تعيش المؤسسة الوطنية التغيير الجذري الشامل، فهناك تحول في نوع الملكية ونموذج التسيير. فمن مؤسسة ملك للعمال يقومون بتسييرها عبر لجان ومجالس إلى مؤسسة ملك للدولة تقوم هي بتسييرها، حيث كان يتم تحديد وظائفها وأهدافها حسب الخطة الاقتصادية الموضوعة من قبل الوصاية.

إلا أنه وعلى عكس ما حدث في التغيير الأول، فإن هذا التغيير قوبل بمقاومة عنيفة من قبل العمال ونقابتهم ورأوا أن نظام الشركات الوطنية يشكل خطرا على مكاسبهم وتراجعا عن توجهات الجزائر الاشتراكية. وبالرغم من تزايد حدة الاحتجاجات إلا أنها لم تمنع حركة التوسع نحو القطاع العام على حساب كل من قطاع التسيير الذاتي و القطاع الخاص. ففي الفترة الممتدة بين (1965-1970) تزايد عدد المؤسسات التي وُضعت تحت سيطرة الدولة كما تزايد عدد العاملين بها.

لكن ونتيجة لطريقة التسيير فقد عانت هذه الشركات مشاكل عدة منها:

أ) بيروقراطية مبالغ فيها جمدت التنظيم وأصبح غير قادر على التطور.

ب) مشاكل تشغيلية عديدة،

ج) تدهور ظروف العمل.

مما أدى إلى صدور قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أي العودة من جديد للمشاركة العمالية في التسيير. ومن ثم فقد عاشت المؤسسة الوطنية تغيير جذري آخر مع تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي، حيث اتخذ من جديد العامل صفة المالك المسير لوسائل الإنتاج التي انتزعت منه خلال مرحلة الشركات الوطنية. ومن الطبيعي أن هذا التغيير لن يجد مقاومة بل على العكس من ذلك فقد وجد ترحيبا كبيرا من قبل العمال ونقابتهم.

ويؤكد أحمية سليمان على ذلك حينما يقول: "تسيير المؤسسة وفق أسلوب التسيير الاشتراكي ليس مجرد إصلاح، بل هو مرحلة جديدة لثورة اقتصادية واجتماعية تقتضي إقامة علاقات إنتاج جديدة تتمثل في اتخاذ العامل صفة "منتج - مسير"<sup>(13)</sup>.

إن الفترة الممتدة بين (1971-1980) تمثل فترة الاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى نتج عنها انخفاض كبير في نسبة البطالة. لكن ما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة آنذاك هو بساطة تكوينها، لذلك فُتحت أبواب التكوين في مجال التسيير وغيره من التخصصات الاقتصادية في الجامعات والمعاهد، كما نظمت برامج تكوينية في هذا المجال خارج الوطن.

أما تسيير الموارد البشرية خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فقد تميز بالخصائص الآتية<sup>(14)</sup>:

- سادت علاقات العمل مشاركة العمال في التسيير، فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم المالكين لمؤسساتهم.

- ارتفاع مستوى الأجور لكل المستويات الوظيفية مما حقق نوع من الرفاه الاجتماعي.

- درجة الالتزام كانت جد عالية سواء لدى العمال أو الإطارات نتج عنه انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.

- النظرة لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية بحتة، تحتوي أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) واجتماعية (سكن، نقل، طب، عطل...).

- بداية الاهتمام بالتسيير التنبؤي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات جديدة مستقبلية، لذلك كان من الضروري التنبؤ بأعداد ومؤهلات القادمين الجدد وضرورة تكوينهم، خاصة وأن غالبيتهم قادمين من الأرياف. هذه المشاكل والقيود دفعت نحو عصرنة تسيير الموارد البشرية.

- تشابه مهام مسؤولي هياكل الأفراد مع تلك المسندة لـ "المحافظ السياسي" الذي كلف آن ذاك "بتعبئة جموع الكادحين". فهذا الشكل من التدخل جعل هذا المسؤول بعيد كل البعد عن كونه مسير<sup>(15)</sup>.

- يستفيد القطاع الخاص (المحدود) من الثراء الذي تمتع به القطاع العام بسبب الربيع النفطي ويصبح أكثر قوة. وتبقى مستويات الأجور لديه متدنية مقارنة بالقطاع العام، كما تسوده علاقات عمل تقليدية مع غياب لإدارة الموارد البشرية.

في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعي بحت. بالإضافة إلى كونه إيديولوجي أيضا، على الرغم من أن هذه الإدارة طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية، لكنها بقيت تعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب موهمة العامل أنه هو المالك والمسير الوحيد. فقد ابتعدت إدارة الموارد البشرية عن دورها الفعلي والأصلي والتمثل في تسيير شؤون العاملين، إلا أن في نهاية هذه الفترة أرادت أن تستقل وتمارس هذا الدور لكن صدور قانون جديد في بداية 1980 منعها من ممارسة هذا الحق.

وهذا ما أكده عدة باحثين بقولهم أن القطاع العام خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بدأ يطور مهارات وممارسات حديثة في تسيير الموارد البشرية. لكن في بداية الثمانينات فرض القانون العام للعامل SGT على المؤسسة العمومية لتسيير مواردها البشرية على أساسه، وكان من نتائجه تجميد هذه الممارسات<sup>(16)</sup>.

### المرحلة الثالثة: سنوات الثمانينات:

إنها مرحلة البحث والانشغال بتحقيق المردود الاقتصادي مما يفرض حسب الحكام السياسيين القيام بتصحيحات هيكلية على الشركات الوطنية. حيث تم تغيير أسماء هذه الشركات إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موائية تمت إعادة الهيكلة المالية لتمكين من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.

فاعتبرت هذه المرحلة حسب ساهل سيدي سعيد بمثابة مرحلة "الفعالية والعقلنة" نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية آن ذاك<sup>(17)</sup>. ويضيف Hadj M مؤكدا على أن هذه الفترة ركزت على إحياء العقلانية الاقتصادية والتي تفرض، حسب المسؤولين السياسيين، عدة تصحيحات وتعديلات دون مراجعة أسس النظام القائم<sup>(18)</sup>.

وعليه فإن إعادة الهيكلة التي مست الشركات الوطنية هي تغيير من النوع التصحيحي لا يضع القطيعة مع النظام السابق، على عكس التغيير الجذري. وقامت بإحداثه الدولة باعتبارها المسؤولة عن عملية التسيير دون مشاركة أو استشارة للأطراف الموجودة داخل هذه الشركات سواء الإدارة العامة أو إدارة الموارد البشرية دون الحديث عن العمال. ويحدث هذا التغيير إذا لوحظ أن هناك تراجع في الأداء الاقتصادي وهذا ما قاله المسؤولون السياسيون آنذاك.

وقد أكد عدة باحثين على أن إعادة الهيكلة لا تستغني عن ما هو موجود في المؤسسة ويحمل مؤشرات الفاعلية بل تقوم بتغيير ما هو يعاني من خلل لتتوجه بحزم نحو المستقبل. ومن ركائزها كأن تقوم بإعادة تنظيم المؤسسة فقد تمتص أو تدمج أو تتخلى عن بعض فروعها بهدف التخفيض من التكاليف وتحقيق الأداء. وفي حالة إعادة الهيكلة التي حدثت للمؤسسة الوطنية فإن الهدف هو نفسه، أي ما تسعى إليه كل إعادة هيكلة في العالم، لكن وسيلة تحقيق ذلك تختلف فبدلا من الامتصاص والدمج حدث انقسام وتعدد أكثر فأكثر فقد تم المرور من 60 شركة كبيرة إلى 600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لهذا فإن هذا الهدف لن يتحقق لا نظريا ولا عمليا على أرض الواقع. لذلك يؤكد عدة باحثين جزائريين أن السبب الحقيقي وراء هذه العملية هو صعوبة تحكم الإدارة المركزية (الدولة) في هذه الشركات التي أصبحت إنسانيا صعبة التسيير، لذلك بادرت إلى تفتيتها لتمكين من تحقيق هدفها الفعلي المتمثل في السيطرة عليها.

أما عن دور العاملين في عملية التصحيح هذه فقد تمت بعيدة عنهم وعكس آراءهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، كما أنهم فقدوا عدة مكاسب حققها لهم نموذج التسيير الاشتراكي. فقد أضحى العامل مجرد أجير خاضع للقانون العام للعامل. ولم يؤخذ برأيه في عملية التغيير هذه مما تسبب في حدوث عدة إضرابات ومنه مقاومة هذا التغيير الذي حدث بالرغم من ذلك. أما عن تسيير هؤلاء العاملين خلال هذه الفترة فقد تميز بما يلي<sup>(19)</sup>:

- تم توقيف المبادرات البسيطة التي كانت موجودة في الفترة السابقة بصدر القانون العام للعامل الذي ينظم ويقنن عمل ووظيفة الأفراد.

- ينص القانون العام للعامل على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي أول مستخدم في البلاد، ويحدد أجر كل وظيفة، ونظام التعويضات، ونظام الحماية الاجتماعية، ونظام التكوين، وطرق وإجراءات التوظيف، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب... إلخ.

- ثراء القانون العام للعامل بحسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن شل الكثير منها وهذا ما شعر به مسؤولي الموارد البشرية الذين انخرقت الكثير من مهامهم عن مسارها الحقيقي وهو ذلك المتمثل في التسيير. فقد أصبح هؤلاء مجرد وسيلة لنقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.

- قلص القانون العام للعامل هامش الحرية الذي كان أصلا محدود 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 و الالتزام والآمال التي عبروا عنها خلال المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

إن القانون العام للعامل جاء ليعيد للعمل قيمته وهذا ما هدف إليه مصمموه. فهو من المفروض يشجع على العمل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة، لكن للأسف زاد من اللامبالاة وجعل من تنظيم العمل أكثر ضعفا. وبسبب هذه التصحيحات أصبحت إدارة الموارد البشرية

أكثر انغلاقا تقوم بدور الأداة وليست الفاعلة (مثلها مثل المؤسسة ككل)، مما جعلها إدارة غير ذات أهمية ومهمشة أكثر. فهي لم تمارس بحرية حتى الأنشطة المخولة لها علميا بل سهرت على تطبيق القانون فأين هي من قيادة التغيير، نحن هنا بعيدين كل البعد عن هذا المنطق.

#### المرحلة الرابعة: سنوات التسعينات إلى يومنا:

التصحيحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود بل زادت من فوضى التسيير، بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد عمليات التطهير. كذلك الانخفاض المريع لأسعار البترول 1986 دفع إلى ضرورة التفكير في إصلاحات جديدة تتحصل من خلالها المؤسسة العمومية الوطنية على استقلاليتها في إدارة شؤونها مع بقائها ملك للدولة. يؤكد Hadj M أن هذا الانخفاض هو السبب الفعلي الذي جعل السياسيون يعترفون أن النظام الحالي غير قادر على معالجة "أزمة الإنتاجية"<sup>(20)</sup>

ورأى بعض الباحثين أن الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها في العالم. فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية، وعلى الرقابة المركزية، وتدخل الدولة في العلاقات التجارية الداخلية والخارجية، وتعيد إليها مهمة تسيير مواردها البشرية<sup>(21)</sup>.

ومع إقرار العمل بقانون 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية تخلت الدولة عن كل من التسيير، والتشغيل، وتحمل نفقات هذه المؤسسات ما عدا تلك المتعلقة بتمويلها عن طريق الاستيراد فقد خصصت لها ميزانية خاصة. الهدف من ذلك هو زيادة فاعلية وسائل الإنتاج وإنتاجية العمل. أما فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن قانون 90-11 وضع النهاية للتشريع القديم والمتمثل في القانون العام للعامل SGT، حيث ظهرت مصطلحات جديدة في هذا المجال كحرية نظام التعويضات والأجور (نظام جديد للمكافآت الفردية والجماعية، تحفيز الأداء)، المفاوضات، الاتفاقيات الجماعية، إبرام عقود علاقات العمل، مكافأة الإنتاجية<sup>(22)</sup>...

فقد أصبحت المؤسسة العمومية مستقلة رسميا ويمكنها نظريا أن تقوم بما يأتي :

- تختار وتصمم الهيكل التنظيمي الذي يناسبها .

- تحدد أسعار منتجاتها .
  - تختار أو تنظم قنوات توزيع منتجاتها .
  - تتفاوض حول نظام التعويضات مع ممثلي العمال والتي ينتج عنها ما يسمى بالاتفاقيات الجماعية.
  - تختار استثماراتها بكل حرية وحسب إمكانياتها<sup>(23)</sup>.
- مرة أخرى تخضع المؤسسات العمومية للتغيير من خلال عملية الاستقلالية، والتي سميت آن ذاك بالإصلاح، دون أن يحدث هذا من داخلها بل جاء من خلال قانون فرضته الدولة باحثة من وراء ذلك تحسين الأداء في ظل النظام القائم. فهو تغيير لا يضع القطيعة مع ما هو موجود، كما أنه إجباري حدث بسبب ضغوط المحيط الخارجي (انخفاض أسعار البترول) وتكفي. كما حدث دون مشاركة أو استشارة لا للإطارات العليا لهذه المؤسسات ولا لرؤساء إدارات الموارد البشرية فيها.
- يقول Lamiri A: "إن أماكن العمل لوحدها تستطيع أن تعكس عمق وصرامة وجدية مخطط الإصلاح هذا. فالبرنامج العملي الذي لا يغير السلوكيات والممارسات إلا على مستوى الإدارة العامة والإدارة المركزية لا يمكن إلا أن يكون ضعيف الفاعلية. كل سياسة إصلاحية تمر من خلال الموارد البشرية، وكل الأخطار والرهانات توجد في هذا العنصر والنجاح أو الفشل يتم من خلال وظيفة الموارد البشرية"<sup>(24)</sup>.

إن استقلالية المؤسسات لم تُدخل إلا القليل من التغييرات على مستوى الأقسام والمصالح المنتجة في هذه المؤسسات، بحيث نجد نفس السلوكيات والممارسات القديمة مازالت سائدة في هذه الوحدات التنظيمية، وهذا ما يبين ضعف فاعلية هذا البرنامج.

إلا أن حركة التغيير لم تتوقف عند الاستقلالية بل تفررت إصلاحات أخرى خلال سنة 1995/1994 بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM ترجمت بما يسمى مخطط التعديل الهيكلي Pland'ajustement. والذي تقوم من خلاله الدولة بتطبيق إجراءات معينة

لتعديل هيكلها الاقتصادي. وعادة ما يتم ذلك مقابل تمويل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مشروط بتطبيق تلك الإجراءات، التي غالبا ما تتضمن تحرير الأسواق وتحرير التجارة وتخفيض قيمة العملة وتقليص دور الدولة<sup>(25)</sup>. لذلك نجد Bouyacoub A يرى أن استقلالية التسيير تمثل نقطة البداية لبرامج التكييف الهيكلي مع العلم أن الجزائر ما زالت لم تبدأ في هذه الأثناء المفاوضات مع صندوق النقد والبنك العالمي<sup>(26)</sup>.

برنامج التكييف الهيكلي هذا ترجم عمليا بتصفية بعض المؤسسات التي لم تحقق المردود وتقليص في حجم العمالة للمؤسسات العمومية الكبرى. ففي 2002 وصل عدد العاملين المسرحين 500000 شخص. هذه التحولات العميقة للمؤسسات الجزائرية حدثت على حساب العمال بزيادة رهيبية لمعدل البطالة<sup>(27)</sup>.

كما أنشأت في هذه الأثناء ما يسمى شركات تسيير المساهمات SGP التي حلت محل شركة الشركات العمومية Lesholding، والتي تعتبر الدولة هي المساهم الوحيد فيها، ومن ثم هي التي تحدد التوجهات الإستراتيجية لهذه المؤسسات العمومية. كما تقرر كل مشروع تغيير فيها لذلك فإن كل تغيير مس المؤسسة الاقتصادية العمومية فقد تم اتخاذ القرار بشأنه بعيدا عن المسيرين المتواجدين في داخل هذه المؤسسات بمن فيهم مدير الموارد البشرية. وهذا ما تبرزه المهام التي أسندت إلى شركات تسيير المساهمات هذه:

- تصميم وتنفيذ مخططات التأهيل والإحياء والتنمية وبرامج إعادة الهيكلة وخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ضمان التسيير التشغيلي والاستراتيجي لمحفظه النشاطات والقيم الأخرى المنقولة بهدف تحقيق الفاعلية والمردود الاقتصادي<sup>(28)</sup>.

أحدثت برامج التعديل الهيكلي تغييرات جذرية على المؤسسات العمومية بحيث هناك ما تمت خصوصتها (كليا أو جزئيا)، وأخرى خضعت لإعادة التنظيم هذا التغيير وضع القطيعة مع الماضي خاصة في المؤسسات التي تخلت الدولة عن ملكيتها سواء كليا أو جزئيا، أما تلك التي خضعت لإعادة التنظيم وبقيت ملك للدولة فقد عاشت فترات من حالة الصراع بين الممارسات

والقيم السابقة وما فرضته الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية والعالمية من ضرورة التغيير الجذري وفي جميع المجالات بما فيها خاصة القيم والسلوكيات. حيث يقول Chabou MS أن "التغيير الذي عرفته المؤسسة الجزائرية يفرض تغيير "البرمجة الذهنية للأشخاص" حسب ما يسميها Hofstéde. وهذا النوع من التغيير يفترض دور أساسي ومقرر لوظيفة الموارد البشرية"<sup>(29)</sup>.

مع العلم أن هذا التغيير إجباري لأن المحيط الخارجي هو الذي فرضه وبالذات المؤسسات النقدية الدولية بسبب ضعف الجهاز الاقتصادي ونقص مصادر التمويل.  
أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة فقد تميزت بما يلي<sup>(30)</sup>:

- نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، فقد تمت الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لصياغة قوانين تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات، وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحا مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق.

- زيادة الاهتمام بالتكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أو الخاصة، عدة برامج تم وضعها لهذا الغرض.

- أنشطة جديدة أسندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية، والاتصالات الداخلية، ونظام تعويضي فعال، وخطط للتكوين... فقد فهم المسيرون الجزائريون أهمية التسيير الجيد للموارد البشرية.

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

تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة مازال في مرحلة إدارة الأفراد إن لم يكن. وفي كثير من الحالات - من مسؤولية صاحب المؤسسة باستثناء بعضها التي تضع بعض الوسائل المحتشمة للتكوين. أما المؤسسات الخاصة الأجنبية فهي تعمل بأنظمة تسيير موارد بشرية عصرية. في حين ما زالت الجزائر متأخرة في وضع نظام معلوماتي لتسيير الموارد البشرية SIRH سواء في المؤسسات العامة أم الخاصة الوطنية.

يتفق أغلب الباحثين المختصين بقضايا التسيير في المؤسسات الجزائرية أن مدير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ورغم الأهمية التي حضي بها مؤخرا، إلا أن دوره مازال بعيد عن دور الفاعل الاستراتيجي ومنه القائد للتغيير. وبالرغم من ذلك فقد نجده في بعض المؤسسات يضمن نيابة المدير العام في حالة غيابه.

من خلال ما سبق يتبين أن مسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كان بعيدا كل البعد عن وظيفته كمسير، إلا بعض الاستثناءات التي حدثت في السنوات الأخيرة وفي بعض المؤسسات، فما بالنابذ دور القائد لعمليات التغيير المختلفة التي عرفتها هذه المؤسسة. فقد قام خلال مختلف هذه العمليات بدور المنفذ ومن ثم التابع مثله مثل بقية المسيرين بمن فيهم أولئك المتواجدين في قمة التنظيم، فقد كان كل هؤلاء تابعين للإدارة المركزية ممثلة في أجهزة الدولة. والتغييرات التي عرفتها المؤسسة الوطنية كانت نابعة من قرارات سياسية ولم يكن للمحيط الخارجي ومن ثم السوق تأثيرا في اتخاذها. وعليه لم يكن الهدف من القيام بها لا لأجل التكيف مع تغيرات المحيط ولا لسبق الحدث وذلك لسبب بسيط أن المؤسسة الوطنية عاشت دائما بعيدة عن هذا المحيط وضغوطاته.

## الختام:

أظهرت مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية أن التغييرات التي عرفتها، ابتداء من تجربة الشركات الوطنية مروورا بالتسيير الاشتراكي ثم إعادة الهيكلة ومنه الاستقلالية وأخيرا برامج التكيف الهيكلي ومن خلالها الخصوصية، تمت بعيدا كل البعد عن المسيرين المتواجدين في هذه المؤسسات بما فيهم مديري الموارد البشرية، وكان المبادر والقائد لها هي الدولة بإصدار قوانين ومراسيم لهذا الغرض. لهذا اقتصرت مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذه التغييرات - سواء كانت إصلاحية تصحيحية أو جذرية شاملة - على مهمة التنفيذ مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى للمؤسسة، فقد كانت تابعا ومن ثم أداة في خدمة أجهزة الدولة ولم يختلف الأمر بالنسبة لبقية الإدارات.

إن التغيير كان يخطط ويقرر له خارج أسوار المؤسسة الوطنية ألا يمثل هذا سببا كافيا لفشله؟

إن أي تغيير سواء كان اختياري إرادي أو إجباري مفروض تفرضه ضغوطات المحيط شديد التغيير، من المفروض أن يتم القيام به من داخل المؤسسة ومن خلال إدارتها ومن أهمها إدارة الموارد البشرية.

فالنظرة الملمة والمتكاملة التي من المفروض أن يتميز بها مدير الموارد البشرية ومعرفة وإدراكه لسلوكيات واتجاهات المنفذين لهذه التغييرات تجعله الأقدر والأكفأ لإدارة هذه التغييرات وتقليل ردود الفعل السلبية حولها وحثهم على قبوله وتملكه.

فمسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية مدعوين إلى أن يكونوا أطرافا فاعلة في مشاريع التغيير، لذلك تطرح وبشكل ملح مسألة تكوينهم في هذا المجال أي تهيئتهم ليكونوا قادة التغيير حتى نضمن نجاحه خاصة وأنه لم يعد حدث عابر بل مستمر ودائم في حياة المؤسسة.

#### المراجع:

- 1)- Dayan et Al; Manuel de gestion;Volume 2;Ed Ellipses1998;P351; Paris .
- 2)- Dayan et Al; OP CIT ;P351.
- 3)- Dayan et Al; OP CIT ;P363.
- 4)- Guinia N; La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des nouvelles technologies d informations et de communications Thèse de doctorat; Université Toulouse; 2002.
- 5)- Dellavallee E; Changement organisationnel et gestion des RH; ouvrage collectif «Les ressources humaines»;Ed D organisation;1999;PP527-554; paris.
- 6)- Livian YF; Changement et gestion des RH; ouvrage collectif «ressources humaines»; Ed D organisation;2003; pp543-558; Paris.
- 7)- Louart P;La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes; Dans RFG,1994; PP79-94 .
- 8)- Louart P; OP CIT .

- 9)- Henriet B; La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles; Dans RFG;1999;PP82-93.
- 10) 11)- Dellavallee E; OP CIT .
- 12)- Dali A La gestion des ressources humaines en Algérie;Ed Vuibert 2005;PP13-20; Paris .
- 13)- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقات العمل الفردية - ديوان المطبوعات الجامعية 1994، الجزائر.
- 14)- Dali A; OP CIT.
- 15)- Hadj M; Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie ; Ed Vuibert 2005;PP45-64; Paris .
- 16)- Elghers N et AL, La GRH en Algérie: Une étude réalisée par l'INPED; Ed Vuibert 2005; PP21-42; Paris.
- 17)- ساهل سيدي سعيد، تساؤلات حول ظروف خصوصية المؤسسة العمومية الاقتصادية، في Reflexion sur la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché; UNIV Tlemcen 1995.
- 18)- Hadj M; OP CIT .
- 19)- Dali A; OP CIT .
- 20)- Hadj M; OP CIT .
- 21)- Goumeri M; La problématique de la privatisation; Dans séminaire sur la privatisation dans les réponses économiques; L'école supérieure du commerce 24/25 mais 1994.
- 22)- Madoui M et Gillet A; Crise et mutations du modèle de développement algérien; Dans Travail et emploi; N 101; 2005;PP71-84 .
- 23)- Boutaleb K; La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie; Dans fseg.univ-tlemcen.dz/la revue07/boutaleb20% Kouider.pdf.
- 24)- Lamiri A; Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché; Ed Prest comm Alger; 1993 .
- 25)- جودة عبد الخالق، سياسات التكيف الهيكلي، في الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الرابع، الدار العربية للعلوم - ناشرون - 2007، ص ص 203-217.
- 26)- Bouyacoub A; L'entreprise publique et économie de marché (1988-1993); Dans les cahiers du CREAD; N39;Trimestre1997; PP23-34.
- 27)- Besseyre des horts CH; Responsabilité sociale et restructurations : Les réalités et l'utopie en France et en Algérie;Ed Vuibert 2005; PP65-71; Paris .
- 28)- Boutaleb K; OP CIT
- 29)- Chabou MS (2003); L'entreprise algérienne face au changement; Dans Journal El watan 18/06/2003 .
- 30)- Dali A; OP CIT.