

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة نظرية تحليلية

د. الأزهر ضيف جامعة الوادي - الجزائر

أ. محمود بوطي جامعة الوادي - الجزائر

bouti-mahmoud@univ-eloued.dz / lazhardhif@gmail.com

ملخص:

المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتمييزه بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع استراتيجيات المؤسسة، فأبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، باعتبارها تساهم بشكل مباشر في تحقيق رسالة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرار والنمو و تحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق سنركز في هذا المقال على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجزائرية.

The reality of human resources management in the Algerian institution

Analytical theory study

Abstract :

The human resource cannot achieve valuable results as soon as it is available, but must be prepared, directed and continuously developed within the framework of an evolving human resources management system in coordination with the strategies of the Organization, highlighting the fundamental implications of the current variables and trends in the concepts. The new administration is that full preoccupation and great care of human resources as the cornerstone and the most important resource on which the administration relies to achieve its goals, human resources are the real wealth of any institution, as it contributes directly to the realization of the mission of the institution and to ensure the survival. Continue, grow and achieve competitive advantage. In this context, we will focus on the reality of human resources management in the Algerian institution.

Keywords: Human Resources, Human Resource Management, Algerian Enterprise.

مقدمة

لقد تطورت النظرة لمفهوم إدارة الموارد البشرية من قبل المختصين تبعاً للتطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويقصد بذلك التوجه الفكري الذي تنتهجه المؤسسة والذي في حقيقته الفلسفة الادارية التي تختلطها في تعاملها مع مواردها البشرية، وتحديد الوزن النسبي الذي يعطي لاهتماماتها حيال أهدافها وأهداف المجتمع والتي تتنوع وتختلف تبعاً لتوجهاتها وقدرتها على التعامل معها.

تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الموارد، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المؤسسات اليوم على اختلاف نشاطاتها، لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه المسؤولين على الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة.

هذا وقد شهدت الفترة الأخيرة توجه مختلف المؤسسات الجزائرية إلى تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية فيها، وذلك عبر ترقية هذه الوظيفة الى إدارات مستقلة أو إنشاء مديريات موارد بشرية خاصة على مستوى المؤسسات الكبرى، واعتماد سياسات حديثة في ذلك، لكن هذا لم يكن كافياً لخلق البعد الاستراتيجي لهذه الوظيفة، على اعتبار أن ذلك كان مدفوعاً بمتطلبات المنافسة وإعادة التوقيع، وليس وفق متطلبات استراتيجية تعتبر الموارد البشرية رأس مال استراتيجي وخالق للميزة التنافسية.

وعليه فقد جاءت هذه الورقة لتبيان واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية انطلاقاً من طرح

التساؤلات الآتية

- ماهي السمات المميزة للمؤسسة الجزائرية ولنمط إدارة مواردها البشرية؟
- ما هي عوامل اختلال منظومة الموارد البشرية؟
- ما هي الرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

1- السمات المميزة للمؤسسة الجزائرية

إن وضع المؤسسة الجزائرية يمكن إسقاطه على وضع إدارة الموارد البشرية دون أن يكون في هذا الكلام أية مجازفة. صحيح أن علم الاجتماع في طريقة تقصيه للوقائع قد ينتهج أسلوب الحكم على العام من خلال الخاص بشرط عدم إغفال حقيقة أساسية مفادها أن انتظام الأنساق العامة وكيفية ترابط علاقاتها والعوامل المؤثرة فيها قد لا تكون هي نفسها الموجهة والمستثيرة للترابطات في الأنساق التكوينية الفرعية بما يفضي إلى نوع من الفصل المنهجي والوظيفي بين البناء العام والأبنية الجزئية، إلا أنه لا يعارض بالمقابل الحكم على الخاص من خلال العام لوجود حقيقة أكبر، فلولا الأجزاء لما تكون الكل الموحد ولما انتظمت صيرورته . لذلك فإن أول سؤال يمكن أن نطرحه ماهي أهم السمات المميزة للمؤسسة الجزائرية؟ وعليه يمكن أن نقول أن جل الأبحاث والاسهامات التي اتخذت من المؤسسة الجزائرية موضوعا للدراسة أجمعت على ما يلي¹:

- تشويه بنية العناصر القاعدية الأساسية للتنظيم المتمثلة في القمة الاستراتيجية، خط هرمية السلطة (الإدارة الوسطى)، المركز الفاعل، البنية التقنية، وبنية الامداد اللوجستيكي (الوظائف المساندة) أو غياب بعضها كلية.
- الصراعات والتوترات الحادة بين تلك العناصر من أجل التأثير في بعضها البعض، والذي يؤدي الى نتائج سلبية.
- سعي القمة الاستراتيجية الى تركيز السلطة فيها لتضييق دائرة اتخاذ القرارات
- سعي الإدارة الوسطى (رؤساء الدوائر، رؤساء الورشات، رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام والمشرفون الرئيسيون) من جهتها إلى مساندة زيادة تقسيم البنى من أجل توسيع دائرة النفوذ والتأثير في القرار، وأيضا لتخفيض أعباء مهامهم. وفي ذلك تأثير سلبي على النجاعة والفعالية.
- تحمل المركز الفاعل (العمال الذين يؤدون النشاطات الانتاجية) لضغوط الصدمات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في المؤسسة، الشيء الذي يدفعهم إلى البحث عن الامتيازات بالطرق المنحرفة لمواجهة الظروف الصعبة التي لا تتغير.
- بعد البنية التقنية (المحللون وأعاونهم، ممن يقومون بوظائف المحاسبة والرقابة والتخطيط ووضع المناهج...الخ) عن وظيفتها الأصلية وضعف تأهيل أفرادها.

- ضعف التحكم في تنظيم القوى العاملة وإهمال تنميتها وتطويرها واستغلال قدراتها، ضف إلى ذلك تهلهل النظام المعياري العام.
- استقرار تنظيم العمل بسبب ركود التغيير التكنولوجي وصعوبة تكيف مؤهلات المؤسسة مع المستجدات التكنولوجية المعاصرة.
- تساؤل قدرات المؤسسة خاصة الصناعية منها على التطور بالنظر إلى ضعف إمكانياتها الحالية والمستقبلية والذي يقابله ارتفاع فاتورة التكاليف الخفية التي تتحملها لسبب أو لآخر.
- غياب قاعدة للمعلومات والبيانات تقوم على الاستفادة من نظم المعلومات الحديثة، بل غياب الأرشيف الموثق في أكثر الأحيان، مما يجعل المؤسسات تعيش ليومها دون تطلع للمستقبل.
- غياب ثقافة تنظيمية تقوم على الولاء والانتماء والالتزام للمؤسسة، والحضور القوي لثقافة معاكسة تقوم على الانحراف بالأهداف الحيوية للتنظيم خدمة للمصالح الشخصية الضيفة.

2- السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- إن مظاهر السلبية واللاعقلانية التي تمت الإشارة إليها في العنصر السابق والغالبة على ممارسات المؤسسة الجزائرية تكون قد أثرت بشكل كبير وسلبي على تطور إدارة الموارد البشرية بها، والتي يمكن إجمال سماتها الأساسية كآتي²:

1.2- التنظيم وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- تدني نظرة الإدارة العليا إلى إدارة الموارد البشرية واعتبارها من الفعاليات القليلة الأهمية مقارنة بما تحظى به إدارات أخرى كالإنتاج والتسويق والمبددة للوقت والجهد والمال.
- عزوف الإدارة العليا عن إشراك إدارة الموارد البشرية، تظهر في صورة شروط وضوابط تفصيلية معيقة للمبادأة والمبادرة والابتكار.
- افتقاد مسؤولي إدارة الموارد البشرية لكل شكل من أشكال السلطة التنفيذية الآمرة، حتى أن استشارتهم لا تتم على الوجه المطلوب.

2.2- إدارة الموارد البشرية من داخل كيانها

- غلبة الجوانب الاجرائية (التنفيذية للمهام السطحية) على الأعمال الحقيقية لإدارة الموارد البشرية التي من المفروض أن تركز على النواحي التخطيطية التطويرية لبرامج قوة العمل.

- اقتصار منظومة الموارد البشرية على الجوانب القانونية (تنفيذ اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمل والصادرة عن الدولة)، والأمور التعاقدية الشكلية التي تتصل بحقوق العاملين وواجباتهم وفق ما تحدده القوانين المعمول بها، وكذا ما يتعلق بمسائل المخالفات والجزاءات وهو ما أدى إلى سيادة الخبرات القانونية على حساب الخبرات الإدارية والتنظيمية.

- تميز الطابع العام للأداء فيها بالتجزؤ والانفصالية بحيث يغيب نظام العمل المتكامل والمتوازن بين وظائفها (التي من المفروض أن تشكل الواحدة منه نقطة انطلاق للوظيفة اللاحقة)

- افتقار إدارة الموارد البشرية لنظم تصميم وتحليل الوظائف، وقد يسوء الأمر ليصل إلى حد افتقار بطاقات التوصيف النموذجية.

- افتقار الموازنة بين الوضع الراهن والرؤية المستقبلية للاحتياجات من أفراد القوى العاملة ومصادر الحصول عليها، لذلك لا يتم التفكير إلا في الحاجات العاجلة، ومن النادر توفر خطة مدروسة تمتد لفترة من 2 إلى 5 سنوات

- عشوائية عملية الاستقطاب وقيامها على أسس غير موضوعية لغياب الاستطلاعات عن حالة العرض والطلب في سوق العمل، ومستويات الأجور والرواتب السائدة في المؤسسات.

- الاعتماد على المحاباة والجهوية أكثر من أي شيء آخر في عملية الاختيار والتعيين.

- إفتقار إدارة الموارد البشرية لأغلب أساسيات وشروط التدريب الفعال، الأمر الذي يرفع من التكاليف المترتبة عنه بما يجعلها تفوق بكثير قيمة المعارف والمهارات الجديدة التي يكتسبها العمال.

- سيادة مظاهر الذاتية على نشاط تقييم الأداء الذي لا يخضع إلى أي برنامج مدروس، مما جعل منه نشاطاً روتينياً لا تترتب عليه نتائج مهمة.

- غياب برنامج واضح تتبعه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الوظائف، المهم في تحديد الأجور والحوافز المادية.

والملاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وتخصصاتها الوظيفية تخضع لنوع من النمطية في معاييرها وطرق تنفيذها، أي أنها تخضع لنفس جملة الضوابط بالرغم من اختلاف ظروفها وأوضاعها وأحجامها ونوعية نشاطاتها. فهناك مثلاً مجموعات نوعية من الوظائف، وقواعد وشروط موحدة للانتماء لها، ونفس الشيء ينطبق على الترقية والتحفيز، وعليه

فالنتيجة أن هناك معايير موحدة مفروضة، تحكم جل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، تشكل باتحادها نظاماً بيروقراطياً جامداً، يتعامل مع الأفراد بمنطق قانوني شكلي وبطريقة نمطية لا تفرق بين العمال، ولا بين نوعيات عملهم وظروفه، ولا بين البناءات التنظيمية وخصوصياتها وقطاعات نشاطها. ويحول هذا النظام منظومات وأفراد الموارد البشرية إلى مجرد وجود لا معنى له³.

3- عوامل اختلال منظومة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تعتبر سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية التي تم التطرق لها في سابقا دليلاً على عمق الاختلالات التي يعاني منها هذا الجانب المهم من جوانب تنظيم العمل. وإذا كان الأمر يتعلق بنتائج باتت خطورتها أكيدة على مصالح المؤسسة والأفراد فيها، فإن الإحاطة بالعوامل التي أدت إلى تفاقم الوضع والوقوف في وجه جهود التصحيح ورد الاعتبار يصبح مطلباً ضرورياً خاصة وأن أهداف الفاعل التاريخي غدت وسيلة لتحقيق المكاسب الشخصية غير المشروعة التي تغذيها الانحرافات المسجلة، والمستفيدة بشكل أو بآخر من امتيازات السلطة والمكانة والمستوى الاجتماعي.

1.3- العامل التاريخي

يعتقد على الكنز من خلال أطروحته الموسومة بـ "الصناعة والمجتمع" التي تمخضت عن الدراسة التحليلية لأزمة تسيير مركب الحجار للحديد والصلب أن أهم عامل أثر في تسيير المؤسسة الصناعية الجزائرية في الشق الخاص بتنظيم العمل، وساهم بالتالي في تخلف منظومة الموارد البشرية هو التمحور غير الطبيعي لفئات العاملين في المؤسسة حول الكتلة التي تملك زمام السلطة في البناء التنظيمي. الشيء الذي تمخض عنه في نهاية المطاف تحالف تاريخي بين طبقتين أساسيتين في التنظيم، يوجد بينهما في الأصل تناقض كبير في المنطق الذي تعتمده كل واحدة منهما في ممارساتها التي يؤطرها العمل الصناعي⁴.

ويرى الباحث أن الفئات العمالية في المؤسسة لم تعرف التحالف الحقيقي الذي كان من المفروض أن يعقد بين قاعدتي ارتكاز النشاط الانتاجي، أي بين التقنوقراطيين والعمال في أسفل الهرم، لمواجهة الطبقة البيروقراطية التي لا هاجس لها سوى العمل على تعزيز نفوذها داخل المؤسسة وتوسيع سلطاتها عن طريق تضيق نطاق اتخاذ القرار، واحتكاره لتكريس أسلوب التسيير الذي يخدم مصالحها⁵.

وعليه فالسبب الرئيسي في ضعف منظومة التسيير القائمة على إدارة الموارد البشرية لا يكمن في ندرة الكفاءات القادرة على توجيه الممارسات بالشكل المطلوب والمدرّوس والفعال، ولا في قلة الإمكانيات

المادية المتاحة لهذا النوع من الفعل الرشيد، وغنما يرجع السبب إلى الوصاية الخانقة التي يمارسها البيروقراطيون في المؤسسة على السير العقلاني لفعاليات العمل، وعلى النخبة التكنولوجية، الشيء الذي جعل من أفرادها يتحولون إلى نخبة من المرتزقة لا تتمتع بأي قدر من السلطة الحقيقية أو الاستقلالية التي تخول لها ضبط أمور التسيير على النحو الصحيح⁶.

ومعنى ذلك أن العلاقة الجديدة التي انبثقت ضد طبيعة الأمور، قد حولت الصراع في المجال السوسيو-اقتصادي للمؤسسة الجزائرية ليصبح العمال (الحلقة الضعيفة) ومسيريهم، عوض أن يكون بين المسيرين المدعومين بقوة العمل القاعدية، والبيروقراطيين.

إن هذ التواطؤ ليس من مصلحته عقلنة المؤسسة حتى وإن بطل اتهامه بأنه جاء ليسحق القوى العاملة فيها. إن هدفه الرئيسي هو تعزيز وجود الفئة الأوليغارشية التي نجحت عن طريق الزبونية، وفتح المجال أمام الانتهازية، في استمالة البنية التكنولوجية وضمها إلى الصف كأداة وليس كشريك. لذلك لا توجد إمكانية على الأقل في الوقت الراهن لقيام منظومة تسيير تتبنى نظم إدارة الموارد البشرية⁷.

2.3- عامل صراع العقلانيات

إن العامل التاريخي قد يكون نتيجة الضغوط التي يفرضها صراع العقلانيات داخل البناء التنظيمي. حيث يمكن تصور أن الفئة البيروقراطية، في سعيها لتحصيل السلطة النافذة والقرار أحادي الاتجاه لما تخدم مصالحها ووجودها في المؤسسة، تعلم بتعدد الأطر العقلانية نتيجة تعدد الاختصاصات والمستويات الوظيفية والمكانات الاجتماعية والعلمية للأفراد، وأن الصراع سيأخذ أبعاداً كثيرة إن لم تحدث محاصرته. وما استمالة الطبقة التكنولوجية (القادرة نظرياً على النهوض بالتسيير ومنه ذلك القائم على نظم إدارة الموارد البشرية في مجال تنظيم العمل) إلا دليل على إدراكها للبويرة الأساسية التي لا بد من التركيز عليها. وفي هذا الصدد، يؤكد كل من E.FRIEDBERG M.CROZIER أن الطرق والأساليب التي تتبع لحل المشكلات التنظيمية تتأثر بشدة بنمط الرشد الذي يتبناه أصحابها. وعليه تختلف عقلانية صاحب المشروع، عن عقلانية المدير التجاري والمهندس ومدير إدارة الموارد البشرية وهكذا، لذلك تحاول تلك الأطراف في أول الأمر تضيق هامش الفعل لإقصاء أكبر عدد من العقلانيات بالتركيز على أكثر أخطرها، وتدعيم أساليبها بتحالفات تتيح لها توسيع هامش المناورة. مع التأكيد على أن تلك الخيارات تعكس عادة علاقات القوة المتبادلة بين الفاعلين في التنظيم أفراداً وجماعات وتحدد صاحب السلطة

الحقيقية الذي مثلما يهتم بمراقبة مناطق عدم اليقين، فلا بد عليه من عدم إغفال قدرة الافراد على إقناع الآخرين بتبني أفكارهم، وطريقة رؤيتهم للأمور وحلهم للمعضلات، لأن ذلك من شأنه أن يصبح قوة. ويفصل B.MUNIER في طبيعة العلاقة القائمة بين الاندفاعات المترتبة عن الاعتقاد الذاتي والافتتاح بأن الأمور تسلك نهجاً معيناً في صيرورتها، وبين الرغبة في تدعيم ذلك الاعتقاد وتنميته في أسلوب يتم تنبيه بالضرورة، ومن ثم ارتقائه إلى مرتبة النموذج العقلاني، حيث يرى أن هذا النوع من السلوك يتجسد في كامل القرارات التنظيمية النافذة، بشكل رسمي أو غير رسمي، وهو لب الصراع الاستراتيجي في التنظيم لأن الكل يبحث عن حيازته وتوظيفه. والنتيجة أن القمة الاستراتيجية التي لها من الوسائل ما يحفظ لها قوتها وسيطرتها، لا تتوانى في محاصرة محاولات العقلنة تلك إذا كانت لا تخدم مصالحها، أو أنها- عكس كل التوقعات - تشجع على انتهاجها لما فيها من الايجابيات أخذاً في الاعتبار أنه وفي كلتا الحالتين، فإن الثلاثية (الاعتقاد-الرغبة- العقلانية) هي الوسيلة الوحيدة الكفيلة بصناعة القرار والفعل في التنظيم.

إن صراع العقلانيات يفضي إلى تفوق أكثرها قدرة على المناورة، وهي الجهة المدعومة بالسلطة والقوة في التنظيم، وزوال الأخرى. وهذا بالضبط ما حدث بالتدرج مع الطبقة التقنوقراطية التي كان من المفروض أن تسهم في تطوير منظومة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. وإن تغيبها فسح المجال لسيادة عقلانية طاهرة تخدم الأفراد ولا تخدم مشروع المجتمع⁸.

3.3- عامل تأخر تطور المجالات الاقتصادية والاجتماعية

لقد أدى غياب المنافسة واحتكار السوق الوطنية في حقبة ما من مراحل تطور المؤسسة الجزائرية (حقبة المؤسسات العامة) وما تبعه من اطمئنان على مصادر التمويل والمضمونة من طرف الدولة، وكذا الحماية من الأزمات الاقتصادية والتدخل في رسم السياسات الاجتماعية إلى شل قدرتها على تعلم التكيف، ومواجهة تحولات البيئة الخارجية (المحلية والدولية)، وبالتالي على استحداث وسائل جديدة لتنمية رأسمالها المادي والبشري. وكانت النتيجة أن توقفت لسنين طويلة على أن تكون مبتكرة تنافسية، فابتعدت تماماً عن الفعالية الاقتصادية والاجتماعية⁹.

إن وضعاً كهذا لا يسمح بخلق الفعل العقلاني البناء الهادف، ولا يحث على تبني استراتيجيات التسيير القائمة على تعظيم العائد من المورد البشري، واستخدام طرق المحاسبة التحليلية للحد من التكاليف الخفية، وابتكار مناهج البحث والتطوير، وإنما يؤدي إلى شيوع الفوضى والغوغائية ومظاهر الإهمال

والتقصير التي تتجسد في سيادة الروتين في المستويات السفلى للمؤسسة، والشعارات الزائفة في القمة العليا، وذلك كله يصب في جمود الأنساق الفرعية للبناء العام ومنها طبعاً إدارة الموارد البشرية¹⁰.

4.3- عامل تأخر تطور تشريع العمل

لقد تولت الدولة بمفردها ولوقت طويل اصدار القوانين والتشريعات والنظم والمراسيم واللوائح المؤطرة لسير العمل في المؤسسات، وقد أثر ذلك على الجوانب الحساسة التي يصعب أن تكون مشتركة أو متماثلة بدرجة كبيرة بينها، وبالخصوص تلك المتعلقة بتحديد الأجور والرواتب والمزايا المادية، ومتطلبات التوظيف والترقية، وإجراءات التأديب والعقاب.

إن خضوع المؤسسة إلى منظومة تشريع اجتماعي معين (إذ لا قانون داخلي من دون مصادقة الوصاية)، كان في الحقيقة يخدم اعتبارات سياسية وايدولوجية أكثر من خدمته لأهداف المشروع التنموي العام، الأمر الذي فسح المجال للتلاعب بالحياة المهنية والمسار الوظيفي لقوة العمل من واقع غياب إرادة فعلية لتطوير إدارة الموارد البشرية. ومن ثم ظل العامل الطرف الضعيف في العلاقة (مؤسسة-إدارة-عامل)، وبقيت إدارة الموارد البشرية لا تعرف من المهام سوى تسجيل الغيابات ورصد حوادث العمل في ظل غياب فلسفة خاصة بفعالية هذا النوع من التسيير، يعتمدها ويتبناها التنظيم ككل¹¹.

4- الرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إن الظروف السوسيو-اقتصادية السائدة في عالمنا اليوم وما تتميز له من تشابك وتعقيد تفرض على المؤسسة الجزائرية إعادة النظر في منظومة مواردها البشرية لسبب بسيط لكنه جوهري، هو أن قوة العمل المؤهلة القادرة على النهوض بالعمليات الانتاجية والراغبة في استهداف المردودية العالية، والراضية على ظروف عملها والعوائد التي تكسبها منه، والمطمئنة على مستقبلها الوظيفي هي المحدد لبقاء المؤسسة ونموها في ظل هذا المناخ الصعب. إنه لا بد عليها أن تعي أن شروط البقاء يكمن في القدرة على مواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت تخترق حدود المكان والزمان وأن الاتجاهات الثورية لم تعد تتركز في الصراعات العمالية بين العامل وصاحب العمل، ولا في النقابات التنظيمات غير الرسمية. إن التوتر الحقيقي أصبحت تسببه التغيرات التكنولوجية المتسارعة، واشتداد درجات المنافسة، والتغيرات الديمغرافية وما ينتج عنها من تنوع في أنماط الحياة لكل ذلك، ينتظر من المؤسسة أن تتبنى بجديّة التسيير القائم على إدارة الموارد البشرية، وأن تؤهل هذا الجهاز ليصبح شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا، إدراكاً منها أن أسلوبيها محوري وفعال لاستهداف غايات النمو والاستمرار.

وبالمقابل قد يتسبب هذا المسعى الرشيد في عدة مشاكل على مستوى آخر، يتمثل في الرهانات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بقضايا العمل والعمال المعاصرة. غير أنه من المتوقع في هذه الحالة أن يتم التعامل معها بمنطق يقوم على اعتبارها تحديات يمكن تجاوزها وليست حواجز مستحيلة، لأن الاقتناع بالفكرة الأخيرة معناه الزوال الحتمي للمؤسسة¹² وتدور أغلب تلك الرهانات حول المتطلبات الآتية:

1.4- الاعتماد على البحوث والدراسات العلمية

فكثيرا ما قامت أنظمة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية على الارتجالية المعتمدة على الاندفاع غير المدروس، الشيء الذي زاد من تخلفها. لذلك تظهر الحاجة إلى اتباع المنهج العلمي لفهم الظواهر المتصلة بالقوى العاملة، فمواجهة مشاكلها يبدأ أولاً بإدراك خصوصياتها وحاجاتها التي لا تفصح عادة عن وجودها بطريقة مباشرة. وعليه تمكن بحوث واستطلاعات إدارة الموارد البشرية الاختصاصيين من تصميم أساليب قياس القدرات وفعالية الأداء وتحديد الأجور والحوافز والانتماء والميول المهنية وغيرها. وحتى وإن بدت آثار تلك البحوث مؤجلة ولا تظهر في الحال، إلا أنها تساهم في تراكم خبرات الجهاز بما يضيف إلى وضع البرامج والسياسات الفعالة، وتوسيع هوامش التنبؤ واستنباط العلاقات السببية والانعكاسية بين الثوابت والمتغيرات¹³.

2.4- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

إذ لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تهيكّل قدراتها وبرامجها ووظائفها وفق قاعدة من البيانات والمعلومات تقوم على استعمال نظم المعلومات الحديثة بما يشكل في الأخير بنك معلومات إدارة الموارد البشرية.

إن نجاح هذا الرهان معناه اكتساب القدرة على إفادة الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبالكم المطلوب، كما يتيح التعامل مع أنشطة المنظومة كالتخطيط والتدريب بنفس سرعة تطور التقانة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يدفع إلى اكتشاف طرق التكيف مع الظروف المتغيرة والطارئة بالإضافة إلى حفظ جانب كبير من أرشيف المؤسسة، ذلك الذي يتعلق بالقوى العاملة¹⁴.

3.4- متابعة التغير في تركيب قوة العمل وفي القيم

حيث يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية ألا تكتفي بتسجيل التغيرات الطارئة على القوى العاملة داخل المؤسسة فقط، بل يجب الاحاطة بذلك أيضاً في البيئة الخارجية، كونها تعتبر المصدر الأساسي للحصول على العمالة.

وتعرف المؤسسة الجزائرية وفود قوة عمل أجنبية مهمة خاصة الصناعية منها، تساهم في النهوض بأعباء العمل فيها كحصيلة للشراكة التي تعقدها الجزائر مع الدول الأخرى. وهذا يمثل في حد ذاته تحدياً جديداً، فالتعامل مع الاجانب تؤطره القوانين الدولية كما هو معروف، ما يحتم على إدارة الموارد البشرية التكيف مع صيغها وطرق تنفيذها¹⁵.

وهناك مطلب آخر تفرضه زيادة مشاركة المرأة العاملة في النشاط المؤسساتي، حيث يلقي ذلك عبئاً جديداً على إدارة الأفراد، إذ سوف يخلق متطلبات أخرى لتحقيق المساواة مع الرجل في الأجر وفرص الترقية والتوظيف. صف إلى ذلك إعداد سياسات خاصة بهن كالرعاية الطبية وإجازات الحمل والولادة والرضاعة، والتخطيط لمساراتهن الوظيفية¹⁶.

أما القيم ونظراً لأنها تؤثر في تكوين سلوكيات ودوافع الأفراد، فإن مراقبتها وتحديد شدة تركيزها يصبح من الأهمية بمكان، خاصة وأن التغير في أنماط الحياة في المجتمع الواحد - نتيجة للتطورات التكنولوجية والسوسيو-اقتصادية - أصبح من الأمور المتسارعة والعادية. لذلك تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تدعيم القيم الايجابية والتقليل من حضور السلبية منها، ويعتمد ذلك على كفاءة البرامج التوجيهية التي تعدها¹⁷.

4.4- تطوير قدرات التعامل مع تشريعات العمل

إن جهازاً لإدارة الموارد البشرية يتعامل في تنظيم مؤسساتي مع قوة عمل محلية وأخرى أجنبية يستدعي قدرة فائقة من اختصاصيه على التعامل بكفاءة مع تشريعات ولوائح العمل الحكومية، أخذاً في الاعتبار التعديلات والتغيرات السريعة والطارئة التي قد تتعرض لها هذا من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية حصول التضارب والتناقض في تطبيقها. كما ينبغي أن يكون أولئك على معرفة تامة بقوانين العمل الدولية وطرق الاحتكام إلى نصوصها والاجتهاد في تفسيرها وتنفيذها لمقابلة ما قد يطرأ من مشاكل تتعلق بتوظيف وتحفيز قوة العمل الأجنبية¹⁸.

خاتمة:

يصبح الاحتكام الى مبدأ الحتمية في هذا الصدد إجراء لا بد منه. بمعنى أن المؤسسة إذا استمرت في تغيب أسلوب التسيير القائم على إدارة الموارد البشرية بطمس معالم هذا الجهاز فيها، فإن مصيرها الزوال، وترك المكان للأجدر منها سواء كانت وطنية أو دولية. فمنطق التنظيمات المعاصر أصبح يستقي أهم أسسه من الفكر الدارويني، أي البقاء للأقوى. أما إذا تغيرت النظرة إلى هذه الإدارة وتم اعتماد أسلوبها في التسيير كجزء تكويني في نظام التسيير العام، وحدث تدعيمها بالوسائل الضرورية - البشرية والتقنية- واكتمل الاقتناع بأن نجاح المؤسسة من نجاح كل وظيفة فيها، تمكنت إدارة الموارد البشرية من كسب الرهانات وازدادت فرص المؤسسة في البقاء والنمو والاستمرار. ولاشك من أن الاحتمال الثاني سيجعل من إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا، بالمعنى الوظيفي للكلمة، تلك الشراكة التي يمكن أن يساهم في تجسيدها:

- الفهم العميق لاستراتيجيات المؤسسة، حالتها المادية، أساليبها، أهدافها، وربط تلك المعرفة بمهارات، قدرات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة أصلاً لقوة العمل.
- ارتباط أهداف وحدات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تزويد إدارة الموارد البشرية القمة الاستراتيجية بالمعلومات والبيانات، بالكم المطلوب وفي الوقت المناسب.
- تعظيم قيمة المهارات والممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتدريب أعضاء الإدارة العليا على طرق تنفيذها.
- التركيز على حل المشكلات أكثر من مراقبة سياسات العمل، على أن يكون ذلك في ضوء المعايير والقواعد التي تضعها المؤسسة.
- إدراك أهمية البحوث والدراسات المتعلقة بقوة العمل من خلال ما تحققه من عوائد وتقليل للتكاليف.

بهذا الشكل من التكامل، يمكن فهم سبب قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق العقلنة والفعالية التنظيمية، وأنها المحرك الفعلي لها. كما تتضح أهمية العقل الجمعي المشترك الذي يسعى إلى ترسيخه على جميع مستويات التنظيم وأنساقه الفرعية، والذي من شأنه أن يوحد جهود كل الفئات من أجل تحقيق

الأهداف المرغوبة، عن طريق المساهمة في تخفيض تكاليف التعاملات، وتحقيق أعلى درجات الاشباع، وتثبيت الجماعات العمالية المنتجة.

الهوامش

- ¹ بشاينية سعد: (2002)، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 75-113 بتصرف.
- ² عربات منير: (2008)، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ماجستير علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، ص 155.
- ³ رماش صبرينة: (2004)، معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، ماجستير علم الاجتماع، قسنطينة، ص 2004.
- ⁴ بن عيسى محمد المهدي: (2003)، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، ماجستير علم الاجتماع، قسنطينة، ص 73.
- ⁵ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 157.
- ⁶ بن عيسى محمد المهدي: (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 73.
- ⁷ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 158.
- ⁸ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.
- ⁹ بشاينية سعد: (2002)، مرجع سابق، ص 125.
- ¹⁰ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 161.
- ¹¹ بشاينية سعد: (2002)، مرجع سابق، ص 126-128.
- ¹² عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.
- ¹³ عاشور أحمد صقر: (1997)، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 27-28.
- ¹⁴ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 164.
- ¹⁵ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 164.
- ¹⁶ عبد الباقي صلاح الدين: (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعة، مصر، ص 61.
- ¹⁷ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 165.
- ¹⁸ عربات منير: (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 165.