

## تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وتحديات مجتمع المعرفة

الدكتور: بلقاسم مزيوة ، جامعة تبسة، الجزائر

الدكتورة: سميرة غويل، جامعة باتنة، الجزائر

### الملخص:

ضمن هذا الإطار تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على إشكالية التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية، التي ميزتها مجموعة من المعوقات حالت دون تحديث أساليب تسييرها للعنصر البشري.

### Abstract:

In this context, we will analyse the problematic of the mutation from the labour concept to the human fund in the Algerian companies which are facing a set of obstacles depriving them of developing their human resources managing.



مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم، بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال كالاهتمام بالجوانب المادية والتجهيزات في العملية الإنتاجية، التي أخذت حيزا هاما من انشغالات مفكري وعلماء القرون الماضية، ولكن في العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين انصب جل الاهتمام على العنصر البشري، خاصة بعدما تبلورت معالم مجتمع المعرفة والفكر الشامل وتطور إدارة الجودة وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق، فيما يتعلق بالعنصر البشري واعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية.

ومع التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري كان من الضروري على منظمات الأعمال وإداراتها أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتها حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها، إذ أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب، بل أيضا على استخدام أكفاء الموارد البشرية استخداما عقلاانيا ورشيدا وحملها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها.

فالعنصر البشري بالنسبة للمجتمعات وخاصة النامية منها يعتبر المورد الرئيسي وأهم مدخلات المؤسسات الحديثة وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها، باعتباره الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، إذ أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بتعدد المكونات وسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات.

وبتحول منظور الاقتصاديات والمؤسسات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها، أضحت الموارد البشرية في صدارة اهتمامات مجتمعات العالم المعاصر، وحتم على مؤسسات اليوم بمختلف طبيعة أنشطتها تبني

مبدأ الاهتمام بالإنسان كأحد المؤشرات القوية التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة أن طلائع القرن الحادي والعشرين تؤكد أن المعرفة قد أصبحت معياراً للتنافسية وتقسيم العمل الدولي وظواهر التكتل والاستبعاد، ما زاد من الاهتمام العالمي بالمجتمع القائم على أساس المعرفة ودور المؤسسات والرأس المال الفكري في استحداث هذه المعرفة، وليس لنا أن نخرج عن الإجماع الذي يرى أن العلم والتكنولوجيا هما سلاح القرن الحادي والعشرين.

وأن موقع أي مؤسسة يتحدد في ضوء إنتاجها المعرفي ومساهمتها في رسم مسارات مستقبل المجتمع وبناء مؤسساته، وباعتبار إنتاجية الرأس المال البشري محكاً رئيساً في إطالة بقاء واستمرارية أي مؤسسة وأساس أي اقتصاد ناجح وفعال، أصبحت القوة الدافعة لتلك المؤسسات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلائم مع متطلبات القرن الحالي.

أولاً: واقع تنمية الموارد البشرية في الدول المتقدمة

بناء على أهمية الموارد البشرية في تطور وتقدم الشعوب والأمم أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها واختيارها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، وفي هذا الصدد يشير "بيتر دراكر" إلى أن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة، لكن هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، وأن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها تكوين موارد جديدة منتجة للمال، ويضفي على الموارد الحاضرة احتمالاً قوياً لبناء الثروة<sup>(1)</sup>.

وفي نفس السياق قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من 41 خط إنتاجي للصلب، وذلك بهدف تقدير أو قياس تأثير الموارد البشرية على إنتاجية العمل "Work Productivity" في كل من المؤسسات اليابانية والأمريكية، وقد أظهرت هذه الدراسة<sup>(2)</sup>.

أ- أن المؤسسات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية من بينها:

- فرق حل المشكلات.
- التوجيه الفعال.
- التدريب خلال المسار الوظيفي.
- المساهمة الفعالة في المعلومات.
- التدوير الوظيفي.
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي.

ب- المؤسسات الأمريكية تطبق جانب أو اثنين من الممارسات اليابانية، لكن لديها نظام شامل للمراقبة من أجل ممارسات العمل المبدع "Innovative Work" والذي يتوازي مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المؤسسات اليابانية.

ج- المؤسسات الأمريكية قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الابداعية بعدما حققت الممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

ورغم ما تنتجه تكنولوجيا المعلومات من بيانات وفيرة عن العنصر البشري في المؤسسات، إلا أنه لا يتم استخدامها بطريقة سليمة في قياس العائد من الاستثمار في البشر، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة الماسة إلى وجود نظام قياس كمي ونوعي معا لمعرفة والتنبؤ بمنحنيات التكلفة وإنتاجية قوة العمل وكيفية التفاعل البشري داخل المؤسسة حتى تستطيع الإدارة أن تقوم بما يلي<sup>(3)</sup> :

- ✓ معرفة ما الذي يدور داخل المنظمة.
- ✓ توصيل توقعات الأداء المطلوبة للعاملين.
- ✓ تحديد فجوات الأداء والتخلص منها.

- ✓ توفير معلومات لمقارنة الأداء بالمعدلات الموضوعية.
- ✓ التعرف على الأداء المتميز الذي يستحق المكافأة.
- ✓ تدعيم القرارات الخاصة بتمين الموارد ووضع الخطط والجداول الزمنية.

وقد أثبت واقع التغيرات الاقتصادية العالمية التي أفرزتها طلائع القرن الواحد والعشرين أن الموارد البشرية تنتظرها مجموعة من التحديات كالعولمة وشدة المنافسة، فالعالم يشهد تحولات سوسيو- اقتصادية ساهمت فيه الثورة المعلو- اتصالية التي ساهمت في طفرة غير مسبوقه في مجال البحث العلمي، وكذا تكنولوجيا الكمبيوتر وثورة الاتصالات وفي مقدمتها تكنولوجيا الهاتف النقال وغيرها، هذه التكنولوجيات الثلاث تتمحور ضمن تكنولوجيا واحدة هي تكنولوجيا المعلومات التي تنبلج منها كل التكنولوجيات الجديدة وفي جميع المجالات.

من هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات أساس اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى المجتمعات والأمم إلى تكوينها وتنميتها لمواجهة التحديات الناتجة عن انفتاح السوق وانهايار حواجز وموانع حركة التجارة وتدفقات راس المال بين أنحاء السوق العالمية الواحدة، ما جعل المجتمعات عامة والنامية خاصة أمام تحديين أحدهما أصعب من الآخر، ويتمثلان في:

- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والتحول إلى انماط الانتاج الكثيفة، التي تعتمد على رأس مال مادي مرتفع، وخلق فرص عمل قليلة
- ضرورة التمسك بالتكنولوجيا ذات العمالة الكثيفة التي تتميز بخلق فرص عمل أكثر وقدرة تنافسية أقل.

هكذا فإن واقع هذين التحديين أفرز مجموعة من النتائج أهمها:

❖ تناقص الحاجة إلى اليد العاملة وبالمقابل زيادة كميات الانتاج وبالتالي تقليص فرص العمل لدى الموارد البشرية خاصة في الدول السائرة في طريق النمو كالجزائر.

❖ زيادة نسبة البطالة في مجتمعات الدول النامية.

❖ ظهور صيغ وأنظمة عمل مرنة ومتعددة الخصائص تتلاءم مع خصائص الفئات المختلفة وظروف عملها، لذلك نجد المنظمات الكبيرة والعملاقة تستخدم أكثر من نظام وصيغة عمل، كالعامل عن بعد أو ما يعرف بالانتقال حاسوبيا، كما ظهر المنظمات المعروفة بالمنظمات الافتراضية... الخ.

❖ ظهور ونمو قطاع جديد تمثل في قطاع الخدمات بدلا من القطاع الصناعي، هذا القطاع (قطاع الخدمات) قسم الموارد البشرية إلى صنفين أو فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل المتكافئ هما:

✓ فئة النجبة أو الصنفوة: وهي فئة الموارد البشرية التي تساهم في خلق التكنولوجيا الجديدة وتسيطر عليها وبالتالي لا تتأثر بها بل تؤثر فيها.

✓ فئة جحافل المطرودين من المنظمات: وهي فئة الموارد البشرية الغير مؤهلة والتي تتأثر بمجرد ظهور تكنولوجيا جديدة لعدم استطاعتها المحافظة على مناصب عملها في ظل تواجد هذه التكنولوجيا.

هكذا ونتيجة للتطورات العالمية السريعة في شتى المجالات وظهور ما يعرف بنظرية النظم والتطور العلمي والتكنولوجي والعولمة وظهور تكنولوجيا المعلومات وانتشار مفهوم مجتمع المعرفة وما ألقه من تغيرات في البناءات الاجتماعية لكل المجتمعات، كل هذه العوامل ساهمت في تغير النظرة للمورد البشري، فأصبح ينظر إليه كراسمال فكري لا بد من الاستثمار فيه وأصلا من أصول المؤسسة، تزداد أهميته وقيمه بزيادة خبراته المعرفية المتراكمة، ما يحتم عليها صيانه وتنميته وتطويره والحفاظ عليه.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة إدارة الرأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المؤسسات الحديثة، ويمكن التعبير عنه بأنه رأس مال حقيقي لا بد من الاستثمار فيه لصناعة الفكر ونتاج المعرفة، على اعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات.

ثانيا: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

لا يمكن الحديث اليوم عن التطور الاقتصادي دون الحديث والاهتمام عن فاعل هذا التطور، وكذا مدى تطابق النماذج التيسيرية والواقع الاجتماعي للعامل، والملاحظ أن الفعل التصنيعي الجزائري المنتهج بعد الاستقلال لم ينشد التطابق 'La conformité'، بين العامل والمؤسسة والمجتمع، بحيث تم إنشاء مؤسسات صناعية دون تغيير في أنماط الحياة كمنظومات التعليم العام والتكوين المهني والسكن وطريقة الاستهلاك والانضباط الاجتماعي والصناعي<sup>(4)</sup>.

فالمراد البشرية للمؤسسة الجزائرية غير مؤهلة بحكم أنها موارد جاءت من القطاع الزراعي ليحتضنها في نسبة كبيرة القطاع الصناعي دون أدنى تأهيل، كما أن نسبة معتبرة منها لاتزال تحتفظ بعقليتها الريفية ذات النمط الثقافي التقليدي، وخاصة علاقات القرابة البيولوجية، ما يشكل أحد معوقات الفعل التصنيعي الذي يتسم بالعقلانية والرشادة في الإنتاج وتنظيم العمل وتسييره، وبروز سمات اللاتطابق واللاتماثل بين العامل الجزائري الحامل لبقايا الثقافة التقليدية، وما أتى به الفعل التصنيعي من أشكال وعناصر الرشادة.

وفي ظل هذا الوضع بالذات لم تعد المؤسسة ذلك المجال الذي تتم فيه التنشئة الاجتماعية المؤسساتية، حيث يسمح للعامل بتبادل المعارف "Savoir Faire" والإبداع "L'innovation" والتعبير عن أفكاره المهنية هذا من جهة، ومن جهة ثانية لم ترقى المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تلك الوحدة الاجتماعية "Unité Social"

التي تساعد على بناء علاقات بين كل الفاعلين فيها، إذ أضحت مجال للانضباط البيروقراطي<sup>(5)</sup>.

كما سبق يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية كتنظيم مؤسساتي مستورد من العقلانية الغربية التي تحمل عناصر الرشادة والموضوعية، دخلت في حالة تناقض مع البيئة الجزائرية، ما أدى إلى عدم فعالية تلك المؤسسة تنظيميا وإنتاجيا، وما مؤشر إعادة الهيكلة العديدة إلا دليل على البحث المستمر عن معالم هوية مؤسساتية لم تتضح بعد، ما جعل الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية تتسم ببعض الخصائص التي حالت دون تنمية هذا العنصر من جميع الجوانب.

ويمكن إيجاز هذه الخصائص فيما يلي:

1. الخصائص التنظيمية: 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 لنفس المقاييس، ما جعل نظم التدريب السائدة غير فعالة في الكثير من المؤسسات نظرا لعدم التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية التي تكون عن طريق تنفيذ مجموعة من البرامج المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات، فضلا عن عدم ربط العملية التدريبية بالترقية.

• الخصائص العلائقية والاتصالية: عدم وجود منظومة اتصال فعالة تسمح بإيصال المعلومات وانسيابيتها من القمة إلى القاعدة، ما تسبب في عزل الفاعلين عن حل 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 دافعيتهم، وعدم وجود نظام متكامل من المعلومات والاتصالات الداخلية لإزالة الغموض والشائعات عن كل ما له صلة بالمؤسسة وفعاليتها<sup>(6)</sup>.



- الخصائص المرتبطة بتلبية الحاجات: انخفاض الأجور والمكافآت ونقص وسائل العمل وعدم وجود مناخ مؤسسي محفز يسمح بمشاركة العاملين في وضع القرارات التي تخص مؤسستهم، وعدم وجود نظام تقييمي للأداء المستمر، إضافة إلى اتسام الإدارة في كثير من الأحيان بالتعسف في استخدام سلطتها، وعدم تطبيق مبادئ العدالة في ترقية العاملين وتوزيع المكافآت عليهم.
- الخصائص المرتبطة بالمكانة والدور: عدم وضوح الأدوار وعدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمية، جعل المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء التنظيم والتسيير، إضافة إلى قلق العاملين 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<sup>(7)</sup>.
- الخصائص المرتبطة بالقيم المجتمعية: هيمنة القيم المجتمعية التي تتناقض في مجملها مع قيم العمل الحديثة المرتبطة بعنصر العقلنة والرشادة والابتكار والإبداع، فكثيرا ما نجد العامل الجزائري مجبر على قيم تشكل عائقا في التحول نحو قيم العمل الحديثة.
- الخصائص المرتبطة بالقيم المؤسسية: تفتقر الكثير من المؤسسات الجزائرية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة، وفي مقدمتها<sup>(8)</sup>:

➤ الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.

➤ بطاقات توصيف الوظائف.

➤ نظم تقييم الوظائف.

✚ نظم تحديد الرواتب.

✚ سياسات واضحة ومدروسة.

ورغم القطيعة التي جاء بها الفعل التحديثي في أنماط التفكير والسلوك لمختلف الفاعلين، إلا أن الممارسة التنظيمية القديمة تبدو أنها متجذرة في البنية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، فعبّر كل مراحل تطورها ترسخت هذه الممارسة وباتت المعيار الرئيسي الموجه لكل أفعال وسلوكات الفاعلين فيها.

ومن هنا يتضح أن العاملين في المؤسسة الجزائرية تبنوا قيم ومعايير ثقافية من البيئة الاجتماعية التي نشؤوا فيها، تعتمد في أساسها على سلوكات ذات سمات وخصائص تقليدية، ويمكن تلخيص هذه السمات والخصائص فيما يلي<sup>(9)</sup> :

✓ تضخم عدد العاملين.

✓ انتشار ظاهرة التسبب البشري.

✓ قلق العاملين على مستقبلهم الوظيفي.

✓ عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي.

✓ عدم التزام الموظف بالشرعية القانونية.

✓ انعدام الطاعة التسلسلية.

✓ عدم التزام الموظف بالنزاهة والاستقامة.

✓ الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة.

وأمام هذه السمات بدأ ظهور تمايز كبير بين النماذج التسييرية المسلحة بالفكر الغربي والمعتمدة على العقلانية والرشادة، ومورد بشري مسلح بواقعه الاجتماعي والمتمني إلى إطار ثقافي قديم وتقليدي، ما تسبب في ظهور الملامح الأولى للصراع والتصادم، تظهر بشكل جلي بين ما هو قيمي اجتماعي محلي وما

هو وارد من واقع آخر، ومحاولة ترسيخه في وسط غير وسطه الطبيعي، ما انعكس سلبا على أداء وفعالية للموارد البشرية والمؤسسة ككل.

وفي ظل هذه الوضعية (اللاتطابق بين النماذج التسييرية المسلحة بالفكر الغربي والمورد البشري المسلح بواقعه الاجتماعي من جهة، وتحول النظرة للموارد البشرية على أنها رأسمال فكري لا بد من الاستثمار فيه لصناعة الفكر وانتاج المعرفة من جهة أخرى)، وحتى تتمكن مواردها البشرية من الاسهام في عملية التنمية المستدامة، فإن المؤسسة الجزائرية اليوم مطالبة ب:

➤ فهم الأطر الثقافية والجذور التاريخية للمجتمع ومدى تأثيرها على المورد البشري، والتأسيس لقواعد عمل محلية تتماشى والثقافة التقليدية للفاعلين الاجتماعيين وتسائر ثقافة التكنولوجيا المستوردة.

➤ تعميق الاستفادة من التكنولوجيا ذات الانتاج المكثف والجودة الأفضل والتكلفة المنخفضة.

➤ التوجه إلى مفهوم المنظمة الخفيفة ونظام الانتاج النحيف الذي يعتمد على كفاءة فرق العمل ذات العدد القليل من الأفراد وتكنولوجيا حديثة ذات انتاج عالي.

➤ الابتعاد عن أساليب الفلسفة القديمة والاعتماد على نظم المعلومات وتطبيق أسلوب العمل عن بعد أو ما يعرف بالانتقال حاسوبيا.

➤ الاهتمام بعقل الفرد وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابداع والتجديد والتطوير والمشاركة في حل المشكلات.

➤ الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد وما يمثله من تحديات لشحن واستفزاز الأفكار لديه.

الاعتماد على عمليات تنمية الموارد البشرية تأخذ في الحسبان سياسات وممارسات ونظم تتفق مع تلك الموجودة في البلدان الأصلية من حيث القوانين والأعراف

والثقافات، على اعتبار أن منظمات الأعمال أصبحت أكثر عولمة، ما حتم وبالضرورة تميز الموارد البشرية بأن تكون أكثر خبرة ومعرفة وإلمام بالثقافات الأجنبية والأعمال على المستوى العالمي، وسريعة الاندماج في فرق عمل تتميز بتعدد الجنسيات والثقافات وقيود التشريعات، بالإضافة إلى المهارات الاتصالية القادرة على تحليل المعلومات واستخدامها الاستخدام الأمثل.

#### ❖ هوامش البحث:

- (1) عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2006، ص344.
- (2) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشرري، مصر، 2006 ص78.
- (3) سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر: عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ص 173-174.
- (4) علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية — إشكالية تأسيس هوية مؤسساتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة 1997—1998، ص6.
- (5) علي سموك: المرجع نفسه، ص70.
- (6) نورالدين بوالشرش: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص183.
- (7) غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 117-118.
- (8) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص21.

(9) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين  
مليلة، الجزائر، 2002، ص ص 25-30.