

## مكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطورها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## Position and evolution of the HR function in the Algerian economic organizations

د. محمد الأمين مشرور<sup>1</sup>، د. إسحاق حسيني<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر (الجزائر)، amine.mecherour@univ-mascara.dz<sup>2</sup> جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر (الجزائر)، i.hacini@univ-mascara.dz

تاريخ الإرسال: 2020/07/19

تاريخ القبول: 2020/08/29

تاريخ النشر: 2020/09/30

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع وظيفة الموارد البشرية وتطورها في المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال، كما تسلط الضوء على أهم التحولات التي عرفتتها ومختلف الرهانات التي تواجهها في الآونة الأخيرة.

للإجابة على إشكالية الدراسة، قام الباحثين باستقصاء آراء شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري، بالإضافة إلى رصد رأي الخبراء في مجال الموارد البشرية. إعتمدت الدراسة على استبيان تضمن محاور حول تحولات هذه الوظيفة، العوامل المؤثرة على سياساتها وكذلك مختلف المعوقات والصعوبات التي يواجهها الممارسون، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع كافة المعنيين بالدراسة. توصلت الدراسة بعد تحليل اتجاهات وآراء مختلف الفاعلين إلى أن القائمين على وظيفة الموارد البشرية في الجزائر يدركون أهمية تطوير هذه الوظيفة للتكيف مع مختلف التحولات ومواكبة التطور على المستوى الدولي، إلا أن هذا التوجه نحو التطوير يبقى يواجه العديد من التحديات والعراقيل على العديد من المستويات.

**كلمات مفتاحية:** وظيفة الموارد البشرية، الممارسات، التحديات، المؤسسة الاقتصادية، الجزائر.

تصنيفات JEL : M12, O15

**Abstract :**

The study aims to analyze the function of HR in the Algerian organizations since the independence 1962. The analysis focuses on the practices of HR among the organizations and the challenges raise in recent years.

To answer the study problem, the study has surveyed the practitioners of HR in the economic organizations in Algeria and the HR academic experts. The survey was conducted through a questionnaire, which includes axes on the mutations of HR function, main factors impacted HR policy, challenges encountered the practitioners of the HR function. In addition, interviews were conducted with the practitioners to get more explanations and details.

The study revealed that the responsables are sufficiently aware of the necessity of the development of this function to catch up the worldwide mutations. However, this conviction towards development remains confronted with many challenges and obstacles at many levels.

**Keywords:** HR; Practices; Challenges; Economic Organization; Algeria.

**JEL Classification Codes :** M12, O15.

## المقدمة:

بعد أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية معترف بها في كل منظمة في العالم، بدأت هذه الوظيفة تأخذ الشكل الخاص بها بما يتناسب مع كل منظمة، بحيث يتم إدارة كل نوع من العاملين بشكل مختلف وذلك لعدة عوامل اقتصادية، مؤسسية Institutionnelle أو تنظيمية، قانونية وسيكولوجية-اجتماعية، ومن أجل ضمان الاستجابة لمتطلبات المنافسة، توجب على هذه الوظيفة -حسب (Kerzabi et Hachim 2016) - أن يكون هذا التحول من إدارة المستخدمين القائمة على أساس المنصب (النموذج التaylorي- الفوردي) إلى إدارة الموارد البشرية القائمة على أساس الكفاءة (نموذج المرونة)، لتصبح هذه الإدارة بمثابة نشاط رئيسي يجب أن تمارسه المنظمة وتخصص له كل الموارد اللازمة بدلاً من أن يكون نشاطاً مرغوباً فيه فقط في بيئة أهم ما يميزها هو التغيير السريع.

إن أي تحول اقتصادي بشكل عام يمر بالدرجة الأولى ووظيفة الموارد البشرية (التغيير في سياساتها، ممارساتها وتوجهاتها ... الخ) في المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، يرى (Meziane 2005) (مستشار ونائب رئيس الجمعية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية ALGRH) بأن وظيفة الموارد البشرية في الجزائر قد رافقت كل مراحل التطور الاقتصادي، السياسي والاجتماعي منذ سنوات الستينات، حيث تأثرت هذه الوظيفة بسياسات الدولة في هذه المجالات خاصة بالعمل المعياري للحكومة L'œuvre normative de l'Etat فيما يتعلق بقانون العمل.

## إشكالية الدراسة :

بهدف فهم واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وتحولاتها في الآونة الأخيرة، فإن ذلك يتطلب معرفة جيدة بتاريخ ووقائع الماضي طيلة الستين سنة الماضية التي شهدت تطور هذه الوظيفة في الجزائر. لقد اتجهت هذه الوظيفة ومنذ بداية الألفية الثالثة نحو محاولة تبني ممارسات حديثة تتجاوز الإجراءات والمعاملات التقليدية لتتحول بذلك إلى شريك استراتيجي بإمكانه المساهمة في اتخاذ قرارات تتعلق بالاستراتيجية العامة للمؤسسات الجزائرية، وفي هذا الإطار ومن خلال ما تقدم فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن التساؤل الآتي :

ما هي أبرز التحولات التي عرفتها وظيفة الموارد البشرية في الجزائر وكيف تطورت مكانتها في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية ؟

## فرضية الدراسة :

تم تطوير فرضية الدراسة كما يلي:

إن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبقى رهينة الممارسات التقليدية بسبب التسيير المركزي وعدم مرونة القوانين والتنظيمات المؤطرة لها وغياب منطق الكفاءة.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية دراسة تحولات وظيفة الموارد البشرية من أهمية ومكانة الوظيفة بحد ذاتها والاهتمام المتزايد بالموارد البشري في منظمات الألفية الثالثة. فالتطرق إلى هذه المواضيع وإجراء دراسات حولها يعطي نظرة حول مختلف الرهانات التي تواجهها هذه الوظيفة في السنوات الأخيرة في السياق الاقتصادي الجزائري، كذلك تتميز هذه الدراسة بتقاطع الرؤى بين الخبراء الأكاديميون

والممارسين، وهذا ما يسمح بأخذ نظرة واسعة عن واقع هذه الوظيفة في السياق الاقتصادي الجزائري، وهو ما يمكن أن يجعل من هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى في بيئات مختلفة.

#### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة بصفة أساسية إلى رصد واقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تشخيص واقعها ومختلف التحولات التي مستها، وذلك من خلال التعرف على أكثر النشاطات ممارسة و الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية. كما تسعى الدراسة إلى رسم صورة شاملة عن رهانات وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري مع عرض مختلف النتائج المتوصل إليها، والتي تمكن من اقتراح حلول عملية تناسب مع الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الجزائرية.

#### منهج الدراسة :

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بهدف معرفة مختلف تحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستخدام عدة أدوات كالاستبيان، المقابلة وتحليل الوثائق من أجل جمع المعلومات الكافية للدراسة. إذ تم دراسة وتحليل ومقارنة أبعاد الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف تقديم نتائج موضوعية حول إشكالية الدراسة.

تم توزيع استبيان متعلق بتحويلات وظيفة الموارد البشرية من أجل تحليله ومعالجة المعطيات بالاعتماد على برنامجي Spss و Excel، وكذا إجراء مقابلات مباشرة مع مختلف الفاعلين المعنيين من خبراء أكاديميون وشاغلي وظيفة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لتشخيص واقع هذه الوظيفة ومختلف تحولاتها.

#### الدراسات السابقة :

بالرغم من تشعب وتنوع الدراسات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية عموماً، إلا أن الدراسات السابقة التي تقترب من موضوع وإشكالية هذه الدراسة تبقى محدودة نوعاً ما.

- دراسة مخلوفي (2019) بعنوان "التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية": تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير المتبادل بين التجديد الإداري في تطوير وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مختلف الفاعلون واعون بدور الأساليب الإدارية الحديثة في تغيير ممارسات وظيفة الموارد البشرية ومُدرِّكون لأهمية التطور التكنولوجي ويملكون الرغبة لمواكبته، غير أنهم يفتقرون إلى المنهج العملي الذي يساعدهم على تحقيق ذلك وتطبيق الفكر الإداري المعاصر.

- دراسة جمعية مديري الموارد البشرية للجماعات الإقليمية الكبرى بفرنسا (2016) ADRHGCT التي اهتمت بتحليل رهانات الكبرى التي ميّزت وظيفة الموارد البشرية في الخمس سنوات الأخيرة مع التركيز المضاعف على موضوعي الرقمنة وكذا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. توصلت الدراسة إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد ميّزها العديد من الأحداث كالقيود المالية وتبني أساليب إدارية وتنظيمية حديثة، إضافة إلى أن العديد من مهام وأنشطة هذه الوظيفة قد تطوّرت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة كالاتصال الداخلي ورقمنة الأنشطة وتحسين ظروف العمل، تطوير الكفاءات،

كما قد أثرت في سياساتها عوامل مختلفة كتحولات عالم العمل، شخصنة وتجزئة إدارة الموارد البشرية، فيما أوضحت الدراسة بأن عدم تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يرجع أحيانا الى عدة أسباب أهمها غياب منهجية التنفيذ، عدم كفاية كفاءات إدارة الموارد البشرية، وأهم المعوقات التي تواجه الفاعلين هي الأعباء الإدارية المستمرة وعدم التزام العمال، إضافة إلى تأثير الهيئات النقابية في قرارات المنظمة.

## 1- الإطار النظري :

### 1-1- وظيفة إدارة الموارد البشرية :

يتفق كل من (2015) Thévenet et autre وكذا (2015) Peretti مع Mahé de Boislandelle (2015) في تعريف وظيفة الموارد البشرية، إذ تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للأفراد وفرق العمل في المنظمات، حيث تهدف إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق أنشطة عملية تخص كل من التصميم، التخطيط والتنسيق، وتتعلق هذه الأنشطة بإدارة التدفقات والهيكل الخاصة بالشغل، التأجير ومشاركة الأفراد، بالإضافة إلى تحسين المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية وكذا الأداء الفني والاقتصادي (مشرور و حسيني، 2019). ويضيف كل من Savall et Zardet أن وظيفة الموارد البشرية تهدف إلى بناء وتطوير قدرات بشرية قادرة على الإنتاج، الإثراء والتكيف مع مختلف التغييرات التي تمس المنظمة. (Scouarnec & Poilpot-Rocaboy, 2016, p41)

اختلف الباحثين في مجال الموارد البشرية حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارات الموارد البشرية في المنظمات. فهناك من صنفها إلى رئيسية ومساعدة وآخرون تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية، إلا أن أهم الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها هذه الإدارات في كل منظمة مهما كانت نوعها هي : تخطيط الموارد البشرية، تحليل العمل وتوصيف الوظائف، البحث عن كفاءات جديدة (التوظيف)، التكوين وتطوير الكفاءات، إدارة الحركية والمسارات المهنية، التأجير، إدارة وقت العمل، الصحة والسلامة المهنية، إدارة العلاقات الاجتماعية، تقييم أداء الموارد البشرية. (مشرور و حسيني، 2019)

غير أن تعبير طبيعة العمل مع بداية الألفية الثالثة أجبرت إدارات الموارد البشرية على التوجه نحو ممارسات واتجاهات برزت حديثا وغيّرت من فلسفة هذه الوظيفة كالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات واستشراف المهن والتمكين وتسويق الموارد البشرية ونظام أجر الكفاءات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والإدارة الدولية للموارد البشرية.

### 1-2- مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجزائر :

مر الإقتصاد الجزائري بالعديد من المراحل، فمثلا " تمار حميد" ركّز على تحليل تطور الإقتصاد الجزائري منذ الاستقلال إلى سنة 2014 وقسمها إلى (المرحلة الأولى: 1962-1986، المرحلة الثانية: 1986-1999، المرحلة الثالثة: من 1999-2014) (Temmar, 2015)، فيما يقسمه البعض الآخر الى خمس فترات. وعليه يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في السياق الجزائري من خلال تتبع مختلف المحطات التي مر بها الإقتصاد الجزائري إلى خمس مراحل أساسية وذلك استنادا إلى العديد من الباحثين (2005) Meziane، (2005) Dali، (2016) Kerzabi, Briki Hachim ورقام (2014) كما يلي :

### 1-2-1- المرحلة الأولى : سنوات الستينات

تميزت هذه الفترة بضعف القطاع الصناعي وارتفاع كل من معدلات البطالة وكذا نسبة الأمية مع ضعف القطاع الخاص (رقام، 2009) خاصة بعد رحيل عدد كبير من الكفاءات الفرنسية (مسيرين وتقنيين) مما تسبب في خسارة المؤسسات لجزء كبير من معارفها العملية *Savoir faire*، حيث واجهت مشاكل عديدة عجلت بفشل تجربتها (Meziane, 2005)

وظيفة الموارد البشرية أثناء هذه الفترة سيطر عليها البعد الوطني والحماسي، إذ يرى (A. Dali, 2005) بأن هدفها الأساسي كان توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لمواجهة البطالة دون الاهتمام بالكفاءة والحفاظ على السير الحسن وبالخصوص جهاز التكوين. غياب شبه تام للإضرابات إضافة إلى بلوغ التحفيز أقصاه وذلك باعتباره يلبس ثوب الوطنية *L'habit du patriotisme*. (Baayoud, et al., 2005, p14)

### 1-2-2- المرحلة الثانية : سنوات السبعينات

وظيفة الموارد البشرية -رغم غيابها النسبي- أثناء هذه الفترة تميزت بارتفاع في الأجور على جميع مستويات العاملين (مستوى الأجور في القطاع الخاص أقل ارتفاعا نوعا ما من تلك الموجودة في القطاع العمومي)، علاقات عمل غير مستقرة خاصة في القطاع العمومي، حيث تطور مجموع نزاعات العمل في القطاع العمومي من 533 نزاع سنة 1977 إلى 815 نزاع عمل سنة 1980. (Kerzabi & Hachim, 2016)

تميزت أيضا وظيفة الموارد البشرية في هذه الفترة بدرجة التزام عالية سواء لدى العمال أو الإطارات، إضافة إلى بداية الاهتمام بالتسيير التنبؤي للأفراد -حسب (A. Dali, 2005)- نتيجة التخطيط لمشروعات مستقبلية جديدة وكذا تكوين أولئك القادمون من الأرياف لتبدأ أولى خطوات عصرنة تسيير الموارد البشرية في الجزائر (Baayoud, et al., 2005, p15) غير أن الطابع العام لهذه الوظيفة كان اجتماعي بحت *Une fonction sociale complète*، ذلك أنها تحتوي على أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) وأخرى اجتماعية (سكن، نقل، طب وعطل... الخ) (Meziane, 2005)، لتهيمن الجوانب الاجتماعية بذلك على حساب الربحية المالية وكأنها ليست إدارة للموارد البشرية وإنما ما يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ولكن على نطاق واسع. (Kerzabi & Brikci, 2016)

### 1-2-3- المرحلة الثالثة : سنوات الثمانينات

بعد أن أقصيت وظيفة الموارد البشرية في سنوات السبعينات عن دورها الحقيقي والأصلي وهو "المسير"، اتجهت نحو الاستقلالية وممارسة هذا الدور في نهاية السبعينات عن طريق بداية الاهتمام بتكوين كفاءات في تسيير الموارد البشرية (رقام، 2014، ص175)، إلا أن صدور القانون العام للعامل SGT منعها من ذلك من خلال فرضه كإطار قانوني تسيير على أساسه الموارد البشرية في المؤسسات العمومية بسبب توقيف المبادرات التي كانت في الفترة السابقة، فبالرغم من أنه ساعد على توضيح العديد من الجوانب الخاصة بهذه الوظيفة إلا أنه حمّد الكثير منها مما أدى ذلك إلى انحراف مهام شاغلي الوظيفة عن مسارها الطبيعي (منطق التسيير) ليتمثل دورهم فقط كحزام (وسيلة) لنقل المعلومات بين الإدارة المركزية ومجموع العمال. يعتمد هذا القانون على مبدأين أساسيين: "تساوي في العمل تساوي في الأجر، كل حسب قدراته" وجاء في نصوصه العديد

من الأدوات والتقنيات من خلال تحديده لأجر كل وظيفة وكذا نظام التعويضات، نظام الحماية الاجتماعية، نظام التكوين، طرق وإجراءات التوظيف، طريقة عمل لجان التأديب... الخ. (Baayoud, et al., 2005, p16)

وظيفة الموارد البشرية في هذه الفترة تميزت -حسب M. Hadj- بانخفاض في هامش حريتها داخل المؤسسات وتضييق أكثر في ممارستها لأنشطتها بسبب القانون العام للعامل SGT الذي فرض عليها السهر من أجل تطبيقه بدقة *Scrupuleusement*، هذا القانون - وفقا لمصمّموه - *Selon ses concepteurs* - جاء بهدف حل مشاكل تنفيذ العمل وإعادة قيمته، لكن للأسف زاد من تثبيط العمل (اللامبالاة) وجعل تنظيمه أكثر ضعفا عوضا من تاييلورية تنظيمه *Tayloriser l'organisation* (الاعتماد على منطق منصب العمل وتقاسم المهام)، وذلك ما جعل وظيفة الموارد البشرية أكثر انغلاقا *Foncièrement enfermée* داخل منطق وسائل *Une logique instrumentale* (مثلها مثل المؤسسة ككل) لتصبح بذلك وظيفة هامشية *à la périphérie* وأقل أهمية. (Baayoud, et al., 2005, p49)

#### 1-2-4- المرحلة الرابعة : سنوات التسعينات

وظيفة الموارد البشرية أثناء هذه الفترة بدأت في التطور نوعا ما مقارنة بما كانت عليه سابقا، ففي الجانب الاجتماعي (الحوار والتفاوض) ساهمت في تخفيض النزاعات الجماعية للعمل من 126 نزاع في السداسي الثاني لسنة 1997 الى 87 في السداسي الأول لسنة 1998 (Meziane, 2005)، فوفقا لدراسة قامت بها الجمعية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية سنة 1996 على عينة من 208 مؤسسة. توصلت الدراسة الى أن وظيفة الموارد البشرية عرفت عدة جوانب قانونية، إدارية، إنسانية، اجتماعية لتعرف آفاقا استراتيجية بعد ذلك. بينت الدراسة أن هذه الوظيفة عرفت تحولات عديدة من خلال التحول النسبي من منطق تطبيق النصوص القانونية الى المنطق الإنساني أين يعتبر الفرد كمنتج يجب إدارته، إضافة إلى اعتبار التكوين كمؤشر يوضح بأن وظيفة الموارد البشرية تتجه نحو الخروج من منطق إدارة الأفراد الى منطق التسيير الأوسع. (Meziane, 2005)

يرى "A. Dali" بأن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والى غاية بداية الألفية الثالثة لم تعرف تطورا كبيرا رغم العديد من المحاولات التي مستها، فتميز المسيرون في هذه الفترة بالتسلط الى درجة الخلط بين مفهوم المالك ومفهوم المسير وذلك ما أعاق التطور الجيد لأدوات وتقنيات التسيير، غير أنها تميزت بزيادة برامج التكوين في مجال تسيير الموارد البشرية، وجود أنظمة داخلية في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، كما تم إسناد إدارة الموارد البشرية خاصة في القطاع العمومي أنشطة جديدة كإدارة المسارات المهنية، أنظمة الأجور، الاتصالات الداخلية، مخططات التكوين... الخ لتزداد بذلك أهمية هذه الإدارة في المؤسسة الجزائرية مع بداية الألفية الثالثة، كما تميزت هذه الفترة بتوجه بعض المؤسسات الى العمل بأنظمة أجور مرتبطة أكثر فأكثر مع الكفاءات مع كل ما يتطلب ذلك من عمليات مسبقة كتحليل الوظائف، مدونة الكفاءات، أنظمة تقييم أداء العاملين، تكوين المقيّمين *Formation des évaluateurs*، استخدام التقييم من أجل التكوين، حركية الأفراد، إدارة المسارات المهنية... الخ، إلا أن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة -سواء خاصة أو عمومية- بقيت متأخرة في مجال رقمنة نشاطات وظيفة الموارد البشرية حتى مع السنوات الأولى للقرن الحادي والعشرون. (Baayoud, et al., 2005, p18-19)

رغم التحولات التي عرفتها وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، إلا أنها بقيت محدودة في هذه الفترة ببعيد إداري قاعدي من خلال متابعة حضور العاملين وساعات عملهم، تصميم عادي للأجور، التصريح الإلزامي للهيئات النقابية، معالجة ملفات المغادرين للمؤسسة، التسيير اليومي للعمل، غياب إجراءات واضحة للتوظيف وسياسات التكوين والأجور وإدارة المسارات المهنية، ظروف عمل مقتصرة على الحد الأدنى الذي يضمنه القانون... الخ، حيث ارتكزت هذه الممارسات الخاصة بإدارة الأفراد على أساس أبوي Paternaliste، سلطوي Autoritaire، ومركزي Centralisateur. (Kerzabi & Brikci, 2016)

### 1-2-5- المرحلة الخامسة : بداية الألفية الثالثة

إن وضعية وظيفة الموارد البشرية الجزائرية في السنوات الأولى للقرن الحادي والعشرون (2000-2010) حسب M. Meziane تميزت بانسحاب الحكومة الجزئي (نوعا ما) وتوجهها لخصخصة قطاعات بأكملها في صورة قطاع الاتصالات والمياه... الخ (باستثناء المؤسسات الاستراتيجية)، ومع فتح الاقتصاد الوطني تحاول الحكومة استحداث نماذج جديدة لتنظيم العمل على أساس تنفيذ خطط الإصلاحات التشريعية والتنظيمية كتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، منهج الجودة، مرونة العمل، المشاركة المرتفعة لمدرء الموارد البشرية في إعداد استراتيجيات المنظمات... الخ، بالإضافة إلى التوجه نحو تحويل سلطة اتخاذ القرار من الدولة إلى المؤسسات تدريجيا ومن المركزية إلى اللامركزية في إطار الإصلاحات العميقة التي تخص مجال إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمتطلبات كل من الفعالية، الأداء والكفاءة (M. Hadj, A. Dali (2005), Mecherour, Hacini, & Semmache, 2018)، إذ يتفق بعض الباحثين (2005) على أن شغل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة العمومية، ورغم الأهمية التي حظي بها في هذه الفترة إلى درجة ضمانه لنيابة المدير العام في حالة غيابه في بعض المؤسسات إلا أن دوره بقي بعيدا عن دور الفاعل الاستراتيجي بصفة عامة. (رقام، 2014، ص180)، (Baayoud, et al., 2005, p19)

يمكن القول بأن تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر تميزت خلال مسارها التاريخي خاصة في السياق الاقتصادي العمومي بتأثير خيارات سياسية، اقتصادية واجتماعية من طرف الحكومة، وذلك ابتداء من مرحلة إعادة البناء في سنوات الستينات، إلى مرحلة تنظيم التنمية خلال السبعينات، لتتوجه بعد ذلك إلى إدراج عدة أدوات وأنظمة تسيير وطنية في سنوات الثمانينات، ثم الانتقال نحو اعتماد مبدأ استقلالية التسيير l'autonomie de gestion، وصولا إلى فترة إدارة التغيير مع بداية القرن الحالي، غير أن هذا التطور لا يخرج عن المسار التاريخي الطبيعي لتطور وظيفة الموارد البشرية في الدول المتقدمة (Kerzabi & Brikci, 2016)، كما أنها تواجه عدة عوائق من أجل التغيير الإيجابي. فالجزائر مثلا لا تهتم لا بالإنفاق على تطوير الإمكانيات البشرية على عكس الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل. فالو.م.أ مثلا 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، أما الجزائر فتبقى بعيدة عن هذه النسب، إذ يرى "J. Benard" أن التجربة الجزائرية في مجال التنمية بصفة عامة تميزت بعنصرين: الأول عرقلة روح المبادرة وعدم التكيف مع التغيرات، أما العنصر الثاني فيتمثل في ظهور عقليات وعادات

بيروقراطية وخلق إجراءات قانونية خانقة (بطاط و ريمي، 2017)، وهذا ما اعاق تطورها بصفة خاصة في مجال الموارد البشرية. بمختلف مستوياته.

## 2- نتائج الدراسة :

### 2-1- عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 25 فاعل في وظيفة الموارد البشرية (20 مدير ومسؤول للموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و05 خبراء أكاديميون متخصصون في إدارة الموارد البشرية)، بحيث تم إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات على مستوى ثلاث ولايات بالغرب الجزائري : معسكر، وهران وسيدي بلعباس.

كانت عينة الدراسة عينة مستهدفة استهدفت شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة في الجزائر. بما فيها الخاصة والعمومية التي يفوق عمرها 10 سنوات وعدد عمالها أكثر من 150 فرد، حيث تم توزيع 20 استبيان على الفاعلين الممارسين للوظيفة استرجع منها 18، وبعد فحصها تم استبعاد استبيانين، ليصبح عدد أفراد العينة المبحوثة 16 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي. كما تم إجراء 21 مقابلة مع مختلف الفاعلين (أكاديميون وممارسون)، لتصبح العينة النهائية للدراسة: 16 ممارس للوظيفة و 05 خبراء أكاديميون في مجال الموارد البشرية.

### 2-2- المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

يمكن تقديم المؤسسات الجزائرية محل الدراسة كما يلي :

#### الجدول (01) : المؤسسات الجزائرية محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	النشاط الرئيسي للمؤسسة
01	سوناطراك - فرع المصب Aval بوهران	بحث، تنقيب، إنتاج، نقل، تحويل، تسويق المحروقات
02	سونغاز مديرية التوزيع بوهران	إنتاج، نقل الطاقة وتوزيعها.
03	الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية بوهران	النقل الجوي.
04	ميناء وهران	إدارة النقل البحري للسلع والأشخاص
05	صناعة الأنابيب تيبكس Tubex بوهران	صناعة الأنابيب من نوع PVC, PEHD, PEBD.
06	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس	صناعة المنتجات الالكترونية
07	مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس	إنجازات البناء والأشغال العمومية... الخ
08	مطاحن عزوز بسيدي بلعباس	إنتاج العجائن الغذائية
09	مجمع شي علي-أنابيب Chiali بسيدي بلعباس	تصنيع أنابيب توزيع المياه والصرف الصحي وتغليف الكابلات
10	مجمع لافارج هولسيم معسكر	صناعة الإسمنت بمختلف أنواع وتشكيلاته.
11	اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية لولاية معسكر	تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.
12	الجزائرية للمياه - وحدة معسكر	ضمان التوريد الدائم للمياه للمواطنين
13	إيريقوت للأشغال العمومية Irrigout معسكر	أشغال الهندسة المدنية، بناء الطرقات، البنى التحتية للنقل.
14	شركة مزوغي - إيتوزا Etosa معسكر	بناء الطرقات، والبنى التحتية للنقل والتهمة الحضرية... الخ
15	مجمع الصناعات الغذائية أفروديف - مركب مطاحن معسكر	تحويل القمح اللين إلى مادة الفرينة وإنتاج مادة النخالة.
16	مؤسسة قارورات الغاز BAG معسكر	تصميم، صنع وتصلب قارورات الغاز وإطفاء النار.

المصدر : من إعداد الباحثين



## 2-3- دقة وثبات أداة القياس:

لتحديد مدى ترابط الأسئلة في الاستبيان والمقابلة و التأكد من مدى اتساق الفقرات، تم إعداد استبيان ومقابلة أوليتين من أجل استخدامهما في جمع البيانات والمعلومات، والجدول التالي يوضح تقديم أدوات الدراسة كما يلي :

الجدول (02) : أدوات جمع بيانات الدراسة ومصادرها

الأداة	الهدف	عدد العبارات	المصدر
الاستبيان	تحديد آراء الفاعلين وتشخيص مختلف تحولات ورهانات	43 فقرة	(ADRHGCT , 2016)
المقابلة	وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري	15 سؤال	(Boyer & Scouarnec, 2009)

المصدر : من إعداد الباحثين

في خطوة أخرى تم عرض نموذج كل من الاستبيان والمقابلة على أساتذة محكمين ومتخصصين في الموارد البشرية<sup>2</sup> للتأكد من ملائمتها للدراسة، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، في حين تم إجراء المقابلات مع 21 فاعلا (05 خبراء أكاديميون و16 مدير للموارد البشرية) في مدة استغرقت ما بين 50 إلى 90 دقيقة. للتأكد من صلاحية الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03) : معامل الثبات الكلي للاستبيان

ألفا كرونباخ %	عدد الفقرات	الثبات الكلي
60,7	43	

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول 03 نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 60,7 وهو معامل ثبات مقبول نوعا ما ومناسب لأغراض البحث حسب نموذج Carricanno et al لقياس معنوية قيم كرونباخ ألفا، وهذا يدل على إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية ويجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## 2-4- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

### 2-4-1- العوامل الشخصية والوظيفية لفاعلي وظيفة الموارد البشرية

الجدول (04) : توزيع أفراد العينة (مديري ومسؤولي الموارد البشرية) وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	62,5	المهنية في إدارة الموارد البشرية	أقل من 05 سنوات	18,8
	أنثى	37,5		من 5 إلى 10 سنوات	31,2
	المجموع	100		من 11 إلى 15 سنة	12,5
السن	أقل من 30 سنة	18,3	أكثر من 16 سنة	37,5	
	30-40 سنة	43,8	المجموع	100	
	40-50 سنة	12,5	المستوى التعليمي	متوسط	00
	أكثر من 50 سنة	25		ثانوي	06,2
المجموع	100	جامعي		93,8	
			المجموع	100	

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

<sup>2</sup> أعضاء مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات: أ.د. ثابتي الحبيب، أ.د. بن عبو الجليلي، د. لقام حنان و د. دحو خضرة.

يتضح من الجدول 04 أن فئة الإناث تأخذ نسبة لا بأس بها من حيث شغل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نتيجة لغزو النساء للعمل وبروز ظاهرة تأنيث الأنشطة حتى القيادية منها، إضافة إلى أن وظيفة الموارد البشرية تعرف تشبيها ملحوظا (نسبة كبيرة للشباب)، كما أن أغلبية شاغلي هذه الوظيفة (أفراد العينة) ذوي المستوى التعليمي الجامعي، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية فإنه يتضح من الجدول أعلاه بأن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية في إدارة الموارد البشرية تفوق 11 سنة وذلك ما يعطي مصداقية أكثر لنتائج الدراسة.

## 2-4-2- العوامل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية :

الجدول (05) : توزيع عينة المؤسسات الاقتصادية وفقا للعوامل التنظيمية

النسبة المئوية (%)	الفئة	المتغير	النسبة المئوية (%)	الفئة	المتغير
37,5	50 - 500	عدد العمال	56,2	اقتصادية عمومية	النوع
31,2	1000-501		43,8	اقتصادية خاصة	
31,2	أكثر من 1000		100	المجموع	
100	المجموع	عمر المؤسسة	56,2	صناعية	طبيعة النشاط
06,2	15-10 سنة		18,8	تجارية	
12,5	20-16 سنة		25	خدمات	
00	25-21 سنة		00	نوع آخر	
81,2	أكثر من 25 سنة	100	المجموع	حجم المؤسسة	
100	المجموع	18,8	متوسطة		
			81,2	كبيرة	
			100	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول 05 بأن 81% من عينة المؤسسات الاقتصادية هي مؤسسات كبيرة وعمرها يتجاوز الـ : 25 سنة، كما أن 68% من هذه المؤسسات يتراوح عدد عمالها بين 50 و 1000 عامل (مع العلم بأن أصغر عدد هو 150 عامل)، وأن ما نسبته 32% تقريبا من هذه المؤسسات يفوق عدد عمالها الـ : 1000 عامل. بالنظر الى هذه العوامل مجتمعة (الشخصية لشاغلي وظيفة الموارد البشرية والتنظيمية لعينة المؤسسات الاقتصادية)، يمكن القول بأن هذه الخصائص (الخبرة الطويلة... الخ) كافية لمساعدة الدراسة على الخروج بنتائج أكثر واقعية ولها مصداقية كبيرة الى حد ما تسمح بتشخيص واقع وظيفة الموارد البشرية ومختلف تحولاتها في السياق الاقتصادي الجزائري.

## 2-5- تحليل تحولات وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري :

من أجل الإلمام بمختلف تحولات وظيفة الموارد البشرية ورهاناتها في المؤسسات الجزائرية، تم القيام من جهة بتحليلها من خلال اختبار اتجاهات عينة الدراسة الخاصة بسبعة أبعاد، هذا الأخير يعبر عن مجموعة من الفقرات التي تغطي أغلب جوانب وظيفة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى تم القيام بتحليل إجابات مختلف أفراد عينة الدراسة (ممارسين وخبراء أكاديميون) بعد إجراء المقابلات حول كل المعلومات التي تتعلق بواقع الوظيفة وتحولاتها، كل هذا من أجل الوصول الى معلومات شاملة وأكثر عمقا.

2-5-1- العوامل والأحداث التي ميزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة :

الجدول (06) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	فُرضت على إدارة RH قيود مالية كتقليص ميزانية التكوين مثلا	2,12	0,95	موافق
02	هناك تعايش بين الأفراد الشباب والمتقدمين في السن في المنظمة	2,06	0,68	موافق
03	تأثرت وظيفة الموارد البشرية بشيخوخة اليد العاملة في الآونة الأخيرة	2,69	0,79	غير موافق
04	تبنّت وظيفة RH أساليب إدارية وتنظيمية حديثة في الآونة الأخيرة	1,69	0,60	موافق بشدة
05	تعطي وظيفة RH مكانة هامة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	1,75	0,85	موافق بشدة
06	تراعى وظيفة الموارد البشرية البعد الجماعي في أداء العمل.	1,75	0,77	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

تبين النتائج أن 94% تقريبا من هؤلاء الممارسين يرون بأن وظيفة الموارد البشرية اتجهت مؤخرا نحو تبني أساليب إدارية وتنظيمية حديثة من أجل التكيف مع مختلف التحولات التي طرأت على عالم الشغل كالعامل عن بعد، إخراج الأنشطة، المكاتب المفتوحة Les open-spaces وكذا تلك المتنقلة Les bureaux mobiles، وأن 88% تقريبا من الممارسين يتفقون على أن مكانة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال Les NTIC تزداد أهمية وتأثيرا على جميع وظائف المؤسسة وخاصة وظيفة الموارد البشرية يوما بعد يوم من خلال رقمنة العديد من نشاطاتها في الآونة الأخيرة كالتكوير الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التسويق الإلكتروني للموارد البشرية RH-E-Marketing، أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية SIRH... الخ، في حين أن 81% منهم يرون بأن وظيفة الموارد البشرية تتوجه نحو مراعاة البعد الجماعي في أداء العمل وذلك نظرا للأهمية الكبيرة للكفاءات الجماعية من خلال فرق العمل ودورها في تحسين أداء المنظمة بصفة عامة. كما أن 85% من هؤلاء الممارسين يرون أيضا بأن وظيفة الموارد البشرية في مؤسساتهم تأثرت بفعل القيود المالية المفروضة عليها كنقص ميزانية التكوين، التجميد النسبي والمؤقت للتوظيف خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية... الخ، وذلك نظرا للأزمة الاقتصادية والصحية (جائحة كورونا كوفيد19) التي تمر بها البلاد بصفة عامة في الآونة الأخيرة.

2-5-2- المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة :

الجدول (07) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
07	تعمل وظيفة RH على تحسين الاتصال الداخلي في الآونة الأخيرة	1,44	0,51	موافق بشدة
08	تهتم وظيفة RH بالصحة والسلامة المهنية وكذا تحسين ظروف العمل	1,38	0,50	موافق بشدة
09	ترافق وظيفة RH مختلف العمليات الإدارية في المنظمة	1,56	0,51	موافق بشدة
10	تعتمد المؤسسة على التسيير الإلكتروني لنشاطاتها (رقمنة الأنشطة)	1,94	0,68	موافق
11	تطبق إدارة RH عملية GPEC في المؤسسة	1,88	0,34	موافق
12	تهتم إدارة RH بتطوير كفاءات الأفراد في المؤسسة	1,56	0,51	موافق بشدة
13	ترافق إدارة RH في مؤسستنا عملية التحكم في وتيرة الشغل مؤخرا	1,62	0,50	موافق بشدة
14	هناك تطور في قيادة وظيفة RH	1,88	0,50	موافق
15	تهتم إدارة RH بتقديم مختلف الاستشارات في المنظمة في الآونة الأخيرة	1,94	0,57	موافق
16	تتحكم إدارة RH في معدلات غياب الأفراد في المؤسسة في الآونة الأخيرة	1,75	0,85	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول 07 بأن أكثر المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت مؤخرا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي : الاتصال الداخلي، الصحة والسلامة المهنية، مرافقة العمليات الإدارية، التحكم في وتيرة الشغل وكذا تطوير الكفاءات، حيث يعود ذلك الى حاجة هذه المؤسسات لاتصال داخلي فعال يساهم في إنجاح التغيرات والتحويلات المستمرة، وكذا الاهتمام أكثر بظروف العمل عن طريق توفير بيئة عمل ملائمة ليصبح العمل بهذه المؤسسات أكثر أمانا ورفاهية. فيما يسعى شاغلي الوظيفة في الآونة الأخيرة الى مرافقة المسيرين في مختلف عملياتهم الإدارية في جميع المستويات من أجل تأطيرها الى أن يصبح أصغر مسيرا قادرا على إدارة عمله بكفاءة، وأخيرا توجه الممارسين نحو الاهتمام أكثر بتطوير كفاءات العاملين بهدف رفع قدراتهم لإنجاز مهامهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. فيما يرى ممارسي هذه الوظيفة بأن عملية GPEC تزداد أهميتها يوما بعد يوم غير أن تطبيقها لا يتم بالشكل المطلوب نظرا لارتكازه على الجانب الكمي (العدد) أكثر منه النوعي (الكفاءات).

### 2-5-3- التغيرات الأكثر صعوبة في التنفيذ في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

الجدول (08) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	أحد صعوبة في التحكم في عدد العمال	2,12	0,88	موافق
18	أحد صعوبة في إعادة تنظيم المصالح	2,75	0,77	غير موافق
19	أحد صعوبة في تقليل الخطوط الهرمية	2,62	0,95	غير موافق
20	أحد صعوبة في تامين كفاءات الأفراد	2,62	0,71	غير موافق
21	تواجه مؤسستا مشكلة الحوار الاجتماعي	2,75	0,77	غير موافق

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

نلاحظ بأن التغيرات الأكثر صعوبة في التنفيذ والتي يواجهها ممارسي وظيفة الموارد البشرية هي التحكم في عدد العمال ومواجهة مشكلة الحوار الاجتماعي، حيث سجلت الجوية الجزائرية زيادة في الكتلة الأجرية وفي نفس الوقت لا تستطيع تخفيض عدد عمالها عن طريق التسريح مثلا، لتلجأ بذلك الى الدعم المالي للحكومة، أما مشكلة الحوار الاجتماعي فيواجهها 44% تقريبا من ممارسي الوظيفة عند فتحهم النقاش في العديد من المجالات مع بعض الهيئات التمثيلية خاصة في المؤسسات العمومية.

أما فيما يخص تامين كفاءات الأفراد فإن أكثر من 37% يواجهون صعوبات في تقييم كفاءات العاملين خاصة منها في جانبها السلوكي، ذلك أن أنظمة التقييم ووسائلها تقليدية ولا تشمل جميع عناصر الكفاءة مثلما هو معمول به في بعض المؤسسات الكبيرة كسونلغاز التي تعتمد على استمارة تقييم للكفاءات خاصة بكل عامل ومؤسسة سوناطراك التي تعتمد على شبكة تقييم للكفاءات. كما أن البعض يراها عملية معقدة ومكلفة وليست استثمارا. وأخيرا نجد بأن 31% من الممارسين يواجهون صعوبات متعلقة بإعادة تنظيم المصالح وتقليل الخطوط الهرمية نظرا لعدم مرونة الهياكل التنظيمية خاصة في المؤسسات العمومية.

2-5-4- أهم المعوقات التي تواجه ممارسي وظيفة الموارد البشرية :

الجدول (09) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الرابع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
22	أعاني من أعباء إدارية باستمرار	2,38	0,80	موافق
23	لا يوجد دعم من طرف ممثلي العمال ولا من طرف المدير العام	3,31	0,70	غير موافق بشدة
24	تؤثر الهيئات النقابية بشكل فاعل في قرارات المؤسسة	2,19	0,65	موافق
25	يتجه مسيري المؤسسة نحو التقاعد	2,69	0,60	غير موافق
26	أواجه باستمرار مشكلة عدم التزام العمال في مؤسستنا	2,88	0,88	غير موافق

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال تحليل الجدول 09، يتبين أن أكثر المعوقات التي يواجهها ممارسي وظيفة الموارد البشرية هي تأثير الهيئات النقابية على قرارات المؤسسة بنسبة 69% وذلك يعود للحضور النقابي القوي وزيادة نفوذه من خلال الزام القانون المؤسسات على التشاور مع النقابات وتأثير هذه الأخيرة على القرارات المتعلقة بسياسات الأجور ودورها في الخروج من الأزمات وحل النزاعات الجماعية وكل ما يتعلق بحقوق العامل، كما توصلت الدراسة الى أن 56% من الممارسين يعانون من أعباء إدارية كثيرة من خلال متابعة ملفات العاملين ، تسيير العطل والغيابات، إجراءات التوظيف والتقاعد... الخ، خاصة عندما يكون فريق الموارد البشرية متكون من عدد صغير من الأفراد مع كبر حجم المؤسسة وعدد عمالها في ظل غياب أو بساطة أنظمة المعلومات.

2-5-5- أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية :

الجدول (10) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الخامس

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
27	هناك قيود مالية تؤثر على سياسات الموارد البشرية	2,06	0,99	موافق
28	تأثرت سياسات RH بتحويلات عالم العمل كالرقمنة والإدارة عن بعد	2,38	0,95	موافق
29	إن التعايش بين الأجيال يؤثر باستمرار على سياسات RH في مؤسستنا	2,56	0,62	غير موافق
30	تأثرت سياسات RH في مؤسستنا بمختلف النماذج الحديثة للقيادة	2,19	0,83	موافق
31	تأثرت سياسات RH في مؤسستنا بفعل تجزئة وشخصنة إدارة RH	2,94	0,57	غير موافق

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

نلاحظ بأن أهم ثلاث عوامل تؤثر على سياسات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة هي : القيود المالية بنسبة 75% ثم النماذج الحديثة للقيادة بنسبة 69% وأخيرا تحولات عالم العمل بنسبة 56%. فالعامل الأول يمس خاصة نشاط التوظيف، إذ يرى ممارسي الوظيفة بأن هذا النشاط عرف توقفا مؤقتا طيلة السنوات الأخيرة بسبب الظروف المالية الصعبة التي تمر بها أغلب المؤسسات الاقتصادية، أما فيما يخص العامل الثاني والذي غير من فلسفة إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الكبيرة والتي تتوجه نحو استحداث أنماط حديثة للقيادة في تعاملها مع العاملين خاصة منهم ذوي الكفاءات العالية، هذه الفئة تحتاج إلى إشراك، تشارك، تمكين (القيادة الممكنة) ومعاملة خاصة (اعتبار أن كل عامل هو فريد من نوعه)، أما العامل الثالث فهو يعبر عن مختلف التحولات التنظيمية التي مسّت عالم الشغل بصفة خاصة، ذلك أن بعض هذه المؤسسات تتوجه الى اعتماد أسلوب العمل عن بعد لبعض كفاءاتها وكذا اعتماد نمط

المكاتب المفتوحة والعمل بالوقت الجزئي، فيما يلمس هؤلاء الممارسين تأثر سياسات وظيفتهم بظاهرة تأنيث الأنشطة بسبب غزو المرأة لسوق العمل في الجزائر.

## 2-5-6- مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة :

### الجدول (11) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد السادس

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
32	هناك تطور قوي في مجال السلامة المهنية وكذا تسيير الأخطار السيكو-اجتماعية	1,81	0,75	موافق
33	تطورت ممارسات جودة الحياة في العمل في مؤسستنا بوتيرة عالية	1,75	0,68	موافق بشدة
34	هناك تحسن كبير في وظيفة الاتصال داخل مؤسستنا	1,81	0,65	موافق
35	هناك تطور كبير لمراقبة وظيفة RH المصالح الأخرى في المجال الإداري	1,75	0,57	موافق بشدة
36	ترافق إدارة RH بشكل دائم جميع التحولات التي تحدث في مؤسستنا	1,69	0,60	موافق بشدة
37	هناك تطور قوي لإدارة RH في مجال معالجة، تحليل وتوجيه المعطيات	1,81	0,54	موافق
38	هناك تطور قوي لوظيفة تطوير كفاءات الموارد البشرية في مؤسستنا	1,69	0,60	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يبين الجدول 11 بأن أغلبية المؤسسات تشهد تطورات في مختلف مهام إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمراقبة الإدارية والمرافقة في تحولات المنظمة وكذا معالجة وتحليل المعطيات وتطوير الكفاءات لكن بدرجات متفاوتة، ذلك أن هذا التطور مفروض عليهم من أجل ضمان أداء جيد لوظيفة الموارد البشرية في محاولتها للتكيف مع مختلف التحولات البيئية الداخلية والخارجية خاصة، في حين أن ما نسبته 6.20% الممثلة لمدير الموارد البشرية لمركب مطاحن معسكر أفروديف لا يرى بأن هذه المهام تطورت على مستوى مؤسسته، حيث يعود ذلك إلى بساطة وروتينية واستقرار نشاط المؤسسة منذ ربع من القرن.

## 2-5-7- الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حاليا :

### الجدول (12) : اتجاهات عينة الدراسة حول البعد السابع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
39	تشرك مؤسستنا أفرادها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم (التمكين)	2,50	0,51	موافق
40	تعتبر مؤسستنا جميع العاملين كزبائن داخليين، كما توفر لهم جميع المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم ومنحهم سلطة حل مشاكلهم (تسويق الموارد البشرية)	2,06	0,77	موافق
41	تناسب الأجور في مؤسستنا مع أداء الأفراد وكفاءتهم	2,12	0,88	موافق
42	تلتزم مؤسستنا بمسؤوليتها الاجتماعية والمجتمعية اتجاه : مواردها البشرية، البيئة، المستهلكين وكذا المجتمع المحلي.	2,00	0,63	موافق
43	تتم مؤسستنا بالتوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية لأفرادها	2,44	0,62	موافق

المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول 12 بأن إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تتوجه نسبيا نحو تجاوز الوظائف الرئيسية إلى تبني الممارسات والاتجاهات الحديثة، إذ نجد بأن 81% من شاغلي الوظيفة يرون بأن مؤسساتهم تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه عاملها، المستهلكين والبيئة بصفة عامة من خلال سياسة الجودة مثلا، حيث تحصلت مطاحن عزوز على شهادة الإيزو ISO 9001 لإدارة الجودة في سنة 2017، وتحصل مجمع شركات حسناوي لشهادة الإيزو ISO 9001 سنة 2017 وشهادتي 18001 الخاصة بنظام السلامة والصحة المهنية وISO 14001 الخاصة بنظام إدارة البيئة سنة

2017، إضافة الى تحصيل مؤسسة إيريقت للأشغال العمومية على شهادة ISO 9001 سنة 2012... الخ وأخيرا نجد بأن مجمع سوناطراك يمارس سياسة المسؤولية المجتمعية من خلال تميزه بنظام خاص به للسلامة والأمن والبيئة وإدارة السلامة. إذ تعتبر هذه الشهادات والممارسات كمؤشر جيد على توجه المؤسسات نحو الالتزام لمسئوليتها الاجتماعية مع مختلف الأطراف. أما فيما يخص ممارسة تسويق الموارد البشرية ونظام أجر الكفاءات فإن 69% من شاغلي الوظيفة يتجهون نحو هذه الممارسات الحديثة، غير أن تطبيقها لا يتم بالشكل المطلوب، حيث نجد بعض المؤسسات ممن تحاول تجاوز النظام العتيق للأجور من خلال مكافأة الكفاءات وزيادة نسبة الجزء المتغير للأجر على حساب جزئه الثابت إلا أنها لا تطبق هذا النظام كما يتطلب الأمر، وخير دليل على ذلك هو محاولة أكبر مؤسسة اقتصادية في الجزائر (سوناطراك) تعزيز منطق الكفاءة في الأجر عن طريق استحداث نظام جديد للتعويضات سنة 2004 الذي يركز على مبدأ التوافق بين مساهمات الأفراد والمكافآت التي يستحقونها "نظام المساهمة/المكافأة" Contribution/Rétribution ليتم إعادة استئنافه بشكل جدي انطلاقا من سنة 2014.

## 2-6- تحليل ومناقشة أجوبة المقابلة حول تحولات وظيفة الموارد البشرية :

من أجل الخروج بنظرة شاملة عن مختلف التحولات التي عرفتها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية والوصول إلى نتائج مهمة، تم إجراء مقابلات مع مختلف فاعلي هذه الوظيفة (ممارسين وخبراء أكاديميون) وتحليل إجاباتهم بغرض جمع كل المعلومات التي تتعلق بواقع هذه الوظيفة وتحولاتها، كل هذا من أجل الوصول الى معلومات شاملة وأكثر عمقا.

## 2-6-1- تحليل آراء الخبراء الأكاديميون حول تحولات وظيفة الموارد البشرية في الجزائر :

### ■ ما هي الصعوبات التي يواجهها الخبراء في مجال الموارد البشرية ؟

يواجه الخبراء الأكاديميون المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية في الجزائر عدة صعوبات بخصوص هذه الوظيفة، أهمها قلة هاته الفئة (الخبراء في مجال الموارد البشرية في الجزائر)، كما أنه ليس لديهم دراية ومعرفة حقيقية وكافية بالمؤسسة الجزائرية نظرا لغياب الخبرة الميدانية عندهم ووجود قطيعة بين الجامعة والوسط المهني مما يبعدهم ذلك عن الميدان، إضافة الى النظرة المحدودة لغير الخبراء في مجال الموارد البشرية في الجزائر بأن المشكل الحقيقي في المؤسسة الاقتصادية هو مشكل مالي بحت، مع إعطاء المسؤولين في المؤسسات الجزائرية الأولوية للوظائف الأخرى دون وظيفة إدارة الموارد البشرية (الوظيفة المالية، الإنتاج... الخ)، كما أن نسبة كبيرة من شاغلي هذه الوظيفة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اختصاصهم (تكوينهم الأولي) بعيد عن إدارة الموارد البشرية (قانون، علم الاجتماع... الخ)، تعقد المشكلات الإنسانية وصعوبة التنبؤ بالسلوك الإنساني، وأخيرا واقع الإدارة في المؤسسة الجزائرية الذي لا يشجع على إجراء بحوث ميدانية مما يبقي الاهتمام بتطوير هذه الوظيفة نظريا دون الانتقال الى مجال التطبيق الفعلي، وفي الجهة المقابلة عدم مراعاة أنماط التعليم للخصوصيات والظروف الموضوعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

■ من وجهة نظرهم، ما هي التحولات الرئيسية الخارجية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية)؟

يجمع الخبراء الأكاديميون على أن أهم التغيرات الخارجية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي اقتصادية بالدرجة الأولى، وتمثل في الخوصصة، العولمة، المنافسة الشديدة وكذا الوضع المالي الناتج عن الأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر في السنوات الأخيرة مع نزيف الكفاءات الذي يهدد المؤسسات باستمرار من خلال هجرتها الى المؤسسات الأجنبية وتهجيرها الداخلي، إضافة الى التغيرات التكنولوجيات من خلال تطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وإدخالها في مختلف نشاطات وتطبيقات الوظيفة لتتوجه نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التكوين الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني... الخ. تغيرات أخرى تتعلق بالجانب القانوني من خلال تحلف القوانين والتشريعات المنظمة لعلاقات العمل في الجزائر واحتوائها على فراغات كبيرة مما يجعلها غير مسايرة للتحولات الحالية، كذلك تغيرات ديمغرافية من خلال ظاهرة تأنيث الأنشطة الناتج عن غزو المرأة لسوق العمل وأخيرا الضغوطات الاجتماعية التي تعبر عن تحلف العقلية Anti-managériale التي تفرض نفسها على فلسفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

■ ما هو تأثير التحولات الخارجية على نشاطات وكفاءات مختلف شاغلي مهن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

تعتبر هذه التغيرات كسلاح ذو حدين، إذ يمكن أن يكون لها تأثير سلبي كما يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على نشاطات وكفاءات شاغلي الوظيفة في الجزائر. فالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية يمكن أن تكون لها آثارا سلبية أكثر منها إيجابية أحيانا وذلك بسبب القيود المالية التي تعيق تطوير هذه الوظيفة في بعض المجالات كتكوين العاملين مثلا أو تجميد نشاط التوظيف في بعض المؤسسات والذي يؤدي بدوره الى زيادة ضغط العمل وحجم النشاطات وكثرة الأخطاء وزيادة التعقيد، وفي مقابل ذلك يمكن أن تكون للتغيرات التكنولوجية آثارا إيجابية من خلال تسهيل القيام بمختلف النشاطات الخاصة بالموارد البشرية مع ربح الوقت وزيادة فعاليتها وكذا تطور الكفاءات الرقمية خاصة لشاغلي الوظيفة نتيجة لسرعة التطورات التكنولوجية.

■ من وجهة نظرهم، ما هي التحولات الرئيسية الداخلية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا مالية، استراتيجية، تنظيمية، ثقافية... )؟

يرى الخبراء الأكاديميون بأن أكبر التغيرات الرئيسية الداخلية التي لها تأثير على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي تنظيمية من خلال عدة جوانب تتعلق بنوع الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، النظام الداخلي، توفر أو نقص الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في نشاطها، مركزية القرارات خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، إعادة الهيكلة... الخ، وتغيرات أخرى كالتغيرات المالية من خلال تذبذب القدرات المالية للمؤسسات الخاصة بشكل خاص، تغيرات استراتيجية من خلال الاندماج أو فتح فروع جديدة أو استحداث مشاريع جديدة، وأخيرا تغيرات ثقافية تمس الثقافة السائدة في المنظمة.



■ ما هو تأثير هذه التحولات الداخلية على نشاطات وكفاءات مختلف شاغلي مهن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على نشاطات وكفاءات شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تشكيلها لضغوطات وعوائق عند القيام بعدة نشاطات تتعلق بالموارد البشرية، كما يمكن أن تفرض على إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة وإنسانية وكذا وجوب مسايرتها لاستراتيجية المؤسسة والتحليل الدوري للوظائف مع إمكانية فرضها لوضعيات صعبة كتنسريح العمال في مجالات معينة أو البحث عن كفاءات في مجالات أخرى، وأخيرا إمكانية التأثير السلبي على تطوير كفاءات شاغلي وظيفة الموارد البشرية من خلال قتلها بسبب التسيير المركزي ومختلف القيود التنظيمية... الخ

■ كيف تلاحظون تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر (المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة)؟

يتفق جميع الخبراء الأكاديميون على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتطور ببطء وتحتاج إلى تأطير من أجل توجيهها للمسار الصحيح، إذ أن هذا التطور لم يمس جميع الجوانب الأساسية للوظيفة، كما أنه بدل الاعتناء بالاحتياجات والخصوصيات المحلية يكتفي المهتمون بجلب نماذج جاهزة ويجاولون تطبيقها في واقع مغاير تماما.

■ انطلاقا من تجربتكم وخبرتكم المهنية ومختلف الدراسات الميدانية التي قمتم بها، هل خرجت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن إطارها الإداري التقليدي لتمارس دور الشريك الاستراتيجي؟

يتفق جميع الخبراء الأكاديميون بأن إدارة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري مازالت في بداية الطريق وبعيدة عن ممارسة دورها الاستراتيجي في الوقت الحالي، فهي لم تخرج بعد عن إطارها التقليدي الإجرائي.

2-6-2- تحليل آراء واتجاهات ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول تحولاتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

■ ما هي مؤهلاتك (المستوى التعليمي)؟

تبين إجابات الفاعلين بأن 94% منهم يحوز على شهادات جامعية من أعلى إلى أقل مستوى جامعي (دكتوراه، ماجستير، ماستر، ليسانس، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية)، غير أن معظم هذه المؤهلات ليست في تخصص إدارة الموارد البشرية وإنما نجدتها في تخصصات قريبة من هذا المجال، والأخرى بعيدة تماما عن مجال علوم التسيير عموما، في حين أن البعض منها تدل على تخصص شاغلي وظيفة الموارد البشرية في مجالهم وتعطي الأمل لبداية احترافية هذه الوظيفة في الجزائر عموما.

■ ما هي الصعوبات التي تواجهها في عملك؟

يتفق أغلب ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة أن أهم الصعوبات التي يواجهونها في عملهم هي نقص العاملين نظرا لحصول معظمهم على التقاعد وتجميد عملية التوظيف منذ سنوات بسبب الأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر عموما، بالإضافة إلى نقص الكفاءات المتخصصة التي تحتاجها المؤسسات بسبب القيود المالية التي تقلل من الدورات التكوينية في هذه المؤسسات، عدم تفهم الإدارة المركزية في المؤسسة الأم للمشاكل الخصوصية المواجهة من طرف إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الفرعية، نقص فعالية بعض عمليات التوظيف في المؤسسات العمومية بسبب تدخل

الإدارة العليا أو المؤسسة الأم فيها، عدم القدرة على إجراء عمليات التوظيف من أجل تعويض أولئك الذي تم إحالتهم على التقاعد في هذه المؤسسات بسبب المشاكل المالية، تغير القوانين والتشريعات وعدم وضوحها في بعض الجوانب مما يحتاج ذلك الى اجتهاد في إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي جميع الأطراف إضافة إلى عدم مرونة بعض نصوصها القانونية والتي لا تتكيف مع تغير واختلاف الوضعيات من فترة الى أخرى، عدم حيازة بعض العاملين بصفة عامة وبعض أفراد فريق الموارد البشرية بصفة خاصة الكفاءات الرقمية مما يعيق ذلك عملية إيصال المعلومة في وقتها ويضيع الكثير من الوقت والجهد، اختلاف عقليات وثقافة العاملين ومستواهم التعليمي مما يجبر شاغلي الوظيفة على إدارة كل عامل بطريقة خاصة، تغيير شاغلي مهن ووظيفة الموارد البشرية باستمرار في المؤسسات الاقتصادية العمومية مما يؤثر ذلك على فعالية وأداء الوظيفة عموما، وأخيرا مشكلة نقص بعض الكفاءات التخصصية في سوق العمل التي تحتاج اليهم المؤسسة في بعض مجالات نشاطها.

■ من وجهة نظرهم، ما هي التحويلات الرئيسية الخارجية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية)؟

يؤكد ممارسي وظيفة الموارد البشرية آراء الخبراء الأكاديميون حول التغيرات الخارجية التي تؤثر على هذه الوظيفة، إذ يرون بأن التغيرات الاقتصادية هي الأهم بالدرجة الأولى ذلك أنها تؤثر على أغلب وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتأجير، خاصة مع الأثر الكبير للأزمة الاقتصادية والصحية التي تمر بها الجزائر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، مما أثر ذلك على عمليتي التوظيف والتكوين بصفة خاصة. وتأتي التغيرات التكنولوجية في الدرجة الثانية بعد تأثير تطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية تقريبا في جميع المؤسسات الاقتصادية، إضافة الى تغيرات النصوص القانونية الخاصة بالعمل في عدة نواحي كالضرائب والحد الأدنى للأجور وكذا الصحة والسلامة المهنية... الخ، لتأتي التغيرات الاجتماعية في المرتبة الأخيرة بتأثير ضعيف نوعا ما مقارنة بالتغيرات الأخرى سابقة الذكر من خلال اختلاف عقليات والظروف الاجتماعية للعاملين وضعف القدرة الشرائية عند بعضهم مما ينعكس ذلك على رفاهية وأداء الأفراد.

■ كيف أثرت هذه التحويلات الخارجية على مهامك وكفاءاتك ووظيفة الموارد البشرية عموما؟

تتوافق إجابات شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية مع آراء الخبراء الأكاديميون حول تأثير التغيرات الخارجية على نشاطاتهم وكفاءاتهم، إذ يرون بأن هذه التغيرات قد يكون لها مزايا كما قد تكون لها سلبيات تؤثر على العديد من أنشطة الموارد البشرية، فمنها ما يساعد شاغلي الوظيفة على أداء مهامهم بفعالية وتطوير كفاءاتهم ومنها ما يعيق عملهم ويجعلهم يعيشون في جو من القلق الى درجة عدم قدرتهم على إيجاد الحلول للمشاكل.

■ من وجهة نظرهم، ما هي التحويلات الرئيسية الداخلية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا مالية، استراتيجية، تنظيمية، ثقافية...)?

يرى شاغلي وظيفة الموارد البشرية في الجزائر بأن التغيرات الداخلية الأكثر تأثيرا على نشاطاتهم وكفاءاتهم هي تلك المطبقة على الهيكل التنظيمي، إذ نجد بعض المؤسسات التي تغير هيكلها التنظيمي عدة مرات يستوجب على إدارة الموارد البشرية تسير هذا التغيير ومواجهة مقاومة العاملين له... الخ، إضافة إلى زيادة حجم وعبء وكثافة العمل مع نقص عدد

العاملين. ومن جهة أخرى الاحتياج لكفاءات متخصصة في بعض المجالات، وتغيير النصوص التشريعية المنظمة لعلاقات العمل، عدم استقرار المناخ الاجتماعي في المؤسسات، تغيير مخططات العمل باستمرار، تغيير سلوكيات العاملين خاصة منهم الشباب العاملين في الميدان ذوي المستوى التعليمي المحدود، كما نجد بأن المؤسسات الاقتصادية العمومية تعاني مؤخرا من إهمال بعض مسيري المصالح وكذا تسييرهم المتساهل لفرق عملهم *Le laisser aller*. وأخيرا القرارات العشوائية -نوعا ما- للمديريات المركزية في المؤسسات العمومية دون الأخذ بعين الاعتبار آراء شاغلي الوظيفة على مستوى الوحدات والمؤسسات الفرعية في الولايات.

#### ■ كيف أثرت هذه التحولات الداخلية على مهامك وكفاءاتك ووظيفة الموارد البشرية عموما؟

لم يتفق مختلف الممارسين للوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تأثير التغيرات الداخلية على مهامهم وكفاءاتهم، إذ يختلف نوع هذا التأثير من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى، فمنهم من يعتبرها إيجابية وزادت من استقرار العمل وتطوير كفاءاتهم ومنهم من يؤكد على سلبية تأثير هذه التغيرات (كالقانونية مثلا) كونها لا تعطي مجال للاستقلالية في عملهم.

#### ■ كيف يمكنكم وصف وتيرة تحولات مهنتكم؟

تختلف آراء شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حول وتيرة تحول وظيفتهم، فالبعض منهم من يعتبر بأنها في تحول ملحوظ ومستمر (خاصة في الجانب الرقمي واعتماد منطق الكفاءة في بعض نشاطاتها) على مستوى مؤسساتهم والأغلبية منهم يرى بأنها مازالت في بداية طريق التطور خاصة مع بداية الألفية الثالثة رغم مواجهتها للعديد من الحواجز البيئية (عوامل اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية كمقاومة العاملين للتغيير... الخ) تعيق تطورها، لكن الوضعية الحالية هي أفضل بكثير مما كانت عليه في أواخر القرن الماضي (تطور إيجابي لكنه بطيء)، في حين أن القليل منهم جدا من يرى بأنه لا توجد أصلا وظيفة للموارد البشرية في الجزائر. بمعنى الكلمة لتسيير هذه الموارد وإنما مصالح فقط لتسيير الأفراد تحت إسم "إدارة الموارد البشرية".

#### ■ هل خرجت وظيفة الموارد البشرية في مؤسستكم عن إطارها التقليدي لتمارس دور

##### الشريك الاستراتيجي؟

يرى حوالي 35% من شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأن هذه الوظيفة تكاد أن تخرج -إن لم تكن خرجت فعلا- من إطارها الإداري التقليدي نحو ممارسة دور الشريك الاستراتيجي في مؤسساتهم (سوناطراك، مجمع شركات حسناوي، مؤسسات ENIE، Tubex، Lafarge) وذلك بعد أخذها المكانة اللازمة في هذه المؤسسات من خلال قيادتها للعديد من مشاريع التغيير... الخ، في حين يعتبر البعض الآخر من الممارسين والممثل لنسبة 20% بأن وظيفة الموارد البشرية في مؤسساتهم هي الآن في مرحلة الخروج من دورها التقليدي وذلك من خلال محاولة تجاوزها للإطار الإجرائي عن طريق تبني ممارسات حديثة وزيادة قوتها ومكانتها في المؤسسة عن طريق المشاركة في استراتيجية المؤسسة، لكن لم تصل بعد لممارسة دور الشريك الاستراتيجي (تحول نسبي ويمكن أن تصل لدور الشريك الاستراتيجي على المدى المتوسط)، وأخيرا نجد بأن 45% من الممارسين يرون بأن وظيفتهم تبقى دائما تقليدية باعتبار أن تحولها لممارسة الدور الاستراتيجي صعب جدا في الوقت الحالي في ظل التنظيم التقليدي لهذه المؤسسات ومركزية اتخاذ القرارات، وذلك ما يقيد

عمل إدارة الموارد البشرية ويجبرها على عدم تجاوز دورها الإجرائي، إلا أن ذلك لا يمنع من إمكانية تحولها لهذا الدور على المدى الطويل على مستوى هذه المؤسسات.

#### الختامة :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة، تم اختيار عينة تجمع اساتذة باحثين جزائريين ذوي الخبرة الأكاديمية الكبيرة في مجال الموارد البشرية وممارسين لوظيفة الموارد البشرية في أبرز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا بهدف دراسة وضعية الوظيفة في الجزائر ومختلف تحولاتها بناء على آراء مختلف الفاعلين، ومن ثم أخذ فكرة عن التغييرات والتصحيحات التي عرفتها هذه الوظيفة منذ استقلال الجزائر إلى غاية بداية الألفية الثالثة، وتم التوصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أبرز العوامل والأحداث المميزة لوظيفة الموارد البشرية والمؤثرة عليها في السنوات الأخيرة هي : تبنى أساليب إدارية وتنظيمية حديثة والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وأخيرا فرض قيود مالية عليها؛

- أبرز الصعوبات التي يواجهها شاغلي الوظيفة هي التحكم في عدد العمال ومشكلة الحوار الاجتماعي، عدم كفاية الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات، نقص دعم الإدارة المركزية و/أو العليا، عدم حيازة بعض أفراد فريق الموارد البشرية للكفاءات التخصصية والرقمية، عدم مرونة بعض النصوص القانونية وتكيفها مع تغير واختلاف الوضعيات، أما الصعوبات التي يواجهها الخبراء الأكاديميون في مجال تطوير وظيفة الموارد البشرية فهي القطيعة شبه تامة بين الجامعة والوسط المهني في الجزائر، كما أن أبرز المعوقات التي يواجهها ممارسي الوظيفة هي تأثير الهيئات النقابية على قرارات المؤسسة وكذا الأعباء الإدارية الكثيرة؛

- أهم التحولات الرئيسية الخارجية التي أثرت على وظيفة الموارد البشرية في الجزائر هي اقتصادية بالدرجة الأولى كالأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر، والتي تقيد من ميزانية التكوين والتوظيف... الخ، المنافسة الشديدة، إضافة إلى التغييرات التكنولوجية من خلال تطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مما أدى إلى رقمنة العديد من نشاطات الوظيفة، فيما تلخص أهم التحولات الرئيسية الداخلية في التغييرات التنظيمية (تغير الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي... الخ)، وكذا تغييرات استراتيجية كاستحداث مشاريع جديدة، وأخيرا تغييرات ثقافية كاختلاف ثقافة، عقلية والمستوى التعليمي عند العاملين؛

- أكثر المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تطورا بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة هي : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC (تطور نسبي)، الاتصال الداخلي، معالجة وتحليل وتوجيه المعطيات، الصحة والسلامة المهنية؛ - أغلب ممارسي الوظيفة يجوزون على شهادات جامعية في تخصصات قريبة نوعا ما من مجال الموارد البشرية، في حين أن القليل منهم من هو متخصص لامتلاكه شهادات عالية في إدارة الموارد البشرية، وعدم التوافق بين التكوين النظري ومتطلبات الممارسة العملية للوظيفة في المؤسسات الجزائرية الناجم عن القطيعة المستفحلة بين الجامعات والأوساط المهنية؛

- ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (خاصة العمومية) بعوامل كثيرة، منها ما يرتبط بالمعطيات الاقتصادية الكلية للبلد، ومنها ما يرتبط بالتشريعات والتنظيمات القانونية، ومنها ما يرتبط بالموروث الثقافي للمجتمع وما يتركه من آثار على الثقافة التنظيمية للمؤسسات، غير أن هذه الممارسات تطبق بكيفيات تختلف من مؤسسة

اقتصادية إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، كما أن بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (العمومية خاصة) تُمارس إجراءات تدرج في نطاق الوظيفة التقليدية لتسيير المستخدمين، حيث يغلب على الممارسات الإدارية فيها منطق المطابقة القانونية (الشرعية)؛

- أخيراً، تختلف وتيرة تطور وظيفة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، غير أن أغلبية الممارسين للوظيفة يرون بأنها مازالت في بداية الطريق وهي الآن في وضعية أفضل مما كانت عليه سابقاً، في حين يرى الخبراء الأكاديميون بأن تطور هذه الوظيفة في السياق الاقتصادي الجزائري بطيء نوعاً ما ويحتاج إلى تأطير من أجل توجيهه للبقاء في المسار الصحيح.

يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية في الجزائر هي في أولى مراحل نضجها بعد أن أخذت مختلف الأساليب والنماذج، الممارسات والسياسات من المؤسسات العالمية الرائدة سواء تلك التي لها تواجد في اقتصاد السوق منذ قرن من الزمن أو تلك الحديثة المتواجدة في الاقتصاد الجديد المبني على المعارف واعتبارها كنماذج لها من طرف المؤسسات الجزائرية، غير أن فاعلي وظيفة الموارد البشرية باختلاف مكانتهم هم مطالبون بتطوير إدارة موارد بشرية خاصة بما يتوافق مع السياق الاجتماعي-الاقتصادي الجزائري عن طريق تكيف ممارساتها مع واقع المؤسسات الجزائرية وفق رؤية سياقية تراعي العوامل الخصوصية لكل مؤسسة.

تقترح الدراسة (بإشراك توصيات الخبراء الأكاديميون الجزائريون) ضرورة توظيف أولئك المتخصصين في مجال الموارد البشرية على رأس الوظيفة، مع التحسيس بأهمية تطوير هذه الوظيفة في الجزائر وإبراز دورها في خلق القيمة، وكذا انفتاح الأكاديميون على الأوساط المهنية والتركيز على الإشكاليات الميدانية وليست النظرية فقط، إضافة إلى إقامة جسور تواصل بين مخابر الجامعة والمؤسسات، إخراج سياسات إدارات الموارد البشرية من أسلوبها السطحي التقليدي عن طريق مشاركتها الفعالة في صياغة، تنفيذ الخطط والاستراتيجيات العامة إلى جانب الإدارات والمصالح الأخرى المهمة في المؤسسة، توجه ممارسي وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجزائر نحو تكيف أنشطة وممارسات هذه الوظيفة بشكل سريع، مرن ومثالي حسب الظروف الخاصة بكل مؤسسة، وأخيراً ضرورة الاحتكاك المستمر بالكفاءات الأجنبية (الممارسون في المؤسسات الأجنبية الرائدة والخبراء الأكاديميون الدوليون).

#### المصادر والمراجع:

- كثرة مخلوفي. (2019). التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). معسكر، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.
- ليندة رقام. (2009). إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. مجلة التواصل، الصفحات 119-146.
- ليندة رقام. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة سطيف 1.

محمد الأمين مشرور، و إسحاق حسيني. (2019). استشراف وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. الملتقى الدولي : تطبيقات الإدارة الحديثة كتوجه استراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة 22 و 23 أكتوبر (الصفحات 01-25). جيجل (الجزائر): جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

نصيرة بطاط، و الفضيل ريمي. (2017). تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور النظري والواقع العملي. مجلة تاريخ العلوم(07)، الصفحات 272-281.

ADRHGCT , A. (2016). **05 colloque : Le DRH du futur** - 14 octobre. Paris- France: Association des DRH des grandes collectivités territoriales.

Baayoud, M., Ben Ammar Mamlouk, Z., Bensalem, E., Besseyres des Horts, C., Brasseur, M., Chaouki, F., . . . Zribi, H. (2005). **Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie - Maroc- Tunisie**. Paris, France: AGRH, Vuibert.

Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009). **La prospective des métiers**. Caen, France: EMS- Management et société.

Kerzabi, A., & Briki, D. (2016). **GRH et mutations de l'entreprise Algérienne**. *Revue Algérienne des ressources humaines*(01), pp. 54-69.

Kerzabi, A., & Hachim, M. (2016). **Evolution du statut de la GRH dans l'entreprise Algérienne**. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business process (ESMB)*, 06(06), pp. 01-17.

Mecherour, M., Hacini, I., & Semmache, A. (2018). **La Fonction Ressources Humaines dans l'administration publique algérienne : état des lieux et essai de prospective**. *Al bashaer economic journal*, 04(01), pp. 369-385.

Meziane, M. (2005). **L'évolution de la fonction Ressources humaines en Algérie**. *ALGRH*, pp. 01-14.

Scouarnec , A., & Poilpot-Rocaboy, G. (2016). **Quels métiers RH demain?- Transformation de la fonction et compétences nouvelles**. Paris, France: Dunod.

Temmar, A. (2015). **L'économie de l'Algérie : Les stratégies de développement -Tome1-**. Alger, Algérie: Office des publications universitaires.

الملاحق :

قائمة الخبراء الأكاديميون الجزائريون والمختصون في مجال الموارد البشرية

البريد الإلكتروني	الجامعة	الخبراء الأكاديميون	
habib_tabeti@hotmail.com	جامعة معسكر	أ.د ثابتي الحبيب	الخبير 01
assya.khiat@gmail.com	جامعة وهران2	أ.د عياط آسيا	الخبير 02
boukhemkhem_abd@yahoo.fr	جامعة جيجل	أ.د بوختمخيم عبد الفتاح	الخبير 03
irki.ho@hotmail.com	جامعة المدية	أ.د يرقبي حسين	الخبير 04
f.kourtel@yahoo.fr	جامعة سطيف1	أ.د كورتيل فريد	الخبير 05