



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الإجتماعية  
Faculté des sciences sociales

قسم علم الاجتماع  
Département de sociologie

رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير  
تخصص : علم الاجتماع العمل و التنظيم

إعداد الطالبة :

حشماوي مختارية

الموسومة بـ :

تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية

أعضاء اللجنة :

جامعة وهران	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	مبتول محمد
جامعة وهران	مشرفا	أستاذ محاضر أ	منصر محند أمقران
جامعة وهران	مناقشا	أستاذ محاضر أ	بن بختي عمر
جامعة وهران	مناقشا	أستاذ محاضر أ	بن يزة عبد الرحمن

السنة الجامعية : 2011-2012

*« L'homme intelligent, paraît-il, s'adapte à son environnement tandis que l'imbécile cherche à adapter son environnement à lui ».*

***Bernard Jaubert***

## شكر و عرفان

أشكر كل أساتذة علم الاجتماع الذين تعلمت منهم  
الشيء الكثير.

أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر  
الأستاذ المشرف والأستاذ رئيس مشروع ماجستير العمل،  
المحيط والمجتمع .

كما أشكر عمال المؤسسات المدروسة على المساعدات التي  
قدموها لنا .

## إهداء

إلى أمي

إلى إخوتي

إلى كل من يحمل ذرة حب لهذا البلد

إلى كل من يساهم في بناء العلم

إلى روح أبي الطاهرة

## ملخص

بعد مرور ثلاثين سنة من الاستقرار والمسيرة الهادئة نحو النموذج الاشتراكي، أدركت الجزائر ضرورة تغيير هذا النموذج وإتباع سلوك جديد بعيدا عن المفاهيم التي كانت سائدة، وكان النظام البديل هو اقتصاد السوق وذلك حتى لا تبقى منعزلة عن التطورات العالمية .

جاءت هذه الدراسة لتكشف عن أهمية ووضعية تكوين فئة المسيرين في هذه المرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الجزائري والمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية حتى يساعد في تكيفهم للمحيط الجديد ويضمن عملية المرور بنجاح، مع محاولة تحديد أسباب إهماله خلال مرحلة العبور والتي بان من الدراسة أنها أسباب متنوعة تشريعية، تنظيمية وشخصية. كما أن إهماله كان مشكل ليس المسؤول عنه جهة واحدة، إنما مجموعة من الجهات: المسيرين أنفسهم لنقص السمات الشخصية، المؤسسة عامة ونقص الإمكانيات المادية .

و لقد أبدت العينة المشاركة كثيرا من المقترحات كإعادة النظر في عملية التكوين داخل المؤسسة، إتقان تكوين المسير والأخذ بسياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

**الكلمات المفتاحية :** التكوين ، المسير ، اقتصاد السوق ، المؤسسة العمومية .

## **RESUME**

*Après trente années d'organisation, basée sur un modèle socialiste de l'économie, l'Algérie, emportée par les changements intervenus dans le monde, à l'instar de la plupart des pays émergents, a connu une transition dans les années 80-90, vers un modèle d'économie de marché.*

*A travers cette étude, nous avons voulu voir, si dans ce contexte de transition, l'Algérie a pris en considération l'importance de la formation des cadres dirigeants des entreprises économiques publiques algériennes, pour accompagner et s'adapter à ce changement et garantir le succès de l'opération de transition.*

*Nous avons essayé de déterminer les causes de son délaissement, qui peuvent être d'ordre juridiques, organisationnelles ou personnelles.*

*Cette négligence n'était pas considérée en fait que d'un seul point paramètre, mais de plusieurs. On peut citer : les gestionnaires eux même par l'insuffisance des traits personnelles, l'entreprise en générale, et le manque de moyens matériels.*

*Les personnes ayant apporté leur concours, faisant partie de l'échantillon , ont émis de nombreuses propositions telles que: réviser l'opération et les plans de formation , rendre la formation du gestionnaire et du dirigeant plus performante et prendre en considération la devise encore d'actualité : « la personne qu'il faut à la place qu'il faut ».*

**Mots-clés :** *formation, gestionnaire, économie de marché, entreprise publique.*

# المقدمة العامة

لطالما تساءلنا عن فئة الإطارات المسيرة عن مهامها، تكوينها، أصولها كيف أنها تمكنت من أن تكون كذلك تقوم بتسيير مؤسسات كبيرة بحجم سوناطراك مثلا. هذه التساؤلات بقيت تراودنا دوما، جاءت فرصة نجاحنا في الماجستير الذي كان موضوعه يندرج ضمن ميدان علم اجتماع العمل. فعند بحثنا عن الموضوع للقيام بمذكرة الحصول على الماجستير عادت تساؤلاتي إلى فكري فانصب اهتمامنا بهذه الفئة حيث أصبحت تشكل مركز اهتمامنا، هذا إذا ما حثنا للقيام بهذا البحث المتواضع بهدف استيعاب هذه الفئة من العمال التي لها خبرة مهنية بالمؤسسة الصناعية العمومية والتي شاهدت العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، تلك التغيرات التي كان لها أثر على تنظيم المؤسسة وتسييرها، والتي سيكون لها لا محالة أثر بالغ على سلوكيات وممارسات هذه الفئة باعتبارها المعنية بصورة مباشرة بهذه التغيرات.

ففي ظل التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني والناجمة عن الانتقال من الاقتصاد المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق ومن أجل ضمان إدارة جيدة وفعالة للمؤسسات الاقتصادية، فإن هذا يفترض تبني أساليب تتوافق والقوانين التي تحكم هذا النظام وتسييره.

حيث لا تتحقق أهداف المؤسسة في ظل اقتصاد السوق إذا ما تركت نفس الأدوات والأساليب المستعملة في الاقتصاد المخطط مركزيا . طبيعي لأن أهدافها وغاياتها تغيرت وحتى دورها و المهام والأعباء الملقاة على عاتقها قد ازدادت وتوسعت لأنها هي من سيكون مسؤولا عن تخطيط مستقبلها لأجل بقائها وزيادة حصصها في السوق الذي تعمل فيه وكذلك لمواجهة المنافسين، والاستعداد

لأبي طارئ تخلفه العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها فعليها أن تكون متأهبة لمواجهة ذلك ومحاولة منها توجيهه بما يخدم مصالحها .

التخطيط حتى يكون مجديا يجب أن تصاحبه عملية تكوين مستمرة تستعمل أدوات وأساليب تتوافق مع التخطيط الجديد وأهدافه. لهذا كان يجب التفكير في ابتكار طرق أخرى للتكوين واستعمال مناهج أخرى غير التي كانت عليها فيما مضى لأنه من المستحيل تلبية متطلبات اقتصاد السوق بواسطة وسائل ومناهج موروثة.

الإطارات المسيرة كفئة مهنية ارتبط بروزها بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية. تم ذلك في الجزائر بصفة تدريجية، فلقد كانت الصفوة غداة الاستقلال تتشكل ممايلي :

- 13729 متعاون فرنسيا يقابلهم 22182 إطارا قانونيا يتوزع حجم الإطارات الفرنسيين والجزائريين خريجي المدرسة الاستعمارية بحسب صنف المراكز التي يشتغلونها كالاتي :

✓ صنف أ - إطارات الإعداد والتقرير 43%

✓ صنف ب - إطارات التسيير 77%

✓ صنف ج و د - إطارات ثانوية 15%

ومعظم إطارات جبهة التحري الوطني كانوا يعملون في الصنفين ج و د أي في مراكز ثانوية<sup>1</sup> ولهذا كان على الجزائر بعد الاستقلال، ليس فقط تعويض الإطارات الإدارية والاقتصادية الفرنسية التي تركت الجزائر، لكن أيضا تزويد مختلف المناصب الجديدة التي أحدثها الانفجار السريع لمؤسسات الدولة، خاصة منذ انطلاق مخططات التنمية الوطنية في بداية السبعينات (المخططين الرباعي الأول 1970-1973، المخطط الرباعي الثاني 1973-1977).<sup>2</sup>

مما أوجب عملية تكوينها، التكوين الذي يعتبر من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة .

إن هذا التكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة. وإغفاله في خطة العمل حتى ولو توفرت كل الوسائل لتنفيذها يؤدي إلى عجزها على تحقيق الأهداف المرجوة كأن تكون ناجعة. والذي يجب أن يكون مستمرا من منطلق أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة مستمرة للحصول على :

✓ معلومات جديدة ؛

✓ مهارات جديدة ؛

✓ تطوير عاداته ، واتجاهاته.

<sup>1</sup> سعد بشايشية ، "المؤسسات العمومية : نهاية أسطورة التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 20 ، ديسمبر 2003، ص. 96.

<sup>2</sup> عنصر العياشي، "الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات وتمثلات"، دفاتر المركز CRASC ، العدد 2، 2002، ص. 15.

ولهذا من المفروض على المؤسسات أن تحرص على تكوين مواردها البشرية، فالجزائر التزمت بالعديد من الدورات التكوينية للإطارات المسيّرة، تمكنهم من رفع تحديات جديدة مفروضة من طرف السوق . وبالتالي التقليل من الأخطار التي على المؤسسة مواجهتها والوصول بهم إلى مستوى مقبول من أجل ذلك<sup>1</sup> .

إن اهتمامنا بتكوين الإطارات المسيّرة خاصة لا يعني أبدا نفينا لضرورة تكوين الإطارات الأخرى ودورها في المؤسسة والتي يجب الاعتناء بها. ذلك لأن المؤسسة عليها أن تعطي قيمة وأهمية للفرد داخلها مستثنين بذلك على أعمال كل من كروزية وفريدبرغ التي تركز على التقييم وإعادة الاعتبار لدور الفرد كفاعل اجتماعي داخل المؤسسة.<sup>2</sup> مما يعني توفير الفرصة للمستخدمين ككل بدون استثناء لتفجير طاقاتهم وابتكاراتهم وتوظيفها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. إذا اهتمامنا بالإطار المسيّر فقط، ليس لأنه هو وحده الذي لديه معرفة أحسن، أو من حقه وحده الاحتفاظ بالمعلومات التي تعتبر أساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية منها والبسيطة- المركزية واحتكار السلطة- مما يؤدي إلى غلق المجال أمام مشاركة باقي العمال. هذا ما تشهده بالطبع مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية والذي يدل على استمرار نفس الممارسات التقليدية التي أدت إلى فشل كبير في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> K.Khalfi , "Algérie : Mise à niveau des standards internationaux ,un impératif nommé formation", La tribune,15 avril 2002.

<sup>1</sup>M.Crozier, E.Friedberg,L'acteur et le système, Le seuil,1977,p.120

ضف إلى ذلك أن تكوين هذه الفئة لم يكن بسبب أنها هي من تطالب بذلك خوفا منها من أي تغيير قد يشكل خطرا على مصالحها. مع العلم أن تكوينهم لا يكون له جدوى إذا علمنا أن علاقة هؤلاء الإطارات المسيرة مع مختلف المستويات جافة وباردة نتيجة ضعف الاتصال<sup>1</sup>.

لكن اهتمامنا بها كان لكونها فاعل مهم داخل المؤسسة وبمقدورها تغيير الأوضاع داخلها. هي لحد الآن تعتمد في سلطتها على الشخصية "الكاريزماتية"<sup>\*</sup> أكثر من اعتمادها على الكفاءات الفنية في مجال تسيير الموارد البشرية، فتبنيهم لهذه القيم الثقافية القديمة والتقليدية لا تتماشى مع العصرنة

---

\* الكاريزما مصطلح نجده في المعاجم العربية مرادف لكلمة الريادة، قيادة فذة أو الإلهام الريادي. اعتبر ماكس فيبر أول من عرف الكاريزما كمفهوم سسيولوجي فهي السحر أو النعمة التي ترتبط ببعض الشخصيات، حيث أن هذه الشخصيات منحت سلطة ذات شكل مختلف جدا عن شكل السلطة العقلانية-الرشيدة- القانونية ... انظر: ر.بودون و ف.بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2007، ص 357-360. ويعني هذا المفهوم أيضا اعتقاد الأتباع بكل ما يدعيه القائد لأنهم يعتقدون بأن هذا النوع من القادة يمتلك هبة إلهية خارقة لا يمتلكها الإنسان العادي، وأن الإله بعثه هبة لهم لإرشادهم ونصرتهم وانقادهم من الحياة التي هم فيها، وعند موته ينشئت الأتباع وتتبدد معتقداتهم به وينحل رباطهم به ... أنظر: معني خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار لشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2000، ص 148 في كتابه "Economie et société" (1921) ماكس فيبر جاء بأن الهيمنة الكاريزماتية على أنها نوع من الأنواع الأساسية للهيمنة الاجتماعية، إلى جانب الهيمنة الشرعية، الإدارية، البيروقراطية، الإقطاعية، الحزبية... إلخ وما Le maoïsme، Le guévarisme، Le nassérisme لدليل على إحياء ظاهرة الكاريزماتية في العهد الحديث. أنظر:

Ch.H.Favrod Dir.de collection., La sociologie, Œuvres, Statut, Auteurs, Concepts, Techniques, Théories, Le livre de poche, Coll.EDMA(Encyclopédie Du Monde Actuel,1979,P.60-61

<sup>1</sup> ليلي بوطمين، "الاتصال و ثقافة المؤسسة"، دفاتر المركز، رقم 12، 2005، ص 26.

والحدثة التي تفرضها العولمة ومنطلق السوق. مما يشكل عائق أمام التغيير والنمو. هذا بالطبع ما يؤدي بفشل المؤسسة الصناعية في بلادنا.

وبهذا، وانطلاقاً من اعتقادنا بأن أهم سبب لهذا الفشل هو تراجع عملية تكوين الفئة المعروفة بالمسيرين، جاءت دراستنا هذه والموسومة: "تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية"، لمعرفة إذا كان هناك تكوين خصت به هذه الفئة لمواكبة ما حدث في مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في مرحلة هامة شهدتها هذه الأخيرة، وهو ما عرف بالمرحلة الانتقالية لدخول اقتصاد السوق، وذلك كان انطلاقاً من معطيات نظرية وفكرية، حاولنا اختبارها بمؤسسات صناعية مهمة -مؤسسة المواد الكاشطة والحليب بمدينة سعيدة- شهدت مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الوطني، متأثرة بمختلف سياسات الدولة منذ نشأتها .

الإطار المفهومي  
والإجراءات المنهجية  
للدراسة

### الإطار المفهومي والإجراءات المنهجية للدراسة

#### الإشكالية

كما نعلم عديدة هي الإصلاحات والتجارب التي قامت بها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا في تنظيم وإدارة القطاع العام، كانت تلك الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة ضغوط وظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية داخلية وخارجية، إلا أن معظمها لم تأتي بنتيجة وباعت بالفشل لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من ورائها، واعتبرت عملية الانتقال النوعي من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي الليبرالي آخر الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة العمومية والاقتصاد الجزائري بشكل عام، وبكون هذه الأخيرة مرفق عام تنشئه الدولة لأداء وظائفها وإتباع حاجات المواطنين بها، حيث أنها تقوم بوضع الأطر والقوانين التنظيمية لأجل تحديد مجالات عملها ضمن السياسة العامة للدولة.

لكن ما آل إليه هذا المرفق العام بالجزائر من عجز وإفلاس حثنا على التساؤل والبحث عن أسباب ذلك، رغم كما قلنا العديد من الإصلاحات التي مستها وحاولت إنعاشها، يعود ربما ذلك لطرق إدارتها وإغفال العديد من العوامل كعامل التكوين مثلا .

فالالاقتصاد الجزائري عندما شهد المرحلة انتقالية التي لا زالت حسب الاقتصاديين متواصلة، والتحول من:

وضعية أولى كان فيها الاقتصاد قائما على الاشتراكية، حيث كان آنذاك على المسير أن يكون وفيما سياسيا قبل أن يكون ناجعا تقنيا، الفكر السائد للمسير العمل، ليس بالضرورة تواجد المردودية والنجاعة كانتا معيارين ثنائيين، وكان ذلك لاعتبارات اجتماعية والسلم الاجتماعي.

إلى وضعية ثانية، إذ كان على الجزائر أن تتخلى عن النظام المتمثل في النظام الموجه المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق - الاقتصاد الحر - الرأسمالي الذي فيه سواء المبدأ، سواء الهدف الأساسي للمؤسسة هو النتيجة، المردودية، الربح، التسيير لا يشبه نظيره في الوضعية الأولى.

فمن المفروض بين الوضعيتين هناك مرحلة التحول التي يتحقق فيها التغيير القانوني - مكانة المؤسسة- الاقتصادي المالي. بكل بساطة انفتاح السوق الوطني نحو السوق العالمي عن طريق المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، اتفاقيات الشراكة مع أوروبا ... إلى غير ذلك، باختصار ما نسميه العولمة التي هي أساسا ذات طبيعة ليبرالية أو رأسمالية وهذا ما يتطلب إعلاما وتكويننا مستمرا وتكوين الأطارات المسيرة التي يجب عليها التأقلم مع المحيط الجديد.

وانطلاقا من ذلك يمكن طرح التساؤل التالي:

**هل أخذت الجزائر بعين الاعتبار تكوين الأطارات الجزائرية المسيرة لترافق**

**التحول وتهيؤهم لمحيط المنافسة والنجاعة الاقتصادية؟**

ويعتبر هذا التساؤل بمثابة الانطلاقة الفعلية لهذا البحث، ويتضمن في

طياته مؤشرات عديدة يمكن إبرازها بالتساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل كان هناك فعلا تكوين ؟

✓ هل كان هناك تحكم في عملية التكوين ؟

✓ هل حقق الأهداف المرجوة ؟

✓ ما هي أهمية هذا التكوين بالنسبة للإطارات المسيرة ؟

### الفرضيات

بناءً على التساؤل الرئيسي، والأسئلة الواردة في الإشكالية، وخدمة لأهداف الدراسة، والتي نسعى إلى تحقيقها، وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة، فإننا انتهينا إلى صياغة الفرضيات للحديث عن عملية تكوين فئة المسيرين على النحو الآتي:

### الفرضية الأولى

لقد تم تكوين هذه الفئة لكن عملية النجاعة والمردودية المرجوة منه ضئيلة، بالإضافة إلى عدم التحكم فيه كيفاً وكماً.

### الفرضية الثانية

عملية التكوين حققت الأهداف المرجوة منها كالاستقلالية في التسيير.

### أهداف الدراسة

عديدة هي الأهداف التي نرجو بلوغها من خلال دراستنا هذه والتي يمكن تقديمها على النحو التالي :

✓ جمع ما أمكن من المعلومات المتعلقة بعملية تكوين فئة الإطارات المسيرة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية خلال المرحلة الانتقالية التي عرفتها في بداية التسعينات .

✓ معرفة ما إذا كانت هذه المرحلة الانتقالية التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية نحو اقتصاد السوق مرفوقة بما هو تكوين الإطار المسير خاصة من أجل مساعدته للتكيف والتأقلم مع المحيط الجديد .

✓ التعرف على مدى تماشي العملية التكوينية بالمؤسسة الاقتصادية (برامج، محتوى ، طرق التدريس، المدة...) مع متطلبات اقتصاد السوق والأدوار الجديدة التي من المفروض أن يقوم بها المسير .

✓ قياس مدى فعالية العملية التكوينية ومدى ملائمتها من أجل تخطي الصعوبات الجديدة التي يمكن أن تسببها هذه المرحلة الانتقالية داخل المؤسسة .

وكحوصلة فإن هدفنا ينحصر في مدى توفر التكوين المخصص للإطارات المسيرة بالمؤسسات العمومية من أجل مواكبة النصوص والأطر الوزارية الخاصة بنظام السوق لمساعدتهم على التكيف مع المحيط الجديد.

### الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية بالغة في إطلاع الباحث على بحوث ودراسات يمكن الاستفادة من منهجيتها ونتائجها وتكون قاعدة تزيد الموضوع دقة ووضوحاً.

وبما أن الدراسات السابقة تعد جزءاً لا يتجزأ من البحث العلمي، فإننا حاولنا من خلال القراءات الوصول إلى الإلمام بأكبر عدد من الدراسات، إلا أننا لم نحصل إلا على القليل منها، تقترب نوعاً ما بالموضوع، إذ قد تناولت إما مسألة الإطار أو التكوين على الرغم من اختلاف تخصصات أصحابها وطبيعتها العلمية.

لكن هذه الدراسات التي أقيمت على الإطار خصت الأطارات المتوسطة أما فيما يخص الأطارات المسيرة فهي قليلة.

إذا التكلم عن الأطارات بصفة عامة كان موضوع العديد من الدراسات السوسولوجية اذكر منها على سبيل المثال :

دراسة العياشي.ع "الإطارات الصناعية في الجزائر" دراسة حالة مركب الحجار سنة (2001) حيث يتعرض فيها لمفهوم الإطار أصله وتحديده رغم صعوبة تحديده بدقة. كما صنف فيها الأطارات إلى إطارات مبتدئة، متوسطة، وسامية. تحدث عن الأطارات والمنظمة النقابية، كما استعرض مختلف النتائج التي توصل إليها في مركب الحجار حيث حدد الخصوصيات العامة للإطارات وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية، الخصوصيات الثقافية والسياسية، تعرض إلى مسألة السلطة وعملية أخذ القرار، تمثلاتهم الاجتماعية حيث يتوصل

في الأخير إلى أن الإطار الصناعي في الجزائر في وضعية غير عادية. من جهة هو لديه مستوى من الكفاءة والتجربة الذي تتطلب منه أن يكون في مستوى هذا ومن جهة كيف أنه مهمش فيما يخص عملية المشاركة الفعالة في المؤسسة ولا يستفيد من شيء إضافي الذي يناسب مكانته .

إضافة إلى دراسة عمر دراس "الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات" (2001)، ليلي بوظمين "الاتصال وثقافة المؤسسة" (2005)، مصطفى حداب " تطور وضعية الإطار في الجزائر وآثارها على مؤسسات التكوين" (2001)، دراسة حسان مراني "محاولة من أجل تحديد بعض العناصر الأساسية لهوية الإطارات" (2005) .

إلى جانب بالطبع الدراسات التي قام بها أكبر علماء الاجتماع رايت ميلز في كتابه "ذو الياقات البيضاء" (1951)، إذ يتناول فيه أوضاع الطبقة الوسطى الأمريكية، منها الإطارات في منتصف القرن العشرين (الفترة الممتدة من الأربعينات حتى أوائل الستينات) من كافة النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. حيث أن هذه الدراسة تنطبق على معظم الطبقات الوسطى في كثير من بلدان العالم، وخاصة تلك التي شهدت تحولا نحو النموذج البيروقراطي الرأسمالي في إدارة الاقتصاد وذلك في ظل عملية الخصخصة والعولمة التي تحدث الآن .

دراسة لوك بولتونسكي "الإطارات تكون مجموعة اجتماعية" (1982)، دراسة دلمارل « classes et lutte de classes » Delmarle (1973)، الذي كان يرمي من خلالها تحديد مكانة فئة الإطارات في بنية المجتمع الفرنسي

وموقعها في الصراع الطبقي فيه . ويصل إلى أن مكانة الإطارات وتأثيرهم وقوتهم قد عرفت تراجعاً في نهاية هذا القرن، وهكذا أصبحوا مجرد منفذين لقرارات وتوجيهات تأخذ غالباً في مستويات عليا دون مشاركتهم، هذا ما أدى بظهور لديهم وعي جمعي ونمو شعورهم بما يهددهم من أخطار، لذلك قاموا بحركات احتجاجية، وبرزت جمعيات وتنظيمات مهنية خاصة بهم كونهما فئة اجتماعية متميزة، إضافة إلى دراسة بوفارتيق Bouffartigue وقادي Gadea "علم اجتماع الإطارات" (2000)، مينزبرغ Mintzberg

« Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre » (2002)،

كما قام بدراسة أخرى « Des managers des vrais ! pas des MBA » (2005)

يتكلم فيها عن تكوين الإطارات المسيّرة.

من خلال هذا العرض الموجز لأهم الدراسات، نسعى من خلال دراستنا هذه استثمار هذا الميدان الخاص، محاولين البحث فيما يخص عملية تكوين الإطارات المسيّرة في مرحلة التحول التي بدت على الساحة الاقتصادية في التسعينات و بروز بوادر سياسية، اقتصادية جديدة تعتمد على التفتح الليبرالي ومراجعة الخيارات الإيديولوجية، السياسية والاقتصادية لمرحلة السبعينات والثمانينات.

### تحديد المفاهيم

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند القيام بأي بحث، خاصة منها البحوث الاجتماعية الإنسانية وذلك لتعدد التعاريف الخاصة بكل مفهوم والتي تستدعي في الكثير من المرات العديد من العلوم: تاريخ،

انثربولوجيا، اقتصاد، علم النفس ... الخ لتحديدها. لهذا على الباحث أن يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه ، فالمفاهيم "تصورات مجردة لا تكتسب معناها إلا من خلال ظواهر تتحقق في الواقع وهي ألفاظ تعكس تجريدات تلخص العديد من الملاحظات"<sup>1</sup>. وبهذا المعنى فإنّ المفاهيم " حلقة وصل بين النظرية والميدان، ودونهما تتفّى الصلة بينهما"<sup>2</sup>.

ومن هنا يتضح لنا أن المفاهيم تجريدات لها وجودها الواقعي ، وتعبر عن أشياء محسوسة يمكن التعرف عليها. وعلى هذا الأساس اتجهنا إلى تحديد المفاهيم الرئيسية الواردة في عنوان البحث وهي : التكوين، الإطار بالإضافة إلى مفاهيم أخرى تعد أساسية في عملية التحليل بغية منا للتوصل إلى تعريف إجرائي للمفاهيم يتسق مع أهداف الدراسة كالاقتصاد السوق، المؤسسة الاقتصادية.

**التكوين :** التكوين ترجمة للكلمة الفرنسية Formation والتي هي مرادفة لكلمة "التدريب"، وترجمة للكلمة الإنجليزية « Training » والتي تستعمل في نفس المعنى<sup>3</sup>.

إن العلماء والباحثين حاولوا إزالة الغموض عن هذا المفهوم بإعطائه العديد من التعاريف المعبرة نسبيا عنه، بالإضافة إلى أنه يتداخل مع العديد من المفاهيم التي تلتصق به كالتعليم ، والتدريب .

---

<sup>1</sup> مصطفى عمر التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية ، 1995، ص.62

<sup>2</sup> علي غربي، أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية والمحددات الواقعية : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البحث، 1999، ص.96

<sup>3</sup> غياث بوفلجة ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص.5

فالتكوين هو " تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبية في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن<sup>1</sup> .

ويرى باحث آخر بأن التكوين " عملية منظمة، ومستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف، المهارات، القدرات، الأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"<sup>2</sup> .

ويذهب أحد الباحثين إلى اعتبار التكوين "عملية تعلم، وتعليم تمكن الفرد من إتقان مهنة، والتكيف مع ظروف عمله، بل لا بد من اكتساب عادات اجتماعية، اتجاهات نفسية، أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة تعوق التكيف مع العمل"<sup>3</sup> .

من خلال هذه التعاريف الموضحة لمفهوم التكوين يمكن القول أن القصد منه إعداد العامل مهنيًا، للقيام بمهمة ما، لأجل رفع قدراته مما يكسبه مهارات جديدة تمكنه من أداء عمله بوجه حسن .

من هذا المنطلق يتضح لنا أنه وسيلة أساسية لتطوير وتأهيل العامل لشغل مناصب ووظيفة جديدة. والغاية منه تخصص العامل وزيادة معارفه وخبراته، ورفع مستواه الاجتماعي والمادي .

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص.5

<sup>2</sup> عمرو غنايم، علي الشرقاوي، التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، 1981، ص. 606

<sup>3</sup> أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، 1965، ص. 106

**الإطار** : مفهوم الإطار من أصل فرنسي، لم يستعمل خارج فرنسا، إلا في بعض المستعمرات الفرنسية القديمة، و بما انه تم تحليل ووضعية الإطار في المجتمع الفرنسي ينتهي بإعطاء تعريف الإطار على أنه : "أجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة، ويقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، وهو الذي حصل على تكوين عالي، ممثل بشهادة أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة" <sup>1</sup> أما Kaufmann فيعرفه على أنه: " شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين " <sup>2</sup> كما يعتبر أيضا " فرد يعمل في إطار علاقة عمل في إحدى القطاعات الاقتصادية وكان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء امتلك السلطة أولا مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه أو أجره وواجباته وحقوقه " <sup>3</sup>.

عموما ونظرا لصعوبة تحديد مفهوم الإطار بدقة يمكن تعريفه على أنه الشخص الذي حصل على تكوين تأهيلي -شهادة- أو تكوين حر وذاتي محصل عليه عن طريق الممارسة والترقية وهو الذي يقوم بوظيفة ذات مستوى معين داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة .

والإطارات أصناف : الإطارات العلية والإطارات المتوسطة .

<sup>1</sup> J.Doublet .O.Passelecq , Les cadres, Puf, 1973,P.13

<sup>2</sup>A.Kaufmann,Les Cadres Et La Révolution Informatique : l'adaptation nécessaire, Entreprise Moderne d'édition , 1968 ,P.12

<sup>3</sup>A.Layachi,Les cadres de l'industrie en Algérie- étude de cas : Le complexe d'El Hadjar -,in O. Lardjane (Coordination et présentation), Elites et société dans le monde Arabe : les cas de l'Algérie et de l'Egypte , Editions Casbah , 2007 , P.216

أما فيما يخص الإطار المسير الذي يطلق عليه بالإنجليزية تسمية Manager فهو يندرج ضمن الأطارات العليا، فئة المدراء الذي يمثلون نخبة المؤسسة.

**المؤسسة الاقتصادية** : تعددت التعاريف لمفهوم المؤسسة فهي تعرف على أنها أساليب للعمل، الإحساس والتفكير، متبلورة إلى حد ما، ملزمة، مميزة لمجموعة اجتماعية معينة<sup>1</sup>.

والمؤسسة مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية، قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً<sup>2</sup>.

ولتفادي تكرار تعريفات قد تتشابه في معناها ولا تضيف الجديد، ارتأينا أن التعريف التالي هو تعريف بسيط يسمح لنا بالتعرف على الجوانب المختلفة لهذا المفهوم وأبعاده. إذ يعرفها على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية، مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، الإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق بعد مكاني وبعد زماني"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ريمون بودون، ف.بريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 1986، ص. 479

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 04-2011، ص. 120

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، 2002 ، ص ص 24-25

أما عن وضعية المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاستقلالية في الجزائر تعرف على أنها : "شركة مساهمة، أو شركة محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص"<sup>1</sup>.

للإشارة أن مفهوم المؤسسة يتداخل مع مفهوم التنظيم\* باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية شكل من أشكال التنظيم، إذ تتوفر على جميع عناصر ومميزات التنظيمات، بالإضافة إلى الصفة الاقتصادية .

**إقتصاد السوق :** هو ذلك الاقتصاد المبني على السوق على أساس العرض والطلب ويتميز بحدة التنافس. يعرفه لعميري بأنه: "توزيع عدد كبير من الموارد انطلاقا من السوق"<sup>2</sup>. ويضيف في تعريفه هذا أنه: "قطاع خاص اقتصادي مسيطر، سوق حقيقي لمسيرين في تطور، أين يكون تعينهم ومكافأتهم تكون بدلالة قدراتهم، وإنتاجيتهم. وهو نظام منافسة بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي"<sup>3</sup>.

---

\* لقد اختلفت وتعددت التعريفات لمفهوم التنظيم فحسب ستيفن .ب.روبنز STEPHEN.P.ROBBINS " بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف ". أنظر : هيثم حمود الشبلي.مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009، ص. 91

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية ، القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية 88-01 ، 1988/01/12

<sup>2</sup> A.Lamiri , Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché , Prestecomm Editions ,1993,P.19

<sup>3</sup> A.Lamiri , Idem,P.19

وحسب عبد المجيد بوزيدي حول اقتصاد السوق فهو: " اقتصاد تهيمن فيه الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، مع العلم أن الملكية الخاصة تسمح بتطوير أفضل لثقافة التسيير على أساس حساب الخطر، ومهمة الدولة في هذا الاقتصاد تبقى هامة، إلا أن عملها يجب أن يباشر في ظل احترام مبدأ التوافق مع السوق.

سوق بقدر ما هو ممكن، دولة بقدر ما هو ضروري"<sup>1</sup>.

ولهذا الاقتصاد خصائص منها<sup>2</sup>:

✓ تحرير الأسعار حتى يسمح لها بأداء دورها المتمثل في الملائمة بين العرض والطلب .

✓ تطوير الوساطة المالية بانتهاج نظام قانوني يهدف إلى ضبط العلاقات بين مختلف المتعاملين .

✓ الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج أي حرية الأفراد في امتلاك المصانع والأراضي والبنوك.

### منهجية البحث

إن الدراسة الميدانية ضرورة حتمية لتأكيد الفروض التي تعتبر التفسير المؤقت الذي يضعه الباحث للإجابة على تساؤلات الدراسة أو جزء منها، أو نفيها بالكامل. وللوصول إلى نتائج مرضية يتعين على الباحث إتباع إجراءات منهجية، التي تعبر عن الكيفية التي تم بها جمع، عرض، تحليل وتفسير البيانات، مع التعريف بالمنهج المستخدم، العينة وأسلوب اختيارها، تم التعريف بالأدوات

<sup>1</sup> عبد المجيد بوزيدي ، تسعينيات الاقتصاد الجزائري : حدود السياسات الظرفية ، ترجمة جريبب أم

الحسن، موفم للنشر والتوزيع، 1999 ، ص.79

<sup>2</sup> عبد المجيد بوزيدي ، نفس المرجع ، ص.80

والتقنيات المنهجية كمرحلة أخيرة في البناء المنهجي للحصول على ما تحتاج إليه الدراسة من معطيات، وبيانات لتغطية الموضوع بأبعاده ومؤثراته، ومنه تقديم، تفسير وتحليل لهذه المعطيات .

ففي ما يخص المنهج المتبع ونظرا لمحدودية عدد العينة لفئة الإطارات المسيرة التي تشكل مجتمع بحثنا، ارتأينا الاعتماد على المنهج الكيفي لأنه الأكثر إماما بجوانب الموضوع وأبعاده، كما أنه سيسمح لي عن قرب التعرف على مواقف المبحوثين وردود أفعالهم ومواقفهم وتصوراتهم تجاه ظاهرة التكوين، التي هي عملية ضرورية لمواجهة اقتصاد السوق. اقتصاد السوق الحقيقية التي لا مفر منها والتي يجب عليهم مواكبتها وإلا هم بطبيعة الحال مهددون بالبقاء خارج متطلباته، أيضا لمعرفة الانعكاسات والآثار التي قد تخلفها ظاهرة التكوين قبل وبعد التكوين.

### العينة وأسلوب اختيارها

أما فيما يخص عينة البحث فقد تم اختيارنا لها على حسب عدد تواجدها في كلتا المؤسسات المدروستين -وحدة المواد الكاشطة/ وحدة الحليب ومشتقاته- بولاية سعيدة لم يكن لنا الخيار في ذلك .

فبما أن فئة المسيرين قليلة في المؤسسة أخذنا العدد المتوفر في كل وحدة

على حدى فكان هنالك :

• في مؤسسة المواد الكاشطة

- 08 مسيرين

• في مؤسسة الحليب ومشتقاته

- 07 مسيرين

ومنه لقد حدد حجم العينة بخمس عشرة إطار مسير<sup>1</sup>.

### أدوات وتقنيات جمع البيانات

بالنسبة لبحثنا ولجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، فإننا لجأنا إلى تقنية المقابلة نصف الموجهة مع تواجد لدليل المقابلة<sup>2</sup> الذي احتوى على مجموعة من الأسئلة والتي سمحت لنا الكشف عن بعض الوقائع والمشكلات المتصلة بالموضوع، وللتذكير فإن المقابلات أجريت بمقرات عمل المسيرين كما استغرقت العديد من الساعات.

ولجأنا أيضا إلى السجلات والوثائق التي تعتبر من الأدوات والمصادر التي يعتمد عليها الباحثين لجمع المعلومات، والمعطيات من الميدان، ولهذا لقد تحصلنا على بعض الوثائق التي لها علاقة بالموضوع من مناشير ووثائق وغيرها منها :

✓ الهياكل التنظيمية للمؤسسات

✓ بطاقات تقنية حول المؤسسات

✓ بعض مخططات التكوين

✓ بعض المجالات الخاصة بالمؤسسات

✓ جداول تتضمن عدد الإطارات المسيرة ومسارهم المهني

<sup>1</sup> لمزيد من الإطلاع حول خصائص العينة انظر الملحق ص ص 134-135

<sup>2</sup> لمزيد من الإطلاع حول خصائص العينة أنظر الملحق ص ص 132-133

### ✓ القانون الداخلي للمؤسسة

هذه الوثائق كان لها دور كبير في جمع المعلومات، التي تم توظيفها في مراحل مختلفة من البحث .

ودامت هذه الدراسة حوالي أربعة أشهر بالمؤسستين من 1 سبتمبر 2011 إلى 31 ديسمبر 2012 .

للإحاطة بجوانب الموضوع المدروس ومن أجل معرفة ما إذا كانت عملية الإصلاحات الاقتصادية التي كان من أهم أهدافها هو المرور إلى نظام جديد المعروف باقتصاد السوق قد رافقتها تكوين المورد البشري المتمثل في دراستنا هنا في الإطار المسير من أجل مواكبة ومسايرة ما يحدث من تغيرات داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي تأقلمه.

### صعوبات البحث

أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات، سواء تعلق الأمر بالجانب الميداني أو الجانب النظري، وسنحاول أن نذكر البعض منها .

فمن الناحية الميدانية، ففي بداية عملي الميداني في المؤسسات المعنية بالدراسة، واجهتنا حذر المبحوثين وصمتهم أو اقتصارهم على قول القليل، بدون تمعن في المسألة المراد التكلم عنها، خاصة عندما قمنا بزيارة المؤسسات والتنقل عبر مختلف المصالح المتواجدة فيها للتعرف على المبحوثين المعنيين بالمقابلات، هذا ما تركهم يعتقدون أنني مبعوثة من مفتشية العمل.

لكن بعد زيارتي المتكررة التي دامت حوالي أربعة أشهر وبدون انقطاع إلا في حالة عدم تواجد المبحوثين في مقر عملهم بسبب انشغالهم بمهامهم أو تواجدهم في مأمورية خارج المؤسسة وذلك بالطبع حتى يتعودون على حضورنا بينهم داخل المؤسسة، بعد هذا يمكننا القول أن علاقة ثقة تكونت بيننا وبين المبحوثين واستطعنا العمل بعد ذلك بحرية -حرية نسبية بالطبع- .

في علاقتنا مع المبحوثين، أعطينا أهمية كبيرة لشرحنا لهم هدف تواجدنا في المؤسسة ومعهم، واحتياجنا لتجاوبهم معنا وأقوالهم لإجراء عملنا العلمي هذا، مع توضيح وضعيتنا كطالبة، ما سهل لنا لقاءاتنا والقيام بمقابلات متكررة ومعقدة، الإجابة عن الأسئلة كانت تتطلب وقت معتبر.

الصعوبة الأخرى تمثلت في تحديد الأسئلة الملائمة لطرحها ، علما أن دليل المقابلة أنجز عند القيام بدراستنا الاستطلاعية في المؤسسات المدروسة وحواراتنا الغير رسمية مع إطاراتها المسيرة .

زد إلى ذلك عدم توفر المؤسسات المدروسة على أرشيف يسمح لنا بمعرفة ما حدث وما تعلق بعملية التكوين في السنوات التي تلت مرحلة استقلالية المؤسسات.

للقيام بالعمل الميداني، المعارف النظرية وحدها لم تكن كافية ، كان علينا التأقلم والتكيف مع مختلف الوضعيات التي تعرضنا إليها للوصول إلى بحثنا.

أما الصعوبات النظرية فتكمن في عدم الاستفادة من الإرث الفكري المتواجد الذي تناول مسألة الأطارات المسيرة، تكوينهم، المؤسسة العمومية

الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة، المرحلة الانتقالية التي عاشتها مؤسساتنا واقتصادنا وعدم الإلمام بما جاء في ذلك، فمسألة الوقت ظهرت كعائق لنا للتبحر الأكاديمي العميق في هذه الكتابات والأفكار، فهناك من الكتب القيمة ما اكتشف في نهاية عملنا لكن هذا لم يمنع من الإطلاع عليها .

وبحثنا هذا يشمل على :

جزء يتعلق بالجانب المنهجي حيث يوضح مختلف الخطوات المنهجية المتبعة لتناول الموضوع من خلال صياغة الإشكالية، الفرضيات، عرض دوافع اختيار الدراسة التي جعلت الباحث يقوم بها وأهمية الموضوع، التحديد الاصطلاحي لمختلف المفاهيم المستخدمة في البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، المنهج المتبع وهو المنهج الكيفي، ثم عينة الدراسة وأسلوب اختيارها، ثم أدوات البحث وتقنيات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة مع المسيرين بالمؤسسات حقل الدراسة، وكذا الوثائق والسجلات وأخيرا تقسيمات البحث، حيث ارتأينا معالجة بحثنا هذا إلى فصلين :

### الفصل الأول : يتضمن خمسة عناصر

نتعرف في **العنصر الأول** على التطور التاريخي للتسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية.

**العنصر الثاني** تناولنا فيه مكانة المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقتها بالدولة خلال المراحل التسييرية التي مرت بها.

**أما العنصر الثالث** فتطرقنا إلى الاستقلالية التسييرية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل المرحلة الانتقالية.

**العنصر الرابع** حاولنا فيه تحديد مفهوم الإطار المسير والتعرف على فئة المسيرين الطاغية في المؤسسة.

**العنصر الخامس** خصص لتكوين فئة الإطارات المسيرة في النظام الجديد من خلال تتبع مختلف التكوينات في السنوات التي تلت صدور المرسوم الذي يقضي باستقلالية المؤسسات والذي كان من أهم أهدافه هو تحضير المؤسسات الصناعية العمومية بالخصوص للتوجه نحو نظام اقتصاد السوق. بمعنى رفع الدولة يدها على تسيير وتنظيم المؤسسات الصناعية من خلال تبني نموذج تنموي جديد وهو النظام الليبرالي .

**الفصل الثاني:** فركز الباحث من خلاله للتطرق إلى التغيرات الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة العمومية الجزائرية، وكيف كان لذلك من تأثير على عملية تكوين فئة المسيرين وينقسم إلى أربعة عناصر .

**العنصر الأول** حاولنا من خلاله معرفة التغيرات التي أحس بها الإطار المسير من أجل القيام بأدوار جديدة.

**العنصر الثاني** تعرضنا فيه لمختلف طرق تكوين الإطارات المسيرة في المؤسسة.  
**العنصر الثالث** تطرقنا إلى حتمية تكوين الإطارات المسيرة للتجاوب مع القواعد الجديدة والمتمثلة في الضغوطات الاقتصادية وتغير أدوار المسيرين فيما يخص عملية التسيير .

وأخيرا **العنصر الرابع** الذي خصص للكشف عن تصور الإطارات المسيرة لمؤسستي المواد الكاشطة والحليب ومشتقاته المتواجدة في منطقة سعيده للتسيير الناجح في ظل اقتصاد السوق .

ليختم هذا البحث بخاتمة حاولنا خلالها تعميم الظاهرة المدروسة، وإعطاء مقترحات من شأنها خدمة المؤسسات الوطنية العمومية الاقتصادية المختلفة، كما لمحا إلى محدودية هذا البحث الشيء الذي يفتح آفاق جديدة للدراسة، فالمراجع ثم الملاحق .

## لمحة تاريخية عن المؤسستين المدروستين

### المؤسسة المواد الكاشطة ABRAS<sup>1</sup>

تعتبر شركة المواد الكاشطة ABRAS الوحيدة لصناعة المواد الكاشطة (les abrasifs) في الجزائر وعلى المستوى الإفريقي والعربي . تعتبر هذه الصناعة عنصر فعال محرك لعدد كبير من المؤسسات الصناعية ، ولها مكانة بالغة الأهمية في السوق الوطنية من حيث المنتجات التي تعرضها في الأسواق فهي تتوفر على منتج يكفي الحاجيات الوطنية بنسبة 90% مع سلسلة مختلفة ومتنوعة من المواد المنتجة التي تفوق 13000 منتج . حيث تلقى إقبالا كبيرا من طرف المستهلكين، هي متواجدة على مستوى المنطقة الصناعية في الطريق رقم 06 الرابط بين سعيدة ومعسكر لولاية سعيدة، تتربع على مساحة 55000 كم<sup>2</sup> من بينها 18000 م<sup>2</sup> مستغلة ، أنشأت في إطار المخطط الرباعي الثاني لتنمية وتطوير الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC لعدة عوامل منها :

- قربها من مصنع تيارت المختص بصناعة السيارات .
- المناخ الجاف الذي يساعد على امتداد صلاحية بعض المواد حيث أنها لا تتحمل الرطوبة مما يؤدي إلى فسادها.

بنييت من طرف الشركة النمساوية UNIVERSALE BAU دخلت في التجريب التقني وتشغيل التجهيزات سنة 1982 وألحقت بالمجموعة ENAVA بعد هيكلية SNIC . في الخامس من فيفري 1997 ، في إطار التفرع الذي أقيم من طرف ENAVA ، وحدة المواد الكاشطة لسعيدة UAS ، حولت إلى شركة ذات أسهم (SPA) تتمتع برأس مال قدره 774.500.000.00 دج

<sup>1</sup> Groupe ENAVA Filiale ABRAS, Diagnostic et Business plan, version définitive, 2011-2015, Novembre 2010

أهم نشاطاتها ومنتجاتها :

إنتاج وتسويق المواد الكاشطة :

• Abrasifs appliqués بكمية 590 طن/سنة :

Bandes, feuilles et disques

• Abrasifs liés (agglomérés) بكمية 640 طن/سنة:

Meule en céramique et bakélite, disques à tronçonner et a ébarber

• Produits réfractaires بكمية 700 طن/سنة

هي الآن مسيرة وفق معايير الإيزو 2008/9001<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> مجموعة النصوص التنظيمية لشركة ENAVA Filiale ABRAS

## مؤسسة الحليب ومشتقاته GIPLAIT

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تابعة للمجمع الوطني للحليب ومشتقاته، الذي مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة .

تقع وحدة سعيدة "المنبع" في مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية تم بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان الإنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 95000 لتر من الحليب و 15000 لتر من اللبن .

كانت تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ، وأصبحت ابتداء من 01-10-1997 تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 197.380.000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته تنتج مناطق توزيعها إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تنتج الوحدة الآن حوالي 95000 لتر يوميا في أكياس توزع كلها و هي مقسمة كالتالي:

- 83000 لتر حليب معقم .
- 7000 لتر حليب بقر.
- 5000 لتر لبن.

كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة وقشدة .

# الفصل الأول

هوية الإطارات المسيرة في المؤسسة الجديدة

---

مقدمة الفصل

انطلاقاً من حقيقة أن الكل - العملية التسييرية- يتأثر بمعطيات المحيط فإن المورد البشري بما فيه المسيرين بدورهم يتأثرون بذلك، ولهذا يتحتم علينا أن ندرج في بحثنا هذا، في فصله الأول مجال نحاول فيه توضيح المراحل التاريخية لتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في :

- ✓ التسيير الذاتي ؛
- ✓ التسيير العمومي للمؤسسات الشركة العمومية ؛
- ✓ التسيير الاشتراكي للمؤسسات؛
- ✓ إعادة هيكلة المؤسسات ؛
- ✓ استقلالية المؤسسات (المرحلة الانتقالية -إعتماد اقتصاد السوق -)؛
- ✓ الخصوصية .

بحيث أن كل مرحلة من هذه المراحل كانت لها خصائص معينة فرضت سلوكيات وقيم مختلفة.

كما سنحاول التعرف بعد ذلك على مكانة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالدولة في المراحل المذكورة سابقاً، وبعد ذلك نتعرف على مدى الاستقلالية التسييرية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل المرحلة الانتقالية .

ذلك لأن معالجتنا لبحثنا مُنصبّ بالتحديد على هذه المرحلة التي تسعى إلى إقصاء مقتضيات الاقتصاد الاشتراكي المسير وتوطيد دعائم الاقتصاد الرأسمالي الليبرالي في صورته المعاصرة -اقتصاد السوق-.

إضافة إلى هذا سنتطرق إلى بعض التعاريف التي تخص الإطار المسير والتي تساعدنا في بحثنا هذا لنستعملها لملاحظة مدى تطابقها مع واقع الإطار المسير في المؤسسة العمومية الجزائرية عامة وبصفة خاصة مؤسسة المواد الكاشطة والحليب ومشتقاته المتواجدة في مدينة سعيدة، مع محاولتنا لمعرفة فئة المسيرين المتغلبة في هذه المؤسسات، فهل هي النوع المتعارف عليه أم نوع خاص ومميز تختص به المؤسسات الجزائرية ؟

وأخيرا نتعرف على نشأة تكوين الإطارات المسيرة في النظام الجديد ألا وهو اقتصاد السوق الذي عرفته المؤسسة العمومية الجزائرية منذ استقلاليتها وكيف كان ذلك ؟

## 1- التطور التاريخي للتغيرات التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

### 1-1 مرحلة التسيير الذاتي « L'Auto- Gestion » (1962-1965)

كان بروز المفهوم القانوني للمؤسسة العمومية في ظل ظاهرة التسيير الذاتي بمقتضى المرسوم رقم 95/63 المؤرخ في 22/03/1963.

ولقد فرض هذا النوع من التسيير من الواقع والظروف السائدة في الأيام التالية لعام 1962، حين غادر المعمرون الأوربيون التراب الوطني، تاركين المؤسسات التي كانوا يديرونها شاغرة، مما أدى بالعمال الجزائريون بمواصلة عملية الإنتاج والتسيير للمؤسسات وقد تبع هذا بإصدار السلطة السياسية لبعض النصوص القانونية التي تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في 2 :

قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمة والحرفية .

قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة من النهب.

قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية :

مجلس العمال، المجلس العام للاعمال، لجنة التسيير، المدير .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، المؤرخة في 22/03/1963

<sup>2</sup> مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص. 229

يعرف التسيير الذاتي بأنه : "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأمينها"<sup>1</sup>.

تسيير المؤسسات في إطار هذا النظام كان يتم بواسطة لجنة التسيير الذاتي التي يقوم العمال بانتخابها، ثم تقوم هذه الأخيرة باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية، إلى جانب الرئيس هناك المدير الذي يعين من طرف الوزارة الوصية، هذا ما شكل تناقض في مضمون التسيير الذاتي " مما يدل على وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية"<sup>2</sup> ذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعله يبرز كسلطة أخرى مع الهيئة المنتخبة<sup>3</sup>.

المدير قانونا هو العون المنفذ لقرارات مجلس التسيير للمؤسسة. لكن هذه القوانين خولت له عدة صلاحيات كممثل للدولة، كان له حق الاعتراض على برامج الاستغلال والتنمية إذا ما تبين له أنها غير مطابقة للبرنامج الوطني، يوظف اليد العاملة (العمال الدائمون)، يراقب المشتريات والمبيعات، كما أنه تصرف في الخزينة، والقرارات تكون غير قابلة للتنفيذ في حالة لم يوافق عليها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد السويدي ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع

الجزائري المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ، ص ص 121-122

<sup>2</sup> مصطفى عشوري ، مرجع سابق ، ص. 229

<sup>3</sup> عبد اللطيف بن اشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) ، ديوان المطبوعات

الجامعية ، 1982، ص. 25

<sup>4</sup> منشور 53/95 المؤرخ في 22 مارس 1963

و يقول في هذا الصدد رابح نور الدين سعدي "تقسيم السلطات مع الأجهزة المنتخبة في التسيير الذاتي يدل على أن القانون نظمها لصالح المدير".<sup>1</sup>، إذا يمكن القول أن المدير كانت له حرية أكثر في هذه المرحلة .

الأمر الذي أدى إلى تكريس المركزية، والتعقيدات البيروقراطية وعدم مساهمة العمال في التسيير وأخذ القرارات. وكانت نتيجة هذا بروز العديد من الصراعات العمالية حول عملية تسيير وتنظيم المؤسسة، والقصد من ذلك تواجد فئة من الميسيرين ونوي التخصصات استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية، وتحولها إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات<sup>2</sup> .

### 1-2 مرحلة الشركة الوطنية « L'entreprise Nationale » (1965-1971)

إن الصعوبات التي واجهتها المؤسسات خلال التسيير الذاتي والتي لم تسمح لها بالتوسع جعل الدولة تفكر في تأسيس الشركات الوطنية وذلك للحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، فشرعت السلطة انطلاقاً من سنة 1966 بإجراء تأميمات مكثفة للمناجم والبنوك والتأمين والعديد من الصناعات الأخرى ولتسيير هذا أنشأت الدولة العديد من الشركات منها : الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" 1966، الشركة الوطنية لمواد البناء 1967، الشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" 1967، "الشركة الوطنية للمصبرات" 1966 وغيرها.

<sup>1</sup> N.R Saadi ,La gestion socialiste des entreprises , OPU,1982,P.23

<sup>2</sup> محمد السويدي ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،

أما بخصوص التسيير في هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعده في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب<sup>1</sup>. ولقد منحت للمسير السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال في ذلك وفي عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى بروز "المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين"<sup>2</sup>.

وهذا ما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين، ولإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل أصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات .

### 1-3 مرحلة التسيير الاشتراكي « La Gestion Socialiste » (1971-1980)

تبنّت الجزائر الاشتراكية كوسيلة لتحقيق التنمية وتحسين ظروف الشعب الجزائري والقضاء على التفاوت الطبقي بين أفراد المجتمع. تتركز الاشتراكية على نظام الإنتاج الاشتراكي القائم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، هدفها الرئيسي النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها وإشراكها في الإدارة والتسيير.

<sup>1</sup> علي زغود ، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، المؤسسة الجزائرية للطباعة ،

الطبعة الثانية ، ص ص 185-286

<sup>2</sup> مصطفى عشوري ، مرجع سابق ، ص. 233

تكون عملية إشراك العمال في التسيير وإدارة المؤسسة عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة. هذا يدل على لا مركزية الإدارة ومشاركة العمال .

حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي :  
مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة .

كان المدير العام للمؤسسة يعين بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، ويتولى المدير العام تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسة في إطار اختصاصاته المحددة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية، وبمراعاة الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال<sup>1</sup> .

ومن بين اللجان الدائمة نجد لجنة التكوين والمستخدمين التي تقوم بإعداد السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين، كما يتم استشارتها في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين والحوافز المادية الممنوحة لهم والخارجة عن توزيع الأرباح، كما تشارك في إعداد مخططات التكوين المهني والعمل على تحسين المستوى العلمي والمهني والتقني للعمال، وهي بذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسة، من خلال زيادة الكفاءات المهنية للمنتجين<sup>2</sup> .

من المفروض أن التسيير الاشتراكي جاء ليغير نمط العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة الوطنية، وفتح المجال أمام العمال للمشاركة في تسيير المؤسسة، أي أن تكون المؤسسة الاشتراكية حسب نور الدين سعدي

<sup>1</sup> المواد (61-70) من الأمر (71-74) المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 ، المتضمن التسيير الاشتراكي

للمؤسسات.

<sup>2</sup> المواد (49-56) من الأمر رقم (71-74) السابق

" فضاء للتضامن الاجتماعي في حين أن الواقع يثبت عكس ذلك بفعل تصاعد الاحتجاجات العمالية والإضرابات المختلفة وهو ما يجعلها فضاء تنازعي أكثر منه فضاء تضامني"<sup>1</sup>، فعدي يظهر لنا كيف أن المؤسسة الاشتراكية فشلت في ضمان السلم الاجتماعي، بعد أن أصبحت بؤرة للنزاعات الاجتماعية . إذا لقد باء ذلك بالفشل وأصبح هناك صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول مسألة التسيير واتخاذ القرارات، وازداد العبء المالي على خزينة الدولة، نظرا لعدم تمكنها من الاعتماد على نفسها، الأمر الذي دفع بالدولة في إيجاد أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.

#### 1-4 مرحلة إعادة الهيكلة « La Restructuration » (1980-1988)

عند تقييم الجزائر لمسارها التنموي الذي خاضته خلال العشرية (1967-1977) ونظرا لظهور العديد من النقائص، المشاكل في تلك المراحل ظهرت إعادة الهيكلة بعد ما حدد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمونها الذي كان من أهدافه مايلي<sup>2</sup> :

- ✓ تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية .
- ✓ تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا .

<sup>1</sup> N.R.Saadi,Opcit,P.302

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، رقم 242/80 المؤرخة في 1980/10/04

المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات ، المادة 2، ص. 14-15

✓ مراعاة الملائمة القصوى بين حجج المؤسسة، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.

فلقد كانت إعادة الهيكلة انتقاله نوعية نحو نمط جديد يختلف عما كان سائداً في السابق، حيث شرعت الجزائر في إصلاحات اقتصادية ابتداء من 1980.

عرفت إعادة الهيكلة شكلين : إعادة الهيكلة العضوية، وإعادة الهيكلة المالية.

✓ إعادة الهيكلة العضوية « Restructuration Organique » : هو إعادة

هيكلة المؤسسات الكبيرة الحجم التي كانت خاضعة للتسيير المركزي وكان هناك صعوبات في تسييرها، وتحويلها إلى مؤسسات عمومية صغيرة، أو كبيرة يسهل على المسير التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية.

✓ إعادة الهيكلة المالية « Restructuration Financière » : تتضمن

مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الدولة والمؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي الاستغناء على إعانات الدولة. وبهذا تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية، قادرة على التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية، وبالتالي يكف المسيرين بتبرير عجزهم لعدم استقلاليتهم في التسيير.

فما جاء في عملية إعادة الهيكلة كتصغير حجم المؤسسات للتحكم أكثر في عملية التسيير والإنتاج، لم تتجح في تحقيق الربح والمردودية. هذا ما يتبث أن المردودية لا ترجع إلى عامل الحجم، حجم المؤسسة، بدليل أن هناك مؤسسات كبيرة الحجم في مختلف دول العالم حققت معدلات إنتاجية عالية، فالمشكلة تعود

"لافتقار الإطارات المدربة في التسيير..... أي أن نقطة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

### 5-1 مرحلة استقلالية المؤسسات « l'Indépendance » (1988-1995)

أمام المحاولات الكثيرة الفاشلة لأجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية، اعتزمت الدولة التخلي عنها، بما أنها أصبحت تشكل عبئا عليها فيما يخص نفقاتها، وهذا ما أدى بها للبحث عن استراتيجية جديدة للنهوض بها ورفع مردوديتها، وقد تم اللجوء إلى استقلالية المؤسسات لتحقيق ذلك . فبادرت الحكومة في 28 ديسمبر 1987 القيام بالعديد من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني .

كانت تدور الاستقلالية، حول استقلالية التسيير، وذلك بإعطاء الفرصة للمسيرين في حرية اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية بالمؤسسة، بمراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

فحسبما ورد في الميثاق الوطني 1986، أن استقلالية المؤسسة تقوم على هدف رئيسي مؤداه : "تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير"<sup>2</sup>. ولقد شرعت الجزائر في تطبيقها منذ مطلع الثمانينات وتقرر تطبيق هذا المبدأ طبقا للمرسوم رقم (01-88) المؤرخ في 12 جانفي 1988 .

<sup>1</sup> مصطفى عشوري ، مرجع سابق ، ص 237.

<sup>2</sup> حزب جبهة التحرير الوطني ، الميثاق الوطني، 1986، ص. 142

إن استقلالية المؤسسة منحتها سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، تقوم على أساس اللامركزية الإدارية، كما تضمنت إنشاء صناديق المساهمة Les fonds de participations التي لم تؤدي إلى إنعاش النمو، وذلك بسبب نقص الموارد المالية التي ميزت نهاية عشرية 80 وبداية عشرية 90، وتعمقت إصلاحات 1988 في عام 1995 بصدور القانون المتعلق برؤوس الأموال السلعية التابعة للدولة وقد تمت إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية في إطار شركات قابضة HOLDING صناعية ومالية، والتي من خلالها عرفت سيرورة اتخاذ القرار الاستراتيجي لمدير المؤسسة العمومية الاقتصادية تقلصا واختصاراً<sup>1</sup>.

### 1-6 مرحلة الخصخصة « La Privatisation » (1995 إلى يومنا هذا)

بعد تطرقنا إلى التعرف على مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، نشرح الآن في تعريف مرحلة أخرى فرضت نفسها كنظام اقتصادي بديل حتى يتسنى للجزائر الخروج من الوضعية التي آل إليها اقتصادها وهو ما يعرف بمرحلة الخصخصة\* واقتصاد السوق .

الخصخصة أكثر الظواهر الاقتصادية أهمية التي عرفت في أواخر القرن العشرين جراء انهيار المعسكر الاشتراكي، وتبني اقتصاد السوق كنظام اقتصادي، فهي بذلك تشكل أداة التحول من النظام الاقتصادي الموجه إلى النظام الاقتصادي الحر، ونعني بها نقل الملكية من القطاع العام إلى الخاص والحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، التخلي عن التخطيط، السماح للرأس المال الأجنبي بالاستثمار

<sup>1</sup> عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص ص 54-55

\* الخصخصة المترجمة لمصطلح Privatisation، هو شائع الاستعمال في معظم بلدان المغرب العربي، بينما في مصر يترجم إلى كلمة "خصخصة"، كما يترجم في الأردن إلى كلمة "اتخاصية".

في قطاعات الاقتصاد الوطني إلى غير ذلك من الإجراءات الاقتصادية والتشريعية والتنظيمية.

في الجزائر وتحت تأثير المؤسسات المالية العالمية صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك الدولي (BM) التي كانت الجزائر مجبرة للتعامل معهما للتخفيف من المديونية الخارجية، وفشل الإصلاحات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العامة هذا ما أدى بالجزائر للجوء إلى الخصخصة، والذي جاء في الأمر رقم (04-01)، وعرف الخصخصة بمايلي : " كل صفقة تنجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية " .

كما حدد أيضا هذا الأمر القيام بعملية الخصخصة من طرف مجموعة من الأجهزة وهي: مجلس مساهمات الدولة، الوزير المكلف بالمساهمات، لجنة الخصخصة ولجنة المراقبة.

أما الأمر (95/22) المؤرخ في 26/08/1995 جاء بوضع الخطوات العملية لخصخصة مؤسسات القطاع العمومي والقطاعات الاقتصادية، المتعلقة بالخصخصة والتي تمثلت في :

✓ الفنادق والسياحة ؛

✓ التجارة والتوزيع ؛

✓ النقل البري للمسافرين والبضائع الكيمائية ؛

✓ الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية والغذائية ؛

✓ الدراسة والإنجاز في مجال البناء والأشغال العمومية وأشغال الري ؛

✓ التأمين ؛

✓ الخدمات الخاصة بالموانئ، والمطارات ؛

✓ الصناعات التحويلية في مجالات الكهرباء الالكترونية، الخشب ومشتقاته ،

الورق، الميكانيك ، الجلود ، البلاستيك ؛

✓ الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة

والمتوسطة؛

وما سنتني من الخوصصة، قطاع المحروقات، البنوك، المناجم، التعدين، الاتصالات اللاسلكية ... إلخ .

وهذه الأخيرة ما سميت بالمؤسسات الإستراتيجية أو " التركيبية " تنتج سلع التجهيز والسلع الوسيطة " الثقيلة " تعتبر أساسية للأمن الوطني، والتزويد بالأموال الوطنية والخدمات الرئيسية المطلوبة من طرف المواطنين والمؤسسات، فهي بذلك تشكل الدعامه الرئيسية للسياسات الصناعية ، ولهذا تبقى الدولة مسيطرة عليها<sup>1</sup> .

لكن ما لوحظ أنه انطلاقا من سنة 1998 أصبحنا نلمس خوصصة كل من قطاع البنوك (بنك الخليفة، البركة ....) وكذا قطاع المواصلات اللاسلكية (....ORASCOM) .

إن الخوصصة جاءت لتزيد من مردودية المؤسسات وتحسين فعاليتها، وزيادة موارد الدولة وجلب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية....إلخ، ومن هذا يتضح لنا سعي الهيئات الرسمية لإخراج المؤسسات العمومية الاقتصادية الوطنية

<sup>1</sup> عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص.65

من العجز الذي عانت منه لسنوات عديدة، وما التغيرات التي حدثت على مستوى تلك المؤسسات إلاحتمية، القصد منها إعادة تكيفها مع التحولات الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد العالمي .

ولا زالت أغلب المؤسسات رغم التغيرات التي شهدتها مستمرة في البحث عن الحلول لمشاكلها للوصول إلى الفعالية الاقتصادية .

## 2- مكانة المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقتها بالدولة

### خلال المراحل التسييرية التي مرت بها

قبل التطرق لمعرفة مكانة المؤسسة العمومية في الجزائر، نتعرف أولا على أسباب انتشارها في الدول الرأسمالية الذي كان سواء عن طريق التأميمات أو الإنشاء.

فلقد كان وراء انتشارها السريع عدة أسباب، فحسب J.A.Kriert<sup>1</sup>

هناك أسباب سياسية، اجتماعية، واقتصادية .

◀ الأسباب السياسية : التي تنفرع إلى ثلاثة عناصر

أولاً: ضرورة استرجاع ما كان يمتلكه العدو أو الأجانب وتم ذلك عن طريق التأميمات، حيث أن أوروبا شهدت العديد من التأميمات بعد الحرب العالمية الأولى، أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية، كتأميم السكك الحديدية بعد الحرب العالمية الأولى، وتأميم مؤسسة رونو للسيارات في فرنسا في سنة 1944، بعد ما اكتشف تعاون مديرها مع العدو.

ثانياً : لأجل أمن واستقلالية الدولة، لوجود علاقات بين مجموعة من المؤسسات الداخلية وجهات أجنبية، مما يؤدي إلى تواجد تخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات تمس أو مضادة لمصلحة الوطن، وخاصة في ظروف الحرب .

ثالثاً : لتطبيق الإيديولوجيا السياسية لمن يتحكم في السلطة في البلد، حتى ولو كان رأسمالياً، وذلك يكون عن طريق إصدار أوامر طبقاً لبرامجهم وميولهم الإيديولوجية ، وهذا ما حدث في الدول الغربية بين الحربين .

<sup>1</sup> J.A.Kriert ,Gestion de l'entreprise, Edition Puf ,1962,P.11-17

نقل عن ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، ص ص 58-59

◀ أما عن الأسباب الاجتماعية : فكانت لأجل توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين، أو لبعض الطبقات بدون مقابل أو بنوع من الدعم.

◀ الأسباب الاقتصادية : حيث أن الدولة تتدخل أحيانا لشراء المؤسسات الخاصة التي تحقق خسائر، أو أنها لا تستطيع الصمود اقتصاديا وماليا، كالبنوك وقطاع النقل، وذلك لاعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام، وتقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة أو توفير المواد الأولية بأسعار معقولة، بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات كالغابات، المعادن، الطاقة و البريد والمواصلات.

كما أن الدولة قد تنشأ مؤسسات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها الرأسمال الخاص، إما لتكاليفها المرتفعة أو لاستنزاف التكنولوجيا العامة وانخفاض المردودية فيها مثل الطاقة النووية .

إذا كما رأينا أن المؤسسة العمومية قد تم انتشارها في الدول الرأسمالية خاصة أوروبا للأسباب المذكورة آنفا، وأن رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، فلقد عرفها طيب حفصي على أنها "عبارة عن منظمة، تدير نشاطات اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، تملك الدولة رسميا مراقبة أدوات التسيير" <sup>1</sup>.

وأهم التعاريف الأكثر شمولية تلك التي قدمتها الأمم المتحدة وهي أن المؤسسة العمومية : " مشروعات تملك الدولة فيها جملة من رأس المال أو أغلبيته " وتطورها ارتبط بالتقدم الحاصل في الإيديولوجيا الاشتراكية التي شكلت النموذج الأقرب والأسرع للتنمية في جميع بلدان العالم الثالث عامة والجزائر خاصة <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> T.Hafsi, *Gérer l'entreprise publique* ,OPU,1990,P.20

<sup>2</sup> سعد بشايشية، "المؤسسات العمومية : نهاية أسطورة التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة

فالجزائر في المرحلة التي تلت الاستقلال كانت من بين الدول التي اتخذت الاشتراكية منها إيديولوجيا لأجل بناء نفسها، لما لحقها جراء المستعمر لعقود من الزمن. ولقد أثبتت هذا الاختيار في العديد من النصوص الأساسية للدولة كمؤتمر الصومام (1956)، ميثاق طرابلس (1962)، الذي جاء فيه فيما يخص التوجه الإيديولوجي الاشتراكي للجزائر مايلي: " حتى تكون تنمية الجزائر سريعة، ومنسجمة وموجهة نحو تلبية حاجات الجميع، وفي إطار التعاون، يجب أن تكون متصورة بالضرورة ضمن أفق اشتراكي"<sup>1</sup>، ميثاق الجزائر (1964) والميثاق الوطني لسنة (1976).

وكانت من ضمن ما قامت به الجزائر من أجل تطبيق خطتها التنموية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، إنشاء قطاع وطني عمومي وذلك عن طريق إعادة تنشيط المؤسسات الموروثة بعد الاستقلال، وانجاز مؤسسات اقتصادية أخرى، مسيرة حسب قانون التسيير الاشتراكي، الذي يعرف المؤسسة الاشتراكية "على أنها المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية والتي تحدث بموجب قانون"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ميثاق طرابلس، المصادق عليه بالإجماع في المجلس الوطني للثورة، جوان 1962، صص 40-46

<sup>2</sup> المواد : 2-3-4-5 من المرسوم رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي

للمؤسسات .

ففي هذه المرحلة كانت للمؤسسة العمومية مكانة هامة في الاقتصاد الوطني حيث كانت القاعدة الرئيسية التي ارتكزت عليها الدولة لتطبيق السياسة التتموية المحددة والمتابعة من طرفها .

فحسب المرسوم (23-75) المؤرخ في ابريل 1975 والمرسوم (75-76) المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 فإن الدولة هي المالك والمسير لأدوات الإنتاج مع عدم إمكانية تواجد قيادة خارجية عن سلطة الدولة التي تفرض سلطتها على المؤسسة الاشتراكية التي تتمتع بكيان قانوني لأجل تطبيق سياسة الدولة في المجال الاقتصادي المبرمج.

وفي هذه المؤسسة العمومية الوطنية أخذ التسيير شكلا خاصا، فإذا كان هذا الدور في المؤسسات الرأسمالية أو المستقلة تسييريا، يسند للمدير، ففي المؤسسة الاشتراكية أعطي للعامل دورا مهما في عملية التسيير، فحسب إسماعيل حمداني رئيس اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات خلال ندوة حول الموضوع فإن: " هذه الطريق من التسيير، ترمي إلى الاستجابة إلى الأهداف السياسية للتخطيط الاقتصادي، ليست لا تسييرا ذاتيا، لا مساهمة في التسيير، ولا تسييرا مشتركا، التسيير الاشتراكي للمؤسسات هي مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغير ظروف العامل الذي، من أجير، يصبح منتجا مسيرا " <sup>1</sup>.

فبمشاركة العمال في العملية التسييرية، يصبح مدير المؤسسة العمومية الوطنية ليس الوحيد من يأخذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، فأراء العمال يجب أن تأخذ بعين الاعتبار .

<sup>1</sup> A.Ben Achenhou, Planification et développement en Algérie (1962-1980), Edition SNED, 1980, P.272

فكما نرى في التسيير الاشتراكي هو إعادة توزيع السلطة في تسيير الاقتصاد، واعتبر عاملا حسب المرسوم 74/71 الخاص بالتسيير الاشتراكي " كل إنسان يعيش من إنتاج عمله ولا يستعمل آخرين لفائدته في نشاطه المهني "، كما اعتبر في دستور 1976 في مادته 08 الفقرة 03 " يعتبر عامل كل إنسان يعيش من عمله فكريا كان أو يدويا "، وكما عرفه الرئيسي هواري بومدين في خطابه الذي ألقاه بتاريخ 24 فبراير 1972 بمابلي : " العامل بالنسبة لنا وكما هو معروف في الميثاق، هو الذي يعيش من عرق جبينه، إطارا كان أو عاملا يدويا".

هذه التعاريف للعامل تسمح لنا بالقول أنه لا وجود لأنواع مختلفة من العمال، فكلا من الإطار والعامل اليدوي عاملا، فلقد أدرجت كل الفئات تحت مفهوم واحد " العامل " الغرض من ذلك كان ايدولوجيا و سياسيا بعيدا كل البعد عن البعد الاقتصادي، وبالتالي عوض أن تُسخر عملية التسيير لخدمة النجاعة الاقتصادية، سُخرت المؤسسة برمتها للأغراض السياسية .

فلقد شهدت في هذه المرحلة التي مرت بها المؤسسة العمومية - مرحلة التسيير الاشتراكي- غياب وجود سلم المناصب في المؤسسات، بما أن السلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد سنة 1978<sup>1</sup>.

مما أدى إلى تواجد آثار سلبية على سير الإنتاج في المؤسسات، إضافة إلى حركة العامل السريعة بين الفروع أو القطاعات الاقتصادية، وذلك للأجور

<sup>1</sup> القانون رقم 12/78 المؤرخ بـ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام للعمال

المرتفعة التي عملت على جذبهم، كما لم تكن سياسة التشغيل خاضعة لمبادئ عقلانية اقتصادية لا من حيث العدد ولا من حيث النوعية<sup>1</sup>.

يمكن القول أن اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات، أفقد هذه الأخيرة مهمتها الاقتصادية وأصبح همها الوحيد تنفيذ تعليمات وتوصيات السياسيين، فلقد أصبحت المؤسسة بذلك مكانا سياسيا في خدمة النظام القائم، أي امتداد لإيديولوجية الدولة، فرغم أن الشغل الشاغل للدولة كان منصبا على تصنيع البلاد فلقد أبعدها اعتبارها امتدادا لإيديولوجية الدولة عن تحقيق أهداف بعيدة عن المنطق الاقتصادي.

كانت الدولة هي من يعين المدراء وتحرص على أن يطبقون المهام الموكلة لهم، بما في ذلك الأهداف الاجتماعية، كما كان المدير لا يقلق حين فشل المؤسسة في تحقيق الأرباح، بما أن الفشل كان يتم تعويضه بمختلف الأساليب كالإعانات، القروض أو عدم دفع الضرائب.

فما ميز سلوك المسيرين أثناء هذه المرحلة -المرحلة الاشتراكية في تسيير المؤسسات العمومية- هو احترامهم للاتجاه الإيديولوجي على حساب الاهتمامات التسييرية، وكانت كيفية تسيير العمالة قائمة وفقا لمنطق ثوري أكثر منه تسييري.

فلقد كان جليا من خلال الخطابات الرسمية والممارسات اليومية، أن الدولة الجزائرية كانت تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية امتدادا لإيديولوجيتها، فكانت تتحكم في جميع ميكانيزمات تسييرها، وكان ذلك في أغلب الأحيان على حساب الجانب الاقتصادي.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص.165

يقول "هوارى عدي" في هذا: "إن ما يلفت الانتباه عند قراءة مرسوم (11-16) 1971 المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو عدم إعطاء الأهمية للجانب الاقتصادي مقارنة مع الجوانب الأيديولوجية والسياسية"<sup>1</sup>.

وأمام هذا الوضع وانطلاقاً من وضعية المؤسسة الاقتصادية الوطنية خاصة منها الإنتاجية، أصبح من الضروري التفكير في إيجاد الحلول، وكانت عملية إعادة الهيكلة حسب المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 في المادة رقم 2 لأجل تدارك الوضع، وكانت الإصلاحات التي شملتها هذه الفترة عبارة عن تفكيك لهذه المؤسسات لمؤسسات صغيرة الحجم للتسهيل من عملية الرقابة، لكن هذا لم يكن مجدياً بما أن المؤسسات العمومية بقيت دائماً امتداداً للإيديولوجية الدولة ولم تعتنى بالمنطق أو البعد الاقتصادي لها، ومع بداية الأزمة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات العمومية تشكل عبئاً يتقل كاهل الاقتصاد الوطني عوض أن يساهم في رفع مستواه .

هذا ما كان يميز المؤسسة العمومية وكيفية تسيير الموارد البشرية في ظل النظام الاشتراكي، لكن حين بدأنا التكلم والتحدث عن اقتصاد السوق ودخول البلاد في المرحلة الانتقالية أصبحت الكفاءة والفعالية للمؤسسة العمومية من الضروريات التي عليها أن تتسم بها، وإعادة النظر في دور الدولة وتحديد دورها في هذه الظروف الجديدة بالقيام بإصلاحات تمس هذا القطاع العمومي .

ففي اقتصاد السوق الدولة تلعب دور مخالف لما كانت تقوم به في الاقتصاد المخطط والموجه مركزياً، فعليها أن تتخلى عن دورها الذي كان يتمثل في

<sup>1</sup> L.Addi, L'impassé du populisme (l'Algérie : Collectivité Politique Et Etat En Construction), ENA, 1990, P.212

المالك والموجه والمنتج لأن تترك الحرية للقطاع العمومي والذي من المفروض أن يسير حسب ظروف تنافسية تتطلب كما ذكرنا الاهتمام بما هو كفاءة وفعالية .

فلطالما لعبت الدولة دور الحامي للمؤسسة أما الآن فهي تعرف مرحلة الانتقال من الحامي إلى المتخلي نتيجة لاختناق الاقتصاد الذي أصبحت تعيشه المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مما أدى بالجزائر إلى الاضطرار للدخول مع الهيئات الدولية، البنك العالمي وصندوق النقد الدولي في اتفاقيات، مما أدى إلى خلق توجه جديد يؤدي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية الاعتماد على نفسها في مواجهة مقتضيات السوق والتي تمثلت في عملية التسريح الجماعي للعمال، إحالتهم على التقاعد المسبق بصورة أكثر وضوحاً، وكان ذلك هو الحل الأنسب الذي سيمكن المؤسسات من حل مشاكلها، لكن في حقيقة الأمر كان ذلك ما زاد الطين بلة وانجر عنها مشاكل ما زاد من تأزم الوضعية كذهاب المهارات من المؤسسات، حيث لم يبق في غالبية الأحيان إلا العناصر الغير كفئة الغير قادرة على إيجاد مناصب عمل يشترط فيها القدرة والمهارة .

قضية تسريح العمال من مناصب عملهم والوحدات الاقتصادية كان من المفروض أن يحسب لها ألف حساب لأنها تمس بالدرجة الأولى العامل في مصير حياته المهنية والاجتماعية، التي بدأت تتفاقم في ظل السياسة الاقتصادية والاجتماعية التي اعتمدت على الانتقال نحو اقتصاد السوق واستقلالية المؤسسة والخصوصية، كما تمس بالدرجة الثانية المؤسسة التي أصبحت تفتقد وتفتقر على أطر ذات كفاءة مهنية .

كان الهدف المنتظر من خلال التعرض للمراحل المهمة لتاريخ التطور الاقتصادي الجزائري ولمراحل المؤسسة العمومية الاقتصادية، هو محاولتنا فهم الظروف التي جرت فيها هذه التحولات والمرور من مرحلة إلى أخرى وهذا ما يعكس مرور الجزائر من بلد مستعمر إلى بلد في طريق التكوين آخذاً من الصناعة سبيلاً في ذلك بهدف بالطبع نمو الاقتصاد والدفع بعجلة النمو والبلد، أما عن المناهج والوسائل فلم تكن بالضرورة حسب التطلعات المرجوة.

في إطار هذا الهدف حاولنا وضع الجدول الموالي لتبيين خصائص كل مرحلة التي تخص المؤسسة العمومية الاقتصادية، نوع السلطة فيها، طريقة تسيير الموارد البشرية، نوع من الإلمام يخص حياة المؤسسة.

جدول يبين خصائص المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية

طبيعة علاقة العمل	الهدف	السلطة	ملكية المؤسسة	طريقة التسيير
الانخراط السياسي والانتماء الإيديولوجي	شغل المناصب الشاغرة. مشاركة العمال في العملية التسييرية.	المدير ممثل للدولة. رئيس الهيئة المنتخبة.	الدولة	التسيير الذاتي
الانخراط السياسي والانتماء الإيديولوجي	أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.	مدير ممثل للدولة	الدولة	الشركة العمومية
الانخراط السياسي والانتماء الإيديولوجي.	أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. مشاركة العمال في العملية التسييرية.	مدير ممثل للدولة. تسيير جماعي.	الدولة	التسيير الاشتراكي للمؤسسات
الانخراط في أهداف المؤسسة. تعاقدي.	وسيلة للتنمية الاقتصادية	مدير ممثل للدولة.	الدولة	إعادة الهيكلة
الانخراط في أهداف المؤسسة. تعاقدي.	أداة للتنمية الاقتصادية. الانخراط في اقتصاد السوق.	مدير ممثل للدولة.	الدولة	اقتصاد السوق

المصدر : معطيات مجمعة من طرف الباحث انطلاقا من القراءات التي قمنا بها

حول المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

### 3- الاستقلالية التسييرية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل المرحلة الانتقالية

لقد أصبحت المؤسسة العامة المستقلة تخضع لمبدأ المتاجرة حسب المادة الثانية من القانون رقم 04/88 في جميع معاملاتها متحملة كامل المسؤوليات والعقود التي تبرمها وتمثلت أجهزة إدارتها في ثلاث أجهزة رئيسية<sup>1</sup>:

#### ◀ الجمعية العامة

تتشكل من مجموع المساهمين في رأسمال المؤسسة، وفي الشركات المحدودة المسؤولية، يتم إشراك العمال في هذه الجمعية عن طريق ممثليهم رغم أنهم لا يساهمون في رأسمال المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة المستقلة من مهامها تكريس الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها .

#### ◀ جهاز الإدارة

في المؤسسات العمومية التي هي في شكل شركات مساهمة\* يتولى إدارتها مجلس إداري يتكون من 7 إلى 12 عضو من بينهم عضوان يمثلان العمال، أما بقية الأعضاء فيعينون من طرف الجمعية العامة، أما في المؤسسات التي هي في شكل شركات محدودة المسؤولية\* يتولى إدارتها مجلس المراقبة المتكون من خمسة أعضاء على الأكثر من بينهم عضو واحد يمثل العمال والباقي يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة.

#### ◀ المدير العام المسير

<sup>1</sup> الفصل الخامس من المرسوم رقم 88-01 المؤرخ في 22 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .

\* الشركات المساهمة هي المؤسسات العمومية الاقتصادية أما ذات المسؤولية المحدودة فهي تلك المؤسسات العمومية الاقتصادية المنشأة على مستوى الجماعات المحلية . ويحدد اختيار أحد الشكلين طبقاً لأهمية نشاط كل منهما، ونوعيته أو الفرع الذي ينتمي إليه حسب المواد 49،52 من القانون المدني و 544 إلى 592 من القانون التجاري.

تخضع المؤسسات العامة التي هي في شكل شركات مساهمة لإشراف المدير العام الذي يتم انتخابه من طرف مجلس الإدارة، أما المؤسسات المنظمة في شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة فإن من يتولى تعيين مسير المؤسسة هو مجلس المراقبة . من الضروري هنا التنويه إلى أن قانون الاستقلالية حاد ليقضي على فكرة المنتج المسير التي قامت عليها أساليب التسيير الاشتراكي لمؤسساتنا العمومية وبداية الفصل بين المنتج والمسير، فلكل منهما وظيفته الخاصة، العامل هو ذاك المنتج الذي ليس له الحق في التسيير، أما المسير فهو من عليه السيطرة على مراكز القرار داخل المؤسسة، ومع صدور القانون رقم 11/90 المتعلق بقانون العمل، الذي استبدل مجلس العمال بلجنة المشاركة لدليل على نهاية مبدأ جماعة التسيير لفائدة مبدأ وحدة القيادة ورغبة عميقة لدى صناع الاستقلالية بفصل العمال عن حقل التسيير وذلك من خلال حصر صلاحيات لجنة المشاركة في الانشغالات المهنية دون غيرها ، إذ يُحصر عليها التدخل في المسائل التسييرية للمؤسسة<sup>1</sup> .

ففي هذه المرحلة ، كما ذكرنا آنفا فعوض أن تنفرد الدولة بتعيين مدير المؤسسة مثلما كانت عليه في المراحل التسييرية السابقة للمؤسسة العمومية، أصبح ما يعرف بمجلس الإدارة هو من يعين المدير عن طريق الانتخاب، حيث أنه يتولى تحت مسؤوليته الشخصية والكاملة مهام التسيير اليومي لشؤون المؤسسة في إطار أهداف وبرامج مخططها المتوسط المدى<sup>2</sup>. لكن ما حدث آنذاك أنه تم فقط تنصيب المدراء القدامى، وإعادة تنصيبهم وذلك تحت ضغط من رئيس الحكومة قاصدي

<sup>1</sup> N.R.Saadi,Opcit,P.41

<sup>2</sup> أنظر المادة 12 من القانون رقم 04/88

مرباح دون انتخاب من مجالس الإدارة، وظل المدير مجرد بيروقراطي خاضع لأوامر وتوصيات وتعليمات الوصاية، التي تمثلت في الوزارة المشرفة أكثر ما يخضع لتوصيات مجلس الإدارة<sup>1</sup> مثلما هو مفروض ويلزمه بذلك نص المادة 16 من القانون رقم 04/88.

أمام هذا الوضع وجد نص قانوني<sup>2</sup> لإنهاء ذلك وتبني الأسلوب التعاقدية، مبني على أساس اتفاقية فردية للعمل مثلها مثل عقود العمل الخاصة التي تربط الأجير بالمؤسسة.

وهنا يصبح المسير أو المدير عبارة عن مجرد أجير يخضع لتبعية قانونية واقتصادية تجاه مالك رأسمال الذي هو الدولة وتوصيات مجلس إدارتها، لكن حسب المادة 16 من المرسوم رقم 290/90 تستثني المسير من أشخاص قانون العمل الصادر تحت رقم 11/90 فهو بذلك لا يعتبر في وضعية الأجير لأننا أمام عقد تسيير وليس عقد عمل، عقد التسيير الخاضع لأحكام القانون رقم 07/89 المؤرخ في 07 فبراير 1989 والذي حسب مادته الأولى أن يلتزم بموجبه متعامل يتمتع بشهرة معترف بها، يسمى مسيراً، إزاء مؤسسة عمومية اقتصادية، بتسيير كل أملاكها أو بعضها، باسمها ولحسابها مقابل أجر متفق عليه فيضفي عليها علامته حسب مقاييسه ومعاييرها، ويجعلها تستفيد من شبكاته الخاصة بالترويج والبيع، وعلى المسير حسب المادة الرابعة من أحكام القانون نفسه أن يلتزم بتحسين المردودية الاقتصادية والمالية للملك واقتحام الأسواق الخارجية لا سيما عن طريق رفع شأن

<sup>1</sup> الجليلي عجة ، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية، 2006 ، ص.286-287

<sup>2</sup> أنظر المادة 42 من المرسوم رقم 290/90 المؤرخ في 29/09/1990 المتعلق بعلاقة العمل الخاصة بمسيري المؤسسات.

المنتجات والخدمات المقدمة، وينتهي عقد التسيير حسب المادة 09 من نفس القانون بانقضاء المدة التي أبرم من أجلها، كما يمكن فسخه لعدم احترام الالتزامات المتبادلة\*.

لا يفوتني هنا أن أنوه إلى مخاطر المسؤولية الجزائية التي أثرت على نفسية المسير العمومي حسب ما ذكر لي عند مقابلي مع المسيرين المتواجدين في المؤسسات العمومية المدروسة الذين يرون في هذا السبب عائقا في تحقيق أهداف استقلالية المؤسسات وحريتهم في تسيير المؤسسة وتقبل مخاطر السوق وهذا ما يتعارض مع قانون العقوبات الذي يحرص على تفادي تعريض الأموال العمومية للخطر وفي حالة ما حدث فالمخالف لها يتعرض لعقوبات تتخذ شكل جرائم الجنايات<sup>1</sup>.

من خلال هذا العرض يتبين لنا أن مسير المؤسسة العمومية لم يعرف لحد الآن الاستقلالية التامة في القيام بمهامه التسييرية مما يدل على غياب منهجية واضحة لأجل تحسين أساليب تنظيم وإدارة وتشغيل المؤسسات العمومية أي زيادة مردوديتها وتحسين فعاليتها.

\* لمزيد من الإطلاع عن عقد التسيير، التزامات المؤسسة العمومية اتجاه المسير، والتزامات هذا الأخير

وانقضاء عقد التسيير، انظر الملحق ص ص 179-180

<sup>1</sup> أنظر المادة : 119-321-322 من قانون العقوبات

#### 4- فئة الإطارات المسيرة المتغلبة في المؤسسة الجزائرية

تعتبر فئة الإطارات المسيرة، العنصر البشري -العامل الإنساني- إلى جانب العنصر المادي بالطبع اللذان بدونهما لا يمكننا أن نتصور أن يكون هناك تحقيق للنمو الاقتصادي .

المسير كعامل مأجور يشغل منصب عمل رسمي كأن يكون رئيس قسم أو مدير أو نائب مدير... إلخ . يعمل في إطار منصبه الرسمي على التخطيط لأهداف المنشأة وتوفير الوسائل المالية والمادية والبشرية والتنسيق بينها عن طريق التوجيه لتحقيق تلك الأهداف، هذا ما يؤدي بوجود دور محدد للمسير يستخدم فيه نوعا من السلطة التي تسمح له بتنفيذ قراراته. من واجبه إيجاد الحلول الفعالة لمختلف المشاكل، وتوظيف مكتساباته المعرفية والتكنولوجية لتطوير المنظمة.

فحسب الدكتور محمد مزيان "على الإطار أن يهضم ثقافة التسيير حيث هذه المرحلة تتم باستغلال المعطيات والقيم أو حرف المجتمع من أجل الإبداع وتفجير عبقرية المجتمع العامل"<sup>1</sup>.

إن المفاهيم الحديثة للإطار المسير لها علاقة أو مربوطة أكثر بما يقوم به أي بأعماله . حسب هنري مينزبرغ<sup>2</sup>، عمل الإطار المسير أخذ العديد من المعاني حسب مختلف المدارس وهي كالتالي :

➤ هنري فايول ، أب المدرسة الكلاسيكية ، عرّف في 1916 الإطار المسير عن طريق مهامه الخمس الأساسية :

<sup>1</sup> محمد مزيان، ثقافة التسيير، دار الفكر، 1996، ص.26

<sup>2</sup> H.Mintzberg , Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadres , Editions d'organisation , dixième tirage , 2002,P.21-33

- ✓ التخطيط La Planification، وقد عني به الجهد المنظم لوضع التصورات المستقبلية وإعداد خطة عمل قابلة للتنفيذ ؛
  - ✓ التنظيم L'organisation، إعداد الهياكل التنظيمية الثنائية والتي تتضمن الموارد البشرية و الموارد الطبيعية وذلك لتحقيق الإلتزامات التي تعهدت بها الخطة؛
  - ✓ التنسيق La Coordination ضمان العلاقة بين مختلف أجزاء العمل وتوجيه كل الجهود نحو الهدف المنشود؛
  - ✓ القيادة Le Commandement، على الإداري أن يكون على معرفة تامة بكل العاملين تحت إمرته، وأن يعمل على عزل العناصر الغير الكفؤة في التنظيم بأن يكون قدوة لأفكار الآخرين، كما يتحتم عليه إجراء المراجعة والفحص الدوري للتنظيم ؛
  - ✓ الرقابة Le Contrôle، عملية التأكد من أن الأشياء المنجزة متناسقة مع الأهداف والخطط الموضوعة.
- مدرسة الرجل العظيم L'école du Grand homme ، التي دارت حول السير الذاتية للإطارات، قادت تاريخ الصناعة والسياسة من خلال تحليلها لأسرهم، تعليمهم، انتماءاتهم الاجتماعية، وظائفهم، أو شخصيتهم ، أو من خلال دراسات عن بعض مسيرين المؤسسات .
- هذه المدرسة تنشط حسب مينزبرغ في الدوريات، المجالات التجارية وفي بعض كتب السير الذاتية .

➤ مدرسة المقاول L'école de l'entrepreneur، التي تبين لنا أهمية الابتكار في المؤسسة دون وصف السلوك المبتكر .

➤ مدرسة نظرية القرار L'école de La théorie de la décision، التي تدين بأصولها إلى هربرت سيمون Herbert simon، تولي اهتمامها بالإطار المسير باعتباره صانع القرار، آخذة بعين الاعتبار لحدوده الفعلية .

➤ مدرسة القيادة الفعالة L'école du Commandement efficace، تدرس سلوك الأفراد، علاقات الزعيم مع أتباعه، ساعية للكشف عن السمات الشخصية وأنماط الاتجاهات التي تؤدي إلى الفعالية .

➤ مدرسة قوة الزعيم L'école du Pouvoir du leader، تركز على السلطة، وامتيازات الزعيم الانتهازية التي يمنحها له منصبه .

فحسب أعمال مينزبرغ<sup>1</sup> يمكننا تعريف المسير انطلاقاً من أدواره العشر التي من المفروض القيام بها :

← الأدوار الغير شخصية التي تجعل من المسير :

✓ رمز، وبسبب سلطته الرسمية المخولة له، يلزم بإتمام عدد من

الواجبات الروتينية ذات الطابع القانوني أو الاجتماعي ؛

✓ زعيم، والذي بفضل الكريزما التي يتمتع بها ، يقود؛

✓ يحفز الرجال ويحدد جو العمل ؛

✓ عامل وصل الذي يوفر ويطور نظام العلاقات الخارجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> H.Mintzberg, Idem, P .69-102

← الأدوار التي لها علاقة بالإعلام، التي تجعل من المسير :

✓ مراقب نشط يبحث ويتلقى معلومات تسمح له بالفهم الأفضل

للمنظمة والمحيط ؛

✓ ناشر، يوصل المعلومة من الخارج نحو منظمته ؛

✓ يتحدث يوصل المعلومة نحو المحيط الخارجي لمؤسسته (مجلس

الإدارة ، موردين، منظمات مهنية، منظمات حكومية،

والصحافة...).

← الأدوار المصيرية التي تجعل من المسير :

✓ مقول، الذي يأخذ المبادرة ويضمن التغييرات المهمة التي تؤثر

على منظمته (تهديدات ، فرص ....)؛

✓ معدل للوضعيات الغير طوعية والتغييرات والاضطرابات

الخارجة جزئيا عن إرادته ؛

✓ موزع للمواد، منظم للوقت، العمل، سامحا للقيام بالأفعال.

بعد التعرف على مختلف التعاريف الخاصة بمفهوم المسير، فما نلاحظه

من خلال دراستنا لهذه الفئة المهنية، أن المسير الجزائري لا يرقى لأن يكون مقرر،

فهو يقوم بالتسيير دون أن تكون له القدرة على اتخاذ القرارات رغم الحرية التي

منحت له مع استقلالية المؤسسة، حيث يبقى دائما تابعا للوصاية وخاصة عندما يتعلق

الأمر بالقرارات المصيرية التي تغير من الأهداف المسطرة للمؤسسة، في حين يمكن

له أن يأخذ تلك القرارات البسيطة الخاصة بالحياة اليومية داخل المؤسسة، من توظيف،

تسريح، عقاب...إلخ. فما يقوم به هو فقط القيام بوظائفه الشرعية التي تُفرض عليه

بحكم وضعه في السلم الهرمي .

مسألة أخرى مهمة المتعلقة بالمبادرة، فهو لا يجراً على القيام بأي مبادرة لما قد يكلفه ذلك من عقوبات، بما أنه مربوط بالقانون الجزائي، متحولا إلى تابع، مطيعا لتوصيات الوصاية، منفذا للأوامر، يصبح همه الوحيد كيف أنه يحافظ على منصبه والإميازات التي يتمتع بها، وأيضا حتى لا تصل المؤسسة إلى الإفلاس وبالتالي غلقها، وهذا ما يمسه بالدرجة الأولى قبل أن يمس الآخرين. بهذا يمكن القول أن طبيعة ملكية المؤسسة، تحد من عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها . فالمسير الجزائري إذا ما أردنا معرفة ما إذا كانت وظائفه الإدارية تتوافق والقواعد الفايولية الخمسة، يمكن القول أنه في مرحلة الإستقلالية التي تخص المؤسسة العمومية الاقتصادية أصبح بإمكانه أن يقوم بما يسمى تنظيم، تنسيق، قيادة، رقابة إلا أن عملية التنبؤ تتعداه وذلك لتواجد تدخلات خارجية مختلفة في غالب الأحيان متناقضة، هذا ما لا يسمح له بتطبيق ما لديه من تصورات عن التسيير.

فما نستخلصه هو تواجد مسير خاص بالمؤسسة الجزائرية الذي هو ثمرة التحولات السياسية، الاقتصادية... إلخ. تلك التغيرات التي تبقى شكلية في غالبيتها.

### 5- عملية دفع تكوين الإطارات في النظام الجديد

إن ما تسببه الأزمة الاقتصادية الراهنة من انعكاسات سلبية في البلدان النامية تفرض عليها اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة بسرعة من أجل مواجهة ذلك، تعتبر الجزائر من ضمن هذه الدول التي عليها الإسراع بمراجعة أخطائها المترتبة من النظام الاقتصادي السابق (التخطيط المركزي)، الذي سبب في ظهور عدة ظواهر سلبية كسوء التسيير والتنظيم، اللامبالاة، عدم وجود الكفاءات اللازمة على كل مستويات المؤسسة. هذا ما يؤكد لعميري، فهو يعتبر " أن ثقافة المجتمع الجزائري لا تقيم أو بالأحرى لا تعطي اهتماما لمجهود الفرد باعتباره المبدع الحقيقي، الذي يشكل الثروة أو المورد الحقيقي لكل نجاح"<sup>1</sup>.

وللخروج من الأزمة يكون بالقضاء على هذه الظواهر السلبية التي خلفها النظام الاقتصادي السابق، وما التعديلات الاقتصادية التي عرفتها البلاد لدليل على محاولات بلادنا لأجل إنعاش الاقتصاد الوطني حتى نتمكن من الخروج من الأزمة الاقتصادية الحالية .

وما تعيشه الجزائر الآن في ظل التحولات الاقتصادية مثلها مثل الدول النامية والمتخلفة الأخرى مطالبة بمسّيرة النموذج الجديد. وللنجاح في ذلك يتطلب منها تقييم كفاءاتها واختيارها الملائم في استغلال وتسيير الموارد البشرية بطريقة عقلانية، وأحسن مثال عن ذلك هو اليابان جاء في ذلك عن لعميري: " يعتبر اليابان من البلدان الفقيرة جدا في الموارد الطبيعية والأكثر تعرضا للكوارث الطبيعية، إلا أنه يعرف حيوية خارقة للعادة في النمو الاقتصادي وفي الزيادة في ميزان الدفع

<sup>1</sup> A. Lamiri, Opcit, P9.

والاستثمار، كل هذا خلق نوع من الخوف لدى منافسيه<sup>1</sup>. فلقد اعتمد اليابان في نجاحه على الاستغلال الحسن للموارد البشرية، التي كانت تعتمد على الروح الجماعية، والمبادرة في العمل، فعلياً أخذت كمثل نستفيد منه ونعيد النظر والاهتمام بالفاعل الحقيقي والمبدع " الموارد البشرية" حتى يتسنى لها التحرر من الأسلوب الإداري البيروقراطي، وتجنب الأزمة وتحقيق الاستقرار وكذلك جعل منه عاملاً منتجاً ويكون ذلك عن طريق التكوين العلمي والعقلاني له.

" فالتكوين يسمح بمتابعة التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة واكتساب كفاءات معينة وأحياناً عالية، كما يهيئ الفرد للتحويلات والحركية المهنية المفروضة من طرف النظام التطوري الاقتصادي"<sup>2</sup>.

إذا رهان نجاح أي تغيير يتوقف على هذه الطاقات البشرية، خاصة منها فئة المسيرين التي لها مكانة هامة في استراتيجية التغيير . ولهذا على هذه الفئة المهنية التزود بالمعرفة العلمية، وأن تتابع وباستمرار التغييرات التابعة للتحويلات الاقتصادية الحالية والدخول في اقتصاد السوق.

فهل أخذت مؤسساتنا العمومية بوضع استراتيجية جديدة (مضمون ومحتوى) تتماشى والتحويلات الاقتصادية الحالية ؟

هل تكوين هذه الفئة -المسيرين-أخذت الأولوية في مؤسساتنا؟

وهل كان تكوينها كاف لمسايرة المرحلة الجديدة (اقتصاد السوق)؟

<sup>1</sup> A. Lamiri , Ibid., P.8

<sup>2</sup> P.Bernard . B.Lietard , La formation continue ,Presses universitaires de France N°27963,1982,p.32

نحاول قبل التعرف على ذلك، عرض ما جاء به "صديق تاوتي" في كتابه تكوين الإطارات من أجل التنمية لمعرفة مراحل وكيفية نشوء المراكز التكوينية في التراب الوطني، وإلى الإستراتيجية التي انتهجها المسؤولون والخاصة بتكوين الإطارات قبل وبعد الاستقلال.

فعملية التكوين كانت في الخارج وبالتحديد في فرنسا، وتأسس أول مركز للتكوين سنة 1943 بغرض تحسين العمال وتحضيرهم وتكوينهم، ثم في سنة 1951 أسست المدرسة الوطنية للضرائب، ثم المدرسة الوطنية لخدمات الخزينة، المدرسة الوطنية للإحصائيات والشؤون الاقتصادية، سنة 1945 تأسست المدرسة الوطنية للإدارة ENA لتكوين الإطارات ذات الفهم والإدراك، بينما في الجزائر لم يكن هناك أي مركز لتكوين موظفين ماعدا IEP المعهد التعليمي للإطارات المتوسطة<sup>1</sup>.

وفي عام 1955 تدخل قرار 10 أكتوبر 1995 الذي نص على إنشاء مركز تكوين إداري مع العدد القليل من الإطارات الجزائرية التي استفادت منه، وفي سنة 1960 تأسس مركزان تكوينيان للإدارة في كل من وهران و قسنطينة<sup>2</sup>.

وبعد الاستقلال اتخذ المسؤولين الأوائل الذين وضعوا على رأس الشؤون الاقتصادية قرار تأسيس من جهة مندوبية للتكوين المهني وترقية الإطارات بمرسوم رقم 028-62 المؤرخ في 25 أوت 1962، ومن جهة أخرى المجلس الوطني الاستشاري للتكوين المهني وترقية الإطارات، مهامهم ربط و برمجة عملية تكوين الإطارات وهذا حسب متطلبات التطور .

<sup>1</sup> S.Taouti , la formation des cadres pour le développement ,office de publication universitaires ,1981,P.68

<sup>2</sup> S.Taouti ,Idem,P.83

وفي سنة 1967 أصبحت لهجة المسؤولين هي : " التربية، التكوين، الاقتصاد"، سنة 1968 من 6 إلى 9 نوفمبر نظم ملتقى حول التكوين والتنمية بالجزائر لدراسة ومتابعة أهداف التكوين الجديدة وإدخال تعديلات، وبعدها تم إنشاء المعهد التكنولوجي لتكوين الإطارات I.T.F.C ، أنشأ بمرسوم رقم 70-80 المؤرخ في 03 جويلية 1970، بمقتضى الأمر رقم 69-106 المؤرخ في 26 ديسمبر 1969، مهامه تكوين الإطارات ذات المناصب العليا والمتوسطة، بغرض إتباع حاجيات البرنامج الوطني للتنمية، وانتهاج طرق جديدة في التكوين والتخلي عن طرق التكوين الكلاسيكي، فتم تكوين إطارات لحساب كل من الضمانات، الشركات الوطنية، الوكالات العمومية والوزارة المالية .

يظهر لنا تاوتي كيف أن المسؤولين عملوا جاهدون لتحقيق الطلب وسد حاجيات الوطن من الإطارات العليا والمتوسطة من أجل التنمية، لأن المستعمر لم يترك وراءه ما يمكن به النهوض وبأعباء الإقتصاد الوطني .

وصدور المرسوم رقم (82-298) المؤرخ في 04 سبتمبر 1982، المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني داخل المؤسسات، على إيجاد مصالحي مكلفة بالتكوين المهني على مستوى المؤسسات والوحدات الإنتاجية التي تشغل بصفة دائمة عشرين عاملا أو أكثر سواء كانت المؤسسة تابعة للقطاع الخاص أو العام (مادتي 2 و 11)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة ، مرجع سابق، ص ص 97-98

نستخلص من هذا أن الجزائر قد أولت العناية الفائقة بعامل التكوين في السنوات التي تلت استقلالها من أجل تحقيق استقلالها الذاتي وخاصة فيما يخص التبعية الاقتصادية .

لكن واقع التكوين داخل المؤسسات المدروسة في بحثنا هذا منذ شروع الجزائر في الانتقال نحو اقتصاد السوق بعد استقلالية المؤسسات لم توليه اهتماما، وذلك يرجع حسب ما جاء في آراء الباحثين إلى العجز المالي، فأصبح من الصعب الاستثمار في هذا المجال.

حيث لوحظ من خلال التقارير السنوية لكلتا المؤسستين المدروستين ورغم وضع برامج لتكوين هذه الفئة إلا أنها لا تُكوّن إلا البعض منهم فهي لا تأخذ العدد بأكمله، زد إلى ذلك التكوين يكلف الكثير، فيقومون بتأجيل ذلك إلى السنة المقبلة وهكذا . ونظرا لما يحس به هؤلاء المبحوثين من عجز أمام بعض المواقف لتسيير شؤونهم داخل المؤسسات المتواجدين فيما فإنهم يلجؤون إلى التكوين الذاتي أو البقاء على ما هم عليه.

يصرح الباحث رئيس دائرة الإنتاج، المقابلة 02 بما يلي :

*"لم أتلقى أي تكوين فيما يخص عملية التسيير، حيث أنني في*

*بعض المرات آخذ قرارات عشوائية لتسيير العمال ."*

واقترنت العملية التكوينية على القيام بملتقيات إما داخل المؤسسة أو خارجها في مختلف المعاهد والمدارس المتخصصة المتواجدة في مختلف أنحاء التراب الجزائري، ملتقيات قصيرة المدة، فهي محدودة بأيام. وهذا ما ينوه إليه المبحوثين والذي يسبب لديهم الشعور بعدم الرضى لكون مدته لا تسمح لهم بالإلمام

بتقنيات العمل الحديثة حتى ولو كان المحتوى مهم، إذن من المفروض أن يكون بصفة دائمة .

" التكوين ليس كافيا وليس دائما وليس بصفة مستمرة ، مع العلم أن هناك دائما تجديدا من المفروض أن تقابل ببعض التكوينات، ولهذا يجب أن يكون مستمرا حتى يوافق التقنيات الجديدة، أما فيما يخص التسيير فهو منعدم".

هذا حسب ما جاء في تصريح نائب مدير التقني والصيانة بمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة 05.

لقد شرعت المؤسسات المدروسة في القيام بتلك الملتقيات بعد تولي الرئيس بوتفليقة الحكم سنة 1999، وعودة الأمور الأمنية على ما كانت عليه وهذا ما جاء في إجابات المبحوثين، واعتبرنا عدم تواجد الأرشيف الخاص بمخططات التكوين لهذه السنوات، السنوات التي تلت صدور الأطر الوزارية القاضية باستقلالية المؤسسات والتي كانت من خلالها الجزائر تمهد لانتهاج وإتباع نظام اقتصاد السوق كدليل لصحة ما جاء به جل المبحوثين فيما يخص إهمال عملية التكوين خلال سنوات التسعينات وهو ما عرف بال عشرية السوداء في تاريخ الجزائر.

وعند تفقدي لما يوجد في المؤسسات من مخططات للعملية التكوينية في الأرشيف وجدنا فقط تلك المتعلقة بالسنوات التي تلت العشرية السوداء، ابتداء من 2001 إلى غاية يومنا هذا.

يمكن القول أن ابتداء من 2001 بدأت المؤسسات الاهتمام بالتكوين الذي كان دائما على شكل ملتقيات لكن لم يكن هذا في متناول جميع المسيرين المتواجدين فيها ، ولم يكن العدد بأكمله يقوم بهذه الملتقيات . وفي غالب الأحيان كانوا يفضلون بما أسموه Auto-Formation وذلك لترك فرصة للآخرين الذين هم في أمس الحاجة لذلك، وهذا لا يعني حسب رأيهم أنهم في غنى عن ذلك، ولكنهم يعتبرون ذلك عقلنتهم لمتطلباتهم من حيث التكوين.

كان محتوى تلك الملتقيات يخص المالية، المحاسبة، تسيير الجودة، تطبيق معايير الإيزو، الإعلام الآلي، تسيير الإنتاج .

فكما ذكرنا أن المؤسسة لا تكون كل العدد المراد تكوينه وذلك نظرا للمحدودية المالية من جهة وكلفة التكوين من جهة أخرى.

وبدأ الاهتمام الفعلي لعملية التكوين خاصة سنتي 2010-2011 ، وهناك برنامج ثري خصت به سنة 2012 هذا ما يوضحه المبحوثين وبرامج التكوين الخاصة بكلتا المؤسستين. ما يمكن استخلاصه أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تضع إستراتيجية تكوينية خاصة في هذه المرحلة الجديدة، فهي لم تتمكن من التحضير الجيد لمواجهة صعوبات هذه الأخيرة وتوفير مسيرين قادرين على التحكم في منصب عملهم والتكيف مع الوظائف الجديدة .

يصرح رئيس دائرة المحاسبة والمالية بمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة 04:

" نحن في عالم متغير المعلومات تتجدد وكل تكوين هو بطبيعة الحال

مساعد على تخطي ربما بعض العوائق التي تواجه المسيرين أثناء

عملياتهم التسييرية في المرحلة الجديدة، فهو يأتيها بكل ما هو

جديد، وبدونه كان هناك اجتهاد، كنا نفكر لكن لم نكن متمكنين،

والاجتهاد فيه قد وقد يعني قد تخطئ وقد تصيب ،

*" On peut pas faire d'un âne un cheval de course "*.

## خاتمة الفصل

إن التعرض للمراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية سمحت لنا بأخذ صورة عن المحيط الذي تواجد فيه الإطار المسير خلال كل مرحلة من تاريخ المؤسسة العمومية والذي تبين بأنه محيط عمل على تضيق هامش الحرية، وشكل ذلك عائق أمامه لتطبيق تصورات ومبادئه العامة للتسيير، فكانت وضعيته وضعية مماثلة لوضع الموظف العمومي<sup>1</sup>.

هذا من جهة ومن جهة أخرى بينت لنا الدراسة الميدانية بأن التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات المدروسة اعترضته بعض العراقيل، حيث لم يكن يقابل بما يسمى بالتكوين الذي كان بإمكانه مساعدة المسير والمؤسسة للسيطرة عليها وإزالتها حتى يتسنى لها الانطلاق نحو رسم آفاق تنموية فعالة في المستقبل القريب .

---

<sup>1</sup> N.R.Saadi,Opcit,P.23

# الفصل الثاني

تأثير التغيرات الاقتصادية في المؤسسة

---

فيما يتعلق بالتكوين

---

## مقدمة الفصل

إن الأزمة البترولية التي حدثت سنة 1986 والتي أدت إلى انهيار أسعار البترول والغاز وانخفاض قيمة الدولار، قد أثر هذا سلبا على الاقتصاد الجزائري وأدى إلى ضعفه في هذه المرحلة من خلال تدهور إيرادات الصادرات النفطية، وتفاعل حدة الديون الخارجية وارتفاع معدل التضخم . وبهذا بدأت تظهر الصعوبات تلو الأخرى وتعمق أكثر فأكثر، وأصبحت الجزائر ملزمة على إيجاد الحلول الكفيلة بالقضاء على هذه الأزمة والتخفيف من حدتها، حيث بدأت بخوض برنامج إصلاحات يرمي إلى إعادة الاعتبار للمؤسسة كعامل اقتصادي يتمتع بالاستقلالية التامة. ومنه كان للجزائر أن سطرت انتقالها من اقتصاد مخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق وبات الأمر حتميا عليها، وهذا ما دفعها لإعادة في ما كان عليه اقتصادها، والشروع في توجيهه نحو لا مركزية واستقلالية أكبر من ذي قبل لفسح المجال أمام مبادرات الأعوان الاقتصاديين .

فقد صدر قانون استقلالية المؤسسات في بداية عام 1988، الذي كان يهدف إلى إلزام الشركات الوطنية في القطاع العام لتحقيق الكفاءة المالية التي تمنحها الاستقلالية في الإدارة والتمويل.

كان هذا القانون يعتمد على التمييز بين الإدارة والملكية، إدارة المؤسسة توكل إلى مجلس الإدارة الذي يكون مسؤولا عن النتائج الاقتصادية للشركة وملكية المؤسسة تكون للدولة 100% فالدولة إذن تبقى مالكة لأسهم المؤسسة العامة دون تسييرها مخلفة هيئات مسماة بصناديق المساهمة التي تتولى تسيير أسهم المؤسسات العمومية.

هذا ما يدفع بنا إلى تخصيص هذا الفصل لمعرفة ما ترتب عن تلك التغيرات الحادثة في المؤسسات العمومية الجزائرية من تأثيرات على عملية تكوين الإطارات المسيرة المتواجدة فيها خلال مشروع استقلالية المؤسسات الذي يعتبر مرحلة ممهدة لدخول الجزائر في نظام اقتصادي مغاير لما كان عليه وهو ما يعرف باقتصاد السوق .

معرفة التغيرات المحسوسة من قبل الإطارات المسيرة من أجل القيام بالأدوار الجديدة، عرض طرق تكوينهم، ونحلل عملية التكوين كحتمية للتجاوب مع القواعد الجديدة.

وفي الأخير، نعرض على تصور الإطار المسير للتسيير الناجح في ظل اقتصاد السوق.

## 1- التغيرات المحسوسة من طرف الإطارات في المؤسسة من أجل الأدوار

### الجديدة

جاءت الإصلاحات الاقتصادية والتي كانت ترمي إلى التغيير الجذري للمجتمع الجزائري، من أجل التغيرات التي مست البلاد جراء الأزمة الاقتصادية العالمية وانخفاض أسعار النفط (1985-1986) وكذا السير قدما نحو ترسيخ النهج الديمقراطي والانفتاح الاقتصادي، مع محاولة استغلال العلم والتكنولوجيا في تسيير المؤسسات، والدفع بها إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وضمان بقائها واستمرارها .

حيث كان إقرار الاستقلالية المالية والإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية قطيعة مع النظام السابق، ونمط التسيير الاشتراكي لها، ومنعظا في المرحلة الانتقالية .

هذه الاستقلالية للمؤسسات مكنت المؤسسة من أن تكون هي من يقوم ويتكفل بالتخطيط والتنفيذ في آن واحد، تخطط لكافة أنشطتها، من بينها الجانب المالي، وحسن استعمال الأموال المتاحة، استغلال الطاقات الإنتاجية أقصى استغلال، تقليل الهدر الاقتصادي والتكاليف للوصول إلى توفير الإنتاج بأسعار تنافسية. للتمكن من احتلال الصدارة في السوق التي تعمل فيه "وبالتالي الاقتراب من الهدف والغاية التي تسعى لها كافة المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق وهي تحقيق أقصى ربح وتحسين وتطوير مستوى الربحية وبالتالي ديمومتها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صالح خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية،

إن دور المؤسسة في ظل اقتصاد السوق يختلف عن نظيره في ظل النظام الاقتصادي المخطط مركزيا. ففي ظل هذا الأخير كانت مساهمة المؤسسة في عملية التخطيط بسيط، دورها الرئيسي هو تنفيذ لما خطط له من قبل الأجهزة المركزية، كإنتاج ما مطلوب إنتاجه، والضامن الوحيد لاستمرار المؤسسة الاقتصادية، تجاوز كل العقبات التي تظهر أثناء العملية التنفيذية، التكفل بإيجاد مصدر التمويل والإمداد والتموين واختيار الأسواق ... إلخ هي الأجهزة الوصية.

كما وضحنا لقد أدخلت تغييرات على التسيير بعد الإصلاحات الاقتصادية، من البديهي ومن المنطقي أن تكون الإطارات المسيرة قد أحست وعلى دراية بالتغير الحاصل على مستوى تسيير المؤسسة، مع إمكانية وجود اختلافات في إدراك هؤلاء لدلالات ومعاني الأهداف وحتى الأسباب التي فرضت التغير ومدى استيعابها والحكم الذي يعطيه كل مسير عنها، أي الإيجابيات والسلبيات التي نتجت عن التغيير من أجل القيام بأدوار جديدة .

فلقد لا حظنا من خلال إجابات المبحوثين أنهم لم يحسوا بهذه التغيرات للقيام بأدوار جديدة في المؤسسة، فعودة القرار مثلا إلى داخل المؤسسة، والتخلص من العراقيل التي يسببها تعقيد الإجراءات الإدارية مما يؤدي إلى تنفيذ المهام نوعا ما بسرعة، ومسؤولياتهم التي أصبحت أكثر وضوحا، يسهل القيام بها، مع ازدياد هامش الحرية لدى هذه الفئة السوسيو مهنية في تخطيط ومراقبة العملية الإنتاجية. لكن كل هذا يبقى شكلي في نظرهم بما أن الدولة لا زالت تتحكم في تسيير المؤسسات، عن طريق وضعها لاستراتيجيات جديدة لمراقبة التسيير والمقصود بها

شركات مساهمات الدولة (صناديق المساهمة) والشركات القابضة الذين لا زالوا يتلقون الأوامر منها.

المسّير له الحق أن يأخذ القرارات المتعلقة بما هو داخل المؤسسة أما إذا كان القرار له علاقة مع ما هو خارجي فعليه بالعودة إلى الوصاية، وقد عبر لنا أحد الإطارات المسيرة عن ذلك رئيس دائرة المحاسبة والمالية بمؤسسة المواد الكاشطة المقابلة رقم 04 بقوله :

" .... لا يمكن أن نقول أن القرارات تأخذ بكل حرية داخل المؤسسة، ربما تلك المتعلقة بالقانون الداخلي للمؤسسة، أما في حالة ما إذا كان قرار له علاقة مع ما هو خارجي فعوض القيام به في يوم يأخذ بعض المرات 06 أشهر حتى يصل إلى الوصاية تم يعود للتطبيق...."

إن هؤلاء المسيرين عبروا على أن التغير لم يمس مهامهم بشكل كبير ما عدا كما ذكر استقلاليتهم في تنظيم المصالح والدوائر أو المؤسسات التي يشرفون عليها ويسيرونها .

هذا ما أشار إليه عنصر العياشي الذي يرى أن غالبية الإطارات تتميز بنذرة تطبيق المعارف والمهارات<sup>1</sup>. والمبادرة مرتبطة بمدى استقلالية الإطار في منصبه، تجعله يبحث عن استراتيجيات وأحسن الطرق التي تسمح أن تكون له أكثر حرية في العمل هذا ما أسماه كروزيه بـ "مجال اللعب « Espace de jeux » حيث

<sup>1</sup> عنصر العياشي، مرجع سابق، ص. 16

يثبت ويلقي الضوء على مهاراته وقدراته ويحررها"<sup>1</sup>. لا يمتلك المسير فرصة المبادرة بما أن مسؤولية التسيير ترتبط بالقانون الجزائي حيث أن تعطل الإنتاج في المؤسسة أو إفلاسها يرجع إليهم مباشرة. وعليه فالمسير مطالب بانتهاج أساليب تسييرية فيها أكثر مرونة عند التعامل مع المرؤوسين، لتجنيدهم ودفعهم إلى العمل مع لعب دور المتابع لا المراقب والأخذ بعين الاعتبار للعنصر البشري في المؤسسة الذي يتميز بنقص التكوين والتهاون في العمل أحيانا. يوضح لنا هذا أحد المبحوثين رئيس الدائرة التجارية بمؤسسة المواد الكاشطة المقابلة 04:

".....إن المسير لا يأخذ في تسييره خطر المغامر للقيام بأي مبادرة كانت ، بما أن ذلك مربوط بالعقوبات حيث أن مؤخرًا فقط وصلت النصوص القانونية في إلغاء العقوبات على الفعل التسييري\* إذن المسير بين أمرين صعبين الأول هو تسيير يتوافق مع اقتصاد السوق ومحدودية حرية المسير في التسيير بما أن أي قرار فيه مغامرة يمكن أن يسبب له عقوبات قانونية".

يؤكد ذلك أيضا مبحوث آخر، المدير العام لمؤسسة الحليب ومشتقاته،

المقابلة رقم 15 قائلاً :

<sup>1</sup> M .Crozier,E.Freidberg,Opcit.P.37

\* بعد البحث عن ما إذا تم فعلا رفع التجريم عن فعل التسيير، وجدت أنه بعدما اتخذ رئيس الجمهورية في شهر فيفري 2011 قرار تطبيق المرسوم المتضمن رفع التجريم عن الفعل التسييري معتبرا ذلك من الأسباب التي ساهمت في تعطيل المؤسسات الاقتصادية، لازال غير ساري المفعول ولازال لحد الآن النقاش متواصل حول ذلك .

".....على المسير أن يكون لديه أكثر حرية في ممارسة مهامه كمسير، لكن للأسف يديه مكبلتين، من جهة عليه أن يسير الخطر القيام بالمخاطرة والاستثمار لكن من جهة أخرى هناك القانون الذي يعاقب هذا المسير في حالة إذا لم ينجح في تسيير هذا الخطر ففي كلتا الحالتين لا ينجو من العقاب...".

إذن حسب هؤلاء الباحثين أنهم أحسوا بالتغيرات فقط فيما يخص السلطة الواسعة الممنوحة لهم في تسيير الشؤون الخاصة بالمؤسسة كالتوظيف، التكوين، الترقيات والتأديب أما فيما عدا ذلك فلا يمكن القول أن هناك تغيير أحدث داخل المؤسسة.

فهم يرو بأن مؤسساتهم لم تنتقل إلى اقتصاد السوق بل هي مازالت في اقتصاد موجه بما أن كل شيء موجه داخل مؤسساتهم، ولا يمكن القول أن الجزائر قد دخلت باقتصادها إلى ما يعرف باقتصاد السوق ويلزمها العديد من السنوات للوصول إلى ذلك. فما جيء به ما هو إلا شعارات - حسب رأي أحد الباحثين - لا تمت للواقع بصلة .

## 2- طرق تكوين الإطارات المسيرة في المؤسسة

يعتبر التكوين عامل ووسيلة فعالة في يد الإدارة إن هي أحسنت استغلالها وسخرتها لخدمة المؤسسة بهدف المساهمة في حل المشاكل الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ، كما أنها تساعد المسيرين وكافة العمال لأداء أدوار فعالة داخل المؤسسة نظرا لما أكسبهم التكوين من مهارات ضرورية، وهيئتهم لأي تغير مرتقب، وساعدهم وسهل لهم عملية التكيف والتقبل للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي هي سمة من سمات هذا العصر، حيث يصبح المسير ذو مردودية وفعالية داخل التنظيم للعب أدوار حساسة ومصيرية.

فللتكوين أهمية كبيرة نظرا لما يكسبه للإطار المسير من زيادة في التأهيل لأداء وظيفته التسييرية بمنحه الثقة في النفس وتطوير مهارته ومعارفه وتهيئته للتغير حتى يحد ويخفف من حدة مقاومته لذلك، وتسهيل عملية تكيفه وتقبله، كما يعتبر أداة لغرس ثقافة المؤسسة في الأفراد وتعريفهم بها .

فهو إذا يعود بالفائدة على كل الإطارات المسيرة والمؤسسة .  
فللمؤسسة يتسنى لها التحكم في التطورات الإدارية والتقنية ومنافسة المؤسسات الأخرى بفضل إطاراتها المسيرة الأكثر كفاءة ومهارة.

فما هي الطرق التي اتبعتها المؤسسات العمومية لتكون إطاراتها

المسيرة؟

لقد وجدنا من خلال دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسات العمومية المدروسة على أن اهتمامها بالتكوين في السنوات الأولى التي تلت المرسوم القاضي باستقلالية المؤسسات والذي يسمح لها بدخول في اقتصاد السوق كان شبه منعدم

نظرا كما ذكر في إجابات المستجوبين للأوضاع الأمنية السائدة في سنوات التسعينات.

حيث كان شغلهم الشاغل هو معرفة أو لا إمكانية عودة أو لا الوضع الأمني على ما كان عليه حتى يتسنى لهم القيام بوظائفهم كما كانوا من قبل .  
يصرح رئيس دائرة الموارد البشرية والأمن بمؤسسة المواد الكاشطة،  
المقابلة رقم 01:

" لم نكن نهتم بتاتا بما كان يجري داخل المؤسسة ، كل واحد كان يخمم في المسألة الأمنية، سلامته هو كمسؤول مما كان يجري في البلاد خلال العشرية السوداء ، فكيف لنا أن نفكر في التكوين أو ما شبه ذلك...".

أما بعد تحسن الوضع الأمني في البلاد، ونظرا لتواجد المؤسسة في إطار جديد يتمثل في التعديل الاقتصادي من أولوياته المردودية، المنافسة والتسيير العقلاني للموارد المالية والبشرية مع تشجيع التطوير التكنولوجي. بدأ نوعا ما الاهتمام بما يسمى تكوين داخل المؤسسة وبدأ الإعداد لبرامج تكوينية لتخدم الحاجات والأهداف المسطرة للمؤسسة لما أحدثت فيها الإصلاحات الاقتصادية واستقلالية المؤسسات من تغيرات في طبيعتها وغايتها.

كانت طرق التكوين في غالبيتها عبارة عن ملتقيات مدتها يوم أو يومين غالبا أسبوع وذلك يرجع حسب ما صرح به جل المبحوثين لما يكلفه التكوين من أموال باهضة .

ولهذا تفضل المؤسسة أن تقوم بتلك التكوينات أين يكون هناك أكثر نقص في مجال ما، أي يخصص لمن هم في أكثر حاجة إليه ، ورغم طلبات الإطارات للقيام بتكوينات فالمؤسسة تبقى عاجزة لتلبية طلبات كل العمال حيث في مؤسسة المواد الكاشطة سنة 2011 لم يتم أي إطار بتكوين وكشف لنا كيف أنهم مثلا سنتي 2004-2005 قامت مؤسسة المواد الكاشطة بمغامرة من أجل تكوين كل مسيرها وذلك بتخصيص أكثر نسبة مالية من أجل التكوين مما جعلها أن تكون مُدانة ، قامت بتسديد ذلك بالتقسيط لكن حينها كانت المؤسسة مسيرة من طرف العديد من المسيرين الذين تحملوا عبء هذا القرار، أما الآن فاستحالة القيام بهذا القرار، بما أن المدير كمسير رئيسي لا يمكنه أخذ مثل هذه القرارات لوحده .

زد إلى ذلك انشغالهم في القيام بمهامهم التي ليس لها نهاية وعدم تواجد من هم حسب رأيهم كفاء حتى يعرضهم مدة غيابهم. ولتعويض ذلك النقص من حيث المعلومات كانوا يقومون بما أسموه بـ Auto-formation التكوين الذاتي عن طريق الانترنت مثلا .

يؤكد ذلك المدير العام لمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة رقم 09 :

" لم أتلقى أي تكوين، لقد قمت بمجهودات ذاتية من أجل تكوين نفسي في مختلف المجالات لكي أجعل من نفسي مسير ناجح والدليل على ذلك ما أحققه من نجاعة منذ أن توليت منصب عملي كمسير في هذه المؤسسة".

التكوين يكون إما داخلي يعني داخل المؤسسة أو خارجي -خارج العمل- يتم في أحد المعاهد المتواجدة عبر القطر الجزائري مثل المعهد الوطني للإنتاجية وتطوير الصناعة، معهد التسيير بالجزائر، بعض المدارس الخاصة، المكونون في غالبيتهم جزائريين، بعض المرات يكونون مُرفقين ببعض الأجانب. غالبية المبحوثين يرو أن ما يقدم لهم ليس بالكاف وذلك لقصر مدته حيث ما يتلقونه داخل هذه المعاهد والمدارس ما هو إلا عموميات حتى يكونوا على علم بالمفاهيم الجديدة Les nouvelles notions، التي تبقى غير كافية من حيث المحتوى بما أنه عبارة فقط عن ملتقى، الملتقى يقدم المعلومة والتكوين كذلك، الفرق بينهما أن التكوين يكون بطريقة أعمق أما الملتقى فهو فقط يركز على La mise a niveau رغم حسب رأيهم تواجد في بعض المرات مُكوّنين أكفاء.

هم يفضلون استمرار عملية التكوين، بما أن التغيرات الاقتصادية مستمرة، وأي تفوق أو انتصار يحقق من طرف هؤلاء المسيرين لا يمكننا القول أنه تفوق دائم ، لأن إقصاء المنافس لا يكون بصفة دائمة .

يصرح مساعد المدير التجاري لمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة رقم 12 بمايلي:

"التكوينات غير كافية لا من حيث المحتوى، ولا من حيث أخذ العدد الكافي، يجب أخذ العدد الكامل من المسيرين لأجل تحضير الأجيال القادمة فأنا مثلا سأتقاعد بعد أربع أو خمس سنوات، يجب أن يكون التكوين دائم ذو نوعية وأن يكون في جميع ميادين التسيير ولا نترك الأمور للصدفة".

إذا ما يستنتج أن طرق التكوين المتمثلة في الملتقيات قصيرة المدى لم تكن كافية ولا تفي بالغرض لا من حيث المدة ولا من حيث المحتوى ولا من حيث العدد المكوّن .

وبما أن التغيير في المؤسسة يتوقف أساسا على نوعية التكوين المرافق لذلك فعلمية تحويل وتغيير هؤلاء المسيرين يتطلب بدل مجهودات في مجال التكوين من تكنولوجيات جديدة وأنظمة جديدة ، وتقديمه في فعاليتها الآنية كوسيلة للتغيير التي تحتاج إليه المؤسسة لأن الاستثمار في مجال التكوين على المدى الطويل كما قال Keynes : "على المدى الطويل نكون كلنا أموات"<sup>1</sup> ، وهذا لا يعني تجاهل أهميته على المدى الطويل .

---

<sup>1</sup> J.Bahry , "Nouveaux Besoins de compétences , Nouveaux Enjeux de formation , nouvelles technologies et nouveaux systèmes de formation", in M.Y.Ferfera Dir.,Mondialisation et modernisation des entreprises (enjeux et trajectoires ) , CASBAH Editions/CREAD ,Alger ,2001,P.8

### 3- تكوين الإطارات المسيرة كحتمية للتجاوب مع القواعد الجديدة

إن التكوين رهان لكل سياسة يكون لها مشروع تغيير اقتصادي واجتماعي يعني هذا أن التكوين قاعدة أساسية يرتكز عليها أي مشروع، يتحدد فيه نجاحه واستمراريته .

كما يعتبر أيضا أداة اندماج لأن له علاقة مباشرة بالتغيرات الاجتماعية ويساير التغير، يقدم معرفة مهنية ومجموعة من القيم والمعايير بمعنى تكيف وإدماج العامل في ثقافة وانضباط معين<sup>1</sup>.

تكمن أهميته في أنه يساهم في تحقيق التطور في شتى المجالات سواء كانت اجتماعية ، اقتصادية أو ثقافية .

التحولات الاقتصادية السريعة والتطور التكنولوجي السريع يفرض على الدول التي هي في طريق النمو والتي هي في صدد انتهاج نموذج جديد - اقتصاد السوق- أن تنتبه وتحرس على إعطاء الأهمية للتكوين.

### 3-1. الضغوطات الاقتصادية

باعتبار الجزائر من ضمن الدول السائرة في طريق النمو والتي تبنت النظام الجديد ألا وهو نظام اقتصاد السوق الذي أصبح يشكل ضغط اقتصادي يلزمها إذا أن تتكيف مع ميكانيزماته وآلياته، ولأنه أيضا يعتمد على المنافسة التي تقوم أساسا على التطور التقني التكنولوجي، أبدت الجزائر اهتمامها منذ سنوات بالتكنولوجيا ودورها في التطور والتنمية من خلال خطابها السياسي الذي يقول في هذا الشأن:

<sup>1</sup> الطباعة الشعبية للجيش، الميثاق الوطني ، 1976، ص ص 212-213

"أنه يتأكد اليوم دور التكنولوجيا على الأخص باعتبارها وسيلة لرفع إنتاجية العمل ..... ومن هنا فإن اكتساب التكنولوجيا يشكل شرطا لا بد منه للخروج من التخلف ... ويتم ذلك بواسطة طريقتين أساسيتين : طريق التعليم والحياة المهنية .... وهكذا فإن الاعتماد على التقنيات الحديثة.... يجب أن يراقبها عمل معمق يهدف إلى تهيئة ظروف الاستقبال التي تتطلبها هذه التكنولوجيا حتى تتحقق جميع الفوائد المنتظرة من استخدامها<sup>1</sup>.

فمن أجل الخروج من دائرة التخلف لجأت الجزائر إلى استيراد التكنولوجيا من الدول النامية، إلا أن هذه التكنولوجيا لا تتطبق مع المقاييس التكوينية لبلادنا فهي تختلف عن مجتمعات الدول النامية من حيث البنية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما أدى إلى ظهور مشاكل جديدة ضمن عملية التطور، هذا يعني عدم وجود أي ارتباط بين النسق التقني والاجتماعي، وحسب Benjamin Coriat فإن "عملية الإنتاج هي ربط لنسق تقني ونسق اجتماعي، فلا يمكن نقل كل منهما في مجالات سوسيواقتصادية مختلفة دون الاصطدام بمشاكل وصعوبات مميزة"<sup>2</sup>.

إن استيراد التكنولوجيا ومحاولة المرور من نظام اقتصادي إلى آخر كبديل لما كان عليه وحدهما لا يكفيان من أجل التطور بل لا بد ولابد من وجود يد عاملة مؤهلة وهيكل تكوينية داخل المؤسسات تعمل على تكوين العمال وجعلهم

<sup>1</sup> الطباعة الشعبية للجيش، الميثاق الوطني، 1976، ص ص 219-220

<sup>2</sup> B.Coriat, Transfert de techniques , Division du travail et politique de main d'œuvre , Une étude de cas dans l'industrie Brésilienne , In Critique de l'économie politique , nouvelle série , N° 14 ,Janvier Mars 1981,P26 ,نقلا عن M.Ben Guerna ,Technologie , organisation et condition du travail ouvrier , L'illusion du déterminisme technologique , Etude d'un cas dans l'industrie sidérurgique Algérienne : L'unité emballage métallique (Kouba),Doctorat troisième cycle ,Décembre 81,P.333

يتكيفون مع التغيرات التقنية والتكنولوجيا والمحيط الجديد الذي يفرضه النظام الجديد، لأن التكوين يسمح بتحقيق الخبرة الاقتصادية كما يسمح بامتلاك المعارف الأساسية للتحكم في عملهم والتعرف على التقنيات الجديدة .

لكن هذا للأسف ما لم يلاحظ داخل مؤسساتنا العمومية التي قمنا بدراستها حيث من خلال استجوابنا للمستجوبين الخمسة عشر أنه فبعد القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية الذي صدر بشأنه مرسوم 01-88 في 12/01/1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات والدخول في النظام الجديد والإتيان بكل ما يرافقه من تكنولوجيا وغير ذلك لم تحرك ساكنا وانتظرت مرور العديد من السنوات بعد أن صدر المرسوم الذي يقضي بحرية المؤسسات كدليل على مرور أو تهيأ إن أصح القول الجزائر من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصاد السوق حتى تهتم بالعامل المسمى بالتكوين ويرجعون ذلك إما لأسباب مالية يعني محدودية المؤسسة المالية أو للوضع الأمني الذي كان سائدا طيلة سنوات التسعينات.

حيث كان الشغل الشاغل للعمال هو الوضع الأمني للبلاد قبل الاهتمام بأي شيء وهذا رغم برمجتهم للقيام بالعديد من التكوينات حيث أنه في الأخير كان هناك واحد أو اثنين من يقوم بتكوينهم وهم بالطبع من هم في أمس الحاجة إليه، يعني إلى التكوين، حيث لجأت الأغلبية إلى ما أسموه بالتكوين الذاتي عن طريق الانترنت لمواكبة ما يحدث حولهم وما يفرضه بالطبع واقع دخولهم إلى الاقتصاد الجديد .

حيث يصرح أحد الإطارات المسيرة رئيس دائرة الموارد البشرية بمؤسسة

المواد الكاشطة بسعيدة، المقابلة 01 بمايلي :

"إن الدولة خصصت تكوين من أجل مواكبة ومسيرة التغيرات

الحاصلة في الاقتصاد الوطني في هذه المؤسسة سنة 2002

بالتعاون مع الكنديين من أجل إدخال معيار ISO 9001/2000

للمطابقة مع المعايير الدولية لمدة سنة ."

كما يصرح مسير آخر المدير الإداري والمالي لمؤسسة الحليب

ومشتقاته، المقابلة 10 :

" إلى جانب بعض المنتقيات داخل المؤسسة التكوين الوحيد الذي

قمت به كان سنة 2010 يتعلق بالنظام المحاسبي الجديد الذي

خصص لكل رجال المحاسبة في الجزائر والذي كان منظم من

طرف المجموعة مرة في وهران ومرة أخرى في الجزائر."

إن التكنولوجيا التي ترافق النظام الجديد والتي هي في تحول مستمر عامل

أساسي لتطور المؤسسة التي هي في حاجة لأن تتحول إلى مؤسسة جديدة ومن أجل

تحقيق ذلك والتأقلم مع هذا التطور وهذا التحول يستلزم ذلك ويتطلب بالنسبة لمصلحة

المستخدمين كفاءات جديدة .

الكفاءات الجديدة المفهوم الذي ولد منذ أن صار النظام الكلاسيكي للتسيير

وتسيير المهارات لا يجيب لمتطلبات التسيير الجديد للمؤسسات، حيث أن المهارة كانت

تتمحور حول المعرفة والممارسة وموافق عليها بطريقة أكاديمية على عكس الكفاءة

التي تتمحور حول مشاركة الفرد في مصداقية ونجاعة المؤسسة .

وتتضمن كذلك دافع النجاح على المعرفة النظرية لطرق النجاح.

من هنا تزداد أهمية التكوين تدريجيا نظرا لتعدد الوسائل التكنولوجية والاستحداثيات في كل من الميدانين التقني والتسييري مما يتطلب تكوين وإعادة تكوين المسيرين وكل العمال بدون استثناء والقادمي منهم بالطبع للنجاح في مواكبة الكم الهائل من المعلومات والمعارف الجديدة التي هي في تطور مستمر غير منقطع.

حيث يرى المُستجوبين أن تكوينهم كان غير كاف من حيث قصر مدته التي تدوم يوم أو يومين لا يستطيعون الإلمام بكل المعارف الجديدة والاستحداثيات والبقاء أو الاقتصار على العموميات، جاء في تصريح نائب المدير التقني والصيانة في مؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة 13 :

*"التكوين ليس بصفة مستمرة مع العلم أن هناك دائما تجديدا واستحداثيات في الميدان من المفروض أن تقابل ببعض التكوينات، إذن على التكوين أن يكون دائم مستمر حتى يوافق التقنيات الجديدة".*

ويصرح آخر رئيس دائرة الصيانة بمؤسسة المواد الكاشطة، المقابلة 07 بمايلي :

*"التكوين ليس كاف وذلك لقصر مدته، ليس معمق فما تحصلنا عليه كان مجرد عموميات حتى نكون على علم بالمفاهيم الجديدة".*

فتبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق الذي يقوم كما قلنا على أحدث الوسائل التكنولوجية على سبيل المثال الإعلام الآلي الذي أصبح الأداة الأكثر استعمالا في شتى الميادين نظرا للامتيازات التي يحققها من ربح للوقت وسهولة إجراء العمليات بصفة عامة يجعلها مجبرة أن تتكيف مع هذا التغير عن طريق

التكوين الذي يعتبر عملية ضرورية تهدف إلى مساعدة المسيرين على كسب الفعالية والمهارة في عملهم وذلك بتتمية قدراتهم الفكرية والعملية الموافقة لمتطلبات العمل. كما أنه يمكنهم من الإلمام بما هو جديد في مجالات عملهم ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل والأساليب الفنية بالإضافة إلى إشراكهم في المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع الذي يعملون فيه، فالتكوين بذلك يساعد العمال والمسيرين بصفة خاصة على تكيفهم مع التغيرات التقنية والاقتصادية وظروف العمل .

ولهذا على التكوين مسايرة التغيرات بأشكالها التكنولوجية، الاقتصادية... إلخ ويتبع مراحل تحقيق التنمية والتطور.

فأفقد أجمعت عينة البحث بنسبة 100% على أنه كذلك وسوف يبقون دائما في حاجة إلى مزيد من التكوين لمسايرة التقدم السريع، والتكنولوجيا تتطور يوما بعد يوم فإرضاء على الإنسان تجديد معلوماته ومعارفه التقنية حتى يتسنى للمؤسسة مسايرة التكنولوجيات الحديثة، ولهذا من المفروض أن يكون التكوين النظري مساهم للتكوين التطبيقي، لأن السائد على مستوى المؤسسات المدروسة، وما أكدته مجموعة البحث، أن الجانب النظري يختلف عن الجانب التطبيقي.

هذا ما يصرح به نائب مدير المشتريات، المقابلة 14 :

"التكوينات بالطبع كانت مهمة لكن لم نعمل بها في الميدان ، لأن ما جاءت به من معلومات كان متأخرا".

ويصرح المدير الإداري والمالي لمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة 10 :

"حقيقة، أنه عند قيامنا بالتكوين كنا نتلقى معلومات جديدة، لكن نرى بأن ليس لها صلة بما هو واقع ، معلومات لم تكن نطبقها".

إذن فرغم أهمية التكوين وضرورته بالنسبة لهذه الفئة أمام ما يحدث من تطورات وتغيرات إما اقتصادية أو تكنولوجية التي تشهدها المؤسسة العمومية الجزائرية، فبعده عن الواقع لا يسمح لهذه الفئة وباقي الفئات المهنية داخل المؤسسة الاقتراب من الواقع التطبيقي ولهذا عليها أن تحرص وأن تولي هذا البعد أهمية خاصة عن طريق ربط محتوياته بواقع المؤسسة الجزائرية من أجل استيعابه وتحسينه.

### 3-2. تغير أدوار المسيرين فيما يخص عملية التسيير

يعتبر التسيير من أهم الركائز التي يتوقف عليها تطور المجتمع أو تخلفه، ونجاح المؤسسة يتوقف على مدى نجاعة تسييرها .

إذ أن تحقيق النجاعة الاقتصادية يكون من خلال الإدارة الفعالة والتسيير الجيد لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة، خاصة منها العنصر البشري المؤهل، وبما أن الموارد البشرية هي التي بيدها وضع الاختلافات الأدائية ما بين المؤسسات. ولأن الإنسان هو المورد الوحيد القادر على الخلق وباستمرار للثروة، هذا ما جعل فكرة الاستثمار في الرأسمال البشري تتأكد وتتوسع خاصة بعد النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية التي قامت على مبادئ وقيم ومعايير وأنظمة و إجراءات تسيير تختلف عن نظيرتها في الدول الغربية التي ركزت على النظرية التaylorية Taylorisme والتي تعتبر المؤسسة تجمعا لفئتين (مسيرين ومسيرين) ، فالإدارة والتسيير عندهم هو نقل لأفكار رب العمل لأيدي

العمال على عكس اليبانيون الذين يعتبرونها تحريك وتجنيد ذكاء الكل خدمة لمشروع المؤسسة<sup>1</sup>.

ويذهب Peter Drucker لينفي وجود دول دون التطور (نامية أو سائرة في طريق النمو)، فالمسألة هي مسألة وجود دول دون مستوى التسيير وهنا يكمن الفرق حسب<sup>2</sup>.

ولعلم التسيير أو الإدارة تطور تاريخي، عرفته الحضارات القديمة منذ نشأة المدينة ولقد حقق قفزة نوعية من التطور، منذ نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين حيث بدأ كل من فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتابه الشهير "الإدارة العلمية"<sup>3</sup>، وهنري فايول (Henri Fayol) في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة"<sup>4</sup> محاولتهما العلمية بتدوين أسس ومبادئ إدارية، التي اعتبرت فيما بعد أساس علم الإدارة، ويمكن القول أن الإدارة لا تزال في تطور مستمر حتى وقتنا هذا لما يقوم بتقديمه بعض المهتمين في مجال الإدارة من إسهامات علمية نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي والتجاري.

وبما أن الإطارات المسيرة كفئة اجتماعية لها أهميتها داخل المنشآت لما تقوم به من أدوار لأجل تنظيمها وتسييرها، فلا غنى عنها لما لديها من مؤهلات علمية ومهارات وخبرات، وصفات وقدرات تؤهلها وترشحها لتأطير وقيادة

<sup>1</sup> محمد الطاهر بوياية، "دراسة اتجاهات إطارات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، ديسمبر 2003، ص.41.

<sup>2</sup> P.F.Druker , La formation des dirigeants d'entreprises , Editions d'organisation , 1971,P.144

<sup>3</sup> F.W.Taylor ,The principles of scientific management, Harper & Brothers ,1911

<sup>4</sup> H.Fayol , Administration industrielle et générale ,Dunod,1918

النشاطات التي تقوم بها حركات اجتماعية سواء كانت مهنية، سياسية أو ثقافية هذه الفكرة توجد في أدبيات نظرية التحديث\* منذ الستينات، أين اعتبر الإطار نخبة تحديثية من شأنها قيادة عمليات التغير الاجتماعي التي تعرفها المجتمعات النامية<sup>1</sup>.

التغير كما يشير إليه Sainsaulieu الذي ينجم عنه تطور اقتصادي واجتماعي<sup>2</sup>. فهل يمكن القول أن الإطار المسير داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية الذي يتوقف عليه قيادة التغير داخل المنشآت والمجتمع قد تغير دوره من الناحية التسييرية في المرحلة الجديدة التي تعيشها مؤسساتنا أم بقي على ما كان عليه في المراحل السابقة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من تسيير ذاتي، تسيير اشتراكي وإعادة الهيكلة؟ وإلى أي درجة ثم تغير دوره التسييري؟

أبرزت دراستنا الميدانية داخل المؤسستين : المواد الكاشطة والحليب ومشتقاته المتواجدة على مستوى مدينة سعيدة أن دور المسير في عملية التسيير لم تختلف كثيرا عما كانت عليه .

(\*) النظرية التحديثية Théorie de la modernité : من أهم روادها مارتش وسيمون تجاوزت النظرية الكلاسيكية والكلاسيكية المحدثه من خلال التركيز على البحوث التجريبية وعلى الأجزاء الإستراتيجية للنسق وعملياته الرئيسية وعوامل تكيفه وتكامله ، كما تركز على مختلف النماذج الممكنة والمحتملة لفهم الظواهر التنظيمية وتقديم القراءات والتفسيرات الموضوعية والمناسبة لكل وضع من أوضاعه المختلفة ، والتركيز على التنظيم ذاته فتصفه وتحله إحصائيا لتحقيق أعلى موضوعية ممكنة. انظر ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011.4، ص.129.

<sup>1</sup> العياشي عنصر ، الإطار في المنشأة العمومية الجزائرية، تمثلات الهوية والطموحات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول : "التنمية والثقافات الوطنية" ، تنظيم منظمة اليونسكو ومركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، 13-15 ماي 1995. للمزيد من المعلومات أنظر الموقع الإلكتروني Faculty.qu.edu.qa/lanser .

<sup>2</sup> R.Sainsaulieu ,Sociologie de l'entreprise : Culture et développement, Dalloz,Paris,1997

فلقد كان ونظرا لطول سلسلة الوصاية ومركزية اتخاذ القرارات وتعدد أشكال الرقابة، وتواجهه من جهة أخرى في عالم دائم التغير، غير واضح المعالم الذي يتطلب أخذ القرارات الهامة بالنسبة للمؤسسة لا يملك فرصة للمبادرة الخاصة وتطبيق معارفه ومهارته. الآن يجد نفسه في نفس الوضعية تقريبا بما أن هناك الوصاية المتمثلة في الشركات القابضة Holding منذ 1995 عندما تعمقت إصلاحات 1988 وصدور القانون المتعلق برؤوس الأموال السلعية التابعة للدولة، جاعلا من الشركات القابضة عكس صناديق الشركات المساهمة التي أنشأت في نهاية عشرية 80 بعد استقلالية المؤسسات العمومية تتمتع بصفة المالك، مما يؤدي بتقلص واختصار سيرورة اتخاذ القرار الاستراتيجي لمدير المؤسسة العمومية الاقتصادية<sup>1</sup>، فحين يتعلق الأمر بأخذ قرارات إستراتيجية لا يمكن أن ينفرد بأخذ القرار دون العودة إلى الوصاية، مع إمكانية بالطبع أخذ القرارات بسهولة إذا كانت روتينية تخص تسيير الحياة اليومية.

الظروف المتواجده فيها والتدخلات الخارجية المختلفة لا تسمح له بالقيام بوظائفه الإدارية حسب القواعد المتعارف عليها الفايولية، التنبؤ، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة، وتكون في غالب الأحيان متناقضة، فهامش التدخل الضيق الذي يمتلكه المسير يسبب عنده تردد، ويجد نفسه أمام ظروف صلبة تقف أمامه ولا تسمح له بتطبيق كل من تصوراته ومبادئه على التسيير.

<sup>1</sup> عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص ص 55-60

وفي حالة ما إذا أراد أن يغامر ويتجنب قرارات الوصاية التي لا تتسجم مع وضعية ما في زمن ما معطى في حياة المؤسسة فهو الوحيد من عليه أن يتحمل مسؤولية ذلك القرار، ففي حالة ما إذا كان القرار صائب هو في آمان ويستمر في مزاولة مهامه كمسير أما في حالة ما إذا كان عكس ذلك فهو لا ينجو من العقاب والمحكمة القضائية بما أن مسؤولية التسيير ترتبط بقانون العقوبات<sup>1</sup>، فما عساه أن يفعل؟ ولهذا قد يصبح همه الوحيد كيفية المحافظة على منصبه والامتيازات التي ترافقه، مع عدم المبادرة بأي شيء، متحولاً بذلك إلى منفذ للأوامر دون مناقشتها، ومحطماً لمبادئه الخاصة في التسيير.

نستشهد هنا بتصريح المدير العام لمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة رقم 09 :

"المسير الجزائري نو كفاءة عالية وما يلزمه هو وضع الثقة فيه وإعطائه أكثر حرية في ممارسة مهامه كمسير، إنني أرى أن يديّ مكبلتين، المسير عليه أن يسير الخطر، لكن بما أن هناك قانون يعاقب هذا المسير في حالة ما إذا لم ينجح في تسيير هذا الخطر، فما عليه أن يفعل، فهل يسكت ويرضى بما هو عليه حال المؤسسة ويصبح ريعي كبقية الجزائريين؟!".

ويجمع المبحوثين على أن أفكار التسيير المركزي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات لا زالت موجودة وقد يعود ذلك على أن التسيير في المرحلة الانتقالية فرض على المؤسسات دون التحضير إلى ذلك التغيير وتكوين المسيرين في مجال التسيير.

<sup>1</sup> أنظر المادة 12 من قانون العقوبات رقم 024/88 وأيضاً المادة : 321، 119 و 322

يقول مساعد مدير مؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة رقم 12:

"...لم أتلقى أي تكوين فيما يخص عملية التسيير ، حيث لا نتوفر نحن القدامى إلا على ما أعطي لنا في سنوات الستينات، يعني بما ليس هو معمول به الآن...".

ويصرح رئيس دائرة المحاسبة والمالية بمؤسسة المواد الكاشطة، المقابلة رقم 04 بمايلي :

" المؤسسة لم ولا تقوم بتكوينات كافية لمواردها البشرية حتى تساير التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني .....".

فهم في أعماقهم ما زالوا يؤمنون بالأفكار القديمة، لكنهم مرغون على التكيف مع الأفكار الجديدة التي يتضمنها مشروع التحول إلى اقتصاد السوق الذي لم تتضح بعد معالمه في أذهان هؤلاء المسيرين حيث يذهب البعض إلى نفي فكرة مرور اقتصادنا إلى ما يعرف باقتصاد السوق.

عبر عن ذلك المدير الإداري والمالي لمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة رقم 10 بقوله:

"عن أي اقتصاد سوق يتكلمون ، إذ نحن لازلنا تابعين في كل شيء للمجمع المتواجد على مستوى الجزائر بعد ما كانا تابعين إلى وزارة الفلاحة".

كما يقول في ذلك مساعد مدير الخاص بالنوعية بمؤسسة الحليب ومشتقاته المقابلة رقم 11 مايلى :

" لا يمكن القول إننا في اقتصاد السوق، فنحن ما زلنا في الاقتصاد الموجه بما أن الحليب مازال مدعما من طرف الدولة ، ولا مجال للمنافسة بما أنه لا يزال يوزع في أكياس من البلاستيك، حيث هناك بيروقراطية كبيرة من أجل الوصول أو القيام بأي مبادرة أو أخذ أي قرار".

أيضا إمكانية تأهيل المؤسسات، وتحرير المبادرات الفردية، والجماعية لجعل الاقتصاد الوطني في مستوى يسمح للجزائر بالانخراط في المنظمة العالمية للتجارة والاتحاق بركب التطور والتقدم في سياق العولمة الاقتصادية.

#### 4- تصور الإطار المسير للتسيير الناجح في ظل اقتصاد السوق

ماذا يفكرون المسيرون الذي إلتقيناهم عن التسيير الناجح في ظل اقتصاد السوق ؟

ما هي تمثلاتهم التي يقومون بها حول ذلك ؟ من أجل ذلك، تساءلنا حول المعاني المختلفة التي يعطيها المسير للتسيير الناجح ، كيف أن هذا التسيير الناجح يفهم من طرف هؤلاء؟

لقد عملت التغيرات الاقتصادية وما رافقها من تغيرات اجتماعية، سياسية وثقافية التي عرفها المجتمع والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تشكيل تمثلات ورؤية وكذا تصورات جديدة عند الإطار المسير لما يسمى بالتسيير الناجح في ظل ما يعرف باقتصاد السوق .

تري جودلي (Jodelet) أن التمثلات "هي شكل من أشكال المعرفة ، منتجة اجتماعيا ومقسمة، تستهدف غاية عملية وتسعى إلى بناء واقع مشترك لمجموعة اجتماعية"<sup>1</sup>.

فلا يمكن تصور وجود بشري بدون وجود تمثلات ترافق ذلك الوجود .

فمن خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين تبين لنا أن التسيير كما يتصورونه وحتى يكون ناجحا يرافق ما عرفته المؤسسة من إصلاحات وتحولات "يجب تغيير العقليات المتواجدة " *C'est tout un système qu'il faut le changer*

<sup>1</sup> D.Jodelet , Les représentations sociales ,Ouvrage Collectif ,Puf,Paris ,1989,P.36

حسب ما جاء في المقابلة 11 مساعد مدير مؤسسة الحليب ومشتقاته الخاص بالنوعية وهذا ما يؤكد أيضا باحث آخر المقابلة 10 نائب المدير الإداري والمالي لمؤسسة الحليب ومشتقاته:

" التسيير الناجح يكون بتغيير العقليات ، فمع العقليات المتواجدة الآن لا يمكننا أن نرافق عملية دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق....."

التسيير الناجح أيضا في نظرهم يكون مع تواجد إطارات ومستخدمين ذو نوعية جيدة لتسهيل عملية تسيير المسير كما جاء على لسان مساعد المدير التجاري، لمؤسسة الحليب ومشتقاته ، المقابلة رقم 12 :

" أتصور تسيير ناجح مع تواجد مستخدمين وإطارات ذو نوعية جيدة وقواعد تسيير التي لا تترك مجال للصدفة، حاليا نحن لا نسير بل نتلقى الأوامر لكن يجب أن يكون العكس. وجود معدات جديدة ، برامج تكوين طويلة المدى، العامل البشري ذو نوعية الذي له نظرة عامة شاملة عن الكيفية الصحيحة لتسيير المؤسسة مع معايير علمية "

إذا العامل البشري يجب أن يكون له نظرة عامة وشاملة عن الكيفية الصحيحة لتسيير المؤسسة، مع توفر المعايير العلمية التي تسوق المؤسسة إلى النجاعة وتكون قادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية، أيضا يرون أن التسيير حتى يكون كذلك -ناجحا- يتوافق مع اقتصاد السوق جاعلا من أي مؤسسة، مؤسسة ناجحة فيجب توفر العديد من الأشياء كالتربية، احترام القوانين الداخلية للمؤسسة

وتوجيهات الدولة بما أنها مؤسسة عمومية، تطبيق قوانين السوق، التكوين على مستوى عال، الابتعاد عن اللامبالاة، بما أن المبدأ لم يبقى ذاته -تخطي راسي وتفوت- التبذير، الرشوة، فتح المجال أمام المنافسة بما أنها هي من تجعل من التسيير ناجحاً .

وهكذا لقد اتضح لنا بأن تصورات مسيرو المؤسسات المدروسة لا تختلف وهذا يبرهن على وجود نظرة واحدة لما يعرف بالتسيير الناجح، كما يربطون ذلك أيضا بضرورة تواجد الرجل المناسب في المكان المناسب وأخذ عامل الكفاءة بعين الاعتبار والكف بالتعامل بأهداف شخصية. بمعنى أن نجاح التسيير يتوقف على نوعية المسير الذي يقوم بتسيير المؤسسة فحسب رأيهم أن المسير الجزائري لا يرقى لأن يكون حسب نظيره في البلدان المتقدمة لا من حيث الكفاءة، وعندما نقول كفاءة نعني بذلك أنهم مكونون، ولا من حيث الراتب العامل المهم الذي يساعد المسير ويحفزه على العمل والتفاني فيه، فراتبه أقل بكثير مما هو عليه في الدول المتقدمة، حيث يجد نفسه في حالة خروجه من المؤسسة بعد انقضاء مدة عمله في وضعية غير مشرفة كما جاء في تصريح المدير العام لمؤسسة الحليب ومشتقاته، المقابلة 09 :

" المسير الجزائري يجد نفسه بعد انقضاء مدة عمله وخاصة إذا كان نزيه في

وضعية رديئة" *Il est mal rémunéré, il se trouve dans la précarité*

التسيير الناجح هو الذي يسمح للمسيّر أن يكون حرا والمسيّر الجيد هو ذاك المسيّر الديمقراطي، وليس الاستبدادي أو الفوضوي الذي له القدرة على إدارة الغير، مع النظر إليهم كعناصر إنسانية، واحترام ذواتهم، الذي يضع ثقته في الآخرين ويعطيهم أكثر حرية عند القيام بمهامهم، التشابه بينه وبين أعضاء الجماعة ومشاركتهم أمالهم وحاجاتهم، أن يكون قادرا على ضبط النفس، والتحكم في دوافعه لأنه إذا كان كذلك يساعده هذا في التحكم في دوافع الغير، أن يكون لديه قدر من الكفاءة المهنية إلى جانب الخبرة هذا ما يساعده على التسيير بطريقة ناجحة بدون خلافات وتحقيق أكثر تقدم ونجاعة ويؤدي بالمرؤوسين داخل المؤسسة بالشعور أنها تهمهم مما يساعد في ديمومتها.

فمن المفروض في تصور المبحوثين أن يدرّب المسيّر على ذلك لأن الإنسان لا يولد كذلك فهي ليست سمات وراثية وإنما هي في معظمها سمات يتعلمها ويكتسبها، مع إمكانية إنمائها في نفسه عن طريق القراءات والبحوث والحصول على الشهادات والمؤهلات في مجالات الإدارة .

ما يمكننا استخلاصه بعد معرفة ما جاء في إجابات المبحوثين أن لديهم نفس التصور لما يسمى بالتسيير الناجح الملائم للتوجه الجديد للمؤسسة الاقتصادية العمومية، وأن ذلك يتوقف حسب رأيهم على شخصية من يديرها، على ما يتمتع به من ذكاء، قدرات، خبرات، مهارات، وتصبح المؤسسة على قدر كبير من الحظ إذا ما تولى إدارتها مدير بهذه الصفات .

## خاتمة الفصل الثاني

تطرقنا إلى التغيرات الاقتصادية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وأثرها على عملية التكوين، سمحت لنا لشرح التغيرات وما ترتب عنها من تأثيرات على فئة المسيرين خلال مرحلة تاريخية معينة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حينما شرع في الإصلاحات المتعلقة باستقلالية المؤسسة العمومية والتي من جرائها أصبحت المؤسسات مستقلة ذاتيا في إعداد وتطبيق استراتيجياتها للتسيير في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية.

نظام الاستقلالية الذي يقوم حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986 على هدف رئيسي مؤداه "تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير"<sup>1</sup>.

هذا من المفروض ما يمكن الجزائر من التحول من نظام اقتصادي موجه إلى اقتصاد حر يتصف بالتسيير طبقا لمفهوم المخاطر وحرية المبادرة ويفرض على المسيرين أن يقوموا بأدوار أخرى غير التي كانوا يقومون بها من قبل وذلك لمواكبة ما يحدث من تغيرات داخل وخارج المؤسسات الاقتصادية العمومية العاملين بها .

دراستنا الميدانية والنظرية توصلنا إلى أن الإطارات المسيرة لم تحس بتك التغيرات للقيام بأدوار جديدة، وطرق تكوين هذه الفئة المهنية لأجل مواكبة ومسايرة التغيرات الحاصلة في المؤسسة كانت شبه منعدمة عبارة عن ملتقيات قصيرة المدى لا تفي بالغرض، زد إلى ذلك دور المسير الذي من المفروض أن

<sup>1</sup> حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر، 1986، ص. 142

يتغير حتى يوافق ما يحدث داخل المؤسسات من تغيرات لم يتغير كثيرا وظل كما كان عليه خلال المراحل السابقة التي كانت قبل استقلالية المؤسسات، لا زالت محدودية اتخاذ القرار قائمة إلى جانب الظروف الغامضة المتواجد فيها هذا ما سبب عنده تردد لا يسمح له بتطبيق تصوراته على التسيير، عدم قيامه بالمبادرة لما لذلك الفعل من مخاطرة قد تسبب له عقوبات .

كما بينت لنا أيضا دراستنا الميدانية تصورات وتمثلات هذا المسير عن التسيير الناجح الذي يوافق دخول المؤسسة الجزائرية إلى اقتصاد السوق .

أخيرا، يمكن القول أن ما درس في هذا الفصل سمح لنا بالأخذ بعين الاعتبار أهمية دراسة التغيرات الاقتصادية الحاصلة في المؤسسة، وهذا ما يمكننا من شرح صدى ذلك على هذه الفئة السوسيو مهنية .

الخاتمة العامة

سعت دراستنا إلى مناقشة موضوع في غاية الأهمية، حيث اهتمت بأحد العناصر الأساسية للمؤسسة الاقتصادية العمومية، الذي يتمثل في فئة الإطارات المسيرة الصناعية، الفئة الجد فاعلة داخل التنظيم الصناعي.

الدراسة كانت بهدف التعرف على عملية تكوين هذه الفئة في مرحلة مر بها الاقتصاد الجزائري كانت ولا زالت جد حساسة، مرحلة اعتبرت انتقالية وتحويلية من نظام اقتصادي معين وهو المخطط إلى نظام اقتصادي مغاير يعرف باقتصاد السوق داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

ولأجل ذلك قمنا بالقيام بمقابلات مع هذه الفئة، كانت هذه المقابلات نصف موجهة مزودة بدليل للمقابلة، يتضمن مجموعة من المؤشرات اعتبرناها هامة وأساسية: كالتكوين، الاستقلالية، اتخاذ القرار وطموحاتهم المهنية المستقبلية. الطريقة المتبعة وكذلك وسيلة البحث المستعملة سمحت لنا بمعرفة بعض وقائع عملية التكوين خلال المرحلة الانتقالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية .

بعد التطرق لموضوع الدراسة نظريا، ومحاولة اكتشافه ميدانيا في كلتا المؤسسات المدروستين : مؤسسة المواد الكاشطة والحليب ومشتقاته اللتان تتموقعان في مدينة سعيدة كإجابة للإشكالية التي مهدت لبروز فرضيتين مثلت المحاور الأساسية لانطلاق البحث ورسم الأهداف التي تقوم عليها الدراسة .

النتائج المتحصل عليها سمحت لنا بالقول أن المرحلة الانتقالية التي مر بها الإقتصاد الوطني الجزائري ابتداء من التسعينات لم تكن مرفوقة خاصة في السنوات الأولى للمرحلة الجديدة- اقتصاد السوق- بما يسمى تكوين .

ويرجع هذا إلى الوضع الأمني الشيء الذي عايشه هؤلاء المسيرين، زد إلى ذلك المحدودية المالية للمؤسسات بما أنها هي من أصبحت تمول وتتكفل بمصاريف التكوين ولأن التكوين أصبحت تقوم به معاهد ومدارس خاصة فإن في غالبية الأحيان تكون تكلفته باهضة الثمن، حيث لا يمكننا القول أنه كان هناك تكوين بمعنى الكلمة فما كان هو عبارة عن ملتقيات قصيرة المدة فرغم إتيانها بما هو جديد من حيث المعارف إلا أنها لا تفي بالغرض لقصر مدتها أولا. وما كان يعلم ما هو عبارة إلا عن عموميات رغم أنه كان يرى في ذلك ما يزيد في فتح آفاق جديدة ثانيا .

فهذه الملتقيات من المفروض تواجدها بعد القيام بتكوينات معمقة. يمكن القول أنه فقط في السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام أكثر بعملية تكوين أطر المؤسسة العمومية حيث مثلا بالنسبة لشركة المواد الكاشطة بما أنها من المفروض برمجت أن تكون من المؤسسات المعنية بمشروع النمو الاقتصادي<sup>1</sup>، ففي السنوات المقبلة سيسند إليها مبالغ مالية للمساهمة في تكوين العمالة .

<sup>1</sup> لمزيد من الإطلاع على مشروع النمو الاقتصادي الذي خصت به شركة المواد الكاشطة، أنظر الملحق

أما فيما يخص شركة الحليب ومشتقاته لوحظ من خلال تفقدنا لمخططات التكوين أنه بدأ الإعتناء بشكل ملموس بتكوين هذه الفئة خلال سنتي 2010-2011.

ويمكن القول أيضا أن ما كان، أو ما هو مرجو من عملية التكوين فيما يخص المردودية ضئيل بسبب أن حسب ما قاله المُستجوبون أنهم يتكونون عن أشياء بعيدة كل البعد عن الواقع، واقع مؤسساتهم الذين هم يشتغلون فيها، زد إلى ذلك تكوينهم في ميادين لم يعد يعمل بها، بما أن الاستحداثات مستمرة يعنى عدم مواكبة التكوين لما هو جار في مجال الاستحداثات .

هذا ما يسمح لنا بالقول أنه بشكل من الأشكال ثبوت صحة الفرضية الأولى .  
أما الفرضية الثانية المتعلقة بتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين كالاستقلالية في التسيير، فبما أن التكوين لم يأخذ بمأخذ الجد منذ السنوات الأولى لتحول المؤسسات العمومية من مؤسسات تابعة للوصاية حيث أن الدولة كانت هي المسيّرة، المالكة، قوة عمومية إلى مؤسسة مستقلة حيث تكون فيها الملكية الخاصة هي المهيمنة لوسائل الإنتاج وذلك للأسباب المذكورة آنفا، الوضع الأمني في سنوات التسعينات، قلة الموارد المالية والتكلفة الباهضة للتكوينات بما أن الدولة لم تعد تتكفل بما يسمى تكوين لكون المؤسسة أصبحت مستقلة ماليا وهي من عليها التكفل بذلك، التكوين على شكل ملتقيات ونظرا لقصر مدته لم يكن يفي بالغرض. أيضا محتوى التكوين الذي إما أن يكون عمومي يأتي فقط بالعموميات أو أنه يكون بعيدا عن واقع المؤسسة وعمما يحدث فيها، لأنه لا يكون في وقته

المحدد، كل هذا يجعل من التكوين يفشل في تحقيق استقلاليته في التسيير رغم أنه يخطط له كل سنة .

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن فئة الإطارات المسيرة في كل من مؤسسة المواد الكاشطة والحليب ومشتقاته يؤكدون على ضرورة وأهمية التكوين لتطوير كفاءاتهم من أجل بروزهم في مجال عملهم، وعلى أن يتم بصورة مستمرة وموافقة أو مطابقة لما يجري من تغيرات في مجال عملهم لأن نجاح المؤسسة مرهون بالكفاءات البشرية التي تمتلكها ونجاعة التكوين فيها. وخلاصة النتائج المتوصل إليها توضح جليا أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تتمكن من التحكم بالفعل في هذه العملية الذي أثر سلبا على أدوار هؤلاء المسيرين المتواجدين بداخلها .

فهل من تخطيط محكم حقيقي لعملية التكوين وتخصيص كل ما هو لازم من مال لمساعدة مسيرينا داخل المؤسسات العمومية لمواكبة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الجزائري والعالمي ومساعدتهم من أجل التكيف مع المرحلة الانتقالية وتدارك ما فاتهم من أجل ذلك بما أن هذه المرحلة الانتقالية إلى النظام الجديد لا زالت متواصلة ولا يعرف لها نهاية ؟

دراستنا كانت محاولة لتسليط الضوء على فئة المسيرين للقطاع العمومي، رأينا ما يمكن أخذه من المعطيات المجمعة والتي تسمح بخط بعض الخطوط على ما عرف بتكوين هذه الفئة السوسيو مهنية . كما أن هذا العمل يمثل بعض المحدودية التي من المهم التطرق إليها .

المحدودية الأولى تكمن في أننا لم تتمكن من معرفة ماذا حدث فعلا خلال السنوات التي تلت المرسوم القاضي باستقلالية المؤسسات سنة 1988 والذي منه علمنا أن الجزائر في تأهب للدخول والعبور إلى نوع مخالف من الاقتصاد، مغاير لما كان عليه في السنوات السابقة وذلك لعدم توفر ما يسمى بالأرشيف .

المحدودية الثانية تخص عينة البحث، حيث لم تشمل في معظمها مدراء عامين وهو ما يعرف بالمسير داخل المؤسسة، حيث شملت أيضا نواب المدراء ورؤساء الدوائر مما قد يجعل التعرض لموضوع المسيرين وتكوينهم لا يخص الفئة المتعارف عليها بأنها المسيرة فمن المفروض تواجد مسير واحد على مستوى المؤسسة، كما أنني لم أربط عملية تكوين هذه الفئة بعوامل أخرى خارجية : المحيط، السوق، المنافسة... إلخ هذه الحدود تفتح الأبواب لإمكانيات تعديلها في المستقبل، وتفتح آفاق جديدة لإجراء دراسات أكثر عمقا تتناول المسير وعملية تكوينه حتى يكون مسير كفاء، ومسائر لروح العصر، واستخدام العلم والمنهج العلمي في مجال الإدارة -التسيير - وتوسيع آفاقه .

المراجيع

## ببليوغرافيا عامة

باللغة العربية

### الكتب

📖 أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية،

دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.

📖 بن اشهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-

1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

📖 بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2002.

📖 بن سعيد عمر، الاجتهاد القضائي وفقا لأحكام القانون المدني، مطبوعات

الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2001.

📖 بوزيدي عبد المجيد، تسعينيات الاقتصاد الجزائري: حدود السياسات

الظرفية، ترجمة جريبب أم الحسن، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.

📖 بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 1984 .

📖 بوفلجة غياث، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، دار الغرب للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، وهران، الجزائر، 2006.

📖 التير مصطفى عمر، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، منشورات

الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، ليبيا، 1995.

📖 حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 1994.

📖 خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .

📖 خلف عمر محمد، أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1986.

📖 دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

📖 راجح أحمد عزت، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965 .

📖 زغود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1987 .

📖 سعدون يوسف، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، بدون سنة .

📖 السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.

📖 السويدي محمد، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

📖 الشبلي هيثم حمود.النسور مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

📖 عجة الجيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصخصة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

📖 عشوري مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .

📖 عمرو حسين، التنمية والتخطيط الإقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

📖 العيسوي عبد الرحمن محمد، المدير الناجح: سماته وقدراته، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001.

📖 غربي علي، أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية والمحددات الواقعية : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البعث، دمشق، 1999.

📖 غربي علي، نزار يمينة، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية للمؤسسة الصناعية ، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2003.

📖 غنايم عمرو، الشرقاوي علي، التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

📖 قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 04-2011.

📖 محمد عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية ، 2000.

📖 مزيان محمد ، ثقافة التسيير، دار الفكر، الجزائر، 1996.

📖 هني أحمد، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

## المقالات

- 📖 بشايشية سعد، "المؤسسات العمومية: نهاية أسطورة التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، ديسمبر 2003.
- 📖 بن بلة فنيديس، "تخرج كفاءات مؤهلة لمواجهة التحديات"، جريدة الشعب، 2010/01/22.
- 📖 بوطمين ليلي، "الاتصال و ثقافة المؤسسة"، دفاتر المركز، العدد 12، 2005.
- 📖 بوياية محمد الطاهر، "دراسة اتجاهات إطارات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، ديسمبر 2003.
- دراس عمر، "الحراك المدني والاجتماعي في الصناعة البيتروكيماوية: تقرير مهني"، دفاتر المركز، العدد 2، ديسمبر 1998.
- 📖 الصالح محمد، "نصينا كبير في سوق تكوين الإطارات العليا المسيرة"، جريدة المساء، 2010/06/15 .
- 📖 الصالح محمد، "نصينا كبير في سوق تكوين الإطارات العليا المسيرة"، جريدة المساء، 2010-06-15.
- 📖 العياشي عنصر، "الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات وتمثلات"، دفاتر المركز CRASC، العدد 2، 2001.
- 📖 لبيض سالم، "ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس"، مجلة إنسانيات، العدد 22، أكتوبر-ديسمبر، 2003.
- 📖 مراني حسان، "محاولة من أجل تحديد بعض العناصر الأساسية المكونة لهوية الإطارات"، دفاتر المركز، العدد 9، 2005.

📖 مولاي الحاج مراد، " الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر"، مجلة إنسانيات، العدد 7، جانفي-أفريل، 1999.

📖 مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات. دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة"، مجلة إنسانيات، العدد 34، أكتوبر-ديسمبر 2006.

### الأطروحات

📖 حدودو محمد، إعادة تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية انعكاساتها وعواملها: دراسة ميدانية لشركة الإسمنت لزهانة، رسالة ماجستير، وهران، 2002.

📖 حمزة زريقات حسنية، الإطارات الصناعية : شروط اكتساب خبرة مهنية ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل بالقنوات RTO سونطراك، رسالة ماجستير، وهران، 2010-2012.

📖 مرحوم فريد، الثقافة والتسيير في المؤسسات العمومية في إطار التغيير الاجتماعي والإقتصادي، رسالة ماجستير ، وهران، 2005-2006.

📖 مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، رسالة دكتوراه، وهران، جوان 2005.

## المعاجم

- 📖 خليل العمر معن، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 📖 ريمون بودون، بريكو فرنسوا، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986 .
- 📖 ريمون بودون، بريكو فرنسوا، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بيروت، 2007 .
- 📖 عبد المجيد سالمى. نور الدين خالد. شريف بدوي، معجم مصطلحات علم النفس (عربي، فرنسي، انجليزي)، دار الكتاب المصري. دار الكتاب اللبناني، الطبعة الأولى، القاهرة. بيروت، 1998.

## المواثيق

- 📖 حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976 ، مطبعة المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976.
- 📖 حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1986، مطبعة المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1986.
- 📖 ميثاق طرابلس، المصادق عليه بالإجماع في المجلس الوطني للثورة، جوان 1962.

## القوانين - الأوامر - المراسيم

◀ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، العدد 15،  
المؤرخة في 1963/03/22.

◀ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي  
للمؤسسات الاقتصادية العمومية 88-01 ، 1988/01/12.

◀ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 242/80  
المؤرخة في 1980/10/04 المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات ، المادة 2.

◀ الفصل الخامس من المرسوم رقم 88-01 المؤرخ في 22 يناير 1988  
المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .

◀ القانون رقم 12/78 المؤرخ بـ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام  
للعمال.

◀ المادة : 119-321-322 من قانون العقوبات.

◀ المادة 12 من القانون رقم 04/88.

◀ المادة 12 من قانون العقوبات رقم 024/88 وأيضا المادة : 119،321  
و 322.

◀ المادة 42 من المرسوم رقم 290/90 المؤرخ في 1990/09/29 المتعلق  
بعلاقة العمل الخاصة بمسيري المؤسسات.

◀ منشور 53/95 المؤرخ في 22 مارس 1963.

◀ المواد (49-56) من الأمر رقم (71-74) المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 ،  
المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

◀ المواد (61-70) من الأمر (71-74) المؤرخ في 16 نوفمبر 1971،  
المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

◀ المواد : 2-3-4-5 من المرسوم رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971  
المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات .

### المواقع الإلكترونية

● العياشي عنصر، "الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية، تمثيلات الهوية والطموحات"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول : "التنمية والثقافات الوطنية"، تنظيم منظمة اليونسكو ومركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، 13-15 ماي 1995، لمزيد من المعلومات أنظر الموقع الإلكتروني: [Faculty.qu.edu.qa/lanser](http://Faculty.qu.edu.qa/lanser)

## OUVRAGES

- 📖 Addi Lahouari, L'impasse du populisme (l'Algérie : Collectivité Politique Et Etat En Construction), ENA, Alger, 1990.
- 📖 Aubert Nicole.De Gaulejac Vincent, Le coût de l'excellence, Edition du seuil, Paris, Janvier 2007.
- 📖 Beaud Michel, L'art de la thèse: Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence, Casbah Editions, Alger, 1995-2005.
- 📖 Ben Achenhou Abdellatif, Planification et développement en Algérie (1962-1980), Edition SNED,Alger,1980.
- 📖 Bernard Pierre.Lietard Bernard, La formation continue, Presse Universitaire de France, N°27963, Paris, 1982.
- 📖 Boltanski Luc, Les cadres:La formation d'un groupe sociale, Editions Minuit, Paris, 1982.
- 📖 Bouyacoub Ahmed, La gestion de l'entreprise industrielle publique, volume 1, OPU, Alger, 1987.
- 📖 Crozier Michel.Freidberg Erhard, L'acteur et le système, le seuil, Paris, 1977.
- 📖 Delmarle Jean, Classes et luttes de classes, les Editons ouvrières, Paris, 1973.
- 📖 Doublet Jacques.Passelecq Olivier, Les cadres , Puf, Paris, 1973.
- 📖 Drucker Peter.F, La formation des dirigeants d'entreprises, Editions d'organisation, Paris, 1971.
- 📖 Fayol Henri, Administration industrielle et générale, Dunod, Paris, 1918.
- 📖 Hafsi Taïeb, Gérer l'entreprise publique , OPU, Alger, 1990.
- 📖 Jodelet Denise, Les représentations sociales, Ouvrage Collectif, Puf, Paris, 1989.

- 📖 Kaufmann Arnold, Les cadres et la révolution informatique: L'adaptation nécessaire, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1968 .
- 📖 Lacono Geneviève, Gestion des ressource humaine, Casbah Editions, Alger, 2004.
- 📖 Lamiri Abdelhak, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Prestecomm Editions, Alger,1993.
- 📖 Lardjane Omar, (Coordination et présentation), Elites et société dans le monde Arabe:Les cas de l'Algérie et de l'Égypte, Editions Casbah, Alger, 2007 .
- 📖 Melbouci Belhout Leïla, Economie de l'entreprise Algérienne, Editions El-Amel, Alger, 2009.
- 📖 Mintzberg Henry , Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadres, Editions d'organisation , dixième tirage, Paris, 2002.
- 📖 Mintzberg Henry, Des managers des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement, Editions d'organisation, Paris, 2005.
- 📖 Mintzberg Henry, Le management: voyage au centre des organisations, Editions d'organisation, Paris, 1999.
- 📖 Philippe Bernoux, Sociologie des organisations, Edition du seuil, Paris, 1990.
- 📖 Saadi Nouredine Rabah, La gestion socialiste des entreprises, OPU, Alger, 1982.
- 📖 Sainsaulieu Renaud, Sociologie de l'entreprise culture et développement, Dalloz, Paris ,1997
- 📖 Taouti Sedik, La formation des cadres pour le développement , Office de Publication Universitaires, Alger,1981.
- 📖 Villette Michel , L'art du stage en entreprise, Casbah Editions, Alger, 2004.

📖 Wright Mills Charles, Les cols blancs: Essai sur les classes moyennes américaines, traduit de l'Américain par André Chassignaux, François Maspero, Paris, 1966.

## ARTICLES

📖 Bahry Jacques , "Nouveaux Besoins de compétences , Nouveaux Enjeux de formation , nouvelles technologies et nouveaux systèmes de formation", in Ferfera Mohamed Yacine Dir., Mondialisation Et Modernisation Des Entreprises (enjeux et trajectoires) , Casbah Editions/CREAD ,Alger ,2001.

📖 Boukmiche Laâla,"L'entreprise publique en Algérie, circonstances de son développement, voie de son organisation et son administration, étude et suivi de 1962-2002",Revue el Hakika , N°6,Mai 2005.

📖 Guerid Djamel, "L'entreprise Algérienne entre le mondial et le locale : le cas de la sonatrach", in Lardjane Omar (Coordination et présentation)., Elites et société dans le monde Arabe : les cas de l'Algérie et de l'Egypte , Editions Casbah , 2007 .

📖 Hamanda Mouhamed Tahar, "Crise et transition à l'économie de marché en Algérie", Revue sciences humaines, N°21, Juin 2004.

📖 Khalfi Kahina,"Algérie : Mise à niveau des standards internationaux, un impératif nommé formation", La Tribune, 15 avril 2002.

📖 Lamiri Abdelhak, "La quintessence du management", El watan,10 au 16 Mai 2010.

📖 Layachi Anser, "Les cadres de l'industrie en Algérie- étude de cas : Le complexe d'El Hadjar", in Lardjane Omar (Coordination et présentation)., Elites et société dans le monde Arabe : les cas de l'Algérie et de l'Egypte , Editions Casbah , 2007.

📖 Zouaoui Moussa, "Le manager Algérien Face au nouveau monde économique ", Revue Sciences Humaines, N° 21, juin 2004.

## THESES/MEMOIRES

📖 Ben Guerna Mohamed ,Technologie, *Organisation et condition du travail ouvrier , l'illusion du déterminisme technologique, étude d'un cas dans l'industrie sidérurgique Algérienne : l'unité emballage métallique (Kouba)*, Doctorat troisième cycle, Alger, Décembre 81.

📖 Derras Omar , *Mobilité professionnelle et sociale en Algérie : Essai l'analyse des différenciations et des inégalités sociales*, Thèse de doctorat, Oran, 2007.

📖 Ibbou Amina, *Les contrats de travail des cadres dirigeants dans les entreprises publiques économiques*, Mémoire de magistère, Oran, 2005.

## ENCYCLOPEDIE :

📖 Favrod Charles-Henri, Dir.de collection., La sociologie, Œuvres, Statut, Auteurs, Concepts, Techniques, Théories, Le livre de poche, Coll. EDMA (Encyclopédie Du Monde Actuel, Paris,1979.

## SITES INTERNET

- Aktouf Omar, "Pour une approche humaniste du management : Le cas de l'entreprise cascade" voir le site : [www.4tempsdumanagement.com](http://www.4tempsdumanagement.com)

باللغة الإنجليزية

📖 Taylor Frederick winslow, The principles of scientific management, Harper & brothers, New York & London, 1911.

الملاحق

## دليل المقابلة

### البيانات العامة

الجنس

السن

الحالة العائلية

المستوى التعليمي

الأقدمية في المؤسسة

### بيانات حول التكوين في المؤسسة

هل هناك مخطط لتكوين فئة الإطارات المسيرة ؟

ما هي مدته ؟ (عام ، عامين ، أقل من عام .....)

هل تلقيت تكويننا خلال تواجدك في المؤسسة ؟

ما هي طبيعة التكوين الذي تلقيتته ؟ (داخلي، خارجي، في الجزائر، خارج

الوطن ...)

ما هو الهدف من كل عملية تكوينية تلقيتموها ؟

مدته ؟ في حالة ما إذا كانت مدة التكوين طويلة طرح السؤال التالي :

ألا ترى بأن المدة الطويلة قد تعيق النشاط الإنتاجي ؟

هل ترى أن التكوين الذي تلقيتته كان كاف ؟

ما هي التغيرات التي أحدثتها عملية التكوين فيك ؟

هل ترى بأن محتوى التكوين كان مهما بحيث أنه ساعدك على تخطي ربما بعض

العوائق التي تواجهك أثناء عمليتك التيسيرية ؟

هل هذا التكوين خص كل الإطارات المسيرة ؟

في أي سنة كان هناك تغير في طريقة التسيير ، تسيير بتوافق مع اقتصاد السوق حيث يكون للمسير أكثر حرية في القيام بمهامه ؟  
هل كان هناك تكوين خصص من أجل مواكبة ومسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني ؟ (مواكبة صدور النصوص الخاصة بنظام السوق للمؤسسات العمومية) .

هل التكوين ساعدك في مواجهة المنافسة في نظام السوق ما هو الفرق بين المرحلة الأولى والثانية ؟ (المرحلتين من تحديد المُستجوب)  
هل التكوين الذي تلقينموه يمكنكم من تسيير أي شركة غير التي أنتم متواجدون فيها ومتعودون على أعراف تسييرها ؟  
ماهي الاقتراحات والملاحظات التي تقدمها حول التكوين الذي تلقينته داخل المؤسسة؟

### **بيانات خاصة بتصورات المسير حول التسيير الناجح**

في حالة ما تقدمت ذلك فرصة الذهاب للعمل في شركة خاصة سواء كانت وطنية أو أجنبية ما يكون موقفك الإقدام أو العزول عن ذلك ؟  
كيف يتصور الإطار المسير تسيير ناجح يوافق دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق ويجعل من المؤسسة مؤسسة ناجحة ؟

المميزات العامة لعينة مؤسسة المواد الكاشطة

الوظيفة	المستوى الدراسي	الأقدمية	الجنس	السن	رقم المقابلة
رئيس دائرة الموارد البشرية والأمن	أولى ثانوي	27	ذكر	48	01
المدير العام للمؤسسة	ثالثة ثانوي	30	ذكر	57	02
رئيس دائرة الإنتاج	4 متوسط	30	ذكر	52	03
رئيس الدائرة التجارية	بكالوريا +2	06	ذكر	51	04
رئيس دائرة المحاسبة المالية	ليسانس في العلوم السياسية	06	ذكر	52	05
رئيس دائرة المشتريات	ثالثة ثانوي	10	أنثى	38	06
رئيس دائرة الصيانة	مهندس دولة تكنولوجيا	09	ذكر	36	07
رئيس دائرة المراقبة المخبرية	تقني سامي في الكيمياء الصناعية	31	ذكر	58	08

المميزات العامة لعينة مؤسسة الحليب ومشتقاته

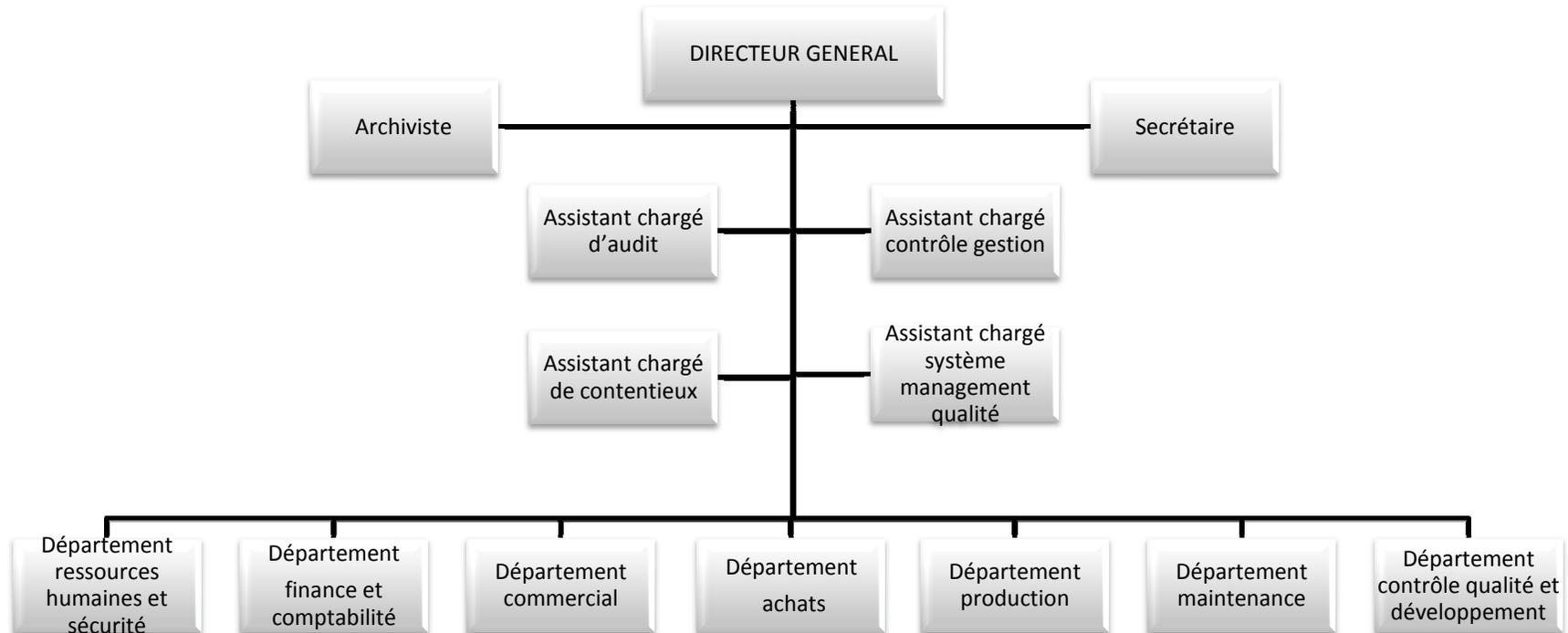
الوظيفة	المستوى الدراسي	الأقدمية	الجنس	السن	رقم المقابلة
المدير العام للمؤسسة	مهندس دولة الكترول تقني	04	ذكر	57	09
نائب المدير الإداري والمالي	CED-CMTC	19	ذكر	48	10
مساعد المدير الخاص بالنوعية	تقني صيانة	24	ذكر	47	11
مساعد المدير التجاري	ليسانس اقتصاد	15	ذكر	51	12
نائب المدير التقني والصيانة	مهندس دولة	17	ذكر	42	13
نائب مدير المشتريات	CMTC	14	ذكر	46	14
مساعد مكلف بالمشتريات	ثالثة ثانوي	23	ذكر	50	15

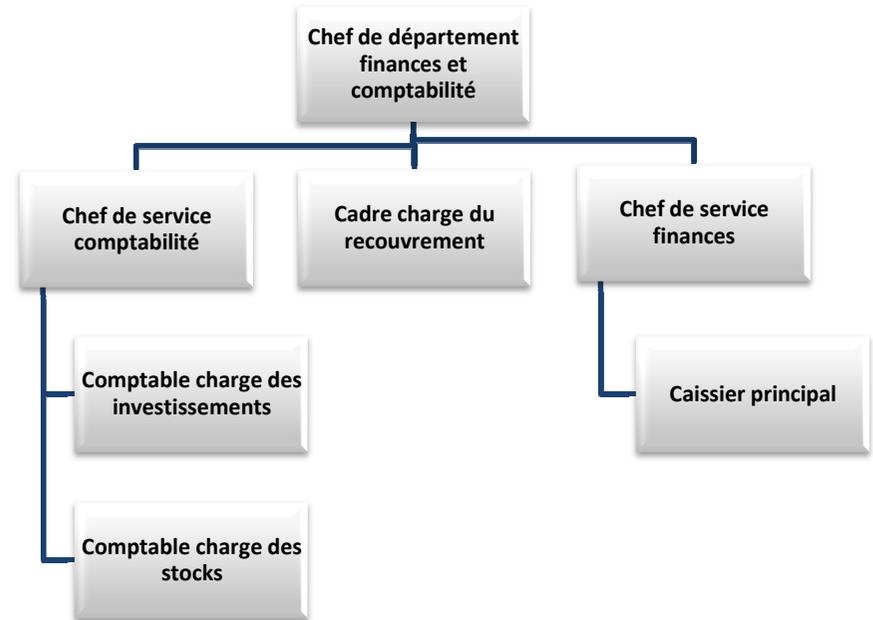
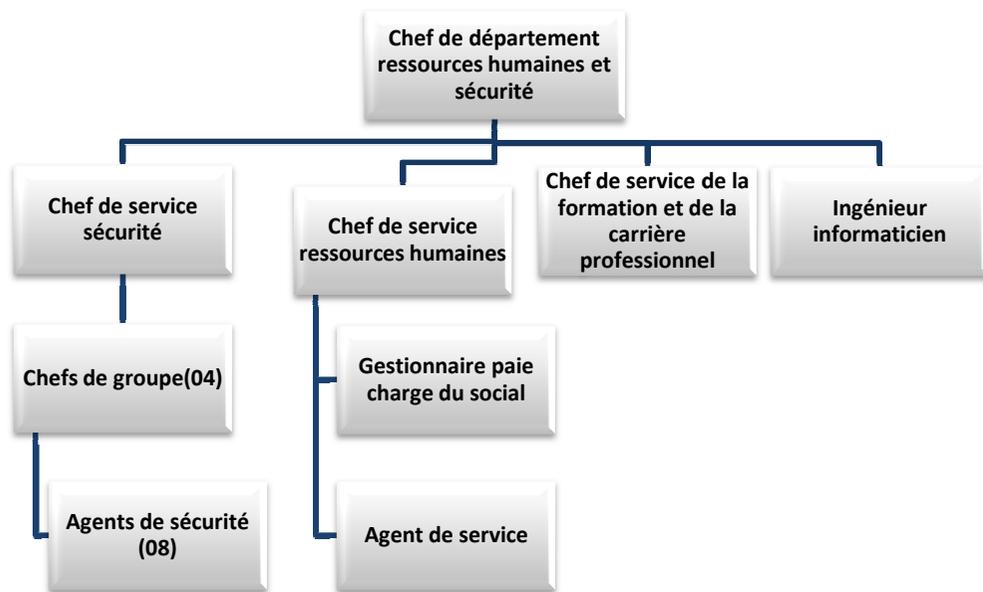


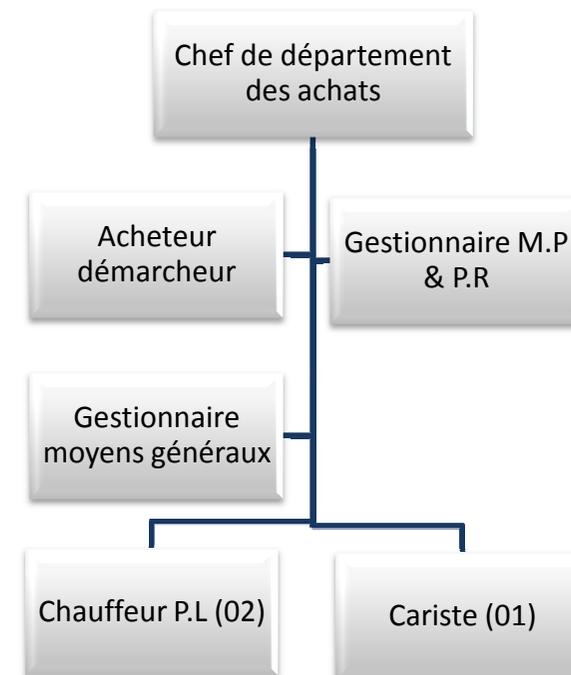
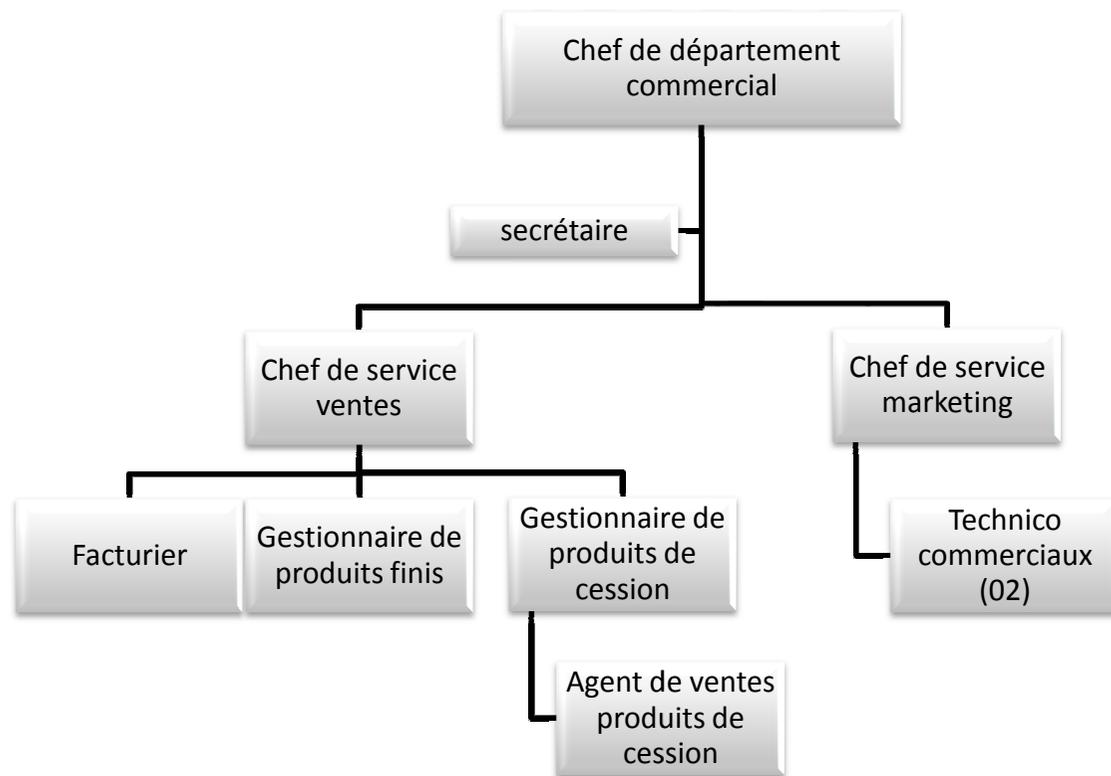
## ORGANIGRAMME ABRAS

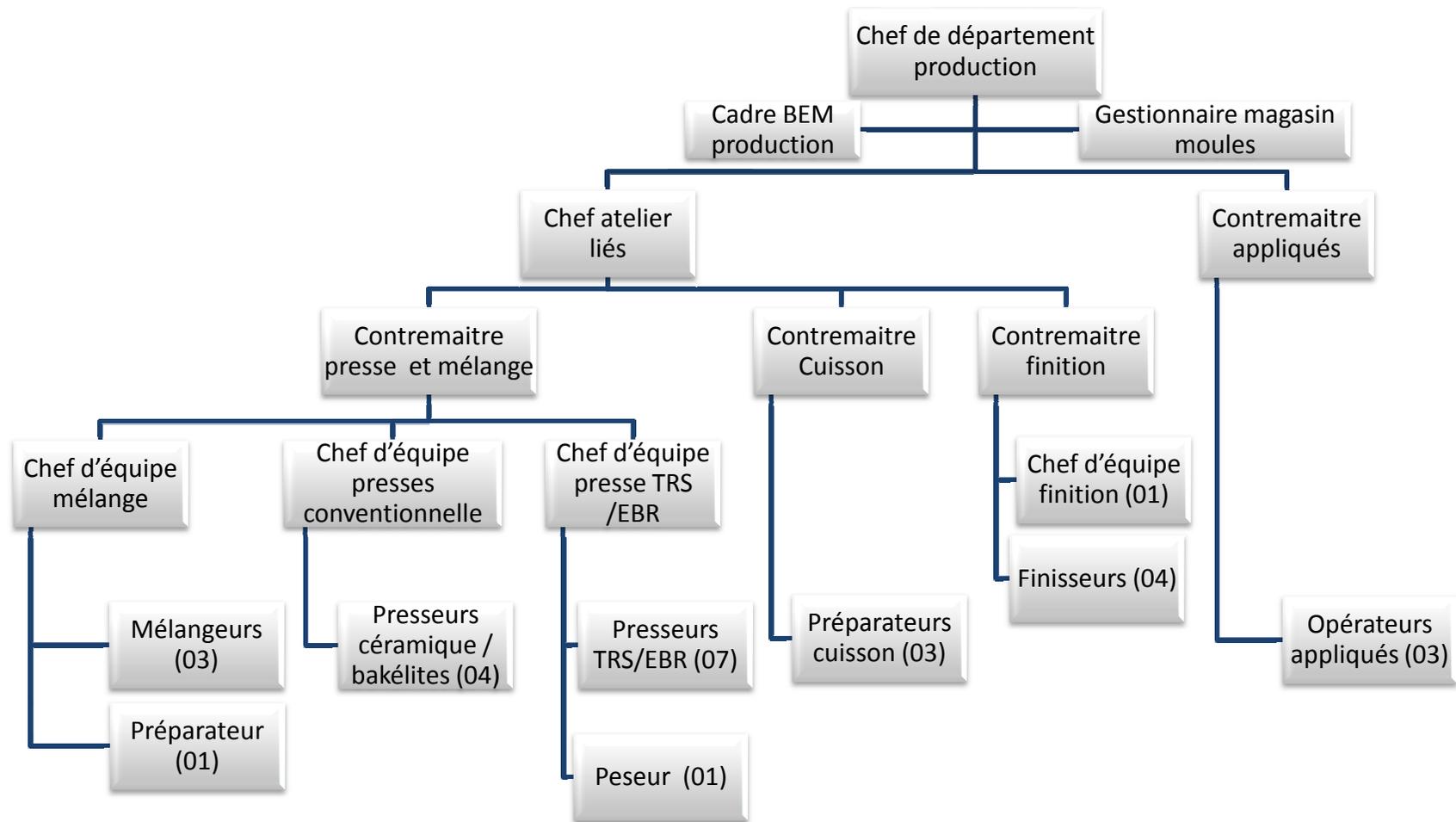
2011

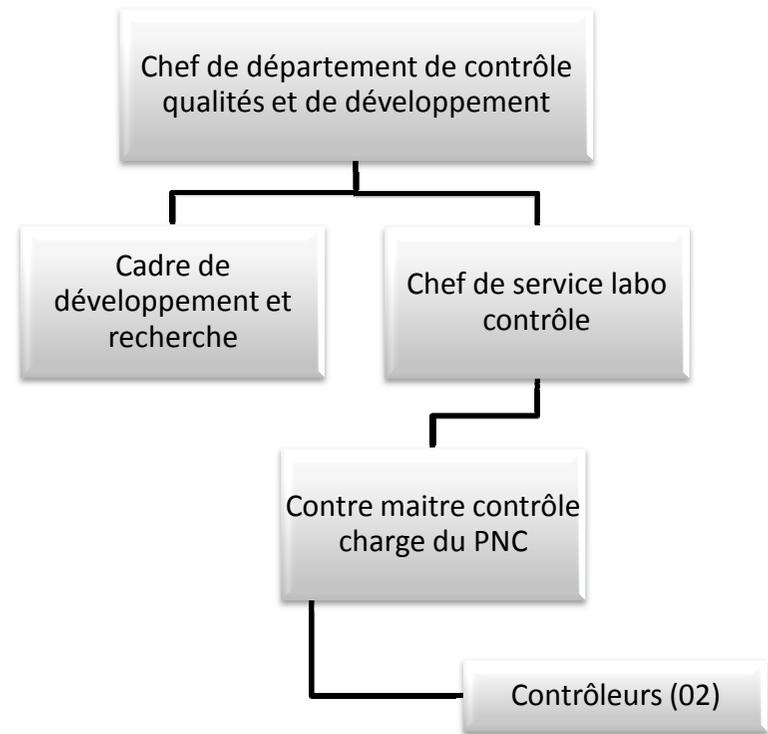
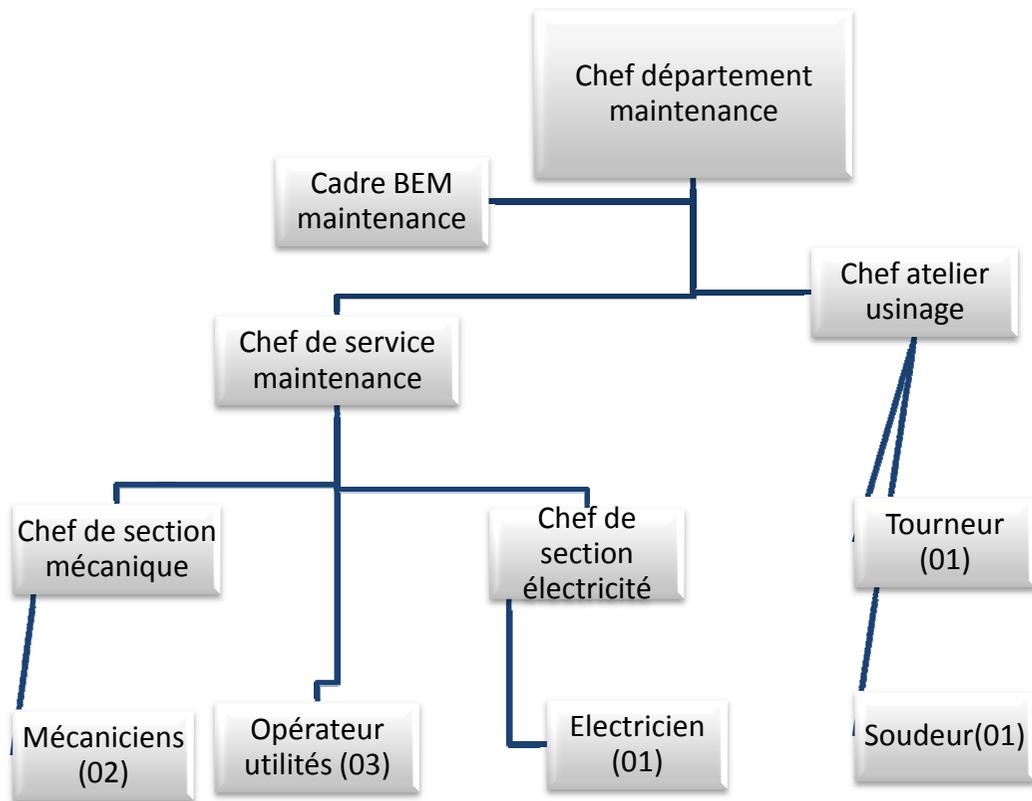
**SOCIÉTÉ DES PRODUITS ABRASIFS**  
SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 174.500.000 DA  
BP 143 HAI NASR ZONE INDUSTRIELLE SAIDA - ALGERIE











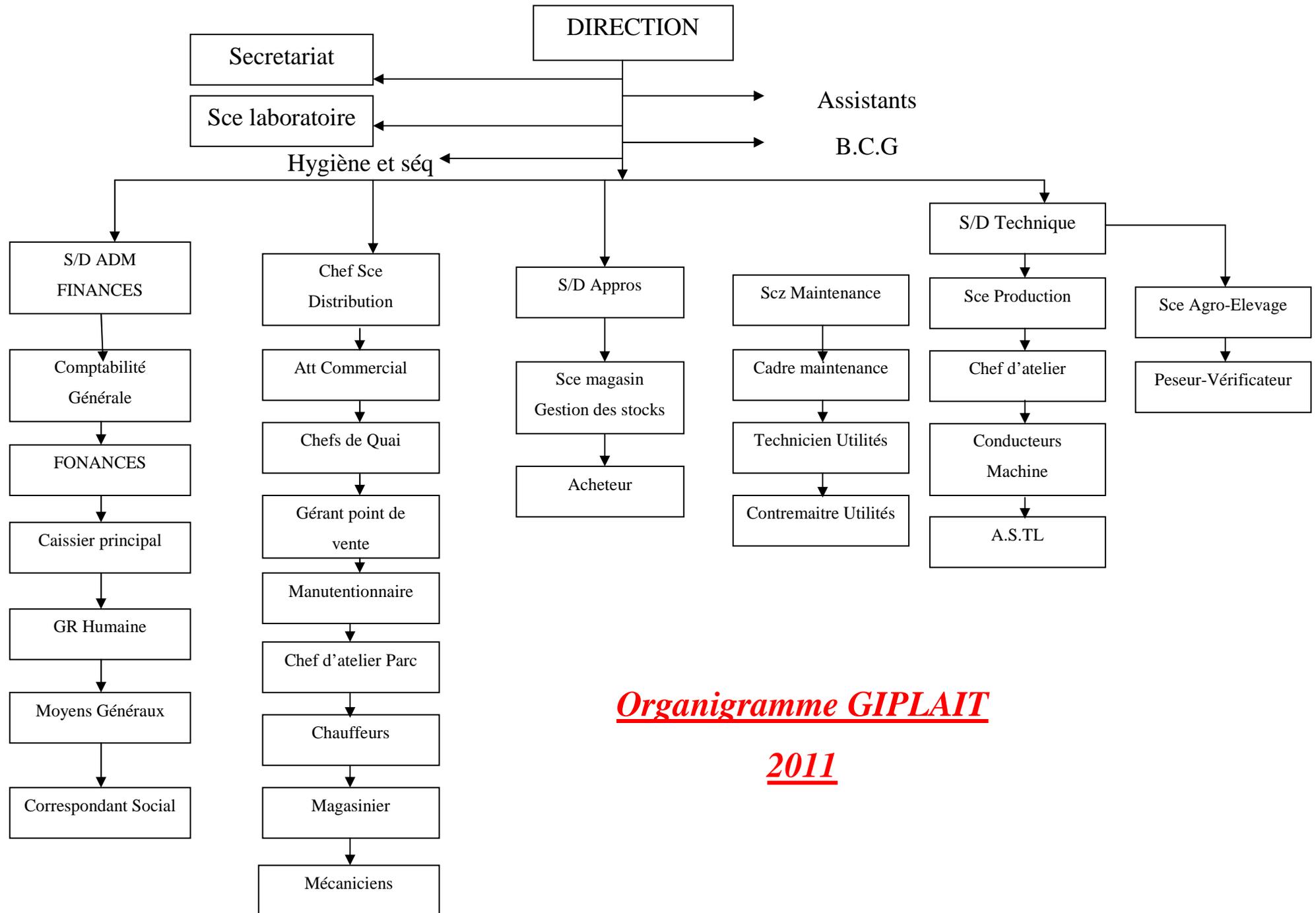
**G I P L A I T**

**LAITERIE LA SOURCE S P A**

**FILIALE DE PRODUCTION**

**S A I D A**

**GR Humaine**



**Organigramme GIPLAIT**

**2011**

الفهرس

# الفهرس

المحتوى	الصفحة
المقدمة العامة.....	07
<b>الإطار المفهومي والإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
الإشكالية .....	14
الفرضيات.....	16
أهداف الدراسة.....	17
الدراسات السابقة.....	18
تحديد المفاهيم.....	20
منهجية البحث.....	26
العينة وأسلوب اختيارها.....	27
أدوات وتقنيات جمع البيانات.....	28
صعوبات البحث.....	29
<b>لمحة تاريخية عن المؤسستين المدروستين</b>	
مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS .....	34
مؤسسة الحليب ومشتقاته GIPLAIT .....	36
<b>الفصل الأول</b>	
<b>هوية الإطار التسييري في المؤسسة الجديدة</b>	
مقدمة الفصل .....	38
1-التطور التاريخي للتغيرات التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.....	40

## الفهرس

- 40 1-1 مرحلة التسيير الذاتي « L'Auto- Gestion » (1962-1965).....
- 2-1 مرحلة الشركة الوطنية « L'entreprise Nationale »
- 42 .....(1965-1971)
- 3-1 مرحلة التسيير الاشتراكي « La Gestion Socialiste »
- 43 .....(1971-1980)
- 4-1 مرحلة إعادة الهيكلة « La Restructuration »
- 45 ..... (1980-1988)
- 5-1 مرحلة استقلالية المؤسسات « L'Indépendance »
- 47 .....(1988-1995)
- 6-1 مرحلة الخصخصة « La Privatisation »
- 48 ..... (1995 إلى يومنا هذا)
- 2- مكانة المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقتها بالدولة
- 52 خلال المراحل التسييرية التي مرت بها .....
- 3- الاستقلالية التسييرية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل المرحلة
- 62 الانتقالية.....
- 4- فئة الإطار المتغيرة المتغيرة في المؤسسة الجزائرية.....
- 66
- 5- عملية دفع تكوين الإطار في النظام الجديد.....
- 71
- 79 خاتمة الفصل.....

# الفهرس

## الفصل الثاني

### تأثير التغيرات الاقتصادية في المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين

81	.....مقدمة الفصل
	1-التغيرات المحسوسة من طرف الإطارات في المؤسسة من أجل الأدوار الجديدة.....
83	.....
88	2-طرق تكوين الإطارات المسيّرة في المؤسسة.....
93	3- تكوين الإطارات المسيرة كحتمية للتجاوب مع القواعد الجديدة.....
93	1-3. الضغوطات الاقتصادية.....
99	2-3. تغير أدوار المسيّرين فيما يخص عملية التسيير.....
106	4-تصور الإطار المسيّر للتسيير الناجح في ظل اقتصاد السوق.....
110	.....خاتمة الفصل
113	.....الخاتمة العامة
119	.....بيبلوغرافيا عامة
132	.....الملاحق
182	.....الفهرس