****

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم **علم الاجتماع**

اطروحة

لـــــــنيـــــل شهادة **دكتوراه علوم**

في **علم اجتماع العمل و التنظيم.**

**ثقافة المؤسسة: رهان إستراتيجي لفعالية المؤسسة العمومية الصناعية في المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق و عملية الخوصصة.**

**دراسة حالة لمؤسستي قطاع الحديد و الصلب: أنابيب و تريفيلور بوهران.**

من إعداد الطالب الأستاذ المشرف

**بودراع فوزي زمور زين الدين**

تشكيلة لجنة المناقشة :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مؤسسة الانتماء** | **الرتبة** | **الاسم و اللقب** | **الصفة** |
| **جامعة وهران 2** | **أستاذ التعليم العالي** | **مولاي الحاج مراد** | **رئيسا** |
| **جامعة وهران 2** | **أستاذ التعليم العالي** | **زمور زين الدين** | **مشرفا** |
| **جامعة وهران 2** | **أستاذ التعليم العالي** | **مرضي مصطفى** | **مناقشا** |
| **مركز البحث الأنتروبولوجيا الإجتماعية والثقافية** | **أستاذ باحث – أ-** | **فؤاد نوار** | **مناقشا** |
| **جامعة تلمسان** | **أستاذ محاضر – أ -** | **بن تامي رضا** | **مناقشا** |
| **المركز الجامعي غليزان** | **أستاذ محاضر – أ -** | **بغداد باي عبد القادر** | **مناقشا** |

الموسم الجامعي

**2019/2020**

**الفــهــــــــرس.**

**المقدمة العامة**.....................................................................1- 14

الفصل الأول: التصنيع، المؤسسة الصناعية، و المقاربة الثقافية كرؤية جديدة.

مقدمة الفصل..........................................................................15

1. التصنيع خيار إستراتيجي لدول العالم الثالث............................................17
2. التجربة الجزائرية في عملية التصنيع.....................................................18
3. الجزائر المستقلة.....................................................................18
4. قطاع المحروقات و التصنيع...........................................................21
5. نظرية الصناعات التصنيعية...........................................................22
6. الأسس السياسية و الإيديولوجية لسياسة التصنيع.......................................24
7. حوصلة تقييمية لعملية التصنيع: الأسباب و النتائج.....................................26
8. المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية..........................................27
9. المؤسسة كثقافة و مكان للإنتاج الثقافي.................................................27
10. مفهوم ثقافة المؤسسة.................................................................30
11. الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة...............................................30
12. تعريف ثقافة المؤسسة.............................................................33
13. خصائص ثقافة المؤسسة..............................................................35
14. مكونات ثقافة المؤسسة...............................................................36
15. تاريخ المؤسسة، الذاكرة الجماعية...................................................37
16. الــقيم الثقافية....................................................................37
17. المعتقدات الجماعية...............................................................39
18. الإشارات و الرموز................................................................40

خلاصة الفصل..........................................................................41

الفصل الثاني: المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: بين إرث الثقافة الإشتراكية و ثقافة إقتصاد السوق.

مقدمة الفصل..........................................................................43

I. المرحلة الأولية في بناء الإقتصاد الوطني (ما بعد الإستقلال إلى غاية 1969)................47

1. مرحلة التسيير الذاتي l’entreprise autogérée..........................................................47

1.1. السياق السوسيو-إقتصادي للتسيير الذاتي............................................47

2.1 البعد الإيديو-سياسي للتسيير الذاتي..................................................50

3.1 هياكل التسيير الذاتي................................................................52

1. الجمعية العامة للعمال.............................................................52
2. مجلس العمال....................................................................52
3. لجنة التسيير.....................................................................52
4. المدير...........................................................................53

4.1 قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة المسيرة ذاتيا....................................54

1. العلاقة بين مختلف الأجهزة التي تم تشكيلها من طرف العمال........................54
2. العلاقة بين رئيس لجنة التسيير و المدير.............................................55
3. مرحلة المؤسسة الدولة L’Entreprise État (التنظيم البيروقراطي)........................55
4. تشكل المؤسسة العمومية.........................................................55
5. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية...............................................57
   1. المؤسسة العمومية الصناعية التجارية E.P.I.C.....................................................57

2.2 الشركة الوطنية S.N............................................................57

1. الخلل الوظيفي لهذا التنظيم الجديد................................................58

II**.** نحو قاعدة صناعية ضخمة أساسها المبادئ الثقافية الكبرى للإشتراكية....................59

تمهيد..................................................................................59

1. المؤسسة الصناعية العمومية ماقبل التسيير الإشتراكي للمؤسسات G.S.E ....................61
2. التسيير الإشتراكي للمؤسسات G.S.E ..................................................62
3. المؤسسة الإشتراكيةL’Entreprise Socialiste.............................................62
4. تعريف و موضوع المؤسسة الإشتراكية حسب قانون G.S.E .....................................63
5. المبادئ الثقافية الكبرى للتسيير الإشتراكي للمؤسسات...............................64

* مبدأ المشاركة العمالية......................................................64
* مبدأ الديموقراطية الإجتماعية والإقتصادية....................................65
* مبدأ التوازن بين المركزية و اللامركزية.........................................66
* مبدأ الثروة الوطنية هي عمومية.............................................66

1. التنظيم الداخلي للمؤسسة الإشتراكية..............................................67
2. هياكل المؤسسة الإشتراكية........................................................68
3. مجلس العمال و لجانه الدائمة......................................................69
4. اللجان الدائمة...................................................................70

* اللجنة الإقتصادية و المالية.................................................71
* لجنة الشؤون الإجتماعية و الثقافية..........................................71
* لجنة المستخدمين و التكوين................................................71
* اللجنة التأديبية............................................................72
* لجنة الصحة و الأمن......................................................72

1. مجلس الإدارة....................................................................72
2. تكوين و إسهامات مجلس الإدارة..................................................73
3. المبادئ الثقافية لـ G.S.E و أنظمة التسيير الفعلية داخل المؤسسة الإشتراكية:

مقاربة نقدية ...................................................................75

III**.** الإصلاحات الإقتصادية و الهيكلية للمؤسسة الإشتراكية...............................81

تـمهـيـد.................................................................................81

1. إعادة الهيكلة للمؤسسة الإشتراكية.................................................81

* إعادة الهيكلة العضوية............................................................81
* إعادة الهيكلة المالية...............................................................83

1. إستقلالية المؤسسة (1988):......................................................84
2. أحداث أكتوبر 1988 و الإنفتاح السياسي و الإقتصادي الجديد......................85
3. الثقافة الإشتراكية بين طموح السلطة السياسية وواقع المؤسسة الصناعية الإشتراكية.......88

خلاصة الفصل.........................................................................90

الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة و تمثلات العمال للمؤسسة العمومية الصناعية

الدراسة الميدانية.

مقدمة الفصل...........................................................................93

1. الخصائص الإجتماعية و المهنية للمبحوثين..........................................95
2. تمثل العمال للقطاع الخاص........................................................99
3. الخلفية المهنية للعامل بالمؤسسة العمومية الصناعية...............................99
4. تصور العمال للقطاع الخاص.................................................105
5. الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية...............................................107
6. تمثل العمال للمؤسسة العمومية...................................................111

خلاصة الفصل........................................................................113

الفــــــــــــــــــــــصل الرابـــــــــــــــــــع: ثقـــــــــــــــافة الـــــــــــــــــــمؤسســـــــــــة و الأزمـــــــــــــــــــــــــة.

مقدمة الفصل........................................................................116

1. أزمة الصدمة البترولية و المؤسسة الصناعية.........................................119
2. الأزمة كنقطة إنطلاق جديدة أو كصدمة ثقافية؟...................................121
3. تسريح العمال..................................................................125
4. الأزمة و إعادة تشكل الوعي الثقافي و الإجتماعي.................................131

خلاصة الفصل........................................................................138

الفصــــــــــــــل الخـــــــامس: ثقافـــــــــــة الـــــــمؤسسة و الإنفتـــــــــاح على إقتصـــــــــــاد الســــــــــــــــوق.

مقدمة الفصل.........................................................................142

1. خيار الإنفتاح على إقتصاد السوق و المؤسسة المستقلة الصناعية: علاقة جدلية أم توافق و إندماج؟.......................................................................144
2. المؤسسة المستقلة و السياق الليبرالي وفق إدراك و تصور المبحوثين....................147
3. الإطارات السامية و السياق الليبيرالي: أي دور لهذه الفئة؟..........................161
4. الشخصيات الراسخة في ذاكرة المؤسسة les Héros ...........................163
5. تعيين إطار سامي جديد و ممارساته التسييرية حسب آراء المبحوثين.............165

خلاصة الفصل.......................................................................170

الفصــل الســـادس: ثقافــــــة الـــــــمؤسسة و الممــارسات الثقافية في وظائف تسييـــر الــــموارد الــــبشرية.

مقدمة الفصل.........................................................................176

1. نمط التوظيف في المؤسسة العمومية المستقلة: أسس و ممارسات......................176
2. الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية...............................................176
3. مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب........................................179
4. مبدأ الحاجة الفعلية للمؤسسة...................................................183
5. مبدأ تكافؤ الفرص.............................................................187
6. نمط الأجور الجديد و المؤسسة المستقلة: من المستفيد؟..............................191
7. جهد العمل المبذول و الأجر المحصل عليه.........................................192
8. التصنيف المهني الجديد و مبدأ تحقيق العدالة و التوازن داخل المؤسسة................196
9. ظروف العمل و الإكراهات و تحديد الأجر المناسب...............................199
10. التصنيف المهني الجديد و مبدأ المشاركة في نتائج المؤسسة المستقلة...................201
11. منطق عملية الترقية داخل المؤسسة المستقلة: معايير و ممارسات......................205
12. كيفية عملية الترقية داخل المؤسسة...............................................205
13. معايير و أسس عملية الترقية....................................................208
14. مبدأ الإستحقاق و كفاءة العمل في مقابل العلاقات الشخصية.....................211

خلاصة الفصل........................................................................217

الفصـــــــل السابع: ثقافـــــة الـــــــمؤسسة و حـــتمــــية الــــــــتغيــــــيــــــر: موانع و معيـقات.

مقدمة الفصل.........................................................................220

1. حالة و مستقبل المؤسسة المستقلة و إقتصاد السوق.................................222
2. حتمية التغيير و الجو الإجتماعي للمؤسسة المستقلة................................230
3. حاجة المؤسسة للتغيير...........................................................231
4. الجو الإجتماعي للمؤسسة المستقلة كعامل محفز أو مانع لعملية التغيير...............235
5. مشروع التغيير و قابلية الأفراد....................................................240
6. مشروع التغيير و المصالح الفئوية..................................................244
7. مشروع التغيير مصدر للمخاوف................................................245
8. التغيير يمس فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى...................................247

خلاصة الفصل........................................................................248

**الخاتمة العامة**........................................................................249

**قائمة المراجع**........................................................................254

**الملاحق**.............................................................................248

1. تقنية البحث...................................................................
2. ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات.............................................
3. شهادات التربص الميداني بمؤسسة أنابيب و تريفيلور................................

**مقدمة عامة.**

عودة المؤسسة بقوة في الكتابات السوسيولوجية و الأنتروبولوجية.

إن عدم إهتمام الباحثين و علماء الإجتماع الغربيين في كتاباتهم بالمؤسسة الصناعية كموضوع علمي un objet scientifique في حد ذاته و الوقوف على جوانبها و حدودها مع بداية التصنيع، يرجع إلى الصورة السيئة التي كان ينظر بها إليها، حيث كانت تعتبر كمكان للصراعات الطبقية و مكان للتناقضات بين النموذج الرأسمالي و الطبقة العمالية، لذلك لم يهتموا بالمؤسسة كموضوع بحث و لكن توجهوا نحو دراسة النتائج الإجتماعية للعمل في الورشات و المصانع كفضاءات جديدة في المجتمعات الغربية، و كذلك المجتمع الصناعي[[1]](#footnote-1) كمجتمع جديد في طور التشكل و البروز.

لكن مع بداية السبعينات ظهرت أزمات سوسيو-إقتصادية هزت هذه المجتمعات التي عرفت نوعا من الرفاهية و إتساع في دائرة الإستهلاك، من نتائجها البارزة البطالة التي مست عدد كبير من الأفراد و العائلات،كل هذا أدى إلى تغير صورة المؤسسة و ظهر بأن مصير المجتمع (أفراد وجماعات) مرتبط بالمؤسسة الصناعية، حتى الدولة تغير خطابها بخصوص المؤسسة، فأصبحت تنظر إليها كشريك فعال في حل مشاكل الشغل الذي أصبح سلعة نادرة.

يصرح [[2]](#footnote-2)Anni Borzeix في تقديمه للعدد 28 لمجلة علم الإجتماع Sociologie du Travail التي تعالج موضوع عودة حول المؤسسة Retour sur l’entreprise ، عن أهمية المؤسسة الصناعية اليوم نتيجة التهديدات التي تضغط على الإقتصاد و الشغل، التي أعادتها في قلب رهانات المستقبل، حيث يقول " نحن نهتم بالتعليم و نهمل المؤسسة التي تتكفل بالتعليم، هي المدرسة "، يريد القول أننا نهتم بدراسة علاقات العمل في حين نهمل المؤسسة التي تضم هذه العلاقات.

يضيف قائلا أن غياب علم الإجتماع المؤسسة أصبح أكثر ملاحظة في السنوات الأخيرة، لأن مكانة المؤسسة هي ليست كما كانت عليه في السابق في النقاشات الإجتماعية كمكان للصراعات و التناقضات، فالبارحة كخلية ميكرو إقتصادية مسؤولة عن إنتاج الخيرات فقط تخضع للعديد من العوامل كالنقابة مثلا، المؤسسة وصلت اليوم إلى أدوار جديدة كفاعل رئيسي في الكفاح على الحفاظ

على المكتسبات الإجتماعية و المهنية، هي أصبحت بشكل كبير للمجتمع الغربي كتراث جماعي يجب الحفاظ عليه و إعادة تأهيله من جديد.

يضيف كذلك [[3]](#footnote-3)R.Sainsaulieu في مقاله الذي كتبه بنفس المجلة عن موضوع عودة المؤسسة الذي عنونه بـ Vers une théorie sociologique de l’entreprise ، أن أعمال علماء الإجتماع في تحليلها لعلاقات العمل و الإنتاج، كانت تتجه كثيرا في السابق نحو فهم ما يحدث داخل الأجهزة الإنتاجية ( العمل و تطوره)، و نحو معالجة العمليات التي تقود إلى تطوير التنظيمات ( آليات الضبط الداخلي، لعبة الفاعلين و الإستراتيجيات، الصراعات و التفاوض، الحركات الإجتماعية...)؛ في حين أن السياق الجديد يقود إلى أخذ و معالجة المؤسسة، خاصة في حالة الأزمات، و إعتبار المؤسسة كموضوع بحث في حد ذاته بمعنى كمكان إجتماعي و ثقافي مستقل بشكل كافي يمكن أن يؤثر على النظام الإجتماعي الكلي، فالأبحاث الحديثة تتجه نحو هذه الحقيقة الإجتماعية التي تشكلها المؤسسة اليوم.

إن إثبات بعض المؤسسات الرأسمالية فعاليتها و نجاحها في المجتمعات الغربية و الدول الرأسمالية لما قدمته من خدمات مست جميع نواحي الحياة و أنظمتها الداخلية، و كذلك لتجاوزها و إنتصارها على مختلف الأزمات التي مرت عليها في تاريخها الطويل، يفسر توجه علماء الإجتماع اليوم إلى الإهتمام بدراسة المؤسسة كموضوع بحث، و الوقوف على العوامل التي تقف وراء هذا النجاح[[4]](#footnote-4).

كل هذا دفع بظهور نظرية سوسيولوجية للمؤسسة مع بداية الثمانينات، التي تعبر عن سنوات الأزمات الإقتصادية العالمية، تعالج خاصة المؤسسات التي أثبتت فعاليتها و صمودها و بقاءها على الساحة الإقتصادية و الإجتماعية بهدف الوقوف على عوامل هذا الصمود و البقاء، تعرف اليوم بعلم الإجتماع المؤسسة، من أبرز إهتماماته العوامل الثقافية، أو ما يعرف بثقافة المؤسسة.

من خلال هذه المقاربة لفت العديد من الباحثين إنتباها كبيرا و توجها جديدا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية؛ فهي تنطلق في مقاربتها الثقافية من إفتراض رئيسي : هو أن المؤسسات التي إستطاعت تجاوز هذه الأزمات و الوصول إلى الفعالية، هي المؤسسات التي تملك ثقافة مؤسسة قوية يتم تشاركها و إنتاجها من طرف كل مكونات المؤسسة من القمة الهرمية إلى القاعدة؛ " الثقافة هي الأداة الأكثر فعالية للنجاح" T.Peters et R Waterman 1982 ، " الثقافة عامل للكفاءة" N. Lemaître 1984 ، " الثقافة مفتاح النجاح و مفهوم عملي" M. Thévenet 1984 ، ...إلخ من الكُتّاب.

1. **الدراسات السابقة و إشكالية الدراسة.**

لقد حمل تاريخ 1988 في طياته، بعد الصدمة البترولية، أزمة حادة شكلت منعرج جديد في تاريخ الجزائر الحديثة، نظاما و مجتمعا، حيث فرضت على النظام أو السلطة السياسية أنداك إصلاحات و إجراءات كبرى مست عمودين أو ركيزتين أساسيتين للمجتمع الجزائري: السياسة و الإقتصاد؛ هذا البعد الأخير، و الذي يهمنا في موضوع دراستنا لما له إرتباط وثيق بالحياة الإجتماعية، عرف إصلاح جذري يقوم على تبني الدولة مبدأ الخروج من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق، الذي يقوم على قيم ومبادئ ثقافية مغايرة تماما، كالفعالية، المردودية، المنافسة، تحرير التجارة الخارجية، التقليل من التكاليف المادية و البشرية؛ بصفة عامة تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية.

هذه الإصلاحات كان لها آثار معتبرة و إنعكاسات سلبية على المؤسسة العمومية الصناعية و مجموع الكتل العمالية، التي لم تستطع مواكبة هذا التحول و الإرادة في الإنتقال من طرف السلطة السياسية إلى إقتصاد السوق، الذي يقوم على التوجه نحو إستقلالية المؤسسة و تخلي الدولة؛ لعل أبرز هذه الإنعكاسات، حل و غلق عدد كبير من المؤسسات، بيعها و تحويلها إلى القطاع الخاص، تسريح العمال و التقليص من الكتل الأجرية.

كل هذا سيضع بعض المؤسسات التي نجت من هذا الهدم العنيف و المفاجئ، بكل مكوناتها و فاعليها من مدراء و إطارات و عمال- التي عرفت نوعا من الرفاهية حول الدولة المركزية- أمام خيارات و تحديات و رهانات جديدة، لإعادة تموضعها وإيجاد مكان لها في هذا المحيط و السياق الجديدين، و تجاوز الأزمة، خاصة بعد منحها صفة الإستقلالية في تحمل مسؤولية إدارة شؤونها المالية و التسييرية بشكل منفرد و مستقل، و دون تدخل أي طرف خارجي؛ هذا المبدأ يحمل في معناه إعطاء المؤسسة الصناعية العمومية صفة و ذهنية المؤسسة الرأسمالية في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق.

يرى الكثير من الباحثين، حسب كل مجال تخصصه أن هناك عدة عوامل موضوعية أدت إلى هذا الإنهيار، منها ما هو سياسي، تسييري، غياب التكوين و ضعف المستوى العلمي، بالإضافة إلى الإستغلال السيء للموارد ( أنظر الفصل الثاني بعنوان المؤسسة العمومية بين إرث الثقافة الإشتراكية و ثقافة إقتصاد السوق).

من خلال هذه الدراسة و على ضوء ما سبق ذكره، سنحاول معالجة هذا الموضوع من الزاوية أو الرؤية الثقافية، لأنه حسب نظرنا مفهوم الثقافة هو عامل مهم، عندما تكون المؤسسة في مواجهة مع أزمة، أو عندما تخضع لتحول جذري أو إدخال إصلاحات إقتصادية كبرى، التي تتطلب التوجه و تبني خطوط و مسارات ثقافية جديدة، و منظومة قيم مخالفة للماضي، و الذي نرى أنه تم تجاهله أو عدم الإنتباه لأهميته الكبرى؛ بحيث تشكل الأزمة و فترات التحول فرصة حقيقية للفاعلين الأساسيين من مدراء و جهاز التأطير بشكل عام ، لإرساء دعائم سلوكيات أخلاقية، و منظومة قيم و تصرفات و تمثلات ثقافية جديدة، لمعالجة و تدارك الأخطاء السابقة، للرفع من فعالية المؤسسة، خاصة إذا كانت هذه الأزمات تهدد بقاء و حياة المؤسسة.

من خلال هذا الطرح السابق، إشكالية رئيسية، و التي ستتفرع عنها أسئلة فرعية، يمكن إستخلاصها كالآتي:

هل عملت المؤسسة المستقلة بكل مكوناتها و فاعليها على إستغلال الأزمات السابقة و دخولها لمرحلة جديدة كفرصة مناسبة للتغير الثقافي، و إنجاح التحول نحو ثقافة إقتصاد السوق، و إعتبار البعد الثقافي كرهان إستراتيجي لا يَقِل أهمية عن الأبعاد التقنية و التنظيمية، بل يأتي على رأس هذه الأبعاد، يجب العمل و بذل الجهد على إكتسابه للزيادة من فعالية المؤسسة المستقلة و ديمومتها؟ أم لا؟ .

هل للمدراء و جهاز التأطير بشكل عام وعي بأهمية البعد الثقافي داخل التنظيم؟ هل هناك تغير ثقافي بعد مرحلة الإنتقال، أم أنه تم التركيز فقط على الأمور التقنية؟ أم أنه تم فقط التفكير في كيفية الحفاظ على الإمتيازات و المصالح الفردية و تغليب النزعة الفردية، لا المؤسسة؟. كل هذه الأسئلة الفرعية ستكون محور إهتماماتنا في هذا البحث.

1. **الفرضيات.**

هذه التساؤلات قادتنا إلى طرح ثلاث فرضيات، تم إستنباطها نتيجة عاملين، أولا من خلال الإطلاع و بشكل مكثف على مختلف الأدبيات و الدراسات و البحوث، التي تناولت موضوع المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر من جهة؛ ثانيا بصفتي عملنا بمؤسسة صناعية عمومية، كإطار إداري في مصلحة المستخدمين، كمتعاقد في إطار الإدماج المهني ANEM ، و هي مؤسسة أنابيب بالمنطقة الصناعية حاسي عامر، مما أتاح لنا رؤية من الداخل ، أو ما نعبر عنه الملاحظة بالمشاركة في المنهجية.

من خلال هذه المعطيات قمنا ببناء مجموعة من الفرضيات حول عالم العمل و التنظيم داخل المؤسسة العمومية الصناعية أهمها:

* أن الأزمة الأولى لسنة 1986 المرتبطة بإنهيار أسعار البترول التي مرت بها المؤسسة العمومية كنقطة إنطلاق جديدة، فشلت في إحداث تغير ثقافي على مستوى منظومة القيم التي عرفتها الحقبة الإشتراكية، التي كانت تحد من فعالية المؤسسة، و إنما شكلت صدمة ثقافية أولى.
* شكلت عملية الإنفتاح على إقتصاد السوق صدمة ثقافية ثانية لمختلف أطراف المؤسسة أثرت على النسيج الإجتماعي للمؤسسة المستقلة، أين أصبح الهم الوحيد لكل طرف إداريين، عمال، و حتى الجهاز النقابي، هو الحفاظ على الإمتيازات و المصالح الفردية المكتسبة، لا المؤسسة.
* عدم إهتمام السلطة الهرمية و جهاز التأطير بهذا البعد الثقافي، لإنجاح عملية التحول نحو ثقافة مغايرة تتلائم مع الرهانات و التحديات الجديدة، جعل المؤسسة ليومنا هذا تتخبط في نفس المشاكل التنظيمية و التمويلية.

من خلال إطلاعنا على الأدبيات و البحوث التي تناولت موضوع الثقافة كمقاربة نظرية في فهم و دراسة المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية وجدنا إتجاهين :

**الإتجاه الأول** :حصر مجال إهتمامه في دراسة ثقافة العامل و أثره على الإنتاج ، خاصة بعد الإنتقال الذي عرفته الجزائر من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية ، وتوصلت هذه الدراسات إلى نتائج مفادها أن العامل الذي يحمل ثقافة زراعية ، وجد صعوبة في الإندماج مع هذه الثقافة الصناعية الجديدة ، و التي تحمل قيم ومعايير جديدة أدت إلى إفراز ظواهر سلبية كالتسرب ، التغيب ، نزاعات العمل ، وأشكال جديدة من المقاومة.

أما **الإتجاه الثاني:** ذهب إلى أبعد من ذلك ، حيث يرى هذا الإتجاه أن ثقافة المؤسسة تتأثر تأثيرا كبيرا بالقيم السائدة في المجتمع ، فالمؤسسة تتلقى ثقافتها من المحيط الخارجي فهناك تفاعل متبادل بين البيئة و المؤسسة ، فهم يرون أن ثقافة العامل وحدها لا تؤثر في المؤسسة بل هناك عوامل أخرى إجتماعية ، سياسية ، تاريخية ، جغرافية....الخ ، فهذا الإتجاه يرى أن ثقافة المؤسسة تتأثر بواقع الثقافة على المستوى المجتمعي(الإطار الكلي)، نجد على سبيل المثال لا الحصر:

دراسة **بشير محمد[[5]](#footnote-5)5** حول "*الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية*"، يعتمد في هذه الدراسة السوسيولوجية حول المؤسسة الجزائرية على محاولة الإجابة على إشكالية الإنتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر، من المرجعية التقليدية الريفية- الزراعية إلى المرجعية الحضرية الصناعية، بمعنى دراسة ماينتجه التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية و الإنتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع، بهدف تغيير أدوارهم، من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية – الزراعية، و اكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية ، ومدى رد فعب هذه الموروث الثفافي التقليدي لمقاومة هذا التغيير.

ينطلق الباحث من ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤله الرئيسي:

- أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

- أن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية – زراعية و متجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين لا يمكن تحطيمها بسهولة، و لقد لوحظ في هذا الإطار أنه صعب حتى على المستعمر تحطيم القيم والنعتقدات الثقافية الأصلية.

- أن كل محاولة استئصالية لقيم ثقافية أصلية بغية تعويضها بقيم ثقافية جديدة يكون مآلها الفشل لعدم مراعاة خصوصيات كل مجتمع.

من النتائج التي توصل إليها الباحث نوجزها كالآتي:

- أن هناك تقارب و تصادم في العملية التفاعلية بين الثقافتين التقليدية و الصناعية، وما آلت إليه هذه التجربة التي عرفتها الجزائر من خلال انتقالها من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية، وأقل ما يمكن القول عنها إنها فاشلة بالنظر إلى الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية.

- فشل بل انهيار نموذج التنمية بكامله نتيجة إعتماد السلطات المعنية بالأمر على الجانب المادي فقط في هذه العملية الانتقالية بإنشاء أقطاب صناعية على مستوى التراب الوطني دون الاهتمام بالجانب الثقافي بمعنى إحداث تغيير على مستوى الأفكار والعادات والتقاليد، والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع الجزائري.

- أهمية الاعتماد في كل عملية تنموية التدرج المتأني المتولد عن المرور من البسيط إلى المعقد بصفة تجانسية، لقد لاحظ بعض المنظرين النتائج الوخيمة التي عرفتها المجتمعات النامية من جراء اعتمادها على تجارب الغير، هذه التجارب الناجحة جانست مع اقتصادها و خصائصها الثقافية، إنها القاعدة التي من المفروض الاعتماد عليها. وفي حالة التنكر لها و عدم أخذها بعين الاعتبار فلا عجب من النتائج المنتظرة إذ يصبح كل مشروع معرض للفشل الأكيد وقت انعدام شروط نجاحه.

- أن ما هو موجود في المجتمع ينعكس داخل المؤسسة الصناعية التي تعتمد على معايير موضوعية في التسيير والتنظيم ومن بين هذه القيم التقليدية عمق الروح العشائرية، و التمييز بين الجنسين لدى العمال الجزائريين وأخيرا أن المسؤولين أطغوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة كذا شخصنتها مما يتطلب الولاء من الآخرين و كذا ثقافة الخضوع.

من بين هذه الدراسات نجد دراسة **العياشي عنصر[[6]](#footnote-6)6** حول : *"تمثلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر"* ، التي تنطلق من تساؤلات حول التأثير الذي مارسته عملية التصنيع على البنى الإجتماعية و الثقافية للمجتمع ، إلى أي حد أسهمت في إضعاف وإزاحة عناصر الثقافة القديمة ، و خلق عناصر ثقافية جديدة مرتبطة بالعقلانية الصناعية ؟ ، أم أن عناصر الثقافة القديمة ما تزال مسيطرة داخل المؤسسة؟ ، أم هناك نوع من التعايش بين هاتين الثقافتين التي تنتمي إلى أطر مرجعية مختلفة؟.

من بين النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة:

أن هذه القيم و العناصر الثقافية الجديدة المرتبطة بالتصنيع ، و التي تعتبر دخيلة على المجتمع الجزائري ، ترتب عن ادماجها تغيرات عنيفة في البنية الإجتماعية ، و الإطار الثقافي للمجتمع ؛ ولعل أهم التناقضات التي أفرزتها هذه العملية ، تلك التي وقعت بين الشروط الموضوعية لقيام قاعدة صناعية تعتمد على تنظيم عقلاني ، و ثقافة صناعية جديدة ، و بنى إجتماعية لا تزال تعتمد على قيم و معايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة ؛ هذه التناقضات نجدها داخل المؤسسة بين القيم و الممارسات المعتمدة على العقلانية الصناعية **،** مع تلك التي تنتمي إلى إطار ثقافي قديم ، يقوم على سيادة العلاقات القرابية و الزبونية ، تعبر عن بنية إجتماعية قبل صناعية(ريفية و فلاحية).

دراسة **فؤاد نوار[[7]](#footnote-7)7** حول " المؤسسة في أزمة و الثقافة العمالية، دراسة أنتروبولوجية حول العمال المسرحين من مؤسسة تريفيلور و حول المستخدمين الحاليين 1995-2000، إنطلق الباحث في دراسته من مجموعة من التساؤلات التي شكلت إشكالية بحثه و هي " ماهي التغيرات التي التي عرفتها الثقافة العمالية؟، كيف ينظر العمال الناجون من عمليات التسريح إلى المرحلة السابقة من حياتهم المهنية داخل المؤسسة؟، و هل أثر الواقع الإقتصادي الجديد على الثقافة العمالية الموروثة من الفترة السابقة؟.

للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح فرضيتين هما:

* ستعرف الثقافة العمالية باعتبارها ميراث المرحلة السابقة السبعينات و الثمانينات هدما لرأس المال المهني و الثقافي الذي تشكل في فترة الحماية الإيديولوجية السابقة للمؤسسة، و سيتجلى هذا الأمر في إقصاء العديد من الهويات الحرفية.
* تتشكل ضمن الثقافة العمالية الآخذة في الهدم نواة الوجه الجديد الذي يسعى إلى التعامل مع الواقع الإيديولوجي الجديد المتمثل في إقتصاد السوق.

إستعمل الباحث مفهوم الذاكرة العمالية كمفهوم إجرائي في مقاربته لعملية التغير في الثقافة العمالية ، إعتمد فيها على تقنية المقابلة مع مجموعة من المبحوثين للتنقيب في الذاكرة العمالية و ما تحمله من موروث ثقافي؛ توصلت الدراسة إلى نتائج أن الميراث الثقافي السابق لم يستطع مسايرة التغير الحاصل في المحيط القريب للمؤسسة و هو إقتصاد السوق ، كما أشار إلى تغير في الثقافة العمالية التي طبعت المؤسسات الصناعية .

دراسة **جمال غريد[[8]](#footnote-8)8** حول:*"العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"*، يعالج الباحث في مقالته إشكالية التصنيع في الجزائر الذي كان يهدف إلى تحقيق مشروع مجتمعي، يرقى بالمجتمع الجزائري عن طريق تثقيف الجزائريين وتحويلهم إلى مواطنين عصرين، ولنجاح هذه العملية الإنتقالية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع صناعي عقلاني، لابد من الإعتماد على فئتين هامتين الإطار المسير و العامل المنتج، هاتان المجموعتان تشكل أساس نجاح المشرع الصناعي و شرطا لابد منه. غير أن إنتشار التصنيع في الجزائر بصفة سريعة، و لضيق الوقت، لم يتمكن من تكوين العمال الذي كان بحاجة إليهم، ووجد نفسه مضطرا في نهاية الأمر إلى تشغيل عمال أتوا من الأرياف، فظهر ما يسمى بـ"العامل الشائع" الذي هو نتاج هذه المرحلة الإنتقالية، و الإحتكاك بين الشكل الذي اتخذه التصنيع من أسس و قواعد عقلانية، و التشكيلة الإجتماعية و الثقافية للمجتمع الذي نشأ فيه.

ويعرف الباحث العامل الشائع بأنه هو عادة عامل شاب من أصل ريفي و حتى فلاحي، و هو ما يزال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي، حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكناه، هو ملم إلى حد ما بمبادئ الكتابة و القراءة العربية و حامل لعناصر ثقافية يرتبها و ينظمها فهم مبسط للإسلام، هو يجهل تماما قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية، و على الخصوص الأشكال العصرية و المؤسساتية في المقاومة و المطالبة.

و أخيرا يشير الباحث أن العامل الشائع وجد صعوبة في الإندماج المهني، مما دفع به إلى استعمال وسائل للدفاع و المقاومة، من بينها إستعمال الدين لتحقيق الإندماج و المقاومة للضغوطات داخل المؤسسة، أما الماضي ماقبل الصناعي فقد أصبح محل تمجيد و حنين، الذي يعبر عن رفض الحاضر.

دراسة **مولاي الحاج مراد[[9]](#footnote-9)9** حول: *"العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"*، هي عبارة عن دراسة سوسيولوجية أنتروبولوجية تهدف لتعميق الفهم حول تأثير النسيج الصناعي على الحياة الإجتماعية و الثقافية للعمال بمنطقة طرارة، و كذلك آثار التحولات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية و انعكاسها على العمال الصناعيين، و ينطلق من عدة تساؤلات رئيسية هي: هل الفئات العمالية لا تزال تحمل خصائص و مواقف و تمثلات قديمة التي كشفت عنها البحوث السوسيولوجية السابقة؟ ماهي المواقف و الممارسات و التمثلات لهؤلاء العمال الصناعيين الذين عايشوا هذه التحولات في المجتمع و داخل مؤسساتهم تجاه مظاهر الحياة اليومية(العمل ، المؤسسة الصناعية، الإقتصاد و المجتمع).

قام الباحث بطرح فرصيتين أساسيتين هما:

* ستقوم التغيرات التي شهدتها المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر على تطوير علاقات عمل جديدة، فالتجربة التي اكتسبها العمال في المجال الصناعي تسمح لهم باتخاذ ممارسات جديدة في بنية العمل، و تطوير مواقف جديدة تجاه العمل و الفئات الإجتماعية و المهنية داخل المؤسسة بصفة عامة.
* إن العمال الصناعيين يقومون بتطوير تمثلات إجتماعية في حياتهم اليومية تجاه المجتمع المدني، تجاه التغيرات السوسيو-ثقافية في مجتمعهم المحلي، كل هذا يسمح لهم أن يكونوا فاعلين إجتماعيين في المجتمع.

تمت هذه الدراسة بمنطقة طرارة، ولاية تلمسان، في ثلاث مؤسسات صناعية عمومية : مؤسسة الزنك، مؤسسة الخزف الصحي، و مؤسسة Soitine .

من النتائج التي توصل إليها الباحث:

* أن أغلبية العمال المبحوثين بمنطقة طرارة تأثروا بالتحولات التي عرفتها كل من مؤسساتهم الصناعية و محيطها الإجتماعي و الثقافي، فنظرا للتجربة المهنية التي اكتسبوها في العمل الصناعي استطاعوا أن يتخذوا ممارسات ثقافية جديدة في ميدان عملهم من أجل الدفاع عن مناصب عملهم و الحفاظ على مؤسستهم .
* أما التحولات التي طرأت على الوضعية الإجتماعية للمبحوثين في العلاقات الإجتماعية العائلية، و تجاه المرأة العاملة خارج البيت، و الممارسات السياسية و الجمعوية، لاحظ الباحث أن فئة قليلة من المبحوثين طورت تمثلات جديدة في حياتهم اليومية، إلا أن ثقل سلطة المرجعية التقليدية كان لها وزن على هذه التمثلات، و نظرا للظروف السياسية التي مر بها المجتمع الجزائري لاحظ الباحث عدم إستطاعة المبحوثين اكتساب تمثلات جديدة للممارسة السياسية و الجمعوية مما جعلهم غير فاعلين إجتماعيا و سياسيا.

1. **أبعاد و مفاهيم الفرضيات.**

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي تحوي في مضامينها على مجموعة من الأبعاد و المفاهيم التي تقودنا إلى التحقق من صحتها، للحصول في الأخير على مجموعة من النتائج التي تعبر عن موضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته في هذه الأطروحة و هي ثقافة المؤسسة العمومية.

من خلال هذه الفرضيات حاولنا ربط مفهوم ثقافة المؤسسة بمجموعة من المفاهيم التي تقع تحث تأثير مصطلح الثقافة، و التي رأينا أنها الأكثر تعبيرا و ملائمة مع موضوع البحث، تؤثر هي الأخيرة بدورها في مفهوم الثقافة؛ **فالتمثلات الفردية و الجماعية** حول المؤسسة العمومية الصناعية بالمقارنة مع المؤسسة الخاصة مثلا لماذا لا يزال هناك تفضيل وتوجه نحو العمل بالمؤسسة الصناعية العمومية عن المؤسسة الصناعية الخاصة؛ **الأزمات** التي مرت بها مثل تخلي الدولة عن الدعم المالي نتيجة الصدمة البترولية، غلقها وبيعها للقطاع الخاص، تسريح العمال؛ **مراحل التحول و الإنتقال** إلى نظام إقتصادي جديد ودخول القطاع الخاص كمنافس إقتصادي جديد يختلف في فلسفته الإقتصادية عن القطاع القطاع العام ؛ **الممارسات التسييرية و الإدارية في إدارة وتسيير الموارد البشرية** كالتوظيف مثلا وهل يخضع لمبادئ و معايير موضوعية تساهم في استقطاب المورد البشري المؤهل الذي يعود بالنفع على فعالية المؤسسة؛ **التغير الثقافي و التغيير** من خلال الكشف عن طبيعة المناخ الإجتماعي للمؤسسة العمومية هل يساعد على التغيير، قابلية الأفراد للتغيير وهل يشكل التغيير مصدر للمخاوف، هل يمس كل الفئات أم يمس فئة دون فئة أخرى؛ كلها مفاهيم كبرى في تفاعل و تداخل كبير مع مفهوم الثقافة و ثقافة المؤسسة.

هذه المفاهيم شكلت تصورنا في بناء موضوع البحث، و الإعتماد عليها كأبعاد رئيسية في فهمه، و التي قمنا من خلالها تشكيل عناوين فصول الدراسة الميدانية و عددها خمسة: ثقافة المؤسسة و التمثلات الفردية و الجماعية للمؤسسة العمومية؛ ثقافة المؤسسة و الأزمة كنقطة إنطلاق جديدة؛ ثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق؛ ثقافة المؤسسة و الممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية؛ و أخيرا ثقافة المؤسسة و حتمية التغير الثقافي.

1. **منهجية و أدوات البحث.**

لقد شكلت الدراسة الأولى التي قمنا بها بمؤسسة سوناطراك[[10]](#footnote-10)10 حول موضوع: ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الإجتماعية في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، الخطوة الأولى في الإهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة، إقتصر هذا البحث على عملية تشخيصية لمنظومة القيم التي تحكم العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل بمؤسسة سوناطراك.

الأمر الذي حفزنا في المواصلة في هذا الموضوع ما ذكره أ. مولاي مراد الحاج[[11]](#footnote-11)11 في مقدمة أطروحته حول المكانة الهامة لمفهوم ثقافة المؤسسة، و أنه من المفيد إجراء المزيد من الدراسات و البحوث الميدانية حول المجتمعات السائرة في طريق النمو، لمعرفة آثار المؤسسة على أعضاءها و دورها في خلق تمثلات ثقافية جديدة حول عملهم داخل المؤسسة، و كذلك إشارة جمال غريد في مقدمة كتاب ثقافات المؤسسة عن عودة المؤسسة الصناعية في البحوث السوسيولوجية و الأنتربولوجية و دعوته إلى القيام ببحوث و دراسات تخص المؤسسات العمومية الصناعية، و الوقوف على العوامل الثقافية.

لكن هذه المرة، أردنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على المؤسسات العمومية المستقلة ذات الطابع الصناعي الإنتاجي بعد المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق كمرحلة جديدة و التي لا تزال خصبة للبحوث السوسيولوجية و الأنتروبولوجية خاصة القطاع الخاص الصناعي، لأنه من وجهة نظرنا هي من تحتاج إلى دراسة أكثر حول موضوع الثقافة، لأن مؤسسة سوناطراك طبيعة نشاطها التحويلي و التجاري و إحتكارها للسوق، بالإضافة للمداخيل الكبيرة، يغطي على الكثير من الإختلالات و الممارسات الثقافية و التنظيمية التي لا تتوافق مع سمعة و إسم الشركة.

**من أجل الإحاطة بموضوع البحث**، إرتأينا القيام ببحث ميداني حول قطاع الحديد و الصلب كإحدى أهم القطاعات الإقتصادية في البلد، وقع الإختيار منا على مؤسستين عموميتين هما: مؤسسة أنابيب Anabib و مؤسسة تريفيلور Tréfilor ، تقع الأولى بالمنطقة الصناعية حاسي عامر تشغل 80 عامل عند تاريخ الدراسة الميدانية، أما الثانية تقع في وسط مدينة وهران تشغل 165 عامل كذلك عند تاريخ الدراسة الميدانية ، بعدما كانتا توظف أكثر من ذلك، تراجع عدد العمال فيهما نتيجة عمليات التسريح المتكررة (أنظر الفصل الثالث).

تمت الدراسة الميدانية الأولى بمؤسسة تريفيلور، و قد دام هذا التحقيق الميداني مدة 3 أشهر من 01/05/2017 إلى غاية 01/08/2017 بهدف التعرف أكثر على الميدان و إقامة علاقات بينية مع عمال المؤسسة من خلال التردد المستمر و اليومي على المؤسسة، حيث تم إختيار عينة من المبحوثين تتكون من 83 مبحوث تم إختيارها بطريقة عشوائية من مجموع العمال الذي يقدر بـ 165 أي بنسبة 50 %\*.

أما الدراسة الثانية بمؤسسة أنابيب، دامت مدة شهر واحد، و هي مدة كافية بالنسبة إلينا، لأننا عملنا بالمؤسسة سابقا، و لنا علاقة جيدة مع كل العمــال و تعرفنا على المؤسسة جيدا من الداخل، إمتدت فترة الدراسة من 09/05/2017 إلى غاية 08/06/2017، حيــث تم إختيار عينـــة مـــن المبحوثين تشتمــل على 40 مبحوث من مجمـوع العمال الذي يقدر بـ 80 عامل، بنفس النسبة السابقة.

من خلال هذه المعطيات تم معالجة عينة بحثية تمثل مجتمع العمال الذي يقدر بـ 123 مبحوث من أصل 245 عامل؛ ليتم في الأخير إحصاء 113 من الإستمارات السليمة التي قمنا بتوزيعها على عينة البحث، إحتوت هذه الإستمارة على 63 سؤال بنوعيه المغلق و المفتوح تعالج المحاور و الأبعاد الرئيسية لهذه الدراسة؛ كما قمنا بالإستعانة ببعض المقابلات الجانبية مع رؤساء الأقسام و بعض العمال متممة و مكملة للإستمارة بهدف التعمق أكثر في إجابة المبحوثين و توجهاتهم، و إثراء الدراسة بتصريحات تعبر عن الواقع الحقيقي.

تم معالجة هذا الموضوع في سبعة فصول، حاولنا من خلالها إعطاء بناء منطقي و متسلسل للدراسة، إنطلاقا من الماكرو وصولا إلى الميكرو، بدأنا بفصلين يعبران عن السياق العام و التعريف بمجال الدراسة بمعنى الإطار النظري، قمنا بالحديث إبتداءا عن التصنيع، المؤسسة الصناعية، و عن المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية، ثم إنتقلنا في الفصــــــــل الثاني للحـــــــــديث عن المؤسسة الصـــــــــــــناعية

العمومية و مختلف مراحل تطورها، الأزمات التي مرت بها، و في الأخير دخولها لمرحلة جديدة و هي الإنفتاح على إقتصاد السوق.

فيما يخص الإطار الميداني للدراسة، فتم بناءه من خلال الأبعاد و المفاهيم المتعلقة بالفرضيات و التي أشرنا إليها سابقا في عنصر " أبعاد و مفاهيم الفرضيات" للإجابة على إشكالية البحث؛ هذه المفاهيم شكلت تصورنا في بناء الدراسة الميدانية، و الإعتماد عليها كأبعاد رئيسية في معالجة موضوع البحث؛ من خلالها قمنا بتشكيل عناوين الفصول عددها خمسة: ثقافة المؤسسة و التمثلات الفردية و الجماعية للمؤسسة العمومية؛ ثقافة المؤسسة و الأزمة كنقطة إنطلاق جديدة؛ ثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق؛ ثقافة المؤسسة و الممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية؛ و أخيرا ثقافة المؤسسة و حتمية التغير الثقافي: موانع و معيقات.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

\*قمنا بأخذ النسبة 50 % في حساب عينة البحث لأن عدد العمال في المؤسستين محل الدراسة تراجع بشكل كبير نتيجة عمليات التسريح المتكررة و على فترات زمنية متقاربة بعد الأزمات التي مستها، لذلك وقع الإختيار على هذه النسبة لكي تكون أكثر تعبيرا في الدراسة و تمثيلا لمجموع العمال.

**مقدمة الفصل.**

لقد ظهر التصنيع في أوربا الغربية مع نهاية القرن التاسع عشر كقفزة نوعية في تاريخ الحياة البشرية، حيث أحدتث الثورة الصناعية إنتقال و تحول كبير في تاريخ هذه المجتمعات، و ظهورها كقوة صناعية منتجة بارزة؛ إبتداءا من إنجلترا مع نهاية القرن الثامن عشر، ثم إمتدت لتعم بعد ذلك معظم أنحاء الدول الأوروبية الأخرى، و التي كان من أهم مميزاتها إنتشار الإنتاج الآلي الموسع.

إلا أنه إذا كانت هذه العملية بمعنى التصنيع، تمثل تحول كبير في تاريخ هذه المجتمعات نحو النمو و الحداثة، فإنها في نفس الوقت كانت بداية لمرحلة من الإستغلال و المعاناة لجزء كبير من المجتمعات البشرية الأخرى، بسبب النهب المنظم الذي تعرضت له الكثير من بلدان العالم من قبل هذه الدول الصناعية أنذاك لتغذية هذه الثورة الصناعية، نتيجة الطلب المتزايد للمواد الأولية التي تتمركز جلها في الدول الإفريقية و الآسيوية بالخصوص.

هذه المجتمعات التي وجدت نفسها في مواجهة تحد مزدوج، الأول سياسي عن طريق إسترجاع السيادة الوطنية و تحقيق الإستقلال الذاتي، أما الثاني فهو إقتصادي للخروج من التخلف، و الخضوع الكلي في مقابل هذه الدول الصناعية، بحيث يعتبر القطاع الصناعي الكولونيالي لمعظم هذه الدول كمكمل للإنتاج الغربي، و الذي يصب فقط في صالح و رفاهية المجتمعات الغربية.

كل هذه العوامل أدت إلى تشكل أشكال من المقاومة، أو ما يعرف بالحركات التحررية من طرف هذه الدول المستعمرة، تكللت هذه المجهودات في الأخير إلى تحقيق الإستقلال الذاتي و إسترجاع السيادة الوطنية.

بالتأكيد، الجزائر جزء من هذه الدول، بعد 132 سنة من الإحتلال الفرنسي، خرجت البلد بأعباء ثقيلة، إقتصاد تابع للشركات الفرنسية و الأجنبية، و نسيج إجتماعي هش يكاد يفتقر لأبسط ضروريات الحياة.

أمام هذا الوضع، و حالة الدولة و المجتمع الجزائري مع الستينات، و خاصة تفكك النسيج الإقتصادي و الإجتماعي، تم طرح عملية التصنيع كخيار إستراتيجي فرض نفسه أمام أصحاب القرار أنذاك، عبر تبني النموذج الغربي لكن بإديولوجية مغايرة، كإحدى المحركات الرئيسية للنشاط الإقتصادي من جهة، و واحد من المحفزات القوية للتنمية السوسيو- ثقافية للمجتمع.

لذلك عمدت الدولة على وضع هياكل عمومية و إدارية للإنطلاق في عملية التصنيع، لعل أبرزها *المؤسسة الصناعية العمومية*، معولة عليها أن تلعب دروا مهما في تحقيق التنمية الإقتصادية، بالإضافة إلى تثقيف الأفراد و المجتمع ككل، عن طريق تلقينهم ثقافة صناعية جديدة لتحل مكان القيم الثقافية السائدة في بيئتهم الإجتماعية التي يغلب عليها الطابع الريفي التقليدي.

على ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة حول إستراتيجية التصنيع المطبقة من طرف الدولة الجزائرية، للخروج بحوصلة تقييمية لهذا المشروع التنموي؛ ثم الحديث عن مظهر رئيسي من مظاهر هذه العملية و هي المؤسسة الصناعية العمومية، التي نستطيع أن نطلق عليها إنعكاس للثقافة الإشتراكية التي تبنتها الدولة الجزائرية، و هل نجحت في تعميمها على مستوى المجتمع ككل؟، لنصل في الأخير إلى التحدث عن ثقافة المؤسسة، كمقاربة جديدة في نظرتها و تحليلها للمؤسسة.

1. **التصنيع خيار إستراتيجي لدول العالم الثالث.**

إن ظهور الثورة الصناعية في أوروبا الغربية مع نهاية القرن 19، أدت إلى تشكل ملامح العالم الجديد، الذي يقسم المجتمعات الإنسانية إلى قسمين لا ثالث لهما، متقدمة عصرية، و متخلفة تقليدية، هذه الأخيرة التي تعبر عن دول العالم الثالث إفريقيا بالخصوص، وجدت نفسها بعد سنوات قليلة من الإستقلال السياسي في مواجهة إشكالية معقدة، و هي كيفية الخروج من هذه الوضعية و اللحاق بركب هذه الدول المتطورة، خاصة بعد النمو الديموغرافي المتزايد لهذه المجتمعات، الذي يتطلب بشكل سريع الإجابة للمتطلبات و الحاجيات العصرية المتنامية لهذه المجتمعات، للخروج من التخلف.

في هذا السياق تم طرح التصنيع أمام هذه الدول بما فيها الجزائر، كفرضية للإجابة على هذه الإشكالية، مفادها أن التصنيع هو المحرك الأساسي لعملية التنمية و المرادف لها، و أنه هناك رابط بين التخلف و التخلف الصناعي.

حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن التصنيع يشكل القاعدة المركزية من أجل تحقيق مشروع يهدف على المدى البعيد تحقيق التنمية بشقيها السوسيو ثقافي و الإقتصادي، و نقل هذه الدول من هياكل إقتصادية و إجتماعية تكون شبه منعدمة، بالإضافة للتبعية للخارج، التي كان ينظر إليها من طرف هذه الدول الحديثة الإستقلال كإستمرارية للإحتلال، إلى دول تعتمد على قدراتها الذاتية.

إن هذه الدول إرتكزت في فرضيتها المشار إليها سابقا، على النظرة إلى العالم، أساسها نوع من التطورية التفائلية التي لخصها أ. جمال غريد2 في ثلاث نقاط:

* تتوزع المجتمعات البشرية بصفة متفاوتة على سلم التطور، الذي تحتل أعلاه المجتمعات الصناعية المتقدمة.

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

1مؤتمر طرابلس الذي تم إنعقاده في ليبيا سنة 1962 ، و تقرير ملامح الدولة الجزائرية الحديثة على المستوى السياسي، الإجتماعي، الثقافي، و الإقتصادي.

2 أ. جمال غريد، "العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات، عدد 1 ، ربيع 1997 .ص ص 7-23 .

* لا يوجد سوى طريق واحد لإجتياز مختلف مراحل هذا التطور، الطريق الأوربي، و لا توجد سوى طريق واحدة لتحقيق ذلك: عملية التصنيع؛ و نضيف هنا كإضافة، و هي الأخذ بعين الإعتبار الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و النظام السياسي و الإقتصادي المختار (الإشتراكية).
* يجب ويكفي للإنتقال من المجتمع التقليدي إلى المجتمع العقلاني إعادة تاريخ المجتمعات و لكن بصفة سريعة.

إستندت هذه الدول في سياساتها التصنيعية على المقاربة الماركسية، التي لقت أكثر قبولا من طرف من أصحاب القرار و النخب الفكرية لهذه الدول، أن التخلف لا يمكن محاربته إلى من خلال الإشتراكية، و الإستقلال الإقتصادي، و أن التخلف هو نتاج للتبادل غير العادل الذي يقوم على نظام من العلاقات الإقتصادية العالمية، التي تكون فيه الهيمنة للدول الصناعية الرأسمالية، و التبعية الإقتصادية و الخارجية للدول غير المصنعة.

1. **التجربة الجزائرية في عملية الصنيع.**
2. **الجزائر المستقلة.**

إن التحدث عن التجربة الجزائرية في عملية التصنيع، يقودنا في المقام الأول و بشكل مختصر التحدث عن السياق التاريخي للحالة السوسيو-إقتصادية للجزائر المستقلة، و كذلك إلقاء الضوء على الإستراتيجية الإستعمارية التي عملت جاهدة في دفع عجلة التخلف للمجتمع الجزائري.

أثناء الحقبة الإستعمارية، نستطيع القول وبكل بساطة أن إقتصاد الجزائر تميز بالإستغلال المكثف للثروات الباطنية، و غير الباطنية، لتصديرها و إستعمالها في تغذية الثورة الصناعية المتنامية في أوربا بشكل عام، و فرنسا بشكل خاص؛ الممتلكات الطبيعية و قوة العمل الجزائرية سواء داخل الجزائر أو المهاجرة، كانت موجهة و بشكل حصري في فائدة و مصالح الدولة الفرنسية.

حتى أن هذه الحالة المزرية للمجتمع الجزائري، دفعت بالحكومة الفرنسية في السنوات الأخيرة من الإستعمار، بطرح مخطط قسنطينة3 كمخطط للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية 1959/1963، يهدف هذا المخطط لتثمين مجموع موارد و ثروات الدولة الجزائرية، و صبها في صالح التنمية المحلية للمجتمع الجزائري، عن طريق تسطير مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كالآتي:

* بناء 200000 وحدة سكنية، يسمح هذا بإسكان مليون شخص.
* إعادة توزيع 250000 هكتار من الأراضي الفلاحية على الجزائريين.
* خلق 400000 منصب شغل في المجال الصناعي.
* توفير التعليم لكل الأطفال الجزائريين البالغين سن التمدرس.

أراد الإستعمار من خلال طرح هذا المخطط أمام المجتمع الجزائري إضعاف الحركة التحررية و حزب جبهة التحرير، بالإضافة إلى التغطية على النهب الممنهج للثروات الوطنية؛ إلا أن هذا المخطط لم يتحقق نتيجة تزايد حدة الثورة التحريرية، و رغبة المجتمع الجزائري في الإستقلال و تحقيق السيادة الوطنية.

تعتبر السنوات الأولى من الإستقلال صعبة بالنسبة للجزائر المستقلة حديثا، نتيجة عدة عوامل موضوعية خلفها الإستعمار وراءه، كسياسة الأرض المحروقة، و الهجرة المكثفة و بشكل كبير للتأطير الكولونيالي للقطاعين الزراعي و الصناعي، فقد عرف الإنتاج الزراعي منذ 1959 تراجع كبير نتيجة تهجير الفئات الريفية، و هدم قراهم، أما المؤسسات الصناعية فكلها كانت ذا طابع حرفي، لا يرقى إلى مؤسسات صناعية كبرى مثل ما هو موجود في الدول الأوربية، يصب أغلبه في الصناعات التحويلية للمنتوجات الفلاحية، التي تغطي فقط حاجيات السوق المحلية لفئة المعمرين الفرنسيين.

كل هذه العوامل جعل هذا الإرث الكولونيالي المتواضع لا يتجاوب مع الحاجيات السوسيو – إقتصادية للبلد و المجتمع الجزائري.

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

3 Maïté Rungis, l’économie algérienne et le plan de Constantine, Esprit, nouvelle série, N°291, janvier, pp 43-64.

للخروج من هذه الوضعية، تم طرح التصنيع كما أشرنا سابقا من طرف السلطة السياسية، كفرضية للخروج من التخلف sous-développement ، عن طريق تبني إستراتيجية تنموية تضع عملية التصنيع في قلب إهتمام الدولة الجزائرية، عن طريق بناء قدرات إنتاجية ذاتية، و وضع على المدى البعيد جهاز إنتاجي عصري، يهدف إلى الإجابة على المتطلبات المتنامية للفئات الإجتماعية المختلفة، كتوفير مناصب الشغل مثلا، الذي يعتبر الحاجة الإجتماعية الأولى التي يجب توفيرها لأفراد المجتمع الجزائري، للتحسين من مكانتهم الإجتماعية و المهنية، و تحقيق الرفاهية الفردية و الجماعية.

بطبيعة الحال، إن التصنيع لم يبق مجرد نظرة أو فرضية، إذ قد شرعت الدولة الجزائرية في الدخول في برنامج طموح للتنمية، عن طريق وضع مجموعة من الإجراءات و العمليات، التي يمكن أن نحصرها في أربعة محاور كبرى:

1. الإسترجاع التدريجي للموارد الباطنية خاصة المحروقات، لهدف جعل هذا القطاع مصدر لتراكم رأس المال، و عامل للتحفيز الإقتصادي و الصناعي.
2. تبني إستراتيجية تنموية و سياسة تصنيعية تتلائم مع الظروف الإقتصادية و الإجتماعية، و القدرات التي تملكها الدولة الجزائرية ( نظرية الصناعات التصنيعية ).
3. تبني مقاربة إيديولوجية تُعرِف توجه المشروع التصنيعي ( النظام الإشتراكي ).
4. دور الدولة المالكة لوسائل الإنتاج في عملية التنمية.

سنحاول التطرق إلى كل محور على حدى، لفهم التجربة الجزائرية في عملية التصنيع و التنمية، و الإجابة على تساؤل رئيسي، هو هل نجحت هذه العوامل الأربعة مجتمعة في تحقيق التطور و عصرنة المجتمع الجزائري، مثله مثل المجتمعات الأوربية أم لا؟.

1. **قطاع المحروقات و التصنيع.**

إرتبط مشروع التصنيع في الجزائر بقطاع المحروقات كمحرك أساسي للتنمية بشقيها الإقتصادي و الإجتماعي، حيث عملت الجزائر في المقام الأول على إسترجاع و بشكل تدريجي منذ سنوات الإستقلال قطاع المحروقات ، كأولوية من أيدي و وصاية الشركات الفرنسية و الأجنبية، من خلال جملة من الإجراءات و السياسات، بغية التحكم الفعلي و المستقل في هذا القطاع الحساس، بحيث كانت الجزائر في البداية لا تملك و تراقب إلا 5 % من البحث، 10 % من الإنتاج، 9 % من النقل، 10 % من تكرير البترول4، في حين أن النسب المتبقية كلها في يد الشركات الأجنيية و الفرنسية.

من بين السياسات المهمة التي قامت بها الدولة الجزائرية بعد سلسلة من المفاوضات بينها و بين الشركات الفرنسية حول قطاع المحروقات، سياسة التأميمات، التي أدت في الأخير إلى فرض السيادة الوطنية على هذا القطاع الحيوي في الإقتصاد الجزائري، من خلال القانون الأساسي للمحروقات الموقع في 12 أفريل 1971 ، يتعلق بالتحكم الكامل للجزائر على ثرواتها البترولية و الغازية، مما سمح لها أن تكون نموذج لدول العالم الثالث في مجهوداتها للتحرر الإقتصادي إلى جانب التحرر السياسي.

إلا أن التأميم و الإعتماد على مداخيل المحروقات لا يعتبر شرط كاف للتنمية و التطور، فوضعية الكثير من دول العالم الثالث المنتجة للبترول، ليبيا5 على سبيل المثال، أظهرت أن تصدير المحروقات بشكلها الخام، لا يقود إلا للتبعية الإقتصادية نحو دول الخارج و المستوردة للبترول، بمعنى أنها مرتبطة بمؤشرات أسعار البترول و الطلب، و كذلك إعادة إستعمال مداخيل البترول في إستيراد المواد الإستهلاكية من هذه الدول الصناعية المنتجة؛ و هو الأمر الذي يُبقي هذه الدول في دائرة التخلف، لذلك نجد دائما يطرح هذا التساؤل المهم و المتكرر بشكل دائم، و هو هل الإعتماد على المحروقات و الثروات الباطنية يساعد في التنمية المحلية؟.

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

4 Maurice BROGINI, Hydrocarbures et industrialisation en Algérie, In Cahiers de la Méditerranée, n°4, 1, 1972, les hydrocarbures migrations et accueil, pp 1-22.

5 Larbi TALHA, le Pétrole et l’économie Libyenne, Annuaire de l’Afrique du Nord, Paris, 1966, pp 153-231.

إن الدولة الجزائرية في سياستها البترولية رفضت هذا الموقف، و إختارت القيام بإسترجاع قطاع المحروقات و إدماجه في مشروع تنموي عن طريق إستغلال عائدات المحروقات في بناء قاعدة صناعية قوية من خلال إستراتيجيات التصنيع، بهدف الخروج من التخلف و التبعية الإقتصادية.

إذن فمكانة قطاع المحروقات تتمثل في مساهمته في تراكم الرأسمال الضروري و الكافي من خلال عائدات البترول و الغاز، و هذا ما أشار إليه المخطط الرباعي الثاني 1974/1977 أن إقتصاد المحروقات يعتبر كمصدر لتراكم رأسمال للتنمية.

إن عملية تراكم رأسمال الضروري للإنطلاق في عملية التصنيع تتجلى في أمرين:

* يشكل قطاع المحروقات دخل دائم من خلال تصديره كمادة خام نحو الدول الخارجية.
* إرتباط القطاعات الصناعية الأخرى به، من حيث أنه مصدر للطاقة، و مادة أولية، و كذلك الإنفاق على المشاريع و الإستثمارات الأخرى.

1. **نظرية الصناعات التصنيعية.**

لقد إستندت الدولة الجزائرية في مقاربتها التنموية على التحاليل الإقتصادية المستوحاة عن المدرسة التطورية أو التنموية développemeniste ، من خلال الأخذ بآراء و نصائح العالم الفــــــــــــــرنسي 6G.De Bernis ، الذي بدوره أخذ من آراء و أعمال عالم إقتصاد آخر 7F.Perroux ، حيث إنطلق منها كركيزة وضع من خلالها نموذجا يتماشى مع طموحات الدولة الجزائرية، للقضاء على التخلف الإقتصادي و الإجتماعي، و تصحيح الإختلالات و الآثار التي خلفها الإستــــــــــــــــعمار الفرنسي؛ يقـــــــول G.De Bernis : " أن التصنيع مُطالب كأداة لإلغاء التبعية الإقتصادية التي إستمرت بعد الإستقلال السياسي ".

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

6 Gérard Destanne De Bernis, L’industrialisation en Algérie, Revue Tiers Monde, Vol 4, Problèmes de l’Algérie indépendante, 1963, pp 125-137.

7 François Perroux, Problèmes de l’Algérie indépendante, PUF, Paris, 1963.

تقوم الفكرة التي جاء بها G.De Bernis على إعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة، لأنها حسب رأيه وحدها الكفيلة بتزويد القطاعات الصناعية الأخرى بالمعدات الضرورية، التي تسمح بزيادة إنتاجية العمل و هو ما يطلق عليها بالصناعات التصنيعية.

يهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى خلق وظيفة أساسية، و هي الإندماج مابين القطاعات الصناعية L’intégration interindustrielle ou intersectorielle ، الأمر الذي يسمح بالتبعية المتبادلة الداخلية ما بين القطاعات الصناعية، و التخفيف من روابط التبعية للخارج؛ و خلق ما يسميه بـ " هيكل صناعي منسجم ".

الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ما نستطيع تسميته بالصناعات التصنيعية، هذه الأخيرة تفرض الترابط بين القطاعات الصناعية المختلفة؛ فهو يرى أن الجزائر تملك كل المقومات الضرورية لبناء قدرات إنتاجية، تقضي على التبعية الإقتصادية للدول المصنعة و تحقيق الإستقلال الإقتصادي عن طريق تحقيق ثلاث أهداف رئيسية:

* إلغاء إستيراد المعدات الصناعية بشكل كبير، و إنتاجها محليا.
* التبادل الداخلي ما بين الصناعات من حيث البيع و الشراء، بفضل الصناعات التصنيعية.
* حتى القطاع الزراعي هو مرتبط بالصناعات التصنيعية، عن طريق عصرنة الزراعة، بتزويده بالمعدات الضرورية و الكيميائية، لتقوية الإستقلال الغذائي، و التقليل كذلك من التبعية الغذائية للدول المتقدمة.

ما يعاب على هذه النظرية من وجهة نظرنا أنها كانت ذات رؤية إقتصادية بحتة، فهي ركزت على ما تملكه الدولة الجزائرية من قدرات مادية و ثروات باطنية، في حين أهملت أهم جانب في العملية التصنيعية و هو العنصر البشري، و ما يتمتع به من خصائص إجتماعية و ثقافية، و قدرتها على الإندماج مع هذا المشروع المجتمعي الكبير، و هذه إحدى الأسباب الجوهرية و المحورية في فشل المشروع التصنيعي بالجزائر، و هذا ما سنتحدث عنه في الصفحات اللاحقة، بحيث تشير كل التوجهات أن المورد البشري أصبح هو المورد الأساسي في أي تنمية تنتهجها أي دولة للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة.

1. **الأسس السياسية و الإيديولوجية لسياسة التصنيع**.

يقوم النموذج التنموي الذي تبنته الدولة الجزائرية في سياستها التصنيعية على الرغبة في القطيعة مع الرأسمالية الإستعمارية، التي تميز بها الإقتصاد الجزائري أثناء الحقبة الكولونيالية، و الذي كان يصب في صالح الرأسمال الفرنسي الخارجي، فهي كانت تنظر إليه كباقي الدول الإفريقية الحديثة الإستقلال، كنظام عبودي يكرس للتبعية السياسية و الإقتصادية، هذه الأخيرة التي تشكل إحدى العوامل المهمة لتخلف دول العالم الثالث.

حسب المقاربة الماركسية، أن التخلف هو نتاج تبادل غير عادل في نظام العلاقات الإقتصادية العالمية، المفروضة من طرف الدول الرأسمالية بعد ثورتهم الصناعية، و هي النظرية التي لاقت أكثر قبولا من طرف الدول الإفريقية، و الجزائر بالخصوص، التي نرى أنها هي الدولة الأكثر تمثيلا لهذه المقاربة الفكرية، ومثال عملي يقتدى به من طرف الدول الإفريقية الفتية.

إن السياسة التصنيعية في الجزائر تضع و بشكل واضح النهج الإشتراكي كخيار رئيسي للتنمية، و هذا ما تصرح به جل المواثيق الوطنية، و كل هذا إستنادا على مجموعة من الأسباب التي قادت الدولة الجزائرية نحو التوجه لرفض النهج الرأسمالي كمشروع تنموي، من بينها تشكل طبقات إجتماعية متفاوتة، يتم فيها توزيع الثروة بشكل غير عادل، و تكرس لإستغلال الإنسان للإنسان؛ و هذا ما نلمسه حتى في السياسة الخارجية التي تقوم على ثلاث مبادئ : الكفاح ضد الإمبريالية الإستعمارية، دعم الحركات التحررية، التعاون الدولي مع دول العالم الثالث و القوى الإشتراكية البارزة في أوربا الشرقية.

إن النهج الإشتراكي حسب التصور السياسي للدولة الجزائرية هو الوحيد الذي يسمح بتجنب هذه التناقضات، عن طريق تمركز كل الموارد و تجنيدها في تحقيق أهداف التنمية، التي تعمل على إرضاء الحاجيات الإجتماعية و الإقتصادية للكتل الجماهيرية الكادحة في الجزائر و بشكل عادل.

إحدى العناصر الهامة في هذه السياسة، هو تدخل ا**لدولة** بشكل مباشر في عملية التنمية، فهي من تتحمل مسؤولية الإستثمار الصناعي في إطار القطاع العام، عكس الرأسمالية التي تقوم على الطبقة البرجوازية الصناعية المالكة لوسائل الإنتاج.

إن القطاع العام حسب الرؤية السياسية يلعب دور المحرك في عملية التصنيع، عن طريق الإحتكار التام لكل الصناعات المختلفة، و تهميش القطاع الخاص الذي هو وجه من أوجه الرأسمالية؛ بهدف الوصول إلى تحقيق " الثورة الصناعية الإشتراكية "، التي يتم تعريفها من طرف السلطة السياسية في الميثاق الوطني:

" بأنها تعمل على إدخال تحولات جذرية و عميقة في الهياكل الإقتصادية للبلد، للمرور من إقتصاد تقليدي يقوم أساسا على القطاع الفلاحي و النشاطات الفلاحية، إلى إقتصاد عصري، أين الترابط و التكامل بين النشاطات الإنتاجية، التي تتميز بتعزيز التبادلات بين عناصر القطاع الواحد، و بين القطاعات الصناعية المختلفة، تضمن تنمية شاملة و متناغمة، عن طريق بسط مناهج صناعية لكل قطاعات الإنتاج "la charte national .

إن القطاع العام الصناعي هو وحده الكفيل بتحقيق أهداف الثورة الصناعية الإشتراكية، عن طريق وضع هياكل قاعدية للإشتراكية، التي تفرض خلق صناعة متطورة ومتنوعة تضم كل القطاعات، تسمح بتراكم رأس المال و التطور الإقتصادي، بالإضافة إلى تمتين الإستقلال الوطني و تقوية الإشتراكية و إزدهارها في البلد، و التخلص من التبعية الخارجية.

إن الدولة كأداة لتحقيق و نجاح مشروع التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، عليها أن تقوم بثلاث وظائف رئيسية8 بالإعتماد على المؤسسة الصناعية:

1. **وظيفة إقتصادية**: بمعنى الدولة كمقاول كبير un grand entrepreneur لقيادة إقتصاد وطني حديث.
2. **وظيفة إجتماعية:** دولة الرفاهية من خلال تبني سياسة إجتماعية في صالح الكتل الجماهيرية للرفع من المستوى المعيشي عن طريق توفير مناصب الشغل لكل الفئات الإجتماعية، القضاء على الأمية، تحسين السكن و الحالة الصحية، و تحرير المرأة.
3. **وظيفة ثقافية:** عن طريق تنشئة الفرد و المجتمع على الثقافة الإشراكية.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

8 Hamel Bendaoudi, Economie de l’Etat et Socialisation en Algérie, OPU, 1989.

1. **حوصلة تقييمية لعملية التصنيع: الأسباب و النتائج.**

نحن هنا و من خلال هذا العنصر، لا نريد أن نضيف حصيلة أو نتيجة أخرى للنتائج الكثيرة التي تناولت عملية التصنيع في الجزائر بالدراسة و التحليل، سواء من طرف علماء الإجتماع الجزائريين9، أو الأجانب، يكفي أن نشير إلى أن هذه الحصيلات أثبتت و بصفة جماعية فشل هذه التجربة فشلا كبيرا، و أن الأهداف و الآمال المتوقعة لم تتحقق، بل كانت لها إنعكاسات خطيرة على إستقرار الدولة و المجتمع الجزائري.

إلا أنه يمكن التأكيد على نتيجة واحدة، هي فشل هذا المشروع يعود لفشل المؤسسة الصناعية في تحقيق الوظائف و المهام التي أشرنا إليها في العنصر السابق، و التي كان منتظر منها أن تلعب دورا مهما في تحقيقها؛ لأسباب تعود لداخل المؤسسة و في محيطها الخارجي.

قد أوردنا فصلا كاملا يتحدث عن المؤسسة العمومية الصناعية تحت عنوان " المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: بين إرث الثقافة الإشتراكية و ثقافة إقتصاد السوق"، لرؤيتنا أن الحديث عنها في هذا الفصل، لا يكفي للتطرق لتاريخ المؤسسة العمومية في الجزائر و مختلف المراحل التي مرت بها، لإستخلاص الأسباب و النتائج بشكل تفصيلي، و محاولة تقديم بعض الإضافات كإجتهاد منا ، التي حالت دون نجاح هذه العملية التصنيعية.

الأمر الذي حفزنا للرجوع لهذا الأمر التصنيع و المؤسسة الصناعية، هو عودة المؤسسة الصناعية اليوم و بشكل كبير في الكتابات و البحوث السوسيولوجية و الأنتروبولوجية و التي تؤكد و تنطلق في مقاربتها النظرية من العوامل الثقافية تحت مصطلح ثقافة المؤسسة، و حتى في التخصصات الأخرى؛ و محاولة الإقتراب من المؤسسات الصناعية العمومية المتبقية من الحقبة الإشتراكية إستنادا على المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة ، و التي تجد نفسها اليوم في مواجهة مع منطق جديد و ثقافة جديدة، و هي ثقافة المؤسسات الرأسمالية التي أثبتت فعاليتها و نجاحها على المستوى العالمي.

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

9 Djamel GUERID, l’entreprise industrielle en Algérie, les limites d’une acculturation, in Cultures d’entreprise, édition CRASC, avril 1977, pp 117-131.

9 Ali EL KENZ, le complexe sidérurgique El Hadjar, une expérience industrielle en Algérie, Editions du Centre National de Recherche Scientifique, 1987.

1. **المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية.**
2. **المؤسسة كثقافة و مكان للإنتاج الثقافي.**

في1982قامPeters & Waterman[[12]](#footnote-12)10بإصدار كتاب بعنوان: excellence In Search of الذي تم ترجمته إلى le prix de l’excellence الذي أصبح مرجع أساسي بالنسبة للمحللين و مسيري المؤسسات، من خلال هذا المؤلف أسسا لأهمية الثقافة في نجاح المؤسسات، وهو ما يعرف بتيار الإمتياز l’excellence le courant de

من خلال هذا الكتاب قاما بطرح مقاربة جديدة للتسيير وهي المقاربة الثقافية للمؤسسة، التي تقوم على قانون تنظيمي جديد ينطلق من القيم المشتركة من طرف أعضاء المؤسسة، بمعنى الثقافة كمتغير رئيسي داخل المؤسسة، وعامل مفتاحي للنجاح و الفعالية.

من خلال عملهما كمستشارين لدى مكتب الإستشارات و الدراسات McKinsey أسسا أصول مقاربتهما من خلال التحاليل و الدراسات التي تقود المؤسسات إل النجاح و التميز، هذه التحاليل أوضحت أن النموذج العقلاني lemodèle rationnel ، للتسيير لم يعد صالحا لتسيير المؤسسات، و لكن هناك شيء آخر يدور حول اللاعقلانية irrationnel و ثقافة المؤسسة؛ قام الباحثين ببحث موضوع التميز لبعض المؤسسات الأمريكية الرائدة معتمدين في تحليلهما على على نموذج ماك كينزي le modèle McKinsey des 7 clés de l’organisation ، هذا النموذج الذي يجعل القيم المشتركة محور هذه المفاتيح السبعة لتحليل المؤسسة.

نجد كذلك من بين رواد هذه المقاربة W.Ouchi1981[[13]](#footnote-13)11 الذي طور نظريته من خلال أعماله التي إهتمت بدراسة الممارسات الإدارية و التسييرية managériales في المؤسسات اليابانية، و التي عرفت نجاح كبير، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية التي عرفت هي في المقابل بعض المشاكل التي أفقدتها ميزتها التنافسية.

لقد إستطاع أوشي أن يقارن بين الممارسة الإدارية في اليابان و هو ما يطلق عليه نظرية J بالممارسة الإدارية في و.م.أ نظرية A ، و توصل إلى مزيج ما يعرف بنظرية Z التي تمثل أفضل الطرق لزيادة الجودة و الكفاءة في المؤسسات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية.

لقد قام وليام أوشي بنفس العمل الذي قام به كل من T.Peters et R.Waterman، حيث عمل على دراسة الخصائص الثقافية للمؤسسات اليابانية، من خلال مجموعة من الأبعاد التسييرية و التنظيمية توصل إلى نتيجة مفادها أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في ثقافتها المتينة، فحسب **أوشي** قوة المؤسسات اليابانية يمكن تفسيره من خلال أن العمال متعلقين attaché بالقيم الثقافية الأساسية للمؤسسة، فمثلا عملية إتخاذ القرار هي عملية يتم إتخاذها بشكل جماعي، و هذا يدل على أن هناك قيمة المشاركة من طرف الجميع.

في الأخير، هذه الأفكار les réflexion**s** لكل من T.Peters et R.Watermanو W.Ouchi سهلت لميلاد رؤية ثقافية حول المؤسسة، و فتحت المجال أمام العديد من الدراسات و البحوث حول موضوع ثقافة المؤسسة، وتم معالجته من طرف عدة تخصصات فنجد الأنتروبولوجيا التي تنظر للمؤسسة كأنظمة من الرموز، المعتقدات، و القيم، ومن الدراسات المرجعية في هذا المجال نجد [[14]](#footnote-14)12G.Hofstedeأستاذ الأنتروبولوجياو التسيير الدولي في جامعة Limburg في les Pays-Basحيث قام بدراسة حول أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة و التنظيم.

كذلك نجد Philippe d’Iribane أعماله تصب في نفس هذا الإتجاه، حيث درس أثر المميزات الثقافية المحلية على نمط التسيير و طبيعة علاقات العمل في المؤسسات، حسب هذا الباحث أن الأنظمة الإجتماعية و الثقافية للبلد ما يعرف بالثقافة الوطنية la culture nationale هي التي تحدد أشكال التنظيم، و التي من الصعب تحويلها أو تغييرها.

أما في حقل علم الإجتماع نجد عالم الإجتماع الفرنسي [[15]](#footnote-15)13 Renand .Sainsaulieuمن خلال أبحاثه الأولى في كتابه **"** L’identité au travail" ثم في مؤلفه الآخر بعنوان **"** sociologie d’organisation et del’entreprise**"** من خلالهما طور مقاربته في دراسته لثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية "التـعلم الثـقافي apprentissage culturel " داخل المؤسسة الصناعية؛ تقوم هذه النظرية على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين و اكتساب معايير و طقوس وقيم و قواعد جديدة للعمل الصناعي. فهو يرى كغيره من العلماء أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة و ليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية إنتماء جماعية للمؤسسة، و تمثلات و معايير و قيم و قواعد صادرة عن المؤسسة و مستنبطة من قبل جميع أعضائها.

يعرف R.Sainsaulieuثقافة المؤسسة كخزان لجملة من القيم و القواعد و التمثلات الجماعية التي تم بناؤها تاريخيا و استنباطها ذاتيا، التي تعمل على تحديد و تحريك أعماق العلاقات الإنسانية؛ و بناء على ذلك تعتبر المؤسسة في تصور سان سوليو فضاء لبناء الهويات الفردية و الثقافية و خلق هوية ثقافية جماعية التي تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة و علاقات العمل، فالفرضية الجديدة تقول بظهور هويات ثقافية جديدة للفاعلين مرجعها يعود للمؤسسة الصناعية، في وقت أين لا المكانات ، و لا الفئات المهنية، و لا الطبقات الإجتماعية، و لا المراجع القديمة للإنتماء الإجتماعي لم تعد تكفي لتعريف الهويات الفردية و الجماعية.

1. **مفهوم ثقافة المؤسسة.**
2. **التعاريف :**
   1. **الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة :**

قبل أن نتطرق إلى أصل مفهوم ثقافة المؤسسة سنعرج قليلا حول مفهوم الثقافة، حيث يرجع هذا المفهوم إلى الأصول الأنتروبولوجية، قبل أن يتم إستعارته من طرف تخصصات وعلوم أخرى، أولا علم الإجتماع التنظيم، ثم المانجمنت، وهو مفهوم شديد التعقيد و التشعب، بحيث تعددت التعاريف لهذا المفهوم، ففي سنة 1952 Kreober et Kluchohs أحصوا ما لايقل عن 200 تعريف، إلا إننا لا نحاول الإحاطة بها جميعا، وإنما سنقتصر على أهمها، فنجد مثلا 1944 Malinovski يعرفها بـ*"هي مجموعة كلية، أين نجد بداخلها الأدوات المنزلية، حاجيات الإستهلاك، المواثيق الأساسية التي تضبط الجماعات الإجتماعية المتنوعة، الأفكار، الفنون، المعتقدات، وأخيرا العادات"*، و يعرفها *"ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، وأخيرا العادات، التي يكتسبها الفرد بصفت عضوا في المجتمع".*

يشير [[16]](#footnote-16)F.Petitأن الإعتماد على عوامل ثقافية في التحليل ليس جديد بالنسبة لنظريات التنظيم، و نستطيع أن نتتبع إستعمال هذه العوامل عند مدرسة العلاقات الإنسانية، و مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، فنجد مثلا إستعمال هذا المفهوم من طرف معهد Tavistoch من خلال 1951 Elliot Jacques ، و كذلك عند الكتاب الأمريكيين حول كيفية تطوير المؤسسات مثل 1969 R.Beckard تحدث حول ثقافة المنظمة كنظام فرعي sous-système يمكن البحث فيه واتخاذه موضوع بحث؛ في فرنسا مع بداية الستينات 1963 M.Crosier من خلال أعماله سلط الضوء على بعض العوامل الثقافية الوطنية التي أدت إلى الخلل الوظيفي dysfonctionnement للمنظمات البيروقراطية مثل المركزية المفرطة و الصلبة.

هناك من الباحثين من ذهب إلى أبعد من ذلك في أصل هذا المفهوم، حيث يرى [[17]](#footnote-17)15Olivier Jamet

أن مفهوم ثقافة المؤسسة هو مفهوم قديم يعود للقرن 19 في فرنسا، ولكن بمسميات أخرى مثل المؤسسة العائلةl’entreprise famille ، روح البيتl’esprit maison ، خاصة مع الممارسات الأبوية داخل المؤسسة، حيث أن أرباب المصانع و المؤسسات يبحثون إلى خلق ما يسمى بـ "روح البيت" الذي يجمع كل أعضاء المؤسسة في وحدة متجانسة، التي تميز هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، و يضيف أن المؤسسة هي عبارة عن مكان للتجمع الإنساني و الإجتماعي، الذي نلاحظ فيه نزاعات و ضغوطات ما بين ثقافات مختلفة سواء كانت مهنية، أو جهوية، و حتى وطنية، لذا سعى النموذج الأبوي حثيثا لإيجاد ذلك الإنسجام بين هذه الثقافات الفرعية.

*ثقافة المؤسسة إبتداءا من الثمانينات:*

في المقابل يرى بعض الباحثين أن مفهوم ثقافة المؤسسة ظهر في الحقول العلمية ، كعلم الإجتماع العمل و التنظيم، المانجمنت، مع ظهور ***المؤسسات المتعددة الجنسيات***، التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث ظهر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني ، لــW.Ouchi1981تحت عنوان :*Theory Z , how american business can**meet the japanese challenge"****"*** **،** من بين هذه العوامل أهمية البعد الثقافي في نجاح المؤسسة ؛ و من بين الدراسات التي أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة و التي تعتبر كمرجع أساسي لكل الباحثين المتخصصين في هذا المجال نجد :

دراسةG.Hofstede[[18]](#footnote-18)161982 : تعتبر هذه الدراسة التي قام بها المرجع الأساسي في هذا المجال ، تمت على مرحلتين ما بين 1967-1969 و 1971**-**1973 مع مجموعة من المساعدين ، في شركة IBMعلى حوالي 11600 عامل ينتمون إلى 50 دولة ، الهدف من هذه الدراسة : هو معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة و التنظيم ، و معرفة ما هي الإختلافات بين هذه الثقافات.

إعتمد G.Hofstedeعلى أربعة أبعاد لدراسة ثقافة المؤسسة و هي :

* المسافة الهرمية La distance hiérarchique**.**
* العلاقة بمناطق الشك La relation à l’incertitude **.**
* الفردانية مقابل الجماعية L’orientation individualiste ou collectiviste **.**
* الذكورية مقابل الأنثوية L’orientation masculine ou féminine des valeurs.

من النتائج التي توصل إليها : أن كل بلد له ثقافة خاصة به ، يتميز بها ، على سبيل المثال تتميز الثقافة الفرنسية بالنسبة للبعد الأول (المسافة الهرمية) كإحدى الثقافات الأكثر هرمية في العالم ، فالعمال داخل المؤسسة يرفضون في الغالب المشاركة مع مرؤوسيهم ، الذين يتعاملون معهم **بأوتوقراطية** ، يضيف كذلك بالنسبة للبعد الثالث ، نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تمتاز بتصور فرداني في ممارسة السلطة.

دراسة [[19]](#footnote-19)17Tom Peters et Robert Waterman 1982ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في المجال الأكاديمي بقوة بعد هذه الدراسة التي نشرت سنة 1982 تحت عنوان"In search ofExcellence"أي "البحث عن الإمتياز"،تمت ترجمته بالفرنسية إلى "le prix de l’excellence" حيث لفتوا إنتباها كبيرا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من **الفعالية التنظيمية** ، و تأتي هذه الدراسة عقب تعرض الولايات المتحدة لصدمتين بتروليتين في السبعينات ، وما ترتب عليها من آثار كالتضخم ، إفلاس بعض المؤسسات ، البطالة .....إلخ ، مما دفع بالجهات الأكاديمية إلى جملة من التساؤلات ، - مثل de McKinsey Cabinetالتي كانا يعملان فيها كمستشارين- ، حول أزمة التسيير و ضرورة تغييره ، كما تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات اليابانية ، تغزوا الأسواق الأمريكية ، و تنافس مؤسساتها في عقر دارها ، كقطاع السيارات مثلا ، وشملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات ، و ركزت هذه البحوث على دراسة أداء تلك المؤسسات.

أما النتائج التي توصلوا إليها ، فهي تحديد المتغيرات الثمانية المفتاحية لنجاح المؤسسة وهي :

1. تفضيل الفعل و التصرف. 5. البقاء في إنصات دائم للزبون.
2. تثمين الإستقلالية و الإبداع. 6. ربط الإنتاجية بتحفيز العمال.
3. تجنيد العمال حول قيم ومعايير أساسية. 7**.** الإحتفاظ دائما بهيكلة بسيطة.
4. المزج بين الليونة و الصرامة. 8**.** التمسك فقط بما نستطيع فعله.

نلاحظ أن كل من T.Peters et R.Watermanوضعا من بين هذه الأبعاد الثمانية المفتاحية لنجاح أي مؤسسة ، بعد يتعلق بثقافة المؤسسة وهو **تجنيد العمال حول قيم و معايير أساسية** ، يتم إعتناقها و العمل بها من طرف كل العمال الموجودين داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى دراسات عديدة ، لا يمكن التطرق إليها جميعا ، هي كذلك أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة مثل Trompenaars et Humden Turnerهما كذلك قاما بدراسة معمقة حول القيم المتعلقة بالعمل ، أما في فرنسا ظهر هذا المفهوم مؤخرا بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن بين الباحثين البارزين في هذا المجال نجد كل من Philippe d’IribarneوRenaudSainsaulieuومؤخرا Maurice Thévenet **.**ـ

2.1. **تعريف ثقافة المؤسسة :**

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة بعامة، ثم إلى الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة سنحاول تعريف مفهوم ثقافة المؤسسة.

في البداية لابد أن نشير إلى أن هناك ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، كل تسمية لها اقترابها و طرحها الخاص به من قبل المنظرين، فنجد *"الثقافة في المؤسسة la culture dans**l’entrepris*e *"،* *"ثقافة المؤسسة**culture d’entreprise"*، *"ثقافات المؤسسات les cultures d’entreprise ".*

يعني الأول ضمنيا أن ليس هناك ما يمكن تسميته ثقافة تنظيمية محضة، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع – المحيط –؛ ويعني الثاني أنها مستوحاة و مبلورة من الداخل؛ في الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في الثالثة التي تدل على وجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة.

والمفهوم الذي نريد الاعتماد عليه في هذا البحث هو مفهوم **ثقافة المؤسسة** المستوحاة والمبلورة من الداخل.

ثمة تعريفات عديدة لهذا المفهوم يصعب حصرها عدديا، أو حتى ذكر كل ما جمعناه من تعريفات، إذ هناك شبه تطابق بين هذه التعريفات، لذا حاولنا الاعتماد على أشهرها والمتداولة بشكل كثير.و قمنا بترتيب هذه التعاريف حسب التسلسل الزمني التي ظهرت فيه، ومن أهمها ما يلي:

1- تعريف 1951 Elliot Jacques[[20]](#footnote-20)18 : *" ثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والنشاط الاعتيادي و التقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الإنضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان أولا بالديمقراطية، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد".*

2- تعريف 1982 [[21]](#footnote-21)19Geert Hofstede**:** *" ثقافة المؤسسة هي البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات، و أشكال التصرف التي تميز أعضاء المؤسسة عن المؤسسات الأخرى."*

3- تعريف 1982 W. Ouchi[[22]](#footnote-22)20: *" ثقافة المؤسسة هي جملة القيم التي تأخذ بها و تعتنقها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة."*

4- تعريف 1984 Nadine LEMAITRE [[23]](#footnote-23)21 : *" ثقافة المؤسسة هي نظام من التمثلات و القيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم، وكذلك المهمة التي من أجلها وجدوا.*

تعريف 1985 E. Schien [[24]](#footnote-24)22 لثقافة المؤسسة : *"ثقافة المؤسسة هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها و أنتجتها و طورتها مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الإندماج الداخلي، و التي أثبتت نجاعتها و فعاليتها بالنسبة لهم و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في معالجة هذه المشاكل."*

6- تعريف 2006 Maurice Thévenet[[25]](#footnote-25)23: " *ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، لإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة."*

من خلال التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف إجرائي لثقافة المؤسسة و هي:

ثقافة المؤسسة: *"هي مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات و مبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي يتم تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديد أو قديم. هذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق عملية التعلم من خلال القرارات و الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة من خلالا تاريخها الطويل والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية".*

نفهم من هذا التعريف ان ثقافة المؤسسة تعمل على بناء طريقة موحدة للتصرف و التفكير للفاعلين الاجتماعيين، هذه الطريقة تحتوي على قيم و معتقدات مشتركة يجب احترامها والعمل بها مهما يكن هذا العضو جديد أو قديم.

1. **خصائص ثقافة المؤسسة.**

تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- ثقافة المؤسسة هي ***ظاهرة جماعية*** التي تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول قيم و معايير ومبادىء مشتركة. ثقافة المؤسسة هي إذن فضاء أين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة يستطيعون التواصل فيما بينهم عن طريق القيم والمعايير التي بالنسبة إليهم كعلامات مشتركة والتي تميز هم عن الجماعات الأخرى.

ثقافة المؤسسة هي ***نشاط رمزي*** التي تسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز، هذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز وإشارات لغوية....الخ، كل هذا يشكل هوية و ميزة خاصة بهذه المؤسسة، إنتاج هذه الرموز إذن يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة ، التي تلعب دورا أساسي بالنسبة للعمال مثال: لبس القميص الأبيض عند عمال شركة IBM.

- ثقافة المؤسسة من خصائصها أنها تتم عن طريق ***التعلم و النقل*** عن طريق التفاعل و التكرار، بمعنى أن جميع القيم و المعايير و المبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها و تلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التثاقف، حتى يستطيعوا الإندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها.

- ثقافة المؤسسة هي ***إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن،*** عن طريق سيرورة من القرارات، و ردود الأفعال للأحداث التي مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل، فهي تنشأ من خلال الأحداث مرت بها المؤسسة خلال دورتها التطورية، و التي مست المؤسسة في العمق، و بقيت في الذاكرة.

ثقافة المؤسسة هي ***عامل للهوية و الإنتماء الإجتماعي***، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ و القيم و الرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي، فثقافة المؤسسة تمنح للعمال هوية وإنتماء إجتماعي يميزهم، ويكسبهم مكانة إجتماعية تحظى بالإحترام و التقدير خارج المؤسسة، مثال عامل في شركة Renault يصرح "يعرفونني كعامل في شركة رونو، هذا يشكل جزء من هويتي"[[26]](#footnote-26)24.

1. **مكونات ثقافة المؤسسة.**

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، و هي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر و يتصرف، ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة، وكذلك هي التي تنعكس على ممارسة الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

ويمكن حصر هذه المكونات في تاريخ المؤسسة( الذاكرة الجماعية)، القيم، الرموز، الطقوس و الشعائر، وأخيرا الأساطير؛ كل هذا يمثل الشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة.

1. **تاريخ المؤسسة الذاكرة الجماعية** l’histoire de l’entreprisela mémoirecollective :

أهمية التاريخ أساسية في فهم و توضيح ثقافة أي مؤسسة، فحسب [[27]](#footnote-27)25M. Thévenetفيتعريفه لثقافة المؤسسة الذي ذكرناه آنفا في التعاريف يوضح أن الثقافــــة تتكـــــون وتبنى حسب عــــملية وسيرورة

من التعلم على مدى التاريخ، إذن لفهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد يجب علينا الإعتماد على التاريخ كدليل من خلال مراحله الكبرى و منطق التطور.

فالآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة وأعضاءها كالنجاحات و الإخفاقات، الأزمات و الصدمات التاريخية، الإضرابات، الشخصيات المهمة و السياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها عوامل تبني ثقافة تترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة.

لذلك نجد اليوم العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى التي قامت بتشكيل فرق من المؤرخين لكتابة تاريخها و تدوينه في كتب، فنجد مثلا كتاب Renaultالذي يسطر لتاريخ مصانع "رونو" ويركز كثيرا على التطورات الإجتماعية و النزاعية؛ كذلك كتاب ميشلان Michelinتم تأليفه من طرف صحفي، يتحدث فيه عن التسيير اليومي، العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، القرارات الإستراتيجية الكبرى التي اتخذتها المؤسسة.كتاب Menier تاريخ هاته المؤسسة الشهيرة يدور و يرتكز حول شخصية الأجيال الثلاثة الأولى للمسيرين.

نلاحظ من خلال هذه المؤلفات التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل الإحتفاظ بتاريخها، يعكس ثقافتها التي تعبر عن الإحتفالية الذاتية l’autocélébration و تمجيد نفسها.

أخيرا فالتاريخ بعد مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم و العادات، و الرموز، و طرق التصرف و التفكير التي تتبناها المؤسسة.

1. **الـــــــقيم الثقافيــة** les valeurs culturelles**:**

القيم هي التفضيلات الجماعية les préférences collectives التي تفرض نفسها داخل المجموعة، هي المعتقدات الأساسية، المعايير التي تحدد طرق التصرف و التفكير، فهي تشكل فلسفة المؤسسة التي تحدد ميثاق سيرورتها المعبر عنه من خلال القانون الداخلي، توصيف المهام و المناصب، نظام المكافأة و الجزاء، الممنوعات، الحقوق و الواجبات.

القيم هي مجموعة من الأحكام و المعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، و تكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال و الممارسات المعنوية و المادية، و تكون لها من القوة و التأثير على المؤسسة و أعضاءها بما لها من صفة الضرورة و الإلزام و الإحترام، وأي خروج عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة.

يرى [[28]](#footnote-28)26Jean P.Helferأن القيم كل ما يتعلق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، و التي توجه سلوكهم، وتعتبر سببا مهما في نجاح المؤسسة، لأنها تنظم الإستراتيجية، أسلوب الإدارة، العلاقات بين الأقسام و الأشخاص، وأحيانا هذه الأفكار تحول إلى معايير لتكون بمثابة قانون واقعي في المؤسسة.

يفرق M. Thévenetبين نوعينمـــــن القيم الموجودة داخل المؤسسة : القيم الثقافية المصرح عنهـــا les valeursdéclarées، والقيم المعمول بها حقيقة les valeurs opérantes ، الأولى تعبر عن النظام الداخلي للمؤسسة، القواعد و الإجراءات، الحقوق و الواجبات، أما الثانية فهي تعبر عن العمل الحقيقي للمؤسسة le fonctionnement réel de l’entreprise ، وهي التي تهمنا لأنها هي التي تعبر عن النمط العملياتي الثقافي الحقيقي الموجود داخل المؤسسة le modeopératoireculturel.

كل مؤسسة تعتمد على قيم مرجعية خاصة بها، تعمل على تلقينها لأعضائها على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعدة، فمثلا إذا أخذنا شركة [[29]](#footnote-29)27IBMكمثال فهي تعتمد على القيم التالية:

"تقوم إستراتيجية أعمالنا على قيامنا بوضع نقطة شرف لملاحظة القيم التالية:

* البحث عن نجاح كل واحد من زبائننا.
* الإبداع من أجل التقدم، و المساهمة في تقدم العالم.
* تأسيس كل العلاقات على الثقة و تحمل المسؤولية."

" Dans la mise en œuvre de notre stratégie d’affaires à la demande, nous nous faisons un point d’honneur d’observer les valeurs suivantes :

* Rechercher le succès de chacun de nos clients.
* Innover pour avancer et faire avancer le monde.
* Fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation".

هذا فقط مثال واحد، و هناك العديد من الأمثلة عن شركات و مؤسسات كبرى في شتى المجالات، لايتسع المجال لذكرها كلها، و لو تصفحنا المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات، لوجدنا هذه القيم مكتوبة في الصفحة الرئيسية للموقع.

1. **المعتقدات الجماعية** les croyances collectives**:**

المعتقدات الجماعية هي أحكام مسبقة يتقاسمها أعضاء المؤسسة بشكل مشترك و جماعي، التي تنتج نوع من الوحدة الذهنية و العاطفية حول طريقة تصور العالم الخارجي، مثلا "عبارة نحن الأفضل nous sommes lesmeilleurs**"** التي تعبر عن الإفتخار بالنفس بالمقارنة مع الآخرين؛كما تعتبر كذلك من المسلمات التي تعتقدها الجماعة أو المؤسسة حول نفسها و حول المحيط الخارجي، فمثلا نجد التحكم في السوق و إحتكاره هو الذي يولد هذا الإعتقاد بأن هذه المؤسسة هي الأفضل، مثل شركة IBM التي كانت في الثمانينات أفضل شركة في سوق الإعلام الآلي و كانت هي التي تتحكم فيه، هذا التأمين أعطى شرعية للتفكير و الإعتقاد بأن السوق هو ملكهم ولا أحد ينازعهم فيه، وأن أجهزة الإعلام الآلي التي يتم إنتاجها من طرف منافسيها ليس لها مستقبل في السوق.

1. **الطقوس الجماعية** les rites collectifs:

تتكون الطقوس من مجموعة من الممارسات المتعارف عليها من قبل الجميع داخل المؤسسة، و التي تتكرر بصفة إنتظامية.

هي العادات التي تحرص المؤسسة عليها لتقوية الرابط الإجتماعي و علاقات العمل بين المتعاونين collaborateurs les فيما بينهم و بين المؤسسة، فمن خلال هذه الممارسات تهدف المؤسسة إلى إيصال عدد من الرسائل الأساسية للأفراد التي تحتوي على قيم أساسية تريد تعزيزها في أنفسهم كالتعاون و المشاركة و التعارف و التفاعل، و الإنتماء إلى الجماعة والهوية للمؤسسة l’identification à l’entreprise .

من الأمثلة على هذه الطقوس نجد مثلا:

* إقامة الحفلات لتكريم و تقدير أفضل العمال المتفوقين، و أصحاب الأفكار التطويرية.
* إقامة الحفلات بالمناسبات الإجتماعية و الدينية.
* الإدماج عن طريق التربصات في وحدات المؤسسة.
* تكريم الأفراد الذاهبين للتقاعد.

فالمؤسسة اليوم تعمل على إيجاد مجموعة من الطقوس و الإنتاجات الرمزية، تهدف من خلالها على وحدة المجموعة، وتثبيت قواعد السلوك الجماعي الذي يساعد على تجنيد العمال نحو التوجهات الإستراتيجية، وسياسات المؤسسة.

1. **الإشارات و الرموز** les signes et symboles:

بالإضافة إلى العناصر التي ذكرناها آنفا، تعتبر الرموز و الإشارات مكون من مكونات الثقافة، فهي تعتبر من وسائل الإتصال التي تعبر عن المعاني، لذلك نجد بعض المؤسسات تحرص على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني، الأثاث، و حتى اللباس، حتى يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات، فترتبط هذه الرموز و الإشارات بذهن أعضاء المؤسسة مما يعزز الشعور بالهوية و الإنتماء، و كذلك صورة المؤسسة بالنسبة للمحيط الخارجي؛ فمثلا عندما نرى صورة للإدارة في إجتماع مع الرؤساء المسيرين يرتدون بدلات داكنة و ربطة عنق و أقمصة بيضاء، فهي تريد أتن ترسل رسالة رمزية تعبر عن الإتحاد و روح الجماعة.

كذلك نجد اللغة كرمز لثقافة المؤسسة، فوجود لغة مشتركة و مفهومة من قبل الجميع تسهل عملية التواصل، و تصبح خاصة فقط بأعضاء المؤسسة و غير مفهومة بالنسبة للأشخاص من خارج المؤسسة، على سبيل المثال مؤسسة Danoneقامت بإنشاء قاموس لتعريف المصطلحات الخاصة بأعضاء المؤسسة.

على العموم يمكن ملاحظة الرموز و الإشارات من خلال الأمور التالية:

* الشعارات les logos.
* الرموز الثيابية Les Codes Vestimentaires .
* أساليب التهيئة و البناء Les Modes d’Aménagement .
* خطابات المؤسسة حول نفسها Les Discours De L’Entreprise SurElle-même.

من خلال هذا الوصف لمكونات ثقافة المؤسسة، يمكن أن نقيس إلى أي درجة تاريخ المؤسسة، القيم، المعتقدات، الطقوس الجماعية، وأخيرا الرموز و الإشارات تستطيع أن تجمع أعضاء المؤسسة في وحدة متناسقة ومترابطة، تتجه نحو تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة، كما أنها تسهل عملية الإتصال.

**خلاصة الفصل.**

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل ربط مفاهيم التصنيع، المؤسسة الصناعية بالمقاربة الثقافية في دراسة المؤسسات، لأن كل التوجهات اليوم تشير إلى أنه لا يمكن إعتبار عملية التصنيع و المؤسسة الصناعية كمظهر رئيسي من مظاهر التصنيع فقط كآليات للإنتاج المادي و الخيرات، بل أخذت اليوم في نظرتها بعدا آخر يركز أكثر على العوامل الثقافية و أهميتها في تحقيق الفعالية و خلق القيمة المضافة، بعدما كان التركيز يقتصر فقط في السابق على الوظيفة الإقتصادية للمؤسسة التي أثبتت فشلها.

يرى جمال غريدفي هذا الصدد أن: " المؤسسة الصناعية تحتل مكان رئيسي في هذا الحراك (عملية التصنيع): بطبيعة الحال هي مكان للإنتاج المادي، و لكن أيضا مكان لإعادة تنشئة العمال، و جهاز قوي للإنتشار الثقافي داخل المجتمع ككل. مثل المدرسة، المؤسسة تعمل كمنشأة للتربية و التحديث ".

نفهم من هذا الكلام أن المؤسسة لا تعتبر فقط مكان أين يعمل الأفراد لإنتاج السلع و الخدمات، ولكن أيضا كمكان ثانوي للتنشئة الإجتماعية و الثقافية un lieu secondaire de socialisation ، فهي تساهم كذلك في بناء هويات مهنية و ثقافية، نجد [[30]](#footnote-30)28C.Dubarتحدث حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الإجتماعية، حيث يصرح هذا الأخير في مقدمة كتابه :" أن البعد المهني لقي إهتمام خاص من طرف الباحثين، لأنه أصبح سلعة نادرة، فالعمل يساعد في بناء الهويات الإجتماعية و المهنية، لأنه عرف تحولات مؤثرة، فالعمل فرض تحولات على مستوى الهويات داخل المجتمع."

من أهم أهداف أي مؤسسة مهما بلغ حجمها و تعقيدها، أن تحافظ على تماسكها و توازنها الداخلي، عن طريق خلق ثقافة مشتركة بمعنى منظومة قيم ومعتقدات ومعايير للتصرف؛ والعملية التي توفر للمؤسسة ذلك: هي عملية *التنشئة الإجتماعية،* فهذه الأخيرة و الثقافةيرتبطان إرتباطا وثيقا ، فكل منهما يؤثر في الآخر، فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته بما فيها من قيم و تقاليد، وأنماط للتفكير و التصرف، وطرق عمل من خلال هذه العملية .

**مقدمة الفصل.**

عرفت الجزائر في السنوات الأولى من الإستقلال أزمات إجتماعية و إقتصادية حادة ناجمة عن الصعوبة المزدوجة المتمثلة في شغور معظم المؤسسات الزراعية و الصناعية، و الخدماتية دون أن يترك أصحابها من يتولى أمر تسييرها، بالإضافة إلى وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات و الأشخاص القادرة على إدارة هذه المؤسسات نظرا لحداثة الإستقلال، أمام هذا الوضع ظهرت فكرة التسيير الذاتي كإستجابة عفوية من طرف العمال الصناعيين و الفلاحين، لملئ الفراغ الذي تركه المعمرين بهدف حماية الإقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المصانع و المزارع، و هذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات؛ لكن هذا النوع من التنظيم عرف صعوبات تنظيمية، مالية، و تسويقية للإنتاج الذي أثر على سيرها.

بعد فشل التسيير الذاتي الذي لم يرق إلى النموذج التنموي للبلاد، عملت الجزائر على إختيار نموذج تنموي للبلاد، بغية التحرر الإقتصادي، و بناء قاعدة صناعية تساهم في التنمية على المدى البعيد، هذا النموذج يقوم على فكرة جديدة و هو تدخل الدولة كقاعدة أساسية لتحقيق أهدافها الخاصة بالتنمية.

أثناء الحقبة الإستعمارية كان الإقتصاد الوطني خاضع و متجه نحو فرنسا، فالقطاع الصناعي الكولونيالي الجزائري كان يعتبر كمكمل للإنتاج الفرنسي، لذلك عملت الدولة على إسترجاع بشكل تدريجي الثروة الوطنية، و البحث عن نموذج تنموي مستقل يحرر الجزائر من الوصاية الإقتصادية الفرنسية، و الشركات الأجنبية، لذلك إعتمدت السلطة السياسية على مجموعة من السياسات كمكافحة ضد الرأسمال الأجنبي لتحقيق التحرر الإقتصادي بالإضافة إلى التحرر السياسي، عن طريق التحكم في بعض القطاعات الحساسة التي لها أثر في الحياة الإجتماعية، السياسية، و الإقتصادية.

من بين هذه السياسات التي شكلت المحور الرئيسي في هذه المرحلة **سياسة التأميمات**، حيث بعد سنوات من الإستقلال، تم تأميم عدد من المؤسسات الأجنبية مما سمح للدولة بامتلاك عدد من الوحدات الإنتاجية، و تعتبر هذه هي البداية لخلق مؤسسات وطنية، شملت التأميمات الأولى مؤسسات الإنتاج، البيع، تصدير وإستراد التبغ و الكبريت، ثم تبعتها تأميمات أخرى بصورة سريعة شملت المناجم، البنوك، المحروقات، التأمينات، وصناعات متنوعة.

كما عمدت الدولة كذلك إلى إنشاء و بناء وحدات إنتاجية ضخمة، بغية إيجاد قاعدة صناعية معتبرة، من بين الشركات الوطنية: شركة SONATRACH 1963 في مجال المحروقات، الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS1964في مجال المعادن، و شركة SONITEX في مجال النسيج.

تعتبر هذه المرحلة الأولى لتشكل القطاع العام الجزائري، لتأتي أهم مرحلة في تاريخ الجزائر المستقلة، و هي المرحلة الثانية التكميلية لسياسة التأميمات، وفرض السيادة الوطنية على كامل الثروات الباطنية للبلد؛ لجأت الجزائر في هذه المرحلة إلى تطبيق سياسة تنموية جديدة شاملة، ترتكز في قاعدتها على الريع البترولي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لتمويل برامج التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، ففي سنة 1966 عرفت الجزائر تأميم عدد من المؤسسات التي كانت تحت الوصاية الفرنسية، بينما بقيت أهم الثروات الباطنية من بترول و غاز تحت مراقبة الشركات الأجنبية، و التي كانت هي المستفيدة الوحيدة منها.

ففي سنة 1970 عملت مؤسسة سوناطراك على تأميم كل هذه الثروات التي كانت تحت وصاية الشركات غير الفرنسية، ليتم و بشكل نهائي التأميم الكامل لهذه الثروات من طرف الدولة الجزائرية سنة 1971، و الإشراف المباشر على الصناعات البترولية، و ذلك من أجل تراكم الرأسمال المساعد على تطبيق الإستثمار الموسع في المشروع التنموي القائم على سياسة التصنيع.

إن تاريخ 1971 يعبر عن حدث تاريخي لجملة من القرارات المتعلقة بإسترجاع القطاعات الهامة للإنتاج الوطني في إطار سياسة تحقيق الإستقلال الإقتصادي إلى جانب الإستقلال السياسي، و كذلك صدور الميثاق الوطني و قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات GSE في 16/11/1971 .

كل هذا أسس لإنطلاق مرحلة جديدة لوضع مشروع إجتماعي يقوم على إرادة السلطة السياسية في إقامة مجتمع إشتراكي؛ هذا الأخير الذي تحكمه منظومة القيم، و القوانين و المبادئ الكبرى للإشتراكية، أهمها فكرة المشاركة العمالية، الديموقراطية الإجتماعية و الإقتصادية، الثروة الوطنية هي عمومية، وأخيرا اللامركزية في تسيير الشؤون العامة؛ معتمدة في ذلك على ***المؤسسة الإشتراكية*** أن تلعب دورا مهما في عملية تثقيف الأفراد و المجتمع ككل، عن طريق تلقينهم هذه القيم و المبادئ الجديدة ***للثقافة الإشتراكية***، بالإضافة إلى المساهمة في التنمية السوسيو-إقتصادية للبلد.

لكن الدور المنوط بهذه المؤسسات ذات الطابع الإشتراكي لم يكن في المستوى المطلوب، فقد عرفت منذ نشأتها مشاكل تنظيمية و تسييرية و تمويلية، نتيجة ظهور فئة تكنوقراطية بيروقراطية بورجوازية متمركزة في الأجهزة الإدارية للمؤسسة الإشتراكية في مقابل الفئة العمالية التي تعاني من الإقصاء و التهميش، بالإضافة إلى إحتكار الدولة لسير هذه المؤسسات، و تغيير مسارها، من مؤسسات تعمل على قيادة المجتمع نحو التحول وإنجاحه، إلى مؤسسات إجتماعية أكثر منها إقتصادية تكرس لمبدأ الشعبوية و الأبوية، و الدولة الراعية.

مما أدى إلى جملة من الإصلاحات و الإجراءات قصد إعطاءها دفعة جديدة، إبتداءا من إعادة هيكلة المؤسسات عن طريق تجزئتها إلى مؤسسات صغيرة الحجم لتسهيل عمل سيرها، ثم تبعتها إصلاحات جديدة إبتداءا من 1988 حيث تم إدخال عدة تغييرات داخل المؤسسة و في محيطها الخارجي، حيث تم إقرار مبدأ الإستقلالية عن طريق تحريرها من الوصاية و تحضيرها للدخول في إقتصاد السوق الذي يقوم على قيم جديدة كالمنافسة و الفعالية و الجودة و المبادرة، و تفويض للسلطة....إلخ.

لكن رغم هذه الإصلاحات، وتخلي الدولة عنها، مازالت المؤسسات تعاني من العجز المالي و حتى في تغطية نفقاتها البسيطة كأجور العمال، مما إنعكس سلبا على المجتمع ككل بحيث إنتشرت البطالة و ندرة في مناصب العمل، و كذلك تدني مستوى المعيشة، كل هذه العوامل أدت إلى أزمة إجتماعية و سياسية نتج عنها مظاهرات 5 أكتوبر 1988 التي راح ضحيتها العديد من المتظاهرين.

ليشكل هذا التاريخ منعرجا جديدا في تاريخ الجزائر الحديثة، نظاما و مجتمعا؛ حيث فرضت على النظام إصلاحات سياسية و إقتصادية جديدة، فعلى المستوى السياسي شهدت الجزائر إنفتاحا سياسيا عن طريق إقرار مبدأ التعددية الحزبية و الإعلامية، ففي 23 فيفري 1989 وقع الإستفتاء على دستور جديد إعترف لأول مرة في تاريخ الجزائر بالتعددية السياسية، بعدما كان الحزب الواحد هو الحاكم، أما على المستوى الإقتصادي فتبنت الدولة مبدأ الخروج من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق الذي يقوم على قيم و مبادئ جديدة كالفعالية و المردودية و المنافسة و تحرير التجارة الخارجية، و تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية.

هذه الإجراءات الجديدة كان لها إنعكاسها السلبي على المؤسسة العمومية التي لم تستطع مواكبة هذا التحول إلى إقتصاد السوق، مما أدى إلى غلق العديد منها و تسريح العمال، بالإضافة إلى بيعها و خوصصتها نتيجة عدم قدرتها على فرض نفسها في السوق أمام المنتوج الأجنبي.

في الأخير نستطيع القول بأن هذه الأحداث الداخلية أدت إلى وضع نهاية لهذا المشروع التنموي الإشتراكي الذي تبنته السلطة السياسية أنذاك، و الذي لم يحقق الأهداف المرجوة منه للأسباب المشار إليها سابقا، بل أدخل الدولة في دوامة من المشاكل الإجتماعية و السياسية، خاصة بعد الإنفتاح السياسي، وظهور الحركة الإسلامية كقوة، قامت هي بدورها بتعبئة الكتل الجماهيرية بشكل شعبوي، في مواجهة السلطة الحاكمة، لتدخل الجزائر في موجة من العنف المسلح، أو ما يعرف بالعشرية السوداء، ليجد المجتمع الجزائري نفسه بين مطرقة السلطة السياسية و سندان الحركة الإسلامية، أين أصبح المطلب و الهم الوحيدين هو الأمن المجتمعي.

سنحاول من خلال هذا الفصل الذي عنوناه بـ" المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: بين إرث الثقافة الإشتراكية و ثقافة إقتصاد السوق" التطرق إلى كل هذه المواضيع بالتفصيل للإجابة على التساؤلات التالية: ماهي الخصائص الثقافية، الإجتماعية، و السياسية التي طبعت كل مرحلة مرت بها المؤسسة الجزائرية؟، وماهي أهم إنعكاساتها عليها؟ ماهي المعوقات التي حالت دون نجاح أو فعالية كل مرحلة؟ وهل ساهمت في التنمية الشاملة للإقتصاد و المجتمع الوطنيين؟.

**I.المرحلة الأولية في بناء الإقتصاد الوطني (مابعد الإستقلال إلى غاية 1969) .**

**1. مرحلة التسيير الذاتي** **l’entreprise autogérée.**

**1.1. السياق السوسيو-إقتصادي للتسيير الذاتي.**

لقد ترك الرحيل الجماعي[[31]](#footnote-31)31 للمعمرين بأعداد كبيرة بعد الإستقلال إنعكاسات على المستوى السوسيو إقتصادي للجزائر المستقلة حديثا، الأمر الذي أحدث شرخا كبيرا في التركيبة الإجتماعية و السكانية نتيجة هذه العملية، التي تولدت عنها أزمة حادة ناجمة عن الصعوبة المزدوجة المتمثلة في شغور معظم المؤسسات الزراعية و الصناعية، و الخدماتية، دون أن يترك أصحابها من يتولى أمر تسييرها، وإنعكاسه كذلك سلبا على السوق الداخلي للمنتوجات الصناعية و الفلاحية، بحيث كانت تمثل فئة المعمرين الفئة الغنية و المستهلكة في ذلك الوقت، هذا أثر على الحياة الإقتصادية بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات و الأشخاص القادرة على ملأ هذا الفراغ الرهيب للتأطير الإداري الكولونيالي نظرا لحداثة الإستقلال.

كما نستطيع أن نشير كذلك في هذا السياق إلى الشهور التي سبقت 5 جويلية 1962 أين ضاعفت منظمة الجيش السري من عملية تخريب المنشآت الصناعية و المرافق العمومية و المحلات التجارية....إلخ، القتل و التخريب كانت السمة البارزة في تلك المرحلة، أين العمال أغلبهم لم يستطيعوا الإلتحاق بأماكن عملهم، هذا كله عمل تخريبي متعمد un sabotage لضرب إقتصاد الجزائر المستقلة أو ما يعرف بسياسة الأرض المحروقة.

أمام هذا الواقع السوسيو إقتصادي الصعب و ضعف سلطة الدولة أنذاك، و كرد فعل حاول العمال على إختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المعمرين بهدف حماية الإقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المصانع و المزارع، فإعادة بعث هذه المؤسسات أصبح ضرورة ملحة، هذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

نستطيع القول أن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن وليدة تفكير عميق، أو تطبيقا لإديولوجية واضحة المعالم بقـــــــدر ما كــــانت أمرا مفروضا، وإستجابة عفوية أملتها مجــــموعة مــــن

العوامل يمكن أن نلخصها في ثلاثة أسباب:

1. شغور وحدات الإنتاج الزراعية و الصناعية أو ما يعرف بالأملاك الشاغرة :

بعد الإستقلال مباشرة، و الذهاب الكبير لمجمل ملاك المصانع و الوحدات الإنتاجية و الحقول الزراعية من المعمرين، وجد العمال الجزائريين الذين كانوا يعملون فيها أنفسهم بصفة فجائية يتكفلون بتسيير هذه المزارع و الوحدات الإنتاجية، وكذلك حمايتها من التخريب من طرف المعمرين.

يجب أن نشير هنـــــــــا إلى أن هـــــــــذا الإرث الكولونيالي يحتوي أساسا في كليته على وحدات إنتاجية صغيرة micro-unités، حيث 36 %[[32]](#footnote-32)32 من الوحدات الإنتاجية تشغل ما بين 4 إلى 10 عمال، و 49 % تشغل ما بين 11 إلى 50 عامل، أين نسبة اليد العاملة الجزائرية تمثل فئة قليلة جدا من العمال الجزائريين الذين يعملون في التجارة و الصناعة، وهذا حسب رأينا يعكس عدم رغبة الإستعمار الفرنسي في تطوير قاعدة صناعية حقيقية كما هو الحال في أوروبا، و إنما عمل على تطوير الصناعات الخفيفة و التي لها إرتباط بشكل خاص بتحويل المنتجات الزراعية.

كما نستطيع أن نرجع ذلك من الناحية السوسيولوجية إلى معرفة المستعمر أن وجود قاعدة صناعية كبيرة يعطي مجال لتشكل العمال الجزائريين في مواجهة الرأسمالية عن طريق تكوين طبقة عمالية، التي مع مرور الزمن تستطيع التشكل و التنظيم، لهذا السبب كان دور العمال كقوة منظمة في عملية التحرير الوطني ضعيفة.

هذه القوة التي كانت من المفترض أن تلعب دورا داخل القطر الوطني، وجدت نفسها مدفوعة إلى الهجرة نحو أوروبا للعمل في المجال الصناعي، و بالتالي تغذية الثورة الصناعية بقوة العمل الجزائرية، و نشير هنا إلى الدراسة المعتبرة و القيمة التي قام بها الأستاذ زمور زين الدين[[33]](#footnote-33)33 في مجال سوسيولوجيا العمل حول هجرة الفلاحين القدامى للعمل في المجال الصناعي في أوروبا.

بالإضافة إلى عدم وجود نقابة عمالية جزائرية، جراء قانون الأندجيناcode d’indigénat الذي يمنع أي تشكل نقابي جزائري.

يوضح الجدول التالي عدد المؤسسات التي تم فيها مواصلة العملية الإنتاجية، و التي تم تسييرها ذاتيا من طرف العمال الجزائريين:

الجدول: يوضح تقسيم المؤسسات المسيرة ذاتيا حسب النشاطات (نهاية 1963)[[34]](#footnote-34)34.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| معدل المؤسسات المسيرة ذاتيا | عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا | عدد المؤسسات الموجودة | الفروع |
| 45% | 49 | 109 | التعدين،الميكانيك و الكهرباء |
| 70% | 114 | 163 | البناء و مواد البناء |
| 18% | 85 | 477 | الصناعات العذائية |
| 7% | 8 | 119 | صناعة النسيج |
| 15% | 17 | 109 | الصناعة الكميائية |
| 19% | 37 | 194 | الخشب و الفلين |
| 18% | 35 | 195 | صناعات متنوعة |
| 25,25% | 345 | 1366 | المجموع |

من خلال هذا الجدول أن الدولة لم تضع كل المؤسسات المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية و التجارية الهامة تحت الوصاية المباشرة للدولة، فمثلا المؤسسات المصنفة كمؤسسات عمومية قبل الإستقلال تم إلحاقها بملكية الدولة، على سبيل المثال نجد الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية SNCFA ، الكهرباء و الغاز الجزائرية EGA ، شركة التبغ و الكبريت STA.

1. منع إنتقال أملاك المعمرين إلى ملكية الأفراد:

عملية تسيير المزارع و الوحدات الصناعية من طرف العمال يعبر عن الرغبة في منع البرجوازية الوطنية من الإستلاء على هذه الأملاك الشاغرة، وهذا ما دفع بالدولة الجزائرية إلى إصدار مجموعة من المراسيم القانونية لتلك الأملاك35، لإضفاء الطابع الشرعي و التنظيمي لهذه المؤسسات، و ذلـــــك لمنع

إنتقال أملاك المعمرين إلى ملكية خاصة للأفراد.

نشير هنا أيضا أن البرجوازية الوطنية لم تلعب دورا مهما في تنمية الإقتصاد الوطني عكس البرجوازية الغربية التي لعبت دورا كبيرا في تراكم الرأسمال الإقتصادي، و قيادة التحول إلى مجتمع صناعي.

1. ضعف سلطة الدولة:

صبيحة الإستقلال، الدولة الجزائرية أصبحت في مواجهة أزمة إقتصادية و إجتماعية كبيرة، إحدى إهتماماتها الرئيسية لهذه السلطة الجديدة هي مواصلة عمل المؤسسات الموجودة و التي خلفها الإستعمار الفرنسي، و خلق جهاز إداري يتلائم مع الإديولوجية الرسمية، بالإضافة إلى الصراعات بين مختلف القوى الإجتماعية التي ساهمت في الكفاح الوطني، و التي تحمل مشروعات إجتماعية مختلفة. كل هذا ساعد على ميلاد التسيير الذاتي للمؤسسات .

**2.1. البعد الإيديو-سياسي للتسيير الذاتي.**

بالإضافة إلى السياق السوسيو-إقتصادي الذي ساعد في ظهور التسيير الذاتي نجد البعد الإيديو-سياسي الذي رسخ لهذا النمط من التسيير، بمعنى كانت هناك إرادة سياسية من الطبقة الحاكمة في ذلك الوقت لتبني هذا الخيار.

على المستوى الإيديولوجي تكمن أهميته في أنه يعبر عن المرحلة الأولى لتطبيق الإشتراكية الجزائرية، فهو شكل من أشكال المجتمع الإشتراكي، الطبقة السياسية التي وجدت نفسها في مواجهة الأملاك الشاغرة للقطاعين الصناعي و الزراعي[[35]](#footnote-35)35، إتخذت من التسيير الذاتي كسلاح لمنع أي ملكية للإقتصاد الوطني من طرف طبقة بورجوازية إقتصادية جديدة، فهي تنظر إلى الطبقة الكولونيالية البورجوازية قبل الإستقلال كطبقة مستغلة و إلى فئات المجتمع الجزائري بصنفيه الصناعي و الزراعي كفئات كادحة، فهي أرادت أن تقضي على هذه المعادلة، أين ملكية وسائل الإنتاج تعود للمجتمع بصفة عامة، ممثلة في المقام الأول عن طريق الدولة، ثم دور التسيير الــــذاتي في قيادة هذه المكــتلية الجمـــــاعية، بحيث يضـــع

وسائل الإنتاج في متناول أي شخص بشكل متساو، لكن بدون أن يمارس أي شخص أو عامل إحتكار أو سلطة على أعضاء المؤسسة أو المجتمع بصفة عامة.

كذلك لمنع ظهور طبقة بورجوازية بيروقراطية، فلجوء الطبقة السياسية إلى التسيير الذاتي يعبر عن إرادتها إلى إقامة ديموقراطية عمالية في التسيير داخل المؤسسات و الأجهزة الإدارية، و السماح للطبقة الكادحة بالظهور على الساحة السياسية و الإقتصادية بحيث تشكل قوة مسيرة، لأنها ترى أن" تشكل طبقة إجتماعية جديدة في الأجهزة الإدارية للدولة و الإقتصاد و الشعور بالقوة التي تمنحها لها ممارسة السلطة، هذه القوة بمكانتها في جهاز الدولة و الإقتصاد يمكن أن تشكل خطر كبير لتطور الإشتراكية و الديموقراطية أكثر من قوة إجتماعية أخرى"[[36]](#footnote-36)36 .

أما على المستوى السياسي شكل التسيير الذاتي ميدان جيد للدعاية للإنفتاح على الإشتراكية و تجنيد الكتل الشعبية، نأخذ على سبيل المثال مؤتمر التسيير الذاتي الصناعي الذي نظم من طرف FLN أيام 28،29،30، من مارس 1964 أين يصرح الكاتب Daniel Guérin **[[37]](#footnote-37)37** في مقال بجريدة L’Action عن الشاب الممثل للصناعات المعدنية بمنطقة تلمسان حيث يقول هذا الشاب" ثورة جديدة التي ستبدأ فيما يتعلق بالسياسة و الإقتصاد، الثورة الإشتراكية تبدأ من اليوم فقط".

كذلك المؤتمر الأول الوطني للفلاحين، أين عنون كاتب المقال A. Durez [[38]](#footnote-38)38 مقاله بـ:

" autogestion et voies au socialisme, au premier congrès national des fellahs" في جريدة TRIBUNE, hebdomadaire du parti socialiste unifie .

كذلك عن طريق الصحافة الوطنية في جريدة Révolution Africaine تم نشر حوالي 70 مقال حول إشتراكية التسيير الذاتي في 45 عدد.

**3.1. هياكل التسيير الذاتي[[39]](#footnote-39)39.**

لقد أشرنا سابقا إلى أن النصوص القانونية و التنظيمية للأملاك الشاغرة، بما فيها المؤسسات الصناعية، من بين هاته النصوص المرسوم 22 مارس 1963 المتعلق بتنظيم القطاع المسير ذاتيا، حيث ينص على أن المؤسسات الشاغرة يتم تسييرها من طرف الأجهزة التالية: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، وأخيرا المدير**.**

1. **الجمعية العامة للعمال:**

يطرح موضوع العضوية في هذه الجمعية إكتساب صفة العامل في المؤسسة المسيرة ذاتيا، كما يشترط الجنسية الجزائرية، و السن أكثر من 18 سنة، بالإضافة إلى الديمومة في العمل.

من حيث التسيير فهي تعقد إجتماعا عاديا كل ثلاثة أشهر، و يشترط حضور ثلثي الأعضاء حتى يمكن إتخاذ القرارات بالأغلبية، أما فيما يخص الصلاحيات فهي تصادق على مخطط تنمية المؤسسة، و كذلك البرامج السنوية للتجهيز و الإنتاج و التسويق.

فدور الجمعية العامة للعمال أكسبها سلطة تأثيرية على أجهزة التسيير الذاتي الأخرى التي تتفرع عنها ماعدا المدير الذي هو معين من طرف الدولة.

1. **مجلس العمال:**

تقوم الجمعية العامة بانتخاب مجلس العمال، الذي يتراوح عدد أعضاءه بين 10 و 100 عضو، كما ينص كذلك على وجوب كون ثلثي أعضاءه يباشرون العمل في الإنتاج، و دلك بهدف تجنب هيمنة الإطارات الإدارية على المديرية، ومنعها من أن تحد من السلطة العمالية.

فيما يتعلق بالصلاحيات فهو يعمل على إنتخاب لجنة التسيير، و كذلك التقرير و البث في التنظيم الداخلي للمؤسسة و إرتباطاتها الخارجية مثل: قرار النظام الداخلي، شراء و بيع عتاد التجهيز، القروض، و أخيرا مراقبة لجنة التسيير خاصة بالنظر في حسابات منتهى السنة.

1. **لجنة التسيير:**

ينتخب مجلس العمال من بين أعضاءه لجنة التسيير التي يتراوح أعضاءها بين 3 و 11 عضوا، حسب أهمية و حجم المؤسسة، و كما هو الشأن بالنسبة لمجلس العمال، فإنه يتحتم أن يكون ثلثا الأعضاء، من المباشرين للعمل في الإنتاج.

يتكفل هذا الجهاز بتسيير المؤسسة عن طريق القيام بمهام يمكن أن نجملها في ما يلي:

* تنتخب كل سنة رئيس المؤسسة.
* وضع و ضبط الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، و توزيع المسؤوليات، و توظيف العمال الموسميين.
* إعداد مخطط التنمية، الإنتاج، الحساب الختامي، القروض، توزيع و ترويج المنتوجات.

لكن تطبيق القرارات تعود إلى جهاز آخر و هي المديرية.

**د. المدير:**

ينص المرسوم على أن المدير هو ممثل للدولة داخل المؤسسة، و يعمل على الحفاظ على شرعية العمليات الإقتصادية و المالية، و يضمن عدم تعارض مخططات المؤسسة المسيرة ذاتيا مع المخطط الوطني، من مهامه أن يتولى عمليا التسيير الإداري و المالي، أما الصلاحيات التي كان يتمز بها المدير فهي موسعة، مما أكسبه سلطات غير محدودة.

يوضح المخطط التالي هياكل التسيير الذاتي:

المدير

لجنة التسيير

ينتخب لجنة التسيير معين من طرف الدولة

مجلس العمال

تنتخب مجلس العمال

الجمعية العامة للعمال

رئيس لجنة التسيير( ممثل العمال) في مقابل ممثل الدولة أو السلطة الوصية.

من خلال هذا الرسم التوضيحي يظهر لنا وجود سلطتين، أولا سلطة المدير، و ثانيا سلطة رئيس لجنة التسيير.

عام بعد مرسوم مارس 1963، المؤسسات المسيرة ذاتيا عرفت صعوبات تنظيمية، مالية، و تسويقية للإنتاج الذي أثر على سيرها، و إجمالا نستطيع القول أنه هناك عاملين، الأول داخلي يتعلق بالهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، و آخر خارجي يتعلق بالمحيط الخارجي الذي توجد فيه.

و الذي يهمنا هنا أكثر هو العامل الداخلي المتعلق بطبيعة التنظيم داخل هذا النمط الجديد من التسيير الذي يعتمد على **المشاركة العمالية** في عملية التسيير.

**4.1. قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة المسيرة ذاتيا.**

وضع هياكل تنظيمية داخل المؤسسات، و إعطاء الإطار القانوني للتسيير الذاتي لم يصل إلى الهدف الرئيسي و هو السير الحسن لهذه المؤسسات بل بالعكس حولت هذه الأخيرة إلى حقل من التوترات و الصراعات. من وجهة نظر تنظيمية نستطيع القول بأن هذه الصراعات تتمثل في العلاقة بين مختلف الأجهزة التي تم تشكيلها من طرف العمال من جهة، و بين المدير المعين من طرف الدولة أو السلطة الوصية و رئيس لجنة التسيير المنتخب من طرف مجموع العمال من جهة أخرى؛ فهناك محاولة توسع بعض الهياكل على حساب العمال من حيث السلطة و النفوذ.

**أولا. العلاقة بين مختلف الأجهزة التي تم تشكيلها من طرف العمال:**

تقوم فكرة التسيير الذاتي على السماح للعمال في المؤسسة من خلال مجلس العمال بالمشاركة الفعلية و حقهم في التسيير، بطريقة مباشرة، أو من خلال الأجهزة الوسيطة الممثلة و المنتخبة من طرف العمال، و هذا ما أقره مرسوم مارس 1963.

لكن بين هذه المبادئ المصرح بها و السير الحقيقي للمؤسسة، نستطيع أن نسجل تناقضات كبيرة حيث في تلك الفترة، كان للجمعية العامة للعمال و مجلس العمال لديهم دور جد ضعيف في تسيير المؤسسة.

فلجنة التسيير تعتبر الجهاز الوحيد الذي يقوم بصفة حقيقية بتسيير المؤسسة، حيث أصبح يعرف التسيير الذاتي بلجنة التسيير، وذالك راجع للصلاحيات التي تتمتع بها، كل هذا أكسب سلطة لأعضاء اللجنة الذي أشرنا إلى أن عدد أعضاءها يتراوح مابين 3 و 11 ، فظهر مــــــا يسمى بالرؤساء الجــــــــدد "nouveaux patrons"[[40]](#footnote-40)40 الذين يتمتعون بإمتيازات عديدة.

هذا أدى إلى ظهور العديد من الصراعات بين لجان التسيير و رؤساءها، و الجمعيات العامة و مجالس العمال، نتيجة رفض هذه اللجان إستشارة العمال في الأمور التي تخص تسيير المؤسسة، و هكذا ظهرت بيروقراطية اللجان.

**ثانيا. العلاقة بين رئيس لجنة التسيير و المدير:**

يتميز التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية بوجود إزدواجية في السلطة الإدارية، المتمثلة في كل من رئيس لجنة التسيير المنتخب من طرف العمال و المدير المعين من طرف الدولة.

هذه الإزدواجية هي أصل العديد من الصراعات أين ظهرت ظاهرة رفض المدراء من طرف العمال أعضاء لجنة التسيير و العمال، وإعتباره كغريب عن المؤسسة، ناصر سعدي يلخص جيدا هذه الوضعية حيث يقول :" *أن التجمعات غير الرسمية بين المدير، الرئيس و لجنة التسيير في مواجهة العمال أصبح واقع التسيير الذاتي"*.

في الأخير أدى بروز سلطة المدير كسلطة أقوى من سلطة الهياكل التنظيمية الأخرى إلى مراقبة المؤسسة، و إحتكار المعلومات بإعتبار الأمية منتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية إتخاذ القرارات، فأصبح المدير هو المسير الوحيد للمؤسسة، و مصادرته لجميع السلطات، و هذا يتناقض مع مبادئ التسيير الذاتي التي تقوم على العمل التشاركي و التعاوني .

**2. مرحلة المؤسسة الدولة** L’Entreprise État **(التنظيم البيروقراطي).**

بعد فشل التسيير الذاتي الذي لم يرق إلى النموذج التنموي للبلاد، عملت الجزائر على إختيار نموذج تنموي للبلاد، بغية التحرر الإقتصادي، و بناء قاعدة صناعية تساهم في التنمية على المدى البعيد، هذا النموذج يقوم على فكرة جديدة و هو تدخل الدولة كقاعدة أساسية لتحقيق أهدافها الخاصة بالتنمية.

**1.2. تشكل المؤسسة العمومية.**

بعد الإستقلال كان الإقتصاد الوطني خاضع و متجه نحو فرنسا، فالقطاع الصناعي الكولونيالي الجزائري كان يعتبر كمكمل للإنتاج الفرنسي ووقود للثورة الصناعية في أوروبا، لذلك عملت الدولة على إسترجاع بشكل تدريجي للثروة الوطنية ، و البحث عن نموذج تنموي مستقل يحرر الجزائر من الوصاية الإقتصادية الفرنسية، لذلك إعتمدت السلطة السياسية على مجموعة من السياسات كمكافحة ضد الرأسمال الأجنبي لتحقيق التحرر الإقتصادي بالإضافة إلى التحرر السياسي عن طريق التحكم في بعض القطاعات الحساسة التي لها أثر في الحياة الإجتماعية، السياسية، و الإقتصادية.

من بين هذه السياسات التي شكلت المحور الرئيسي في هذه المرحلة الأولى **سياسة التأميمات**، حيث بعد سنوات من الإستقلال، تم تأميم عدد من المؤسسات الأجنبية مما سمح للدولة بامتلاك عدد من الوحدات الإنتاجية، و تعتبر هذه هي البداية لخلق مؤسسات وطنية، شملت التأميمات الأولى مؤسسات الإنتاج، البيع، تصدير وإستراد التبغ و الكبريت، ثم تبعتها تأميمات أخرى بصورة سريعة شملت المناجم، البنوك، المحروقات، التأمينات، وصناعات متنوعة.

كما عمدت الدولة كذلك إلى إنشاء و بناء وحدات إنتاجية ضخمة، بغية إيجاد قاعدة صناعية معتبرة، من بين الشركات الوطنية: شركة SONATRACH 1963 **،** في مجال المحروقات، الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS 1964في مجال المعادن، و شركة SONITEX في مجال النسيج.

هذه العوامل مجتمعة أدت إلى تشكل المؤسسة العمومية التي في تعريفها " هي كل مؤسسة تعود ملكيتها للدولة و تحت مراقبتها، فالصفة العمومية للمؤسسة تقوم على عاملين ملكية الدولة و ممارسة المراقبة أو الوصاية.

نستطيع القول كإضافة منا أن هذه التأميمات التي مست القطاعات الصناعية و الخدماتية، مست كذلك الأفراد، بمعنى هناك كذلك تأميم للأفراد بحيث أصبحت قوة العمل الجزائرية تصب في خدمة التنمية المحلية للبلد، لا لتغذية و تقوية المشروع الأمبريالي الرأسمالي العالمي عن طريق الهجرة، و الشكل الذي من إعداد الطالب يوضح هذه الفكرة.

تأميم المجال الصناعي و الخدماتي تأميم الأفراد

ملكية وسائل الإنتاج من طرف الدولة قوة العمل الجزائرية

التنمية السوسيو-إقتصادية للبلد.

من هنا برزت سياسة جديدة في التسيير تكون فيها الدولة المرتكز الأساسي، و الفاعل الوحيد، عكس التسيير الذاتي الذي كان يعتمد على مبدأ المشاركة العمالية في التسيير.

لذلك سنحاول التطرق إلى التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات المسيرة من طرف الدولة، من خلال تحليل الهياكل التنظيمية، و ما هي التناقضات و الصعوبات التي عرفتها هذه المؤسسات.

**2.2. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية:**

بعد أن كان التسيير الذاتي هو الطريقة السائدة في تنظيم المؤسسات، فإنه هذه المرة، الدولة هي التي تحدد طريقة التنظيم في هذه الأخيرة، و التي تعود ملكيتها لها، و على العموم فقد عرفت هذه المرحلة نوعين المؤسسات:

* المؤسسة العمومية الصناعية التجارية.
* الشركة الوطنية.

1. **المؤسسة العمومية الصناعية التجارية** **E.P.I.C**.

لقد قام هذا الشكل من المؤسسات من الناحية التنظيمية على جهازين أساسين، أحدهما للمداولة، و الآخر للتنفيذ، فيما يخص المؤسسات ذات الطابع الصناعي- التجاري، فهي تحتوي على **مجلس الإدارة و المدير**، الأول من حيث تكوينه فهو يتشكل في أغلبيته من ممثلين عن السلطة، إذ كان الإتجاه الغالب هو تمثيل الدولة (لا العمال)، و من حيث التسيير فهو ذات صلاحيات محدودة، حيث تتركز جميع الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ - المدير-، كما نجد أن هناك إستبعاد لتمثيل العمال فيها، أما الجهاز الثاني فهو المدير المعين من طرف الدولة، الذي يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة، و هو الذي يضمن سير المؤسسة، الذي يحد من سلطته هي فقط السلطة الوصية، حيث تشاركه في التسيير من خلال ما يسمى بالمجالس الإستشارية، و التي لها دور مهم في توجيه و مساعدة المدير أثناء قيامه بمهامه، إلا أنه يبقى دورها إستشاري فقط.

1. **الشركة الوطنية S.N.**

أما فيما يخص الشركة الوطنية، من حيث تنظيمها و تركيبتها لا تختلف عن المؤسسات العامة الصناعية- التجارية، إذ يقوم تنظيمها هي كذلك على جهازين، أحدهما للمداولة و الآخر للتنفيذ، أولا **لجنة التوجيه و الرقابة**، حيث إبتداءا من 1966 تشكلت في أغلب الشركات الوطنية لجان توجيه و مراقبة لمساعدة مدير الشركة.

من حيث تشكيلها تتألف اللجنة من أعضاء معينين لمدة 3 سنوات يتوزعون على مختلف الوزارات ذات العلاقة، أما فيما يخص الصلاحيات التي تتمتع بها فهي ذات طبيعة إستشارية لمساعدة المدير في سير المؤسسة.

ثانيا **المدير العام**، بحيث يعين على كل رأس شركة وطنية مدير عام بموجب مرسوم صادر من الوزارة الوصية، من حيث الإختصاص، فهو يتمتع بسلطات واسعة و غير محدودة، لضمان سير الشركة، و القيام بكل العمليات المتصلة بموضوع نشاطها، إلا أن هذه السلطة يتم كذلك مراقبتها من طرف الوزارة الوصية و التدخل أثناء وجود خروقات من طرف هذا الجهاز المعني.

**3.2. الخلل الوظيفي لهذا التنظيم الجديد.**

في الحقيقة إن هذا التنظيم قد نجم عنه إقامة علاقات إنتاجية، و علاقات عمل تتسم بعدم إنسجامها، بل و تناقضها في بعض الأحيان مع ما تصرح به المواثيق الأساسية للسلطة السياسية من ضرورة تحقيق و إنجاز الديموقراطية الشعبية.

فعلى المستوى التنظيمي الداخلي للمؤسسة، فالمركزية قد تم دفعها إلى أقصى حد، مع إقصاء مجلس الإدارة و تقوية دور المدير العام الذي يملك قدر كبير من السلطة، فهذا الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يقوم على مبدأ وحدة القيادة أو الإدارة (هذا يذكرنا بمبدأ فايول الخاص بالمؤسسات الفرنسية الرأسمالية)، يقوم على تعيين المدير من طرف الدولة، و لا يدع أي مجال للمشاركة العمالية في عملية التسيير، الذي أحدث قطيعة بين العمال و الإدارة، و تقوية التفرقة بين وظائف التصور و التنفيذ (مبدأ تايلور)، حيث أصبح هناك هامش ضعيف للمشاركة من طرف العمال و لممثليهم النقابيين، وهذا يتناقض مع توجه الدولة الذي هو ضد الأمبريالية الرأسمالية.

كل هذا أدى إلى مشاكل على مستوى العلاقات بين المدير و العمال، فهؤلاء العمال الذين كانوا autogestionnaires لم يتقبلوا بسهولة إبعادهم من عملية التسيير؛كل ذلك أدى إلى ردود أفعال و أشكال من المقاومة عن طريق تعطيل الإنتاج.

هذه الوضعية كرست أيضا **للبيروقراطية** التي نتج عنها ثقل الإدارة و عدم المرونة في العمليات التي تخص المؤسسة، حيث رسخت للمركزية المفرطة لأنظمة القرار، و غياب نظام المعلومات و تفويض السلطة، مما عقد و أعاق سير المؤسسة.

كما نتجت عن هذه الحالة **بورجوازية بيروقراطية صناعية**، تتميز بإمتيازات عديدة، هذه الفئة الإجتماعية الجديدة أصبحت في مواجهة مع الفئة العمالية، و هذا من خصائص النظام الرأسمالي، و هذا يتنافى مع الإديولوجية التي تتبناها الدولة، التي تدعوا إلى الإشتراكية، و أن السلطة في يد الشعب، و أن أملاك الدولة هي أملاك الشعب عامة، و العمال بصفة خاصة.

في الأخير، تعتبر هذه المرحلة ما بعد الإستقلال إلى غاية 1969، مرحلة أولية لبناء الإقتصاد الوطني، و تجميع كل الثروات الوطنية من خلال **سياسة التأميمات** التي انتهجتها السلطة السياسية آنذاك، وإنشاء بعض المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى دمج بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى ملكية الدولة، لتبدأ مرحلة جديدة مع بداية السبعينات، و التي شهدت حدث مهم، و هو تأميم كامل للثروات الباطنية من بترول وغاز سنة 1971، و التي كانت تحت الوصاية الأجنبية، هذه الثروات ستعتمد الدولة على مداخيلها كمحرك أساسي لتنمية إقتصادية و عملية تصنيعية شاملة لتكملة البناء الإقتصادي للبلد من خلال إنشاء قاعدة صناعية ضخمة، وترسيخ لثقافة جديدة و هي **الثقافة الإشتراكية** .

هذا ماسنتطرق إليه في العنصر الموالي الذي يتناول هذا الإستثمار الموسع في المشروع التنموي و الذي يعرف بالصناعات التصنيعية.

**II. نحو قاعدة صناعية ضخمة أساسها المبادئ الثقافية الكبرى للإشتراكية..**

لجأت الجزائر في هذه المرحلة إلى تطبيق سياسة تنموية جديدة شاملة، ترتكز في قاعدتها على الريع البترولي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لتمويل برامج التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، ففي سنة 1966 عرفت الجزائر تأميم عدد من المؤسسات التي كانت تحت الوصاية الفرنسية، بينما بقيت أهم الثروات الباطنية من بترول و غاز تحت مراقبة الشركات الأجنبية، و التي كانت هي المستفيدة الوحيدة منها.

في سنة 1970 عملت مؤسسة سوناطراك على تأميم كل هذه الثروات التي كانت تحت وصاية الشركات غير الفرنسية، ليتم و بشكل نهائي التأميم الكامل لهذه الثروات من طرف الدولة الجزائرية سنة 1971، و الإشراف المباشر على الصناعات البترولية، و ذلك من أجل تراكم الرأسمال المساعد على تطبيق الإستثمار الموسع في المشروع التنموي القائم على سياسة التصنيع.

فتاريخ 1971 يعبر عن حدث تاريخي لجملة من القرارات المتعلقة بإسترجاع القطاعات الهامة للإنتاج الوطني في إطار سياسة تحقيق الإستقلال الإقتصادي إلى جانب الإستقلال السياسي، و كذلك صدور الميثاق الوطني و قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات[[41]](#footnote-41)41 GSE في 16/11/1971 ، كل هـذا أسس لإنطلاق مرحلة جديدة لوضع مشروع إجتماعي يقوم على إرادة السلطة السياسية في إقامة مجتمع إشتراكي.

كما صادف هذا التاريخ إرتفاع في المداخيل المالية للبلاد[[42]](#footnote-42)42، نظرا لإرتفاع سعر البترول من 3.3 دولار في سنة 1971 إلى 9.25 دولار في ديسمبر 1973 ، و الزيادة في تصدير البترول من 23 مليون طن في سنة 1963 ، إلى 42 مليون طن سنة 1969 ، و إلى 46 مليون طن سنة 1971، أكسب الدولة رأسمال ضخم للخوض في عملية التنمية الإقتصادية .

إعتمدت الجزائر في مشروعها هذا على سياسة "الصناعات التصنيعية" من خلال الإعتماد على نظريات إقتصادية خاصة الإقتصادي الفرنسي De Bernis[[43]](#footnote-43)43 الذي يرى أن الجزائر لها إمكانات كافية من حيث الثروات، و إستطاعتها تحقيق أهدافها.... و سيكون من المؤسف أن تضيع هذه الثروات، فنمط التنمية المقترح من طرف هذا الأخير يقوم على فكرة إنشاء ثلاث أنواع من الصناعات، و التي سميت مجتمعة بـ "الصناعات التصنيعية".

ومن هنا عملت الجزائر على تخصيص حصص مالية كبيرة من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية، حيث شرعت في تطبيق مخططات تنموية إبتداءا من المخطط الثلاثي الأول 1967-1969 ، حيث تم تخصيص حصص مالية عرفت أكبر نسبة، ثم تلا بعد ذلك المخططين الرباعيين 1970-1973 ، 1974- 1977 ، حيث خصصت 45 % من الأموال المستثمرة لقطاع التصنيع، فهذا الأخير عرف إهتمام كبير من طرف الدولة.

كل هذه الظروف الملائمة دفعت بالسلطة السياسية بالسير قدما في تبني و تطبيق نظام جديد تحكمه قوانين الديموقراطية الإشتراكية، و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل و التحليل في هذه المرحلة الهامة من تاريخ المؤسسة الصناعية في الجزائر.

سنقوم بتقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين، الأولى تتعلق المرحلة الأولى بما قبل G.S.E، و التي تميزت بالإحتكار التام للدولة لهذه المؤسسات من الناحية التسييرية، الثانية المؤسسة العمومية الإشتراكية، و التي تميزت بالمشاركة العمالية في عملية تسيير هذه المؤسسات.

**1. المؤسسة الصناعية العمومية ماقبل التسيير الإشتراكي للمؤسسات G.S.E :**

تميزت هذه المرحلة بإعتماد الدولة على سياسة جديدية في التسيير، فبعد أن كان التسيير في المؤسسات العمومية يقوم على تعيين مدير عام من طرف الدولة، حيث تمنح لهذا الأخير كامل السلطات و الصلاحيات لضمان السير الحسن للمؤسسة، إعتمدت الدولة هذه المرة على التخطيط المركزي من خلال المخططات التي سطرتها كقانون يضبط مجمل النشاطات الإقتصادية، و الأهداف المحددة، لضمان الإدارة الفعالة للمشروع التنموي للبلد، بهذا أصبحت الدولة هي التي تسهر على سير هذه المؤسسات بنفسها.

هذا التخطيط المركزي من طرف الدولة، أدخل أبعاد جديدة في التنظيم الداخلي للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تقلصت إستقلاليتها في مقابل مركزية قرارات الإستثمار ووسائل التمويل.

فعلى المستوي الخارجي للمؤسسة، يقوم نظام التخطيط على تحديد أهداف المخطط على المستوى المركزي للحكومة من خلال الوزارات الوصية، مما أدى إلى المركزية المفرطة، خاصة في عملية إتخاذ القرار، حيث أصبحت يتم تحديد الأهداف العامة للإستثمار على المستوى المركزي للدولة من خلال جهازها S.E.P ، فمثلا لو أرادت الإدارة العامة لمؤسسة ما فتح فرع أو وحدة إنتاجية جديدة، عليها أن تحضر ملف للوزارة الوصية، التي بدورها تحيله إلى جهاز S.E.P ، وهي بالتالي توافق عليه أو ترفضه، و هذا أدى إلى ثقل هذه الإجراءات التي تأخذ وقت طويل جدا.

أما على المستوى الداخلي للمؤسسة، فعرفت هي كذلك المركزية المفرطة في التسيير، و خاصة في عملية إتخاذ القرار الذي عرف هو كذلك المركزية حتى في أبسط الأشياء، فمثلا إذا أراد فرع من فروع الإدارة العامة للمؤسسة بالقيام بعملية التوظيف، فإنه يلجأ إلى هذه الأخيرة.

كما أن هذه العملية تقصي تماما مشاركة العمال، حيث القرار في هذه المؤسسات يعود إلى الإطارات العليا.

كما كان للتخطيط المركزي من طرف الدولة إنعكاسات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث أدى إلى بروز فروقات هرمية بين مختلف الهياكل الوظيفية للمؤسسة، حيث تم إعطاء أهمية للإدارة المكلفة بتحقيق أهداف المخطط خاصة الجهاز الإداري و المالي، حيث أصبح العاملين فيها يتمتعون بإمتيازات عالية، في حين الأقسام المكلفة بالإنتاج و التسويق فتعتبر من الدرجة الثانية، هذه العلاقات الهرمية أدت إلى بروز صراعات داخلية خاصة بين الإطارات و العمال.

و إجمالا يمكن القول بأن التسيير المركزي أدى إعاقة سير المؤسسة وصلابتها، و بيروقراطيتها، ووقوعها في مشاكل تنظيمية، و بروز علاقات إجتماعية و علاقات عمل بين مختلف الفئات الإجتماعية المهنية (الإطارات و العمال) التي تتسم بالنزاعات و تطور مواقف الرفض و المقاومة من طرف العمال، الذين تم إقصاءهم من أي مشاركة في التسيير و هذا يتناقض مع ما تصرح به الدولة من خلال خطابها السياسي، ونهجها الإشتراكي، الذي يدعوا إلى ضرورة تحقيق و إنجاز الديموقراطية الشعبية، من خلال مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

لذلك لجأت الدولة إلى تطبيق نظام تسييري جديد يعرف بـ**" التسيير الإشتراكي للمؤسسات "**، الذي ينص على المشاركة العمالية في التسيير، و هذا ما سنتطرق إلية في العنصر الموالي.

**2. التسيير الإشتراكي للمؤسسات G.S.E :**

**1.2. المؤسسة الإشتراكية** L’Entreprise Socialiste**.**

بعد المشاكل التنظيمية التي واجهت جل المؤسسات، عمدت الدولة إلى تشكيل لجنة وطنية لإصلاح هذه المؤسسات تضم أهم الجهات و السلطات المعنية بالتنظيم الجديد، حيث عملت هذه اللجنة على دراسة و تحليل مختلف المشاريع السابقة، لتنتهي في 1970 إلى تقديم مشروع تمهيدي للتنظيم الإشتراكي للمؤسسات، لتكلف لجنة مشتركة تضم أعضاء من الحزب الوطني و آخرين من النقابة لمناقشته وإثراءه، قبل أن يحال في الختام إلى السلطات العليا في الدولة (مجلس الثورة و الحكومة)، لتنتهي العملية في النهاية بصدور قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات G.S.E في 1971، واضعة بذلك حدا لذلك التناقض بين المنطلقات الإديولوجية للدولة و بين أشكال تنظيم القطاع العام السابقة.

فصدور الميثاق الوطني و قانون التسيير الإشتراكي في 16 نوفمبر 1971 أسس لإنطلاق مرحلة جديدة لوضع مشروع إجتماعي و إقتصادي يقوم على الإرادة في إقامة مجتمع إشتراكي، هذا الأخير تحكمه القوانين و المبادئ الكبرى للإشتراكية، أهمها فكرة المشاركة العمالية، الديموقراطية الإجتماعية و الإقتصادية، الثروة الوطنية هي عمومية، وأخيرا اللامركزية في تسيير الشؤون العامة.

سنحاول من خلال هذا القانون التركيز على هذه المبادئ المطروحة من طرف G.S.E و نصوص تنظيم المؤسسة الإشتراكية حتى نستطيع قياس نتائجها و آثارها على التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلد، وهل نجحت في تحقيق هذه الأهداف الكبرى؟.

**2.2. تعريف و موضوع المؤسسة الإشتراكية حسب قانون** **G.S.E**.

قانون التسيير الإشتراكي يعرف المؤسسة الإشتراكية بالهدف التي ترمي إليه، بمعنى التنمية في صالح الكتل الجماهيرية الكادحة (العمال الصناعيين و الفلاحين)، و التأكيد على تحقيق المصالح العامة، حيث يصرح النص التالي كالآتي:" في المؤسسة الإشتراكية، مردودية مجهودات العمال ليست محجوزة للزيادة في أرباح طبقة مستغلة كما هو الحال في النظام الرأسمالي، هي تساعد بالعكس في الرفع من الرخاء و الرفاهية للشعب، و في المقام الأول للعمال أنفسهم، الذين بدورهم يراقبون المردودية بواسطة الإشتراك في التسيير.هذه الوضعية تفرض واجبات معتبرة من طرف المنتج (العامل)، الذي يجب أن يعتبر المؤسسة كملكيته الخاصة؛ واجبه هو إستغلال هذه الملكية للمساهمة في تنمية المجتمع، عن طريق السهر في التحسين المستمر للمردودية، و إتمام بشكل دقيق الإنتاج، لديه كذلك واجب القضاء على كل تبذير، والإدلاء عن كل إستغلال سيء و حماية الممتلكات الوطنية."

*"Dans l’entreprise socialiste, les résultats des efforts du travailleur ne sont pas confisqués pour augmenter les profits et le bien-être d’une classe exploiteuse comme c’est le cas dans le système capitaliste. Ils servent, au contraire, à accroître la prospérité générale du peuple et, en premier lieu, celle du travailleur lui-même qui en contrôle l’utilisation au moyen de l’association à la gestion. Cette situation implique des devoirs importants pour le producteur qui doit considérer l’entreprise comme son propre bien, puisqu’étant celui des masses laborieuses dans leurs ensemble. Son devoir est de faire fructifier ce bien pour contribuer au développement de la société. Il le rempli en veillant à l’amélioration constante de la productivité, en accomplissant scrupuleusement les objectifs de production. Il a également le devoir d’éliminer tout gaspillage, de dénoncer toute malversation, de protéger fermement le patrimoine national contre tout atteinte "*[[44]](#footnote-44)44

إذن يهدف هذا القانون إلى إقامة نظام جديد تحكمه قوانين الديموقراطية الإشتراكية عن طريق إقامة علاقات الإنتاج الإشتراكية، و التي قوم على فكرة المشاركة العمالية، **"**التي ستكون أصل تحولات تسمح بتسيير الإقتصاد حسب مناهج و قواعد إشتراكية**"** (G.SE) **،** و التي **"** تؤدي إلى تحولات في عالم العمال بمجمله**"** (G.SE).

إن المؤسسة الإشتراكية تقوم على مبدأ رئيسي و هو مبدأ المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الصناعية، هذا المبدأ الذي يحمل في طياته المبادئ الكبرى للإشتراكية، و هي الديموقراطية، الإشتراك، الإنتخاب، اللامركزية، المصالح العامة، و أخيرا الثروة الوطنية هي عمومية.

فما هو مضمون هذا المبدأ حسب قانون G.S.E، ماهي عناصره، و ماهي الوظائف المنوطة بهذا المبدأ؟.

**3.2. المبادئ الثقافية الكبرى للتسيير الإشتراكي للمؤسسات.**

لقد أشرنا سابقا أن قانون G.S.Eجاء بمبادئ ثقافية كبرى لتسيير الإقتصاد الوطني، و سنقوم بتوضيح هذه المبادئ المطروحة من طرف نصوص تنظيم المؤسسة الإشتراكية.

و من خلال قراءتنا لهذا القانون قمنا بإستخلاص أربع مبادئ رئيسية سنعمل على توضيحها وهي:

* مبدأ المشاركة العمالية.
* مبدأ الديموقراطية الإجتماعية والإقتصادية.
* مبدأ التوازن بين المركزية و اللامركزية.
* مبدأ الثروة الوطنية هي عمومية.

1. **مبدأ المشاركة العمالية:**

يجب أن نؤكد في المقام الأول أن فكرة المشاركة لا تتعلق فقط بالعمال في المؤسسات الصناعية و التجارية، المشاركة مرتبطة بشكل كبير بمبدأ رئيسي للثورة الإشتراكية، و هي إشراك الشعب في تسيير الشؤون العامة.

المشاركة العمالية حسب قانون التسيير الإشتراكي هي مبادرة العمال في تسيير شؤون المؤسسة، العامل في المؤسسة الإشتراكية ليس عامل أجير، و لكن يعتبر مالك للمؤسسة، أين الملكية تعود للدولة، التي تمثل بدورها الشعب، *" في الجزائر التي تبني الإشتراكية، العمال هم الصناع و المستفيدين من الثورة، هم المنتجين بمعنى هم الذين يستفيدون من ثمرة عملهم"*.

" *Dans l’Algérie qui construit le socialisme, les travailleurs sont en effet, à la fois, les artisans et bénéficiaires de la révolution. Ce sont les producteurs c'est-à-dire ceux qui vivent du fruit exclusif de leurs labour "*. (La charte G.S.E).

المشاركة العمالية تعتبر العامل كمنتج- مسير وليس كأجير، عكس النظام الرأسمالي أين العامل يساهم في تنمية الرأسمال، المشاركة العمالية هي تجنيد العمال في التنمية الوطنية، *" العامل أصبح منتج-مسير يعمل من أجل رخاء و رفاهية المجتمع، حق رئيسي في العمل، في الإستقرار و حماية عمله.على المستوى الإنسانية، مكانة العمال تعدلت بشكل جذري، في حين، العامل ليس شيء، أداة للإنتاج، أين الرأسمالية تعمل جاهدة لنزع أقصى قيمة مضافة".*

" *Le travailleur devenu producteur-gestionnaire œuvrant à l’épanouissement de la société, un droit fondamental au travail, à la stabilité et à la protection de son emploi. Sur le plan humain, la situation du travailleur est aussi radicalement modifiée.*

*Désormais, le travailleur n’est plus un objet, un moyen de production dont le capitalisme s’efforce de tirer une plus value maximum".* (La charte G.S.E).

نستطيع أن نستخلص من خلال هذه النصوص بأن المشاركة العمالية تقوم على عنصرين أساسين و هما:

* المشاركة المادية و المالية في نتائج و مردودية المؤسسة، عكس المؤسسة الرأسمالية أين الأرباح تذهب في صالح رب العمل.
* المشاركة في التسيير عن طريق الهياكل المنتخبة من طرف العمال.

1. **مبدأ الديموقراطية الإجتماعية والإقتصادية.**

إعادة تنظيم المؤسسة العمومية التي عانت من خلل وظيفي دفع بالسلطات المعنية من خلال قانون G.S.E إلى وضع هياكل جديدة داخل المؤسسة، أين الهم الوحيد هو إرساء مبدأ الديموقراطية الإجتماعية لأنظمة التسيير و مشاركة فعلية للعمال في التسيير و الإنتاج بهدف ترقية العدالة الإجتماعية.

يقوم هذا المبدأ كما أشرنا سابقا على وضع أجهزة للمشاركة و أسس لقواعد العمل داخل المؤسسة في جو من الديموقراطية التي تقوم على فكرة الإنتخاب و التداول على السلطة، لضمان توزيع منسجم بين علاقات العمل، و تقسيم بشكل عادل المهام بين الشركاء الإدارة و ممثلي العمال داخل المؤسسة.

إذن المشاركة تفرض تقاسم للمسؤوليات في عملية إتخاذ القرارات و تطبيقها من خلال الهياكل المنتخبة بشكل ديموقراطي لا تسلطي، لكن هذه المشاركة في التسيير لا يجب أن تقصي وحدة الإدارة الضرورية في إطار التخطيط العام للمؤسسة، النقطة المركزية لهذا المبدأ هو إيجاد نوع من التوازن بين أهمية التخطيط و متطلبات الديموقراطية الإجتماعية التي تفرض مشاركة عمالية في مختلف إستراتيجيات المؤسسة.

*"Suivant les grands principes de déconcentration, de décentralisation et de démocratisation par l’association de plus en plus large à la gestion des affaires. Le pouvoir révolutionnaire a entrepris et mené à bien la création d’institutions saines et efficaces".* (La charte G.S.E).

إرساء هذا المبدأ يقودنا إلى مبدأ آخر نص عليه التنظيم الجديد و هو مبدأ اللامركزية، و هذا ما سنتطرق إليه في المبدأ الثالث.

1. **مبدأ التوازن بين المركزية و اللامركزية.**

بعد المشاكل التي عانت منها المؤسسة العمومية نتيجة البيروقراطية و المركزية المفرطة، جاء قانون التنظيم الإشتراكي للمؤسسات ليحمل تصحيحات و تعديلات للمشاكل التي أوجدتها الإدارة المركزية عن طريق إصدار تنظيمية جديدة، الهدف منها الوصول إلى توازن بين المركزية و اللامركزية، و تقاسم متناغم للسلطات الإقتصادية، عن طريق تقوية سلطة المشاركة العمالية في القرارات و تحمل المسؤوليات من خلال الهياكل المنتخبة ( مجلس العمال و لجانه الدائمة)، للقضاء على بيروقراطية مدراء و مسيري المؤسسات، و ثقل الإدارة و عدم مرونة العمليات التي تخص المؤسسة.

أما على المستوى الخارجي، قامت السلطة السياسية بوضع مراكز مستقلة للقرارات في بعض المجالات، لكن بطبيعة الحال تحت مراقبة السلطة الوصية، *" حسب المبادئ الكبرى للاتمركز، اللامركزية، و الديموقراطية عن طريق إشراك بشكل واسع الشعب في تسيير الشؤون، السلطة الثورية أسست لوضع هياكل و منشآت صحية و فعالة....." "أين الهم الوحيد هو بناء صرح متين لتحقيق أهداف تحول المجتمع".*

*"Suivant les grands principes de déconcentration, de décentralisation, et de démocratisation par l’association de plus en plus large du peuple à la gestion des affaires, le pouvoir révolutionnaire a entrepris et mené à bien la création d’institutions saines et efficaces……………dans le seul souci de construire un édifice solide sans lequel il était vain de songer à réaliser les objectifs de transformation de la société"* (La charte G.S.E).

هذه المنشآت هي المجلس الشعبي البلدي و الولائي، وهياكل وطنية.

1. **مبدأ الثروة الوطنية هي عمومية.**

يهدف التسيير الإشتراكي الذي تبنته السلطة السياسة إلى رفع التناقض بين الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج و قوة العمل، هذا النهج يسوق إلى إقامة علاقات إجتماعية و علاقات عمل جديدة فيما يخص وسائل الإنتاج، أين الدولة هي الوحيدة و المالك الرئيسي لوسائل الإنتاج، و التي بدورها تمثل الشعب، " *عامل في مؤسسة تعود ملكيتها للدولة بمعنى الشعب، له الحق كذلك بالإنتفاع من نتائج هذه المؤسسة، كونه مشارك في التسيير"*.

*"Travailleur dans une entreprise appartenant à l’état, c'est-à-dire au peuple, il a également le droit d’être intéressé concrètement aux résultats de cette entreprise, d’être associe à sa gestion".* (La charte G.S.E).

*" في المؤسسة الإشتراكية، مردودية مجهودات العمال ليست محجوزة للزيادة في أرباح طبقة مستغلة كما هو الحال في النظام الرأسمالي، هي تساعد بالعكس في الرفع من الرخاء ة الرفاهية لعامة الشعب، و في المقام الأول للعمال أنفسهم، الذين بدورهم يراقبون عن طريق الإشتراك في التسيير".*

*"Dans l’entreprise socialiste, les résultats des efforts du travailleurs ne sont pas confisqués pour augmenter les profits et le bien être de classe exploiteuse comme c’est le cas dans le système capitaliste. Ils servent, au contraire, à accroître la prospérité générale du peuple et, en premier lieu, celle du travailleur lui-même qui en contrôle l’utilisation au moyen de l’association à la gestion".*(La charte G.S.E).

نفهم من خلال هذا النص أن هدف المؤسسة الإشتراكية هو التقليل و القضاء على كل أشكال المطالب العمالية كما هو موجود في المؤسسة الرأسمالية، بمعنى داخل المؤسسة الإشتراكية الإدارة لا تمثل أرباب العمل المستغلين لقوة عمل العمال و لكن تمثل الدولة المالكة لوسائل الإنتاج التي تضمن مصالح عموم الطبقة الكادحة.

*"من المؤكد أنه في المجتمع الإشتراكي، مؤسسة القطاع العمومي تعود ملكيتها لمجموع العمال من خلال الدولة التي تعود إليهم"." الدولة ليس مفهوم مجرد ولا طبيعة بورجوازية: هي الضامنة لمصالح الكتل الكادحة في مجملها."*

*"Il évident que dans une société socialiste, l’entreprise du secteur public appartient à l’ensemble des travailleurs du pays à travers l’Etat qui est le leur".*

*"L’Etat n’est pas un concept abstrait ni de nature bourgeoise : c’est le garant des intérêts des masses laborieuses dans leur ensemble".*(La charte G.S.E).

* 1. **التنظيم الداخلي للمؤسسة الإشتراكية.**

صدور ميثاق G.S.Eإلى إيجاد حلول للمشاكل التي واجهت المؤسسة العمومية الصناعية، ولعل أهمها مشكل تقاسم السلطة و بيروقراطية إتخاذ القرارات في عملية التسيير و التنظيم، فهو يشكل مرحلة جديدة في عملية التنمية الوطنية، أين نمط التسيير و الإدارة و تقاسم المسؤوليات يقوم حسب مناهج إشتراكية des méthodes socialistes.

هذه المناهج تقوم على مبدأ رئيسي و مبدأ المشاركة العمالية في عملية التسيير، أين يرتكز هذا الأسلوب على تدخل الدولة لوضع هياكل و أجهزة des organes تنظيمية تحكمها الديموقراطية الإجتماعية و الإقتصادية من خلال عملية الإنتخاب، الإختيار الجيد للأعضاء، و تداول السلطة وتقاسمها، بهدف تحقيق التناغم و التوازن بين جميع الهياكل التنظيمية للمؤسسة.

يرتكز هذا التنظيم كما أشرنا على وضع الدولة هياكل للمشاركة العمالية؛ سنقوم بالتطرق لهذه الهياكل من خلال ثلاث عناصر و هي: التنظيم، سير و عمل هذه الهياكل، و أخيرا مجال تدخل و إسهامات كل هيكل على حدى حسب نصوص التسيير الإشتراكي للمؤسسات G.S.E.

**5.2. هياكل المؤسسة الإشتراكية.**

يرتكز أسلوب التسيير الإشتراكي على مشاركة و مساهمة العمال في تسيير و إدارة المؤسسة عن طريق إنتخاب مجلس العمال ولجانه الدائمون، و على خلاف التسيير الذاتي، فإن التسيير الإشتراكي للمؤسسات يعطي كذلك أهمية للجهاز الإداري المتمثل أساسا في مجلس الإدارة المعين من طرف الدولة أو الوزارة الوصية؛ و عليه فإن التنظيم الإشتراكي حاول إقامة نوع من التوازن بين هاذين المجلسين، عن طريق فتح المجال أمام ممثلي العمال، دون التقليل من أهمية الجهاز الإداري البيروقراطي.

يوضح هذا الأمر النصوص التالية للميثاق:

*"في التنظيم الإشتراكي للمؤسسات، تسيير العمال يتحقق بشكل رئيسي بواسطة مجلس العمال المنتخب لثلاث سنوات، على مستوى الوحدات و المؤسسات، أعضاء هذا المجلس أمام الأخذ على عاتقهم المسؤوليات بإسم العمال".*

*"Dans l’organisation socialiste des entreprises, la gestion des travailleurs se concrétise principalement par le moyen de l’assemblée des travailleurs, élue pour trois ans par l’ensembles des travailleurs, aussi bien au niveau des unités que de l’entreprise. Les membres de cette assemblée devant assumer des responsabilités au nom des travailleurs……".*(La charte G.S.E).

*" إشراك العمال لا يقصي وجود وحدة الإدارة الضرورية في إطار التخطيط لحماية و صيانة التناغم في تسيير الإقتصاد، و لكن أيضا لضمان السير العقلاني للمؤسسة. من المؤكد أن في المؤسسة الإشتراكية، هذه الإدارة لا تمثل رب العمل المستغل، لكن الدولة الشعبية، الضامنة لمصالح الطبقة الكادحة، إذن في صالح هذه الكتل الكادحة، الإدارة تسير المؤسسة بشكل تشاركي مع العمال، لا يجب كذلك وجود صراعات قاعدية بينها و بين عموم العمال، في حين يعملون معا نحو نفس الهدف".*

*"L’association des travailleurs n’exclut pas l’existence de l’unité de direction nécessaire dans le cadre de la planification pour préserver l’harmonie dans la gestion de l’ensemble de l’économie ainsi que pour assurer le fonctionnement rationnel de l’entreprise. Il est évidant cependant que ; dans l’entreprise socialiste cette direction ne représente pas le patronat exploiteur, mais l’état populaire, garant des intérêts de l’ensemble des masses laborieuses. C’est donc dans l’intérêt de ces masses laborieuses que la direction gère l’entreprise en association avec les travailleurs. Il ne saurait ainsi surgir des conflits fondamentauts entre elle et le collectif des travailleurs dés lors qu’ils œuvrent vers le même objectif".* (La charte G.S.E).

1. **مجلس العمال و لجانه الدائمة**.

يعتبر مجلس العمال الجهاز القاعدي للتنظيم الجديد، بإعتباره الأصل الأساسي الذي يشارك مجموع العمال عن طريقه في تسيير شؤون المؤسسة؛ من حيث التكوين، فإن مجلس العمال يتشكل على مستوى المؤسسة الأم عن طريق عملية الإنتخاب من طرف العمال لمدة ثلاث سنوات، و نفس الشيء بالنسبة للوحدات التابعة للمؤسسة الأم.

أما من الناحية التسييرية، فإن عمل المجلس كان يتجلى أساسا في دور مختلف اللجان الدائمة سواء المنبثقة عنه أو المشكلة بينه و بين مجلس الإدارة (المختلطة)، و تتمثل هذه اللجان في:

* لجنة الشؤون الإقتصادية و المالية la commission économique et financière C.E.F.
* لجنة الشؤون الإجتماعية و الثقافية la commission des affaires sociales et culturelles C.A.S.C.
* لجنة المستخدمين و التكوين la commission du personnel et formation C.P.F .
* اللجنة التأديبية la commission de discipline C.D.
* لجنة الصحة و الأمن la commission d’hygiène et sécurité C.H.S.

تشكيل هذه اللجان يخضع لهدف تحقيق المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة، و إعطاءها صفة دائمة لا ظرفية، حتى تكون أكثر فعالية (ميثاق التسيير الإشتراكي).

أما بالنسبة للمهام التي يقوم بها، فإن النصوص[[45]](#footnote-45)45 المتعلقة بصلاحيات مجلس العمال فهي مرتبة على ثلاث مستويات تدريجية:

* تقديم الآراء و التوصيات فيما يتعلق بالتقرير السنوي، و مراقبة تنفيذ المخطط و سير المحاسبة، و تعديل هياكل المؤسسة.
* كما يتمتع مجلس العمال بسلطات تخوله مشاركة مجلس المديرية في بعض المهام، خاصة في مجال التوظيف و التكوين، ووضع النظام الداخلي، و المساهمة في تنظيم و سير الخدمات الإجتماعية و الثقافية.

أما فيما يتعلق بصلاحيات إتخاذ القرار، فإن المجلس مخول في البت في بعض المسائل المحدودة ، و التي تدخل في مهامه كتوزيع الحصة من الأرباح المخصصة للعمال.

لممارسة هذه الصلاحيات يشير الميثاق أن هذا الأمر يتطلب مراهنة، تصور عالي للمصلحة العمومية، و فهم للمشاكل لمواجهتها.

كما يؤكد كذلك على مبدأ و هو أن مجلس العمال لا يعتبر فقط كجهاز ممثل و مدافع عن مصالح العمال و لكن أيضا المصلحة العامة، عن طريق وظيفة المراقبة: " السلطة الثورية تعمل على تطوير و تقوية المراقبة الشعبية في كل مكان، بحيث تأخذ الكتل الكادحة بشكل مباشر في أيديها حماية الثروات الوطنية، الدفاع عن ممتلكات الدولة، بالكفاح ضد التبذير، الفوضى الإدارية، و الإختلاس و الإستعمال السيء للموارد". La charte GSE

1. **اللجان الدائمة**[[46]](#footnote-46)46**.**

من الناحية التسييرية، فإن عمل المجلس كان يتجلى أساسا في دور مختلف اللجان الدائمة سواء المنبثقة عنه أو المشكلة بينه و بين مجلس الإدارة (المختلطة)، و تتمثل هذه اللجان في:

1. **اللجنة الإقتصادية و المالية:**

بالنسبة للميثاق G.S.Eهي أداة مهمة خاصة في عملية المراقبة من طرف العمال، تتكون من 3 إلى 5 أعضاء معينين من طرف مجلس العمال: " *هي تراقب بشكل ثابت إستعمال الممتلكات العمومية و تدرس كل مشاكل التسيير المتعلقة بالمخططات الإقتصادية و المالية"*.

لهذا السبب الإدارة المركزية هي مطالبة بالتواصل مع اللجنة C.E.F، وإتاحة كل المعلومات و الوثائق الضرورية عن طريق مجلس العمال.

هي تدرس بالخصوص مشروع مخطط التنمية للمؤسسة، الحسابات التنبؤية للمداخيل، مشاريع العمليات:التموين، الإنتاج، التسويق، مخطط التمويل، مشروع مخطط الإشتثمار، الحصيلة السنوية.......إلخ.

1. **لجنة الشؤون الإجتماعية و الثقافية.**

لجنة الشؤون الإجتماعية و الثقافية تهتم بالمسائل المتعلقة بالوضعية الإجتماعية و الثقافية للمؤسسة، إسهاماتها من خلال المادة 4 للمرسوم 252-74 يحدد أن اللجنة مكلفة من طرف مجلس العمال بتصور و صياغة السياسة الإجتماعية و الثقافية التي تهدف للمساهمة في ضمان الراحة bien- être المادية و الثقافية للعمال و متقاعدي المؤسسة بالإضافة إلى عائلاتهم.

1. **لجنة المستخدمين و التكوين.**

مرسوم 253-74 يحدد أربع إسهامات للجنة المستخدمين و التكوين تتعلق بالسياسة العامة للمستخدمين، التوظيف، التكوين، و المراقبة.

1. السياسة العامة للمستخدمين:

يدرس مشروع البرنامج العام لسياسة المستخدمين المصاغ من طرف الإدارة، للسماح لمجلس العمال بالمشاركة في تحديد سياسة المستخدمين؛ في هذا الصدد هي تدرس سنويا قائمة مناصب العمل، تقييم العمال، و إستخراج مخططات و برامج التوظيف و التكوين، تحضير التنبؤات باليد العاملة اللازمة لمواجهة الإحتياجات الجديدة للمؤسسة وإعطاءها لمجلس العمال.

1. التوظيف: هي تشارك في دراسة ملفات المترشحين، تحديد مناصب العمل الشاغرة و إحتياجات المؤسسة لضمان التنفيذ الجيد لبرنامج التوظيف.
2. التكوين: تضمن المراقبة حول مصلحة التكوين المهني و تنفيذ عقود و برامج التكوين، في إطار التحسين المستمر للقدرات المهنية و المعارف التقنية للعمال.
3. **اللجنة التأديبية.**

هي لجنة مشتركة بين مجلس العمال و مجلس الإدارة، مكلفة بضمان و صيانة مصالح العمال، لكن تشارك أيضا في الردع التأديبي لتجاوزات العمال مع الإدارة.

من حيث التكوين تتشكل هذه اللجنة من جهة، من 3 أعضاء دائمين و 3 إضافيين معينين من طرف مجلس العمال، ومن جهة أخرى، من 3 أعضاء دائمين و 3 إضافيين معينين من طرف مجلس الإدارة.

مجالات تدخل هذه اللجنة تتمثل في معالجة كل نقص في سلوك العمل، طرح العقوبات التأديبية حسب قوانين العمل و النظام الداخلي للمؤسسة، دراسة كل المطالب، و طرح تحسينات للنظام الداخلي للمؤسسة.

1. **لجنة الصحة و الأمن.**

هي كذلك لجنة مشتركة بين مجلس العمال و مجلس الإدارة، تتكون من 2 إلى 5 ممثلين عن مجلس العمال، و 2 إلى 5 ممثلين عن الإدارة.

إسهامات هذه اللجنة تتمثل في الإحتياط من المخاطر المهنية، و تكوين العمال في هذا المجال، تسهر على إحترام المعايير النظامية و القانونية في مجال الصحة و الأمن وطب العمل، عن طريق تدخل أدوات الحماية، و الإختيار الجيد للوسائل الضرورية، تنظم تحريات حول حوادث العمل و الأمراض المهنية الخطيرة، كما تنظم تكوينات و تربصات للفرق المكلفة بالحرائق، الإنقاذ و النجدة، في الأخير هي مكلفة بتصور السياسة العامة للمؤسسة فيما يخص الصحة و الأمان.

1. **مجلس الإدارة**[[47]](#footnote-47)48**.**

إنشاء جهاز جماعي collégial للإدارة، عن طريق تعين مدير عام للمؤسسة و مدراء فرعيين، و الحق في المشاركة في هذا الجهاز من طرف عاملين منتخبين عن مجلس العمال، يعتبر كعملية تصحيحية لإرساء مبدأ لا مركزية النشاطات الإقتصادية و الإجتماعية، و الثقافية.

مبدأ la collégialité يعمل على السماح للممارسة الفعلية للعمال فيما يخص مسؤوليات التسيير، *" وحدة الإدارة ليس دائما مرادف لتمركز السلطات في أيدي شخص واحد. في حين مجلس العمال و لجانه الدائمة الذي يملك صلاحيات واسعة، إدارة المؤسسة يجب عليها التعامل في جو من العمل الجماعي. هذا المفهوم للعمل الجماعي la collégialité يسمح بإشراك بشكل فعلي كل المسؤولين في التسيير اليومي للمؤسسة، و تشكيل مناهج للعمل تفرض بشكل دوري إمتلاك الأشخاص سلطات القرار، الدفاع عن طريق الإجتماعات المنظمة عن مشاكل الوحدة أو المؤسسة، يجب إذن تشكيل بدون سلطة المدير مجلس الإدارة، الذي يجمع المسؤولين الرئيسيين. مجلس العمال له الحق في التمثيل في هذا المجلس للممارسة الفعلية و إشراك العمال في التسيير".*

*"L’unité de direction n’est pas toutefois synonyme de concentration des pouvoirs entre les mains d’une seule personne. Outre l’assemblée des travailleurs qui dispose de larges prérogatives et les commissions permanentes, la direction de l’entreprise devra être comprise dans un sens collégial.*

*Cette notion de collégialité permet d’associer constamment l’ensemble des responsables à la gestion quotidienne de l’entreprise et institue des méthodes de travail obligeant périodiquement les personnes détenant des pouvoirs de décision, de débattre au cours de réunions organisées, des problèmes de l’entreprise ou de l’unité"* (La charte G.S.E).

**1**.**2***.* **. تكوين و إسهامات مجلس الإدارة.**

من حيث التكوين فإن المرسوم رقم 149-75 يحدد عدد أعضاء مجلس الإدارة من 9 إلى 11 للمؤسسة، و 7 إلى 9 للوحدة الإنتاجية، هذا المجلس يجمع بين المساعدين الدائمين للمدير، المدير العام، و عاملين منتخبين من طرف مجلس العمال، مجموع هذه الإدارة يرأسها مدير عام، المدراء الفرعيين المساعدين هم أشخاص يملكون مسؤوليات مباشرة في الإدارة العامة، مثل تسيير المستخدمين، المالية، التخطيط، الإنتاج، التسويق...إلخ.

فالمدير العام يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي بناءا على إقتراح من السلطة الوصية، بخلاف باقي الأعضاء فيتم تعيينهم بقرار وزاري.

في مجلس الإدارة المدير يبقى السلطة الرئيسية داخل المؤسسة، فهو يسهر على التقيد بالقرارات الصادرة عن الإدارة من طرف العمال، و كذلك تنفيذ أهداف المخطط، بالإضافة إلى القوانين و الأنظمة، و كذالك أوامر السلطة الوصية.

فهو يتميز بإمتيازات واسعة، و نفس الشيء بالنسبة لمدير الوحدة، فهو الذي يرأس مجلس الإدارة، و المسؤول على سير الوحدة، إلا أنه يبقى تابع هرميا لمجلس إدارة المؤسسة الأم.

من حيث الصلاحيات و الإمتيازات يقوم مجلس الإدراة بكل ما يتعلق بتحضير و تنفيذ المخططات السنوية، البرامج العامة للنشاطات الرئيسية للمؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، المحاسبة و المالية، السير العام للمؤسسة، المحاسبة و مراقبة التسيير و تنفيد المخطط، تعديل في هياكل المؤسسة، وضعية العمال و سلم الأجور، و أخيرا صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمثل هذا المخطط الهيكل التنظيمي لهياكل المؤسسة الإشتراكية:

**مجلس الإدارة**

**مجلس العمال**

**اللجان الدائمة**

**المدير العام**

الإقتصادية و المالية

غ

**المدراء الفرعيين**

مدير فرعي مساعد أ\*

غ

المستخدمين و التكوين

مدير فرعي مساعد ب

غ

الشؤون الإجتماعية و الثقافية

مدير فرعي مساعد ج

غ

التأديبية

مدير فرعي مساعد د

غ

الصحة و الأمن

ممثلي مجموع العمال الإدارة المركزية للمؤسسة

\*مثلا مدير فرعي لقسم الإنتاج.

**3. المبادئ الثقافية لـ G.S.E و أنظمة التسيير الفعلية داخل المؤسسة الإشتراكية: مقاربة نقدية.**

لقد تم تطوير ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات و نصوصه كمرحلة جديدة لوضع مشروع إجتماعي و إقتصادي يقوم على رغبة السلطة السياسية في إقامة مجتمع إشتراكي تحكمه القوانين و المبادئ و منظومة القيم الكبرى للإشتراكية، على فكرة نقد المؤسسة الرأسمالية، و ما تحمله من تناقضات في العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل بين رب العمل و مجموع العمال أو الطبقة العمالية فيما يخص ملكية وسائل الإنتاج، حيث تصرح نصوص GSE كما أشرنا سابقا، أن العامل في المؤسسة الرأسمالية ما هو إلا أداة للإنتاج، أين رب العمل يعمل جاهدا لتحقيق أكبر قدر من الأرباح و القيمة المضافة؛ في حين أن المؤسسة الإشتراكية تقوم على إشراك العمال في التسيير و أرباح الإنتاج، و القضاء على الفصل و التقسيم بين العمال و ملكية وسائل الإنتاج.

لكن هذا النمط من التسيير واجه في سيرورته القائمة على أساس المبادئ الإشتراكية التي أشرنا إليها سابقا، مشاكل حقيقية تتلق بالدرجة الأولى بإطار تطبيق مبدأ المشاركة العمالية، و كذلك سلوكات و تصرفات الأعضاء المنتخبين من طرف مجلس العمال، و المعينين من طرف السلطة أو الوزارة الوصية، فما هي الطبيعة الفعلية و الحقيقة للمشاركة العمالية داخل المؤسسة الإشتراكية و هل نجحت في تطبيق و تحقيق هذه المبادئ الكبرى للنهج الإشتراكي؟.

في الحقيقة، إن التنظيم الإشتراكي قد نجم عنه علاقات إجتماعية و علاقات عمل تتسم بعدم إنسجامها، بل و تناقضها مع ما تصرح نصوص التسيير الإشتراكي للمؤسسات، من ضرورة تحقيق و إنجاز المبادئ الإشتراكية عن طريق ترسيخ فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الإشتراكية، و الديموقراطية الإجتماعية والإقتصادية، و أخيرا تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية.

فعلى المستوى التنظيمي للمؤسسة، فالمركزية قد تم دفعها إلى أقصى حد، فنحن أمام هيكل تنظيمي يمتاز بشكل قوي بتمركز و هرمية سلطة القرار داخل المؤسسة، بحيث نجد أن التمثيل الرسمي لتسيير العمل داخل الإدارة المركزية من خلال الأعضاء المنتخبين من طرف مجلس العمال، هو ذو أقلية في مقابل مدير عام و مدراء فرعيين معينين من طرف السلطة الوصية عن طريق إما بمرسوم رئاسي أو قرار وزاري، و ينحدرون من الحزب الواحد، الذي يملكون فعليا سلطة القرار المتعلق بتسيير النشاطات الحساسة و الرئيسية للمؤسسة مثل الإنتاج، المالية، التسويق، التموين....إلخ، في حين يبقى ممثلي مجلس العمال كما رأينا مجال تدخلهم هو على مستوى بسيط يتعلق بالخدمات الإجتماعية و الثقافية، و بعض الأمور الخاصة بمصلحة المستخدمين مثل التوظيف، التكوين، سياسة الأجور....إلخ.

هذا الهيكل عمل على تقوية دور المدير و مساعديه عن طريق مبدأ وحدة الإدارة، و هذا يذكرنا بمبدأ هنري فايول[[48]](#footnote-48)47 الخاص بالمؤسسات الفرنسية الرأسمالية، التي لا تدع مجال للمشاركة العمالية في عملية التسيير، و هذا يتناقض مع النص المشار إليه سابقا، الذي يصرح أن وحدة الإدارة لا تمثل تمركز السلطات في يد شخص واحد، أو مجموعة من الأشخاص، و أن الإدارة لا تمثل رب العمل المستغلين للعمال.

لكن في حقيقة الأمر الإمتيازات les prérogatives الممنوحة لمجلس العمال داخل المؤسسات، التي تكلم عنها ميثاق التنظيم الإشتراكي للمؤسسة، إنما تمثل تباينا بين ما هو مصرح به و مكتوب، و بين الممارسات الفعلية، لأن السلطات الحقيقة في إتخاذ القرار هي في يد مجالس المديرية، و هكذا فدور المجلس يتمثل أساسا في المراقبة و الإستشارة، و هذا يرجعنا إلى لجان المراقبة و التوجيه في الشركات الوطنية السابقة، التي لايتعدى دورها الإستشارة و المراقبة و ليس لها أي سلطة على المدير.

فدور المجلس في التسيير و وضع القرارات يبقى محدودا و شكليا، مما يدفعنا إلى وضع علامة إستفهام حول مفهوم المشاركة لدى الدولة الوصية.

كما نستطيع القول أن تصرفات الإدارة كسلوك رب العمل، يرجع المؤسسة الإشتراكية مؤسسة رأسمالية بواجهة إشتراكية، عن طريق تشكل فئة **تكنوقراطية بيروقراطية**، لها إمتيازات عديدة، التي في تعريفها هي شكل من أشكال التسيير داخل المؤسسة، أين الخبراء و المدراء التقنيين المساعدين للمدير العام يملكون مركزية وسلطة إتخاذ القرارات، هذه الفئة الإجتماعية الجديدة أصبحت في مواجهة مع الفئة العمالية، و هذا من خصائص النظام الرأسمالي، و هذا يتنافى مع الإديولوجية التي تتبناها الدولة، التي تدعوا إلى الإشتراكية، و أن السلطة في يد الشعب، و أن أملاك الدولة هي أملاك الشعب عامة، و العمال بصفة خاصة.

بالإضافة إلى مركزية سلطة القرار، نجد غياب في نظام المعلومات، عن طريق إحتكار المعلومة من طرف الإدارة، و عدم مشاركتها و تقاسمها مع العمال، و هذا كذلك يتناقض مع نصوص الميثاق التي تدعو الإدارة إلى إعلام العمال عن كل المعلومات الضرورية و الفعالة لسير المؤسسة .

و الشيء الذي كرس لهذه الوضعية هو عامل يتعلق بالعمال أنفسهم، حيث أن المؤسسات الصناعية الإشتراكية تتميز بنسبة عالية من العمال غير المؤهلين، و ذلك راجـــــــــــع لمعدلات الأمية التي تصــــل إلى 70 %، فضعف المستوى العلمي و الثقافي لكثير من العمال المنتجين- المسييرين، الذين يعودون في غالبيتهم لأصول ريفية نتيجة الهجرة الداخلية و النزوح الريفي، لا يملكون خبرة في المجال الصناعي، وجدوا أنفسهم مقحمين في عمليات تسيير تتطلب منهم مستوى علميا و كفاءة إدارية، و إلمام بقاعدة من المعلومات في المجالات الإقتصادية و القانونية و التسييرية.

هذا العامل، دفع بالإدارة إلى التصرف بهذا السلوك، في حين نص ميثاق GSE أن دور و وظيفة الإدارة في هذه المرحلة الأولى من تطبيق هذا التنظيم الجديد، هو دور بيداغوجي تعليمي للفئة العمالية: *"مشاركة العمال في تسيير المؤسسات، تشكل بالنسبة للكتل الجماهيرية الكادحة مدرسة للتكوين السياسي، الإقتصادي، و الإجتماعي، العمال عن طريق التعليم الذي يرفع من حسهم بالمسؤولية و قدرتهم على إدارة الشؤون". ميثاق* ***G.S****.****E****.*

*"La participation des travailleurs à la gestion des entreprise socialistes constitue pour les masses laborieuses une école de formation politique, économique, et sociale. Les travailleurs y puissent des enseignements qui augmenteront leurs sens de responsabilités et leurs capacités de gérer les affaires"* (La charte G.S.E).

عن طريق السماح لهم بالمشاركة الفعلية في التسيير، و تعليمه مناهج و طرق العمل، هذا يسمح بإكتساب قدرات و معارف كافية؛ لكن ظاهرة تمركز السلطات و إحتكار المعلومة بشكل واسع من طرف المسيرين، قاد إلى تفريغ هذه الوظيفة البيداغوجية من محتواها التعليمي للفئات العمالية و التي تعتبر رهان السلطة السياسية أنذاك للتحول نحو الإشتراكية.

الجدول التالي يوضح معدل الأمية في أوساط العمال الجزائريين في المؤسسات الوطنية لسنة 1970-1980.

معدل الأمية في الشركات الوطنية لسنة 1970- 1971[[49]](#footnote-49)48.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | الأمية | عدد العمال | الشركات الوطنية |
| 8 | 2952 | 36000 | SONATRACH |
| 24,8 | 1042 | 4200 | SONELEC |
| 27,7 | 3115 | 12565 | SONITEX |
| 49 | 5533 | 11900 | SN SEMPAC |
| 8 | 252 | 6495 | SONELGAZ |
| 39 | 1200 | 3070 | SNTA |
| - | - | 2680 | SONITEC |
| - | - | 9655 | SONACOME |
| - | - | 13684 | SNS |
| 44 | 1822 | 4116 | SNIC |
| 53 | 1073 | 2014 | SONIC |
| 48,8 | 6123 | 12525 | SNMC |
| - | - | 2076 | SNERI |
| - | - | 4478 | SNLB |
| - | - | 7750 | SN METAL |
| 80 | 10000 | 12405 | SONAREM |
| 51 | 319 | 614 | SNEMA |
| 17,8 | 664 | 3714 | SOGEDIA |
|  | 34095 | 149941 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب الأمية لدى العمال في الشركات الوطنية هي نسب معتبرة، إذ تعبر عن نقص في الكفاءة و الإستعداد لمثل هذا النوع من التسيير.

بالإضافة إلى ذلك تدني العلاقة بين ممثلي العمال في اللجان الدائمة و مجلس العمال و العمال أنفسهم، كذلك توجهت هذه الفئة إلى إحتكار المعلومة بحكم إتصالها المباشر مع الإدارة و إستغلال ذلك لقضاء مصالحها الشخصية في التكوينات و الترقيات، و إمتيازات مادية أخرى.

كل هذه العوامل ولدت صراعات و نزاعات العمل، و عدم الثقة في هذه الهياكل من طرف العمال داخل المؤسسة الإشتراكية، مما أعاق سير هذه المؤسسات، و إنعكس سلبا على الهدف العام و هو السير المتناغم لهذه الهياكل للرفع من الإنتاجية و المساهمة في التنمية الإقتصادية للبلد.

يوضح الجدول التالي تطور هذه الصراعات ما بين 1977-1980.

جدول تطور النزاعات ما بين 1977-1980 في المؤسسات الإشتراكية[[50]](#footnote-50)49**.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الإضطرابات الإجتماعية | الإضرابات | العدد الإجمالي للنزاعات | الفترة الزمنية |
| 626 | 522 | 1147 | 1977 |
| 220 | 323 | 543 | 1978 |
| 638 | 696 | 1334 | 1979 |
| 640 | 922 | 1562 | 1980 |

65 % من النزاعات تتعلق بمطالب أجرية.

14 % تعود للإحتجاج على التسريح الفردي و الجماعي.

9 % تعود لتدني علاقات العمل.

8 % تتعلق المطالبة بالحق العمل النقابي.

5 % هذه النزاعات تعود للظروف العامة للعمل.

هذه العوامل الداخلية بالإضافة إلى عوامل خارجية أخرى، كخضوع المؤسسة العمومية للتوجهات السياسية و الإجتماعية و الإديولوجية للدولة، التي وظفت قطاع التصنيع لتطبيق نهجها الإشتراكي الذي يعتمد على **سياسة الشعبوية**، حيث إعتمدت الدولة نمطا أبويا في الإدارة و التسيير، و التوظيف الكامل للفئات الإجتماعية، و منح العلاوات و تقاسم الأرباح، وقد لا توجد أرباح أصلا، بالإضافة إلى الإمتيازات المتعددة التي كانت تمنح للعمال من مسكن و نقل و مطعم، وتعاونيات إستهلاكية و جولات ترفيهية من طرف الخدمات الإجتماعية و الثقافية التابعة لمؤسسات الدولة، فالمؤسسة أصبحت مكان لإرضاء الحاجات الإجتماعية، وليس مكان للإنتاج.

يصرح أ.زمور[[51]](#footnote-51)50 في هذا الصدد في إحدى مقالاته أن:" في الدولة الراعية l’Etat-providenceقبل الإصلاحات، المؤسسة تمثل مكان للحماية الإجتماعية، أكثر منها كمكان لإنتاج الثروة و القيمة المضافة".

كل هذا بالإعتماد على الريع البترولي كمصدر رئيسي ووحيد في تمويل هذه المؤسسات، وسد العجز المالي الذي كانت تعاني منه أغلب المؤسسات.

كل هذه العوامل أدى إلى تخبط المؤسسات في عدة مشاكل، مما دفع بالدولة لإتخاذ إجراءات لإصلاح مسار الإقتصاد، وإزالة الإختلال الذي كانت تعاني منه جل المؤسسات العمومية، فقامت السلطة السياسية بإحداث تغييرات حاسمة في السياسات الإقتصادية فيما أطلق عليها بـ" الإصلاحات الإقتصادية "، و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

**III. الإصلاحات الإقتصادية و الهيكلية للمؤسسة العمومية الإشتراكية الجزائرية**.

**تـمهـيـد.**

عمدت الجزائر في هذه المرحلة إلى عملية إصلاح إقتصادي شامل هدفه التحكم في هذه الإختلالات و المشاكل التنظيمية التي عرفتها جل المؤسسات العمومية، مستعينة في ذلك بعملية **إعادة الهيكلة**، رغبة منها في تقويم و تصحيح الوضعية السابقة المتولدة عن التنظيم العام للإقتصاد الوطني.

من خلال المخطط الخماسي (1980- 1984)، إعتمدت الدولة على عمليتين:

* إعادة الهيكلة العضوية.
* إعادة الهيكلة المالية.

يهدف هذا المخطط إلى تحقيق المتطلبات الإقتصادية و الإجتماعية من خلال: تحسين سير المؤسسات، التحكم في وسائل الإنتاج، و أخيرا وجوب تحقيق النتائج.

1. **إعادة الهيكلة العضوية:**

يقوم مبدأ إعادة الهيكلة العضوية على تقسيم المؤسسات الإقتصادية العمومية الضخمة و تجزئتها إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة لتسهيل عملية التحكم في تسيير هذه المؤسسات، وكذلك التقليص من المركزية و البيروقراطية المتنامية في تسيير الإقتصاد، وتقوم هذه العملية على مجموعة من المبادئ من بينها، مبدأ التخصص عن طريق تقليص عدد منتجات المؤسسات، و ذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتوج جديد، أو مهمة معينة، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية و العمل من خلا مبدأ تقسيم العمل.

كذلك نجد مبدأ تقسيم الوظائف، مثلا عن طريق فصل عملية الإنتاج عن التسويق، المؤسسة أن تتكفل بإنتاج سلعة معينة، في حين تحال مهمة التسويق و التوزيع لمؤسسة أخرى.

مع هذا التقسيم الجديد تضاعف عدد المؤسسات العمومية عدة مرات، و الجدول التالي يوضح شكل القطاع العمومي بعد الهيكلة العضوية:

الجدول يمثل شكل القطاع العام بعد إعادة الهيكلة العضوية[[52]](#footnote-52)51**.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| عدد المؤسسات بعد إعادة الهيكلة العضوية | عدد المؤسسات قبل إعادة الهيكلة العضوية | القطاعات |
| 23 | 7 | الفلاحة |
| **126** | 17 | الصناعة-المناجم- الطاقة |
| 45 | 8 | إعلام - ثقافة - سياحة |
| **101** | 12 | أشغال عمومية- السكن |
| 4 | 1 | الصحة |
| 28 | 7 | التجارة |
| 2 | 1 | البريد و المواصلات |
| 12 | 8 | المالية |
| 34 | 9 | النقل |
| **375** | **70** | المجموع |

نلاحظ من الجدول أن إعادة هيكلة قطاع البناء و الصناعة سمح بميلاد عدد كبير من المؤسسات، ففي قطاع الصناعة فقط من 17 مؤسسة قبل إعادة الهيكلة إلى 126 مؤسسة بعد إعادة الهيكلة.

إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات رافقتها إعادة هيكلة مالية أين الكلفة المالية المخصصة لهذه العملية تقدر بأكثر من 26,1 مليار دينار جزائري.

1. **إعادة الهيكلة المالية:**

تعتبر هذه العملية مكملة لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، حيث تندرج في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، المتمثلة في تراكم الخسائر، و تضخم حجم القروض، مع عدم القدرة على سدادها، لجأت الدولة إلى إعتماد إعادة هيكلة مالية، عن طريق تخصيص رأسمال للمؤسسات لتغطية العجز المالي الذي تعاني منه جل المؤسسات، لدفعها للعمل و الزيادة في الإنتاج عن طريق التمويل الذاتي.

تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات عن طريق مسح الديون، كذلك وضع ميزانيات جديدة لبعث و تحفيز المؤسسات على الإنتاج و خلق الثروة التي تساهم في الإقتصاد الوطني، بالإضافة إلى محاولة تصفية الحسابات المالية بين المؤسسات العمومية.

إعتمدت الدولة في هذه العملية كذلك على الريع البترولي كمصدر وحيد في تمويل و سد العجز الذي كانت تعاني منه المؤسسات الإشتراكية.

لقد أرادت الدولة من خلال عملية إعادة الهيكلة بنوعيها العضوي و المالي، بعث عمل هذه المؤسسات العاجزة، و إعطاءها دفعة جديدة نحو الإنتاج و المساهمة في خلق الثروة الوطنية لإنعاش الإقتصاد الوطني و تلبية الحاجات السوسيو إقتصادية المتنامية للمجتمع الجزائري، الذي عرف نموا ديموغرافيا مرتفعا، و هجرة نحو المدن[[53]](#footnote-53)52، مما أدى إلى الطلب المتزايد لمناصب العمل في القطاع الصناعي.

فقد حرص المخطط الخماسي على التأكيد على تحسين وضعية التشغيل في الجزائر، و خلق مناصب عمل جديدة، من خلال كما أشرنا إلى تجزئة المؤسسات الضخمة إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة.

و ما زاد الأمر تعقيدا، الصدمة البترولية في سنة 1986 التي عرفت فيها أسعار البترول تراجعا كبيرا، حيث كان سعر البرميل الواحد 40 دولارا، لينزل إلى 11 دولار، لتجد الدولة نفسها عاجزة عن تقديم الدعم المالي لهذه المؤسسات، التي كان الريع البترولي المصدر الوحيد في تمويلها.

هذه الأزمة الإقتصادية الداخلية بالإضافة إلى الديون الخارجية المتراكمة، دفعت بالسلطة السياسية إلى التفكير في حلول أخرى لهذه المؤسسات التي أصبحت عبئ ثقيل على الدولة، حيث ظهر جليا لأصحاب القرار أن ضخ الأموال و مسح ديون المؤسسات كما فعلوا من قبل، لم تعد مجدية، لذلـــــــــك

تطـلب الأمر إعادة النظر في سير هـــــذه المؤسسات و أســاليب تسييرها، و فتح المجال أمــــامها لتتكفــــــل بأمورها بعيدا عن وصاية الدولة، و هكذا ظهر مبدأ إستقلالية المؤسسات، و تخلي الدولة عنها désengagement de l’état ، و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

1. **إستقلالية المؤسسة (1988):**

بعد الصدمة البترولية التي عرفت فيها أسعار البترول تراجعا كبيرا، وجدت الدولة نفسها عاجزة عن تقديم الدعم المالي لهذه المؤسسات، التي منذ نشأتها عرفت مشاكل تنظيمية و تمويلية، بحيث لم تصل إلى إمتلاك قدرات للتمويل الذاتي فهي دائما كانت تابعة للدولة.

هذه الأزمة الإقتصادية بالإضافة إلى الديون الخارجية المتراكمة، دفعت بالسلطة السياسية إلى التفكير في حلول أخرى لهذه المؤسسات التي أصبحت عبئ ثقيل على الدولة، حيث قامت بإنفاق و إستثمار ما يقارب نصف مداخيلها من البترول في المرحلة الأولى من بداية التصنيع، و كذلك في مرحلة إعادة الهيكلة، هذا الرأسمال الكبير الذي تم وضعه في الصناعة، لم يحقق الهدف المطلوب منه، و هو التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلد، بل أدخلها في أزمة حادة.

لذلك تطلب الأمر إعادة النظر في سير هذه المؤسسات و أساليب تسييرها، و فتح المجال أمامها لتتكفل بأمورها بعيدا عن وصاية الدولة، و هكذا ظهر مبدأ إستقلالية المؤسسات، و تخلي الدولة عنها.

تجسدت فكرة إستقلالية المؤسسات من خلال المرسوم الذي صدر في 12/01/1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات.

يقوم الإصلاح الجديد على مبدأ الإستقلالية، فمن حيث علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، وبالذات جهة الوصاية يطغى على المؤسسة الطابع الإستقلالي، خاصة الإستقلالية في إتخاذ القرارات التي تخص عمل وسير المؤسسة، فبعدما كانت القرارات يتم إتخاذها على المستوى المركزي للجهة الوصية، جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة مسؤولة عن كل قرار تتخذه بنفسها (مبدأ لا مركزية القرارات)، بالإضافة إلى ذلك إستقلالية التحكم في الأمور المالية و الحرية في المتاجرة و تحديد الأسعار، فأصبحت المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لضمان تحقيق مستوى من الأرباح، لإستعماله في إعادة الإنتاج، لتحقيق التمويل الذاتي لإستمرار و بقاء المؤسسة، فالدولة لم تعد مسؤولة على تمويل هذه المؤسسات.

لكن رغم هذه الإصلاحات، وتخلي الدولة عنها، مازالت المؤسسات تعاني من العجز المالي و حتى في تغطية نفقاتها البسيطة كأجور العمال، مما إنعكس سلبا على المجتمع ككل بحيث إنتشرت البطالة و ندرة في مناصب العمل، و كذلك تدني مستوى المعيشة، كل هذه العوامل أدت إلى أزمة إجتماعية و سياسية نتج عنها مظاهرات أكتوبر 1988 التي راح ضحيتها العديد من المتظاهرين.

1. **أحداث أكتوبر 1988 و الإنفتاح السياسي و الإقتصادي.**

تعتبر أحداث 5 أكتوبر 1988 الصدمة الثانيةبالإضافة إلى الصدمة البترولية الأولى لسنة 1986 التي واجهت النظام السياسي في فترة وجيزة، هذه الأحداث سبقتها إحتجاجات عنيفة عرفتها مناطق عديدة من البلاد (منطقة القبائل، الجزائر العاصمة، قسنطينة، سطيف)، و قد جاءت تلك الحركة نتيجة تدني الظروف المعيشية للكتل الجماهيرية، الأمر الذي كشف الغطاء عن مجموع التناقضات الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية، من خلال النصوص المصرح بها في المواثيق الوطنية، التي تقوم على إقرار المبادئ الإشتراكية من ضرورة تحقيق المصالح العامة للكتل الجماهيرية، و قيادة هذه الأخيرة للشؤون العامة للبلد، و أن السلطة السياسية هي في يد الشعب، في حين نجد ظهور فئة سلطوية بورجوازية متمركزة في الأجهزة الإدارية للدولة و المؤسسات الإقتصادية، و التي تمثل أعضاء الحزب الواحد، هذه الفئة عملت على إحتكار السلطة و الإنفراد بالإمتيازات في مقابل عموم شرائح المجتمع التي عانت من الإقصاء و التهميش، أما على الصعيد الإقتصادي، فتشكل هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها الجزائر المستقلة حديثا، حيث عرفت تدهور كبير في النسيج الإقتصادي و الصناعي، و تدني مستويات الاداء و المردودية في غالب القطاعات، و إرتفعت معدلات البطالة لتصل في منتصف الثمانينات 1.5 مليون نسمة يمثلون 23 % من القوى العاملة[[54]](#footnote-54)53.

و إرتفاع المديونية الخارجية التي تجاوزت 20 مليار دولار، و تزايد ضغط خدمات الديون التي أصبحت تقدر ب 8 مليار دولار، أو ما يساوي ثلثي عائدات النفط في تلك الفترة؛ و قد كانت كل المؤشرات الإقتصادية تشير إلى الحالة الصعبة التي تمر بها الجزائر، من ذلك إرتفاع نسبة التضخم الإقتصادي التي بلغت في نهاية الثمانينات 16.5 %، بطؤ معدل النمو الإقتصادي الذي لم يصل سوى 2.4 %، بينما بلغ معدل تزايد السكان 2.7 %، و كذلك تراجع الإستثمار و تسجيل نقص كبير في مناصب الشغل، بحيث لم تستطع المنظومة الإقتصادية خلق أكثر من 100 ألف منصب عمل سنويا، في كان الطلب يصل إلى 250 ألف طلب عمل.

في ظل هذه الظروف تفاقمت الأوضاع الصعبة التي كانت تعيشها شرائح واسعة من المجتمع في حياتها اليومية(صعوبات في النقل، أزمة السكن، ندرة المياه، تدهور الرعاية الصحية، ندرة السلع الإستهلاكية الأساسية و المضاربة بأسعارها في السوق السوداء).

هذه الظروف مست كذلك المؤسسات الصناعية ذات الطابع الإشتراكي، حيث عرفت هذه الأخيرة كذلك مشاكل تنظيمية و تمويلية، بل أصبحت عبئ ثقيل على السلطة السياسية، حيث كما أشرنا سابقا، أن الدولة قامت بإنفاق و إستثمار ما يقارب نصف مداخيلها من عائدات البترول في المرحلة الأولى من بداية التصنيع، و كذلك الإصلاحات الإقتصادية عن طريق إعادة الهيلكة بشقيها العضوي و المالي، هذا الرأسمال الضخم التي تم ضخه في القطاع الصناعي، لم يحقق الهدف المطلوب منه، و هو التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، و إيجاد حلول لهذه المشاكل، بل أدخلها في أزمة حادة؛ فظهرت إضرابات عمالية هي كذلك إلتحقت بالإحتجاجات الشعبية، هذه الطبقة العاملة التي كان منتظر منها أن تقود المجتمع نحو التحول الإشتراكي و إنجاحه؛ وجدت نفسها في مواجهة فئة بورجوازية صناعية عملت على إحتكار سلطة القرار، و الإنتفاع من الإمتيازات الممنوحة لها من خلال النصوص، و الإستغلال السيء للممتلكات العمومية.

كل هذه العوامل مجتمعة أدت إلى تفاقم الوضع السيئ في البلاد، و دخولها في أزمة حقيقية ذات أفق مسدود و مجهول، لتأتي أحداث 5 أكتوبر 1988 كالقشة التي كسرت ظهر الجمل بما حمل، و التي شكلت منعرجا جديدا في تاريخ الجزائر الحديثة، نظاما و مجتمعا؛ حيث فرضت على النظام إصلاحات سياسية و إقتصادية جديدة، فعلى المستوى السياسي شهدت الجزائر إنفتاحا سياسيا عن طريق إقرار مبدأ التعددية الحزبية و الإعلامية، ففي 23 فيفري 1989 وقع الإستفتاء على دستور جديد إعترف لأول مرة في تاريخ الجزائر بالتعددية السياسية، بعدما كان الحزب الواحد هو الحاكم، أما على المستوى الإقتصادي فتبنت الدولة مبدأ الخروج من الإقتصاد الموجه إلى **إقتصاد السوق** الذي يقوم على قيم و مبادئ جديدة كالفعالية و المردودية و المنافسة و تحرير التجارة الخارجية، و تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية، و فتح المجال أمام **القطاع الخاص**.

هذه الإجراءات الجديدة كان لها إنعكاسها السلبي على المؤسسة العمومية التي لم تستطع مواكبة هذا التحول إلى إقتصاد السوق، مما أدى إلى غلق العديد منها و تسريح العمال، بالإضافة إلى بيعها و خوصصتها نتيجة عدم قدرتها على فرض نفسها في السوق أمام المنتوج الأجنبي، و المؤسسات الخاصة.

في الأخير نستطيع القول بأن هذه الأحداث الداخلية أدت إلى وضع نهاية لهذا المشروع التنموي الإشتراكي الذي تبنته السلطة السياسية أنذاك، و الذي لم يحقق الأهداف المرجوة منه للأسباب المشار إليها سابقا، بل أدخل الدولة في دوامة من المشاكل الإجتماعية و السياسية، خاصة بعد الإنفتاح السياسي، وظهور الحركة الإسلامية كقوة، قامت هي بدورها بتعبئة الكتل الجماهيرية الناقمة بشكل شعبوي، في مواجهة السلطة الحاكمة، لتدخل الجزائر في موجة من العنف المسلح، أو ما يعرف بالعشرية السوداء، ليجد المجتمع الجزائري نفسه بين مطرقة السلطة السياسية و سندان الحركة الإسلامية، أين أصبح المطلب و الهم الوحيدين هو الأمن المجتمعي.

1. **الثقافة الإشتراكية بين طموح السلطة السياسية وواقع المؤسسة الصناعية الإشتراكية.**

في أوربا، أحدثت الثورة الصناعية إنتقال و تحول كبير في تاريخ هذه المجتمعات، حيث إنتقلت من مجتمع تقليدي ريفي إلى مجتمع صناعي عصري، هذا التحول رافقه تحولات إجتماعية، ثقافية، سياسية، و إقتصادية، الثورة شكلت قطيعة كلية مع الماضي، هذه القطيعة مع المجتمع الإقطاعي التقليدي قادتها طبقة بورجوازية رأسمالية التي إستطاعت مواجهة طبقة النبلاء الإقطاعية.

هذه الطبقة الرأسمالية من خلال تراكم رأسمال أسست لقواعد للإنتاج، تجميع عدد كبير من العمال داخل هذه القواعد، الذين يعملون على وسائل الإنتاج، كل هذا يسمح بإنتاج قوي: الصناعة.

عملية التصنيع في أوربا، أخذت في سيرورتها قرن ونصف القرن من الزمن المليء بالصراعات و التجاذبات، حتى تؤسس لهذه القاعدة الصناعية، و تضمن نجاح هذه العملية في التحول؛ نستطيع القول بأن نجاح هذه المجتمعات يعود إلى عاملين رئيسيين: وجود طبقة بورجوازية رأسمالية قادت هذا التحول، ثانيا عدم تدخل الدولة.

في الجزائر، بعد الإستقلال، هي مجتمع فلاحي بالدرجة الأولى، المستعمر لم يطور إقتصاد صناعي حقيقي و هام، الجزائر لا تملك بورجوازية رأسمالية تستطيع قيادة التحول إلى مجتمع صناعي، و أخيرا يمكن القول بأن إقتصاد السوق الرأسمالي كان ينظر إليه من طرف المجتمعات المستعمرة كأنه نظام عبودي يتم فرضه على البلدان المستعمرة.

هذه العوامل جعلت **الدولة** الراعي الرسمي لعملية التنمية السوسيو-إقتصادية من خلال عملية التصنيع التي إنتهجتها، رغبة منها في إنتقال المجتمع من مجتمع ريفي تقليدي إلى مجتمع ذو ثقافة صناعية حديثة على أسس إشتراكية ، كباقي المجتمعات المتطورة الأخرى.

لذلك عملت الدولة على إسترجاع الثروة الوطنية، و البحث عن نموذج تنموي مستقل يحرر الجزائر من **الوصاية** الإقتصادية الفرنسية، لذلك إعتمدت السلطة السياسية على مجموعة من السياسات كرد فعل ضد الرأسمال الأجنبي لتحقيق التحرر الإقتصادي بالإضافة إلى التحرر السياسي.

ينطلق هذا النموذج الذي تبنته الجزائر كخيار إستراتيجي و وحيد لإنجاح هذه العملية في التحول و الإنتقال من فكرة نقد المؤسسة الرأسمالية، و ما تحمله من تناقضات في العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل بين رب العمل و مجموع العمال أو الطبقة العمالية فيما يخص ملكية وسائل الإنتاج، أين تخضع هذه الملكية للنهج الإشتراكي من خلال المواثيق الوطنية و ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

هذه العملية لم تعرف نجاحا في الجزائر كما هو الحال في المجتمعات الأوروبية، فالمؤسسة الإشتراكية لم تلعب دورها بشكل مستقل في إحداث هذه التغيرات الإجتماعية و الثقافية، ويمكن أن نرجع ذلك لعدة أسباب، حيث يرجع **أ.جمال** **غريد[[55]](#footnote-55)54** ذلك أنه تم هناك حرق للمراحل brûler lesétapesفالنظام السياسي أراد أن يعيد إنتاج التجربة الأوروبية و لكن بشكل سريع عن طريق إختصار الطريق و حرق المراحل، وقد أشرنا إلى أن هذه التجربة الأوربية أخذت القرن و نصف القرن حتى تؤسس لهذه القاعدة الصناعية، و تضمن نجاح هذه العملية في التحول.

كذلك من العوامل الأساسية في فشل هذا المشروع التنموي، نجد ما يتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة الإشتراكية حيث أن التنظيم الإشتراكي قد نجم عنه علاقات إجتماعية و علاقات عمل تتسم بعدم إنسجامها، بل و تناقضها مع ما تصرح نصوص التسيير الإشتراكي للمؤسسات، من ضرورة تحقيق و إنجاز المبادئ الإشتراكية عن طريق ترسيخ فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الإشتراكية، و الديموقراطية الإجتماعية والإقتصادية، و أخيرا تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية.

عن طريق تشكل فئة **تكنوقراطية بيروقراطية**، لها إمتيازات عديدة، التي في تعريفها هي شكل من أشكال التسيير داخل المؤسسة، أين الخبراء و المدراء التقنيين المساعدين للمدير العام يملكون مركزية وسلطة إتخاذ القرارات، هذه الفئة الإجتماعية البورجوازية الجديدة أصبحت في مواجهة مع الفئة العمالية، و هذا من خصائص النظام الرأسمالي، و هذا يتنافى مع الإديولوجية التي تتبناها الدولة، التي تدعوا إلى الإشتراكية، و أن السلطة في يد الشعب، و أن أملاك الدولة هي أملاك الشعب عامة، و العمال بصفة خاصة.

هذا ولد صراعات و نزاعات العمل، و عدم الثقة في هذه الهياكل من طرف العمال داخل المؤسسة الإشتراكية، مما أعاق سير هذه المؤسسات، و إنعكس سلبا على الهدف العام و هو السير المتناغم لهذه الهياكل للرفع من الإنتاجية و المساهمة في التنمية الإقتصادية للبلد.

أما فيما بتعلق بالمحيط الخارجي نجد خضوع المؤسسة العمومية للتوجهات السياسية و الإديولوجية للدولة، التي وظفت قطاع التصنيع لتطبيق نهجها الإشتراكي الذي يعتمد على **سياسة الشعبوية**، حيث إعتمدت الدولة **نمطا أبويا** في الإدارة و التسيير، و التوظيف الكامل للفئات الإجتماعية، و منح العلاوات و تقاسم الأرباح، وقد لاتوجد أرباح أصلا، بالإضافة إلى الإمتيازات المتعددة التي كانت تمنح للعمال من مسكن و نقل و مطعم، وتعاونيات إستهلاكية و جولات ترفيهية من طرف الخدمات الإجتماعية و الثقافية التابعة لمؤسسات الدولة، فالمؤسسة أصبحت مكان لإرضاء الحاجات الإجتماعية، وليس مكان للإنتاج.

فتم تغيير مسار المؤسسة الصناعية من مكان لإحداث التغير الثقافي و الإجتماعي للمجتمع الجزائري، و إرساء حضارة صناعية، إلى أداة في يد السلطة السياسية لشراء الضبط و السلم الإجتماعي بالإعتماد على سياسة الريع البترولي في إدارة الإقتصاد الوطني .

**خلاصة الفصـل.**

لقد حاولنا من خلا هذا الفصل إعطاء نظرة و لو بشكل مختصر عن مراحل تطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، لأننا كما أشرنا سابقا البعد التاريخي مهم في تكون و تشكل الثقافة، فهي ظاهرة تاريخية، لذلك حاولنا الإعتماد على التاريخ لإستخلاص أهم الخصائص الثقافية و الإجتماعية و السياسية التي طبعت كل مرحلة من المراحل التي عرفتها المؤسسة الجزائرية.

من خلال تتبع هذه المراحل، تم الكشف عن حقيقة مهمة و هي التفاعل بين الدولة و جهاز الإنتاج ( المؤسسة)، و إستخراج الأسباب الرئيسية في فشل و إخفاق التجربة الجزائرية في مشروعها التنموي من خلال السياسات التصنيعية و الإقتصادية.

فالمؤسسة التي كان منتظر منها أن تقود عملية التحول و التثقيف، تم تغيير مسارها لتصبح مكان لإرضاء الحاجات الإجتماعية، فأصبحت مؤسسة إجتماعية خيرية، يتم تقسيم داخلها مداخيل البترول، مما كرس لثقافة البايلك، و الشعبوية ( الكل متساوي و الكل يأخذ)، و كذلك النمط الأبوي بمعنى أن الدولة هي الراعية و المسؤولة عن المجتمع.

في الأخير نستطيع القول أن هيمنة الحقل السياسي على الحقل الإقتصادي، جعل المؤسسة في يد السلطة السياسية كأداة لشراء السلم الإجتماعي، ولكن هذه السياسة لم تدم، و وضعت النظام في أزمة إجتماعية و سياسية تجلت مظاهرها في أحداث أكتوبر 1988 ، التي دفعت بالدولة إلى تبني إصلاحات إقتصادية جديدة تمثلت أساسا في إقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات، وتخلي الدولة عن الوصاية المباشرة على هذه المؤسسات.

**الفـــــــــــــــــــصل الثـــــــــــــالث.**

**ثقافة المؤسسة و تمثلات العمال للمؤسسة العمومية الصناعية.**

**الدراسة الميدانية.**

**مقدمة الفصل.**

لقد قررنا مناقشة العلاقة بين ثقافة المؤسسة و التمثلات التي يحملها العمال حول المؤسسة الصناعية العمومية إبتداءا في هذا الفصل الأول من الجانب الميداني للدراسة، إنطلاقا من فكرة أن هذه العلاقة هي مركزية في عملية نجاح المؤسسة و فعاليتها، و الحجر الأساس التي تقوم عليها كل الفصول التي تأتي تباعا، لأنه حسب رأينا أن التمثلات التي يحملها العمال حول مؤسستهم الصناعية، ستعكس أثرها إما إيجابا أو سلبا على باقي المواضيع التي سنتطرق إليها بالدراسة و التحليل في الفصول القادمة.

على حد علمنا نرى أن هناك دراسات قليلة أخذت هذا التوجه في معالجتها لهذا الموضوع؛ إن أغلب الدراسات التي إهتمت بموضوع التمثلات حول الوسط المهني كموضوع بحث، كانت مرتبطة أغلبها بمفهوم العمل، نستطيع أن نذكر بعضها:

* موضوع التحولات في التمثلات الإجتماعية للعمل، حيث نجد الدراسة التي قام بها Claude [[56]](#footnote-56)55Flament سنة 1996 .
* بالإضافة إلى الدراسة التي قام بها أ. مراد مولاي الحاج [[57]](#footnote-57)56 حول تمثلات العمال الصناعيون للعمل سنة 2005 .

من المعلوم أن المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر عرفت تغيرات جذرية كان لها آثارا معتبرة و إنعكاسات سلبية عليها، و على مجموع الكتل العمالية، لعل أبرزها حل و غلق عدد كبير من المؤسسات، بيعها و تحويلها إلى القطاع الخاص، تسريح العمال و التقليل من الكتل الأجرية.

كل هذا سيضع بعض المؤسسات التي نجت من هذه الإنعكاسات، أمام خيارات و تحديات و رهانات جديدة، التي من المفروض أن تجعل من العمال يعطون تصور و نمط من التفكير مغاير و جديد حول ماهية المؤسسة الصناعية، دورها و دلالتها الإقتصادية و الإجتماعية.

إن الفكرة التي نريد أن نتوصل إليها من خلال هذا الطرح هي: هل التمثلات الفردية و الجماعية التي يحملها العمال حول مؤسستهم الصناعية ذات الطابع العمومي، و التي تعتبر جزء مهم من ثقافة المؤسسة، تعكس قدرة المؤسسة على خلق القيمة المضافة، و البقاء في محيط مغاير للماضي، أم ستشكل عائق أمام المؤسسة؟.

إنطلاقا من تعريف [[58]](#footnote-58)57Serge MOSCOVICI للتمثلات الإجتماعية التي يعرفها: " كنظام من القيم، المفاهيم، الممارسات المرتبطة بمواضيع (أشياء) des objets، مظاهر، أو أبعاد للوسط الإجتماعي"؛ نستطيع القول أن المؤسسة الصناعية هي إحدى هذه المظاهر الموجودة في الوسط الإجتماعي للأفراد و الجماعات، سنحاول أن نعالج في هذا الفصل موضوع التمثلات إعتمادا على بعض المتغيرات الثقافية من قيم، مفاهيم، و ممارسات، مرتبطة بشكل مباشر بفعالية المؤسسة، كنظرة العمال للقطاع الخاص، التصورات و الآراء التي يحملها العمال حول المؤسسة العمومية، كيفية الإلتحاق للعمل فيها.

1. **الخصائص الإجتماعية و المهنية للمبحوثين.**

إن التعرف على الخصائص الإجتماعية و المهنية للمبحوثين، يقتضي الوقوف على جملة من العوامل التي تميز أفراد العينة، من جملة هذه العوامل التي إخترناها نجد السن، الجنس، المستوى التعليمي، و أخيرا الخبرة المهنية.

1. **السن و الجنس.**

الجدول المزدوج رقم 1 لمتغير السن و الجنس.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | المجموع | الجنس | |  | |
| أنثى | ذكر |
| 8 % | 9 | 4 | 5 | 25-29 | السن |
| 19,50 % | 22 | 4 | 18 | 30-34 |
| 26,50 % | 30 | 5 | 25 | 35-39 |
| 46 % | 52 | 14 | 38 | 40 سنة فما فوق |
| 100 % | 113 | 27 | 86 | المجموع | |

يعتبر متغير السن من المتغيرات الهامة في بحثنا هذا، لأنه يعبر عن الذاكرة العمالية من خبرات و تجارب، و سيرورة من التعلم على مدى تاريخ المؤسسة، فلفهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد يجب علينا الإعتماد على الذاكرة العمالية التي هي من مكونات ثقافة المؤسسة.

تقصدنا في إختيارنا لعينة البحث، الأفراد الأكبر سنا داخل المؤسسة، كما تدل عليه المعطيات الموضحة في الجدول، لأنه حسب نظرنا أن العمال القدامى، أو الذين عاصروهم، لديهم جزء مهم من الذاكرة التاريخية للمؤسسة، و مختلف الآثار التاريخية في ذاكرة المؤسسة و أعضائها كالنجاحات، الإخفاقات، الأزمات، الصدمات، الإضرابات....إلخ.

مع أن المؤسستين قيد البحث أنابيب و تريفيلور، فقدت الكثير من ذاكرتها العمالية من خلال عملية التسريح، و كذلك نتيجة ذهاب الكثير من العمال نحو التقاعد، و هذا ما لاحظناه في دراستنا، بحيث أصبح عدد العمال القدامى يعد على الأصابع، فمثلا في مؤسسة أنابيب بقي ثلاث عمال فقط، فنحن في دراستنا هذه حاولنا قدر المستطاع التواصل مع بعض العمال القدامى خارج المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير الجنس، تدل المعطيات أن نسبة الرجال تطغى على نسبة النساء في العينة، و يمكن تفسير هذا التباين في عدد الرجال و النساء داخل المؤسسة، إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسستين، حيث يندرج هذا النشاط تحت صناعات الحديد و الصلب، خاصة إذا تعلق الأمر بدائرة الإنتاج أو الصيانة، فأغلب المهام التي تقوم بها النساء تتمركز في المناصب الإدارية.

1. **المستوى التعليمي.**

الجدول رقم 2 يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %6,2 | 7 | بدون مستوى |
| %5,3 | 6 | إبتدائي |
| %24,8 | 28 | متوسط |
| %28,3 | 32 | ثانوي |
| %35,4 | 40 | جامعي |
| %100 | 113 | المجموع |

تدل المعطيات الموضحة في الجدول أن أغلب أفراد العينة تحصلوا على مستوى من التعليم، حيث نلاحظ أن أغلب النسب تتمركز في المستويات الجامعية، فالثانوية، فالمتوسط، و يرجع ذلك لتوفر التعليم بالمجان في وقتنا الحاضر، فهو في متناول الجميع، فمعظم الأفراد اليوم هم من خريجي إما الجامعات، أو المعاهد التقنية و مراكز التكوين، فمن لم يتحصل على تعليم عالي، ذهب إلى مراكز التكوين لحصول على تكوين في مهنة معينة.

لكن بالرجوع إلى الوراء، قد أشرنا سابقا أن من العوامل التي أدت إلى عدم قدرة المؤسسة على الفعالية و خلق القيمة المضافة أثناء الحقبة الإشتراكية، معدلات الأمية المنتشرة في الأوساط العمالية (أنظر الجدول ص 53 من الفصل الثاني)، و التي تصل إلى 70 % ، فضعف المستوى العلمي لكثير من العمال، الذين يعودون في غالبيتهم لأصول ريفية نتيجة الهجرة الداخلية و النزوح الريفي، لا يملكون خبرة في المجال الصناعي، وجدوا أنفسهم مقحمين في عمليات تسيير تتطلب منهم مستوى علمي و كفاءة إدارية عالية.

لكن السؤال المطروح اليوم، هل مع توفر التعليم و تدني نسبة الأمية في الأوساط العمالية، إستطاع العمال خاصة الفئة المتعلمة و التي تملك تكوين عالي من دفع المؤسسة العمومية إلى الأمام و الفعالية، أم أنها لا تزال تعاني من المشاكل التسييرية و الإدارية و الإنتاجية؟، و لعل واقع المؤسسة العمومية الصناعية تعكس الإجابة على هذا السؤال، فالمؤسستين تعانيان من عجز في التسيير و المداخيل.

1. **الأقدمية.**

الجدول رقم 3 يبين الأقدمية لأفراد العينة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %14,2 | 16 | 5 سنوات |
| %23 | 26 | 5- 10 سنوات |
| %28,3 | 32 | 10- 15 سنة |
| %21,2 | 24 | 15- 20 سنة |
| %13,3 | 15 | 20 سنة فما فوق |
| %100 | 113 | المجموع |

يعبر متغير الأقدمية عن الوقت الذي أمضاه العامل داخل المؤسسة في سيرورته و حياته المهنية، كما أنه يرتبط بشكل أساسي مع متغير السن، فالعامل بالمقارنة مع حياته الإجتماعية خارج مؤسسته الصناعية، مدة كبيرة منها يقضيها داخل المؤسسة، أين يُكون علاقات إجتماعية و علاقات عمل و إنتماء ، ممكن أكثر مما يكونها في محيطه الخارجي و العائلي.

فهو كذلك من المتغيرات الهامة في بحثنا، لأنه إذا نظرنا إليه نظرة سوسيولوجية، فهو كذلك يعبر عن خزان من الخبرات و التجارب، و الآراء التي يحملها العامل من خلال سيرورة من التعلم على مدى تاريخه المهني.

فمثله مثل متغير السن، تقصدنا في إحتيارنا لعينة البحث الأفراد ذوو الأقدمية داخل المؤسسة، و هذا ما تدل عليه المعطيات في الجدول، فنسبة 86 % من العمال تتراوح أقدميتهم ما بين 10 إلى 20 سنة فما فوق، لأنه حسب نظرنا تعبر عن وقت كاف في بناء قيم و معايير و تمثلات فردية أو جماعية حول المؤسسة إما ذاتيا، أو عن طريق التواصل و الإحتكاك و السماع من خبرات و آراء العمال القدامى.

فمثلا من خلال تواصلنا مع العمال حول تمثلهم للأقدمية، فالفكرة السائدة لدى أغلب العمال هو يعبر فقط عن الجانب المادي من زيادة في الأجر و المنح، و تقلد و الترقية لمناصب إدارية و تقنية، و كذلك الراحة في العمل، حيث يصرح أحد المبحوثين، و هو رئيس مصلحة الصيانة بقوله:

*" أنا خدمت بكري، جا tour تاع الصغار".*

1. **تمثل العمال للقطاع الخاص.**

إن الحديث عن ثقافة المؤسسة كرهان إستراتيجي لفعالية المؤسسة، يقودنا في المقام الأول إلى محاولة الكشف عن التمثلات التي يحملها العمال حول المؤسسة العمومية الصناعية، و القطاع العمومي بشكل عام، فهي تفتح أمامنا الطريق لمعالجة بعض المتغيرات الثقافية و التصورات الذهنية، و طرق و أشكال من المعرفة و التفكير، و الآراء، و كلها مفردات مفتاحية تسمح لنا بالإقتراب من ثقافة المؤسسة.

هذا الأمر رأينا أنه يتم بالرجوع إلى الخلفية المهنية للعامل أو المبحوث، و مسيرته التي مر بها في عملية البحث، و إيجاد منصب عمل، فهي مؤشرات هامة للكشف عن هذه التمثلات.

1. الخلفية المهنية للعامل بالمؤسسة العمومية الصناعية**.**

الجدول رقم 4 يبين عدد الأفراد الذين عملوا بالقطاع الخاص.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 37.2 % | 42 | نعم |
| 62.8 % | 71 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

إن إنفتاح الجزائر على إقتصاد السوق، و دخولها في مرحلة جديدة بعد عملية الإصلاحات الإقتصادية التي تبنتها السلطات الجزائرية، أدى إلى تراجع القطاع العمومي بشكل عام، و المؤسسات الصناعية بشكل خاص عن السابق في العدد و الحجم، و خوصصة بعض المؤسسات العمومية، و فتح المجال أمام القطاع الخاص، و ظهور المؤسسات الخاصة كفضاء صناعي جديد، فتحت الباب أمام الباحثين عن مناصب عمل، إلى التوجه نحو القطاع الخاص كبديل للهروب من البطالة و العطول عن العمل.

إن العينة المدروسة كشفت أنه هناك 37.2 % من المبحوثين صرحوا بأنهم قبل الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية سواء بتريفيلور أو أنابيب، قد عملوا بمؤسسة خاصة، أو تنقلوا ما بين عدة مؤسسات خاصة، في حين أن نسبة 62.8 % لم يسبق لهم أن عملوا بمؤسسة خاصة.

لقد حصرنا الخلفية المهنية للعامل في القطاع الخاص الصناعي، لأنه من المعلوم أن الشيء يعرف بضده أو مقابله (القطاع العام/ القطاع الخاص)، فمرور العامل أو المبحوث في مسيرته المهنية بالقطاع الخاص، يكشف لنا عن التمثلات و التصورات، و مجموع الافكار التي تشكلت في ذهنيته، و التي إكتسبها حول المؤسسة الصناعية ذات الطابع الخاص من خلال هذه التجربة المهنية، فيما يخص ظروف العمل، نمط الأجور، نظام المكافآت، العلاقات بينه و بين رب العمل..إلخ؛ و عن التمثلات التي يحملها حول المؤسسة العمومية الصناعية، و هذا ستكشف عنه الأسئلة التالية، و المرتبطة بإجابة المبحوثين الذين عملوا بالقطاع الخاص.

الجدول المزدوج رقم 5 يبين تنقل الأفراد للعمل في عدة مؤسسات صناعية خاصة.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل؟ | | | |  |
| إشتغلت عند عدة مؤسسات خاصة | | إشتغلت عند مؤسسة خاصة واحدة | |
| %37,2 | 42 | %19,5 | 22 | %17,7 | 20 | قبل الإلتحاق بالمؤسسة التي تعمل بها حاليا، هل عملت بمؤسسة خاصة؟ |
|
|
|

إن تساؤلنا حول عمل المبحوث بمؤسسة خاصة في تاريخه المهني، يقودنا إلى التساؤل عن مؤشر مهم، و هو ما يعبر عنه السؤال رقم 6 ، ألا و هو **عامل الإستقرار في العمل**، و هو مفهوم يعتبر هاجس و يتداول كثيرا في ذهن المبحوث في حياته المهنية، فهو يعبر إما عن الشعور بالأمن، أو الخوف و القلق حول مستقبل منصب العمل الذي يحتله.

تدل المعطيات أن غالبية المبحوثين قبل إلتحاقهم بمؤسستهم الحالية، تنقلوا في فترات عملهم المهني السابقة ما بين عدة مؤسسات صناعية خاصة، و إن كانت النسب و المعطيات التي يدل عليها الجدول متقاربة؛ يكشف هذا التنقل عن عدم الإستقرار في العمل لدى القطاع الخاص.

إن فكرة الإستقرار هي إحدى العوامل المؤثرة في التمثلات التي تتشكل لدى العامل حول مستقبله المهني و الإجتماعي، فالآراء و الإختيارات تقوم على فكرة الإستقرار، فالعمل المؤقت أو المرتبط بعقد عمل محدد CDD، يضع المبحوث دائما في شك و خوف حول المؤسسة الصناعية الخاصة، و أنه في أي وقت ممكن أن يجد نفسه خارج العمل أو المؤسسة، إما لعوامل تتعلق بداخل المؤسسة، كعدم قدرته للوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب، أو لعوامل خارجية تتعلق بقدرة المؤسسة على المنافسة و بيع المنتوج، فهو يميل إلى المؤسسة العمومية لما توفره من هذا المؤشر، حيث يصرح أحد المبحوثين بقوله:

" كاين شركة privé تخدم السلعة كيما نخدمو حنا، كنت نخدم عندهم، يخدموا par commande ، كي تجي كوموند كبيرة يعيطلنا، و كي نكملوا، يبلع الشركة حتى تجي commande أخرى، نخدموا على حساب les commandes ".

و الذي يكشف لنا بصورة جلية هذا الأمر، عامل أو متغير الزمن أو مدة العمل التي قضاها المبحوث في عمله في هذه المؤسسات الخاصة سابقا، و هذا يقودنا إلى إجابة أفراد العينة عن التساؤل الموالي حول مدة العمل.

الجدول رقم 6 يبين المدة التي قضاها العامل في القطاع الخاص سابقا.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %1,8 | 2 | مدة طويلة |
| %18,6 | 21 | مدة متوسطة |
| %16,8 | 19 | مدة قصيرة |
| 37,2 | 42 | المجموع |

إن التعرف على المدة الزمنية التي قضاها أفراد عينة البحث في العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة، قبل إلتحاقهم بمؤسستهم التي يعملون بها حاليا، تقودنا إلى عدة إستنتاجات هامة، من شأنها كذلك أن تكشف لنا طرق التفكير و الآراء التي يحملها المبحوثين حول العمل بالمؤسسة العمومية، بحكم التجربة السابقة في المؤسسة الخاصة.

كما أن المدة الزمنية هي مؤشر مهم يكشف لنا عن حقيقة مهمة و يجب الوقوف عندها كثيرا من قبل الباحثين الإجتماعيين حول واقع المؤسسة الصناعية الخاصة الداخلي، الذي يحكم علاقات العمل، و هي دوران العمل داخل القطاع الخاص turnover ، الذي يمكن تعريفه بحركة دخول و خروج العمال من المؤسسة في مدة زمنية معينة؛ فمعدلات دوران العمل تعتبر أحد أهم القياسات التي تسمح لنا بوصف جو العمل داخل المؤسسة الصناعية ذات الطابع الخاص، فهو لا يعبر عن إشارة جيدة للمؤسسة في حالة إرتفاع معدلات التسرب و دوران العمل، فهو يدل على عدم الرضا عن العمل و الجو الإجتماعي داخل المؤسسة بصفة عامة، و أن العامل في إستعداد للتخلي عن منصب عمله بشكل إرادي في مقابل أي شيء يكون الأفضل حسب نظره.

تدل المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال إستجواب المبحوثين، أن مدة بقاء العامل في المؤسسة الصناعية الخاصة تتراوح ما بين المتوسطة و القصيرة بنسب متقاربة، في حين نجد أن المدة الطويلة هي الأضعف نسبة في الجدول.

يمكن تفسير ذلك من خلال تواصلنا مع بعض المبحوثين إلى أمرين، الأول أنه لا يوجد رضا عن العمل و الأجر و الظروف التي يعملون فيها داخل المؤسسة الخاصة، و أنه دائما يبحث عن الأفضل، و هذه الأسباب سنتطرق إليها في السؤال التاسع، و التي ستصبح كتمثلات و أفكار يحملها معظم الباحثين عن العمل حول القطاع الخاص، و التي تنتشر بدورها حتى على مستوى أفراد المجتمع، و الباحثين عن مناصب عمل.

أما الأمر الثاني فهو يتعلق بإستراتيجية الأفراد و ممارساتهم السلوكية، أو ما يعبر عنه ميشال كروزيه [[59]](#footnote-59)58Michel Crozier بإستراتيجة الفاعل الإجتماعي داخل التنظيم، فالعامل بالمؤسسة الصناعية الخاصة لا يقبل بأن يتم إستغلاله بشكل مطلق، أو إستعماله كأداة للقيام بمهام شاقة و في ظروف عمل صعبة، أو تحقيق أهداف رب العمل و المؤسسة الخاصة فقط، و لكن هو كذلك له أهدافه الخاصة يريد تحقيقها من خلال العمل في القطاع الخاص، و لو لمدة قصيرة أو متوسطة.

لذلك من خلال مقابلاتنا مع بعض أفراد عينة البحث، لمسنا لديهم هذا النوع من التفكير، بحيث هو يستعمل العمل في القطاع الخاص كوسيلة مؤقتة، و مورد ظرفي متاح أمامه لإكتساب الخبرة المهنية و تعزيز السيرة الذاتية و المهنية، بهدف الإلتحاق للعمل بالقطاع العمومي، و المشاركة في مسابقات الوظيف العمومي، و الذي هو أُمنية الكثير من الباحثين عن منصب عمل. و هذا ما لمسناه أكثر عند الأفراد ذوي المستوى الجامعي، حتى أنه من الملاحظ أننا نجد الكثير من الأفراد ذوي المستويات الجامعية، و الذين يعملون في القطاع الخاص، يشاركون في هذه المسابقات و بعدد كبير؛ الأمر الذي يضعنا أمام تساؤلات عديدة: ما هي الأسباب؟ لماذا هذا النفور من القطاع الخاص؟ هل العيب في القطاع الخاص، أم في الفرد الذي يعمل بالقطاع الخاص؟.

حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الصيانة 35 سنة فيقول:

*"أنا كي كملت قرايتي في الجامعة، و باش نخرج من chômage ، خدمت عند شعال من privée ، بصح كنت داير في راسي un but ، باش نتوظف في fonction publique ،*

*لي فيه بزاف les avantages ".*

الجدول رقم 7 يبين ترك أفراد العينة العمل في القطاع الخاص.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %31 | 35 | أنا من ترك العمل |
| %6,2 | 7 | صاحب المؤسسة بعد إنتهاء عقد العمل |
| %37,2 | 42 | المجموع |

يعتبر ترك العمل كذلك من المؤشرات الهامة، لأنها تكشف لنا عن التمثلات و المواقف التي يحملها العمال حول المؤسسة الصناعية الخاصة، و يمكن تعريفه بحركة دخول و خروج العمال من مؤسسة ما في مدة زمنية معينة، فهو يسمح لنا بمعرفة حال المؤسسة و الظروف الداخلية لها.

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن أغلب أفراد العينة قد تركوا العمل بمحض إرادتهم، و هذا إن دل على شيء، فإنما يدل على إستعداد العامل على التخلي عن منصب عمله في مقابل أي شيء يكون الأفضل، حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الإنتاج 30 سنة فيقول:

*" أنا راني خدام، و كنت كي نلقى حاجة خير منها نبدل، أنا نشوف المصلحة تاعي "*

نفهم من خلال هذا التصريح، أن العامل دائما يبحث عن الأفضل، من تحسين ظروف العمل، البحث عن الإستقرار، مسار مهني جيد و طويل، الزيادة في الأجر و المنح، كلها عناصر محفزة للعامل على ترك العمل في المؤسسة الخاصة، و التفكير بالمؤسة العمومية، التي يرى أنها توفر هذه الإحتياجات، رغم أننا نرى أنها اليوم لا توفر تلك الإمتيازات التي كانت توفرها في الماضي أثناء الحقبة الإشتراكية، لأن المؤسسة العمومية اليوم في محيط مغاير و متقلب.

كما يقودنا مؤشر ترك العمل من المؤسسة الخاصة و عدم الإستقرار فيها لمدة زمنية طويلة، إلى التساؤل عن أي قطاع خاص في الجزائر؟ و هل الخلل يكمن في طبيعة القطاع الخاص؟ أم في طبيعة العامل الجزائري؟.

إن التباين و الإختلاف في الآراء و التمثلات التي يحملها كل من القطاع الخاص و العامل الجزائري حول بعضهما البعض، هو موضوع طرح في أوربا في بدايات عملية التصنيع حول العلاقة التي تربط بين أرباب العمل و العمال، و كذلك في الأدبيات التي تناولت الفرد داخل التنظيم، و لا يزال من المواضيع التي تطرح دائما بشدة في عالم الشغل و العمل على المستوى المحلي؛ هذا يحتاج إلى دراسات و أبحاث جدية حول هذا الموضوع خاصة من الناحية السوسيولوجية و الأنتروبولوجية حول طبيعة القطاع الخاص في الجزائر كواقع جديد، و ما يحمله من علاقات العمل.

1. تصور العمال للقطاع الخاص.

الجدول رقم 8 يبين تصور العامل للمؤسسة الخاصة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %15,9 | 18 | يعطي أجر قليل مع ظروف عمل شاقة |
| %11,5 | 13 | العمل غير مضمون |
| %1,8 | 2 | معاملة غير جيدة من صاحب المؤسسة |
| %8 | 9 | تشعر كأنك تعمل تحت الضغط |
| %100 | 42 | المجموع |

إن محاولة الكشف و التوصل إلى التمثلات التي يحملها العامل حول المؤسسة العمومية الصناعية، قادنا إلى الرجوع إلى الخلفية المهنية للعامل كمؤشر قياس، و التي حصرناها في القطاع الصناعي الخاص، فمجموع الأسئلة عن العمل في مؤسسة خاصة، و المدة الزمنية التي قضاها بالعمل فيها، و كذلك عن تركه للعمل، كلها مؤشرات هامة تقودنا إلى معرفة تصور و نظرة العمال الذين عملوا بالقطاع الخاص، التي سنستعملها للمقارنة مع القطاع الصناعي العمومي.

إن الإحتمالات التي أوردناها في السؤال التاسع حول نظرة العامل للقطاع الخاص، بحكم عمله فيه (أنظر الجدول)، هي كلها أفكار و آراء و تمثلات تتشكل لدى الفاعل الإجتماعي أو العامل من خلال تفاعله مع القطاع الخاص، فهي نتاج تجربته المهنية، التي تصبح بدورها أفكار متداولة في المجتمع، و التي تشكل في الأخير الواقع الإجتماعي و الثقافي و المهني و الصورة النمطية للقطاع الخاص في الأذهان الفردية و الجماعية.

إن هذه الأفكار المبينة في الجدول، هي في الحقيقة متداولة بشكل كبير، و لا تخفى على أحد، سواء في الأوساط العمالية الذين يعملون في القطاع الخاص، أو حتى لدى الأفراد الباحثين عن العمل في الوسط الإجتماعي بشكل عام.

كلها عوامل تدفع بهم إلى التفكير بالعمل بالمؤسسة العمومية، من خلال الأفكار المتداولة عن إمتيازات القطاع العمومي في المجتمع، و لدى الباحثين عن منصب عمل، أو حتى من خلال المعرفة التي يتحصل عليها من خلال جماعة الإنتماء التي ينتمي إليها أو شبكة العلاقات الذاتية، كأن يعرف شخص ما يعمل بمؤسسة عمومية.

فدراسة تمثل العامل للمؤسسة العمومية، هو من المتغيرات الثقافية المهمة، و التي لها إرتباط بشكل كبير بثقافة المؤسسة، و التي نرى أنها تشكل إحدى نقاط ضعف آداء و فعالية المؤسسة العمومية، و التي يجب التفكير مليا في عملية تغيير هذه التمثلات.

حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الإنتاج :

" حنا الخدام في مؤسسة عمومية يفكر هو شا يدي من المؤسسة، مشي شا يمد هو ".

1. **الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية.**

الجدول رقم 9 يبين أفراد العينة الذين لم يعملوا بالقطاع الخاص.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل لأنك؟ | | | | | |  |
| بحثت عن عمل بمؤسسة خاصة، و لم تجد | | وظيفتك الأولى كانت كانت بهذه المؤسسة العمومية | | لا تحب العمل في مؤسسة خاصة | |
| %62,8 | 71 | %5,3 | 6 | %38,9 | 44 | %18,6 | 21 | قبل الإلتحاق بالمؤسسة التي تعمل بها حاليا،هل عملت بمؤسسة خاصة؟ |
|
|
|

تشير المعطيات الموضحة في الجدول، حول الخلفية المهنية للعامل قبل الإلتحاق بالمؤسسة التي يعمل بها حاليا، هل شغل منصب عمل في مساره المهني في مؤسسة صناعية خاصة، أن أفراد العينة التي كانت إجابتهم بـ لا هي الأعلى نسبة حيث تقدر بـ 62.8 % بالمقارنة مع الذين كانت إجابتهم بـ نعم.

و أن الوظيفة الأولى التي تحصلوا عليها كانت بهذه المؤسسة الصناعية العمومية، و هو أمر يدعو إلى التساؤل و الشك السوسيولوجي، بأن نجد أغلب عينة البحث من أول مرة في بحثها عن منصب عمل تجد وظيفة في القطاع الصناعي العمومي، في وقت نرى فيه أن المؤسسات الصناعية العمومية اليوم قد تقلص و تراجع عددها بشكل كبير عما كانت عليه في الماضي في بدايات عملية التصنيع التي عرفتها الجزائر، نتيجة إما غلقها أو بيعها للقطاع الخاص، فأصبحت تعد على الأصابع، فأصبح ليس من السهولة بما كان أن تجد عمل بشكل مباشر في القطاع العمومي في وقتنا الحالي، فالعمل اليوم في مؤسسة عمومية، أو القطاع العمومي بشكل عام، أصبح سلعة نادرة و المحظوظ من يجد عمل مباشر، و للكشف عن هذا الأمر قمنا بطرح سؤال حول كيفية الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية.

الجدول رقم 10 يبين كيفية الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %48,7 | 55 | مساعدة أحد الأقارب أو الأصدقاء يعمل بالمؤسسة |
| %15,9 | 18 | وساطة من خارج المؤسسة |
| %35,4 | 40 | إجراء عملية مسابقة التوظيف |
| %100 | 113 | المجموع |

إن التطرق إلى كيفية الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية، يعتبر كذلك من المؤشرات الهامة، لأنه يكشف لنا عن تمثل وتصور مهم، و هو صعوبة الإلتحاق للعمل بمؤسسة عمومية، الذي سنتطرق له لاحقا، فطريقة الإلتحاق للعمل بمؤسسة عمومية، يعتبر من المواضيع التي تطرح بشدة حول منطق التوظيفات في القطاع العمومي، سواء ذو الطابع الصناعي أو الإداري، و الذي يثير جدلا واسعا في الأوساط الإجتماعية، و الباحثين عن مناصب العمل في سوق العمل الجزائري؛ فأغلب الدراسات السوسيولوجية تشير أن هذه التوظيفات تتم عن طريق الزبونية، و كذلك تأثير العائلات و القرابات و إستغلال النفوذ، و أنه من الصعب إيجاد عمل في القطاع العمومي بأنواعه بشكل مباشر.

إن المعطيات التي في الجدول تدل على أن أغلبية عينة البحث تم توظيفهم، إما عن طريق مساعدة أحد الأقارب و الأصدقاء الذين يعملون بالمؤسسة، أو عن طريق وساطة من خارج المؤسسة، بنسبة تقدر بـ 64.6 % إذا قمنا بجمع النسبتين اللتان في الجدول 48.7 % و 15.9 % .

إن عملية التوظيف من المتغيرات التي لها إنعكاسات كبيرة على فعالية المؤسسة، و إمتلاكها للكفاءة اللازمة للعيش و المنافسة في محيط متغير و متقلب بشكل سريع، لما تحمله من قيم و معايير و أساليب إختيار و إنتقاء الأشخاص لشغل مناصب داخل المؤسسة، و هل هذه المعايير و المبادئ تقوم على الموضوعية، و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، و تقديم ذوي الكفاءة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب؟ أم العكس؟.

كل هذا سنتطرق إليه بالتفصيل و التحليل في إحدى الفصول القادمة، لأنه الذي يهمنا الآن هو محاولة الكشف عن التمثلات التي يحملها العمال حول المؤسسة الصناعية العمومية، لأن إختيار الفرد و تفضيله للعمل بالمؤسسة العمومية يكمن وراءه صورة ذهنية يحملها حول المؤسسة العمومية.

الجدول رقم 11 يبين صعوبة إيجاد عمل بمؤسسة عمومية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %91,2 | 103 | نعم |
| %8,8 | 10 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

تشير المعطيات و الأرقام أن غالبية أفراد العينة يؤكدون و بالإجماع على صعوبة إيجاد عمل بمؤسسة عمومية صناعية، وما يدعم ذلك هو ما أشرنا إليه في تحليل السؤال رقم 11 ، عن كيفية الإلتحاق للعمل بمؤسسة عمومية، و قد رأينا أن أغلب التوظيفات تتم عن طريق الأقارب أو الأصدقاء، أو وساطة من الخارج، و هذا ما رأيناه شخصيا في مؤسسة أنابيب التي عملنا فيها كعون إداري في مصلحة المستخدمين، حيث نجد نفس اللقب العائلي يتكرر في قائمة العمال داخل المؤسسة، فليس من السهل الحصول على منصب عمل بطريقة مباشرة.

يمكن أن نفسر ذلك لعدة أسباب، منها ما يتعلق بواقع المؤسسة في حد ذاتها، و منها ما يتعلق بالتمثلات و الصور التي يحملها الأفراد عنها.

من المعلوم أن المؤسسة العمومية عرفت عدة أزمات في مسارها التاريخي، مما أدى إلى غلق العديد منها، و تقلص عددها بشكل كبير، ففي الماضي كان عدد المؤسسات التي قامت الدولة بتأسيسها من خلال برنامجها التصنيعي الموسع، قادرة على توفير مناصب عمل و بشكل كبير، و في مختلف المهن، حتى أن أغلب العمال الذين عايشوا تلك الفترة، يروي بعضهم أنه كان يدخل للعمل بمؤسسة ما، و إذا لم تعجبه يبحث عن عمل في مؤسسة أخرى؛ أما اليوم فالمؤسسات المتبقية من القطاع العمومي، لم تصبح قادرة على توفير مناصب عمل جديدة.

أما فيما يخص التمثلات و الصور، فهذه المعطيات تدل على المكانة و الدلالة الرمزية التي تحتلها المؤسسة العمومية و القطاع العام في الأوساط الإجتماعية، فهي تبقى محل جذب و تفكير العديد من الباحثين عن منصب عمل، فالعمل في مؤسسة عمومية ما زال يعتبر مكسب إجتماعي، لما توفره من إمتيازات كالإستقرار في العمل، و إمكانية تطوير المسار المهني من خلال التكوين و الحراك الداخلي، و كذلك الإستفادة من الخدمات الإجتماعية.

و هذا ما تشير إليه جل التصريحات، حسب رأي المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ نعم، حيث يصرح أحد المبحوثين:

" مكانش خدام في الشركة إلا قليل منهم، إلا و كاين من يدعه ".

أما التصريحات الأخرى فكلها تجمع كلها أن سبب صعوبة إيجاد عمل بمؤسسة عمومية، يعود إلى قلة المؤسسات العمومية، حول الإمتيازات التي توفرها هذه المؤسسات بالمقارنة مع الخواص، كذلك تدخل العلاقات غير الرسمية في عملية التوظيف.

في الأخير و كخلاصة لما سبق، كشفت لنا الأجوبة التي تحصلنا عليها من خلال المبحوثين عن معطيات هامة حول تمثل العمال للمؤسسة الخاصة، التي تصبح بدورها أفكار و تصورات نمطية حول واقع العمل في القطاع الخاص، وأنه كيف يدفع بهم إلى التفكير في العمل في القطاع العام لما يوفره هذا الأخير من إمتيازات و بأقل جهد، لا يجدها في القطاع الخاص.

1. **تمثل العمال للمؤسسة العمومية.**

لقد أردنا الوصول إلى النظرة و التصورات التي يحملها العمال حول مؤسستهم، من خلال الإستعانة بجملة من مؤشرات القياس السابقة، كالخلفية المهنية للعامل، و تمثله للقطاع الخاص، و كيفية الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية، و هل هناك صعوبة في ذلك، كلها مؤشرات ساهمت في الكشف عن تمثل العامل للمؤسسة العمومية، ومع ذلك قمنا بطرح سؤال مباشر أمام المبحوث حول نظرته للمؤسسة العمومية، فكانت كل الإجابات تؤكد على هذه التمثلات، و هذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 12 يبين نظرة العامل للمؤسسة العمومية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| %83,2 | 94 | عمل دائم مع كامل الحقوق |
| %10,6 | 12 | مكان لتطوير المؤهلات و القدرات الذاتية |
| %6,2 | 7 | مكان لتحقيق الربح و الزيادة في رأسمال المؤسسة |
| %100 | 113 | المجموع |

إن نظرة و تصورات العمال حول مؤسستهم يعتبر من الأبعاد الثقافية الهامة في التحليل و الإقتراب من فهم و الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تراجع أو تقدم أي مؤسسة.

إن الإعتماد على هذه التصورات و التمثلات يكشف لنا حقيقة واقع المؤسسة العمومية الصناعية، و سبب تراجعها؛ فنحن نرى أن ثقافة المؤسسة الناجحة و الفعالة تستمد قوتها من هذه التمثلات .

إن المعطيات التي في الجدول تدل على إستنتاجات هامة، و إنعكاسات مؤثرة في حياة المؤسسة و فعاليتها، حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن غالبية المبحوثين ينظرون إلى المؤسسة العمومية كعمل دائم مع كامل الحقوق، و هذا أمر طبيعي لأن كل فرد يبحث عن مصلحته الشخصية و التحسين من ظروفه الإجتماعية و المهنية، لكن أن نجد أن تطوير المهارات و القدرات الذاتية، التي تعود بدورها بالفائدة للمؤسسة، و كذلك تحقيق الربح و الزيادة في رأسمال المؤسسة، من الإهتمامات الثانوية في أذهان الأفراد داخل المؤسسة يعتبر أمر سلبي للمؤسسة.

هذا يمكن أن يقودنا إلى إستنباطات هامة، و هو عامل المردودية الفردية في العمل، الذي هو إلى حد ما غائب في المؤسسة العمومية سواء في المستويات الدنيا أو العليا داخل المؤسسة، عكس القطاع الخاص الذي يؤكد على الكفاءة في العمل و المردودية، فبقاء العامل في منصب عمله مرهون بمردوديته، فإلزامية النتائج les obligations des résultats أمر مفروض في القطاع الخاص، عكس المؤسسة العمومية التي تكاد تخلوا من هذا المبدأ.

وهذا ما يؤكده تصريح أحد المبحوثين المميزين، و هو رئيس قسم الصيانة 40 سنة :

" الخدام هنا في الشركة يفكر هو شا يدي من الشركة، هو يشوف الشركة العمومية l’avenir, l’assurance, la retraite, les primes, ، الخدام هنا ما يشاركش في la pérennité تاع الشركة، تاكلين بلي الشركة ما تبلعش، يقولك كي تحبس تحبس علينا كلنا، لي قريب la retraite يقولك أنا راني قـريب نخرج، المدير يقولك حافظلي على إستقرار المـؤسسة أنا تـاني يحكمو فيا، الإطـــــــارات les cadres كي يخرج على الرابعة من الخدمة يطفي تيليفونه، بالنسبة ليه الخدمة كملت، هذه هي الشركة العمومية ".

**خلاصة الفصل.**

الحديث عن ثقافة المؤسسة كرهان إستراتيجي لفعالية المؤسسة العمومية الصناعية، و حتى القطاع العمومي بشكل عام، يقودنا إلى الحديث عن أحد الأبعاد المهمة في التركيبة الإجتماعية و الثقافية للمؤسسة، و هي التمثلات الفردية و الجماعية التي يحملها الأفراد حول المؤسسة ذات الطابع العمومي، سواء من خلال تجربتهم في العمل في مؤسسة عمومية، أو من خلال إكتسابها من الوسط الإجتماعي أو البيئة الإجتماعية، التي تتواجد فيها المؤسسة العمومية.

إن الحديث عن هذه العلاقة التفاعلية بين التمثلات و ثقافة المؤسسة، جاء من خلال ما نراه من وجود تشارك و تقاطع في العناصر المكونة التي نجدها في تعريف هاذين المفهومين، حيث تعرف N.LEMAITRE [[60]](#footnote-60)59 ثقافة المؤسسة بأنها : " نظام من التمثلات و القيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي و المكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم، وكذلك المهمة التي من أجلها وجدوا "، في حين يعرف Serge MOSCOVICI التمثلات الإجتماعية الذي أشرنا إليه سابقا : " كنظام من القيم، المفاهيم، الممارسات المرتبطة بمواضيع (أشياء) des objets ، مظاهر، أو أبعاد للوسط الإجتماعي" ، من خلال هاذين التعريفين نفهم أنه هناك الكثير من العناصر المشتركة و المتنوعة بين ثقافة المؤسسة و التمثلات مثل القيم، المفاهيم، الممارسات، التصورات، طرق التصرف و التفكير.....إلخ، كلها عناصر تعبر عن حقيقة الواقع الإجتماعي و الثقافي للمؤسسة العمومية في الجزائر، و هي ذات تأثير كبير عليها.

لقد كشفت الأجوبة التي تحصلنا عليها من خلال المبحوثين من خلال ما تم طرحه في السابق، عن معطيات هامة حول تمثلات العمال للمؤسسة العمومية، من خلال الإعتماد على مؤشرات القياس كالخلفية المهنية للعامل، و تمثله للقطاع الخاص، و كيفية الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية، و هل هناك صعوبة في ذلك، كلها مؤشرات ساهمت في الكشف عن جملة من النتائج التي تعبر عن الواقع الثقافي للمؤسسة العمومية.

هذه المؤشرات عكست الرؤية و التصور التي يرى بها العمال المؤسسة العمومية، هذه الأخيرة لا تزال تعبر عن المكان الوحيد الذي يوفر كل ما يحتاجه العامل و بأقل جهد، و دون أن نقوم بتكرار ما أشرنا إليه سابقا في تحليل المعطيات، نستطيع أن نجمل كل ذلك تحت فكرة واحدة، و هي أن المؤسسة العمومية في نظر المبحوثين هي مكان للراحة، من ضغوطات العمل، المردودية و إلزامية النتائج، من ضرورة إحترام أوقات العمل و عدم التغيب، الحفاظ على وسائل الإنتاج و موارد المؤسسة، كلها معطيات تكاد تنعدم في المؤسسة العمومية.

حتى إذا أخذنا على سبيل المثال مبدأ إحترام الوقت و عدم التغيب، نجد أن معدلات التغيب مرتفعة في القطاع العمومي بشكل عام، و مع ذلك لا يتم خصم هذه الأيام من الراتب الشهري.

فتراجع مردودية المؤسسات العمومية و عجزها حسب نظرنا، يعود في المقام الأول لهذه التمثلات السلبية التي يحملها العمال حول المؤسسة العمومية، و حتى في الأوساط التي تبحث عن منصب عمل، فإصلاح المؤسسة العمومية الحقيقي يبدأ بالدرجة الأولى من خلال العمل على تغيير هذه التمثلات لدى العمال و حتى الباحثين عن عمل في القطاع العام مستقبلا.

**الفــــــــــــــــــــــصل الرابـــــــــــــــــــع.**

**ثقـــــــــــــــافة الـــــــــــــــــــمؤسســـــــــــة و الأزمـــــــــــــــــــــــــة:**

**نقطة إنطلاق جديدة أم صدمة ثقافية؟.**

**مقدمة الفصل.**

إن فترات التراجع الإقتصادي بشكل عام هي أصل مجموعة من التأثيرات و الإرتدادت المهمة في عالم الشغل و المؤسسة الصناعية العمومية، فهذه الفترات تولد اللا إستقرار، الإضطرابات و التفكير في برامج و إجراءات للتقليل من التكاليف المادية و البشرية لتجاوز هذا الوضع؛ في هذا السياق العام أو المحيط يتطلب على سبيل المثال لا الحصر: مراجعة سياسية الأجور، أو إلغاء المنح و الإمتيازات، و حتى تجميد الأجور إن لزم الأمر، النظر في عدد العمال، أو حتى أبعد من ذلك التفكير في نظام إقتصادي بديل و جديد، إلى غير ذلك من الإجراءات؛ تصبح هذه المشاكل و الأزمات في الأخير مصدر تهديد و ضغط على جميع الشركاء من عمال و إدارة، و مسيرين.

بطبيعة الحال، و من المعلوم أن الجزائر كغيرها من الدول، عرفت فترات من التراجع الإقتصادي نتيجة الصدمات البترولية و الأزمات الإقتصادية، التي كشفت عن عجز جهاز إنتاجي مهم، و ركيزة رئيسية للتنمية الإقتصادية، و هي المؤسسات العمومية الصناعية، و كذلك كشفت عن مدى نجاعة فكرة الإعتماد على المداخيل البترولية كمصدر إقتصادي وحيد.

إلا أننا نستطيع القول أن هذه الأزمات لما لها من أوجه سلبية على المؤسسة العمومية و الكتل العمالية، يمكن أن تصبح عامل إيجابي إذا تم إستغلالها بشكل صحيح، و إعادة النظر في ماهية المؤسسة العمومية، و دورها الإقتصادي و الإجتماعي، كما يمكن أن تصبح عنصر موحد لجميع الأطراف مقابل هذه الأزمات و نقطة إنطلاق جديدة.

نحن من خلال مقاربتنا الثقافية للمؤسسة، نرى أن مفهوم الثقافة هو عامل مهم، عندما تكون المؤسسة في مواجهة مع أزمة ما، أو عندما تخضع لتحول جذري، أو إدخال إصلاحات كبرى أو إجراءات تقنية؛ هذا يتطلب التوجه و تبني خطوط ثقافية جديدة، و قيم وطرق للتصرف و التفكير مخالفة للماضي، و إعادة تشكيل الوعي من جديد.

ما يدعم هذا القول إستنادنا لتعريف [[61]](#footnote-61)60E.Schien و [[62]](#footnote-62)61M. Thévenet لثقافة المؤسسة، حيث يعرفها الأول *:" بأنها هي مجمل الاختيارات و الافتراضات القاعدية التي اكتشفتها و أنتجتها و طورتها مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الإندماج الداخلي، و التي أثبتت نجاعتها و فعاليتها بالنسبة لهم و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في معالجة هذه المشاكل."*، أما M. Thévenet فيعرفها : *" بأنها هي مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، للإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة "،* فكلا التعريفين يشيران إلى أن المؤسسة تبني ثقافتها من خلال الأزمات و المشاكل التي مرت بها المؤسسة في حياتها التاريخية، و التي تصبح بدورها - بمعنى الثقافة - هي الحل لهذه المشاكل و الأزمات.

إن التعامل مع الأزمة حسب نظرنا، لا يقتصر فقط على تسريح العمال، و مراجعة التكاليف و النتائج المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام، و إن كانت هذه الإجراءات تعتبر عملية صحية بالنسبة للمؤسسة العمومية بهدف تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية التي كرستها أنظمة التسيير الإشتراكية و فكرة الدولة الراعية، و إنما تعتمد بشكل رئيسي إلى جانب هذه الإجراءات، على العوامل الثقافية و الإجتماعية، و تجاوز طرق التسيير التقليدية، عن طريق عملية التعلم الثقافي من خلال القرارات، الأحداث، التجارب، و الأزمات التي مرت بها المؤسسة، يكون فيها الفاعل الوحيد و الرئيسي كل أعضاء المؤسسة بكل مستوياتهم، لبناء مجموعة من أساليب التفكير و التصرف تحتوي على قيم و معتقدات و تمثلات و مبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، و التي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية و الخارجية، بمعنى إمتلاك ثقافة المؤسسة.

إن العودة إلى تاريخ المؤسسة العمومية، و التطرق إلى الأزمات الإقتصادية التي مرت بها، و قراءتها قراءة سوسيو-ثقافية، يسمح لنا هذا بفهم واقع المؤسسة العمومية اليوم، التي مازالت تعاني من نفس المشاكل و لم تتجاوزها، حتى أن مستقبل هذه المؤسسات هو من الملفات المطروحة اليوم بشدة، و التي تتكرر بشكل دائم، حول الذهاب نحو خوصصتها.

1. **أزمة الصدمة البترولية و المؤسسة الصناعية العمومية.**

في إستراتيجية الجزائر في عملية التنمية الأولوية تم إعطاءها للقطاع الصناعي، بإعتباره الدافع الوحيد و السريع نحو الحداثة، التي بدأت بشكل كبير مع سنوات السبعينات، و سياسة تأميم المحروقات و وضع الدولة يدها على مصدر حيوي ساعد على تراكم رؤوس الأموال، و إتباع سياسة إقتصادية تقوم على نظام من التخطيط المركزي؛ أدى إلى تنامي دور الدولة و بشكل كبير في هذه العملية، عن طريق إطلاق برامج موسعة للتصنيع و الإستثمارات المخطط لها، بهدف إمتلاك جهاز إنتاجي عمومي قوي، لإرضاء الحاجيات و المتطلبات المتنامية لأفراد المجتمع الذي عرف نموا ديموغرافيا سريعا بعد سنوات من الإستقلال، هذه الإستثمارات سمحت بخلق 400 وحدة إنتاجية، و مركبات صناعية كبرى تتجمع حول 15 شركة وطنية للإنتاج[[63]](#footnote-63)62.

في هذا الإطار، تحقيق هذه الأهداف التنموية للمجتمع من خلال السياسة الإجتماعية التي تبنتها الدولة، تم إلقاءها على عاتق المؤسسة العمومية الصناعية، من خلال خلق و توفير فرص ومناصب الشغل و العمل للفئات الإجتماعية المختلفة، توزعها و تمركزها في كل مناطق الوطن بهدف تحقيق نوع من التوازن الجهوي، و إستفادة كل المناطق من عملية التنمية بدون تمييز، بالإضافة إلى وضع في متناول الأفراد و المواطنين على إختلاف تقسيمهم الإجتماعي و الطبقي، منتوجات متنوعة وبأسعار معقولة و في متناول الجميع؛ أما تحقيق المردودية المالية للمؤسسة فتأتي في المقام الثاني، لأن المؤسسة كانت تستقبل المساعدات المالية من الخزينة المركزية، بالإعتماد بطبيعة الحال على مداخيل البترول.

لكن مع تراجع أسعار البترول مع نهاية الثمانينات، و غير المتوقع من طرف الحكومة الجزائرية أنذاك، مارست صدمة على الإقتصاد بشكل عام، و المؤسسة الصناعية و الكتل العمالية بشكل خاص، بحيث تراجع تصدير المحروقات إلى 55.5 % ما بين 1984/1987 ، مما أدى إلى تراجع الإستراد إلى 45 % نتيجة إجراءات سياسات التقشف، و إعطاء الأولوية فقط لإستيراد الأشياء الحيوية و الإستراتيجية، و حتى تعطل بعض الإستثمارات و المشاريع التي إنطلقت فيها الدولة أنذاك من خلال المخطط الرباعي 1980/1984 .

نتيجة هذه الظروف الطارئة، وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام إقتصاد معطل و مشلول بشكل كبير، و أمام تهديد إنفجار إجتماعي، دفع بها إلى خيار المديونية لتفادي العجز المالي، نتيجة الإنفاق الكبير السابق على الإستثمارات في مجال التصنيع، من صندوق النقد الدولي [[64]](#footnote-64)63FMI ، هذا الأخير فرض على الجزائر جملة من الإصلاحات الإقتصادية مقابل منحها قروض مالية.

بموجب هذه التوصيات من صندوق النقد الدولي، قررت السلطات العمومية، بهدف تحقيق الفعالية الإقتصادية، مراجعة المؤسسة العمومية على المستوى التنظيمي، التسييري، و حتى المالي، بالإضافة إلى مراجعة عدد العمال في هذه المؤسسات.

كل هذا سنتحدث عنه بالدراسة و التحليل من خلال الدراسة الميدانية، حول عملية تسريح العمال، تراجع دور الدولة أمام المؤسسة العمومية، و بشكل كبير حول ضرورة إمتلاك ثقافة الأزمة و كيفية تجاوزها، إنطلاقا من إحدى فرضات البحث: أن الأزمة التي مرت بها المؤسسة العمومية كنقطة إنطلاق جديدة، فشلت في إحداث تغير ثقافي على مستوى منظومة القيم التي عرفتها الحقبة الإشتراكية، التي كانت تحد من فعالية المؤسسة.

1. **الأزمة كنقطة إنطلاق جديدة أو كصدمة ثقافية؟.**

إن حياة أي مؤسسة صناعية تقوم على مجموعة من الحلقات، من التطور و الإزدهار، و كذلك من الأزمات و التراجع، هذه الأخيرة التي تعتبر شيء طبيعي في حياة المؤسسة، و ظرف زماني لا مفر منه، نتيجة عدة عوامل إقتصادية، سواء في المحيط الخارجي أو الداخلي للمؤسسة؛ هذه الفترات الأكثر صعوبة و المليئة بالكثير من المخاوف و الشك من مستقبل مجهول، حسب تقديرنا هي أيضا تعتبر الأكثر أهمية في عملية التغيير و عملية التجنيد الجماعي، و البحث عن البدائل لتجاوز الأزمة عن طريق إيجاد الحلول و الطرق التي تغير من مواقف و سلوكيات، و أنماط التصرف و التفكير لدى الشركاء داخل المؤسسة.

فهل الأزمات التي مرت بها المؤسسة الصناعية العمومية، سواء القديمة منها أو الحديثة، شكلت فرصة مناسبة و بديلة، لإرساء دعائم سلوكيات و منظومة قيم جديدة تختلف عن ما قبل الأزمة، أم أحدتث صدمة ثقافية لمختلف أطراف المؤسسة، أثرت على النسيج الإجتماعي و الجانب الإقتصادي، أين أصبح الهم الوحيد لكل طرف هو الحفاظ على الإمتيازات و المصالح الفردية المكتسبة، لا المؤسسة؟ خاصة إذا تعلق الأمر بمكسب جوهري في حياة الفرد و هو: فقدان منصب العمل و الخوف من تهديد البطالة.

الجدول رقم 13 يبين الأشخاص الذين عايشوا أزمات المؤسسة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 81.4 % | 92 | نعم |
| 18.6 % | 21 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

تدل المعطيات الواردة في الجدول، أن أغلب عمال المؤسستين محل الدراسة، عايشوا الأزمات التي مرت بها المؤسستين، سواء القديمة منها أو الحديثة، حين نجد أن نسبة 18.6 % لم يعايشوا هذه الأزمات التي مرت بها المؤسستين، و التي نستطيع القول أنها تمثل فئة الشباب التي إلتحقت للعمل بالمؤسسة حديثا، و التي لا تتجاوز مدة خبرتهم المهنية 5 سنوات.

قد أشرنا سابقا في تحليل معطيات الخصائص الإجتماعية و المهنية لأفراد العينة، أن المؤسستين قيد البحث أنابيب و تريفيلور، فقدت الكثير من العمال القدامى، نتيجة عملية التسريح، و كذلك ذهاب الكثير من العمال نحو التقاعد، الذين يشكلون جزء مهم من الذاكرة التاريخية للمؤسسة، و التي تحمل مختلف الآثار التاريخية في ذاكرة المؤسسة، من الأزمات التي مرت بها المؤسسة، و التي نرى أنها لم تلق نصيبا كبيرا من الدراسات السوسيولوجية، لتوثيق هذه الذاكرة العمالية و إتجاهاتها، فهي تعتبر مخزون مهم في تاريخ التجربة الجزائرية في عملية التصنيع.

على العموم نستطيع أن نقسم فترات الأزمة التي مرت بها المؤسسة العمومية إلى قسمين رئيسين في تاريخ المؤسسة، يتعلق القسم الأول الذي نحن بصدد معالجته في هذا الفصل الذي عنوناه بـ : ثقافة المؤسسة و الأزمة، بتراجع أسعار النفط لسنوات الثمانينات، و التي شكلت منعرجا كبيرا و أولي في تراجع القطاع العمومي الصناعي، و كذلك حجم الطبقة العاملة في الجزائر.

أغلب الذين عايشوا هذه الأزمة، إما ذهبوا إلى التقاعد، أو عن طريق موجة التسريح الأولى للعمال، التي طالت عدد كبير منهم، نستطيع أن نسميه بالجيل الأول للطبقة العاملة في الجزائر، و القليل من العمال و الذين يعدون على الأصابع، من بقوا يعملون في المؤسسة (الذين دخلوا للعمل مع نهاية الثمانينات)، و كذلك الذين كان لهم الفضل بالعمل مع هذه الفئة المهمة في تاريخ المؤسسة، و التي حاولنا جاهدا البحث عنهم لما تحمله من مخزون تاريخي لذاكرة المؤسسة.

أما القسم الثاني، أو المرحلة الثانية من الأزمة، هي مع نهاية التسعينات، و الإنفتاح على إقتصاد السوق، و فتح المجال أمام القطاع الخاص، و تحرير التجارة الخارجية، الذي بدوره يمثل تحدي جديد أمام القطاع العمومي بشكل عام، و المؤسسة الصناعية العمومية بشكل خاص، من خلال المنافسة الحرة و دخول المنتوج الأجنبي للسوق الداخلية، و تراجع إحتكار الدولة للسوق، و هذا ما سنعالجه في فصل لاحق تحت عنوان ثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق.

بصفة عامة نستطيع القول أن الأزمة الأولى تمثل نتيجة إعتماد المؤسسة الكلي على الدولة كممول رئيسي، من خلال مداخيل و عائدات النفط، للتغطية عن العجز المالي و ضعف المردودية المالية و الإنتاجية لهذه المؤسسات في تلك الفترة؛ أما الأزمة الثانية و هي عدم قدرة المؤسسة على الإعتماد على نفسها في تمويلها الذاتي و إدارة مواردها بشكل مستقل، من خلال إنتاج و بيع المنتوج دون تدخل الدولة، أمام إنفتاح السوق و مبدأ إستقلالية المؤسسات الذي أقرته السلطات العمومية تجاه هذه المؤسسات في عملية التسيير، وهذا ما يقرره إجابة المبحوثين حول الأسباب الرئيسية لهذه الأزمات، في تحليل معطيات السؤال رقم 17 .

الجدول المزدوج رقم 14 يبين أسباب الأزمات التي مرت بها المؤسسة.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل هذا راجع لـ ؟ | | | | | | | |  |
| الإنفتاح على إقتصاد السوق | | المنافسة من طرف الخواص | | عجز المؤسسة المالي | | سوء التسيير | |
| 81.4 % | 92 | %0 | 0 | 11.7 % | 20 | 29.2 % | 33 | 34.5 % | 39 | هل عايشت الأزمات التي مرت بها المؤسسة ؟ |
|
|
|

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن أسباب المشاكل التي مرت بها المؤسسة الصناعية، تعود لسببين رئيسيين هما سوء التسيير و العجز المالي للمؤسسة، و هما عاملين متداخلين فيما بينهما بشكل كبير، بحيث سوء التسيير و الإستغلال السيء للموارد المتاحة، يؤدي بطبيعة الحال إلى عجز المؤسسة المالي، لأن القدرات المالية للمؤسسة تعكس طبيعة التسيير على المستوى التنظيمي، المالي، و حتى الإنتاجي للمؤسسة.

كل العمال الذين تحدثنا معهم، يجمعون على فكرة سوء التسيير la mauvaise gestion ، و التي تتكرر كثيرا في الأوساط العمالية، أنها هي السبب في عجز المؤسسة المالي، فكلتا المؤسستين تعاني من عجز مالي إلى اليوم؛ هذه الفكرة من خلال تواصلنا مع عدد من المبحوثين تعبر بشكل كبير في تصوراتهم عن الإستغلال السيء لموارد المؤسسة، و إستعمالها للأغراض الشخصية لبعض الأفراد داخل المؤسسة، و يؤكد المبحوثين إجابتهم على ذلك بأن عدد المدراء الذين تعاقبوا على إدارة سواء مؤسسة تريفيلور أو أنابيب تجاوز 8 مدراء.

إن الملاحظ من خلال هذه الإجابات، أن العمال يتكلمون عن واقع البيئة الداخلية لمؤسستهم، أما ما نتحدث عنه نحن في الأدبيات السوسيولوجية حول المؤسسة العمومية و علاقتها بالصدمة البترولية و الإنفتاح على إقتصاد السوق، يبقى بعيدا عن إحتمالات و أذهان العمال عن أسباب عجز مؤسستهم.

و هذا ما تدل عليه معطيات الجدول، حيث نلاحظ أن إحتمال المنافسة من طرف الخواص و الإنفتاح على إقتصاد السوق، هي من الأسباب التي تأتي في المرتبة الثانية؛ إذ يأتي إحتمال المنافسة من طرف الخواص في المرتبة الثالثة بنسبة 11.7 % ، حيث يصرح أحد المبحوثين لمؤسسة تريفيلور من دائرة الإنتاج، و هو رئيس مصلحة الإنتاج :

" أن المشكل ليس في المنتوج الذي نصنعه، لأن منتوجنا يتم صناعته حسب معايير السوق الدولية، هذا منتوج تاع مؤسسة تاع الدولة، و خاصة إذا تعلق الأمر بمواد البناء، ليس كالخواص لا يخضعون منتوجاتهم لمعايير السوق، هو يهمه الربح و التقليل من تكاليف الإنتاج ".

هذا التصريح يقودنا كذلك بالرجوع إلى الحديث عن القطاع الخاص في الجزائر، و هل الدولة بفتحها المجال أمام المؤسسات الخاصة، قامت بدراسة جدية لهذا الملف، و هو ملف الخوصصة، أم أنه تم بشكل عشوائي و غير مدروس، لأنه حسب نظرنا أثر بشكل كبير على المؤسسة العمومية، و حتى المستهلك، و كذلك الإقتصاد الوطني بشكل عام.

1. **تسريح العمال.**

إن تراجع أسعار البترول و تزايد معدلات المديونية، دفع بالسلطات الحكومية أنذاك إلى مراجعة جهاز الإنتاج الصناعي الكلي، لإيجاد حلول للخروج من الأزمة أو التقليل من حدتها، عن طريق القيام بجملة من الإجراءات، منها إستقلالية المؤسسات و تخلي الدولة عن سياسة الدعم، تجميد نشاط بعض المؤسسات بسبب إنعدام التموين بمعنى الغلق المؤقت لبعض المصانع ( مما نتج عنها البطالة التقنية)، أو عن طريق تسريح فائض العمال sureffectif .

هذه العملية و إن كانت تعتبر ضرورة ملحة، و عملية صحية من الجانب الإقتصادي و المالي للمؤسسة، لتدارك أخطاء السياسة الإجتماعية التي تبنتها الدولة من خلال عملية التصنيع، كتوفير مناصب الشغل لكل الفئات الإجتماعية المختلفة للمجتمع le plein emploi ، على حساب القدرة المالية و مردودية المؤسسة.

نستطيع القول أنه من الناحية السوسيولوجية و الثقافية، كان لها آثار عميقة و إنعكاسات سلبية على البناء الإجتماعي الداخلي للمؤسسة، و حتى على الصعيد المجتمعي، إنعكس سلبا بدوره على الجانب الإقتصادي، و هذا ما سنحاول الكشف عنه من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المهمة، التي تدعم مقاربتنا الثقافية في معالجة المؤسسة العمومية، من خلال كيفية التعامل مع الأزمة.

الجدول رقم 15 يبين كيفية التعامل مع الأزمة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 85 % | 96 | تقليص عدد العمال |
| 4.4 % | 5 | الخفض من الأجور و العلاوات |
| 6.2 % | 7 | مراجعة طريقة التسيير |
| 4.4 % | 5 | إحداث تغيير في الإدارة العامة |
| %100 | 113 | المجموع |

إن التساؤل عن كيفية التعامل مع الأزمة التي مرت بها المؤسسة من خلال الإحتمالات التي أوردناها أمام المبحوثين للإجابة على هذا التساؤل، كشفت أن جل إجابات المبحوثين كانت حول الإحتمال الأول، و هو تقليص عدد عمال المؤسسة، حيث تقدر النسبة بـ 85 %، و هو ما يعرف بالخروج الإرادي مع التعويض في الأوساط العمالية، حيث عرفت كلتا المؤسستين محل الدراسة عملية كبيرة و متكررة على فترات زمنية من تسريح العمال، و تراجع بشكل كبير في عدد العمال عن السابق أو الماضي.

بالنسبة لمؤسسة تريفيلور TREFILOR التي كان يقدر عدد عمالها في البداية بـ 980 عامل، أي ما يقارب الألف 1000 عامل، نتيجة الأزمات التي مرت بها المؤسسة، تقلص عدد العمال جراء عملية التسريح لسنتي 1996/1997 ، الأولى كانت سنة 1996 التي مست عمال الفرن، نتيجة الإضرابات المتكررة التي كان يقوم بها هؤلاء العمال حول الزيادة في الأجور، مما أثر على سيرورة عملية الإنتاج داخل المؤسسة، لأن هؤلاء العمال هم من كانوا يوفروا المادة الأولية للإنتاج.

نستطيع القول أن هذه العملية الأولى من التسريح، كانت كوسيلة تأديبية من طرف الإدارة لكسر هذه الإضرابات، و كذلك الضغط غير الرسمي الممارس من خلال تعطيل سيرورة الإنتاج على الإدارة العامة، و هذا ما صرح به أحد المبحوثين من دائرة الإنتاج حيث يقول :

" أن الإدارة بدأت بعملية تسريح العمال بعمال الفرن، لأنهم كانوا يقوموا بالإضرابات بشكل متكرر، و يعطلوا الإنتاج، لأنهم هم اللي كانوا يخدموا المادة الأولية ".

العملية الثانية كانت سنة 1997، مست هذه العملية عمال ورشة المصفحة، بعد غلق ورشة الفرن، لأن عمل هؤلاء العمال هو إمتداد لسيرورة عمال الفرن، حيث أصبحت المؤسسة تشتري المادة الأولية من مصنع الحجار.

أدت هذه العملية في مجملها بعد غلق ورشتي الفرن و المصفحة، إلى تسريح 500 عامل و 20 إطار، ليصل عدد العمال اليوم إلى 165 عامل، نتيجة تجميد عملية التوظيف، و كذلك ذهاب العدد المتبقي من عملية التسريح نحو التقاعد، أو التقاعد المسبق.

أما بالنسبة لمؤسسة أنابيب ANABIB ، فهي كذلك عرفت موجة من عملية التسريح للعمال، حيث كان يقدر عدد عمالها قبل هذه العملية بـ 360 عامل عند سنة 1996 ، التي تعتبر هذه السنة بداية عملية التسريح، فمؤسسة أنابيب كذلك نتيجة الأزمات التي مرت بها عرفت عمليتين من الخروج الإرادي للعمال، الأولى سنة 1996 و الثانية في 2008، أدت إلى تسريح في المجمل 150 عامل، ليصل عدد العمال اليوم إلى 80 عامل، نتيجة كذلك تجميد عملية التوظيف، و كذلك ذهاب العدد المتبقي من عملية التسريح نحو التقاعد، أو التقاعد المسبق.

أما الطريقة التي تمت بها هذه العملية، التي تعرف بالخروج الإرادي مع التعويض، من خلال إستجوابنا لعدد من المبحوثين، نستطيع القول أن تعبير الخروج الإرادي الذي يعبر عند سماعه في معناه، عن رغبة العامل في ترك منصب عمله بشكل إرادي و عن قناعة ذاتية، لا يعكس هذا التفسير.

بحيث يؤكد جميع المبحوثين، أن هذه العملية تمت تحت التهديد و التخويف و ممارسة الضغوطات النفسية على العمال، من خلال نشر الشائعات و شح المعلومات الرسمية، و إنسداد قنوات الإتصال؛ هذه الشائعات تتعلق في مجملها بعدم تقاضي الأجور، عدم و جود و توفر المادة الأولية، إحتمال غلق المؤسسة أو بيعها للقطاع الخاص.

حتى أن هناك من المبحوثين من صرح بأنه تم هناك إتفاق من الإدارة و النقابة من أجل دفع العمال نحو الخروج الإرادي، حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الصيانة من مؤسسة أنابيب، و هو متقاعد حاليا:

" أن الأمين العام للنقابة بالمؤسسة، و أنه كان رئيس قسم الإنتاج، ساهم بشكل كبير في عملية الخروج الإرادي الذي مس المؤسسة في 2008 ، بعد هذه العملية حكم رئيس قسم الصيانة و التسويق بالإستخلاف par intérim لسنوات، خرجهم و أخذ les postes تاوعهم ".

هذه الطريقة في التعامل مع الأزمة، و التي كان من المفروض أن تكون حلا للأزمة الإقتصادية التي تعاني منها المؤسسة العمومية، كان لها إنعكاسات سلبية أثرت على المؤسسة، و عقدت من الأزمة، و هذا يقودنا إلى تحليل التساؤل رقم 20، و هو هل نجحت هذه العملية في حل مشاكل المؤسسة؟ أم لا؟.

أما فيما يخص باقي الإحتمالات فهي الأضعف نسبة في الجدول، فلم يتم مراجعة الأجور و العلاوات كحل للأزمة، فلا تزال سياسة الأجور و المنح التي أفرزتها أنظمة التسيير الإشتراكي قائمة إلى يومنا الحالي في المؤسسات العمومية، فلا يزال العامل يتلقى المنح و العلاوات بالإضافة إلى الأجر القاعدي، كمنحة المردودية الجماعية و الفردية، و حتى السنوية، أما بالنسبة لمراجعة طريقة التسيير، فالمؤسسة لا تقوم على نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسة السابق، أين لم يصبح هناك وجود للمجالس العمالية كما كان في السابق، أما الإحتمال الثالث و الأخير، فطريقة التعامل مع الأزمة لم يقم على إحداث تغيير في الإدارة العامة، و هذا يقودنا إلى مراجعة فكرة العلاقة ما بين التقني و الإداري داخل المؤسسة، فأغلب العمال الذين طالتهم عملية التسريح، هم من يشكلون الجانب التقني للمؤسسة ( دائرة الإنتاج و الصيانة)، في حين أن الإدارة العامة تتحمل الشق الأكبر عن عجز المؤسسة المالي و التسييري، و قد لاحظنا في إجابة المبحوثين السابقة أن سبب الأزمات التي مرت بها المؤسسة هو سوء التسيير، الذي يعبر عنه في أذهان المبحوثين بالإستغلال السيء لموارد المؤسسة المتاحة في صالح فئة إدارية معينة لها نفوذ داخل المؤسسة و التي تتمتع بإمتيازات كبيرة؛ حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الصيانة بمؤسسة تليفيلور :

" أن هذه المؤسسة تعاقب عليها أكثر من 8 مدراء، اللي يجي يدير فيها الدين و يروح ".

الجدول رقم 16 يبين هل ساهم تسريح العمال في حل مشاكل المؤسسة ؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 23 % | 26 | نعم |
| 77 % | 87 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من الملاحظ من خلال الجدول، أن عملية تسريح العمال كإجراء لمحاولة إنقاذ المؤسسة من الأزمة، لم تساهم في حل هذا المشكل، و هذا ما تدل عليه نسبة إستجابة المبحوثين حيث تقدر النسبة بـ 77 % ، فالمؤسسة لم تستفد من هذه العملية، بل نستطيع القول أنها أثرت كثيرا على النسيج الإجتماعي و علاقات العمل داخل المؤسسة، الذي أثر بدوره حتى على الجانب الإقتصادي للمؤسسة، بحيث حتى مع تقليص عدد العمال لا تزال كلتا المؤسستين تعانيان من عجز مالي و صعوبة في تحقيق القيمة المضافة.

لقد شكلت عملية الخروج الإرادي التي إنتهجتها المؤسسة العمومية صدمة لدى مجموع العمال و الخوف من فقدان منصب العمل و هاجس البطالة، و كذلك تراجع الصورة و الثقة لدى العمال حول مؤسستهم، التي كانت تعبر عن مجموعة من المكتسبات الإجتماعية و الإقتصادية التي يملكها العامل في مؤسسة صناعية عمومية، كضمان العمل الدائم، و كذلك مسار مهني جيد، بالإضافة إلى ضمان الذهاب نحو التقاعد، كل هذه الإمتيازات أصبحت محل شك لدى العمال حول قدرة المؤسسة على توفيرها.

كنتيجة لهذه الحالة من الشك و الخوف و إنعدام الثقة بين الأطراف داخل المؤسسة، أصبح كل عامل يفكر بشكل كبير في كيفية الحفاظ على هذه المكتسبات، لا المؤسسة، خاصة مع إرتفاع و تزايد الشائعات في الأوساط العمالية و شح المعلومة الرسمية و إحتكارها؛ هذا مما أدى إلى تزايد عامل التفرقة داخل المؤسسة بين مختلف الشركاء من عمال و إدارة و حتى النقابة العمالية، بحيث أصبح العامل لا يثق لا في النقابة، و لا الإدارة، بل حتى في زميله الذي معه في العمل.

هذه العوامل كلها جراء عملية التسريح، قضت على الإنتماء و العمل الجماعي لدى الأفراد داخل المؤسسة، و كرست للعزلة و النزعة الفردية، بحيث أصبح كل فرد يفكر في مصلحته الشخصية، و كيفية الحفاظ على منصب عمله؛ كل هذا أثر على النسيج الإجتماعي للمؤسسة، الذي يعتبر عامل مهم في فعالية المؤسسة.

نستطيع أن نضيف كذلك أنه أثر حتى على المستوى الإنتاجي و الإقتصادي للمؤسسة، فالعمال الذين نجو من عملية التسريح، أثرت هذه العملية على فعاليتهم و مردوديتهم، خاصة بعد العمليات المتكررة للخروج الإرادي الذي عرفته كلتا المؤسستين، فتولد لدى العامل الشك في قدرة المؤسسة على الحفاظ على مناصب عمل عمالها، و هذا شكل لديه إعتقاد و إنطباع عن مؤسسته، بأنها مؤسسة عاجزة و فاشلة، و أنه هو كذلك مهدد بالتسريح في أي وقت.

هذه العملية لم تنعكس سلبا فقط على المؤسسة، بل حتى على صعيد المجتمع ككل، فالدولة الجزائرية في محاولتها لتدارك المؤسسات عن طريق تسريح العمال، وجدت نفسها أمام مشكل آخر و هو تضاعف عدد البطالين في المجتمع الجزائري، و هذا ما أثر كذلك على النسيج الإجتماعي للمجتمع ككل.

1. **الأزمة و إعادة تشكل الوعي الثقافي و الإجتماعي.**

من إيجابيات فترات الأزمات و المشاكل التي تواجه المؤسسة العمومية، كونها نقطة إنطلاق جديدة، و فرصة مناسبة لمراجعة جميع أخطاء الماضي و التعلم منها، على جميع المستويات التنظيمية، التسييرية، و حتى الإنتاجية، و إعادة النظر في ماهية المؤسسة العمومية و دلالتها الإقتصادية و الإجتماعية في حياة الأفراد؛ تساعد كذلك على إعادة تشكيل الوعي و تجديده، و رؤية جديدة للذات و المؤسسة العمومية.

إن الوعي الإنساني هو محافظ بطبيعته، فمعظم الأفراد لا يحبون التغيير، فهم يقاومون الأفكار الجديدة، و يتمسكون بالأشكال و الأفكار الموجودة في بيئتهم الإجتماعية و المهنية القديمة، في حين نرى أن الأزمات العميقة التي مرت بها المؤسسة ، من المفروض أن تدفع بكل مكونات المؤسسة و على حسب مستوياتها و فئاتها الإجتماعية المهنية إلى التخلي عن الأفكار القديمة، و تشكيل وعي ثقافي و إجتماعي جديدين، خاصة فكرة: أن الدولة هي المسؤولة الوحيدة عن المؤسسة العمومية لإيجاد الحلول في مواجهة أي أزمة ما؛ في حين تشير كل التوجهات اليوم أن دور الدولة الراعية تراجع بشكل كبير أمام المؤسسة العمومية، خاصة بعد الإنفتاح على إقتصاد السوق و إقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات، الذي يعبر في مضمونه عن تخلي الدولة و رفع يدها عن المؤسسة العمومية، و تكريس مبدأ الإعتماد على النفس، و المبادرة الفردية و الجماعية في تحقيق الفعالية داخل إقتصاد و محيط محلي و عالمي منفتح، يقوم على المنافسة وجودة العمل.

الجدول رقم 17 يبين وعي الإدارة و العمال بأن المؤسسة ذاهبة في طريق الأزمة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 90.3 % | 102 | نعم |
| 9.7 % | 11 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

إن التطرق إلى الحديث عن مؤشر الوعي بالأزمات و المشاكل التي تهدد المؤسسة، سواء كانت داخلية أم خارجية، هو إحدى المؤشرات الهامة، و التي لها أثر و دلالة كبيرة في حياة أي مؤسسة، فكل مؤسسة صناعية هي في مواجهة مع أزمات نتيجة التحولات التي تجري في محيطها الخارجي، لذا هو من الضروري التنبؤ بها و الإستعداد لها، و محاولة إيجاد حلول بشكل مبكر في بداياتها.

على عكس المؤسسة العمومية، التي تشير المعطيات في الجدول، أن غالبية أفراد العينة يقرون بأنه كان هناك وعي و دراية سواء من طرف الإداريين أو العمال، بأن مؤسستهم كانت تعاني من العجز و المردودية منذ البداية، و أنها ذاهبة في طريق الأزمة، التي لم تتجلى أمام الجميع إلا مع إنهيار أسعار البترول، و عجز الدولة عن تقديم الدعم لهذه المؤسسات، و تطبيق عملية تسريح العمال.

أما عن السبب وراء أزمة المؤسسة، فالعمال حسب رأيهم كما أشرنا سابقا، يرجعونها إلى سوء التسيير من طرف الإدارة، و أنها هي التي تتحمل الجزء الكبير من المسؤولية حسب ظنهم في هذه الأزمات، أما الإدارة فترجع ذلك إلى سياسة الدولة، و أنما هي إلا وسيلة لتطبيق هذه السياسة التي يغلب عليها الطابع الإجتماعي، و هذا ما لمسناه من خلال تواصلنا مع بعض الإداريين.

و هذا ما يؤكده التساؤل التالي عن عدم تحرك الإدارة، و ممثلي العمال من أجل تدارك عجز المؤسسة العمومية.

الجدول المزدوج رقم 18 يبين سبب عدم تحرك الإدارة و لا ممثلي العمال لتدارك مشاكل المؤسسة.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ نعم، لماذا لم تتحرك الإدارة و ممثلي العمال لتدارك مشاكل المؤسسة، هل ذلك راجع لـ؟ | | | | | |  |
| الأزمة إذا وقعت تمسنا جميعا. | | الإعتقاد أن الدولة هي المسؤولة الوحيدة في حل الأزمة. | | لا يوجد إهتمام أو حرص على المؤسسة | |
| 90.3 % | 102 | 17.7 % | 20 | 31 % | 35 | 41.6 % | 47 | هل كان لدى الإدارة و العمال وعي بأن المؤسسة ذاهبة في طريق الأزمة؟ |
|
|
|

إن الهدف من التساؤل عن تحرك الإدارة و العمال لتدارك مشاكل المؤسسة، يقودنا إلى محاولة الكشف و الوصول إلى فكرة مهمة، و التي لها أثر كبير على المؤسسة العمومية إلى يومنا هذا، و هي *فكرة: العلاقة التي تربط العمال بمختلف مستوياتهم الإجتماعية و المهنية بالمؤسسة،* حيث أغلب الدراسات السابقة ركزت في بحوثها على العلاقات أو الروابط الإجتماعية التي تتشكل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، بمعنى علاقات العمل من حيث الإندماج أو الصراع، على غرار دراسات إلتون مايو و فريدريك تايلور الكلاسيكية.

في حين أن الفكرة التي نريد أن ننطلق منها و التي تخدم موضوع ثقافة المؤسسة، هي معالجة الرابط بين المؤسسة ككيان و مكوناتها المختلفة؛ هذا ما أشار إليه جمال غريد في مقدمته لكتاب ثقافات المؤسسة cultures d’entreprise: " أن فعالية المؤسسة لا تخضع فقط لتنظيمها الموضوعي، و لكن تخضع أيضا لأنماط و أشكال التصور و العلاقات التي تنشئها الفئات المختلفة بينهم و بين المؤسسة ".

من خلال معطيات الجدول و الإحتمالات التي أوردناها أمام أفراد العينة، نلاحظ أنها أجمعت على أن سبب عدم تحرك الإدارة و ممثلي العمال لتدارك مشاكل المؤسسة، يعود في المقام الأول إلى أنه لا يوجد هناك إهتمام أو حرص على المؤسسة حيث تقدر النسبة بـ 41.6 %، و هذا يبين أن العلاقة القائمة بينهما تقوم بشكل عام على التبادل الكلاسيكي للعمل المأجور بمعنى العامل يمنح قوة عمله في مقابل أجر معين، و هنا تنتهي العلاقة، و هي حقيقة مؤكدة في المؤسسات العمومية، و هذا ما لمسناه نحن أيضا من خلال الدراسة الميدانية، و كذلك عملنا في مؤسسة أنابيب في إطار برنامج ANEM.

هذه النتيجة تقودنا إلى شيء مهم، هو أنه هناك **ضعف** في العلاقة التي تربط العامل على إختلاف مستوياته بمؤسسته الصناعية، و لمعرفة السبب وراء ذلك قمنا بطرح إحتمال أن الدولة هي المسؤولة الوحيدة أمام حل جميع مشاكل و أزمات المؤسسة العمومية، لأن من وجهة نظرنا هو يمثل السبب الجوهري وراء ضعف هذا الرابط بين مختلف الفاعلين و المؤسسة، لأن سواء العامل أو الجهاز الإداري لا يزال يحتفظ في تصوره و إعتقاداته و أفكاره القديمة، أن الدولة لا تزال تلعب دور الراعي و الحماية للمؤسسة العمومية إلى يومنا هذا؛ في حين أن كل الإصلاحات و الأفعال التي قامت بها الدولة الجزائرية تجاه هذه المؤسسات العمومية، تشير إلى أن دور الدولة الراعية و الحامية تراجع بشكل كبير أمام المؤسسات العمومية، إلى دور المرافقة فقط، خاصة بعد الإنفتاح على نظام إقتصادي جديد و هو إقتصاد السوق، و إقرار مبدأ إستقلالية المؤسسة، الذي سنتحدث عنه بشكل مفصل في فصل لاحق.

كل هذه الإجراءات تعبر في مضمونها عن تخلي الدولة و فتح المجال أمام المؤسسات للإعتماد على النفس في محيط و سياق إجتماعي و إقتصادي جديد، و تجاوز الثقافة الإتكالية التي كرستها أنظمة الحقبة الإشتراكية، و الذي نرى أنه غير موجود و تفتقره المؤسسة العمومية إلى اليوم بمعنى مبدأ الإعتماد على النفس.

الجدول رقم 19 يبين هل شكلت الأزمات التي مرت بها المؤسستين وعي وتفكير جديد لدى الإدارة و العمال حول مستقبل المؤسسة ؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 52.2 % | 59 | نعم |
| 47.8 % | 54 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

تدل المعطيات في الجدول أن إجابة المبحوثين حول تشكيل الأزمات التي مرت بها المؤسستين من عجز و تسريح للعمال، لوعي و تفكير جديد لدى الإدارة و العمال حول مستقبل المؤسسة، أن هناك تقارب في النسب بشكل كبير في إيجابات المبحوثين، فنصف عينة البحث رأت بأنه هناك وعي و تفكير جديد تشكل لدى العمال و الإدارة، في حين يرى النصف الآخر عكس ذلك.

على العموم، من خلال تواصلنا مع مجموعة من المبحوثين، نرى أنه و إن كان لدى العمال و الإدارة وعي و تفكير جديد حول مستقبل المؤسسة، الذي يدور حول فكرة أن مؤسستهم ليست بصحة جيدة، و أن مستقبلها مجهول، و يجب تدارك هذا الأمر بسرعة وبشكل جدي، و معالجة الإختلالات؛ إلا أنه لم ينعكس هذا الوعي على واقع المؤسسة، بحيث لا تزال على وضعيتها السابقة،

فهو لم يصل إلى درجة العمل على التجنيد الجماعي و مشاركة الجميع في العمل على إخراج المؤسسة من أزمتها، خاصة أن محافظة الأطراف على مكتسباتهم الإجتماعية و المهنية مرهون ببقاء المؤسسة، التي مع زوالها يؤدي إلى زوال كل هذه المكتسبات؛ و هذا ما دفع حسب رأينا بالأفراد الذين قالوا بأن الأزمات لم تشكل وعي و تفكير جديد داخل المؤسسة.

إن جميع الإجابات التي سجلناها، كلها تدور حول تبادل التهم، و كل طرف يرجع مشاكل المؤسسة إلى الطرف الآخر، حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الإنتاج بمؤسسة أنابيب بقوله:

" واه كلنا علابالنا بلي المؤسسة راهي في أزمة، بصح جيبلي شكون ليتحرك باش يخرج المؤسسة مـن la crise ، حنا نقعدوا غير نحصلوا في بعضانا، واحد يقولك الإدارة مشي مليحة، واحد يقولك الخدامة، واحد يحصل في الدولة، و هي ماشيا كيما هاك، حتى يبلعوا الشركة ".

نستطيع أن نضيف كذلك، و من خلال المحيط الخارجي للمؤسسة، أن وسائل الإعلام و الإتصال المتاحة اليوم بكثرة تعمل و بشكل كبير على تحسيس الأفراد و محاولة تشكيل وعي و تفكير جديد، خاصة فيما يخص المؤسسات العمومية الصناعية و الأطراف المكونة لها، من خلال التحاليل التي تعرض على هذه الوسائل من قبل خبراء و محللين إقتصاديين و إجتماعيين، بهدف إعطاء حلول و توجيهات من شأنها أن تدفع بهذه المؤسسات نحو الفعالية والنجاعة، و مع ذلك لم يصل كل ذلك إلى نضج الوعي لدى العمال و الإدارة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20 يبين هل هناك تغير ملموس بعد الأزمة أم بقيت المؤسسة على حالتها السابقة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 42.5 % | 48 | نعم |
| 57.5 % | 65 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

تشير المعطيات في الجدول أن الأزمة لم تحدث أي تغير ملموس لوضعية المؤسسة، و إنما بقيت المؤسسة على حالتها السابقة، بل و هناك من وضعها متأزم جدا، لكن من خلال تواصلنا مع مجموعة من المبحوثين من كلتا المؤسستين أنابيب و تريفيلور، و سؤالنا عن حال المؤسسة، رأينا بأنه هنا تفاوت نسبي بين المؤسستين، لأن كل مؤسسة لها وضعها الخاص، و لذلك نرى تقارب النسب في الجدول.

إن مؤسسة أنابيبو التي تعتبر فرع أو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الأم بالمنطقة الصناعية الرغاية بالعاصمة، هي لا تزال تعاني من مشاكل مالية و إنتاجية إلى يومنا هذا و بشكل كبير و متأزم، و هناك من الإداريين بمؤسسة أنابيب من يرى بأن الإدارة المركزية لا تقدم المساعدات اللازمة لمؤسستهم، ويتم تهميشها، حتى أن المساعدات التي تتلقاها المؤسسة الأم من طرف الدولة يتم توجيها فقط للمؤسسة الأم، و كذلك الوحدات الإنتاجية الأخرى المتواجدة بالعاصمة؛ في حين أن مؤسسة تريفيلور هي كذلك تعاني من مشاكل مالية و إنتاجية، لكن ليس بدرجة كبيرة، ويمكن أن نرجع ذلك أن الإدارة المركزية للمؤسسة الأم التي تتبع لها الوحدة الإنتاجية تريفيلور هي متواجدة هنا بوهران.

على العموم إن الأزمة التي مرت بها المؤسستين محل الدراسة، لم تستطع إحداث تغيير على جميع المستويات الثقافية، التنظيمية، التسييرية و حتى الإنتاجية، و فشلت في دفع الأطراف و تجنيدهم للعمل جاهدا على تجاوز الأزمات و الإستفادة منها في إعادة تشكيل الوعي و تجديده بأفكار جديدة.

**خلاصة الفصل.**

لقد إرتبط ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة في الحقول العلمية كعلم الإجتماع، الأنتروبولوجيا، و حتى المناجمنت، مع بداية سنوات الثمانينات، أين نجد : G.Hofstede 1982 ، W.Ouchi 1982 ، E.Schien 1985 ، R.Sainsaulieu 1987 ، T.Peters et R.Waterman 1982، كإستجابة من قبل هؤلاء الباحثين و الدارسين للأزمات التي مست المؤسسات الرأسمالية في المجتمعات الغربية نتيجة الصدمات البترولية المتكررة التي ضربت النظام الرأسمالي في تلك الفترة، و كذلك ظهور قوى صناعية منافسة و جديدة بارزة خاصة في الدول الآسيوية، على سبيل المثال النموذج الياباني الذي يتميز بثقافة تنظيمية قوية.

حيث لفتت هذه الدراسات إنتباها كبيرا و توجها جديدا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، و كذلك دورها المهم في تجاوز هذه الأزمات، خاصة ما ترتب عنها من آثار عميقة كالتضخم، إفلاس بعض المؤسسات، إنتشار البطالة و ندرة العمل، تسريح العمال، و تراجع الفئة التي تعمل في المجال الصناعي بشكل كبير؛ فهي تنطلق في مقاربتها الثقافية من إفتراض رئيسي : هو أن المؤسسات التي إستطاعت تجاوز هذه الأزمات و الوصول إلى الفعالية، هي المؤسسات التي تملك ثقافة مؤسسة قوية يتم تشاركها و إنتاجها من طرف كل مكونات المؤسسة من القمة الهرمية إلى القاعدة.

بطبيعة الحال المؤسسة العمومية في الجزائر هي ليست بمعزل من الأزمات، فهي كذلك عرفت أزمات إقتصادية و تنظيمية نتيجة كذلك الصدمة البترولية لسنوات الثمانينات التي تعرض لها النظام الإشتراكي الجزائري بشكل عام، و القطاع العمومي بشكل خاص بما فيه المؤسسة العمومية الصناعية.

لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل الربط بين ثقافة المؤسسة و الأزمة، إنطلاقا من فكرة : أن مفهوم الثقافة هو عامل مهم عندما تكون المؤسسة في مواجهة مع أزمة ما، و أنها تشكل فرصة حقيقية لجميع الفاعلين لبناء ثقافة مؤسسة قوية عن طريق تبني خطوط و مسارات ثقافية جديدة، و منظومة قيم مخالفة للماضي، التي تعمل على إرساء دعائم سلوكيات أخلاقية إيجابية كالإنظباط في العمل، إحترام أوقات العمل، إثراء العمل، التفاني في العمل وعدم التكاسل، الحفاظ على مقدرات المؤسسة وعدم إستغلالها للمصلحة الذاتية، و قيم و طرق للتصرف و التفكير و تمثلات ثقافية جديدة، لمعاجة و تدارك الأخطاء السابقة و التعلم منها للرفع من فعالية المؤسسة.

من خلال هذا الطرح حاولنا الإجابة على مجموعة من الأسئلة في هذا الفصل حول هذه العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأزمة التي مست المؤسسة العمومية الصناعية، و التي قادتنا إلى مجموعة من النتائج المهمة من خلال إيجابات المبحوثين.

على العموم نستطيع القول بأن الأزمة التي مرت بها المؤسسة العمومية الصناعية شكلت صدمة ثقافية لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، و فشلت في أن تكون نقطة إنطلاق جديدة في عملية التغيير و التجنيد الجماعي و التشاركي للبحث عن بدائل لتجاوز الأزمة، عن طريق إيجاد الحلول و الطرق التي تغير من منظومة القيم و التمثلات القديمة، و كذلك أنماط التصرف و التفكير لدى الشركاء داخل المؤسسة، وبناء ما نسميه بثقافة المؤسسة المنتجة، المقتصدة للجهد، الوقت و المال، خاصة بعد عملية التسريح التي تعتبر الحدث الأكبر تأثيرا في عمق النسيج الإجتماعي الداخلي للمؤسسة، و كذلك تراجع الصورة و الثقة لدى العمال حول مؤسستهم الصناعية، بحيث أصبح الهم الوحيد لكل طرف هو الحفاظ على المكتسبات الإجتماعية و المهنية، و المصالح الفردية، لا المؤسسة، و هذا ما يعكس واقع المؤسسة اليوم.

كما نستطيع أن نضيف كذلك، أن كون الأزمة نقطة إنطلاق جديدة لبناء ثقافة مؤسسة و فرصة مناسبة لمراجعة جميع أخطاء الماضي و التعلم الثقافي منها، هي كذلك تساعد على تشكيل الوعي الثقافي و الإجتماعي و تجديده، و إحداث رؤية جديدة للذات و للمؤسسة؛ " إن من النتائج الواضحة للأزمة هو تعزيز مكانة المؤسسات الصناعية في الحياة اليومية "[[65]](#footnote-65)64، وهذا لا يتم إلا من خلال إعادة تشكيل الوعي الثقافي و الإجتماعي و تبني أفكار جديدة حول ماهية المؤسسة الصناعية و دلالتها الإقتصادية و الإجتماعية بالنسبة للأفراد و الجماعات.

قد أشارت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال إجابة المبحوثين إلى أنه و إن كان لدى العمال و الإدارة وعي و تفكير جديد حول مستقبل المؤسسة، الذي يدور حول فكرة أن مؤسستهم ليست بصحة جيدة، و أن مستقبلها مجهول، و يجب تدارك هذا الأمر بسرعة وبشكل جدي، و معالجة الإختلالات؛ إلا أنه لم ينعكس هذا الوعي على واقع المؤسسة، بحيث لا تزال على وضعيتها السابقة، فهو لم يصل إلى درجة النضج الذي يدفع بالأطراف إلى ضرورة العمل على التجنيد الجماعي ومشاركة الجميع في العمل على إخراج المؤسسة من أزمتها.

لا تزال الفكرة القديمة هي المسيطرة في أذهان المبحوثين، أن الدولة هي المسؤولة الوحيدة عن المؤسسة العمومية لإيجاد الحلول في مواجهة أي أزمة ما؛ في حين يجب أن يعي و يفهم كل أعضاء المؤسسة أن دور الدولة تراجع بشكل كبير أمام المؤسسة العمومية، خاصة بعد الإنفتاح على إقتصاد السوق و إقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات، الذي يعبر في مضمونه عن تخلي الدولة و رفع يدها عن المؤسسة العمومية، و تكريس مبدأ الإعتماد على النفس في تحقيق الفعالية داخل إقتصاد و محيط محلي و عالمي منفتح، يقوم على المنافسة وجودة العمل؛ و هذا ما سنتحدث عنه في الفصل التالي الذي عنوناه بـ ثــــقافة المؤسسة و الإنفتاح على نظام إقتصادي جديد و هو إقتصاد السوق.

**الفصــــــــــــــل الخــــــــــــــــــامس.**

**ثقافـــــــــــة الـــــــمؤسسة و الإنفتـــــــــاح على إقتصـــــــــــــــــاد الســــــــــــــــوق.**

**مقدمة الفصل.**

منذ السنوات الأولى للإستقلال عملت الدولة الجزائرية على إختيار نموذج للتنمية، الذي يسمح لها بالوصول إلى إستقلال إقتصادي حقيقي بعيدا عن الوصاية الأجنبية التي خلفها الإستعمار الفرنسي؛ هذا النموذج التنموي في محتواه يجمع بين الأهداف الإجتماعية، التوازنات الجهوية، و الفعالية الإقتصادية، بقيادة الدولة، و ممول بشكل كبير من طرف عائدات قطاع المحروقات بعد جملة من السياسات التأميمية للثروات الباطنية؛ كما يرتكز أساسا على عملية التصنيع المكثفة عن طريق إنشاء شركات وطنية كبرى و قوية تنطوي تحت ما يسمى بالقطاع العمومي؛ هذا التوسع و الإنشاء أعطى للدولة الجزائرية شكل الرائد و المثال لدول العالم الثالث في تلك المرحلة.

إن هذا النموذج التنموي يقوم في عقيدته الإقتصادية على تبني مقاربة إيديولوجية تُعرِّف توجه و مسار المشروع التصنيعي الذي سارت فيه الدولة الجزائرية، تمثل في الإنضمام إلى المعسكر الإشتراكي كطريق و خيار رئيسي للتنمية و الحداثة حسب تصور و تفكير الطبقة السياسية أنذاك، تجسد في تبني أهم المبادئ و الأفكار الكبرى التي يقوم عليها هذا النظام الإقتصادي، أهمها فكرة المشاركة العمالية في التسيير داخل المؤسسات و الأجهزة الإدارية، مبدأ الديموقراطية عن طريق السماح للطبقة الكادحة بالظهور على الساحة السياسية و الإجتماعية، و أخيرا الثروة الوطنية هي ممتلكات عمومية تعود ملكيتها للطبقات العاملة، و التي تعود ملكيتها للدولة.

كل هذا بالإعتماد على المؤسسة العمومية الإشتراكية أن تلعب دورا مهما في تطبيق هذه المبادئ على الساحة الإقتصادية و الإجتماعية للمجتمع الجزائري، بقيامها بجملة من الوظائف الأساسية أهمها المساهمة في التنمية السوسيو إقتصادية، من خلال الرفع من مستوى الإنتاج بشكل يسمح بالإجابة على المتطلبات المتنامية للمجتمع المستقل حديثا كالتحسين و الرفع من المستوى المعيشي، إمتصاص اليد العاملة المتزايدة، تحسين السكن و الحالة الصحية.....إلخ، و كذلك ثقافيا، عن طريق تنشئة الفرد و المجتمع و تثقيفهم على الثقافة الإشتراكية.

هذا الخيار لم يرق في النهاية إلى الأهداف التي شكلت محور تصور و تفكير الطبقة السياسية، بل عرف عجزا كبيرا، خاصة كما أشرنا في السابق نتيجة الصدمة البترولية التي عرفها الإقتصاد الجزائري، التي كشفت عن مدى هشاشة و ضعف القطاع العمومي الإشتراكي، الذي كانت تبني عليه الطبقة السياسية آمالا كبيرة في السير نحو الحداثة و التنمية؛ مما دفع بالسلطات إلى إعادة النظر في السياسة التنموية عن طريق القيام بجملة من الإصلاحات الهيكلية في البداية، كإقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات العمومية، و تحريرها من إكراهات و الضغوطات الأجهزة الوصية، خاصة على نمط إتخاذ القرارات في عملية التسيير.

لكن هذه الإصلاحات عجزت هي الأخرى عن إعادة تأهيل و إنعاش الإقتصاد الجزائري، لتدخل في مرحلة ثانية من الإجراءات مع نهاية التسعينات، خاصة مع تزايد معدلات المديونية الخارجية، و إملاءات صندوق النقد الدولي على السلطات الجزائرية بفتح المجال أمام القطاع الخاص و الدخول في عملية الخوصصة، و فرضه على تطبيق مخططات التعديل الهيكلي و التقليص من القطاع العام، بمعنى الإنفتاح على إقتصاد السوق كبديل وحيد نحو التنمية و الفعالية الإقتصادية.

إن فكرة الإنفتاح أمام إقتصاد السوق المحلي و العالمي، كمرحلة ثانية مكملة لجملة الإصلاحات المتخذة سابقا، سيضع أمام القطاع العمومي بشكل عام و المؤسسة الصناعية العمومية بشكل خاص أمام تحدي و رهان جديد يفرض عليه خيار إما التطور و النمو أو الإفلاس و الموت، في محيط يتنافس فيه الكثير من الفاعلين الجدد البقاء فيه للأقوى.

من خلال هذا الفصل سنحاول الإجابة على التساؤل: هل إستطاعت المؤسسة العمومية التكيف و الإندماج مع آليات و ميكانيزمات الإنفتاح على إقتصاد السوق، الذي يحمل ثقافة مغايرة عن الثقافة الإشتراكية، أم لا؟.

1. **خيار الإنفتاح على إقتصاد السوق و المؤسسة العمومية الصناعية: علاقة جدلية أم توافق و إندماج؟.**

لقد حملت سنوات الثمانينات جملة من التحولات الكبرى على المستوى العالمي، في الشرق مع إنهيار و تفكك النموذج الإشتراكي السوفياتي، و في الغرب مع تصاعد الموجة الليبرالية الأنجلوساكسونية؛ و هي تحولات معتبرة لها آثار عميقة و جذرية على مستوى الدول و الإقتصاديات، أفضت إلى نهاية المنافسة و الصراع بين ثنائية قطبية إقتصاديا و سياسيا، مختلفة فكريا و إيديولوجيا، عادة ما يقرنها في الغالب من طرف الباحثين و الكتاب بحدث إنهيار جدار برلين 1989 ، الذي إنهار معه النموذج و المعسكر الإشتراكي كلية.

شكلت هذه المرحلة إنتصار و صعود بشكل قوي الإيديولوجية الليبرالية على المتسوى العالمي، أين أصبحت الفكرة التي تفرض نفسها: هي وجود نموذج وحيد و عالمي لعمل الإقتصاد بشكل فعال، و يجب على جميع دول العالم الإنخراط و الإنضمام إليه إما طواعية، أو إكراها من خلال ضغوطات الهيئات التابعة له صندوق النقد الدولي FMI و البنك العالمي BM ، و هو النموذج الليبرالي.

في هذا السياق الإقتصادي و الإجتماعي العالمي الجديد، الذي فرض نفسه كواقع جديد أمام الإختيارات و التوجهات الإقتصادية و الإجتماعية الجديدة لدول العالم الثالث أو السائرة في طريق النمو، و التي كانت أغلبها تنتمي للمعسكر الإشتراكي الشرقي، بعدما عرفت جل إقتصادياتها عجزا ماليا و إنتاجيا كبيرين نتيجة عوامل موضوعية عديدة، أدخل جميع هذه الدول إلا القليل النادر منها كوريا الشمالية مثالا على ذلك، في تغيير جذري للسياسات الإقتصادية و الإجتماعية، و تبني توجهات و مسارات جديدة بهدف الركوب مع هذه الموجة الليبرالية و الإنفتاح و الإنتقال نحو إقتصاد السوق و التبادل الحر، الذي أصبح الطموح الجديد لهذه الدول لإعادة تأهيل و إنعاش إقتصاداتها، وفق مبادئ و قوانين إقتصاد السوق و العولمة الإقتصادية و التجارية، بهدف الذهاب نحو الحداثة و التنمية و الفعالية الإقتصادية التي عجزت عن تحقيقها الفكرة أو العقيدة الإشتراكية.

بالرجوع إلى السياق السوسيو إقتصادي للجزائر التي لم تستطع هي الأخرى تفادي هذه الحركة العالمية، دخلت هي الأخرى إبتداءا من 1988 كغيرها من دول العالم الثالث في عملية من الإصلاحات الإقتصادية و السياسية التي أشرنا إليها في فصل سابق، نستطيع على العموم القول أنها تمت على مرحلتين، الأولى تمثلت بصفة عامة إلى إعادة تنظيم و هيكلة القطاع العمومي لإنقاذ ما يمكن إنقاذه أو تداركه من المؤسسات العمومية ذات الحالة الجيدة نوعا ما، أو الموثوق في أهليتها للذهاب نحو مبدأ الإستقلالية و تخلي الدولة؛ أو حسب أولوية القطاع الصناعي بالنسبة للسلطات الجزائرية، على غرار مثلا قطاع المحروقات، أو قطاع الحديد و الصلب الذي تنتمي إليه مؤسستي أنابيب و تريفيلور التي نحن بصدد إجراء الدراسة الميدانية عليهما؛ و التخلي عن المؤسسات الأخرى الأقل أهمية، و التي شكلت ضغوطات كبيرة و عبئ ثقيل على إقتصاد الدولة.

تميزت هذه الإصلاحات في المرحلة الأولى بإصدار أهم مرسوم 88-01 بتاريخ 12/01/1988 الذي ينص على إستقلالية المؤسسات العمومية على المستوى المالي و التسييري، و إعطاء الصفة الإقتصادية للمؤسسات العمومية التي كانت في قلب هذه الإصلاحات، التي أصبحت توصف بالمؤسسة العمومية الإقتصادية EPE ، و تراجع تدخل الدولة؛ في ذهنية هذه العملية الإصلاحية، يجب على المؤسسة العمومية الإقتصادية في المستقبل إمتلاك قدرات ذاتية من أجل التمويل الذاتي، و خلق القيمة المضافة إذا أرادت العيش في محيط إقتصادي جديد ستنفتح عليه الدولة الجزائرية مستقبلا؛ هذا يفرض عليها كما لخصها حسين بن إسعد 65 أن تقوم بـ:

1. إنشاء بشكل حر هيكلها التنظيمي في مواجهة مشاكل التتسيير.
2. تحديد أسعار أكثر مناسبة لمنتوجاتها بموجب قانون 12-89 المتعلق بالأسعار66.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

65 Hocine BENISSAD, la réforme économique en Algérie ou l’indicible ajustement structurel, 2eme édition, OPU, Alger, 1991, pp36-37.

1. تحديد نمط الأجور بشكل مستقل بواسطة الإتفاقية الجماعية، بعد إلغاء SGT و ميثاق GSE بموجب قانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل 67 داخل المؤسسة.
2. رفض أي تدخل رسمي أو غير رسمي في تسييرها الداخلي.

نستطيع أن نصف هذه المرحلة الأولى بأنها المرحلة التمهيدية أو التحضيرية لهذه المؤسسات المتبقية من الإجراءات الإصلاحية، بغية تهيئة إطارها الإداري و العمالي بشكل مسبق للدخول إلى نظام إقتصادي جديد، بديل عن النظام الإشتراكي، و هو الإنفتاح على إقتصاد السوق و الحركة الليبرالية العالمية؛ بدأت فعليا مع تاريخ 1994 كمرحلة ثانية مكملة و متممة للمرحلة الأولى، أين فتحت الدولة الجزائرية المجال أمام عملية الخوصصة التي تعتبر مظهر رئيسي من مظاهر الليبرالية، و دخول القطاع الخاص الصناعي كفاعل إقتصادي جديد على الساحة الإقتصادية منافس للمؤسسات العمومية المتبقية، بعد فترة زمنية سابقة من نظام إحتكاري عمومي للسوق و التجارة الداخلية؛ نشير هنا إلى القطاع الخاص المحلي سواء عن طريق خوصصة المؤسسات العمومية، أو مستثمرين محليين، لأن الحالة الأمنية لسنوات التسعينات و عدم الإستقرار الأمني في تلك الفترة حالت دون وجود الإستثمار الأجنبي، الذي بدأ بالدخول إلى الساحة الإقتصادية الجزائرية بعد العشرية السوداء كفاعل إقتصادي جديد هو الآخر.

على العموم و إستنادا لما سبق ذكره، سنحاول من خلال هذا الفصل الكشف عن العلاقة التي تربط بين المؤسسة العمومية و الإنفتاح على إقتصاد السوق، بعد مرور عشريتين من الزمن، هل هي علاقة إندماج و تكيف أو تخبط و عجز؛ بالإعتماد دائما على المقاربة الثقافية التي أسسنا عليها موضوع البحث، إنطلاقا من فكرة أن إقتصاد السوق اللبيرالي كمنطق جديد على الساحة الإقتصاديــــــة المحــلية،

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

66 Loi n°89-12 du 5 juillet relative au prix, J.O.R.A, n°29 du 19 juillet 1989, p 639.

67 Loi n°90-11 du 25 avril relative aux relations de travail, J.O.R.A, n°17 du 21 avril 1990, p 573.

يحمل ثقافة مغايرة للثقافة الإشتراكية التي تشبعت عليها المؤسسة العمومية لسنوات، أين أصبح السوق هو الذي يكافئ و يعاقب المؤسسة الناجحة أو الفاشلة، أمام بطبيعة الحال تخلي و تراجع دور الدولة كراعي و حامي لهذه المؤسسات العمومية.

إن هذا الفصل يحمل الإقتراب للإجابة على تساؤل رئيسي، و هو: هل إستطاعت المؤسسة العمومية التخلص من الموروث الإشتراكي بكل ما يحمله من قيم و مبادئ و توجهات، و الإندماج مع هذا السياق الجديد الذي يحمل ثقافة ليبرالية، تقوم على الفعالية الإقتصادية و المنافسة الحرة، و التوجه أكثر نحو الزبون و البحث عن أسواق جديدة، و خاصة مناجمنت و كادر إداري و عمالي قوي و فعال يقوم على الصرامة و الحرفية في العمل، يتم فيه إشراك و إدراج جميع الفاعلين بكل مستوياتهم.

1. **المؤسسة المستقلة و السياق الليبرالي وفق إدراك و تصور المبحوثين.**

لقد شكلت فكرة إستقلالية المؤسسة عنصر رئيسي و محوري في عملية الإصلاحات الإقتصادية المتبناة من طرف السلطات العمومية الجزائرية، التي قامت على إعادة النظر في العلاقة التي تربط بين المؤسسة العمومية الصناعية و الدولة، عن طريق المضي قدما و التوجه بصفة أكثر نحو تحريرها من الوصاية المالية و التسييرية، و إلغاء سياسة الدعم في تمويل المؤسسات العمومية؛ عن طريق إعطاء الأولوية أكثر لهذه المؤسسات لتحمل المسؤولية الذاتية وحرية التصرف في سياستها العامة وسيرها في قيادة أهدافها بشكل منفرد و دون أي تدخلات، في محيط جديد يتنافس فيه الكثير من الفاعليين.

إن عملية تسيير هذه المرحلة الإنتقالية و الإنفتاحية نحو إقتصاد السوق و اللبيرالية، أعطى للمؤسسة العمومية مهام و وظائف جديدة، تطغى عليها الصبغة الإقتصادية أكثر منها إجتماعية التي كرستها أنظمة التسيير الإشتراكي، ولكن هذه المرة بمفردها، مما يستدعي العمل بشكل كبير للإندماج مع هذا المحيط الجديد؛ هذه العملية الإندماجية حسب تقديرنا لا تتم إلا من خلال تبني المبادئ و القيم و طرق التصرف و التفكير التي يقوم عليها هذا النظام الإقتصادي الحر الذي إنخرطت فيه الدولة الجزائرية.

من خلال هذا العنصر سنحاول الكشف عن العلاقة المؤسسة المستقلة/السياق البيرالي، من خلال إدراك و تصور المبحوثين إطارات و عمال، و هل نجحت المؤسسة العمومية في تسيير هذه المرحلة الإنفتاحية و تجاوز الأزمات التي أشرنا إليها في فصل سابق، أم لا؟.

الجدول رقم 21 يبين وجود إرادة من طرف الإدارة المسيرة في دفع المؤسسة نحو العقلانية الإقتصادية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 31.9 % | 36 | نعم |
| 68.1 % | 77 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

إن دخول المؤسسة العمومية في مرحلة إنتقالية جديدة يلقي على عاتق كل الأطراف خاصة المسيرة منها مسؤولية إنجاح هذا الإنتقال، و هذا يحتاج إلى قيمة ثقافية مهمة، و هي وجود إرادة قوية و فعلية في كسب هذا التحدي و الإنخراط مع هذا السياق الجديد الذي يتطلب صرامة وجدية أكثر على المستوى التسييري و التنظيمي و الإنتاجي، لذلك جاء هذا التساؤل أمام المبحوثين خاصة بعد مرور 20 سنة من دخول المؤسسة العمومية الصناعية إلى إقتصاد السوق، حول وجود إرادة من طرف الإدارة المسيرة أو لمست في سيرورتها المهنية مؤشرات تدل على العمل في دفع المؤسسة نحو العقلانية الإقتصادية التي تزيد من فعالية المؤسسة العمومية من خلال إحداث تغيرات على مستوى المؤسسة، أم لا؟.

قد أشارت إستجابة المبحوثين من خلال معطيات الجدول أن نسبة 68.1 % من المبحوثين من كلتا المؤسستين محل الدراسة تريفيلور و أنابيب كانت إجابتهم بـ لا، و هذا شيء ملاحظ من خلال تواصلنا مع مجموعة من المبحوثين المميزين، حيث يصرح رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور:

" المؤسسة لا تزال على حالها القديم، و أننا نعمل فقط لتسديد أجور العمال، القيمة المضافة التي تتحدث عنها الإطارات السامية غير موجودة ".

هذا بالنسبة لمؤسسة تريفيلور التي يشير تصريح هذا المبحوث أن حدود قدرة وطاقة المؤسسة في التكيف مع هذا السياق الليبيرالي يكمن فقط في تسديد أجور العمال، و تحقيق الأدنى من الأرباح، أما فيما يخص مؤسسة أنابيب و بحكم الملاحظات التي تشكلت لدينا من خلال عملنا بالمؤسسة في إطار الإدماج المهني، أن المؤسسة تعاني اليوم من مشاكل كبيرة، حتى أنها عاجزة عن توفير أجور العمال، الأمر الذي يضمن لها على الأقل البقاء لفترة إلى تدارك هذه المشاكل إن إستطاعت ذلك.

يقودنا هذا التساؤل إلى الجدول المكمل له، و هو لماذا لا توجد إرادة حسب رأي المبحوثين في دفع المؤسسة إلى الأمام و الإندماج في المرحلة الإنتقالية، لمحاولة الكشف عن الأسباب الرئيسية عن عدم وجود هذه الإرادة في تحقيق هذه المعادلة: الإندماج بين المؤسسة العمومية المستقلة و السياق الليبيرالي الجديد.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| الإهتمام بالمصالح الفردية على حساب مصلحة المؤسسة. | | ضعف في المؤهلات و نوعية الأفراد المسيرة. | | عدم إستقلالية الجهاز الإداري للمؤسسة في عملية التسيير. | |
| 68.1 % | 77 | 33.6 % | 38 | 15 % | 17 | 19.5 % | 22 | هل تعتقد أن هناك إرادة من طرف الإدارة المسيرة في دفع المؤسسة نحو الأمام و التطور؟ |
|
|
|

الجدول المزدوج رقم 22 يبين إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟.

لقد أشارت معطيات الجدول السابق حول إجابة المبحوثين عن عدم وجود إرادة في دفع المؤسسة نحو الأمام و التطور، و تدارك الإختلالات السابقة التي خلفتها أنظمة التسيير الإشتراكي، و لمعرفة السبب الرئيسي لهذا، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، لنستخلص منها في الأخير السبب الرئيس وراء عدم وجود هذه الإرادة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب الثانوية الأخرى؛ و لقد حصرنا هذه الإحتمالات في ثلاث أفكار أو مؤشرات، و التي نرى أنها الأكثر إجمالا للإجابة على تساؤلنا؛ حيث تشير الفكرة أو الإحتمال الأول إلى عدم وجود إستقلالية حقيقة للجهاز الإداري في التسيير، و هي فكرة أو فرضية عادة ما يرجع إليها المسيرين في تبرير عدم قدرتهم على تطوير المؤسسة و فعاليتها، أما الإحتمال الثاني و هو وجود ضعف في المؤهلات و نوعية الأفراد المسيرة في المؤسسات العمومية، و هي فكرة لمسناها من خلال الدراسة الإستطلاعية و العمل في مؤسسة أنابيب سابقا أكثر تداولا بين أوساط العمال القاعديين، و أخيرا الإحتمال الأخير، و هو الإهتمام بالمصالح الفردية على حساب مصلحة المؤسسة و هو إحتمال كرسته الحقبة الإشتراكية.

لقد كشفت إجابات عينة البحث أن أغلب التوجهات كانت تميل إلى الإحتمال الثالث، و هو الإهتمام بالمصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة، و البحث عن المنفعة الشخصية بشكل كبير، بنسبة تقدر بـ 33.6 % ، نستطيع أن نفسر ذلك من الناحية السوسيولوجية إلى عدة أسباب منها ما يعود إلى الموروث الإشتراكي الذي بقي راسخا إلى اليوم، و منها ما يعود إلى طبيعة العلاقة القائمة بين العاملين بكل مستوياتهم المهنية و المؤسسة العمومية.

إن فكرة الإهتمام أو تغليب في ميزان العامل المصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة، نستطيع القول أن العقلية الإشتراكية هي التي كرست هذا الطبع في ذات العامل كل على حسب مستواه و درجته المهنية، و قد أشرنا سابقا في فصل سابق الذي تحدثنا فيه عن تمثلات العمال للمؤسسة العمومية، أن العامل في طريقة تفكيره نجد أنه يفكر إلى اليوم أكثر فيما يأخذ هو من المؤسسة، و ليس فيما يعطي هو للمؤسسة، فعلاقة الأخذ و العطاء بين العامل و المؤسسة العمومية غير متكافئة؛ فالوظيفة الإجتماعية التي لعبت دورها المؤسسة العمومية تجاه مكوناتها الداخلية سابقا، جعلت منهم يفكرون بشكل أناني بمصلحتهم الفردية، فنجد العامل لا يتحدث إلا عن الأجر و أن فلان يتقاضى أحسن مني، كذلك عن العلاوات و المنح، فنادرا ما نجده يتحدث عن حال المؤسسة.

إن دخول المؤسسة العمومية إلى إقتصاد السوق يتطلب عكس أو قلب هذه المعادلة، و هو الإهتمام في المقام الأول بمصالح المؤسسة على حساب المصلحة الفردية، فالنظام الليبرالي المحيط اليوم بالمؤسسة العمومية يقوم بشكل كبير في ثقافته على هذه المعادلة، فهو يحافظ على كيان المؤسسة أكثر من الأفراد و إستبدالهم في حالة الخطر لتجديد عمل المؤسسة؛ فالتفكير في القيام و السهر على مصلحة المؤسسة و جعلها من الإهتمامات الرئيسية و الأولى في ذهنية العامل، للسماح للمؤسسة العمومية بالعيش في محيط كما قلنا سابقا يتفاعل فيه العديد من الفاعلين البقاء فيه للأقوى.

كل هذا يعكس فكرة إستقلالية المؤسسة التي تشير و تؤكد في طياتها أن إقتصاد السوق يهدف إلى وضع و ترسيخ في ذهن العامل و الكادر الإداري و التقني أن بقاءهم و بقاء مصالحهم الذاتية مرتبط بشكل كبير ببقاء المؤسسة في الساحة الإقتصادية و تحقيق الفعالية، و هذا ما تفتقره الكثير من المؤسسات العمومية و الكتل العمالية المتبقية في القطاع العمومي، بمعنى أن العامل في مؤسسة عمومية لا يزال لا يعرف أن مؤسسته في سياق إقتصادي مغاير لما كان عليه في الماضي، و أن فكرة الدولة الراعية تراجعت أمام السوق و متطلباته ، و أن عدم قدرة المؤسسة على مواكبة هذا السياق الجديد يؤدي عاجلا أو آجلا إلى زوال هذه المؤسسة إما عن طريق غلقها أو بيعها للقطاع الخاص، و أن المسألة مسألة وقت فقط، و هذا هو الوجه الآخر لفكرة إستقلالية المؤسسة، بمعنى إما البقاء أو الموت.

الجدول رقم 23 يبين بأن الإطارات المسيرة تتصرف في التسيير بذهنية القطاع الخاص، بعد الإنفتاح على إقتصاد السوق و عملية الخوصصة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 19.5 % | 22 | نعم |
| 80.5 % | 91 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من خلال هذا التساؤل الذي أوردناه في إستمارة البحث أمام المبحوثين، نرى بأن فكرة المؤسسة المستقلة التي دعت لها السلطات السياسية و كرست لها القوانين و المواثيق، و السياق الليبيرالي الجديد، سيضع أمام فئة مهنية مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية مسؤوليات كبيرة و مهام و وظائف جديدة في عملية تسيير هذه المرحلة الإنتقالية و الإنفتاحية نحو إقتصاد السوق، خاصة عن طريق إحداث تغييرات مهمة و جذرية في طريقة عمل المؤسسة، عن طريق تبني المبادئ و القيم و طرق التصرف و التفكير التي يقوم عليها النظام الإقتصادي الحر، لأن إنطلاقا من مقاربتنا الثقافية في معالجة المؤسسة العمومية، نرى أن الإحتفاظ بالموروث القديم، و عدم السير في إتجاه واحد مع آليات عمل هذا النظام سيؤدي في الأخير لا محالة إلى العجز و الإفلاس و التأخر؛ هذه الفئة هي الإطارات المسيرة و الكادر التقني و الإداري التابع لها.

نعني هنا بذهنية القطاع الخاص هو تغليب المصلحة الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تحقيق إلزامية النتائج، بمعنى تحقيق أكبر قدر من الأرباح و الفوائد و التقليل بشكل كبير من التكاليف، التوجه أكثر نحو الزبون و البحث عن أسواق متعددة و متنوعة، الإنفتاح على المحيط الخارجي و توسيع شبكة العلاقات، الإنضباط و الصرامة في العمل، إحترام الوقت، الحفاظ على الممتلكات و ترشيد النفقات، و غيرها من المبادئ الأخرى.

تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة 80.5 % من إجابة عينة البحث ترى بأن الإطارات المسيرة و الكادر التابع لها لا تتصرف في التسيير بذهنية القطاع الخاص بعد عملية الإنفتاح على إقتصاد السوق و الخوصصة، و هذا لاحظناه بشكل كبير في مؤسسة أنابيب محل الدراسة بحكم تجربتنا العملية كإطار إداري على مستوى المؤسسة، حيث سمحت لنا هذه التجربة بتسجيل عدة ملاحظات سوسيولوجية خلال مدة العمل التي قضيناها بهذه المؤسسة العمومية الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بحاسي عامر.

سنتحدث عنها في التساؤل الموالي الذي يدور حول إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لأحد الأسباب الموردة في الإحتمالات للسؤال رقم 29.

الجدول المزدوج رقم 24 يبين إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| المؤسسة لا تشجع على المبادرة . | | الإعتماد على الإدارة المركزية في التسيير. | | تجنب الصراعات مع أعضاء المؤسسة. | |
| 80.5 % | 91 | 19.5 % | 22 | 21.2 % | 24 | 39.8 % | 45 | بعد الإنفتاح على إقتصاد السوق، هل ترى بأن الإطارات المسيرة تتصرف في التسيير بعقلية القطاع الخاص؟ |
|
|
|

دلت معطيات الجدول السابق للتساؤل رقم 29 أن فئة الإطارات المسيرة و الكادر التقني و الإداري التابع لها، لا تتصرف في عملية التسيير بذهنية القطاع و الخاص و المبادئ التي يقوم عليها التي أشرنا لها سابقا في توضيح المقصد من ذهنية القطاع الخاص، و لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين، كما هي مبينة في الجدول، و قد أشارت النتائج إلى أن السبب الرئيسي يعود إلى تجنب الصراعات مع أعضاء المؤسسة، و هي حقيقة نجدها بشكل كبير في المؤسسات العمومية، فأغلب الإطارات التي تواصلنا معها تصرح بان الطابع العمومي للمؤسسة يمنع الإطارات بالتصرف في آداء مهامها بذهنية القطاع الخاص، حيث يصرح إطار في دائرة المستخدمين بقوله:

*" هذه الشركة مشي تاعي (بمعنى ملكي)، ما نجمش نربح العيب حتى مع واحد "*

إن تجنب الصراعات مع أعضاء المؤسسة، سواء مع العمال العاديين، أو حتى ما بين الإطارات، نرى أنه من وجهة نظرنا من الأسباب الداخلية الرئيسية التي تمنع هذه الفئة من التصرف بذهنية القطاع الخاص، لأن نرى بأنها تمس بشكل كبير بالمصالح الفردية، و هذا ما أشرنا إليه سابقا أنها من الأسباب التي تحول دون تقدم المؤسسة نحو الإزدهار و التطور.

نستطيع أن نضيف كذلك بالإضافة إلى هذا السبب، ملاحظاتنا بحكم تجربتنا كإطار إداري بمؤسسة أنابيب أسباب لا تقل أهمية عن السبب الذي أشرنا إليه سابقا، يمكن تلخيصها في أربعة أسباب:

1. أن مجرد محاولة التصرف بذهنية القطاع الخاص و تغليب المصلحة الإقتصادية للمؤسسة، سيمس بالدرجة الأولى مصالح فئوية و فردية معينة، الأمر الذي يمنع تبني هذا التوجه، لأنه يؤدي إلى الصراعات.
2. الإنفتاح على إقتصاد السوق يتطلب العمل بشكل كبير و بذل أكبر مجهود لإمتلاك حصة من السوق، و هذا ما تفتقره مؤسسة أنابيب، فعلى سبيل المثال لو أخذنا فكرة التوجه نحو الزبون و البحث عن أسواق جديدة و متنوعة، و هي وظيفة قسم التسويق؛ من الملاحظات التي سجلناها أن الكادر الإداري المختص في هذا الأمر لا يبحث بنفسه عن أسواق و لا يتواصل مع المحيط الخارجي، بل ينتظر ما تتعاقد معه الإدارة المركزية، و التي بدورها تنتظر هي الأخرى من الدولة أن تبحث لها عن زبون، فمثلا مؤسسة أنابيب تتعامل مع الجيش الوطني الشعبي كزبون وحيد.
3. كذلك من الأسباب التي تحول دون التصرف بذهنية القطاع الخاص في عملية التسيير، فكرة العمل الدائم la titularisation au poste، مما تعطي عدم الشعور بالتهديد من فقدان منصب العمل، الأمر الذي يدفع بكل أعضاء المؤسسة إلى التراخي و عدم الجدية في العمل، فلو أصبح عقد العمل مؤقت كما هو الحال في القطاع الخاص لتغير الأمر.
4. كذلك النقابة، السلطة الفعلية في المؤسسة العمومية، لها سلطة على المدير و باقي الإطارات، و التي سنتكلم عنها في صفحات لاحقة، حول أهم الأسباب الرئيسية للمعوقات عملية التغير الثقافي في المؤسسة العمومية، و هي وجود النقابة التي خلفتها الحقبة الإشتراكية كجهاز رئيسي يتحكم في أغلب الوظائف و العمليات التي تتم داخل المؤسسة العمومية.

أما الإعتماد على الإدارة المركزية في التسيير، و أن المؤسسة لا تشجع على المبادرة، فهي تعتبر حسب رأينا من الأسباب الثانوية و التي كثيرا ما يتحجج بها سواء الإطارات أو العمال، و التي يمكن تجاوزها إذا كانت هناك الإرادة الفردية و الجماعية من طرف أعضاء المؤسسة في الإندماج مع إقتصاد السوق و الأخذ من قيمه و مبادئه.

الجدول رقم 25 يبين هل هناك صرامة و حرفية في عملية التسيير في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق، وظهور القطاع الخاص كفاعل جديد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 20.4 % | 23 | نعم |
| 79.6 % | 90 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من المؤشرات المهمة كذلك للدخول إلى إقتصاد السوق التحلي بالصرامة و الحرفية في عملية التسيير خاصة بعد دخول فاعليين جدد على الساحة الإقتصادية سواء القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي، فإنعدام هذا المؤشر يعتبر هو كذلك من الأسباب الرئيسية في تراجع و تدهور أي مؤسسة سواء كانت ذات طابع عمومي أو خاص، لذلك جاء هذا التساؤل أمام المبحوثين أو عينة البحث عن وجود الصرامة و الحرفية في العمليات و الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، كالوظيفة الإدارية و الإنتاجية وحتى التسويقية، في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق، الذي من أهم مبادئه كما أشرنا الصرامة في العمل و الحرفية في التسيير و المانجمنت و التنظيم على جميع أصعدة التنظيم الهيكلي للمؤسسة.

قد دلت معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة أجمعت على أنه لا يوجد حرفية أو صرامة في عمل وظائف المؤسسة العمومية، و هذا ما توضحه النسبة في جدول الإستبيان التي تقدر بـ 79.6 %.

و هذه كذلك من النقاط التي سجلناها كذلك بالرجوع إلى تجربتنا من خلال العمل بمؤسسة أنابيب، و الدراسة الإستطلاعية التي سبقت النزول إلى الميدان؛ فمن الملاحظات الواضحة بشكل ملفت للإنتباه أن هناك تسيب كبير داخل المؤسستين محل الدراسة، فلو أخذنا على سبيل المثال مؤشر واحد على ذلك، و هو إحترام وقت العمل، فنجد أنه ليس هناك إحترام للوقت و أن العمال بكل فئاتهم المهنية يدخلون و يخرجون من المؤسسة كما يشاؤون، خاصة بشكل كبير فئة الإطارات، و مع ذلك يتقاضى أجره كاملا دون حساب هذه الفترات أو الغيابات المبررة و غير المبررة؛ بالإضافة إلى أمور أخرى تحدث على مستوى المؤسسة، تؤثر سلبا على صحة المؤسسة المالية و التنظيمية، كتضخيم الساعات الإضافية، طغيان الذاتية في تنقيط العمال للإستفادة من المنح و العلاوات، المهام خارج المؤسسة تستفيد منها بشكل كبير النقابة.......إلخ من الإختلالات التي تعبر عن الوضعية السلبية للمؤسسة العمومية.

هذا كله حسب رأينا راجع إلى أحد الإحتمالات التي أوردناها في السؤال الموالي المفسر لهذا السؤال و التابع له، و هو لماذا حسب رأيك لا توجد صرامة و حرفية في عملية التسيير، و هذا ما سنناقشه في التحليل الموالي للسؤال رقم 32.

الجدول المزدوج رقم 26 يبين إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| لأن المؤسسة مؤسسة عمومية . | | المؤسسة تحكمها العلاقات الشخصية. | | ضعف في المؤهلات و نوعية الأفراد المسيرة. | |
| 79.6 % | 90 | 19.5 % | 22 | 36.3 % | 41 | 23.9 % | 27 | هل ترى أنه هناك صرامة و حرفية في التسيير، تتلائم مع متطلبات إقتصاد السوق ، و منافسة القطاع الخاص؟ |
|
|
|

لقد كشفت معطيات الجدول السابق للتساؤل رقم 31 من إستمارة البحث، عدم وجود حرفية و صرامة في عملية التسيير من طرف الإطارات المسيرة و الكادر التابع لها بنوعيه الإداري و التقني، و لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام عينة البحث كمؤشرات قياس تسمح لنا بالكشف عن هذه الأسباب التي تقف كمانع أمام متطلبات إقتصاد السوق و منافسة القطاع الخاص، أو على الأقل إيجاد مكان في هذه الظروف الجديدة.

فهل السبب يعود إلى وجود ضعف في المؤهلات و نوعية الأفراد المسيرة؟، أم إلى العلاقات الشخصية و الفردية التي يقيمها الفاعلين فيما بينهم داخل المؤسسة؟، أم إلى طابع المؤسسة العمومي الذي تنعدم فيه الرقابة و المساءلة؟، كلها تساؤلات تكشف لنا عن عدم وجود الحرفية و الصرامة داخل المؤسسة العمومية.

لقد أشارت المعطيات المتحصل عليها من إجابات عينة البحث، أن أغلب توجهات المبحوثين مالت بالدرجة الأولى إلى إختيار الإحتمال الثاني أن عدم وجود هذه الحرفية و الصرامة في التسيير، يرجع إلى أن المؤسسة العمومية في محيطها الداخلي يقوم في أساسه و بشكل كبير على العلاقات الشخصية و الذاتية التي يبنيها أعضاء المؤسسة فيما بينهم، و على جميع المستويات، و هذا ما تشير إليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 36.3 %؛ ثم يأتي في المقام الثاني أنه هناك ضعف و نقص في المؤهلات و نوعية الأفراد المسيرة التي تملكها المؤسسة بنسبة 23.9 %، ثم أخيرا طابع المؤسسة العمومي هو الذي يمنع وجود هذه الصرامة و الحرفية.

هذه الفكرة تعتبر من النقاط السوداء في المحيط الداخلي، و السبب في العديد من الإختلالات الوظيفية التي لمسناها في مؤسستي محل الدراسة من خلال التواصل مع عدد من المبحوثين، خاصة مؤسسة أنابيب بالعودة دائما إلى حكم التجربة الوظيفية التي قضيناها بالمؤسسة؛ و إن كانت هذه الفكرة لا تعد سابقة في إكتشافها من طرفنا في هذا البحث، و يمكن من سبقنا إليها في البحوث السوسيولوجية السابقة التي تناولت موضوع العمل و المؤسسة العمومية، إلا أن هذا يشير إلى أن دور العلاقات الشخصية في البناء الداخلي للمؤسسة العمومية لا يزال هو السائد إلى اليوم حتى بعد هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق، الذي يتطلب في عملياته عدم مراعاة التدخلات الذاتية و العلاقات الشخصية في علاقات العمل على حساب المصلحة الإقتصادية للمؤسسة.

نستطيع الجزم أن هذه الفكرة هي راسخة في عمق كيان المؤسسة، من الصعب التخلص منها كثقافة راسخة و أنها لا تزال إلى اليوم هي التي تحكم علاقات العمل؛ يمكن الإقرار بأنها عالقة حتى في ثقافة المجتمع الجزائري، فالعلاقات غير الرسمية هي التي تتحكم بشكل كبير في كل وظائف المجتمع، الأمر الذي يحول دون إكتساب ثقافة مغايرة تخدم مصالح المؤسسة و حتى المجتمع بالدرجة الاولى.

يمكن تسجيل ملاحظة أخرى أن العلاقات الشخصية و مجال دائرة نفوذ الأفراد داخل المؤسسة هي مصدر العديد من التحالفات الفئوية التي تخدم مصالح هذه الفئة على حساب مصلحة المؤسسة، و هذا ما رأيناه خاصة في العملية الإنتخابية لأعضاء النقابية.

أما فيما يخص الحديث عن توجه إجابات بعض المبحوثين إلى إختيار الإحتمال الثاني كسبب لإفتقار المؤسسة العمومية للصرامة و الحرفية في عملية التسيير، و هو ضعف في المؤهلات و نوعية الأفراد المسيرة، و هذا ما وقفنا عليه بأنفسنا على سبيل المثال في مؤسسة أنابيب، فرئيس مصلحة المستخدمين يملك فقط شهادة الكفاءة المهنية CAP في تسيير الموارد البشرية؛ و ما يؤكد هذا الأمر تصريح رئيس قسم الصيانة بقوله:

*" هناك نقائص معتبرة على مستوى الشهادات العلمية و الكفاءات، و للتخلص من هذا يستجوب ضخ دماء جديدة من الإطارات الشابة و المتعلمة، و التكوين الجاد و المستمر لهذه الإطارات، فكل ما يتعلق بالقوانين و أساليب التسيير الجديدة تبقى نظرية، لكن صعوبة تطبيقها يبقى من الأمور التي تستلزم وقتا و موارد بشرية كفؤة ".*

على العموم و بالعودة إلى الفكرة التي أردنا مناقشتها في ها العنصر الذي عنوناه بـ المؤسسة المستقلة و السياق الليبيرالي، أردنا الكشف عن العلاقة القائمة بينهما من خلال آراء و إدراك المبحوثين، و محاولة الإجابة على سؤال محوري، و هو هل نجحت المؤسسة العمومية في تسيير هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق بعد مرور عشريتين من الزمن، أم لا؟، و هل إستطاعت إكتساب الثقافة اليبيرالية بكل ما تحمله من قيم ومبادئ، أو على الأقل إحداث تعديلات جوهرية في الموروث الإشتراكي الذي كشف عن عجزه في الوصول بالمؤسسة إلى الفعالية؛ بمعنى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالطابع العمومي، و لكن بتسيير و ذهنية تتوافق و تندمج مع متطلبات هذا السياق و الظرف الجديد، كل هذا سنعالجه بالنقد و التحليل في خاتمة هذا الفصل الذي يعالج موضوع ثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق.

1. **الإطارات السامية و السياق الليبيرالي: أي دور لهذه الفئة؟.**

**إ**ذا عدنا إلى الأدبيات و الدراسات المختلفة التي إهتمت بدراسة موضوع ثقافة المؤسسة، التغير الثقافي، و كل ما هو مرتبط بالعوامل الثقافية داخل المؤسسة، نجد أنها تشير في كتاباتها إلى أن أحد العوامل الأساسية في بناء ثقافة المؤسسة، أو إحداث تغير ثقافي، يرتكز و يقوم بشكل كبير على دور الأشخاص ذوي المناصب القيادية و المسؤوليات السامية، و التي لها إتصال مباشر في رسم السياسات و الإستراتيجيات و الأهداف العامة للتنظيم أو المؤسسة، هذه الفئة نستطيع تسميتها بالإطارات السامية.

نشير هنا إلى كتابات E.Schien الذي يرى أن بناء الثقافة التنظيمية كما يسميها هو إلى ضرورة توجه الإطارات السامية نحو توظيف الأشخاص التي تتطابق هذه الأخيرة في تفكيرها و تصرفها مع تفكير هذه الإطارات السامية، مما يسهل عملية البناء، مثلا إطار سامي في تصرفه يقوم على المغامرة و المبــــــــادرة يحتــــــــاج إلى فـريق يتحــلى بهذه الصفــــــة؛ نجد كـــــذلــــك 69Henri Mintzberg في مـــؤلفــــــــه le manager au quotidien ، يصرح بقوله أن إحدى أدوار الإطارات إنتاج المعايير و القيم و التوجهات الجديدة، و بالتالي مسؤولية نشر هذه المبادئ و القيم و توجيه الأفراد وفقها؛ يمكن إضافة T.Hafsi et B.Fabi70 اللذين يذهبان إلى القول أن خصائص الإطارات لها أثر على ثقافة المؤسسة و بالتالي على باقي الأعضاء داخل المؤسسة، من بين الخصائص المواقف تجاه التغيير، نمط القيادة، التجارب و الأصل التنظيمي l’origine organisationnel (بمعنى من أي مؤسسة أتى هذا الإطار).

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

68 إدجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، نفس المرجع.

69 Henri MINTZBERG, le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, Nouveaux Horizons, groupe Eyrolles, 2006.

70 Tayeb HAFSI et Bruno FABI, les fondements des changements stratégiques, les Editions Transcontinental, Québec, 1997.

يمكننا التأكيد هنا أن هؤلاء من خلال أفعالهم، مواقفهم، خطاباتهم، أو حتى تجاربهم و سيرتهم الذاتية و كذلك ما يمنحه موقعهم من سلطات و صلاحيات، هم قادرين على بناء ثقافة مؤسسة، قوية تسمح بتقوية و تدعيم القيم الثقافية و طرق التصرف و التفكير الإيجابية و الفعالة لفرق العمل بكل مستوياتها داخل المؤسسة، و كذلك بالمقابل تكسير و هدم القيم الثقافية القديمة و السلبية التي تحد من فعالية المؤسسة، خاصة في فترات الأزمات و التحولات.

بالرجوع إلى المؤسسة العمومية الجزائرية، و دخولها في مرحلة جديدة و إنفتاحية على إقتصاد السوق، و بكل ما تحمله هذه المرحلة من تغيرات و ظروف جديدة مغايرة للسياق القديم الذي كانت تعيش فيه المؤسسة العمومية، فإن معالجة واقع المؤسسة العمومية اليوم، يدفع بنا إلى الإقتراب و بشكل لا يمكن التغاضي عنه من هذه الفئة المهمة في حياة المؤسسة، لما يقع عليها- من وجهة نظرنا و التي تخدم موضوع البحث- مسؤولية و عبئ ثقيلين في هذه المرحلة الإنفتاحية التي دخلت فيها المؤسسة قرابة عشريتين من الزمن، و إنجاح هذا التحول و قيادة دفة المؤسسة نحو التطور و الديمومة، خاصة بعد مبدأ إستقلالية المؤسسة، الذي يمنح أكثر حرية في العمل و إتخاذ القررات و رسم السياسات بعيدا عن تدخلات الأجهزة الوصية سابقا.

سنحاول من خلال هذا العنصر محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين الإطارات السامية و السياق الليبرالي، للوصول إلى دور الإطارات السامية في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق، و هل إستطاعت هذه الفئة حمل تغيرات جذرية و معتبرة على مستوى منظومة القيم القديمة التي عرفتها الحقبة السابقة، أو على الأقل إحداث تعديلات تسمح بتدارك الأخطاء و الإختلالات السابقة التي كانت تحد من فعالية المؤسسة؛ كل ذلك إنطلاقا من مجموعة من التساؤلات التي تدور حول أربع مؤشرات للقياس، و هي في تاريخ المؤسسة هل مرت شخصية قيادية أحدثت تغير إيجابي في البناء الداخلي للمؤسسة؟، هل كانت هناك مقاومات للتغيير؟، تعيين و مجيء إطار سامي جديد؟، و أخيرا ممارسات و أساليب عمل هذا الأخير؟.

قد حصرنا تساؤلاتنا أمام المبحوثين من الناحية المنهجية عن الإطارات السامية المسيرة les cadres dirigeants ( المدير العام DG ، مدير الإدارة و المالية DAF وهو منصب سامي نجده في المؤسسات العمومية، مؤسسة أنابيب محل الدراسة مثلا )، لما نراه من أهمية هذه الفئة المهنية في موضوع البحث و ملاءمتها للفكرة التي نناقشها في هذا البحث، و هي أن ثقافة المؤسسة كرهان إستراتيجي للمؤسسة العمومية في هذه الفترة، مرتبطة بشكل كبير بالإرادة التي تحملها هذه الفئة في البقاء في محيط يتنافس فيه الكثير من الفاعلين الإقتصاديين؛ كما قمنا بإستبعاد فئة الإطارات العادية، لأن هناك دراسات كثيرة لعلماء الإجتماع الجزائريين التي عالجت هذه الفئة، و تطرقت إليها بشكل أعمق، نشير هنا إلى مقال أ.زمور زين71 الدين بمجلة إنسانيات، حول الإصلاحات الإقتصادية و مواقف الإطارات: عناصر للبحث ، الذي توصل إلى نتائج معتبرة من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من الإطارات بالمؤسسات العمومية، لا نستطيع أن نضيف عليها شيء و لتفادي كذلك التكرار لما توصل إليه الباحث.

1.3. الشخصيات الراسخة في ذاكرة المؤسسة les Héros .

إن البحث و التنقيب في تاريخ المؤسسة و الذاكرة العمالية عن الشخصيات القيادية أو الإطارات السامية التي أحدثت تغيير إيجابي في حياة المؤسسة، أو على الأقل محاولة ذلك، بهدف الخروج من النظرة التشاؤمية و السلبية لواقع المؤسسة من خلال النتائج التي كشفت عنها الأسئلة السابقة حول عدم وجود الإرادة من طرف الإدارة المسيرة في دفع المؤسسة نحو الأمام و التطور، و كذلك تغليب المصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة، لذلك جاء هذا التساؤل أمام عينة البحث للخروج من هذه الدائرة أو الحلقة المغلقة، و أنه هناك نظرة تفاؤلية حول وجود أشخاص تهمهم مصلحة المؤسسة قبل كل شيء.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

71 ZEMMOUR. Z, Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, op.cit.

تستعمل الأدبيات التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة في وصف و نعت هذه الفئة، كمكون أساسي من مكونات ثقافة المؤسسة بمصطلح الأبطال les Héros ، و هي الشخصيات التي تركت أثرا في عمق الذاكرة العمالية و تاريخ المؤسسة، من خلال تداول قصص و روايات عن نجاحات و تصرفات هذه الفئة في البناء الداخلي للمؤسسة عبر الأجيال المتعاقبة على المؤسسة.

الجدول رقم 27 يبين هل مرت على المؤسسة شخصية قيادية أو إطار سامي أحدث تغيير إيجابي في طريقة التسيير، من خلال عملك بالمؤسسة أو الحكايات المتداولة بين العمال.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 61.1 % | 69 | نعم |
| 38.9 % | 44 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

قد دلت معطيات الجدول أن إجابة عينة البحث على هذا التساؤل من إستمارة البحث كانت بـ نعم، و هذا ما تدل عليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 61.1 %.

هذا ما وقفنا عليه بأنفسنا من خلال عملنا كإطار إداري بمؤسسة أنابيب بمصلحة المستخدمين التابعة للإدارة العامة، عن طريق الحوارات التي كانت تدور بيني و بين الإطارات الأخرى وكذلك العمال أثناء فترات العمل و أوقات الإستراحة؛ فمن خلال الروايات التي سمعتها من بعض أفراد الإدارة، خاصة من طرف زميلة في العمل مكلفة بحساب و تسيير أجور العمال، التي لم تتوانى في إخباري عن الجو الإجتماعي داخل المؤسسة بدون تحفظ أو خوف، بكل ما يحمله من مشاكل و صراعات و الأمور الخفية التي لا تظهر للعيان.

بالعودة إلى التساؤل فإن هذه الزميلة صرحت بأنه مر على مؤسسة أنابيب إطار سامي و هو مدير عام تم تعيينه في مكان مدير آخر تم إقالته من طرف الإدارة العامة لفشله في تسيير المؤسسة؛ هذا المدير الجديد عرفت المؤسسة في فترة توليه هذا المنصب نوع من الحركية و الديناميكية و الفعالية، و إن كانت هذه الفترة التي قضاها قصيرة المدة، لما لاقاه هذا الإطار السامي من مقاومات لعملية التغيير التي حملها معه للمؤسسة، خاصة من طرف النقابة، سنتحدث عن ذلك لاحقا بالتفصيل في فصل لاحق الذي يتحدث عن حتمية التغير الثقافي أمام المؤسسة العمومية.

من الأمور التي كان يقوم بها هذا الإطار السامي حسب رواية الزميلة، أنه كان يخرج بنفسه للبحث عن الزبائن و أسواق جديدة، و لا ينتظر ذلك من الإدارة المركزية بالعاصمة، كما كان يذهب بنفسه لمصنع الحجار لتقديم طلبيات شراء المادة الأولية لتفادي تعطيل سيرورة الإنتاج، المشكل الذي كانت تعاني منه المؤسسة و هو وجود دائما نقص في المادة الأولية، بالإضافة إلى إقامته لعلاقات إنسانية مع العمال، كما أنه كان يقف ضد كل أنواع الإستغلال السيئ لموارد المؤسسة و التسيب.

على العموم، ما نريد الوصول إليه من هذا التساؤل هو كما أشرنا للخروج من النظرة التشاؤمية، و التأكيد على وجود فئة و إن كانت قليلة، لديها من الكفاءات و الإرادة التي تسمح لها بالنهوض بالمؤسسة العمومية رغم كل الظروف المحيطة بها، و إيجاد لها مكان في السوق الذي يتنافس فيه الكثير من الفاعلين، لكن بشرط أن تتوفر لهذه الفئة التسهيلات اللازمة، و الدعم في القضاء على كل المقاومات التي تنتج كردة فعل ضد أي تغيير لأسباب و مصالح شخصية لا تخدم مصلحة المؤسسة؛ كما هو الحال بالنسبة لهذا الإطار السامي بمؤسسة أنابيب الذي وقف ضده جميع العمال و بتحريض من أعضاء نقابة المؤسسة، إلى حد إغلاق الباب و عدم السماح له بالدخول إلى المؤسسة حسب رواية الزميلة، و كذلك بتواطؤ و دعم من النقابة المركزية بالعاصمة، مما أدى إلى تنحيته من منصبه بعد سنة واحدة من توليه في منصبه .

2.3 تعيين إطار سامي جديد و ممارساته التسييرية حسب آراء المبحوثين.

من الأمور التي جاءت بها فكرة إستقلالية المؤسسة العمومية في إدارة شؤونها الداخلية بمفردها، هي عملية تعيين و توظيف الإطارات السامية، و كذلك تغييرها أو إنهاء مهامها، دون تدخل الدولة كما كان معمول به في السابق أثناء الحقبة الإشتراكية، حيث كان يتم تعيين المدير العام و المدراء الفرعيين من طرف الدولة و بمرسوم رئاسي أو وزاري، و الذين كان أغلبهم ينتمون للحزب الواحد.

هذا الإجراء من طرف السلطات الوصية يهدف إلى فتح المجال أمام المؤسسة العمومية من خلال إدارتها المركزية، بالبحث في سوق العمل وجلب الكفاءات التي لها من الخبرات و التجارب الذاتية للنهوض بالمؤسسة في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق و دخول القطاع الخاص كمنافس جديد لها؛ كل هذا بهدف الحصول على نتائج تسمح بضمان السير الحسن و الديمومة للمؤسسة.

هذا لا يتم حسب وجهة نظرنا و إستنادا إلى المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة، إلا من خلال العمل أكثر على العوامل الثقافية الراسخة و المتجذرة في تصرفات و مواقف الفاعلين بكل مستوياتهم داخل المؤسسة، و جعلها من الإهتمامات الأولى في ممارسات هذه الفئة القيادية.

من خلال هذا العنصر سنحاول معالجة هذه الفكرة حول عملية تعيين إطار سامي جديد و ممارساته التسييرية حسب آراء و تصورات المبحوثين.

الجدول رقم 28 يبين عندما يتم توظيف أو تعيين إطار سامي جديد للمؤسسة، هل يقوم في ممارساته التسييرية على ؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 20.4 % | 23 | محاولة إحداث تغيير في نمط التسيير القديم. |
| 19.5 % | 22 | تقديم إضافات جديدة لصالح المؤسسة. |
| 36.3 % | 41 | التعرف على موازين القوى داخل المؤسسة و إنشاء علاقات شخصية معهم. |
| 23.9 % | 27 | محاولة إرضاء جميع الأطراف. |
| %100 | 113 | المجموع |

من المعطيات المتحصل عليها من خلال الحديث مع مجموعة من العمال و حتى بعض الإطارات التي لم نجد تحفظ لديها حول إبداء رأيها حول واقع مؤسستهم، و كذلك دور الإطارات المسيرة و السامية في حياة المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، أنه على مستوى مؤسسة أنابيب و تريفيلور بعد مرحلة إستقلالية المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق، قد تعاقب على تولي منصب المدير العام DG الكثير من المدراء العامين ، 7 مدراء بالنسبة لمؤسسة تريفيلور، و 5 بالنسبة لمؤسسة أنابيب؛ و الملفت للإنتباه أن هؤلاء المدراء تخلو عن مناصب عملهم إما بالإستقالة أو إنهاء مهامهم من طرف الإدارة المركزية بعد فترة قصيرة من تولي المنصب.

هذا يدعونا إلى مجموعة من التساؤلات، هل هذا راجع إلى الفشل في تسيير المؤسسة و النهوض بها و تحقيق الفعالية المطلوبة من طرف هؤلاء المدراء نتيجة الإهتمام فقط بالمصالح الفردية و ما يمنحه هذا المنصب من إمتيازات؟؛ أم هذا راجع لعدم قدرة هؤلاء المدراء على إحداث تغيير داخل المؤسسة، إما نتيجة مقاومات التغيير الداخلية، أو عدم الحرية في العمل و المبادرة في إتخاذ القرارات الفردية.

لمعرفة الأسباب وراء عدم الإستقرار هذا ، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام عينة البحث كما هي مبينة في الجدول، قسمناها إلى قسمين، القسم الأول وهو محاولة إحداث تغيير في نمط التسيير القديم و تقديم إضافات جديدة للمؤسسة؛ أما القسم الثاني فهو التعرف على موازين القوى داخل المؤسسة و إنشاء علاقات معهم، و محاولة إرضاء جميع الأطراف.

تشير المعطيات في الجدول أن أغلب توجهات عينة البحث كانت تميل إلى القسم الثاني من الجدول حول الممارسات التسييرية التي يحملها معه الإطار السامي الجديد بعد مجيئه للمؤسسة، و هذا ما تدل عليه النسبتين في الجدول إذا قمنا بجمعهما، حيث تقدر بـ 60.1 %.

نستطيع أن نفسر ذلك لعدة عوامل إستخلصناها من خلال البحث أكثر في النسيج الداخلي للمؤسسة، أولا ذلك راجع إلى الثغرة التنظيمية المتعلقة بمنصب عمل المدير العام في حد ذاته، فمن الأمور المتعلقة بهذا المنصب أنه منصب عمل غير دائم في قائمة المناصب داخل المؤسسة، تتم فيه المؤسسة أو الإدارة المركزية بالتعاقد مع صاحب المنصب وفق عقد عمل محدد يتم تجديده على فترات زمنية محددة CDD ، و إن كان الهدف من هذا الإجراء هو إنهاء مهام هذا المدير في أي وقت بعد إنتهاء مدة العمل القانونية، نتيجة عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة أو المطلوب من تحقيقها؛ إلا أنه من الأسباب الجوهرية التي تدفع بأي مدير من إحداث أي تغيير داخل المؤسسة إلا النادر، مخافة فقدانه لمنصب عمله، نتيجة مقاومات هذا التغيير من طرف أشخاص دائمين في مناصب عملهم، و خاصة من خلال سماعه عن الروايات التي تخص المدراء الذين سبقوه، و الذين حاولوا إحداث تغيير داخل المؤسسة.

هذا الأمر وحسب تجربتنا بمؤسسة أنابيب، يدفع بالمدير أو هذا الإطار السامي، إلى التعرف بمجرد قدومه للمؤسسة، على موازين القوى داخل المؤسسة و الأفراد التي لها نفوذ و كلمة مسموعة داخل المؤسسة، قبل القيام بأي تصرفات أو ممارسات، و هذا ما وقفنا عليه كثيرا بمؤسسة أنابيب، حيث نجد أن الأمين العام لنقابة المؤسسة، و هو من العمال القدامى الذين بدأوا في العمل مع تأسيس المؤسسة، و رئيس مصلحة الإنتاج و التسويق، صاحب السلطة الفعلية داخل المؤسسة، حتى على المدير.

كل لهذا لتجنب الدخول في صراعات داخلية مع أعضاء المؤسسة، و هذا يعود بنا إلى تصريح أحد المبحوثين، و هو رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور، هو أن الذي يهم المدير في المؤسسة العمومية هو الحفاظ على إستقرار المؤسسة و تحقيق أجور العمال و عدم الخروج بنتائج سلبية لمداخيل المؤسسة، لتفادي المساءلة من طرف الإدارة المركزية؛ المقولة التي تتداول كثيرا على حد تعبير رئيس قسم الإنتاج بمؤسسة تريفيلور، و هي " هنيني نهنيك"، بمعنى أنت حقق لي ما أريد، أحقق لك أنا ما تريد.

من الأشياء التي لمسناها كذلك، أن من ردود أفعال المؤسسة أو الإدارة العامة تجاه عدم إستقرار المدراء بمناصب عملهم، و محاولة تدارك هذا الأمر، هو تعيين مدير عام من داخل المؤسسة و فتح المجال أمام أعضاء المؤسسة بإختيار فرد منهم لتولي منصب المدير العام، بهدف القضاء على الصراعات الداخلية التي كانت قائمة بين هذا الإطار الجديد و الأجنبي و أعضاء المؤسسة، أو بسبب فشله في عملية التسيير؛ لكن ما لاحظناه أن العلاقات الشخصية التي كانت قائمة بين هذا الإطار السامي المعين من داخل المؤسسة تقف أمام أي تغيير في نمط التسيير داخل المؤسسة، و كذلك طريقة تعيينه و الأشخاص الذين دعموه لتولي هذا المنصب، و أخص بالذكر هنا أعضاء نقابة المؤسسة، و هذا ما رصدناه بمؤسسة أنابيب التي تم فيها تعيين مدير من داخل المؤسسة و الذي دامت فترة توليه في منصبه 7 سنوات إلى غاية ذهابه للتقاعد، لكن المؤكد عليه من خلال تصريح الزميلة أنه ترك المؤسسة في مشاكل صعبة اليوم و أنها ذاهبة للبيع للقطاع الخاص اليوم.

كل هذه المعطيات كشفت عن ضعف في دور الإطارات السامية في هذه المرحلة الإنفتاحية، و أنها فشلت في إحداث تغيرات على مستوى ثقافة المؤسسة، للأسباب المشار إليها سابقا من خلال آراء و تصريحات أفراد عينة البحث؛ يمكن أن نضيف لهذه الأسباب أخرى أشارت إليها بعض الأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة و التسيير داخل المؤسسة، التي تقف دون إحداث تغييرات داخل المؤسسة من طرف الإطارات السامية و الكادر التابع لها، هي وجود المركزية المفرطة التي تحد من عملية المبادرة في إتخاذ القرارات و رسم السياسات و الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، فوظيفة هؤلاء تقتصر في عملية التنفيذ للقرارات التي تصدرها الإدارة المركزية؛ حيث يصرح رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة تريفيلور عند سؤاله عن كيف يرى دور الإطارات السامية في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق، فأجاب قائلا:

" tant que la prise de décision est centraliser aucune personne quelque soit sa catégorie socioprofessionnel ne peut apporter une dynamique dans l’entreprise"

**خلاصة الفصل.**

لقد أثبتت المؤسسة الرأسمالية فعاليتها و نجاحها في المجتمعات الغربية و الدول الرأسمالية لما قدمته من خدمات مست جميع نواحي الحياة و أنظمتها الداخلية ، على الرغم لما كانت تحمله من التناقضات و الصراعات الطبقية بين أرباب العمل و الطبقة العاملة في بدايات ظهورها، و كذلك لتجاوزها و إنتصارها على مختلف الأزمات\* التي مرت عليها في تاريخها الطويل، و هذا ما يفسر توجه علماء الإجتماع اليوم إلى الإهتمام بدراسة المؤسسة كموضوع بحث، و محاولة الوقوف على العوامل التي تقف وراء هذا النجاح، على سبيل مثال 72R.SAINSAULIEU.

في مقابل ذلك فشلت المؤسسة الإشتراكية في المجتمعات الأخرى، كمنافس للمؤسسة الرأسمالية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، في جلب الرفاهية و الحداثة للمجتمعات و الدول التي إختارت التخندق في المعسكر الإشتراكي.

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

\*نعني هنا بالأزمات، الأزمات الإقتصادية التي تعرضت لها المجتمعات الصناعية الرأسمالية، بسبب الصدمات البترولية المتكررة التي ضربت المجتمعات الغربية لسنوات السبعينات و الثمانينات، أين عرفت إقتصادات هذه الدول نوع من التراجع و الركود، بعد سنوات من الرفاهية وتطور معدلات النمو، و توسع في دائرة الإستهلاك و الإنتاج بشكل كبير؛ بسبب الأزمات السياسية في بعض الدول المصدرة للبترول، خاصة دول الشرق الأوسط، و نذكر هنا حرب أكتوبر 1973 بين مصر و إسرائيل بمشاركة بعض الدول العربية بما فيها الجزائر، الحرب الإيرانية العراقية التي دامت 8 سنوات من 1980إلى غاية 1988، بالإضافة إلى حرب الخليج 1991، مما أدى إلى إرتفاع أسعار النفط، الأمر الذي أثر سلبا على المؤسسة الرأسمالية الغربية.

72 Sous la direction de R.SAINSAULIEU, L’ENTREPRISE, une affaire de société, Paris, 1992.

72 Renaud SAINSAULIEU, sociologie d’organisation et de l’entreprise, op.cit.

هذا الفشل دفع بهذه الدول إلى إعادة النظر في التوجه و المسار الذي يجب أخذه، بهدف تحقيق هذه الرفاهية المنشودة، و هو خيار الدخول إلى إقتصاد السوق، و فتح المجال أمام المؤسسة الرأسمالية الخاصة في محيط كانت الدولة هي الفاعل الوحيد فيه، بالإضافة إلى القيام بجملة من الإصلاحات لقطاعها العام و المؤسسات العمومية المتبقية، بهدف تحضيرها لهذه العملية الإنفتاحية و الإنتقالية إلى النظام اللبيرالي.

أهم إجراء جاءت به هذه الإصلاحات هي فكرة إستقلالية المؤسسة العمومية، لإعطاءها الصفة التي تتميز بها المؤسسة الرأسمالية: و هي الحرية في إدارة شؤونها الداخلية و الخارجية، دون تدخل هذه المرة الدولة، التي كانت الفاعل الوحيد في إدارة المؤسسة الإشتراكية.

لذلك حمل هذا الفصل الذي عنوناه بثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق، بمعنى الإنفتاح على ثقافة مغايرة، محاولة الإجابة إشكال من الإشكالات التي نحن بصدد معالجتها في هذا البحث، و هو: معرفة هل إستطاعت المؤسسة المستقلة بطابعها العمومي الإندماج مع السياق اللبيرالي و التعايش معه، من خلال إكتساب و الأخذ من قيم و مبادئ و طرق تصرف و تفكير هذا النظام الجديد في توجه الإقتصاد الجزائري.

قد دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، إلى عدم قدرة المؤسسة العمومية على الإندماج في هذا السياق الجديد، لعدة عوامل أوردناها في الصفحات السابقة لا داعي لإعادة تكرارها، و لعل تصريح رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة تريفيلور يلخص هذه الفكرة عند سؤاله عن رأيه في العلاقة التي تربط المؤسسة العمومية المستقلة اليوم بإقتصاد السوق و دخول القطاع الخاص على الساحة المحلية كفاعل إقتصادي جديد منافس للمؤسسة العمومية الصناعية، حيث يصرح بقوله:

" Deux lignes parallèles qui ne se croiseront jamais vis-à-vis les objectifs, les orientations, et les aspects culturelles et managériales ".

و ما يدعم هذه النتيجة، ما نلاحظه اليوم حتى في وسائل الإعلام المحلية إنعدام الزيارات للوزارات الوصية عن النشاطات الإقتصادية و الصناعية للدولة للمؤسسات العمومية الصناعية، و إنما أغلب زياراتها تتجه نحو القطاع الخاص، خاصة المؤسسات الناجحة منها في خرجاتها التفقدية لولايات الوطن، و هذا يشير إلى معرفة هذه الوزارات بحال المؤسسة العمومية، التي لم تستطع الوقوف على قدميها في هذا المحيط الجديد و أنها مازالت تتخبط في نفس المشاكل.

بالحديث عن الإنفتاح على إقتصاد السوق، يقودنا كذلك إلى طرح مجموعة من التساؤلات السوسيولوجية و إن كانت خارج موضوع البحث، وهي ماذا حمل هذا الإنفتاح على إقتصاد السوق و التوجه الجديد في السياســـــات الإقتصادية، و كذلـك المــــــــــــــــؤسسة الصـناعية الخـــــــــاصة l’entreprise privé ذات الطابع الرأسمالي بنوعيها المحلي و الأجنبي من إيجابيات و تحولات على المجتمع الجزائري خاصة على المستوى الثقافي الذي يؤثر بشكل كبير على المستويات الأخرى من وجهة نظرنا، و هل حقق الرفاهية للمجتمع، من خلال توسيع دائرة الإستهلاك لدى الأفراد و الجماعات، توفير مناصب الشغل و إمتصاص البطالة المتزايدة في أوساط الشباب اليوم، ، المساهمة في مداخيل الدولة من خلال الضرائب، بصفة عامة النهوض بالإقتصاد الوطني؛ بالإضافة إلى عمله على بناء علاقات إجتماعية جديدة، أين تلعب الدولة فقط دور الوسيط بين مختلف الشركاء الإجتماعيين ، أم هناك تحالف بينها و بين أرباب العمل لتحقيق مصالح مشتركة؟، كل هذا يحتاج إلى دراسة معمقة للإجابة على هذه التساؤلات من طرف الباحثين الإجتماعيين لهذه المرحلة الجديدة؛ لأنه بالعودة إلى الحقبة الإشتراكية و عملية التصنيع التي شكلت مادة علمية خصبة أشبعها علماء الإجتماع الجزائريين في تلك المرحلة بالدراسة و التحليل، لما حملته من تغيرات جذرية على مستوى البنية الفردية و الجماعية للمجتمع الجزائري.

**الفصــــــــــــــل الســــــــــــــــــــــــــــادس.**

**ثقافـــــــــــة الـــــــمؤسسة و الممـــــارسات الثقافية في وظائف تسييــــــــــر الــــــــموارد الـــــــــــــبشرية.**

**مقدمة الفصل.**

لقد شكل موضوع تسيير الموارد البشرية مجال كبير للدراسة، و منتشر بشكل واسع و قوي، فكمية الكتابات المتواجدة في المكتبات حول هذا الموضوع، و التطرق إلى كل أبعاده و وظائفه: التوظيف، التكوين، سياسة الأجور، نظام الترقية و المكافآت.....إلخ من الأبعاد، تكشف عن الأهمية التي حظيت بها تسيير الموارد البشرية عند الباحثين، و حتى الممارسين لوظيفة التسيير و المناجمنت.

لقد عرفت وظائف تسيير الموارد البشرية تغيرات عميقة في الممارسات، التصورات، و طرق التصرف و التفكير، نتيجة المعطيات الجديدة و الظروف الطارئة التي حدثت في المحيط الإقتصادي العام للمؤسسات الصناعية، بحيث أصبحت إشكاليات و طريقة تسيير الموارد البشرية مركزية و في قلب الدراسات و الأبحاث، و كذلك لدى الأشخاص الذين يقومون بوظيفة التأطير داخل المؤسسة؛ خاصة في مواجهة الأزمات الإقتصادية التي ضربت المحيط العالمي، يكون البقاء فيه لمن يتحكم في موارده البشرية و المادية بشكل جيد و فعال.

إن التوجهات الجديدة اليوم في إستراتيجات و سياسات المؤسسات، تعطي أكثر تركيز و عمل على وظائف تسيير الموارد البشرية، كمورد غير مادي و أساسي في المساهمة في فعالية و إنتاجية المؤسسة لخلق القيمة المضافة، التي تسمح للمؤسسة بالبقاء و الديمومة في محيط يتغير بشكل كبير و سريع، بالإضافة إلى الموارد المادية الأخرى، كتوفير المادة الأولية، و إمتلاك تكنولوجيا جديدة و حديثة.

هذه العملية بمختلف وظائفها أخذت اليوم بعدا آخر و هو **البعد الثقافي** في تسيير الموارد البشرية، عن طريق إمتلاك و إستقطاب أفضلها من سوق العمل، من خلال وضع مجموعة من الممارسات و المعايير الثقافية الصارمة و الجادة في إختيار المورد البشري المؤهل و الكفؤ من سوق العمل، ثم الحفاظ عليه وصيانته من المغريات الخارجية، من خلال وضع سياسة للأجور و أنظمة من المكافآت و التحفيزات بشكل عادل يضمن التوازن بين جميع الأعضاء، و يحقق الإندماج في علاقات العمل، و يلغي كل مسبب للصراعات التي لا تخدم المؤسسة، بل تقف أمام فعاليتها و السير الحسن لوظائفها.

فالموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، أصبحت عبارة عن رأسمال غير مادي لخلق القيمة المضافة داخل المؤسسة و بشكل متكرر، دون التأثر بالأزمات أو التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي؛ فمن خلال الأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة سواء في المستويات الدنيا أو العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالإبداع، التجديد، إستعمال طرق إستراتيجية و جديدة لجلب و إمتلاك الزبون، الإنتاج، العمل الجماعي، إثراء العمل بطرق جديدة و المبادرة، كفاء العمل، الحفاظ على مقدرات المؤسسة....إلخ، كلها هي مصدر خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

من خلال ما تم ذكره سابقا، نستطيع القول أن هذا الرأس المال الثقافي أصبح أكثر فأكثر ذو أهمية كبيرة، و كذلك موضوع بحث للكثير من الدراسات و الأبحاث للخصائص الثقافية للمؤسسات، و نشير هنا إلى الدراسة الرائدة لـ 73W.Ouchi 1982، الذي قام بدراسة الممارسات الإدارية و التسييرية في المؤسسات اليابانية، و مقارنتها بنظيرتها الأمريكية، و الوقوف على أسباب تفوق النموذج الياباني على الساحة العالمية، و هي الخصائص الثقافية في عملية التسيير بمعنى **ثقافة المؤسسة اليابانية**.

بالرجوع إلى المؤسسة العمومية الصناعية، سنحاول الوقوف في هذا الفصل على الخصائص الثقافية الموجودة اليوم في المؤسسة المستقلة و التي تحكم وظائف تسيير الموارد البشرية، بعد عملية الإنفتاح على إقتصاد السوق و دخول القطاع الخاص كمنافس جديد على الساحة الإقتصادية المحلية، هذا المعطى الجديد و مرحلة الإنتقال و الدخول، يتطلب مراجعة جميع الخصائص الثقافية بكل ما تحمله من ممارسات و تمثلات و تصورات، و أنماط و طرق للتصرف و التفكير، التي سادت في الحقبة الماضية؛ فهل إستطاعت المؤسسة المستقلة التخلص من الممارسات القديمة و المتجذرة في عمق أذهان وسلوكات الأفراد، و إكتساب خصائص ثقافية أخرى تسمح بالإندماج مع هذا المعطى الجديد.

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

73 William OUCHI, Théorie Z, faire face au défi japonais, op.cit.

1. **نمط التوظيف في المؤسسة العمومية المستقلة: أسس و ممارسات.**

تعتبر عملية التوظيف من العمليات المهمة في إستقطاب و إ متلاك الموارد البشرية الكفؤة من سوق العمل، و التي لديها من الخبرات و التجارب التي تسمح للمؤسسة بإيجاد مكان لها في محيط يتنافس فيه الكثير من الفاعلين، ولكونها عملية تبدوا ذات بعد تقني لأنها تتم على مراحل إبتداءا من تحديد حاجة المؤسسة لمنصب عمل ما إلى غاية قبول المترشح و تنصيبه في مكان عمله، إلا أنها أخذت اليوم بعدا ثقافيا في ثقافة المؤسسات الناجحة و الفعالة، لما تخضع له هذه العملية لمعايير و مبادئ إنتقاء تضعها المؤسسة لإختيار الرجل المناسب في المكان المناسب؛ لذلك نجدها اليوم في سياستها التوظيفية تضع مبادئ و معايير صارمة وطرق غير تقليدية في عملية الإختيار، بهدف إندماج هذا المترشح بشكل سلس و سريع مع عمل فِرقها و خاصة ثقافة مؤسستها.

سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية في المؤسسة العمومية، من خلال عدة مؤشرات التي حولناها إلى أسئلة في إستمارة البحث، وضعناها من خلال ما وقفنا عليه من ملاحظات بمؤسسة أنابيب من خلال شغل منصب عمل بها، و كذلك بعض الحوارات مع عمال مؤسسة تريفيلور، لنصل إلى إستخلاص الأسس و الممارسات المرتبطة بهذه العملية في المؤسسة العمومية و التعليق عليها.

1. **الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية.**

الجدول رقم 29 يبين الطريقة الأكثر شيوعا للإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية، هل عن طريق؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 63.8 % | 72 | مساعدة أحد الأقارب أو الأصدقاء يعمل بالمؤسسة. |
| 21.2 % | 24 | وساطة من خارج المؤسسة. |
| 15 % | 17 | إجراء عملية مسابقة التوظيف. |
| 100 % | 113 | المجموع |

إن كيفية أو طريقة الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية الصناعية، يعتبر من مؤشرات القياس الهامة في الكشف عن الممارسات التي تتعلق بهذه العملية، وكذلك إنعكاساتها على المؤسسة من خلال أهلية المترشح من عدمها في إحتلال المنصب المراد ملأه.

إن طريقة الحصول على عمل بمؤسسة صناعية عمومية أو بالقطاع العمومي، يعتبر من المواضيع التي تطرح بشدة و في كل مناسبة يتم فيها فتح مناصب عمل جديدة، حول عملية التوظيفات في القطاع العمومي بشكل عام، سواء ذو الطابع الصناعي أو الإداري، لما يثيره من جدل واسع في الأوساط الإجتماعية الباحثة عن مناصب عمل في سوق العمل الجزائري و التي لا تتم بطريقة شفافة حسب التصورات الفردية و الجماعية؛ خاصة اليوم و في وقتنا الحالي أصبح العمل المأجور الدائم سلعة نادرة مع تراجع و تقلص القطاع العمومي الصناعي الذي كان يستقطب عدد كبير من العمال في الماضي ، و الذي تراجع بشكل كبير نتيجة الأزمات الإقتصادية و عجز الجهاز الإنتاجي، الأمر الذي أدى إلى حلها و غلق الكثير منها نتيجة الإصلاحات الإقتصادية و إملاءات البنك العالمي و صندوق النقد الدولي، حيث قامت الدولة الجزائرية بحل 50 مؤسسة عمومية صناعية ذات طابع وطني بمعنى 20 % من مجموع المؤسسات العمومية الوطنية و 400 مؤسسة عمومية محلية حوالي ثلث المؤسسات ذات الطابع الجهوي و البلدي[[66]](#footnote-66)74، بالإضافة إلى عدم كفاية القطاع الخاص الذي له فلسفة مغايرة في عملية التوظيف و إستيعاب اليد العاملة عن القطاع العمومي، في مقابل تزايد الطلب من اليد العاملة الجامعية منها أو التقنية خريجة معاهد التكوين؛ فأغلب الدراسات السوسيولوجية تشير أن هذه التوظيفات تتم عن طريق الزبونية، و كذلك تأثير العائلات و القرابات و إستغلال النفوذ داخل القطاع، و أنه من الصعب إيجاد عمل في القطاع العمومي بأنواعه بشكل مباشر دون أي وساطة، نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر دراسة بن عيسى محمد المهدي بعنوان " مقاربة سوسيولوجية لتحليل أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري" حيث يرى أن الممارسات التنظيمية لا تزال تحكمها شبكة من الزبونية و القرابات و الولاء للجماعة التي تعد " كقيمة ثقافية إجتماعية تتناقض مع روح العقلنة الإقتصادية الرأسمالية"[[67]](#footnote-67)75.

إن المعطيات التي في الجدول تدل على أن أغلبية عينة البحث تم توظيفهم، إما عن طريق مساعدة أحد الأقارب و الأصدقاء الذين يعملون بالمؤسسة، أو عن طريق وساطة من خارج المؤسسة، بنسبة تقدر بـ 85 % إذا قمنا بجمع النسبتين اللتان في الجدول 63.8 % و 21.2 % ، في حين عن طريق إجراء مسابقة للتوظيف من الخارج فهي الأضعف نسبة في الجدول، و يمكن تفسير ذلك أنه راجع لتعليمة الإدارة العامة عن تجميد عملية التوظيف بسبب وضعية المؤسسة المتأزمة، و عمليات التسريح المتكررة، إلا أن لهذه العملية وجه آخر سنتحدث عنه في السؤال عن حاجة المؤسسة الفعلية لتوظيف عمال جدد.

ما يؤكد هذه النسب ما وقفنا عليه شخصيا بمؤسسة أنابيب، حول هذه الظاهرة، حيث تجد نفس الألقاب les mêmes noms تتكرر بشكل ملفت للإنتباه و ملاحظ في قائمة العمال داخل المؤسسة، يصل إلى ثلاث ألقاب متتالية، و كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة تريفيلور من خلال تصريحات المبحوثين.

من خلال تواصلنا مع المبحوثين، لمسنا في ذهنية بعض العمال أن هذا شيء طبيعي، و أن أبناء العمال أو أقاربهم، أو التوسط لأحد معارفهم، هم من لهم الأولوية في العمل بالمؤسسة، كمكافأة للمجهودات التي يقدمها العمال للمؤسسة طول مدة عملهم.

إن سلمنا بهذه الفكرة، و أن الأولوية في عملية التوظيف يتم منحها لأبناء عمال المؤسسة، أو أحد الأقارب، أو حتى التوسط لأحد المعارف، فإن هذه الفكرة تقودنا إلى طرح تساؤل مهم ينعكس على المؤسسة إما بالإيجاب أو السلب، و يضع هذه الفكرة في دائرة النقاش و النقد، و هو هل يمثل هؤلاء العمال الجدد الذين تم توظيفهم إستنادا لهذه الفكرة، مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب؛ حيث المسألة من وجهة نظرنا ليست من تكون، و إنما ماذا تحمل من مؤهلات و كفاءات و إضافات جديدة للمؤسسة، و هذا ما سنحاول الإجابة عنه في التساؤل الموالي رقم 36 من إستمارة البحث.

إن عملية التوظيف من المتغيرات التي لها إنعكاسات كبيرة على فعالية المؤسسة، و إمتلاكها للكفاءة اللازمة للعيش و المنافسة في محيط متغير و متقلب بشكل سريع، لما تحمله من قيم و معايير و أساليب إختيار و إنتقاء الأشخاص لشغل مناصب داخل المؤسسة، و هل هذه المعايير و المبادئ تقوم على الموضوعية، و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، و تقديم ذوي الكفاءة، و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؟ أم العكس؟.

1. **مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.**

الجدول رقم 30 إذا كانت الطريقة الأكثر شيوعا هي أحد الأقارب أو الأصدقاء، أو وساطة من الخارج، هل يعبر هؤلاء العمال الجدد عن الشخص المناسب في المكان المناسب؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 16.8 % | 19 | نعم |
| 83.2 % | 94 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول تدل النسب و بفارق كبير، أن إلتحاق بعض العمال الجدد للمؤسسة بالإستناد إلى الفكرة التي أشرنا إليها في تحليل السؤال الذي سبقه حول الطريقة الأكثر شيوعا للإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية، أن هذه العملية في نتيجتها، لا تعبر عن إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، و هذا ما تدل عليه نسبة إجابة عينة البحث التي تقدر بـ 83.2 % .

هذا التوجه في آراء المبحوثين يضعنا أمام نتيجة و حقيقة من واقع المؤسسة العمومية، يجب التوقف عندها كثيرا، و طرح العديد من الأسئلة المفسرة لهذا التوجه السلبي، و عن الأسباب التي تقف وراءه ، و الذي لا يخدم مصالح و أهداف المؤسسة العمومية حسب رأينا،- خاصة إذا ربطناها بهذه المرحلة الإنقتاحية على إقتصاد السوق و القطاع الخاص، التي تتطلب فرق عمل كفؤة و مؤهلة و متخصصة-، و إنما يؤثر على فعاليتها، و كذلك كثرة الأخطاء التنظيمية و التسييرية، من طرف هؤلاء العمال الجدد، و هذا ما وقفنا عليه كثيرا في مؤسسة أنابيب، حتى على مستوى الإطارات السامية، فعلى سبيل المثال بمؤسسة أنابيب حدث فيها إقالة مدير الإدارة و المالية DAF من منصبه، و بقرار من الإدارة المركزية للمؤسسة الأم المتواجدة بالعاصمة، المنطقة الصناعية الرغاية، بسبب أخطاءه التسييرية الفادحة، بالإضافة إلى الإستغلال السيء لموارد المؤسسة.

سنقف على هذه الأسباب في التساؤل الموالي من إستمارة البحث، و كذلك من خلال ملاحظاتنا بمؤسسة أنابيب، و بعض الروايات من مبحوثي مؤسسة تريفيلور، حول هذه العملية، و ما يحكمها من تجاوزات و خروقات للتنظيم العام بالمؤسسة العمومية الصناعية.

الجدول المزدوج رقم 31 حول إذا كانت الطريقة الأكثر شيوعا هي أحد الأقارب أو الأصدقاء، أو وساطة من الخارج، هل يعبر هؤلاء العمال الجدد عن الشخص المناسب في المكان المناسب، و إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل هذا راجع حسب رأيك لـ؟ | | | |  |
| وضعهم في مناصب لا تتلائم مع مؤهلاتهم و قدراتهم العلمية | | ضعف في مؤهلاتهم و قدراتهم العلمية | |
| 83.2 % | 94 | 41.6 % | 47 | 41.6 % | 47 | هل ترى بأن هؤلاء العمال الجدد يعبرون عن الرجل المناسب في المكان المناسب؟ |
|
|
|

لقد أشارت معطيات الجدول السابق حول إجابة المبحوثين عن عدم أهلية و إستحقاق العمال الجدد الذين تم إلتحاقهم للعمل بالمؤسسة عن طريق القرابات أو الوساطات، بحيث لا تعبر عن مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، و لمعرفة السبب الرئيسي لهذا، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، لنستخلص منها في الأخير السبب الرئيس وراء هذا الميل في إجابة المبحوثين؛ و لقد حصرنا هذه الإحتمالات في فكرتين أو مؤشرين، و التي نرى أنها الأكثر إجمالا و تعبيرا للإجابة على تساؤلنا.

لقد كشفت إجابة عينة البحث إلى وجود تساو في النسبتين في إختيار أحد الإحتمالين في الجدول أعلاه، و هذا ما تشير إليه النسب، فـ 41.6 % من عينة البحث رأت بأن العمال الجدد لا يعبرون عن الشخص المناسب في المكان المناسب، و ذلك راجع لضعف في مؤهلاتهم و قدراتهم العلمية، في حين ذهبت الفئة الأخرى إلى القول بأن سبب ذلك يعود إلى وضعهم في مناصب لا تتلائم مع مؤهلاتهم و قدراتهم العلمية، و كلتا الفكرتين هي من الممارسات التي وقفنا عليها شخصيا بمؤسسة أنابيب بحكم عملنا بالمؤسسة، و كذلك بمؤسسة تريفيلور من خلال الحوارات مع أحد الإطارات بالمؤسسة، الذي لم يجد أي تحفظ في تصريحاته.

بالنسبة لمؤسسة أنابيب، فقد صرحت لي زميلة في العمل سابقا مكلفة بتسيير الأجور، عن حالة تم توظيفها حديثا بالمؤسسة، برتبة إطار في الإدارة العامة، و هي متخرجة حديثا من الجامعة، إلتحقت للعمل بالمؤسسة عن طريق توسط مدير المؤسسة السابق لها، الذي ذهب للتقاعد حديثا، تضيف هذه الزميلة أن هذه الحالة في أول الأمر أتوا بها إلى مكتبي بهدف تعليمها وتوجيهها بما أنها جديدة في المؤسسة، فبدأت معها بأبسط مهمة و هي تسجيل حضور و غيابات العمال faire le pointage ، ثم بعد مدة قصيرة تم إعطاءها مكتب بمفردها، و بمهام أخرى، هي مكلفة اليوم بتسيير عملية التكوين بالمؤسسة، و هي مهمة ليست سهلة تحتاج إلى تعلم، لأنها تخضع لعمليات حسابية تتعلق بميزانية المؤسسة، و هذا ما أدى إلى قيامها بالعديد من الأخطاء.

بالنسبة لمؤسسة تريفيلور، يصرح رئيس قسم الصيانة، عن حالة تم توظيفها بالمؤسسة و بشكل دائم، في القسم الذي يترأسه، لا يتجاوز سنه 18 سنة، و هو إبن الأمين العام لنقابة المؤسسة، لا يملك أي شهادات أو مؤهلات، حتى ليس لديه أي تكوين، لا يقوم بأي عمل بالإضافة إلى كثرة الغيابات، وقعت لي عدة مشاكل مع أبيه بسبب إمتناعي عن إمضاء بطاقة الحضور و عدم الغيابات fiche de pointage ، في الأخير خرج من المؤسسة من خلال عمليات التسريح التي عرفتها المؤسسة، أو ما يعرف بالخروج الإرادي مع التعويض، أخذ تعويض مقابل كثرة الغيابات.

هذه إحدى التجاوزات التي وقفنا عليها في عملية إدخال عمال جدد للمؤسسة، بالإضافة إلى روايات أخرى لا يسع المقام لذكرها جميعا تصب في نفس الإتجاه.

في الأخير يقودنا هذا التساؤل حول إدخال عمال جدد للمؤسسة، إلى محاولة معرفة كذلك إذا كانت هذه العملية تعبر عن الحاجة الفعلية للمؤسسة لهذه المناصب، أم لا؟، و هذا ما سنتطرق إليه في التساؤل الموالي.

1. **مبدأ الحاجة الفعلية للمؤسسة.**

الجدول رقم 32 يبين الحاجة الفعلية للمؤسسة في إدخال و توظيف عمال جدد للمؤسسة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 33.6 % | 38 | نعم |
| 66.4 % | 75 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

إن السؤال عن الحاجة الفعلية للمؤسسة في إدخال و توظيف عمال جدد، يعتبر كذلك من الدلالات و المؤشرات الهامة في الكشف عن الممارسات التي تكتنف و تحيط بعملية التوظيف، و التي لها أثر كبير على صحة المؤسسة و فعاليتها؛ لأن طرح هذا التساؤل يعود بنا إلى الحقبة الإشتراكية التي من بين الإختلالات و عدم التوازنات الكبرى التي عرفتها المؤسسة الصناعية العمومية في تلك الفترة، هي تحميل المؤسسة فوق طاقتها في إستيعابها لليد العاملة من سوق العمل العمل الجزائري، سواء في الوظائف الإدارية أو التقنية أو ما يعرف بـ le plein emploi ؛ و لجوءها إلى عملية التسريح المتكررة و على فترات زمنية متقاربة للتخلص و التقليص من فائض العمال، للخروج من الأزمة التي عرفتها المؤسسات العمومية.

إن الهدف من هذا السؤال و طرحه أمام المبحوثين، هو معرفة: هل هذه العملية، خاصة في المرحلة الإنفتاحية و الخروج من الحقبة السابقة، تعبر عن الحاجة الفعلية للمؤسسة، من خلال القيام بدراسات مسبقة لتحديد الحاجة الحقيقية لمناصب العمل، أم لا؟، لتفادي أخطاء الماضي و تدارك هذه الإختلالات التي لا تخدم مصالح المؤسسة، بحيث تصبح هذه العملية تخضع لمعايير موضوعية، تضع صحة المؤسسة المالية و فعاليتها في المقام الأول، عن طريق تحقيق التوازن بين قدرة إستيعاب المؤسسة لليد العاملة مع قدرتها الإنتاجية و المالية.

لأن ما نريد الوصول إليه من خلال هذا التساؤل، هو أن خضوع عملية التوظيف **لمعيار الحاجةالفعلية** كقيمة ثقافية في الممارسات الوظيفية في المؤسسة العمومية، يجنب المؤسسة الكثير من المشاكل و الأزمات، على مستوى التكاليف، وضع الشخص المناسب في مكان العمل المناسب، ضمان تحقيق المهام و النشاطات التي تحتاجها المؤسسة فعليا، بالإضافة إلى تجنب بعض الصراعات التي تحدث بين أعضاء المؤسسة، ...إلخ.

يتضح من معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ لا، بحيث إدخال أو توظيف عمال جدد داخل المؤسسة، لا تعبر عن الحاجة الفعلية للمؤسسة، و هذا ما تشير إليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 66.4 %، و هي حقيقة وقفنا عليها بمؤسسة أنابيب، و كذلك بشكل كبير مؤسسة تريفيلور، حيث نجد فقط في الإدارة بمختلف أجنحتها 40 إطار من مجموع عمال يساوي 160 عامل، دون ذكر المصالح التقنية الأخرى كدائرة الإنتاج و الصيانة، و هذه كذلك من الإختلالات و الثغرات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية بحيث لا تزال المؤسسة تعتمد على التنظيم القديم للحقبة الإشتراكية فيما يخص تعريف مناصب العمل، فهــــي لا تزال تعمـــــــــل بقـائمة مناصب العمل القديمــــة la nomenclature des postes de travail ، التي تتميز بوضعها مناصب عمل مالية لأبسط المهام و النشاطات و تقسيم للعمل بشكل مبالغ فيه، في حين بإمكان شخص واحد القيام بكل تلك المهام، و إلغاء العديد من مناصب العمل التي لا فائدة منها، بل هي من النفقات السلبية للمؤسسة؛ وهذا ما نجده في القطاع الخاص. .

لتفسير ذلك وضعنا أمام المبحوثين مجموعة من الإحتمالات في السؤال الموالي و التابع، للخروج بالأسباب و الممارسات التي تحول دون الرجوع إلى مبدأ الحاجة الفعلية للمؤسسة؛ بالإضافة إلى ذكر بعض الثغرات التنظيمية القديمة، التي لا تزال تحكم هذه العملية، سنتطرق إليها بالتفصيل في السؤال الموالي رقم 39 من إستمارة البحث.

الجدول المزدوج رقم 33 يبين: هل يعبر إدخال و توظيف عمال جدد للمؤسسة عن الحاجة الفعلية للمؤسسة؟ وفي حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل هذا راجع حسب رأيك لـ؟ | | | |  |
| تدخل الرغبات الفردية. | | عدم وجود دراسة مسبقة لحاجة المؤسسة. | |
| 66.4 % | 75 | 43.4 % | 49 | 23 % | 26 | هل إدخال و توظيف عمال جدد للمؤسسة يعبر عن الحاجة الفعلية للمؤسسة؟ |
|
|
|

لقد أشارت معطيات الجدول السابق حول إجابة المبحوثين أن إدخال و توظيف عمال جدد للمؤسسة لا يعبر في نهايته عن وجود الحاجة الفعلية للمؤسسة لهذه المناصب الجديدة، خاصة حالة المؤسستين، التي تتطلب مراعاة التكاليف و عدم إرهاقها بنفقات بدون جدوى و التي لا تعود بالفائدة على المؤسسة، و لمعرفة السبب الرئيسي لهذا، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، لنستخلص منها في الأخير السبب الرئيس و الذي يكمن وراء هذا الميل في إجابة المبحوثين؛ و لقد حصرنا هذه الإحتمالات في فكرتين أو مؤشرين، و التي نرى أنها الأكثر إجمالا و تعبيرا للإجابة على تساؤلنا، و التي قمنا بوضعها على أساس الدراسة الإستطلاعية من خلال التواصل مع مجموعة من المبحوثين داخل المؤسستين، و بعض الملاحظات التي سجلناها بمؤسسة أنابيب بحكم التجربة، و هما إما عدم وجود دراسة مسبقة لحاجة المؤسسة من طرف الكادر المكلف بعملية التوظيف، أو تدخل الرغبات و الأهواء الشخصية في هذه العملية، التي لا تراعي حاجة المؤسسة.

لقد كشفت إجابة عينة البحث في الجدول المبين أعلاه عن إختيار الإحتمال الثاني؛ بمعنى عدم دلالة إدخال و توظيف عمال جدد للحاجة الفعلية للمؤسسة، يعود و يرجع حسب أرائهم إلى تدخل الرغبات الفردية و الأهواء الشخصية في هذه العملية، و هذا ما تشير إليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 43.4 %، بمعدل 49 مبحوث من أصل 75 الذين كانت إجابتهم بـ لا عن سؤال الجدول رقم 32، و هذه الفكرة هي من الممارسات التي وقفنا عليها شخصيا بمؤسسة أنابيب بحكم عملنا بالمؤسسة، و كذلك بمؤسسة تريفيلور من خلال الحوارات مع أحد الإطارات بالمؤسسة، الذي لم يجد أي تحفظ في تصريحاته في الكشف عن هذه التجاوزات و الممارسات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة حسب رأيه، و هو من المبحوثين المميزين في هذه الدراسة، و قد أشرنا إليه سابقا و هو رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور.

يصرح هذا الإطار أن هذا الأمر وقع معه شخصيا، بحيث تم المجيء بعامل جديد و إدخاله للعمل بمصلحته قسم الصيانة بوساطة من أحد أعضاء النقابة، دون الرجوع إليه أو حتى إخباره، و بدون إستشارته هل يوجد نقص على مستوى مصلحته؛ يضيف قائلا أنه من المفروض أنا المسؤول على قسم الصيانة، و أنا من يقدم طلب للإدارة إذا إحتجت لعامل جديد، لكن هنا بالمؤسسة لا يوجد إعتبار حتى لصاحب منصب كرئيس قسم:

*" كي يبغوا يدخلوا واحد، يجيبوه بلا ما يقولولك، و إلا قالولك يكون déja دخل، و زيد في service تاعك و لي أنت مسؤول عليه، روح شوف les autres services معمرة بالخدامة لي كيما هاك و ما يديروا والو".*

يؤكد هذا التصريح المعبر عن الممارسات و التجاوزات التي تطال عملية التوظيف داخل المؤسسة، و أنها تخضع للرغبات و المصالح الفردية، و الغير مدروسة بشكل موضوعي وفقا لحاجة المؤسسة الفعلية، فلأهمية هذه العملية كونها من وظائف تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية، التي تقوم على سياسة و منظومة قيم ومعايير صارمة في المؤسسات الصناعية الناجحة اليوم و التي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية، و التي تضع لهذه العملية فريق عمل خاص و مؤهل لدراسة و إستقطاب المورد البشري الضروري و الذي يعبر عن الحاجة الفعلية للمؤسسة؛ في حين نجد أن المؤسسة العمومية تفتقر لهذه السياسة، حتى أنه من الملاحظات في ميدان الدراسة، أن هذه العملية تتم بشكل شفهي و غير مدروس.

من الملاحظات كذلك أن هذه العملية يحيط بها نوع من التحايل، نستطيع أن نصفه بنوع من إستراتيجية الفاعلين داخل التنظيم كما يسميها M.Crozier، خاصة بعد تعليمة الإدارة العامة بتجميد عملية التوظيف للمناصب الدائمة، فأصبح بعض الأشخاص يقومون بإدخال عمال جدد للمؤسسة عن طريق جهاز الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANEM ، بصيغة عقد العمل المدعم CTA contrat de travail aidé الذي مدته 3 سنوات ، أين تقوم المؤسسة بدفع نصف الأجرة، أما النصف الآخر تدفعه الدولة أو الوزارة الوصية؛ و هذا كله يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة و كثرة النفقات الغير ضرورية.

هذه المعطيات تقودنا إلى معرفة من يتحكم بهذه العملية داخل المؤسسة، و كيفية عملها، و هذا يأخذ بنا إلى السؤال الموالي.

1. **مبدأ تكافؤ الفرص.**

الجدول رقم 34 يبين هل تتم عملية التوظيف بطريقة شفافة و مدروسة، و الإعلان عنها أمام الجميع؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 21.2 % | 24 | نعم |
| 78.8 % | 89 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من الأمور المتعلقة بعملية التوظيف كذلك، و من خلال النقاط التي سجلناها أثناء الدراسة الميدانية بمؤسسة تريفيلور، أو بمؤسسة انابيب و التي عايشناها شخصيا بالمؤسسة، هو إنعدام الشفافية و الإعلان عنها أمام جميع أعضاء المؤسسة أو خارج المؤسسة، سواء كانت هذه العملية تتم داخليا بمعنى وجود توظيف داخلي، أو خارجيا من خلال فتح المجال أمام مترشحين من خارج المؤسسة، في حالة وجود الحاجة الفعلية و الضرورية لمناصب عمل جديدة بالمؤسسة، خاصة في الفترات التي تصادف خروج عدد كبير من العمال القدامى للتقاعد.

لقد أشارت النسب في الجدول إلى وجود إجماع من طرف غالبية عينة البحث، أن هذه العملية لا تتم بطريقة شفافة و الإعلان عنها أمام الجميع، بحيث تقدر النسبة بـ 78.8 %.

للوقوف على الأسباب الرئيسية، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، بهدف الخروج منها بإستنتاجات تكشف لنا عن الممارسات و الأفعال التي تحيط بعملية التوظيف داخل المؤسسة، و على أي أساس تقوم في جلب الموارد البشرية، و من هي الفئة أو الأفراد المتحكمة بهذه العملية داخل المؤسسة العمومية؟.

كلها تساؤلات سيكشف لنا عنها التساؤل الموالي رقم 41 من إستمارة البحث في هذه الدراسة الميدانية، عن سبب عدم وجود هذه الشفافية.

الجدول المزدوج رقم 35 يبين: هل تتم عملية التوظيف بطريقة شفافة و مدروسة، و الإعلان عنها أمام الجميع؟ وفي حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| عدم إشراك العمال لمعرفة أين يوجد نقص لليد العاملة. | | إحتكار المعلومة و إستعمالها للمصالح الفردية. | | تدخل أطراف لها نفوذ داخل المؤسسة في هذه العملية. | |
| 78.8 % | 89 | 11.5 % | 13 | 17.7 % | 20 | 49.6 % | 56 | هل ترى بأن توظيف عمال جدد يتم بطريقة شفافة و يتم الإعلان عنها أمام الجميع؟ |
|
|
|

لقد أشارت معطيات الجدول السابق حول إجابة المبحوثين عن إنعدام الشفافية في عملية التوظيف و أنه لا يتم الإعلان عنها سواء أمام جميع أعضاء المؤسسة، أو من خارج المؤسسة، و لمعرفة السبب الرئيسي لهذا، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، لنستخلص منها في الأخير السبب الرئيس و الذي يكمن وراء هذا الميل في إجابة المبحوثين؛ و لقد حصرنا هذه الإحتمالات في ثلاث أفكار كما هي مبينة في الجدول أعلاه، و التي نرى أنها الأكثر إجمالا و تعبيرا للإجابة على تساؤلنا، و التي قمنا بوضعها على أساس الدراسة الإستطلاعية من خلال التواصل مع مجموعة من المبحوثين داخل المؤسستين أنابيب و تريفيلور، و بعض الملاحظات التي سجلناها بمؤسسة أنابيب بحكم التجربة.

تشير النسب المتحصل عليها من إجابات عينة البحث، أن أغلب توجهات المبحوثين مالت بالدرجة الأولى إلى إختيار الإحتمال الأول أن عدم وجود هذه الشفافية، يرجع إلى تدخل أطراف لها نفوذ وسلطة داخل المؤسسة، و هذا ما تشير إليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 49.6 %؛ ثم يأتي في المقام الثاني أنه هناك إحتكار للمعلومة و إستعمالها لأغراض شخصية بنسبة 17.7 %، ثم في الأخير عدم الرجوع للعمال لمعرفة أين يوجد نقص لليد العاملة خاصة رؤساء المصالح و رؤساء فرق العمل.

إن الهدف من طرح هذا التساؤل حول معيار الشفافية و الإعلان أمام الجميع، في حالة وجود الحاجة الفعلية و الضرورية لمناصب عمل جديدة بالمؤسسة، هو التأكيد على مبدأ و قيمة ثقافية مهمة و التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة اليوم، بتخصيص لها فرق خبيرة و متخصصة من داخل المؤسسة، دون تدخل أي طرف خارجي، أو إحتكار للمعلومة التي تخص عملية التوظيف، هو **مبدأ تكافؤ الفرص** أمام جميع المترشحين، لإختيار الأفضل و الذي يعود بالفائدة على المؤسسة.

ما وقفنا عليه في ميدان الدراسة أن هذه العملية لا تقوم على هذا المبدأ، و إنما تتحكم فيها أطراف لها نفوذ و سلطة سواء رسمية أو غير رسمية، و تحتكر كل المعلومات لإستعمالها لأغراض شخصية.

من بين هذه الأطراف أولا هي أعضاء نقابة العمال التي تتحكم بهذه العملية بشكل كبير، لتمركز عدد العمال في المصالح التقنية للمؤسسة الإنتاج و الصيانة، و التي في الغالب أعضاء نقابة العمال من هذه المصالح، الأمر الذي يمنح هؤلاء الأعضاء سلطة كبيرة و وسيلة ضغط حتى على الإدارة في حالات الصراع، فمثلا أمين عام نقابة مؤسسة أنابيب هو رئيس قسم الإنتاج و التسويق و من العمال القدامى، بالإضافة إلى علاقته القوية بالنقابة المركزية بالعاصمة، هذا الأخير قام بإدخال ثلاثة من أبناءه، دون الحديث عن تصرفاتهم و أفعالهم داخل المؤسسة؛ كما نجد ثانيا الإطارات السامية وبعض أعضاء الكادر الإداري التابع لها.

في الأخير قمنا برصد مجموعة من الإنعكاسات السلبية لهذه النتيجة و هي عدم تكافؤ الفرص في عملية التوظيف، و تدخل أطراف لها نفوذ داخل المؤسسة العمومية، من خلال الملاحظات التي تم تسجيلها كالآتي:

1. أن تدخل الذاتية في عملية التوظيف تؤدي دائما إلى إختيار الأسوء إلا في الحالات النادرة، لعدم خضوعها لمعايير التوظيف الموضوعية التي تراعي تحقيق المعادلة: متطلبات المنصب مع المؤهلات العلمية و العملية التي يجب توفرها في الشخص المطلوب، و هذا ما تفتقره المؤسسة العمومية، بحيث نجد شخص مؤهلاته أو تكوينه لا يتطابق مع منصب عمله.
2. تدخل الأطراف في توظيف عامل جديد، تعطي لهذا الأخير الشعور بالحماية، فنجد الكثير من التصرفات و التجاوزات و كثرة الأخطاء في العمل، من طرف بعض العمال الجدد، كعدم إحترام الوقت، كثرة الغيابات بدون مبرر، عدم الجدية في العمل، عدم الإلتزام بالنظام العام للمؤسسة....إلخ من التصرفات السلبية التي تضر بالمؤسسة.
3. قضاء مصالح هذه الأطراف مثلا في الإنتخابات النقابية، و السير معها في نفس الإتجاه، و السكوت عن التجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة.
4. تؤدي أحيانا إلى بعض الصراعات الداخلية بين أعضاء المؤسسة في حالة توظيف داخلي، فيتم تقديم أصحاب العلاقات الشخصية مع الأفراد النافذة في المؤسسة.
5. **نمط الأجور الجديد و المؤسسة المستقلة: من المستفيد؟.**

من الإجراءات الجوهرية كذلك و العميقة التي حملتها الإصلاحات الإقتصادية للمؤسسات العمومية، لتحضيرها لدخول نظام إقتصادي جديد، إلى جانب مبدأ إستقلالية المؤسسة في إدارة شؤونها بمفردها؛ إعادة النظر في سياسة الأجور و عملية الإستفادة من المداخيل المالية للمؤسسة سابقا، التي أسست لها الحقبة الإشتراكية من خلال ميثاق التسيير الإشتراكي[[68]](#footnote-68)\* GSE و القانون العام للعمال[[69]](#footnote-69)\* SGT ، و التي تنطلق في إيديولوجيتها الإشتراكية في ضمان حقوق العمال و المشاركة العمالية في الفوائد و تقاسم الأرباح، عكس الإيديولوجية الرأسمالية المستغلة لقوة العمل؛ إعادة النظر هذه قامت على إصدار مجموعة من المراسيم و القوانين و تشريعات العمل الجديدة، التي تلغي المراسيم القديمة للحقبة الإشتراكية، بهدف تدارك الإختلالات و عدم تحقيق الأهداف المتوقعة و الآمال التي كانت تضعها الطبقة السياسية في الكتل العمالية في تحقيق القيمة المضافة داخل المؤسسة الإشتراكية.

جاء قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل[[70]](#footnote-70)76 من الجريدة الرسمية المشار إليه سابقا، بهدف وضع نهاية لنمط الأجور المحدد بشكل مركزي و موحد على جميع المؤسسات العمومية من طرف الدولة، الذي يقوم على عدم الأخذ بعين الإعتبار القدرات المالية و الإنتاجية للمؤسسة؛ لفتح المجال أمــــــــام المؤسسة

المستقلة بتحديد نمط أجورها بشكل مستقل، من خلال مفردات جديدة تقوم على التفاوض على الأجر، و إبرام إتفاقية جماعية بين الأطراف المعنية داخل المؤسسة، من بين موادها تحديد نمط الأجور كما هو مكتوب في الجريدة الرسمية (أنظر في الملاحق) الذي يعالج:

1. التصنيف المهني.
2. الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
3. التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الساعات الإضافية، و ظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة.
4. المكافآت المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل.

من النقاط التي يمكن الخروج بها من هذا الإجراء، هو في هذه المرحلة الإنفتاحية اليوم على إقتصاد السوق، أن السلطات تحاول إعطاء المؤسسة العمومية الصفة الرأسمالية في عملية تحديد نمط الأجور، بمعنى مبدأ التفاوض على الأجر بما يخدم المصالح الإقتصادية للمؤسسة، و الذي لا نجده إلا في المؤسسات الرأسمالية، و الإنتقال من فكرة المشاركة العمالية و تقاسم الأرباح إلى فكرة التفاوض و تراكم رأس المال.

ما نريد الوصول إليه من هذا العنصر، هو محاولة الكشف عن ما وراء هذه الفكرة، من هو المستفيد الحقيقي في هذه المرحلة من سياسة الأجور الجديدة، هل هم العمال الذين عرفوا في الحقبة الإشتراكية نوع من الرفاهية؛ أم المؤسسة العمومية من خلال تراكم رأس المال و إيجاد مكان لها في إقتصاد السوق، أو طرف ثالث هي الإطارات السامية و الكادر الإداري و التقني التابع لها.

* 1. **جهد العمل المبذول و الأجر المحصل عليه**.

الجدول رقم 36 يبين هل الأجر الذي يتقاضاه العامل يعبر عن مجهود العمل الذي يقوم به؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 13.3 % | 15 | نعم |
| 86.7 % | 98 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من الأمور التي تكاد من المسلمات في عالم الشغل، عدم وجود الرضا عن الأجور المحصل عليها، و أنها لا تعبر عن قيمة مجهود العمل الذي يقومون به، سواء لدى أصحاب المراتب العليا؛ و بنسبة أكبر في المراتب الدنيا في الترتيب في الهيكل الهرمي للمؤسسة.

يعود ذلك حسب نظرنا إلى عملية المقارنة التي يقوم بها العمال مع أجور عمال آخرين بمؤسسات أخرى في نفس القطاع مثلا مع عمال مؤسسة خاصة، أو داخل المؤسسة مثلا بينهم و بين العمال الإداريين، و هذا يقودنا إلى العلاقة بين الإداري و التقني من حيث التمثلات و الآراء في المؤسسة، سنكشف عنها لاحقا خاصة مع هذه السياسة الجديدة للأجور.

86.7 % من إجابة عينة البحث ترى بأن الأجر الذي تتقاضاه لا يعبر عن قيمة مجهود العمل المبذول؛ يمكن تفسير هذا التوجه، إلى شيء واحد و هو ما حملته سياسة الأجور الجديدة التي تحكم علاقات العمل داخل المؤسسة، و التي وضعتها الدولة كما أشرنا سابقا من خلال سنها لقوانين و مراسيم جديدة، التي تقوم هذه المرة في جوهرها على فكرة إعطاء الأفضلية للعمل الإداري على العمل التقني، خاصة بعد فشل الطبقة العاملة و التي تتمركز أغلبها في المصالح التقنية في تحقيق المردودية و الإنتاجية و القيمة المضافة أثناء الحقبة الإشتراكية؛ و إلقاء مهمة تدارك المؤسسة العمومية المستقلة و النهوض بها، على عاتق الإطارات السامية- المسيرة و الكادر الإداري التابع لها، لما تحمله هذه الفئة المهنية من كفاءات علمية و مؤهلات معرفية في تسيير هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق، بمعنى هناك قلب للمعادلة السابقة التي كانت تعطي الأفضلية للكتل العمالية.

لكن السؤال المطروح هل نجحت هذه الفئة الإدارية بمختلف مستوياتها، من تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة العمومية، التي عجز عن تحقيقها الشق التقني للمؤسسة، أم لا؟. سنحاول الإجابة على هذا السؤال لاحقا.

للوقوف على الأسباب الرئيسية، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، بهدف الخروج منها بإستنتاجات تكشف لنا عن سبب هذا الميل في الإجابات.

الجدول المزدوج رقم 37 يبين: هل الأجر الذي يتقاضاه العامل يعبر عن مجهود العمل الذي يقوم به؟ و في حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل هذا راجع حسب رأيك لـ؟ | | | |  |
| عجز في ميزانية المؤسسة. | | ضعف في القدرة الإنتاجية و المداخيل. | |
| 86.7 % | 98 | 31 % | 35 | 55.7 % | 63 | هل تعتقد بأن الأجر الذي تتقاضاه يعبر عن مجهود العمل الذي تقوم به ؟ |
|
|
|

لقد جاءت السياسة الجديدة للأجور بهدف تحقيق ما عجزت عن تحقيقه السياسة السابقة في تحقيق القيمة المضافة و الرفع من العملية الإنتاجية، و كذلك تحقيق التوازن بين الأجور و مداخيل المؤسسة و قدرتها الإنتاجية؛ تقوم هذه السياسة على مبدأ جديد في حساب أجور العمال، بحيث يتم تحديد الأجر القاعدي الأدنى الثابت حسب الفئات المهنية إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، أما المنح و العلاوات فهي غير ثابتة تزيد و تنقص حسب إنتاجية و مردودية المؤسسة، عكس السابق أين كان الأجر القاعدي و المنح و العلاوات كلها ثابتة.

55.7 % من عينة البحث ترى بأن الأجر الذي تتقاضاه لا يعبر عن مجهود العمل الذي تقوم به بسبب ضعف في القدرة الإنتاجية و مداخيل المؤسسة، الذي بدوره يؤثر على ميزانية المؤسسة بحيث تأتي في المقام الثاني بنسبة 31 %.

هذه المعطيات تكشف عن مجموعة من الإستنتاجات من بينها عدم قدرة المؤسسة المستقلة على تحقيق القيمة المضافة حتى مع هذه السياسة الجديدة في تحديد الأجور، التي تذكرنا بنظرية Frédéric Taylor و مبدأ الأجر بالقطعة كعامل محفز للرفع من إنتاجية العامل، بمعنى يزيد الأجر مع زيادة الإنتاج و ينقص مع العكس، و التي أثبتت هذه النظرية فشلها و عدم تحقيقها للكفاية الإنتاجية في المؤسسات الرأسمالية؛ حتى أنه بعض تصريحات المبحوثين بمؤسسة تريفيلور أن مؤسستهم مرت على فترات زمنية ليست ببعيدة، لم يتقاضوا أجورهم لأشهر، و كذلك هو الحال بمؤسسة أنابيب التي لم يتقاضى عمالها لأجورهم أثناء تواجدي بالمؤسسة عند القيام بالدراسة الميدانية.

عدم قدرة المؤسسة على خلق القيمة المضافة، يفتح أمامنا إستنتاج آخر، و هو عجر و فشل التأطير الإداري بكل مستوياته السامية منها و العادية ككفاءات مهنية داخل المؤسسة، في تسيير و تحفيز العمال و تجنيدهم نحو الزيادة في مردودية و إنتاجية المؤسسة؛ وإنما تصل إلى بلوغ مستوى تحقيق الأجور في أحسن الحالات التي تصل فيها المؤسسة إلى تحقيق مردودية ضعيفة، دون ذكر فترات الركود و عدم بيع المنتوج أين يصل الحال إلى عدم القدرة حتى على تسديد الأجور و تأخيرها؛ و هذا يعيدنا إلى تصريح رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور حول دور الإطارات السامية في دفع المؤسسة نحو التطور و الأمام حيث يصرح بقوله:

*" المؤسسة لا تزال على حالها القديم، و أننا نعمل فقط لتسديد أجور العمال، القيمة المضافة التي تتحدث عنها الإطارات السامية غير موجودة ".*

هذا بالنسبة لمؤسسة تريفيلور التي يشير تصريح هذا المبحوث أن حدود قدرة و طاقة المؤسسة يكمن فقط في تسديد أجور العمال في حالات الإستقرار، و تحقيق الأدنى من الأرباح، أما فيما يخص مؤسسة أنابيب فهي تمر بمرحلة من الأزمات الخانقة، و لا تجد حتى القدرة على تسديد الأجور، حتى البنك الذي يتعاملون معه إمتنع عن منح قروض للمؤسسة حسب تصريح الزميلة في العمل سابقا.

هذه المعطيات تفتح أمامنا كذلك قراءة أخرى حول مبدأ **التصنيف المهني** الذي يحدد ترتيب الفئات المهنية داخل المؤسسة (الإطارات السامية، الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، التي جاءت به سياسة الأجور الجديدة، من خلال قوانين الجريدة الرسمية، و ما هي نظرة العمال لهذا التصنيف؟، و هل هو تصنيف محفز و عادل بحيث يحقق التوازن بين الأطراف الثلاث و يخدم مصالح الجميع: عمال القاعدة، الإطارات السامية و الكادر التابع لها، و المؤسسة المستقلة، خاصة في هذه المرحلة الإنفتاحية؟ أم لا؟؛ و من هو المستفيد أكثر من هذه السياسة الجديدة، التي كما أشرنا هدفها خلق القيمة المضافة و تراكم رأس المال مثل المؤسسات اللبيرالية؟. و هذا ما سنحاول الإجابة عنه في السؤال الموالي من إستمارة البحث، و بعض تصريحات عينة البحث.

* 1. **التصنيف المهني الجديد و مبدأ تحقيق العدالة و التوازن داخل المؤسسة.**

الجدول رقم 38 يبين هل هناك توزيع عادل للأجور في المؤسسة؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 15 % | 17 | نعم |
| 80 % | 96 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

إن التطرق إلى نمط توزيع الأجور في المؤسسة المستقلة، من خلال مبدأ التصنيف المهني الذي جاءت به سياسة الأجور الجديدة لقانون 90-11، يعتبر من مؤشرات القياس الهامة في الكشف عن الإختلالات التي تتعلق بهذه العملية، و كذلك إنعكاساتها على العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل، التي تنعكس بدورها على صحة و إستقرار المؤسسة، من خلال تحقيق مبدأ و قيمة ثقافية و هي: **مبدأ تحقيق العدالة و التوازن** بين الأطراف؛ فتوزيع الأجور يعتبر من القضايا و المطالب التي تطرح بشدة في الأوساط العمالية خاصة الدنيا منها، حول منطق الأجور في المؤسسة الصناعية المستقلة اليوم، و الذي يثير جدلا واسعا في أوساطها، خاصة فكرة من يخلق القيمة المضافة: هل التقني من خلال قوة العمل و الجهد المبذول؟، أم الإداري من خلال الكفاءة و تصور العمل؟، بالإضافة إلى عوامل خارجية أخرى لها علاقة بالقدرة الشرائية، و كذلك تطابق سلم الأجور مع سوق العمل.

هذه الفكرة هي سبب العديد من الصراعات و الإضرابات في المؤسسة المستقلة، نظرا لما يمنحه هذا التصنيف المهني الجديد للتأطير الإداري من إمتيازات و ترتيب أعلى في سلم الأجور، في مقابل تهميش الجانب التقني، على سبيل المثال إضرابات العمال بمركب الحجار للمطالبة بالزيادة في الأجر القاعدي سنة 2013.

80 % من مجموع عينة البحث ترى بأن هناك توزيع غير عادل في نمط توزيع الأجور داخل المؤسسة، و أن هناك فئة مستفيدة من هذا التقسيم على حساب فئة أخرى؛ و هذا يضعنا أمام مناقشة مبدأ التصنيف المهني الذي جاءت به سياسة الأجور الجديدة و التي لا تزال سارية المفعول إلى اليوم؛ تقوم هذه السياسة في تحديد الأجور على **مبدأ الكفاءة العلمية** التي تتمركز أغلبها في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة و إعطاءه الأفضلية في سلم الأجور الجديد مقابل و بشرط تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة المستقلة في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق و منافسة القطاع الخاص، في حين نجد تهميش الجانب التقني و التنفيذي، الذي يتمركز أغلب عماله في المصالح التقنية الإنتاج و الصيانة، التي لا تحتاج إلى يد عمل خبيرة لطبيعة النشاط الذي يمتاز بالبساطة و التكرار.

هذه المسألة طرحت في المؤسسات الرأسمالية مع بدايات التصنيع، و قد كشفت عن عجز هذا التصنيف التايلوري و المدرسة الكلاسيكية لتنظيم العمل في تحقيق الكفاية الإنتاجية و القيمة المضافة، و أن هذه المؤسسات الناجحة قد تجاوزت هذا الأمر، بعد نقاشات كبيرة حول متغير الأجور كعامل محفز لخلق القيمة المضافة، من خلال تبني مبدأ ثقافي يقوم على العدالة و التوازن، بحيث يحفظ لجميع الشركاء مصالحهم دون التفرقة بين الأفراد، فالمؤسسات المتميزة حسب T.Peters et R.Waterman في كتابهما excellence In Search of الذي تم ترجمته إلى le prix de l’excellence الذي أصبح مرجع أساسي بالنسبة للمحللين و مسيري المؤسسات، من خلال هذا الكتاب أسسا لأهمية الثقافة في نجاح المؤسسات، وهو ما يعرف بتيار الإمتياز l’excellence le courant de **،** هي التي تتعامل مع القاعدة كمورد أساسي للنوعية و المكاسب الإنتاجية، و لا تشجع على إحداث التفرقة بين الأفراد بما في ذلك سياسة الأجور.

بالعودة إلى المؤسسة العمومية المستقلة، نجد أنها تفتقر لهذا المبدأ الذي يحفظ لجميع الأطراف مصالحهم، دون التفرقة في الإمتيازات و المكاسب، أو على الأقل تقليص درجة هذه الفروقات، بحيث لا يشعر العامل بأن هناك تفاضل أو فئة مستفيدة على حساب الفئة الأخرى، و هذه إحدى الإختلالات الرئيسية في عدم قدرة المؤسسة على التطور و خلق القيمة المضافة في محيط إقتصاد السوق، حيث يصرح رئيس فرقة بقسم الصيانة بقوله:

*" ما دام كاين une différence كبيرة في la grille de salaire ما تقارعش باش الخدام يخدم من قلبه ".*

في الأخير و من خلال هذا التصريح نستطيع القول بأن هذا التصنيف المهني، عجز عن تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة المستقلة، و إنما كرس للفروقات الفردية و الجماعية، و إستفادة فئة على حساب فئة أخرى، الأمر الذي لا يخدم المؤسسة، و يضعها دائما في دائرة الفشل و العجز على مستوى الإنتاج و المداخيل.

من النقاط التي يمكن الخروج بها كذلك كملاحظات ثانوية من خلال العمل بمؤسسة أنابيب، حول الممارسات التي تحكم عملية الأجور، أنها يغلب عليها مبدأ العلاقات الشخصية و الذاتية مع من بيده مهمة التقييم التي تمس المنح و العلاوات كرؤساء المصالح أو رؤساء الفرق، فنجد بعض العمال مردوديتم ضعيفة بسبب الغيابات و عدم الإنضباط في العمل، إلا أنهم يتحصلون على العلامة الكاملة في بطاقة التنقيط la fiche de notation؛ في حين هناك ما يغلب عليها الطابع التعسفي مع من يقوم بالعمل، و هو ليس في نفس السياق مع توجهات و أفعال من بيده مهمة التقييم، لذلك نجد فروقات في الرواتب الشهرية حتى بين العمال الذين يعملون بنفس المصلحة أو القسم؛ و هذه كذلك من الإختلالات التي نجدها في المؤسسة، كلها لها علاقة بالممارسات، التي نستطيع تسميتها بالممارسات الثقافية الراسخة في عمق المؤسسة العمومية، و التي تحتاج إلى عمل و جهد كبير، و خاصة وجود الإرادة في تغيير هذه الممارسات و إقتلاعها من السلوكات الفردية و الجماعية، و إستبدالها بأخرى تخدم المؤسسة.

من الإختلالات كذلك لهذا التصنيف، هو عدم الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل و الإكراهات في تحديد الأجر المناسب، خاصة طبيعة نشاط المؤسسة الذي يصنف في الصناعات الثقيلة، و هذا يقودنا إلى التساؤل التالي رقم 46 من إستمارة البحث، للخروج بإستنتاجات منه.

* 1. **ظروف العمل و الإكراهات و تحديد الأجر المناسب.**

الجدول رقم 39 يبين هل يتم الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل و الإكراهات في تحديد الأجر المناسب؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 18.6 % | 21 | نعم |
| 81.4 % | 92 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

81.4 % من مجموع عينة البحث ترى بأنه لا يتم الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل و الإكراهات في تحديد الأجر المناسب للجهد المبذول، و هذا كذلك من الإختلالات التي يمكن تسجيلها من هذا التصنيف المهني، الذي يقوم على إعطاء الأفضلية للمكانة في السلم الهرمي بشكل أكبر على ظروف العمل في تحديد و قياس الأجور.

و هذا ما لمسناه من خلال بعض الحوارات مع عمال الإنتاج و الصيانة حول ظروف عملهم مقابل الأجر الذي يتقاضونه، حيث يجمع الجميع على أنه هناك فروقات كبيرة في الأجر، بينهم و بين العمال الإداريين، و أنهم يلجؤون إلى الساعات الإضافية و أيام الراحة كالجمعة و السبت للعمل للرفع قليلا من الأجر، كذلك طبيعة نشاط عملهم في قطاع الحديد و الصلب و أنه يقوم على مشقة كبيرة بالإضافة إلى المخاطر المهنية، حيث يصرح رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور حول ظروف عمل عمال قسم الصيانة بقوله:

*" أنا راني جالس في bureau و نخلص bien ، بصح روح شوف les conditions de travail تاع خدامة تاع maintenance et production ماعندهمش حتى les vestiaires باش يدوشوا، الخدمة في الحديد موسخة، لازم كل يوم الخدام يدوش قبل ما يخرج من الشركة "*.

هذا التصريح يدفعنا إلى التساؤل: كيف لعامل يفتقر لأدنى ظروف العمل الجيدة، مع ملاحظته للفروقات الكبيرة في الأجور و المكانات أن يخلق القيمة المضافة، التي تعود بالفائدة على المؤسسة العمومية المستقلة؟، و حال المؤسسة كفيل بالإجابة على هذا التساؤل.

من الأمور المتعلقة بالأجور هي فكرة المشاركة في النتائج و تقاسم الأرباح، و هذا ما سنكشف عنه التساؤل الموالي.

* 1. **التصنيف المهني الجديد و مبدأ المشاركة في نتائج المؤسسة المستقلة.**

الجدول رقم 40 يبين فيما يخص المشاركة في الأرباح و الفوائد، هل ترى بأنه هناك تقسيم عادل لها؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 17.7 % | 20 | نعم |
| 82.3 % | 93 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

لقد شكلت فكرة المشاركة العمالية في نتائج المؤسسة الإشتراكية، مبدأ أساسي في العقيدة الإشتراكية التي تبنتها السلطات السياسية، بحيث أسست لها بشكل قانوني و سياسي من خلال إصدار المراسيم و المواثيق التي تضبط و تنظم هذه الفكرة، حيث يؤكد ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات GSE على هذه الفكرة في إحدى فقراته: " *في المؤسسة الإشتراكية، مردودية مجهودات العمال ليست محجوزة للزيادة في أرباح طبقة مستغلة كما هو الحال في النظام الرأسمالي، هي تساعد بالعكس في الرفع من رخاء و رفاهية الشعب، و في المقام الأول للعمال أنفسهم الذين بدورهم يراقبون المردودية بواسطة الإشتراك في التسيير"*؛ و لضبط و تنظيم هذه الفكرة ميدانيا قامت السلطات بإصدار قانون الوضع العام للعمال SGT الذي يضع سلم وطني للأجور une grille national des salaires ، الذي يضمن إستفادة الطبقة العاملة من نتائج و مداخيل المؤسسة الإشتراكية و بشكل ثابت و دائم؛ لكن مقابل تحقيق الإنتاجية و القيام بمجموعة من الواجبات كما هو مصرح به في ميثاق GSE: " *هذه الوضعية تفرض واجبات معتبرة من طرف المنتج (العامل)، الذي يجب أن يعتبر المؤسسة كملكيته الخاصة؛ واجبه إستغلال هذه الملكية للمساهمة في تنمية المجتمع، عن طريق السهر في التحسين المستمر للمردودية، و إتمام بشكل دقيق الإنتاج، لديه كذلك واجب القضاء على كل تبذير، و الإدلاء عن كل إستغلال سيء لموارد المؤسسة و حماية الممتلكات الوطنية"*.

قد أثبتت النتائج عكس ما كان متوقع و منتظر من الطبقة العاملة في قيادة الرفاهية و الرخاء للمجتمع، من خلال تحقيق *الفائض الإقتصادي le surplus économique* ، الذي تنتجه هذه الطبقة العاملة، و الذي يعود عليها و على المجتمع بالفائدة.

لذلك جاءت الإصلاحات الإقتصادية لتدارك هذا العجز، و تبني توجهات جديدة، من بينها إقرار مبدأ المؤسسة المستقلة كما أشرنا سابقا، الذي من بين النقاط التي جاءت بها هي إلغاء سياسة الأجور القديمة و فكرة المشاركة العمالية في النتائج و تقاسم الفوائد بشكل ثابت، و خضوع كذلك المكافآت المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل لمبدأ التفاوض و ما تحدده مواد الإتفاقية الجماعية التي تتعلق بهذه المكافآت وما يخدم مصلحة المؤسسة المستقلة، و تأسيس لسياسة جديدة تعطي لللمؤسسة المستقلة صفة الرأسمالية، بمعنى هذه المرة المؤسسة في تحملها في إدارة شؤونها الإدارية و خاصة المـــــــالية، يجب أن تصل إلى تحـــــــقيق مبدأ مهــــــــــــــم من مبادئ الرأسمـــــــالية و هو : تحقيق *القيمة المضافة le plus-value* الذي يسمح بتراكم رأس مال المؤسسة، و إعادة إستثمار هذا الرأسمال.

هذه السياسة الجديدة تضع على عاتق فئة مهنية جديدة، بعد إلغاء المشاركة العمالية في التسيير و النتائج، مسؤولية و مهمة تحقيق القيمة المضافة و تراكم رأسمال المؤسسة، و هي فئة الإطارات السامية ككفاءة تسييرية و وجه من أوجه الرأسمالية؛ فهل إستطاعت هذه الفئة تحقيق ما عجزت عن تحقيقه الطبقة العاملة؟، من المستفيد في حالة الوصول إلى تحقيق نتائج معتبرة وتحقيق فوائد؟، كيف يتم إستغلال هذه النتائج و الفوائد؟،كلها أسئلة سنحاول الإجابة عنها من خلال الحوارات و المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من عينة البحث، للوصول إلى إستنتاجات تكشف لنا عن هذه الفكرة.

82.3 % من مجموع عينة البحث ترى بأنه ليس هناك تقسيم عادل فيما يخص المشاركة في نتائج المؤسسة و الفوائد المحصل عليها، و هذا كذلك من الإختلالات التي يمكن تسجيلها من هذا التصنيف المهني الجديد، الذي يقوم على إعطاء الأفضلية للمكانة في السلم الهرمي في توزيع هذه النتائج على الفئات المهنية داخل المؤسسة.

و هذا ما رصدناه كذلك من خلال بعض الحوارات مع العمال، حيث هناك إجماع لدى الجميع على أنه هناك فروقات و تباعد كبير في توزيع نسبة من هذه الفوائد، يمكن إرجاع ذلك إلى تدني مستوى الأجر القاعدي خاصة لدى عمال الإنتاج و الصيانة، لأنه من المعلوم أن مستوى الأجر القاعدي يتحكم في مستوى المنح و العلاوات المحصل عليها من خلال مردودية العمل؛ و هذه من الأسباب التي تؤدي إلى تثبيط العمال و عدم تحفيزهم على تقديم طاقة أكبر في العملية الإنتاجية، لأن العامل يرى ثمرة جهده المبذول، تصب في صالح أصحاب المناصب السامية، و هذا ما صرح به الكثير من العمال عند سؤالهم عن من هي الفئة المستفيدة منها أكثر؟، فكانت أغلب إجاباتهم تصب في إتجاه واحد، و هو:

*" المسؤولين، المسائيل الكبار، الإطارت، الإطارات المسيرة، الإطارات بصفة عامة و المدير بصفة خاصة ".*

هذا يذكرنا ببدايات الرأسمالية، التي كان ينظر إليها كطبقة مستغلة للقيمة المضافة التي تنتجها الطبقة العاملة، و العلاقة القديمة بين مجهود العمل كسلعة يقدمها العامل، و الطبقة الرأسمالية المستغلة لهذا المجهود، بمعنى تقديم عمل مقابل أجر متفق عليه، دون النظر أو الإلتفات إلى القيمة المضافة التي تصب في صالح الطبقة الرأسمالية.

هذه المسألة قد تجاوزتها أيضا المؤسسات الرأسمالية الناجحة اليوم و التي تمتاز بمبادئ و منظومة قيم ثقافية جعلتها كما قلنا تتجاوز هذه الثغرات في بناءها الداخلي، من خلال مبدأ التفاوض على الأجر و تحقيق التوازن بين المصالح، بحيث العامل لا يشعر بهذه الفروقات الكبيرة، من خلال تقاضي أجر يسمح له بالحياة الكريمة؛ و هذا ما تفتقره المؤسسة العمومية الصناعية اليوم، و سبب العديد من الصراعات الداخلية و أشكال من المقاومة كالإضرابات العمالية المطالبة بتحقيق هذا التوازن في التصنيف المهني و الإمتيازات.

من المسائل التي يمكن طرحها حول فكرة الأرباح و نتائج المؤسسة، هي ***مبدأ تراكم رأسمال*** المؤسسة الذي يسمح لها من جهة إمتلاك قوة و صحة مالية تستعملها في أوقات الأزمات و تجاوزها، و من جهة أخرى الإستثمار في منتوج جديد لا تتوفر عليه المؤسسة من خلال إمتلاك تكنولوجيا صناعية جديدة؛ فكيف يتم إستغلال هذه النتائج و الفوائد، في حالة وصول المؤسسة إلى تحقيق هذه القيمة المضافة من طرف الإطارات السامية؟.

إستنادا إلى بعض الحوارات مع العمال سواء بمؤسسة أنابيب أو تريفيلور، فإن القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة تبقى مدخرة في البنوك، إلى أن تأتي فترات من الركود، تأكل كل هذه المدخرات، كتسديد أجور العمال مثلا، و لكن لا يوجد إنتاج.

يصرح رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور، أن مؤسسته كانت تعاني من ديون كبيرة، إلى أن جاء مشروع السكنات التي أطلقها رئيس الجمهورية، هذا أدى إلى تحرك نشاط المؤسسة بشكل كبير الذي يقوم بإنتاج مواد البناء المتعلقة بالحديد، كما يقولوا: *"عندما يتحرك السكن l’habitat كل شيء يتحرك معه."*هذه الحركية في الإنتاج أكسبت المؤسسة فوائد معتبرة، تم تدارك بها ديون المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق فوائد لخزينة المؤسسة، يضيف المبحوث أنه شخصيا عرض على مدير المؤسسة بإقتناء معدات جديدة لإنتاج منتوج جديد لا يوجد في السوق، لأن منتوجات المؤسسة الحالية أصبح ينتجها القطاع الخاص و بأقل تكاليف لأنه لا يعتمد على المعايير التي نعتمد عليها نحن؛ هذا المدير قام شراء سيارات واحدة له شخصيا.

≈≈≈≈≈≈

ختاما و في الأخير، هذه جملة الإختلالات التي قمنا برصدها من خلال قراءة نمط توزيع الأجور الجديد الذي يضبط علاقات العمل في المؤسسة المستقلة كما هو مبين في الجريدة الرسمية المشار إليها سابقا، وقد دلت هذه الثغرات التنظيمية على عجز المؤسسة المستقلة ذات الصفة الرأسمالية في معناها عن تحقيق القيمة المضافة، و بالتالي إيجاد مكان لها في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق و تنوع الفاعلين الإقتصاديين، و إكتساب ثقافة مؤسسة جديدة أساسها المبادئ و منظومة القيم الرأسمالية، التي حددنا البعض من أبعادها في هذا الفصل.

1. **منطق عملية الترقية داخل المؤسسة المستقلة: معايير و ممارسات.**

نستطيع القول أن عملية الترقية هي شكل من أشكال التوظيف الداخلي، كما لها علاقة بمتغير الأجر، فهي عملية حراك شخص ما من منصبه الحالي إلى منصب آخر شاغر، يرافقه الزيادة في الأجر مقابل تحمل مسؤوليات جديدة ومهام أعلى تتعلق بالمنصب الجديد.

و إن كانت هذه العملية لا تحدث دائما و بشكل متكرر داخل المؤسسة، كما هو الحال بالنسبة لعملية التوظيف و سياسة الأجور التي قمنا بمعالجتهما سابقا، إلا أنّ ما رصدناه من ممارسات تحكم هذه العملية داخل مؤسستي أنابيب و تريفيلور من خلال تصريحات المبحوثين؛ دفع بنا إلى الوقوف على هذه العملية لمعرفة معايير الإنتقاء و الممارسات المرتبطة بها، لأنها هي كذلك لها آثار إما بالإيجاب أو بالسلب على التنظيم الداخلي و كفاءة العمل بالمؤسسة.

سنحاول تسليط الضوء على عملية الترقية من خلال طرح مجموعة من التساؤلات، قمنا بإستخراجها من خلال الدراسة الميدانية و كذلك المقابلات مع بعض المبحوثين المميزين، الذين لا يجدوا أي تحفظ بإثرائنا بالمعلومات التي تخدم موضوع البحث؛ هل يتم وضع الشخص المناسب و بما تتلائم مع مؤهلاته و خبراته المكتسبة و التكوينات التي قام بها في سيرورته المهنية، و مع المنصب الجديد؟، على أي أساس تتم عملية الإختيار، هل على الأساس الأقدمية أو على الإستحقاق؟، من هي يتحكم بهذه العملية؟.

الجدول رقم 41 يبين كيف تتم عملية ترقية عامل ما داخل المؤسسة، هل عن طريق؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 76.1 % | 86 | الإدارة هي التي تقوم بعملية الإختيار. |
| 4.4 % | 5 | إجراء إمتحان مهني للمترشحين. |
| 19.5 % | 22 | إتفاق العمال على شخص ما و تقديمه للإدارة. |
| 100 % | 113 | المجموع |

إن التساؤل عن كيف يتم ترقية عامل ما داخل المؤسسة، يعتبر كذلك من مؤشرات القياس الهامة في الكشف عن الممارسات التي تتعلق بهذه العملية، و المعايير التي من خلالها تستند عليها المؤسسة في إختيار الشخص المناسب، و كذلك إستحقاق المترشح في تقدمه لإحتلال المنصب الجديد؛ فعملية الترقية تعتبر من المتغيرات الأساسية التي تثار في الأوساط العمالية، حول منطق الترقيات في المؤسسة العمومية، و على أي أساس تقوم، لما تحمله و تجلبه هذه العملية من إمتيازات جديدة و الرفع من المكانة في السلم الهرمي للمؤسسة، أو في سلم الأجر، خاصة مع التصنيف المهني الجديد للمؤسسة المستقلة الذي أشرنا إليه سابقا في نمط سياسة الأجور، أين يوجد هناك فروقات كبيرة في الأجر و المنح المتعلقة به بين الفئات الإجتماعية و المهنية، فنجد الكثير من العمال يتسابقون في حالة وجود منصب شاغر أعلى من مستوى مناصبهم، للتحسين من مستوى الدخل و في سلم الترتيب.

في ممارسات المؤسسات اليوم حول هذه العملية، نجد هناك إختلاف في سياسة كل مؤسسة و حسب ثقافتها و طريقة إختيار الشخص المناسب، فنجد كما هو مبين في الإحتمالات، أن الإدارة هي التي تختار الشخص المناسب بشكل مباشر، في حين نجد مؤسسة أخرى تقوم بإجراء إمتحان كتابي و مهني للمترشحين مثله مثل أي مسابقة توظيف، أو عن طريق إتفاق العمال على شخص ما و تقديمه للإدارة إعترافا بقدراته.(**N.B** نشير هنا أنه يمكن للقارئ أن يجد طرق أخرى تقوم بها بعض المؤسسات لم نقف عليها نحن في هذه الدراسة).

على العموم ما نريد الوصول إليه من هذا التساؤل هو : هل يتم تحقيق مبدأ الموضوعية في عملية إختيار الشخص المناسب، و عدم تدخل الذاتية أو العلاقات الشخصية في هذه العملية؟.

76.1 % من عينة البحث صرحت بأن الإدارة هي التي تقوم بعملية الإختيار بشكل مباشر، و هي طريقة تقليدية تتم عن طريق الإطار السامي، أو المسؤول المباشر للمترشح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كرئيس قسم الإنتاج مثلا؛ و قد تجاوزت الكثير من المؤسسات خاصة الناجحة منها هذه الطريقة، و وضع طرق غير تقليدية في عملية الإختيار، و فتح المجال أمام عدد من المترشحين لإختيار الأفضل منهم، الذي يملك من القدرات و المعارف و الخبرات الماضية و الحالية، و التي تساعد في تقديم إضافات للمؤسسة في المستقبل؛ على سبيل المثال المؤسسات اليابانية، حيث نجد W.Ouchi[[71]](#footnote-71)771982الذي طور نظريته من خلال أعماله التي إهتمت بدراسة الممارسات الإدارية و التسييرية managériales في المؤسسات اليابانية، و التي عرفت نجاح كبير، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية، التي عرفت هي في المقابل بعض المشاكل التي أفقدتها ميزتها التنافسية؛ لقد إستطاع أوشي أن يقارن بين الممارسة الإدارية في اليابان و هو ما يطلق عليه نظرية J بالممارسة الإدارية في و.م.أ نظرية A ، و توصل إلى مزيج ما يعرف بنظرية **Z** التي تمثل أفضل الطرق لزيادة الجودة و الكفاءة في المؤسسات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية. و لقد توصل إلى نتيجة، و هي أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في خصائصها الثقافية، من بينها عملية الترقية التي تخضع لمعايير صارمة في تقييم العمال و آدائهم، التي تتم بطريقة طويلة و نوعية، كما تهتم حتى بمختلف الخصــــائص السلوكيـــــــة و الشخصية كــــــالقدرة على الإبتكـــــــــار، التجديد، مهارة الإتصال، القدرة على التعاون، الإنضباط في العمل...إلخ، كلها معايير إنتقاء يتم وضعها في عملية الترقية داحل المؤسسة اليابانية.

الجدول رقم 42 يبين إذا كانت عملية الإختيار عن طريق الإدارة، هل تتم بطريقة موضوعية؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 72.6 % | 82 | نعم |
| 27.4 % | 31 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

قد أشارت إجابة المبحوثين في السؤال السابق، أن عملية الترقية داخل المؤسسة، الإدارة هي التي تقوم بها، أو المسؤول المباشر للشخص المراد ترقيته، و قد قلنا أن هذه الطريقة هي طريقة تقليدية قد تجاوزتها المؤسسات الناجحة و ذات الخصائص الثقافية المتميزة في ممارساتها التنظيمية و التسييرية، كما أشرنا إلى النموذج الياباني؛ لما يعتري هذه الطريقة من ثغرات تحد من فعالية الأهداف المراد تحقيقها من جراء هذه العملية، لأن غالبا ما تكون عملية التقييم من جانب فرد واحد، و هو رئيسه المباشر، بإعتباره أكثر الناس معرفة و إلتصاقا به، و غالبا ما تؤدي إلى تدخل الذاتية و طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

فعوض أن تتم هذه الطريقة بموضوعية و مراعاة تحقق المواصفات في الشخص مع المنصب الجديد من حيث الكفاءة في العمل و تقديم إضافات و مساهمات جديدة تخدم مصلحة المؤسسة، يتحقق العكس؛ لذلك جاء هذا التساؤل الموالي أمام عينة البحث، هل تقوم عملية الترقية داخل المؤسسة العمومية على مبدأ الموضوعية، و عدم تدخل الذاتية.

72.6 % من مجموع عينة البحث ترى بأنها لا تتم بموضوعية، و إنما تتدخل فيها عوامل ذاتية، بين من بيده عملية التقييم و الشخص المراد ترقيته؛ و لمعرفة الممارسات الكامنة وراء هذه العملية، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام العمال كمؤشرات قياس تسمح لنا بإستخراج الإختلالات و الثغرات السلبية، فهل السبب يعود لعدم تطابق الشروط المتوفرة في الشخص المترشح مع المنصب الجديد؟، أو أن عملية الإختيار تحكمها العلاقات الشخصية، و أخيرا عملية الترقية تحكمها السر و إحتكار المعلومة؟.

كلها تساؤلات تحتاج للإجابة عليها، و هذا يقودنا إلى التساؤل التالي رقم 54 من إستمارة البحث، التابع للسؤال الذي قبله و المفسر له.

الجدول المزدوج رقم 43 يبين: هل تتم عملية الإختيار التي تقوم بها الإدارة في عملية الترقية بطريقة موضوعية و شفافة؟ و في حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| عملية الترقية تحكمها السرية و إحتكار المعلومة. | | عملية الإختيار تحكمها العلاقات الشخصية و البينية. | | عدم إحترام الشروط المطابقة للشخص المرقى مع المنصب الجديد. | |
| 72.6 % | 82 | 18.6 % | 21 | 39.8 % | 45 | 14.2 % | 16 | هل ترى بأن عملية الإختيار تتم بطريقة سليمة و موضوعية؟ |
|
|
|

لقد أشارت معطيات الجدول السابق حول إجابة المبحوثين عن إفتقار الإدارة لمبدأ الموضوعية و تكافؤ الفرص أمام الجميع في عملية الإختيار التي تتعلق بعملية الترقية، و لمعرفة السبب الرئيسي لهذا، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، لنستخلص منها في الأخير السبب الرئيس و الذي حاز أكبر نسبة في إجابة عينة البحث من بين الإحتمالات كما هي مبينة في الجدول أعلاه، وراء عدم وجود هذه الموضوعية في إختيار الشخص المناسب بعيدا عن الميولات الشخصية والرغبات الفردية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب الثانوية الأخرى؛ و لقد حصرنا هذه الإحتمالات في ثلاث أفكار أو مؤشرات، و التي نرى أنها الأكثر تداولا بين العمال للإجابة على تساؤلنا؛

لقد كشفت إجابات عينة البحث أن أغلب التوجهات كانت تميل إلى الإحتمال الثاني، و هو أن عملية الإختيار تحكمها العلاقات الشخصية و البينية، و هذا ما تشير إليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 39.8 %، بمعدل 45 مبحوث من أصل 82 الذين كانت إجابتهم بـ لا عن سؤال الجدول رقم 42، ثم الإحتمال الثالث في المرتبة الثانية، و هو أن عملية الترقية تحكمها السرية و إحتكار المعلومة بنسبة 18.6 % و هذه الإجابة تصب في نفس سياق الإحتمال الثاني؛ ثم في الأخير و بنسبة أضعف نجد عدم إحترام الشروط المطابقة للشخص المرقى مع المنصب الجديد.

إن الهدف من طرح هذا التساؤل حول معيار الموضوعية و فتح المجال أمام الجميع للحصول على ترقية ما داخل المؤسسة، في حالة وجود منصب شاغر أعلى، مثلا في مناسبات ذهاب بعض العمال الرؤساء نحو التقاعد ، هو التأكيد على مبدأ و قيمة ثقافية مهمة و التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة اليوم، هو **مبدأ تكافؤ الفرص و الإعلان الشفاف** أمام جميع المترشحين، لإختيار الأفضل و الذي يعود بالفائدة على المؤسسة.

قد أشرنا سابقا أن عملية الترقية هي تعبر عن عملية توظيف شخص ما في منصب شاغر، و قد كشفت المعطيات أن هذه العملية تحكمها العلاقات الشخصية و البينية داخل المؤسسة؛ و قد توصلنا إلى نفس النتيجة التي تخص عملية التوظيف التي تطرقنا إليها حول هل تتم عملية التوظيف بطريقة شفافة و مدروسة، و الإعلان عنها أمام الجميع؟ وفي حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

و لتفادي التكرار حول تحليل المعطيات المحصل عليها، نستطيع القول أن ما ينطبق على عملية التوظيف ينطبق كذلك على عملية الترقية (أنظر تحليل الجدول رقم 35 من الصفحة رقم ).

هذا فيما يخص سلوك و ممارسة الإدارة لهذه العملية؛ سنحاول من خلال السؤال الموالي التطرق إلى سلوك و ممارسة الأفراد للحصول على الترقية من منصب أدنى إلى منصب أعلى، هل يقوم هذا السلوك على إكتساب خبرة طويلة و كفاءة عالية؟، أم على إقامة علاقات شخصية مع الإدارة؟، أم الإنضمام إلى النقابة أو إقامة علاقة بينية معها؟.

الجدول رقم 41 يبين لكي ينتقل العامل من منصبه إلى منصب عالي آخر في المؤسسة، هل يحتاج لـ؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 19.5 % | 22 | العمل على إكتساب خبرة طويلة و كفاءة في المنصب. |
| 26.5 % | 30 | إقامة علاقات شخصية مع الإدارة. |
| 54 % | 61 | الإنضمام للنقابة أو إقامة علاقة معها. |
| 100 % | 113 | المجموع |

إن السؤال عن كيفية إنتقال و ترقية عامل من منصبه الحالي إلى منصب آخر أعلى منه، يعتبر من الدلالات و المؤشرات الهامة في الكشف هذه المرة عن الممارسات و السلوكات المتعلقة بإستراتيجية الأفراد و أفعالهم في الحصول على منصب جديد أو الصعود في سلم الترتيب؛ هذه السلوكات لها إنعكاس كبير إما بالإيجاب أو السلب على فعالية المؤسسة و أداء العمل، لأن هناك في الغالب طريقتين للحصول على ترقية داخل المؤسسة، إما العمل على إكتساب خبرة طويلة و كفاءة في المنصب تؤهله لمنصب آخر، أو إقامة علاقات شخصية مع الأفراد التي لها نفوذ في المؤسسة.

ما نريد الوصول إليه من هذه الفكرة، هو: هل عملية الترقية تخضع **لمبدأ الإستحقاق و كفاءة العمل** المكتسبة من خلال السيرورة المهنية، لإختيار الأفضل و الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أم على **العلاقات الشخصية** التي لا تراعي هذا المبدأ و تقف أمام تقديم إضافات للمؤسسة العمومية؟.

تشير النتائج في الجدول أن ممارسات الأفراد للإنتقال و الترقي من منصب إلى منصب آخر، يقوم على إقامة العلاقات الشخصية و القريبة من أصحاب القرار و من بيده سلطة التقييم، فـ 45 % من عينة البحث أقرت بأن بعض الأفراد في إستراتجيتهم التي تحيط بهذه العملية يقومون بتطوير علاقات مع النقابة أو الإنضمام إليها كعضو من خلال الإنتخابات التي تجرى داخل المؤسسة؛ في حين نجــد 26.5 % ترى بأن آخرين يقيمون علاقات شخصية مع الإدراة، و كلا الإحتمالين وارد في سلوكيات الأفراد، و هذا ما وقفنا عليه شخصيا بمؤسسة أنابيب، حول حالة تم ترقيتها من عون تنفيذ ثم إلى عون تحكم ثم إلى إطار في مدة قصيرة لا تتجاوز مدة عمل العمال القدامى، - مع العلم أن بعض العمال القدامى دخل برتبة عون تنفيذ إلى أن خرج بهذه الرتبة إلى سن التقاعد-، من خلال العلاقات التي كانت تربطه بالمدير العام للمؤسسة، و كان كثير التردد على الإدارة، مع أن هذه الحالة لا تتوفر على أي شهادة علمية أو شهادة تكوين حتى، من خلال تصريح الزميلة بالعمل، حيث دخل للمؤسسة كعون تنفيذ في منصب لحام un soudeur عادي، ثم بدأ بالتدرج شيئا فشيئا في المناصب من خلال علاقته غير الرسمية بالإدارة إلى أن وصل مؤخرا إلى رتبة إطار، و هذا لم يسبق له الحدوث في المؤسسة من قبل، لأن هناك تدرج في سلم الترتيب، و لكن في الرتبة و بدون مؤهلات هذا ينافي التصنيف المهني للمؤسسة.

من إستراتيجية هذه الحالة في عملية الترقية أنه كان يضغط على العمال المتعاقدين بالمؤسسة CDD بصفته رئيس فرقة un contremaître للرفع من إنتاجية العمل و مطالبتهم بعمل ساعات إضافية، شريطة تجديد لهم عقد العمل و التوسط لهم لدى المدير لتأمين لهم مناصب دائمة بالمؤسسة في حالة وجود مناصب شاغرة لمن يقدم أكثر، لكن في الحقيقة كان يخدم مصلحته هو، لأنه كان دائما ما يصرح لي شخصيا، أنه:

*" أنا هو لي راه يمشي الإنتاج في المؤسسة ."*

هذه الإستراتيجية في السلوك و إن كانت تعمل على الرفع من إنتاجية العمال، فإن عملية ترقية هذا الفرد تقوم على مجهود أفراد آخرين، و هذا ما أدى إلى تخلي العديد من العمال المتعاقدين عن مناصبهم عند إنتهاء مدة عقد العمل، إما نتيجة ظروف العمل التي تتم من خلال الضغط عليهم، أو نتيجة الصراعات التي قامت بينهم و بين هذا الفرد، دون الحديث عن الصراعات التي كانت تحدث بينه و بين العمال الدائمين، لأن إلتحاقه بالمؤسسة ليس ببعيد.

هذا يقودنا إلى الحديث عن الإحتمال الأول و الذي جاء في آخر الترتيب بنسبة 19.5 %، و الذي تفتقره المؤسسة العمومية و هو مبدأ الإستحقاق و كفاءة العمل، لأن إمتلاك هذا المبدأ من طرف الشخص المرقى، يعطيه و يمنحه مبدأ آخر و **الإعتراف** له من طرف العمال بأهليته على شغل هذا المنصب، فلا يجدوا إعتراض في العمل تحت مسؤوليته و الإستفادة من خبراته و معارفه العلمية و العملية، و هذا ما تعمل عليه المؤسسات الرأسمالية الناجحة، من تحقيق هذا المبدأ دون تدخل العلاقات الشخصية و الميولات الفردية و الذاتية، و إخضاعه لجملة المعايير الموضوعية و الصارمة في عملية إختيار الشخص المناسب و بما يتلائم مع المسؤوليات و المهام الجديدة، لتقديم إضافات جديدة للمؤسسة تزيد من قوتها التنافسية في محيط غير مستقر بشكل كبير.

من المؤشرات الهامة كذلك حول منطق هذه العملية بالمؤسسة العمومية، هو ما الهدف الذي يدفع بالعامل إلى البحث عن الترقية و الصعود في السلم الهرمي داخل المؤسسة؟ يقودنا هذا التساؤل إلى السؤال الموالي الذي يعالج هذه الفكرة.

الجدول رقم 42 يبين لماذا يبحث العامل عن الترقية و الصعود في السلم الهرمي داخل المؤسسة، هل هذا راجع لـ؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 85 % | 96 | البحث عن المسؤولية و الزيادة في الأجر. |
| 6.2 % | 7 | المساهمة بخبرته الطويلة في إضافة شيء جديد للمؤسسة. |
| 8.8 % | 10 | نقل خبراته و معارفه للعمال الجدد. |
| 100 % | 113 | المجموع |

من المسائل المهمة كذلك في عملية الترقية، و التي تكشف عن التمثلات و التصورات الثقافية التي يحملها الفرد داخل المؤسسة، هي لماذا يبحث العامل عن الترقية و الصعود في السلم الهرمي و سلم الترتيب؟؛ لأنه كما هو معلوم أن عملية الترقية هي نوع من أنواع المكافآت و أنظمة التحفيز التي تمنحها المؤسسة للفرد داخل المؤسسة، نظير و مقابل مجهوداته و خدماته التي بذلها أثناء سيرورته المهنية الطويلة، و كذلك الإعتراف بكفاءته و أنه مؤهل لتحمل مسؤوليات و مهام جديدة في مناصب أعلى، و أنه كما أثبت كفاءة في العمل في الماضي، يمكن أن يثبت كذلك كفاءة في العمل في المستقبل، عن طريق المساهمة بخبرته المكتسبة و التكوينات المحصل عليها في إضافة شيء جديد لهذا المنصب و للمؤسسة، بالإضافة إلى نقل خبراته و معارفه للأجيال اللاحقة و الجديدة من خلال تكوينهم على يده لتحضيرهم للمستقبل.

بالعودة إلى المؤسسة العمومية المستقلة، قمنا بطرح هذا التساؤل أمام عمال مؤسسة تريفيلور و أنابيب، لماذا يبحث العامل عن الترقية و الصعود في السلم الهرمي و سلم الترتيب؟، هل هذا راجع للبحث عن المسؤولية و الزيادة في الأجر؟، أم المساهمة بخبرته الطويلة في إضافة شيء جديد لمنصب العمل و للمؤسسة؟، أم نقل خبراته و معارفه للعمال الجدد؟.

من خلال معطيات الجدول تدل النسب وبفارق كبير، أن الأفراد أو العمال في توجههم في البحث عن عملية الترقية، يقوم على الرغبة في إكتساب المسؤولية و الزيادة في الأجر، و هذا ما تدل عليه نسبة إجابة عينة البحث التي تقدر بـ 85 %؛ في حين نجد أن هذه العملية في آراء عينة البحث لا تعبر في نتيجتها أو هدفها عن المساهمة بخبرة العامل الطويلة في إضافة شيء جديد لمنصب العمل و للمؤسسة، أو نقل خبراته و معارفه للعمال الجدد .

هذا التوجه في آراء المبحوثين يضعنا أمام نتيجة و حقيقة من واقع المؤسسة العمومية، يجب التوقف عندها كثيرا، و طرح العديد من الأسئلة المفسرة لهذا التوجه السلبي في ممارسات الأفراد داخل المؤسسة العمومية، و عن الأسباب التي تقف وراءه ، و الذي لا يخدم مصالح و أهداف المؤسسة حسب رأينا،- خاصة إذا ربطناها بهذه المرحلة الإنقتاحية على إقتصاد السوق و القطاع الخاص- الذي يتطلب الإبتكار و التجديد، سواء على مستوى المعارف و طرق التسيير الجديدة، أو على مستوى المنتوج و التحكم في تكنولوجيا جديدة.

يمكن تفسير هذا التوجه إلى عدة أسباب قمنا بإستخلاصها من خلال الملاحظات و تصريحات بعض المبحوثين، أول سبب و الذي نرى أنه كرس لهذا التوجه الذي يعبر في مضمونه إهتمام و تفكير الفرد بمصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة، و هو: **التصنيف المهني و نمط الأجور الجديد** الذي جاءت به الإصلاحات الإقتصادية للمؤسسة المستقلة، حسب رأينا أن هذه الفروقات الكبيرة التي أشرنا إليها سابقا بين أعضاء المؤسسة في الترتيب في السلم الهرمي و سلم ترتيب الأجور، دفع بعمال المستويات الدنيا إلى تصور عملية الترقية بهذا الشكل الذي دلت عليه المعطيات في الجدول، فهو يرى فيها من جهة إكتساب مسؤولية و منصب أعلى يقربه من دائرة السلم الهرمي للمؤسسة، و يصبح داخل هذه الدائرة، كحضور الإجتماعات مثلا، بعدما كان ينظر إليهم من المستويات الدنيا، و من جهة أخرى الزيادة في الأجر و الإمتيازات.

يقودنا هذا التصور إلى تصور آخر لمسناه لدى العديد من العمال و حتى الكادر الإداري بمختلف مستوياته، هو أنه كلما ترقى أي شخص في المناصب تقل مهامه ونشاطاته، بحيث ينتقل من التنفيذ و الوقوف على العمل بنفسه إلى مرتبة إصدار الأوامر و التوجيهات فقط، و هذا ما صرح به عامل بمؤسسة تريفيلور منتقدا هذا التصور، تم ترقيته إلى رئيس مصلحة الصيانة بعد 25 سنة خبرة حيث يقول:

" في بعض المرات، كي يدور المدير في les ateliers، يشوفني نخدم على les machines ، هو يقولي وخر، خلي الخدامة الصغار يخدموا، أنت ما تخدمش ريح"، يضيف قائلا: " أنا بكري تعلمت مع ناس شيفان و يخدم معاك يوريلك الكبيرة و الصغيرة، صغار تاع دورك حقا دايرين تكوين في الجامعة و لا في centre ، بصح كاين عفايس ما تلقاهمش في الكتوبة ".

في حين أن عملية الترقية في المؤسسات الكبرى كما أشرنا للنموذج الياباني، فإن عملية الترقية هدفها الأساسي هو تقديم إضافات جديدة للمنصب، و القيام بعملية التكوين للعمال الجدد، و هذا يوفر للمؤسسة الميزة التنافسية، و كذلك النفقات التي تصرفها المؤسسة على عملية التكوين.

من الملاحظات كذلك، أن هذه التصورات الراسخة في عمق الأذهان، تعود بنا إلى مبدأ الإستحقاق و كفاءة العمل كقيمة ثقافية و مطلب أساسي للحصول على ترقية، فنجد ممارسات و إستراتيجية الأفراد داخل المؤسسة العمومية، عوض أن تعمل على إكتساب خبرة طويلة و معارف و كفاءة في المنصب، تلجأ إلى بناء علاقات رسمية و غير رسمية سواء مع الإدارة أو النقابة للحصول على ترقية داخل المؤسسة، و هذا ما يفسر إنعدام تصور في أذهان العمال المساهمة بالخبرة المكتسبة و التكوينات المحصل عليها في إضافة شيء جديد لهذا المنصب و للمؤسسة، بالإضافة إلى نقل الخبرات و المعارف للأجيال اللاحقة و الجديدة من خلال تكوينهم و تحضيرهم للمستقبل.

من المؤشرات التي يمكن كذلك الحديث عنها، و وضعها في دائرة النقاش، هو مبدأ الأقدمية في العمل كمعيار للترقية، مقابل مؤشر آخر و هو الإستحقاق le mérite، بمعنى من يتقدم الآخر، هل الأقدمية؟ أو هل معيار الإستحقاق؟.

من الإختلالات التي نجدها في المؤسسة العمومية، إعطاء أكثر قيمة للأقدمية في عملية التقييم، دون مراعاة مبدأ الكفاءة و الإستحقاق، فنجد الكثير من الكفاءات الشابة و المتعلمة و التي لها تكوين في علوم جديدة، و مع ذلك يتم تقديم العمال القدامى في عملية الترقية و الذين عايشوا الحقبة الإشتراكية، دون الحديث عن مستواهم التعليمي، و التي أثبتت فشلها.

≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈

ختاما و في الأخير، هذه جملة المعايير و الممارسات التي قمنا برصدها من خلال قراءة منطق الترقية داخل المؤسسة العمومية المستقلة، وقد دلت هذه الخصائص الثقافية على طبيعة علاقات العملداخل المؤسسة مكان الدراسة، التي تقوم على تدخل الذاتية و العلاقات الشخصية، في حين نجد إنعدام مبدأ ثقافي مهم في المؤسسات الناجحة اليوم، و هو مبدأ الإستحقاق و الكفاءة في العمل، و الذي ينعكس على المؤسسة بالسلب، خاصة في هذه المرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق و تنوع الفاعلين الإقتصاديين، التي تتطلب إكتساب ثقافة مؤسسة جديدة أساسها المبادئ و منظومة القيم الرأسمالية، و الإستفادة من تجارب هذه المؤسسات، كما فعلت المؤسسات الأمريكية في إستفادتها من المؤسسات اليابانية، خاصة فيما يخص منطق الترقية.

**خلاصة الفصل.**

لقد حاولنا من خلال هذا البعد: ثقافة المؤسسة و الممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية، في المؤسسة العمومية المستقلة تسييريا و ماليا بعد عملية الإصلاحات الإقتصادية، و دخولها في مرحلة إنتقالية لم تكتمل بعد، إلقاء الضوء على الخصائص الثقافية التي تحكم كل عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية التي إخترناها في هذا الفصل، لأهميتها في حياة المؤسسة الصناعية كما أشرنا في مقدمة الفصل.

قد كشفت هذه الدراسة الميدانية، من خلال الوقوف على أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، و هي عملية التوظيف، عملية الأجور، و أخيرا منطق المكافآت، من خلال منطق الترقيات، كعامل محفز للأفراد لتقديم خبراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة الصناعية، و قد كشفت عن نتائج هامة، و التي تعكس الممارسات و القيم الثقافية، و أهم المبادئ و المعايير التي تحكم و تحيط بكل وظيفة من الوظائف التي إخترناها.

لعدم تكرار ما سبق ذكره في الصفحات السابقة، يمكن الخروج بنتيجة عامة مفادها، أن هذه الوظائف تتخللها و تستند إلى ممارسات و أنماط من التصورات الذهنية و التفكير، بالإضافة إلى إستراتيجيات الأفراد السلوكية، التي لا تخدم المؤسسة المستقلة في شيء، و إنما هي من الإختلالات و الثغرات التي تحد من فعالية المؤسسة العمومية و ديناميكيتها، و خلق القيمة المضافة في هذا المحيط الجديد؛ منها ما هو راسخ و متجذر من بقايا الحقبة الإشتراكية، و منها ما هي جديدة كرستها القوانين الجديدة التي جاءت بها السلطات السياسية في هذه المرحلة الإنفتاحية، لضبط علاقات العمل داخل المؤسسة المستقلة، بما فيها الوظائف التسييرية التي أشرنا إليها.

على العموم يمكن التأكيد على شيء واحد، و هو أنّ أمام المؤسسة العمومية الصناعية، عامل واحد لتجاوز هذه الإختلالات و تداركها، و البقاء في الساحة الإقتصادية و الإجتماعية، هي: **حتمية التغير الثقافي** و الإستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة، و محاولة التخلص من هذه الثغرات و إستبدالها بأنماط تسييرية فعالة، تحكمها ممارسات و منظومة قيم صحية و فعالة، لأنه يمكن الجزم أو التنبؤ، أنه خلال سنوات قليلة آتية، سينتهي كل بقايا القطاع العمومي، عند إكتمال و توسع دائرة إقتصاد السوق و القطاع الخاص في الجزائر، خاصة مع دخول القطاع الخاص الأجنبي، التي تسير فيه الدولة إلى عقد شراكات مع الشركات الأجنبية، حتى القطاع الخاص المحلي سيجد نفسه أمام مؤسسات أجنبية ذات ثقافة مغايرة عن المحلية.

**الفصــــــــــــــل السابع.**

**ثقافـــــــــــة الـــــــمؤسسة و حـــــــــتمـــــــــــية الــــــــتغــيــــــــــــــــــــر الثقافي:**

**موانـــــــــــع و معيــــــــــــقات.**

**مقدمة الفصل.**

لقد ساهمت التطورات الحاصلة في الماضي القريب و اليوم في المحيط الخارجي للمؤسسة العمومية من خلال مختلف الأزمات التي مرت بها و كذلك الإنتقال و الإنفتاح على سياق إقتصادي جديد يتقاطع فيه الكثير من الفاعلين، في الكشف عن عجز و عدم قدرة المؤسسة المستقلة على التكيف مع هذه التحولات و كذلك عن ضعف في تسيير و إدارة الموارد المادية و البشرية في هذه المرحلة الحساسة؛ كل هذا يستدعي إيجاد و تبني أساليب و توجهات جديدة في أنماط التصرف و التفكير و في الممارسات التسييرية الملائمة لهذه الأوضاع الجديدة و المستحدثة.

اليوم القليل من يستطيع التنبؤ بهذا المحيط الجديد الذي يمتاز بعدم الثبات و القدرة على التحكم فيه و عولمته، مما يجعل عملية التغيير و إعادة تشكيل المؤسسات الصناعية العمومية، ضرورة ملحة و صحية لمواجهة التحديات و المخاطر الخارجية و الجديدة، إذ أصبح من الضروري العمل على تطوير المؤسسات و إعادة تقويمها، و الوقوف على تشخيص الإختلالات و نقاط الضعف الداخلية بشفافية و أكثر موضوعية و جرأة، لأن التغيير يبدأ من الداخل.

إن عملية التغيير المطلوبة في مؤسساتنا اليوم من وجهة نظرنا، ليس في وضع الهياكل و الأنظمة الجديدة، و إصدار القوانين و الإتفاقيات التي تنظم علاقات العمل، بقدر ما هو **تغيير ثقافي** في الذهنيات و أساليب التفكير و التصورات الجامدة، و حتى الممارسات السلوكية الفردية و الجماعية و على كل المستويات؛ فالتمسك بالتصورات و الأنماط التسييرية القديمة و التقليدية وعدم الرغبة و القابلية في التخلص منها، و كل التراكمات الثقافية التي خلفتها أساليب التسيير و طرق العمل القديمة و لسنوات، هي أصل جميع الإختلالات و أمراض المؤسسة العمومية، التي تمهد للإنهيار و الإفلاس و بشكل سريع و في سنوات قليلة من الآن، و تراجع للمكتسبات الفردية و الجماعية أمام التغيرات الحاصلة في المحيط الآنية و السريعة.

إن مصطلح التغيير في المؤسسات الناجحة أصبح ممارسة و قيمة ثقافية و تعبير عن ثقافة مؤسسية، و جزء من الحياة اليومية لهذه المؤسسات، فهي في تغيير مستمر، حتى أصبح من التقاليد و الممارسات الراسخة في البعد الإجتماعي و الثقافي للمؤسسة، و يحصل بطريقة آلية و عفوية، للوقوف أمام التحديات الجديدة و التنبؤ لها، و كذلك معرفة المشاكل التي تواجه المؤسسة و وضع الحلول و السياسات و الإستراتيجيات المستقبلية.

إن معالجة موضوع التغيير بالبحث و الدراسة في المؤسسات العمومية الصناعية، أصبح ضرورة ملحة للوقوف على أبعاده و حدوده، خاصة و أنه يرتبط بمواضيع التنمية و خلق القيمة المضافة و مستقبل المؤسسات العمومية في مرحلة لا تقبل الضعيف، و حتى المكتسبات المجتمعية أفراد و جماعات، خاصة مفهوم العمل كقيمة مهنية نادرة و صعبة الحصول عليها.

ما نريد التنبيه إليه هنا، أننا قمنا بإستعمال مفهوم التغيير، كرهان إستراتيجي أمام المؤسسات العمومية الصناعية، لإرتباطه الوثيق بموضوع البحث الذي يتكلم عن ثقافة المؤسسة، لأن الثقافة من خصائصها أنها قابلة للتغيير و التجديد، قمنا من خلاله محاولة إسقاطه على المؤسسة العمومية لمعرفة ما هي الموانع العوائق الثقافية التي تقف دون عملية التغير الثقافي، و لم نركز كثيرا على الأدبيات التي تناولت موضوع التغيير الذي أصبح علما مستقلا بذاته له مدارسه الفكرية و نظرياته، مثل إدارة و تسيير الموارد البشرية؛ بحيث يمكن أن يكون موضوع التغيير داخل المؤسسة كموضوع بحث أمام الباحثين للتوسع فيه و إثراءه بشكل أكثر و الإحاطة بجوانبه التي لم نحط بها نحن في هذه الدراسة.

1. **حالة و مستقبل المؤسسة المستقلة و إقتصاد السوق.**

إن الحديث عن أي تغيير داخل المؤسسة كأحد الأبعاد الرئيسية في هذه الدراسة البحثية، يقودنا في المقام الأول إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمؤسسة العمومية، هذه الأسئلة هي: ما هي النتائج الحالية للمؤسسة العمومية المستقلة، التي تعبر عن حالة المؤسسة و صحتها المالية، الإنتاجية، و حتى التنافسية؟، ما هي النتائج المنتظر منها تحقيقها، خاصة بعد عملية الإصلاحات الإقتصادية و الهيكلية، و مخرجاتها القانونية و التنظيمية، التي منحت المؤسسة الصناعية العمومية صفة الإستقلالية في التسيير و إدارة الإنتاج و المداخيل بشكل ذاتي و مستقل، في محيط جديد، و هو الإنفتاح على إقتصاد السوق و فتح المجال أمام القطاع الخاص؟، ما هي نقاط الإلتقاء بين هاذين السؤالين ، بمعنى هل نجحت المؤسسة المستقلة في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، أم لا؛ أم هناك فروقات كبيرة بينهما؟، و أخيرا ماهي الأسباب؟.

هذه الأسئلة المحورية تسمح بالقيام بعملية التشخيص و إجراء حصيلة عامة للمؤسسة المستقلة في وقتنا الحالي، قبل القيام بأي تغيير، أو طرح مشروع للتغيير، لمعرفة جدوى هذه العملية من عدمها، أي هل تحتاج المؤسسة إلى تغيير أم لا؟ و في أي مجال؟.

لذلك جاء هذا التساؤل أمام عينة البحث بمؤسسة أنابيب و تريفيلور، رقم 57 من إستمارة البحث، حول : كيف ترى حال و مستقبل المؤسسة التي تعمل بها حاليا؟، كسؤال أول في معالجة بعد التغيير داخل المؤسسة العمومية.

الجدول رقم 43 يبين حال ومستقبل المؤسسة التي تعمل بها حاليا؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 00 % | 00 | حالة المؤسسة في نمو وتطور. |
| 35.4 % | 40 | حالة المؤسسة في إستقرار. |
| 26.5 % | 30 | حالة المؤسسة في تدهور و تراجع. |
| 38.1 % | 43 | حال المؤسسة في غموض و غير واضح. |
| %100 | 113 | المجموع |

إن الوقوف على معرفة حال و مستقبل المؤسسة المستقلة من خلال أراء المبحوثين، يعتبر من مؤشرات القياس الهامة التي تدخل في معالجة موضوع حتمية التغيير أمام أي مؤسسة صناعية، و كذلك في حالة طرح مشروع التغيير كحل و فرصة لتدارك الأخطاء و الإختلالات التي حالت دون الفعالية الإقتصادية للمؤسسة و خلق القيمة المضافة، بهدف تحقيق البقاء و العيش في محيط تحكمه الكثير من المتغيرات في مواجهة المؤسسة الصناعية، كالمنافسة، جودة المنتوج، الفوارق التكنولوجية، الحصول و جلب زبائن أكثر، إمتلاك نمط من التسيير الفعال و الصارم، إمتلاك فرق عمل منسجمة.

إن المؤسسة في وضعيتها الإقتصادية في وضعها العام لا تخلو من أربع إحتمالات، قمنا بوضعها أمام عينة البحث بمؤسسة أنابيب و تريفيلور، لمعرفة هذه الوضعية التي تعبر كذلك عن المستقبل؛ فإما هي في نمو و تطور، أو إستقرار؛ و إما في تدهور و تراجع، أو غموض و غير واضح.

38.1 % من عينة البحث ترى أن مستقبل المؤسسة و وضعيتها الإقتصادية في غموض و غير واضح، ثم يأتي في المقام الثاني توجه الإجابات نحو حال المؤسسة في إستقرار بنسبة 35.4 %، ثم نجد في الأخير 26.5 % من المبحوثين يرون أن حال و مستقبل المؤسسة في تدهور و تراجع، هي حين نرى انه هناك إنعدام للإحتمال الأول، الذي يعبر عن النمو و التطور.

يمكن معالجة هذه النسب بالدراسة و التحليل، من خلال معالجة حال كل مؤسسة على جهة، من خلال ما سجلناه من نقاط و ملاحظات أثناء عملية التواصل مع مجموعة من العمال، و القيام بجملة من الحوارات معهم، بمؤسسة أنابيب و تريفيلور.

أولا مؤسسة أنابيب؛ من خلال التواصل مع مجموعة من المبحوثين بالمؤسسة، و تسجيل مجموعة من الإنطباعات حول حال ومستقبل المؤسسة اليوم، و أثناء عملية ملأ إستمارات البحث، رأينا أن توجه عينة البحث، كان يميل أكثر إلى إحتمال الغموض و عدم الوضوح؛ و قد إستعملنا هذا المصطلح أو هذا التعبير، لأنه أكثر دلالة و تعبير في تشخيص حال المؤسسة اليوم؛ و بناءا على ما لمسناه لدى عمال مؤسسة أنابيب، فهو يعبر عن الشك و القلق و الخوف لديهم حول مستقبل مؤسستهم، من خلال ما يتم التصريح به و الأخبار المتداولة في المؤسسة، عن أنها ذاهبة إلى البيع للقطاع الخاص، حتى أننا لاحظنا تداول إسم الشخص الذي يريد شراء المؤسسة؛ فمؤسسة أنابيب عرفت نوع من التدهور و التراجع، و مع ذلك إستطاعت تدارك ذلك من خلال إيجاد الحلول و إن كانت مؤقتة، مثلا كعملية تسريح العمال سابقا، لكن اليوم ما رأيناه أنه لا أحد يعرف ما سيجري في المستقبل القريب.

ثانيا، و فيما يخص مؤسسة تريفيلور، فإجابات عينة البحث التي رصدناها حول حال المؤسسة، فهناك فئة ترى أنها في إستقرار، و هناك فئة أخرى ترى أن المؤسسة في تدهور و تراجع بنسب متفاوتة، و هذا ما تدل عليه معطيات الجدول؛ تستند الفئة الأولى إلى تحقيق مؤسستهم مؤخرا نوعا من الإستقرار، و تجاوز المشاكل و فترات الأزمات التي مرت بها المؤسسة، نتيجة طابع نشاطها الذي يقوم بإنتاج مواد البناء المتعلقة بمادة الحديد، فكما أشرنا سابقا أن برامج بناء السكنات التي شرعت فيها الدولة الجزائرية في السنوات الماضية القليلة نتيجة إرتفاع في أسعار المحروقات الذي لم يقل 100 دولار للبرميل، أنعش الإنتاج بمؤسسة تريفيلور، الذي سمح بنوع من الإستقرار و إن كان بشكل مؤقت. أما الفئة الأخرى فهي لا تحكم على حال المؤسسة من خلال هذه المرحلة الآنية فقط، خاصة بعد تراجع في أسعار المحروقات إبتداءا من 2014، الذي أثر على عملية الإنتاج، بعد دخول الجزائر في عملية التقشف و تجميد بعض مشاريع البناء.

في الأخير، قد دلت المعطيات على أن صحة المؤسسة ليست جيدة، حتى و إن كان هناك نوع الإستقرار، إلا أنه غير كافي، في محيط كما قلنا تحكمه العديد من المتغيرات و الغير ثابتة، بمعنى أن الإستقرار يحتاج إلى محيط مستقر، و هذا ما لن تجده المؤسسة العمومية اليوم، خاصة بعد دخولها و إنفتاحها على إقتصاد السوق و دخول القطاع الخاص على الإقتصادية المحلية.

هذا التساؤل عن حال المؤسسة في هذه المرحلة الإنفتاحية و الإنتقالية، يقودنا إلى محاولة معرفة الأسباب التي تقف وراء هذه التوجهات في آراء عينة البحث. وهذا ما سنعالجه في التساؤل الموالي.

الجدول رقم 44 يبين هل إستطاعت المؤسسة المستقلة التأقلم مع إقتصاد السوق؟ أم لا؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 15.9 % | 18 | نعم |
| 84.1 % | 95 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من الرهانات و التحديات الجديدة التي تم طرحها أمام المؤسسة المستقلة، و بشكل مفروض عليها، كمعطى و مرحلة جديدة، و التي تشكل تحدي كبير أمام مسيري و أعضاء المؤسسة المستقلة، هو الإنفتاح على إقتصاد السوق، الذي وضع نهاية للدولة الراعية التي كانت تلعب دورا أبويا في السلطة و إصدار القوانين و المراسيم التي تحمي المؤسسة العمومية، عن طريق ضمان محيط مستقر يخلو من المنافسة أو تعدد الفاعلين الإقتصادين، بالإضافة إلى إحتكار السوق الداخلي و منع المنتوج الأجنبي و التجارة الخارجية، مما أعطاها صفة اللاعب الوحيد على الساحة الإقتصادية سابقا.

لكن من وجهة نظرنا، أن هذه المرحلة الحالية ستضع أمام المؤسسة المستقلة خيارات جديدة تتعلق بهذا المحيط الجديد، الذي يتميز بالإنفتاح بشكل واسع على العالم، و عدم الإستقرار، بالإضافة إلى عدم القدرة على التنبؤ به أو التحكم فيه في المستقبل القريب؛ هذه الخيارات أمام المؤسسة تقوم على الإجابة على إشكاليات هذا التحول و الإنتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، إما البقاء و التطور، أو الموت و الإندثار.

إن السؤال عن عملية التأقلم و التكيف مع إقتصاد السوق، من عدمه، سيضع المؤسسة المستقلة أمام حتمية التغيير كخيار إستراتيجي في سياسة المؤسسة، إذا أرادت إنجاح عملية الإنتقال، أو الفشل، الذي سنتحدث عنه في الأسئلة القادمة.

84.1 % من عينة البحث ترى بأن مؤسستهم لم تستطع التأقلم مع إقتصاد السوق، و هذا ما يفسر توجه إجابة المبحوثين حول حال المؤسسة و مستقبلها، الذي يدور حول الغموض و عدم الوضوح، و كذلك التدهور و التراجع.

ما نريد الوصول إليه من هذا التساؤل هو في أي جانب من جوانب المؤسسة: الإقتصادية، التقنية، أو الإجتماعية و التنظيمية، التي لم تستطع فيه التأقلم مع إقتصاد السوق، للوقوف على أماكن التغيير.

الجدول المزدوج رقم 45 يبين: هل ترى بأن المؤسسة إستطاعت التأقلم مع إقتصاد السوق؟ وفي حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| سوء التسيير و عدم وجود إستراتيجية فعالة. | | عدم تحديث المؤسسة بتكنولوجيا جديدة. | | المنافسة من طرف القطاع الخاص. | |
| 84.1 % | 95 | 31.9 % | 36 | 25.7 % | 29 | 26.5 % | 30 | هل ترى بأن المؤسسة إستطاعت التأقلم مع  إقتصاد السوق؟ |
|
|
|

قد كشفت النتائج المحصل عليها سابقا من خلال الدراسة الميدانية، في الفصل الذي عنوناه ثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق، بمعنى الإنفتاح على محيط إقتصادي جديد يحمل ثقافة مغايرة عن الثقافة السابقة التي كرستها أنظمة التسيير الإشتراكي، و علاقات العمل القائمة داخل المؤسسة الإشتراكية، عن عدم قدرة المؤسسة المستقلة على الإندماج مع هذا السياق الجديد، لعدة عوامل تنظيمية و ممارساتية تتعلق بالأفراد و إرادتهم في إنجاح هذا الإنفتاح و التأقلم مع قيمه و مبادئه الأساسية، أوردنا كل ذلك في صفحات الفصل السابق.

قد قمنا بطرح هذا التساؤل من جديد أمام عينة البحث من خلال تقديم مجموعة من الإحتمالات، التي قمنا بتصنيفها إلى صنفين، الصنف الأول يعالج المحيط الخارجي للمؤسسة و هو إحتمال المنافسة من طرف القطاع الخاص سواء كان الأجنبي أو المحلي، و الصنف الثاني يشير للمحيط الداخلي يتعلق بإحتمال الجانب التقني للمؤسسة وهو عدم تحديث المؤسسة بتكنولوجيا جديدة، و إعتمادها فقط على وسائل إنتاجها القديمة، أو بالجانب التنظيمي و التسييري، الذي يشير إلى سوء التسيير و عدم وجود إستراتيجية فعالة من طرف مسيري المؤسسة المستقلة لمواجهة هذا السياق الجديد.

إن الهدف من طرح هذا التساؤل حول إستطاعة المؤسسة المستقلة على التأقلم و التكيف مع إقتصاد السوق، و من خلال الإحتمالات التي أوردناه أمام عينة البحث، هو محاولة معرفة في أي جانب من جوانب المؤسسة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، الذي يجب أن تتم التركيز عليه في عملية التغيير، أو عند التفكير في طرح مشروع للتغيير، لأنه من الأمور الهامة و التي يجب أخذها في الحسبان و الإعتبار عند القيام بأي عملية تغيير، أو طرح مشروع للتغيير، لتفادي الوقوع في جانب لا يعود على المؤسسة بأي فائدة، و الذي يمكن أن يؤدي إلى مشاكل داخل المؤسسة، أو حتى تضييع الوقت و الجهد في عملية التغيير.

تؤكد معطيات الجدول أن 31.9 % بمعدل 36 مبحوث من أصل 95 الذين كانت إجابتهم بـ لا، حول عدم قدرة المؤسسة على التأقلم مع إقتصاد السوق، يعود في المقام الأول لسوء التسيير و إفتقار المؤسسة لإستراتيجية فعالة في مواجهة هذا المعطى الجديد، ثم تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 26.5 % المنافسة من طرف القطاع الخاص، ثم في الأخير، له علاقة الجانب التقني للمؤسسة بعدم تحديثها بتكنولوجيا جديدة، التي تفتح أمام المؤسسة الزيادة في الإنتاج و إدخال منتوج جديد.

إن إختيار عينة البحث لإحتمال سوء التسيير و عدم وجود إستراتيجية فعالة في هذه المرحلة، كعامل داخلي في محيط المؤسسة، يعبر عن درجة الوعي لدى العمال من وجهة نظرنا، بأن هذه المرحلة هي تقع على عاتق و مسؤولية المسيرين و التأطير الإداري بشكل عام في قيادة المؤسسة و وضع إستراتيجيات فعالة، تستطيع من خلالها المؤسسة التأقلم و التكيف مع واقع إقتصاد السوق؛ و قد كشفت النتائج التي تحصلنا عليها في الفصل الخامس عن عدم قدرة الإطارات المسيرة و الكادر التابع لها في قيادة المؤسسة و تجنيد العمال نحو الوصول إلى الفعالية الإقتصادية و تحقيق القيمة المضافة، لعوامل و أسباب أشرنا إليها في ذلك الفصل.

على العموم فإن الجانب الذي يحتاج إلى تغيير، هو الجانب الذي يتعلق بطبيعة التسيير و نمط التأطير الإداري، و هذا ما يصرح به مبحوث من مؤسسة تريفيلور، و هو تقني سامي في الكهرباء بقسم الصيانة، حيث يرى أن عملية التغيير يجب تطال المستويات العليا من المؤسسة، بقوله:

" le changement يبدأ من الفوق و يهود للتحت، parce que إلا بديت من التحت غادي دير فتنة في المؤسسة ".

يضيف المبحوث بإعطاءه مثال و سؤال في نفس الوقت وجهه إلي من خلال المحادثة معه بقوله:

" أنت في رايك كي تبغي تغسل les escaliers تبدأ من الفوق و لا من التحت، أنت جاوب روحك ".

يقصد المبحوث من كلمة الفتنة، هي الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة من خلال مقاومة التغيير من طرف عمال القاعدة.

هذه المعطيات التي تعبر عن حال المؤسسة، و عدم قدرة المؤسسة على التأقلم مع إقتصاد السوق، و أن عملية التغيير حسب آراء عينة البحث تقع بالدرجة الأولى على عاتق و مسؤولية المستويات العليا للمؤسسة، لأهميتها داخل المؤسسة؛ و قد رأينا أن السلطات السياسية من خلال عملية الإصلاح و التوجهات الجديدة في إستقلالية المؤسسة العمومية الصناعية، ألقت المسؤولية هذه المرة في توجهاتها الجديدة على عاتق الإطارات المسيرة و الكادر الإداري التابع لها في قيادة هذه المرحلة ككفاءة تسييرية و تنظيمية، في وضع و رسم إستراتيجيات و سياسات تدفع بالمؤسسة المستقلة إلى تحقيق القيمة المضافة و قيادة المؤسسة نحو التطور و الديمومة ، خاصة بعد مبدأ إستقلالية المؤسسة، الذي يمنح أكثر حرية في العمل و إتخاذ القررات و رسم السياسات بعيدا عن تدخلات الأجهزة الوصية سابقا؛ بالإضافة إلى تجنيد العمال وتحفيزهم حول تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة المستقلة؛ و قد أشارت النتائج المحصل عليها في فصل سابق عن دور الإطارات السامية في هذه المرحلة الجديدة، و التي كشفت عن عدم قدرة هذه الأخيرة على إحداث تغيير في نمط التسيير القديم، أو تقديم إضافات جديدة لصالح المؤسسة؛ و إنما غلبت عليها بعض الممارسات التي لا تخدم المؤسسة قمنا برصدها في الفصل السابق الذي عالجنا فيه فكرة الإنفتاح على إقتصاد السوق كمرحلة جديدة .

كل هذا سيضع المؤسسة أمام حتمية التغيير، لكن هذه العملية تحتاج إلى مقدمات و أرضية تسمح بحدوث هذا التغيير، لذلك سنعالج في التساؤل الموالي متطلبات عملية التغيير من خلال مؤشر هام داخل المؤسسة، و هو طبيعة الجو الإجتماعي داخل المؤسسة.

1. **حتمية التغيير و المناخ الإجتماعي للمؤسسة المستقلة.**

إنطلاقا من النتائج التشخيصية التي كشف عنها عنصر: حال و مستقبل المؤسسة المستقلة في علاقتها مع محيطها الجديد إقتصاد السوق، و التي عبرت عن عدم قدرتها على التكيف مع هذا السياق الجديد، و إنعكاسه السلبي على حال و مستقبل المؤسسة، الذي يتميز تارة بالغموض وعدم الوضوح، و تارة أخرى بالتدهور و التراجع.

و بالنتيجة، إن إشكاليات التحول من مرحلة إلى مرحلة أخرى، يشكل اليوم تحدي كبير أمام المسيرين و أعضاء المؤسسة، إما بإنجاح هذا التحول، أو الذهاب نحو الإفلاس و الإندثار.

في هذا الإطار، نستطيع القول أن قدرة المؤسسة على التغيير، يمكن إعتباره ككفاءة فارقة و رهان إستراتيجي في هذه الحالة الصعبة، التي تسمح بتحقيق الديمومة و البقاء، و مكسب لخلق القيمة المضافة، التي لطالما عجزت عن تحقيقها السياسات السابقة.

هنا تكمن أهمية معالجة هذا التساؤل و الحديث عن حتمية و ضرورة التغيير، خاصة في المؤسسات التي تمر بمرحلة من الصعوبات و الغموض، و التدهور و التراجع.

كما أن إنجاح التغيير داخل المؤسسة هو تحدي، و يحتاج إلى عوامل تهيأ له الأرضية التي من خلالها يجد القبول لدى الجميع، و تفادي أي مقاومات أو عدم الإنخراط في عملية التغيير؛ فكيف ينظر أعضاء المؤسسة لعملية التغيير؟ هل تحتاج المؤسسة إلى تغيير لمواجهة التحديات و المشاكل التي تواجهها؟، في أي جانب؟، و ما هي الموانع و الصعوبات المتعلقة بالأفراد و التنظيم التي تقف و تحول أمام تحقيق أي تقدم في هذه العملية؟، كلها تساؤلات سنحاول الإجابة عنها في هذا العنصر.

1. حاجة المؤسسة للتغيير.

الجدول رقم 46 يبين حاجة المؤسسة إلى التغيير لمواجهة التحديات و المشاكل التي تواجهها.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 93.8 % | 106 | نعم |
| 6.2 % | 7 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول تدل النسب و بفارق كبير، أن المؤسسة العمومية في حاجة ماسة إلى التغيير لمواجهة التحديات و المشاكل التي تواجهها اليوم سواء في محيطها الداخلي الذي دلت النتائج السابقة على وجود العديد من الإختلالات التي لها علاقة بالتنظيم و التسيير، و كذلك بالعديد من الممارسات الفردية التي لا تخدم مصلحة المؤسسة؛ أو في محيطها الخارجي من خلال عدم قدرتها على منافسة مؤسسات القطاع الخاص، و هذا ما تدل عليه نسبـــة إجــــــابة عينة البــــــــحث التي تقدر بـ 93.8 %.

هذا التوجه في آراء المبحوثين يضعنا أمام نتيجة و حقيقة من واقع المؤسسة العمومية، و هو حتمية التغيير كحل لهذه المشاكل؛ كما يعبر عن وعيهم و إدراكهم عن حال مؤسستهم غير الجيدة.

ما نريد أن نؤكد عليه أن هذه المرة، عملية التغيير تقوم على عاتق أعضاء المؤسسة بشكل مستقل، و بكل مستوياتها بدءا من الإطارات السامية نزولا إلى القاعدة العمالية؛ فالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإشتراكي سابقا عرفت الكثير من عمليات التغيير، التي كانت الدولة هي التي تقود هذه العملية من خلال إصدار القوانين، و المراسيم التي تنظم علاقات العمل من جديد، في حين اليوم صفة الإستقلالية في التسيير تعطيها كذلك حق التغيير بشكل ذاتي في حالة الصعوبات أو السقوط في أزمات من جديد.

من خلال التواصل مع مجموعة من عينة البحث سواء بمؤسسة أنابيب أو تريفيلور، إطارات و عمال حول رؤيتهم الشخصية لموضوع التغيير داخل المؤسسة، فإننا لمسنا لدى الجميع أهمية هذا الموضوع، و يعتبرونه كإحدى الإهتمامات و المواضيع الأولية التي يجب على المؤسسة الإهتمام بها في هذه المرحلة؛ فهناك إختلاف في الرؤى، بحيث هناك من يراه أنه حتمية و ضرورة ملحة أمام المؤسسة اليوم، و هناك من يرى أنه تحدي و رهان يجب على المؤسسة أن تعمل على كسبه، لأن المؤسسة مرت بتغييرات و لكن لم تصل بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، و هناك من يرى أن عملية التغيير صعبة و تحتاج إلى وقت و إرادة من الجميع، و خاصة تجاوز المصالح الذاتية و الفردية.

و هذه جملة من التصاريح التي تعبر عن هذه التوجهات حول موضوع التغيير، فتصرح مبحوثة بمؤسسة أنابيب مكلفة بتسيير الأجور و هي زميلة في العمل سابقا، حيث تقول:

" ما عندناش le choix رانا تحت الضغط، و المؤسسة راها رايحا للبيع، و obligé باش نقومــــــــــــوا بـ les changements nécessaires " .

نجد كذلك تصريح رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة تريفيلور، الذي يصرح بقوله ـ:

" Faire et gérer un changement est une tache très difficile, et une démarche qui demande beaucoup de prudence, parce que on peut tomber dans des conflits inattendus'' .

بالرجوع إلى معطيات الجدول التي دلت على حتمية و ضرورة التغيير من وجهة نظر عينة البحث، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين، التي تشير إلى أي مجال تحتاج المؤسسة ان تقوم فيه بعملية التغيير، الذي يمكن أن يؤدي إلى تدراك المشاكل و إيجاد الحلول لمتطلبات المحيط الجديد.

الجدول المزدوج رقم 47 يبين: هل تعتقد أن المؤسسة تحتاج إلى تغيير لموجهة التحديات و المشاكل التي تواجهها؟؟ وفي حالة الإجابة بـ نعم، في أي مجال حسب رأيك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ نعم، في أي جانب حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| في سلوكات و تصرفات العمال. | | في ظروف العمل داخل المؤسسة. | | في طبيعة التسيير و الإشراف. | |
| 93.8 % | 106 | 13.3 % | 15 | 15.9 % | 18 | 64.6 % | 73 | هل تعتقد أن المؤسسة تحتاج إلى تغيير لموجهة التحديات و المشاكل التي تواجهها؟ |

يمكن للتغيير أن يأخذ عدة أوجه داخل المؤسسة، فهو يعبر عن إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة، إدخال تشريعات قانونية و إتفاقيات جديدة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى علاقات العمل و التنظيم، وضع هياكل تنظيمية و هرمية جديدة، تغيير الكادر الإداري، تغيير في ظروف العمل و تحسينها....إلخ، كلها أمثلة تشكل جزء من عمليات التغيير في حياة أي مؤسسة صناعية.

إن التغيير يمكن أن يضع في الواجهة أو المساءلة أي مكون من مكونات المؤسسة المتعددة، في حال عدم قدرة هذا المكون على القيام بدوره كما ينبغي، أو يؤثر على السير الحسن للمؤسسة؛ لذلك جاء هذا التساؤل أمام عينة البحث التي أدلت في تصريحاتها عن عدم قدرة المؤسسة المستقلة على التكيف و التأقلم مع متطلبات محيط إقتصاد السوق، الذي ضاعف من مشاكل و صعوبات المؤسسة المستقلة في إيجاد مكان لها على الساحة الإقتصادية، الأمر الذي يستدعي حسب رأي المبحوثين خاصة بمؤسسة أنابيب ومؤسسة تريفيلور حتمية و ضرورة عملية التغيير داخل المؤسسة.

قد قمنا بتقديم مجموعة من الإحتمالات أمام عينة البحث، التي تمثل في أي وجه من أوجه التغيير التي تحتاج إليها المؤسسة للقيام بعملية التغيير، أو طرح مشروع للنقاش، من خلال إختيار أحد الإحتمالات الواردة في الجدول، تتعلق هذه الأوجه في طبيعة التسيير و الإشراف، ثم في ظروف العمل داخل المؤسسة، ثم أخيرا في سلوكات و تصرفات العمال.

تؤكد معطيات الجدول أن 64.6 % بمعدل 73 مبحوث من أصل 106 الذين كانت إجابتهم بـ نعم، حول حاجة المؤسسة لعملية التغيير في مواجهة التحديات الجديدة و المشاكل، و في أي مجال، يعود في المقام الأول في طبيعة التسيير و الإشراف ، ثم تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 15.9 % في ظروف العمل داخل المؤسسة، ثم في الأخير، في سلوكات و تصرفات العمال بنسبة 13.3 %.

هذا المعطيات تعود بنا إلى المعطيات السابقة للجدول المزدوج رقم 45 عن عدم قدرة المؤسسة المستقلة على التأقلم و التكيف مع إقتصاد السوق، و أن سبب ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير و عدم وجود إستراتيجية فعالة في مواجهة متطلبات إقتصاد السوق.

إن إختيار عينة البحث لإحتمال أن التغيير يكون على مستوى طبيعة التسيير و الإشراف، يعبر عن وعي و إدراك لدى العمال، أن هذه المرحلة تحتاج إلى مسيرين و تأطير إداري ذو كفاءة عالية في قيادة المؤسسة و وضع إستراتيجيات فعالة تستطيع المؤسسة من خلالها التأقلم و التكيف مع واقع إقتصاد السوق، بالإضافة إلى وجود الإرادة و تقديم مصلحة المؤسسة على أي إعتبارات أخرى؛ فقد كشفت النتائج السابقة في فصل ثقافة المؤسسة و الإنفتاح على إقتصاد السوق عن عجز و فشل الإطارات السامية و الكادر الإداري التابع لها في إنجاح عملية الإنتقال و الإنفتاح على سياق جديد، لعوامل قمنا برصدها داخل المؤسسة المستقلة.

عملية التغيير تحتاج إلى عوامل محفزة لإنجاحه، كما أنها تحكمها مجموعة من الموانع و المعيقات التي تقف و تحول دون الوصول إلى الأهداف المنتظرة منه، و هذا ما سنتحدث عنه في العنصر التالي.

1. المناخ الإجتماعي للمؤسسة المستقلة كعامل محفز أو مانع لعملية التغيير.

إن الحديث عن حاجة المؤسسة المستقلة الفعلية لعملية التغيير التي أشارت إليها النتائج السابقة، و على مستوى طبيعة ونمط التسيير و الإشراف الإداري، يطرح أمامنا إشكال أخر و محوري و هو إنجاح عملية التغيير و تفادي أي شكل من أشكال المقاومات، فلا نقوم بالتغيير من أجل التغيير، و إنما يجب أن ينعكس على حالة المؤسسة القديمة و كيف أصبحت، فهو من وجهة نظرنا تحدي يسمح للمؤسسة العمومية بأخذ إنطلاقة جديدة و فرصة لتدارك الإختلالات السابقة قبل تفاقم أزمات و مشاكل المؤسسة حاليا، و الحفاظ على مكانتها في الأسواق و البقاء على قيد الحياة في محيط أصبح فيه البقاء للأقوى و المتكيف مع التغيرات الطارئة في محيط غير مستقر و لا يمكن التنبؤ به.

كل هذا يحتاج إلى عوامل محفزة لإنجاح عملية التغيير، و هي كثيرة منها، توحيد الرؤى بين الجميع داخل المؤسسة حول عملية التغيير، مشاركة الجميع و تجنيدهم في عملية التغيير، التواصل الشفاف و السهل، عملية التكوين و التعليم.....إلخ ، بشكل العام إيجاد البيئة و الجو الملائم لعملية التغيير، أو طرح مشروع للتغيير.

نستطيع أن نجمل كل هذه العوامل تحت مؤشر جامع، تدخل تحته كل هذه الأمور التي أشرنا إليها، و هو مؤشر الجو الإجتماعي داخل المؤسسة المستقلة، فهل طبيعة الجو الإجتماعي السائد في المؤسسة هو عامل محفز وملائم، أو مانع و معيق لعملية التغيير داخل المؤسسة كحتمية لتجاوز الإختلالات و العجز التي كشفت عنها النتائج السابقة؟.

الجدول رقم 48 يبين إذا كان الجو الإجتماعي داخل المؤسسة ملائم ليكون هناك تغيير، و إنجاحه.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 17.7 % | 20 | نعم |
| 82.3 % | 93 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

في فترات الأزمات أو تدهور و تراجع صحة المؤسسة و فعاليتها الإقتصادية، يمكن أن يصبح مصطلح الجو الإجتماعي داخل المؤسسة إما عامل محفز لعملية التغيير لمواجهة هذه الفترات، أو يقف مانع و عائق أمامه؛ فهو مؤشر من المؤشرات الهامة في قياس الصحة الإجتماعية للمؤسسة و التي تنعكس إما إيجابا أو سلبا على الفعالية الإقتصادية و خلق القيمة المضافة، التي هي هدف كل مؤسسة صناعية، و كذلك معرفة درجة إنسجام و ترابط في العلاقات الإجتماعية وعلاقات العمل، و عن نوعية العلاقات القائمة فيما بين العمال أنفسهم، و فيما بينهم وبين المستويات العليا و المتوسطة؛ يمكن القول أنه مؤشر من مؤشرات التشخيص، الذي يسمح بالحكم على أي مؤسسة بأن نقول أنها على ما يرام و يتم فيها العمل و السير بشكل جيد.

مما سبق ذكره، فإن التساؤل عن طبيعة الجو الإجتماعي بالمؤسسة العمومية، يسمح لنا بقياس درجة إرتفاع مؤشرات الإنسجام و الترابط في النسيج و البناء الإجتماعي داخل المؤسسة، أو قياس مؤشرات الصراع و التفرقة داخلها، هذا يقودنا لمعرفة هل الجو الإجتماعي التي تتمتع به المؤسسة هو محفز لعملية التغيير و إنجاح هذه العملية، أم سيقف عائق و مانع أمامه؟.

82.3 % من عينة البحث بمعدل 93 عامل من مجموع 113، ترى بأن الجو الإجتماعي داخل المؤسسة غير ملائم و محفز لأن يكون هناك تغيير، و إن كانت إجابة المبحوثين السابقة كلها تجمع على حتمية و ضرورة القيام بعملية التغيير في هذه المرحلة الصعبة التي تمر بها المؤسسة المستقلة.

و للوقوف على الأسباب الرئيسية، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات كمؤشرات قياس أمام المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا، بهدف الخروج منها بإستنتاجات تكشف عن طبيعة الجو الإجتماعي الذي يقف ويحول دون عملية التغيير، و أين تكمن الإختلالات التي تحيط بالعلاقات و الروابط الإجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسسة المستقلة؟

سيكشف التساؤل التالي عن هذه الإختلالات أو الفجوات و الثغرات في العلاقات التي تعبر عن الجو الإجتماعي غير الملائم و الذي لا يشجع على التغيير و يقف مانع أمامه.

الجدول المزدوج رقم 49 يبين: هل ترى بأن الجو الإجتماعي داخل المؤسسة ملائم لكي يكون هنا تغيير ؟ وفي حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل هذا راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| إنعدام الثقة و الحذر في الأوساط العمالية. | | عدم وجود تنسيق و تعاون بين مختلف الأقسام. | | وجود صراعات داخلية و عدم التفاهم. | |
| 82.3 % | 93 | 36.3 % | 41 | 21.2 % | 24 | 24.8 % | 28 | هل ترى بأن الجو الإجتماعي داخل المؤسسة ملائم لكي يكون هنا تغيير؟ |

إن كان مفهوم الجو الإجتماعي le climat social هو مؤشر من المؤشرات الهامة في قياس الصحة الإجتماعية للمؤسسة و التي تنعكس بدورها إما إيجابا أو سلبا على الفعالية الإقتصادية و خلق القيمة المضافة، فإنه يحتاج هو الآخر لمؤشرات قياس أخرى لقياسه، لمعرفة طبيعة العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل القائمة داخل المؤسسة، من حيث الإندماج و الترابط أو الصراع و التفكك، و قد أشارت نتائج الجدول السابق رقم 48 حول إجابة عينة البحث عن ملائمة الجو الإجتماعي لعملية التغيير داخل مؤسستهم، إلى عدم توفر هذا الشرط في التفكير بعملية التغيير؛ فأين تكمن الثغرات و الفجوات في العلاقات داخل المؤسسة، للقيام بعملية التغيير و معالجة هذه الإختلالات؟، فهو بحد ذاته يصبح يحتاج لعملية التغيير و التحسين من الجو الإجتماعي قبل التفكير في أي تغيير يخص المؤسسة.

تشير معطيات الجدول من خلال إجابة المبحوثين، أن طبيعة الجو الإجتماعي داخل المؤسسة لا يلائم و لا يشجع على عملية التغيير، حتى و إن كان هناك حاجة ضرورية و ملحة لتدارك حال مؤسستهم التي تسير نحو التراجع و التدهور، يعود بالدرجة الأولى إلى إنعدام الثقة و تفشي الحذر في الأوساط العمالية بكل مستوياتها بنسبة 36.3 %، تم في المرتبة الثانية و بنسب متقاربة بين الإحتمال الأول و الإحتمال الثاني، أن سبب ذلك يعود لوجود صراعات داخلية وعدم التفاهم بنسبة 24.8 %، وكذلك نتيجة عدم وجود تنسيق و تعاون بين مختلف الأقسام بنسبة 21.2 %.

يمكن تفسير هذا التوجه في إجابات عينة البحث إلى عدة عوامل و أسباب منها ما هو قديم، و منها ما هو جديد، خاصة فيما يخص مؤشر إنعدام الثقة و إنتشار الحذر في الأوساط العمالية، سواء فيما بينهم، أو فيما بينهم و بين الفئات المهنية الأخرى خاصة العليا و المتوسطة منها.

فالعوامل القديمة تعود بنا إلى نتائج الفصل الرابع الذي تحدثنا فيه عن الأزمات وفترات التراجع و التدهور التي مرت بها مؤسسة أنابيب و تريفيلور، التي أنتجت خاصة عملية التسريح الجماعي للعمال و على فترات غير متباعدة و متكررة، التي شكلت صدمة لدى الكتل العمالية، و كذلك تراجع الصورة و الثقة لدى العمال حول مؤسستهم في قدرتها على الحفاظ على مناصب عملهم؛ بحيث أصبح الهم الوحيد لكل طرف داخل المؤسسة الحفاظ على مكتسباته الإجتماعية و المهنية، كرست هذه الأزمات حالة من الشك و الخوف و الحذر و إنعدام الثقة بين جميع الأطراف.

فعملية التسريح التي يمكن أن نصفها كعملية تغيير إتخذتها مؤسسة أنابيب و تريفيلور لتدارك مشاكل و عجز المؤسستين، أحدث فجوة كبيرة في العلاقات، بحيث أصبح كل عامل يفكر بشكل كبير في كيفية الحفاظ على منصب عمله، خاصة مع إرتفاع الشائعات و شح المعلومة الرسمية، حتى أن بعض العمال إن لم نقل الكل، يرون بأنه كان هناك تواطؤ من طرف الإدارة و النقابة في دفع العمال نحو الخروج الإرادي بشكل لا إرادي و تحت الضغوطات.

هذه الأمور جعلت العامل إلى اليوم يتصرف بحذر و عدم الثقة في أي أحد، خاصة إذا طرح موضوع التغيير داخل المؤسسة، الذي سنتحدث عنه لاحقا في عنصر قابلية التغيير.

من العوامل الجديدة يمكن أن نشير إلى هنا إلى العلاقات السوسيو مهنية الجديدة، التي أنتجتها القوانين و المراسيم الجديدة التي تنظم علاقات العمل داخل المؤسسة المستقلة، فالفروقات الكبيرة التي أحدثها التصنيف المهني الجديد الذي أشرنا إليه سابقا، أدى إلى التباعد في المكانة و الترتيب في السلم الهرمي و كذلك سلم الأجور بالإضافة إلى الإمتيازات المحصل عليها من طرف فئة مهنية على حساب فئة مهنية أخرى في أسفل الترتيب، يؤدي إلى تدهور في العلاقات السوسيو مهنية و الجو الإجتماعي، الأمر الذي يقف أمام أي فكرة أو مشروع للتغيير.

فكيف نستطيع أن نقنع عامل داخل المؤسسة على ضرورة عملية التغيير، و أن يثق في نجاح هذا المشروع، و هو يرى انه هناك تباعد كبير في المكتسبات الإجتماعية و المهنية؛ حتى أن هناك بعض العمال من تواصلنا معهم حول جدوى عملية التغيير، يرون بأنهم لا يثقون في عملية التغيير، لأن الضحية هو دائما العامل البسيط، و هذا ما سنتحدث عنه لاحقا.

كل هذه العوامل مجتمعة القديمة منها و الجديدة تعبر عن طبيعة الجو الإجتماعي الذي لا يشجع على عملية التغيير و نجاحه.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تأتي في المقام الثاني، و التي يعبر عن الجو الإجتماعي أشار إليها الجدول، و هي وجود صراعات داخلية و عدم التفاهم، الذي بدوره يؤدي إلى عدم وجود تنسيق و تعاون بين بين مختلف الأقسام بشكل جيد و فعال، هذه الصراعات من خلال تجربتنا و عملنا بمؤسسة أنابيب و كذلك المعلومات التي كانت تخبرنا بها زميلة في العمل عن طبيعة العلاقات و أماكن الصراع فيها، كلها خفية و لا تظهر أمام العيان، و لكن بمجرد أي تغيير صغير تظهر بشكل جلي و تكشف عن الأطراف المتصارعة و كذلك عن التكتلات، و هذا ما وقفنا عليه شخصيا بالمؤسسة، بمناسبة الإنتخابات النقابية بعد إنقضاء المدة الزمنية لأعضاء نقابة المؤسسة السابقين 3 سنوات المدة القانونية، حدث صراع كبير داخل المؤسسة حول العملية الإنتخابية، إستدعى الأمر تدخل مفتشية العمل و ممثلين عن النقابة المركزية بوهران UGTA ، بسبب عدم رغبة تنحي الأمين العام السابق، الذي تولى هذا المنصب لسنوات عديدة.

1. **مشروع التغيير و قابلية الأفراد.**

من التحديات الكبرى التي تواجه أي مؤسسة تمر بمرحلة من الصعوبات و عدم القدرة على الإستجابة السريعة و التكيف مع التغيرات الحاصلة و بشكل مستمر في محيطها الخارجي، الذي يمتاز بعدم الإستقرار و الثبات، هو قابلية أعضاء هذه المؤسسة لمشروع للتغيير في حالة طرحه كحل للخروج من هذه الصعوبات و تجاوز المشاكل التي تهدد بقاءها، و بالتالي بقاء جميع الأطراف.

فالتحدي يكمن في جعل فرق العمل تتبنى هذا المشروع بطواعية و عن رغبة، لتفادي أي شكل من أشكال المقاومة، و التي تحول دون نجاح هذا المشروع.

فلا يمكن الإنكار أن الأفراد يقاومون التغيير بشكل عام، لأنه يتعلق بالحياة المهنية، فهو يؤدي إلى تغيير في الممارسات ،التصورات، و طرق التصرف و العمل والتفكير، بل حتى في بعض الأحيان يؤدي إلى تغيير في المكتسبات التي إكتسبها الفرد في حياته المهنية؛ فالأفراد لا يحبون التغيير فهم يقاومون كل ما هو جديد و يتمسكون بكل ما هو قديم و الموجود في بيئتهم المهنية الحالية.

بالرجوع إلى المؤسسة المستقلة و التي وجدت صعوبة في التكيف مع إقتصاد السوق، و من خلال ما أشارت إليه النتائج السابقة عن حال و وضعية المؤسسة الصعبة، و حتمية و ضرورة القيام بالتغييرات الضرورية لتدارك مشاكل و صعوبات المؤسستين محل الدراسة؛ قمنا بطرح تساؤل إفتراضي حول فرضية طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة، هل تكون هناك قابلية للتغيير؟.

و إن كان طبيعة الجو الإجتماعي الذي كشفت عنه النتيجة السابقة بعدم ملائمته و أنه لا يشجع على عملية التغيير، و قد تكون لديه إنعكاسات أخرى على المؤسسة مثلا كتقوية الصراعات داخليا، و أن هذه العملية سيكون مآلها الفشل، إلا أننا أردنا من هذا التساؤل الوقوف على الأسباب التي تقف أمام طرح مشروع للتغيير.

الجدول رقم 50 يبين في حالة طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة، هل ترى بأنه ستكون هناك قابلية لهذا التغيير من جميع الأطراف؟.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|
| 20.4 % | 23 | نعم |
| 79.6 % | 90 | لا |
| %100 | 113 | المجموع |

إن طرح أي مشروع للتغيير داخل المؤسسة خاصة الذي يؤدي إلى تحولات عميقة في البناء الداخلي و في طبيعة العلاقات القائمة، و حتى المكتسبات السوسيو مهنية، يعتبر من التحديات و الإشكالات الجوهرية أمام أعضاء المؤسسة، لما يحمله من إحتمالين لا ثالث لهما، فإما يكون مصدر فخر و الشعور بالقوة بعد نجاح هذا المشروع، أو مصدر للصراعات الداخلية و تعقيد للحالة و ظهور مشاكل إضافية إلى المشاكل السابقة بعد فشل هذا المشروع.

هذا يستدعي عند التفكير أو القيام بأي مشروع من مشاريع التغيير، التأكد في المقام الأول من مسألة مهمة و هي درجة قابلية الأفراد لهذا المشروع، و أنه هناك إستعداد لهذه العملية، لتفادي أي ردود أفعال من شأنها أن تؤدي إلى توقفه أو فشله؛ كما يتطلب كذلك معرفة أماكن الثغرات التي يجب تداركها و التحكم فيها و أخذها بالحسبان، لكي لا تقف هي الأخرى كمانع و عائق أمام هذه العملية.

لذلك نجد بعض المؤسسات اليوم في تعاملها مع عملية التغيير كمتغير حساس fragile، من سياساتها أنها تستند إلى طلب المساعدة من الخارج من خلال المكاتب الإستشارية و الخبيرة في عملية التغيير، كطرف محايد و خارجي، و وسيط بين كل أعضاء المؤسسة بكل مستوياتها، و جمع كل الأفكار و التوقعات و حتى الإنتقادات، و إيصالها للأفراد الذين يحملون مشروع التغيير داخل المؤسسة.

قد رأينا سابقا أن حال المؤسسة المستقلة سواء تريفيلور أو مؤسسة أنابيب بشكل أكبر، تحتاج إلى تغيير عميق في طبيعة العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل التي تمتاز بعدم الترابط و إنعدام الثقة داخلها، مما يعبر عن جو إجتماعي غير صحي و جيد، الذي يحتاج هو بدوره لعملية التغيير؛ و كذلك عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع إقتصاد السوق و خلق القيمة المضافة بسبب العديد من الممارسات الفردية و السلوكات التي كشفنا عنها سابقا، سواء التعامل مع إقتصاد السوق، أو الممارسات التي تحكم وظائف تسيير الموارد البشرية.

لذلك جاء هذا التساؤل أمام عينة البحث لمعرفة في حال طرح مشروع للتغيير، هل تكون هناك قابلية له؟ و ما هي الموانع التي تقف أمامه في حال ظهور المقاومة للتغيير؟.

79.6 % من عينة البحث تميل في إجابتها، أنه في حال طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة، فلن تكون هناك قابلية للتغيير بشكل سهل، و أنه ستكون هناك مقاومات و ردود أفعال تظهر على الساحة الداخلية للمؤسسة تجاه عملية التغيير، من خلال بعض التصريحات.

للوقوف على الأسباب قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات، نعالجها في التساؤل الموالي و المفسر للسؤال الذي قبله.

الجدول المزدوج رقم 51 يبين: هل في حالة طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة، هل ترى بأنه ستكون هناك قابلية لهذا التغيير من جميع الأطراف؟ في حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب وراء ذلك؟.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المجموع | | إذا كانت الإجابة بـ لا، هل هذا راجع حسب رأيك لـ؟ | | | | | |  |
| التغيير يمس فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى. | | عملية التغيير تمس مصالح فئات معينة داخل المؤسسة. | | عملية التغيير تثير المخاوف في الأوساط العمالية. | |
| 79.6 % | 90 | 19.5 % | 22 | 32.7 % | 37 | 27.4 % | 31 | في حالة طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة، هل ترى أنه ستكون هناك قابلية لهذا التغيير من طرف جميع الأطراف ؟ |

تتحدث الكثير من الأدبيات التي تناولت موضوع التغيير و قيادته، و ما يرافق هذه العملية من إجراءات و طرق عمل، و كذلك الخطوات الأساسية لإنجاح مشروع التغيير و الخروج بأقل ردود أفعال أو مقاومات من شأنها أن تحول دون قيادة و توجيه مشروع التغيير نحو الأهداف المراد تحقيقها.

فهي تتحدث عن الكثير من المتغيرات الأساسية و تضعها أمام حاملي مشروع التغيير les porteurs du changement التي تسهل هذه العملية، كضرورة شرح هذا المشروع أمام الجميع، التواصل الشفاف و الإستماع لكل الإقتراحات و الأفكار و حتى الإنتقادات، المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى أهم متغير و هو حفظ مصالح كل طرف داخل المؤسسة، بما في ذلك مصلحة المؤسسة كطرف ثالث.

قد دلت معطيات الجدول السابق رقم 50 عن عدم وجود القابلية لمشروع التغيير داخل المؤسسة بشكل إرادي و طوعي، في حال طرح مشروع للتغيير، و هذا يضعنا أمام الوقوف على المتغيرات التي تحول دون هذه القابلية؛ لأنه إذا كانت إجابة عينة البحث بـ نعم، كنا سنعالج المتغيرات التي ذكرناها سابقا و التي كتبت عنها الأدبيات في قيادة التغيير و إنجاحه.

من خلال التجربة بمؤسسة أنابيب و كذلك التواصل مع مجموعة من المبحوثين بالميدان الدراسي، نستطيع أن نحدد ثلاث عوامل رئيسية تقف أمام هذا التوجه في آراء المبحوثين حول مشروع التغيير، منها ما هو متعلق و مرتبط بمشروع التغيير في حد ذاته، و منها ما هو متعلق بالمصالح الذاتية و الضيقة و المكاسب المهنية، و أخيرا منها ما هو متعلق من حيث تعميمه على الجميع و أنه يمس كل الفئات بدون إستثناء.

سنحاول التطرق لكل عامل بالدراسة و التحليل و بشكل منفرد، و حسب النسب و ترتيبها في الجدول، من خلال إختيارات المبحوثين لأحد الإحتمالات الثلاثة المبينة في الجدول.

تشير معطيات الجدول من خلال إجابة المبحوثين، أن عدم وجود القابلية لمشروع التغيير داخل المؤسسة بشكل إرادي و طوعي، في حال طرح مشروع للتغيير ، يعود بالدرجة الأولى إلى أن عملية التغيير تمس مصالح فئات معينة داخل المؤسسة بنسبة 32.7 %، تم في المرتبة الثانية أن عملية التغيير تثير المخاوف في الأوساط العمالية بنسبة 27.4 %، ثم في الأخير و بنسبة 19.5 % أن التغيير يمس فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى.

1. مشروع التغيير و المصالح الفئوية.

تشير إجابات المبحوثين إلى أن أحد العوامل الرئيسية التي تقف أمام مشروع التغيير، الذي يُخرج المؤسسة المستقلة من المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها، هي وجود المصالح الفئوية خاصة التي لها نفوذ داخل المؤسسة، و التي تقاوم أي تغيير من شأنه أن يضع مصلحة المؤسسة فوق كل إعتبارات أخرى، و هذه من الإختلالات التي تقوم عليها المؤسسة العمومية، فالطابع العمومي للمؤسسة هو من أهم الأسباب التي تغذي عملية التفكير في المصالح الذاتية و الإمتيازات التي يتمتع بها الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي، من خلال إستغلال المنصب في قضاء المصالح الفردية على حساب مصالح المؤسسة، من الأمثلة التي وقفنا عليها مثلا فيما يخص التعامل مع الممولين les fournisseurs الذين تتعامل معهم المؤسسة، فهذه العملية تتخللها الكثير من التجاوزات التي تؤثر على ميزانية المؤسسة و إحتياطاتها المالية.

من الأمور التي وقفنا عليها كذلك، و التي تقف بشكل كبير أمام عملية التغيير التي تضع كما قلنا كل الأطراف في ميزان التغيير، النقابة العمالية بالمؤسسة العمومية، فالمكانة التي تمنحها القوانين الرسمية للنقابة العمالية كجهاز يتمتع بالكثير من السلطات و الذي لا يمكن المساس به، تعطيها سلطة أكبر داخل المؤسسة العمومية المستقلة في الوقوف أمام أي تغيير، في حالة ما رأت أنه يهدد مصالحها أو يقلص من الإمتيازات التي تتمتع بها داخل المؤسسة، و قد أشرنا إلى رواية الإطار السامي بمؤسسة أنابيب الذي أراد أن يحدث تغيير داخل المؤسسة، بتقديم مصلحة المؤسسة قبل كل شيء، وجد مقاومات و تحالفات فردية و جماعية قادتها النقابة العمالية ضد هذا المدير العام، الذي أراد أن يقف أمام التجاوزات التي تحدث بالمؤسسة، و إستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح الفردية و الفئوية.

1. مشروع التغيير مصدر للمخاوف.

من خلال إجابة عينة البحث، نجد كذلك من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير حسب آراء المبحوثين، أنه يشكل مصدر للمخاوف و الكثير من التساؤلات المسبقة في أذهان العمال، التي تعبر عن القلق و الخوف من عملية التغيير، خاصة في المراحل الصعبة في حياة المؤسسة و التي يسودها نوع من الغموض و عدم الوضوح حول مستقبل المؤسسة كما هو الحال لمؤسسة أنابيب؛ فهل يشكل لدى العمال تهديد أو فرصة لإنطلاقة جديدة؟، هل يخدم التغيير مصالح الجميع بما في ذلك المؤسسة أيضا؟، هل تنجح المؤسسة في عملية التغيير، أم أنه يزيد من تعقيد حالتها؟ هل تمتلك المؤسسة القدرة بكل مكوناتها القدرة على الوصول إلى النتائج المرجوة إلى النهاية، و عدم الإختلاف في وسط الطريق؟، هل هذا التغيير يؤدي إلى مضاعفة العمل و تحمل الكثير من المسؤوليات؟، هل التغيير يؤدي إلى فقدان منصب العمل، الخوف من التسريح؟....إلخ من التساؤلات.

كلها تساؤلات مسبقة تعبر عن جملة المخاوف لدى أعضاء المؤسسة من عملية التغيير، أو في حالة طرح مشروع للتغيير، على العموم يمكن تصنيف هذه المخاوف إلى مجموعة من التفسيرات التي تحيط بعملية التغيير.

تعبر عملية التغيير عن الخوف من المجهول، فالدخول في أي عملية من عمليات التغيير، أو طرحه كمشروع لتدارك حال المؤسسة أمام العمال، يضع أمامهم جملة من المخاوف مرتبطة بشكل أكبر بالمستقبل الذي لا يمكن إدراكه و من الصعب التنبؤ به، فالخوف من المجهول أو النتائج المستقبلية نتيجة إدخال عملية التغيير داخل المؤسسة، يعد من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير، حيث يسود الشعور بالقلق و التهديد المرتبط بالسياسات الجديدة أو الإستراتيجيات التي وضعها حاملي التغيير لمعالجة الإختلالات داخل المؤسسة، الذي يمكن أن يهدد حتى منصب العمل الذي يعبر عن مكسب و قيمة تعطي لصاحبها الأمان في الحياة المهنية و حتى في الحياة الإجتماعية.

يشكل كذلك التغيير مصدر للخوف من التغيير في طرق التصرف و العمل و التفكير، و كذلك العادات المكتسبة في العمل، فهي تعبر عن ثقافة المؤسسة، و هي الأنماط و الممارسات السلوكية سواء الفردية أو الجماعية التي إعتاد عليها و ألفها العمال بكل مستوياتهم في آداء مهامهم و نشاطاتهم داخل المؤسسة، و التي تصبح مع مرور الوقت تراكمات ثقافية يصعب التخلص منها بسهولة، مما يدفع بالفاعلين إلى التمسك بشكل كبير و عميق بهذه الأنماط السلوكية و الممارسات الثقافية و عدم الرغبة في تغييرها، و هذه من الأمور التي نجدها كثيرا في المؤسسة العمومية، التي يغلب عليها الحفاظ على طرق العمل القديمة و التقليدية، و عدم العمل على إدخال التغييرات الجديدة و الحديثة و التي تتماشى مع متطلبات المحيط الجديد، بل مقاومتها و عدم الرغبة في إستبدالها؛ و هذا يعود بنا مثلا إلى ما أشرنا إليه سابقا عن تمثلات العمال للمؤسسة العمومية حول الرغبة للإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية و تجنب القطاع الخاص، لما يحمله الأفراد من تصورات عن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية، بالمقارنة مع القطاع الخاص، و انه يتميز بالراحة و مستويات أدنى من ضغوطات العمل، فنجد في بعض الأحيان أن العمال يقاومون التغيير و الأفكار الجديدة، لأنه سيزيد من المسؤوليات و كمية العمل الذي يتطلب جهود إضافية، و أداء العمل بطرق لا تتوافق على ما تعودوا عليه.

الخوف من التغيير نتيجة التجارب السابقة: من الأمور الهامة كذلك التي تؤدي إلى المخاوف من عملية التغيير، التجارب السابقة لعمليات التغيير التي مرت بها المؤسسة العمومية في تاريخها، و التي أثبتت جميعها فشلها، تولد هي الأخرى الكثير من المخاوف و الشعور بالتهديد وعدم الأمان من جدوى عملية التغيير و نجاحه، سنتحدث عنه في العنصر الموالي

1. التغيير يمس فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى.

من الأمور الهامة كذلك التي تقف عائق و مانع أمام عملية التغيير داخل المؤسسة العمومية حسب آراء عينة البحث، هو أنه يمس فئات مهنية معينة دون فئات مهنية أخرى، و هو كذلك من العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية التغيير و ظهور ردود أفعال و إستراتيجيات فردية و جماعية غير متوقعة، نتيجة عدم التفطن من طرف حاملي التغيير لهذه المسألة، و قد أثبتت التجارب السابقة لعمليات التغيير و الإصلاحات التي طالت المؤسسة العمومية فشلها لعدم مراعاة هذا البعد في عملية التغيير.

من بين الأمثلة الواضحة عملية تسريح العمال الجماعي، كتغيير من التغيرات العميقة في البناء الإجتماعي للمؤسسة، حيث تمت هذه العملية على فترات متكررة داخل المؤسسة، و مست فقط فئات معينة من أعضاء المؤسسة، و هي الفئات القاعدية في سلم الترتيب الهرمي داخل المؤسسة، كما أنها تمت تحت التهديد غير المباشر، و التخويف، و ممارسة الضغوطات النفسية على العمال، من خلال نشر الشائعات و شح المعلومات الرسمية، و إنسداد قنوات الإتصال.

حتى أن هناك من المبحوثين من صرح بأنه تم هناك إتفاق من الإدارة و النقابة من أجل دفع العمال نحو الخروج الإرادي، هذه الطريقة في التغيير، و التي كان من المفروض أن تكون حلا للمشاكل الإقتصادية التي تعاني منها المؤسسة العمومية، كان لها إنعكاسات سلبية أثرت على المؤسسة.

و كنتيجة لعملية التغيير هذه تولد لدى الأطراف المعنية إنعدام الثقة، أصبح كل عامل يفكر بشكل كبير في كيفية الحفاظ على هذه المكتسبات، لا المؤسسة، خاصة مع إرتفاع و تزايد الشائعات في الأوساط العمالية و شح المعلومة الرسمية و إحتكارها؛ هذا مما أدى إلى تزايد عامل التفرقة داخل المؤسسة بين مختلف الشركاء من عمال و إدارة و حتى النقابة العمالية، بحيث أصبح العامل لا يثق لا في النقابة، و لا الإدارة، بل حتى في زميله الذي معه في العمل.

هذه العوامل كلها جراء عملية التسريح، شكلت إنطباع و إعتقاد سيء عن عملية التغيير و أنه يمس فئات مهنية معينة دون فئات مهنية أخرى، حتى و إن كانت هذه الفئات لا تتحمل أسباب الفشل، و تردد العبارة أن العامل البسيط هو الذي يدفع في الأخير ثمن السياسات و التوجهات الفاشلة.

**خلاصة الفصل.**

إن معالجة موضوع التغيير كتحدي و رهان و أمر واقع و حتمي، و الذي لا يمكن للمؤسسة المستقلة أن تنفك عنه، بات اليوم من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى الإلتفات إليها، خاصة في هذه المرحلة الحالية و الإنفتاحية على محيط جديد مختلف عن المحيط السابق الذي كان يتميز بالإستقرار و الحماية من طرف الدولة.

قد حاولنا في هذا الفصل الأخير من الدراسة الميدانية الوقوف على مجموعة من العوامل التي تقف و تحول أمام عملية التغيير و إنجاحه، و تسليط الضوء على بعض الأبعاد التي رأينا أنها أساسية في عملية التغيير، من ضرورة تشخيص حالة و مستقبل المؤسسة المستقلة، و الوقوف على الأسباب، مرورا بالكشف عن طبيعة الجو الإجتماعي للمؤسسة كعامل محفز أو مانع لعملية التغيير، وصولا في الأخير إلى قابلية التغيير لدى الأفراد و الجماعات في حالة طرح مشروع للتغيير أمام جميع مكونات المؤسسة المستقلة.

كشفت معطيات هذا الفصل عن مجموعة من النتائج الهامة، و لعدم تكرار ما سبق ذكره، نستطيع القول أن عملية التغيير، هي عملية صعبة و ضرورة ملحة في نفس الوقت أمام المؤسسة المستقلة، و تحتاج إلى الكثير من الجهد و العمل و الوقت من جميع الأطراف، لتغيير الممارسات و السلوكات الفردية و الجماعية و التراكمات الثقافية العميقة و القديمة في جسد المؤسسة العمومية، و التي تشكل مرض دائم في هذا الجسد، يحول دون قدرة المؤسسة على الفعالية و الصراع من أجل البقاء في محيط أصبح البقاء فيه للأقوى، أو الذي يتحكم في هذا المحيط.

أول خطوات هذه العملية هي العمل على تحسين الجو الإجتاعي و تقوية الروابط الإجتماعية بين كل مكونات المؤسسة المستقلة، للوصول إلى قابلية الأفراد دون مقاومات أو ردود أفعال تقف أمام عملية التغيير، الذي يصبح بعد نجاحه مصدر فخر و الشعور بالقوة و الإعتزاز.

**خـــــــــــــــــاتمة عــــــــــامة.**

من الأوجه الإيجابية لفترات الأزمات و مراحل التحول التي تواجه أي مؤسسة، أنها تدفع الأطراف خاصة ذات المناصب القيادية في السلم الهرمي إلى الحديث في خطاباتها كثيرا عن القيم و المعايير المثالية لمواجهة الأزمة و تجاوزها و الخروج بأقل الأضرار، فهي تقود إلى التفكير في طرح قيم و إجراءات عمل و فرضيات جديدة لإيجاد حلول للأخطاء و الإختلالات التي خلفتها المرحلة السابقة، خاصة إذا كانت هذه الأزمات و مراحل التحول تهدد بقاء الأطراف؛ فهي فرصة حقيقية لإنطلاقة جديدة عن طريق إرساء و تدعيم قيم ثقافية و طرق و مناهج جديدة للتصرف و التفكير و التمثلات أكثر صرامة و فعالية للخروج من الأزمة و إنجاح عملية التحول و البقاء و الديمومة.

سعينا من خلال هذه الدراسة الميدانية حول موضوع ثقافة المؤسسة بالمؤسسة الصناعية أنابيب و تريفيلور التي تمثلان عينة من المؤسسات العمومية الصناعية القليلة المتبقية على الساحة الإقتصادية و الإجتماعية، و التي تُعايش مرحلة و واقع إقتصادي جديدين مغاير تماما للحقبة السابقة، إلى الوقوف على منظومة القيم و الممارسات الثقافية في ظل هذه المرحلة الجديدة و الإنفتاحية على إقتصاد السوق الذي لم يكتمل بعد من وجهة نظرنا، و ظهور فاعل إقتصادي جديد و منافس للمؤسسة المستقلة و هو القطاع الخاص.

من خلالها حاولنا الإجابة على إشكالية محورية: هل عملت المؤسسة المستقلة بكل مكوناتها و فاعليها على إستغلال الأزمات السابقة و دخولها لمرحلة جديدة كفرصة مناسبة للتغير الثقافي، و إنجاح التحول نحو ثقافة إقتصاد السوق، و إعتبار البعد الثقافي كرهان إستراتيجي لا يَقِل أهمية عن الأبعاد التقنية و التنظيمية، بل يأتي على رأس هذه الأبعاد، يجب العمل و بذل الجهد على إكتسابه للزيادة من فعالية المؤسسة المستقلة و ديمومتها؟ أم لا؟.

من خلال مسيرتنا البحثية في هذه الأطروحة، حاولنا الإقتراب من المؤسسة الصناعية المستقلة اليوم، بالحديث عن ثقافة المؤسسة و ربطها بالمرحلة الإنفتاحية على إقتصاد السوق وعملية الخوصصة كمرحلة خصبة للأبحاث السوسيولوجية، لكي نصل إلى أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكالية المشار إليها سابقا و التأكد من صحة الفرضيات.

طريقتنا في هذا العمل قامت على تصور للأبعاد المهمة و التي تصل بنا إلى تحقيق ما نريد الحديث عنه في هذه الدراسة، تعتمد على خمسة أسس متداخلة و تؤثر في بعضها البعض بشكل كبير، و التي تنعكس على صحة المؤسسة المستقلة و فعاليتها، و هي تعبر عن الفصول الميدانية، قمنا ببناءها كالتالي، بدءا حاولنا الوقوف على التمثلات و التصورات الثقافية التي يحملها العمال حول مؤسستهم العمومية لأهميتها الكبرى و التي تخدم موضوع البحث، ثم إنتقلنا إلى الحديث عن الأزمات التي مرت بها المؤسسة و كيف تم التعامل معها، ثم الدخول في مرحلة جديدة و الإنفتاح على إقتصاد السوق كمعطى جديد و مخرج من مخرجات الأزمة، الذي يتطلب ممارسات ثقافية جديدة على مستوى وظائف تسيير الموارد البشرية كبعد رابع، ثم ختاما بحتمية التغيير الثقافي أمام المؤسسة المستقلة.

إن الحديث عن ثقافة المؤسسة كرهان إستراتيجي لفعالية المؤسسة العمومية الصناعية، و حتى القطاع العمومي بشكل عام، يقودنا في المقام الأول إلى الحديث عن أحد الأبعاد المحورية في التركيبة الإجتماعية و الثقافية للمؤسسة، و هي التمثلات و التصورات الفردية و الجماعية التي يحملها الأفراد حول المؤسسة ذات الطابع العمومي، سواء من خلال تجربتهم العملية في مؤسسة عمومية، أو من خلال إكتساب ما يتم تداوله في الوسط الإجتماعي أو البيئة الإجتماعية، التي تتواجد فيها المؤسسة العمومية.

لقد كشفت الأجوبة عن معطيات هامة حول تمثلات العمال للمؤسسة العمومية، من خلال الإعتماد على مؤشرات القياس كالخلفية المهنية للعامل، و تمثله للقطاع الخاص، و كيفية الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية، و هل هناك صعوبة في ذلك، كلها مؤشرات ساهمت في الكشف عن جملة من النتائج التي تعبر عن الواقع الثقافي للمؤسسة العمومية.

هذه المؤشرات عكست الرؤية و التصور التي يرى بها العمال المؤسسة العمومية، هذه الأخيرة لا تزال تعبر عن المكان الوحيد الذي يوفر كل ما يحتاجه العامل و بأقل جهد، و دون أن نقوم بتكرار ما أشرنا إليه سابقا في تحليل المعطيات، نستطيع أن نجمل كل ذلك تحت فكرة واحدة، و هي أن المؤسسة العمومية في نظر الفاعلين هي مكان للراحة، من ضغوطات العمل، المردودية و إلزامية النتائج، من ضرورة إحترام أوقات العمل و عدم التغيب، الحفاظ على وسائل الإنتاج و موارد المؤسسة، كلها معطيات تكاد تنعدم في المؤسسة العمومية.

نجد كذلك في المقام الثاني عامل الأزمات لما لها إرتباط بالثقافة و التغير الثقافي و إعادة تشكيل و بناء الأوجه الثقافية للمؤسسة، إنطلاقا من فكرة : أن مفهوم الثقافة هو عامل مهم عندما تكون المؤسسة في مواجهة مع أزمة ما، و أنها تشكل فرصة حقيقية لجميع الفاعلين لبناء ثقافة مؤسسة قوية عن طريق تبني خطوط و مسارات ثقافية جديدة، و منظومة قيم مخالفة للماضي، التي تعمل على إرساء دعائم سلوكيات أخلاقية إيجابية، و قيم و طرق للتصرف و التفكير و تمثلات ثقافية جديدة، لمعاجة و تدارك الأخطاء السابقة و التعلم منها للرفع من فعالية المؤسسة.

نستطيع القول بأن الأزمة التي مرت بها المؤسسة العمومية الصناعية شكلت صدمة ثقافية لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، و فشلت في أن تكون نقطة إنطلاق جديدة في عملية التغيير و التجنيد الجماعي و التشاركي للبحث عن بدائل لتجاوز الأزمة، عن طريق إيجاد الحلول و الطرق التي تغير من منظومة القيم و التمثلات القديمة، و كذلك أنماط التصرف و التفكير لدى الشركاء داخل المؤسسة، وبناء ما نسميه بثقافة المؤسسة، خاصة بعد عملية التسريح التي تعتبر الحدث الأكبر تأثيرا في عمق النسيج الإجتماعي الداخلي للمؤسسة، و كذلك تراجع الصورة و الثقة لدى العمال حول مؤسستهم الصناعية، بحيث أصبح الهم الوحيد لكل طرف هو الحفاظ على المكتسبات الإجتماعية و المهنية، و المصالح الفردية، لا المؤسسة، و هذا ما يعكس واقع المؤسسة اليوم.

كما أنه لا تزال الفكرة القديمة هي المسيطرة في أذهان المبحوثين، أن الدولة هي المسؤولة الوحيدة عن المؤسسة العمومية لإيجاد الحلول في مواجهة أي أزمة ما؛ في حين يجب أن يعي و يفهم كل أعضاء المؤسسة أن دور الدولة تراجع بشكل كبير أمام المؤسسة العمومية، خاصة بعد الإنفتاح على إقتصاد السوق و إقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات، الذي يعبر في مضمونه عن تخلي الدولة و رفع يدها عن المؤسسة العمومية، و تكريس مبدأ الإعتماد على النفس في تحقيق الفعالية داخل إقتصاد و محيط محلي و عالمي منفتح، يقوم على المنافسة وجودة العمل.

من مخرجات الأزمات الإقتصادية و الإصلاحات التي تبعتها، الإنفتاح على إقتصاد السوق كمعطى جديد في حياة المؤسسة الصناعية العمومية، و كذلك فكرة إستقلالية هذه الأخيرة لإعطائها الصفة التي تتميز بها المؤسسات الرأسمالية كوجه من أوجه إقتصاد السوق، و هي الحرية في إدارة شؤونها الداخلية و الخارجية بشكل مستقل، و دون تدخل الدولة التي كانت الفاعل الوحيد في إدارة المؤسسة الإشتراكية.

قد دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، إلى عدم قدرة المؤسسة العمومية على الإندماج في هذا السياق الجديد، لعدة عوامل أوردناها في الصفحات السابقة لا داعي لإعادة تكرارها، و لعل أهم شيء نشير إليه هنا هو دور الإطارات السامية الضعيف التي عولت عليها الدولة كثيرا في هذه المرحلة الإنفتاحية التي دخلت فيها المؤسسة قرابة عشريتين من الزمن، في إنجاح هذا التحول و قيادة دفة المؤسسة نحو التطور و الديمومة، خاصة بعد مبدأ إستقلالية المؤسسة، الذي يمنح أكثر حرية في العمل و إتخاذ القررات و رسم السياسات بعيدا عن تدخلات الأجهزة الوصية سابقا.

لقد فشلت هذه الفئة المهنية من خلال إجابات عينة البحث في حمل تغيرات جذرية و معتبرة على مستوى منظومة القيم القديمة التي عرفتها الحقبة السابقة، أو على الأقل إحداث تعديلات تسمح بتدارك الأخطاء و الإختلالات السابقة التي كانت تحد من فعالية المؤسسة، و بناء ثقافة مؤسسة قوية تسمح بتقوية و تدعيم القيم الثقافية و طرق التصرف و التفكير الإيجابية و الفعالة لفرق العمل بكل مستوياتها داخل المؤسسة، و كذلك بالمقابل تكسير و هدم القيم الثقافية القديمة و السلبية، خاصة في فترات الأزمات و التحولات، لعوامل تتعلق أكثرها بالممارسات الثقافية لهذة الفئة داخل المؤسسة المستقلة.

إن عملية الإنفتاح على إقتصاد السوق كمعطى جديد و دخول القطاع الخاص كمنافس على الساحة الإقتصادية المحلية أمام المؤسسة المستقلة، يتطلب مراجعة جميع الخصائص الثقافية للممارسات الإدارية و التسييرية التي تتعلق بوظائف تسيير الموارد البشرية بكل ما تحمله من ممارسات و تمثلات و تصورات، و أنماط و طرق للتصرف و التفكير التي سادت في الحقبة الماضية.

قد كشفت إجابة المبحوثين من خلال الوقوف على أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، و هي عملية التوظيف، عملية الأجور، و أخيرا منطق المكافآت، من خلال منطق الترقيات، كعامل محفز للأفراد لتقديم خبراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة الصناعية، عن نتائج هامة و التي تعكس الممارسات و القيم الثقافية، و أهم المبادئ و المعايير التي تحكم و تحيط بكل وظيفة من الوظائف التي إخترناها.

لعدم تكرار ما سبق ذكره في الصفحات السابقة، يمكن الخروج بنتيجة عامة مفادها، أن هذه الوظائف تتخللها و تستند إلى ممارسات ثقافية و أنماط من التصورات الذهنية و التفكير، بالإضافة إلى إستراتيجيات الأفراد السلوكية التي تقوم بشكل أكبر على العلاقات الشخصية و غير الرسمية، و تغليب المصالح الفئوية الضيقة، التي لا تخدم المؤسسة المستقلة في شيء، و إنما هي من الإختلالات و الثغرات التي تحد من فعالية المؤسسة العمومية و ديناميكيتها، و خلق القيمة المضافة في هذا المحيط الجديد؛ منها ما هو راسخ و متجذر من بقايا الحقبة الإشتراكية، و منها ما هي جديدة كرستها القوانين الجديدة التي جاءت بها السلطات السياسية في هذه المرحلة الإنفتاحية، لضبط علاقات العمل داخل المؤسسة المستقلة، بما فيها الوظائف التسييرية التي أشرنا إليها.

هذه المعطيات السابقة تقودنا إلى الحديث كبعد أخير و الذي رأينا أن نختم به هذه الدراسة لأهميته القصوى في معالجة جميع الإختلالات التي تحدثنا عنها سابقا، و هو عملية التغيير كضرورة و حتمية أمام المؤسسة العمومية المستقلة.

كشفت معطيات هذا الفصل عن مجموعة من النتائج الهامة، و لعدم تكرار ما سبق ذكره، نستطيع القول أن عملية التغيير، هي عملية صعبة و ضرورة ملحة في نفس الوقت أمام المؤسسة المستقلة، و تحتاج إلى الكثير من الجهد و العمل و الوقت من جميع الأطراف، لتغيير الممارسات و السلوكات الفردية و الجماعية و التراكمات الثقافية العميقة و القديمة في جسد المؤسسة العمومية، و التي تشكل مرض دائم في هذا الجسد، يحول دون قدرة المؤسسة على الفعالية و الصراع من أجل البقاء في محيط أصبح البقاء فيه للأقوى، أو الذي يتحكم في هذا المحيط.

ختاما و مما تم ذكره سابقا، نستطيع القول أنه أمام المؤسسة العمومية المستقلة في هذه المرحلة الحالية خياران، إما العمل أكثر على العوامل الثقافية كمصدر للفعالية و خلق القيمة المضافة، و إما التوجه نحو الإفلاس و الإندثار، و هذا ما يعبر عن الوجه الآخر للإصلاحات الإقتصادية، التي في حقيقتها تعبر عن الإرادة مستقبلا في التخلص من القطاع العام الصناعي، و إختفاءه من الساحة الإقتصادية و الإجتماعية بعد إكتمال و نضج إقتصاد السوق خاصة بعد توافد القطاع الخاص الأجنبي بكثرة، و هذا يعبر عن فتح المجال أمام الإستثمارات الأجنبية و دعوتها للعمل بالجزائر من خلال السياسات الإقتصادية الجديدة.

**قائمة المراجع باللغة العربية.**

**الكتب.**

1. شاين إدجار ، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،2011 **.**

**مذكرات الماجستير و رسائل الدكتوراه.**

1. مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005 .

**المجلات و الدوريات.**

1. غريد جمال ، "العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات، عدد 1 ، ربيع 1997 .ص ص 7-23 .
2. العياشي عنصر، التعددية السياسية في الجزائر، الواقع و الآفاق، ورقة مقدمة للندوة التي نظمتها جامعة آل البيت و المعهد الدبلوماسي الأردني حول الإنتقال الدموقراطي في المنطقة العربية، بتاريخ 18-19 ماي 1999، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

**مؤتمرات.**

مؤتمر طرابلس الذي تم إنعقاده في ليبيا سنة 1962 ، و تقرير ملامح الدولة الجزائرية الحديثة على المستوى السياسي، الإجتماعي، الثقافي، و الإقتصادي.

**مراسيم و قوانين.**

- الأمر رقم 62-20 الصادر بتاريخ 21/8/1962 المتعلق بتسيير و حماية الأملاك الشاغرة.

- المرسوم رقم 62-02 الصادر بتاريخ 22/10/1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة.

- المرسوم رقم 62-38 الصادر بتاريخ 23/11/1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.

- المرسوم 22 مارس 1963 المتعلق بتنظيم القطاع المسير ذاتيا.

**قائمة المراجع باللغة الأجنبية.**

***OUVRAGES.***

1. BENACHENHO Abdellatif, Planification et développement en Algérie 1962-1980, Alger, 1980.
2. BENDAOUDI Hamel, Economie de l’Etat et Socialisation en Algérie, OPU, 1989.
3. BENISSAD Hocine, la réforme économique en Algérie ou l’indicible ajustement structurel, 2eme édition, OPU, Alger, 1991, pp36-37.
4. BOUSSOUMAH Mohamed, l’entreprise socialiste en Algérie, O.P.U, 1982, pp 140-145.
5. BOUTEFNOUCHET Mostefa, LE SOCIALISME DANS L’ENTREPRISE la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Coédition ENTREPRISE ALGERIENNE DE PRESSE & O.P.U, Alger, 1982, pp 67-74.
6. BOUYACOUB Ahmed, la gestion de l’entreprise industrielle publique en Algérie, Volume 1, O.P.U, Alger, 1988, p 39.
7. DEVILLARD Olivier, REY Dominique, Culture d’entreprise : un actif stratégique, DUNOD, Paris, 2008, p 49.
8. DUBAR Claude, la socialisation construction des identités sociales et professionnelles, 2ème édition, Troisième tirage, ARMAND COLIN, Paris, 1998.
9. EL KENZ Ali, le complexe sidérurgique El Hadjar, une expérience industrielle en Algérie, Editions du Centre National de Recherche Scientifique, 1987.
10. FAYOL Henri, Administration industrielle et général, Edition DUNOD, Paris, 1979.
11. FILLEAU Marie-Georges et MARQUES-RIPPOULL Clotilde, Les théories de l’organisation et de l’entreprise, Edition Ellipses, Paris, 1999**.**
12. HAFSI Tayeb et FABI Bruno, les fondements des changements stratégiques, les Editions Transcontinental, Québec, 1997.
13. HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel, J ORSONI acques, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, Paris, 2005, p 294.
14. HIERLE Jean-Pierre, Pour une approche ethno-historique du travail, L’Harmattan, Paris, 2000, p. 132.
15. HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV Michael, CULTURES ET ORGANISATIONS, Nos programmations mentales, 3ème édition PEARSON, Paris, 2010.
16. LOURAT Pierre, la culture d’entreprise en question, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2e édition, Paris, 2006, p253.
17. GHEZALI Mahfoud, la participation des travailleurs à la gestion socialiste des entreprises, 2ème édition O.P.U, Alger, 1981.
18. MEIER Olivier., Management interculturel, Edition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006, pp32-38.
19. MINTZBERG Henri, le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, Nouveaux Horizons, groupe Eyrolles, 2006.
20. NECIB Redjem, L’entreprise publique algérienne, (Socialisme et participation), Edition OPU, Alger, 1987, p 35.
21. OUCHI William, Théorie Z, faire face au défi japonais, édition Inter Éditions, Paris, 1982.
22. PETIT François, "les théories organisationnelles", Traité de Psychologie du Travail, C.LEVY-LEBOYER et J.C.SPERANDIO, Edition PUF, Paris, 1987, p338.
23. PERROUX François, Problèmes de l’Algérie indépendante, PUF, Paris, 1963. KOTTER. P John et HESKETT.L James, culture et performances, traduit par Laurence NICOLAIEFF, les éditions d’organisation, Paris, 1993.
24. SAADI Nacer-Eddine, la privatisation des entreprises publiques en Algérie, O.P.U, 2006, p33.
25. SAINSAULIEU Renaud, sociologie d’organisation et de l’entreprise, Dalloz, Paris, 1987.
26. SAINSAULIEU Renaud, L’identité au travail, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988.
27. Sous la direction de SAINSAULIEU Renaud, L’ENTREPRISE, une affaire de société, Paris, 1992.
28. THEVENET Maurice, la culture d’entreprise, Que sais-je ?, P.U.F, 6e édition, 2e tirage, Paris, 2011, pp 45-46.
29. PETERS Tom et H.WATERMAN Robert, le prix de l’excellence, DUNOD, Paris, 2012.

***REVUES.***

1. BORZEIX Anni, Avant-propos, RETOUR SUR L’ENTREPRISE, In Sociologie du Travail, Vol 28, N°3, 1986, pp 231-235.
2. BROGINI Maurice, Hydrocarbures et industrialisation en Algérie, In Cahiers de la Méditerranée, n°4, 1, 1972, les hydrocarbures migrations et accueil, pp 1-22.
3. DE BERNIS Gérard Destanne, L’industrialisation en Algérie, Revue Tiers Monde, Vol 4, Problèmes de l’Algérie indépendante, 1963, pp 125-137.
4. De BERNIS.Gérard Destanne, « industries industrialisantes et option algérienne », in Tiers monde, Vol.47, 1971.
5. DEGOT Vincent, l’entreprise comme système culturel, in Revue française de gestion, N°33, Nov-Déc, 1981.
6. GUERID Djamel, l’entreprise industrielle en Algérie, les limites d’une acculturation, in Cultures d’entreprise, édition CRASC, avril 1977, pp 117-131.
7. HADJ-MOURI Mounir, Evolution de l’entreprise publique et question d’identité, in Cultures d’entreprises, sous la direction de Djamel GUERID, Editions CRASC, Avril, 1997, pp 132-141.
8. LECA Jean., « Algerian socialism: Nationalism, industrialization and state building » in H.Desfosses & J. Levesque,(eds) Socialism in the third world, New York : Preager Publishers, 1975: 144-45.
9. LEMAITRE Nadine, la culture d’entreprise: facteur de performance?, direction et gestion, in Revue Française de Gestion, n°5 1984, p 34.
10. JAMET Olivier, culture d’entreprise en France et inter culturalité : présentation et exploitation pédagogique, in rencontres pédagogique du Kansai, université Tenri, 2009, p30.pdf
11. RUNGIS Maïté, l’économie algérienne et le plan de Constantine, Esprit, nouvelle série, N°291, janvier, pp 43-64.
12. SAINSAULIEU Renand, Vers une théorie sociologique de l’entreprise, In Sociologie du Travail, RETOUR SUR L’ENTREPRISE, Vol 28, N°3, 1986, pp 335-352.
13. SCHMID Lucile, l’Algérie et le Fonds monétaire international, Esprit, N°245, Août - sept 1998, pp 141-144.
14. TALHA Larbi, le Pétrole et l’économie Libyenne, Annuaire de l’Afrique du Nord, Paris, 1966, pp 153-231.
15. ZEMMOUR. Zine-eddine, Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, Revue Insaniyat, N° 42, Oct-Déc 2008, pp 65-78.

***THESES.***

ZEMMOUR Zine-Eddine, Migration et ouvriérisation : les trajectoires professionnelles d’anciens paysans de l’ouest algérien, *Thèse de Doctorat en Sociologie*, Paris, Université Paris VII (7) Denis Diderot, 1994.

**Journal officiel de la R.A.D.P.**

* La charte de l’organisation socialiste des entreprises 16 novembre 1971.
* Ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971, portant gestion socialiste des entreprises.
* La charte d’Alger, ensembles des textes adoptés par le 1ier congrès du parti du front de libération national du 16 au 21 avril 1964, source : [www.elmouradia.dz](http://www.elmouradia.dz).
* Les articles 28 à 39 de l’ordonnance de 1971, précisés par le décret N° 75- 150 du 21 Novembre 1975, relatif aux prérogatives de l’AT des entreprises socialistes à caractère économique. Source: Mohamed BOUSSOUMAH op.cit, p502.
* Loi n°89-12 du 5 juillet relative au prix, J.O.R.A, n°29 du 19 juillet 1989, p 639.
* Loi n°90-11 du 25 avril relative aux relations de travail, J.O.R.A, n°17 du 21 avril 1990, p 573.
* Ministère de l’industrie et de la restructuration, colloque sur la restructuration industrielle, point de situation: évaluation et perspective, le 2-3 mars 1999.

**Articles des journaux.**

1. Article de Daniel Guérin, tiré du journal de l’Action, d’Avril 1964: au congrès de l’autogestion industrielle les travailleurs ont parlé.
2. Article d’A. Durez, tiré du journal TRIBUNE, hebdomadaire du PSU, 23 novembre 1963.

1. Raymond Aron, dix-huit leçons sur la société industrielle, Editions Gallimard, Paris, 1962. [↑](#footnote-ref-1)
2. Anni Borzeix, Avant-propos, RETOUR SUR L’ENTREPRISE, In Sociologie du Travail, Vol 28, N°3, 1986, pp 231-235. [↑](#footnote-ref-2)
3. Renand Sainsaulieu, Vers une théorie sociologique de l’entreprise, In Sociologie du Travail, RETOUR SUR L’ENTREPRISE, Vol 28, N°3, 1986, pp 335-352. [↑](#footnote-ref-3)
4. TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, le prix de l’excellence, DUNOD, Paris, 2012. [↑](#footnote-ref-4)
5. 5 بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر،بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 . [↑](#footnote-ref-5)
6. 6 العياشي عنصر:"تمثلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة"، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية CRASC ، وهران، الجزائر، 1997 . [↑](#footnote-ref-6)
7. 7 فؤاد نوار، المؤسسة في أزمة و الثقافة العمالية، دراسة أنتروبولوجية حول العمال المسرحين من مؤسسة تريفيلور وحول المستخدمين الحاليين 1995-2000 ، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2012. [↑](#footnote-ref-7)
8. 8 جمال غريد، "العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات، عدد 1 ، ربيع 1997 .ص ص 7-23 . [↑](#footnote-ref-8)
9. 9 مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005 . [↑](#footnote-ref-9)
10. 10 بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الإجتماعية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GP1Z ، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2014. [↑](#footnote-ref-10)
11. 11 مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، نفس المرجع. [↑](#footnote-ref-11)
12. 10 TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, le prix de l’excellence, DUNOD, Paris, 2012. [↑](#footnote-ref-12)
13. 11 William OUCHI, Théorie Z, faire face au défi japonais, édition Inter Éditions, Paris, 1982. [↑](#footnote-ref-13)
14. 12 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, CULTURES ET ORGANISATIONS, Nos programmations mentales, 3ème édition PEARSON, Paris, 2010. [↑](#footnote-ref-14)
15. 13 Renaud SAINSAULIEU, sociologie d’organisation et de l’entreprise, Dalloz, Paris, 1987.

    Renaud SAINSAULIEU, L’identité au travail, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988. [↑](#footnote-ref-15)
16. F.PETIT, "les théories organisationnelles", Traité de Psychologie du Travail, C.LEVY-LEBOYER et J.C.SPERANDIO, Edition PUF, Paris, 1987, p338. [↑](#footnote-ref-16)
17. 15 Olivier JAMET, culture d’entreprise en France et inter culturalité : présentation et exploitation pédagogique, in rencontres pédagogiques du Kansai, université Tenri, 2009, p30.pdf [↑](#footnote-ref-17)
18. 16 Olivier MEIER., Management interculturel, Edition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006, pp32-38. [↑](#footnote-ref-18)
19. 17 TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, op.cit. [↑](#footnote-ref-19)
20. 18 Pierre LOURAT, la culture d’entreprise en question, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2e édition, Paris, 2006, p253. [↑](#footnote-ref-20)
21. 19 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, CULTURES ET ORGANISATIONS, Nos programmations mentales, op.cit. p 16. [↑](#footnote-ref-21)
22. 20 William OUCHI, Théorie Z, faire face au défi japonais, op.cit. p65. [↑](#footnote-ref-22)
23. 21 Nadine LAMAITRE, la culture d’entreprise: facteur de performance?, direction et gestion, in Revue Française de Gestion, n°5 1984, p 34. [↑](#footnote-ref-23)
24. 22 إدجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،2011، ص 7 **.** [↑](#footnote-ref-24)
25. 23 Maurice THEVENET, la culture d’entreprise, Que sais-je ?, P.U.F, 6e édition, 2e tirage, Paris, 2011, pp 45-46. [↑](#footnote-ref-25)
26. 24 Olivier MEIER, op.cit, pp10-13. [↑](#footnote-ref-26)
27. 25 Maurice THEVENET, op.cit, pp 45-46. [↑](#footnote-ref-27)
28. 26 Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, Paris, 2005, p 294. [↑](#footnote-ref-28)
29. 27 Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture d’entreprise : un actif stratégique, DUNOD, Paris, 2008, p 49. [↑](#footnote-ref-29)
30. 28 Claude DUBAR, la socialisation construction des identités sociales et professionnelles, 2ème édition, Troisième tirage, ARMAND COLIN, Paris, 1998. [↑](#footnote-ref-30)
31. 31 حيث رحل ما يقارب 95 %، يشكلون حوالي 800.000 شخص، بينهم عدد كبير من الإطارات، إذ كان عدد الأوربيين الناشطين يقدر بـ 300.000، فهناك مثلا حوالي 30.000 من أصحاب و ملاك المنشآت، 15.000 من الإطارات السامية و أصحاب المهن الحرة، 35.000 من العمال المختصين O.S. ميثاق الجزائر. [↑](#footnote-ref-31)
32. 32 Ahmed BOUYACOUB, la gestion de l’entreprise industrielle publique en Algérie, Volume 1, O.P.U, Alger, p 39. [↑](#footnote-ref-32)
33. 33 ZEMMOUR Zine-Eddine, Migration et ouvriérisation : les trajectoires professionnelles d’anciens paysans de l’ouest algérien, *Thèse de Doctorat en Sociologie*, Paris, Université Paris VII (7) Denis Diderot, 1994. [↑](#footnote-ref-33)
34. 34 NECIB Redjem, L’entreprise publique algérienne, (Socialisme et participation), Edition OPU, Alger, 1987, p 35. [↑](#footnote-ref-34)
35. 35 قد تمثل النظام القانوني لتلك الأملاك في النصوص الأساسية التالية:

    - الأمر رقم 62-20 الصادر بتاريخ 21/8/1962 المتعلق بتسيير و حماية الأملاك الشاغرة.

    - المرسوم رقم 62-02 الصادر بتاريخ 22/10/1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة.

    - المرسوم رقم 62-38 الصادر بتاريخ 23/11/1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.

    - المرسوم 22 مارس 1963 المتعلق بتنظيم القطاع المسير ذاتيا. [↑](#footnote-ref-35)
36. 36 La charte d’Alger, ensembles des textes adoptés par le 1ier congrès du parti du front de libération national du 16 au 21 avril 1964, source : [www.elmouradia.dz](http://www.elmouradia.dz). [↑](#footnote-ref-36)
37. 37 Article de Daniel Guérin, tiré du journal de l’Action, d’Avril 1964: au congrès de l’autogestion industrielle les travailleurs ont parlé. [↑](#footnote-ref-37)
38. 38 Article d’A. Durez, tiré du journal TRIBUNE, hebdomadaire du PSU, 23 novembre 1963. [↑](#footnote-ref-38)
39. 39 Mohamed BOUSSOUMAH, l’entreprise socialiste en Algérie, O.P.U, 1982, pp 140-145. [↑](#footnote-ref-39)
40. 40 Mounir HADJ-MOURI, Evolution de l’entreprise publique et question d’identité, in Cultures d’entreprises, sous la direction de Djamel GUERID, Editions CRASC, Avril, 1997, pp 132-141. [↑](#footnote-ref-40)
41. 41 Ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971, portant gestion socialiste des entreprises. [↑](#footnote-ref-41)
42. 42 Jean Leca, « Algerian socialism: Nationalism, industrialization and state building » in H.Desfosses & J. Levesque,(eds) Socialism in the third world, New York : Preager Publishers, 1975: 144-45. [↑](#footnote-ref-42)
43. 43 Gérard Destanne De Bernis, « industries industrialisantes et option algérienne », in Tiers monde, Vol.47, 1971 : p 548. [↑](#footnote-ref-43)
44. 44 La charte de l’organisation socialiste des entreprises. [↑](#footnote-ref-44)
45. 45 Les articles 28 à 39 de l’ordonnance de 1971, précisés par le décret N° 75- 150 du 21 Novembre 1975, relatif aux prérogatives de l’AT des entreprises socialistes à caractère économique. Source: Mohamed BOUSSOUMAH op.cit, p502. [↑](#footnote-ref-45)
46. 46 Mostefa BOUTEFNOUCHET, LE SOCIALISME DANS L’ENTREPRISE la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Coédition ENTREPRISE ALGERIENNE DE PRESSE & O.P.U, Alger, 1982, pp 67-74. [↑](#footnote-ref-46)
47. 48 Mostefa BOUTEFNOUCHET, Op.cit. pp79-81. [↑](#footnote-ref-47)
48. 47 HENRI FAYOL, Administration industrielle et général, Edition DUNOD, Paris, 1979. [↑](#footnote-ref-48)
49. 48 Source : Ministère de l’industrie et de l’énergie, BOUSSOUMAH op.cit, p 469 [↑](#footnote-ref-49)
50. 49 NECIB Redjem, op.cit, p 177. [↑](#footnote-ref-50)
51. 50 ZEMMOUR. Zine-eddine, Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, Revue Insaniyat, N° 42, Oct-Déc 2008, pp 65-78. [↑](#footnote-ref-51)
52. 51 Nacer-Eddine SAADI, la privatisation des entreprises publiques en Algérie, O.P.U, 2006, p33. [↑](#footnote-ref-52)
53. 52 ZEMMOUR Zine-eddine , op.cit. [↑](#footnote-ref-53)
54. 53 العياشي عنصر، التعددية السياسية في الجزائر، الواقع و الآفاق، ورقة مقدمة للندوة التي نظمتها جامعة آل البيت و المعهد الدبلوماسي الأردني حول الإنتقال الدموقراطي في المنطقة العربية، بتاريخ 18-19 ماي 1999، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية. [↑](#footnote-ref-54)
55. 54 Djamel GUERID, L’entreprise industrielle en Algérie : les limites d’une acculturation, sous la direction de GUERID, D., Cultures d’entreprise, Oran, Edition CRASC, Avril 1997, pp 117-131. [↑](#footnote-ref-55)
56. 55 Claude FLAMENT, les valeurs du travail, la psychologie des représentations sociales comme observatoire d’un changement historique, in Exclusion sociale et prévention, sou la direction de Jean Claude ABRIC, Edition Eres, paris, 2003. [↑](#footnote-ref-56)
57. 56 مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005 . [↑](#footnote-ref-57)
58. 57 Serge MOSCOVICI, cité par Gustave Nicolas FISCHER, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Edition Dunod, Paris, 1996, p 125. [↑](#footnote-ref-58)
59. 58 M.Crosier et E.Friedberg, l’acteur et le système, Edition Seuil, Paris, 1977. [↑](#footnote-ref-59)
60. 59 Nadine LEMAITRE, la culture d’entreprise, facteur de performance, op.cit, p34. [↑](#footnote-ref-60)
61. 60 إدجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، نفس المرجع . [↑](#footnote-ref-61)
62. 61 Maurice THEVENET, la culture d’entreprise, op.cit, pp 45-46. [↑](#footnote-ref-62)
63. 62 Ministère de l’industrie et de la restructuration, colloque sur la restructuration industrielle, point de situation: évaluation et perspective, le 2-3 mars 1999. [↑](#footnote-ref-63)
64. 63 Lucile Schmid, l’Algérie et le Fonds monétaire international, Esprit, N°245, Août - sept 1998, pp 141-144. [↑](#footnote-ref-64)
65. 64 Jean-Pierre HIERLE, Pour une approche ethno-historique du travail, L’Harmattan, Paris, 2000, p. 132.  [↑](#footnote-ref-65)
66. 74 BOUYACOUB Ahmed, l’économie algérienne et le programme d’ajustement structurel, In Confluences Méditerranée, N°21 le Maghreb face à la mondialisation, mars 1997, p 79. [↑](#footnote-ref-66)
67. 75 بن عيسى محمد المهدي، **مقاربة سوسيولوجية لتحليل أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري**، مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ديسمبر 1998، ص 14. [↑](#footnote-ref-67)
68. \* GSE: la gestion socialiste des entreprises [↑](#footnote-ref-68)
69. \* SGT: le statut général des travailleurs. [↑](#footnote-ref-69)
70. 76 Loi n°90-11 du 25 avril relative aux relations de travail, déjà citée. [↑](#footnote-ref-70)
71. 77 William OUCHI, Théorie Z, op.cit. [↑](#footnote-ref-71)