

## ثقافة المؤسسة و الممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية.

دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: أنابيب و تريفيلور.

### The Corporate culture and the cultural practices in the functions of human resources management.

Case study of the industrial public company in Algeria: Anabib & Trefilor

بودراع فوزي<sup>1</sup>، زمور زين الدين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، [fouzi20@hotmail.fr](mailto:fouzi20@hotmail.fr).

<sup>2</sup> جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر

تاريخ النشر: 31-12-2019

تاريخ القبول: 19-12-2019

تاريخ الاستلام: 28-02-2019

#### الملخص.

سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على الخصائص الثقافية الموجودة اليوم في المؤسسة المستقلة و التي تحكم وظائف تسيير الموارد البشرية الأساسية نمط التوظيف، سياسة الأجور، و أخيرا منطق الترقية، بعد عملية الإفتتاح على إقتصاد السوق و دخول القطاع الخاص كمنافس جديد على الساحة الإقتصادية المحلية، هذا المعطى الجديد و مرحلة الإنتقال و الدخول، الذي يتطلب مراجعة جميع الخصائص الثقافية بكل ما تحمله من ممارسات تنظيمية و تسييرية، و أنماط و طرق للتصرف و التفكير القديمة، التي سادت في الحقبة الماضية، و قد كشفت عن نتائج هامة التي تعكس الممارسات و القيم الثقافية، و أهم المبادئ و المعايير التي تحكم و تحيط بكل وظيفة من الوظائف التسييرية تقوم أساسا وبشكل كبير على العلاقات الشخصية و غير الرسمية داخل التنظيم، لا على معايير و مبادئ موضوعية، التي تؤثر بدورها على فعاليتها في تحقيق القيمة المضافة و الأهداف المرجوة .

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة المؤسسة، المؤسسة العمومية، الممارسات التنظيمية و التسييرية، نمط التوظيف، سياسة الأجور، منطق الترقية.

#### Abstract.

In this empirical study, we will try to identify the cultural characteristics of the public industrial company, which govern the main functions of the management of human resources: the recruitment mode, the remuneration policy and, finally, the logic of the promotions, especially after the opening up of the market economy and the entry of the private sector as a new competitor on the local economic scene. This new stage of transition and entry requires the revision of all the cultural characteristics as well as all the organizational and administrative practices, as well as the modes and methods of behavior and thought and act of the past, which prevailed at the time passed; And revealed important results that reflect cultural practices and values, as well as the principles and norms that govern and frame each of the functions of human resource management, which rely heavily on personal and informal relationships within the organization and no longer on objective criteria and principles.

**Keywords:** the corporate culture, the public company, organizational and managerial practices, the recruitment mode, the remuneration policy, the logic of the promotions

(\*) المؤلف المراسل: بودراع فوزي ، [fouzi20@hotmail.fr](mailto:fouzi20@hotmail.fr)

## مقدمة

لقد شكل موضوع تسيير الموارد البشرية مجالاً كبيراً للدراسة، ومنتشراً بشكل واسع وقوي، فكمية الكتابات والأدبيات الكثيرة والمتنوعة حول هذا الموضوع، والتطرق إلى كل أبعاده وظائفه: التوظيف، التكوين، سياسة الأجور، نظام الترقية والمكافآت.... إلخ من الأبعاد، تكشف عن الأهمية التي حظيت بها تسيير الموارد البشرية عند الباحثين، وحتى الممارسين لوظيفة التسيير والمناجمنت (management).

لقد عرفت وظائف تسيير الموارد البشرية تغيرات عميقة في الممارسات، التصورات، وطرق التصرف والتفكير، نتيجة المعطيات الجديدة والظروف الطارئة التي حدثت في المحيط الإقتصادي العام للمؤسسات الصناعية، بحيث أصبحت إشكاليات وطريقة تسيير الموارد البشرية مركزية وفي قلب الدراسات والأبحاث، وكذلك 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 والمادية بشكل جيد وفعال.

فالتوجهات الجديدة اليوم في إستراتيجيات وسياسات المؤسسات الناجحة، تعطي أكثر تركيزاً وعمل على وظائف تسيير الموارد البشرية، كمورد غير مادي وأساسي في المساهمة في فعالية وإنتاجية المؤسسة لخلق القيمة المضافة، التي تسمح للمؤسسة بالبقاء والديمومة في محيط يتغير بشكل كبير وسريع، بالإضافة إلى الموارد المادية الأخرى، كتوفير المادة الأولية، وإملاك تكنولوجيا جديدة وحديثة.

فهذه العملية بمختلف وظائفها أخذت اليوم بعداً آخر وهو **البعد الثقافي** في تسيير الموارد البشرية، عن طريق إملاك وإستقطاب أفضلها من سوق العمل، من خلال وضع مجموعة من الممارسات والمعايير الثقافية الصارمة والجادة في إختيار المورد البشري المؤهل والكفؤ من سوق العمل، ثم الحفاظ عليه وصيانتته من المغريات الخارجية، من خلال وضع سياسة للأجور وأنظمة من المكافآت والتحفيزات بشكل عادل يضمن التوازن بين جميع الأعضاء، ويحقق الإندماج في علاقات العمل، و يلغي كل مسبب للصراعات التي لا تخدم المؤسسة، بل تقف أمام فعاليتها والسير الحسن لوظائفها.

فالمراد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، أصبحت عبارة عن رأس مال غير مادي لخلق القيمة المضافة داخل المؤسسة وبشكل منكر، دون التأثير 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 جديدة لجلب وإملاك الزبون، الإنتاج، العمل الجماعي، إثراء العمل بطرق جديدة والمبادرة، كفاء العمل، الحفاظ على مقدرات المؤسسة.... إلخ، كلها هي مصدر خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

من خلال ما تم ذكره سابقاً، نستطيع القول أن هذا الرأس المال الثقافي أصبح أكثر فأكثر ذو أهمية كبيرة، وكذلك موضوع بحث للكثير من الدراسات والأبحاث للخصائص الثقافية للمؤسسات الرائدة والناجحة في عالم الأعمال، ونشير هنا إلى الدراسة الرائدة لـ W.Ouchi<sup>(1)</sup>، الذي قام بدراسة الممارسات الإدارية والتسييرية في المؤسسات اليابانية، ومقارنتها بنظيرتها الأمريكية، والوقوف على أسباب تفوق النموذج الياباني على الساحة العالمية، وهي الخصائص الثقافية في عملية التسيير والتنظيم بمعنى ثقافة المؤسسة اليابانية؛ نجد كذلك الدراسة الرائدة لـ Tom Peters & Robert.H Waterman<sup>(2)</sup> اللذان قاما بإصدار كتاب بعنوان: In Search of excellence الذي تم ترجمته إلى le prix de l'excellence الذي أصبح مرجعاً أساسياً بالنسبة للمحللين ومسيري المؤسسات، من خلال هذا المؤلف أسساً لأهمية الثقافة في نجاح المؤسسات، وهو ما يعرف بتأثير الإمتياز والتميز le courant de l'excellence، حيث 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، و أن النموذج العقلاني le modèle rationnel ، للتسيير لم يعد صالحا لتسيير المؤسسات، و لكن هناك شيء آخر يدور حول اللاعقلانية irrationnel و ثقافة المؤسسة. بالرجوع إلى المؤسسة العمومية الصناعية، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على الخصائص الثقافية الموجودة اليوم في المؤسسة المستقلة و التي تحكم وظائف تسيير الموارد البشرية الأساسية كمنط التوظيف، سياسة الأجور، و أخيرا منطق الترقيات، بعد عملية الإفتتاح 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 تنظيمية و تسييرية، و أنماط و طرق للتصرف و التفكير القديمة، التي سادت في الحقبة الإشتراكية.

### 1. إشكالية البحث

كل هذا يضعنا أمام تساؤل جوهري : هل عملت المؤسسة العمومية الصناعية بكل مكوناتها و فاعليتها على إستغلال الأزمات السابقة و دخولها لمرحلة تحول و إفتتاح جديدة على إقتصاد السوق كفرصة للتخلص من الممارسات القديمة و المتجذرة في عمق وظائف تسيير الموارد البشرية، و إكتساب خصائص ثقافية أخرى تسمح بالإندماج مع هذا المعطى الجديد، و إلتحاق التحول نحو ثقافة إقتصاد السوق، للزيادة من فعالية المؤسسة العمومية و ديمومتها؟ أم لا؟.

### 2. الفرضيات

هذه التساؤل قادنا إلى طرح فرضيتين، 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 نعتبر عنه الملاحظة بالمشاركة في المنهجية، تمثلت في:

- أن الممارسات التنظيمية و التسييرية التي تحكم وظائف تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة أنابيب و تريفيلور تقوم بشكل أكبر على العلاقات الشخصية و غير الرسمية، لا على معايير و مبادئ موضوعية، التي تؤثر بدورها على فعاليتها في تحقيق القيمة المضافة و الأهداف المرجوة.
- عدم إهتمام السلطة الهرمية و جهاز التأطير بهذا البعد الثقافي في تسيير الموارد البشرية، لإلتحاق عملية التغيير نحو ثقافة مغايرة تتلائم مع الرهانات و التحديات الجديدة، جعل المؤسسة ليومنا هذا تتخبط في نفس المشاكل التنظيمية و التسييرية.

### 3. المنهجية و أدوات البحث

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.

تمت الدراسة الميدانية الأولى بمؤسسة تريفيلور، و قد دام هذا التحقيق الميداني مدة 3 أشهر من 2017/05/01 إلى غاية 2017/08/01 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 العينة العشوائية البسيطة 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 العمال و أعرف المؤسسة جيدا، من 2017/05/09 إلى غاية 2017/06/08، حيث تم إختيار عينة من المبحوثين تشتمل على 40 مبحوث من مجموع 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 تم فيها الإجابة على جميع أسئلة الإستمارة التي قمنا بتوزيعها على عينة البحث، إحتوت هذه الإستمارة على 63 سؤال بنوعيه المغلق و المفتوح تعالج المحاور و الأبعاد الرئيسية لموضوع ثقافة المؤسسة كرهان إستراتيجي لفعالية المؤسسة العمومية الصناعية، من بين هذه المحاور الممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية الذي نعالجه في هذه الورقة البحثية؛ كما قمنا بالإستعانة بتقنية المقابلة كتنمية و مكملة للإستمارة بهدف التعمق أكثر في إجابة المبحوثين و توجهاتهم، و إثراء الدراسة بتصريحات تعبر عن الواقع الحقيقي.

### 1. نمط التوظيف في المؤسسة العمومية المستقلة: أسس و ممارسات

تعتبر عملية التوظيف من العمليات المهمة في إستقطاب و إمتلاك الموارد البشرية الكفوة من سوق العمل، و التي لديها من الخبرات و التجارب التي تسمح للمؤسسة بإيجاد مكان لها في محيط يتنافس فيه الكثير من الفاعلين الإقتصاديين، و لكونها عملية تبدأ ذات بعد تقني، لأنها تتم على مراحل إبتداء من تحديد حاجة المؤسسة لمنصب عمل ما إلى غاية قبول المترشح و تنصيبه في مكان عمله؛ إلا أنها أخذت اليوم بعدا ثقافيا في ثقافة ممارسات أو إجراءات التوظيف في المؤسسات الناجحة و الفعالة، لما تخضع له هذه العملية لمعايير و مبادئ إنتقاء تضعها المؤسسة لإختيار الرجل المناسب في المكان المناسب؛ لذلك نجدنا اليوم في سياستها التوظيفية تضع مبادئ و معايير صارمة و طرق غير تقليدية في عملية الإختيار، بهدف إندماج هذا المترشح بشكل سلس و سريع مع عمل فرقها 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 و تريفلور من خلال شغل منصب عمل ما، و كذلك بعض الحوارات و المقابلات مع العمال، لنصل إلى إستخلاص الأسس و الممارسات المرتبطة بهذه العملية في المؤسسة العمومية و التعليق عليها.

#### 1.1. الإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية الصناعية

إن كفية 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. فطريقة 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<sup>(4)</sup> ، 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<sup>(5)</sup>، 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 السوسولوجية 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 " مقارنة سوسولوجية 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"<sup>(6)</sup>.

فالمعطيات المحصل عليها تدل على أن أغلبية عينة البحث تم توظيفها، إما عن طريق مساعدة أحد الأقارب و الأصدقاء الذين يعملون بالمؤسسة، أو عن طريق وساطة من خارج المؤسسة، بنسبة تقدر بـ 85 %، في حين تشير المعطيات الأخرى أن الإلتحاق للعمل بمؤسسة عمومية عن طريق إجراء مسابقة للتوظيف من الخارج فهي الأضعف نسبة التي تقدر بـ 15 %، و يمكن تفسير ذلك أنه راجع لتعليمية الإدارة العامة التي تنص على 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. و ما يؤكد هذه النسب ما وقفنا عليه شخصيا بمؤسسة أنابيب، 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.

يتبين من خلال تواصلنا مع المبحوثين في إطار المقابلات العلمية أن العمال يعتبرون التوسط لتوظيف أقاربهم أو معارفهم أمرا مشروعا، و يؤسسون هذه المشروعية على الأقدمية.

إن سلمنا بهذه الفكرة، و أن الأولوية لأبناء العمال في العمل بمؤسستهم، أو أحد الأقارب، أو حتى التوسط لأحد المعارف، فإن هذه الفكرة تقودنا إلى طرح تساؤل مهم يعكس 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؛ فالمسألة 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.

فعملية 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؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال المعطيات المحصل عليها من إجابة عينة البحث.

## 2.1. مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

من خلال المعطيات التي تم جمعها 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 الإفتتاحية على إقتصاد السوق و القطاع الخاص، التي تتطلب فرق عمل كفوة 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.

لقد أشارت المعطيات السابقة حول إجابة المبحوثين عن عدم أهلية و إستحقاق العمال الجدد الذين تم إلتحاقهم للعمل بالمؤسسة عن طريق القربان 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 إجاباتهم ب لا، لنستخلص منها في الأخير السبب الرئيس وراء هذا الميل في إجابة المبحوثين؛ و لقد حصرنا هذه الإحتمالات في فكريتين أو مؤشرين، و التي نرى أنها الأكثر إجمالاً و تعبيراً للإجابة على تساؤلنا.

لقد كشفت إجابة عينة البحث إلى وجود تساوي النسبتين في إختيار أحد الإحتمالين، و هذا ما تشير إليه النسب، ف 41.6 % من عينة البحث رأيت بأن العمال الجدد لا يعبرون عن الشخص المناسب في المكان المناسب، و ذلك راجع لضعف في مؤهلاتهم و قدراتهم العلمية، في حين ذهب الفئة الأخرى إلى القول بأن سبب ذلك يعود إلى وضعهم في مناصب لا تتلائم مع مؤهلاتهم و قدراتهم العلمية.

بالنسبة لمؤسسة أنابيب، فقد صرحت لنا السيدة ناجم فاطمة الزهراء (48 سنة) مكلفة بتسيير الأجرور في مقابلة أجريناها معها بتاريخ 15 ماي 2017 على مستوى مكتبها الشخصي، عن حالة تم توظيفها حديثاً بالمؤسسة، برتبة إطار في الإدارة العامة، و هي متخرجة حديثاً من الجامعة، إلتحقت للعمل بالمؤسسة عن طريق توسط مدير المؤسسة السابق لها، الذي ذهب للتقاعد حديثاً، تضيف هذه الزميلة أن هذه الحالة في أول الأمر أتوا بها إلى مكنتي 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 إعطائها 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 يتزأسه، 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 جميعاً تصب في نفس الإتجاه.

في الأخير يفودنا 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.

### 3.1. مبدأ الحاجة الفعلية للمؤسسة

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 الجزائري، سواء في الوظائف الإدارية أو التقنية أو ما يعرف ب le plein emploi ؛ و لجوءها إلى عملية التسريح المتكررة و على فترات زمنية متقاربة للتخلص و التقليل من فائض العمال، للخروج من الأزمة التي عرفتها المؤسسات العمومية.

فالهدف من هذا السؤال و طرحه أمام المبحوثين، هو معرفة: هل هذه العملية، خاصة في المرحلة الإفتتاحية و الخروج من الحقبة السابقة، تعبر عن الحاجة الفعلية للمؤسسة، من خلال القيام بدراسات مسبقة لتحديد الحاجة الحقيقية لمناصب العمل، أم لا؟، لنقادي 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.

ما نريد الوصول إليه، هو أن خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية لمعيار الحاجة الفعلية لليد العاملة الضرورية، 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.

ينضح من النتائج المحصل عليها 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 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، فهي لا تزال تعمل بقائمة مناصب العمل القديمة *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 السلبيّة للمؤسسة؛ وهذا ما نجده في القطاع الخاص .

لتفسير ذلك وضعنا أمام المبحوثين مجموعة من الإحتمالات في السؤال الموالي و التابع للتساؤل الأول، 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، تتمثل في عدم وجود دراسة مسبقة لحاجة المؤسسة، أو تدخل الرغبات الفردية و الأهواء الشخصية.

لقد كشفت إجابة عينة عن إختيار الإحتمال الثاني؛ بمعنى عدم دلالة إدخال و توظيف عمال جدد للحاجة الفعلية للمؤسسة، يعود و يرجع حسب آرائهم إلى تدخل الرغبات الفردية و الأهواء الشخصية في هذه العملية، و هذا ما تشير إليه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 43.4 %، 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 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 بيغوا يدخلوا واحد، يجيبوه بلا ما يقولوك، و إلا قالوك يكون déjà دخل، و زيد في service تاعك و لي أنت مسؤول

عليه، روح شوف *les autres services* معمرة بالخدمة لي كيما هالك و ما يديروا والو".

ترجمة التصريح للعربية: " عندما يريدوا إدخال عامل جديد يتم توظيفه دون الرجوع إليك، و إذا قاموا بإخبارك يكون هذا العامل الجديد قد إلتحق مسبقا بمنصب عمله و فوق ذلك في المصلحة التي أنت تشرف عليها و المسؤول عنها، قم بزيارة المصالح الأخرى للمؤسسة و سترى الكثير من العمال من هذا النوع و الذين لا يقومون بأي عمل".

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، ف لأهمية 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 M.Crozier et E.Friedberg (7)، خاصة بعد تعليمة الإدارة العامة بتجميد عملية التوظيف للمناصب الدائمة، فأصبح بعض الأشخاص يقومون بإدخال عمال جدد للمؤسسة عن طريق جهاز الوكالة الوطنية لتتغيل 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.

#### 4.1. مبدأ تكافؤ الفرص.

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 المحصل عليها 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%.

و للوقوف على الأسباب الرئيسية، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين الذين كانت إجاباتهم 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 المتحكممة بهذه العملية داخل المؤسسة العمومية؟.

تشير النسب المتحصل عليها من إجابات عينة البحث، أن أغلب توجهات المبحوثين مالت بالدرجة الأولى إلى أن عدم وجود هذه الشفافية، يرجع إلى تدخل أطراف لها نفوذ وسلطة داخل المؤسسة، و هذا ما تشير إليه النسبة 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، لتركز 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.

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 الإلتخابات 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.

## 2. 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 المدخيل المالية للمؤسسة سابقا، التي أسست لها الحقبة الإشتراكية من خلال ميثاق التسيير الإشتراكي GSE و الوضع العام للعمال 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 من الجريدة الرسمية لسنة 1990، 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 أمام 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 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 الإفتتاحية 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.

## 1.2. جهد العمل المبذول و الأجر المحصل عليه.

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 هو ما حملته سياسة الأجور الجديدة التي تحكم علاقات العمل داخل المؤسسة، 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 الإفتاحية 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؟.

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 مداخل 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 مداخل 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 أنايبب التي لم يتقاضى عمالها لأجورهم أثناء تواجدها بالمؤسسة عند القيام بالدراسة الميدانية.

عدم قدرة المؤسسة على خلق القيمة المضافة، يفتح أمامنا إستنتاج آخر، و هو عجز 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؛ و إنما تصل إلى بلوغ مستوى تحقيق الأجور في أحسن الحالات التي تصل فيها المؤسسة إلى تحقيق مردودية ضعيفة، دون ذكر فترات الركود و عدم بيع المنتج أين يصل الحال إلى عدم القدرة حتى على تسديد الأجور و تأخيرها؛ و هذا يقودنا إلى تصريح رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفلور 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 نتحدث عنها الإطارات السامية غير موجودة " .

هذا بالنسبة لمؤسسة تريفلور 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 إحدى المبحوثين.

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)، 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 الإفتاحية؟ أم لا؟؛ و من هو المستفيد أكثر من هذه السياسة الجديدة، التي كما أشرنا هدفها خلق القيمة المضافة و تراكم رأس المال مثل المؤسسات الليبرالية؟.

## 2.2. التصنيف المهني الجديد و مبدأ تحقيق العدالة و التوازن داخل المؤسسة.

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 واسعاً 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، نظراً 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 للحديد و الصلب 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 إعطائه الأفضلية في سلم الأجور الجديد مقابل و بشرط تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة المستقلة في هذه المرحلة الإفتاحية 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 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 أخرى، 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 " .

ترجمة التصريح للعربية: " ما دام يوجد هناك فرق كبير في سلم الأجور بين العمال و الإداريين لا تنتظر من العامل أن يقدم كل ما لديه من مجهود " .

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 المداخل.

من النقاط التي يمكن الخروج 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 مردوديتهم ضعيفة بسبب الغيابات و عدم الإنضباط في العمل، إلا أنهم يتحصلون على العلامة الكاملة في بطاقة التقييم *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 العنصر الموالي.

### 3.2. ظروف العمل و الإكراهات و تحديد الأجر المناسب.

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 خدمة تاع

maintenance et production ما عندهم حتى les vestiaires باش يدوشوا، الخدمة في الحديد موسخة، لازم كل يوم

الخدام يدوش قبل ما يخرج من الشركة " .

ترجمة تصريح المبحوث للعربية: "أنا لدي مكتب مريح بصفتي رئيس مصلحة و أتقاضى أجر جيد، لكن إذهب و أنظر إلى ظروف العمل التي يعاني منها عمال مصلحة الصيانة، يفتقرون لأدنى الظروف كغرف الإستحمام لأن العمل في قطاع الحديد غير نظيف و يحتاج إلى الإستحمام داخل المؤسسة يوميا داخل المؤسسة عند الإنتهاء من العمل مساء".

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.

### 4.3 التصنيف المهني الجديد و مبدأ المشاركة في نتائج المؤسسة المستقلة.

لقد شكلت فكرة المشاركة العمالية في نتائج المؤسسة الاشتراكية، مبدأ أساسي في العقيدة الاشتراكية التي تبنتها السلطات السياسية، بحيث أسست لها بشكل قانوني و سياسي من خلال إصدار المراسيم و الموائيق التي تضبط و تنظم هذه الفكرة، حيث يؤكد ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات GSE على هذه الفكرة في إحدى فقراته: " في المؤسسة الاشتراكية، 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 الاشتراكية 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 كملكه 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 تمييز، و الإدلاء عن كل إستغلال سيء لموارد المؤسسة و حماية الممتلكات الوطنية" (8).

قد أنبتت 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 الاقتصادية 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 و ما يخدم مصلحة المؤسسة المستقلة، و تأسيس لسياسة جديدة تعطي للمؤسسة المستقلة صفة الرأسمالية، بمعنى هذه المرة المؤسسة في تحملها في إدارة شؤونها الإدارية و خاصة المالية، يجب أن تصل إلى تحقيق مبدأ مهم من مبادئ الرأسمالية 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 اتجاه واحد، و هو:

" المسؤولين، المسائيل الكبار، الإطار، الإطار، الإطار، الإطار، الإطار 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 منفق 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 منتج 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 الإطار السامية؟.

إستنادا إلى بعض الحوارات مع العمال سواء بمؤسسة أنابيب أو تريفلور، 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 تريفلور، 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 منتج جديد لا يوجد في السوق، لأن منتجات المؤسسة الحالية أصبح ينتجها القطاع الخاص و بأقل تكاليف لأنه لا يعتمد على المعايير التي نعتد 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 الأجر الجديد الذي يضبط علاقات العمل في المؤسسة المستقلة، وقد دلت هذه الثغرات التنظيمية على عجز المؤسسة المستقلة ذات الصفة الرأسمالية في معناها عن تحقيق القيمة المضافة، وبالتالي إيجاد مكان لها في هذه المرحلة الإفتاحية على إقتصاد السوق و تنوع الفاعلين الإقتصاديين، و إكتساب ثقافة مؤسسة جديدة أساسها المبادئ و منظومة القيم الرأسمالية.

### 3. 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 الأجر التي قمنا بمعالجتها سابقا، إلا أن ما رصدناه من ممارسات تحكم هذه العملية داخل مؤسستي أنابيب و تريفيلور من خلال تصريحات الباحثين؛ 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 الباحثين 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 و الكفاءة في العمل؟، من يتحكم بهذه العملية؟.

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؛ فعلمية 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 للعامل في المؤسسة، أو في سلم الأجر، خاصة مع التصنيف المهني الجديد للمؤسسة المستقلة في نمط سياسة الأجر، 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.

### 1.3 منطق الترقية و مبدأ الموضوعية في الإختيار.

في ممارسات المؤسسات اليوم حول هذه العملية، نجد هناك إختلاف في سياسة كل مؤسسة و حسب ثقافتها و طريقة إختيار الشخص المناسب، فنجد 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.

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

المرشحين 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 يرى W.Ouchi 1982 أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في خصائصها الثقافية، من بينها عملية الترقية التي تخضع لمعايير صارمة في تقييم العمال و أدائهم، التي تتم بطريقة طويلة و نوعية، كما تهتم حتى بمختلف الخصائص السلوكية و الشخصية كالقدرة على الإبتكار، التجديد، مهارة الإتصال، القدرة على التعاون، الإلتصاف في العمل...إلخ، كلها معايير إنتقاء يتم وضعها في عملية الترقية داخل المؤسسة اليابانية.

قد أشارت إجابة المبحوثين أن عملية الترقية داخل المؤسسة، الإدارة هي التي تقوم بها، أو المسؤول المباشر للشخص المراد ترقيته، إلا أن هذه الطريقة تعثرها مجموعة من الثغرات تحد من فعالية الأهداف المراد تحقيقها، لأن غالبا ما تكون عملية التقييم من جانب فرد واحد، و هو رئيسه المباشر، بإعتباره أكثر الناس معرفة و إلتصافا به، و غالبا ما تؤدي إلى تدخل الذاتية و طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

فغرض 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 المرشح مع المنصب الجديد؟، أو أن عملية الإختيار تحكمها العلاقات الشخصية، و أخيرا عملية الترقية تحكمها السر و إحتكار المعلومة؟. لقد كشفت إجابات عينة البحث أن أغلب التوجهات كانت تميل إلى الإختيار الثاني، و هو أن عملية الإختيار تحكمها العلاقات الشخصية و البيئية، و هذا ما تشير إليه النسبة في التي تقدر بـ 39.8 %، بمعدل 45 مبحوث من أصل 82 الذين كانت إجاباتهم بـ لا، 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 المرقي 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 المرشحين، لإختيار الأفضل و الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، و التي دلت النتائج أن المؤسسة العمومية تفتقر لهذا المبدأ، و أن عملية الترقية تحكمها العلاقات الشخصية و البيئية التي يقيمها الأفراد فيما بينهم داخل التنظيم.

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 الإلتصاف إلى النقابة أو إقامة علاقة بينية معها؟.

### 2.3 منطق الترقية و مبدأ الإستحقاق و كفاءة العمل.

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 المحصل عليها أن ممارسات الأفراد للإنتقال و الترقى من منصب إلى منصب آخر، يقوم على إقامة العلاقات الشخصية و القريبة من أصحاب القرار و من بيده سلطة التقييم، ف 45 % من عينة البحث أفرت بأن بعض الأفراد في إستراتيجيتهم التي تحيط بهذه العملية يقومون بتطوير علاقات مع النقابة أو الإنضمام إليها كعضو من خلال الإنتخابات التي تجرى داخل المؤسسة؛ في حين نجد 26.5 % ترى بأن آخرين يقيمون علاقات شخصية مع الإدارة، 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 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 لنا شخصيا خلال عملنا بمؤسسة أنابيب كإطار إداري، أنه:

" أنا هو لي راه يمشي الإنتاج في المؤسسة ."

ترجمة التصريح للعربية: " أنا هو الذي يحرك و يدفع بعملية الإنتاج داخل المؤسسة دون توقف".

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 تفنقه 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 منطلق 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.

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 الإعراف بكفاءته و أنه مؤهل لتحمل مسؤوليات و مهام جديدة في مناصب أعلى، و أنه كما أثبتت 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 تريفيور 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 المعطيات تدل النسب و بفارق 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 نتائجها 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 الباحثين 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 الإبتدائية على إقتصاد السوق و القطاع الخاص- الذي يتطلب الإبتكار و التجديد، سواء على مستوى المعارف و طرق التسيير الجديدة، أو على مستوى المنتج و التحكم في تكنولوجيا جديدة.

يمكن تفسير هذا التوجه إلى عدة أسباب قمنا بإستخلاصها من خلال الملاحظات و تصريحات بعض الباحثين، 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 الأجر 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 الأجر، 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 و نشاطاته، بحيث ينتقل من التنفيذ و الوقوف على العمل بنفسه إلى مرتبة إصدار الأوامر و التوجيهات فقط، و هذا ما صرح به عامل بمؤسسة تريفيور 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 الخدمة الصغار يخدموا، أنت ما تخدمش ربح"، 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 تلقاهم في الكتوبة " .

ترجمة التصريح للعربية: " في بعض المرات عند قيام المدير بجولات تفقدية داخل الورشات و يراني أعمل على الآلات بنفسى يطلب منى أن لا أعمل و أن أستريح، و أن أترك العمل للشباب و الجدد، يضيف قائلاً: " أنا فى الماضى تعلمت مهنتى مع رؤساء فرق عمل يعمل معك بشكل شخصى يعلمك الصغيرة و الكبيرة حول كل ما يتعلق بصيانة الآلات، العمال الشباب حقيقة لديهم تكوين جامعى أو فى مركز للتكوين المهنى لكن يوجد معرفة لا تجدها فى الكتب تأخذها من ذوى الخبرة القديمة فى الميدان الصناعى".

فى حين أن عملية الترقية فى المؤسسات الكبرى كما أشرنا للنموذج اليابانى، فإن عملية الترقية هدفها الأساسى هو تقديم إضافات جديدة للمنصب، و القيام بعملية التكوين للعمال الجدد، و هذا يوفر للمؤسسة الميزة التنافسية، و كذلك النفقات التى تصرفها المؤسسة على عملية التكوين.

من الملاحظات كذلك، أن هذه التصورات الراسخة فى عمق الأذهان، تعود بنا إلى مبدأ الإستحقاق و كفاءة العمل كقيمة ثقافية و مطلب أساسى للحصول على ترقية، فنجد ممارسات و إستراتيجية الأفراد داخل المؤسسة العمومية، عوض أن تعمل على إكتساب خبرة طويلة و معارف و كفاءة فى 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 فى أذهان العمال المساهمة بالخبرة المكتسبة و التكوينات المحصل عليها فى إضافة شىء جديد لهذا المنصب و للمؤسسة، بالإضافة إلى نقل الخبرات و المعارف للأجيال اللاحقة و الجديدة من خلال تكوينهم و تحضيرهم للمستقبل.

من المؤشرات التى يمكن كذلك الحديث عنها، و وضعها فى دائرة النقاش، هو مبدأ الأقدمية فى العمل كمعيار للترقية، مقابل مؤشر آخر و هو الإستحقاق *le mérite*، بمعنى من يتقدم الآخر، هل الأقدمية؟ أو هل معيار الإستحقاق؟.

من الإختلالات التى نجدها فى المؤسسة العمومية، إعطاء أكثر قيمة للأقدمية فى عملية التقييم، دون مراعاة مبدأ الكفاءة و الإستحقاق، فنجد الكثير من الكفاءات الشابة و المتعلمة و التى لها تكوين فى علوم جديدة، و مع ذلك يتم تقديم العمال القدامى فى عملية الترقية و الذين عايشوا الحقبة الإشتراكية، دون الحديث عن مستواهم التعليمى، و التى أثبتت فشلها.

ختاماً و فى الأخير، هذه جملة المعايير و الممارسات التى قمنا برصدها من خلال قراءة منطق الترقية داخل المؤسسة العمومية المستقلة، و قد دلت هذه الخصائص الثقافية على طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة مكان الدراسة، التى تقوم على تدخل الذاتية و العلاقات الشخصية، فى حين نجد إنعدام مبدأ ثقافى مهم فى المؤسسات الناجحة اليوم، و هو مبدأ الإستحقاق و الكفاءة فى العمل، و الذى ينعكس على المؤسسة بالسلب، خاصة فى هذه المرحلة الإفتاحية على إقتصاد السوق و تنوع الفاعلين الإقتصاديين، التى تتطلب إكتساب ثقافة مؤسسة جديدة أساسها المبادئ و منظومة القيم الرأسمالية، و الإستفادة من تجارب هذه المؤسسات، كما فعلت المؤسسات الأمريكية فى إستفادتها من المؤسسات اليابانية، خاصة فيما يخص منطق الترقية.

## خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الورقات البحثية حول ثقافة المؤسسة و الممارسات الثقافية فى وظائف تسيير الموارد البشرية، فى المؤسسة العمومية المستقلة تسييرياً و مالياً بعد عملية الإصلاحات الإقتصادية، و دخولها فى مرحلة إنتقالية و إفتاحية على إقتصاد السوق، إلقاء الضوء على الخصائص الثقافية التى تحكم كل عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية التى إختارناها فى هذا المقال لأهميتها فى حياة المؤسسة الصناعية كما أشرنا فى المقدمة.

قد كشفت هذه الدراسة الميدانية، من خلال الوقوف على أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، و هى عملية التوظيف، عملية تدبير الأجور، و أخيراً عملية الترقيات، كعامل محفز للأفراد لتطوير خبراتهم و معارفهم لصالح المؤسسة الصناعية عن نتائج هامة و التى تعكس الممارسات و القيم الثقافية و أهم المبادئ و المعايير التى تحكم و تحيط بكل وظيفة من الوظائف التى إختارناها.

لعدم تكرار ما سبق ذكره فى 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، التى 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 كرسنها القوانين الجديدة التي جاءت بها السلطات السياسية في هذه المرحلة الإفتتاحية، لضبط علاقات العمل داخل المؤسسة المستقلة، بما فيها الوظائف التسييرية التي أشرنا إليها.

على العموم يمكن التأكيد على شيء واحد، و هو أن أمام المؤسسة العمومية الصناعية، عامل واحد لتجاوز هذه الإختلالات و تداركها، و البقاء في الساحة الإقتصادية و الإجتماعية، هي: **حتمية التغيير 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 في رؤيتها للعمل و دور المؤسسة الصناعية.

#### قائمة المراجع.

1. OUCHI William, **Théorie Z, faire face au défi japonais**, édition Inter Éditions, Paris, 1982.
2. TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, **le prix de l'excellence**, Edition DUNOD, Paris, 2012.
3. Lucile Schmid, **l'Algérie et le Fonds monétaire international**, Esprit, N°245, Août - sept 1998, pp 141-144.
4. 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.
5. CROZIER Michel et FRIEDBERG Edgard, **l'acteur et le système**, Edition Seuil, Paris, 1977.
6. 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.
7. GHEZALI Mahfoud, **la participation des travailleurs à la gestion socialiste des entreprises**, 2<sup>ème</sup> édition O.P.U, Alger, 1981, p108.
8. NECIB Redjem, **L'entreprise publique algérienne, (Socialisme et participation)**, Edition OPU, Alger, 1987.
9. BENISSAD Hocine, **la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel**, 2eme édition, OPU, Alger, 1991.
10. LOURAT Pierre, **la culture d'entreprise en question**, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, p253.
11. LEMIRE Louise et GAGNAN Yves-Chantal, **la gestion des ressources humaines dans les organisations publique, étude de cas et facteurs critiques de succès**, Edition Les Presses de l'Université de Montréal, canada, 2002.
12. GAZIER Bernard, **les stratégies des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> Edition, La découverte, Paris, 2004.

#### Journal officiel de la R.A.D.P.

1. La charte de l'organisation socialiste des entreprises G.S.E 16 novembre 1971.
2. Loi n°90-11 du 25 avril relative aux relations de travail, J.O.R.A, n°17 du 21 avril 1990, p 573.