

ثقافة المؤسسة والانفتاح على اقتصاد السوق.

دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: أنابيب وتريفيلور

**The corporate culture and the openness to the market economy.
Case study of the industrial public company in Algeria: Anabib &
Trefilor**

طالب دكتوراه: فوزي بودراع¹، أ.د/ زين الدين زمور²

¹ جامعة وهران 2 - الجزائر، fouzi20@hotmail.fr

² جامعة وهران 2 - الجزائر، z.zemmour@hotmail.com

تاريخ القبول: 2019-06-27

تاريخ الاستلام: 2019-12-02

Abstract

The Algerian economic reforms have brought about radical changes based on adopting the option of moving from the economy directed to the market economy, Which is based on completely different cultural values and principles, such as effectiveness, profitability, competition, liberalization of foreign trade, reduction of material and human costs, In general, the economic function is preferred to the social function and to the culture of the liberal corporate.

المؤلف المرسل: فوزي بودراع

البريد الإلكتروني: fouzi20@hotmail.fr

Through this study, we will try to tackle this issue based on the cultural approach because of industrial institutions, because in our view the concept of culture is an important factor. When the industrial corporate undergoes radical transformation or major economic reforms, which require the orientation and adoption of new cultural lines and paths, and a system of practices and administrative values contrary to the past, The crisis, periods of transition and the emergence of a new economic system are a real opportunity for the main actors of the managers and the supervisory body in general to establish ethical behaviors, a system of values, new cultural behaviors and representations. To work and to the role of the industrial corporate, to address and correct previous mistakes, and increase the effectiveness of the corporate and achieve value added.

Key word:

The corporate culture, the market economy, the autonomous corporate, senior executives, economic reforms.

الملخص.

لقد حملت الإصلاحات الاقتصادية تحولات جذرية تقوم على تبني الدولة الجزائرية خيار الخروج من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، الذي يقوم على قيم ومبادئ ثقافية مغايرة تماما، كالفعلالية، المرودية، المنافسة، تحرير التجارة الخارجية، التقليل من التكاليف المادية والبشرية؛ بصفة عامة تغليب الوظيفة الاقتصادية على الوظيفة الاجتماعية وإكتساب ثقافة المؤسسة الليبرالية.

من خلال هذه الدراسة، سنحاول معالجة هذا الموضوع ثقافة المؤسسة والانفتاح على اقتصاد السوق إستنادا على المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسات الصناعية، لأنه حسب نظرنا مفهوم الثقافة هو عامل مهم، عندما تخضع المؤسسة الصناعية لتحول جذري أو إدخال إصلاحات اقتصادية كبرى، التي تتطلب التوجه نحو تبني خطوط ومسارات ثقافية جديدة، ومنظومة قيم وممارسات تسييرية وإدارية جديدة مخالفة للماضي بحيث تسمح لها بالاندماج مع هذا السياق الجديد والتأقلم معه، والذي نرى أنه تم تجاهله أو عدم الإنتباه

لأهميته الكبرى؛ بحيث تشكل الأزمات وفترات التحول والانفتاح على نظام اقتصادي جديد فرصة حقيقية للفاعلين الأساسيين من مدراء وجهاز التأطير بشكل عام، لإرساء دعائم سلوكيات أخلاقية وتنظيمية، ومنظومة قيم وتصرفات وتمثلات ثقافية جديدة للعمل ولدور المؤسسة الصناعية بهدف معالجة وتدارك الأخطاء السابقة التي خلفتها أنظمة التسيير الاشتراكية، والرفع من فعاليتها الاقتصادية وتحقيق القيمة المضافة.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة المؤسسة، اقتصاد السوق، مؤسسة صناعية مستقلة، إطارات السامية، إصلاحات الاقتصادية، مقدمة.

منذ السنوات الأولى للإستقلال، عملت الدولة الجزائرية على إختيار نموذج للتنمية، الذي يسمح لها بالوصول إلى إستقلال اقتصادي حقيقي بعيدا عن الوصاية الأجنبية التي خلفها الإستعمار الفرنسي، الذي يجمع بين الأهداف الاجتماعية، التوازنات الجهوية، والفعالية الاقتصادية، بقيادة الدولة، وممول بشكل كبير من طرف عائدات قطاع المحروقات بعد جملة من السياسات التأمينية للثروات الباطنية؛ هذا النموذج التنموي يرتكز أساسا على عملية التصنيع المكثفة عن طريق إنشاء شركات وطنية كبرى وقوية تنطوي تحت ما يسمى بالقطاع العمومي تمثلت في 400 وحدة إنتاجية، ومركبات صناعية كبرى تتجمع حول 15 شركة وطنية للإنتاج⁽¹⁾؛ هذا التوسع والإنشاء أعطى للدولة الجزائرية شكل الرائد والمثال لدول العالم الثالث في تلك المرحلة.

يقوم هذا النموذج التنموي في عقيدته الاقتصادية على تبني مقاربة إيديولوجية تُعرّف توجه المشروع التصنيعي الذي سارت فيه الدولة الجزائرية،

تمثل في الإنضمام إلى المعسكر الاشتراكي كطريق وخيار رئيسي للتنمية والحدثة حسب تصور وتفكير الطبقة السياسية آنذاك، تجسد في تبني أهم المبادئ والأفكار الكبرى التي يقوم عليها هذا النظام الاقتصادي، أهمها فكرة المشاركة العمالية في التسيير داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية، مبدأ الديمقراطية عن طريق السماح للطبقة الكادحة بالظهور على الساحة السياسية والاجتماعية، وأخيرا الثروة الوطنية هي ممتلكات عمومية تعود ملكيتها للطبقات العاملة، والتي تعود ملكيتها للدولة.

كل هذا بالإعتماد على المؤسسة العمومية الاشتراكية أن تلعب دورا مهما في تطبيق هذه المبادئ على الساحة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، بقيامها بجملة من الوظائف الأساسية أهمها المساهمة في التنمية السوسيو اقتصادية، من خلال الرفع من مستوى الإنتاج بشكل يسمح بالإجابة على المتطلبات المتنامية للمجتمع المستقل حديثا كالتحسين والرفع من المستوى المعيشي، إمتصاص اليد العاملة المتزايدة، تحسين السكن والحالة الصحية....إلخ، وكذلك ثقافيا، عن طريق تنشئة الفرد والمجتمع وتثقيفهم على الثقافة الاشتراكية. هذا الخيار لم يرق في النهاية إلى الأهداف التي شكلت محور تصور وتفكير الطبقة السياسية، بل عرف عجزا كبيرا، خاصة نتيجة الصدمة البترولية التي عرفها الاقتصاد الجزائري لسنوات الثمانينات، التي كشفت عن مدى هشاشة وضعف القطاع العمومي الاشتراكي، الذي كانت تبني عليه الطبقة السياسية آمالا كبيرة في السير نحو الحدثة والتنمية؛ مما دفع بالسلطات إلى إعادة النظر في السياسة التنموية عن طريق القيام بجملة من الإصلاحات الهيكلية في البداية، كإقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات العمومية، وتحريرها من إكراهات والضغوطات الأجهزة الوصية، خاصة على نمط إتخاذ القرارات في عملية التسيير.

لكن هذه الإصلاحات عجزت هي الأخرى عن إعادة تأهيل وإنعاش الاقتصاد الجزائري، لتدخل في مرحلة ثانية من الإجراءات مع نهاية التسعينات، خاصة مع تزايد معدلات المديونية الخارجية، وإملاءات صندوق النقد الدولي على

السلطات الجزائرية بفتح المجال أمام القطاع الخاص والدخول في عملية الخصخصة، وفرضه على تطبيق مخططات التعديل الهيكلي والتقليص من القطاع العام، بمعنى الإنفتاح على اقتصاد السوق كبديل وحيد نحو التنمية والفعالية الاقتصادية.

إن فكرة الإنفتاح أمام اقتصاد السوق المحلي والعالمي، كمرحلة ثانية مكملة لجملة الإصلاحات المتخذة سابقا، سيضع أمام القطاع العمومي بشكل عام والمؤسسة الصناعية العمومية بشكل خاص أمام تحدي ورهان جديد يفرض عليه خيار إما التطور والنمو أو الإفلاس والموت، في محيط يتنافس فيه الكثير من الفاعلين الجدد على الساحة الاقتصادية والاجتماعية البقاء فيه للأقوى.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال هذه الدراسة في إطار مجال تخصصنا سوسيولوجيا العمل والتنظيم، 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 اقتصادية كبرى، التي تتطلب التوجه وتبني خطوط ومسارات ثقافية جديدة، ومنظومة قيم مخالفة للماضي، والذي نرى أنه تم تجاهله أو عدم الإنتباه لأهميته الكبرى؛ بحيث تشكل الأزمة وفترات التحول والإنفتاح على نظام اقتصادي جديد فرصة حقيقية للفاعلين الأساسيين من مدراء وجهاز التأطير بشكل عام، لإرساء دعائم سلوكيات أخلاقية، ومنظومة قيم وتصرفات وتمثلات ثقافية جديدة للعمل وللمؤسسة الصناعية، لمعالجة وتدارك الأخطاء السابقة، وللرفع من فعالية المؤسسة، خاصة إذا كانت هذه الأزمات تهدد بقاء وحياة المؤسسة.

من خلال هذا الطرح السابق، سنحاول الإجابة من خلال هذه الدراسة على إشكالية رئيسية، والتي ستفرع عنها أسئلة فرعية، يمكن إستخلاصها كآلاتي: هل عملت المؤسسة المستقلة بكل مكوناتها وفاعليتها على إستغلال الأزمات السابقة ودخولها لمرحلة جديدة كفرصة مناسبة للتغير الثقافي، وإنجاح التحول نحو ثقافة اقتصاد السوق، وإعتبار البعد الثقافي كرهان إستراتيجي لا يقل أهمية عن الأبعاد التقنية والتنظيمية، بل يأتي على رأس هذه الأبعاد، يجب العمل وبذل الجهد على إكتسابه للزيادة من فعالية المؤسسة المستقلة وديمومتها؟ أم لا؟ .

هل للمدراء وجهاز 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 والمصالح الفردية وتغليب النزعة الفردية، لا المؤسسة؟. كل هذه الأسئلة الفرعية ستكون محور إهتماماتنا في هذا البحث.

2. الفرضيات.

هذه التساؤلات قادتنا إلى طرح فرضيتين، تم إستنباطها نتيجة عاملين، أولا من خلال الإطلاع وبشكل مكثف على مختلف الأدبيات والدراسات والبحوث، 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، وهي مؤسسة أنابيب بالمنطقة الصناعية حاسي عامر، مما أتاح لنا رؤية من الداخل، أو ما نعبر عنه بالملاحظة بالمشاركة في المنهجية.

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

○ شكلت عملية الإنفتاح على اقتصاد السوق صدمة ثقافية ثانية بعد الصدمة البترولية الأولى لمختلف الأطراف إداريين، عمال، الجهاز النقابي أثرت على

النسيج الاجتماعي للمؤسسة المستقلة، أين أصبح الهم الوحيد لكل طرف، هو الحفاظ على الإمتيازات والمصالح الفردية المكتسبة، لا المؤسسة.

○ عدم إهتمام السلطة الهرمية وجهاز التأطير بهذا البعد الثقافي، لإنجاح عملية التحول نحو ثقافة مغايرة تتلائم مع الرهانات والتحديات الجديدة، جعل المؤسسة ليومنا هذا تتخبط في نفس المشاكل التنظيمية والتمويلية

3. منهجية وأدوات البحث:

من أجل الإحاطة بموضوع البحث، إرتأينا القيام ببحث ميداني حول قطاع الحديد والصلب كإحدى أهم القطاعات الاقتصادية في البلد، وقع الإختيار منا على مؤسستين عموميتين هما: مؤسسة أنابيب Anabib^(*) مؤسسة تريفييلور 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 تريفييلور، وقد دام هذا التحقيق الميداني مدة 3 أشهر من 2017/05/01 إلى غاية 2017/08/01 بهدف التعرف أكثر على الميدان وإقامة علاقات بينية مع عمال المؤسسة من خلال التردد المستمر واليومي 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 % (أنظر التعليق رقم 1).

أما الدراسة الثانية بمؤسسة أنابيب، دامت مدة شهر واحد، وهي مدة كافية بالنسبة إلينا، لأننا عملنا بالمؤسسة سابقا، ولي علاقة جيدة مع كل العمال وأعرف 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 ب 80 عامل، بنفس النسبة السابقة.

من خلال هذه المعطيات تم معالجة عينة بحثية تمثل مجتمع العمال الذي يقدر ب 123 مبحوث من أصل 245 عامل؛ ليتم في الأخير إحصاء 113 من الإستثمارات السليمة التي قمنا بتوزيعها على عينة البحث، إحتوت هذه الإستثمارة على 63 سؤال بنوعيه المغلق والمفتوح تعالج المحاور والأبعاد الرئيسية، من بين هذه المحاور عملية الإنفتاح على اقتصاد السوق الموضوع الذي نعالجه في هذه الورقة البحثية؛ كما قمنا بالإستعانة بتقنية المقابلة كتقنية متممة ومكاملة للإستثمارة بهدف التعمق أكثر في إجابة المبحوثين وتوجهاتهم، وإثراء الدراسة بتصريحات تعبر عن الواقع الحقيقي.

4. الإنفتاح على اقتصاد السوق والمؤسسة العمومية

الصناعية: علاقة جدلية أم توافق وإندماج؟.

لقد حملت سنوات الثمانينات جملة من التحولات الكبرى على المستوى العالمي، في الشرق مع إنهيار وتفكك النموذج الاشتراكي السوفياتي، وفي الغرب مع تصاعد الموجة الليبرالية الأنجلوساكسونية؛ وهي تحولات معتبرة لها آثار عميقة وجذرية على مستوى الدول والاقتصاديات، أفضت إلى نهاية المنافسة والصراع بين ثنائية قطبية اقتصاديا وسياسيا، مختلفة فكريا وإيديولوجيا، عادة ما يقرنها في الغالب من طرف الباحثين والكتاب بحدث إنهيار جدار برلين 1989، الذي إنهار معه النموذج والمعسكر الاشتراكي كلية.

شكلت هذه المرحلة إنتصار وصعود بشكل قوي الإيديولوجية الليبرالية على المتسوى العالمي، أين أصبحت الفكرة التي تفرض نفسها: هي وجود نموذج وحيد وعالمي لعمل الاقتصاد بشكل فعال، ويجب على جميع دول العالم الإنخراط والإنضمام إليه إما طواعية، أو إكراها من خلال ضغوطات الهيئات التابعة له صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM، وهو النموذج الليبرالي.

في هذا السياق الاقتصادي والاجتماعي العالمي الجديد، الذي فرض نفسه كواقع جديد أمام الإختيارات والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة لدول العالم الثالث أو السائرة في طريق النمو، والتي كانت أغلبها تنتمي للمعسكر الاشتراكي الشرقي، بعدما عرفت جل اقتصادياتها عجزا ماليا وإنتاجيا كبيرين نتيجة عوامل موضوعية عديدة، أدخل جميع هذه الدول إلا القليل النادر منها كوريا الشمالية مثلا على ذلك، في تغيير جذري للسياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتبني توجهات ومسارات جديدة بهدف الركوب مع هذه الموجة الليبرالية والإفتتاح والإنتقال نحو اقتصاد السوق والتبادل الحر، الذي أصبح الطموح الجديد لهذه الدول لإعادة تأهيل وإنعاش اقتصاداتها، وفق مبادئ وقوانين اقتصاد السوق والعمولة الاقتصادية والتجارية، بهدف الذهاب نحو الحدائة والتنمية والفعالية الاقتصادية التي عجزت عن تحقيقها الفكرة أو العقيدة الاشتراكية.

تميزت هذه الإصلاحات في المرحلة الأولى بإصدار أهم مرسوم 01-88 بتاريخ 1988/01/12 الذي ينص على إستقلالية المؤسسات العمومية على المستوى المالي والتسييري، وإعطاء الصفة الاقتصادية للمؤسسات العمومية التي كانت في قلب هذه الإصلاحات، التي أصبحت توصف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية EPE. وتراجع تدخل الدولة؛ في ذهنية هذه العملية الإصلاحية، يجب على المؤسسة العمومية الاقتصادية في المستقبل إمتلاك قدرات ذاتية من أجل التمويل الذاتي، وخلق القيمة المضافة إذا أرادت العيش في محيط اقتصادي جديد ستفتح عليه الدولة الجزائرية مستقبلا؛ هذا يفرض عليها كما لخصها حسين بن إسعد⁽²⁾ أن تقوم بـ:

1. إنشاء بشكل حر هيكلها التنظيمي في مواجهة مشاكل التسيير.

2. تحديد أسعار أكثر مناسبة لمنتجاتها بموجب قانون 89-12 المتعلق بالأسعار.⁽³⁾

3. تحديد نمط الأجور بشكل مستقل بواسطة الإتفاقية الجماعية، بعد إلغاء SGT وميثاق GSE بموجب قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل⁽⁴⁾ داخل المؤسسة.

4. رفض أي تدخل رسمي أو غير رسمي في تسييرها الداخلي.

نستطيع أن نصف هذه المرحلة الأولى بأنها المرحلة التمهيديّة أو التحضيرية لهذه المؤسسات المتبقية من الإجراءات الإصلاحية، بغية تهيئة إطارها الإداري والعمالي بشكل مسبق للدخول إلى نظام اقتصادي جديد، بديل عن النظام الاشتراكي، وهو الإنفتاح على اقتصاد السوق والحركة الليبرالية العالمية؛ بدأت فعليا مع تاريخ 1994 كمرحلة ثانية مكتملة ومنتمة للمرحلة الأولى، أين فتحت الدولة الجزائرية المجال أمام عملية الخصخصة التي تعتبر مظهر رئيسي من مظاهر الليبرالية، ودخول القطاع الخاص الصناعي كفاعل اقتصادي جديد على الساحة الاقتصادية منافس للمؤسسات العمومية المتبقية، بعد فترة زمنية سابقة من نظام إحتكاري عمومي للسوق والتجارة الداخلية؛ نشير هنا إلى القطاع الخاص المحلي سواء عن طريق خصخصة المؤسسات العمومية، أو مستثمرين محليين، لأن الحالة الأمنية لسنوات التسعينات وعدم الإستقرار الأمني في تلك الفترة حالت دون وجود الإستثمار الأجنبي، الذي بدأ بالدخول إلى الساحة الاقتصادية الجزائرية بعد العشرية السوداء كفاعل اقتصادي جديد هو الآخر.

على العموم وإستنادا لما سبق ذكره، سنحاول الكشف عن العلاقة التي تربط بين المؤسسة العمومية والإنفتاح على اقتصاد السوق، بعد مرور عشرينين من الزمن، هل هي علاقة إندماج وتكيف أو تخبط وعجز؛ بالإعتماد دائما على المقاربة الثقافية التي أسسنا عليها موضوع البحث، إنطلاقا من فكرة أن اقتصاد السوق الليبرالي كمنطق جديد على الساحة الاقتصادية المحلية، يحمل ثقافة مغايرة للثقافة الاشتراكية التي تشبعت عليها المؤسسة العمومية لسنوات، أين

أصبح السوق هو الذي يكافئ ويعاقب المؤسسة الناجحة أو الفاشلة، أمام بطبيعة الحال تخلي وتراجع دور الدولة كراعي وحامي لهذه المؤسسات العمومية. فهذا يحمل الإقتراب للإجابة على تساؤل رئيسي، وهو: هل إستطاعت المؤسسة العمومية التخلص من الموروث الاشتراكي بكل ما يحمله من قيم ومبادئ وتوجهات، والإندماج مع هذا السياق الجديد الذي يحمل ثقافة ليبرالية، تقوم على الفعالية الاقتصادية والمنافسة الحرة، والتوجه أكثر نحو الزبون والبحث عن أسواق جديدة، وخاصة مناخمت وكادر إداري وعمالي قوي وفعال يقوم على الصرامة والحرفية في العمل. يتم فيه إشراك وإدراج جميع الفاعلين بكل مستوياتهم.

5. المؤسسة العمومية المستقلة والسياق الليبرالي وفق

إدراك وتصور المبحوثين.

لقد شكلت فكرة إستقلالية المؤسسة عنصر رئيسي ومحوري في عملية الإصلاحات الاقتصادية المتبناة من طرف السلطات العمومية الجزائرية، التي قامت على إعادة النظر في العلاقة التي تربط بين المؤسسة العمومية الصناعية والدولة، عن طريق المضي قدما والتوجه بصفة أكثر نحو تحريرها من الوصاية المالية والتسييرية، وإلغاء سياسة الدعم في تمويل المؤسسات العمومية؛ عن طريق إعطاء الأولوية أكثر لهذه المؤسسات لتحمل المسؤولية الذاتية وحرية التصرف في سياستها العامة وسيورها في قيادة أهدافها بشكل منفرد ودون أي تدخلات، في محيط جديد يتنافس فيه الكثير من الفاعلين الاقتصاديين.

إن عملية تسيير هذه المرحلة الإنتقالية والإنتفاحية نحو اقتصاد السوق والليبرالية، أعطى للمؤسسة العمومية مهام ووظائف جديدة، تطغى عليها الصبغة الاقتصادية أكثر منها اجتماعية التي كرستها أنظمة التسيير الاشتراكي، ولكن هذه

المرّة بمفردها، مما يستدعي العمل بشكل كبير للإندماج مع هذا المحيط الجديد؛ هذه العملية الإندماجية حسب تقديرنا لا تتم إلا من خلال تبني المبادئ والقيم وطرق التصرف والتفكير التي يقوم عليها هذا النظام الاقتصادي الحر الذي إنخرطت فيه الدولة الجزائرية.

من خلال هذا العنصر سنحاول الكشف عن العلاقة المؤسسة المستقلة/السياق البيروالي، من خلال إدراك وتصور المبحوثين إطارات وعمال، وهل نجحت المؤسسة العمومية في تسيير هذه المرحلة الإندماجية وتجاوز الأزمات السابقة، أم لا؟.

إن دخول المؤسسة العمومية في مرحلة إنتقالية جديدة يلقي على عاتق كل الأطراف خاصة المسيرة منها مسؤولية إنجاح هذا الإنتقال، وهذا يحتاج إلى قيمة ثقافية مهمة، وهي وجود إرادة قوية وفعلية في كسب هذا التحدي والإنخراط مع هذا السياق الجديد الذي يتطلب صرامة وجدية أكثر على المستوى التسييري والتنظيمي والإنتاجي، لذلك جاء هذا التساؤل أمام المبحوثين خاصة بعد مرور 20 سنة من دخول المؤسسة العمومية الصناعية إلى اقتصاد السوق، حول وجود إرادة من طرف الإدارة المسيرة أو لمست في سيرورتها المهنية مؤشرات تدل على العمل في دفع المؤسسة نحو الأمام والتطور من خلال إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة، أم لا؟.

قد أشارت إستجابة عينة البحث أن نسبة 68.1 % من المبحوثين من كلتا المؤسستين محل الدراسة تريفييلور وأنابيب كانت إجابتهم بلا، وهذا شيء ملاحظ من خلال تواصلنا مع مجموعة من المبحوثين المميزين، حيث يصرح رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفييلور:

" المؤسسة لا تزال على حالها القديم، وأننا نعمل فقط لتسديد أجور العمال، القيمة المضافة التي تتحدث عنها الإطارات السامية غير موجودة".
من خلال النتائج المحصل عليها حول السبب الرئيسي عن عدم وجود إرادة من طرف الإدارة المسيرة في دفع المؤسسة نحو الأمام والتطور، فإن أغلب

توجهات عينة البحث تشير إلى الإهتمام بالمصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة، والبحث عن المنفعة الشخصية بشكل كبير.

إن فكرة الإهتمام أو تغليب في ميزان العامل المصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة، نستطيع القول أن العقلية الاشتراكية هي التي كرس هذا الطبع في ذات العامل كل على حسب مستواه ودرجته المهنية، فالتمثلات والتصورات الذهنية التي يحملها العمال حول المؤسسة العمومية، و في طريقة تفكيره نجد أنه يفكر إلى اليوم أكثر فيما يأخذ هو من المؤسسة، وليس فيما يعطي هو للمؤسسة، فعلاقة الأخذ والعطاء بين العامل والمؤسسة العمومية غير متكافئة؛ فالوظيفة الاجتماعية التي لعبت دورها المؤسسة العمومية تجاه مكوناتها الداخلية سابقا، جعلت منهم يفكرون بشكل أناني بمصلحتهم الفردية، فنجد العامل لا يتحدث إلا عن الأجر وأن فلان يتقاضى أحسن منه، كذلك عن العلاوات والمنح، فنادرا ما نجده يتحدث عن حال المؤسسة.

إن دخول المؤسسة العمومية إلى اقتصاد السوق يتطلب عكس أو قلب هذه المعادلة، وهو 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 وإستبدالهم في حالة الخطر لتجديد عمل المؤسسة؛ فالتفكير في القيام والسهر على مصلحة المؤسسة وجعلها من الإهتمامات الرئيسية والأولى 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 وتؤكد في طياتها أن اقتصاد السوق يهدف إلى وضع وترسيخ في ذهن العامل والكادر الإداري والتقني

أن بقاءهم وبقاء مصالحهم الذاتية مرتبط بشكل كبير ببقاء المؤسسة في الساحة الاقتصادية وتحقيق الفعالية، وهذا ما تفتقره الكثير من المؤسسات العمومية والكتل العمالية المتبقية في القطاع العمومي، بمعنى أن العامل في مؤسسة عمومية لا يزال لا يعرف أن مؤسسته في سياق اقتصادي مغاير لما كان عليه في الماضي، وأن فكرة الدولة الراعية تراجعت أمام السوق ومتطلباته، وأن عدم قدرة المؤسسة على مواكبة هذا السياق الجديد يؤدي عاجلا أو آجلا إلى زوال هذه المؤسسة إما عن طريق غلقها أو بيعها للقطاع الخاص، وأن المسألة مسألة وقت فقط، وهذا هو الوجه الآخر لفكرة استقلالية المؤسسة، بمعنى إما البقاء أو الموت. إن فكرة المؤسسة المستقلة التي دعت لها السلطات السياسية وكرست لها القوانين والمواثيق، والسياق اللبيري الجديد، سيضع أمام فئة مهنية مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية مسؤوليات كبيرة ومهام ووظائف جديدة في عملية تسيير هذه المرحلة الإنتقالية والإنفتاحية نحو اقتصاد السوق، خاصة عن طريق إحداث تغييرات مهمة وجذرية في طريقة عمل المؤسسة، عن طريق تبني المبادئ والقيم وطرق التصرف والتفكير التي يقوم عليها النظام الاقتصادي الحر بمعنى إكتساب ذهنية القطاع الخاص، لأن إنطلاقا من مقاربتنا الثقافية في معالجة المؤسسة العمومية، نرى أن الإحتفاظ بالمووروث الثقافي القديم، وعدم السير في إتجاه واحد مع آليات عمل هذا النظام الجديد سيؤدي في الأخير لا محالة إلى العجز والإفلاس والتأخر؛ هذه الفئة هي الإطارات المسيرة والكادر التقني والإداري التابع لها.

نعني هنا بذهنية القطاع الخاص هو تغليب المصلحة الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تحقيق إلزامية النتائج، بمعنى تحقيق أكبر قدر من الأرباح والفوائد والتقليل بشكل كبير من التكاليف، التوجه أكثر نحو الزبون والبحث عن أسواق متعددة ومتنوعة، الإنفتاح على المحيط الخارجي وتوسيع شبكة العلاقات، الانضباط والصرامة في العمل، إحترام الوقت، الحفاظ على الممتلكات وترشيد النفقات، وغيرها من المبادئ الأخرى.

تشير المعطيات المحصل عليها إلى أن نسبة 80.5 % من إجابة عينة البحث ترى بأن الإطارات المسيرة والكادر التابع لها لا تتصرف في التسيير بذهنية القطاع الخاص بعد عملية الإنفتاح على اقتصاد السوق والخصوصية، وقد أشارت النتائج إلى أن السبب الرئيسي يعود إلى تجنب الصراعات مع أعضاء المؤسسة، وهي حقيقة نجدها بشكل كبير في المؤسسات العمومية، فأغلب الإطارات التي تواصلنا معها تصرح بأن الطابع العمومي للمؤسسة يمنع الإطارات بالتصرف في أداء مهامها بذهنية القطاع الخاص، حيث يصح إقرار في دائرة المستخدمين بقوله:

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

فتجنب 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، وهذا ما أشرنا إليه سابقاً أنها من الأسباب التي تحول دون تقدم المؤسسة نحو الإزدهار والتطور.

نستطيع أن نضيف كذلك بالإضافة إلى هذا السبب، أسباب أخرى لا تقل أهمية عن السبب الذي أشرنا إليه سابقاً، يمكن تلخيصها في أربعة أسباب:

1. أن مجرد محاولة التصرف بذهنية القطاع الخاص وتغليب المصلحة الاقتصادية للمؤسسة، سيمس بالدرجة الأولى مصالح فئوية وفردية معينة، الأمر الذي يمنع تبني هذا التوجه، لأنه يؤدي إلى الصراعات.
2. فكرة العمل الدائم la titularisation au poste، مما تعطي عدم الشعور بالتهديد من فقدان منصب العمل، الأمر الذي يدفع بكل أعضاء

المؤسسة إلى التراخي وعدم الجدية في العمل، فلو أصبح عقد العمل مؤقت كما هو الحال في القطاع الخاص لتغير الأمر.

3. النقابة العمالية، السلطة الفعلية في المؤسسة العمومية، لها سلطة على المدير وباقي الإطارات، أهم الأسباب الرئيسية لمعوقات عملية التغير الثقافي والذهني في المؤسسة العمومية، وهي وجود النقابة التي خلفتها الحقبة الاشتراكية كجهاز رئيسي يتحكم في أغلب الوظائف والعمليات التي تتم داخل المؤسسة العمومية.

من المؤشرات المهمة كذلك للدخول إلى اقتصاد السوق التحلي بالصرامة والحرفية في عملية التسيير خاصة بعد دخول فاعلين جدد على الساحة الاقتصادية سواء القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي، فإنعدام هذا المبدأ يعتبر هو كذلك من الأسباب الرئيسية في تراجع وتدهور أي مؤسسة سواء كانت ذات طابع عمومي أو خاص، لذلك جاء هذا التساؤل أمام المبحوثين أو عينة البحث عن وجود الصرامة والحرفية في العمليات والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، كالوظيفة الإدارية والإنتاجية وحتى التسويقية، في هذه المرحلة الإنفتاحية على اقتصاد السوق، الذي من أهم مبادئه كما أشرنا الصرامة في العمل والحرفية في التسيير والمانجمنت والتنظيم على جميع أصعدة التنظيم الهيكلي للمؤسسة.

قد دلت المعطيات المحصل عليها أن غالبية أفراد العينة أجمعت على أنه لا يوجد حرفية أو صرامة في عمل وظائف المؤسسة العمومية بنسبة تقدر بـ 79.6%؛ وأن ذلك راجع إلى أن المؤسسة العمومية في محيطها الداخلي يقوم في أساسه وبشكل كبير على العلاقات الشخصية والذاتية التي يبنيها أعضاء المؤسسة فيما بينهم، وعلى جميع المستويات.

هذه الفكرة تعتبر من النقاط السوداء في المحيط الداخلي للمؤسسة العمومية، والسبب في العديد من الإختلالات الوظيفية التي لمسناها في مؤسستي محل الدراسة من خلال التواصل مع عدد من المبحوثين؛ وإن كانت هذه الفكرة لا تعد سابقة في إكتشافها من طرفنا في هذا البحث، ويمكن من سبقنا إليها في

البحوث السوسولوجية السابقة التي تناولت موضوع العمل والمؤسسة 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 اقتصاد السوق، الذي يتطلب في عملياته عدم مراعاة التدخلات الذاتية والعلاقات الشخصية في علاقات العمل على حساب المصلحة الاقتصادية للمؤسسة.

نستطيع الجزم أن هذه الفكرة هي راسخة في عمق كيان المؤسسة، من الصعب التخلص منها كثقافة راسخة، وأنها 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 وحتى المجتمع بالدرجة الأولى.

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

على العموم وبالعودة إلى الفكرة التي أردنا مناقشتها في ها العنصر الذي عنوانه ب المؤسسة المستقلة والسياق الليبرالي، أردنا الكشف عن العلاقة القائمة بينهما من خلال آراء وإدراك المبحوثين، ومحاولة الإجابة على سؤال محوري، وهو هل نجحت المؤسسة العمومية في تسيير هذه المرحلة الإنفتاحية على اقتصاد السوق بعد مرور عشرين من الزمن، أم لا؟، وهل إستطاعت إكتساب الثقافة الليبرالية بكل ما تحمله من قيم ومبادئ، أو على الأقل إحداث تعديلات جوهرية

في الموروث الاشتراكي الذي كشف عن عجزه في الوصول بالمؤسسة إلى الفعالية؛ بمعنى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالطابع العمومي، ولكن بتسيير وذهنية تتوافق وتندمج مع متطلبات هذا السياق والظرف الجديد.

6. الإطار السامية والسياق اللبيريالي: أي دور لهذه الفئة؟.

إذا عدنا إلى الأدبيات والدراسات المختلفة التي إهتمت بدراسة موضوع ثقافة المؤسسة، التغير الثقافي، وكل 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 ويقوم بشكل كبير على دور الأشخاص ذوي المناصب القيادية والمسؤوليات السامية، والتي لها إتصال مباشر في رسم السياسات والإستراتيجيات والأهداف العامة للتنظيم أو المؤسسة، هذه الفئة نستطيع تسميتها بالإطارات السامية.

نشير هنا إلى كتابات E. Schien⁽⁵⁾ الذي يرى أن بناء الثقافة التنظيمية كما يسميها هو إلى ضرورة توجه الأطارات السامية نحو توظيف الأشخاص التي تتطابق هذه الأخيرة في تفكيرها وتصرفها مع تفكير هذه الأطارات السامية، مما يسهل عملية البناء، مثلا إطار سامي في تصرفه يقوم على المغامرة والمبادرة يحتاج إلى فريق يتحلّى بهذه الصفة؛ نجد كذلك Henri Mintzberg⁽⁶⁾ في مؤلفه le manager au quotidien، يصرح بقوله أن إحدى أدوار الأطارات إنتاج المعايير والقيم والتوجهات الجديدة، وبالتالي مسؤولية نشر هذه المبادئ والقيم وتوجيه الأفراد وفقها؛ يمكن إضافة T.Hafsi et B.Fabi⁽⁷⁾ اللذين يذهبان إلى القول أن خصائص الأطارات لها أثر على ثقافة المؤسسة وبالتالي على باقي الأعضاء داخل المؤسسة، من بين الخصائص المواقف تجاه التغير، نمط القيادة، التجارب والأصل التنظيمي l'origine organisationnel (بمعنى من أي مؤسسة أتى هذا الإطار).

يمكننا التأكيد هنا أن هؤلاء من خلال أفعالهم، مواقفهم، خطاباتهم، أو حتى تجاربهم وسيرتهم الذاتية وكذلك ما يمنحه موقعهم من سلطات وصلاحيات،

هم قادرين على بناء ثقافة مؤسسة، قوية تسمح بتقوية وتدعيم القيم الثقافية وطرق التصرف والتفكير الإيجابية والفعالة لفرق العمل بكل مستوياتها داخل المؤسسة، وكذلك بالمقابل تكسير وهدم القيم الثقافية القديمة والسلبية التي تحد من فعالية المؤسسة، خاصة في فترات الأزمات والتحولات.

بالرجوع إلى المؤسسة العمومية الجزائرية، ودخولها في مرحلة جديدة وإنفتاحية على اقتصاد السوق، وبكل ما تحمله هذه المرحلة من تغيرات وظروف جديدة مغايرة للسياسات القديمة الذي كانت تعيش فيه المؤسسة العمومية، فإن معالجة واقع المؤسسة العمومية اليوم، يدفع بنا إلى الإقتراب وبشكل لا يمكن التغاضي عنه من هذه الفئة المهمة في حياة المؤسسة، لما يقع عليهما- من وجهة نظرنا والتي تخدم موضوع البحث- مسؤولية وعبي ثقيلين في هذه المرحلة الإنفتاحية التي دخلت فيها المؤسسة قرابة عشرين من الزمن، وإنجاح هذا التحول وقيادة دفة المؤسسة نحو التطور والديمومة، خاصة بعد مبدأ إستقلالية المؤسسة، الذي يمنح أكثر حرية في العمل وإتخاذ القرارات ورسم السياسات بعيدا عن تدخلات الأجهزة الوصية سابقا.

سنحاول الكشف عن العلاقة القائمة بين الإطار السامية والسياسات الليبرالي، للوصول إلى دور الإطار السامية في هذه المرحلة الإنفتاحية على اقتصاد السوق، وهل إستطاعت هذه الفئة حمل تغيرات جذرية ومعتبرة على مستوى منظومة القيم القديمة التي عرفتها الحقبة السابقة، أو على الأقل إحداث تعديلات تسمح بتدارك الأخطاء والإختلالات السابقة التي كانت تحد من فعالية المؤسسة؛ كل ذلك إنطلاقا من مجموعة من التساؤلات التي تدور حول أربع مؤشرات للقياس، وهي في تاريخ المؤسسة هل مرت شخصية قيادية أحدثت تغير

إيجابي في البناء الداخلي للمؤسسة؟، هل كانت هناك مقاومات للتغيير؟، تعيين ومجيء إطار سامي جديد؟، وأخيرا ممارسات وأساليب عمل هذا الأخير؟.

1.6 الشخصيات الراسخة في ذاكرة المؤسسة les Héros .

إن البحث والتنقيب في تاريخ المؤسسة والذاكرة العمالية عن الشخصيات القيادية أو الإطارات السامية التي أحدثت تغيير إيجابي في حياة المؤسسة، أو على الأقل محاولة ذلك، بهدف الخروج من النظرة التشاؤمية والسلبية لواقع المؤسسة من خلال النتائج التي كشفت عنها الأسئلة السابقة حول عدم وجود الإرادة من طرف الإدارة المسيرة في دفع المؤسسة نحو الأمام والتطور، وكذلك تغليب المصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة، لذلك جاء هذا التساؤل أمام عينة البحث للخروج من هذه الدائرة أو الحلقة المغلقة، وأنه هناك نظرة تفاعلية حول وجود أشخاص تهمهم مصلحة المؤسسة قبل كل شيء.

تستعمل الأدبيات التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة في وصف ونعت هذه الفئة، كمكون أساسي من مكونات ثقافة المؤسسة بمصطلح الأبطال les Héros، وهي الشخصيات التي تركت أثرا في عمق الذاكرة العمالية وتاريخ المؤسسة، من خلال تداول قصص وروايات عن نجاحات وتصرفات هذه الفئة في البناء الداخلي للمؤسسة عبر الأجيال المتعاقبة على المؤسسة، لذلك جاء التساؤل هل مرت على المؤسسة شخصية قيادية أو إطار سامي أحدث تغيير إيجابي في طريقة التسيير، من خلال عملك بالمؤسسة أو الحكايات المتداولة بين العمال؟.

قد دلت المعطيات أن إجابة عينة البحث على هذا التساؤل قد كانت ب نعم، وهذا ما تدل عليه النسبة المحصل عليها التي تقدر ب 61.1%؛ وهذا ما وقفنا عليه من خلال كذلك الحوارات والمقابلات التي كانت تدور بيننا وبين الإطارات الأخرى وكذلك العمال أثناء فترات العمل وأوقات الإستراحة؛ فمن خلال الروايات التي سمعناها من بعض أفراد الإدارة، خاصة من طرف إطار نسوي مكلفة بحساب وتسيير أجور العمال، التي لم تتوانى في إخبارنا عن الجو الاجتماعي داخل

المؤسسة بدون تحفظ أو خوف، بكل ما يحمله من مشاكل وصراعات والأمور الخفية التي لا تظهر للعيان.

بالعودة إلى التساؤل فإن هذا الإطار صرحت بأنه مر على مؤسسة أنابيب إطار سامي وهو 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 والديناميكية والفعالية، وإن كانت هذه الفترة التي قضاها قصيرة المدة، لما لاقاه هذا الإطار السامي من مقاومات لعملية التغيير التي حملها معه للمؤسسة، خاصة من طرف الجهاز النقابي للمؤسسة.

على العموم، ما نريد الوصول إليه هو الخروج من النظرة التشاؤمية، والتأكيد على وجود فئة وإن كانت قليلة، لديها من الكفاءات والإرادة التي تسمح لها بالنهوض بالمؤسسة العمومية رغم كل الظروف المحيطة بها، وإيجاد لها مكان في السوق الذي يتنافس فيه الكثير من الفاعلين، لكن بشرط أن تتوفر لهذه الفئة التسهيلات اللازمة، والدعم في القضاء على كل المقاومات التي تنتج كردة فعل ضد أي تغيير لأسباب ومصالح شخصية لا تخدم مصلحة المؤسسة؛ كما هو الحال بالنسبة لهذا الإطار السامي بمؤسسة أنابيب الذي وقف ضده جميع العمال وبتحريض من أعضاء نقابة المؤسسة، إلى حد إغلاق الباب وعدم السماح له بالدخول إلى المؤسسة حسب رواية المبحوثة، وكذلك بتواطؤ ودعم من النقابة المركزية بالعاصمة، مما أدى إلى تنحيته من منصبه بعد سنة واحدة من توليه في منصبه .

2.6 تعيين إطار سامي جديد وممارساته التسييرية حسب آراء

المبحوثين.

من الأمور التي جاءت بها فكرة إستقلالية المؤسسة العمومية في إدارة شؤونها الداخلية بمفردها، هي عملية تعيين وتوظيف الإطارات السامية، وكذلك تغييرها أو إنهاء مهامها، دون تدخل الدولة كما كان معمول به في السابق أثناء الحقبة الاشتراكية، حيث كان يتم تعيين المدير العام والمدراء الفرعيين من طرف الدولة وبمرسوم رئاسي أو وزاري، والذين 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 والتجارب الذاتية للنهوض بالمؤسسة في هذه المرحلة الإفتاحية على اقتصاد السوق ودخول القطاع الخاص كمنافس جديد لها؛ كل هذا يهدف للحصول على نتائج تسمح بضمان السير الحسن والديمومة للمؤسسة. هذا لا يتم حسب وجهة نظرنا وإستنادا إلى المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة، إلا من خلال العمل أكثر على العوامل الثقافية الراسخة والمتجذرة في تصرفات ومواقف الفاعلين بكل مستوياتهم داخل المؤسسة، وجعلها من الإهتمامات الأولى في ممارسات هذه الفئة القيادية.

من خلال هذا العنصر سنحاول معالجة هذه الفكرة حول عملية تعيين إطار سامي جديد وممارساته التسييرية حسب آراء وتصورات المبحوثين. من خلال طرح أمام عينة البحث مجموعة من الإحتمالات حول هذه الفكرة، قسمناها إلى قسمين، القسم الأول: هو محاولة إحداث تغيير في نمط التسيير القديم، أو محاولة تقديم إضافات جديدة للمؤسسة؛ أما القسم الثاني: فهو التعرف على موازين القوى داخل المؤسسة وإنشاء علاقات معهم، أو محاولة إرضاء جميع الأطراف.

تشير المعطيات التي تم جمعها من خلال إجابات المبحوثين أن أغلب توجهات عينة البحث كانت تميل إلى القسم الثاني حول الممارسات التسييرية التي

يحملها معه الإطار السامي الجديد بعد مجيئه للمؤسسة، وهذا ما تدل عليه النسبتين 36.3% التي تشير إلى التعرف على موازين القوى داخل المؤسسة وإنشاء علاقات معهم، في حين تشير نسبة 23.9% إلى محاولة إرضاء جميع الأطراف، تقدر في مجموعها بـ 60.1%.

من خلال الحديث مع مجموعة من العمال وحتى بعض الإطارات التي لم نجد تحفظ لديها حول إبداء رأيها حول واقع مؤسستهم، وكذلك دور الإطارات المسيرة والسامية في حياة المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، أنه على مستوى مؤسسة أنابيب وتريفيلور بعد مرحلة إستقلالية المؤسسة والإنتتاح على اقتصاد السوق، قد تعاقب على تولي منصب المدير العام DG الكثير من المدراء العامين، 7 مدراء بالنسبة لمؤسسة تريفيلور، و5 بالنسبة لمؤسسة أنابيب؛ والملفت 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 والنهوض بها وتحقيق الفعالية المطلوبة من طرف هؤلاء المدراء نتيجة الإهتمام فقط بالمصالح الفردية وما 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 والمبادرة في إتخاذ القرارات الفردية.

نستطيع أن نفسر ذلك لعدة عوامل إستخلصناها من خلال البحث أكثر في النسيج الداخلي للمؤسسة، أولاً 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 مناصب العمل داخل المؤسسة، تتم فيه المؤسسة

أو الإدارة المركزية بالتعاقد مع صاحب المنصب وفق عقد عمل محدد يتم تجديده على فترات زمنية محددة CDD، وإن 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 تقف مانع أمام أي مدير من إحداث أي تغيير داخل المؤسسة إلا النادر، مخافة فقدانه لمنصب عمله، نتيجة مقاومات هذا التغيير من طرف أشخاص دائمين في مناصب عملهم، وخاصة من خلال سماعه عن الروايات التي تخص المدراء الذين سبقوه، والذين حاولوا إحداث تغيير داخل المؤسسة.

هذا الأمر يدفع بالمدير أو هذا الإطار السامي، إلى التعرف بمجرد قدومه للمؤسسة، على موازين القوى داخل المؤسسة والأفراد التي لها نفوذ وكلمة مسموعة داخل المؤسسة، قبل القيام بأي تصرفات أو ممارسات تسييرية جديدة تخدم مصلحة المؤسسة؛ كل لهذا لتجنب الدخول في صراعات داخلية مع أعضاء المؤسسة، وهذا يعود بنا إلى تصريح أحد المبحوثين، وهو رئيس قسم الصيانة بمؤسسة تريفيلور، هو أن الذي يهم المدير في المؤسسة العمومية هو الحفاظ على إستقرار المؤسسة وتحقيق أجور العمال وعدم الخروج بنتائج سلبية لمداخل المؤسسة، لتفادي المساءلة من طرف الإدارة المركزية؛ المقولة التي تتداول كثيرا على حد تعبير رئيس قسم الإنتاج بمؤسسة تريفيلور، وهي " هنيئني 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، ومحاولة تدارك هذا الأمر، هو تعيين مدير عام من داخل المؤسسة وفتح المجال أمام أعضاء المؤسسة بإختيار فرد منهم لتولي منصب المدير العام، بهدف القضاء على الصراعات الداخلية التي كانت قائمة بين هذا الإطار الجديد والأجنبي وأعضاء 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، وكذلك طريقة تعيينه والأشخاص الذين دعموه لتولي هذا المنصب، وأخص بالذكر هنا أعضاء نقابة المؤسسة، وهذا ما رصدناه بمؤسسة أنابيب التي تم فيها تعيين مدير من داخل المؤسسة والذي دامت فترة توليه في منصبه 7 سنوات إلى غاية ذهابه للتقاعد، لكن المؤكد عليه من خلال تصريح المبحوثة السابقة أنه ترك المؤسسة في مشاكل صعبة وأنها ذاهبة للبيع للقطاع الخاص اليوم.

كل هذه المعطيات كشفت عن ضعف في دور الإطارات السامية في هذه المرحلة الإنفتاحية، وأنها فشلت في إحداث تغييرات على مستوى ثقافة المؤسسة، للأسباب المشار إليها سابقا من خلال آراء وتصريحات أفراد عينة البحث؛ يمكن أن نضيف لهذه الأسباب أخرى أشارت إليها بعض الأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة والتسيير داخل المؤسسة، التي تقف دون إحداث تغييرات داخل المؤسسة من طرف الإطارات السامية والكادر التابع لها، هي وجود المركزية المفرطة التي تحد من عملية المبادرة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والإستراتيجيات 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 اقتصاد 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"

خاتمة.

لقد أثبتت المؤسسة الرأسمالية فعاليتها ونجاحها في المجتمعات الغربية والدول الرأسمالية لما قدمته من خدمات مست جميع نواحي الحياة وأنظمتها الداخلية، على الرغم لما كانت تحمله من التناقضات والصراعات الطبقية بين أرباب العمل والطبقة العاملة في بدايات ظهورها، وكذلك لتجاوزها وانتصارها على مختلف الأزمات (أنظر التعليق رقم 2) التي مرت عليها في تاريخها الطويل، وهذا ما يفسر توجه علماء الاجتماع اليوم إلى الإهتمام بدراسة المؤسسة كموضوع بحث، ومحاولة الوقوف على العوامل التي تقف وراء هذا النجاح، على سبيل مثال Renaud Sainsaulieu.⁽⁸⁾

في مقابل ذلك فشلت المؤسسة الاشتراكية في المجتمعات الأخرى، كمنافس للمؤسسة الرأسمالية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، في جلب الرفاهية والحدثة للمجتمعات والدول التي إختارت التخندق في المعسكر الاشتراكي. هذا الفشل دفع بهذه الدول إلى إعادة النظر في التوجه والمسار الذي يجب أخذه، بهدف تحقيق هذه الرفاهية المنشودة، وهو خيار الدخول إلى اقتصاد السوق، وفتح المجال أمام المؤسسة الرأسمالية الخاصة في محيط كانت الدولة هي الفاعل الوحيد فيه، بالإضافة إلى القيام بجملة من الإصلاحات لقطاعها العام والمؤسسات العمومية المتبقية، بهدف تحضيرها لهذه العملية الإنفتاحية والإنتقالية إلى النظام الليبرالي.

أهم إجراء جاءت به هذه الإصلاحات هي فكرة إستقلالية المؤسسة العمومية، لإعطاءها الصفة التي تتميز بها المؤسسة الرأسمالية: وهي الحرية في إدارة شؤونها الداخلية والخارجية، دون تدخل هذه المرة الدولة، التي كانت الفاعل الوحيد في إدارة المؤسسة الاشتراكية.

لذلك حمل هذا المقال الذي عنوانه بثقافة المؤسسة والإنفتاح على اقتصاد السوق، بمعنى الإنفتاح على ثقافة مغايرة، محاولة الإجابة إشكال من

الإشكالات التي نحن بصدد معالجتها في هذا البحث، وهو: معرفة هل إستطاعت المؤسسة المستقلة بطابعها العمومي الإندماج مع السياق الليبرالي والتعايش معه، من خلال إكتساب والأخذ من قيم ومبادئ وطرق تصرف وتفكير هذا النظام الجديد في توجه الاقتصاد 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، ولعل تصريح رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة تريفيلور يلخص هذه الفكرة عند سؤاله عن رأيه في العلاقة التي تربط المؤسسة العمومية المستقلة اليوم باقتصاد السوق ودخول القطاع الخاص على الساحة المحلية كفاعل اقتصادي 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".

وما يدعم هذه النتيجة، ما نلاحظه اليوم حتى في وسائل الإعلام المحلية إنعدام الزيارات للوزارات الوصية عن النشاطات الاقتصادية والصناعية للدولة للمؤسسات العمومية الصناعية، وإنما أغلب زيارتها تتجه نحو القطاع الخاص، خاصة المؤسسات الناجحة منها في خرجاتها التفقدية لولايات الوطن، وهذا يشير إلى معرفة هذه الوزارات بحال المؤسسة العمومية، التي لم تستطع الوقوف على قدميها في هذا المحيط الجديد وأنها مازالت تتخبط في نفس المشاكل.

بالحديث عن الانفتاح على اقتصاد السوق، يقودنا كذلك إلى طرح مجموعة من التساؤلات السوسولوجية وإن كانت خارج موضوع البحث، والذي يفتح مسارات جديدة للبحث والدراسة: هي ماذا حمل هذا الانفتاح على اقتصاد

السوق والتوجه الجديد في السياسات الاقتصادية، وكذلك المؤسسة الصناعية الخاصة *l'entreprise privé* ذات الطابع الرأسمالي بنوعها المحلي والأجنبي من إيجابيات وتحولات على المجتمع الجزائري خاصة على المستوى الثقافي الذي يؤثر بشكل كبير على المستويات الأخرى من وجهة نظرنا، وهل حقق الرفاهية للمجتمع، من خلال توسيع دائرة الاستهلاك لدى الأفراد والجماعات، توفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة المتزايدة في أوساط الشباب اليوم، المساهمة في مداخل الدولة من خلال الضرائب، بصفة عامة النهوض بالاقتصاد الوطني؛ بالإضافة إلى عمله على بناء علاقات اجتماعية جديدة، أين تلعب الدولة فقط دور الوسيط بين مختلف الشركاء الاجتماعيين، أم هناك تحالف بينها وبين أرباب العمل لتحقيق مصالح مشتركة؟، كل هذا يحتاج إلى دراسة معمقة للإجابة على هذه التساؤلات من طرف الباحثين الاجتماعيين لهذه المرحلة الجديدة؛ لأنه بالعودة إلى الحقبة الاشتراكية وعملية التصنيع التي شكلت مادة علمية خصبة أشبعها علماء الاجتماع الجزائريين في تلك المرحلة بالدراسة والتحليل، لما حملته من تغيرات جذرية على مستوى البنية الفردية والجماعية للمجتمع الجزائري.

التعليقات والشروح.

1. قمنا بأخذ النسبة 50 % في حساب عينة البحث لأن عدد العمال في المؤسستين محل الدراسة تراجع بشكل كبير نتيجة عمليات التسريح المتكررة وعلى فترات زمنية متقاربة بعد الأزمات التي مستها، لذلك وقع الاختيار على هذه النسبة لكي تكون أكثر تعبيراً في الدراسة وتمثيلاً لمجموع العمال.
2. نعني هنا بالأزمات، الأزمات الاقتصادية التي تعرضت لها المجتمعات الصناعية الرأسمالية، بسبب الصدمات البترولية المتكررة التي ضربت المجتمعات الغربية لسنوات السبعينات والثمانينات، أين عرفت اقتصادات هذه الدول نوع من التراجع والركود، بعد سنوات من الرفاهية وتطور معدلات النمو، وتوسع في دائرة الاستهلاك والإنتاج بشكل كبير؛ بسبب الأزمات السياسية في بعض الدول المصدرة للبترو، خاصة دول الشرق الأوسط، ونذكر هنا حرب أكتوبر 1973 بين مصر وإسرائيل بمشاركة بعض الدول العربية بما فيها الجزائر، الحرب الإيرانية العراقية التي دامت 8 سنوات من 1980 إلى غاية 1988، بالإضافة إلى حرب الخليج 1991، مما أدى إلى ارتفاع أسعار النفط، الأمر الذي أثر سلباً على المؤسسة الرأسمالية الغربية.

- ¹ Ministère de l'industrie et de la restructuration, colloque sur la restructuration industrielle, point de situation: évaluation et perspective, le 2-3 mars 1999.
- * Anabib : Entreprise Nationale de Tubes et Transformations de Produits Plats.
- * Tréfilor : La société de transformation et de tréfilage des aciers d'ORAN.
- ² Hocine BENISSAD, la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel, 2eme édition, OPU, Alger, 1991, pp36-37.
- ³ Loi n°89-12 du 5 juillet relative au prix, J.O.R.A, n°29 du 19 juillet 1989, p 639.
- ⁴ Loi n°90-11 du 25 avril relative aux relations de travail, J.O.R.A, n°17 du 21 avril 1990, p 573.
- ⁵ إدجار شاين 2011، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ⁶ Henri MINTZBERG 2006, le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, Nouveaux Horizons, groupe Eyrolles.
- ⁷ Tayeb HAFSI et Bruno FABI 1997, les fondements des changements stratégiques, les Editions Transcontinental, Québec.
- ⁸ Sous la direction de R.SAINSAULIEU, L'ENTREPRISE, une affaire de société, Paris, 1992.

قائمة المراجع.

- إدجار شاين 2011، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- BENISSAD Hocine 1991, **la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel**, 2eme édition, Alger, OPU, pp36-37.
- HAFSI Tayeb et FABI Bruno 1997, **les fondements des changements stratégiques**, Québec, les Editions Transcontinental.
- Ministère de l'industrie et de la restructuration, colloque sur **la restructuration industrielle, point de situation: évaluation et perspective**, le 2-3 mars 1999.
- MINTZBERG Henri 2006, **le manager au quotidien**, les dix rôles du cadre, Nouveaux Horizons, groupe Eyrolles.
- Sous la direction de SAINSAULIEU Renaud 1992, **L'ENTREPRISE, une affaire de société**, Paris, Edition Dalloz.
- 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.