

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة
العمومية الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص تنظيم موارد بشرية

إشراف الدكتورة:

مفيدة يحياوي

إعداد الطالبة:

زكية بوسعد

لجنة المناقشة

د. مسعود زموري.....جامعة باتنة.....رئيسا
د. مفيدة يحياوي.....جامعة بسكرة.....مقرا
د. كمال عايشي.....جامعة باتنة.....عضوا
د. أحمد لعماري.....جامعة باتنة.....عضوا

السنة الجامعية: 2008/2007

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ①
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ②
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ③ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ④
إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ⑤ أَهْدِنَا
الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ⑥ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ
عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ
وَلَا الضَّالِّينَ ⑦

صَ دَقَ اللهُ الْعَظِيمَ

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
إلى أمي العزيزة حفظها الله ورحمها
إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي
إلى بنتاي الغاليتين: ساجدة و تسنيم.
إلى عمتي، جدتي، خالي، أشقائي، شقيقاتي
إلى كل أهلي و أصدقائي وزملائي....

شكر وتقدير

أقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذه المذكرة وخاصة:

الدكتورة المشرفة: مفيدة يحيياوي

الدكتور: عبد الملك مزهودة

كل زملاء دفتي

الصديقتين الغاليتين: لولاشي ليلي و نوري منيرة

كل إطارات المؤسسة محل الدراسة على تعاونهم وحسن

استقبالهم

خطة البحث

أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة
02	المبحث الأول: الاطار النظري للتنافسية
02	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أنواعها
07	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ومحدداتها
12	المبحث الثاني: ماهية الكفاءات
12	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، خصائصها و أنواعها
19	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات
23	المبحث الثالث: دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة
23	المطلب الأول: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الثاني: تحقيق التنافسية من خلال الكفاءات
28	الفصل الثاني: أثر الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية على التشغيل في الجزائر
29	المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
29	المطلب الأول: مرحلة إعادة الهيكلة
36	المطلب الثاني: مرحلة الاستقلالية
40	المطلب الثالث: مرحلة الإصلاحات المدعومة من طرف المؤسسات المالية الدولية
45	المبحث الثاني: تقليص العمال لأسباب اقتصادية
46	المطلب الأول: إنهاء علاقة العمل
47	المطلب الثاني: الجانب القانوني لتقليص العمال في الجزائر

53	المطلب الثالث: الضمانات القانونية الممنوحة للعمال المسرحين
54	المبحث الثالث: نتائج عمليات تقليص العمال
55	المطلب الأول: نتائج عمليات تقليص العمال في مرحلتى إعادة الهيكلة و الاستقلالية
57	المطلب الثاني: نتائج عمليات تقليص العمال في مرحلة التصحيح الاقتصادي أو التعديل الهيكلي
60	الفصل الثالث: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة -
60	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة -
61	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة
65	المطلب الثاني: تقديم الوحدات التابعة للمؤسسة
68	المبحث الثاني: إجراءات تقليص العمالة في مؤسسة مطاحن الأوراس
69	المطلب الأول: أسباب و مراحل تقليص العمال
70	المطلب الثاني: أساليب تقليص العمالة
74	المبحث الثالث: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة -
75	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
76	المطلب الثاني: تحليل بيانات البحث
87	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفقا لفروض البحث
90	الخاتمة العامة
92	الملاحق
96	قائمة المراجع
99	قائمة الجداول
100	قائمة الاشكال
101	فهرس المحتويات

المقدمة العامة

المقدمة العامة

عانت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها من نواقص عديدة إذ تميزت بضعف المردودية، تدهور الوضع المالي، تراكم المديونية الخارجية، ضعف السياسات التسويقية، تراكم المخزونات وغيرها، ولعل أبرز العوامل التي تقف وراء هذه الوضعية هو استهدافها بادئ الأمر الجانب الاجتماعي للتنمية كما تجلى في سياسة تشغيلية تعتمد على الأعداد الهائلة من العمال في ظل تطبيق سياسة البحث عن التوظيف الشامل التي كانت توظفها والتي تفوق احتياجاتها ولا تتوافق إطلاقاً ومتطلبات نشاطها، مما ساهم بشكل مباشر و كبير في مجموعة من النتائج منها إضعاف تنافسيتها.

لذا بات من الضروري فرض إصلاحات على هذه المؤسسات الاقتصادية لإضفاء الفعالية عليها وجعلها قادرة على الاستمرار وتعزيز قدراتها التنافسية وتبرير وجودها في ساحة العمل و الإنتاج. ومن المنطقي جدا أن تهتم برامج الإصلاحات بعقلنة وترشيد مواردها البشرية؛ لذا تمت مراجعة سياسة التشغيل خلال الفترة 67/ 80 التي كان فيها الحساب الاجتماعي ، قد طغى بصورة أو بأخرى على الحسابات الاقتصادية. حيث برزت حالات فائض التشغيل، عن الحد الأمثل أو الحد العادي والمسموح به، داخل وحدات المؤسسات. مما أدى إلى إرهاق حسابات الاستغلال بالتكاليف المرتفعة للمستخدمين.

وقد اقتضت عملية الترشيد تطبيق برامج تقليص أعداد العمال لجعلها تتوافق مع الاحتياجات الفعلية و مقتضيات الظرف الاقتصادي وتتم هذه العملية تحت مسميات عديدة وعلى المؤسسة أن تختار الاسم المناسب بما يتناسب و ثقافتها، تنظيماً، ومستوى إدراك العاملين ووعيهم ببرامج التقليص، من بين هذه المسميات نجد: تسريح العمال، تخفيض العمالة، وغيرها. من أجل ذلك سطرت الحكومة برامج عدة لتقليص أعداد العمال في شتى القطاعات فكانت النتيجة تسريح أكثر من 500 ألف عامل ما بين 1994 و 2000 حسب المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي في التقرير الخاص بتقييم نصوص العمل وقد وضعت آليات عدة لحث العمال على المغادرة الإرادية منها : المكافآت

المجزية، التقاعد المبكر، البحث عن وظائف خارج المؤسسة، إعادة توزيع العمال وغيرها.

غير أن الملفت للانتباه هو أن جل هذه البرامج عالجت المشكل بمنطق كمي فقط، وفتحت المجال لجميع الأفراد على المغادرة دون استثناء ودون وضع آليات أو سياسة للحفاظ على الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة وهو الأمر الذي أربك المؤسسة اقتصاديا أكثر من ذي قبل من هذا المنطلق نثير في هذا البحث الإشكالية التالية:

ما هو أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية فإنه من الضروري الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم الكفاءات؟ وما دورها في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

2. ماهي إجراءات وخطوات تقليص العمال المتبعة في الجزائر؟

3. ماهي انعكاسات برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية

الاقتصادية الجزائرية؟

والعديد من هذه المؤسسات الجزائرية قد خضعت لهذه العملية منها مؤسسة مطاحن الأوراس التابعة لمجموعة سميد قسنطينة والتي سنحاول أن تكون دراسة حالة.

فرضيات البحث

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية السابقة فإننا ننتقل من

الفرضيات التالية:

1. تناولت برامج تقليص العمال المشكل من جانبه الكمي

2. في ظل المستقبل الغامض فإن الكفاءات هي الأكثر رغبة في مغادرة المؤسسة

3. إغفال الجانب النوعي في برامج تقليص العمال يعقد الوضعية التنافسية

للمؤسسة.

أهمية البحث

يتسم موضوع تسيير الكفاءات بالحدثة خصوصا على صعيد المؤسسات

الجزائرية وبعد هذا الأسلوب الإداري المتطور بمثابة النظرة المعاصرة لتحقيق

التنافسية، لذا تتجلى أهمية الموضوع في محاولة التعرف على أبرز الآثار التي لحقت بالمؤسسة العمومية على مستوى الكفاءات جراء تطبيق برامج تقليص العمال

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق تنافسية المؤسسات .
2. دراسة وتقييم برامج التقليص و أثرها على الكفاءات .
3. التعرف على واقع المؤسسات العمومية بعد تطبيق برامج تقليص العمال.
4. محاولة التعرف على أهم الإجراءات والسبل التي تساعد المؤسسة على الإبقاء على الكفاءات في العمل و الاستمرار معها .
5. إثراء المكتبة العلمية حول موضوع الكفاءات و التي تعتبر محدودة في بلادنا.

المنهج المستخدم

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي في الجزء النظري، و المنهج التحليلي لفحص وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي إضافة إلى دراسة حالة تمت من خلال دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة مطاحن الأوراس.

أما على المستوى الزمني فقد حددت مدة الدراسة من سنة 1998 إلى سنة 2006، كون هذه الفترة تم فيها تطبيق الاتفاقات الخاصة بتقليص العمال حيث في خلال هذه الفترة تم تطبيق اتفاق في سنة 1998 المتعلق بالتقاعد النسبي بامتياز و اتفاقات أخرى في السنوات التالية: 2000، 2003، 2005، المتعلقة بالذهاب الإرادي و التقاعد النسبي و ذلك لمعرفة نتائج هذه العملية على المؤسسة.

أدوات الدراسة

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

1. المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛ من كتب، مجلات، مذكرات، تقارير، ملتقيات وطنية وكانت هذه المراجع باللغتين العربية والأجنبية.

2. المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت وذلك من أجل الحصول على الدراسات الحديثة التي يتعذر علينا إيجادها في المكتبات.
3. الاستبيان، المقابلة و الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.

صعوبات الدراسة

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بموضوعي الكفاءات، تقليص العمال مع ندرتها باللغة العربية؛
- وتعذر الحصول على بعض الإحصائيات الحديثة و الخاصة بأعداد العمال الذين تعرضوا للتقليص منذ الشروع في هذه العملية، كما نلاحظ تضارب في البعض منها.

خطة البحث

حاولنا تحقيق الانسجام في هيكلية الموضوع . حيث تمت دراسته من جانبه النظري في فصلين و جانبه التطبيقي في فصل ثالث و يتضمن كل فصل ثلاثة مباحث و مُهّد للدراسة بمقدمة عامة، و انتهت الدراسة بخاتمة تتضمن النتائج و التوصيات. نوضحها كمايلي:

الفصل الأول نتناول فيه دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة في ثلاث مباحث بحيث نتعرض في المبحث الأول للإطار النظري للتنافسية وهذا بالتطرق إلى مختلف التعاريف المقدمة لها مع توضيح مختلف أنواعها، مؤشرات قياسها و محدداتها. وفي المبحث الثاني نتعرض إلى ماهية الكفاءات بالتطرق إلى مفهومها، أنواعها، أهم خصائصها، و كيفية تسييرها. و في المبحث الثالث يتم الربط بين المفهومين من خلال تبيان أهمية و دور الكفاءات في تحقيق تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني يدرس أثر الإصلاحات الاقتصادية الرئيسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية على التشغيل في الجزائر في ثلاث مباحث بحيث نتطرق في مبحثه الأول إلى الإصلاحات الاقتصادية الرئيسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية والمتمثلة في إعادة الهيكلة بنوعها العضوية والمالية، الاستقلالية، والإصلاحات المفروضة من طرف

الهيئات المالية الدولية و في مبحث ثاني نتعرض لتقليص العمال لأسباب اقتصادية من الجانب القانوني في الجزائر أما في المبحث الثالث فنستعرض نتائج عمليات التقليص وبعدها فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة في فصل ثالث و الذي نتناول فيه أثر برامج تقليص العمال على واقع الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة- وذلك من خلال ثلاث مباحث ، نقدم في المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني فنستعرض إجراءات تقليص العمالة في المؤسسة أما في المبحث الثالث فنبين أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية .

الفصل الأول
دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة

تمثل التنافسية اليوم الكلمة المفتاحية الأساسية في لغة الأعمال والمؤسسات. فالجميع في المؤسسة وعلى مختلف المستويات التنظيمية يرى أن هذا المصطلح هو أشبه من أن يكون سبب تواجد المؤسسات، ومبرر مختلف أنشطتها وتصرفاتها التسييرية. لأن التنافسية ينظر إليها على أنها تلك الحالة التي تتجلى فيها المؤسسة لضمان ديمومتها، والتمكن على الأقل من الوقوف في وجه المنافسة بالمفهوم الواسع. وتظهر تنافسية المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المنظمة، وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي، وعليه فالتنافسية تتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المؤسسة. لذا خصصنا هذا الفصل لإبراز دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة و قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بحيث نتناول من خلال المبحث الأول الإطار النظري للتنافسية، بحيث نتطرق إلى مفهومها، أنواعها، مؤشرات قياسها ومحدداتها. و يستهدف المبحث الثاني توضيح الكفاءات من حيث مفهومها خصائصها وأنواعها وكذا التطرق إلى مراحل تسييرها. أما في المبحث الثالث فسوف نبين دور الكفاءات في تعزيز التنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة¹، وكذا التوجه من اقتصاد السوق (الذي يعتمد على الأداء كمعيار) إلى اقتصاد المعرفة (الذي يعتمد بدوره على معيار التنافسية)².

المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأنواعها

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعلية فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، ويمكن الإلمام أولا بكل من مفهومها وأنواعها.

أولا: مفهوم التنافسية

رغم شيوع استخدام مصطلح التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا انه لم يحدث اتفاق كامل حول تعريف لهذا المصطلح، ومن ثم طرق قياسه، و الوسائل المؤدية له؛ ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان؛ حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد التنافسية على المستوى الدولي، في حين ينصب اهتمام المسيرين على التنافسية على مستوى المؤسسة أو الصناعة. وقبل التطرق لمفهوم تنافسية المؤسسة (وهو محور بحثنا) نعرض قليلا على كل من مفهوم تنافسية الدول والقطاع بشكل وجيز.

1. تعريف التنافسية على مستوى الدول

يعرف مجلس الإتحاد الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على

¹ . دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، (رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة ورقلة، 2005، ص 2.

[in]: http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/memoire_deouis.pdf/ novembre 2007

² Hireche Aissa, **La compétitivité l'autre Facette, Actes du Colloque : Mutations de l'environnement et compétitivité des entreprises**, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, 29/30 Octobre 2002, p 132.

أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"³.

هذا التعريف يأخذ بعين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط أي توفير مداخيل مستدامة أعلى لتحسين الظروف المعيشية و الاجتماعية؛ تحسين يمكن التعبير عنه بمؤشرات كالدخل الفردي، التوظيف، التعليم وغيرها وغالبا ما تقاس بالنواتج الداخلي الخام الفردي كمؤشر كامل.

وأعطيت تعاريف أخرى للتنافسية الدول تركز أساسا على ميزان المدفوعات وكذا المستويات المعيشية للأفراد، منها التعريف الذي قدمه L. D'andreu الذي يرى أن التنافسية الدولية" تشير إلى قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأسواق العالمية، مما يساعد في تحقيق ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، والسعي نحو تحقيق استمرارية هذا الدخل المرتفع"⁴.

إن هذا التعريف يركز على قدرة الدولة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة، وبأقل التكاليف وأن يظهر أثر ذلك في تحقيق زيادة في الدخل الحقيقي للمواطنين.

2. تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط

تعني التنافسية على مستوى القطاع مدى نمو القطاع من حيث رقم الأعمال، الفوائض الاقتصادية التي يحققها، نسبة التراكم، المساهمة في التوظيف... وهي كلها عوامل تتوقف بالدرجة الأولى على ما تنجزه مؤسسات القطاعية. لذلك فهذه الأخيرة هي النواة الأساسية لتحليل التنافسية وتقييمها.⁵

وتعني التنافسية أيضا لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمة لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية

2. conseil d'analyse³ - Debonneuil Michele et Fontagné Lionel, **Compétitivité**

.13économique, Paris, 2003, p

4. د/ سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية-مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، 2001، ص 278.

5. عبد الملوك مزهوده، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه: منظور

المسيرين، يوم دراسي، جامعة محمد خيضر بسكرة، أفريل 2007، ص 12.

الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.⁶

3. تعريف التنافسية حسب المؤسسات

أما التنافسية على مستوى المؤسسة فقد ربطها البعض بالتكاليف، والبعض بالإنتاجية و المردودية والآخر بالأداء و غيرها

أ.حسب مكتب الاستشارات (BCG*) الذي يعتمد في تعريفه للتنافسية على التكاليف كمعيار مرجعي لها وحسبه "تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكاليفها الإنتاجية أقل من مثيلاتها وهذا في محيط تنافسي، أي المؤسسة التي تعتمد على العوامل الفعالة للتخفيض من التكاليف المحددة لمستوى الأسعار".⁷

إذن المؤسسة تسعى إلى الرفع و الحفاظ على حصصها السوقية من خلال قدرتها على التخفيض من تكاليفها الإنتاجية المتوسطة مقارنة بتكلفة منافسيها في فرع النشاط ذي الإنتاج المتجانس و بالتكاليف الوحودية في حالة المنتجات غير المتجانسة.⁸ وحسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تتبدد. لذلك تكون التكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، خصوصا وأنها تعكس فعالية المؤسسة في استعمال مواردها التي تسمح لها ب:

- إفراز سيولة أعلى من المنافسين .
- الاستثمار أكثر وبالتالي النمو بمعدل أسرع .
- المقاومة أكثر في حالات الانكماش.

⁶ . الدويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 4.

3. BCG* جماعة بوسطن الإستشارية.

⁷ . زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2004-2005، ص

⁸ J.Cockburn, E-Siguel, Une méthodologie d'analyse de la compétitivité,p6 / [in]:

• التمكن من مواصلة دعم أفضلية التكاليف.⁹
ب. وحسب J.Thevenot فيرى التنافسية على أنها "الجودة جراء الاختيارات الذكية في مختلف المجالات، والتي تسمح للمؤسسة بالصمود في وجه المنافسة مع الآخرين"¹⁰ يبين هذا التعريف أن التنافسية الفعلية ليست على أساس التكاليف و الأسعار لوحدها فقط، لأن الجودة بدورها كثيرا ما تكون هي الأهم في عين الزبون ، فقد أضحت التنافسية تجبر المؤسسات على إحكام سيطرتها على حصصها السوقية عن طريق تحسين جودة الإنتاج والخدمات المقدمة كما و نوعا، فضلا عن ضرورة ابتكار المزيد من الأساليب والمنتجات.

ج. أما من المنظور التسويقي، فالتنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التحكم في العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية لتحقيق هذه القيمة. أي أن المؤسسة ذات التنافسية هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن توفيق القيم المنتظرة من قبل الزبون (إرضاء، سعر، نوع، آجال وغيرها) بأدنى التكاليف.¹¹ أي أن شدة المنافسة تملئ على المنتجين ضرورة توفير المنتجات في المكان والزمان المحددين وبأسعار مدروسة.

إن هذه التعاريف لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة على التنافسية.

ومن مجموع التعاريف المقدمة يمكن القول أن التنافسية تعتبر قدرات المؤسسة التي تؤهلها لتخفيض تكاليفها، وتحسين منتجاتها و غيرها لتحقيق مردودية للصمود أمام المؤسسات المنافسة، وكذا الاستحواذ على حصص من السوق للبقاء و النمو الدائم. بما أن مفهوم التنافسية لا يجد قبولا عالمياً واسعاً لمكوناتها وقياسها فإنها لا تمثل غاية

4. ⁹ . عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراه،

جامعة باتنة، 2007، ص 77.

¹⁰ . زليخة تفرقبت، مرجع سابق، ص 32.

5. ¹¹ . عبد المليك مزهوده ، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه:

منظور المسيرين، مرجع سابق، ص 13.

في حد ذاتها، أو هدفا بل هي وسيلة فعالة للرفع من مستوى معيشة ورفاهية المجتمع¹²

ثانيا: أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، أهمها:

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية، ويشمل هذا النوع من التنافسية اثر سعر الصرف للعملة الوطنية¹³؛ أي تركيز في قدرة المؤسسة على عرض السلع والخدمات بسعر أقل من المنافسين وتكاليف إنتاج أقل .
2. التنافسية غير السعرية: ويقصد بها العوامل غير التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد.. الخ)¹⁴ ، والتميز بالخدمات المصاحبة رغم ارتفاع السعر.
3. التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى نوعية المنتجات و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.¹⁵
4. التنافسية التقنية: تعتبر التنافسية التقنية من أهم انشغالات المفكرين أمثال: Schumpeter, Marshall حيث لا يتم التنافس على أساس السعر والتكلفة وإنما على أساس المنتجات نفسها وهذا يعود إلى البحث، الابتكار، تراكم المعارف التقنية و الكفاءات.¹⁶ أي التنافس يكون على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيداً.

6. 12 / p48 S. Marniesse et E. Filipiak, Compétitivité et mise à niveau des entreprises

[in]: www.irmcmaghreb.org/spip.php . février 2007

7. 13 . حسن بشير محمد نور، ورقة بعنوان: سياسات التنافسية وأثرها على مناخ الاستثمار، (ورشة

www.macenter.com

الاستثمار الإفريقي في السودان)، بدون سنة.

[in]:

8. 14 . حسن بشير محمد نور، مرجع سابق.

9. 15 . محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص 7.

10. 16 . S. Marniesse et E. Filipiak, opcit, p 46.

وهناك نوعين آخرين هما¹⁷:

1. التنافسية الطرفية أو الجارية: وهي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية مثل منتدى ديفس؛ ويقصد بها التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التوريد (الإمدادات)، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

2. التنافسية المستدامة: وترتكز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.

انه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ومحدداتها

تدفع تلك الأنواع للتنافسية نحو الاهتمام بمؤشرات قياسها، و بعدد من المحددات التي تمكن من التمييز بين انجاز التنافسية واستمراريتها.

أولاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

يمكن معرفة - نسبياً - موقع المؤسسة من التنافسية؛ من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1. الحصة من السوق

تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة. حيث يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

أ) حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛

ب) حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛

ج) حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تتجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛
- تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها.¹⁸

و أيضا مؤشر الحصة من السوق يدعم بنسب تتعلق بمردوديتها (النسب المالية)، إنتاجيتها، وربحيتها مثل نسبة الهامش التي تسمح بقياس:

1. قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليفها و تثبيت أسعارها.
2. تميز صيرورة الإنتاج (نوعية، مرونة، الأمان و غيرها).
3. كفاءتها فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.¹⁹

2. الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق

12. 18 . عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، تنميتها و تطويرها، رسالة

ماجيسنير، الجزائر، 2003، ص 15، 16 .

¹⁹ ، Mucchielli J L; **la compétitivité, définitions, indicateurs et déterminants**, Acomex, numéro spécial : La France est elle compétitive, mars avril, n° 44,p 20.

ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر توبن TOBIN'S والذي يقارن بين: الدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة مع تكلفة إحلال الأصول وإذا كانت تلك النسبة أقل من الواحد الصحيح فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية.²⁰

3. تكلفة الصنع

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة قياساً على تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في أي فرع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنية التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة²¹، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.²²

4. الإنتاجية الكلية للعوامل

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مؤشراً لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتجات مع أن هذا المؤشر لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل عند قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان، الكيلوجرامات و غيرها ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة في السوق. ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو إلى وفورات الحجم.²³

13. ²⁰ . يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 2005، ص129.

14. ²¹ . حسن بشير محمد نور، مرجع سابق.

15. ²² . الدويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 10.

16. ²³ . حسن بشير محمد نور، مرجع سابق.

وفي الحقيقة إن التنافسية تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين. وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيراً عنها يمكن أن تكون:

- السعر: مقارنة مع ما ينتظره الزبون ومع ما هو موجود في السوق
- الآجال: آجال وضع المنتجات في السوق والاستجابة للطلب.
- آجال تجديد حافظة المنتجات والإبداع التكنولوجي.
- الليونة: وتعني رد فعل المؤسسة تجاه التغيرات التي تظهر فجأة أو بشكل منتظم في الساحة التنافسية سواء في مجال الحافظة أو الإستراتيجية أو الهيكلة أو الموارد .

- العلاقة مع الزبائن تقاس من خلال :

- ◆ وفاء الزبائن أي استقرار عددهم،
- ◆ تطور حافظة الزبائن،
- ◆ رد فعل الزبائن تجاه سلوكيات المؤسسة،
- ◆ النزاعات مع الزبائن وغيرها.²⁴

يلاحظ أن أغلب مؤشرات قياس التنافسية هي مؤشرات قياس الأداء، فما هو الفرق بين كل من التنافسية و الأداء؟ الفرق بسيط حسب M.Yvon Gasse الأداء، هو كفاءة و فعالية المؤسسة بالنسبة لذاتها، أما التنافسية فهي أداء المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة.²⁵

وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، أي أنها في حد ذاتها تتميز بالدينامكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها. في حين الأداء ، الذي يركز على الانجازات ، يميل إلى السباتية.

17. 24 . عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تفسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع سابق،

بتصرف ، ص 80، 81.

18. 25 . F. Boulianne, étude exploratoire du lien entre la mobilisation des RH et la

compétitivité, p17/, [in]: www.sfibd.com , février 2007.

ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيّرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

ثانياً: محددات التنافسية

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراته. ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في:

1- دور الحكومة : تلعب الحكومة دوراً هاماً في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة ، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

2- تكاليف الإنتاج : ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات ، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج ، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها .

3- الجودة والنوعية : تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها ، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة ، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم . ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.²⁶

4- الكفاءات: دور الكفاءات يعد كعامل محدد لتنافسية المؤسسة²⁷. لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، و ذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات و ما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

من كل هذا نخلص إلى أن التنافسية تعكس:

- قدرة المؤسسة على الاستجابة و إرضاء الزبائن،
- التميز أو الاختلاف عن المنافسين،
- خلق القيمة في عيون الزبون،
- تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى.²⁸

المبحث الثاني : ماهية الكفاءات

إن الربط بين مفهومين يستدعي تحديدهما، فبعدما تطرقنا إلى التنافسية في المبحث السابق نأتي في هذا المبحث للحديث عن الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، خصائصها وأنواعها

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهومها، أهم الخصائص التي تتميز بها و أنواعها.

أولاً: مفهوم الكفاءات

²⁷ . Nathalie COUTINET, **Les compétences dans la compétitivité des firmes : acquisition, création et développement** p4. [in]:<http://ead.univers-angers.fr/geape/coutinet.pdf>. février 2007.

.19

²⁸ . عبد الملوك مزهوده، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه: منظور المسيرين،

.21. مرجع سابق، ص 13، 14.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للكفاءات، مما يمنحها معاني مختلفة رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها، والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة وهي المعرفة (Savoir) ، المعرفة العملية (Savoir-faire)، ومعرفة الكينونة (Savoir être) .

ولقد اتخذت الكفاءات عدة تعاريف، من بينها:

الكفاءات هي: « مجموعة من المعارف ، المعارف العملية ومعارف الكينونة ». ²⁹
الكفاءات هي "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية و معرفة عملية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن". ³⁰

هذين التعريفين ركزا على الجمع بين أبعاد الكفاءات وأغفلا جانب التفاعل فيما بينها وبين الموارد المطبقة في وضعية عمل معينة

فعرّفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef على أنها: "مزيج للمعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها". ³¹

يشير هذا التعريف إلى أنّ الكفاءات هي مزج بين الموارد أو الأبعاد المذكورة سابقا، بالإضافة إلى العنصر الأساسي في الكفاءات و هو الخبرة (والتي تتشكل بتراكم الأعمال السابقة) وتتميّز بكونها مرتبطة بميدان العمل، قابلة للملاحظة والقياس.

الكفاءات حسب G.Le Boterf هي: " معرفة كيفية التصرف معترف بها". ³²

²⁹ . <http://www.clubnada.jeeran.com>

J.M.Peritti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 3e édition, librairie Vuibert, . ³⁰ 22 . 2003, p5.

Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions . ³¹ 23

Liaisons, Paris, 2000, p11.

. ³² 24 . <http://www.clubnada.jeeran.com>

بالإضافة إلى امتلاك المعارف السابقة عندما نكون بصدد التصرف فإن الكفاءة لا تتواجد في حد ذاتها ولا يعترف بها من طرف الفرد المالك لها وإنما من طرف الغير أي من المستخدم .

التعاريف السابقة تبين أن مفهوم الكفاءة تجاوز مجال الأهلية (التأهيل) Qualification التي تعرف على أنها "القدرة على الفعل capacité à faire" بينما الكفاءات تتمثل في تنفيذ هذه القدرة بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وضعية عمل معينة³³.

وقد عرف D.Collardyn الكفاءات على أنها "استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محدّدة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية"³⁴ يتطرق هذا التعريف إلى بعد أساسي وشامل للكفاءات ألا وهو الاستطاعات حيث يعتبر أنها هي نفسها الكفاءات، إلا أنّ C.L.Leboyer يرى أن الاستطاعات تشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد أكثر مما هي مكتسبة، ومفهومها يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة. أما الكفاءات فتتعلق باستخدام الاستطاعات و المعارف المكتسبة من أجل تنفيذ المهام.³⁵

و جاءت تعاريف أخرى تعتبر الكفاءات قدرة، كما أشار إلى ذلك Nanda " الكفاءات عرفت بالقدرات و القدرات عرفت بالكفاءات " أما Chassang في تناوله المؤسسة كمحفظة من القدرات الإستراتيجية اعتبر مصطلح القدرة أشمل من الكفاءة . وعرف القدرة الإستراتيجية على أنها "أهلية جماعية مميزة تساهم مباشرة في أفضلية وضعية المؤسسة."³⁶

. 25. ³³ . Pr Bendiabe ,**Management des Savoirs et développement des compétences**,

revue économique et management, université Tlemcen N3, Mars 2004, P 14.

. 26. ³⁴ . Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**,

édition Management société (EMS), Paris, 1999, p36.

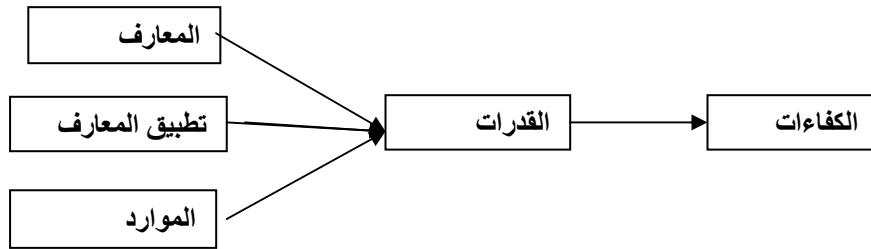
. 27. ³⁵ . C.L.Leboye, Noël EQUILBEY, **organisation théorie et application**, 2ème

édition 2003, Edition d'Organisation ,Paris, p 247.

. 28. ³⁶ . عبد الملوك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة

ولتفادي هذا الإشكال وضع Tarondeau الحدود الفاصلة بين المصطلحين بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (1): نموذج الكفاءات ، القدرات و الموارد



المصدر: عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مرجع سابق، ص12.

ومنه يمكن القول إن الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية كينونة ، تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المتوخاة.

وعرّفت كذلك على أنها "مزج لموارد لإنتاج أداء"³⁷ . وعموما تمثل الكفاءات عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط، وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

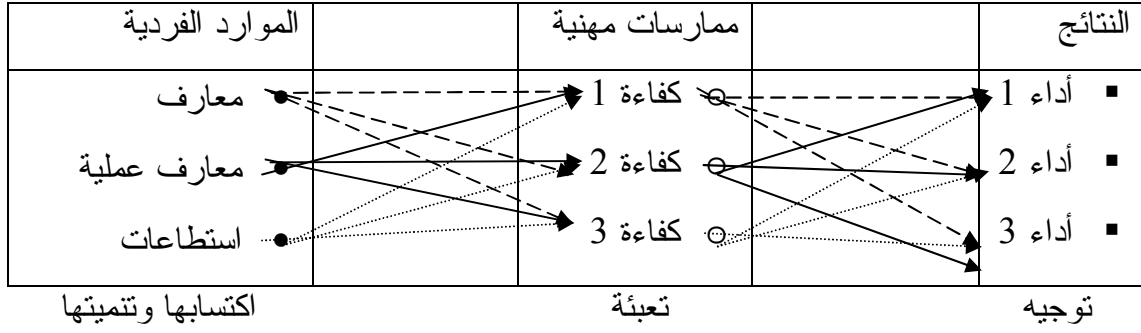
للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في

الاقتصاد العالمي، جوان 2003، ص12.

29. ³⁷ خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة

ماجستير، جامعة بسكرة ، 003-2004 ، ص 36.

الشكل رقم (2) : الكفاءات كعملية مزج للموارد



المصدر: خان أحلام، مرجع سابق، ص 36.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءات مرتبطة بوضعيات العمل وتتأثر بمحيطه، أي تتطور بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه . لذلك يرى Guy le boterf : " أن على كل مؤسسة تحديد مفهومها للكفاءات بناء على تطورات محيط العمل"³⁸.

وتبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة:

- بالقدرة على الفعل الذي يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن الكفاءات أن تعمل و تبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.
- الرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة³⁹

و يجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها، وهي تثري مع الوقت من خلال تجارب مكونة، بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج عن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر. إذن هي عملية بناء اجتماعي، لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري، بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي.

ثانيا: خصائص الكفاءات

30. G le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, éd .³⁸

d'organisation, Paris, 2001, p37

31. 39. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي،

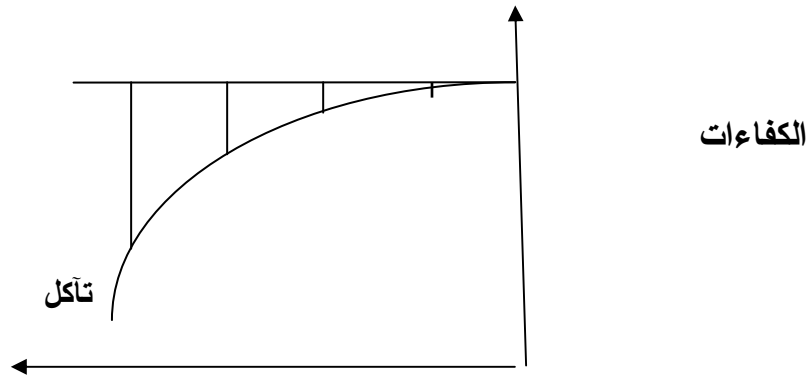
مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،

جامعة ورقلة، 2004، ص14.

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص من أهمها:

1. ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفوا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات-الفنية.
3. هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ، و نتائج هذه الأنشطة .
4. هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.⁴⁰
5. ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.⁴¹
6. تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل. ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين. و يمكن توضيح تقادم الكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل 3: تقادم الكفاءات



32. 40 . موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة، 2005، ص9.

33. 41 . عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مرجع سابق، ص14.

الزمن

ثالثاً: أنواع الكفاءات

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

1. الكفاءات الفردية

إن كل فرد من أفراد المؤسسة و مهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة فهي تمثل "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"⁴². فقد عرفها Alain Meignant أيضا على أنها "معارف عملية مقبولة validé في نشاط معين"⁴³ ويتم إضفاء صفة القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية كالتجارب المهنية .

كما عرّفت على أنّها: "تعبئة المعارف و المعارف العملية و الإستطاعات لممارسة نشاطات خاصة، أي القدرة على التصرف بأداء"⁴⁴.

من خلال هذا التعريف يمكننا تقسيم مكونات الكفاءات الفردية إلى معارف مشكلة والتي يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر والتعلم، ومعارف في العمل كالخبرات والممارسات، ويقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافيته وهذا لا يتم إلا في إطار المؤسسة .

ورغم وجود الكفاءات الفردية بالمنظمة وتحقيقها مستوى جيد من الأداء، إلا أنّها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف ذلك أنّها لا تواجه مختلف التغيرات والمتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية.

2. الكفاءات الجماعية

34. 42. LEBOYER, *la Gestion des compétences*, 2ème edition, ed. d'organisation, 1997, .

p. 42

35. 43. خان أحلام، مرجع سابق، ص 39.

36. 44. نفس المرجع، ص 39.

الكفاءات الجماعية معقدة المفهوم أكثر من الكفاءات الفردية، وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة . هي تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية « بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها»⁴⁵ وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها. وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

1. تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
 2. تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛
 3. يصعب تقليدها من قبل المنافسين».⁴⁶
- إذا نلاحظ أن مفهوم الكفاءات المحورية مرتبط بتقديم منافع لزبائن المؤسسة؛ ومن جهة أخرى فإن أهمية الكفاءات المحورية تكمن في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها. وهذه الكفاءات تتطلب شروط أساسية:
- أن تكون لغة الخطاب موحدة، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم،
 - التعلم من التجارب، جماعيا،
 - المعرفة بأصول العمل الجماعي، القدرة على والرغبة في ذلك، لإنجاح الفريق،
 - صورة تصرفيه مشتركة **Une image opérative commune** .⁴⁷

و يطلق أيضا عليها مصطلح الكفاءات الإستراتيجية نظرا لأهميتها في أداء المؤسسة

⁴⁵ . J.L ARREGLE , opcit, p. 26
.idem p 27

.⁴⁶ .37

G, le boterf [in]: www. Cedip.equipement. .⁴⁷ .38
gouv.fr/IMG/PDF/FICHETECH5_cle715a62.pdf, p3. janvier 2008.

وتعرف الكفاءة الإستراتيجية على أنها " إنجاز بشري نافع، نادر وعائم مغروس في تنظيم وتشغيل المؤسسة لذلك فهي صعبة الحركة، النقل والإحلال كما لا تنفصل عن المؤسسة التي تستخدمها، أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المؤسسة التي تستعملها وتطورها"⁴⁸.

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقاربة تسيير الموارد البشرية ذلك أنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد أهم مواردها، والتحكم فيه للاستفادة منه في مواجهة الظروف والمتطلبات الجديدة، إلى جانب مساهمته في إنشاء القيمة في المؤسسة.

أولاً: تعريف تسيير الكفاءات

فقد عرّف على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساساً على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين"⁴⁹. أي اعتبر نمط أو أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية، وذلك باستقطاب الكفاءات و تمكينها من تطوير و تحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية .

ولتوضيح دوره أكثر في تسيير الموارد البشرية، عرّف تسيير الكفاءات على أنه "بعد خاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"⁵⁰. أي أنّ له أهمية كبيرة في تنمية تنافسية المؤسسة من خلال تعبئة الكفاءات اللازمة.

39. 48 . عبد الملوك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مرجع سابق،

ص13.

40. 49 .أ/ بوجمل أحمد، **Performance des ressources humaines** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول

التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

جامعة ورقلة، 2004، ص 2.

41. 50 . G le boterf [in]: www. Cedip.equipement , opcit. .

كما عرّف تسيير الكفاءات على أنه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط (العمل)"⁵¹

أي أن هذا التأثير يحسن من قدرات العاملين لكي تعرف كيف تتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة لمحيط العمل وتعمل بطريقة مرنة و هذا بالانتقال من التخصص البسيط و المقسم إلى التخصص المتعدد أي على العامل أن يكون متعدد التخصصات حتى يكون بمقدوره أن يواجه الوضعيات غير المتوقعة دون انتظار مساعدة لمواجهة المشكلة الطارئة كما أن هذا التخصص المتعدد يمنحه المرونة الكافية بأن ينتقل من نشاط مهني إلى نشاط مهني آخر دون مساعدة.

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

إذن تسيير الكفاءات يشمل:

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة،
 - مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل،
 - إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد، نقل والحفاظ على الكفاءات.⁵²
- فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) الذي يركز على منطلق التأهيل " تكوين أساسي -مستوى المنصب -

42. 51. د/ رجب حسين، أ/ علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث

التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، " ترمين الكفاءات البشرية وتمييزها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، 2006، بدون صفحة.

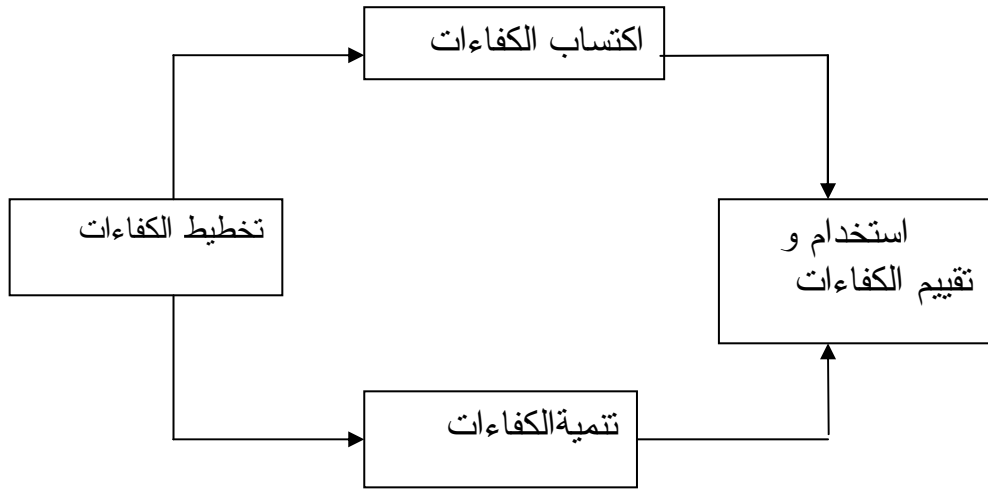
52. د/ع الفتاح بوخمم، أ/ شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول : تسيير المؤسسات: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص 116.

تثمين الخبرة بالأقدمية⁵³ فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب. وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم و تقييم أي لابد من تسييرها. و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل:

الشكل رقم (4): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249.

1 / تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف

43. 53 . أ/ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة

للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة

ورقلة، 2005، ص7.

والمعارف العملية و السلوكات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات * GPEC للتوقع لاحتياجاتها من الكفاءات⁵⁴.

2 / اكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة، (داخليين) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى⁵⁵

3 / تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.⁵⁶

4 / استخدام و تقييم الكفاءات: و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات⁵⁷.

المبحث الثالث: دور الكفاءات في تعزيز التنافسية

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق؛ ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات.

المطلب الأول: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

فما الذي يفسر الاختلاف بين مؤسسات القطاع الواحد والتي تواجه نفس التهديدات وتحظى بنفس الفرص؟ في العصر الحالي تعتبر الكفاءات عنصر مهم في

.44 .* GPEC: la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences.

⁵⁴ . خان أحلام، مرجع سابق، ص 43.

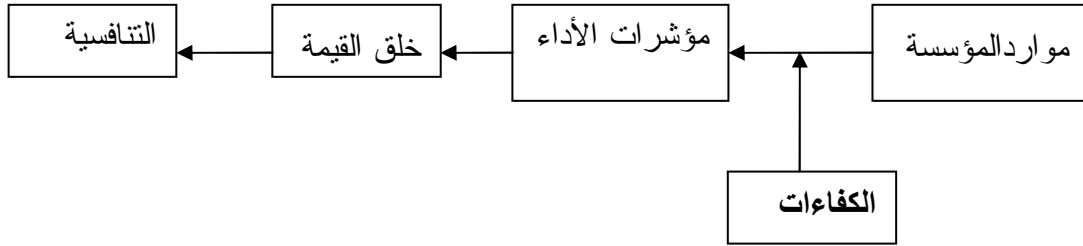
⁵⁵ . 45 . بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 249.

⁵⁶ . 46 . المرجع نفسه.

⁵⁷ . 47 . نفس المرجع، ص 250

تنافسية المؤسسة باعتبار أن المؤسسة نظام الكفاءات⁵⁸ تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق*.

الشكل رقم 5: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: د. نوري منير، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية- مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، " تنميين الكفاءات البشرية و تتميتها: الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار-عناية، 2006، بدون صفحة.

من خلال الشكل نلاحظ أن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء، كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها و أدائها) والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية، هذا ما يحسن صورة المؤسسة ويقوي الولاء و إرضاء العميل مؤديا إلى تحقيق التنافسية.

المطلب الثاني: تحقيق التنافسية من خلال الكفاءات

Guy Boterf, **de la compétence** , édition organisation, Paris, 1995,p132 .⁵⁸ 48

49. * . كما يقال: "C'est la compétence qui fait la différence"

إن التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، نادرة و دائمة و حتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

1/ الندرة:

بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها⁵⁹ أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

2/ عدم القابلية للإحلال

حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله⁶⁰ لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

3/ التقليد

يجب أن يكون المورد صعب التقليد (سواء بالتدريب أو بالتأهيل) و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه⁶¹، و تكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة،
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة،
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات⁶² مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

59. 50 . TYWONIAK. S, le modèle des ressources et des compétences: un nouveau

paradigme pour le management stratégique? p10, [in]: www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf. fév 2007

51. 60 . IDEM, p 10

52. 61. IDEM, p10

لكن كيف يمكن حماية الكفاءات من التقليد؟

و ذلك بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام؛ ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة؛ الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.⁶³

و هناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات وهي:

(1) أنها ضمنية؛ أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛

(2) تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات؛

(3) خصوصيتها.⁶⁴

ويعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات، إذ توجد مجموعة من العوامل تعتمدها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا و صعبة التقليد، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة، من حيث قدرتها التنافسية. حيث يتم توضيح أهم هذه العوامل من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) : عوامل حماية الكفاءات

واضحة	_____	ضمنية
يمكن تعليمها	_____	لا يمكن تعليمها
يمكن التعبير عنها	_____	لا يمكن التعبير عنها

⁶² د/ سملاي يحضيه، أ/ بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص5.

⁶³ د. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص9.

يمكن ملاحظتها	_____	لا يمكن ملاحظتها
أثناء العمل		أثناء العمل
بسيطة	_____	مركبة
عنصر مستقل	_____	عنصر من نظام

صعبة التحويل

سهلة التحويل

← المصدر: بتصرف. TYWONIAK. S.A, p8 →

تسمح الأبعاد المذكورة في الجدول بتقويم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد، و هكذا فإن الكفاءات، التي توفر الشروط على يسار الجدول تكون أكثر غموضا و أصعب تقليدا؛ لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، و التي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة. *و نشير إلى انه و حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فإن الكفاءات البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال و الاستقطاب المرتفعة ، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم و التآزر (la synergie) داخل المؤسسة المستقطبة.

خلاصة الفصل الأول

في الأخير يمكن القول أن الرهان الحقيقي لأية مؤسسة يتمثل في كفاءاتها (لأنها تمثل في وقتنا الحاضر الورقة الرابحة للمؤسسة)، مهما يكن مصدرها حتى لو كانت الصدف أو الحظ، باعتبارها الثروة الأساسية و الرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية. رغم أن مفهوم هذه الأخيرة يبقى غير محدود بشكل دقيق لكن قلة من المؤسسات قادرة على تحقيقها خاصة إذا أدمجت الكفاءة كمصدر لها.

الفصل الثاني

أثر الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية على
التشغيل في الجزائر

لجأت معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في الماضي إلى تعيين أفراد دون حاجة فعلية لوجودهم، حيث كانت الدولة تختار للمؤسسات أدورا اجتماعية من حيث تبنيتها لمبادئ الاشتراكية (ضمان التشغيل، حماية مناصب الشغل، دفع أجور و خدمات اجتماعية وغيرها) على حساب المعايير الاقتصادية، مما أدى إلى مجموعة من الآثار أبرزها زيادة التكاليف، ولكن عندما تقاومت الاختلالات والمشاكل الاقتصادية، غيرت هذه المؤسسات من سياساتها بالتخلص من هذا الفائض في إطار تطبيق العديد من الإصلاحات بداية من الثمانينيات، وكان الغرض منها تحسين وضعيتها، والتي أدت إلى تسريح أعداد لا يستهان بها من العمال. فهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي سنتناول فيه من خلال المبحث الأول أهم الإصلاحات الاقتصادية التي طبقت في المؤسسات العمومية الاقتصادية و المتمثلة أساسا في إعادة الهيكلة العضوية و المالية، الاستقلالية والإصلاحات المفروضة من طرف الهيئات المالية الدولية، وفي المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى تقليص العمال لأسباب اقتصادية من الجانب القانوني في الجزائر لكن بعد التعرف على أشكال إنهاء علاقة العمل. وفي المبحث الثالث و الأخير سنتناول نتائج عمليات التقليص على إثر تطبيق الإصلاحات السالفة الذكر.

المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إن المحيط التنافسي للإنتاج و الأزمة المالية التي مست جميع الدول النامية بسبب المديونية العالية لا تسمح للمؤسسة العمومية بالقيام بمختلف الأدوار والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضتها عليها الدولة. لذا أصبح محكوم على المؤسسة العمومية بتحويل نمط تسييرها، وتحديد علاقتها بالدولة و مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

وتأكيدا على الصفة الاقتصادية للمؤسسة العمومية ، قامت الدولة بإعادة هيكلتها وهذه الأخيرة تعتبر عنصر هام في برنامج الإصلاحات من خلال ترقية استقلالية المؤسسات واللجوء إلى المؤسستين الماليتين. وذلك لزيادة فعالية هذه المؤسسات من خلال تسيير محدد تفرضه قواعد اقتصاد السوق .

المطلب الأول: مرحلة إعادة الهيكلة

إن عملية إعادة الهيكلة هي عملية إصلاح اقتصادي شامل هدفه التحكم في وسائل الإنتاج وبالتالي فهي تأخذ مفهوم محاولة تقويم وتصحيح الوضعية السابقة للمؤسسة. من ذلك سوف نتطرق إلى تعريف هذه العملية وأهدافها و إلى كل من إعادة الهيكلة العضوية والمالية.

أولاً: تعريف إعادة الهيكلة و أهدافها

1. تعريف إعادة الهيكلة

تعرف "إعادة الهيكلة بأنها سياسة تهدف إلى التعجيل بالتقدم الاجتماعي و الاقتصادي وإشاعة التجديد في جميع نواحي الحياة"⁶⁵

54. 65. ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية، آراء و اتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية

، الجزائر، 1988، ص 87.

كما تعرف إعادة الهيكلة" كمجموعة من الإجراءات لإعادة تنظيم و انتشار وتطوير القوى المنتجة الوطنية بهدف زيادة فعاليتها و قدراتها التنافسية و اندماجها في الاقتصاد العالمي⁶⁶

هي أيضا " إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية بما يؤدي إلى تجنب التشوهات والنقائص في ظل إعادة صياغة الأهداف المتوخاة من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية و إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بهذه المؤسسات في إطار التوجه الجديد....."⁶⁷

نلمس من خلال التعاريف السابقة أن إعادة الهيكلة تعني أن المؤسسات لا تعمل بطريقة فعالة أي لا تحقق مردودية اقتصادية عالية وبالتالي يجب إعادة تنظيمها و/ أو خلق مؤسسات جديدة تعمل على تحقيق الفعالية المطلوبة منها. وذلك بالتركيز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف وإضافة وظائف وأنشطة أخرى بشكل يتيح تصغير حجم المؤسسة ويفضي إلى تقليص عدد العمال. وذلك بهدف قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة.

حيث أدرج ضمن المخطط الخماسي (80-84) القيام بإصلاحات اقتصادية للقطاع العام بهدف القضاء على المعوقات التي ظهرت في المخططات السابقة حيث تمثلت هذه الإصلاحات في إعادة الهيكلة بما فيها العضوية و المالية في إطار إجراءات عامة تهدف إلى تقليص الضغوط و الاختلالات في المؤسسات و زيادة فعاليتها بغرض تحسين و تنظيم عمل الاقتصاد الوطني .

2. أهداف إعادة الهيكلة: من أهداف إعادة هيكلة المؤسسات :

- تفكيك المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة الحجم

55. 66 . عيسى مرزوقة، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير، جامعة باتنة، 2006-2007، ص 116.

56. 67 . أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،

الجزائر، 1993، ص124.

- زيادة فعالية أهداف الإنتاج، النقل و التسويق و زيادة معدل طاقات الإنتاج بزيادة إنتاجية العمل و ارتفاع إنتاجية المؤسسات،⁶⁸
- زيادة الفعالية داخل المؤسسات من خلال الاستعمال الرشيد لكفاءات الأفراد و الموارد المالية،
- تدعيم اللامركزية لتسيير النشاطات لإنتاج السلع و الخدمات .⁶⁹

ثانيا: إعادة الهيكلة العضوية

1. إجراءات عملية إعادة الهيكلة العضوية

انطلقت عملية إعادة الهيكلة بعد صدور المرسوم التنظيمي رقم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 الخاص بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية⁷⁰ والذي كان مضمونه هو كيفية الوصول إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد الوطني و السكان وذلك من خلال :

- تحسين شروط و ظروف تسيير الاقتصاد
- التحكم في الجهاز الإنتاجي الوطني
- ضرورة تحقيق المؤسسات الاقتصادية العمومية نتائج وفقا لأهداف التخطيط الوطني.⁷¹

ولم تشهد التجسيد الفعلي لها إلا بعد إنشاء نوعين من اللجان المكلفة بذلك .
ففي نوفمبر 1980 تم تنصيب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة من طرف الوزير المكلف بالتخطيط و التهيئة العمرانية والنوع الثاني من اللجان فهي لجان وزارية تم تنصيبها شيئا فشيئا حسب تقدم عملية إعادة الهيكلة.⁷²

57. 68 . معمر داوود، وضعية و مراحل تسيير القطاع الصناعي في الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية و

الإنسانية ، جامعة باتنة ، العدد13، ديسمبر 2005 ، ص 251.

58. 69 . عبد السميع رويبة، مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،

جامعة باتنة ، العدد 11، ديسمبر 2004 ، ص 73.

59. 70 . الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 80 . 242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980، المتعلق بتطبيق إعادة الهيكلة

العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية ، 07 أكتوبر 1980 ، رقم 41، ص 1074.

60. 71 . عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص.119.

61. 72 . ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، ط 1، الجزائر ، 1998 ، ص190.

إن عمليات تنفيذ إعادة الهيكلة العضوية ، والتي تتمثل في تجزئة المؤسسات الوطنية بطريقة تدريجية تتضمن أربعة عمليات و هي :

- تخلي المؤسسات الاقتصادية عن النشاطات التي لا ترتبط بمهامها الأساسية،
- التخصص في الإنتاج أو في النشاطات المتجانسة ،
- فصل وظائف الإنتاج عن وظائف التوزيع،
- تحويل النشاطات أو الوظائف التي تخلت عنها المؤسسات إلى مؤسسات أخرى وطنية أو محلية .⁷³

إن إعادة الهيكلة العضوية رفعت عدد المؤسسات من 150 مؤسسة وطنية عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1984⁷⁴ أي أنه تم تفكيك الشركات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم للتمكن من التحكم في تسييرها وإزالة العراقيل التي تحد من تحقيقها لنتائج ايجابية .

الجدول رقم 02: يوضح بعض الشركات الوطنية التي تمت إعادة هيكلتها و كذا

المؤسسات المنبثقة عنها

المقرات	المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة	المؤسسات الأصلية
الجزائر - بجاية - تيزي وزو - تبسة - تلمسان - مسيلة	5 مؤسسات متخصصة حسب المنتج : - القطن - الصوف - النسيج - الحرير - الخياطة و التفصيل - مؤسسة للتوزيع	الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONIPEC
الجزائر - قسنطينة - بلعباس - تيارت - سطيف	5 مؤسسات جهوية	الشركة الوطنية للسميد و العجائن و الحبوب SN.SEMPAC

62. ⁷³ . عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص.120.

63. ⁷⁴ .محمد حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، د. م. ج،

الجزائر، 1999، ص 261.

الشلف- مفتاح - قسنطينة- زهانة - بودواو - باتنة - مرسى لكبير - تلمسان- بومرداس	11 مؤسسة جهوية 1 مؤسسة وطنية للتطوير	الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C
جيجل - بوفاريك - أم البواقي - قالمة	4 مؤسسات الفلين - الخشب - النجارة العامة - الخردوات	الشركة الوطنية لصناعة الخشب و الفلين S.N.L.B.
الشلف - الجزائر - بوفاريك	3 مؤسسات السكر - الزيوت - المصبرات	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية SOGEDIA
الجزائر - باتنة - سعيدة.	3 مؤسسات جهوية	الشركة الوطنية للمياه المعدنية S.N.E.M.A

المصدر: عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص 121.

2. مبررات عملية إعادة الهيكلة العضوية: قدمت تبريرات مختلفة لها خلال الثمانينيات

منها: الهيكلية، المالية و المتعلقة بالتنشغيل .

أ - المبررات الهيكلية

- تدخل مفرط للوصاية في كل قرارات المؤسسات العمومية⁷⁵: أي تحديد حجم الإنتاج، تحديد الأسعار و كذلك الأجور، الاستثمارات، التمويل الذاتي و عوامل مختلفة للتسيير كل هذه العمليات احتجزتها الدولة.

- إن المؤسسات كبيرة الحجم -و التي تتركز فيها وظائف مختلفة و تقوم بمهام متعددة - شكلت مديريات عامة مليئة بالموظفين على مستوى العاصمة بعيدا عن النشاط الانتاجي مما أدى إلى إخلال التوازن و خلق عملية صعبة و معقدة و طويلة للحصول على قرارات تتعلق بالمشاكل اليومية .

64. 75. عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص 117.

- صعوبة تسيير و رقابة المؤسسات بسبب كبر حجمها وتعدد الوظائف التي تقوم بها :
فإلى جانب وظيفة الإنتاج، تقوم المؤسسة بوظائف : التكوين، التوزيع ، التطوير وغيرها⁷⁶

ب- المبررات المالية

إن المردودية المالية للمؤسسات سالبة بسبب عدم الحصول على فائض مالي وهذا يرجع إلى:

- الأسعار مدعمة من طرف الدولة ولا تحقق السعر الحقيقي للمنتوج ،⁷⁷
- نفقات ضخمة لا مبرر لها⁷⁸ كتكفل المؤسسة على حسابها بعدد من الاستثمارات المرافقة لعملية الإنتاج (التكوين المهني، هياكل اجتماعية / ثقافية و غيرها) ،
- تكلفة الإنتاج ترتفع بطريقة مستمرة بسبب التضخم المستورد مع المواد الأولية والمؤسسة ليس لها الحق بعكس هذا الارتفاع على المستهلك عن طريق رفع ثمن السلعة⁷⁹.

- اللجوء إلى الاقتراض بطريقة مبالغ فيها مما جعل المؤسسات العمومية تعرف نتيجة للسحب على المكشوف ظاهرة العجز المتواصل.⁸⁰

ج- مبرر يتعلق بضعف التشغيل

- إنشاء مركبات صناعية مندمجة والتي تستغني عن خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة والتي تلعب دورا حاسما في خلق مناصب شغل كثيرة
- ضعف الجماعات المحلية في القيام بعملية التصنيع الريفي كان لها انعكاس على سياسة التشغيل و خلق مناصب جديدة .
- خلق علاقة أجرية ذات طبيعة خاصة بسبب :

تهميش العقلنة الرأسمالية للحسابات الميكرو اقتصادية أي تهميش الثنائية - مرد ودية مالية / إنتاجية تنافسية-⁸¹

65. 76. ع الرحمن دحماني، النتائج الاجتماعية لتسريح عمال القطاع العام بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة

باتنة، 2000، 2001، ص 68.

66. 77. نفس المرجع.

67. 78. عيسى مرزوقة، مرجع سابق. ص 117.

68. 79. ع الرحمن دحماني، مرجع سابق. ص 68.

69. 80. عيسى مرزوقة، مرجع سابق. ص 117.

70. 81. ع الرحمن دحماني، مرجع سابق.، ص 69.

- اعتماد فائض التشغيل و المتناقض مع رأس المال⁸² بسبب اتجاه معظم المؤسسات إلى تعيين أفراد أكثر من حاجتها الفعلية خاصة بالنسبة للإداريين وكان هذا انعكاسا للفكر السائد بأن " الأكبر هو الأفضل " ومن ثم العدد الأكبر للعمال و الوحدات. مع تبني هياكل تنظيمية تقوم على أساس التعددية في الأقسام، و التي أدت إلى الازدواجية في مهام الأفراد العاملين على مستوى القسم. و أيضا بسبب التقدم و التطور التكنولوجي الذي تسبب إلى حد كبير في تعيين أفراد متخصصين و فنيين أكثر بدلا من إحلالهم محل أفراد آخرين تقادمت مهاراتهم .⁸³

- اعتماد قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي يؤكد على مبدأ ضمان العمل و يمنع القيام بعملية التسريح الجماعي مما أدى إلى ظهور اكتظاظ كبير على مستوى المؤسسات⁸⁴ أو ما يسمى بالبطالة المقنعة* حيث كانت الدولة تختار أهداف اجتماعية على حساب المعايير الاقتصادية و قد كان لهذا الأخير الأثر السلبي على المردودية .⁸⁵

ثالثا : إعادة الهيكلة المالية

إن إعادة الهيكلة المالية هي " بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار ... كنتتويج لإعادة الهيكلة العضوية من خلال إعادة التكيف مع النظام المالي و المصرفي بصفة عامة و إعادة تكيف هذا الأخير مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة"⁸⁶ وقد نصت تحاليل اللجنة المكلفة بإعادة الهيكلة على أن الهيكلة المالية في المؤسسات كانت إحدى أسباب اضطرابها الاقتصادي و اعتبرت أيضا أن إعادة الهيكلة العضوية

71. ⁸² . نفس المرجع، ص 69.

72. ⁸³ . راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 - 2004 ، ص 332-333.

73. ⁸⁴ . ع الرحمن دحمانى، مرجع سابق. ص 69.

74. * . حيث تتحمل المؤسسات أجور عمال لا يقدمون للمؤسسة مجهودا عضليا كان أو فكريا، وذلك من خلال مناصب الشغل التي تم فتحها والتي تزيد عن حاجة المؤسسة بهدف التقليل من حدة البطالة الأمر الذي سيعود بالسلب على المؤسسة التي تتحمل تكاليف إضافية لا مبرر لها تؤدي مباشرة إلى ارتفاع التكاليف الثابتة.

75. ⁸⁵ . عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط، د، م، ج، 1982، ص 13.

76. ⁸⁶ . أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 126.

للمؤسسات قد تشكل خطرا على استمراريتها و بقائها ، لذا أنشأت اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة فوج عمل (حيث بدأ عمله في 1983)، كلف بدراسة و تحليل أسباب العجز المزمّن للمؤسسات و تحديد إطار يسمح بالتسيير الجيد لها و هذا التحليل خلص إلى نوعين من الأسباب و على مستويين الجزئي و الكلي:⁸⁷

على المستوى الجزئي: فان الأسباب مرتبطة بالإنتاجية الضعيفة و سوء التسيير، مما أدى إلى زيادة التكاليف و التأخر في انجاز المشاريع و التسليم .

و على المستوى الكلي : فان الأسباب تعود إلى هيكل الأسعار و الضرائب.

• بالنسبة للأسعار: لاحظت اللجنة بأن هناك تناقض مابين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة التي تعتمد على حقيقة الأسعار، والأهداف الاجتماعية التي تعمل على حماية القدرة الشرائية لذوي الدخل الضعيف، و بالتالي فقد اقترحت إنشاء صندوق لتعويض و دعم الأسعار.

• بالنسبة للجانب الضريبي : فاللجنة ترى أيضا أن هناك تناقض، فالمؤسسة تلتزم بسياسة الدولة الاجتماعية و بالتالي فان تكاليفها مرتفعة، هذا العامل لا يؤخذ بعين الاعتبار عند دفع الضرائب المستحقة على المؤسسات، و تعاملها الدولة مثل مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما يتطلب حسب اللجنة اتخاذ اجراءات تخفيف العبء الضريبي على المؤسسات العمومية و توضيح علاقة الدولة بالمؤسسة.

لذا قررت الحكومة إعادة هيكلة 300 مؤسسة على المستوى المالي حتى نهاية المخطط الخماسي الأول (1980 / 1984)⁸⁸ .

المطلب الثاني: مرحلة الاستقلالية

إن الإصلاحات التي مست المؤسسة العمومية مع بداية الثمانينيات، لم تحقق الأهداف المرجوة منها، كتحسين مردوديتها، و تحقيق الفعالية الاقتصادية، حيث تراكمت المشاكل المختلفة لهذه المؤسسات المهيكلة و أفرزت أزمة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية،

77. 87 . عيسى مرزوقة، مرجع سابق، ص 125 .

78. 88 . أمال عياري، فاطمة الزهراء شايب، الإصلاحات الاقتصادية وإستراتيجية المنافسة، مداخلة مقدمة

للملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر

بلغت ذروتها مع انهيار أسعار النفط في 1986، مما حتم على الدولة إحداث تحولات جذرية في الاقتصاد الوطني و إعادة تنظيمه لتعزيز اقتصاد السوق و مساهمة أكبر للقطاع الخاص فيه، لكون أن الدولة عاجزة عن تمويل المؤسسات الوطنية، وبالتالي لابد من استقلاليتها عن الوصاية واعتمادها على نفسها في التمويل وتسيير شؤونها المختلفة .

أولاً: تعريف الاستقلالية

عرفت على النحو التالي " الاستقلالية تتمثل أساسا في حرية اتخاذ القرارات، الفعل وكذا رد الفعل، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأخطار التي ترتبط بالمحيط والمستقبل، وأن تتصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها فيما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج ايجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصها " 89

ينضح من هذا التعريف أنه يجب منح المؤسسات حرية المبادرة لاتخاذ القرارات في إطار العمل على التجسيد الفعلي لمبدأ اللامركزية و اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة والمتنوعة للتخفيف من ضغوط المحيط و أن تملك المؤسسة حرية التسيير بعيدا عن كل التدخلات المختلفة للسلطات الوصائية وفقا للقوانين والقواعد الخاصة بها.

ثانياً: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إن إعادة الهيكلة بنوعيتها لم يكن لها التأثير المرجو، فبقي ضغط المديونية الخارجية والتدهور الكبير في المردودية. كل هذه العوامل جعلت المسؤولين في تلك الفترة يرون أن الحل الوحيد يكمن في إجراء إصلاح اقتصادي يسمح للمؤسسة بتسيير وضعيتها والتخلص من العقبات التي أعاقت سيرها، وفي هذا السياق تجسدت فكرة استقلالية المؤسسات من خلال إصدار قوانين 1988 المؤرخة جميعها في 1988/01/12 و المتمثلة في 90:

قانون 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

قانون 03-88 المتضمن صناديق المساهمة

79. 89 . محمد السعيد أوكيل و آخرون ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 ،

قانون 88-04 المعدل و المتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26/09/1975. والمتضمن القانون التجاري، المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية ، والتي جاءت لتكريس مرور المؤسسات العمومية للاستقلالية. فبموجب قانون 88-01 فان المؤسسات العمومية الاقتصادية "شخصية معنوية تطبق القانون الخاص (بشركات المساهمة أو شركات ذات المسؤولية المحدودة)، لها رأس مال اجتماعي واستقلالية مالية : يتم تسييرها من طرف قواعد القانون التجاري؛ فهي حرة في عقد الاتفاقيات، حسب مصالحها الخاصة⁹¹.

من هنا نستنتج أن مبدأ الاستقلالية يقوم على إعطاء المؤسسة قانونا أساسيا ووسائل عمل تجعلها تأخذ حرية المبادرة الفردية و التسيير من أجل الاستغلال الأمثل لطاقتها الذاتية. كما تتيح للمؤسسات إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري⁹²، وهذا ما يعني بأنها تتأثر بقوانين السوق ايجابيا وسلبيا.

ثالثا: مجالات تطبيق الاستقلالية

ويمكن عرض المجالات التي تطبق فيها الاستقلالية كما يلي:

- أ- الاستقلالية في اتخاذ القرارات: فبعدما كان اتخاذ القرارات مخول للوزارة الوصية أو السلطة جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة العمومية الاقتصادية مسؤولة عن كل قرار تتخذه. وذلك يتجلى في:
 - حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية.
 - قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها (الرفع من معدلات مردودية الاستثمار).
 - تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل بإصدار قانون رقم (11/90) المؤرخ في 21/05/1990 المتعلق بشروط التوظيف.

81. ⁹¹ . H.benissad, *reformé économique en Algérie* , 2eme éd, OPU, 1991; p 35.

82. ⁹² . كمال عايشي، إمكانيات ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية،

أطروحة دكتوراء ، جامعة باتنة، 2005، ص 98.

- حرية تحديد السعر وفق تكافة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق
اللامركزية.⁹³ تطبيقاً للمادة 89-12 الخاصة بالأسعار (1990)

- اختيار قنوات التوزيع.⁹⁴

ب- التحكم في الأمور المالية: وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير
وتجعل المسير دائماً يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم
في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من
الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج أو التمويل الذاتي*، وكذلك يسمح
بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي.

ج- المراقبة وتقييم الأداء: إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة
تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة وبالتالي
فبالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت المناسب، وهذا يجعل
عملية الإنتاج تتم بفعالية وبشكل أحسن على الدوام. وتهدف الرقابة إلى:

- التأكد من تنفيذ المهام والتي ينبغي إتمامها.

- معرفة مواطن الخلل والنجاح على مستوى الوظائف.

- التأكد من معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص وغيرها.⁹⁵

رابعاً: شروط المرور إلى الاستقلالية و أهدافها

1. شروط المرور إلى الاستقلالية

في إطار القوانين (88-01 إلى 88-06) لسنة 1988 التي تحدد مقاييس المرور إلى
الاستقلالية، حيث تم تصنيف المؤسسة على أساس رأس المال العامل والحالة الصافية،
فهناك 3 أصناف للمؤسسات. فالمؤسسات التي لها حالة صافية موجبة تمر مباشرة (تنتقل
إلى الاستقلالية). أما الحاليتين الأخرتين (رأس المال العامل موجب وحالة غير صافية،

⁹³ .www.clubnada.jeeran.com

83. 94 . أمال عياري، فاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، ص 8.

84. * حيث يعتبر التمويل الذاتي شرط أساسي لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، فتمويل ذاتي صافي
لتغطية احتياجات الاستثمارات دون اللجوء الكبير و الهيكلي للقروض البنكية أو مصادر أخرى .

85. 95 . www.clubnada.jeeran.com

رأس المال العامل سالب وحالة غير صافية) فتحتاجان إلى إجراءات تطهيرية لتحسين وضعيتهما تحضيراً لدخولهما في هذا الإصلاح.⁹⁶

2. أهداف الاستقلالية

- إن الاستقلالية ليست غاية في حد ذاتها إنما هي جهاز تنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية تسيير المؤسسات فهي وسيلة تهدف إلى تحسين مستوى الإنتاج كما وكيفا.⁹⁷
- تهدف إلى جعل المؤسسة قادرة على تلبية حاجات السوق بالمنتجات المختلفة من أجل خلق مصدر لتراكم الاستثمارات الممولة ذاتياً بالاعتماد على مبدأ المردودية المالية (أي الحساب الاقتصادي أولاً).
- خلق قدرة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج و تحسين الجودة لمنتجاتها.⁹⁸ من خلال بلوغ مستوى من الأداء في محيط تنافسي، يلعب قانون القيمة فيه دوراً أساسياً في تنظيم وتطوير الحياة الاقتصادية من خلال توزيع و ترشيد قوى العمل ووسائل الإنتاج .

إن الاستقلالية تعني أن الدولة تملك رأس مال هاته المؤسسات ولكن لا تديرها بل كلفت صناديق المساهمة بهاته العملية حيث رصدت الدولة مبالغ مالية ضخمة للتطهير المالي للمؤسسات بلغت - كما صرح بذلك السيد مراد بن اشهو الوزير السابق للاقتصاد- حتى سنة 1994 ما يزيد عن 400 مليار دج فالتطهير المالي هو الحد الأدنى من العمل ضمن اقتصاد السوق إذ لا يمكن لهاته المؤسسات إن تتحرك بحرية إلا من خلال معرفة قيمة ممتلكاتها من جهة والتصرف فيها من جهة أخرى لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الخاصة، ومستقبلاً المؤسسات الأجنبية ما دامت الجزائر في طريقها إلى الانفتاح على الاقتصاد العالمي، غير أن هذا الوضع لم يستمر طويلاً حيث ألغيت هذه الصناديق لتستبدل فيما بعد بالشركات القابضة* مع بداية 1995 ليتم استبدالها أيضاً بشركات تسيير المساهمات (S.G.P) مع نهاية سنة 2001 ليصدر المشرع الجزائري

86. ⁹⁶ . نفس المرجع.

87. ⁹⁷ . عبد السميع رويبة، مرجع سابق، ص 74.

88. ⁹⁸ . كمال عايشي ، مرجع سابق، ص 98.

89. ^{*} هي شركات لها حق ملكية مساهمات الدولة و هدفها تسيير مجموعة من المؤسسات تعمل في قطاع واحد .

الأمر 95_22 المؤرخ في 26_08_1995. المتعلق بخصوصة المؤسسات العمومية⁹⁹ منتهجا أسلوب بيع المؤسسات لفائدة المديرين و المستخدمين حيث يتم بيع المؤسسات لأجرائها، وتستعمل غالبا كأحد الحلول و البدائل للتنازل عن المؤسسة في حالة عدم بيعها بالطرق الأخرى خاصة عندما يطرح مشكل زيادة العمالة.

المطلب الثالث: مرحلة الإصلاحات المدعومة من طرف المؤسسات المالية الدولية

إن الإصلاحات الاقتصادية الذاتية التي عرفها الاقتصاد الوطني خلال الثمانينيات والمتمثلة في كل من إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات، لم تحقق الأهداف الأساسية منها والمتمثلة خاصة في تحسين أداء الاقتصاد الوطني و لم تؤدي إلى تقلص في الديون الخارجية التي أصبحت تعيق كل المبادرات التنموية، خاصة بعد الأزمة البترولية لسنة 1986.

إن هذه الوضعية جعلت الاقتصاد الوطني يصل في الثلاثي الأول من سنة 1994 إلى اختلالات مالية داخلية و خارجية، أدت إلى تدهور الوضع الاقتصادي و الاجتماعي برمته، وهو ما أدى بالجزائر اللجوء إلى تطبيق برنامج التصحيح الاقتصادي الذي يفرضه صندوق النقد الدولي و البنك العالمي .

أولاً: البنود الأساسية لبرنامج التصحيح الاقتصادي

1. تعريف برنامج التصحيح الاقتصادي (الاستقرار و التعديل الهيكلي)

يمكن أن تعرف برامج الاستقرار و التعديل الهيكلي على أنها مجموعة الإجراءات المتخذة أو المستعملة من قبل السلطة بغية إلغاء الاختلالات الاقتصادية و المالية الداخلية والخارجية خاصة و إنشاء العناصر المشكلة لاقتصاد السوق. و أن برامج الاستقرار (التكييف) من اختصاص صندوق النقد الدولي، أما برامج التعديل الهيكلي فهو من اختصاص البنك العالمي¹⁰⁰

وهنا يجب التفريق في إطار برامج الصندوق بين سياسات الاستقرار الاقتصادي وسياسات التعديل أو التكييف الهيكلي:

90. 99 . عبد السميع رويينة، مرجع سابق، ص 75، 76.

91. 100 . بن ناصر عيسى، أثر برنامج التكييف و التعديل الهيكلي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر:

حالة المؤسسة الفلاحية مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001، ص 01.

* فالأولى تنص على علاج المشاكل الاقتصادية قصيرة الأجل ، مثل معدل التضخم،
رصيد الاحتياطات النقدية، هروب رأس المال الوطني و غيرها، وعادة ما يتم
التركيز على سياسات جانب الطلب البنكي لمواجهة هذه المشاكل.

* والثانية تنصرف إلى مواجهة الإختلالات التي تعترض مواصلة النمو في الأجل
الطويل مثل الانحراف في حوافز الإنتاج (سعر الصرف، الرسوم الجمركية
وغیرها). وتتولى سياسات جانب العرض هذه الإختلالات و تصحيحها¹⁰¹.
وعموما تهدف مجموعة هذه السياسات إلى خلق بيئة اقتصادية، نقدية و مالية مستقرة
ومتلائمة مع الاقتصاد الدولي من خلال السعي للقضاء على عجز الموازنة وتخفيض
عجز ميزان المدفوعات.

2. أهداف برنامج التصحيح الاقتصادي

تنصب جهود التصحيح الاقتصادي بشكل عام في هدفين رئيسيين:

- إعادة التوازن الاقتصادي الكلي لاحتواء التضخم وتحسين ميزان المدفوعات.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية و السعي لتوسيع وإنماء الطاقات الإنتاجية
للبلد، بما يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي الذاتي المستمر وزيادة فرص العمل وتحسين
مستويات المعيشة للسكان.¹⁰²

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة لبرنامج التصحيح الاقتصادي تبذل جهود كبيرة
لإنجاح وتنفيذ مختلف السياسات و الإجراءات الهيكلية لمعالجة جانب الإنتاج و الجانب
المؤسساتي للاقتصاد، بغية رفع كفاءته وتحقيق النمو القابل للاستمرار وغالبا ما يأخذ
جانب التصحيح شكل إجراءات في السياسة الاقتصادية التي ينوي البلد المعني القيام بها،
وتتمثل هذه الإجراءات في إجراءات كلية تهتم بمتغيرات اقتصادية كلية كميزان المدفوعات
و معدلات التضخم وتوازن الميزان التجاري و غيرها. و إجراءات جزئية تتعلق بتحسين
الاقتصاد بتقليص أو إلغاء تشوهات السوق التي تمس قطاعات منه من خلال زيادة الناتج
المحلي أو تخفيض خسارة الإنتاج و التشغيل، وترشيد استعمال الموارد .

3. مبادئ برنامج التصحيح الاقتصادي

92. ¹⁰¹ . فلة عاشور، آثار برنامج الإصلاح المالي لصندوق النقد الدولي على سوق العمل في الجزائر منذ

1994 حتى 2002، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005/2004، ص 50.

93. ¹⁰² . نفس المرجع : ص 01.

تقوم برامج التصحيح على ثلاثة مبادئ عادة هي:

_ **التفتح على السوق العالمية:** والتي تعني حرية تنقل عوامل الإنتاج، وحرية سعر الصرف، وأن يكون قانون الاستثمار مشجعا لرأس المال الجانبي وهذا بتوفير الحماية الكاملة له و العمل على قيام بيئة ملائمة للاستثمار، كما يفترض هذا المبدأ تشجيع المبادرة الخاصة، و إزالة جميع العراقيل الإدارية و القانونية أمامها.

_ **التحرير الداخلي:** ويقوم هذا المبدأ على تدابير تحقيق قانون السوق، حيث يجب تحرير التجارة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وإلغاء الحماية وجميع أوجه الاحتكار وتطبيق الخصخصة بجميع أشكالها على القطاع العام.

_ **تخفيض النفقات و إعادة هيكلتها:** ويتضمن هذا المبدأ تخفيض العجز في الميزانية وذلك بإلغاء الدعم على المواد الغذائية بالخصوص و إتباع سياسة تقشفية مع الرفع من الموارد الجبائية (الإصلاح الضريبي، الرفع من الرسوم الخاصة بالمحروقات وغيرها).

كما يتضمن إعادة تخصيص النفقات وإحلال إنتاج المواد التنافسية محل المواد المحمية من المنافسة.¹⁰³

ثانيا: أسباب التصحيح الاقتصادي في الجزائر

ارتأيت قبل الحديث عن محتوى برامج الاستقرار و التعديل الهيكلي التحدث عن الأسباب التي دفعت الجزائر إلى اللجوء إلى صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و من أهمها:

1- تبعية الاقتصاد الوطني للخارج بنسبة كبيرة، حيث أصبح خاضع لتغيرات العوامل الخارجية وبالتالي تأثره بكل ما يحدث على مستوى السوق العالمية، خاصة و أن الاقتصاد يعتمد أساسا على تصدير سلعة أولية واحدة "البترول"، وهو ما يجعل الاقتصاد الوطني عرضة للصدمات و الأزمات الخارجية. إن تراجع الطلب العالمي على البترول أو الانخفاض في أسعاره وكذا انخفاض قيمة الدولار، كلها عوامل تؤدي مباشرة إلى انخفاض مستوى الدخل الوطني الذي يؤثر سلبا على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، نتيجة تقليص الواردات من المواد الأولية و السلع النصف المصنعة و التجهيزات الاستثمارية من جراء تراجع الموارد المالية بالعملة الصعبة.

94. 103 . كمال رزيق، عمار بوزعرور، التصحيح الهيكلي وأثاره على المؤسسة الاقتصادية في

الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير ، جامعة سطيف، 29- 30 أكتوبر 2001، ص2، 3.

2- زيادة في عجز الميزانية، حيث وصلت في نهاية 1993 إلى 8.7 % من الناتج الداخلي الخام.

3- انخفاض مستوى احتياطات الصرف، حيث وصلت إلى أقل من مليار دولار في مارس 1994.

4- زيادة نسبة خدمة الدين، حيث وصلت إلى 82.2 % سنة 1993 وأكثر من 93 % في بداية 1994 . هذا يعني عدم القدرة على الاستيراد إلا باللجوء إلى قروض جديدة، التي يصعب الحصول عليها نظرا لارتفاع تكاليفها من جهة و انخفاض أسعار البترول من جهة ثانية، حيث وصلت إلى 15 دولار للبرميل مع نهاية 1993.

5- اختلال التوازنات المالية الكلية للاقتصاد الوطني وزيادة نسبة التضخم بسبب زيادة الكتلة النقدية من خلال الاعتماد على الإصدار النقدي.

6- زيادة نسبة البطالة.

7- ظهور ممارسات في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية نتيجة إعادة الهيكلة والاستقلالية، أدت إلى تفكك و تجزأ القطاعات، بدلا من أن تؤدي إلى الأهداف المسطرة والمتمثلة في التكامل ما بين مختلف القطاعات و الفروع، فكانت النتيجة عكس ذلك. في هذا المجال نجد على سبيل المثال مؤسسات تستورد أنواع من المنتجات النهائية و النصف المصنعة¹⁰⁴، ومؤسسات أخرى لها مخزون كبير من نفس المنتجات، وغير قادرة على تسويقه سواء داخل الوطن أو خارجه.

8- انخفاض مردودية المؤسسات الاقتصادية العمومية بسبب الأعباء الاجتماعية الكبيرة التي حملتها إياها الدولة.

9- عدم التحكم في التسيير مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف وضعف القدرة التنافسية¹⁰⁵.

ثالثا: محتوى برنامج التصحيح الاقتصادي

تسمى كذلك السياسات الأصولية، وهي سياسات تقدمها الهيئات الدولية على شكل وصفات جاهزة مقيدة بشروط الانفتاح، رفع الدعم، تسريح العمال، وتخفيض قيمة العملة،

95. 104 . عيسى مرزوقة، مرجع سابق، ص 141.

96.

97. 105 . نفس المرجع، ص 142.

لإعادة جدولة الديون وغيرها، حيث تمت إعادة جدولة 4.4 مليار دولار في ماي 1994 مع نادي باريس على مدى 16 سنة، منها أربع سنوات إعفاء من الدفع، ومن جهة أخرى قدم صندوق النقد الدولي مبلغا قيمته 1.25 مليار دولار لدعم ميزان المدفوعات لفترة خمس سنوات، منها ثلاث سنوات إعفاء، إن هذه العملية سمحت بتوفير 5.65 مليار دولار. إن إعادة الجدولة قد سمحت أيضا بتخفيض نسبة خدمة المديونية إلى 55.3% بدلا من 96% لو لم يتم إبرام هذا الاتفاق.

في جويلية 1995، تقدمت الجزائر للمرة الثانية أمام نادي باريس و لأول مرة أمام نادي لندن، قصد الاتفاق حول إعادة جدولة الديون الخاصة، ولم يتم إبرام الاتفاق إلا في جوان 1996، حيث تمت إعادة جدولة 7 مليار دولار في نادي باريس و 3.2 مليار دولار في نادي لندن، وبالتالي فإن المبلغ الإجمالي الذي تمت جدولته هو 10.2 مليار دولار¹⁰⁶. إن الاتفاق مع صندوق النقد الدولي الذي سمح للجزائر بالحصول على هذه الموارد المالية، فرض عليها في نفس الوقت تطبيق برنامج استقرار و تعديل هيكلي، يهدف إلى استرجاع التوازنات الكبرى للاقتصاد الوطني من خلال إجراء إصلاحات على الهياكل الاقتصادية والمالية بهدف القضاء على الاختلالات الموجودة فيه، تتمثل هذه الإجراءات خاصة في¹⁰⁷:

⇐ مواصلة تصحيح الاختلالات الهيكلية للوصول إلى الاستقرار الكلي للاقتصاد بهدف الوصول إلى:

1- التحكم في التضخم وبالتالي استقرار في الأسعار على مستوى الأسواق و التقليص في عجز الميزانية.

2 - إعادة بعث النمو من خلال دعم الاستثمار و إنشاء مناصب شغل منتجة و إشباع الحاجات الأساسية للسكان.

3- إعادة تشكيل احتياطات البلد من العملة الصعبة و إعادة جدولة الديون الخارجية على المديين المتوسط و الطويل وذلك لتخفيف عبء خدمة المديونية

98. 106 . نفس المرجع

99. 107 . نفس المرجع، ص 143، 144.

ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا بتنفيذ البرنامج المسطر من طرف صندوق النقد الدولي والذي يتضمن:

- 1- تحرير التجارة .
- 2- تعديل في سعر الصرف بالأخذ بعين الاعتبار التوازنات بين العرض و الطلب على العملة الصعبة، حيث تم تخفيض قيمة الدينار بنسبة 40.17 % فور الشروع في تنفيذ البرنامج، قصد دعم عملية التجارة الخارجية.
- 3- التحكم في الضرائب.
- 4- تقليص تدعيم أسعار المواد الضرورية وذات الاستهلاك الواسع الذي شرع فيه سنة 1989، حيث تقلص التدعيم إلى ثلاث مواد فقط، هي السميد و الحليب والسكر، وتحرير أسعار كل المواد الأخرى، سواء نسبيا أو كليا.
- 5- تجميد نسبي للأجور في الوظيف العمومي، وزيادة متحكم فيها بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 6- التحكم في زيادة الكتلة النقدية
- 7- التحكم في عجز الميزانية و العمل على تخفيضه .
- 8- مواصلة المجهودات المتعلقة بتطهير المؤسسات قصد خصوصتها.
- 9- ترشيد كيفية الاستفادة من الشبكة الاجتماعية.

← تحرير الاقتصاد: يهدف هذا الإجراء إلى تحرير العلاقات ما بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين وجعل هذه العلاقات تخضع لنفس الإطار القانوني وتوحيد النصوص. للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، تم تحديد بعض الإجراءات التي يجب على السلطات العمومية التقيد بها و تنفيذها، و تتمثل خاصة في:

- 1- تطوير القطاع الخاص من خلال تشجيع المبادرات الخاصة.
- 2- تقليص التدخل المباشر للإدارة في نشاطات الإنتاج و التوزيع للمواد و الخدمات.
- 3- إلغاء احتكار القطاع العام.
- 4- انفتاح الاقتصاد للاستثمارات الأجنبية.
- 5- تحرير التجارة الخارجية.

المبحث الثاني: تقليص العمال لأسباب اقتصادية

قبل معالجة النقاط المتعلقة بهذا المبحث من المهم أن نتطرق أولاً إلى أسباب أو أشكال إنهاء علاقة العمل .

المطلب الأول: إنهاء علاقة العمل

يمكن إرجاع أسباب إنهاء علاقة العمل أحياناً إلى إرادة طرفي علاقة العمل و بينما تعود أحياناً أخرى إلى أسباب خارجة عن إرادة الطرفين كما نصت عليه المادة 66 وهذه الحالات تتمثل في:

أولاً: الأسباب القانونية العادية لانقضاء علاقة العمل

1. الاستقالة: و التي تعتبر إنهاء لعلاقة العمل بإرادة العامل.
2. التقاعد: نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعامل.
3. انتهاء مدة عقد العمل: بحيث تنتهي المدة الزمنية التي نص عليها العقد.
4. العجز الكامل: أي عدم قدرة العامل القيام بالعمل نتيجة العجز.
5. الوفاة.¹⁰⁸

ثانياً: الأسباب القانونية العارضة لإحلال علاقة العمل: تتمثل في التسريح ذو الطابع

التأديبي وتتمثل في سببين هما:

1. **السبب الحقيقي:** و يتعلق الأمر ب: أخطاء مهمة ومتكررة، رفض تنفيذ عمل، غيابات متكررة و عطل غير مسموح بها، العنف و غيرها
2. **السبب الجدي:** و يتعلق الأمر بأخطاء لها صفة الجسامة والحدة غياب متكرر و عطل بدون إذن ، إفشاء العامل لأسرار المؤسسة وغيرها والتي تجعل من المستحيل استمرار العمل و تجعل الفصل ضروري.¹⁰⁹

ثالثاً: الأسباب الاقتصادية لإنهاء علاقة العمل: تتحل علاقة العمل بتصرف إرادي صادر عن المؤسسة المستخدمة بالتسريح قصد التقليص من عدد العمال سواء فردياً أو جماعياً

Pierre romelaer; **gestion des ressources humaines**; éd armand colin, ¹⁰⁸ .100

paris , 1993, p 82.

Pierre romelaer; opcit, p 84. ¹⁰⁹ .101

لأسباب اقتصادية وهذا ما سنحاول التركيز عليه في المطلب الموالي ولهذا التسريح سببين هما: ¹¹⁰

1. أسباب ظرفية : أي انخفاض إجمالي في نشاط المؤسسة وتدفع إلى تسريح العمال لضمان حياة المؤسسة

2. أسباب هيكلية : أي القيام بإعادة هيكلة المؤسسة كتقليص حجم المؤسسة إلغاء بعض الوظائف، تجهيز المؤسسة بوسائل و طرق و أجهزة ذات آلية وتكنولوجيا متطورة و غيرها، بهدف التقليل من التكاليف المتعلقة بالعمالة (أجور، علاوات، تعويضات الضمان الاجتماعي) .

وهنا يجب معرفة الإجراءات التي يقوم بها صاحب العمل قبل اللجوء إلى عملية التسريح، حيث جاء في المادة 70 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل على أنه: " يجب على المستخدم قبل القيام بتقليص عدد المستخدمين أن يلجأ إلى جميع الوسائل التي من شأنها التقليل من عدد التسريحات و منها: ¹¹¹

1. تخفيض ساعات العمل،
2. العمل الجزئي كما هو محدد في هذا القانون،
3. الإحالة على التقاعد وفقا للتشريع المعمول به،
4. دراسة إمكانية تحويل المستخدمين إلى أنشطة يمكن للهيئة المستخدمة تطويرها ويمكن تحويلها إلى مؤسسات أخرى، إذا لم يرغبوا في ذلك يستفيدون من التعويض عن التسريح من أجل تقليص عدد المستخدمين ."

المطلب الثاني: الجانب القانوني لتقليص العمال في الجزائر

لقد درس المشرع الجزائري مختلف الجوانب المتعلقة بتقليص العمال وحصرها في الأسباب الاقتصادية نظرا لما تتركه من آثار مادية و معنوية على العامل، لذا سنتطرق الى تعريف هذه العملية ، أنواعها، المقاييس الواجب توفرها أثناء عملية التقليص و الإجراءات و الشروط التي يجب توفرها عند تنفيذ عملية التقليص و إلا اعتبر التقليص أو التسريح تعسفيا.

أولاً: تعريف عملية تقليص العمال و أنواعها

1. تعريف عملية تقليص العمال

¹¹⁰ . Pierre romelaer; opcit, p 92. . 102

¹¹¹ . محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة ولاية قالمة، 1992، ص 116. 103

في الواقع لا يوجد مفهوم محدد ودقيق لمصطلح تقليص العمال و هذا ربما يرجع لحدائته ويمكن أن يعرف على أنه: " عملية إدارية، تقوم بها المؤسسة لتقليل قوة العمل بها من خلال الفصل أو التقاعد المسبق أو التوظيف الخارجي قصد تحسين الوضع التنافسي، وهذا من خلال تقليل التكاليف و زيادة الربحية."¹¹² يبين لنا هذا التعريف أهم أشكال عملية تقليص العمال، وهذا لتحقيق أهداف معينة .

وتعرف أيضا على أنها" فصل عاملين أو أكثر بسبب ضغوطات اقتصادية أو بسبب إعادة تنظيم هيكل في المؤسسة المستخدمة وذلك وفق جدول زمني محدد أو دفعة واحدة "¹¹³. ينتضح من هذا التعريف أن الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى عملية التسريح يجب أن تكون منحصرة في الأسباب الاقتصادية البحتة كعجز المؤسسة ضمان أجور عمالها، أو بسبب التقليص في نشاط هذه الأخيرة أو غلق فرع من فروعها أو إعادة هيكلتها و غيرها وتتم هذه العملية في شكل تسريحات فردية متعاقبة و متكررة .

2. أنواع عملية تقليص العمال: تتمثل في كل من التقليص أو التسريح الإرادي

والجماعي

- **التسريح الإرادي:** يعتبر هذا الشكل من التسريح عملية اختيارية يلجأ إليها كل عامل يريد إنهاء علاقة العمل التي تربطه برب العمل¹¹⁴ بعد أن وسعت القوانين الجديدة من دور صاحب العمل و جعلته يتمتع بحرية في إدخال تعديلات هيكلية على الفئات العمالية و إعادة النظر في مراكز العمل للعمال و أصبح بذلك البقاء في مكان العمل أو نزعه في يد صاحب العمل، و قرار الذهاب لا يأخذ صفة الإيجاب و يمنح للعمال الحرية التامة في قبول أو رفض التسريح.
- **التسريح الجماعي:** أمام الوضعية السيئة التي ألت إليها المؤسسات الجزائرية الاقتصادية العمومية، أصبح التسريح الجماعي للعمال أو التقليص من عددهم الفعل الأخير الذي يلجأ إليه رب العمل للحفاظ على المؤسسة من الانهيار أو التصفية. وهذا

104 . Pichault.F, La fonction des ressources humaines face aux ¹¹² .

restructurations, trois cas de downsizing, Paris, 1998 , p 61.

105 . ¹¹³ . أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل ي التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية،

الجزائر ط2، 1994، ص 95.

106 . ¹¹⁴ . عبد الرحمن دحماني، مرجع سابق، ص 40.

راجع إلى أسباب اقتصادية طرأت على المؤسسة وتتم هذه العملية " عندما تتعرض المؤسسة إلى خفض في النشاط يتطلب التقليل من عدد المستخدمين أو تعديلات تكنولوجية وغيرها، بحيث يجوز لها القيام بالتسريح الجماعي أو جزء منهم.¹¹⁵

ثانيا: المقاييس الواجب توفرها أثناء عملية تقليص العمال

يجب اختيار العمال الذين سيمسهم تخفيض قوة العمل وفقا لاعتبارات توضع سلفا و تراعي مصلحة كل من المؤسسة و الإدارة و العمال كما يجب أن يخضع هذا الاختيار إلى عدة مقاييس خاصة بالعمال المعنيين، وهذا لتوفير نوع من المراقبة و التوجيه السليم حتى لا تنتشر الفوضى و يصبح التسريح تعسفيا ويجب أن تتسم هذه المقاييس بالطابع الاجتماعي وتوفير ضمانات تتكفل بالطبقة المسرحة من العمال وهذه المقاييس تتمثل في:

1. الأقدمية: إذا اقتضت الظروف الاقتصادية تسريح بعض العمال يجب على صاحب العمل أن " يلجأ إلى تسريح العمال الجدد في ظروف العدد المراد فصله لأن العمال الجدد تتقصم الكفاءة و الخبرة و التجربة و التكوين في هذا الميدان نظرا للفترة القصيرة التي قضاها في المؤسسة المستخدمة"، وهذا عكس العمال الذين عملوا مدة طويلة فأنثناءها يتلقون جملة من المؤثرات التي تشكل وعيهم و سلوكهم كتوجيهات مشرفيهم في العمل ومجموعة الضوابط و القواعد التي تحدد علاقاتهم الرسمية و الغير الرسمية¹¹⁶. مما يؤدي إلى تشكيل معارف و معلومات تزيد في رصيد العمال و تكون لديهم ما يسمى بالخبرة. ولهذا عند التقليل يلجأ صاحب العمل إلى تقليص الأقل أقدميه في النوع الأول ولا يأخذ بهذا المقياس في التسريح الجماعي.

2. الحالة الاجتماعية: يجب مراعاة الجوانب الاجتماعية للعمال أثناء القيام بهذه العملية فيؤخذ بعين الاعتبار عدد أفراد الأسرة، ومراعاة اليد العاملة التي لها الأولوية كالمجاهدين وأبناء الشهداء.

3. من حيث الملف الإداري: عندما يقوم صاحب العمل بتقليص عدد العمال عليه دراسة الملف الإداري و الذي يميز كل عامل من آخر من تاريخ التحاقه بالمؤسسة إلى حين

107. . بن رمضان سامية ، الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لعملية التسريح في ظل سياسات

التشغيل داخل المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1993، 1994، ص 65.

108

109. . بن رمضان سامية ، مرجع سابق، ص68.

القيام بعملية التقليل، فإذا كان العامل يلتزم بكل ما أوكل إليه من مهام كالالتزام بتنفيذ العمل المحدد له و الامتثال للأوامر و التوجيهات و الالتزام بالحضور المستمر وقلّة الغياب. بجانب السلوك الحسن والذي يتميز به داخل المؤسسة وانضباطه داخل العمل

هنا يحق لهذا العامل أن يستمر في عمله.¹¹⁷

ثالثاً: إجراءات و شروط التسريح لأسباب اقتصادية

1. إجراءات و شروط التسريح الجماعي

يطالب رب العمل عند لجوئه إلى القيام بعملية التسريح لأسباب اقتصادية القيام بإجراءات تتمثل في :

1.1 وضع مخطط إصلاح المؤسسة يتضمن جانباً اجتماعياً volet social

2.1 استشارة لجنة المؤسسة أو التنظيم النقابي الموجود بها

3.1 الحصول على تأشيرة إدارية لها

1.1 وضع مخطط إصلاح المؤسسة

وهي عبارة عن وثيقة تتضمن إلى جانب الدراسة المالية، التقنية و الاقتصادية للمؤسسة، جانباً اجتماعياً والذي يتم انجازه في مرحلتين متكاملتين¹¹⁸:

أ. المرحلة الأولى: وتحتوي على الإجراءات التالية :

- إعادة النظر في نظام العلاوات و التعويضات المتعلقة بنتائج العمل (بحيث يتم حذف عدد منها : كعلاوات المردود الجماعي) .
- إعادة النظر في مستوى أجور العمال و كذلك الإطارات (بحيث يتم تجميدها والحفاظ على مستواها ورفض أي طلب للزيادة).
- تنظيم و توجيه عملية تكوين العمال و إعادة توزيعهم على الفروع الأخرى للمؤسسة.
- الإنقاص المستمر للعمل بالساعات الإضافية.
- عدم تجديد العقود العمل المحكومة بالزمن.

110 . نفس المرجع، ص 69.

111 . ع الرحمن دحماني، مرجع سابق، ص 37.

ب. المرحلة الثانية: عند القيام بالتسريح الجماعي يجب وضع القائمة الابتدائية بالعمال المسرحين، إن وضع هذه القائمة يثير جملة من التساؤلات أهمها يتعلق بالشروط التي يتم اعتمادها لتحديد العمال الذين ستمسهم عملية التسريح لأن رب العمل ليس حرا عند القيام بوضع القائمة فهو مطالب باحترام المعايير التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة أو تلك التي تم الاتفاق عليها من خلال التفاوض بين ممثلي العمال و رب العمل ومن بين أهم المعايير ما يلي :

- إخراج العمال الذين بلغوا السن القانوني إلى التقاعد.
- إخراج العمال الذين تتوفر فيهم شروط قانونية محددة إلى التقاعد المسبق.
- الأعباء العائلية و كذلك الأقدمية و المواصفات المهنية.

2.1. استشارة لجنة المؤسسة أو التنظيم النقابي الموجود بها

بعد وضع مخطط إصلاح المؤسسة والذي يتضمن جانبا اجتماعيا. يقوم رب العمل بطرحه على لجنة المؤسسة أو التنظيم النقابي الموجود بها. بحيث يقوم هذا الأخير بدراسة و تقييم الاقتراحات ، الملاحظات و التوصيات حول محتواه. وإذا لم يتفق الطرفان حول عدد من نقاطه يتم اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم بين الطرفين في حالة عدم وجود لجنة المؤسسة أو تنظيم نقابي لها يتم انتخاب ممثلين من طرف العمال يقومون بعملية التفاوض مع رب العمل¹¹⁹.

3.1. الحصول على تأشيرة إدارية

عندما يتم الاتفاق بين رب العمل وممثلي العمال على كل نقاط المخطط الاقتصادي وخاصة الجانب الاجتماعي، يقوم رب العمل بتقديم طلب تأشيرة للقيام بعملية التسريح إلى مفتشيه العمل يتضمن هذا الطلب¹²⁰:

- اسم و عنوان رب العمل
- طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة
- اسم، لقب، تاريخ الميلاد، عنوان، مهنة العمال الذين يعملون بالمؤسسة
- طبيعة الأسباب الاقتصادية (المالية و التقنية) لعملية التسريح

112 . نفس المرجع ، ص 38.

113 . نفس المرجع ، ص 39.

- الإجراءات التي تم القيام بها للإلتصاق من عدد العمال المسرحيين و تسهيل إعادة توزيعهم على فروع أخرى
 - قائمة بالعمال المسرحيين مع ذكر شروط و معايير التسريح
 - رزنامة للقيام بعملية التسريح .
- إن السلطات الإدارية (و المتمثلة في مفتشية العمل) مطالبة بالبحث في حقيقة السبب الاقتصادي المقدم من طرف رب العمل، و إثبات ما إذا كان السبب حقيقي أم لا، وبالتالي تستطيع قبول أو رفض طلب التسريح المقدم.
- في حالة ثبوت هذه الحقيقة تسعى السلطات للتدخل للحفاظ على مصالح العمال عن طريق الاطلاع على قوائم العمال المسرحيين، استقبال و دراسة طعون العمال، وإعطاء الحق لأصحابه، كما تسهر على حماية العمال المسرحيين وتسعى لإعادة إدماجهم في العجلة الاقتصادية.
- عندما يتم الاتفاق على مكونات الجانب الاجتماعي لعملية التسريح، ويحصل رب العمل على تأشيرة من مفتشية العمل فإنه لا يكون نافذا إلا بعد إيداعه من قبل صاحب العمل لدى كتابة ضبط المحكمة المختصة إقليمياً، ليشرع بعد ذلك في تنفيذه، لكن بعد أن تثبت المؤسسة أنها قد سددت أو تسدد بانتظام مساهمات و اشتراكات الضمان الاجتماعي بما فيه اشتراكات التأمين عن البطالة و التقاعد المسبق.
- و يجب على صاحب العمل القيام ب¹²¹:
- تقديم وثائق فردية تتضمن انتهاء علاقة العمل،
 - دفع التعويضات المقررة قانوناً، هو التعويض الذي حددته المادة 22 من قانون 09-94 المتعلق بعلاقات العمل الفردية بأجر ثلاثة أشهر يتحملها صاحب العمل، حتى يتم الدفع مباشرة بعد تسليم قرار التسريح، عند إحالة العامل المسرح على التأمين على البطالة، أما العمال الذين يحالون على التقاعد المسبق، فلا يستفيدون من التعويض المذكور أعلاه.
 - تقديم قوائم تتضمن العمال المسرحيين إلى صندوق المعاشات، صندوق الضمان الاجتماعي، و صندوق التأمين عن البطالة.

2. إجراءات التسريح الإرادي : يلجأ رب العمل إلى هذا الإجراء للتقليل من الآثار السلبية لعملية التسريح باستعمال القائمة، والذي يعتبره العمال في بعض الحالات عملية تعسفية فمن خلال هذه العملية يطلع العامل على الامتيازات و الشروط التي تخضع لها عملية الذهاب الإرادي و بعدها يتقدم بطلب الحصول على الذهاب الإرادي وبعد الموافقة على الطلب يحصل العامل على مستحقاته نقداً مع وثيقة تثبت تقدمه بطلب التسريح و موافقة رب العمل و استخلاص جميع حقوقه لدى المؤسسة في هذه الحالة لا يستفيد العامل من علاوة 3 أشهر التي تقدم للعامل المسرح و لا يستفيد من خدمات الضمان الاجتماعي .

تحسب مستحقات الذهاب الإرادي شهر عن كل سنة عمل، و آخر حد للحساب هو 15 سنة بحيث تؤخذ :

مجموع أشهر السنة الأخيرة قبل الذهاب الإرادي × عدد سنوات العمل + مستحقات العامل (عطل أجور متأخرة)¹²²

12

المطلب الثالث: الضمانات القانونية الممنوحة للعمال المسرحين

يعتبر تسريح العمال لأسباب اقتصادية عملية تفاوضية بين طرفين متناقضين المصالح: صاحب العمل / و العمال. ولضمان عدم استغلال طرف - وهو غالباً صاحب العمل - لطرف آخر - العامل - يتدخل كل من صندوق التأمين عن البطالة و صندوق التقاعد لحماية العامل المسرح و مساعدته على مواجهة متاعب الحياة.

أولاً: صندوق التأمين عن البطالة

إن هذا الجهاز يختص بتغطية العمال الذين سرحوا من عملهم في إطار تقليص عدد العمال، أو توقف نشاط المستخدم. وهم يتلقون في هذا الصدد تعويضاً يحسب على أساس معدل المرتب الشهري الخام، الذي كان يقبضه العامل خلال الاثني عشرة شهراً السابقة على تسريحه تقع في حاصرة دنيا ب 75 % من الأجر الوطني المضمون، و قصوى تتمثل في ثلاث مرات هذا الأجر. إن المدة التي يغطيها التأمين على البطالة لا يمكن أن تقل عن اثني عشرة شهراً كما لا يمكن أن تفوق ستة و ثلاثين شهراً.

إن الانخراط في هذا الصندوق يتطلب توافر ثلاث شروط:

- البحث فعلاً عن شغل

.115 . Ibid p 41. ¹²²

.116

- عدم رفض عمل أو تكوين تحويلي.
- أن يذكر اسمه ضمن قائمة العمال المسرحين المحددة في الجانب الاجتماعي لمخطط الإصلاح الداخلي للمؤسسة.
- يمول الصندوق بواسطة اشتراك يساوي 4 % من المرتب يتحمله مناصفة الأجراء والمستخدمون¹²³.

ثانيا : صندوق التقاعد

يقوم بضمان تسيير نظام التقاعد المسبق ، و يمول بواسطة مساهمات و اشتراكات منح الحق في التقاعد. فقد أنشئ لفائدة الذين لا يسمح سنهم ولا مؤهلاتهم بتحويلهم، أو إعادة إدماجهم في الحياة العملية. و إن التمتع بحق الإحالة على التقاعد المسبق يخضع إلى بعض الشروط منها¹²⁴:

- السن 50 سنة على الأقل بالنسبة للرجال، و 45 سنة بالنسبة للنساء.
- عدد معين من سنوات العمل و الاشتراك في الضمان الاجتماعي، و هي على التوالي 20 سنة فما فوق، و 10 سنوات فما فوق.
- الاشتراك الجرافي للمستخدم.
- و هناك ضمانات أخرى¹²⁵ توفرها القوانين الاجتماعية الحالية و هي إفادة العامل المسرح سواء المحال على التقاعد المسبق، أو التأمين على البطالة من:
- الخدمات الاجتماعية التي تؤديها مؤسساتهم المستخدمة الأصلية الأخيرة لمدة سنة كاملة على الأقل، أو لمدة أكثر تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية.
- الاستفادة من أداء الضمان الاجتماعي، لا سيما ما يتعلق بالأداءات العينية عن المرض والأمومة، المنح العائلية و رأس مال الوفاة لذوي حقوق المسرح.
- الحصول على العطلة المدفوعة الأجر، و كذا على تعويض الأخطار المسبق.
- الاستفادة من حق الأولوية في إعادة التوظيف، شرط أن يلتحق بالمنصب لأول استدعاء.

117. 123 . عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر، الجزائر، 1999، ص

106.

118. 124 . نفس المرجع، ص 107.

125 . أحمية سليمان قانون علاقات العمل ، كلية الحقوق ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002، ص 338-339.
119.

- الحق في الحصول على شهادة عمل تتضمن كافة البيانات و المعلومات الخاصة بحياته المهنية في المؤسسة طوال فترة تواجده بها.

و أخيرا فإن مختلف الشروط و التدابير التي سبق بيانها، تمثل شروط و تدابير جوهرية وقانونية فإن عدم احترام أي شرط من شأنه أن يؤدي إلى بطلان الإجراء، و بالتالي يصبح التسريح الذي تم خلافا لما نصت عليه هذه القوانين و الاتفاقات تسريحا تعسفيا، يؤدي إلى بطلان قرار التسريح، الذي يسمح للمحكمة المختصة إلغاؤه أو إبطاله بحكم ابتدائي ونهائي في أول جلسة بعد دعوى من العامل المتضرر وفق أحكام المادة 73-04 المعدلة ، وطبقا لأحكام المادة 15 من المرسوم التشريعي 94-09 المتعلق بعلاقات العمل الفردية، و التي تنص على وجوب الاحترام الصارم لأحكام هذا النص.

المبحث الثالث: نتائج عمليات تقليص العمال

يتناول هذا المبحث السياسات المتبعة للتقليص من العمالة في الجزائر، وبعض الإحصائيات التي استطعنا التوصل إليها لأن معظم الإحصائيات المتوفرة تتعلق بالتسريح الجماعي في إطار حل و تصفية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

المطلب الأول: نتائج عمليات تقليص العمال في مرحلتي إعادة الهيكلة و الاستقلالية

أولاً: أثر إعادة الهيكلة و الاستقلالية على التشغيل

أكدت جميع وثائق عملية إعادة الهيكلة على العلاقة الموجودة بين " العمالة الزائدة" والوضعية المزرية التي تعيشها المؤسسات العمومية؛ و اعتبرتها سببا في تهديم بنيتها وإفلاسها و طالبت بالتخلص منها " Sureffectif " .

فمن خلال تقرير لجنة إعادة الهيكلة لسنة 1981 نجد: نقص تكوين و خبرة العاملين لم تسمح بالضمان السريع لفاعلية أفضل للاستثمارات. يضاف إلى هذا، العوامل الاجتماعية والتي تترجم من خلال " العمالة الزائدة " و التي تتقل كاهل مردوديات الوحدات، يجب الإضافة إلى هذا الأعباء الاجتماعية (مطاعم، نقل العمال، مراكز صحية، مخيمات صيفية¹²⁶ وغيرها.

فقد أكدت هذه اللجنة على ضرورة ضغط ل:

1. مصاريف الاستغلال،

2. تكاليف العاملين،

3. المساعدة التقنية،

4. العمالة الزائدة،

5. التغيب.

يقصد بالعمالة الزائدة:

1- الأفراد الذين يقومون بوظائف اقتصادية (الإنتاج، التمويل، التسويق، الاستثمار)

ولكن بوظائف مرتبطة بالدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات العمومية

2- العمالة الزائدة المرتبطة بسوء استعمال قدرات الإنتاج.

3- الأفراد الذين لا يرتبطون مباشرة بالإنتاج، فالأمر يتعلق بالأفراد الإداريين

والناتجين عن زيادة في حجم الوظائف الإداريين في المؤسسة¹²⁷ و الذين وصل

عددهم في بعض الحالات إلى أكثر من 30% من حجم العمالة¹²⁸.

فبعد فشل سياسة إعادة الهيكلة و مرور المؤسسات العمومية إلى وضعية الاستقلالية أي

بعد صدور قانون 88-01، ومن أجل تجسيد السياسة التي تصبو إليها من أجل التكيف مع

التحولات الحالية على جميع الأصعدة انكب المسؤولون المعنيون حول مراجعة قوائم

العمال وسرحوا جزءا منهم الذين رأوا بأنهم ليسوا بحاجة إليهم (بالنسبة للجانب الإداري

أو الإنتاجي) وهذا من أجل تخفيض التكاليف و إدارة المؤسسة بما تقتضيه المعايير في هذا

الصدد.

ثانيا: تطور عدد المسرحين خلال الفترة من 1980 الى 1993

في إطار تطبيق الإصلاحات السابقة الذكر، تم تخفيض حجم التشغيل، ونجم عنه إخراج

عدد من العمال الذين قدر أنهم في الحقيقة غير منتجين في أعمالهم وأن خروجهم لا يؤثر

على الإنتاج، بل ينفس عن المؤسسة، لأنهم عمال يستترون بطالتهم بقناع ظاهري هو

العمل، علما أنه لم نستطع الحصول إلا على هذا القدر القليل من الإحصائيات نظرا لندرتها

كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين تطور عدد المسرحين خلال الفترة من 1980 إلى 1993

121. مرجع سابق، ص 72.

122. أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 122.

1993	1990	1987	1986	1985	1980	السنوات
35.000	150.000	14.000	55.000	21.000	63.000	عدد المسرحين

المصدر: محسوبة من طرف الباحثة استنادا إلى:

1. حسن بهلول، مرجع سابق، ص 264 .
2. عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق ، ص 104.
3. Saib Musette, Nacer Hammouda, **Evaluation des effets du PAS sur le marché du travail en Algérie**, revue du CREAD, n° 46/ 47,4eme trimestre 1998, p 167
4. .Mouhamed Medjkoune, **Ajustement Structurel, emploi et chômage en Algérie**, revue du CREAD, n° 46/ 47,4eme trimestre , 1998, p 155.

يبين لنا الجدول رقم (03) نتيجة هذا التسريح الذي أدى إلى تخفيض نسبة البطالة المقنعة من 9.5% سنة 1980 إلى 2.7% سنة 1985 فالى 0.4 % سنة 1987¹²⁹. ونلاحظ أنه في سنة 1986 تم تخفيض أكبر نسبة خلال فترة الثمانينيات وهذا راجع إلى صدور المنشور الرئاسي رقم 47 المؤرخ في أبريل 1986 الذي يدعو إلى مضاعفة الجهود لمواجهة نكسة الأزمة البترولية، حيث أحصت l'UGTA ما لا يقل عن 55000 عامل مسرح¹³⁰. وفي سنة 1989 قدر عدد المشتغلين ب: 4432000 لينخفض إلى 4282000 عامل في سنة 1990 متسببة في فقدان 20000 منصب شغل صناعي، و 15000 منصب فيما يخص قطاع البناء و الأشغال العمومية¹³¹.

المطلب الثاني: نتائج عمليات تقليص العمال في مرحلة التصحيح الاقتصادي أو التعديل

الهيكلي

أولاً: انعكاسات الاتفاقات مع صندوق النقد الدولي على التشغيل

بعد ارتباط الحكومة بصندوق النقد الدولي فرض عليها في إطار ترشيد المصاريف العمومية (للقضاء على إفلاس الخزينة) ضرورة التخلص من المصاريف الزائدة التي

¹²⁹ حسن بهلول، مرجع سابق، ص 264 .

¹²³ . 130 . Mouhamed Medjkoune, opcit, p 155.

¹³¹ . عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص 104.

تمثلها العمالة الزائدة باعتبارها مستهلك للأموال دون تقديمها لمقابل إنتاجي مساو لقيمة الأجور المتحصل عليها، وكذلك حل وخصوصة مؤسسات أخرى.

وقد صاحب هذا الاتفاق وضع قوانين جديدة تتماشى مع التوجه الجديد الذي تنتهجه الدولة و المتمثل في الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق عبر مرحلة انتقالية يتم فيه تحديد آليات و ميكانيزمات اقتصاد السوق.

بحيث أكدت هذه القوانين على تخلي الدولة عن سياسة " التشغيل الكامل" التي كانت محور العملية التنموية خلال السبعينيات و الانتقال إلى سياسة "عدم الأمان الوظيفي" و " مرونة العلاقة الأجرية" و التي تسمح بتطبيق " التسريح الجماعي للعمال لأسباب اقتصادية" من طرف المؤسسات العمومية بشكل كبير.

تمت هذه العملية من خلال إصدار جملة من المراسيم التشريعية و التنفيذية منها:¹³²

1. المرسوم التشريعي رقم 09-94 المؤرخ في 15 ذو الحجة 1414 و الموافق ل 26 ماي 1994 و المتعلق بالحفاظ على الشغل و حماية الأجراء المعرضين للفقْدان اللاإرادي للعمل.

2. المرسوم التشريعي رقم 10-94 المؤرخ في 15 ذو الحجة 1414 و الموافق ل 26 ماي 1994 و الذي يحدد آليات التقاعد المسبق.

3. المرسوم التشريعي رقم 15-94 المؤرخ في 15 ذو الحجة 1414 و الموافق ل 26 ماي 1994 و المتعلق بضمان البطالة لصالح الأجراء المعرضين للفقْدان اللاإرادي للعمل.

4. المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ في 26 محرم 1415 و الموافق ل 6 جويلية 1994 و المتعلق بتحديد مهام الصندوق الوطني لضمان البطالة.

5. المرسوم التنفيذي رقم 189-94 المؤرخ في 26 محرم 1415 و الموافق ل 6 جويلية 1994 المحدد للتكفل و آليات حساب التعويضات في صندوق البطالة.

ثانيا: نتائج عملية التقليل خلال فترة تطبيق التصحيح الهيكلي

إن عملية التقليل لم تتوقف في هذا الإطار حتى الآن رغم انطلاقها في 1994، فما تزال المؤسسات العمومية تتخلص من الفائض في اليد العاملة إما عن طريق الذهاب

الإرادي، الفصل و الإحالة على التقاعد المسبق؛ نظرا لإجراءات إعادة الهيكلة الصناعية من جهة وللخصوصية من جهة أخرى.

فقد وصل عدد المسرحين ما بين سنتي 1994 و 1997 إلى 405.000 عامل منهم¹³³:

50.700 عامل سرحوا في إطار الذهاب الإيرادي،

40.531 استفادوا من التقاعد المسبق،

والباقى أحيلوا على الصندوق الوطني للبطالة.

إن نسبة العمال المسرحين تمثل 6 % من عدد السكان العاملون، وقد بلغت نسبة التسريح في قطاع البناء و الأشغال العمومية لوحدها 60.2 %.

خلاصة الفصل الثاني

لعبت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر دورا فعالا في العملية التتموية خلال فترة السبعينيات فقد كانت مرتكزا قويا تعتمد عليه الدولة الجزائرية. لكن مع بداية الثمانينات و ظهور توجه سياسي جديد لم تهمل المؤسسة العمومية ولم تفقد دورها بل اعتبرت و للمرة الثانية الوسيلة الفعالة و الأكيدة للقيام بتنمية شاملة ولكن مع ضرورة تغيير دورها من اجتماعي توزيعي إلى دور اقتصادي يتحول بالمؤسسة العمومية الاقتصادية إلى مستوى الإنتاجية و الربح. هذا ما ألزمها القيام بجملة من الإصلاحات والتي تتركز أساسا على التقليل من الإنفاق الحكومي و خاصة على القطاع العام . نتج عن إعادة التهيئة المالية للمؤسسات، اعتماد ميكانيزم جديد في علاقات العمل يتمثل في تسريح عدد كبير من العمال لأسباب اقتصادية. ثم حددت إجراءات ، أشكال عملية التسريح، كما تم وضع الميكانيزمات الكفيلة بحماية العمال المسرحين و لو لمدة محددة (صندوق البطالة).

¹³³ Said Musette, et autres, Marché de travail et l'emploi en Algérie , p27. PDF

الفصل الثالث

أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة-

لقد حظي قطاع الصناعات الفلاحية باهتمام خاص منذ الاستقلال، لكونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للسكان، مما استوجب إنشاء إلى جانب الشركات الوطنية للفروع الصناعية الأخرى، الشركة الوطنية للسميد و الدقيق و العجائن و الكسكس SN SEMPAC. في إطار ما يعرف بنموذج الصناعات المصنعة وهو جهاز إنتاجي متكون من 57 وحدة إنتاجية موزعة عبر ولايات الوطن في شكل (مطاحن / مسامد) على النحو الذي يضمن لها تغطية احتياجاتها . تسير وفق التسيير المركزي إلى غاية بداية الثمانينات أين جاءت النتائج مغايرة للتوقعات الطموحة التي ميزت بداية سياسة الصناعات المصنعة ، و أصبحت الشركات الوطنية مثقلة بالبيروقراطية، بفعل الحجم الكبير الذي اتخذته من جهة و مركزية القرار لدى السلطات العليا من جهة أخرى؛ فطبقت سياسة إعادة الهيكلة التي قسمت الشركات الوطنية حسب اختصاصاتها إلى مؤسسات وطنية فانبتقت عن SN SEMPAC بموجب المرسوم رقم 82_375 المؤرخ في 27

نوفمبر 1982 المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية ENIAL ، التي تتكفل باستيراد المنتج التام الصنع من سميد وطحين لتغطية العجز، وخمس مؤسسات جهوية لصناعة الحبوب ومشتقاتها " سميت بالرياض " ERIAD ، وهي رياض قسنطينة، رياض سطيف، رياض سيدي بلعباس، رياض تيارت و رياض عنابة، وبقيت مؤسسات الرياض تنشط بالمنطق الاشتراكي إلى غاية صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية 1988 الذي ينص على الاستقلالية كمؤسسات عمومية اقتصادية في شكل شركات مساهمة تخضع لقواعد السوق تحت وصاية الصندوق الوطني للمساهمة هذه الاخيرة التي تتكفل بدور الرقابة على هذه المؤسسات لحساب الدولة وفق القانونين 01_88 و 03_88 .

ونظرا لمؤشرات بدء تراجع نتائج مؤسسات الرياض خصوصا النصيب النسبي من السوق تمت اعادة هيكلتها في 1997 تحت وصاية الشركة القابضة، لتضم 41 فرعا ومن هذه الفروع الشركة الفرعية مطاحن الأوراس التي سنخصصها بالدراسة والتي كانت تابعة لمؤسسة رياض قسنطينة والتي أصبحت تسمى الآن مجمع سميد قسنطينة.

لذا سيختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على هذه المؤسسة التي تبنت برامج تقليص العمال لأسباب اقتصادية، والتي تضم إلى جانب وحدة باتنة وحدة أخرى بآريس.

وسنطرق من خلال هذا الفصل أولا إلى تقديم عام لهذه المؤسسة بوحدتها، من حيث نشأتها، نشاطها، هيكلها التنظيمي، ثم نتعرض لبرامج التقليص التي تبنتها وكل مايتعلق بها من مراحل، إجراءات و معايير. وبعد ذلك سنتعرض إلى أثر هذه العملية على واقع الكفاءات في هذه المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الأوراس – باتنة-

سنطرق في هذا المبحث إلى عرض تاريخ إنشاء المؤسسة مع ذكر مهامها و تقديم الوحدات التابعة لها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

أولا: نشأة المؤسسة و مهامها

تعتبر مطاحن الأوراس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، أو مايسمى بمجموعة سميد . إذ تأسست بموجب المرسوم رقم 09 – 65 المؤرخ في 25- 03- 1965 لتأخذ طابعا صناعيا و تجاريا. ومع هيكله مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع - سميد - في 24 ديسمبر 1997، ذات رأسمال اجتماعي يقدر ب : 120 000 000 دج، وتضم إلى جانب الوحدة الإنتاجية باتنة وحدة آريس؛ وستتعرض لهما

بالتفصيل في المطلب الموالي. وتقع المديرية العامة لهذه المؤسسة في المنطقة الصناعية كشيدة بولاية باتنة، وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة ب:
الجدول رقم (04): الطاقة الإنتاجية لمطاحن الأوراس

المنتوج	وحدة القياس	الطاقة النظرية	
		وحدة باتنة	وحدة أريس
القمح الصلب	قنطار	567000	315000
القمح اللين	قنطار	315000	315000
السميد	قنطار	147855	226800
الدقيق	قنطار	68434	89066
البقايا	قنطار	73589	63280
			المجموع
			882000
			65000
			374655
			157500
			136869

المصدر: عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 231.

ثانيا: مهامها

كفرع تتمثل المهام الأساسية لمطاحن الأوراس خصوصا في :
- الترقية و الاتجار و التخزين و التوزيع عند كل المراحل لمنتجات الصناعات الغذائية،
- إعداد و تنفيذ استراتيجيات التطوير الصناعي و التكنولوجي و التجاري و تثمين منتجات الصناعات الغذائية بما في ذلك حيازة مساهمات أو إنشاء فروع أخرى ،
- ممارسة كل نشاط صناعي أو تجاري أو مالي بما في ذلك أنشطة التجارة الخارجية؛ والافتناء والتأجير والتنازل عن العلامات أو براءات الاختراع أو ترخيصات أخرى تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بمنتجات الصناعات الغذائية و غيرها.¹³⁴

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹³⁵

- المديرية العامة: يشرف على تسييرها الرئيس المدير العام له عدة مهام أهمها:

1-التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ووحدتها،

2-التنسيق بين المؤسسة ومثيلاتها من نفس القطاع،

¹³⁴ عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع

سابق، ص 231.

¹³⁵ . معلومت من وثائق المؤسسة. 127.

3-التنسيق بين المؤسسة والمؤسسة الأم.

و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في :

1-الأمانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2-مكتب مساعد PDG لحفظ الصحة والأمن: و مهمته الحرص على سلامة العمال بتوفير طبيب عام ووسائل الوقاية، بالإضافة إلى حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدات وحمايتها من مختلف الأخطار.

3- رئيس الدائرة القانونية: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدات.

4-مساعد PDG في تدقيق الحسابات: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5- المفتش العام: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة و أيضا مكلف بمراقبة المخازن، السعر و غيرها.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية و المحاسبة والمديرية التقنية التجارية:

1-مديرية الموارد البشرية

- لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال،

- تسهر على تنفيذ مختلف الاتفاقيات الجماعية و القوانين الداخلية للمؤسسة

- تقدم التقارير السنوية للتكوين بالتعاون مع الوحدات،

- تسهر على توفير كل الوسائل المادية لضمان السير الحسن للعمل

وتتكون هذه المصلحة من: قسم تسيير المستخدمين، قسم الأجور، دائرة المستخدمين

والتكوين، قسم الوسائل العامة، أمانة المديرية.

2-مديرية المحاسبة و المالية : تنحصر مهام هذه المديرية في الإشراف على كل العمليات المالية

و المحاسبية للمؤسسة المتمثلة في :

- إعداد الميزانية الختامية

- الإشراف على التنسيق بين الوحدات و مراقبة العمليات المالية و المحاسبية لكل منهما

- متابعة و مراقبة كل العمليات الجبائية

- التكفل بإيجاد طرق قانونية وكذا السهر و الحرص على ضمان السير الحسن للمؤسسة من أجل توفير التوازن المالي . و تتفرع هذه المديرية إلى : مصلحة المحاسبة العامة و التحليلية ومصلحة المحاسبة والمالية.

3. المديرية التقنية التجارية: تتمثل مهمة المدير التقني التجاري في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، التمويل و التسويق . وتنقسم هذه المديرية إلى:
أ- دائرة الاستغلال و التمويل :

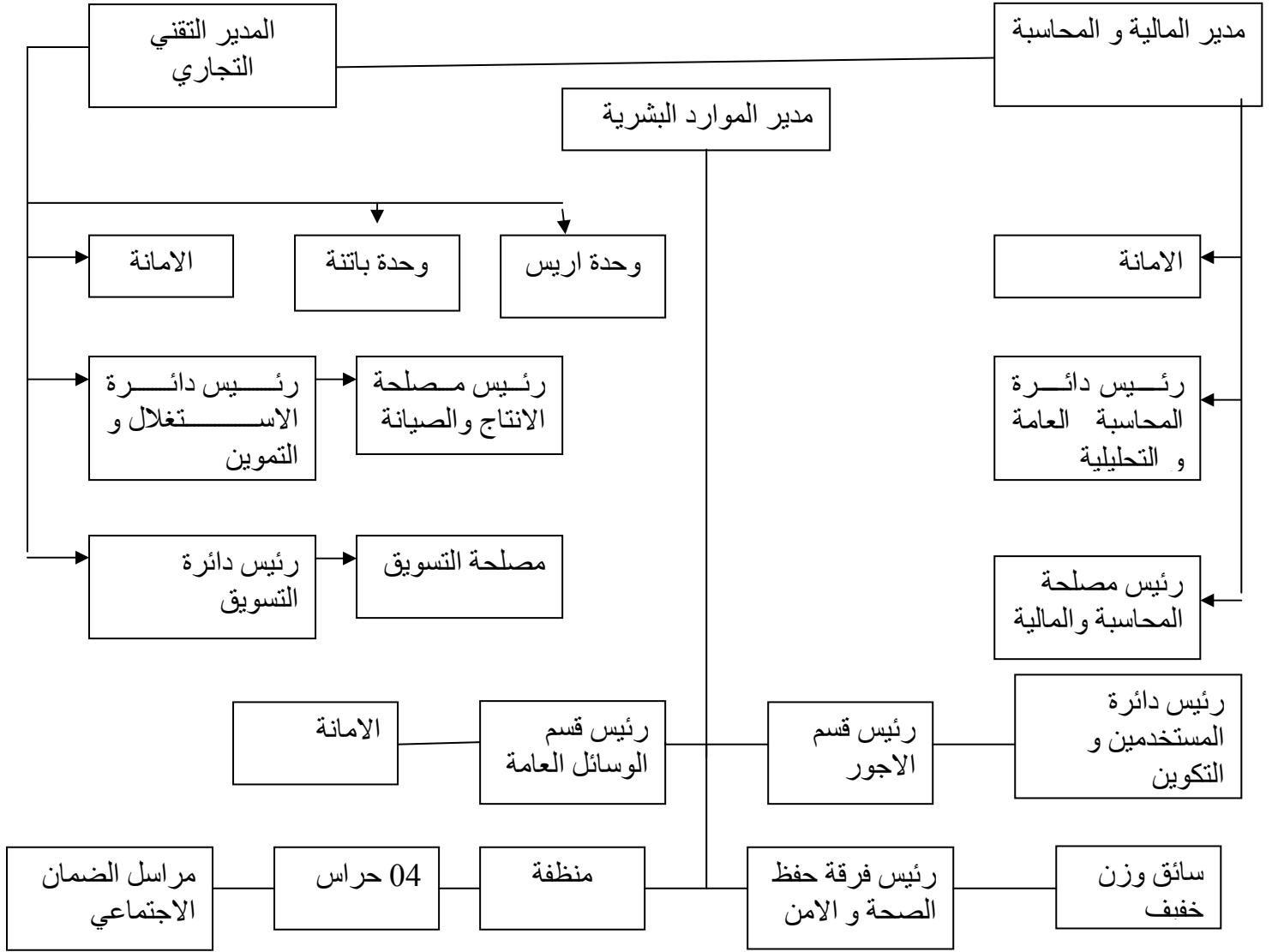
هذه الدائرة تختص بتمويل الوحدات بالمواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال من حبوب ، أكياس، التجهيزات وقطع الغيار لإصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج و غيرها.
ب- وحدتي الإنتاج باتنة و آريس: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها.

ت- دائرة التسويق

تحرص على أن يكون المنتج بالموصفات المطلوبة
تحرص على تسويق المنتج حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
تسهر على تقديم التقارير الشهرية للعمليات
تسهر على تنفيذ أهداف و مخططات السنة و غيرها.
و يمكن تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس





المطلب الثاني: تقديم الوحدات التابعة للمؤسسة

أولاً: وحدة باتنة

والتي تحمل اسم الشهيد شبشوب الصادق، تتربع على مساحة قدرها 4400 كلم مربع وتقع شمال المدينة بين الطريق الوطني الرابط بين باتنة و قسنطينة قرب محطة القطار و هي مجاورة للديوان الوطني المهني الجزائري للحبوب الجافة ويعد هذا الموقع استراتيجي خصوصا للتموين بالمادة الأولية.

وقد بدأ في انجاز هذه الوحدة وذلك ضمن المخطط الخماسي الخاص بالأوراس سنة 1969 ولم تدخل الإنتاج إلا في سنة 1973 وقد ساهم في انجاز هذه الوحدة كل من شركة

الجزائرية SONATIBA الهندسة المدنية ، شركة ENGINNERIG PERLIS البلجيكية ، و EQUIREMENTMATIG الألمانية وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 2000 قنطار كل 24 ساعة عمل متمثلة في 3 أنواع من المنتجات وهي فرينة عادية، وأخرى ممتازة و سميد وهناك منتوج آخر متمثل في النخالة، وتتوفر الوحدة على موارد بشرية هامة تقدر إلى غاية 1997 ب 184 عامل.

ثانيا: وحدة أريس

بدأت أشغال انجاز الوحدة الإنتاجية الشهيد مصطفى بن بولعيد – أريس- سنة 1977 و دامت 11 سنة و أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للإشغال العمومية يسنلري، و مؤسسة بيلار السوسرية التي قامت بتركيب المطحنة و بدأت نشاطها الإنتاجي في 18 أكتوبر 1988، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الرابط بين أريس و ولاية بسكرة على بعد 4 كلم عن مقر المدينة التي تبعد بدورها عن الولاية ب 60 كلم، و تقدر مساحتها الإجمالية ب 9 هكتارات و المساحة المغطاة تقدر ب 1.5 هكتار، و يقدر عمال الوحدة إلى غاية 1997 أي قبل بداية تنفيذ برنامج تقليص العمال ب 154 عامل يقسمون حسب التخصصات كمايلي :

عمال التنفيذ : 109 عامل

التحكم : 36 عامل

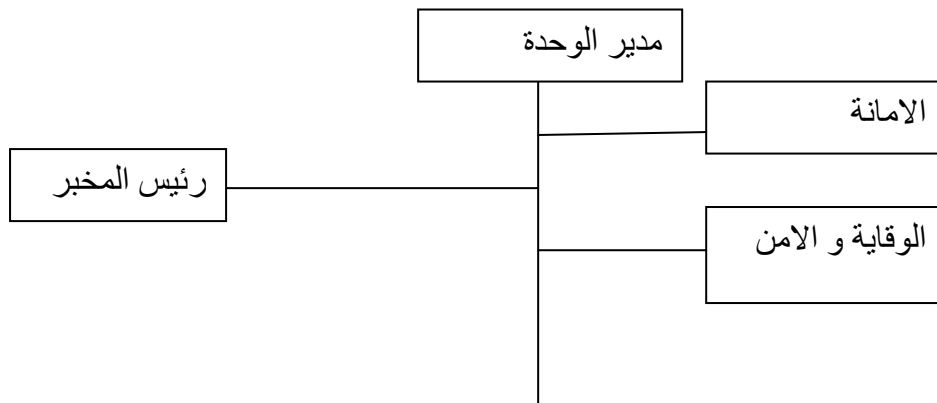
الإطارات: 9 إطارات.

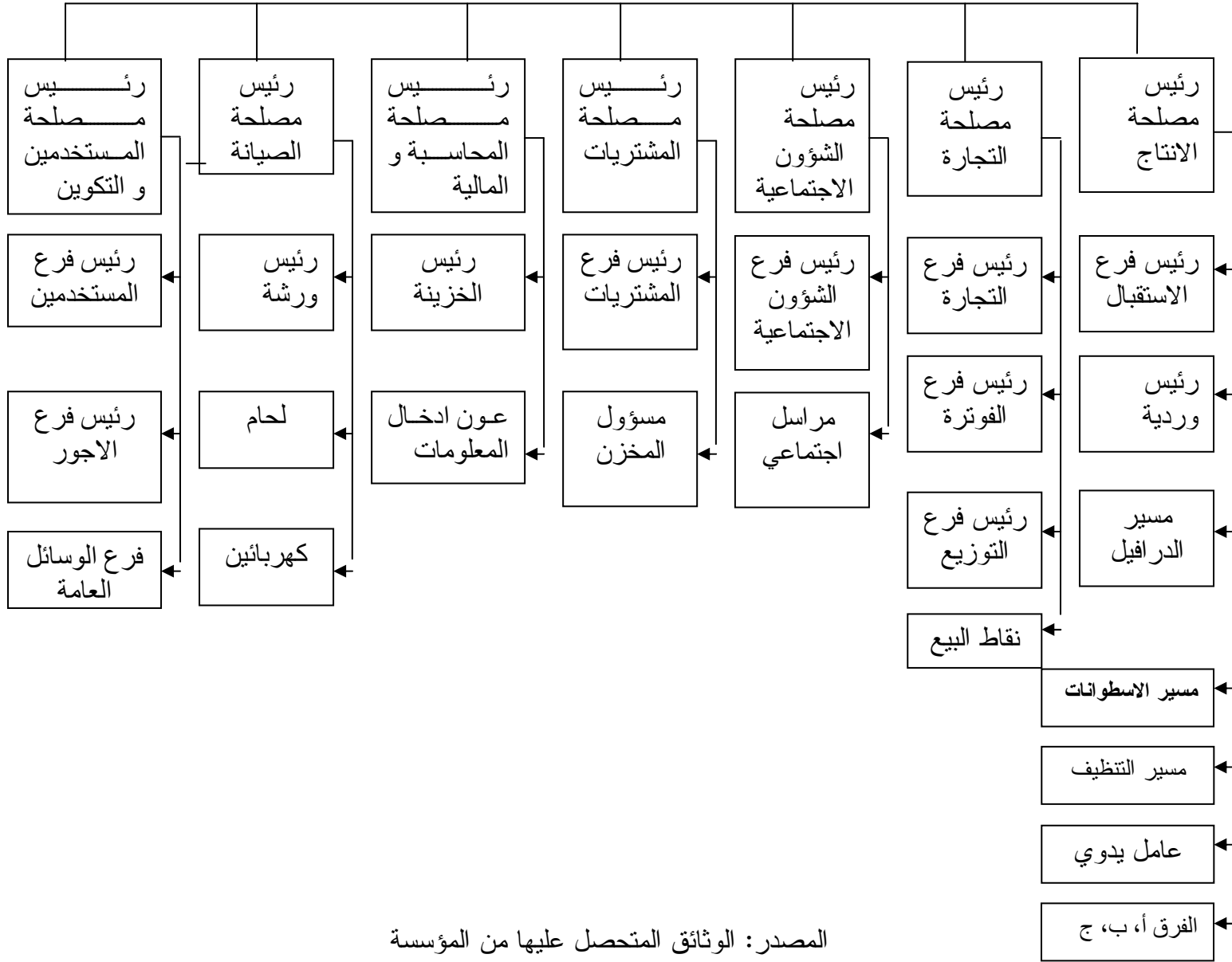
ويقسمون حسب الوظائف كمايلي: الإنتاج: 88 عامل، المشتريات و الصيانة: 36 عامل، الإدارة (المالية الشؤون الاجتماعية، المستخدمين) 30 عامل
تقوم الوحدة إنتاجية أريس بإنتاج 3 أنواع من المنتجات : السميد و الدقيق اللذين ينتج عنهما منتوج ثانوي يطلق عليه اسم مستخلصات أخرى و تقدر الطاقة الإنتاجية ب 2000 قنطار /12 ساعة .

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوحدة أريس ووحدة باتنة

تتوفر الوجدتين على نفس شكل الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لوحدة أريس ووحدة باتنة





المصدر: الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة

ومن الشكل نلاحظ بان الهيكل التنظيمي يتكون من :

1/ مدير الوحدة: وهو المشرف على إدارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها

الداخلية الخارجية ، ويطبق القوانين الأساسية داخل المؤسسة.

2/ الأمانة: وهي تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تسجل و ترتب

المواعيد و المصالح الأخرى داخل المؤسسة.

3/ الوقاية و الأمن: تقوم بمهمة الحفاظ على امن الوحدة من الحوادث المختلفة كما

تقوم بتوعية العمال حول الإخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق، النظافة و القواعد

الصحية، العمل على تطبيق جميع التعليمات المتعلقة بحفظ الأمن و الصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلة و الخارجة من الوحدة سواء التابعة لها أو غير التابعة لها.

4/ **المخبر:** مجهز بأحدث الوسائل و الأجهزة ويتولى مهمة تحليل المادة الأولية (القمح) لمعرفة مدى صلاحيتها و جودتها وكذا كمية الرطوبة اللازم توفيرها لتسهيل عملية الطحن و التحويل .

5/**مصلحة المستخدمين و التكوين:** تتكفل بجميع ملفات المستخدمين و تحرير القرارات المختلفة مثل :التشغيل، التثبيت، مختلف العلاوات، الأجور الشهرية، النقل، العطل وغيرها. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل و الغيابات، وكذا تسيير و تنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية و نقابة العمال. وتهتم أيضا بتكوين العمال سواء بمراكز التكوين أو بتكوينهم في الميدان وحتوي أيضا على فرع الوسائل العامة.

6/ **مصلحة الصيانة:** تتكفل بإصلاح الآلات و المعدات و تقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل .

7/ **مصلحة المحاسبة و المالية:** وتعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة و متابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة ،وتضم قسم الخزينة وهو مسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجة عن خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة الذي يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة.

8/ **مصلحة المشتريات:** تقوم بجميع مهام الشراء سواء كانت قطع غيار أو أكياس أو تجهيزات مكتبية وغيرها وتقوم أيضا بالإشراف على إدارة المخزونات وكذا التحقق من الوثائق والمستندات لتأشيرها وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة لتسجيل العمليات المختلفة التي تخص المخزونات .

أما تمويل الوحدة بالمادة الأولية (قمح) تقوم به مصلحة الإنتاج وذلك لعدة اعتبارات منها مايلي :

- مطابقة المعايير و المواصفات للتأكد من مدى صلاحية المادة الأولية،

- الحصول على إنتاج ذو نوعية جيدة .

9/ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بتقديم جميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العامل مثل : الأكل ، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانيات والوسائل للممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج و العمل.

10/ **مصلحة التجارة:** وتتكون من أربعة فروع:

- فرع التجارة: والتي تتمثل مهمتها في تسويق منتج الوحدة واستقبال الزبائن وفتح ملفات خاصة لهم

- فرع الفوترة: الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير إرسالها إلى قسم المحاسبة

- فرع التوزيع : يتم نقل المادة الأولية ونقل منتجات الوحدة بها كما يتم إيصال المنتجات لنقاط البيع لتابعة للوحدة .

- نقاط البيع: من أجل التقرب من المستهلك قصد بيع منتجاتها بنفسها.

11/ **مصلحة الإنتاج :** تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التموين بالمادة الأولية (القمح بنوعيه الصلب و اللين) ، حيث يتولى فرع استقبال الحبوب هذه المهمة وكذا التخزين بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعد هذه الترتيبات تقوم مصلحة الإنتاج بالشروع في العملية الإنتاجية.

المبحث الثاني: إجراءات تقليص العمالة في مؤسسة مطاحن الأوراس

المطلب الأول: أسباب ومراحل تقليص العمال

مواجهة للتحديات التي فرضت على المؤسسة، اتبعت استجابة لها سياسة تقليص العمالة التي رأتها الحل المناسب للتأقلم مع الظروف الاقتصادية الجديدة.

و من الأسباب الرئيسية التي دفعت المؤسسة لذلك هو ضرورة التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، و حدة المنافسة التي أصبحت تفرضها عليها المؤسسات الخاصة في القطاع بعد انفتاح الأسواق و نقصد بذلك المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مؤسسة بن أعمر قالمة ، مؤسسة النل و غيرها، صف إلى هذا ارتفاع التكلفة الأجرية للعمال بدون مقابل خاصة فيما يتعلق بالعلوات حيث تصل علاوة تعويض الخبرة

المهنية لوحدها عند بعض العمال إلى حدود 80% من الأجر القاعدي¹³⁶، لذا قامت المؤسسة بمراجعة حسابات التسيير فوجدت من الضروري القيام بتقليص الفائض من العمال (لأن سياسة الدولة آنذاك كانت تهدف إلى تشغيل كل الأشخاص الذين وصلوا السن القانونية للعمل في إطار ما يعرف بـ: Socialisme)، للتخلص من التكاليف الزائدة و الحصول على العمالة الصغيرة في السن (هنا المؤسسة كانت تهدف إلى تجديد العمال فيما يخص القيام بالأعمال الشاقة وإلغاء بعض العلاوات و خاصة العلاوة السابقة الذكر).¹³⁷

نظرا للأسباب السابقة الذكر لجأت المؤسسة إلى إتباع العديد من السياسات في إطار ما يعرف بإعادة الهيكلة، و طبعا كان هذا القرار من المؤسسة، و قامت بتنفيذ مديريّة الموارد البشرية بالمؤسسة، استنادا إلى جملة من النصوص القانونية. و في دراستنا هذه سنتعرض بالدراسة إلى الفترة الممتدة من 1998 إلى 2006 . حيث في سنة 1998 تمت أول عملية تقليص بناء على الأمر رقم 13/97 المؤرخ في 21 ماي 1997 المعدل و المتمم للقانون رقم 83 / 12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد .

وفي السنوات 2000، 2003 و 2005 تمت المصادقة على بروتوكولات اتفاق المتعلقة بتقليص عدد العمال بين الشركة الفرعية مطاحن الاوراس وبين مكتب نقابة الشركة. ويبدأ العمل فعليا بهذه البروتوكولات ابتداء من تاريخ التوقيع عليها من طرف مفتشية العمل، وإيداعها لدى كتابة ضبط المحكمة .

و تقوم المؤسسة بتوزيع استمارة تسمى ب fiche de vue على العمال بغرض إحصاء عدد الراغبين في المغادرة.

وللإشارة فان عدد العمال إلى غاية نهاية 1997 كان 489 عامل .

المطلب الثاني: أساليب تقليص العمالة

و من أهم الأساليب المتبعة نجد:

128. بناء على المعلومات المتحصل عليها من رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن

الاوراس.

129. ¹³⁷. نفس المصدر.

- الذهاب الإرادي أي قطع علاقة العمل بطريقة إرادية، و يعتبر أهم أسلوب اتبعته المؤسسة.

- الإحالة على التقاعد النسبي بامتياز .

- التنازل عن بعض أصول المؤسسة لفائدة العمال الراغبين في المغادرة .

أولاً: الذهاب الإرادي

نظرا للوضعية الاقتصادية المتردية للمؤسسة، تمت المصادقة على العديد من البروتوكولات بين الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس و المكتب النقابي للمؤسسة، والتي تتضمن الجانب الاجتماعي وكان ذلك في السنوات التالية 2000 ، 2003 ، وأخرها في 2005 .

و كانت هذه الاتفاقات تهدف أساسا إلى:

- امتصاص العدد الفائض من العمال.

- تخفيض نفقات العمال.

و يعتبر الذهاب الإرادي أهم أسلوب اتبعته المؤسسة لتقليص العمالة، و حددت كل الشروط اللازمة لذلك و كذا طريقة معالجة ملفات الطلبات، و التعويضات التي تمنح للعاملين.

1. شروط الذهاب الإرادي:

يستفيد من قطع علاقة العمل بطريقة إرادية كل العاملين، و بكل الأصناف المهنية، المرتبطين بعلاقة عمل غير محددة المدة مع المؤسسة، و يعتبرون فائضين أو زائدين في المناصب التي يشغلونها، وفق الشروط التالية:

- أن يقل عمر العاملين عن 50 سنة،
 - أن يكونوا قد اشتغلوا في المؤسسة أكثر من سبع سنوات ،
 - أن يكونوا قد قدموا طلب الذهاب الإرادي قبل نهاية السنوات التي تمت المصادقة فيها على اتفاق التقليل .
- يستثنى من الاستفادة من هذا الأسلوب¹³⁸ :
- العاملين الذين تربطهم عقود عمل مؤقتة بالمؤسسة.

- الأفراد الذين لديهم معارف و مهارات خاصة، و الذين يعتبرون خسارة كبيرة للمؤسسة إذا تم الاستغناء عنهم، لتفادي تسرب الكفاءات.
- الأفراد المعنيين بالإحالة على التقاعد و التقاعد النسبي.

2. وضع و معالجة الطلب:

يقدم العامل طلبا خطيا يبدي فيه رغبته في الاستقادة من الذهاب الإرادي، يودع لدى مدير الوحدة التي يعمل فيها وهو بدوره يرسلها إلى المدير العام للمؤسسة الذي له كامل الحرية في قبول أو رفض الطلب ويعطي تقديراته المبررة في حالة رفض الطلب الذي يكون عادة في حالة أن العامل يتميز بكفاءة عالية .

أما في حالة قبول المدير للطلب يوقع عليه و يرسله إلى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بحساب مستحقات العامل ومنحه تعويض بواسطة شيك بعد صدور مقرر إنهاء علاقة العمل كما يلي:

◆ العمال الذين قطعوا علاقة العمل بالمؤسسة قبل سنة 2003 فإن كل واحد منهم استفاد من:

تعويض يتمثل في منحه متوسط الأجر الصافي للسنة الأخيرة المشتغلة في المؤسسة مضروبا في عدد سنوات العمل بالمؤسسة، في حدود خمسة عشرة شهرا أي مقابل 15 سنة خدمة(شهر عن كل سنة عمل). إضافة إلى حصوله على منحة الوفاء المقدرة بشهر زائد عن كل 6 سنوات عمل

◆ أما إذا قطع العامل علاقة العمل منذ بداية سنة 2003 فإنه سيستفيد من تعويض يتمثل في:

منحه متوسط الأجر الصافي للسنة الأخيرة المشتغلة في المؤسسة في حدود اثنان وعشرون شهرا ونصف الشهر مقابل 15 سنة خدمة أي شهر و نصف عن كل سنة عمل . إضافة إلى حصوله على منحة الوفاء المقدرة بشهر زائد عن كل 6 سنوات عمل. والتي أصبحت منذ سنة 2006 تقدر بشهر زائد عن كل 3 سنوات عمل.

وتقدر مدة معالجة الطلب بشهر في المؤسسة، وتمنح لهم شهادة العمل.

ثانيا: الإحالة على التقاعد النسبي

يعتبر الإحالة على التقاعد النسبي أحد الأساليب الأخرى التي استعملتها المؤسسة للتقليص من العمالة وهذا طبقا للأمر رقم 13/97 المؤرخ في 21 ماي 1997 المعدل والمتمم للقانون رقم 83 / 12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، وكذا طبقا للبروتوكولات السابقة الذكر.

1. شروط و إجراءات الإحالة على التقاعد النسبي

إن الإحالة على التقاعد النسبي تتم وفق الشروط التالية:

- أن يتراوح عمر العامل بين 50 و 59 سنة بالنسبة للرجال وبين 45 و 59 سنة بالنسبة للنساء ، ويسقط هذا الشرط عن أبناء الشهداء إذا كانت مدة الخدمة تعادل أو تزيد عن أربع و عشرين سنة و نصف (24 و 1/2)
- أن تزيد مدة الخدمة عن 20 سنة.
- أن لا يكون العامل مؤهلا للاستفادة من التقاعد العادي .
- أن يكون العامل قد قدم طلبا خطيا قبل نهاية السنة التي تم فيها المصادقة على اتفاق التقليص يبدي فيه رغبته في الاستفادة من التقاعد النسبي.
- في حالة عدم قبول الطلبات لأي سبب كان من طرف لا يمكن للعامل المطالبة بالاستفادة من الامتياز المذكور.

بعد أن يقدم العامل طلبا خطيا يبدي فيه رغبته في المغادرة، يقوم المدير العام بالتوقيع عليه (لان المبادرة و اتخاذ قرار الخروج في هذه الحالة تبقى تخص المعنيين وحدهم لا سواهم)، ويرسله إلى الصندوق الوطني للتقاعد CNR لتبث بدورها في الموضوع في أجل شهر من تاريخ إيداع الملف، هذا الملف يتضمن وثائق دفع الاشتراكات للصندوق الوطني للتقاعد طيلة 20 سنة لتحويل أو إقرار الحق في التقاعد النسبي، إلى جانب الوثائق الخاصة بالعامل مثل الوثائق الشخصية وشهادات العمل و الأجور، ووثائق إنهاء الراتب و إلى غير ذلك من الوثائق الإدارية الأخرى.

في حالة الموافقة يتحصل العامل المعني على مستحقاته من طرف مصلحة الموارد البشرية بعد تصفية الملف من طرف الصندوق و بعد صدور مقرر الإحالة على التقاعد

2. حساب تعويض التقاعد النسبي

في اتفاق سنة 1997 وأيضا لسنة 2000 ، كان يمنح لكل عامل يحال على التقاعد النسبي امتيازاً يتمثل في فئتين على تصنيفه الحالي و بأثر رجعي أربع سنوات .
أي زيادة بمرتبتين على السلم الوظيفي عن راتبه و هذه الزيادة تضرب في 48 شهرا (اثر رجعي أربع سنوات) و المبلغ المتحصل عليه يكون هو تعويض التقاعد النسبي الذي سيتحصل عليه العامل وهذا بالإضافة إلى المنحة الشهرية التي سيتقاضاها من صندوق التقاعد.

وابتداء من اتفاق 2002 يمنح للعمال أربع فئات على تصنيفهم الحالي وبأثر رجعي أربع سنوات أيضا.
للإشارة كذلك، فالمؤسسة لم تجمد التعيينات، كونها كانت تهدف إلى تقليص نفقات المستخدمين، فلهذا فهي عندما توظف فرد جديد، يكون بعقد محددة المدة والأجر الذي سيتقاضاه يكون أقل بكثير من ذلك الذي سيخرج خصوصا بالنسبة للأقدمية، و مختلف المنح الأخرى .

ثالثا: التنازل عن أصول المؤسسة

هذا أسلوب آخر اتبعته المؤسسة لتقليص العمالة، و لكن لم يعطى له نفس القدر من الاهتمام بالمؤسسة، كذلك الذي أعطي للأساليب السابقة الذكر أي الذهاب الإرادي والإحالة على التقاعد النسبي.

حيث قامت المؤسسة باستقدام خبير مختص في تقييم المنقولات لتقييم بعض الشاحنات التي ترغب المؤسسة التنازل عنها لفائدة السائقين، وتقدر بستة شاحنات.
وأيضا قامت بالتنازل عن خمس نقاط بيع والتي كانت تؤجرها من البلدية بعقود لفائدة عمالها، مع منحهم قروض في شكل سلعة واستفادتهم من منحة الوفاء السابقة الذكر.
و في الجدول التالي سنوضح عدد العمال المستغنى عنهم إجماليا .

الجدول رقم(05): تطور عدد العمال المستغنى عنهم

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Σ
إحصائيات الذهاب الإرادي	-	-	02	-	02	-	2	-	-	06

265	02	17	35	02	131	25	28	16	09	المحالين على التقاعد المسبق
271	02	17	37	02	133	25	30	16	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- 2.21 % غادروا المؤسسة في إطار الذهاب الإرادي.

- 97.78% أحيلوا على التقاعد النسبي بامتياز.

نلاحظ أن نسبة المحالين على التقاعد النسبي أكبر، وهذا يعود إلى عدة عوامل منها: التعويضات المغرية الممنوحة لهم ، الإشاعات التي بثت حول المؤسسة و احتمال إغلاقها، الإرهاق الذي أصاب بعض العمال، رغبة البعض في التوجه إلى المؤسسات الخاصة بعد الإحالة على التقاعد بامتياز للحصول على أجور أعلى، أما نسبة المغادرين في إطار الذهاب الإرادي فهي قليلة جدا خوفا على مصيرهم .

المبحث الثالث: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس

- باتنة -

إن الدراسة الميدانية التي قمت بها ارتكزت أساسا على دراسة مدى تأثير برامج تقليص العمال على واقع الكفاءات في هذه المؤسسة، حيث من خلال العمل الميداني الذي قمت به التمتت مدى اهتمام مسؤولي المؤسسة بهذه المشكل، و خاصة أن معظم هاته الكفاءات تلقت تكوينا خاصا في معاهد خاصة كالمعهد المتواجد في البليدة institut de meunerie موجه لعمال الهيئة التنفيذية، وفي المعهد العالي للإدارة للإطارات بالإضافة إلى نسبة معتبرة من العمال تلقت تكوينا خاصا في إيطاليا، هذا بالنسبة لوحدة باتنة أما بالنسبة لوحدة آريس فبعض العمال تلقوا تكوينا خاصا في سويسرا.

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يرتكز موضوع بحثنا حول تأثير برامج تقليص العمال على المؤسسة العمومية الاقتصادية على مستوى الكفاءات، أي مدى اهتمام المؤسسة المعنية بأفرادها وكفاءاتهم ومعارفهم وقدراتهم الخاصة عند تطبيقها لهذه البرامج، من خلال معرفة رأي المسيرين أي أن الاستبيان موجه إلى مسيري المؤسسة وهم: المدير العام، رؤساء المصالح، رؤساء الوحدات، رؤساء الدوائر أي كل من هو مسؤول على عدد من الأفراد بالمؤسسة، ويقدر عددهم بـ 20 مسؤولاً، نلاحظ أن هذا العدد قليل بالمقارنة مع عدد المسؤولين في الهيكل التنظيمي المشار إليه سابقاً، وهذا لأننا تصادفنا مع عدد من المسؤولين ليس لهم مرؤوسين أو مسؤول واحد يرأس مصلحتين في نفس الوقت. وقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل بالنسبة للمسيرين نظراً لقلّة عددهم في المؤسسة بوحديتها يوضح الجدول التالي أسباب تولي المسؤولين الحاليين لمناصبهم

الجدول رقم (06): أسباب تولي المسؤولين الحاليين لمناصبهم

الأسباب	العدد	النسبة %
1. ترقية	05	25.5
2. نقل	02	10
3. توظيف أول	01	05
4. شغور منصب بسبب مغادرة شاغله الأصلي	12	60
5. منصب مستحدث جديد	-	-
المجموع	20	100

يظهر من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة (60%) قد تولوا مناصبهم الحالية بعد مغادرة أصحابها الأصليين في إطار التقليص و 25.5% بالترقية إلى جانب 10% تولوها نتيجة نقلهم بعد إعادة التوزيع، و الباقي بنسبة 5% عينوا بتوظيف أولي.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث استعملنا هذه الوسيلة لمعرفة آراء المسيرين وموقفهم من هذه العملية. بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المفتوحة، و المغلقة ولقد توزعت هذه الأخيرة على الأبعاد التالية:

1. موقف المسؤول من التقليل.

2. أسباب التقليل و نتائجه الكمية.

3. أثار التقليل على النوعية.

2- المقابلة

بغرض الاستفادة من معلومات - مكملة لم نوردتها في الاستبيان - لجأنا إلى المقابلة مع بعض الإطارات خصوصا مع مدير الموارد البشرية وتم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة وهذا لإثراء الإجابات وتفسير النتائج المتوصل إليها.

3- وثائق المؤسسة: للحصول على الإحصائيات التي لم نستطع الوصول إليها عن طريق الاستبيان.

ثالثا: الوسيلة الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل البيانات المتحصل عليها :

النسب المئوية: لمعرفة نسبة المسؤولين الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل بيانات البحث

سنقوم في هذه الخطوة بعدما انتهينا من مرحلة جمع البيانات الأولية، بمحاولة تحليل المعلومات لإبراز النتائج المتوصل إليها، والتي نوضحها في شكل جداول و التعليق عليها بصورة موضوعية، و ذلك من خلال الأبعاد الثلاثة المشار إليها سابقا. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أسئلة قد يختار فيها الفرد أكثر من بديل.

1. هل توافق فكرة التقليل؟

الجدول رقم 1-7

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	05	25

لا	15	75
المجموع	20	100

إن نسبة 75% من المسؤولين لا يؤيدون فكرة التقليل عكس 25% الذين يرون في فكرة التقليل متنفساً للمؤسسة، لأنه حسب أحد المسؤولين فهناك 4 أفراد على الأكثر لمنصب واحد وآخر يؤيد فكرة التقليل بغية تجديد العمالة.

2. هل تم تحقيق أهداف المغادرة؟

الجدول رقم: 2-7

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	16	80
لا	04	20
المجموع	20	100

إن نسبة 80% من المسييرين يرون أنه تم تحقيق الأهداف المتوخاة من التقليل بينما 20% الباقية ترى أن التقليل لم يحقق الأهداف المنتظرة منه بل حمل المؤسسة تكاليف أكبر وزاد من معدل دوران العمل.

✳ إذا كان الجواب نعم فهل:

الجدول رقم: 3-7

الاختيارات	التكرار	النسبة %
------------	---------	----------

37,5	06	زادت أرباح المؤسسة
18,75	03	ارتفعت الحصة من السوق
100	16	انخفضت التكاليف
37,5	06	ارتفع رقم الأعمال
-	-	المجموع

يجمع 100% من المسؤولين على انخفاض تكاليف المؤسسة باعتبار أن المصاريف المالية للعاملين كانت تمتص نسبة عالية من القيمة المضافة، وهذا ما جعل 37,5% منهم يجمعون على ارتفاع نسبة الأرباح خاصة، ونسبة قليلة 37,5% ترى بأن رقم الأعمال قد ارتفع، بينما الحصة من السوق و نظرا لشدة المنافسة قد عرفت تغيرا طفيفا وهذا ما تبينه نسبة 18,75%. نستنتج أن تنافسية المؤسسة لم تتحسن بالاستناد إلى مؤشرات قياسها و المتمثلة هنا في الحصة من السوق و الربحية و التي لم تعرف ارتفاعا .

3. هل الشروط الموضوعية للمغادرة تبدو موضوعية؟

الجدول رقم: 4-7

النسبة %	التكرار	الاختيارات
45	09	نعم
55	11	لا
100	20	المجموع

إن 55% من المسؤولين يرون في الشروط الموضوعية للمغادرة غير موضوعية نظرا للامتيازات المغربية الممنوحة للعمال الراغبين في المغادرة، وعدم محاولة الحفاظ على الكفاءات بينما 45% فتبدو لهم مقبولة و موضوعية .

4. هل تم تطبيقها؟

الجدول رقم: 5-7

النسبة %	التكرار	الاختيارات
100	20	نعم

لا	00	00
المجموع	20	100

من خلال الجدول نلاحظ أن كل المعنيين يرون أنه تم تطبيق الشروط الموضوعية.

5. هل حدثت بعض الاستثناءات؟

الجدول رقم: 6-7

الاختيارات	التكرار	النسبة%
نعم	10	52.63
لا	09	47.37
المجموع	19	100

إن نسبة 52.63% يؤكدون على حدوث بعض الاستثناءات لأنه هناك من وافقت الإدارة على طلب مغادرته في إطار الذهاب الإرادي و المؤسسة في حاجة ماسة إليه. ونسبة 47.37% ينفون حدوثها.

6. هل تقترحون شروطاً إضافية للاستفادة من المغادرة؟

الجدول رقم: 7-7

الاختيارات	التكرار	النسبة%
نعم	15	75
لا	05	25
المجموع	20	100

إن 75% من المعنيين يودون اقتراح شروط إضافية للاستفادة من المغادرة لصالح المؤسسة، أما نسبة 25% فيكتفون بالشروط الحالية.

* إذا كان نعم هل تقترحون تقليص :

الجدول رقم: 7-8

الاختيارات	التكرار	النسبة%
العمال الأقل أقدميه	03	20
العمال الأقل كفاءة	10	66.66

26,66	04	العمال الذين لم يتلقوا تكويناً خاصاً
33,33	05	أخرى تذكر - الكفاءات إذا ما فضلت المغادرة لكن بعد قيامهم بتكوين جيد للباقيين
20	03	- حسب الحالة الصحية
6,66	01	- ذوي السلوك السيئ
-	-	المجموع

فيما يخص الاقتراحات فإن نسبة 66,66% أكدت على ضرورة التقليل من العمال الأقل كفاءة نظراً لعدم أهميتهم البالغة في المؤسسة، و 33,33% تؤيد التقليل من الكفاءات لكن بعد خلق كفاءات أخرى بالتكوين و التدريب الجيد و 26,66% تقترح تقليل من عدد العمال الذين لم يتلقوا تكويناً خاصاً سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ونسبة 20% تقترح استهداف الأفراد الأقل أقدمية، نظراً لضعف أدائهم بالمقارنة مع الأكبر أقدمية، ونفس النسبة تقترح إزاحة الأفراد ذوي الحالة الصحية المتردية، و 6.66% تقترح الاستغناء عن عمال بسبب سلوكهم السيئ، كثرة الغيابات وعدم المواظبة و غيرها.

7. هل يطلب رأيكم في ملفات المغادرين قبل الموافقة النهائية؟

الجدول رقم: 7-9

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	03	15
لا	17	85
المجموع	20	100

إن ما يعادل نسبة 85% لا يتم مشاورتها فيما يخص الموافقة على طلبات المغادرة مع تأكدهم على أنهم هم الأدرى باحتياجات هيئاتهم، أما نسبة 15% والتي يطلب رأيهم فهم المعنيون فقط بالموافقة وهم كل من المدير العام ومدراء الوحدات.

8. هل سبب تسريح عدد عمال الهيئة هو :

الجدول رقم: 7-10

الاختيارات	التكرار	النسبة %
فائض العدد بالمقارنة مع الهيكل التنظيمي المعياري	13	65
انخفاض مستوى النشاط	10	50
تراجع تنافسية المؤسسة	10	50
الصعوبات المالية	07	35
قرارات من الشركة الأم	10	50
أخرى تذكر		
• قرارات سياسية	01	05
المجموع	-	-

إن نسبة 65% من المستجوبين تجمع على أنه من أسباب اللجوء إلى التقليل هو فائض العدد بالمقارنة مع الهيكل التنظيمي المعياري و يؤكد ذلك مسؤول قسم الإنتاج بأنه كان عدد كبير من العمال فائضين، حيث لآلة واحدة وصل حتى لأربعة أشخاص يشتغلون عليها، وكانت المؤسسة تعمل طوال 24 ساعة دون توقف بالتناوب. و أيضا نسبة 50% منهم ترجع السبب إلى انخفاض مستوى النشاط، ونفس النسبة ترى السبب في تراجع تنافسية المؤسسة وأخرى ترى في أنها تطبيق لقرارات فوقية (50%)، أما 35% ترى أن السبب يكمن في الصعوبات المالية، و 05% تصر على أنها قرارات سياسية.

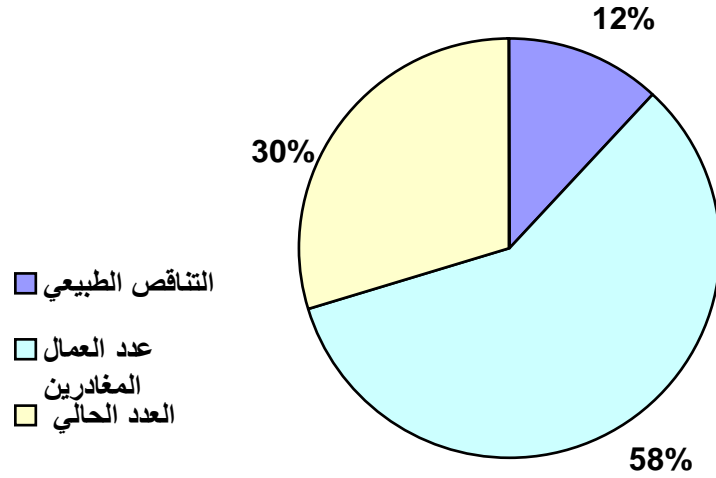
9. كم عدد العمال السابق في الهيئة التي تشرف عليها (أي قبل تنفيذ عملية التقليل)؟ يقدر العدد الإجمالي لأفراد المؤسسة ب 498 عامل

10. كم عدد العمال المغادرين من الهيئة التي تشرف عليها؟ غادر 282 عامل من المؤسسة.

إن معظم المستجوبين حديثي العهد بمناصبهم أو هيئاتهم نظرا للترقيات و النقل بسبب شغور المناصب ولم يستطيعوا إحصاء عدد العمال السابقين، وحتى أرشيف وحدة باتنة مبعثر. لذا لجأنا إلى الإحصائيات النهائية من مديرية الموارد البشرية للإجابة على كل من السؤال 09 و السؤال 10. و هنا استبعدنا عدد العمال الحالي فيما يخص العقود المؤقتة.

والشكل يوضح نسبة العمالة المغادرة بالنسبة للعدد السابق أي قبل تنفيذ عملية التقليل.

الشكل رقم (08): يبين نسبة العمالة المغادرة



الشكل من إعداد الطالبة

إن نسبة 58% من عدد العمال قد غادر المؤسسة في إطار تنفيذ برامج التقليل ، و12% قد غادرها أيضا لكن في إطار التناقص الطبيعي أي الاستقالة، التقاعد العادي أو الوفاة ولم يبقى للمؤسسة سوى 30% من العمال الدائمين .

11. ماهي الفئات الأكثر تعرضا للمغادرة على مستوى المؤسسة؟

الجدول رقم: 7-11

الاختيارات	التكرار	النسبة %
الإطارات	06	30
التحكم	13	65
المنفذين	11	55

المجموع	-	-
---------	---	---

إن 65 % من المستجوبين تجمع على أن الأفراد الأكثر عرضة للمغادرة هي من فئة عمال التحكم ، ونسبة 55 % ترى أن المنفذين هم الأكثر عرضة للمغادرة، و نسبة 30 % تعتبر أن الإطارات هي الأكثر مغادرة.

12. هل العدد الحالي للأفراد يتوافق مع احتياجات الهيئة؟

الجدول رقم: 7-12

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	06	30
لا	14	70
المجموع	20	100

إن 70 % من المسؤولين يرون أن العمال المتواجدين في هيئاتهم لا يغطون احتياجاتهم، وهناك مسؤول لم يبقى له عمال أما 30 % الباقية فتري أن العمال الباقين يغطون احتياجاتهم.

13. هل العدد الإجمالي للأفراد بالمؤسسة يتوافق مع احتياجاتها؟

الجدول رقم: 7-13

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	03	15
لا	17	85
المجموع	20	100

إن 85 % من المعنيين يؤكدون على عدم توافق حجم العمالة مع احتياجات المؤسسة، مما يفسر لجوء المؤسسة إلى تشغيل عمالة مؤقتة ولكنها تبقى غير كافية، أما 15 % فتري أن حجم العمال يغطي احتياجاتها.

14. من هم الأفراد الأكثر إقبالا على طلب المغادرة من الهيئة؟

الجدول رقم: 7-14

الاختيارات	التكرار	النسبة %
ذوي الكفاءات العالية	15	75
متوسطي الكفاءة	11	55
العاديين	05	25
المجموع	-	-

إن نسبة 75 % من المسؤولين يؤكدون مغادرة ذوي الكفاءات العالية و الأداء الجيد، ونسبة معتبرة تقدر ب 55% ترى أيضا بأن متوسطي الكفاءة من بين المغادرين، ونسبة ضئيلة تؤكد على مغادرة ذوي الأداء المنخفض بنسبة 25% .

15. هل قمتم بعملية إعادة توزيع للأفراد على المناصب بعد عمليات المغادرة؟

الجدول رقم: 7-15

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	15	78.95
لا	04	21.05
المجموع	19	100

إن نسبة كبيرة (78.95%) من المسؤولين على هيئاتهم قاموا بإعادة توزيع العمالة تخفيفا لفقدان البعض منها أما ما يعادل نسبة 21.05 فلم يقوموا بهذه العملية لأن هيئاتهم تعاني من نقص العمال.

16. هل أثر التقليل على إنتاجية العمال الباقين في الهيئة؟

الجدول رقم: 7-16

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	18	90
لا	02	10
المجموع	20	100

يظهر جليا أن 90% من المسؤولين يؤكدون تأثير التقليل على إنتاجية العمال الباقين بسبب العبء الوظيفي الملقى عليهم، بالإضافة إلى حمل أفراد على القيام بأعمال لم يتدربوا عليها من قبل و 10% تنفي ذلك.

17. هل هناك مناصب لديكم تعاني فيها ضعف الكفاءة لدى شاغليها ؟

الجدول رقم: 7-17

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	16	84.21
لا	03	15.79
المجموع	19	100

يؤكد غالبية المسؤولين و الذين يمثلون نسبة 84.21% أن هناك مناصب لديهم يعانون فيها ضعف الكفاءة لدى شاغليها خصوصا مصلحة الإنتاج في حين يرى الباقي أن العمال الحاليين لا تنقصهم الكفاءة وهذا ما توضحه النسبة 15.79% .

18. هل تتوفر المؤسسة على الكفاءات التي تمكنها من مواجهة المنافسة؟

الجدول رقم: 7-18

الاختيارات	التكرار	النسبة %
------------	---------	----------

نعم	06	30
لا	14	70
المجموع	20	100

تظهر النتائج أن غالبية المسؤولين 70 % ترى بأن المؤسسة لا تتوفر على الكفاءات التي تستطيع مواجهة المنافسة، بعد ما كانت وحدة أريس مثلا تقوم بتصدير منتجاتها إلى تونس في التسعينيات، أما 30 % فلا تشك في مقدرة العمال الحاليين على المواجهة.

19. هل تأثرت جودة المنتج بعد المغادرة؟

الجدول رقم: 7-19

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	13	76.47
لا	04	23.53
المجموع	17	100

تبين نتيجة الجدول أن 76.47 % تجد أن جودة المنتج تأثرت بفعل المغادرة ، حيث قامت وحدة باتنة بالتخلص من أطنان معتبرة من القمح جراء تلفها بعد مغادرة حالي 85 عامل في 2003 دفعة واحدة، في حين أن نسبة 23.53 % لا تعزي انخفاض جودة المنتج إلى عامل مغادرة الكفاءات فقط بل إلى عامل قدم الآلات و سوء الخامات.

20. هل تأثر جو العمل بعد المغادرة؟

الجدول رقم: 7-20

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	17	85
لا	03	15
المجموع	20	100

تبين نتائج الجدول أن 85 % من المسؤولين تؤكد تأثر جو العمل ومعنويات العمال الباقين بفعل الإشاعات حول مصير المؤسسة خصوصا و 15 % ترى العكس.

★ إذا كان نعم:

الجدول رقم: 7-21

الاختيارات	التكرار	النسبة %
هل بالتحسن	00	00
تأثر بشكل طفيف	10	58.82
اتجه نحو السوء	07	41.18
المجموع	17	100

لقد صرح 58.82 % على تأثر الجو بشكل طفيف في حين نسبة 41.18 % ترى أنه يتجه نحو السوء. في حين لم يشر أحد قط إلى تحسن في جو العمل.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفقا لفروض البحث

الفرضية الأولى: تناولت برامج تقليص العمال المشكل من جانبه الكمي

انطلاقا من بعد أسباب التقليص ونتائجه الكمية، و بالاعتماد على التحليل الإحصائي للجدول؛ أكد 65% من المستجوبين أن اللجوء إلى برامج تقليص العمال يعود بالدرجة الأولى إلى فائض عدد العمال بالمقارنة مع الحجم الأمثل للعمالة وهذا في الإجابة على السؤال رقم 08 (جدول رقم 7-10) وهو ما أدى إلى الاستغناء عن 58% من العدد الإجمالي للمؤسسة أي مغادرة أكثر من نصف العدد (شكل رقم 08)؛ دون الرجوع أو استشارة حتى المسؤولين المباشرين على العمال حسب 85% من رأي المسيرين في الإجابة على السؤال رقم 7؛ وحيث نجد أن 85 % من مسؤولي المؤسسة يؤكدون أيضا أن حجم العمال الحالي لا يتوافق مع احتياجات المؤسسة ككل وإجابة السؤال رقم 13 دليل على ذلك (جدول رقم 7-13) مما نتج عنه تغير في الهيكل التنظيمي، و هذا ما جعل 70% من مسؤولي الهيئات يؤكدون على أن العمال الحاليين لا يغطون احتياجات هيئاتهم حسب إجابة السؤال رقم 12 (جدول رقم 7-12)؛ وإذا رجعنا إلى بعد آثار التقليص على النوعية فإننا نجد أن 78.95% من المعنيين قاموا بإعادة توزيع العمالة تخفيفا لتأثير فقدان أكثرها و الباقي لم يقوموا بهذه العملية لأنه لم يتبقى لهم عمال (جدول رقم 7-15)، وهناك

من أصبح مسؤولاً عن قسمين في نفس الوقت وتوجد أيضا مصلحة بدون مسؤول ولا عمال في الوقت الحالي.

لهذا ومن خلال المعطيات السابقة يتضح أن محتوى الفرضية الأولى صحيح ، فقد تبين لنا أن المؤسسة سعت إلى تخفيض أكبر عدد ممكن من العمالة بالنظر إلى حجم التعويضات المغربي المقدم من طرفها مما أدى إلى وجود مصالح تعاني من نقص في العمال مع زيادة عبء العمل الوظيفي على الباقي .

الفرضية الثانية: في ظل المستقبل الغامض فإن الكفاءات هي الأكثر رغبة في مغادرة المؤسسة

من خلال بعد موقف المعني من التقليل تبين أن 75% من المسؤولين -في الإجابة على السؤال رقم 1- لا يوافقون على فكرة التقليل نظرا لتسرب كفاءات من ذوي الأداء الجيد، المؤسسة أوج إليها الآن من أي وقت مضى؛ وهذا ما تؤكد إجابة السؤال رقم 14 في بعد آثار التقليل على النوعية حيث أن 75% من المستجوبين يجدون أن أغلب المغادرين هم من كفاءات المؤسسة بسبب قدرتهم على الحصول على مناصب عمل فور خروجهم من المؤسسة و بأجور أعلى من الأجور التي تقدمها المؤسسة ولكن بعد حصولهم على الامتيازات السابقة الذكر (جدول 7- 14) و لم يبقى إلا العدد القليل من هذه الفئة كما تؤكد إجابة السؤال رقم 17 ، حيث أن 84.21% من المسييرين يؤكدون أن هناك مناصب لديهم يعانون فيها ضعف الكفاءة لدى شغلها بعد المغادرة وبالرجوع إلى بعد أسباب التقليل ونتائجه الكمية نجد أن أغلب هذه الكفاءات من فئة التحكم حسب 65 % من المجيبين على السؤال رقم 11 (جدول 7- 11).

بالرغم من الأهمية البالغة لهذه الفئة إلا أن المؤسسة سمحت لها بالمغادرة خصوصا في المرحلة الراهنة أي مرحلة اقتصاد السوق التي تتميز باشتداد المنافسة و المزاحمة وفي الواقع هؤلاء هم الأفراد الذين تحتاج المؤسسة الإبقاء عليهم. ولم تبقي إلا على ذوي الأداء المنخفض ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: إغفال الجانب النوعي في برامج تقليص العمال يعقد الوضعية التنافسية للمؤسسة

انطلاقا من بعد موقف المعني من التقليل يؤكد أغلب المسؤولين أن المؤسسة لم تتمكن من تحسين تنافسيتها و الدليل على ذلك إجابة السؤال رقم 2 (الجدول رقم 7- 3)،

وبالرجوع إلى بعد آثار التقليل على النوعية، فإن 70% من المسؤولين أكد أن المؤسسة لا تتوفر على الكفاءات التي تمكنها من مواجهة المنافسة، عند الإجابة على السؤال رقم 18؛ طالما أن الإنتاجية قد تأثرت بفعل المغادرة، حسب رأي 90% من المسيرين كما ورد في الإجابة على السؤال رقم 16 (جدول رقم 7-16) وأيضا تأثرت الجودة كما أدلى 76.47% من المعنيين خصوصا بعد مغادرة أكفاء المتفاوضين مع المورد مما أدى إلى تغير في احتياجات المؤسسة من المادة الأولية و الدليل على ذلك إجابة السؤال رقم 19، وهذا ما جعل 100% من المسيرين ينفون اتجاه المؤسسة نحو التحسن (الجدول رقم 7-22)؛ مما أوجد وعيا بالطابع الغير ملموس لبعض الكفاءات وجعل 55% من المسؤولين غير راضين على الشروط الموضوعية للمغادرة بعد العودة إلى بعد موقف المعني من التقليل، و السؤال رقم 03 يدل على ذلك، و هو ما جعل 75% من المسؤولين يتفقون على اقتراح بعض الشروط للمحافظة على الكفاءات و السؤال رقم 05 يدل على ذلك، حيث اقترح 66,66% من المسؤولين تسريح العمال الأقل كفاءة.

من كل ما سبق نستطيع القول أنه بإمكان المؤسسة تحسين تنافسيتها لو أنها راعت بعد الكفاءات في تطبيق سياسات التقليل التي قامت بها، و التي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات. وهذا ما يثبت صحة الفرضية المنطلق منها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في مواجهة الوضعية الاقتصادية الصعبة، التي آلت إليها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، نتيجة تبنيتها دورا اجتماعيا توزيعيا : اجتماعيا من حيث تبنيتها لمبادئ الاشتراكية من خلال قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ضمان التشغيل، حماية مناصب التشغيل، ضمان الاستخدام الكامل. أما الدور التوزيعي فتمثل في دفع أجور خدمات اجتماعية (نقل، مطاعم، صحة، تعليم، سكن) للعمال ارتبطت أكثر بسعر البترول أكثر من مردودية العمل و الربح. قامت الحكومات المتعاقبة بإصلاحات اقتصادية عميقة، منذ بداية الثمانينيات و التي رأت أنها الحل الوحيد لتحسين الوضع

الذي وصلت إليه المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تمثلت هذه الإصلاحات في إعادة الهيكلة لإضفاء الفعالية و جعل المؤسسات قادرة على الاستمرار و التنمية؛ إلا أنها فشلت في تحقيق هدفها و بات من الضروري اللجوء إلى إصلاحات أكثر جذرية وقد تمثلت في الخصوص في استقلالية المؤسسات، التي شغلت حيزا كبيرا من اهتمامات المسؤولين في مختلف دواليب الجهاز الاقتصادي، و قد جاءت من أجل القضاء على التضارب القائم بين المؤسسة و محيطها، وذلك من خلال التخلي على نظام التخطيط المركزي و انتهاج اقتصاد السوق؛ غير أن مآل هذه العملية كان هو الآخر الفشل لأن العملية لم تعطي مردوديتها لبقاء سلطة القرار في يد الدولة رغم الاستقلالية المستهدفة.

و أمام تفاقم الأزمة الاقتصادية وجدت الجزائر نفسها ملزمة بالاستتجاد بالمؤسسات المالية الدولية و التي ألزمتها بالقيام بجملة من الإصلاحات والتي كانت تتركز أساسا على التقليل من الإنفاق الحكومي وخاصة على القطاع العام. لذا قامت الحكومات الجزائرية المتعاقبة خلال التسعينيات بالتهيئة المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية. نتج عن هذه الإصلاحات اعتماد ميكانيزم جديد في علاقات العمل كان مبعدا لمدة طويلة من خلال موثيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات يتمثل هذا الميكانيزم في تقليص أعداد كبيرة من العمال لأسباب اقتصادية بهدف تحقيق وفورات في الإنتاجية والتخفيف من التكاليف في المدى القصير (لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل)، لكن هذا الاختيار إنطوى على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التقليص قد مست كفاءات أو أفراد من ذوي الأداء المتميز تدربت في المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي تعتبر نادرة ويصعب تعويضها مستقبلا، هذا لأن المؤسسات فتحت المجال للجميع على المغادرة و لم تضع الشروط الكفيلة بتفادي تسربها ولا حتى إغراءها بامتيازات أو رواتب أعلى وغيرها . لذلك فإن الآثار السلبية المترتبة عن الاستغناء أو التخلي عن العمال قد تلغي الآثار الايجابية لهذه العملية. وهذا ما لمسناه في المؤسسة محل الدراسة و التي سوف تقوم في هذا العام أيضا بالتقليص مما جعلها مثقلة بالعمال الحديين و أدى بها إلى الإضرار بتنافسيتها .

و أخيرا يمكن إعطاء بعض التوصيات التي يمكن للمؤسسة العمل بها من أجل إنجاح برامج تقليص العمال مستقبلا:

1. التخطيط المسبق لعملية التقليص.
2. تجنب الاستغناء عن الكفاءات و ضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها، لكي تحافظ على استثمارها في رأس المال البشري.
3. ضرورة الاستغناء على الأقل كفاءة و الذين يعتبر مستوى أدائهم ضعيف وليس هناك أمل في تحسينه من خلال التدريب و التوجيه....، و لضمان نجاح هذا الأسلوب ينبغي إتباع نظام تقييم للأداء على درجة عالية من الكفاءة.
4. ضرورة قيام المؤسسة بتدريب و تكوين العمال قبل تنفيذ عملية التقليص.
5. ضرورة استشارة المسؤولين المباشرين عن عمالهم لأنهم هم الأدرى بكفاءاتها.
6. إعادة إدماج الكفاءات بعقود مؤقتة.
7. إعادة تأهيل المؤسسة العمومية بإدراج بعد الكفاءات في سياساتها للموارد البشرية.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قسم علوم التسيير
ماجستير تنظيم موارد بشرية

جامعة الحاج لخضر باتنة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

استمارة بحث

موضوع البحث

تقوم الطالبة بإجراء بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم
التسيير بعنوان: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية
الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة.

الهدف من الاستمارة

تهدف الاستمارة الى : معرفة ما إذا كانت برامج التقليص قد راعت جانب
الكفاءات في الأفراد المغادرين أم لا.
و نضمن لكل موظف سرية المعلومات و استخدامها بغرض البحث العلمي فقط.
نرجو وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

إعداد الباحثة:

بوسعد زكية

تحت اشراف :

د. يحيياوي مفيدة

السنة الجامعية:

2008 /2007

معلومات عن المستجوب:

المنصب:

تاريخ تولي المنصب:

أسباب تولي المنصب:

ترقية

نقل

توظيف أول

شغور منصب بسبب مغادرة شاغله الأصلي

منصب مستحدث -جديد-

موقف المعني من التقليل:

1. هل توافق فكرة التقليل نعم لا
2. هل تم تحقيق أهداف المغادرة نعم لا
إذا كان نعم:
- هل زادت أرباح المؤسسة
- هل ارتفعت الحصة من السوق
- هل انخفضت التكاليف
- هل ارتفع رقم الاعمال

أخرى تذكر

3. هل الشروط الموضوعية للمغادرة تبدو موضوعية؟ نعم لا
4. هل تم تطبيقها؟ نعم لا
5. هل حدثت بعض الاستثناءات؟ نعم لا

6. هل تقترحون شروطا إضافية للاستفادة من المغادرة؟

- نعم لا
- إذا كان نعم هل تقترحون تقليص:
- العمال الأقل أقدمية
- العمال الأقل كفاءة
- العمال الذين لم يتلقوا تكويننا خاصا
- أخرى تذكر

7. هل يطلب رأيكم في ملفات المغادرين قبل الموافقة النهائية؟

- نعم لا

أسباب التقليل ونتائجه الكمية:

8. هل سبب التقليل في عدد عمال الهيئة هو:
- فائض العدد بالمقارنة مع الهيكل التنظيمي المعياري
- انخفاض مستوى النشاط

تراجع تنافسية المؤسسة
الصعوبات المالية
قرارات من الشركة الأم
أخرى تذكر

9. عدد العمال السابق في الهيئة التي تشرف عليها (أي قبل تنفيذ عملية التقليل):

10. كم عدد العمال المغادرين من الهيئة التي تشرف عليها؟

11. ماهي الفئات الأكثر تعرضا للمغادرة على مستوى المؤسسة:
الإطارات التحكم المنفذين

12. هل العدد الحالي للأفراد يتوافق مع احتياجات الهيئة نعم لا

13. هل العدد الاجمالي للأفراد بالمؤسسة يتوافق مع احتياجاتها. نعم لا

آثار التقليل على النوعية:

14. من هم الأفراد الأكثر إقبالا على طلب المغادرة

 ذوي الكفاءات العالية
 متوسطي الكفاءة
 العاديين

15. هل قمتم بعملية إعادة توزيع للأفراد على المناصب بعد عمليات المغادرة
 نعم لا

16. هل انعكس التقليل على إنتاجية العمال الباقين نعم لا

17. هل هناك مناصب لديكم تعاني فيها ضعف الكفاءة لدى شاغليها؟
 نعم لا

18. هل تتوفر المؤسسة على الكفاءات التي تمكنها من مواجهة المنافسة
 نعم لا

19. هل تأثرت جودة منتجات المؤسسة نعم لا

20. هل تأثر جو العمل بعد المغادرة

- إذا كان نعم: هل بالتحسن
- تأثر بشكل طفيف
- اتجه نحو السوء

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1993.
2. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية ، الجزائر ط 2 ، 1994.
3. أحمية سليمان، قانون علاقات العمل ، كلية الحقوق ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2003 – 2004 .
5. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط، د، م، ج، الجزائر، 1982.
6. عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر، الجزائر، 1999.
7. سامي عفيفي حاتم،الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية-مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية ، الطبعة الأولى،الدار المصرية اللبنانية ، 2001.
8. ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية، آراء و اتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1988.
9. محمد السعيد أوكيل و آخرون ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية،جامعة الجزائر، 1995.
10. محمد الصغير بعلي ، تشريعات العمل ، ولاية قالمة، 1992.
11. محمد حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، د. م. ج، الجزائر، 1999.
12. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، ط 1، الجزائر ، 1998.

الكتب بالفرنسية

13. Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, Les éditions Liaisons, Paris, 2001.
14. C.L.Leboye, Noël Equilbey, Organisation théories et application, 2ème édition , Ed Organisation, Paris, 2003.
15. Daniel Pemartin, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, édition Management société (EMS), Paris, 1999.
16. Guy le boterf, de la compétence, édition d'organisation, Paris, 1995
17. Guy le boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, éd d'organisation, paris, 2001.
18. H.benissad, reforme économique en Algérie , 2eme éd, OPU, 1991.
19. J.M.Peritti, Dictionnaire des ressources humaines, 3e édition, .

- librairie Vuibert, Paris, 2003.
20. Leboyer, la Gestion des compétences, 2ème édition, ed. d'organisation, Paris, 1997.
21. Pierre romelaer, gestion des ressources humaines, éd armand colin, paris , 1993.

رسائل الماجستير

22. بن رمضان سامية ، الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لعملية التسريح في ظل سياسات التشغيل داخل المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1993، 1994 .
23. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2003- 2004 .
24. زليخة تفرقنت، تأثير التكاليف على المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2004- 2005 .
25. عبد الرحمن دحماني، النتائج الاجتماعية لتسريح عمال القطاع العام بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2000، 2001.
26. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003
27. فلة عاشور، آثار برنامج الإصلاح المالي لصندوق النقد الدولي على سوق العمل في الجزائر منذ 1994 حتى 2002 مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004/2005.

رسائل الدكتوراه

28. عبد المليك مزهوده ، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007.
29. عيسى مرزقة، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، 2006-2007 .
30. كمال عايشي، إمكانات ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، رسالة دكتوراه ، جامعة باتنة، 2005.

الملتقيات و الأيام الدراسية

31. الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001
32. المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي 31 ماي-2 جوان 2003.
33. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 .
34. الملتقى الدولي الثالث حول : تسيير المؤسسات: المعرفة: الركنة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،

- جامعة بسكرة، 2005.
35. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
36. المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، " تنميين الكفاءات البشرية و تتميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، 2005
37. عبد المليك مزهوده، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه: منظور المسيرين، يوم دراسي ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أفريل 2007.
38. Colloque : Mutations de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, 29/30 Octobre 2002.

المجلات

39. مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 11، ديسمبر 2004.
40. مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة باتنة ، العدد 13، ديسمبر 2005.
41. 47,4eme trimestre, 1998./revue du CREAD, n° 46
42. revue française de gestion,MARS-AVRIL-MAI, 1996
43. revue économique et management université Tlemcen, n°3, Mars 2004.
44. Acomex, numéro spécial : La France est elle compétitive, mars avril, n° 44.
45. revue française de gestion , MARS-AVRIL-MAI, 1996.
- 46.
- الوثائق الرسمية
47. - الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 80. 242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980، المتعلق بتطبيق إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية ، 07 أكتوبر 1980 ، رقم 41.
- مواقع الانترنت
48. - <http://www.clubnada.jeeran.com>
49. http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/memoire_deouis.pdf/ novembre 2007
50. www.espon.eu/mmp
51. www.irmcmaghreb.org/spip.php
52. www.macenter.com
53. www.sfibd.com
54. www.ulum.nl/5.htm
55. <http://ead.univers-angers.fr/geape/coutinet.pdf>.
56. www.Cedip.equipement.gouv.fr
57. www.strategie-aims.com

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	عوامل حماية الكفاءات	1
32	يوضح بعض الشركات الوطنية التي تمت إعادة هيكلتها و كذا المؤسسات المنبثقة عنها	2
56	يبين تطور عدد المسرحين خلال الفترة من 1980 إلى 1993	3
61	الطاقة الإنتاجية لمطاحن الأوراس	4
74	تطور عدد العمال المستغنى عنهم من المؤسسة	5
75	يبين أسباب تولي المسؤولين لمناصبهم	6
	الجدول الخاصة بتحليل الاستثمارة	7
80 - 77	بعد موقف المعني من التقليل	-7/ 1-7 09
84 - 81	بعد أسباب التقليل ونتائجه الكمية	13-7/10-7
87 - 84	بعد آثار التقليل على النوعية	21-7/14-7

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نموذج الكفاءات ، القدرات و الموارد	1
15	الكفاءات كعملية مزج للموارد	2
17	تقادم الكفاءات	3
22	مراحل تسيير الكفاءات	4
23	أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية	5
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس	6
66	الهيكل التنظيمي لوحدة أريس ووحدة باتنة	7
82	يبين نسبة العمالة المغادرة	8

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	خطة البحث
	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة
02	المبحث الأول: الاطار النظري للتنافسية
02	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أنواعها
02	أولاً: مفهوم التنافسية
06	ثانياً: أنواع التنافسية
07	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ومحدداتها
07	أولاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
11	ثانياً: محددات تنافسية المؤسسة
12	المبحث الثاني: ماهية الكفاءات
12	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، خصائصها و أنواعها
12	أولاً: مفهوم الكفاءات
16	ثانياً: خصائص الكفاءات
17	ثالثاً: أنواع الكفاءات
19	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات
20	أولاً: تعريف تسيير الكفاءات
21	ثانياً: مراحل تسيير الكفاءات
23	المبحث الثالث: دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة

23	المطلب الأول: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الثاني: تحقيق التنافسية من خلال الكفاءات
27	خلاصة الفصل الأول
28	الفصل الثاني: أثر الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية على التشغيل في الجزائر
29	المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
29	المطلب الأول: مرحلة إعادة الهيكلة
29	أولاً: تعريف إعادة الهيكلة و أهدافه
30	ثانياً: إعادة الهيكلة العضوية
35	ثالثاً: إعادة الهيكلة المالية
36	المطلب الثاني: مرحلة الاستقلالية
36	أولاً: تعريف الاستقلالية
36	ثانياً: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
37	ثالثاً: مجالات تطبيق الاستقلالية
38	رابعاً: شروط المرور الى الاستقلالية و أهدافها
40	المطلب الثالث: مرحلة الإصلاحات المدعومة من طرف المؤسسات المالية الدولية
40	أولاً: البنود الأساسية لبرنامج التصحيح الاقتصادي
42	ثانياً: أسباب التصحيح الاقتصادي في الجزائر
43	ثالثاً: محتوى برنامج التصحيح الاقتصادي
45	المبحث الثاني: تقليص العمال لأسباب اقتصادية
46	المطلب الأول: إنهاء علاقة العمل
46	أولاً: الأسباب القانونية العادية لإنهاء علاقة العمل

46	ثانيا: الأسباب القانونية العارضة
46	ثالثا: الأسباب الاقتصادية
47	المطلب الثاني: الجانب القانوني لتقليص العمال في الجزائر
47	أولا: تعريف عملية التقليص و أنواعها
48	ثانيا: المقاييس الواجب توفرها أثناء عملية تقليص العمال
49	ثالثا: إجراءات و شروط التسريح لأسباب اقتصادية
53	المطلب الثالث: الضمانات القانونية الممنوحة للعمال المسرحين
53	أولا: صندوق التأمين عن البطالة
53	ثانيا : صندوق التقاعد
54	المبحث الثالث: نتائج عمليات تقليص العمال
55	المطلب الأول: نتائج عمليات تقليص العمال في مرحلتي إعادة الهيكلة و الاستقلالية
55	أولا: إعادة الهيكلة، الاستقلالية و التشغيل
56	ثانيا: تطور عدد المسرحين خلال الفترة من 1980 إلى 1993
57	المطلب الثاني: نتائج عمليات تقليص العمال في مرحلة التصحيح الاقتصادي أو التعديل الهيكلي
57	أولا: انعكاسات الاتفاقات مع صندوق النقد الدولي على التشغيل
58	ثانيا: نتائج عملية التقليص خلال فترة تطبيق التصحيح الهيكلي
58	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة-
60	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة-
61	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة
61	أولا: نشأة المؤسسة و مهامها
61	ثانيا: مهامها
62	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
65	المطلب الثاني: تقديم الوحدات التابعة للمؤسسة
65	أولا: وحدة باتنة
65	ثانيا: وحدة أريس
66	ثالثا: الهيكل التنظيمي لوحدة أريس ووحدة باتنة
68	المبحث الثاني: إجراءات تقليص العمالة في مؤسسة مطاحن الأوراس
69	المطلب الأول: أسباب و مراحل تقليص العمال
70	المطلب الثاني: أساليب تقليص العمالة
70	أولا: الذهاب الإرادي
72	ثانيا: الإحالة على التقاعد النسبي

73	ثالثا: التنازل عن أصول المؤسسة
74	المبحث الثالث: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس -باتنة-
75	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
75	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
76	ثانيا: أدوات جمع البيانات
76	ثالثا: الوسيلة الإحصائية المستعملة
76	المطلب الثاني: تحليل بيانات البحث
87	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفقا لفروض البحث
90	الخاتمة العامة
92	الملاحق
96	قائمة المراجع
99	قائمة الجداول
100	قائمة الاشكال
101	فهرس المحتويات