



ري تي  
ية الحق  
وم السياسي  
م العلوم السياسية والعلاقات الدولي



ة العاملي

ومي ادي ري

دة توزي ولاية - تيزي وزو-

(2016 – 2012)

متطلبات الحصول على شهادة الماستر

: سياسات عامة وإدارة محلية.

:  
حمدي ناجية .

:  
- نايت قاسي يمينة  
- مقلش فازية

- :() اش فضيلة رئيساً  
- :() دي ناجي  
- :() إعباسن زاهية

السنة الجامعية: 2015 - 2016

# كلمة شكر

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى...  
الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب، ووفّقنا  
في إنجاز هذا العمل.

نتقدم تالياً بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا، وما أوتينا، وما كان لنا من  
نصح وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر والتقدير،  
الأستاذة المشرفة، الدكتورة "ناجية حمدي".

"احتسب أجرها عند الله وأفرحها في كل أعزاء لديها."

خالص الشكر، إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة مولود  
معمرى دون استثناء، نخص بالذكر الأستاذة: سابل مليكة.

إلى عمال و موظفي مكتبة القسم، و جميع من توجهنا إليهم في الجامعات الأخرى .  
إلى عمال مديرية سونغاز الذين دعمونا ولو بالكلمة الطيبة؛ الأستاذتين "بلحارث"  
و"زاهام"، وعضو لجنة المشاركة السيد "فريك"، و السيدين "شيخ" و "بلحفيظ" من وحدة  
بومرداس، الذين قدّموا لنا يد العون .

إلى كل رفاقنا الدرب، كل باسمها، اللواتي لم يبخلن بمساندتنا مادياً ومعنوياً،  
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه  
من صعوبات، نسأل الله العليّ القدير الموفق لكل شيء، أن يجازيهم عنا خير جزاء.

إلى هؤلاء جميعاً، نكرر جزيل شكرنا و تقديرنا

# إهداء

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها،  
إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع حنانها سقنتني،  
ربتني بلطفه وخطه معي كل خطوة في الحياة وعلمتني،  
إلى من كانت وستبقى دوماً سر نجاحي  
إلى قرة العين،  
أمي.

إلى من كان عوناً وسنداً لي في مصاعب الدنيا،  
إلى الذي تعب كثيراً من أجل راحتنا وتعليمنا  
والذي

- أطال الله في عمرهما -

إلى من يعتبرون نجاحي، نجاحاً لهم، إخوتي وأخواتي وأزواجهم كل باسمه.  
إلى نصفي الآخر ورفيق الدرب "سماعيل" وكل أفراد عائلته.  
إلى كل أفراد العائلة، الأهل والأصدقاء كل باسمه.

يمينه

# إهداء

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها،  
إلى من سهرت الليالي في سبيل راحتي  
وكانت وستكون دوماً سرّ نجاحي،  
إلى قرة عيني  
أمي.

أمدّها الله بالشفاء العاجل.

إلى من كان لي عوناً وسنداً في مصاعب الدنيا،  
إلى الذي تعب كثيراً من أجل راحتي وتعليمي  
والدي

- أطل الله في عمرهما -

إلى من يعتبرون نجاحي، نجاحاً لهم، إخوتي وأخواتي  
علي، كاهنة، سعيد، حكيم، دامية و ماسينيسا.  
إلى الصغيرة "Lehna".

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة، كل باسمه.

وإلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وكانوا صحتي الأثير،  
أصدقائي.

فازية

أصبح البحث اليوم عن الجودة، الفعالية وتحسين الإنتاجية ضرورة وهدف يحققان البقاء والاستمرارية للمؤسسة ، في منافسة شرسة يشهدها اقتصاد السوق، تفرض على المسيرين ضرورة إعادة النظر في مكانة العامل في العملية الإنتاجية وبالتالي في أساليب التسيير التقليدية الممارسة ، والتركيز على إمكانية مساهمة العاملين في رفع التحديات وتحقيق الريادة، عن طريق إشراكهم في صناعة القرار داخل مؤسساتهم. ففكرة المشاركة تقوم على أساس أن العاملين فيها يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهدافها، مقابل قبول صاحب العمل وصاحب سلطة اتخاذ القرار تقاسم هذه السلطة التي طالما كان يحتكرها.

عدا هذا، فالعالم اليوم أفرز متغيرات جديدة ، جعلت من مبدأ المشاركة أساساً ومقوماً لها، فالنظام السياسي الديمقراطي لا يمكن أن يصنف كذلك إلا بقياس درجة مشاركة المواطن في الحياة السياسية، في إطار تحقيق مبادئ الحكم الرشيد، والذي يليه اقتصاديا بالضرورة إشراكه كعامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسة التي ينتمي إليها، ضمن مقتضيات المنافسة وتحديات اقتصاد السوق، فضمن تحقيق هذا المبدأ سياسيا، اقتصاديا واجتماعيا، يعني ضمان التقدم والرفي وانتزاع مكانة بين الدول التي خطت هذه الخطوة بنجاح و الحذو على طريقها .

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من الموضوع الذي تعالجه وهو مشاركة العاملين في صنع القرار على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بشكل عام، ووحدة من وحدات الشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تيزي وزو بشكل خاص، تبرز خلاله أن العملية أضحت أسلوباً ناجحاً في تسيير الأنظمة الحديثة التي تعرف قدر الإنسان ، حيث تقوم على مبدأ منح العاملين فرص للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، والنظر إليهم كأعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، وضمان أداء متميز لأدوارهم، مما يساهم في بلوغ أهداف المؤسسة الإستراتيجية و في إنجاح برامج التنمية الوطنية ؛ علاوة على هذا، خلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بالمشاركة كمبدأ ديمقراطي لتدعيم آليات التنافس في العمل.

## مببرات اختيار الموضوع:

### أ - الذاتية :

- إن أبرز الدوافع الذاتية لاختيار هذا الموضوع، عدّة توجهات منها، الاقتناع بكون العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها، وأن السياسات المتعلقة بهم عبارة عن استثمارات خلاقة لرفع الأداء والمنافسة، فكان الواجب توضيح مدى أهميته وتأثيره، فجميع المؤسسات العالمية الناجحة والرائدة يعود الفضل فيها إلى المؤهلات البشرية.

- الفضول في معرفة الإستراتيجية الجديدة التي تبنتها المؤسسة الجزائرية في مجال تثمين عنصرها البشري، في مجال إشراكه في صناعة القرار، والشكل الذي اتخذته توزيع السلطة فيها عبر تجسيد قوانين هذه المشاركة، وضمانات حمايتها بالمقارنة مع الغموض الذي ساد نماذج التسيير السابقة في ذات المجال.

- محاولة إبراز أهم تحديات المشاركة العمالية، للمساهمة ولو بالقدر الضئيل في دفع الإدارة الجزائرية نحو كسب رهان تحقيق أفضل منافسة وأنجع مشاركة، تعمل على تعبئة كل المستويات التنظيمية والتخلص من كل مظاهر التسلّط والتمسك بالسلطة ، والممارسات غير العملية في المؤسسات. فرغبة الباحثين جامحة في رؤية مؤسسة اقتصادية وطنية ناجحة محليا ودولياً، تستحوذ لنفسها مركزا تنافس به عمالقة الاقتصاد.

### ب - الموضوعية:

كثيرا ما تدرس المشاركة كمتغير رئيسي لتحديد نوع النظام السائد، أي مدى انفتاح أو انغلاق النظام السياسي بارتباطه بمدى الاعتراف بمشاركة المواطن في الحياة السياسية والذي يصاحبه اعتراف مشاركته في الحياة الاقتصادية، بالتالي في حياة المؤسسة، ولأنّ الجزائر عرفت هذا النوع من التحول، سمح المقام بتقديم و تحديد وضعيتها ومحاولة التعرف على التحديات والعراقيل التي تواجهها ، ودور العامل البشري في تجاوزها ،خاصة وأن اليد العاملة تحتل مكانة متميزة في تجربة التنمية الوطنية التي عرفت الجزائر خلال عقود من استقلالها.

- دراسة قواعد التسيير الجديدة التي أحدثت قطيعة مع نظام التسيير الإداري السابق، والتي وضع المشرع ملامحها في قانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل داخل المؤسسات، ودراسة مكامن القوة والضعف فيها.

- معرفة ما حققته الإدارة الجزائرية في تطبيق هذا الأسلوب، وأين هي في خضمّ دائرة التطورات التي يشهدها العالم والمنافسة التي يفرضها اقتصاد وضرورة حوكمة الشركات.
- محاولة إبراز مدى انفتاح رب العمل الجزائري على أسلوب المشاركة ومدى قبوله تقسيم السلطة في نظام يتميز بالليبرالية .

### أدبيات الدراسة:

تناول موضوع المشاركة العمالية عديد الباحثين، كل حسب طريقته ووجهة نظره حول الموضوع وما أملت المتغيرات التي بحوزته ، و الهدف الذي سعى للوصول إليه من الدراسة، نذكر:

أ- الدراسات الجزائرية و العربية :

- دراسة حمدي ناجية ، التي تأتي بعنوان "مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التسيير الليبرالي المؤسسات (1988- 2000)" هي دراسة تحليلية نقدية<sup>(1)</sup> تناولت تقييم التحولات التي عرفت الجزائر في علاقات العمل بعد التحول إلى نظام التسيير الليبرالي ، خلصت إلى أن النظام الاقتصادي الجديد أتى بإيجابيات للطبقة العاملة ، وهو حصولها على الحرية في تنظيم نفسها ومن دون وصاية ، بأن أقر لهم بمشاركة داخلية تتم داخل المؤسسة.
- دراسة بودخيل معطي بعنوان "دور العمال في تسيير المؤسسة الصناعية بالجزائر"<sup>(2)</sup> تناولت الدراسة الدور الكبير الذي لعبه العمال في تسيير المؤسسة الوطنية الجزائرية و المكانة المميزة الممنوحة لهم في هذا المجال خاصة في مرحلتي التسيير الذاتي والاشتراكي، خلصت الدراسة إلى ضرورة اللجوء لعملية إصلاح الوضع القائم ، والتنبؤ بانتهاء النظام الاشتراكي المعمول به في تلك الفترة ، نظراً للمنحى الذي أخذه مبدأ مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية .
- دراسة بوجلال مصطفى والتي جاءت تحت عنوان "تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق"<sup>(3)</sup>، حيث ركزت الدراسة على تطور علاقات العمل في ظل مرحلة حساسة وهي

---

<sup>1</sup> ناجية حمدي، "مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التسيير الليبرالي للمؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم علوم سياسية وعلاقات دولية ، 2003 .

<sup>2</sup> معطي بودخيل ، "دور العمال في تسيير المؤسسة الصناعية بالجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع ، فرع علم الاجتماع الصناعي ، 1985.

<sup>3</sup> مصطفى بوجلال ، "تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى الاقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2003.

التحول إلى اقتصاد السوق أين فرضت المنافسة تطبيق مبدأ ، مشاركة العمال في صناعة القرار، خلصت و هي في أوائل التجربة الليبرالية ، إلى وجود تغيير كبير في العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية السابقة صاحبها وجود تحديات و عوائق في تطبيقه، نظراً لخصوصية التفكير السائد و صعوبة التأقلم مع الأوضاع الجديدة .

- دراسة شيخي كمال، بعنوان "أجهزة المؤسسات العامة الاقتصادية في القانون الجزائري"<sup>(1)</sup> تضمنت الدراسة مختلف أجهزة المشاركة وكيف اعترف القانون الاشتراكي بها، وفي أي إطار وضعها، وتأثير ذلك على العملية، خلصت الدراسة إلى الاعتراف بفشل القانون الاشتراكي في ترقية المشاركة العمالية ، بدليل الإصلاحات التي جاءت بعد تلك المرحلة ،

- دراسة محمد فليح حكمت ، "دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية"- دراسة مقارنة<sup>(2)</sup>، تطرق فيها الباحث إلى أجهزة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي سيرتها طيلة فترتين سابقتين (تسيير ذاتي واشتراكي)، والحديث عن بروز المؤسسة الاقتصادية الوطنية بحلّة جديدة بعد إعلان استقلاليتها بصور القانون 01-88 المتعلق باستقلالية المؤسسات ، والذي خلص إلى اعتبار هذا الأخير نقطة بداية التحولات في النظام الاقتصادي الجزائري ككل، و أجهزة المشاركة العمالية بوجه خاص .

- دراسة رقام ليندة ، تحت عنوان "مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع و تحديات"<sup>(3)</sup> ، تناول المقال دراسة نظرية للتسيير بالمشاركة، فمعالجة نقدية لتطبيقات هذا الأسلوب في المؤسسة الجزائرية عبر أساليب التسيير السابقة ، وكذا تسليط الضوء على التحديات المفروضة عليها في المجال ، خلصت في الأخير إلى وجود مجهودات قانونية و تشريعية لتوضيح دور العامل، الذي لا تقتصر مهمته في تنفيذ العمل، بل تتعداه لتشمل المشاركة في صنع القرار، لكنها فشلت ، نتيجة الطابع الأيديولوجي الذي غلب عليها، فالمشاركة غير المندمجة ضمن إستراتيجية عامة للمؤسسة و غير المتبوعة بممارسات تسييرية لا تؤدي إلى أي نتيجة تذكر .

---

<sup>1</sup>- كمال شيخي ، "أجهزة المؤسسات العامة الاقتصادية في القانون الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية ، فرع عقود ومسؤولية ، 1993.

<sup>2</sup>- حكمت محمد فليح ، "دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة مقارنة" ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية ، 1989.

<sup>3</sup>- ليندة رقام ، "مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية": واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (02) ، جوان،

- بن داود العربي ، بعنوان "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"<sup>(1)</sup> تناولت دراسة النظام الاتصالي ، الذي يعتبر عصب العمليات الإدارية داخل المؤسسات، خلصت في الأخير إلى أهميته و فعاليتّه في تسيير الموارد البشرية وفي تحقيق مشاركة فعّلة للعاملين في صناعة القرارات و إرساء العلاقات الإنسانية .

- دراسة محمد حسين الرفاعي، بعنوان " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"<sup>(2)</sup>، تناولت تأثير عامل المشاركة في إتخاذ القرار على العمال و العملية الإنتاجية، حيث خلصت إلى ، اعتباره فرصة للتقييم وكذا حل لمعظم المشكلات التي تعترض المؤسسة وبالتالي ضرورة التركيز على آثارها ودراسة جدواها، مقترحاً جملة من التوصيات .

### ب - الدراسات الغربية:

- دراسة لـ "Johan Verhoeven" بعنوان " La participation démocratique des travailleurs dans l'économie sociale"<sup>(3)</sup> حيث تناول موضوع المشاركة الديمقراطية للعمال، جذورها، وتطورها عبر المراحل المختلفة ، مستخلصا في الأخير ضرورة وجودها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعامل ، باعتبارها رهان يجب كسبه، مقترحاً مجموعة توصيات لذلك.

- دراسة لـ "Gelinas Joceline" بعنوان " Les effets de la participation des travailleurs à la prise de décision sur la manifestation des comportements de citoyenneté"<sup>(4)</sup> عالجت الدراسة موضوع تأثيرات مشاركة العمال في صناعة القرار على جانبي

---

<sup>1</sup>- العربي بن داود ، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (16) ، سبتمبر، 2014.

<sup>2</sup>- محمد حسين الرفاعي ، " الإدارة بالمشاركة وآثارها على العاملين والإدارة "، أطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمانتس - بريطانيا- ، كلية الإدارة ، قسم إدارة الموارد البشرية ، 2009.

<sup>3</sup> - Johan Verhoeven, « La participation démocratique des travailleurs dans L'économie sociale » :

**Mémoire présenté dans le cadre du magister en sociologie**, Université Catholique de Louvain, Ecole des sciences politiques et sociales, intervention sociale, 2011.

<sup>4</sup>- Joceline Gelinas, « Les effets de la participation des travailleurs à la prise de décision sur la manifestation des comportements de citoyenneté », **mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion** des PME et de leurs environnements, université Québec, 1994 .

السلوك والمواطنة حيث ربطهما ربطاً وثيقاً، لما للعملية من قدرة على توجيه السلوك نحو الحضارة والرفي، فبالنسبة إليه المشاركة هي نواة هذه الميزات .

أما هذه الدراسة " مشاركة العاملين في صنع القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية " فستحاول تسليط الضوء على جانب مهم من المشاركة، ألا وهو التمثيل العمالي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، الوسائل والبياديين التي اعترف القانون لهم بها، الضمانات التي بحوزة العمال للتأثير في القرارات المتخذة ، و المفروض عليها من تحديات، لمحاولة تحليل مدى انفتاح هذه المؤسسة على هذا المبدأ وإمكانية إدراجها ضمن خانة المؤسسة الاقتصادية الديمقراطية المنتجة الناجحة، بعد مضي 24 سنة من ترقيتها قانونياً .

### الإشكالية:

شكل قانون 90-11 القطيعة مع أساليب المشاركة في مراحل التسيير السابقة، تاركا النظرة التوجيهية و تدشين أخرى، أساسها إشراك العاملين في كل القرارات التي تهمهم وتهم عالم الشغل ضمن فلسفة جديدة هي التسيير بالمشاركة؛

من هنا وانطلاقا من محتوى هذا القانون، نتساءل عن واقع المشاركة العمالية في المؤسسة الجزائرية بين ما أملاه القانون وما آلت إليه الممارسة، فتمت صياغة الإشكالية على النحو التالي :

- ماهي مكانة المشاركة العمالية في صنع القرار على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، في ظلّ، حوكمة المؤسسات و مقتضيات التسيير بالمشاركة ، الشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - وحدة توزيع تيزي وزو - نموذجا (2012- 2016)؟؟

ينطوي تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالمشاركة في صنع القرار؟
- ما مدى حداثة هذا الأسلوب على المؤسسة الجزائرية؟
- إلى أي مدى رقى قانون 90-11 المشاركة العمالية؟
- إلى أي مدى تقبل أرباب العمل الجزائريين لمبدأ المشاركة وتقسيم السلطة؟

## حدود الإشكالية:

ستركز الدراسة على:

- المشاركة العمالية في القطاع العمومي الاقتصادي في الجزائر مع استثناء القطاع الخاص.
- تسليط الضوء على شكل محدد من المشاركة من بين أساليب متعددة، هي: "التمثيل العمالي" بمستويين : مندوبي المستخدمين و لجان المشاركة في أماكن العمل وفق ما حدده قانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل، مع استثناء التمثيل النقابي من أجل التفاوض الجماعي، الذي يعتبره القانون أيضاً مستوى من مستويات التمثيل العمالي.
- الدراسة في إطارها المكاني ستتناول مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة التوزيع - تيزي وزو، التي سيطال إطارها البشري عمال هذه الوحدة.
- ستركز الدراسة على الفترة الممتدة ما بين (2012- 2016)، الأول (2012) الذي ارتبط بتجديد لجنة المشاركة على مستوى الوحدة المدروسة، أما الثاني (2016) فهو تاريخ إجراء الدراسة الميدانية، والنتائج تخص المؤسسة التي تعتبر عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## الفرضيات:

تحاول الدراسة معالجة الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1- وجود ترقية قانونية وعملية للمشاركة العمالية، رافقه ترقية عملية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- 2- اعتماد مؤسسة سونلغاز - وحدة توزيع تيزي وزو - مبدأ التسيير بالمشاركة تحقيقاً للفاعلية الاقتصادية التي تفرض نفسها ضمن أساليب التسيير الحديثة.

## منهجية الدراسة:

أفضت طبيعة الدراسة استخدام المناهج التالية وبشكل متكامل:

- **المنهج الوصفي:** الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أ حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعدنا في فهم الواقع وتطويره<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق.- ط (01)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 43 .

سيتم توظيف هذا المنهج في تعريف وتحليل الظاهرة موضوع البحث بشكلها الواسع في التجربة الجزائرية والتي ينظمها قانون 90-11، وواقع هذه المشاركة من خلال الظروف الجديدة المحيطة التي تملئها المعطيات السياسية الاقتصادية والاجتماعية.

**2- منهج دراسة حالة:** عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار<sup>(1)</sup>.

هو منهج استخدم في دراسة "مؤسسة عمومية اقتصادية" كحالة، لمحاولة إبراز مدى تكريس مبدأ المشاركة العمالية في صناعة قرارها، وتحليل مؤشر انفتاح المؤسسة الوطنية على هذا الحق والمبدأ الذي يعتبر أساسا للديمقراطية ومرمى لتحقيق الأهداف.

**3- الاقتراب القانوني:** إن أكثر ما يثبت وجود فكرة إشراك العاملين في النظام الإداري والاقتصادي الجزائري على طول خط التجربة الجزائرية، هي صدور في كل فترة أو مرحلة مميزة من تطوره مجموعة من القوانين تبعا لخصوصيتها وظروفها، وهو ما يستدعي الرجوع إليها والوقوف عندها كمنبع للإرشاد القانوني، بالتالي هناك أكثر من حاجة لهذا الاقتراب.

كما تم توظيف أداة هامة من أدوات البحث العلمي من أجل الحصول على المعلومات وهي **المقابلة** التي تعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً وفاعلية لأي بحث<sup>(2)</sup>، خاصة وأن موضوع الدراسة الميدانية سيتطلب احتكاكاً مباشراً مع أفراد مجتمع البحث (المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز سواء كانوا عمالاً أو مسؤولين).

### **تقسيم الدراسة:**

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، تضمن كل واحد ثلاث مباحث، تناولت من خلال **الفصل الأول** والذي كان نظرياً، المشاركة في صنع القرار، تطرق من خلاله المبحث الأول منه إلى مفهوم المصطلح بتعريفه، تبيان أهميته وإبراز مقوماته، ليقوم المبحث الثاني بدراسة ظهور المشاركة كفكرة في مطلب أول وتطورها في الفكر الإداري في مطلب ثاني، ومن ثم إلى أساليب المشاركة وأبعاد تأثيرها ضمن المبحث الثالث، تطرق من خلاله إلى مختلف أساليب المشاركة ومدى وقعها على العاملين والإدارة.

<sup>1</sup> عمّار بوحوش ، محمود الذنبيات ، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**. ط (04)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

2007 ، ص 130 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 75 .

**الفصل الثاني** وباعتبار مبدأ المشاركة في صنع القرار ليس بالأمر الجديد على المؤسسة الجزائرية وبغرض الكشف عن مكانته في الممارسات السابقة، نتعرض في المبحث الأول إلى واقعها في مرحلة التسيير الذاتي (62- 65) ثم التسيير المركزي (1966- 1970) فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971- 1987) ضمن ثلاث مطالب، لتنتقل إلى مرحلة جديدة وحاسمة في تاريخ الاقتصاد الجزائري وهي الانتقال إلى التسيير الليبرالي ابتداءً من 1988 وما جاءت به من تغيرات على كافة المستويات، وانعكاسها على المشاركة العمالية في مبحث ثاني، أما المبحث الثالث فهو الذي تناول بالتفصيل تنظيم المشاركة العمالية في قانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل، بالتعرف على مستويات المشاركة وانتخاب أجهزتها، ثم تشكيل هذه الأجهزة فالمهام الموكلة إليها مقسمة في ثلاث مطالب.

**الفصل الثالث:** فقد دعت الحاجة العلمية للقيام بدراسة حالة عن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، للوقوف على حقيقة واقع مشاركة العاملين في صناعة القرار بها، يتعلق الأمر بالشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - وحدة ولاية تيزي وزو، حيث وبعد تقديم المؤسسة وإبراز أهميتها في الاقتصاد الوطني، في المبحث الأول، سنتطرق في المبحث الثاني إلى واقع عامل المشاركة فيها وتقييمها، بقياس مدى انفتاحها على هذا المبدأ بالنظر إلى القانون المعمول به والذي يبين أن المشاركة من خلاله في أعلى مستوياتها، ومقارنته بما ستسفر عنه النتائج، البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها،

أما الخاتمة ، فتضمنت النتائج العامة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ، و أهم ما تواجهه هذه المؤسسة من عقبات ، مع طرح بدائل في شكل توصيات لتفعيل المشاركة العمالية .

### **صعوبات الدراسة:**

خلقت هذه الدراسة عدة عقبات حالت في بعض المواقف دون الحصول على المعلومات والبيانات الكافية لتعريفها، أبرزها المتعلقة بالدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المدروسة - مؤسسة سونلغاز لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز - فرع ولاية تيزي وزو - حيث :

- التكتم الكبير على المعلومات والتهرب من تقديم الوثائق المتعلقة بالدراسة رغم عدم حساسية الموضوع أو سرية، بالإضافة إلى التلاعبات وتمديد الآجال، ما اضطرنا إلى التنقل إلى أكثر من مكان عمل متميز (واقنون، ذراع بن خدة، بومرداس، الجزائر)، لتوسل الحصول في أقل تقدير على أدنى ما يمكن، ما استنزف كل الوقت والجهد في التنقلات بدل التركيز على العمل.

- صعوبة الاحتكاك والاتصال مع أعضاء المؤسسة سواء كانوا عمالاً أو مسؤولين إما بحجة عدم الإلمام بالموضوع، ضيق الوقت، كثرة المسؤوليات أو لأسباب أخرى.

- رفض المفتشية الولائية للعمل تدعيم الدراسة بالإحصائيات حول الموضوع محل البحث ، فبعد التنقل أكثر من مرتين لمقرها، رفضت المديرية الطلب، بالإضافة، إلى رفضها الاستقبال حتى رغم توسط إدارة الجامعة وتقديم الوثائق التي تثبت الانتساب كباحثين لها، دون جدوى تذكر، بل رفضت رفضاً قاطعاً دون أي ردّ اعتبار.

رغم هذا ، لم يحد من العزيمة، وبتوفيق من الله وإرشادات من الدكتورة المشرفة، تم إتمام المشروع مع التمنّيات أن يكون قد استوفى أبعاد الدراسة بنجاح .

## الفصل الأول:

### المشاركة في صنع القرار

#### (إطار نظري)

تعدّ عملية صنع القرار من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، في المقابل تعدّ مشاركة العمال والموظفين فيها وتبادل الآراء معهم والاستفادة من اقتراحاتهم وتوصياتهم من الممارسات الإدارية الحديثة، التي تتعكس إيجاباً على فعالية القرار وتحقيق أهدافه الإستراتيجية من جهة ، وتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين من جهة أخرى.

من هنا تبرز أهمية مشاركة العنصر البشري في صنع القرار، والتأكيد على ضرورة تفعيل دورهم والارتقاء بمستوى هذه المشاركة لمواكبة التطورات وإنجاح الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

ونظراً لهذه الأهمية التي تحظى بها، سيتم من خلال مباحث هذا الفصل تحديد مفهوم المشاركة في صنع القرار في مبحث أول، ثم التطرق إلى ظهور فكرة المشاركة و تطورها في الفكر الإداري، في مبحث ثانٍ ، ثم إلى أساليبها و أبعاد تأثيرها في مبحث ثالث .

#### المبحث الأول:

#### مفهوم المشاركة في صنع القرار

أصبح من الصعب على الإدارة الاعتماد على الحدس والتخمين في حل المشكلات التي تواجهها عند القيام بوظائفها الأساسية، هذا ما زاد من أهمية عملية صنع القرار وبالتالي الحاجة إلى وجود طريقة عملية رشيدة تمكّنها من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها، وحلّها بطريقة علمية وعقلانية، مبنية على أساس البيانات والمعلومات الأساسية من أجل التوصل إلى القرار الأمثل، لذلك فإنّ الاهتمام بكيفية صناعة القرار وما يؤثر عليها والطرق الموصلة إليها، بات أمراً حتمياً ومهماً جداً بالنسبة للمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة، ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

## المطلب الأول: مفهوم عملية صنع القرار:

سيهتّم هذا المطلب بدراسة :

### 1- تعريف عملية صنع القرار و أهميتها في المؤسسة :

ينصرف معنى صنع القرار إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات،

وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج . وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة،

والأفراد بمختلف أسلاكهم المتواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به ، فهي عبارة عن نظام

متكامل العناصر يبتدئ من إثارة مشكلة مروراً بجمع المعلومات، فاتخاذ القرار تم تنفيذه ومتابعته<sup>(1)</sup>.

عرّفت عملية صنع القرار على أنها «العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة

معينة، هذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية، فنية وبيئية، كما أنها كسلوك

إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك داخل المجتمع.»<sup>(2)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها « طريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل، عن طريق

توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر ملاءمة من بينها، في سبيل

تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.»<sup>(3)</sup>.

فالنتيجة التي يمكن التوصل إليها في تحديد معنى صنع القرار انطلاقاً من التعاريف السابقة، أنها

نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية والبشرية، الزمنية والمكانية، مضافاً

إليها الخبرة والحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة والشرعية بالشكل الذي يسمح لهم

بقبول قراراتهم، خاصة أمام اتساع المدّ الديمقراطي.

فالمعروف أن عملية صنع القرار طويلة، محاطة بظروف يعترتها الشك وعدم اليقين والحركة

المستمرة والضغوط المتنوعة، ما يستدعي إشراك كل من لديهم القدرة والمصلحة في إنجاح المنظمة

وتحقيق أهدافها، خاصة الجانب العمالي، الذي يمثل منبع المعلومات لها.

<sup>1</sup> عبد الله رابح سرير ، "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية ، 2006، ص 36.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، "نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل، 2009.

<sup>3</sup> أمال قبائلي ، "أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011، ص 08.

## • أهمية العملية في المؤسسة :

يعتبر صنع القرار ذو أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم، فالقرارات التي يتخذها المسؤول تؤثر كثيراً على وضعه الوظيفي وتؤثر على الجماعة التي يشرف عليها وعلى عمل المؤسسة، فتزداد أهمية العملية مع زيادة تقدم عملها ، توسعها وتنوعها، وازدياد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة.

يمكن إجمال أهمية عملية صنع القرار في الجوانب التالية:

- أنها وسيلة عملية وفنية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.  
- أن القرارات تمثل جوهر العمليات الإدارية وتقوم بدور فعال فيها بما تضمنه من تخطيط، تنظيم، رقابة وتنسيق.

- أن القرارات تكشف عن سلوك ومواقف الرؤساء والقوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات.

نظراً لأهمية صناعة القرار داخل المؤسسات اهتمت هذه الأخيرة بتحسينه، بحيث أصبحت تقدم برامج تدريبية متخصصة لفئة المتدربين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة<sup>(1)</sup>؛ فنحن نعلم أن للقرارات التي تصنع وتتخذ على مستوى المؤسسات أهمية كبرى في حلّ المشاكل، والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية. فصنع القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق متخذ القرار والجماعة المشاركة فيه، لذلك وجب التأكد من نجاعته حتى يحقق الأهداف المرجوة منه .

## 2- مراحل صنع القرار:

لقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما أبدته من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق في أن العملية (صنع القرار) تمر بمجموعة من المراحل، يختلف عددها وترتيبها حسب كل نموذج، وعلى العموم تدور عملية صنع القرار بالمراحل التالية:

### أ- تحديد المشكلة وتشخيصها:

فالمشكلة تشكّل موقفاً غير مرغوب بالنسبة لصناع القرار، فهي عبارة عن « الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها »<sup>(2)</sup>، أي أنها تعبر عن حالة الانحراف

<sup>1</sup> محمد حوة، "عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لمؤسسة نפטال-"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2 ، قسم علم الاجتماع ، 2011 ، ص 41.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 117.

أو عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، فتشخيص المشكلة إذن يعني التعرف عليها، تحديد أبعادها، تحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أعراضها وآثارها والنتائج التي تترتب عن حلها أو عدم حلها؛ فيقال أن جهداً كبيراً أو أحياناً يكون الأكبر الذي يوظف في مرحلة تحديد، تشخيص و تأطير المشكلات وليس للمعالجات وصياغة الحلول، ويرجع ذلك إلى أن أغلب الفشل في إتخاذ القرارات ينجم من كونها عالجت المشكل الخطأ بمعالجات صحيحة، أي أن الخلل كان في تحديد المشكلة وبنائها.

#### ب- تحليل المشكلة وجمع البيانات:

تقتضي هذه المرحلة تصنيف المشكلة، تبويبها وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقيدها من خلال:

- تصنيفها حسب خصائصها.
- تجزئة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية مهما كانت درجة تعقدها.
- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها في الوقت المناسب وتحديد مدى ملاءمتها، دقتها، شموليتها وحدائتها.
- استخدام وسائل جمع المعلومات ومعالجتها: فالمعلومات التي يتطلب الاعتماد عليها في عملية صنع القرار ويكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار، هي تلك التي تتحقق من خلال نظام معلوماتي مبني على أسس علمية<sup>(1)</sup> ويجري تحضيرها عن طريق استخدام هذا النظام والتعامل مع مخرجاته من قبل مختصين، تكون مستوفية لكافة المتطلبات اللازمة لدراسة المشكلة، فقلتها أو انعدامها، عدم دقتها أو صعوبة الحصول عليها يشكل عائقاً حقيقياً أمامها.

#### ج- تحديد البدائل:

يتم في هذه المرحلة حصر الحلول الكثيرة والمتعددة التي تتخذ كبدايل لحلها، والتي تتوفر حسب المعلومات المتاحة؛ توافقها مع المشكلة والهدف المطلوب إنجازها، إمكانية تطبيقه في الواقع العملي بتقدير فرص النجاح المتوفرة لكل بديل على حدى، عن طريق مقارنة احتمالات نجاح كل منها، وقابليتها للتقييم؛ التأثير بعامل الوقت المتاح أمام متخذ القرار، التكلفة اللازمة للبحث عن البدائل، الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والبيئة والمناخ المحيط بها وبمتخذ القرار، إضافة إلى القدر الكبير من التفكير الإبداعي والابتكار الذي تنتظره من هذا الأخير<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعّالة. ط1 ، عمان : دار الرأية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 185

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق الذكر، ص 143.

## د- اختيار البديل (إتخاذ القرار):

هي عملية الترتيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ودرجة المعرفة أو الدقة التي يتصف بها متخذ القرار<sup>(1)</sup> ، استنادا إلى قيم المنظمة، نظمها وإجراءاتها، سهولة تنفيذه ومدى قبول أفراد المنظمة له.

## ه- تنفيذ القرار وتقييمه:

تتمثل هذه الخطوة في، جملة الإجراءات التنفيذية التي تجسد القرار واقعا<sup>(2)</sup>، لذلك ينبغي توفر جملة من الشروط حتى يحقق التنفيذ الأهداف المرجوة، من بينها مدى كفاءة مجموع العاملين القائمين في تنفيذه وكذا مدى اقتناعهم بأهمية القرار وصحة الاختيار، إضافة إلى ضرورة توفير جميع الإمكانيات اللازمة لذلك. بعدها تأتي عملية متابعة وتقييم القرار ومدى تطبيقه وتحقيق النتائج المرجوة منه واكتشاف النقائص والثغرات وسدها باتخاذ قرارات فرعية مناسبة ومعايير أخرى جديدة ، تناسب الوضع القائم.

## المطلب الثاني: مفهوم المشاركة في صنع القرار:

في هذا المطلب، سنتطرق إلى تعريف المشاركة انطلاقا من وجهات النظر المختلفة، و تحديد المنطق عليه، ومن ثم الانتقال إلى أبرز ما تقوم عليه من مقومات و دعائم .

### 1- تعريف المشاركة:

#### أ- لغة :

مشتقة من كلمة الشركة أو الشرك، أي بمعنى قد اشترك و تشارك أي شارك أحدهما الآخر ، بمعنى صار شركة ، أو وقعت بينهما شراكة<sup>(3)</sup> .

#### ب- اصطلاحاً :

من الصعب إعطاء أو تحديد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة ، ذلك أنه يحمل في طياته عدة معاني مختلفة لباحثين مختلفين ، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لها يكون مقبولاً لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال و الموظفين في إتخاذ القرارات داخل

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة ، مرجع سابق الذكر ، ص 186

<sup>2</sup> - صفية جدوالي، "مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية"، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 138، 2014، ص 06.

<sup>3</sup> - لجنة أساتذة المجند في اللغة العربية ، المجند في اللغة العربية . ط2 ، بيروت : دار الشرق ، د.س.ن ، ص 347 .

المؤسسة، ولم يكن ممكن الوصول إليه ، نظراً لاختلاف الفلسفة التي يؤمن بها كل مفكر إداري ، وهذا راجع إلى عدة عوامل<sup>(1)</sup> :

\* نظرة المالكين للمؤسسة والمنظمة لعنصر العمل، ومدى اقتناعهم بجدوى وفائدة المشاركة.

\* موقف القوى العاملة من عملية المشاركة.

فالمشاركة هي « تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها، وتحمل مسؤولياته إزاءها بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة»<sup>(2)</sup>.

في مفهومها الليبرالي المشاركة هي « الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو إدارته العادية، على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلقة في حكم المشروع، واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية، على أن يعترف بهذا الدور للعاملين في المشروع بوصفهم عاملين وليس استناداً إلى أساس آخر»<sup>(3)</sup>.

هذا التعريف وإن كان يشير إلى أن المشاركة إجراء يتم انتزاعه انتزاعاً من المدير أو صاحب العمل، إلا أن المفهوم الحديث لها يشير، إلى أنها تتم عن إرادة ورغبة في تحقيق الأهداف وليس كونها حقاً قانونياً، فهو يحمل في طياته تساؤلات حول السلطة داخل المؤسسة. فالمشاركة هنا تعني تقسيم السلطة وخاصة التقريرية بين العمال أصحاب قوة العمل وبين مالكي رأسمال المؤسسة، هدفها تحقيق توازن هذه السلطة. وإيجاد علاقات طيبة بين الطرفين، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>.

أما في مجال تطبيقها الإداري فهي «دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، تحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية»<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق الذكر ، ص 13.

<sup>2</sup> مصطفى بلعيد، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1986، ص 93.

<sup>3</sup> عبد الرحمن محمد عبد الله الدعليج، "مدى توافر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص 16.

<sup>4</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د. س. ن، ص 91.

<sup>5</sup> نواف كنعان، مرجع سابق الذكر، ص 208.

نلاحظ أن هذا التعريف حصر عملية المشاركة في مواجهة المشكلات الإدارية وحلها في حين أن هناك أبعاداً ومجالات أخرى لها، الأمر الذي فتح المجال لتعاريف أخرى؛ منها ما يعتبر المشاركة عملية «إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية؛ فهي إذن علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما»<sup>(1)</sup>.

للمشاركة من خلال هذا التعريف دور في تجنب الصراع التنظيمي داخل كيان المؤسسة، من خلال تحقيق التجانس بين غايات و مصالح الإدارة و العاملين ،الذي يخلق بدوره روح التعاون في بلوغ أهداف المؤسسة.

كما عرفت: «بأنها علاقة متبادلة ذات اتجاهين، مجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدماتية بصورة منظمة ومستمرة»<sup>(2)</sup>.

في هذا التعريف يظهر لنا أن عملية المشاركة في الإدارة تعبر عن مسؤوليات وواجبات على العاملين تحملها، كذاك عن حقوقهم، فهي عبارة عن انسجام بين السلطة والمسؤولية، وأن هناك رغبة حقيقية من جانب العاملين وجميع الأطراف الأخرى المختصة في تحقيق عملية المشاركة الفعلية. إذا، فعملية المشاركة في صنع القرار هي ، إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى. فأهمية المشاركة أنت نتيجة لتزايد مكانة العاملين وتوسع دورهم ، فلم يعد العمال مجرد آلات تدير الإنتاج وتسهم في تنفيذ الأعمال وتطبيق القرارات التي تفرض عليهم دون أن يكون لهم أدنى حدٍ من المشاركة فيها. فالعامل في المؤسسات الحديثة صار يتحمل جزءاً من المسؤولية في التسيير وقدر كبير في إتخاذ القرارات، لذلك فإن مفهوم المشاركة أصبح يكتسي طابعاً ديناميكياً، لا ينحصر نطاقه في تأدية الأعمال وتنفيذ القرارات فقط، بل في المساهمة في التسيير والرقابة ومنحهم السلطة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون عملهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد عبد الله الدجيلج، مرجع سابق الذكر، ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 13.

إن المشاركة تقرب وجهة نظر العمال والإدارة وتخلق علاقات منفتحة عن طريق فتح مجال الحوار والمناقشة الجماعية واتخاذ القرارات، ذلك أن للقرارات الجماعية فاعلية أكبر في تغيير السلوك من الأثر الذي يتركه التلقين أو المناقشة التي تنتهي بأوامر<sup>(1)</sup>، شرط أن تكون قائمة على خلفية تحقيق الأهداف والمصلحة العامة وتطبيقها فعلياً وبالأسلوب الصحيح انطلاقاً من الإقتناع بأهميتها. وهذا لا يتم إلا بوجود وحضور أهم وأبرز مقومات المشاركة الفعلية الفعالة التي تكوّن بيئة ملائمة للجو الديمقراطي في إتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

## 2- مقومات و دعائم المشاركة:

إن نجاح المشاركة في صنع القرار يتوقف على مدى الارتباط الوثيق بين مصالح كل من الإدارة والعمال، وعلى مدى ما وصلت إليه العلاقة بينهما من نضج وثقة متبادلة وإدراك سليم وتقدير دقيق لمختلف الظروف والأوضاع والعوامل المؤدية إلى ذلك، من خلال توفر صيغة من الشروط المتمثلة في :

أ- الإرادة السياسية:

وهو الذي يوفر الأساس في نجاح المشاركة، باعتبارها أقوى الركائز التي ترجح الكفة للمشاركة، بالاعتراف بحقوق العمال ضمن إطار المصلحة الوطنية وبما يضمن مصالح العمال وحقوقهم الشرعية<sup>(3)</sup>، بتجسيد طرق التعامل الديمقراطي والإنساني في علاقات العمل وتقديم ضمانات للعمال لممارسة وظائفهم في المساهمة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية.

## ب- ديمقراطية القيادة:

المشاركة في إطار القيادة الديمقراطية يمكن أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح العاملين والتنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين<sup>(4)</sup> وإمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة في الاقتراحات الفردية والجماعية التي يقدمها العاملين والتي تيسر بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات، واتخاذ القرارات وتحقيق التكامل بين النشاطات وأقسام المؤسسة.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، مرجع سابق الذكر، ص 91.

<sup>2</sup> العربي بن داود ، مرجع سابق الذكر، ص 174.

<sup>3</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 32.

<sup>4</sup> فريد بونخلة، "تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، 2007 ، ص- ص، 86- 87 .

فالقيادة الديمقراطية ومدى إيمان القائد ورب العمل بمبدأ المشاركة وتفويض السلطة وكذا أهمية القرارات الجماعية، يمثل عاملاً حاسماً من العوامل المؤثرة في تطبيق المبدأ ونجاحه وغير ذلك يؤدي إلى تقييد القرار وبالتالي إمكانية فشله، وهو ما يشجع الانتقال من الأوتوقراطية في القيادة إلى الديمقراطية التي توفر المشاركة العالية في إتخاذ القرارات.

#### ج- الاتصال الفعال:

للاتصال الداخلي في المؤسسة دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فهو يمثل تياراً يمنح الحياة للمؤسسة، باعتباره جهازاً متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام، ويأتي دور الاتصال في نجاح المشاركة، فيما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية، خاصة توجيه العاملين بها، كونهم المحرك الأساسي والضروري لبقائها واستمرارها<sup>(1)</sup>.

#### د- وجود نظام قانوني:

الذي ينظم مبادئ وأهداف المشاركة، تحديد صورها ونطاق تطبيقاتها والعلاقات القانونية والتنظيمية الداخلية، والخارجية والأساليب والإجراءات التي تحمي هذا المبدأ والجو الديمقراطي الذي بمقدور المؤسسة إتاحتها بالنظر إلى فلسفتها<sup>(2)</sup>.

#### هـ- وجود نظام انتخابي:

وهو الذي يحكم عمليات انتقاء واختيار الهيئات وإكساب المنظمات الطبقة الديمقراطية التي تحتاج إليها المنظمة للكشف عما، إذا كانت تقوم على أساس أوتوقراطي جامد أو ديمقراطي تشاركي<sup>(3)</sup>.

#### و- المستوى الثقافي:

حيث يجب أن يكون ممثلو العاملين على قدر من الوعي، الثقافة، الانفتاح و الارتقاء إلى مستوى الموضوعات التي تعرض للبحث، امتلاك المرونة في التعامل واعتماد الوضوح في طرح المسائل وانتهاج الحوار كأهم وسائل التوصل إلى الاتفاق والتفاهم<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> العربي بن داود، مرجع سابق الذكر، ص 176.

<sup>2</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 32.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1985، ص 156

## ز- المسؤولية المشتركة :

فحق العمال في المشاركة في الإدارة يجب أن يقابله في نفس الوقت مسؤولية الإدارة، والاعتراف بصورة التنسيق بين مصالحهم ومصالح المنشأة التي يعملون بها<sup>(1)</sup>، ويقضي ذلك وجوب إمام الطرفين بنظم العمل ودراسة الموضوعات دراسة دقيقة قبل مناقشتها.

## ح- الكفاءة:

تقوم على التحكم بالمعلومة<sup>(2)</sup> ، سواء أثناء استقبالها أو ردها، نقدها وتمحيصها، والذي يصنف العاملين ضمن خانة الأكفاء وهذا يشترط الإلمام بنظم العمل، الإطلاع على القوانين والوعي بالمسؤولية ليكون قادراً على النقاش البناء.

## ط- التدريب على المشاركة:

على أن يكون مستمراً بواسطة أجهزة التدريب المتخصصة<sup>(3)</sup>، فلا تصبح المشاركة مجرد اجتماع فريقين بل فريق واحد يهدف لتحقيق غرض مشترك.

## 3- المفاهيم المرتبطة بالمشاركة :

ترتبط المشاركة في صنع القرار بعدة مفاهيم أخرى مختلفة، يصب جوهرها في اتخاذ قرار جماعي يستهدف إنصاف جميع أعضاء التنظيم بإشراكهم في الأمور التي تهم عملهم داخل المؤسسة.

## ■ التسيير بالمشاركة:

هي عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة، والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترفيتهم والاستفادة من معارفهم، بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة مستعينين لتحقيقها بتقنيات وهياكل خاصة<sup>(4)</sup>.

تطبيق هذا الأسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل، حيث يتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلى جماعية، من خلال مجموعات العمل أو دوائر الجودة أو يعطي فيه للعامل

<sup>1</sup>- نفس المرجع سابق الذكر ، ص 156 .

<sup>2</sup>- ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص32.

<sup>3</sup>- أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 156 .

<sup>4</sup>- ليندة رقام ، مرجع سابق الذكر ، ص 119.

المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة مع إمكانية أن تتعدى، لتشمل شراء العمال أسهمًا في رأسمال مؤسستهم حيث تزيد من إحساسهم بالانتماء.

#### ■ الديمقراطية الصناعية:

تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال، ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء على مستوى الورشة أو المؤسسة، تستمد شرعيتها من الإطار المؤسسي الذي تضمنه التشريعات والقوانين في الدولة والسياسة التسييرية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### ■ القرارات الجماعية:

هي مشابهة للمشاركة في صنع القرار، إلا أنه في القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار<sup>(2)</sup>، كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل، أما في المشاركة في صنع القرار، فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركة قد ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد في تحديد المشكلة وتحديد بدائل الحل أو تقييمها.

فعملية صنع القرار وإشراك أفراد المستويات الإدارية فيه إذن، تعبر عن أسلوب حضاري راقى للإدارة، تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم، وإن اختلفت عن تلك رؤساء العمل، على أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد، هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة. فلا ننكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة لكن لتبني فكرة المشاركة الموضوعية في صنع القرار محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفرد فرد واحد بصنعه.

<sup>-1</sup> نفس المرجع سابق الذكر ، ص 119.

<sup>-2</sup> نفس المرجع ، ص 119.

## المبحث الثاني:

### ظهور فكرة المشاركة و تطورها في الفكر الإداري

في هذا الجزء من البحث سنتطرق إلى عنصرين أساسيين هما ، العوامل التي ساهمت في ظهور وقيام فكرة المشاركة ، وكيف تطوّرت في الفكر الإداري بالتطرق إلى آراء وأفكار أهم وأبرز المفكرين الإداريين.

#### المطلب الأول : عوامل ظهور فكرة المشاركة:

إن تبؤ إنجلترا مركز الصدارة في الثورة الصناعية منحها الصدارة في الاقتصاد العالمي في منتصف القرن 19م، وسيطرة بالتالي على جزء كبير من التجارة الخارجية العالمية في ذلك الوقت بوصفها الدولة الصناعية القائدة، في المقابل علاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة في هذا الوقت، اتخذت شكل الضغط المستمر من جانب الأول على الثاني (رجال الأعمال على القوى العاملة) والتي كانت انعكاساً لفلسفة هذا العصر في إدارة المنشآت على أساس خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن وزيادة ساعات العمل اليومي، مما أدى بالعمال للانضمام إلى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم. ونتيجة لضغط العمال على الحكومة، شكلت عام 1916 لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير التحسن المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال والعمال<sup>(1)</sup>.

يرى « أوليفير كلارك ، OLIVER CLARK » أن المناخ الملائم لم يكن متوفراً بعد في إنجلترا لعملية المشاركة الحقيقية في تسيير مرافق الوحدات التي يعملون فيها، وذلك بالرغم من التوجهات الاشتراكية القومية التي سادت الفكر الاقتصادي البريطاني، وقد دعا المدراء إلى عدم تشجيع توسيع فكرة المشاركة بين صفوف العاملين خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية<sup>(2)</sup>.

في فرنسا، اعتبرت القوى العاملة فيها في مقدمة البلدان التي عانت من آثار الثورة الصناعية، نتيجة ممارسة مالكي المنشآت لأقصى أنواع الاستغلال البشري على العاملين بمنشآتهم دون أي اعتراف بآدمية العامل أو حقه المشروع في ناتج جهده. وفي خلال هذه الظروف السيئة لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ أي قرارات داخل المنشأة، فتكونت في الاتجاه المضاد لتنظيمات العمال السرية التي أدت فيما

<sup>1</sup> - محمد حسين الرفاعي ، مرجع سابق الذكر، ص 17.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 17.

بعد إلى ظهور النقابات وفرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن مصلحة العاملين في مواجهة أصحاب العمل<sup>(1)</sup>.

ثم امتد النشاط العمالي، بعد هذه المرحلة ليروج لفكرة إشراف العاملين على المنشآت التي يعملون بها، حتى أمكن للفكرة إيجاد مجالها للقبول، غير أنها استمرت بعد ذلك بالظهور تارة وفي الاختفاء تارة أخرى. كما صدرت قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في الاشتراك في الإدارة. حتى صدور الدستور الفرنسي في 1946 الذي ضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة، فظهرت لجان مشتركة في مؤسسات القطاع الخاص، وطبعاً تجتمع هذه اللجان للمشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات مما يؤدي إلى تعاون أوثق بين العاملين والإدارة. و تجدر الإشارة على أنه و برغم الاهتمام المبكر للرواد الفرنسيين في مجال دراسة الإدارة، وبالذات "هانري فايول Fayol H" فإن مفهوم المشاركة في الإدارة، يعتبر مفهوماً حديث العهد على الفكر الإداري الفرنسي<sup>(2)</sup>. يعود السبب في هذا التخلف في المشاركة إلى عدة أسباب منها:<sup>(3)</sup>

\* النزعة الفردية وحب التملك لدى أصحاب الأعمال مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالتشارك في الإدارة أو اتخاذ القرار.

\* سيطرة جو من الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية، مما جعل هذه الأخيرة غير راغبة في الدخول من حيث المبدأ في أية محاولات لإشراكهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها.

\* جو العلاقات السائدة الذي كان يعتمد على الإضرابات وعدم التفاهم بين العاملين وإدارة الشركات لمناقشة مواضيع الخلاف.

ألمانيا؛ اعتبرت من أكثر الدول الغربية قدماً وتوسعاً في إشراك العاملين في الإدارة، حيث تم تكريس هذه المشاركة في دستور 1849، ومنذ 1864 منح المشرع العاملين صوتاً محدوداً داخل المنشأة؛ ثم صدرت القوانين في 1976 تسري بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد عاملها 2000 عامل فأكثر<sup>(4)</sup>، ليصدر عام 1981م القانون الذي أقر تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة

<sup>1</sup> - Johan Verhoeven, « La Participation Démocratique Des travailleurs Dans L'Economie Sociale », **Mémoire présenté dans le cadre du master en sociologie**, université catholique de Louvain, Ecoles des Sciences politiques et sociales ,Intervention Sociale, p19 .

<sup>2</sup> - **Ibid** , p-p ,19 -20

<sup>3</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق الذكر، ص 18.

<sup>4</sup> Johan Verhoeven, Op.cit, P 19.

في الشركات التي تعتمد عليها . وما ميز النظام الألماني في التشارك الإداري هو أن كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية، ارتبط تاريخ الكفاح العمالي فيها بنفس الأدوار التي مر بها الكفاح العمالي في بريطانيا، وذلك بسبب ارتباط الولايات المتحدة الأمريكية بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع الإنجليزي لفترة طويلة، بسبب احتلال بريطانيا لها،<sup>(1)</sup>، فظهرت أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين، في المصانع وسكك الحديد، ومشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية، وظهرت أسس جديدة للأجور، ولم يكن الهدف فقط مادياً، بل كذلك بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين وعدم إدخال عنصر المفاجأة بالنسبة للموظفين حول خطط ومشروعات الإدارة.

ففكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، بغض النظر عن اختلاف أنظمتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للأوضاع التي سادت في مطلع القرن الماضي، وهي النهاية الطبيعية لمسيرة طويلة من تفاعل الممارسة الإدارية مع التيارات الاقتصادية التي أثرت على المجتمعات الأوروبية بوجه خاص بدءاً من الثورة الصناعية وحتى الحقبة المعاصرة.

يرى البعض الآخر، أن ظهور هذا النمط من الإدارة مرتبط تاريخياً بالمشاركة السياسية، أي مشاركة المواطن في الشؤون العامة لمدينته أو دولته. وينسب هذه إلى تجربة الديمقراطية الآثنية (اليونان القديم). وبالرغم من أن الديمقراطية لم توجد في اليونان القديم فقط، ولكنه كان المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت بالتفصيل مسألة الديمقراطية والمشاركة<sup>(2)</sup>.

وفي زمن ظهور الاشتراكية ارتبطت هذه الفكرة بالأفكار التي سادت في ذلك العصر (المبادئ الاشتراكية)، حيث اعتبرت مظهراً مهماً من مظاهر الاهتمام بالمشاركة، هذه الأخيرة التي بدأت تتخذ طابعاً اقتصادياً، باعتبارها تابعة للنظام الاقتصادي ومتأثرة به، واعتبر الفكر الاشتراكي مثلاً للمشاركة الكلية ابتداءً باتخاذ القرارات وانتهاءً بالمشاركة في الأرباح.

في النظام الرأسمالي، كان الإيمان بحق الفرد أن ينمي ملكيته وثروته الفردية مع ما ينتج عن ذلك من عدم مساواة وتفاوت في الثروات. فكانت العلاقة التنافسية بين النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي قد

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق الذكر، ص 20.

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد شلبي، تطور الفكر السياسي، دراسة تأصيلية لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة. بيروت: دار الجامعة، 1985، ص 27.

أدت إلى ازدهار فكرة التشارك في الإدارة وتطورها في النظام الرأسمالي. لقد كانت الحركة الاشتراكية محرّكاً لبعض التطورات في النظام الرأسمالي والبحث عن وسائل وأفكار وطرق جديدة لتجاوز العقبات التي فرضها الفكر الاشتراكي؛ فأسلوب المشاركة إذن لم يكن محض مصادفة بل ثمرة تطور تاريخي طويل، هيأ المناخ لنجاح العديد من التجارب، مخلفاً وراءه آثاراً تستحق التقييم.

### المطلب الثاني: المشاركة في صنع القرار في الفكر الإداري.

عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة، كانت كل منها تحاول العمل على بناء هيكل معرفي للإدارة، يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية و زيادة إنتاجية المنشآت الصناعية، بما فيها التركيز على مشاركة العنصر البشري في صنع و اتخاذ القرار، فتطورت الفكرة و تأرجحت بين معارض و مؤيد.

#### 1- المدرسة الكلاسيكية : إلغاء دور العامل :

تجسّد الفكر الإداري الكلاسيكي في ثلاث نظريات: هي الإدارة العلمية F.Taylor، نظرية العملية الإدارية (المبادئ الإدارية، التنظيم الإداري) H. Fayol ، ونظرية البيروقراطية M.Weber والتي تضمنت تيارات فكرية متشابهة ظهرت خلال فترات زمنية متقاربة تسودها ظروف اقتصادية واجتماعية متماثلة، ركزت على سيادة الأسلوب العقلي المطلق وتفسير السلوك الإنساني استناداً على منطق الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرار إلى العقلانية والرشد.

#### أ- نظرية الإدارة العلمية (1856 - 1915):

رائدها "فريدريك تايلور، F-Taylor" المعروف بأب الإدارة العلمية وصاحب كتاب "الإدارة العلمية"، كذلك، والتي كانت تسعى إلى إتباع الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية واتخاذ القرارات.

يرى تايلور، أنه لنجاح المنظمة يجب عليها خلق عند العامل الرغبة في استخدام أقصى جهوده وبالتالي تحقيق السرعة في الإنتاج. وهذا لا يتم إلا عن طريق التحفيز المادي (النقود) الذي يعتبر الحافز الأساسي إن لم يكن الوحيد لبلوغ هدف الكفاءة في العملية الإنتاجية<sup>(1)</sup>، كما أن دور المدير يكمن في تحديد الواجبات، وما على المرؤوسين إلا تنفيذها، وهو ما يستبعد دور المشاركة كحافز .

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة. ط1، عمان: درا المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص ص، 67-68.

## ب- نظرية التنظيم لإداري (1841 - 1925):

حيث افترضت هذه النظرية والتي كان زعيمها «هانري فايول ، H-Fayol» أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر<sup>(1)</sup>، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم الأمر، التنسيق والرقابة من خلال وضع روابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني بمنطق الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة. وبعبارة أخرى، فإن زعيم المدرسة الفرنسية في الإدارة، يعارض فكرة الشروع في التنظيم ابتداءً من الجزئيات ويحبذ مبدأ الانطلاق من العموميات حتى نصل إلى الجزئيات، فالنجاح الإداري في رأيه، لا يتوقف على مؤهلات العمال وإنما على الطرق السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم<sup>(2)</sup>، بالتالي إبقاء مشاركة العامل على الهامش .

## ج- النظرية البيروقراطية (1864 - 1920):

تنسب إلى "ماكس فيبر، M.Weber" (اقتصادي واجتماعي ألماني)، الذي لخص لفظ البيروقراطية في «النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي»<sup>(3)</sup>. تقترب هذه المدرسة من السابقتين من حيث، تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة وإهمال الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية ومعاملة الفرد على أنه آلة، ما يؤثر سلباً على كفاءة التنظيم، فركزت النظرية على مبادئ التخصص وتقسيم العمل، التسلسل الرئاسي لتحديد العلاقات بفرض هيكل تنظيمي يراقب نظام القواعد لتحديد واجبات وحقوق العاملين عن طريق لوائح مكتوبة تتضمن كل شيء، حقوق العاملين ، نظام العلاقات غير الشخصية والجدية في التعامل. كلها مبادئ تؤدي إلى ما يسمى بالمجهود التنظيمي والذي يرجع أساساً لارتفاع عدد المستويات التنظيمية واتساع المسافة بين مراكز القرار والمراكز التنفيذية (الإدارة العليا).

نستنتج إذاً، أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظرية الكلاسيكية والافتراضات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه، قد ركزت اهتمامها على الجوانب المادية والتنظيمية، وتطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة، مغفلة الجوانب النفسية والاجتماعية، هذه الأخيرة التي تم التركيز عليها في النظريات الإنسانية والسلوكية الحديثة. مثلما سنبزره النقطة الموالية :

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7 ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، ص 28.

<sup>2</sup> عمّار بوحوش، نظريات الإدارة العامة. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1980، ص 21.

<sup>3</sup> محمد حوة ، مرجع سابق الذكر، ص31 .

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية (المدرسة الحديثة): تقديس دور العامل :

### أ- حركة العلاقات الإنسانية:

نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي، وظروف الحرب العالمية الثانية وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت الكثير من المشكلات العمالية. منطلقها الأساسي: الإنسان محور العمل الإداري والعنصر الأساسي والرئيسي في تحديد الإنتاجية<sup>(1)</sup>؛ كما روجت لمفاهيم أهمها الروح المعنوية والمشاركة وأثر الجو الاجتماعي للعمل على معنويات العاملين ومن ثم على إنتاجهم. فالعنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً في الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكليفهم مع التنظيم<sup>(2)</sup>، فهم بشر وليسوا آلات يجب احترام آرائهم ومشاعرهم. عموماً فإن أصحاب هذه النظرية أشاروا إلى أن اتخاذ القرارات يجب أن تتم بإشراك العمال وذلك عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية<sup>(3)</sup>، والإدارة هي التي توفره مع أنهم لم يبيّنوا كيف سيتم ذلك.

"إلتون مايو، E-Mayo" (1880 - 1949) ، أبرز رواد هذه المدرسة، صاحب تجارب "هورثون" التي خلص من خلالها إلى اعتبار أن المقابل المادي ليس الوحيد الذي يحفز العمال على العمل، إنما هذا الأخير نشاط فريق جماعي يستوجب وجود اتصال يسمح بتوحيد وجهات النظر ومناقشة مشاكل العمال بالتعاون على حلّها، فمن المهم شعور الأفراد أنهم جماعة متعاونة وليسوا مجرد آلات تحكمها الحوافز المادية.

### ب- النظرية السلوكية :

تأثرت هذه النظرية إلى حد كبير بالنظرية السابقة (العلاقات الإنسانية)، إذ تعتبر امتداداً وتطوراً لها، إلا أنها تختلف عنها وعن الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت الكلاسيكية تركز على العمل، العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركزت السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة<sup>(4)</sup>، ما يدل على عدم اقتناع

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 84.

<sup>2</sup> عامر العبدليس ، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة . ط2، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري ، 1998، ص 18.

<sup>3</sup> آمال قبائلي ، مرجع سابق الذكر، ص 31.

<sup>4</sup> محمد حوة ، مرجع سابق الذكر، ص 35.

أصحابها لا بفكرة الرجل الاقتصادي ولا الرجل الاجتماعي وإنما نادت بفكرة الرجل الإداري. أهم وأبرز قادة هذه النظرية "برنارد شيبستر" **Bernard Chester** و "هاربرت سايمون **H. Simon** ."

لفت برنارد شيبستر الأنظار إلى اتخاذ القرارات الإدارية، إذ يعتبرها ركناً أساسياً و جانباً هاماً في العمل الإداري، وذهب إلى حد القول بأن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة<sup>(1)</sup>، إضافة إلى توجيه الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين، ففسر مصدر سلطة المدير متخذ القرار على أنها ليست نابعة من شخصه وإنما من هذا القبول، وأنه لا سلطة لمدير ما لم يعترف له مرؤوسه بها. فالنظرية لا تعلق أهمية على من يُصدر القرارات بل على من تُصدر إليهم القرارات وهم المرؤوسون الذين ما أن يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعالة ، فالتنظيم بالنسبة له عبارة عن منظومة اجتماعية تتصف بالديناميكية وتقوية التعاون بين الأفراد بقصد تحقيق أهداف ورغبات جميع الأطراف.

فكما توجد في أي منظمة "منظمة نفوذ"<sup>(2)</sup> ( منطقة القبول) أو جوانب معينة في العمل من اختصاص القادة توجد منطقة نفوذ(قبول) أخرى مكملة للأولى هي منطقة نفوذ العمال. فلنجاح المنظمة ينبغي للقادة عدم الاكتفاء بتوجيه الأوامر. بل إقناع العمال والمساعدين بأن القرارات المتخذة هي في صالح الجميع، وأن التفاني في العمل من أجل تحويلها من نظريات مجردة إلى نتائج ملموسة هي قضية مشتركة بين الإدارة والعمال. فالسلطة شيء نسبي، وأما السلطة الحقيقية تتجسد في الإدارة الجماعية للمنظمة وعمالها، بحيث تصبح الآراء الموجودة في منطقة القادة متطابقة مع الآراء الموجودة في منطقة العمال، ويقدر ما تتسع منطقة قبول الأفكار الواردة من الرؤساء إلى مساعديهم تتقلص مناطق الخلافات وتزول عوامل التفرقة والنفور من العمل<sup>(3)</sup>. فتوفر الإرادة الحسنة لدى المسؤولين في أي منطقة، هي التي تسهل العثور على الوسائل التي تساعد على التعاون بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسات، فالتنظيم الرّسمي و غير الرّسمي يكمل بعضهما البعض، بقصد التغلب على العراقيل التي تحول دون بلوغ الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق الذكر، ص ص ، 61- 63.

<sup>2</sup> عمّار بوحوش، نظريات الإدارة العامة ، مرجع سابق الذكر، ص 35.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 36.

جعل برنارد شيبستر العنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزاً حيوياً في نظريته، وهو بذلك يمثل تياراً فكرياً مختلفاً تماماً عما كان سائداً<sup>(1)</sup>، باعتماده نظاماً تعاونياً يركز على فعالية تعاون أعضائه من ناحية، وإستمرار وجوده المتوقع على قدرته في تحقيق أهدافه من ناحية أخرى.

أما "هاربرت سايمون"، تجلّت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل ، في كتابه السلوك الإداري<sup>(2)</sup>، حيث ميّز بين الرّشد الإداري والرّشد التقني الذي يكمن في التطور التكنولوجي وإعتماده في المؤسسات، و أيضاً بين الرّشد الشخصي الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة ، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة أيضاً والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

حسب سايمون، فإن عملية إتخاذ القرار تمر بعدة مراحل، أبرزها مرحلة البحث والإطلاع وذلك بالاعتماد على المعلومات وتحليل المواقف والبحث عن البدائل المناسبة والمقارنة بينها، وهي خطوة في نظره لا تتم إلا بطريقة جماعية تشاركية، يشارك فيها كل العاملين في مختلف المستويات الإدارية بطريقة منظمة، بالإضافة إلى تقسيم العمل والمهام وتصنيف المجموعات الأخرى. ومن أبرز ما أورده "سايمون" في هذا الصدد، عدم النظر إلى الأفراد كأنهم جنود يؤمرون ولكن، عناصر أساسية في التنظيم لا بدّ من إشراكهم في عملية إتخاذ القرار<sup>(3)</sup>، فالإدارة تتطوي على تنفيذ القرارات بواسطة الأفراد، وبالتالي وجب عليه التركيز على العلاقات الشخصية المتبادلة.

أما " دافيد إمري David Emery " انطلقت نظريته منا أن الأفراد سيبدلون أقصى جهدهم في العمل، ثم قدّم طريقة في القيادة الإدارية تعمل على خلق موقف العمل والمناخ السيكولوجي، الذي سوف يثير دافعية الأفراد ويحفزهم على بذل أقصى جهد، ومن ثم تحقيق الإتفاق بين أهداف قيم العمل لدى الأفراد والجماعات داخله<sup>(4)</sup>، هذا ما يبرز الدور الذي يمكن أن يقدمه المرؤوسون إذا أتيحت لهم فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، وأخذ رأيهم بعين الاعتبار في تسطير الأهداف ، هذا ما يجعل العمال أكثر فعالية وديناميكية في تحقيق أهداف قاموا بالمشاركة في وضعها وبلورتها.

<sup>1</sup> علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي . الكويت: وكالة المطبوعات ، 1975 ، ص 176.

<sup>2</sup> فريد بونخلة، مرجع سابق الذكر، ص 143.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة . مرجع سابق الذكر، ص 26.

<sup>4</sup> فريد بونخلة، مرجع سابق الذكر، ص 70.

يرى "إمري" أن مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يعني خلق الجو النفسي والموقف الملائم التي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وهو ما أسماه "دور غير المديرين"، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة، التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين والتي تيسر له، بالتالي عديد الأهداف والمسؤوليات، وإتخاذ القرارات وتمكينه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده(1).

### 3- المشاركة في الفكر التنظيمي المعاصر:

بعد أن أظهر الفكر الإداري التقليدي الكلاسيكي قصوره وعجزه في مواجهة التحديات ومعالجة القضايا الأساسية التي بدأ يعاني منها، كانخفاض المردودية وتدني الجودة وسوء التسيير، أظهرت الممارسة أن مرد ذلك هو تهميش العاملين في التنظيم وعدم إشراكهم الفعلي في عمليات التخطيط والتسيير والتنسيق، لذا كان الاتجاه نحو تكريس نظام جديد يقوم على تفعيل الديمقراطية الإدارية من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإعطائهم مزيداً من الاهتمام وتحملهم المسؤولية في إطار ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد.

#### أ- المشاركة من مقومات التسيير العمومي الجديد :

فنشأة هذا الأخير "New public management" كخطاب جديد يفرض نفسه على إدارة الدولة، تزامنت مع أزمة مشروعية القطاع العام في الدول الغربية، في هذا الاتجاه يمكن القول أن وظيفته كانت البحث عن هذه المشروعية المفقودة(2)؛ فيقترح التسيير العمومي الجديد نظاماً جديداً يقوم على مبدأ الفعالية، وتكريس خطاب المشاركة في تسيير مؤسسات القطاع العام، تخطي مظاهر البيروقراطية، وترسيخ مبادئ الشفافية والكفاءة لبلوغ الأهداف.

يعرّف التسيير العمومي الجديد على أنه « مجموع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية . ط4 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1996، ص 219.

<sup>2</sup> سلوى نيشات، "أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية"، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015، ص 151.

وإعادة الشرعية لها بعد تراجع فعاليتها»<sup>(1)</sup>، ويتم ذلك بالتقليل من المركزية عن طريق استبدال البنى التقليدية والتسلسل الهرمي بأنظمة وهياكل لا مركزية، ومنح المسيرين الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العام، ووضع أنظمة مشاركة فعالة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.

فإعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج الفيبري القائم على البيروقراطية والتسيير الهرمي والتسلطي والمركزية في إتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

إنّ مبدأ المشاركة الذي ينادي به المناجمت العمومي الجديد ذو وجهين، يتمثل الأول في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات، أي اعتماد اللامركزية فيها بإشراك العاملين والفاعلين، لما لهذا النوع من الإدارة من مزايا، إذ يتضمن مرونة الاستجابة للمتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أنها تعتبر عاملاً محفزاً لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعاً من الحرية، مما يزيد من قدراتهم على المبادرة خلافاً عن المركزية التي يقوم عليها النظام التقليدي، أما الوجه الثاني، فيظهر من خلال إشراك المواطنين في عملية تسيير المرافق العمومية.

كما يركز أيضاً على مبدأ الفصل بين الأهداف والقرارات الإستراتيجية والأهداف والقرارات العمالية<sup>(3)</sup>، بمنح هؤلاء الفرصة بالمشاركة في صنعها، خاصة وأنها كانت سابقاً من مهام الهيئات السياسية والقيادات الإدارية باعتماد الاتصال الذي يمثل جوهر الوسائل للربط بين الطرفين في كافة مستويات الهيكل التنظيمي من جهة والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

ب- المشاركة كمتطلب لحوكمة المؤسسات: (الحكم الراشد داخل المؤسسات).

تعبّر الحوكمة "Bonne Gouvernance" عن « أسلوب وطريقة الحكم والقيادة، وتسيير شؤون منظمة، دولة، مجموعة دول، منطقة، مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة، فهي تركز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة والشفافية في القرار »<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - Yvon Pesqueux, « Le Nouveau Management Public » Ou « New Public Management »,

[[https:// hal .archives .ouvertes .fr/file/index /docid/510878/ filename/ Le Nouveau](https://hal.archives.ouvertes.fr/file/index/docid/510878/filename/Le_Nouveau_Management_Public.PDF)

Management Public. PDF ] , 15 avril 2016, 10h :15, p 132 .

<sup>2</sup> - Ibid , p132 .

<sup>3</sup> - Ibid , p 132

<sup>4</sup> - مراد علّة ، محمد مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية... مواعمة وتواصل"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر... واقع و تحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم القانونية و الإدارية، 16- 17 ديسمبر، 2008، ص 02.

كما تعبر عن " الكفاءة أو الأهلية في اتخاذ القرارات الكلية المضطلة من طرف الفاعلين لمنظمة معقدة، والمقدرة على استخدام نظام قيادة فعال يستند على المشاركة"<sup>(1)</sup>.

فالحكم الراشد في المؤسسة ضرورة لإدارتها، من أجل تحسين كفاءتها من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واحترام مبادئ المساواة والإنصاف أمام القانون، على أن يكون هناك حضوراً للمشاركة كفكرة أساسية، واضحة ومدعمة، فلا بد من إعطاء العامل والمسير المبادرات التي تسمح لهما بالوصول إلى حركية الإعلام و الاستشارة<sup>(2)</sup>، وكذا مساهمة العمال في عملية اتخاذ القرارات والحصول على الأرباح، مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الواقعية بغية إعطاء تعبئة أكثر للطاقات وتوفير الوسائل التي تسمح بحدوث الأفعال ، من هنا تظهر ضرورة تقوية العلاقات بين العامل والمؤسسة.

لمبدأ حوكمة المؤسسات ثلاث (03) مظاهر، من حيث أن السلطات العمومية ليس لها دوماً احتكار المسؤولية، وأن هناك أعواناً (أطرافاً) من كل طبيعة يطالبون أن يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار وأن هؤلاء في نفس الوقت في وضعية اقتراح حلول جديدة للمشاكل الجماعية، خاصة من الجانب العمالي، فكل عون لا يملك المعارف والوسائل اللازمة لأجل حل المشاكل التي تطرح، فهناك عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين المتدخلين حتى وإن كانوا متنافرين أو غير متجانسين.

فالحكم الراشد داخل المؤسسة ، يستلزم المشاركة، المفاوضة والتنسيق، وهو موضوع أسأل كثيراً من الحبر في السنوات الأخيرة لما فرضه العالم من تحولات (العولمة، التغني بالديمقراطية...)، وفي إطار تجسيد فلسفته، لابد من اتفاق يتضمن التزاماً تفصيلياً لمبادئه<sup>(3)</sup>:

- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- المسؤولية الجماعية ؛
- الشفافية والاستشارة ؛
- الإنصاف والعدل؛
- التسيير الفعال والناجح والمؤكد للأعمال العمومية.

<sup>1</sup>- عمار بلعادي ، رضا جاوحدو، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح"، ورقة مقدّمة للملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة... واقع، رهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 7-8 ديسمبر، 2010، ص 04.

<sup>2</sup>- حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة، ص 08.

<sup>3</sup>- نفس المرجع ، ص 13.

فهو يدافع عن قضية العمال والمسيرين والمساهمين فيها (المؤسسة) وفق وعي نوعي، يستمد مشروعيته من عملية المشاركة وينتقى بطريقة فعالة وعقلانية منها، كما تشجع المشاركة الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني، إضافة إلى الكثير من التأثيرات على سلوك الأفراد؛ فالمشاركة في صنع القرار فيها يؤدي شيئاً فشيئاً إلى مؤسسات أكثر مساواة و حركية والتي تحل محل المؤسسات غير المرنة (الأوتوقراطية)، حيث الأفكار وسلوك الأفراد فيها شبه مشلول. وهي تخلق مناخاً من الثقة يسمح بتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

على ضوء ما سلف يبقى نظام المشاركة في اتخاذ القرار أهم وأبرز ما اهتم به علماء التسيير الحديث والمعاصر، الذين دعوا إلى اعتماد سياسات تسيير لا ترسخ الحق في العمل فحسب، بل تؤكد ضرورة تبني كل الإجراءات التي من شأنها توسيع فرص المشاركة أمام عاملين لهم كامل الحقوق في استخدام مهاراتهم، التصرف في أنفسهم وعملهم واتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم حياة مؤسساتهم.

### المبحث الثالث:

#### أساليب المشاركة في صنع القرار و أبعاد تأثيرها

يتناول هذا المبحث مختلف الأساليب التي تفتح الأبواب أمام العاملين للمشاركة في صناعة القرار، ومدى تأثير هذه الخطوة على مختلف التعاملات على مستوى تحقيق الأهداف ، وهذا من خلال مطلبين:

##### المطلب الأول : أساليب المشاركة :

تتوقف درجة المشاركة على عوامل عديدة، من أهمها مدى اقتناع الإدارة العليا بهذا المبدأ، وطريقتها في تنفيذ عملية المشاركة ودرجة التأثير في القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة. فعلمية المشاركة في صنع القرار تخضع لعاملين هامين هما الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة والأسلوب الذي تتبعه<sup>(1)</sup> والحقوق التي اعترفت التشريعات للعمال بها، هذه الأخيرة المتمثلة في:<sup>(2)</sup>

#### 1- حق الحصول على المعلومات أو الإطلاع عليها:

وهي التي تتعلق بوضع المؤسسة من جانب الإنتاج ، المشاريع وميزانيتها، مكانتها في السوق، موقفها التنافسي وأي قرار أو حادث هام على المنشأة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد الخميس، "المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2011، ص 26.

<sup>2</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 29.

## 2- حق التشاور:

وهو طلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم، ومقترحاتهم وأفكارهم في القضايا محطّ النقاش والمعنية باتخاذ القرار بشأنها.

## 3- حق التقرير الجماعي:

بالرغم من أهمية حق الحصول على المعلومات وحق التشاور، يعتبر حق التقرير الجماعي، المشاركة الفعلية في إتخاذ القرار مع الإدارة، وهو يعني ضرورة حصول الإدارة على موافقة ممثلي العمال في قضايا محددة.

من هنا وجدت عدة أساليب وصور للمشاركة في صنع القرارات رغم اختلاف تصنيفاتها بين التقليدية والحديثة، الرسمية وغير الرسمية، المباشرة وغير المباشرة باختلاف الدول والأنظمة، ووجهات النظر التي ينظر منها إليها، من طرف الباحثين والدّارسين في المجال، لتلتقي في نقطة وجوب وجود هذه المشاركة، لما لها من أبعاد سواءً على الفرد، المؤسسة والمجتمع ككل، في ظل بيئته الداخلية وخارجية سريعة التغير والتطور، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على أنه من أهم هذه الأساليب:

### 1- أسلوب الاقتراحات :

أبسط أشكال المشاركة التي لا تكلف كثيراً ولا تتطلب درجة عالية من التنظيم، بموجبها يسمح للعاملين بإبداء الرأي، وتقديم اقتراحاتهم، في مناسبات معينة تسبق مرحلة إتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين<sup>(1)</sup>.

### 2- أسلوب الاجتماعات الدورية :

من أساليب الاتصال والمشاركة المباشرة وإتخاذ القرار الجماعي، يتم عن طريقها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، وتتيح لهم الفرصة لمعرفة ما يجري داخل المؤسسة من نشاط وأعمال، كما يتسنى للقيادة الإدارية التعرّف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، بالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين<sup>(2)</sup>، و يشترط نجاح الاجتماع وضع وإعداد خطة

<sup>1</sup> فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص-ص، 28-29.

مسبقة له، تشمل تحديداً واضحاً للموضوعات التي سوف يتم النظر والتطرق إليها، فهذا النوع يمثل قناة اتصال بين القيادة والعمال لازدواجية وفعالية دورها.

### 3- أسلوب اللجان (أسلوب الاستشارة):

تمثل أحد أشكال أو صور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بل وأكثر الأساليب شيوعاً، وتعني «مجموعة الأفراد الذين يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها، أو النظر في مشكلات دورية، إذ يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم الذي يعمل به واتخاذ القرارات بشأنها»<sup>(1)</sup>. وتنقسم اللجان إلى أشكال وتقسيمات مختلفة حسب عدة اعتبارات<sup>(2)</sup>:

#### أ- من حيث المدة: إلى:

- **لجان دائمة:** تشكل بهدف بحث المواضيع المختلفة ذات الاختصاص الواحد.

- **لجان مؤقتة:** تشكل لبحث موضوع محدد، وتنتهي تلقائياً بانتهاء المهمة الموكلة إليها.

#### ب- من حيث السلطة: إلى:

- **لجان تنفيذية:** تتمتع بسلطات تخولها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة واجبة التنفيذ.

- **لجان استشارية:** يقتصر دورها في تقديم التوصيات والمقترحات وتوجيه النصح والإرشاد.

#### ج- من الناحية الرسمية: إلى:

- **لجان رسمية:** يتم تشكيلها رسمياً وتدرج ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **لجان غير رسمية:** وتشكل ضمن الوحدات الإدارية بأمر من مدير الوحدة.

في نظر الباحثين تعد اللجان وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر والحصول على التوصيات والمقترحات الناتجة عن الدراسة والتحليل من قبل أعضائها، لكن في حالات محددة<sup>(3)</sup> أين يتم حسن اختيار أعضائها وذلك بمراعاة توافر صفات كالقدرة على التحليل والإلمام بمواضيع كثيرة والانفتاح لها، الابتعاد عن التشبث بفكرة معينة، الإعداد الحسن لجداول أعمال اللجنة والاقتراحات المقدمة حول المشكلة محل القرار، والاستعانة بجميع الإحصاءات والبيانات والمعلومات والتفصيلات والتحليلات الموثوقة،

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق الذكر، ص 218.

<sup>2</sup> عبد العزيز محمد الخميس، مرجع سابق الذكر، ص ص، 26- 27.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 27.

وبالخصوص التركيز على كفاءة الأعضاء وقدراتهم على المناقشة وتلخيص الآراء وليس العدد. ولقد عرف النظام الإداري الجزائري تأسيس مثل هذه اللجان، أخذت تسمية مجالس العمال في مرحلة التسيير المركزي، ولجان المشاركة في أسلوب التسيير الجديد المعمول به ابتداءً من 1990.

#### 4- أسلوب المجالس (مجالس الإدارة):

يتشابه هذا الشكل مع اللجان، كونها عبارة عن مجموعة إدارية ذات مهام محددة<sup>(1)</sup>، وتختلف عنها في كون أن التمثيل في مجالس الإدارة يشكل مستوى إداريا عاليا، يتمركز في قمة التنظيم، يتكون بناءً على قرار من السلطة العليا، تختص بالمسائل التي تتصف بالشمول والعموم خاصة تلك التي تأخذ الطابع الإستراتيجي والمتعلقة بالسياسات العامة والخطط الإستراتيجية.

تختلف الدول في درجات التمثيل العمالي في مجالس الإدارة، فمنها ما يجعلها اختيارياً مع تحديد الحد الأدنى (2) اثنين، والحد الأعلى سبعة (7) بشرط أن يبقى المساهمون أغلبية، ومنها ما يفرض التمثيل ما بين 1/3 و 1/2 في مجالس المراقبة مع وجود ممثلين اثنين عن العمال<sup>(2)</sup>.

#### 5- أسلوب التفاوض الجماعي:

تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال أو ما يعرف بالانقلابية<sup>(3)</sup>، ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة، تكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الإتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة<sup>(4)</sup>، تكون معنية بالمشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل وقضايا العمل (المتعلقة بالأجور، ظروف العمل)، المساهمة في رضى العامل خارج المؤسسة تنظيم علاقات و ظروف العمل السياسية، الاقتصادية والمالية للمؤسسة، سياساتها العامة وهيكلها) أدرج القانون الجزائري التفاوض الجماعي للعمال كحق من حقوقه، إلا أنه لم يدرجه كنوع من المشاركة... إلا أننا من خلال هذا البحث سنعتبره كذلك، ما دام أنه أسلوب من الحوار يجمع الأطراف الاجتماعية في المؤسسة بهدف الوصول إلى قرارات ترضيهم).

<sup>1</sup> عبد الرحمن عبد الله الدعليج، مرجع سابق الذكر، ص ص ، 32- 33.

<sup>2</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 30.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق الذكر، ص 153.

<sup>4</sup> ليندة رقام، مرجع سابق الذكر، ص 199.

فالنقابة " منظمة اجتماعية تضم عمال صناعة أو تخصص معين، في خدمة العمال وتحت سلطتهم وإشرافهم، سواء كان صاحب العمل يمثل ملكية فردية أو ملكية جماعية دافعها الأساسي هو تكوين شخصية قانونية لنقابة معينة يمكنها القيام بوظيفتها التمثيلية "(1).

يمتاز العصر الحالي بالتقدم النقابي، إذ تعتبر من أهم مظاهر حياة الطبقة العاملة في البلدان المتقدمة، ويعتبر وجودها وانتشارها ونمو سلطانها من أعظم النتائج المترتبة على قيام الصناعات الكبرى، فهي تؤدي دوراً هاماً في الدفاع عن حقوق العمال والمطالبة بتحقيق مكاسب جديدة باستمرار. ولم يتم القبول العام للنقابات العمالية من قبل أصحاب العمل الممثلين بالإدارة في منشآتهم في الدول إلا بعد مرور سنوات طويلة من وجودها وما اعتراه من صراع مرير معها، إلى أن أثبتت دورها في ميدان العلاقات الصناعية، حيث استطاع فرض قيد أساسي على حرية الإدارة في التصرف، وخاصة فيما يتعلق بظروف العمل المادية والمعنوية، توحيد المعاملة وتطوير سياسات الأفراد في المنشآت المختلفة ما أدى إلى وجود نوع من التعاون المشترك بين الإدارة وممثلي العمال.

من أبرز وظائف ووسائل النقابة، ما يعرف بالمساومة الجماعية أو المفاوضات الجماعية(2)، والتي هي عبارة عن أداء الواجب المشترك بين العمال وأصحاب العمل بهدف التلاقي والتباحث بروح طيبة فيما يخص أمور كثيرة تهم طرفي الإنتاج، والاشتراك في صناعة قرار المنشأة والتي ينتج عنها في الأخير ما يسمى بالاتفاقية الجماعية، هذه الأخيرة تعد رمزاً لاعتراف المنشآت بالنقابات ووقوفها على قدمي المساواة أثناء المفاوضات، وهي معاملة الند للند وتكافؤ القوى، كما أنها تحمي العاملين من تعسف الإدارة وقراراتها الفردية وتصون حقوقهم التي تم التوصل إليها والتي تضمنها العقد، كما أن العقد الجماعي يحمي أصحاب العمل أيضاً ويصون حقوقهم، إذ أنه يفرض على العمال ونقاباتهم التقيد بنصوصه وإلا تعرضوا للعقوبات التي غالباً ما تتضمنها التشريعات العمالية المعمول بها في الأطوار المختلفة(3). في المقابل أي رفض للمفاوضة الجماعية من طرف أرباب العمل، يعتبر تعدد على الحقوق النقابية للعمال.

<sup>1-</sup> Antonia Fleishmann, « Syndicats & La participation des travailleurs », [ <http://lirary.fes.de/pdf-files/bueros/Madagascar/06893.pdf> ], 05 avril 2016 , 15h 45, p 04 .

<sup>2-</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد- . ط3، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005، ص 315.

<sup>3-</sup> نفس المرجع ، ص 320.

يشكل هذا النوع من المشاركة الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات والمؤسسات، نتيجة الطابع القانوني الذي يفرض على أرباب العمل وأي رفض للمفاوضة الجماعية يعتبر تعدد على الحقوق النقابية للعمال.

### المطلب الثاني: أبعاد تأثير المشاركة في صنع القرار:

يسعى المسؤولون إلى إيصال العاملين في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة وهذا يتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، أما الأول فيتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة ، إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الثاني (الرغبة في العمل) فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، والتي تعتبر المشاركة في صنع القرار أبرزها، لكون هذا الأخير يشكل عاملاً متعدد الآثار على الأفراد وإنتاجيتهم وبالتالي المؤسسة وفعاليتها.

من هذا المنطلق، سيقوم هذا المطلب بدراسة أبعاد هذا التأثير من خلال:

- 1- تأثير المشاركة على الأداء وفعاليتها.
- 2- أثرها على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- 3- تأثيرها على الثقة التنظيمية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

#### 1- أثر المشاركة على أداء العاملين وفعاليتها:

يمثل الأداء ورغم اختلاف التعاريف الممنوحة له وتعددتها، تتفق على أنه : «المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه سواءً من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به»<sup>(1)</sup>، وهو ذو أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وانطلاقاً من أن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة، استقرارها وتطورها<sup>(2)</sup>، على أن هناك العديد من الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى ذلك، أبرزها المشاركة في صناعة القرار والعمل الجماعي.

<sup>1</sup> فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، مرجع سابق الذكر، ص 38.

<sup>2</sup> - Jocelyne Gelin, « Les Effets De La Participation Des Travailleurs à La Prise De Décision sur La Manifestation Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle », **Mémoire Présenté comme exigence Partielle de la maitrise en Gestion des PME et de leurs environnement**, Université Québec, 1994 , p53 .

فالعلاقة بين المشاركة والأداء طردية، فكلها تحقق عامل إشراك العاملين في القرار كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بمستوى أدائهم وذلك من خلال:

- **تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة وبأقل التكاليف:** فأي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود ، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء الفعال هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لارتباطه بالعنصر البشري الذي يديرها ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، وبذلك تحقق الربح. عليه، فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية الفرد العامل بإشراكه في حياة المؤسسة عبر صناعة قرارها يجعلنا نصل إلى أهدافها بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً<sup>(1)</sup>.

- **الإبداع في إنجاز العمل وتوليد الأفكار:** في حين أن عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على عطاء الفرد، فإن المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً. فاهتمام الإدارة والقيادة بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين به، وهو ما يرجح كفة إشراكهم (العاملين) في صناعة القرار بها لضمان امتيازات الارتقاء بأدائهم.

- **تشجيع العمل بروح الفريق المتماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع للوصول إلى تحقيق أهداف المشاريع.** ففي ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العملية الواضحة في صناعة القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها<sup>(2)</sup>.  
وبين هذا وذاك فإن بعد تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء يتعدى الفرد والمؤسسة ، إلى أهمية مساهمته في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

<sup>1</sup> شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010 ، ص ص ، 64-65.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 30.

## 2- أثر المشاركة على الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي:

### أ- على الرضى الوظيفي :

عموماً، يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من «إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له»<sup>(1)</sup>، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضى الوظيفي لديه. وتظهر أهمية الرضا الوظيفي في إعتباره من أهم مؤشرات النجاح والفعالية للمؤسسة على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر موظفوها بالرضا سيكون حظها ضئيلاً، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة ، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وتبرز أهمية الرضا الوظيفي أكثر في كونه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

يؤثر النمط التشاركي في صنع القرارات تأثيراً بارزاً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، فالنمط الديمقراطي يسمح بتحقيق مستوى رضا وظيفي مرتفع على عكس الأنماط الأخرى، إذ أن السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار يجعل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم دائم، ويوطد علاقاتهم بالآخرين داخل المؤسسة ويخلق جواً نفسياً مريحاً يسمح بالإنجاز والإبداع، ويسهل تبادل المعلومات وبالتالي التوصل إلى القرارات الملائمة وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ومن ثم شعورهم بالرضا<sup>(2)</sup>.

من هنا يبرز التأثير المزدوج بين المشاركة والرضا الوظيفي فكثيراً ما يطرح تساؤل أيهما يعتبر محفزاً للآخر، المشاركة التي تؤدي إلى رضا العامل أم أن هذا الأخير هو الذي يشجعه في الاشتراك في الحياة العملية للمؤسسة التي ينتمي إليها؟! بالتالي نقول أن نوع التأثير متبادل، فكلما توفر هناك شرط المشاركة زادت قناعة الفرد في التنظيم ورضاه عنه لاعتباره حافزاً معنوياً هاماً، وكلما تحققت هذه المعادلة زادت إرادة العامل في المشاركة أكثر في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة والعاملين بها.

### ب - على الولاء التنظيمي:

الولاء أو الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات، نال نصيباً هاماً من الدراسات، لما يحمل في طياته من أهمية وتأثير على جميع الأصعدة، من هذا المنطلق فلقد تعددت التعاريف الممنوحة له لاختلاف وجهات نظر الباحثين، نظراً لاختلاف انتماءاتهم وبيئاتهم له وغيرها. فهو بإجماع العلماء: «الرغبة

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2006، ص 31.

<sup>2</sup> آمال قبائلي، مرجع سابق الذكر، ص 66.

الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم التنظيم والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمرارها وتطويرها»<sup>(1)</sup>.

بالنسبة لتأثير المشاركة، فهي بشكل واضح من العوامل البارزة في زيادة الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة لهم للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها، تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة التي هو عضو فيها، بعد أن تتيح له الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمات من مشكلات هو تهديد لهم، لأنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمؤسسة<sup>(2)</sup>؛ ليتعدى تأثير المشاركة في الولاء التنظيمي إلى حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من الرضى والسعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى إرتيابه عائلياً.

### 3- أثر المشاركة على الثقة التنظيمية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي:

#### أ - المشاركة والثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل الباحثين في الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصادي، علماً أن كل واحدة منها ركزت على ناحية معينة في المفهوم<sup>(3)</sup>. عموماً الثقة التنظيمية هي «إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، بما يعكس رضا والتزام الفرد إتجاه المنظمة»<sup>(4)</sup>، فهي إذاً اقتناع الفرد بعدالة

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص 14.

<sup>2</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق الذكر، ص 45.

<sup>3</sup> محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" -دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-، "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية"، العدد 02، 2014، ص 169.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 169.

المؤسسة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على الأفراد الآخرين في نفس التنظيم.

تبرز أهمية الثقة التنظيمية، من صعوبة بنائها وإنتاجها نوعاً ما، إذ أن بناءها يستغرق وقتاً طويلاً، في المقابل إنهارها لا يدوم سوى لحظات، وهو ما يضع المؤسسة في حالة تأهب دائم ليس فقط لكسبها وإنما للمحافظة عليها، ولقد أثبتت مؤخراً بحوث، أجريت حول أهمية العملية في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام و الرضا الوظيفي على ارتباط هذه الأخيرة مع الفاعلية ومستويات الأداء التنظيمي؛ من هنا، يبرز دور المشاركة في بناء هذه الثقة (خاصة المتعلقة بالإدارة العليا)، من خلال فهم مشاعر وأفكار العاملين، والحفاظ على أسرارهم والمعلومات المتداولة وإظهار الإيمان بهم والحد من الإشراف المباشر، والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي من خلال تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي.

فالثقة إذن في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، والتي تعتبر المشاركة في صناعة القرار أحد سبلها إليها، فهي تعد من أكثر الأدوات الإدارية فعالية، فحينما يسود جوٌّ من الثقة بالمؤسسة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويساعد بعضهم بعضاً<sup>(1)</sup>.

#### ب - المشاركة و الحد من مقاومة التغيير:

يعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسات والمنظمات من أهم العمليات، التي يجب على القادة والمدراء إدراكها وفهمها وتبنيها، وذلك ضماناً لجودة أداء الخدمة والمنتج وإرضاء العملاء والعاملين. فهو (التغيير التنظيمي) عبارة عن « تغيير موجه مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات»<sup>(2)</sup>، بمعنى، عملية مستمرة تقوم على أساس التخطيط المنظم لمواجهة احتياجات المنظمة وعملية شاملة تتضمن جميع جوانب النظام لتحقيق الفعالية والكفاءة بشكل متزايد ومستمر. تكمن أهميته (التغيير) من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، فتحتاج المؤسسة بين حين وآخر إلى التغيير إلى الأحسن، سواء في الأفراد، الهياكل أو التقنيات أو الأساليب والإجراءات، وذلك لتحقيق التكيف وضمان جودة الخدمة و المنتج و من ثم ضمان البقاء .

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق الذكر، ص 169.

<sup>2</sup> شداد بن عبد الهادي العتيبي، "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف بن عبد العزيز، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011، ص 39.

التغيير إذا ، قد يمس بنية المؤسسة، طرق العمل وأساليب الإدارة، تنظيم العمل و المهام والنشاطات، التقنيات المستخدمة، العمليات والإجراءات، ثقافة العمل، أداء الأشخاص و نفسياتهم أو في صورة المؤسسة ككل<sup>(1)</sup>، لكن يحدث في المؤسسة أن يلقي التغيير مقاومة من الأفراد والعاملين بها، وهذا أمر حتمي، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير، والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته أو مكتسباته من الوضعية السابقة . فتعرّف (مقاومة التغيير) أنه «الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع القائم . أو هي رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة»<sup>(2)</sup>، وقد تأخذ هذه المقاومة أشكالا عديدة أهمها:<sup>(3)</sup>

- التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض البدائل؛
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها؛
- التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته؛
- مقاطعة العمل، الصمت وعدم التفاعل، حجب المعلومات أو تأخير وصولها؛
- الانسحاب من الاجتماعات و اللجان في ظل عدم التقبل لمعارضتهم؛
- التحول للسلوكيات الدفاعية والعدائية، لإشغال المنظمة والمؤسسة بقضايا جانبية لتحول دون إنجاح مشروع التغيير وبالتالي إفشال خططها.

ومن الأسباب البارزة لظاهرة مقاومة التغيير داخل التنظيم، عدم المشاركة الفعالة لمختلف المستويات في دراستها وإقرارها، والتي ينتج عنها الغموض الذي يكتنف التغييرات المتوقعة، بفعل نقص المعلومات وانسداد قنوات الاتصال. فانفراد فئة في فرضه(التغيير) يثير ردود أفعال سلبية تستفز الآخرين ويتسبب في رفضها، فالمقاومة هنا تستمد من الطريقة التي يفرض فيها التغيير وليس بمحتواه ومضمونه، هنا يبرز دور عامل إشراك العاملين وتأثيره في الحدّ من هذه المقاومة ،عن طريق فتح النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأساليب والوسائل والتوقعات المصاحبة للتغيير، والتي من شأنها تعميق الفهم وإثراء

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق الذكر ، ص 43.

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي، "إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري" ، <http://www.scribd.com/mobile/document/318250588/4-1-PDF>، 05 أبريل 2016 ، 13h00 ، ص24

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص ، 24- 25.

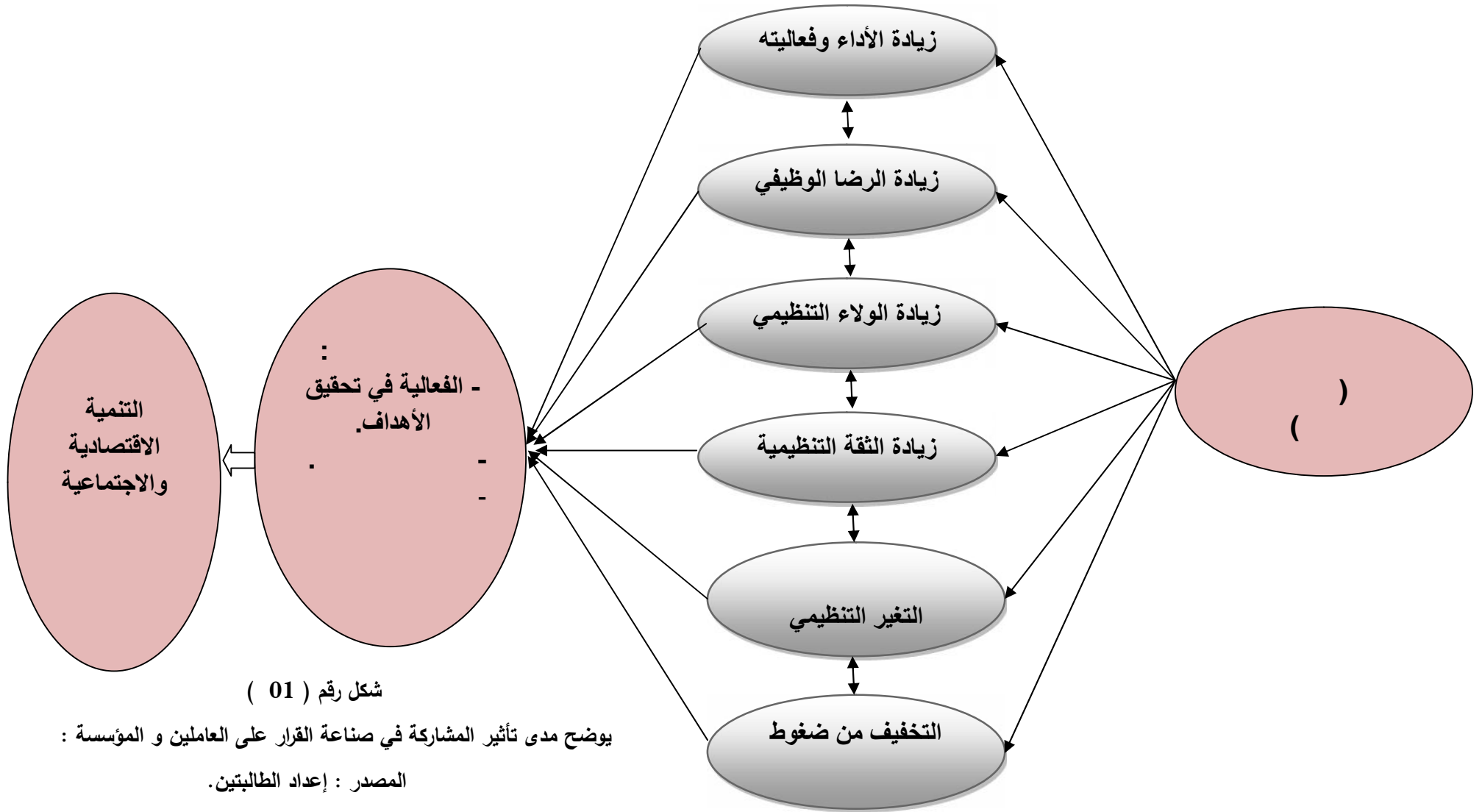
المعلومات وكشف عن الخبرات والاتجاهات والتمهيد لاستقطاب القوى الفاعلة واحتوائها في عملية التغيير ليكون لها دور إيجابي<sup>(1)</sup>.

فالمشاركة الفعّالة، هي طرح الآراء والبدائل عن طريق اللجان والاجتماعات واللقاءات حتى ولو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين، المهم أن تُطرح، ويسمع لها وتناقش بالحجة والمعلومة، فهي وسيلة تظهر الطاقات والقدرات وتوسع أساليب التفكير وطرح البدائل وبالتالي تجنب المنظمات خسائر على الصعيدين ، الداخلي (المنظمة) والخارجي (البيئة الخارجية).

ويمكن تلخيص المبحث في الشكل الموالي:

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 28.



شكل رقم ( 01 )

يوضح مدى تأثير المشاركة في صناعة القرار على العاملين و المؤسسة :

المصدر : إعداد الطالبتين.

## خلاصة واستنتاجات:

عملية المشاركة في صنع القرار هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في صنع القرارات من خلال تبادل الآراء و الاستفادة من الخبرات وفق أسس و قواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة و أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فهي تعني بأن يصبح العمال طرفاً في عملية صنع القرار التي كانت حكراً على المسيرين دون غيرهم، فهي بذلك تتضمن تغييراً في بناء القوة داخل المؤسسة.

تعتمد المشاركة في صنع القرار على عدة أساليب مبنية على الحقوق التي اعترفت التشريعات للعمال بها، و المتمثلة أساساً في الحق في الحصول على المعلومات أو الإطلاع عليها، حق التشاور وحق التقرير الجماعي، ومن هنا وجدت أساليب؛ الاقتراحات ، الاجتماعات الدورية ، أسلوب اللجان أو الاستشارة، مجالس الإدارة والتفاوض الجماعي.

تشكل المشاركة عاملاً متعدد الآثار والأبعاد على الأفراد وإنتاجيتهم وعلى المؤسسة وفعاليتها، فكلما توفر عامل المشاركة كلما تقلصت الاتجاهات السلبية للعمال فيها و زادت من فعاليتها.

## الفصل الثاني:

### تنظيم المشاركة العمالية في التجربة الجزائرية

(1963 - 1990)

أسلوب الإدارة بالمشاركة ليس بغريب على المؤسسة الوطنية الجزائرية ، حيث عرف عدة صيغ عبر مراحل مختلفة من التسيير ، أفرزت كل مرحلة عن نقاط ضعف تسببت في انهيار أخرى، إلى أن استقر الوضع في بداية التسعينات تاريخ صدور قانون 90-11 المتضمن تنظيم علاقات العمل ، بعد سلسلة من التحولات و التغييرات ترجمت بظهور بنى وركائز جديدة حملت شعار الديمقراطية والمنافسة الاقتصادية كأساس لهذا المبدأ . في هذا الفصل ، سنركز على ثلاث نقاط أساسية في ثلاث مباحث؛ الأول مشاركة العمال في تجربتي التسيير الذاتي و الاشتراكي، الثاني المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الليبرالي للمؤسسات، أما المبحث الثالث تنظيم المشاركة في قانون العمل 90-11 .

#### المبحث الأول:

#### مشاركة العمال في تجربتي التسيير الذاتي و الاشتراكي

(1963 - 1971)

عرفت الجزائر فيما قبل التحول الاقتصادي، ثلاث مراحل من التسيير، الذاتي، المركزي والاشتراكي ، انفردت كل منها بمجموعة من الخصائص و الأجهزة التي منحت مكانة مميزة للعمال، من خلال المشاركة في تسيير المؤسسات التي كانوا يعملون بها ، وبطبيعة الحال في صناعة القرار فيها على النحو الموالي:

#### المطلب الأول: التسيير الذاتي (1962 - 1965):

وجدت الجزائر نفسها بعد الإستقلال مباشرة عاجزة تقريبا عن تسيير مؤسساتها أو التحكم في أوضاعها بعد خروج المعمرين، وعلى هذا الأساس قامت اليد العاملة الجزائرية بصورة تلقائية، وبدون توجيه رسمي أو حزبي بالاستيلاء على المؤسسات الصناعية والزراعية التي أهملها أصحابها القدامى، ووضعوا تلقائيا التسيير الجماعي لها (1).

<sup>1</sup> خير الدين حسيب ، مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي. ط1، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1971، ص 108.

على هذا الأساس، فإن مشاركة العمال في الإدارة الجزائرية فرضته ظروف ما بعد الاستقلال، وقد جاءت المراسيم والقوانين تدعم هذا الاتجاه من المشاركة، كالمرسوم رقم 62-02 الصادر في 22 أكتوبر 1962، الذي نص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، وآخر في 23 نوفمبر 1962 تحت رقم 62 - 38، المنصوص فيه على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الصناعية التقليدية و المنجمية الشاغرة، كذلك المرسوم رقم 63-95 الصادر في 22 مارس 1963 والمتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية و المنجمية والصناعات التقليدية وكذلك الأراضي الزراعية<sup>(1)</sup>، ومرسوم 08 ماي 1964 الخاص بالتسيير الذاتي الصناعي.

عرّف ميشال رابيتيس **MICHEL RAPETISSE** التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه «تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها»<sup>(2)</sup>، فهو يرى أنه يقوم على ثلاث دلالات أساسية:

- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج؛

- وضع الثقة في العمال؛

- حرية اختيار الممثلين؛

و يتلخص نظام التسيير الذاتي المطبق داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية في مجموعة من الهياكل تسمى أجهزة التسيير الذاتي، تتمثل في:

### 1- الجمعية العامة للعمال:

تعتبر المجلس الأعلى في المؤسسة والهيئة صاحبة السيادة في التسيير، يضم كل العمال الدائمين<sup>(3)</sup>، له عدة اختصاصات:

- انتخاب مجلس العمال ولجنة التسيير؛

- رقابة نشاط هيئات التسيير الذاتي الأخرى؛

- دراسة برامج العمل المقترحة من طرف المجلس العمالي ولجنة التسيير؛

- دراسة مخطط المؤسسة للتنمية والمصادقة عليه؛

- دراسة قانون تنظيم العمل والمصادقة عليه؛

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني، مرجع سابق الذكر، ص 96.

<sup>2</sup> - حكمت محمد فليح، مرجع سابق الذكر، ص 90.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب سويسى، "أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، 1995، ص 148.

- دراسة طلبات اعتماد التجهيز والمصادقة عليها.

## 2- مجلس العمال :

لا يتواجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من خمسين (50) عاملاً<sup>(1)</sup>، يتم انتخابه من طرف المجلس العام للعمال، يتراوح عدد أعضائه ما بين 18 إلى 45 عضواً من العمال الذين يباشرون الإنتاج فعلاً. أما إذا كان العدد أقل من 50 عاملاً، فإن المجلس العام للعمال هو الذي يحل محل مجلس العمال، وله عدة مهام واختصاصات نذكر منها:

- انتخاب ومراقبة لجنة التسيير.
- اتخاذ القرارات الناجمة عن توجيهات المجلس العام للعمال.
- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بنظام العمل.
- إعداد الخطة الاقتصادية المالية السنوية للمؤسسة.

## 3- لجنة التسيير:

تتكون من 6 إلى 12 عضواً، يتم انتخابهم من طرف مجلس العمال من بين أعضائه، وذلك لمدة ثلاث (03) سنوات، يتجدد ثلثهم (1/3) كل سنة، باستثناء رئيس اللجنة<sup>(2)</sup>. تعتبر (لجنة التسيير) الهيئة أكثر شهرة، لدرجة اعتبار التسيير الذاتي هو لجنة التسيير ذلك راجع للدور الهام الذي تلعبه من خلال الاختصاصات التي تؤديها في المؤسسة:

- إعداد خطط تطوير الإستثمار.
- توزيع المهام والمسؤوليات.
- اتخاذ القرار بشأن الأسلوب المناسب لشراء المنتجات وتسويقها في الوحدة المسيرة ذاتياً وإعداد الحسابات.
- تعيين ممثلي الوحدة داخل التعاونيات التي هي عضو فيها وتشغيل العمال الموسمييين.

<sup>1</sup>- عبد المجيد أونيس، عبد المجيد أونيس، " تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، 1995، ص، ص 143.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب سويسى، مرجع سابق الذكر، ص 148.

أما رئيسها، فيتم انتخابه من طرف المجلس العام للعمال، وذلك لمدة ثلاث سنوات (03)<sup>(1)</sup> يمثل المؤسسة قانونياً، حيث يتصرف باسمها، يرأس اجتماعات الأجهزة الثلاثة السابقة، يؤمن تنفيذ القرارات ويقود المؤسسة.

#### 4- المدير:

يتم تعيينه من طرف السلطة لتمثيل الدولة داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>، أما المهام الموكلة إليه، فهي ممارسة الرقابة الإدارية وكذلك العمليات المالية والاقتصادية، مراقبة الحسابات، السهر على تطبيق القرارات والقوانين المتخذة من طرف لجنة التسيير، التوجيهات الحكومية والمراسيم التي تصدرها، أيضاً تمثيل المؤسسة في عملية البيع والشراء وإبرام العقود المختلفة.

إلا أن هناك أسباباً كثيرة، أثرت على السير الحسن للمؤسسات المسيرة ذاتياً، حيث لعبت عدة عوامل متداخلة دوراً فعالاً في القضاء على هذا الأسلوب، خاصة في المؤسسات الاقتصادية الصناعية. فالحكومة آنذاك لم تضع كل المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة المهجورة من قبل المعمرين والمعتلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع أغلبها تحت وصاية الدولة مباشرة، وهو الإجراء الذي شكل تناقضاً مع مضمون التسيير الذاتي. ما دلّ على التردد الموجود بين تطبيق المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية. وقد تجلت أهم العوائق التي حالت دون استمرار أسلوب التسيير الذاتي في:

#### أ- تعدد هياكل التسيير الذاتي:

حيث تمثل ذلك في تدخل البلدية والمجلس البلدي في صلاحيات الهيئة الوصية المشرفة على التسيير الذاتي<sup>(3)</sup>، مما جعل هذه السياسة ترتبك وتختل، وتحول العمال شيئاً فشيئاً إلى مجرد منفذين، همّشت بذلك المشاركة العمالية واحتفظت بطابع استشاري، رافقه عدم إعلام العمال بمجريات الأحداث الداخلية وتأزم أوضاع المؤسسات الاجتماعية واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين، ساهمت كلها في ظهور اللامبالاة في صفوف العمال<sup>(4)</sup>، فأصبحوا لا يطالبون بحقهم في الإعلام بعد أن تأكدوا من أن لا دور لهم في عملية اتخاذ القرار وأن الحل ليس بيدهم.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق الذكر، ص 144.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 144.

<sup>3</sup> عبد المجيد أونيس، نفس المرجع سابق الذكر، ص 146.

<sup>4</sup> سيف الإسلام شوية، "التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية- عولمة ووظائفه"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، فرع علم اجتماع العمل والنظام الصناعي، 1986، ص 79.

**ب- تداخل الصلاحيات وتعدد مراكز اتخاذ القرارات:**

بسبب ازدواجية القيادة الآمرة، ووجود تداخل بين صلاحياتها في المؤسسة، بين واحدة منتخبة (لجنة التسيير ومديرها) وأخرى معينة من قبل الوصايا (المدير)، هي الوضعية التي صعبت من عملية التسيير والتنسيق وجعلها معرقلًا للعمل أكثر منه محررًا، أدت إلى فشل هذه الأجهزة في القيام بمهامها مما أدى إلى ظهور عدة خلافات وصراعات من أجل السلطة والسيطرة (1).

**ج- عدم تجديد أجهزة التسيير:**

فرغم وضوح القانون في هذا المجال، فيما يخص انتخاب أجهزة التسيير، والمدة القانونية المسموح بها لإعادة تجديدها، فقد حدث أن أغلب المؤسسات المسيرة ذاتيا لم تتم فيها هذه العملية منذ إقامتها (2)، بل وقع في بعض الأحيان تعيينهم بصفة فردية دون موافقة العمال، إضافة إلى عدم قدرة نظام التسيير على بلورة الوعي العمالي فيما يتعلق بأهمية المشاركة في عملية التسيير، بسبب درجة الأمية الكبيرة وعدم التكيف السريع مع العمل الصناعي الذي يختلف عن العمل الزراعي.

أخيرا، يمكن القول أنه رغم ما تضمنه التسيير الذاتي من مبادئ، وأجهزة التسيير المختلفة التي اعتمدها، إلا أن المشاكل والصعوبات التي واجهته، وكذلك التطورات والتغيرات التي شهدتها الجزائر، سواء من الناحية السياسية (انقلاب جوان 1965)، أو من الناحية الاقتصادية، (تأميم الشركات الوطنية)، جعلت السلطة الجزائرية تتخلى عن هذا الأسلوب ابتداءً من 1966، حيث عمدت إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها مباشرة، وتعيين أجهزة جديدة لتسييرها، واعتماد التخطيط ابتداءً من المخطط الثلاثي الأول (67-69) والاستثمار. وهو ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

**المطلب الثاني: مرحلة التسيير المركزي (1966-1970):**

اتسمت هذه المرحلة ببداية ظهور القطاع العام، حيث تم وضع جميع الوحدات الإنتاجية الصناعية التي كان يشملها، تحت إدارة شركات وطنية كانت الحجر الأساس في تشكيل القطاع العام، وهذا بموجب المرسوم 204/66 الصادر في 15 سبتمبر 1966 المتعلق بقانون الاستثمارات (3)، حيث بلغت نسبة هذه

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق الذكر، ص 79.

<sup>2</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق الذكر، ص 147.

<sup>3</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 46.

الأخيرة في قطاع الصناعة 51.6% من مجموع الاستثمارات<sup>(1)</sup>، هذه الشركات كانت تقوم على الهيئات التالية:

#### أ- مجلس التوجيه والرقابة:

الذي تشكل ابتداء من 1966<sup>(2)</sup>، يتكوّن من نخبة مثقفة قوية قادرة على فرض قراراتها على العمّال المنتخبين، تقوم بمساعدة مدير الشركة في القيام بأعماله، تتميز بالطابع الاستشاري في مجالات النظام الداخلي والتشريعات المتعلقة بالعمل والاستثمارات.

#### ب- المدير:

يمثل جهاز التنفيذ (رئيس مجلس إدارة ومدير عام في آن واحد) ، يتم تعيينه على رأس كل شركة وطنية بموجب مرسوم، يضعه في موضع لاثحي بما يملكه من سلطات واسعة وغير محددة، تمكنه من الإشراف على كل الأعمال والمهام داخل المؤسسة (تركيز كل الصلاحيات في يده)، فهو الذي يملك سلطة التقرير المطلقة تقريبا. يلعب بهذا دوراً مهماً بالنسبة لعلاقات العمل، بحيث يرفع القرارات إلى الجهات الوصية، ويعمل بالتعاون مع المجالس الاستشارية التابعة للوزير المكلف بالرقابة، هذه الأخيرة التي تعمل على توجيه ومساعدة المدير أثناء قيامه بمهامه<sup>(3)</sup>، على هذا النحو، تم استبعاد العمال عن السلطة، بحيث اعتبروا منتجين فقط لم تكن قوتهم بارزة على صعيد التسيير وإنما فقط تنفيذ قرارات سلطة الإدارة.

كان هذا هو أسلوب التسيير الذي ساد المؤسسات العمومية إلى غاية 1970، الذي أبعد العمال عن المشاركة في القرارات، وكشف فيما بعد عن عيوب عديدة استوجب إعادة النظر فيها، حيث انتشرت مظاهر الإهمال، التبذير، الاختلاس والرشوة من قبل فئة البيروقراطيين المتحكمين في الاقتصاد المؤم<sup>(4)</sup>. استدعت التدخل، بإصدار قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات كأسلوب تسيير جديد أعيد فيها تنظيم المؤسسات العمومية لتكييفها مع المستجدات الجديدة.

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح، مرجع سابق الذكر، ص 94.

<sup>2</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق الذكر، ص 148.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلّي، المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. الجزائر: المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، 1983، ص 16.

<sup>4</sup> علي سعيدان ، بيروقراطية الإدارة الجزائرية . الجزائر : المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981، ص 52.

### المطلب الثالث: التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1987):

جاء ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر في 16 نوفمبر 1971، من أجل وضع أسس قوية لإدارة وتسيير المؤسسات، في إطار النظام الاشتراكي وتجسيد المشاركة الفعلية للعمال في التسيير إلى جانب الإداريين، هذه المشاركة التي تطلعت إلى تحقيق نتائج جيدة، تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنوقراطية، خاصة إذا كانت في إطار منظم، كما كان يهدف إليها قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

إن التسيير الاشتراكي قد صمّم كوسيلة لتحويل مكانة العامل في المجتمع، بإسهامه النشط في عمليات اتخاذ القرار الاقتصادي والاجتماعي ضمن المؤسسة<sup>(1)</sup>، جوهره ضمان تدخل دوري لجماعة العمال، لضمان السير الديمقراطي في المؤسسة، فهو حسب عبد اللطيف بن أشنهو، ليس التسيير الذاتي ولا التسيير المشترك، بل هو تجربة تهدف إلى إبراز السلطة الاقتصادية للعمال ضمن المؤسسات<sup>(2)</sup>.

إن مدلول الاشتراك، تحدد في النصوص الأساسية للدولة، ففي الميثاق الوطني الصادر سنة 1976 أن مشاركة العمال في التسيير واجب قانوني<sup>(3)</sup>، تأكد ذلك في دستور 1976 الذي نص في مواد 28، 59، 60<sup>(4)</sup> أن المشاركة في التسيير ضرورة تفرضها الثورة، وكذلك أن تنظيم الدولة قائم على المشاركة الفعلية للجماهير في التسيير، وبهذا فحق العمال في المشاركة في التسيير حق سياسي ودستوري كباقي الحقوق الأساسية المضمونة قانوناً. أما في الأمر 71-74 بدوره في هذا الشأن ذكر أنه وبما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي الشعب، فإن له الحق أيضاً في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها<sup>(5)</sup>.

فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون جديد يراعي بعدين أساسيين<sup>(6)</sup>، مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين و تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية، هذا من خلال ما جاء به الميثاق أن التسيير الذي يقوم بها العمال

<sup>1</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 51 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 51 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة .

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة .

<sup>5</sup> سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري . ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 280.

<sup>6</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق الذكر، ص 150.

في التنظيم الاشتراكي للمؤسسات يتجسد خاصة في مجلس العمال، الذي ينتخب لمدة ثلاث أعوام من قبل مجموع العمال، سواء في مستوى الوحدات أو في مستوى المؤسسة، .... وأن الصفة الممنوحة من الآن فصاعداً للعمال هي صفة المنتج المسير تمارس خاصة ضمن مجلس العمال المذكور الذي لا تحصر مراقبته لنشاط المؤسسة في المظاهر التقنية وحدها، بل تتخذ بعداً سياسياً على الخصوص يجب إبرازه في الامتيازات المخولة للإدارة<sup>(1)</sup>.

هنا نستشف أن الميثاق الوطني من خلال بنديه المذكورين سابقا و أخرى، يحاول إلغاء الصراع بين الإدارة أو جهاز التسيير والعمال واعتبار أن ذلك الصراع كان في الماضي نتيجة الاستغلال القائم آنذاك؛ فهدفه الإدماج الفعلي للعمال في المؤسسة، مع اعتبار المشاركة وسيلة لبناء المجتمع الاشتراكي، من خلال التكوين السياسي، الاقتصادي والاجتماعي الذي يضمنه التسيير الاشتراكي .

كان الهدف إذا، من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى جانب الإداريين، ويتم ذلك عن طريق: مجلس العمال، اللجان الدائمة مجلس مديرية المؤسسة (مجلس الإدارة) والمدير. على النحو التالي:

### 1- مجلس العمال:

يعتبر أحد الأجهزة الهامة في إدارة وتسيير المؤسسة الاشتراكية، يتكون من أعضاء منتخبين من بين أعضاء مجالس عمال الوحدات، بناءً على قائمة تعدها لجنة مكونة من ممثلي الحزب والنقابة والوصاية ، يتراوح عددهم ما بين 07 إلى 25 عضواً<sup>(2)</sup>، شرط أن يكون كل عضو متمتعاً بحقوقه الوطنية، بلوغه 21 سنة من عمره ومتحرراً من الخدمة الوطنية، قضاءه (06) سنة أشهر في الخدمة الفعلية للمؤسسة وأن يكون نقابياً منذ سنة على الأقل وقت الانتخاب، بالإضافة إلى استبعاد كونه أحد أعضاء مجلس الإدارة ؛ في حين ينتخب رئيس هذا المجلس عن طريق الاقتراع السري من بين أعضائه ليدير أعماله.

<sup>1</sup> سليمان أحمية، ، مرجع سابق الذكر، ص 280.

<sup>2</sup> كمال شيخي، مرجع سابق الذكر، ص 102.

## إختصاصاته:

- (1): لمجلس العمال إختصاصات عدة متمثلة في:
  - إبداء آرائه في مشروع المخطط بالمؤسسة والموضوعات المتعلقة بالحسابات التقديرية لمصاريف وإيرادات المؤسسة.
  - إعطاء آرائه فيما يتعلق بتنفيذ المخطط السنوي وحسابات الاستغلال والميزانية السنوية وغيرها وكذا توصياته حول مشروع برنامج الاستثمارات.
  - المشاركة مع مديرية المؤسسة في إعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني وتخصيص النتائج المالية للمؤسسة والبت في الحصص المخصصة للعمال في هذا المجال.
  - بالإضافة إلى قيامه باختصاصات استثمارية حول وضعية العمال والتعديلات التي تتم على هيكل المؤسسة، وممارسة للرقابة على نشاطاتها.
- وقد أجمل المشرع الاختصاصات سالفة الذكر فيما أورده في (المادة 39) من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات أنه ، مجلس العمال يسهر على حسن سير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وعلى التحسين المستمر للجودة وعلى القضاء على التبذير وعلى مراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط (2). ويستند المجلس في عمله وأداء مهامه المختلفة على اللجان الدائمة.

## 2- اللجان الدائمة:

- نظراً لوجوب إكتساب مساهمة العمال في حياة المؤسسة تبعاً للأمر 71-74 صفة الدوام، وليس الدورية، ولما كان مجلس العمال يخضع إلى نظام جلسات، فإن نشاطه وعمله يتواصلان بواسطة لجان دائمة يستعين بها لمساعدته في نطاق مهمته، وهي خمس (05):
  - لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية: التي تتألف من أعضاء يعينهم مجلس العمال من بين أعضائه، تكلف بالمسائل الاقتصادية والمالية بصفة عامة، وتجمع المعلومات الخاصة بهذا الشأن، كما تشارك في إبرام العقود والصفقات ذات الطابع الاقتصادي التجارية منها والمالية (3).

<sup>1</sup> الهدبة مناجلية ، "التجربة النقابية في الجزائر- التسيير الاشتراكي للمؤسسات-" ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، فرع علم الاجتماع الصناعي، 1988، ص ص، 97-98.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 98.

<sup>3</sup> سليمان أحمية ، مرجع سابق الذكر ، ص 282.

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تتشكل على نفس الشكل السابق، وتكلف بدراسة المسائل المتعلقة بوضعية العمال الاجتماعية، والتسيير عند الضرورة للمؤسسات الاجتماعية والثقافية التابعة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين: تهتم بالمشاركة في إعداد سياسة المستخدمين والتكوين، التوظيف والامتيازات المالية الممنوحة للعمال.

- لجنة الشؤون التأديبية: تكلف بإعطاء الرأي المسبق في كل المسائل المتعلقة بتأديب المستخدمين والتي تعرض عليها إجبارياً من طرف المديرية<sup>(2)</sup>.

- لجنة حفظ الصحة والأمن: هي التي تتأكد من تطبيق القواعد التنظيمية المتعلقة بحفظ الصحة و الأمن و تقترح جميع التحسينات التي تراها مستحبة، و تقوم علاوة على ذلك بدور تكوين المستخدمين فيما يتعلق بالوقاية<sup>(3)</sup>.

منح ميثاق التسيير الاشتراكي للعمال سلطات ومجالات للتدخل واسعة، شملت جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية، هذه الهيئات، كما نصّ عليها الميثاق، هي هيئات ديمقراطية تشارك السلطات الإدارية الرئاسية في تسيير الوحدات والمؤسسات الاشتراكية، ومن خلال تنظيمه لمبدأ المشاركة، يظهر أنه من خلال ميادين تدخلها، جاء ليرسخ فكرة المشاركة العمالية الفعّالة، تشمل كل ما يتعلق بالإدارة والتسيير، بهذا تكون قد تأسست لأول مرة مشاركة حقيقية للعمال، ولو في النصوص القانونية.

### 3- مجلس المديرية:

ينشأ بناءً على قرار من السلطة الوصية على المؤسسة، بحيث يتراسه مدير المؤسسة، ويضم إلى جانب المدير عدداً من النواب عادةً معاونين المباشرين له، وممثلين اثنين (02) للعمال يتم انتخابهم من بين أعضاء مجلس العمال. أما عدد أعضاء مجلس الإدارة فهو يتراوح ما بين 09 إلى 11 عضواً<sup>(4)</sup>. وعن اختصاصاته هي كما يلي:

- تعيين ممثلين للإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة وتعيين ممثلي المؤسسة في المؤسسات الأخرى التي ترتبط بها المؤسسة بنشاطات معينة.

<sup>1</sup> الهدبة مناقلية، مرجع سابق الذكر، ص 102.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 103.

<sup>3</sup> سليمان أحمية، مرجع سابق الذكر، ص 282.

<sup>4</sup> حكمت محمد فليح، مرجع سابق الذكر، ص 111.

- المساهمة في وضع مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور .
- ممارسة مهام السياسة التجارية للمؤسسة والبت في بعض الأمور المتعلقة بالبرامج العامة لنشاط المؤسسة والمتمثلة في التموين، الإنتاج والبيع.
- له اختصاصات مالية متعلقة بالمخطط الاقتصادي والاستثمارات والمساعدات المالية والمصرفية والنتائج المالية.
- اختصاصات تنظيمية متعلقة بتنظيم أو إعادة تنظيم الأجهزة التابعة للمؤسسة.

#### 4- المدير:

يتم تعيينه من طرف الجهة الوصية لأداء دوره على رأس المؤسسة، وهو في نفس الوقت رئيساً لمجلس الإدارة. يعتبر المسؤول الأول عن التشغيل العام في المؤسسة، بحيث يمارس السلطة السلمية على الموظفين، كما يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، يستمد (المدير) سلطاته من اللوائح والقرارات الرسمية ويعمل تحت سلطة الجهة الوصية على المؤسسة، وعلى هذا الأساس فهو يختص بمهمته الإدارية التنفيذية ويسهر على تنفيذ القرارات المتخذة من قبل القيادة الجماعية للمؤسسة.

كانت علاقات مجلس العمال (المجلس الممثل للعمال) بالأجهزة الأخرى على النحو التالي:

#### أ- علاقة مجلس العمال بمجلس الإدارة:

أكد قانون التسيير الاشتراكي رقم (71-74) على أن وحدة الإدارة لا يمكن التراجع عنها وذلك لأسباب واضحة، هي التنسيق والفعالية؛ ذلك أن مشاركة العمال مهما اتسعت ليس لها أن تخلص وتجرد رئيس المنشأة (المدير العام) من مسؤوليته إزاء السير العام لمؤسسته، الذي هو وحده مطالب ومحاسب أمام الأمة، وإن كان عليه احترام صلاحيات مجلس العمال فليس لهذه الأخيرة أبداً أن تدوس صلاحياته، فالعمال مشتركون مع الإدارة في تسيير المؤسسة ولا يخلون محلها. فبالنسبة إليه (نقصد الأمر 71-74) إشراك العمال في تسيير المؤسسة يتم عن طريق تعالي العمال عن المكتسبات الآتية لصالح المكتسبات الوطنية المتوخاة . فنظرة الإدارة لمصلحة المؤسسة تقتضي التعاون بين الطرفين لربح معركة الإنتاج<sup>(1)</sup>.

#### ب- علاقة مجلس العمال بالمدير العام للمؤسسة (رئيس مجلس المديرية ومدير عام في نفس الوقت):

يعين المدير العام للمؤسسة بموجب مرسوم يتخذ من السلطة الوصية على المؤسسة، وينحى من عمله من نفس الإدارة القانونية التي عين بها، أما بالنسبة لاختصاصاته وعلاقتها باختصاصات مجلس

<sup>1</sup> مصطفى بلعيد، مرجع سابق الذكر، ص 95.

العمال، فقد ورد في (المادة 61) من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات أن المدير العام للمؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسؤولاً عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية، وفي إحترام الاختصاصات الموكّلة إلى مجلس العمال، يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، وأنه يمارس السلطة على الموظفين<sup>(1)</sup>.

#### ب- علاقة مجلس العمال بالنقابة العمالية:

تجدر الإشارة وحسب مصطفى بوتفوشات<sup>(2)</sup>، أن النقابة في الجزائر في هذه الفترة اعتبرت الممثل الوحيد لكل العمال، ودورها السياسي والرئيسي هو حماية وحدة عالم الشغل والعمل، ووظيفتها السياسية و التسييرية متكاملتين في سياق تنظيمي واحد (مجلس نقابي، مجلس عمال) وهما منبثقين عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين، هذا التكامل الذي يترجم بانعقاد أربع (04) اجتماعات عادية سنوياً على الأقل لمعالجة مشاكل التسيير وكذلك المشاكل ذات النوع السياسي والنقابي طبقاً لقوانين الاتحاد العام للعمال الجزائريين، لكن هل تأسيس المجالس العمالية لا يتعدى على وجود المجلس النقابي؟

أكد ميثاق التسيير الاشتراكي، أن مجلس العمال يلعب دوره لصالح تقوية المجلس النقابي، الذي له الأولوية في خلق مجلس العمال، لأنه دون فرع نقابي لا يمكن أن يكون هناك مجلس عمالي، ودون تنظيم عالم العمل، ودون رفع وعيه السياسي والإيديولوجي لا يمكن تحقيق مشاركة العمال في التسيير. فهو يوسع قواعدها، هذا الاتساع بعيد عن إيقاف عمل هيئات التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بالعكس يذهب في اتجاه تدعيمها وفتحها والدفاع عنها.

ويتوافق رأي محفوظ غزالي<sup>(3)</sup> مع الأول في هذه التفرقة، حيث يرى أن النقابة تعمل عن طريق ازدواج العمل الذي يتحمله مجلس العمال، وبالمرّة جهاز التسيير النقابي، الغاية منه كما أكد ذلك الميثاق هو بالتحديد التقليل والقضاء على كل أشكال المطالبة التي تأتي عن طريق المنازعة المنجّرة عن قلة معرفة الفوائد الموجودة بين مسيري المنشأة والمنتجين (في إشارة إلى المؤسسات الرأسمالية).

بهذا يظهر لنا جلياً إحدى الأدوار التي يقوم بها مجلس العمال، والتي تتمثل في مراقبة التسيير في المنشأة للسهر على تحسين الإنتاج والإنتاجية، والمكافحة ضد التبذير. هذا النوع من المراقبة مؤهل شعبي من طرف الميثاق يظهر أساساً في المراقبة التامة في المنشأة والقيام بالكفاح ضد كل أشكال البيروقراطية.

<sup>1</sup> الهذبة مناخية، مرجع سابق الذكر، ص 106.

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق الذكر، ص 107.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 108.

جاء في الندوة الوطنية الثالثة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، عدم وجود فرق بين مجلس العمال والمجلس النقابي، حيث أن لهم نفس تشكيلة الأشخاص وهما يجتمعان على السواء لمناقشة نفس المشاكل. وعموماً فالمكتب النقابي التابع لمجلس عمال المؤسسة مكلف بدفع نشاط الوحدات في ثلاث ميادين، الإنتاج، المهام الوطنية الأخرى (أي التكوين السياسي والإيديولوجي) وحل المشاكل الاجتماعية والثقافية. من هنا يبدو بوضوح صعوبة تحديد دور النقابات، عن مجالس العمال، بسبب غياب النصوص القانونية المحددة لها، ما شجع أكثر للالتباسات التي دارت حول هوية مجلس العمال ومجلس النقابة.

#### • فشل تجربة المشاركة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

بالرغم من أن التنظيم الاشتراكي للمؤسسات أوجد الجهاز الذي يجسد دور المشاركة العمالية في اغة الأهداف، إلا أن تطبيقه اصطدم بعقبات جعلت من هذه العملية أمراً شكلياً، وسبباً من أسباب انهياره، يرجع ذلك إلى:

- الوصاية المركزية على المؤسسة من طرف السلطة التي بقيت الميسرّ الفعلي لشؤونها والمعدّ لاستراتيجياتها ضمن البرنامج الحكومي، هذا ما عكس بيروقراطية الإدارة، مركزيتها وسيطرتها على تسيير الاقتصاد في المؤسسة.

- الصراعات داخل المؤسسة، بين جهاز معين (المدير وأغلبية أعضاء مجلس المديرية) والثاني المنتخب (العمال) وهو الشيء الذي شكل مصدراً لصدمات مستمرة، حالت دون تأثير العمال في عملية صنع واتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>،

- الثغرات القانونية<sup>(2)</sup>، إذ أن النصوص الأساسية و النصوص التطبيقية لم تكن كافية لتنظيم إسهام فعلي لمشاركة العمال، مما جعل بعض الأطراف داخل المؤسسة تتمتع بسلطة أكبر من الأطراف الأخرى (العمال)، وهذا ناتج إما عن التأويلات السيئة لهذه النصوص، أو عن تقدم الجوانب الشكلية في شرحها على حساب الجوهر الموحد الذي يرغب التسيير الاشتراكي أن يكون.

- اعتماد مبدأ المشاركة انطلاقاً من اعتبارات سياسية بحتة<sup>(3)</sup>، مما خلق نوعاً من الغموض في الصلاحيات الحقيقية لمجلس العمال، هل هو مجلس مشاركة أو مجلس نقابي. خاصة إذا علمنا أنه أصبح نوعاً ما جزءاً من التنظيم الإداري للمؤسسة، ووسيلة في يد الإدارة، وبالتالي لم يحقق لا مهمة

<sup>1</sup> سيف الإسلام، مرجع سابق الذكر، ص 82.

<sup>2</sup> حسان الجبلاني، مرجع سابق الذكر، ص 98.

<sup>3</sup> سليمان أحمية، مرجع سابق الذكر، ص 290.

المشاركة ولا مهمة النقابة المتمثلة في الدفاع عن مصالح و حقوق العمال. نتيجة هذا الازدواج الوظيفي ، أصبح المجلس يتخبط في مشاكل سببها اختلاط و تداخل المهام الوظيفية، أي المشاركة في التسيير، والمهام النقابية ؛ فشرط الانخراط في النقابة بالنسبة لكل عضو في مجلس العمال هو الشرط الجوهري لتمثيل العمال في المجلس.

أدى هذا الخلل إلى إفراغ مهمة المشاركة من كل سلطة تقريرية، فحتى سلطة المراقبة التي كان يتمتع بها مجلس العمال كانت سلطة سياسية، أي كوسيلة أو أداة لتحقيق ما يُسمى بالرقابة الشعبية التي لم تكن تستند إلى أي نص أو أساس قانوني أو تنظيمي، وبالتالي لم ترفق بأي جزاء أو عقاب إداري أو جنائي<sup>(1)</sup>، وهو ما نتج عنه انفراد الإدارة بكافة السلطات الهامة وغير الهامة في المؤسسة، وجعل مجلس العمال هيكلًا شكلياً أجوفاً ومشلولاً، لا يقوم بأي نشاط لا وظيفي ولا نقابي في حياة المؤسسة، بما فيها النشاطات الاجتماعية، التي اعتبرت من المسائل التي يمكنه البث فيها حيث، عرف القطاع العام سنة 1977 أكثر من 189 توقف وحوالي 344 تعطيل لأسباب مختلفة. أما في 1980 بلغت حوالي 420 توقف و 395 تعطيل موزعة على أسباب عديدة ومتنوعة<sup>(2)</sup> وهي الحالات التي ما كانت لتحدث بهذا الحجم لو كان هناك نظام مشاركة فعّال.

- الحجم العملاق الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات الوطنية<sup>(3)</sup> سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به. وهو ما طرح فيما بعد ضرورة إعادة هيكلتها.

منحت المشاركة العمالية في هذه المرحلة اهتماماً بليغاً، كون هدفها كان سياسياً بالدرجة الأولى، استجابة لتطبيق الإيديولوجية الاشتراكية، التي تعتبر الدولة دولة عمّال وفلاحين، تبرهن في الأخير أنها مجرد خطاب إيديولوجي فقط غير موجود في الواقع، اعتمدت عليه البرجوازية للاستيلاء على السلطة السياسية والاقتصادية لما منح لها هذا النظام من تفوق على سلطة العمال.

<sup>1</sup> نفس المرجع، سابق الذكر، نفس الصفحة .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص ص ، 290- 291.

<sup>3</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق الذكر، ص 160.

## المبحث الثاني:

### المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الليبرالي للمؤسسات

(1988 - 2016).

اعتبر مبدأ المشاركة العمالية في إدارة وتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، كما رأينا سالفاً، أحد الأسس التي أقيم على أساسها النظام الإداري والاقتصادي في الجزائر، هذا المبدأ انطلق من اعتبارات سياسية محضة، ولم ترق المشاركة فيه إلى درجة الفعالية، نتيجة التخطيط المركزي والتسيير الإداري الذي أدى إلى خلق صعوبات عديدة للمؤسسة في مجال التسيير، نتج عنها تدهور أوضاع المؤسسة الجزائرية ومن ثم تأثر الاقتصاد ككل.

نتيجة لهذا، كان لابد من تدارك الوضع وإيجاد حل سريع لهذه الأزمة، على إثرها تم الإعلان عن مرحلة إصلاحات عديدة ابتداء من نهاية الثمانينات، حيث الانتقال من الأحادية إلى التعددية ومن المركزية إلى العولمة الاقتصادية (الليبرالية/ اقتصاد السوق) والتخلي عن الخطاب الإيديولوجي الاشتراكي الذي لم يثبت نجاعته. هي المتغيرات التي مثلت البيئة الجديدة التي جعلت المشاركة العمالية تستند إلى مبادئ وأسس جديدة أثرت على تنظيمها وفعاليتها.

#### المطلب الأول: تأثير التحولات السياسيّة على عملية المشاركة:

إنّ لطبيعة النظام السياسيّ تأثير كبير على وجود وتطور مبدأ المشاركة، لأنه كما يستطيع تهيئة الأسس والعوامل والظروف المادية والتنظيمية لتطبيقها بصورة حقيقية، يستطيع أيضاً توفير جميع الوسائل من أجل عرقلتها. فالنظام السياسي الديمقراطي هو الأساس الأمثل لوجود وفعالية مبدأ المشاركة العمالية. فالديمقراطية لا تقوم دون تداول سلمي على السلطة وسيادة القانون، استنقلال القضاء وبناء تقاليد لاحترام الرأي الآخر، مساءلة الحاكم وحق التعبير والمشاركة السياسية وغيرها، مادام أنها تعبر عن سيرورة اجتماعية تتطلب توافر شروط و عوامل داخلية لنشأتها واستمراريتها، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو ثقافية(1).

<sup>1</sup> - France Farago, Les Grands Courant de la Pensée Politique. Paris : Armond Colin, 1998,P 54.

نظريا وإيديولوجيا، مهما اختلفت التعاريف المقدمة لها، هناك إجماع على أنها تعني "حق الشعب في حكم نفسه مباشرة أو بواسطة نوابه، أي أن يحوز الشعب السيادة والسلطة في الدولة ويمارس كافة مظاهرها من أجل تنظيم وتسيير حياته بما يحقق أهداف الصالح العام في المجتمع" (1).

فالديمقراطية كفكرة وعقيدة، تتعلق أساساً بالمشاركة، وممارسة سلطة التقرير في رسم السياسات والاستراتيجيات التي تهّم الشعب وتحدّد مصيره، ولما كان للعامل دورين: كمواطن من جهة وكعامل في المؤسسة من جهة أخرى، فإن اعتراف الديمقراطية بمشاركته في القرارات السياسية والوطنية يصاحبه مشاركته في القرارات التي تلقى اهتمامه على مستوى المؤسسة التي يعمل بها، ما يجعله يجيد قواعد وأساليب النضال الديمقراطي، ويفتتح باستعداده للمشاركة في تخطيط وقيادة وتسيير الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية.

تقدّم الديمقراطية دعائم هامة لمبدأ المشاركة العمالية(2)، وهي الأرضية التي وفرها تحول النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية الديمقراطية ابتداء من صدور دستور 1989، حيث كان قبل هذه السنة يرفض أي انفتاح أو توجه ديمقراطي.

جاء دستور 23 فيفري 1989 نتيجة لظروف غير عادية عرفها المجتمع والنظام السياسي الجزائري، لتلبية مطالب اقتصادية واجتماعية جسّدت أحداث أكتوبر 1988(\*) (3)، ليعبر عن نظام حكم جديد قاعدته سيادة الشعب، هدفه وضع أسس نظام ديمقراطي يقوم على التعددية السياسية ومجتمع مدني يشارك في إتخاذ القرار السياسي، وعلى مبادئ الديمقراطية الليبرالية، ترجمته سياسات الحكومات المتعاقبة فيما بعد(4). فأقر (الدستور) و لأول مرة الانفتاح السياسي، حيث أكد على إرادة الشعب الجزائري في التزوّد بمؤسسات تقوم على مشاركة المواطنين في تسيير شؤون الدولة وإشراكهم الفعلي في إعداد

<sup>1</sup> جوزيف شومبيتر، الرأسمالية - الاشتراكية والديمقراطية. ج2، ترجمة: خيري حماد، القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر، 1968، ص 95.

<sup>2</sup> - Johan Verhoeven, OP. CIT , p28 .

<sup>3</sup> - Kassim Bouhou, « L'Algérie des Réformes Economiques : Un Goût D'inachevé », Revue : Politique étrangère, N° 71430, Juin, 2009, P 326.

<sup>4</sup> - أحداث أكتوبر 1988، بمثابة نقطة تحول حاسمة في تاريخ الدولة الجزائرية، وبعيداً عن كل ما قيل حول تلقائيتها أو تدبيرها، أو أنها اجتماعية بحتة أو حتى من تدبير أيادي أجنبية، فالجدير بالذكر أن هذه الاضطرابات هي الأكثر عنفاً منذ الاستقلال، وهو ما يفسر إصرار الطبقة الحاكمة آنذاك إلى إعلان إصلاحاتها لمعالجة الاختلالات الحاصلة. (عبد النور ناجي، تجربة التعددية الحزبية و التحول الديمقراطي-دراسة تطبيقية في الجزائر- ط(01)، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2010، ص 88 .)

<sup>4</sup> - عبد النور ناجي، نفس المرجع، ص ص 88-89 .

السياسات العامة، وإزالة كل العقبات التي تحول دون تحقيق ذلك، حيث نصّ في المادة 14 منه (ومن دستور 1996) على أن " تقوم الدولة الجزائرية على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية"<sup>(1)</sup>، أما في المادة (31) من دستور 1996، أكدت على حق المواطن في المشاركة في الحياة السياسية التي يمتد تأثيرها إلى الاقتصادية منها الاجتماعية والثقافية، حيث نص على أن تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة كل العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>(2)</sup>.

إلى جانب هذا تم تنظيم الحريات الأساسية ومنها تلك المتعلقة بالعمال، فخصص دستور 1996، فصلاً كاملاً للحقوق والحريات، كونه يتحدث عن ضمانات واعترافات هي جوهر الديمقراطية ذاتها، حيث تم الاعتراف بحق الاجتماع وحرية التجمع وإنشاء جمعيات<sup>(3)</sup> وكذا حرية التعبير، الحق في العمل والأمن<sup>(4)</sup> والحق النقابي المعترف به لجميع المواطنين<sup>(5)</sup> تحقيقاً لترسيخ ممارسة الحريات الأساسية في عالم الشغل، الحث على التمثيل الحقيقي والديمقراطي للمتعاملين الاجتماعيين وتعزيز أسس الحوار وتنظيم مشاركة النقابة في المؤسسة<sup>(6)</sup>، وهو ما يضع أسساً وآليات جديدة للتفاوض الجماعي.

ساهم الانفتاح الديمقراطي في المجال النقابي في بروز العديد من النقابات العمالية ومنظمات أرباب العمل، أفضت إلى إنشاء مجالات للتشاور والحوار بين مختلف الشركاء الاجتماعيين وساهم في ترقية المشاركة العمالية، خاصة بعد أن منح هذا الانفتاح حقين أساسيين للعمال: حق المشاركة في إدارة وتسيير المؤسسة وحق التفاوض الجماعي مع أرباب العمل قصد الوصول إلى قرارات مشتركة يضمنها قانون 90-11 المتعلق بقانون العمل، فلا يمكن تصور هذه الحقوق في وضع لا يحترم هذه الحريات. فالديمقراطية السياسية تقتضي وجود ديمقراطية اجتماعية، تمدّ بقواعدها في المجتمع، وهذا يتم في المؤسسات وأماكن العمل التي تحتوي فئة العمال، أكبر شريحة يتكون منها المجتمع الجزائري.

اقتصادياً، فقد تضمنت الإصلاحات صيغة جديدة نحو الانتقال إلى الليبرالية واقتصاد السوق، حيث راجع الدستور مفهوم ملكية الدولة، ودورها الاقتصادي بشكل مختلف تماماً عن الدساتير السابقة، حيث

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، دستور 1989، الصادر في 23 فيفري، 1989، المادة 14.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، دستور 1996، الصادر في 28 نوفمبر، 1996، المادة 31.

<sup>3</sup> المادة 43، من نفس الدستور.

<sup>4</sup> المادة 55، من نفس الدستور.

<sup>5</sup> المادة 56، من نفس الدستور.

<sup>6</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق الذكر، ص 71.

حدّد هذه العلاقة من خلال تحرير الاقتصاد من التسيير الإداري<sup>(1)</sup> وتحويله إلى التسيير عن طريق الاتفاقيات الجماعية التي تتم بين أرباب العمل وممثلي العمال .

### المطلب الثاني: تأثير التحوّلات الاقتصادية:

كان النظام الاقتصادي الجزائري المتبع مغالياً في المركزية، فلم يترك المجال للتدخل في الحياة الاقتصادية، حيث اعتبر المؤسسة العمومية امتداداً إدارياً للدولة ، ووسيلة لتحقيق أهداف اجتماعية باعتماد التخطيط المركزي، فلم تكن بذلك المؤسسة حرة في تنظيم علاقاتها الاقتصادية والتجارية، ولا التحكم في وظائفها ، أو حتى في تسيير مواردها البشرية، فكّلها كانت محتكرة من طرف الوصاية، التي راحت تفرض مهاماً ومسؤوليات عليها دون النظر إلى انعكاساتها. كانت النتيجة الاعتراف بضرورة تغيير أسلوب قيادة الاقتصاد الوطني تغييراً جذرياً وجعله أكثر تحرراً.

من أجل هذا، فضّلت الدولة سياسة التدرّج في الانتقال إلى الاقتصاد الليبرالي، بدءاً بإدخال بعضاً من خصائصه، ما يتجلى واضحاً في المجالين السياسي والاقتصادي، بما في ذلك انسحاب الدولة التدريجي من الحياة الاقتصادية وإعادة النظر في دورها، إلى غاية الإعلان الرسمي عن تغيير الاتجاه الاشتراكي الذي كان في مرحلة ما خياراً لا رجعة فيه<sup>(2)</sup> مقابل تبني أسلوب التسيير الليبرالي<sup>(3)</sup> ، الذي يستلزم أن لا تبقى الدولة مالكة لوسائل الإنتاج والمؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، وفتح المجال أمام القطاع الخاص من أجل اقتصاد تنافسي، على غرار ما هو معمول به لدى الدول الليبرالية.

### 1- إعادة الهيكلة العضوية واستقلالية المؤسسات :

انطلاقاً من المشاكل التي ميّزت سيرورة المؤسسات العمومية إلى غاية 1980 من بيروقراطية، إهمال واللامبالاة، صدر المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 04-10-1980<sup>(4)</sup> المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات والذي تزامن مع المخطط الخماسي الأول (1980-1984) الذي كان من ورائه إعادة هيكلة المؤسسات وإعطائها استقلاليتها وإعادتها إلى اختصاصاتها، مهامها وقدراتها المرتبطة أساساً بوظيفتها الإنتاجية التي هي الهدف من وجودها. حيث أعيد هيكلتها لتحريرها من الضغوط الهيكلية التي عرفتها في

<sup>1</sup> عبد النور ناجي، مرجع سابق الذكر، ص 96.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، دستور 1976، المادة 10، «الاشتراكية خيار الشعب الذي لا رجعة فيه» .

<sup>3</sup> Mokhtar Kheladi , Bayo Arhab, « The Transition To The Market Economy – The Experience of Algeria », *China – USA Review*, Vol 11, N° 03, March, 2012, P P, 298– 315.

<sup>4</sup> عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق الذكر، ص 156.

السابق نتيجة توسعها بدرجة كبيرة، إلى أن أصبحت لا تتحكم بصورة دقيقة في أنشطتها وأهدافها، التي تنوعت واختلفت كذلك. كان الهدف من هذه العملية تقسيم الشركات الوطنية العملاقة<sup>(1)</sup> إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي. أيضا، اهتمام السلطة المعنية بحجم السلطة الذي اكتسبه بعض التكنوقراطيين والبيروقراطيين نتيجة النمو السريع لهذه الشركات . إضافة إلى:

- تدعيم مبدأ اللامركزية بشكل يسمح للعمال بالمشاركة الفعلية في مختلف مراحل النشاط الإنتاجي داخل الوحدات؛

- تنمية وسائل التدخل و التأطير للمؤسسة بشكل يدعم استقلاليتها وتحمل مجموع العمال مسؤولية التنفيذ؛

- إصلاحات على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسات للتحكم أكثر في أدوات التسيير . ونتيجة النقل الذي ميز البيئة التي كانت تعمل فيها المؤسسات في ظل إعادة الهيكلة العضوية، إضافة إلى فشل تطبيق نظام التسيير الاشتراكي، بسبب التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في التنظيم واتخاذ القرار، وعدم خروج مصطلح المشاركة عن إطاره الشكلي نتيجة للإفراط في التدخل، جعل من المؤسسات من جديد أدوات تنفيذية فحسب لما تتقدم به الوصاية أكثر منها إنتاجية . هي معطيات أدت إلى بروز المؤسسات العمومية الاقتصادية كإطار جديد ينظم مجموعة الموارد المتاحة في شكل مؤسسات تتمتع بالاستقلالية، بإصدار القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات الذي بالنسبة إليه تمثل: « شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة، تملك الدولة فيها أو الجماعات المحلية مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و/أو الحصص، وهذا ما يجعلها تخضع للقانون التجاري في تعاملها مع الغير، ومنه العمل بقواعد التسيير التجاري على أساس تحقيق المردودية المالية<sup>(2)</sup>، تتمتع بالشخصية المعنوية، الذمة المالية والأهلية القانونية كاملة<sup>(3)</sup> ». بموجب هذه القوانين، تم فصل المؤسسة العمومية الاقتصادية عن مجموع العمال الذين تحولوا إلى أجراء، وإلغاء القانون العام للعامل وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق الذكر، ص 161.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، قانون رقم 88/01 المتعلق باستقلالية المؤسسات ، الجريدة الرسمية ، العدد (02) ، الصادرة في 03 جانفي ، 1988 ، المادة 05.

<sup>3</sup> المادة 07 من نفس القانون .

تميّزت الإصلاحات الاقتصادية في مجال استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية بتجديد الأهداف، خاصة الفصل بين السيادة والمتاجرة<sup>(1)</sup>، وهو يعني للوهلة الأولى عدم الخلط بين الدولة والمؤسسة (التخلي عن التسيير الإداري المركزي) المبرر بحرية هذه الأخيرة وإخضاعها لقواعد القانون الخاص والمسؤولية في السوق، القصد منها البحث عن حلّ لأزمة الفعالية المفقودة على مستوى أدوات الاقتصاد الوطني ؛ هذه الإصلاحات التي تتمثل في، وجود برنامج قائم على مبدأ إعطاء المؤسسة قانوناً أساسياً ، ووسائل عمل تجعلها تأخذ حرية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية<sup>(2)</sup>، بهدف تحريرها من الضغوط الإدارية وتحسين فعاليتها على مستوى نموها الخاص باسم التسيير الليبرالي، الذي من مبادئه:

- المشاركة الفعلية للعمال في التسيير؛
- خلق توازن بين الفعالية الاقتصادية والمشاركة العمالية؛
- تعبئة جميع الطاقات لتعزيز وحدة القيادة داخل المؤسسة والتخفيض من التكاليف الإنتاجية والتوزيع الحسن للمنتجات بأسعار تنافسية.

نص قانون 88-01 على إنشاء هيكل جديدة على مستوى الملكية عرفت "بصناديق المساهمة"<sup>(3)</sup>، أدى ذلك إلى بروز شكل جديد من نظام التوجيه الاقتصادي وتغيير في المشهد الاقتصادي للدولة، حيث ترجم مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجديد العلاقة الأساسية بين هذه الأخيرة والدولة، إذ لم تعد تلك العلاقة قائمة على التبعية للدولة، بل أصبحت منظمة في شكل شركة تجارية، تفلت من الخضوع المباشر للدولة، لكن تحت مراقبة صناديق المساهمة ؛

- خضوع المؤسسة للقانون التجاري والحرص على عدم إهدار التوفيق بين مبدأ المتاجرة الذي أصبح يوجّه المؤسسة العمومية الاقتصادية ومبدأ المشاركة العمالية<sup>(4)</sup>، بالمساهمة في تسيير وإدارة المؤسسة، إذ لا يجب التغافل عن العنصر البشري (العامل) في أي عملية إنتاجية.

- أن المؤسسة مركز قرار مستقل يفرض عليها إيجاد مكانة لائقة ومناسبة لها في محيط تميزه المنافسة الشديدة ، الذي لن يتحقق إلا بالنجاعة و الفعالية. وفي ظرف استقلاليته عن المركز أو الوصاية، وتحملها مسؤولية قراراتها، يستوجب منها إشراك جميع الفاعلين الاجتماعيين، وتسيير الموارد

<sup>1</sup> محمود شحماط ، "قانون الخصوصية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري ، كلية الحقوق ، 2007 ، ص 45.

<sup>2</sup> مصطفى بوجلال، مرجع سابق الذكر، ص 148.

<sup>3</sup> محمود شحماط، مرجع سابق الذكر، ص 46.

<sup>4</sup> أحمد عكاشة، "الاستقلالية والديمقراطية"، المجلة الجزائرية للعمل، العدد 20 ، 1989، ص 124.

البشرية بناءً على فتح الحوار وفرص التعبير مشاركة جميع الطاقات في القرارات المتخذة وعدم المخاطرة بها أو احتكارها، لأن المحيط الاقتصادي الجديد لا يسمح بذلك.

- المؤسسة مركز تشاور وإعداد للبرامج، ومكان تفاوض بحكم تمثيل العمال في مجلس الإدارة أو مراقبة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- تحرير المبادرة الاقتصادية أكثر للمؤسسات، بالقضاء على مركزية القرار البيروقراطي واعتماد التفاوض الجماعي، الذي يعتبر أحد أساليب مشاركة العمال في تنظيم علاقات العمل.

أقر نظام المشاركة في إطار هذا القانون، على تمثيل العمال بعضوين (2) في مجلس الإدارة بالنسبة للمؤسسة التي تتخذ شكل شركة مساهمة، وعضو واحد (1) في مجلس المراقبة بالنسبة للمؤسسة التي تتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة، وذلك بقوة القانون<sup>(1)</sup>، إلى جانب المشاركة من خلال أجهزة تقنية خاصة ومكيفة، تحدّد بموجب قانون خاص<sup>(\*)</sup>، رقى من خلالها هذا القانون مستوى المشاركة، حيث رفعها إلى أعلى درجاتها باشتراك العمال في أهم هيئة في المؤسسة، وصاحب القرار داخل المنشأة وهو مجلس الإدارة، الذي يتولى تحديد سياساتها وإستراتيجيتها العامة والمتحكم في مصيرها، وهو ما يبيّن ضرورة وأهمية العمال ومشاركتها كطرف في العملية الإنتاجية و التسييرية.

شكّلت فكرة استقلالية المؤسسات، النواة والانطلاقة الأولى نحو التوجّه الليبرالي في تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، حيث طرحت هذه الفكرة وبشكل صريح ومباشر صعوبة التعامل مع الآليات القانونية والتنظيمية التي أقامها القانون الأساسي العام للعامل<sup>(\*\*)</sup> والشّلل الذي أصاب العلاقات الاجتماعية بين المسيرين والعمال والدعوة إلى وضع نظام بديل أكثر مرونة وديناميكية و ملاءمة مع متطلبات التسيير الإتفاقي للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية، ليس فقط بين المؤسسات، ولكن أيضا بين

<sup>1</sup> المادتين 26 و 29 من قانون 88-01 سابق الذكر .

<sup>\*\*</sup> لم يتمّ آنذاك تحديد موضوع هذا القانون الخاص، مجاله أو هدفه ولم يصدر من الحكومة ولا من اللجنة الاقتصادية والمالية للمجلس الشعبي الوطني بشأنه أي توضيح ولا حتى ما إذا كانت هذه اللجان الخاصة هي بديل للجان الدائمة التي كانت موجودة في نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات أم هي نظام جديد يتناسب والتنظيم الجديد للمؤسسات الاقتصادية المستقلة. ( سليمان أحمية، مرجع سابق الذكر، ص 286.)

<sup>\*\*</sup> قانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978: والذي جاء انطلاقاً من المبادئ والأحكام التي حددها كل من الميثاق الوطني والدستور الصادرين سنة 1976، بمبادئ وأحكام ذات طابع سياسي واجتماعي، لاسيما فيما يتعلق بالحقوق والالتزامات، انطلاقاً من كونه القانون الأساسي الذي ينظم كافة جوانب علاقات العمل في البلاد، أو بمعنى آخر الدستور الذي تخضع له كافة علاقات العمل في كافة قطاعات النشاط، ويحكم الفئة العمالية على اختلاف أصنافها ودرجاتها والمهن أو الوظائف التي تمارسها والقطاعات التي تنتمي إليها، بما فيها قطاع الوظيفة العامة. (سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري-مبادئ قانون العمل- ط(02)، ج (01)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص ص 49-50.)

الأجهزة المسيرة لها وممّلي العمال؛ هذا الطرح الذي كرّس مبدأ العلاقات التعاقدية بين الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين فيما بينهم، وبينهم وبين الدولة باعتبارها صاحبة السلطة العامة. هي الأرضية التي أقرت التغيير الجذري الشامل لأدوات تنظيم علاقات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة، والتي شكلت الإطار المرجعي والمبدئي في وضع مشروع قانون العمل لسنة 1990<sup>(1)</sup>، الذي شكل بداية إحداث القطيعة الجذرية مع أساليب التسيير المعتمدة في القوانين السابقة، بالشروع في التخلي عن الأسلوب الإداري في تسيير المؤسسات الاقتصادية والفصل بين النشاط الإداري للدولة والنشاط الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية، والصناعية والتجارية<sup>(2)</sup> واعتماد مبدأ العلاقات التعاقدية في العمل، محيلاً بذلك كافة المسائل والإجراءات التسييرية والعملية إلى الاتفاقات الجماعية التي تبرم بين ممثلي المنظمات النقابية من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى، وبينهم وبين السلطة العامة، في تفاوض حقيقي بعيداً عن أي ضغط أو توجيه أو تدخل من أية جهة كانت، توجت في الأخير بإصدار قانون العمل رقم 90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 الذي نص في مادته الأولى على أنه «يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال والأجراء والمستخدمين»<sup>(3)</sup>.

يستهدف هذا القانون:

- رد الاعتبار للعامل من حيث دوره الفعال في خلق الثروات والتراكم؛
- تكفل الهيئات المستخدمة بنفسها بتسيير علاقات العمل؛
- تفتح وتحرير المبادرات والطاقت الخلاقة للأعوان الاجتماعيين؛
- تعاقدية علاقات العمل وتنظيم التفاوض الجماعي لتحسين محتواها على ضوء الإمكانيات والبرامج ونتائج المؤسسات المستخدمة؛
- إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تعنيهم، من أجل تحقيق هدف مزدوج، وهو الحرص على الزيادة في الفعالية وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة؛
- ترقية المؤهلات و الجهود و الاستحقاق؛
- توحيد التشريع الوطني الخاص بعلاقات العمل؛

<sup>1</sup> سليمان أحمية، "قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري"،

<http://www.fac-Droit-Alger.dz/Droit/PDF-2015/sep/Kanon.PDF>، 03 ماي 2016، 09:00 سا، ص 07 ،

<sup>2</sup> سليمان أحمية ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري- مبادئ قانون العمل ، مرجع سابق الذكر ، ص 79 .

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، قانون رقم 11/90 ، المتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية ،

العدد (17) ، الصادرة بتاريخ 21 أبريل ، 1990 ، المادة 01 .

- وأخيراً تأطير علاقات العمل من طرف السلطة العمومية، من خلال تنظيم السلطات في المؤسسة وحقوق المتعاملين الاجتماعيين، والتزامهم أطر التشاور والتفاوض.

## 2- الخصوصية والانتقال إلى اقتصادي السوق:

تميزت المرحلة المالية لاستقلالية المؤسسات العمومية، بعدم الاستقرار السياسي الاقتصادي والأمني، فوقفت الدولة عاجزة عن مواجهة مديونيتها من جهة والطلب الداخلي من جهة أخرى، الأمر الذي أجبرها على اللجوء إلى المؤسسات المالية الدولية<sup>(1)</sup>، الذي تجسد بتبني سياسة إعادة الهيكلة كسياسة إصلاحية، جاءت إطاراً للوفاء بالالتزامات المبرمة معها؛ كان الهدف من هذه السياسة الإصلاحية المتمثلة أساساً في برنامج التثبيت والتكيف الهيكلي، رفع القدرة التنافسية للاقتصاد<sup>(2)</sup>، حيث عرفت بأنها «جملة من الإجراءات والترتيبات التصحيحية الواجب إدخالها على الاقتصاديات التي تعاني من أزمات هيكلية، للقضاء على مختلف الاختلالات والتشوهات، التغلب على ظاهرة الركود الاقتصادي، وتعطيل جهات الكبح، بإيجاد ديناميكية جديدة من أجل تحويل البنية التحتية للاقتصاد الوطني لإدماجه في الاقتصاد العالمي بمجموعة من الإجراءات في ضوء ميكانيزمات اقتصاد السوق، وتراجع دور الدولة في الشأن الاقتصادي»<sup>(3)</sup>. ذلك من خلال، حصر اهتمام المؤسسات بالنشاطات الرئيسية المنتجة والتخلي عن النشاطات الثانوية غير المنتجة؛ وكذا إدخال ثقافة إدارية و تسييرية، ترتكز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير وضمان إدارة جيدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية والاقتصادية؛ إعادة الهيكلة كخطوة أخرى للانتقال إلى اقتصاد السوق، استلزم إعادة النظر في دور الدولة في النشاط الاقتصادي للتمكن من التكيف مع قواعد المنافسة، الذي يستلزم بدوره تخلي الدولة عن ملكية وسائل الإنتاج والمؤسسات الاقتصادية.

بذلك، وفي إطار إعادة الهيكلة، أصبح للدولة دور جديد، تمثل في ضرورة الانسحاب من مجال الإنتاج كمتعامل اقتصادي، ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي ككل، وفتح المجال للقطاع الخاص كمالك ومسير. وما هذه المرحلة إلاّ تمهيد للمرحلة القادمة من الإصلاحات الاقتصادية التي جاءت بعنوان الخصوصية.

<sup>1</sup> - Adel Abderrezak, « Libéralisation économique et privatisation », Revue : Confluence Méditerranée, N° 45, Printemps, 2003, P 95.

<sup>2</sup> بغداد كربالي، "نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جانفي، 2005، ص 8.  
<sup>3</sup> مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل - التجربة الجزائرية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 40.

شكّل قانون الخصخصة وجه التقاطع مع الإصلاحات الاقتصادية الذاتية<sup>(1)</sup>، التي انطلقت في 12 جوان 1988، أو ما أطلق عليها "استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية". فإذا كانت قوانين هذه الأخيرة أو نظام توجيهها واقعة في منظور دعم وتوسيع القطاع العمومي وإعادة انتشار الدولة في الفضاء الاقتصادي عبر "صناديق المساهمة"، وخضوع المؤسسة العمومية الاقتصادية لقواعد القانون الخاص، باعتبارها أصبحت شركات تجارية ذات أسهم أو شركات ذات مسؤولية محدودة، فإنّ قانون خصخصة ملكية القطاع العمومي الذي صدر بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الامتثال مع صندوق النقد الدولي، شهر أفريل 1994، واقع في منظور توسيع القطاع الخاص وانسحاب الدولة من الأنشطة الاقتصادية التنافسية وجعل قوانين السوق هي المتحكمة في النشاط الاقتصادي العام للبلاد، في سياق المفهوم الجديد لعلاقة الدولة بالملكية العامة الاقتصادية ونهاية المرجعية الإيديولوجية للاختيار السياسي الذي ساد البلاد لفترة طويلة عبر تحرير العلاقات الاجتماعية للإنتاج<sup>(2)</sup>، كما تقتضي قواعد اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي والمنافسة.

تمثلت الخصخصة، الموضوع الرئيسي الذي راهنت عليه الجزائر للانتقال إلى هذه المرحلة، لذلك حرصت على وضعه في الإطار التشريعي والقانوني من خلال إصدارها التشريعات المناسبة لذلك، التي تمثلت في:<sup>(3)</sup>

- الأمر التنفيذي رقم 95-22 الصادر في 26 أوت 1995، الذي ينص على خصخصة مؤسسات القطاع العام، وتحويل الملكية ونقل تسييرها إلى أشخاص مادية ومعنوية.
- الأمر التنفيذي رقم 95-25 الصادر في 25 سبتمبر 1995 الذي ينص على الانتقال من التسيير العام إلى التسيير الخاص لرأس المال الدولة وتأسيس الشركات القابضة<sup>(\*)</sup> والتخلي عن صناديق المساهمة.

<sup>1</sup> - Salah Mouhoubi, **L'Algérie à L'épreuve des réformes économiques**. Alger : Office Des Publications Universitaires, 1989, P 75.

<sup>2</sup> محمود شحماط ، مرجع سابق الذكر ، ص 25.

<sup>3</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر ، " متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتنمية ، 2010 ، ص 230.

<sup>\*</sup> الشركة القابضة: هي شركة مالية تقوم بإدارة الأوراق المالية المملوكة لها في الشركة التابعة، وتمارس عليها المراقبة القانونية، في المقابل تضمن تطور المجموعة وذلك بعقد الهيمنة الاقتصادية عليها، أي اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة لها وفي مصلحتها. (مدني بن شهرة، مرجع سابق الذكر، ص 151).

في هذا الإطار عرّف المشرع الجزائري الخوصصة أنها «معاملة أو عدة معاملات تجارية تتضمن إما تحويل ملكية الأصول المادية أو المعنوية كلّها في مؤسسة عامة، أو في جزء منها، أو رأس مالها كلّ أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وإما تحويل تسيير مؤسسات عامة إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية»<sup>(1)</sup>.

التوجه إلى اقتصاد السوق، يقتضي وجود قطاع خاص قوي يدعم المنافسة كوسيلة لزيادة الإنتاج وتحسين الجودة والكفاءة الاقتصادية، الذي يقود في النهاية إلى رفع معدل النمو الاقتصادي، وكذا فرض الانضباط والجديّة في استغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء الاجتماعيين. فالفعالية تشكل تحدياً هاماً للخوصصة، ترتفع عندما يصبح العمال أكثر اعتياداً على اتخاذ القرارات وازدياد دوافعهم للعمل بنشاط وجدّ، في بيئة اقتصادية جديدة مفتوحة على كل الاحتمالات، فالوضع الجديد لم يعد كالسابق، الدولة لم تعد مسؤولة عن النتائج، فيتحسّن بذلك مستوى الإنتاج والخدمات من جهة، ويدعوا إلى مزيد من الاشتراك في صناعة القرار من جهة أخرى. فالنظام الاقتصادي الجديد يقتضي:

- ترك الأمر الإداري واستبداله بانتهاج نمط تسيير حرّ، مقياسه النجاح الفعلية التي وحدها كفيّلة لضمان بقاء المؤسسة الاقتصادية في ظل محيط تنافسي ؛
  - تحرير المبادرة وإعطاء حرية أكثر و دور أكبر لإرادة الأطراف الاجتماعية في المؤسسة؛
  - الجماعية في العمل بمنح بعض الحقوق للشركاء الاجتماعيين، منها حرية التعبير، حق التشاور، حق إبداء الرأي، اعتماد أسلوب الحوار، النقاش والتفاوض كآليات جديدة تحكم علاقات العمل.
- كان لسياسة الإصلاحات التي مسّت الجزائر بانقائها من النظام التوجيهي إلى اقتصاد السوق، الأثر البالغ على علاقات العمل، التي عرفت بدورها نقلة نوعية<sup>(2)</sup>، إذ انتقلت من المرحلة التنظيمية إلى المرحلة التعاقدية والنظام التفاوضي، فانسحبت الدولة كطرف منظم لها إلى مجرد مراقب بعد أن كانت كل القرارات تصدر منها، فالضرورة الاقتصادية تفرض إدخال المرونة في قانون العمل وإقرار سلطة أصحاب العمل وسلطة المنظمات المهنية في وضع القواعد من خلال التفاوض الجماعي، الذي يكون بطلب من

<sup>1</sup> - Nacer Eddine Sadi, **La privatisation des entreprises publiques en Algérie**. 2<sup>ème</sup> Edition, Alger : Office des Publications Universitaires, 2006, P 70.

<sup>2</sup> مصطفى بوجلال، مرجع سابق الذكر، ص 257.

أحد الطرفين، المستخدم أو مجموعة المستخدمين، تنظيم أو عدة تنظيمات تمثيلية للمستخدمين أو تنظيمات نقابية عمالية. لذا، فإن خضوع المؤسسة العمومية الاقتصادية لمبدأ المتاجرة، فرض ويفرض عليها إيجاد مكانة لائقة ومناسبة لها في محيط تميزه المنافسة الشديدة، الذي لن يتحقق إلا بالنجاعة والفعالية، التي وفي ظرف استقلاليتها عن المركز وتحملها مسؤوليات قراراتها، لا يتم إلا بإشراك جميع الفواعل والشركاء الاجتماعيين وتسيير المورد البشري بناءً على فتح الحوار وفرص التعبير، ومشاركة جميع الطاقات في القرارات المتخذة، لأن الوضع الاقتصادي الجديد يفرض ذلك.

الفعالية الاقتصادية لوازم المنافسة الليبرالية واقتصاد السوق، إلى جانب الاعتراف بالديمقراطية الاجتماعية التي رسختها القوانين الصادرة في بداية التسعينات (قانون 90-11)، التي أقرت بحقوق جديدة للعمال هي أساسية، شكّلت كلها دعائم لضرورة وجود وتوسيع المشاركة العمالية في المرحلة الجديدة.

### المطلب الثالث: تأثير التحولات الاجتماعية:

في المرحلة الجديدة التي دخلتها الجزائر بالتحول إلى اقتصاد السوق، لم تتحرف عن المسار السابق في منح أهمية للعامل واعتباره عنصراً حيوياً في ميدان الإنتاج، حيث واصلت في تأكيد دوره في تحقيق التنمية في إطار سلم اجتماعي، فشجعت على وجوب إشراكهم في تسيير المؤسسات على أسس من الحوار والاتفاق لتفادي الصدمات بين أصحاب العمل والعمال، أو بينهم وبين الدولة، والتي لها بليغ الأثر على العملية الإنتاجية في محيط جديد عرف تغيير طبيعة الملكية وطبيعة العلاقات فيه.

هذا الاعتراف بأهمية دور العامل في تحقيق التنمية الاقتصادية، رافقه التقدم الذي عرفته تركيبة اليد العاملة الجزائرية ونوعيتها، فعامل اليوم غير عامل الستينات والسبعينات، فهو في مستوى من الوعي والتأهيل يجعله في مستوى التحديات التي يفرضها المحيط والظروف الاقتصادية الجديدة؛ فالتغيرات على مستوى التجهيزات، طبيعة العمل والمهام سبب في حدوث تغييرات على مستوى تركيبة القوى العاملة في المؤسسات<sup>(1)</sup>، من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة ذوي الخبرات الفنية العالية المكونين في المعاهد العليا والجامعات، ما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مجال المبادرة وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

<sup>1</sup> العياشي عنصر، " الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية "، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول المدينة

والمؤسسة غدا، وهران، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، 20-21 ديسمبر، 1997، ص-ص، 5-6.

ميزتين هامتين، تميزان اليد العاملة الجزائرية: التأهيل و الشبابية ؛ حيث تشير الأرقام والإحصائيات إلى أن اليد العاملة المؤهلة عرفت ارتفاعاً ملحوظاً ونوعياً، شكّلت نسبة معتبرة في تركيبة اليد العاملة الجزائرية، وهي في ارتفاع مستمر، حيث انتقلت من 22917 خريج سنة 1990 إلى 35.671 ست سنوات بعد ذلك (أي 1996) إلى 72737 سنة 2002 و 246743 سنة 2011، هذا ما يعكس نمو وعي وثقافة العامل الجزائري، وازدياد قدرته على استيعاب التغيرات الحاصلة في محيطه مع ارتفاع عنصر التأهيل لديه، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

السنة	1965	1971	1977	1983	1990	1996	2002	2008	2011
حاملي الشهادات من مجموع العمال	179	1244	7410	9584	22917	35671	72737	146889	246743

جدول رقم ( 01 )

يمثل مسار تطور عدد حاملي الشهادات وخريجي الجامعات في تركيبة اليد العاملة الجزائرية<sup>(1)</sup> إلى جانب هذا الأخير، تتمتع التركيبة السكانية الجزائرية على العموم واليد العاملة على الخصوص بميزة مهمة وهي الفتو و الشبابية، بمعنى أنها في قمة العطاء، تستطيع استيعاب التغيير وتحمل أعباء المسؤوليات في ظل رهانات وتحديات اقتصاد السوق، حيث تشير أرقام وإحصائيات أخرى من نفس المصدر السابق (الديوان الوطني للإحصائيات) إلى أن هرم تركيبة اليد العاملة النشيطة تشكّل قاعدته العريضة وعلى اختلاف الفترات، الفئة التي تتراوح سنّها ما بين 20 و 39 سنة، حيث بلغ عددها حسب التدرج:

\* 20 إلى 24 سنة: 1506528 في الفترة الممتدة ما بين (1990- 1999) لتصل إلى 1615919 سنة 2007 ثم 1549000 سنة 2011.

\* 25 إلى 29 سنة: وفي نفس الفترات دائماً من 1435668 إلى 1870494 إلى 2019000.

\* 30 إلى 34 سنة: من 1138705 إلى 1480263 إلى 1587000

<sup>1</sup> - Source : Office National des statistiques, « Evolution des diplômes enseignement supérieur de 1965 à 2011 » Mai 2016, [http://www.ONS.dz/-Enseignement-Superieur-de-html ] .

\* 35 إلى 39 سنة: 873207 إلى 1179468 إلى 1309000.

ثم تليها فئة الكهول، وهي التي يتراوح سنها ما بين 40 و 49 سنة والتي تمثل وسط الهرم، هي منخفضة مقارنة بالفئة الشابة (20 و 39 سنة)، حيث بلغ عددها:

\* (40 إلى 44 سنة): 737945 في الفترة ما بين (1990 إلى 1999) إلى 1128869 سنة 2007 إلى 1148000.

\* (45 إلى 49 سنة): 646.432 إلى 826313 إلى 1116000. (في ذات الفترات) (ارجع إلى الجدول رقم 02). لتأتي في الأخير في قمة الهرم الفئة التي يتراوح سنّها من 50 سنة فما فوق، هي تمثل الفئة الأضعف عدداً مقارنة بالفئتين السابقتين، حيث لم تمثل سوى 260542 في نهاية 1999، و 237543 سنة 2003، 252831 في 2007، أخيراً 247000 سنة 2011.

هي أرقام تبين لنا بوضوح كيف أن اليد العاملة الشابة النشيطة هي التي تنصدر الفئات الأخرى، وهو ما يمنحها الأفضلية - من المفروض- في الحصول على ميزة المشاركة في صناعة القرار في مؤسسات ومنشآت العمل (\*).

\* - للمزيد: اطلع على الجدول رقم (02).

2011		2007		2003		1999 - 1990		الفترات
الشغيلة	النشيطة	الشغيلة	النشيطة	الشغيلة	النشيطة	الشغيلة	النشيطة	الفئات (حضرية / ريفية)
304.000	400.000	385.352	560.597	341.538	670.674	315.797	850.457	20 - سنة
1.207.000	1.549.000	1.194.515	1.615.919	851.363	518.235	766.709	1.506.528	20 - 24 سنة
1.696.000	2.019.000	1.477.470	1.870.494	1.036.461	1.545.750	896.217	1.435.668	25 - 29 سنة
1.453.000	1.587.000	1.292.775	1.480.263	1.041.010	1.286.577	873.100	1.138.705	30 - 34 سنة
1.235.000	1.309.000	1.086.317	1.179.468	977.556	1.111.088	741.846	873.207	35 - 39 سنة
1.113.000	1.148.000	1.080.505	1.128.869	807.590	882.697	662.814	737.945	40 - 44 سنة
1.085.000	1.116.000	804.121	826.313	651.461	713.977	581.368	646.432	45 - 49 سنة
740.000	754.000	630.888	655.070	495.958	536.253	323.948	361.029	50 - 54 سنة
519.000	531.000	389.470	399.083	243.577	259.531	281.757	321.339	55 - 59 سنة
247.000	247.000	252.331	252.831	237.543	237.543	260.542	296.542	60 + سنة
<b>9.599.000</b>	<b>10.661.000</b>	<b>8.594.243</b>	<b>9.968.906</b>	<b>6.684.056</b>	<b>8.762.326</b>	<b>5.725.921</b>	<b>8.153.646</b>	المجموع

جدول رقم (02) يمثل تركيبة اليد العاملة الجزائرية حسب فئة العمر ( 1990 - 2011 )

Source :Office National Des Statistiques,

« L'Evolution Des Indicateurs liés au Marché de Travail De 2003 à 2011 », Mai 2016 , [http:// www.ONS.dz/IMG/pdf/DSEmploi0915.pdf ]

إذا كانت الأرقام السابقة، تحوي ميزة الشبابية والقدرة والرغبة في العمل، فإنها تكشف شيئاً آخر، وهي عدم استغلال أفضل لهذه الطاقات الشابّة، ففي الوقت الذي تشكل هذه الفئة أساساً اجتماعياً متيناً لإشراكهم في القرارات الاقتصادية، نجد من خلال الأرقام التي سنعيد تصنيفها في الجدول الموالي بناءً على معطيات الملحق السابق وأخرى جديدة بين اليد العاملة المتواجدة والتي تمثل (اليد العاملة النشيطة/Active)، والتي دخلت السوق فعلاً (اليد العاملة الشغيلة/Occupée) وجود نسبة كبيرة من اليد العاملة التي لم تدخل السوق بعد، التي مسّت بالدرجة الأولى الفئة الأولى وبدرجة أقلّ الفئة الثانية، والذي يستدعي تدارك الوضع واستخدامها واستغلالها، من أجل تجاوز تحديات المنافسة الداخلية والخارجية، وضمان مكان للمؤسسة الجزائرية في خضمّها. فكثير من البلدان خاصة الغربية تتمنى لو أنها تتمتع بذات الميزة التي يتمتع بها المجتمع الجزائري (الشبابية) لتضيفه كقيمة جديدة إلى مجموع القيم التي تمنحها التفوق في جميع المجالات.

اليد العاملة الشغيلة	اليد العاملة النشيطة	عدد الفترة
5725921	8153646	1999 - 1990
6684056	8762326	2003
8594243	9968906	2007
9599000	10661000	2011
10594000	11932000	2015

جدول رقم ( 03 )

مقارنة تطور عدد اليد العاملة الجزائرية النشيطة و الشغيلة (1990 - 2015)<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- Source : Office National Des Statistiques, « L'Evolution Du Marché De Travail De 1990 à 1999 », Mai 2016 , [ [http:// www.ONS.dz /Evolution-du-marché -de- travail-de,72.html](http://www.ONS.dz/Evolution-du-marché-de-travail-de,72.html) ]

« L'Evolution Des Indicateurs liés au Marché de Travail De 2003 à 2015 », Mai 2016 , [ [http:// www.ONS.dz/IMG/pdf/DSEmploi0915.pdf](http://www.ONS.dz/IMG/pdf/DSEmploi0915.pdf) ]

بعد تحديد المحيط الجديد لمبدأ المشاركة العمالية، والتي استخلصناها من التغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، يظهر لنا أنها خلقت مناخا ملائما لتطورها، فليبرالية التسيير أعطت حرية ودور كبير لتدخل العمال في التسيير والذي أصبح يتم بالحوار والاتفاقيات التي يتوصل إليها الطرفين. لكن توفر هذه الأسس وحدها لا يكفي، لذا لازم الأمر التجسيد الفعلي لهذه المشاركة عن طريق القانون، الذي يؤسسها و ينظّمها. هذا ما قام به قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، حيث خصص باباً كاملاً لتنظيم هذه المشاركة.. وهو موضوع المبحث الموالي.

### المبحث الثالث:

## تنظيم المشاركة في قانون العمل 90-11

جاء التشريع الجديد للعمل، ليدشن نظرة جديدة في إطار إصلاح علاقة العمل، أو العلاقة الاجتماعية في المؤسسة، بعد السياسة التوجيهية، المركزية والبيروقراطية التي سادت قبل الإصلاح والتي حكم عليها بالفشل إضافة إلى أن هذه النظرة، أسست مقارنة قائمة على مشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة في نشاط التسيير، وأصبح التفاوض، الحوار والتشاور عناصر أساسية لتعبئة الموارد البشرية وتنمية وتطوير أساليب جديدة للتسيير التي فرضت نفسها اليوم في العالم، وهي التسيير بالمشاركة وهذا ما اتجه إليه قانون 11/90، وقد نظم هذا الأخير المشاركة على النحو التالي:

### المطلب الأول: مستويات المشاركة و انتخاب أجهزتها:

في هذا المطلب، سيتم التطرق إلى المستويات الأربع التي منحها قانون 90-11 للمشاركة، ومن ثم إلى أجهزتها و كيفية انتخابها.

#### 1- مستويات المشاركة:

إنّ التغيير الذي حدث في علاقات العمل، أسس أربع (04) مستويات لضمان تمثيل العمال لمهمة المشاركة، يتمثل الأول، في المشاركة الفعلية في صنع القرار و الإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي و المالي و التنظيمي للمؤسسة، من خلال الممثلين العاملين في مجلس الإدارة ، الذي تعينه الجمعية العامة للمساهمين، يرأسه رئيس مجلس الإدارة الذي يمثل في نفس الوقت المدير العام للمؤسسة، يباشر ويسير كافة الأعمال اليومية للمؤسسة تحت مسؤولية ورقابة مجلس الإدارة الذي يخوله ويفوضه هذه الصلاحيات،<sup>(1)</sup> وكذلك الأمر بالنسبة لمجلس المراقبة الذي يشرف على تسيير المؤسسة باسم الشركاء

<sup>1</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، مرجع سابق الذكر، ص 286.

والذي يتولى السلطة العامة فيها، بتفويض من الجمعية العامة في حدود القانون الأساسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة<sup>(1)</sup>. بينما يتمثل المستوى الثاني في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى مقر الهيئة المستخدمة (المؤسسة)، أو عن طريق مندوبي المستخدمين-العمال- على مستوى كل مكان عمل متميز والذي يمثل المستوى الثالث ، أما الرابع فهو الذي يتم خارج المؤسسة عن طريق التمثيل النقابي، على النحو التالي:

#### أ- على مستوى مجلس الإدارة:

في كل مؤسسة تحوي أكثر من 150 عاملاً، يحوي فيها مجلساً للإدارة، يمثل فيه العمال بعضوين (2) من سبعة (7) أعضاء المكونة لهذا المجلس<sup>(2)</sup>، يعينهما لجنة المشاركة من بين أعضائها أو خارج عنها.

#### ب- على مستوى المؤسسة:

يمثل العمال فيها بلجنة المشاركة، التي تضم مجموع مندوبي المستخدمين المنتخبين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة<sup>(3)</sup>.

#### ج- على مستوى كل مكان عمل متميز للمؤسسة:

هو كل مكان لا بد أن يضم على عشرين (20) أجير على الأقل، يمثل العمال في هذا المستوى مندوبي المستخدمين<sup>(4)</sup>.

#### د- خارج المؤسسة (التمثيل النقابي):

تتمثل مشاركة العمال في تسير المؤسسة أيضاً في إنشاء هيكل نقابي لضمان تمثيل المصالح المادية والمعنوية لأعضائها فيها، حيث يمكن لأي منظمة نقابية تمثيلية أن تكسب هذه الصفة إذا ضمت 20% من العدد الكلي للعمال، أو لها تمثيل 20% على الأقل في لجنة المشاركة إذا وجدت على مستوى المؤسسة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 286.

<sup>2</sup> المادة 26 ، قانون 88-01 سابق الذكر .

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، قانون العمل 90-11، المادة 91 ، المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-

21 ، الجريدة الرسمية ، العدد (43) ، صادرة في 10 جويلية ، 1996 .

<sup>4</sup> نفس المادة من نفس القانون .

<sup>5</sup> المادة 35 ، قانون 90-11، سابق الذكر.

من خلال هذه المستويات التي حددها التنظيم الجديد للمشاركة، يكون قد أحدث قطيعة مع نظام التمثيل السابق الذي كان يتم في إطار مجالس العمال المنتخبة، تتحمل مهمتين يبدو أنهما متناقضتين، من جهة، هيئة للتسيير كما حددها ميثاق التسيير الاشتراكي، ومن جهة ثانية تمثل مجلس نقابي، هذا النظام التمثيلي الذي فرضته المقاربة الإيديولوجية الاشتراكية لعلاقات العمل.

في النظام الجديد تظهر أيضاً محاولة إصلاح الوضع السابق، بإلغاء ازدواجية التمثيل وفصل المهام النقابية عن مهام المشاركة، كما تم الاعتراف بتعددية نقابية بعد فترة طويلة من الأحادية، هذا الفصل ينتظر أن يكون لصالح مشاركة عمالية فعالة لأنه سيتسنى لكل طرف فهم المهام الموكلة له والتفرغ لها؛ لكن من جهة أخرى، نجد أن مستويات المشاركة الأخرى (لجنة المشاركة، مندوبي المستخدمين) ومن خلال تشكيلها، أنها تغيير لتسمية مجلس العمال في نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

## 2- انتخاب أجهزة المشاركة:

إذا كان المشرع الجزائري جعل من أجهزة المشاركة (التمثيل في مجلس الإدارة، لجنة المشاركة، مندوبي المستخدمين والتمثيل النقابي) مجالاً لتمثيل العمال، فإنه ذهب أيضاً إلى ضرورة تعميق الديمقراطية فيها من خلال الانتخابات لتشكيل هذه الأجهزة .

### أ- شروط الترشح:

ينتخب مندوبو العمال من بين العمال المثبتين الذين تتوفر فيهم شروط الناخب:<sup>(1)</sup>

- بلوغ 21 سنة كاملة ؛
- إثبات أقدمية أكثر من سنة في الهيئة المستخدمة ؛
- أن لا يكون من الإطارات القيادية في الهيئة المستخدمة وأصول المستخدم وفروعه وحواشيه أو أقاربه بالنسب من الدرجة الأولى ؛
- أن لا يكون إطاراً مسيراً ؛
- أن لا يشغل منصب مسؤولية مع التمتع بسلطة التأديب ؛
- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية.

<sup>1</sup> المادة 97 ، قانون 90-11 ، المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-21 سابق الذكر .

نلمس من خلال هذه الشروط ، بروز رغبة في تحقيق مشاركة عمالية فعلية بمنع إزداوجية المناصب، وهو ما سيمنح استقلالية لهذه الأجهزة في ممارسة مهامها دون ضغوط أو انحيازات.

### ب- تنظيم الانتخابات:

يعهد تنظيم الانتخابات إلى منظمات أرباب العمل، والتنظيمات النقابية على مستوى المؤسسات التي تشكل لجنة انتخابية من عدد متساو بين ممثلي المستخدم وممثلي العمال، بحيث لا يفوق عدد كل طرف ثلاث أعضاء<sup>(1)</sup>. يمثل العمال في اللجنة الانتخابية، أشخاص تعينهم التنظيمات النقابية الممثلة للعمال، وإذا لم تكن، يتم تمثيل العمال في هذه اللجنة، إما بأشخاص تعينهم لجان المشاركة الموجودة من غير أعضائها، أو بأشخاص ينتخبهم مجموع العمال.

في البداية، كانت التنظيمات النقابية غير مجبرة على تعيين أعضائها في اللجنة الانتخابية<sup>(2)</sup>، التي ستقوم بتنظيم الانتخابات، الأمر الذي جعل تحريك هذه الأخيرة يخضع لإرادة أعضاء التنظيم النقابي، التي غالبا ما تمتنع عنها ضمانا لاستمرار سيطرتها على المؤسسة. لكن تم تدارك الوضع، عبر المرسوم التنفيذي رقم 248 / 97، الذي أقحم المستخدم في تنظيم هذه الانتخابات، حيث أوجب عليه دعوة التنظيمات النقابية، إلى تعيين ممثليهم في اللجنة الانتخابية، وفي حالة رفضها، يتم إخطار مفتش العمل<sup>(3)</sup>.

### \* مهام اللجنة الانتخابية:

تقوم هذه اللجنة باستلام قوائم الترشيحات لانتخاب مندوبي المستخدمين في الدور الأول في كل مكان عمل متميز، ولكل المجموعات الاجتماعية في ظرف (21) يوم قبل إجراء الاقتراع، وفي حالة غياب التنظيمات النقابية التمثيلية أو تنظيم دور ثان، تختار هذه اللجنة المترشحين من بين العمال الذين تتوفر فيهم شروط الترشح<sup>(4)</sup> :

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الحكومة ، المرسوم التنفيذي رقم 248/97 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 289/90 المتعلق بكيفية انتخاب مندوبي المستخدمين ، الجريدة الرسمية ، العدد (42) ، مؤرخ في 08 جويلية، 1990، المادة 03 .

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الحكومة ، المرسوم التنفيذي رقم 289/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلق بانتخاب مندوبي المستخدمين، الجريدة الرسمية ، العدد (42) ، مؤرخ في 3 أكتوبر 1990، المادة 2 ،

<sup>3</sup> - المادة 2 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم 248 / 97 سابق الذكر .

<sup>4</sup> - المادة 18 من نفس المرسوم التنفيذي.

- تحديد اللجنة الانتخابية، تاريخ الاقتراع. وتجري الانتخابات في غير يوم العمل أو خارج أوقات العمل العادية.
- مراقبة وتسيير عملية الانتخاب، والإعلان عن النتائج.
- استقبال تظلمات حول عملية الانتخاب.
- تعيين مندوبي المستخدمين، ودعوتهم إلى انتخاب لجنة المشاركة من بينهم.
- تقسيم المقاعد بحيث تضمن حصة كل طبقة سوسيو مهنية، بحيث لا يجوز أن يكون تمثيل الإطارات والأعوان المهرة في لجنة المشاركة أقل من 3/1 المقاعد المطلوب شغلها<sup>(1)</sup>.

على رب العمل ضمان التنظيم الجيد للانتخابات بتوفير صندوق الاقتراع، أوراق الانتخاب، وكل الوسائل المهمة لسير الانتخابات، وعلى اللجنة الانتخابية وضع مكتب الانتخاب، يشرف عليه أربعة أعضاء يمثلون العمال، ورب العمل بممثلين لكل عضو، يرأسه الممثل أكبر سنا. ويتم الانتخاب، بالاقتراع الفردي الحر والمباشر.

### ج- كيفية الانتخاب:

يتم الاقتراع في دورين، في الأول، تقدم المنظمات النقابية التمثيلية ضمن الهيئة المستخدمة مترشحين لانتخاب مندوبي المستخدمين من بين العمال الذين تتوفر فيهم معايير قابلية الانتخاب<sup>(2)</sup> المذكورة سابقاً، على أن تحدّد كفاءات تطبيقها، لاسيما المتعلقة بتنظيم الانتخابات عن طريق التنظيم بعد استشارة المنظمات النقابية للعمال والمستخدمين الأكثر تمثيلاً. وفي حالة عدم وجود منظمة أو منظمات نقابية تمثيلية، ضمن الهيئة المستخدمة تنظم انتخابات مندوبي المستخدمين من ضمن شروط الانتخابات المحددة سابقاً والتزاماً بعدد من المصوتين، فإن كان هذا الأخير أقل من نصف عدد الناخبين يجري الدور الثاني من الاقتراع في مدة أقصاها 30 يوماً، وهنا يمكن لكل العمال الذين تتوفر فيهم معايير الانتخاب ترشيح أنفسهم. يعتبر فائزاً في الانتخابات، المترشحون الذين يحصلون على أكبر عدد من الأصوات ، وفي حين حصول مترشحان أو أكثر على نفس عدد الأصوات، تؤخذ الأقدمية ضمن الهيئة المستخدمة بعين الاعتبار من أجل الفصل بينهم<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> المادة 17 من نفس المرسوم التنفيذي.

<sup>2</sup> المادة 98، قانون 90-11، سابق الذكر.

<sup>3</sup> المادة 98 من نفس القانون .

إن صادف أن تمتّع المترشحون الفائزون بنفس الأقدمية ضمن الهيئة المستخدمة ، يعتبر فائزاً المرشح الأكبر سناً، في مقابل الحصول على تمثيل عادي لمختلف الفئات الاجتماعية والمهنية في مكان العمل وفي الهيئة المستخدمة المعنية.

### المطلب الثاني: تشكيل أجهزة المشاركة:

تتشكل أجهزة المشاركة حسب المستويات من :

#### 1- مندوبي المستخدمين:

يتم انتخابهم بالاقتراع الفردي، الحر، السري والمباشر في دورين على مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي 20 عاملاً على الأقل. ويحدد عدد مندوبي العمال في مستوى كل عمل متميز حسب حجم المؤسسة على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

من 20 إلى 50 عاملاً : مندوب واحد (1)

51 إلى 150 عاملاً : مندوبان (2)

151 إلى 400 عاملاً : أربعة (4) مندوبين.

401 إلى 1000 عاملاً : ستة (6) مندوبين.

ويخصص مندوب إضافي عن كل شريحة 500 عامل إذا تجاوز العدد 1000 عامل.

#### 2- لجنة المشاركة:

ينتخب مندوبو المستخدمين لثلاث (3) سنوات، مع إمكانية سحب العضوية منهم بناءً على قرار أغلبية العمال الذين إنتخبوهم خلال الجمعية العامة التي يستدعيها رئيس مكتب لجنة المشاركة أو بطلب من 1/3 العمال المعنيين على الأقل.

يقوم مندوبو المستخدمين بانتخاب من بينهم لجنة المشاركة على مستوى الهيئة المستخدمة، هذه الأولى التي تتكون من جميع المندوبين المستخدمين، ونظراً لتوفر العديد من المؤسسات على عدة أماكن عمل متميزة، جعل هذا العدد كبيراً ويستحيل ضمهم للجنة المشاركة، خاصة في حالة المؤسسة التي تكون أماكن عملهم متباعدة، لهذا تم تعديل الأمر بموجب الأمر 96- 21 المعدل والمتمم لقانون العمل

<sup>-1</sup> المادة 99 من نفس القانون السابق.

90-11، حيث نص على تنظيم انتخابات أخرى لمندوبي المستخدمين، الذين ينتخبون من بينهم أعضاء يمثلونهم في لجنة المشاركة<sup>(1)</sup>.

### 3- المندوب النقابي:

يشكل التمثيل النقابي مستوى آخر من مستويات المشاركة، ينشأ لتمثيل العمال خارج المؤسسة، أمام أرباب العمل، وهي مكسب جديد من مكاسب المرحلة الجديدة، رغم وجودها في الفترة السابقة إلا أن الدور المنوط بها مختلف جذرياً عن سابقه، حيث ينتظر أن تكون مشاركة العمال في كل القرارات المتخذة على المستوى الوطني، وقد حددت شروط التمثيل النقابي في قانون 90-14 الذي أقر مبدأ الحرية والتعددية النقابية ونظمها، ونص على وجوب توفر شروط<sup>(2)</sup> من يريد تمثيل العمال نقابياً منها:

- التمتع بالجنسية الجزائرية الأصلية أو المكتسبة من 10 سنوات؛
- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية ؛
- الرشد ؛
- أن لا يكون قد صدر منهم سلوك مضاد للثورة التحريرية ؛
- ممارسة نشاط له علاقة بهدف المنظمة النقابية.

تؤسس المنظمة النقابية عقب جمعية تأسيسية تضم أعضاءها المؤسسين، ثم يودع تصريح التأسيس لدى والي الولاية أو الوزير المكلف بالعمل<sup>(3)</sup>؛ هذا التنظيم المكون قانوناً لمدة (06) أشهر<sup>(4)</sup>. تصبح تمثيلية<sup>(5)</sup>، أي تمثيل مصالح العمال والتحدث باسمهم إذا ضمت 20% على الأقل من العدد الكلي للعمال الأجراء الذين تغطيهم القوانين الأساسية لهذه التنظيمات و/أو المنظمات النقابية التي لها تمثيل 20% في لجنة المشاركة إذا كانت موجودة داخل المؤسسة، كما تنشئ (المنظمة النقابية) داخل المؤسسة هيكلًا نقابياً، لضمان تمثيل المصالح المادية والمعنوية لأعضائها في أية مؤسسة عمومية، وفي أماكن عملهم إذا ضمت 20 منخرطاً على الأقل فيها، ويعين الهيكل النقابي من بينه المندوب

<sup>1</sup> المادة 101 من الأمر 96-21 سابق الذكر ،

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، قانون رقم 14/90 ، المتعلق بممارسة الحق النقابي ، الجريدة الرسمية ، العدد (23) ، صادرة في 02 جوان ، 1990 ، المادة 06.

<sup>3</sup> المادة 10 من نفس القانون.

<sup>4</sup> المادة 34 من نفس القانون.

<sup>5</sup> المادة 35 من نفس القانون

أو مندوبين النقابيين المكلفين بتمثيله لدى المستخدم حسب حجم المؤسسة، وهي كما حددتها المادة 41 من القانون 90-14 كالتالي:<sup>(1)</sup>

- من 20 إلى 50 عامل أجير : مندوب واحد (1).
- 51 إلى 150 عامل أجير : مندوبان (2).
- 151 إلى 400 عامل أجير : 3 مندوبين.
- 401 إلى 1000 عامل أجير : 5 مندوبين.
- 1001 إلى 4000 عامل أجير : 7 مندوبين.
- 4001 إلى 16000 عامل أجير : 9 مندوبين.
- أكثر من 16000 عامل أجير : 13 مندوباً.

عندما لا تكون المنظمة النقابية تمثيلية (أي لا تبلغ نصاب 20 % من العمال)، يمثل العمال الأجراء ممثلين ينتخبهم مباشرة مجموع العمال الأجراء لضرورة التفاوض الجماعي والوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها<sup>(2)</sup>. أما اسم ولقب المندوب أو المندوبين النقابيين فيبلغ إلى المستخدمين وإلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً، خلال الثمانية (08) أيام التي تعقب انتخابهم<sup>(3)</sup>، ويستفيد من حماية القانون له أثناء تأدية مهامه، حيث يمنع ممارسة أي نوع من الضغوط عليه مهما كان مصدرها.

#### 4- ممثلي العمال على مستوى مجلس الإدارة:

تدعم مستوى التمثيل العمالي بتكريس الديمقراطية في المؤسسة وتسييرها، وذلك على أساس أن تمثيل العمال قد ارتقى من مستوى مجلس المديرية إلى مستوى مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة المؤسسة طبقاً للصلاحيات المخولة له بموجب قانونها الأساسي؛ فقد تم إخضاع المؤسسات العمومية الاقتصادية لمبدأ المتاجرة، بتطبيق القانون التجاري عليها، فقامت على مجلس هو مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، ليتولى إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية، المنظمة في شكل شركة مساهمة، يتشكل من 07 أعضاء كحدّ أدنى و12 عضواً كحدّ أقصى، من بين هؤلاء عضوان يمثلان بقوة القانون

<sup>1</sup> - المادة 41 من نفس القانون.

<sup>2</sup> - المادة 42 من نفس القانون.

<sup>3</sup> - المادة 45 من نفس القانون.

العمال<sup>(1)</sup> وانتخاب ممثلي العمال من اختصاص لجنة المشاركة للمؤسسة التي يفوق عدد عمالها 150 عاملاً تنتخبهم من بين أعضائها أو خارج عنهم<sup>(2)</sup>.

وبغض النظر عن تركيبة المجلس اللامتكافئ وظروف التصويت، فإن وجود ممثلين عن العمال يشغلان منصبين<sup>(2)</sup> في مجلس الإدارة، يعني ترقية كبيرة للمشاركة العمالية، بأمل أن تحقق مشاركة فعلية في أهم القرارات التي تهتم المؤسسة وظروف الشغل داخلها.

كلها مستويات جديدة للمشاركة العمالية التي أملت التحولات الجديدة وفرضها قانون 90-11، تزامنت معه منح مهام جديدة هي الأخرى، تسمح بقياس مدى فعالية هذه الأجهزة. وهي موضوع المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: مهام أجهزة المشاركة:

تتمتع أجهزة المشاركة بعدة مهام كفلها القانون ، تختلف باختلاف مستوى تمثيلها .

#### 1- مهام لجان المشاركة:

حدّد المشرع لجان المشاركة في شكل جهاز استشاري بين المؤسسة والعمال، وليس سلطة مضادة لها<sup>(3)</sup>، تقوم على أساس التمثيل لمندوبي المستخدمين المنتخبين من مجموعة العمال من جهة وتمثيل المؤسسة المستخدمة من جهة أخرى.

وحسب ما حدده قانون 90-11، فإن لجان المشاركة ومندوبي المستخدمين الذين تتشكل منهم، تتحدد مهامها في خمس (5) هي: الإعلام، المراقبة، التسيير، الاستشارة والتمثيل<sup>(4)</sup>، على النحو التالي:

#### أ- مهمة الإعلام:

فلجنة المشاركة عليها إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير والمسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسرية، في مقابل ذلك منحها القانون حق تلقي المعلومات من المستخدم ومناقشتها والخاصة بـ:

- تطوير إنتاج الموارد والخدمات والمبيعات وإنتاجية العمل؛

- تطور عدد المستخدمين وهيكل الشغل؛

<sup>1</sup> المادة 26 من القانون 88-01 ، سابق الذكر .

<sup>2</sup> المادة 95 من القانون 90-11.سابق الذكر .

<sup>3</sup> كمال شيخي، مرجع سابق الذكر، ص 303.

<sup>4</sup> المادة 94 من القانون 90-11 سابق الذكر

- نسبة التغيب وحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تطبيق النظام الداخلي.

تتلقى لجنة المشاركة هذه المعلومات من المستخدم، كل ثلاثة (03) أشهر على الأقل<sup>(1)</sup>، مع حقها في الإطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة، سواء كانت حصيلاً، حسابات استغلال وحسابات الأرباح والخسائر. وهنا نتوقف قليلاً، لنتساءل هل بإمكان لجان المشاركة فرض إستشارتها في غير ما فرضه القانون؟! فكما رأينا سابقاً، هناك معلومات اعتبرها القانون نفسه سرية، دون تحديد معنى هذه السرية، وهذا ما يشكل ثغرة قانونية يمكن للمستخدم استغلالها في إطارها وبدون أي مخالفة، بحجة ما ذكر سابقاً. إذًا، يرجع الأمر أساساً إلى إرادة المستخدم ونظرته للعامل والمشاركة العمالية، ومدى تقبله وانفتاحه عليها، فهي أمور تساعد على سد هذه الثغرة وتحقيق فعالية هذه المشاركة.

#### ب- مهمة المراقبة:

أوكل القانون 90-11 لجنة المشاركة مهمة مراقبة تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والأمن والأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي<sup>(2)</sup>، وكذا القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية بحفظ الوقاية الصحية والأمن وطب العمل. وتبليغ مفتشية العمل في حالة خرقها.

#### ج- مهمة التسيير:

تقوم لجنة المشاركة بتسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة بناءً على موافقة المستخدم ووفقاً لاتفاقية تبرم بينه وبين لجنة المشاركة، تحدّد شروط و كفاءات ممارستها والرقابة.

#### د- مهمة الاستشارة:

حيث على رب العمل استشارة لجنة المشاركة وطلب رأيها وجوباً<sup>(3)</sup>، قبل تنفيذ القرارات المتعلقة بما يلي:

- المخططات السنوية وحصيلة تنفيذها؛
- تنظيم العمل (مقاييس العمل، طرق التحفيز، مراقبة العمل وتوقيفه (العمل)؛
- مشاريع إعادة هيكلة الشغل (بتخفيض مدة العمل، إعادة توزيع العمال وتقلص العمل)؛

<sup>1</sup> نفس المادة سابقة الذكر من نفس القانون .

<sup>2</sup> المادة 94 من نفس القانون سابق الذكر .

<sup>3</sup> نفس المادة من نفس القانون .

- مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين؛
- نماذج عقود العمل والتكوين المهني؛
- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

هذا و بشرط الإدلاء بالأراء في أجل أقصاه خمسة عشر (15) يوماً بعد تقديم المستخدم لعرض الأسباب، وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي، يتم إخطار مفتش العمل وجوباً<sup>(1)</sup>.

#### هـ- مهمة التمثيل:

حيث تعين لجنة المشاركة من بين أعضائها أو من غيرهم أعضاء يمثلون العمال في مجلس الإدارة في المؤسسة التي تحتوي أكثر من 150 عامل<sup>(2)</sup>؛ تجتمع (لجنة المشاركة) مرة واحدة كل ثلاث (3) أشهر، على الأقل، وإجبارياً بطلب من رئيسها أو أغلبية أعضائها، مع وجوب إبلاغ المستخدم بجدول أعمال هذه الاجتماعات قبل 15 يوماً من تاريخ انعقادها<sup>(3)</sup>، مع إمكانية تفويض مساعد أو أكثر لحضور هذه الاجتماعات. أما مكتبها، فيجتمع تحت رئاسة المستخدم أو ممثله القانوني مرة كل ثلاث أشهر على الأقل<sup>(4)</sup>، على أن يبلغ جدول أعمالها إلى رئيس مكتب اللجنة قبل 30 يوماً على الأقل؛ مع وجوب تناولها مواضيع تابعة لاختصاصها، يمكن أن يضيف فيها المكتب بعض النقاط، شرط إعلام المستخدم قبل (15) يوماً على الأقل من التاريخ المقرر لعقد الاجتماع.

أما مندوبي المستخدمين: فيعقد معهم الممثل المخول من المستخدم اجتماعاً في كل مكان متميز مرة كل (3) أشهر على الأقل، على أساس جدول الأعمال المعد مسبقاً والمبلغ إليهم قبل (7) أيام على الأقل من تاريخ عقد الإجماع<sup>(5)</sup>.

هذا أهم ما منحه القانون 90-11 من مهام للجان المشاركة، التي تظهر من خلالها أن دورها استشاري، بعيد عن إمكانية فرض قراراتها، يبقى قبول هذه الاستشارة حق مرهون بقبول رب العمل اللجوء إليها، لما يتمتع من سلطات كبيرة في هذا الميدان.

<sup>1</sup>- نفس المادة من نفس القانون.

<sup>2</sup>- المادة 95 من نفس القانون.

<sup>3</sup>- المادة 103 من نفس القانون.

<sup>4</sup>- المادة 104 من نفس القانون.

<sup>5</sup>- المادة 105 من نفس القانون.

## 2- مهام التمثيل النقابي:

- تتمتع المنظمات النقابية التمثيلية للعمال الأجراء في كل مؤسسة مستخدمة بالصلاحيات الآتية:<sup>(1)</sup>
  - المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.
  - جمع أعضاء المنظمة النقابية في الأماكن أو المحلات المتصلة بها خارج أوقات العمل، واستثناء، سماعات العمل، إذا حصل اتفاق مع المستخدم.
  - إعلام جماعات العمال المعنيين بواسطة النشرات النقابية أو عن طريق التعليق في الأماكن الملائمة التي يخصصها المستخدم لهذا الغرض.
  - جمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل من الأعضاء، حسب الإجراءات المتفق عليها مع المستخدم.
  - تشجيع عمليات التكوين النقابي لصالح أعضائها.
  - النقابات التمثيلية على المستوى الوطني تستشار في إعداد المخططات الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأيضاً في التشريع وتنظيم العمل<sup>(2)</sup>.
  - المشاركة إلى جانب أرباب العمل والسلطات في تحديد الحد الأدنى للأجر المضمون قبل تحديده بمرسوم<sup>(3)</sup>.
  - تمثيل العمال أمام كل السلطات على مستوى المؤسسة، على المستوى المحلي والإقليمي.
- هي مجمل المهام التي عمدت إلى التنظيمات النقابية والتي لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق مهمة جديدة تعتبر هي الأهم في تحقيقها وهي التفاوض الجماعي، مهمة لم يسبق أن عرفت أساليب التسيير السابقة من المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال.

## - التفاوض الجماعي:

التفاوض وسيلة مرنة، ونظام يسمح للعمال ولاسيما لممثليهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحكم الحياة المهنية، محققاً في ذات الوقت اندماجهم في عملية الإنتاج<sup>(4)</sup>، فالمفاوضة الجماعية تعني «المساومات والمناقشات والحوارات الرضائية الاختيارية التي يجريها ممثلو العمال مع أصحاب العمل

<sup>1</sup> المادة 38 من قانون 90-14 سابق الذكر.

<sup>2</sup> المادة 39 من نفس القانون.

<sup>3</sup> المادة 87 من قانون 90-11 سابق الذكر .

<sup>4</sup> ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 85.

أو مع ممثلي منظماتهم من أجل الوصول إلى إبرام اتفاقيات العمل الجماعية بشأن ظروف ومستلزمات ممارسة النشاط الاقتصادي»<sup>(1)</sup>.

فهذا المفهوم يحدد لنا بوضوح أطرافها من صاحب العمل أو ممثليه أو مجموعة أصحاب العمال أو ممثليهم من جهة وممثلي العمال من جانب آخر، وأحيانا ما تكون الحكومة طرفاً فيها بصفتها صاحب عمل، وموضوعها هو تسوية المسائل المتعلقة بظروف العمل وعلاقاته وغيرها.

في القانون الجزائري، يعتبر التفاوض الجماعي مهمة نقابية تنتهي بإبرام اتفاقية بين طرفين: مجموعة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين من جهة ومنظمة أو عدة منظمات أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال من جهة أخرى<sup>(2)</sup>. كما يمكن أن تبرم ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال<sup>(3)</sup>. فهي اتفاق مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل، فما يخص فئة أو عدة فئات مهنية<sup>(4)</sup>.

التفاوض الجماعي، الذي جعله قانون 90-11 حق من الحقوق الأساسية للعمال، تضمن مشاركتهم في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، و تعكس أيضا إرادة الشركاء الاجتماعيين في التكفل الحقيقي بشؤونهم، وتنظيمها عبر الحوار؛ فأهميته تكمن في كونه يشكل تقنية سلسلة لاتخاذ القرارات أكثر من التعليمات والإجراءات التشريعية، يقضي على الاستحواذ والانفراد بالقرار ويفتح الطريق لتعدد الآراء ومشاركة فعالة وحقيقية للعمال في الحياة المهنية وفي مجال التدخل في القرار الاقتصادي.

في الأخير تظهر المشاركة العمالية في مستويين: داخلية تتم عبر لجان المشاركة وخارجية تتفرغ لها التنظيمات النقابية التمثيلية، وإذا كانت الأولى كما رأينا مشاركة استشارية لا تحقق مشاركة عمالية ناجحة، فإن الصلاحيات التي تتمتع بها الثانية، تجعلها أكثر فعالية ونجاحاً، حيث نجد تفوق صلاحيات النقابات التمثيلية واستحواذها على أهمها، واشتراكها مع صلاحيات ومهام أجهزة المشاركة خاصة فيما يخص مهمة التسيير والاستشارة ما يسبب تداخلاً في الصلاحيات وعدم وضوحها وبالتالي صراع الجهازين التمثيليين المطالبين في الأصل بالتعاون لتحقيق مصلحة العمال ومصحة المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> المادة 114 من قانون 90-11 سابق الذكر

<sup>3</sup> نفس المادة من نفس القانون سابق الذكر.

<sup>4</sup> نفس المادة من نفس القانون.

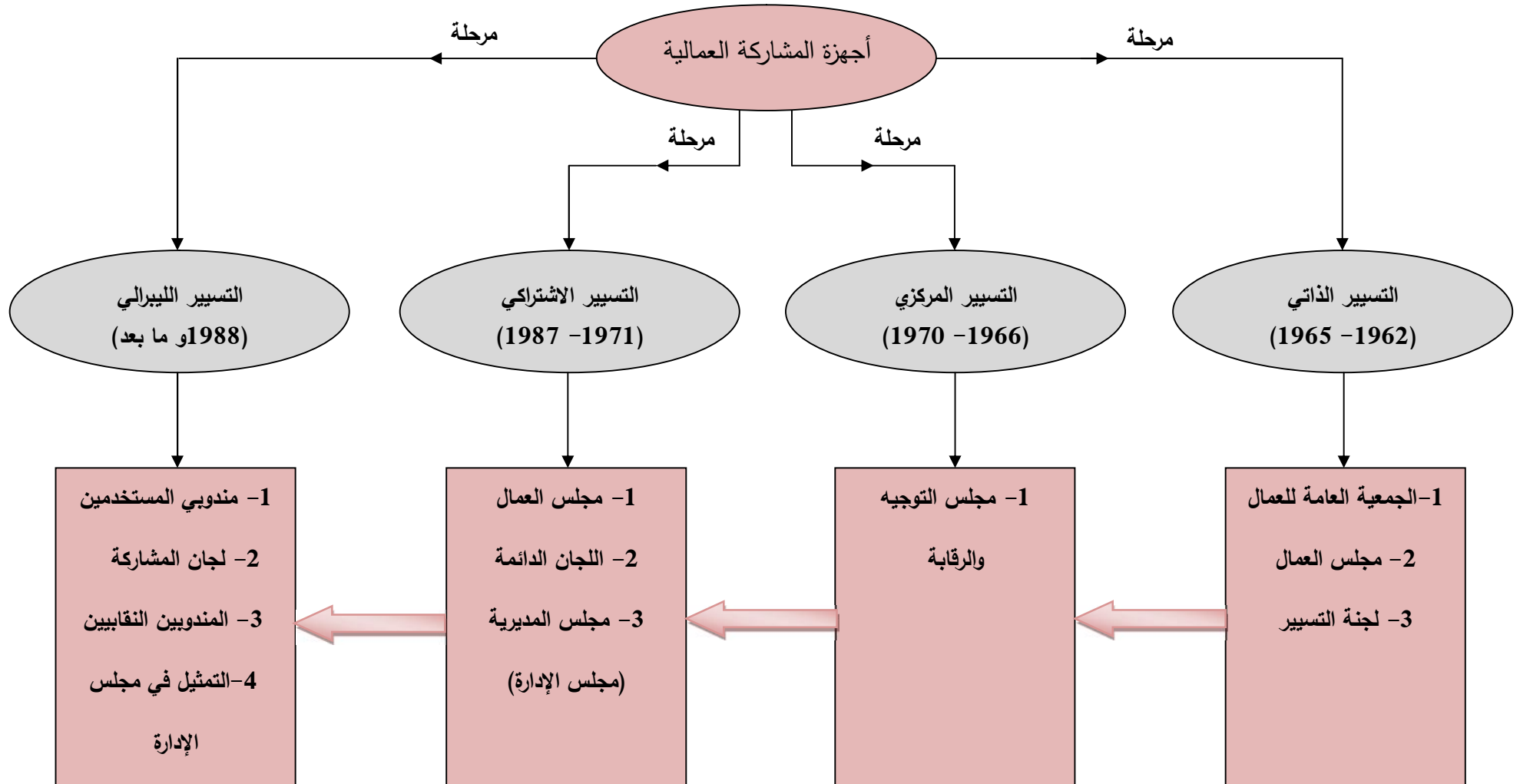
**3- مهام ممثلي العمال في مجلس الإدارة:**

اختصاصاتهم هي من اختصاصات المجلس باعتباره المحرك الفعلي لنشاط الإدارة والمنفذ للسياسة الاقتصادية للمؤسسة والتصرف في كل الظروف باسم الشركة وفي نطاق موضوعها، وليس له حدود سوى قرارات الجمعية العامة ونصوص القانون<sup>(1)</sup>. ولما كان ممثلي العمال أعضاء فيه، والذي يتخذ قراراته بالتصويت، فإنهم يساهمون في اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المؤسسة.

و يأتي هذا المبحث ملخصاً في الشكل الموالي :

---

<sup>1</sup> - ناجية حمدي، مرجع سابق الذكر، ص 88.



شكل رقم (02): يوضح أساليب المشاركة العمالية عبر مراحل التسيير الجزائرية. (1963-

المصدر : إعداد الطالبتين

## خلاصة واستنتاجات:

اعتبر مبدأ المشاركة في إدارة وتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية أحد الأسس التي أقيم عليها النظام الإداري والاقتصادي في الجزائر، هذا المبدأ الذي انطلق من اعتبارات سياسية محضة ولم ترق فيه المشاركة إلى درجة الفعالية، ففي كل مرحلة كانت فيه المشاركة ورقة رابحة استعملتها السلطة لضمان استقرارها السياسي وتحقيق مشروعية واسعة لسلطتها، ابتداءً من فترة التسيير الذاتي، مروراً بمرحلة التسيير المركزي، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

في نهاية الثمانينات انتقل النظام سياسياً من الأحادية إلى التعددية السياسية والنقابية، اقتصادياً من المسير مركزي إلى الاستقلالية والتسيير الليبرالي، واجتماعياً صعود قوة اجتماعية جديدة تطالب بتحرر اقتصادي وإلغاء فكره القطاع العام الذي كان لمدة طويلة دعماً للطبقة العمالية.

فتم ترقية المشاركة العمالية في ظل المرحلة الجديدة ورفع مستواها بإصدار قانون 90-11 المتعلق بتنظيم علاقات العمل و قانون 90-14 المتعلق بالتعددية النقابية ، حيث تم على إثرهما القضاء على ازدواجية مهام المشاركة والمهام النقابية التي عرفها النظام السابق، وتعويضه بتعددية أجهزة التمثيل كل بمهامه ، عكس الرغبة في إرساء مشاركة عمالية فعالة ذات بعد اقتصادي بالدرجة الأولى، فرضتها التحديات الاقتصادية الجديدة.

على هذا الأساس، نظمت المشاركة في أربع (04) مستويات: المشاركة الفعلية في صنع القرار والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال الممثلين العماليين في مجلس الإدارة، المشاركة على مستوى الهيئة المستخدمة عن طريق لجان المشاركة، أو مندوبي المستخدمين على مستوى كل مكان عمل متميز، أما المستوى الرابع فهو المشاركة غير المباشرة من خلال نقابات العمال عبر تقنية التفاوض الجماعي.

## الفصل الثالث :

### واقع المشاركة العمالية في مؤسسة سونلغاز

#### وحدة توزيع تيزي وزو

#### دراسة ميدانية

لقد تم التعرض للمشاركة من الناحية النظرية، ورغبة في الوقوف عندها بصفة مباشرة، وقياس مدى تطبيق هذا المبدأ الذي تم ترقيته قانونياً في أكثر من مستوى، قامت الدراسة بإلقاء نظرة على المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الكهرباء والغاز (Sonelgaz) كنموذج، وذلك بالوحدة الجهوية للتوزيع بتيزي وزو، ولقد توجه الاختيار لهذه المؤسسة كونها:

- تشغل مركزاً هاماً في الاقتصاد الوطني؛

- كبر حجم المؤسسة؛

- احتوائها على عدد كبير من العمال.

فهي شركة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، قانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات الأخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إليها، ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. تتوفر على أجهزة مشاركة العمال في التسيير وصنع القرار، وهي النقاط التي تتوافق مع أغراض الدراسة ، باعتماد تحليل مختلف المعلومات والبيانات المتاحة في حدود ما قدم من طرف المؤسسة، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل حول تاريخ المؤسسة، تطورها و مكانتها في الاقتصاد الوطني

(الشركة الأم ومديرية التوزيع لولاية تيزي وزو (الحالة المدروسة).

المبحث الثاني: أجهزة المشاركة على مستوى المؤسسة (بين القانون والواقع).

## المبحث الأول:

### مدخل عام حول تاريخ المؤسسة وتطورها.

مرت سونلغاز على غرار المؤسسات الاقتصادية الوطنية الجزائرية، عبر العديد من المراحل، وخضعت لكثير من التطورات والتغيرات عبر الزمن، وفق ما أملت الضرورات والمتطلبات البيئية، سنحاول التطرق إليها وفق:

**المطلب الأول: لمحة عن الشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء و الغاز**  
**المطلب الثاني: وحدة سونلغاز تيزي وزو.**

**المطلب الأول: لمحة عن الشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء و الغاز - سونلغاز -**

و فيه سنتناول :

#### 1- ظهور المؤسسة وأهم مراحل تطورها:

إن التعريف بمؤسسة سونلغاز يتطلب منا في المقام الأول ذكر مختلف المراحل التي مرت بها وخصائصها وعرض أهميتها على المستوى الوطني، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها سونلغاز:

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغيير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وهي كالتالي:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة **EGA** التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء، ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم **EGA** المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (**LEBON**) وشركائه **SAE** (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية 1964<sup>(1)</sup>.

فمؤسسة **EGA** تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن أنقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

<sup>1</sup> عن الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة .

تحولت **EGA** في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ؛ وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزوّدت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة<sup>1</sup>:

- كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء **KAHRIF**.
- كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية **KAHRAKIB**.
- قنا غاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز **CANAGHAZ**.
- إنيرغا- للهندسة المدنية **INERGA**.
- التركيب - للتركيب الصناعي **ETTERKIB**.
- **AMC** - المؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

يفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. لتتحول سنة 1991، سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (**EPIC**).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذا يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري. وضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (**SPA**) وهذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافطة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، هذا ما ينبئ ويعلن عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) **HOLDING**.

<sup>1</sup> نفس المصدر سابق الذكر.

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 (مجمعا أو شركة قابضة) بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة شركة قابضة مكلفة بالنشاطات الأساسية<sup>1</sup>:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية، تتمتع باستقلالية واسعة في المهام والقرارات والتوجيه والمراقبة التي يحضى بها مجلس الإدارة على النحو التالي:

- الجزائر العاصمة SDA.

- منطقة الوسط SDC.

- منقطة الشرق SDE.

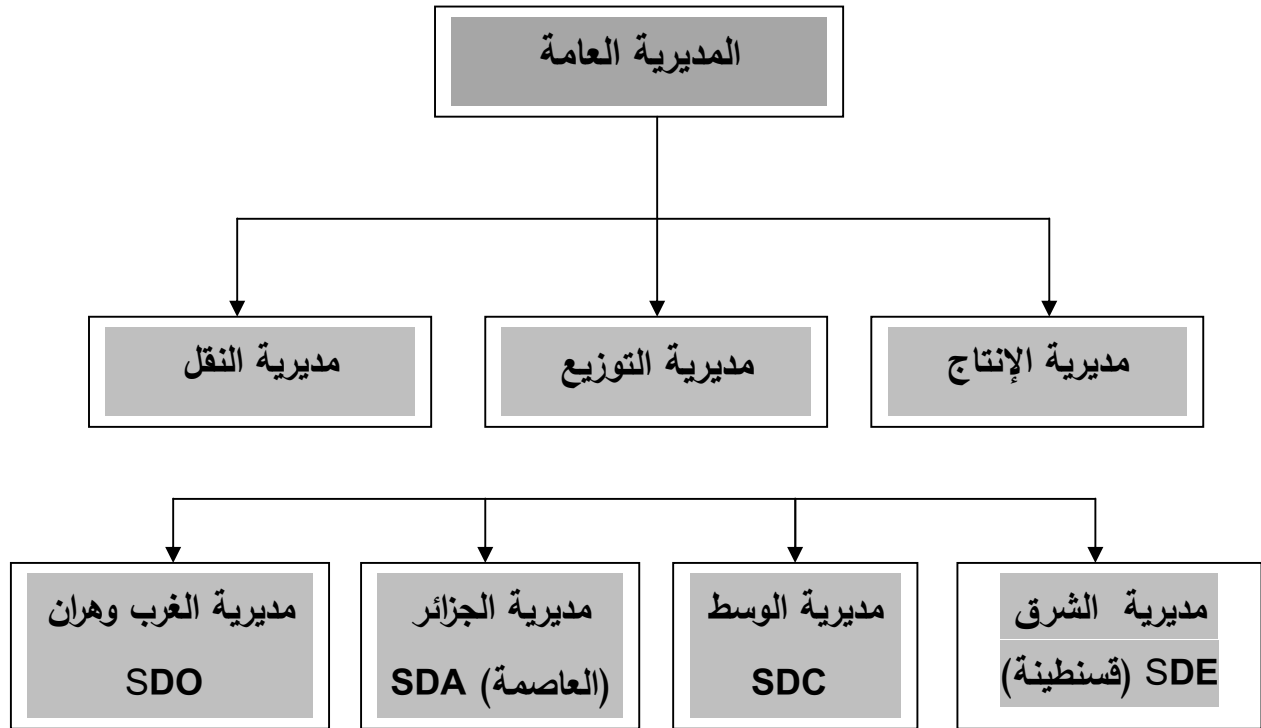
- منطقة الغرب SDO.

أما في 2012 تم إنشاء شركة إنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة.

مثلما يبينه الشكل الموالي:

---

<sup>-1</sup> نفس المصدر .



شكل رقم (03)

فروع المؤسسة المنشأة بعد 2006.

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (مصلحة المستخدمين).

## 2- أهمية سونلغاز (SONELGAZ) في الاقتصاد الوطني:

تعتبر سونلغاز (SPA) من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نפטال من حيث رقم الأعمال الذي حققته، (191 مليار 864 مليون دينار، أي ما يعادل 2 مليار و 421 مليون دولار)<sup>(1)</sup>، لتكون من المنظمات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة المقدّمة .

للمجتمع بتوفير استعمال الطاقتين الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة وما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطن أو للاقتصاد الوطني؛

نبقى في مجال الترتيب حيث نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة<sup>(1)</sup>. مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات بلديات، مدن وقرى الوطن بعدد شركاتها الذي يصل 39 شركة، منها 6 مساهمة<sup>(2)</sup> (SKH, SAFIR, ALGESCO, NEAL, AETC, AEC) ما يسمح لها بأن تكون من المنظمات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانة هذه المنظمة فحسب إحصائيات 2002 التي نُشرت في مجلة **أصداء** الصادرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة، نجد أن سونلغاز أصبحت تمتلك 4500 كلم من شبكات النقل و13500 كلم من شبكات التوزيع، في حين تبيع من الغاز الطبيعي حوالي 300.000 متر مكعب في السنة، يوجه 18% منها للاستخدام الصناعي و23% للاستهلاك المنزلي و59% الباقية لتوليد الطاقة الكهربائية<sup>(3)</sup>، حسب ما يبينه الجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المصدر سابق الذكر

<sup>2</sup> نفس المصدر.

<sup>3</sup> نفس المصدر.

الكمية		ممتلكات سونلغاز 2002
4500		شبكات النقل
13500 كلم		شبكات التوزيع
18% للاستخدام الصناعي	300.000 متر مكعب	الكمية المباعة من الغاز سنوياً
23% للاستخدام المنزلي		
59% لتوليد الكهرباء		

جدول رقم ( 03 )

يمثل إنجازات سونلغاز في مجال نشاطها الطاقوي 2002

المصدر : وثائق المؤسسة

لتصل عام 2011 إلى: 22400 كلم من شبكة نقل الكهرباء و 263000 كلم لتوزيعها وكذا 13800 كلم لنقل الغاز و 58300 كلم لتوزيعه<sup>(1)</sup>، وإحصائيات أخرى حسب ما يبينه الجدول أدناه:

<sup>-1</sup> من وثائق المؤسسة المقدمة

ما حققته سنة 2011	ممتلكات SPA (سونلغاز)
22400 كلم	شبكة نقل الكهرباء
263000 كلم	شبكة توزيع الكهرباء
13800 كلم	شبكة نقل الغاز
58300 كلم	شبكة توزيع الغاز
11400 مغ/واط	الاستطاعة المركبة
7102 مشترك	عدد المشتركين - كهرباء (بالآلاف)
3347 مشترك	عدد المشتركين - غاز

#### جدول رقم ( 04 )

يمثل إنجازات سونلغاز إلى غاية 2011

المصدر: من وثائق المؤسسة المقدمة.

#### 3- أهداف سونلغاز (ش. ذ.أ.) (SPA):

- إن أبرز ما تهدف سونلغاز (ش.ذ.أ.) إلى تحقيقه يتمثل في بما يلي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.

- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتميته.
  - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز (SPA) خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
  - تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج من منظمات جزائرية أو أجنبية.
  - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.
- أما طموحها فهو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمر المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

#### 4- مهام سونلغاز.

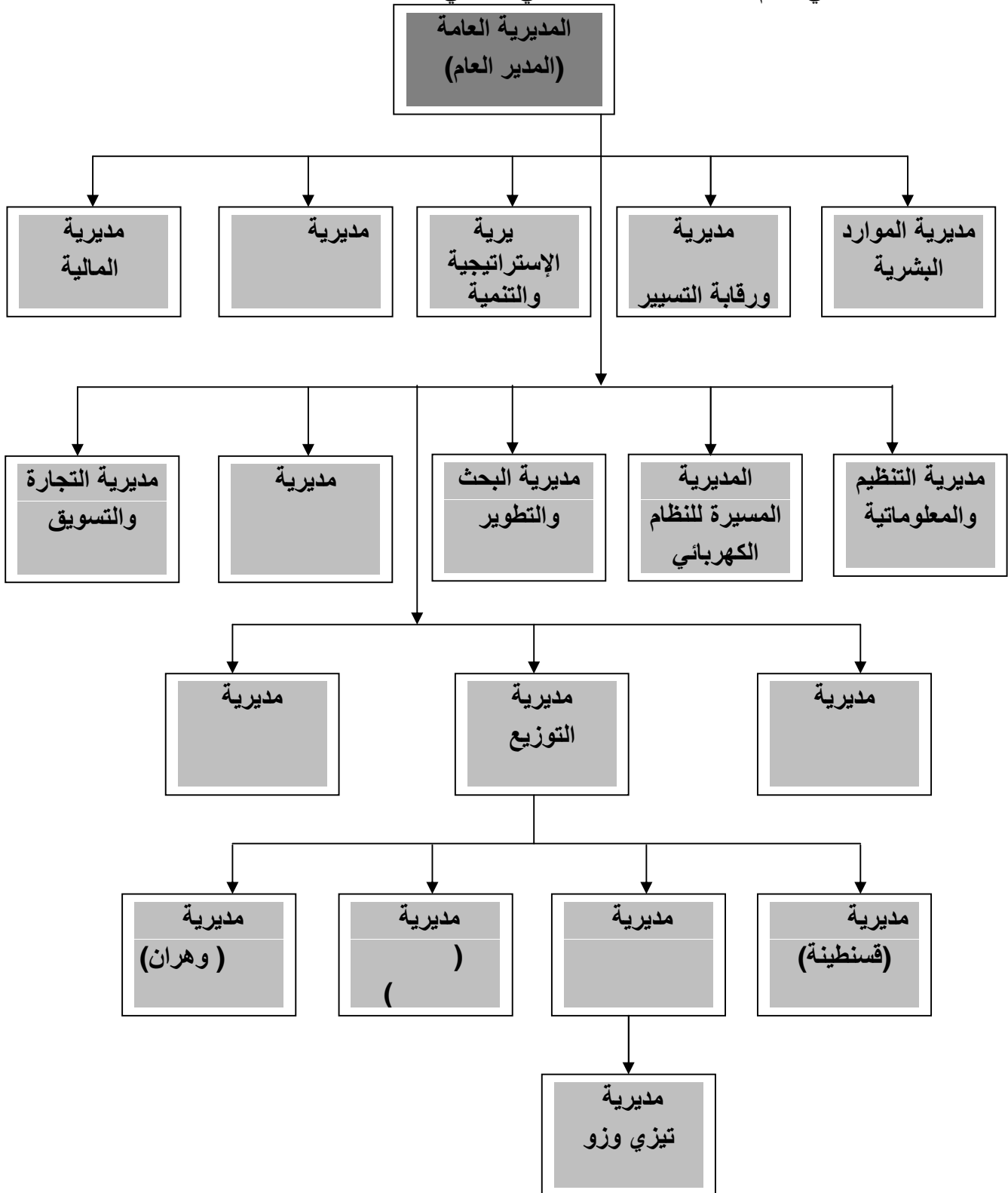
يتركز النشاط الرئيسي للمنظمة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المنظمة محطات توليد الإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، مما تجدر الإشارة إليه أن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها منظمة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز، حيث أن المنظمة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل ( 25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك.

#### 5- الموارد البشرية بسونلغاز:

تعتبر سونلغاز واحدا من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية، وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة، ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 في سنة 2006 منهم 28346 عون دائم إلى 70005 سنة 2011 ؛ أما من حيث توزيعها (الموارد البشرية) حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 عامل، متبوعة بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ، ثم الفروع المحيطة 2747 عونا، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم<sup>(1)</sup>؛

<sup>1</sup>- إحصائيات ضمن الوثائق المقدمة في المؤسسة .

أما الهيكل التنظيمي العام لهذه المؤسسة SPA فيأتي كما يلي:



شكل رقم ( 04 )

الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية سونلغاز (الشركة الأم)

المصدر: مصلحة المستخدمين

## المطلب الثاني : وحدة توزيع سونلغاز - تيزي وزو - :

يخصص هذا المطلب لدراسة فرع الشركة بولاية تيزي وزو على النحو التالي :

### 1- التعريف بالوحدة :

تعتبر الوحدة الجهوية للتوزيع « تيزي وزو » ممثل مؤسسة سونلغاز في الولاية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تدير عليه. تم إنشاؤها عام 1962، ويقع مقرها قرب مركز بلدية تيزي وزو.

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لزيائنها ومن بينها ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- الكهرباء: بحيث نجد فيها كل ما تعلق به:

### 1- الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء Réseau/ Terrain:

هي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب تدفن أو تغرز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد.

### 2- الشبكة الهوائية Réseau Aérien :

المقصود بها عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة إلى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلفة الجهود، حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.

### 3- الربط Branchement:

تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة، إذ أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية ونوعية التواصل.

### 4- المحولات أو مراكز محطات التحويل: Génie civil montage équipement de post:

<sup>1</sup>- من وثائق المؤسسة المقدمة .

هي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك، كالمستهلكين المنزليين والتجاريين، إذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر الطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها، ومن ثم الجهة المستهلكة لها،

ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

#### ب- الغاز:

هو أحد الثروات الطبيعية، إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة، بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:

#### 1- إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط **Equipe type réalisation branchement**:

عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز.

#### 2- الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز **Montante en cuivre réseau de branchement**

#### **en cuivre/ colonne**

هي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم والأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي، من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاكية.

#### 3- توصيل الغاز عبر العمارات **Colonne Montante et installe. Lnte**

وهو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز.

بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز متمثلة في:

➤ **عملية التجديد والترميم:** لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة والأمان لزيائنها، وهذا بتطبيق إستراتيجية جديدة، تم من خلالها تجديد المراكز والأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بأخرى جديدة أكثر أمانا.

➤ **عمليات الصيانة:** تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة، بسبب تعرض أجهزتها للتلف أو إحدى الأسباب الأخرى، التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد وبأمان، بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان وعلى الحياة المستهلك.

## 2 - تحليل هيكل المديرية التنظيمي:

تتكون الوحدة من أربع مستويات، على النحو التالي:

### أ- المستوى الأول:

المديرية العامة: وتحرص على الأداء الجيد للمؤسسة، ويرجع إليها إتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

### ب- المستوى الثاني: وبضم المصالح الرئيسية التالية:

- 1- أمانة العلاقات: يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.
- 2- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

3- المكلف بالاتصالات: يقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء، والمشاركة مع مديريةية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

4- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية، والعمل في جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

5- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للوحدة وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي، بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

### ج- المستوى الثالث: في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

- 1- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- 2- قسم استغلال الغاز: يهتم باستغلال الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- 3- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: تضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية، ولها فرع تسيير الاستثمارات و فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- 4- قسم العلاقات التجارية: يضم مصلحة التقنيات و الأنشطة التجارية وتطوير المبيعات، مصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

5- قسم إدارة الصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ويعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، إذ يعمل على متابعة المؤسسة المقاوله منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون، وهي قسم استحدث حديثاً.

د - المستوى الرابع: يضم:

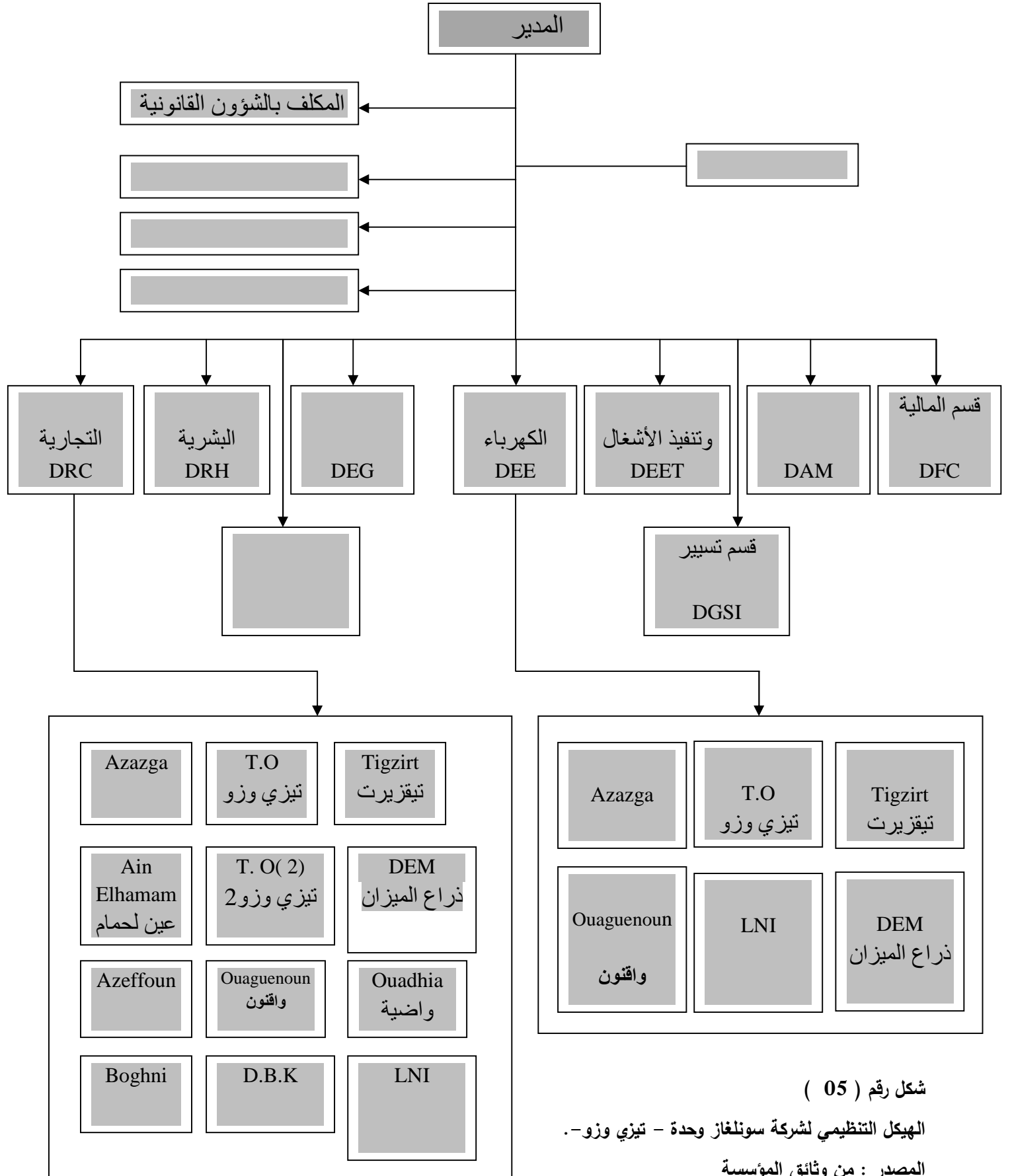
1- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

2- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

3- قسم الموارد البشرية: تهتم تسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز، بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف)... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخصه إلى غاية خروجه من المنظمة. و يبلغ عدد العمال بالمديرية 1045 عاملاً، من بينهم 392 عامل تنفيذي، 471 متحكم و 182 إطار<sup>(1)</sup>.

4- شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها ، وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات ، تسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة. وتأتي هيكلية الشركة على النحو الموالي :

<sup>-1</sup> إحصائيات ضمن الوثائق المقدّمة



## المبحث الثاني: المشاركة في وحدة سونلغاز تيزي وزو بين القانون و الواقع

يستعرض هذا المبحث وعلى مقاس ما توفر من معلومات - لأسباب سبق الإشارة إليها في مقدمة الدراسة ضمن الصعوبات التي واجهت الدراسة - والتي قمنا بتحليلها وقراءة مؤشراتنا إلى نقطتين هما انتخاب أجهزة المشاركة على مستوى الوحدة بالتطرق إلى مختلف ما تمر به العملية من مراحل والصلاحيات الممارسة وما يواجهها من تحديات في مطلب ثاني على النحو الموالي:

### المطلب الأول: انتخاب أجهزة المشاركة.

#### 1- تحضير سير العملية الانتخابية:

تشكل مؤسسة سونلغاز "تيزي وزو" وحدة من الشركة الوطنية لإنتاج و توزيع الكهرباء والغاز للوسط "SDC"، وفي إطار تقسيم المقاعد الانتخابية لهذه الشركة، تم منحها "6 مقاعد"،. يتم تقسيمها إلى:

- مقعدين (02) لتمثيل عمال التنفيذ .

- أربعة (04) مقاعد لتمثيل أعوان التحكم والإطارات.

تنقسم هذه الوحدة (تيزي وزو) إلى ستة (06) أماكن عمل متميزة (أو فروع) وهي: فرع تيزي وزو، الأربعاء ناث إيراشن، ذراع الميزان، عزازقة ، تفزيرت ، واقنون، لكل فرع منها عدد عمال محددة<sup>1</sup>.

#### أ- تحريك الانتخابات:

أعلنت إدارة الموارد البشرية التابعة للوحدة الرئيسية - تيزي وزو- عبر تعليمة حملت رقم 483 الصادرة في 21 أكتوبر 2011 بتجديد انتخاب أجهزة المشاركة العمالية، للعهد الانتخابية 2012/2015 تضمنت هذه التعليمة تواريخ ومراحل العملية الانتخابية كالتالي :

\* المرحلة الأولى: الممتدة من 25 إلى 29 ديسمبر 2011 ، يتم فيها تشكيل اللجنة الانتخابية للوحدة .

\* المرحلة الثانية: من 29 إلى 05 جانفي 2012، يتم تشكيل لجان انتخابية للفروع الستة أو لجان متساوية الأعضاء، ثم القيام بحملة إعلامية وتوضيحية لقانون الانتخاب.

\* المرحلة الثالثة: من 08 إلى 12 جانفي 2012، يتم تحديد تواريخ الانتخاب وتحضير الحملة الانتخابية.

<sup>1</sup> - مثلما يوضحه الشكل رقم (05) .

\* **المرحلة الرابعة:** 13 إلى 19 جانفي 2012 تقديم الترشيحات من طرف نقابة المؤسسة ومن ثم دراستها من طرف اللجنة الانتخابية، وذلك حسب كل طبقة سبب مهنية ، المنقسمة إلى تنفيذيين، إطارات وأعاون التحكم.

\* **المرحلة الخامسة:** 22 إلى 26 جانفي 2012 يتم فيها إعلان وتعليق قائمة المترشحين، والتحضير مادياً وبشرئاً للانتخابات (تسخير الوسائل المادية و البشرية ).

\* **المرحلة السادسة:** 07 فيفري 2012 يوم الانتخاب، الذي هو مدفوع الأجر، تجري على مستوى كل فرع من الساعة 8 صباحاً إلى غاية 15:45 مساءً.

\* **المرحلة السابعة:** 16 فيفري تاريخ إعلان النتائج.

\* **المرحلة الثامنة:** 29 فيفري تعيين أعضاء لجنة المشاركة بالوحدة.

#### ب- تنظيم الانتخاب:

قامت اللجنة الانتخابية للوحدة في 02 فيفري 2012، بعقد اجتماع مع أعضاء مكاتب الانتخاب للفروع: تيزي وزو، عزازقة، ذراع الميزان، الأربعاء ناث إيراشن، تيقزرت ، واقنون التي تأسست في 30 جانفي 2012، حيث يتكون كل مكتب من رئيس + عضو.

عقد الاجتماع من أجل تنظيم العملية الانتخابية، من حيث تحضير صناديق الاقتراع، قائمة الناخبين، أوراق الانتخاب، الأظرفة، محاضر الانتخاب، رئيس كل مكتب، ثلثة أربعة (04) اجتماعات أخرى تحضيرية منذ 30 جانفي 2012.

قامت بعدها اللجنة الانتخابية للوحدة بتعليق قائمة بكل أسماء العمال الناخبين في كل فرع، وتعليق قائمة المترشحين في الفروع الستة .

#### ج- بداية الانتخاب:

حسب النسب المحددة في القانون، سيتم إجراء العملية الانتخابية ؛ في الدور الأول: يُقترح مرشّحو لمندوب المستخدمين لكل فرع من طرف نقابة المؤسسة وذلك من بين العمال المتمتعين بالشروط القانونية، فتقوم النقابة بإعلام العمال حول: تاريخ وأجال إعلان الترشح، ومكان سحب استمارات الترشح، ثم تقدم قائمة المترشحين للجنة انتخابات الوحدة، 21 يوماً قبل تاريخ الاقتراع، تحمل كل بطاقة تأشيرة النقابة (ملحق قم 02)<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- ملحق مقدم من طرف لجنة المشاركة للمؤسسة .

تقوم اللجنة الانتخابية بمراقبة مدى تطابق شروط الترشح التي هي: بلوغ 21 سنة، التثبيت، أقدمية أكثر من عام وذلك في حدود 15 يوماً قبل يوم الاقتراع، على أن تعلق القائمة النهائية قبل 08 أيام من يوم الانتخاب، وكل مرشح يريد الترشح لعضوية لجنة المشاركة إعلان ذلك في استمارة الترشح.

( ملحق رقم 03 )<sup>(1)</sup>

#### د- الانتخابــــــــــــــــاب :

ينتخب العمال حسب الطبقة السيسيو مهنية (تنفيذية، إدارات أعوان التحكم) المنتمي إليها بتقديمهم بطاقات الهوية، الانتخاب بظرف وأوراق مقترحة، ويتم سراً.

يتكون مكتب الانتخاب لكل فرع من رؤساء معينون من قبل اللجنة الانتخابية من غير المترشحين، ممثلين (02) عن الوحدة، وآخرين (02) تعينهم النقابة.

كما بإمكان العمال الانتخاب بالوكالة، لمن هو في مهمة أو في عطلة مرضية أو سنوية (ملحق رقم 04)<sup>(2)</sup>.

#### هـ- عمليــــــــــــــــة الفرز :

يتم الفرز من قبل أعضاء مكتب الانتخاب، علناً في أماكن العمل بعد انتهاء العملية الانتخابية، يكتب محضر الانتخاب من طرف مكتب الانتخاب (ملحق رقم 05)<sup>(3)</sup>، فيه جميع النتائج والملاحظات حول مجريات العملية، يقدم للجنة الانتخابية في غضون 24 ساعة من عملية الانتخاب .

يكتب المحضر النهائي للفرز، ويصادق من طرف اللجنة الانتخابية، ليتم إرسال نموذج إلى مفتشية العمل وآخر للجنة الانتخابية للوحدة (ملحق رقم 06)<sup>(4)</sup>، وآخر إلى مديرية الموارد البشرية و إلى الفيدرالية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية FNTIE.

للاشارة، تحتفظ اللجنة الانتخابية للفروع بأوراق الانتخاب طيلة العهدة الانتخابية تحسباً لأي رقابة من قبل اللجنة الانتخابية الرئيسية للوحدة.

<sup>1</sup>- نفس المصدر سابق الذكر .

<sup>2</sup>- نفس المصدر .

<sup>3</sup>- نفس المصدر .

<sup>4</sup>- نفس المصدر .

و- الإعلان عن النتائج ج:

يفوز في الانتخابات كل مرشح يحصل على عدد أكبر من الأصوات ، حيث ينتخب مندوب المستخدمين لمدة 03 سنوات، مع إمكانية رفع التمثيلية عنه أو سحب عضويته من طرف أغلبية العمال الناخبين الذين يستدعيهم رئيس لجنة المشاركة في حال ما أثبتت عليه تجاوزات.

وإن حدث وتعادل مترشحين في عدد الأصوات، يؤخذ بعين الاعتبار الأقدمية، إذا كان عدد المصوتين أقل من النصف، تحرى دورة ثانية في غضون 30 يوماً من الأولى.

بالنسبة للأصوات الملغاة: فحسب التعليمات الإدارية رقم 483 المؤرخة في 24 أكتوبر 2011

تشير إلى أن الورقة أو الصوت الملغى يكون في الحالات الآتية: (الملحق 07 رقم<sup>(1)</sup>).

- ورقة دون ظرف أو ظرف فارغ.

- عدة أوراق في ظرف.

- ورقة مشطوبة، ممزقة أو عليها أي علامة أو إشارة.

- ورقة غير قانونية، أي غير النموذج المقدم.

- ورقة بيضاء.

جاءت النتائج النهائية للانتخابات المنظمة بتاريخ 07-02-2012 وفي الوقت المحدد م بين

8:00 صباحاً و 15:30 مساءً، كما يوضحها الجدول، وحسب الفئات السيسومهنية:

<sup>1</sup>- نفس المصدر سابق الذكر .

المشاركة العمالية في مؤسسة سونلغاز، وحدة توزيع تيزي وزو- دراسة ميدانية-

نسبة الممتنعين	العدد الإجمالي للممتنعين	عدد الممتنعين عن التصويت بالغياب	عدد الأصوات الملغاة	نسبة الأصوات المعبّر عنها	عدد الأصوات المعبّر عنها	نسبة العمال الناخبين	عدد العمال الناخبين	عدد العمال المسجلين	عدد العمال المرشحين	عدد المقاعد	مكاتب الاقتراع
60 %	39	29	10	40%	26	55.38%	36	65	02	02	فرع تيزي وزو
44.44%	12	06	06	55.55%	15	77.77%	21	27	02	02	فرع ذراع الميزان
30 %	09	03	06	70 %	21	90 %	27	30	02	02	فرع عزازقة
78.94%	15	02	13	21.05%	04	89.47%	17	19	02	02	فرع الأربعاء ناث إيراثن
44.44%	04	04	00	55.55%	05	55.55%	05	09	02	02	فرع تيقزيرت
00 %	00	00	00	100 %	04	100 %	04	04	02	02	فرع واقتون
51.29%	79	44	35	48.70 %	75	%71,42	110	154	02	02	المجموع

جدول رقم ( 06 ) : يوضح نتائج الانتخابات على مستوى الوحدة بالنسبة للفئة السيسيومهنية " التنفيذية " .

نفس المصدر : ملحق مقدّم من طرف لجنة المشاركة للمؤسسة.

المشاركة العمالية في مؤسسة سونلغاز، وحدة توزيع تيزي وزو- دراسة ميدانية.

نسبة الممتنعين	العدد الإجمالي للممتنعين	عدد الممتنعين عن التصويت بالغياب	عدد الأصوات الملقاة	نسبة الأصوات المعبر عنها	عدد الأصوات المعبر عنها	نسبة العمال الناخبين	عدد العمال الناخبين	عدد العمال المسجلين	عدد العمال المرشحين	عدد المقاعد	مكاتب الاقتراع
23.97%	70	45	25	76.02%	222	84.58%	247	292	13	4	فرع تيزي وزو
15.38%	08	07	01	84.61%	44	86.53%	45	52	13	4	فرع ذراع الميزان
15.09%	08	02	06	84.90%	45	96 %	51	53	13	4	فرع عزازقة
57.14%	24	06	18	35.71%	18	85.71%	36	42	13	4	فرع الأربعاء ناث إيراثن
44.11%	15	12	03	55.88%	19	64.7%	22	34	13	4	فرع تيفزيرت
54.54%	06	03	03	45.45%	05	72.72%	08	11	13	4	فرع واقتون
27.06%	131	75	56	72.93%	353	84.50%	409	484	13	4	المجموع

جدول رقم ( 07 ): يوضح نتائج الانتخابات على مستوى الوحدة بالنسبة للفئة السيسيو مهنية " إطارات وأعوان التحكم".

المصدر: ملحق مقدم من طرف لجنة المشاركة للمؤسسة.

القراءة في الجدولين رقم ( 06 و 07) على التوالي تبين ما يلي:

التركيبية البشرية: تم منح أهمية لنوعية ولمستوى المندوب المشارك، و يظهر ذلك من خلال عدد المقاعد الممنوحة للإطارات وأعوان التحكم ، و المقدرة بأربع (04) مقاعد ، في حين منح مقعدين (02) لعمال التنفيذ.

حسب الجدول رقم 06 والمتعلق بنتائج الانتخابات على مستوى الوحدة بالنسبة للفئة السيسومهيئية التنفيذية ، نلاحظ تسجيل 79 صوت غير محسوب (ملغى) من أصل 154 مسجلاً ، بنسبة امتناع قدرت بأكثر من النصف، أي بمقدار 51.29 % من العدد الإجمالي للأصوات ، مقابل 75 صوت معبر عنه ، أي بنسبة 48.70% ، هذا الامتناع الذي تراوح بين الأصوات الملغاة ، أي الراضين للمرشحين أو للعملية الانتخابية ، و بين راضين تغيبوا نهائياً عن التصويت .

سجل فرع تيزي وزو أكبر عدد امتناع ب 39 ممتنع من أصل 65 عاملاً مسجلاً على مستوى الفرع، بنسبة 60% ، يليه فرع الأربعاء ناث إيراثن ب 15 ممتنع من أصل 19 عاملاً مسجلاً ، بنسبة 78,94 % ، ثم ذراع الميزان ب 12 ممتنع من أصل 27 عاملاً مسجلاً لنفس الفرع ، ما نسبته 44,44% ، ما يفسر المواقف السلبية لهؤلاء المرتبطة بالظروف العامة للعمل.بينما عرف فرع واقتون عدداً كاملاً من الأصوات قدر ب أربع (4) أصوات مقابل أربع (4) تسجيلات للعمال، بنسبة 100 % على مستوى الفرع، يرجع الأمر أساساً الى صغر حجم الفرع، و صغر عدد العمالة ،بالتالي لا شيء يخسره من المشاركة.

فيما يتعلق بالجدول رقم (07) والذي يوضح نتائج نفس الانتخابات على مستوى الوحدة بالنسبة للفئة السيسومهيئية " إطارات و أعوان التحكم" ، نلاحظ ارتفاع نسبة المشاركة لدى هؤلاء وعياً منهم بأهمية المشاركة ، حيث قدر عدد الممتنعين عن التصويت ( بين الذين صوتوا بالملغى وبين الذين تغيبوا نهائياً عن التصويت) من العدد الإجمالي 131 صوت غير محسوب ، وهو ما نسبته 27.06% من العدد الإجمالي للإطارات وأعوان التحكم،البالغ عددهم 484 عون ، والملاحظ بأن أكبر نسبة سجلت أيضاً في فرع تيزي وزو ب70 ممتنع من أصل 292 عاملاً مسجلاً على في نفس الفرع ، بنسبة 23,97 % ، ثم الأربعاء ناث إيراثن ب 24 ممتنع من أصل 42 عاملاً مسجلاً على مستوى ذات الفرع، بنسبة 57,14% ، يليه فرع تيقزيرت ب 15 ممتنع من أصل 34 عاملاً مسجلاً في نفس الفرع بنسبة 44,11 % ، لكنها في الأخير تبقى منخفضة بالمقارنة للفئة التنفيذية .

في المقابل ، سجلت هناك نسبة مشاركة مرتفعة لهذه الفئة - إيطارات و أعوان التحكم -، حيث بلغ عدد الأصوات المعبر عنها 353 صوت من أصل 484 عاملاً مسجلاً ، بنسبة تفوق 72% ، سجل فيها نفس الفرع تيزي وزو أكبر عدد الأصوات ب 222 صوت من أصل 292 عاملاً مسجلاً ، أي بنسبة 76,02% <sup>(1)</sup>. ما يبرز حرص الإطارات وعلى عكس الفئة التنفيذية ، على تأسيس أجهزة المشاركة لضمان هذا الحق لأغراض عديدة، فهي على حسب ما صرح به السيد " فريك مقران" <sup>(2)</sup> فئة تتمتع بطموحات وأهداف بعيدة المدى، حول الحصول على الامتيازات المختلفة، كالترقية في المناصب و عدم الاكتفاء بأداء أدوار محدودة و القيام بأعمال روتينية، بل السعي نحو توسيع مجال المبادرة، بالإضافة للاستفادة بأكبر قدر ممكن من الخدمات الاجتماعية، فكلما كان العضو نشيطاً كلما زادت حظوظه في الحصول عليها

ولمّا بحثنا عن أسباب الامتناع الذي طال العمال بفئتيه - تنفيذيين ، إيطارات و أعوان التحكم -، برز لدينا إجماع بينهم ومن أغلب الفروع ، على وجود جملة من الأسباب تحول بين هؤلاء وبين المشاركة في انتخاب ممثليهم داخل المؤسسة . فبعد القيام بسؤال مجموعة من العمال من كل فئة ، و البالغ عددهم 60 عاملاً على مستوى الفروع التالية: تيزي وزو ، واقنون ، تيقزيرت ، و عزازقة حول أسباب هذا العزوف ، كانت الإجابات تدور حول :

### 1- عدم فعالية لجان المشاركة :

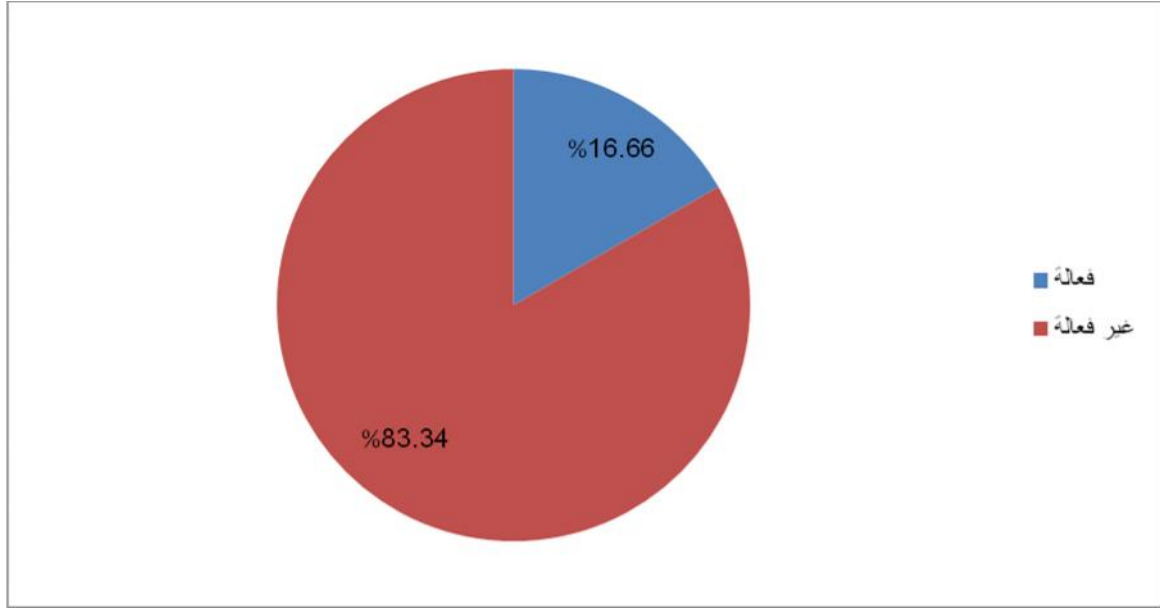
من خلال المعطيات التي ستعرض في الجدول والشكل المواليين، على لسان السيد عميراش ياسين<sup>(3)</sup> تبين لنا أن ثقة العمال في لجان المشاركة و في مندوبيهم ضعيفة جداً، حيث 50 من أصل 60 عاملاً بنسبة تمثيل 83.34% أظهروا عدم ثقتهم في لجان المشاركة و التمثيلات الأخرى وتراجع مصداقيتها، وارجع السيد عميراش ، السبب إلى أن هذه الأخيرة لا تمارس الصلاحيات الممنوحة لها قانونياً كما يجب أن تكون، إما لتبعية هذه اللجان للجنة أو جريها وراء مصالحها الشخصية أو لأسباب أخرى، فعندهم كون لجان المشاركة لا تملك نظاماً داخلياً خاصاً بها رغم

للمزيد، اطلع على الجدول رقم (07)

2- مقابلة مع السيد مقران فريك ، إطار سامي و عضو مشارك ، سونلغاز ، - وحدة توزيع تيزي وزو- ، 05 جوان 2016

3- مقابلة مع السيد ، عميراش ياسين ، عون تنفيذي ، وحدة توزيع- تيزي وزو- ، 19 جوان 2016

وجوب وجوده، يؤدي بالضرورة إلى غياب قواعد و ميكانيزمات حل مشاكلها الداخلية وبالتالي إهمال شؤون العمال. (الشكل يوضح وجهة النظر هذه):



شكل رقم ( 06 ): رأي العمال في فعالية لجان المشاركة.

وأضاف السيد فريك ، أن وضع العامل الاجتماعي أولى من عملية المشاركة، فإذا ما أريد له الدخول في العملية بنجاح لابد من التخلص من كل مظاهر الفقر وصور ضغط الحاجة الاقتصادية التي من شأنها تكبيله بقيود التفكير في الحياة وقتل فيه القدرة على الاهتمام بالقضايا العامة التي تمس المؤسسة ( وهو في إشارة إلى الفئة التنفيذية) ولهذا تتعدم فيه روح المبادرة ويبدى عدم الشعور بالمسؤولية في ظل الواقع المزري الذي يعيش من إفقاره اجتماعيا ومادياً، فيشغل تفكيره في كيفية تحسين مستوى معيشته وسد احتياجاته المادية المتعلقة أساساً بالأجور أي المتعلقة بالمطالب الكمية وإهمال المطالب النوعية المتعلقة بحقهم في الإدارة والتسيير.

## 2- الصراعات بين الأعضاء المشاركين : فكترة هذه الأخيرة (الصراعات) على حدّ تعبير السيد

**بلحفيظ<sup>(1)</sup>** جعلت العمال يتوانون عن المشاركة، حيث سبب هذا الصراع يعود إلى تعيين ممثلي العمال في مجلس الإدارة من طرف لجنة المشاركة، فإذا كان القانون ينص على أن تعين لجنة المشاركة من بين أعضائها أو خارج عنهم ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة فإن مندوبي المستخدمين

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد ، بلحفيظ ، إطار سامي وعضو نقابي- مشارك، سونلغاز، وحدة توزيع بومرداس ، 12 جويلية

يصرون على أن يكون هذا التعيين من بينهم وليس خارج منهم، ومن هنا يبدأ الجدل بين المندوبين حول من يُعيّن ومن هو أهل لذلك، فهذا المنصب لدى هؤلاء يعتبر امتيازاً قبل أن يكون مسؤولية على حدّ تعبيره ، لأنّ مجرّد دخولهم مجلس الإدارة سيكسبهم سلطة خاصة، بحكم هذا المنطق التفكيرى الذي يحطّم معنى المشاركة وما أنشأت لأجله، فالممثلين في مجلس الإدارة يتصرفون بصفتهم يمثلون السلطة، ما يغير من سلوكياتهم وتصرفاتهم ، والتّعالى بحجّة عضويتهم في أعلى سلطة إدارية.

### المطلب الثاني: ممارسة الصلاحيات.

على العموم، ومهما يكن انتخبت اللجنة من قبل مندوبي المستخدمين للفرع يوم 28 فيفري 2012، وعقدت أول اجتماع لها في 4 مارس 2012 بحضور جميع الأعضاء المنتخبين، لتقسيم المهام وتنظيم نشاط اللجنة وتعيين منسق لها. في 04 مارس 2012 : تم تأسيس أهم لجنة في المؤسسة بالنسبة للعمال هي لجنة تسيير الخدمات الاجتماعية.

في 15 مارس 2012: تم تأسيس لجنة الصحة والأمن (من طرف لجنة المشاركة) متكونة من عضوين (02) + عضو (01) إضافي، على أن تعقد اجتماعاً شهرياً كل أول اثنين من الشهر، وهذا لتطبيق الرقابة على تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والأمن. كما تم تشكيل لجنة التأديب المتكونة من رئيس + عضو (1) من الإدارة + عضوين (02) إضافيين + ممثلين (02) عن العمال.

إذاً، تأسست أجهزة المشاركة العمالية لأول مرة على مستوى الوحدة المدروسة في 1993 مباشرة بعد صدور قانون العمل 90-11، إلا أنها لم تجدد إلا بعد 19 سنة، وبالضبط 2012 في الوقت الذي ينص القانون على تجديدها كل 03 سنوات، وذلك يعود للأسباب التالية ،حسب ما صرح به السيد عمران بن لونيس<sup>(1)</sup> إطار وعضو مشارك في الوحدة :

- التكلفة المادية للانتخابات التي تعتبرها المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها وجب الاستفادة منها في تحسين الإنتاج والنوعية.

<sup>-1</sup> مقابلة مع السيد ، عمران بن لونيس ، إطار وعضو مشارك ، سونلغاز، - وحدة توزيع تيزي وزو- ، 23 ماي، 2016

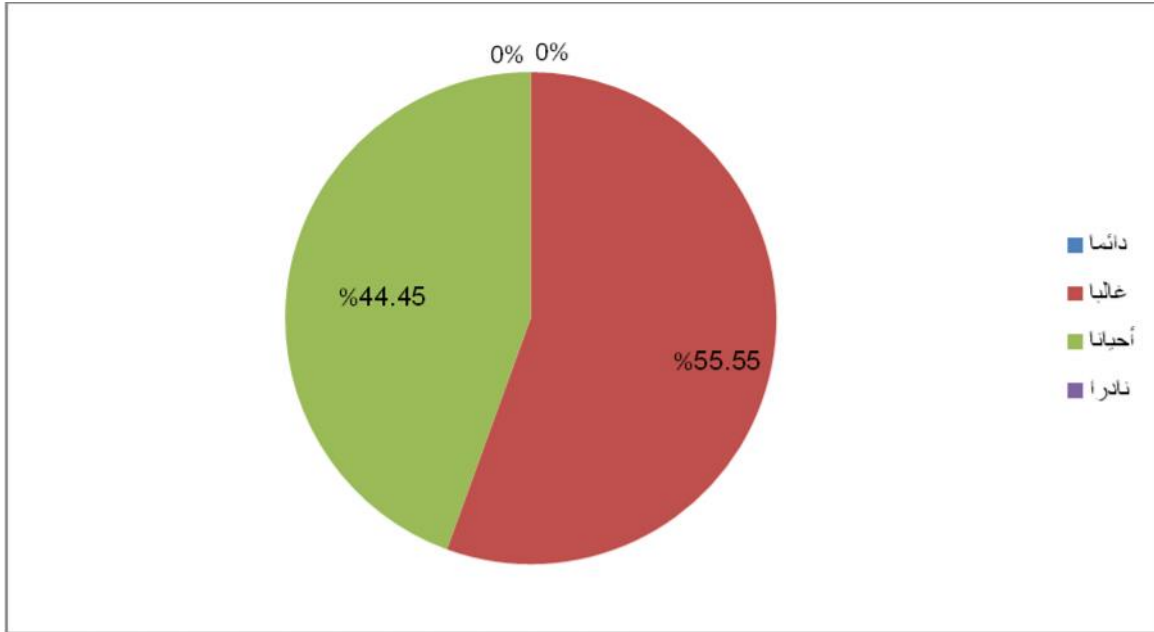
- استمرارية الازدواج الوظيفي للعضو المشارك الذي يحمل قبعة عضو مشارك- عضو نقابي، والذي يفترض أن القانون قضى عليه في الفصل بين المهام النقابية ومهام المشاركة ؛ حيث 05 من أصل 06 أعضاء لجنة المشاركة هم أعضاء نقابيون، تحولت إلى نوع من الهيمنة النقابية على هذه الأجهزة المشاركة التي امتنعت عن الدعوة لتجديدها وتحولت العلاقة بين الطرفين إلى علاقة ولاء نقابي، فالتغيير على مستوى هذه الأجهزة عن طريق تجديدها يعني بالضرورة مجيء أعضاء جدد بالتالي ولاء جديد لأطراف جدد، وهو شيء لا يتقبله من وصل إلى السلطة و يرغب في البقاء فيها؛

عدا هذا فكون الممثل نقابي من جهة عليه المطالبة بظروف أحسن للعمال ، وبين دوره كمشارك عليه المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة، الإنتاج ، التسيير وغيرها، فهو يتقدم إلى رب العمل بصفته نقابي أكثر من كونه مشارك تطغى عليه عقلية المطالبة والتعامل بشكل استفزازي وبشكل متعالي مع أصحاب العمل، الشيء الذي يعكّر جوّ الحوار والتفاوض و يخلق الحساسية بين المدير والأعضاء النقابيين المشاركين التي تتصف في الأصل بالتوتر ، حيث كثيرا ما تنتسم العلاقة بين الطرفين بالصراع وغياب أدنى معايير التنسيق والتشاور، فكل طرف يحاول ميل الكفة لصالحه ؛

- تردّد رب العمل ورفضه غالباً ( إن لم نقل كلياً ) مبدأ تقاسم السلطة و فرض المنطق الماركسي في التسيير، حيث لا يتعدى دور إشراك ممثلي العمال الاستشارة ، بارتباط دعوة لجان المشاركة للاجتماع مع مجلس الإدارة لعلاج المشاكل العمالية اليومية ، أو للتشاور حول بعض العروض المقدمة في الخدمات الاجتماعية، ما عدا هذا، فإن جميع القرارات المتعلقة بالمؤسسة هي حكر على مجلس الإدارة. كما يحمي القانون أرباب العمل فيما يتعلّق في هذا ، حيث منح له و على حدّ تعبير السيد بن لونيس سلاحاً خطيراً يقضي على مبدأ المشاركة الفعّالة للعمال ألى و هي سرّية المعلومات ، التي لم يفسّر و يفصلّ القانون في معناها، فكلّ ما يريد ربّ العمل التستّر عليه، يصبح باسم القانون حق لا اعتبره سرّاً .

في نفس السياق، تمّ طرح هذا السؤال على 05 مدراء فروع وحدة توزيع الكهرباء و الغاز لتيزي وزو حول موقفهم ورأيهم من مبدأ تقاسم السلطة، هذه الفروع هي : تيزي وزو ، واقنون ، تيقزيرت، عزازقة و ذراع الميزان ، حيث 03 مدراء من أصل 05 أي نسبة تمثل 55.55%، أجابوا بأنهم يتيحون لممثلي العمال المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل، أما البقية أي 02 منهم بنسبة تمثيل 44.45% أجابوا بأنهم أحيانا ما يشركون الممثلين في إتخاذ القرار، وهو أمر أرجعه هؤلاء إما إلى نقص التأهيل و القدرات الفنية لممثلي العمال لإشراكهم في هكذا قرارات ، خاصة المتعلّقة بمصير

المؤسسة، سرية المعلومات ، و الحساسيات التي تفرض نفسها بينهم و بين الأعضاء المشاركين ،  
مثلما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم ( 07 ) :

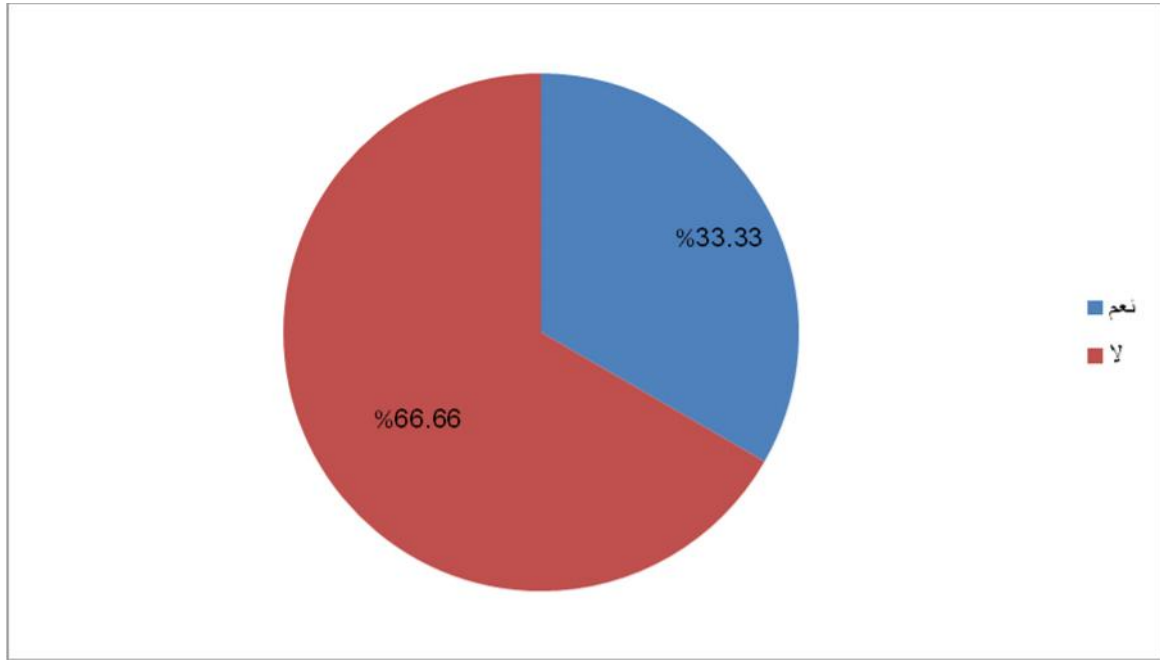
يمثل رأي مدراء فروع (تيزي وزو ، واقتون ، تيقزيرت، عزازقة و ذراع الميزان)

#### في عملية المشاركة و تقاسم السلطة

- لكنّ ما أجاب به العمّال حول إشراك ممثليهم في صناعة القرارات على مستوى الفروع ، وهي نفس المجموعة المصنّفة سابقاً، جاء مغايراً تماماً ، ( حسبما سيبيّنه الجدول و الشكل المواليين )، حيث أنّ 66.66% من العمال نفوا مشاركتهم عبر ممثليهم في العملية ما يعني وجود تباين في الآراء، ولقد استدلّوا بذلك و على لسان السيّد بوطابة إبراهيم<sup>(1)</sup> بمشكل العضوية في مجلس الإدارة، فبمقتضى منح مقعدين في مجلس الإدارة ومقعد في مجلس المراقبة، فإن صوتين (2) للعمّال أمام (5) أصوات لأعضاء مجلس الإدارة، يضاف إليه ترجيح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات ، يجعل المشاركة العمالية فارغة المحتوى ، و بدون أي تأثير؛. لذا فإننا نميل إلى رأي العمال وبالتالي فإن الرؤساء متفردون نوعاً ما في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا أمر يجب مراجعته.

<sup>1</sup> -مقابلة مع السيّد، بوطابة إبراهيم ، عون تحكّم ، سونلغاز ، وحدة توزيع - تيزي وزو- ، 12 جوان 2016

من خلال البيانات الموضحة في الشكل (رقم 08) يتضح أن عدد العمال الذين أجابوا إيجابيا حول إشراكهم عبر ممثليهم في صنع القرار داخل المؤسسة بلغ (20) عاملا بنسبة تمثيل قدرت بـ 33.33%،



شكل رقم (08):

رأي العمال في إشراك ممثليهم في صنع القرار على مستوى فروع المؤسسة.

وبالرجوع إلى تحليل الرقم هذا، نلاحظ أن 20 عاملا فقط ممن أجابوا بنعم، بمعنى مشاركتهم عبر ممثليهم في صنع القرارات التي تخص المؤسسة من ناحية الإدارة، هؤلاء الممثلين الموكلة لهم مناصب معينة في المؤسسة، حيث تعتمد عليهم المؤسسة بخبرتهم الطويلة، إذ تلجأ إليهم الوحدة من أجل الاستشارة.

أما من اقتصرت إجابتهن بالسلب وكما ذكرنا سابقاً، يمثلون النسبة العالية 66.66% حيث أبدوا تذرهم الشديد من الجهاز، بمعنى رأيهم و رأي ممثليهم في المؤسسة لا يهتم الإدارة التي انعدم فيها الاستعداد لسماع هذه الفئة حيث توسع هذه الممارسات الهوة بين العمال والإدارة، فالمشاركة في صنع القرار ليست ميزة تعطى لهذا أو ذاك، وإنما أداة لمعرفة مختلف وجهات النظر وأخذ الجيدة منها إذن هي حتمية لمن يريد أن ينهض بمؤسسة.

## الخاتمة:

اعتبر مبدأ المشاركة العمالية في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية في القوانين الاقتصادية والعمالية منذ البداية، أحد الأسس التي أقيم على أساسها النظام الإداري والاقتصادي في الجزائر، بداية بنظام التسيير الذاتي في بداية الاستقلال، مروراً بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى لجان المشاركة المعمول بها حالياً.

أظهر قانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل وطرق مشاركة العمال في تسيير وإدارة المؤسسات التي يعملون بها وكيفية مساهمتهم في صناعة قراراتها، بداية جديدة ونظرة مغايرة عن ما آلت إليه المشاركة سابقاً، حيث رقاها باعتبار العمال شريك اجتماعي إلى جانب الشركاء (الدولة، أرباب العمل)، حيث ألغى ازدواجية التمثيل وفصل المهام النقابية عن مهام المشاركة لمنح العامل أكثر من مستوى تمثيل، فاعترف لهم بحقين، حق ممارسة التفاوض الجماعي مع رب العمل حول ما يهم العامل وحول تسيير المؤسسة، وهي مهمة يتحملها التنظيم النقابي التمثيلي، وحق المشاركة في القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة، الذي تتكفل به لجان المشاركة المتواجدة على مستوى كل مؤسسة ومندوبي المستخدمين المتواجدين على مستوى كل عمل متميز يحوي على الأقل 20 عاملاً وممثلين عن العمال في مجلس إدارة المؤسسة التي تحوي أكثر من 150 عاملاً، هذا الفصل الذي ينتظر منه جعل المشاركة العمالية أكثر فعالية، لأنه يفترض نظرياً أن كل ممثل يقوم بالمهام المسندة إليه .

كما رقى أيضاً (نظام المشاركة الذي أقره قانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل): هذه المشاركة إلى مستوى التفاوض، أي لم يكتف بالمشاركة الداخلية ولكن راح إلى أبعد من ذلك بإخراجها للمشاركة في القرار المتخذة لتنظيم الاقتصاد الوطني وعالم الشغل، يقوم بها التنظيمات العمالية التمثيلية النقابية.

إذا كانت المشاركة العمالية في صناعة القرار قد رقيت قانونياً، فإن الممارسة - وحسب ما أفضت إليه الدراسة الميدانية - قد كشفت صعوبات عديدة في أكثر من جانب جعلتها شكلية ، لأسباب منها المتعلقة برّب العمل ، أو العمّال أنفسهم ، أو المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها السياسي،الاقتصادي أو الاجتماعي و القانوني ، حدّت من فعالية المشاركة العمالية في صناعة القرار وهمشتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نذكر :

- تردّد ربّ العمل و رفضه غالباً(إن لم نقل كلياً) تقاسم السلطة ، حيث لا يتعدى دور إشراك ممثلي العمال الاستشارة فيما يخص المشاكل العمالية اليومية ، و تسيير بعض الخدمات الاجتماعية .

- مشكل العضوية في مجلس الإدارة، فبمقتضى منح مقعدين (2) للعمال في مجلس الإدارة ومقعد (1) في مجلس المراقبة، فإن صوتين (2) للعمال أمام (5) أصوات لأعضاء مجلس الإدارة، يضاف إليه ترجيح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات ، يحدّ من فعالية المشاركة.
  - اعتبار ممثلي العمال في مجلس الإدارة المنصب تشريفاً و ليس تكليفاً ، بمعنى امتياز و ليس مسؤولية.
  - استمرارية الازدواج الوظيفي للعضو المشارك الذي يحمل قبعة عضو مشارك -عضو نقابي، والذي يفترض أن القانون قضى عليه، وما نتج عنه من صراعات و نزاعات بين مستويين من التمثيل ( النقابة - لجنة المشاركة) لغياب أدنى معايير التنسيق و التشاور.
  - مشكل عدم تجديد لجان المشاركة، ففي الحالة المدروسة لم تجدد فيها لجنة المشاركة إلا بعد 19 سنة من تاريخ إنشائها سنة 1993 ، وهذا لأسباب إما في عدم رغبة رب العمل أو النقابة في التجديد ، أو لأسباب أخرى.
  - عدم فعالية لجان المشاركة في أداء مهامها في الدفاع عن مصالح على مستوى المؤسسة ، وفقدان العاملين الثقة في مصداقيتها .
  - تذرّ العمال من مسألة السرية التي تحيط بعمل المؤسسة ، بسبب وجود ثغرات قانونية تسمح لربّ العمل بالتكتم على معلومات في اعتقاده أنها سرّية يجب إبقاؤها بعيدة عن العمال.
- فالتطرق أمام النضال العمالي من أجل مشاركة فعّالة مازال طويلاً، نقترح من أجل ذلك :
- بناء رابطة وعلاقة بين العامل والإدارة تكون قانونية تنظيمية لائحية، لأن وضعه في موضع لائحي يشعره بالاندماج الاجتماعي والنفسي مع الإدارة، بالتالي اهتمامه بفكرة المشاركة، فوضعه التعاقدية يجعله مهتدّ حتى في منصب عمله، وفي الوقت الذي يسعى إلى تثمين قوة علمه يحاول رب العمل تقليص هذه التكاليف وحتى التخلي عنها عندما لا تصبح مصدر ربح، فرب العمل ورأس المال وخوفاً من الخسارة يجعله القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة مع عدم إمكانية المغامرة بها، ما يصعب بالتالي المطالبة بالمطالب النوعية (ممارسة حق التصرف، المشاركة في صنع القرار والمراقبة).

- التمسك بالسلوك الديمقراطي والتشبع به، سلوك قائم على نزعة التفاهم والتقبل للآراء، ووجهات النظر، لأن بدونه سنخلق هناك معوقات بيروقراطية تؤدي إلى إضعاف الحماس وإفشال الطاقات البشرية الخلافة، ففي ظل الأجواء الديمقراطية تكون العلاقات الاجتماعية بعيدة عن مظاهر التعالي بين جميع الأطراف.

- إخلاص الطرفين (العمال- رب العمل) ، فعلى رجال الإدارة (أرباب العمل) معرفة أن قيام علاقات وثيقة بينهم وبين العمال ينطوي على خطوة إلى الأمام في طريق التقدم الصناعي بفسح المجال أمام العمال الذين يقدمون أفكاراً نافعة واقتراحات مفيدة، في المقابل إيمان ممثلوا العمال بأن حقوقهم تقابلها واجبات توجب الاعتراف بصورة التنسيق بين مصالح المنشأة التي يعملون بها.

- فنجاح المشاركة في صنع القرار على العموم يتوقف على مدى الارتباط الوثيق بين مصالح كل من الإدارة والعمال وعلى مدى ما وصلت إليه العلاقة بينهما من نضج وثقة متبادلة وإدراك سليم وتقدير دقيق لمختلف الظروف والأوضاع.

- على العمال التمسك بمطالبهم والحفاظ على مكتسباتهم مهما كانت الظروف التي يواجهها، فالنضال هو أسلوب الحركة العمالية منذ وجودها، تتبعه للحفاظ على مكتسبات قديمة وانتزاع أخرى جديدة، ولعل أهم مكسب حققه هو اعتباره شريكاً فعلياً، له الحق في الاشتراك في القرارات المتخذة، وعليه اليوم الحفاظ على هذا المكسب.

- على قانون العمل الذي يحكم وينظم علاقات العمل داخل المؤسسة والذي أقر حق المشاركة للعمال أن يُدعم بقواعد أخرى تتضمن عقوبات على المستخدم في حالة إختراق حق العمال في المشاركة، إضافة إلى سدّ الثغرات المختلفة التي تحول دون تطبيق هذا الحق.

- الاستغناء عن النظام الرئعي به وبناء ثروة اقتصادية تضمن استقلالية المؤسسات وبالتالي القرار بأن تكون المؤسسة هي مصدره بامتلاكها القواعد المادية الخاصة بها.

- استقلالية مستويات التمثيل العمالي (مندوبي المستخدمين، لجنة المشاركة ممثلي العمال في مجلس الإدارة، التنظيم النقابي) بحيث ينتخب العمال مباشرة من بينهم عمالاً أكفاء يمثلونهم في كل مستوى، قصد إبعاد ازدواجية العضوية التي تؤثر سلباً في سلوك الممثل، بالتالي التأثير على فعالية المشاركة.

- التعاون بين مختلف التنظيمات العمالية على مستوى المؤسسة بالشكل الذي يخدم والمشاركة والابتعاد عن الأناية التي تخلق الصراعات.
- عقد دورات تدريبية سواء من جانب العمال أو القيادة توضح أهمية المشاركة في صنع القرار يصحبه تغيير في الذنات والتصرفات لأن مستقبل المشاركة مرتبط بحتمة تغير الإنساني في تصرفاته و سلوكاته.
- قيام نظام إعلام واتصال على درجة عالية من توفر المعلومات ودورانها، مفتوح لكل العمال وعلى مستوى عال من الأداء والفعالية يسمح بتقل المعلومة بكل سلامة تجعل جميع الأطراف بالمؤسسة على دراية بما يحدث فيها وفي محيطها.
- تأكيد النقابة استقلاليتها واسترجاع ثقة العمال لها، بتنشيط العمل النقابي عن طريق البرامج والندوات والملتقيات، وإعادة إحياء روح التضامن المفقودة عماليا ونقابيا بسب الصراعات وتجسيدها بتغيير الأذهان والسلوكيات وأساليب العمل المبنية على استفزاز وغياب الحوار وتكريس قيادة نقابية أكثر تمثيلاً وأكثر تكيفاً واستقلالية في الدفاع عن مصالح العمال.
- استبعاد المصلحية في التعيين في المناصب داخل المؤسسة واعتماد مبدأ الكفاءة والاستحقاق، إلى جانب تكوين العامل وتوعيته، هذه الأخيرة التي توفر أسباباً للقدرة على المشاركة الهادفة تمنع الاستحواذ على سلطة اتخاذ القرار المعرفة خلفيات وآفاق وأساليب العمل في المؤسسة.
- إن التحديات الاقتصادية، مقتضيات المنافسة و حتميات الحوكمة و التسيير بالمشاركة ، إضافة للتطور السريع للتكنولوجيا ، يتطلب حتمية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها والارتقاء بها، فالتشكيلات والتحولت داخل المؤسسة على حد" تعبیر "جان مارك لوغال" تتم اليوم من خلال التفاوض، والتغيير لا يمكن أن يكون مرفوضاً أو مفروضاً أو موهوباً أو ممنوحاً إنما يكون مناقشا، وهكذا التفاوض لا يمكن أن يتم من خلال العلاقات المهنية الفردية فقط، بل إنه من الضرورة أن يكون جماعيا لأنه يتعلق ويخص بالتنظيم الشامل للعمل وجماعة العمال<sup>(1)</sup>. فالعبرة هي الاستخلاص من تجارب الدول العظمى التي منحت العامل حقه كإنسان و مواطن يتمتع بكل حقوقه الإنسانية و الدستورية، و كعامل له حق المشاركة في الحياة الاقتصادية للمؤسسة التي يعمل بها، و الإسهام في التنمية الوطنية.في المقابل واجب الدفاع عليها بتطويرها و المساهمة في بقائها.

<sup>1</sup> جون مارك لوغال ، إدارة الموارد البشرية. ط (01) ، ترجمة: نبيل جواد ، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008 ، ص 50 .

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
78	مسار تطوّر عدد حاملي الشهادات وخريجي الجامعات في تركيبية اليد العاملة الجزائرية ( 1965 - 2011 )	01
80	مقارنة تطوّر عدد اليد العاملة الجزائرية النشيطة والشغيلة لفترة ( 1990- 2015 )	02
103	ما حققتّه شركة سونلغاز في مجال نشاطها الطاقوي (2002)	03
104	إنجازات شركة سونلغاز إلى غاية 2011	04
117	نتائج انتخابات التجديد على مستوى الوحدة بالنسبة للفئة السسيومهنية التنفيذية	05
118	نتائج انتخابات التجديد على مستوى الوحدة بالنسبة للفئة السسيومهنية أعوان التحكّم و الإطارات	06

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
46	مدى تأثير المشاركة في صنع القرار على العاملين والمؤسسة	01
95	أساليب المشاركة العمالية عبر مراحل التسيير الجزئية	02
102	فروع شركة سونلغاز بعد 2006 تاريخ إعادة هيكلة وظيفتها التوزيعية	03
107	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز (الشركة الأم)	04
112	الهيكل التنظيمي لوحدة توزيع تيزي وزو	05
120	رأي العمال حول فعالية لجان المشاركة	06
125	رأي العمال في إشراكهم في صنع القرار	07
123	رأي الرؤساء في قبول تقاسم السلطة (مشاركة العمال)	08



- 13- (—————)،(—————)، تشريع العمل في الجزائر. الجزائر: (د.د.ن)، (د.س.ن).
- 14- بن شهرة ، (مدني) ، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل - التجربة الجزائرية- ط (01) ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009.
- 15- جلدة ، (سليم بطرس) ، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. ط (01) ، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 16- حسيب ، (خير الدين) ، مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي. ط (01) ، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر ، 1971.
- 17- كنعان ، (نواف) ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط (01) ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009.
- 18- (—————)،(—————)، القيادة الإدارية. ط (04) ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1996.
- 19- لوغال ، (جون مارك) ، إدارة الموارد البشرية. ط (01) ، ترجمة: نبيل جواد ، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008 .
- 20- ماهر ، (أحمد) ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط (02) ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، د.س.ن.
- 21- ناجي ، (عبد النور) ، تجربة التعددية الحزبية والتحول الديمقراطي- دراسة تطبيقية في الجزائر-. ط (01)، الجزائر: دار الكتاب الحديث ، 2010 .
- 22- سعيدان ، (علي) ، بيروقراطية الإدارة الجزائرية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
- 23- عليان ، (ريحي مصطفى)، غنيم ، (عثمان محمد)، مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق-. ط (01)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 24- شاويش ، (مصطفى نجيب) ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-. ط (03) ، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005.
- 25- شومبيتر، (جوزيف) ، الرأسمالية- الاشتراكية والديمقراطية. ج (02) ، ترجمة: خيرى حماد، القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر ، 1968.

## ب- المقالات:

- 1- بن داود ، العربي ، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (16) ، سبتمبر، 2014.
- 2- جدوالي صافية ، "مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية"، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد (138) ، 2014 .
- 3- داودي ، الطيب ، ماني، عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة الفكر، العدد (03) ، (د.س.ن) .
- 4- كربالي ، بغداد ، "نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (08) ، جانفي ، 2005 .
- 5- محمد جودت ، محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (02)، 2014.
- 6- عكاشة ، أحمد ، "الاستقلالية والديمقراطية"، المجلة الجزائرية للعمل ، العدد (20) ، 1989.
- 7- رقام ، ليندة ، "مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية": واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (02) ، جوان، 2002.

## د - الوثائق الرسمية:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية ، دستور 1989 ، الصادر في 23 فيفري، 1989 .
- 2- ( ) ، ( ) ، ( ) ، دستور 1996 ، الصادر في 28 نوفمبر، 1996 .
- 3- ( ) ، ( ) ، قانون رقم 12/78، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، الجريدة الرسمية ، العدد (32) ، صادرة في 08 أوت ، 1978.
- 4- ( ) ، ( ) ، قانون رقم 01/88 المتعلق باستقلالية المؤسسات ، الجريدة الرسمية ، العدد (02) ، صادرة في 03 جانفي ، 1988 .

- 5- ( ) ، ( ) ، قانون رقم 11/90 ، المتعلق بعلاقات العمل ،  
الجريدة الرسمية ، العدد (17) ، صادرة بتاريخ 21 أبريل ، 1990 .
- 6- ( ) ، ( ) ، قانون رقم 14/90 ، المتعلق بممارسة الحق  
النقابي ، الجريدة الرسمية ، العدد (23) ، صادرة في 02 جوان ، 1990 .
- 7- ( ) ، ( ) ، الأمر رقم 21/96 ، معدّل ومتمّم للقانون 11/90  
المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 21 أبريل 1990 ، الجريدة الرسمية ، العدد (43) ، صادرة في  
10 جويلية ، 1996 .
- 8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الحكومة ، المرسوم التنفيذي رقم 289/90 ،  
المتضمن كيفية انتخاب مندوبي المستخدمين ، الجريدة الرسمية ، العدد (42) ، مؤرخ في 03 أكتوبر ،  
1990 .
- 9- ( ) ، ( ) ، المرسوم التنفيذي رقم 248/97 ، المعدّل و المتمم  
للمرسوم التنفيذي رقم 289/90 المتعلق بكيفية انتخاب مندوبي المستخدمين ، الجريدة الرسمية ، العدد  
(42) ، مؤرخ في 08 جويلية ، 1990 .

#### هـ - الدراسات غير المنشورة:

- 1- أونيس ، عبد المجيد ، " تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات  
الاقتصادية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير ، 1995 .
- 2- الرفاعي ، محمد حسين ، " الإدارة بالمشاركة وآثارها على العاملين والإدارة " ، أطروحة دكتوراه ،  
جامعة سانت كليمانتس- بريطانيا- ، كلية الإدارة ، قسم إدارة الموارد البشرية ، 2009 .
- 3- الهدبة ، مناجلية ، التجربة النقابية في الجزائر- التسيير الاشتراكي للمؤسسات- ، رسالة  
ماجستير ، جامعة الجزائر ، معهد الاجتماع ، فرع علم الاجتماع الصناعي ، 1988
- 4- آل غزوي ، حسين عبد الجليل ، " حوكمة الشركات وآثارها على مستوى الإفصاح على  
المعلومات المحاسبانية" ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ،  
قسم المحاسبة ، 2010 .

- 5- بلعيد ، مصطفى ، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية ، 1986.
- 6- بن عبد الهادي العتيبي، شداد ، "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف بن عبد العزيز، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011 .
- 7- بن فهد بن محمد البراهيم ، فيصل ، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2008.
- 8- بن محمد الخميس ، عبد العزيز، "المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2011.
- 9- بوجلال ، مصطفى ، "تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى الاقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2003.
- 10- بودخيل ، معطي ، "دور العمال في تسيير المؤسسة الصناعية بالجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع ، فرع علم الاجتماع الصناعي ، 1985.
- 11- بونخلة ، فريد ، "تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي في الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، 2007 .
- 12- حوة ، محمد ، "عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضى الوظيفي- دراسة ميدانية نفضال"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2 ، قسم علم الاجتماع ، 2011 .
- 13- حمدي ، ناجية ، "مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التسيير الليبرالي للمؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم علوم سياسية وعلاقات دولية ، 2003 .

- 14- حماد حنونة ، سامي إبراهيم ، " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2006 .
- 15- محمد عبد الله الدعيلج ، عبد الرحمن ، "مدى توافر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف"، رسالة ماجستير، جامعة نايف ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2008.
- 16- محمد فليح ، حكمت ، "دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية ، 1989.
- 17- مولاي لخضر، عبد الرزاق ، "متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص اقتصاد وتنمية ، 2010 .
- 18- سويسي ، عبد الوهاب ، " أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير، 1995 .
- 19- رابح سرير ، عبد الله ، "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية ، 2006.
- 20- سعدي ، بختة ، "أثر دور الدولة على برامج الإصلاح الاقتصادي في الجزائر لفترة 1990-2009"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013 .
- 21- فؤاد نواوي فلمبان، إيناس ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2006 .
- 22- قبايلي ، آمال ، " أثر صنع القرار على مستوى الرضى الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2011.

- 23- شامي ، صليحة ، "المناخ التنظيمي وتأثره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 24- شوية ، سيف الإسلام ، "التنظيم الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، عوامله، ووظائفه"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، معهم علم الاجتماع ، فرع علم اجتماع العمل والنظام الصناعي ، 1986 .
- 25- شيخي ، كمال ، "أجهزة المؤسسات العامة الاقتصادية في القانون الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية ، فرع عقود ومسؤولية ، 1993.
- 26- تيشات ، سلوى ، " أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أمحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، 2015 .

#### و- الملتقيات:

- 1- العياشي ، عنصر " الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية "، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غذا ، وهران ، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، 20-21 ديسمبر، 1997 .
- 2- بلعادي ، عمار ، جاوحدو، رضا ، "دور حكومة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع رهانات وآفاق-، الجزائر، جامعة أم بواقي ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 7-8 ديسمبر 2010 .
- 3- عبد الرؤوف عامر، طارق ، "نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر، جامعة المسلية ، 2009.
- 4- علّة، مراد ، سالت ، محمد مصطفى ، "الحوكمة والتنمية البشرية... موامة وتواصل"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر- واقع وتحديات -،

الجزائر، الشلف ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، كلية العلوم القانونية والإدارية ، 16-17 ديسمبر،  
2008 .

### ز - القواميس:

1- لجنة أساتذة المجند في اللغة العربية ، المجند في اللغة العربية. ط(02)، بيروت: دار الشرق ،  
د.س.ن .

### ح- المقابلات:

- 1- مقابلة مع السيد مقران فريك ، إطار سامي و عضو مشارك ، سونلغاز ، - وحدة توزيع  
تيزي وزو- ، 05 جوان 2016 .
- 2- مقابلة مع السيد ، عمران بن لونيس ، إطار وعضو مشارك ، سونلغاز، - وحدة توزيع  
تيزي وزو- ، 23 ماي 2016 .
- 3- مقابلة مع السيد ، بلحفيظ ، إطار سامي وعضو نقابي- مشارك، سونلغاز، وحدة توزيع  
بومرداس ، 12 جويلية 2016 .
- 4- مقابلة مع السيد، بوطابة إبراهيم ، عون تحكّم ، سونلغاز ، وحدة توزيع - تيزي وزو- ،  
12 جوان 2016.
- 5- مقابلة مع السيد، مدني عبد الوهاب ، عون تحكّم، سونلغاز، وحدة توزيع - تيزي وزو- ،  
19 جوان 2016.
- 6- مقابلة مع السيد ، عميراش ياسين ، عون تنفيذي ، وحدة توزيع- تيزي وزو- ، 19 جوان  
2016.
- 7- مقابلة مع السيد ، العربي محند ، عون تنفيذي ، وحدة توزيع - تيزي وزو- ، 26 جوان  
2016.

## ط- المواقع الإلكترونية

1- أحمية ، سليمان ، " قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري " ،

<http://www.Fac-Droit-Alger.dz/Droit/PDF-2015/sep/Kanon.PDF>

2- عزيزو، راشدة ، " المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها " ،

<http://www.iefpedia.com/arab/%A7%D8%B4%D8AF%08%A9.PDF>

3- خضير الكبيسي، عامر ، "إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري" ،

<http://www.scribd.com/mobile/document/318250588/4-1-PDF>

## 2- باللغة الأجنبية:

### A - OUVRAGES :

- 1- Farago, France, **Les Grands courants de la pensée politique** .  
Paris : Armond Colin, 1998.
- 2- Mouhoubi, Salah, **L'Algerie à L'épreuve des réformes économique.**  
Alger :Office des publications universitaires, 1989 .
- 3- Sadi, Nacer Eddine, **La privatisation des entreprises publiques en  
Algerie** . 2<sup>ème</sup> Edition , Alger : Office des publications universitaires , 2006.

### C- ARTICLES:

- 1- Abderrezak, Adel, «Libéralisation économique et privatisation», Revue :  
**Confluence Méditerranée**, N° 45, Printemps, 2003.
- 2- Bouhou, Kassim, « L'Algérie Des réformes économiques : un gout  
dinachevé », Revue : **Politique étrangère**, N° 71430, Juin, 2009.
- 3- Kheladi, Mokhtar, Arhab, Bayo, « The transition to the market  
economy-The experience of Algeria », **China-USA Review** , Vol 11, N°03,  
March, 2012 .

## **B – THESES :**

1– Gelinas, Joceline, « Les effets de la participation des travailleurs à la prise de décision sur la manifestation des comportements de citoyenneté », **mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME et de leurs environnements**, université Québec, 1994 .

2– Verhoeven , Johan, « La Participation Démocratique Des Travailleurs Dans L'économie Sociale » : **Mémoire présenté dans le cadre du magister en sociologie**, Université Catholique de Louvain, Ecole des sciences politiques et sociales, intervention sociale, 2011.

## **C– SITES ÉLECTRONIQUES :**

1– Fleishman , Antonia, « Syndicats & la participation **des travailleurs** », [<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/Madagascar/06893> ]

2– Office National Des Statistiques,« L'Evolution des diplômes enseignement supérieur de 1965 au 2011», Mai 2016 ,

[ <http://www.ONS.dz/-Enseignement-Superieur-de-html.pdf> ]

3– Office National des Statistiques, « L'Evolution du marché de travail de 1990 au 1999 », Mai 2016,

[ <http://www.ONS.dz/Evolution-du-marché-de-travail-de.72.html> ]

4- Office National Des Statistiques, « L'Evolution des indicateurs liés au marché de travail de 2003 au 2015 », Mai 2016, [

<http://www.ONS.dz/IMG/PDF/DSEmploi0915.PDF>]

5- Pesqueux , Yvon, « Le nouveau management public» ou « New public management »

[<http://hal.archives.ouvertes.fr/file/index/docid/510878/filename/le>

[Nouveau Management public.PDF](#)]

الْقُرْآن

## الفهرس

### الصفحة

### الموضوع

كلمة شكر.

إهداء.

أ.....مقدمة.

### الفصل الأول : المشاركة في صنع القرار - إطار نظري -

- المبحث الأول: مفهوم المشاركة في صنع القرار ..... 12
- المطلب الأول: مفهوم عملية صنع القرار ..... 13
- المطلب الثاني: مفهوم المشاركة في صنع القرار ..... 16
- المبحث الثاني: ظهور فكرة المشاركة وتطورها في الفكر الإداري ..... 23
- المطلب الأول: عوامل ظهور فكرة المشاركة ..... 23
- المطلب الثاني: تطور فكرة المشاركة في الفكر الإداري ..... 26
- المبحث الثالث: أساليب المشاركة في صنع القرار وأبعاد تأثيرها ..... 34
- المطلب الأول: أساليب المشاركة في صنع القرار ..... 34
- المطلب الثاني: أبعاد تأثير المشاركة ..... 39

### الفصل الثاني: تنظيم المشاركة العمالية في التجربة الجزائرية

- المبحث الأول: مشاركة العمال في مراحل التسيير السابقة ..... 49
- المطلب الأول: التسيير الذاتي (1962- 1965) ..... 49
- المطلب الثاني: مرحلة التسيير المركزي (1966- 1970) ..... 53
- المطلب الثالث: التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971- 1987) ..... 55
- المبحث الثاني: المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الليبرالي للمؤسسات (1988 - 2016) .... 63
- المطلب الأول: تأثير التحوّلات السياسية على عملية المشاركة ..... 63
- المطلب الثاني: تأثير التحوّلات الاقتصادية..... 66
- المطلب الثالث: تأثير التحوّلات الاجتماعية ..... 74

79	المبحث الثالث: تنظيم المشاركة العمالية في قانون 90-11 .....
79	المطلب الأول: مستويات المشاركة وانتخاب أجهزتها .....
84	المطلب الثاني: تشكيل أجهزة المشاركة .....
87	المطلب الثالث: مهام أجهزة المشاركة .....

## الفصل الثالث: المشاركة العمالية في مؤسسة "سونلغاز"، وحدة توزيع تيزي وزو

### دراسة ميدانية

96	المبحث الأول: مدخل حو تاريخ المؤسسة وتطورها.....
	المطلب الأول: لمحة عن الشركة الوطنية لإنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز- سونلغاز- وأهميتها في
97	الاقتصاد الوطني .....
106	المطلب الثاني: التعريف بوحدة توزيع - تيزي وزو - .....
111	المبحث الثاني: عملية المشاركة على مستوى الوحدة.....
111	المطلب الأول: انتخاب أجهزة المشاركة .....
120	المطلب الثاني: ممارسة الصلاحيات.....
125	الخاتمة .....
131	الملاحق.....
144	قائمة الجداول والأشكال .....
147	المراجع .....
161	الفهرس .....



