

## أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

دبون عبد القادر - جامعة ورقلة  
debboune@yahoo.fr

سويسي الهواري - جامعة ورقلة

Souisi.houari@caramail.com

أنظمة جزئية تتفاعل فيما بينها وتسعى إلى تحقيق أهداف من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة للنظام.

وعلى غرار هذا المفهوم فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تندرج في هذا السياق والدليل على ذلك أنها في كل مرحلة من مراحل الإصلاح الاقتصادي إلا وكانت معنية به. وبما أن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر نظاما جزئيا مفتوحا هو الآخر يتفاعل مع محيطه، فإنها هي الأخرى كانت معنية بهذا الإصلاح من حيث التأثير، وهو ما سوف نتناوله من خلال التطرق إلى دراسة الآثار وتقسيمها إلى آثار داخلية وخارجية حسب المفهوم الحديث للمؤسسة ووظائفها.

### I- الآثار الداخلية:

تزداد أهمية وظيفة الموارد البشرية بمدى توسع وكبر حجم المؤسسة، ذلك لأن نشاط هذه الأخيرة يكبر، وبالتالي تلح الضرورة على وجود إدارة تهتم بالفرد العامل داخل المؤسسة، كما تساهم في تنمية مهام الإدارات أو الوظائف الأخرى، لذلك فإن مهام وظيفة الموارد البشرية تتعقد وتصبح أكثر عرضة للتأثر بما يجري حولها.

ولعل الإصلاحات الاقتصادية المطبقة في الجزائر أثرت على هذه الوظيفة فكانت التأثيرات داخلية تخص الفرد والمؤسسة على السواء. وهو ما يتم التطرق إليه باعتبارها الأثر الذي يظهر جليا في المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من جهة وبصفة سلبية أو إيجابية من جهة ثانية.

### I-1 ارتفاع معدل دوران العمل:

قبل التطرق إلى تطور مستوى معدل دوران العمل يجب تعريف هذا المؤشر، وهو يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة (1). وهذا التغيير في العدد يحصل بلا شك بسبب حالات إحلال وترك الخدمة في المؤسسة، ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج نظام الموارد البشرية في المؤسسة.

**الملخص:** أفرزت الإصلاحات الاقتصادية المطبقة في الجزائر، التي كانت تستهدف المؤسسة الاقتصادية بالخصوص، باعتبارها المعيار الذي يعبر عن حقيقة تطور الاقتصاد الوطني، نتائج تؤثر على هذه المنظمة، سواء كانت هذه النتائج سلبية أو إيجابية، مباشرة أو غير مباشرة، داخلية أو خارجية عن طريق التأثير على الوظائف التي تقوم بها كالوظيفة الفنية (الإنتاج) والوظيفة المالية والوظيفة الاجتماعية (الموارد البشرية).

وباعتبار وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، الوظيفة التي تقوم بتزويد وترقية عامل إنتاجي مهم وهو الفرد، فإنها تسعى دوما إلى استثماره من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاجية وهو الهدف المطلوب الذي تسعى إليه المؤسسة، ومن خلال هذا تلبية رغبات الفرد العامل. وبما أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش في محيط يتميز بالاستقرار، فإنها هي الأخرى تتفاعل مع هذا التغيير وخاصة الوظيفة البشرية حيث يمكن التأثير على المستوى الداخلي، وعلى مستوى المحيط الخارجي.

**الكلمات المفتاح:** الإصلاحات ، الموارد البشرية ، دوران العمل ، القدرة الشرائية.

**تمهيد:** لا شك أن الإصلاحات الهيكلية الأخيرة (الخوصصة)، التي مست بصفة خاصة المؤسسة الاقتصادية، نجحت عنها آثار تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون آثارا داخلية وخارجية، أو تكون آثارا سلبية وإيجابية، كما يمكن أن تكون آثارا مباشرة وغير مباشرة، والدارس لهذه الآثار له أسباب ومبررات في دراسة نوع وطبيعة كل منها.

ونظرا للتطور الذي شهده الفكر التسييري للمؤسسة، فبعدما كان ينظر لهذه الأخيرة في البداية على أنها نظام مغلق لا يتفاعل مع المحيط الخارجي، وأنها تستطيع النمو بغض النظر عن التطورات التي تحدث خارج المؤسسة، ومع الوقت أثبتت الأحداث والدراسات المتخصصة في مجال تسيير المؤسسة أن هذه الأخيرة لا يمكنها الاستمرار ما لم تتفاعل معه. بذلك اعتبرت المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا يتكون من عدة

ويمكن أن تكون حالات ترك الخدمة بسبب الظروف التالية (2) :

- 1\_ الاستقالة من العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار في العمل في المؤسسة؛
- 2\_ إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء؛
- 3\_ إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التعاقد)؛
- 4\_ الإحالة إلى التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية؛
- 5\_ التسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه الفرد العامل، أثر على المؤسسة.

وتتعدد مقاييس حساب معدّل دوران العمل حسب حالة التغير، فهناك من يستعمل معدّل دوران العمل بالنسبة للعمال المعيّنين، وذلك عن طريق المقياس التالي (3):

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعيّنين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\%$$

ومنهم من يستعمل المقياس الخاص بالعمال تاركي الخدمة وذلك بالصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\%$$

ويعتبر هذا المعدل المؤشر الذي يصف حقيقة دوران العمل في المؤسسة بصفة موضوعية ويؤخذ به في كل الأوقات في حالات الأزمة وحالات النمو. وبالنظر إلى حالات الأزمة الاقتصادية الجزائرية التي مست المؤسسة، نجد أنها في كل مرة تستهدف القوى العاملة المؤهلة في المؤسسة إما بالتعيين المكثف واللاعقلاني المفتقد لمعايير الاختيار، وإما بالتسريح الجماعي الذي لا يأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية.

ونظرا لكون المستخدمين يحملون المؤسسات أعباء ضخمة تجاوزت في بعض المؤسسات الجزائرية نسبة كبيرة من القيمة المضافة، بات من الضروري ترشيدها بعدما كانت استراتيجيتها التشغيل (قبل الإصلاحات الأخيرة المتعلقة بخصوصية المؤسسات الاقتصادية) تتخذ على المستوى المركزي وبعد انتهاج الخوصصة كسبيل يخرج المؤسسة من الاحتكار العام، نتج عنه تسريح العمال بنسب كبيرة وبمعايير لا تفيد المؤسسة والفرد العامل على السواء (5)، الأمر الذي أثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة والذي بدوره انعكس على وظائفها الرئيسية المالية والتقنية. ولمعالجة ذلك يتطلب من وظيفة الموارد البشرية المزيد من الجهود، لأن اللااستقرار هذا الذي سببه ارتفاع معدل دوران العمل يحمل المؤسسة بعض المصاريف الضرورية، التي تنعكس خاصة في المدى القصير على سعر السلعة أو الخدمة مما يؤثر على قدرتها التنافسية.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نجد :

### 1- تكاليف الإحلال أو التعيين:

وهي التكاليف الناتجة عن توظيف أفراد جدد باعتبار أن المؤسسة الجزائرية تشهد نموا بعد التطهير الهيكلي والمالي وبذلك تسعى إلى توسيع نشاطها الاقتصادي في حدود المنافسة المحلية والدولية. وتمثل هذه التكاليف في : تكلفة الإعلانات، المقابلات والاختبارات.

### 2- تكاليف التكوين:

وهي ناتجة عن تعيين أفراد أقل كفاءة وخبرة في المنصب الموكل له، وبالتالي وجب تكوينه من أجل الإدماج الفعلي في هذه الوظيفة.

### 3- تكاليف الفصل أو الانتهاء من الخدمة :

وتتمثل أساسا في العلاوات أو المكافآت التي تمنح للأفراد المسرحين في إطار ترك العمل الذي يخضع لرقابة الإدارة

لكن هاذين المقياسين لا يعبران عن المعدل الحقيقي لدوران العمل خاصة خلال فترات الانتعاش أو الكساد الاقتصادي، لأن هاتين الحالتين تؤثران بشكل ملموس على حجم القوى العاملة في المؤسسة. ويحسب المقياس الذي يجمع هاتين الحالتين (التعيين وترك الخدمة)، عن طريق حساب متوسط حالات الترك والتعيين خلال الفترة بالنسبة لمتوسط عدد العاملين لنفس الفترة، و يعبر عنه بالصيغة التالية (4) :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين المعيّنين والتاركين للعمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\%$$

عدة مجالات تكون موضعاً لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه" (7).

وقد تكون للعامل في المؤسسة الجزائرية موضع الإصلاح الاقتصادي هذه الحالة النفسية المعبّرة عن السعادة من جراء إبقائه و عدم تسريحه، مما ينعكس بالإيجاب على معدلات الإنتاجية البشرية أو إنتاجية العامل، لأن رفع الإنتاجية من خلال تطوير الآلات أو الأجهزة وتحسين أو تبسيط طرق العمل لا يكفي لوحده، ما لم يكن هناك اهتمام بالجوانب النفسية للعاملين وجعله يشعر باهتمام المؤسسة به، وهو الجانب الذي تنتقد له معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا الاهتمام تترتب عنه آثار تتمثل في :

- ارتفاع الإنتاجية؛
- تحسين سلوك التعاون والانتظام في العمل؛
- انخفاض معدلات التغيب؛
- التقليل من الحوادث وإصابات العمل؛
- نقص القلق الوظيفي؛
- التخفيف من حدة الصراع بين العمال.

ولعل هذا الإجراء (عدم تسريح بعض العمال) يساهم في بداية الأمر إلى التوجه نحو تلبية حاجات الأفراد العاملين.

ونظراً للتطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في رؤيتها للأهداف المخططة، فبعدما كان اتجاهها اجتماعي وهو مراعاة المصلحة الفردية، حتى ولو كان ذلك على حساب المؤسسة، انتقل إلى اتجاه اقتصادي تحكمه معايير اقتصادية كتقليل التكلفة موازاة مع زيادة الإنتاجية، بمعنى ذلك يجب أن تكون أهداف وظيفة الموارد البشرية اقتصادية أكثر منها اجتماعية (8). وهو التوجه الذي انتقلت إليه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ففي مراحل الإصلاحات الأولى (إعادة الهيكلة المالية والعضوية) كانت تولي الدولة اهتماماً كبيراً إلى الناحية الاجتماعية للعمال لدرجة وصلت فيها المؤسسة إلى تحقيق خسائر مالية و الاستمرار في تحمّل تكاليف اجتماعية. وبعد دخولها في مرحلة جديدة تتعلق باستقلالية التسيير أطلق العنان شيئاً فشيئاً لترشيد تكاليفها والتخفيف من الأعباء الاجتماعية، ومع تطبيق الإصلاحات الأخيرة المتمثلة في خوصصة الملكية والتسيير، أين أصبح ينظر للفرد العامل على أنه استثمار وليس بتكلفة، لذا فحري التخلي عن الاستثمارات ضعيفة المردودية، وهذا فعلاً ما نتج عن عملية الخوصصة في ما

للتقاعد المسبّق أو التسريح الإجباري الناتج عن تطبيق قوانين تخضع لتطورات اقتصادية كخوصصة المؤسسات، كما تشمل كذلك تكاليف أخرى مثل إعانات البطالة. كما أنه لا بد من الإشارة أن نظام التعاقد الذي يميز معظم المؤسسات الاقتصادية بدلاً من المنصب الدائم يمكن أن يخلق مشاكل في تقييم الفرد في حد ذاته.

ولا يمكن إغفال الآثار الإيجابية لدوران العمل وخاصة إذا كان الطرف الثاني المكون لهذا المؤشر وهو الدخول إلى المؤسسة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الذي يمكن المؤسسة تطبيق معدلات إنتاجية مرتفعة، وبالتالي يؤدي إلى استغلال الفرد بكل ما لديه من طاقات وشعور هذا الأخير بالانتماء الوظيفي في المؤسسة من جهة، و امتلاك المؤسسة قدرة تنافسية في مجال استقطاب عنصر العمل من جهة ثانية، كما يساهم في خلق نوع من التوازن في القوى العاملة يعوض المؤسسة فقدها للأفراد العاملين، ويمكن استعراض الآثار الإيجابية والسلبية لدوران العمل في الجدول رقم (1).

ومن خلال هذه الآثار يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية تسعى جاهدة للحفاظ على مناصب الشغل قصد الرفع من أدائها الاقتصادي من جهة، وتنمية العنصر البشري من جهة أخرى. إذ يكتسب هذا الأخير من خلال المدة التي قضاها في المؤسسة خبرة وكفاءة عاليتين، حتى إن انفصل عنها. وفي وجود مؤسسات أخرى وخاصة الأجنبية منها، لا سيما وأن الجزائر تشجع الاستثمار الأجنبي، يستطيع العامل الدخول إلى هذه المؤسسات والاندماج فيها بفضل خبرته ومهارته.

## I - 2 تحقيق رضا العاملين و انتمائهم التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر استثناء العاملين في المؤسسة من التسريح بشكل نهائي، إجراء يؤثر إيجاباً على الفرد والمؤسسة على السواء، فالتأثير على الفرد يكون من جانب رضاه عن العمل الذي يقوم به وبالتالي تنمية مشاعر الانتماء التنظيمي للمؤسسة، مما سيساعد على تحقيق الأداء الأفضل لها لأن الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي يعتبران من المعايير التي تبين مدى ولاء الأفراد العاملين لمؤسستهم. والقصد من الرضا هو "الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجته، فكما زادت هذه الدرجة زاد الرضا" (6). كما تعرّفه الدكتورة عابدة سيد خطاب: "يعبر الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق في

إحساسه بتحمل مسؤوليات يؤثر على أهداف التنظيم (\*) يجعله يشعر بالانتماء إليه. كما تؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة للفرد على فرص العمل الخارجية على توقعات بارتفاع أو انخفاض فرص الاختيار بالنسبة للمؤسسات الأخرى وخاصة تلك التي تعيش في نفس القطاع التنافسي.

ويتمثل العامل الثالث في تأثير الخصائص الوظيفية من خلال مجالها ودرجة التوتر، فنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحمدي والشعور بالأهمية والمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابيا بالانتماء التنظيمي وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والصراع فإن ذلك يؤثر سلبا على هذا الانتماء.

وهناك عوامل داخلية متعلقة ببيئة العمل كالأجور والتفاعل الاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة ونوعية الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق درجة مرتفعة من الانتماء التنظيمي.

وكل هذه العوامل تؤثر على الانتماء التنظيمي للعامل الجزائري تجاه المؤسسة التي يعمل بها فتولد فيه الرغبة في الاستمرار في العمل، وإن تحقق ذلك فإنه يعمل جاهدا على أن يكون منتظما في عمله، ويسعى إلى بذل مجهود أكبر من أجل الرفع من أدائه.

### I - 3 مشاركة العمال في ملكية وإدارة المؤسسات الاقتصادية :

تعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، سواء كانت هذه الأخيرة قرارات إدارية تتخذ على المستويات العليا في المؤسسة أو قرارات تنفيذية تتخذ على مستوى الوظائف التشغيلية أهم مرحلة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وكانت الجزائر دوما وبصفة تدريجية وعن طريق الدخول في مرحلة جديدة لإصلاح اقتصاد المؤسسة الجزائرية تسعى إلى تضييق حجم اتخاذ القرارات المركزية، وتوسيع نطاق اتخاذ القرارات اللامركزية والتي تكون عادة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق أهداف كالرفع من المعدلات الإنتاجية الذي يعتبر هدف استراتيجي لم يستطع الاقتصاد الموجه البلوغ إليه (10).

يتعلق بالعمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة، والذي ينجر عنه مفهوم يعرف في أدبيات التسيير بالانتماء التنظيمي، وذلك للعمال المحتفظ بهم.

ويعبر الانتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية (9)، وهو الشعور الذي يحس به الفرد العامل الجزائري الذي استثنى من التسريح أو الإحالة على البطالة، وهو ما يزيد فيه دافع الرغبة في بذل طاقاته وإخلاصه للمؤسسة كنظام اجتماعي خاصة في ظروف تناقص فرص العمل، وينتج عن ذلك تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة لا سيما أن بعض المؤسسات المخصصة أصبح جزء من رأسمالها ملكا للعمال، وهذا ما يجعلهم مستعدون لبذل جهود كبيرة والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. وعلى غرار هذا العامل الذي يؤثر على الانتماء التنظيمي هناك عدة عوامل أخرى تؤثر في هذا الانتماء تنعكس في شعور يتولد لدى الفرد العامل يعبر عنه بمجاذب يجب أن يلبسها، ويمكن عرض هذه العوامل في الشكل رقم (1).

تؤثر العوامل الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على درجة شعور الفرد بانتمائه إلى المؤسسة، حيث كلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي، ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الانتماء التنظيمي بالارتفاع.

وبالنظر إلى تأثير هذا العامل على انتماء الفرد إلى المؤسسة، فالأوضاع الاقتصادية بعد تطبيق إصلاحات هيكلية على المؤسسة تبين وجود نسبة كبيرة من البطالة نتجت عن تسريح العمال من مناصبهم، أما الفئة التي لم تسرح فإنه يتولد لديها الشعور بالانتماء والولاء لمؤسستهم.

وتتعدد أوجه تأثيرات العوامل المتعلقة بخصائص الفرد العامل على الانتماء التنظيمي، فالعامل طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد في المؤسسة يؤدي إلى استثماره للوقت والجهد في المنظمة وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ومن جهة أخرى فالمستوى التعليمي قد يؤثر على العلاقة الإنتمائية بالارتفاع لا سيما أن الفرد ذو المستوى التعليمي العالي غالبا ما يشغل مناصب عليا في المؤسسة، وبالتالي

وهذا يعتبر مؤشر على وجود قيادة ديمقراطية، وذلك من أجل ترقية وتفعيل الجو الحماسي. ولتحسين الأداء يجب على المسيرين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة المهمة منها (13).

وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية في هذا الصدد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام على افتراض أساسي مؤداه أن الإسهام الإيجابي للعمال في نجاح المؤسسة حتمية وضرورة أساسية، وأنه كلما زادت المسؤولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للرفع من الأداء، وقلّت الحاجة لمراقبته.

## II - الآثار الخارجية:

بعدها حاولنا دراسة النتائج الداخلية التي أفرزتها الخوصصة في الجزائر، على مستوى المؤسسة الاقتصادية والتي تتراوح بين السلب والإيجاب، سوف نتطرق إلى عرض وتحليل الآثار الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على محيط المؤسسة وبالتالي التأثير على وظيفة الموارد البشرية فيها باعتبار أن هذه الوظيفة مرتبطة أساسا بالفرد. وتمثل هذه الآثار أساسا في اشتداد البطالة واختلال توازن سوق العمل وانخفاض القدرة الشرائية. كما سنتطرق إلى أهم الإجراءات العملية للتخفيف من عبء البطالة.

### II-1 اشتداد البطالة واختلال توازن سوق العمل:

أصبحت عملية الإصلاح الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية مقرونة بعملية التسريح، و تضاعف ضمان حماية الشغل التي كان القطاع العام يتكفل بها شيئا فشيئا مع تحول مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي لا يقبل تشغيل أعداد زائدة من العمال والإطارات. فالمؤسسات العمومية كانت تلعب دورا اجتماعيا له أهمية كبيرة طيلة العشرين سنة الماضية وخاصة على مستوى الشغل. ومع بداية القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988- الذي يهدف إلى تشجيع المؤسسات على العمل وفق قواعد التسيير الخاص والذي يسمح للمسيرين تسيير مؤسساتهم خارج التدخل المباشر للدولة في نشاطاتها- قل هذا الدور الاجتماعي (14).

وإذا كانت عملية التصحيح مكنت بعد 08 سنوات من التطبيق من استرجاع التوازنات الاقتصادية الكلية، فإن

ولن يكون توسيع مثل هذا النوع من القرارات فعالا ما لم تكن فيه فئة العمال طرفا أساسيا باعتبارها مالكة لجزء من رأسمال المؤسسة أو العاملة فقط فيها، ويمكن تعريف المشاركة ببساطة "بأنها سماح الإدارة للعمال أو من ينوب عنهم في أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرارات" (11).

ولكي تبين طبيعة هذا الدور هناك بعدين نتطرق لهما تدور في نطاق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتمثل في المدى والتأثير:

### 1- المدى :

ويقصد به النطاق الذي يشارك فيه العاملون في عملية اتخاذ القرارات، وقد يكون المدى أقل ما يمكن عندما يشارك هؤلاء في القرارات المباشرة أو الدنيا فقط والتي تمهم مباشرة، بينما يكون المدى أكبر ما يمكن عندما يشارك العاملون في القرارات الإدارية العليا. وللمؤسسة دور في إعطاء العمال حق المساهمة في صنع القرارات بمختلف مستوياتها وفي مكافأهم على الاقتراحات المقدمة لتحسين طرق العمل أو الرفع من الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل، وهذه التجربة طبقت في بعض الشركات في سنغافورة وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وذلك بوضع برنامج للاقتراحات، حيث تطلب الإدارة من كل موظف أو عامل تقديم عدد محدد من الاقتراحات على مدار العام عادة ما يدور حول 10 اقتراحات، وقد نتج عنه تحسن ملموس فيما يخص الجودة والتكلفة (12).

وعلى غرار هذه التجارب فإن الجزائر هي الأخرى تسعى إلى تطوير مشاركة العمال في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بالعمال أنفسهم، حيث تتم المشاركة في المؤسسة بواسطة مندوبي المستخدمين الذين ينتخبهم جميع العمال، كما ينتخب المندوبون بدورهم لجنة المشاركة. ويكبر حجم نطاق مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات المؤسسة عندما تصبح مالكة لجزء من رأسمالها. والشكل رقم (3) يبين حالات المشاركة في القرارات من حيث المدى.

### 2- التأثير:

تزيد درجة تأثير العاملين في القرارات التي تتخذ في مستويات مختلفة في التنظيم كلما سمح لهم بالمشاركة، أي أن يكون حجم إبداء الرأي والاستفادة من تقديم المقترحات كبير،

تميزت هذه السوق خاصة في سنوات التسعينات بالتفاقم الكبير للإحتلالات المذكورة التي نتجت عن التراجع في نسبة إنشاء مناصب شغل جديدة خلال نفس الفترة والتي أثرت بشكل كبير على المنتهقين الجدد بسوق العمل. ويمكن إرجاع اختلال سوق العمل إلى العوامل الأساسية التالية :

- العبء الديموغرافي الناجم عن النسب العالية للنمو الديموغرافي خلال العقود الأخيرة، وما ترتب عنها من ارتفاع نسبة نمو السكان العاملين.

- اقتصاد يعاني من ركود شديد ومزمن بسبب انخفاض نسبة الاستثمار والنمو الذي أثر على حجم مناصب العمل الجديدة.

- تزايد عدد الفئات الاجتماعية المحرومة.

كما تتضمن سوق العمل (17) :

- صغر سن البطالين (ما يزيد عن 80% من البطالين لا يتجاوز سنهم 30 سنة).

- بطالة الإدماج : ثلثا البطالين يبحثون عن عمل لأول مرة، أي دون خبرة مهنية.

- ظهور بطالة إعادة الإدماج التي تمس ثلث البطالين.

- ضعف التأهيل لدى البطالين (70% من عارضي العمل)، حتى وإن سجل ارتفاع في عدد البطالين الحاصلين على شهادات (حوالي 100.000 حاليا).

- طول فترة البطالة.

- ارتفاع البطالة لدى النساء (حيث قدرت بحوالي 38%).

وبما أن عرض العمل من طرف الأفراد يفوق طلب العمل من طرف المؤسسات، فإن المؤسسات تعرف فائضا من العمالة، وهو ما يطرح أمرين اثنين هما :

- فائض العمالة يساعد المؤسسة على استقطاب يد عاملة بسيطة أو فنية بسهولة وبسعر أقل، لأنه في هذه الحالة سوف تكون منافسة بين العارضين (اليد العاملة) وبالتالي ينخفض سعر العمل (الأجر).

- فائض العمالة هو نتيجة ضعف النمو الاقتصادي، الذي من المفروض ارتفاعه يؤدي إلى التوسع في النشاط الاقتصادي وبالتالي ارتفاع حجم الاستثمارات.

الأوضاع الخاصة بالتشغيل تدهورت بانتظام. فغياب الاستثمارات الجديدة التي تخلق مناصب عمل جديدة والتي لها شأن من جانب المؤسسات العمومية أو الخاصة إلى جانب التسريح للأجراء على إثر عمليات إعادة الهيكلة وحل المؤسسات، كلها تعتبر عوامل ساعدت على تفاقم البطالة التي تزايدت نسبتها، فكانت النسبة إلى غاية 1985، 17% وارتفعت إلى 30% في السداسي الأول من سنة 98 (15)

وفي تقرير أعده المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1999 يوضح أن معدل البطالة في مستوى مرتفع حسب الديوان الوطني للإحصائيات حيث قارب 32%. وفي دراسة أجراها كلاوس أندلز بعنوان "توقعات سوق العمل في الجزائر"، فإن معدلات البطالة المقدرة إلى سنة 2003 في ارتفاع دائم سواء في حالة النمو المرتفع الذي سوف يحققه الاقتصاد الوطني، أو النمو المنخفض، والجدول رقم (3) و(4) يبينان تطور معدلات البطالة في كلا السيناريوهين (16). علما أن معدل النمو المحتمل في السيناريو الأول يصل إلى 5% في المتوسط خلال نفس الفترة، أما في السيناريو الثاني فالمعدل يصل إلى 3.2% في المتوسط خلال نفس الفترة.

ويتبين من خلال الجدولين أنه في حالة النمو المرتفع، يرتفع معدل البطالة من سنة لأخرى بنسبة (0.4 إلى 0.5) %، أما في حالة النمو المنخفض فالبطالة تشتد لترتفع من سنة إلى أخرى بفارق أكبر يتراوح ما بين (0.7 إلى 0.8) %.

والواقع أن الذي يزيد من اشتداد البطالة هو ضعف النمو في القطاعات الاقتصادية (الصناعة والفلاحة والتشييد والبناء خاصة) خارج المحروقات لأن هذه القطاعات هي التي تستقطب الأعداد الكبيرة من العمالة بمختلف أصنافها، وكذلك دخول أفراد جدد يعرضون عملهم بأعداد كبيرة.

كل هذا التطور في ارتفاع نسبة البطالة بسبب تسريح العمال ودخول أفراد جدد يبحثون عن العمل، وانخفاض النمو في القطاعات الاقتصادية، أثر على توازن سوق العمل الذي يشهد اختلالا دائما، والذي يعتبر مؤشرا يدل على مدى وجود اقتصاد السوق الذي يخضع للعرض والطلب.

وتميزت بداية سنوات التسعينات بعمليات تحرير تدريجي للأسعار التي أثرت على معدلات التضخم بالارتفاع، لاسيما منذ اتخاذ تدابير حذف الدعم المالي لمعظم المواد الأساسية التي كانت تستفيد من دعم الخزينة حتى سنة 1992، هذه العمليات زادت حدتها بداية من سنة 1994 في إطار الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي FMI، وتولد عن عمليات تحرير الأسعار هذه تقلص الطلب.

فمؤشر الأسعار عند الاستهلاك تضاعف إلى 4,6 في الفترة 1990 - 1998 أي أن المنتجات التي كانت تكلف 5 دج في سنة 1990 أصبحت تكلف 23 دج في سنة 1998 (18)، وشهدت الأرقام البيانية العامة للأسعار عند الاستهلاك خلال العشرة الأخيرة فترتين تميزتا بارتفاع كبير :

- الفترة الأولى : امتدت على سنتين 1990 و 1991 (25% و 32% على التوالي)؛
- الفترة الثانية : شملت سنة 1994 و 1995 (29% و 30%).

ومنذ سنة 1996 صار ارتفاع الأرقام البيانية للأسعار أقل بكثير مما كانت عليه (7,18% في سنة 1996 و 5,7% في سنة 1997) و استمر الانخفاض بصورة سريعة في سنوات 1998 و 1999 و السداسي الأول من سنة 2000 ليشمل 5% و 2,6% و 0,9% على الترتيب.

أما على مستوى المداخيل التي تمثل فئة الأجور العامل الأساسي المحدد لها، فهي تدخل كطرف أساسي في إحدى القيود المالية التي تلتزم بها الدولة في إطار سياسة الاستقرار و التصحيح الهيكلي، حيث نلاحظ أن الأجور ارتفعت بصورة متناقصة بين سنتي 1994 و 1996 و هذا ما أنجر عنه تضرر القدرة الشرائية للأجراء فحسب الديوان الوطني للإحصائيات تبين في الفترة 1990 - 1996 بأن الأجراء يفقدون 30% من قدرتهم الشرائية وهذا بالرغم من ارتفاع الأجور (19).

لكن حصة الأجراء بالنسبة لتطور دخل الأسر انخفضت في الفترة (93 - 97) من 45,5% إلى 43,2% مقارنة مع حصة المستقلين (غير الأجراء) في نفس الفترة و المكونة لدخل الأسرة من 33% إلى 39%. وحسب نفس الديوان المذكور أعلاه فإن القدرة الشرائية للأجراء المصنفين إلى ثلاثة أصناف : الإطارات، الأعوان التقنيون، عاملوا التنفيذ في الفترة (93 - 97) مبينة في الجدول رقم

وتواصل الاختلالات الحاصلة في تسيير سوق العمل التي تعود بشكل أساسي إلى نقص أو غياب:

- نظام إعلامي مؤطر في مجال التشغيل والبطالة.
- هياكل مؤهلة ومنتشرة بشكل لائق ومناسب تتكفل بالاستقبال وتوجيه التشغيل وترقيته.

وبالرغم من التدابير التي اتخذت والتي وصفت بتدابير الانتظار (القرض المصغر، مناصب الشغل المأجورة في إطار المبادرة المحلية، الأشغال ذات المنفعة العامة بالاستعمال المكثف لليد العاملة والمؤسسات المصغرة). إلا أنه لم يتوفر سوى 58.000 منصباً، في حين وصل عدد العاطلين عن العمل إلى غاية السداسي الأول من سنة 2000 إلى 2.5 مليون شخص، وتغطي قطاعات البناء والأشغال العمومية، السكن، الخدمات، الصيانة والإدارة 80% من هذه المناصب. وهذا بالرغم كذلك من انخفاض تسريح العمال حيث سجل على سبيل المقارنة عدد العمال المسرحين في سنة 1998 بـ 81.882، في حين انتقل العدد إلى 13.671 في سنة 1999، وهو ما يعني انخفاض بنسبة 83% كما هو موضح في الشكل (05) الذي يبين تغيرات نسب العمال المسرحين.

ويبقى القطاع الخاص الذي يبدو أنه قد حقق نمواً غير قادر على التأثير بصفة كافية في إنعاش النشاطات الاقتصادية بسبب مشاركته الضئيلة في الإنتاج ونمط التوظيف، وبالتالي لم يشهد تسريح عمالة كبيرة، حيث أحصت مصالح المفتشية العامة للعمل المسرحين بـ 1571 عاملاً منذ سنة 1994، وهو يدل على أن القطاع الخاص -الذي يعبر عن مؤشر قوي لظهور بواد اقتصاد السوق- مازال لم يحتل مكانة كبيرة في الاقتصاد الوطني وعلى مستوى القطاعات، وبالتالي لا يمكنه استقطاب اليد العاملة بأعداد كبيرة.

## II-2 انخفاض القدرة الشرائية :

يستند تحليل القدرة الشرائية على مؤشرين هامين هما: السعر و الدخل ( المتمثل أساساً في الأجور)، فبالنسبة للأجراء يمكن جمع المعلومات اللازمة عنها للتحليل، ولكن يصعب معرفة تطور دخل الفئات غير الأجراء، أي التي لا تنتمي إلى القطاع الرسمي.

- (5) (20).  
 - التشغيل المأجور بمبادرة محلية (Emplois salariés d'initiative locale "ESIL")  
 - الأشغال ذات المنفعة العامة ذات الكثافة العالية من اليد العاملة  
 (Travaux d'Utilité Publique à haute intensité de Main d'œuvre "TUPHIMO")  
 - عقود التشغيل المسبق (Les contrats pré-emploi "CPE")  
 - إنشاء مقاولات صغرى (La création de micro-entreprise)  
 - القروض المصغرة (Micro-crédits)

وسوف نتطرق إلى هذه البرامج بنوع من التفصيل.

#### أ- برنامج التشغيل المأجور بمبادرة محلية: (ESIL)

منذ بداية 1990 تمت إقامة الترتيبات المسماة الترتيبات المهنية لإدماج الشباب، وتمثل في تشغيل الشباب بصورة مؤقتة بواسطة إنشاء مناصب شغل بمبادرة محلية، وكانت هذه الترتيبات ترمي إلى مساعدة الشباب العاطل عن العمل على اكتساب خبرة مهنية في وحدات الإنتاج أو الإدارة مدة تتراوح بين ثلاثة أشهر و12 شهرا، وتتولى توظيف هؤلاء الشباب الجماعات المحلية.

وتتولى المؤسسات المحلية والإدارات من جانب عرض مناصب العمل مقابل تلقيها معونة مالية من صندوق المساعدة على تشغيل الشباب (FAEJ)، وهو الصندوق الذي تم تعويضه في 1996 بالصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ) الذي يتمتع بصلاحيات أوسع من الصندوق السابق من خلال إقامة ترتيبات جديدة للتشغيل.

وتغطي المعونات المالية الممنوحة في إطار التشغيل المأجور بمبادرة محلية تكلفة الأجور، ولكنها مرفقة في الوقت نفسه بشرط يتمثل في منح الشغل الدائم لجزء من الشباب المدجنين في المؤسسات. وهو ما سوف يساعد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة على التخفيف من تكلفة التشغيل، وبالتالي تصبح اليد العاملة المدججة استثمارا وليس تكلفة، ويتيح لها فرصة

من خلال هذه المعطيات المتوفرة في هذا الجدول، نلاحظ أن مؤشر القدرة الشرائية انخفض من عام لآخر ابتداء من 1993 وخاصة بالنسبة للطبقات المتوسطة (الإطارات والأعوان التقنيون)، وهذا ما يبين أن معدل زيادة الأجور أقل من معدل زيادة الأسعار. أما بالنسبة للفترة (98 - 2000) فإنه بالرغم من ارتفاع الأجور بـ 5% سنة 1999 و6% سنة 2000 إلا أن الأسعار ارتفعت مقارنة بارتفاع الأجور.

وبالتالي فتدهور القدرة الشرائية يبقى خاصة على مستوى الأصناف الدنيا، لاسيما الطبقات التي تعاني من البطالة (تسريح العمال) ناتجة عن الإصلاحات الأخيرة (إعادة الهيكلة، خصوصية المؤسسات)، أو دخول عمالة جديدة إلى سوق العمل الشيء الذي ينقص من قدرتهم الشرائية بدرجة كبيرة. وأمام هذا الوضع الخطير كيف يمكن للعامل، الذي يتقاضى أجرا لا يمكنه من إشباع حتى حاجاته الفيزيولوجية أن يتولد لديه حافز الإنتاج والإبداع. هذا الوضع الذي لا تستطيع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة التحكم فيه، وإنما تستطيع معرفة أسباب هذه الحالة من أجل اتخاذ تدابير على الأقل تخفف من حدتها، والتخفيف كذلك من شدة عدم رضا العامل على تردّي مستواه المعيشي.

#### II-3 الإجراءات العملية للتخفيف من عبء البطالة:

إن انخفاض النشاط الاقتصادي المتولد عن انخفاض حجم الاستثمارات وإعادة الهيكلة التي أدت إلى العديد من عمليات فصل العمال، نجم عنه تزايد كبير في البطالة ولا سيما منذ التدابير المتعلقة بالتصحيح الهيكلي والمتخذة ابتداء من 1994.

وأمام تفاقم البطالة التي تشمل على الخصوص المقبلين على العمل لأول مرة، وكذلك العمال المسرحين من عملهم لأسباب اقتصادية تم إعداد جملة من البرامج لمكافحة البطالة موجهة أساسا إلى الشباب. فقد تم الشروع في أربعة برامج تدعى ترقية الشغل، وكل منها مخصص إلى فئة أو عدة فئات من البطالين، وتمثل هذه البرامج في (21):



19 إلى 35 سنة، وتبلغ مدة العقد سنة وتتولى تمويله وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) بأموال من الخزينة، وهذا العقد قابل للتجديد مرة واحدة لكل 06 أشهر بطلب من رب العمل، وفي أثناء الفترة الثانية يساهم رب العمل في الأجرة المدفوعة للمستفيد في حدود 20% التي تعادل الحد الأدنى من الأجر الوطني المضمون.

وبالأرقام، فقد تم قبول وشغل 7025 عرض في السداسي الثاني من عام 1998 منها 6025 في الإدارة و 1000 في القطاع الاقتصادي (منها 300 في القطاع الخاص)، أما في سنة 1999 وبالتحديد السداسي الثاني فقد تم تشغيل 2912 شخصا وهو ما يفوق 03 مرات عدد المستفيدين في السداسي الأول من نفس السنة.

والهدف الأساسي وفق هذا البرنامج خاصة بالنسبة للمستفيدين هو اكتسابهم خبرة في الوظيفة التي شغلوها لكي تصبح هذه الفئة مهياً للتشغيل في مؤسسات أخرى من جهة، والتخفيف من تكلفة الاختيار والتعيين لهذه المؤسسات من جهة أخرى.

#### د- برنامج مساعدة على إنجاز مقاولات صغرى:

دخل هذا البرنامج حيز التنفيذ في السداسي الثاني لسنة 1997 وهو موجه للمواطنين الشباب الراغبين في إنشاء مقاولتهم الخاصة، كما يتوجه إلى الإطارات الذين شملتهم إجراءات تخفيض عدد العمال، وهذا البرنامج ممول من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ) والمسير من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ). وفي نهاية سنة 1998 بلغ عدد الملفات المدعمة لدى هذه الوكالة 45.000 ملف واستفادات نحو 7.500 من مخططات التمويل. وحرصا على تسهيل منح القروض البنكية للراغبين في إنشاء مقاولتهم الخاصة، تم إنشاء صندوق ضمان استثمارات المقاولات الصغرى من تمويل عمومي. يهدف إنشاء المقاولات الصغرى إلى امتصاص الفائض من العمالة الزائدة في سوق العمل ولو بنسب ضئيلة بالنسبة لكل مقولة.

#### هـ- القروض المصغرة:

يسير برنامج القروض المصغرة من طرف الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ANDS)، ودخل هذا البرنامج حيز التنفيذ في شهر نوفمبر من سنة 1999، وهو موجه للأشخاص الذين ليس لهم منصب شغل والذين تتراوح أعمارهم بين 18 و

القيام بالوظائف الأخرى كالتدريب والرفع من كفاءة العامل بغية الاستغلال الأمثل لهذا العامل الإنتاجي.

وبالأرقام وحسب المعلومات المتاحة فإن عدد المستفيدين من هذه الترتيبات في سنة 1997 بلغ 160.185 منهم 8.300 استفادوا من التشغيل الدائم أي بنسبة 4.5%، وحسب القطاعات الاقتصادية فالمناصب المعروضة تتوزع كما يلي: 38.7% في الخدمات و 29.5% في البناء والأشغال العمومية و 22% في الإدارة و 5.7% في الفلاحة و 2.3% فقط في الصناعة (22).

وحسب حصيلة شملت السداسي الأول من سنة 1998 عدد المستفيدين بلغ 65.000 منصبا، كرسر لهم مبلغ مليار دينار أي ما يعادل 15400 دينار لكل منصب شغل. وعلى الرغم من أن هذا البرنامج يمول بالدرجة الأولى مناصب الشغل التي لا تتعدى مدتها سنة واحدة ولا يتقاضى المستفيدون منه أجرة عالية، فإنه يساعد الشباب البطال على الاستفادة من دخل مهما كان قليلا، وعلى اكتساب تجربة مهنية أولى.

#### ب- برنامج أشغال المنفعة العامة ذات الكثافة

##### العالية من اليد العاملة:

إن هذا البرنامج مماثل للبرنامج السابق من حيث فئات المواطنين الذين يتوجه إليهم (الشباب المقبلين لأول مرة والذين لا يتوفرون عموما على مستوى تعليم عال)، وكذلك من حيث المناصب التي يعرضها (مناصب مؤقتة)، على أنه يتميز عنه من حيث مضمون مناصب الشغل المقترحة التي تنصب هنا على أشغال الصيانة والترميم على مستوى البلديات. ويتولى تمويل هذا البرنامج الصندوق الاجتماعي للتنمية (FSD) وأسند تسييره إلى وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) (23). وقد دخل هذا البرنامج حيز التنفيذ ابتداء من سنة 1996 في إطار البرامج الممولة من طرف "البنك العالمي"، فمنذ تلك السنة تم إنشاء 128.641 منصب شغل عن طريق فتح 3200 ورشة عمل. وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن عدد المشاريع التي تم فتحها في سنة 1999 تقدر بـ 592 مشروعا سمحت بتشغيل 10.129 شخصا (24).

#### ج- برنامج عقود الشغل المسبق :

بدأ تطبيق هذا البرنامج في سنة 1998 وهو يخص فئات الشباب البطالين المتخرجين من الجامعة البالغين من العمر

تحقيقها. ومن أجل أن تكون عملية اتخاذ القرارات فعالة فإنه يجب مشاركة العمال في هذه العملية، وهذا ما يساعد في تحفيزهم.

أما الآثار الخارجية التي تظهر جليا في محيط المؤسسة فتأثيراتها لا تقل حدة عن الآثار الداخلية، وتكمن أساسا في اشتداد البطالة، هذه الظاهرة التي لا يخلو أي بلد منها، ولكنها تفاقمت في الجزائر بفعل الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة وهي ما جعلت سوق العمل يشهد اختلالا أكبر، وهذا ما يزيد في انخفاض القدرة الشرائية التي تعتبر الأثر الخارجي الثاني حيث تبقى الأجور الحقيقية منخفضة بسبب ارتفاع الأسعار مقارنة بارتفاع الأجور الاسمية الممنوحة. وللتخفيف من حدة البطالة طبقت عدة برامج مثل برامج التشغيل المأجور بمبادرة محلية، والأشغال ذات المنفعة العامة ذات الكثافة العالية من اليد العاملة (TUPHIMO)، وعقود التشغيل (CPE)، وبرنامج إنشاء المؤسسات المصغرة، وكذلك برنامج القروض الصغرى، وهذه البرامج تساعد على اكتساب تجربة مهنية للأفراد الذين شغلوا مناصب عمل وفق هذه البرامج. إلا أن هذه الإجراءات لا تكفي في حل مشكلة البطالة وخاصة على المدى الطويل.

60 عاما، ويتمثل أساسا في منح قرض بنكي للمساعدة في إنشاء نشاط يختاره طالب القرض المصغر، ويتراوح المبلغ الذي يمكن منحه بين 5000 و 350.000 دينار. وللحصول على هذه المساعدة يتعين على طالبها لزوما أن يتوفر من ماله الخاص على ما لا يقل عن 5% من مبلغ القرض المطلوب، وتقدم هذا القرض البنوك لمدة تمتد من سنة إلى 5 سنوات وفقا لمبلغ القرض المطلوب، وتتولى الخزينة تخفيض سعر الفائدة على هذا القرض حيث لا يدفع المستفيد سوى 2% من الفوائد البنكية. وزيادة على ذلك تقرر إنشاء صندوق ضمان برأس مال 4 ملايين دينار (منها 2.5 تدفعها الخزينة) من أجل طمأنة البنوك وتسهيل منح القروض.

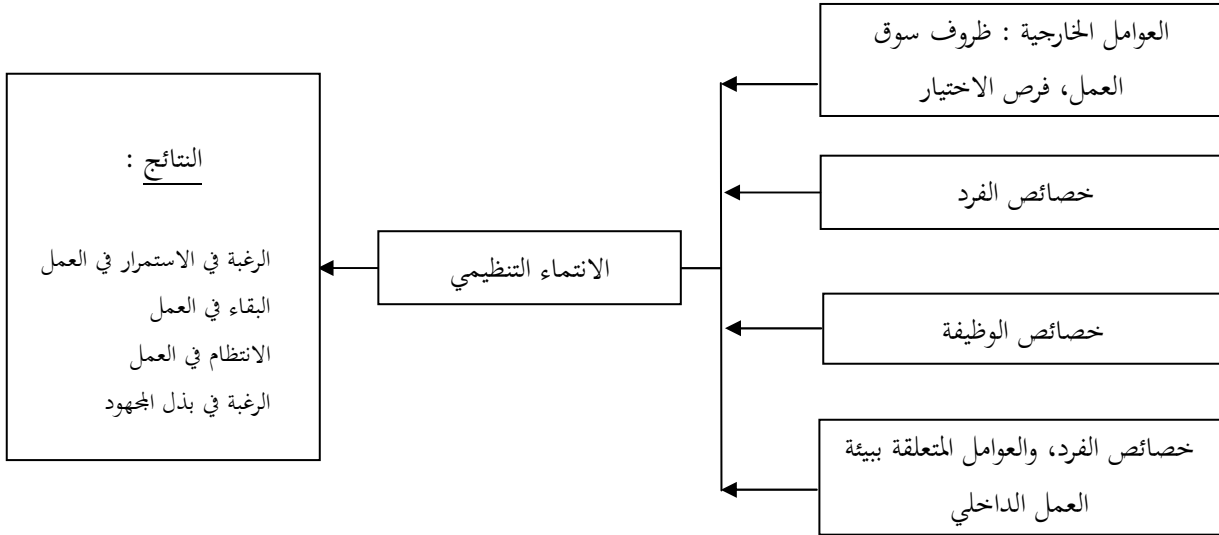
فحسب إحصائيات لسنة 1999، فإن عدد الملفات المستلمة تقدر بـ 4500 ملف منها 500 تمت دراستها منها 260 أي 52% تم اعتمادها للاستفادة من القروض المصغرة. تمكن هذه الترتيبات كلها المستفيدين من اكتساب تجربة مهنية أولى وبالتالي الاستناد إليها عند ترشحهم لمنصب شغل محتمل، ولكن تبقى مع ذلك مناصب الشغل التي تعرضها هذه البرامج في معظمها مؤقتة ولا تنتهي إلا في حالات استثنائية يجعل المستفيدين منها يحصلون على عمل دائم.

وعند مقارنة البرامج فيما بينها، تبدو الترتيبات المساعدة على إنشاء المؤسسات المصغرة واعدة أكثر من غيرها حيث أنها تنتهي بإنشاء مناصب شغل أكثر استقرارا نسبيا، كما أن مشروع إقامة المساعدة على منح القروض المصغرة يمكن أن تتولد عنه ديناميكية تنشأ منها أنشطة فعلية ومستدامة.

**الخلاصة:** تتمثل الآثار الداخلية في ارتفاع معدل دوران العمل نظرا لنمط التوظيف الذي تتبعه المؤسسة، حيث نظام التعاقد هو الذي يميز إجراءات التوظيف، وكذلك راجع للتسريح المكثف للعمال، وهذا يؤثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لا يساعدها على تقييم أداء الأفراد الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يجب أن تقوم عليها أي منظمة. والأثر الداخلي الثاني يتمثل في تحقيق رضا العاملين وانتمائهم التنظيمي لأنه مؤشر يدل على مدى اهتمام المنظمة بالفرد العامل من حيث الأهداف التي يصبوا إليها ومدى

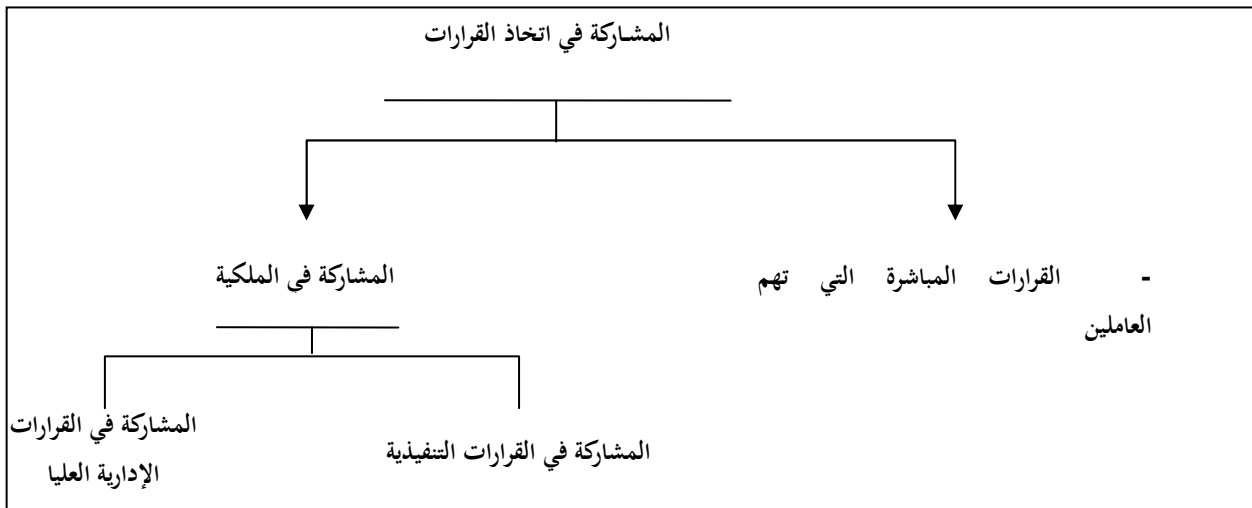
## الأشكال البيانية :

الشكل ( 1 ) : العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي



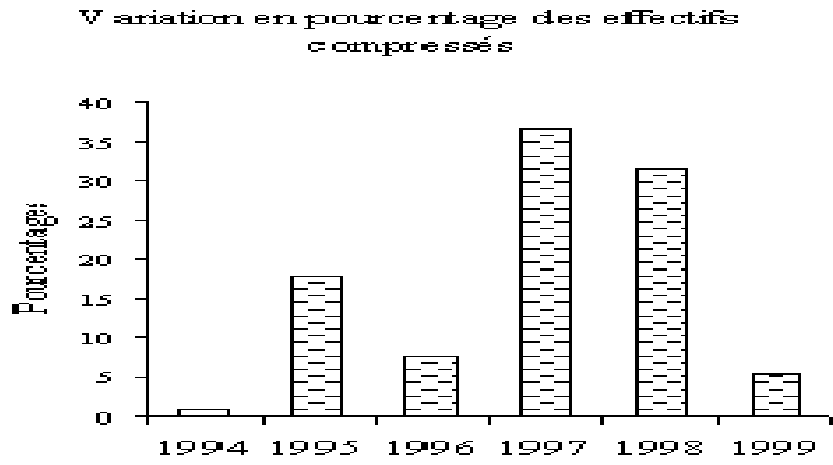
المصدر : عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ص 72.

الشكل 2 : يبين حالات المشاركة في القرارات من حيث المدى



المصدر : من تصوّر الباحثين.

## الشكل 3 : تغيرات نسب العمال المسرحين



المصدر: تقرير CNES حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1999، ص 98.

## الجدول رقم ( 1 ) : يبين الآثار الإيجابية و السلبية لدوران العمل

السلبيات	الإيجابيات	
فقد الأقدمية زيادة التوتر فقد زملاء المهنة انخفاض القدرة الشرائية وخاصة في المدى القصير	زيادة المكاسب المسار المهني التقدم والنمو علاقات اجتماعية جديدة عمل ذو تحد	الفرد
تكاليف ترك الخدمة انخفاض الانتماء التنظيمي انخفاض الفعالية	ارتفاع معنوية الأفراد ارتفاع مستوى الأداء تجديد طاقات بشرية ذات تحصيل علمي وإبداعي	المؤسسة

المصدر: عايذة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 92

الجدول رقم (2): يوضح تطور معدل البطالة حسب النمو المرتفع

تنبؤات %						تقديرات %			
2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	
30.4	30.0	29.5	29.1	28.7	28.4	28.3	28.0	28.1	معدل البطالة

المصدر : صندوق النقد الدولي، مرجع سابق، ص161.

الجدول رقم (3): يوضح تطور معدل البطالة حسب النمو المنخفض

تنبؤات %						تقديرات %			
2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	
32.5	31.6	30.8	30.0	29.3	28.6	28.3	28.0	28.1	معدل البطالة

المصدر : المرجع السابق، ص162.

الجدول رقم (4): يوضح تطور القدرة الشرائية للأجراء (93 - 96)

1996	1995	1994	1993	
68,7	71,5	85,3	87,4	الإطارات
69,6	73,7	82,7	90,1	الأعوان التقنيون
82,5	85,1	94,0	117,9	عاملوا التنفيذ

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات

المراجع و الإحالات:

- <sup>1</sup> صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص.133
- <sup>2</sup> ROMELAER Pierre: Gestion des ressources humaines, Armand colin Editeur, Paris,1993, P82.
- <sup>3</sup> عايدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص.83
- <sup>4</sup> صالح عودة سعيد : مرجع سابق، ص.136
- <sup>5</sup> BOUZIDI Abdelmadjid : Les années 90 de l'économie algérienne, ENAG / édition, Alger, 1999, P 145
- <sup>6</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص.401
- <sup>7</sup> عايدة سيد خطاب : مرجع سابق، ص 60.
- <sup>8</sup> MEIGNANT Alain: Les compétences de la fonction ressources humaines, Edition Liaisons, Paris, 1995 ,P34.
- <sup>9</sup> عايدة سيد خطاب : مرجع سابق، ص71.
- (\*) يقصد بالتنظيم هنا المؤسسة.
- HAFSI Taib, gérer l'entreprise publique, OPU, Alger, 1990 , P 87.10
- 11 مصطفى كامل مصطفى : إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 419.
- <sup>12</sup> أحمد سيد مصطفى : مرجع سابق، ص 383.
- <sup>13</sup> HAFSI T. : Op-cit, P108
- <sup>14</sup> ABDELADIM Leila: Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du Maghreb, les éditions internationales, Paris 1998, P 241.
- <sup>5</sup> BRAHIMI A: Les reformes économiques : Implication sociale, in Revue algérienne du travail, Editer par l'Institut National du Travail, N°24, 1999, P44.
- <sup>16</sup> صندوق النقد الدولي : "مقتبس من دراسة غير منشورة"، صندوق النقد الدولي 1996، تحت عنوان "توقعات العمل في الجزائر"، ص 159، 160.
- Pour plus information vous pouvez consulter : <sup>17</sup>  
<http://www.cnes.dz>  
 BOUZIDI. A : op.cit, P 159.<sup>18</sup>  
 Idem. <sup>19</sup>
- <sup>20</sup> تقرير CNES ( لجنة التقويم ) مرجع سابق ، ص 75.
- <sup>21</sup> BRAHIMI A.: Op.Cit , P51.
- <sup>22</sup> تقرير CNES ( لجنة التقويم ) مرجع سابق ، ص 92.
- <sup>23</sup> BRAHIMI A , Op. Cit. P 52.
- <sup>24</sup> تقرير CNES ( لجنة التقييم ) مرجع سابق ، ص 106.