

## الأجور بين كفاية الحاجات الاجتماعية والغايات التنظيمية.

كوسة بوجمعة

جامعة جيجل

### ملخص:

سعت هذه الدراسة النظرية إلى تسليط الضوء على الجانب النظري وكذا التشريعي لقضية أجور موظفي الأجهزة الحكومية في الجزائر، وكيف تدهور أداء موظفي الأجهزة الحكومية الجزائرية بشكل لافت، في ظاهرة أصبحت تشكل جزءا من ثقافة أداء موظفي هذه المؤسسات والإدارات الحكومية.

إن الإضرابات والاحتجاجات الجارية مؤشر على أن الأجور في الجزائر مصدر ضغط بين عالم الشغل والحكومة. إنها قبلة حقيقة مؤجلة إلى حين الفصل فيها من قبل الحكومة التي تحتكم إلى المراوغات في كثير من الأحيان مع ممثلي العمال.

مسألة الأجور تغذي احتجاجات بدأت تأخذ شكل من أشكال الحراك الاجتماعي أكثر اتساعا الذي بدأ بالفعل مع موظفي عدة قطاعات إدارية وصناعية، والنتيجة هي تراجع كبير لأداء الموظفين كشكل من أشكال الانتقام اتجاه المجتمع، الدولة والتنظيم.

### Résumé :

L'objectif de cette étude théorique ; cet éclairé le coté théorique et juridique de la question des salaires en Algérie, et la performance qui recule a un niveaux très bas chez les fonctionnaires de l'organisme d'état algérienne d'une façon très évident. Un phénomène qui devenir fraction d'une culture de performance chez les fonctionnaires Algériennes.

Les grèves en cours indiquent que la question salariale est devenue en Algérie une source de tensions entre le monde du travail et le gouvernement.

Elle est une véritable bombe a retardement que le gouvernement espère désamorcer-par des leurres et par de vaines tentatives de contourner la représentativité des travailleurs. La question salariale alimente une protestation qui est en train de prendre corps sous forme d'un mouvement social de plus en plus large qui a commencé a se dessiner avec plusieurs

secteurs administrative et de l'industrie. Le résultat, un recul très important qui prendre corps de revanche vers la société, L'état et l'organisme.

## مقدمة

يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الشائكة، والتي تؤرق مضاع السياسيين والاقتصاديين، في المقابل تعتبر مصدر رزق الأجراء وسبيل تحقيق حاجياتهم المختلفة، وبين مطالب العمال بضرورة رفع الأجور لمواجهة ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية بصفة عامة، ورفض أو عجز الرأسماليين والدولة للامتثال للزيادات في الأجور، تزيد الاحتجاجات الاجتماعية، وتزيد الآفات الاجتماعية كالسرقة والرشوة والقتل والاعتداءات وتبييض الأموال.. من جهة أخرى يكون أداء العمال والموظفين المتضررين من الأجور أمام ظاهرة الأداء السيئ والسلبى وفي بعض الأحيان تعمد الانتقام بطرق شتى داخل المؤسسة وهو الأمر الذي ولد ثقافة أداء سلبية تتناقى مع مبادئنا وقسمنا وديننا. من خلال ما سبق نحاول إلقاء الضوء على واقع الأجور في الأجهزة الحكومية الجزائرية وكيف تؤثر على أداء الموظف الجزائري، خاصة وأنا نلاحظ في كل حين الكثير من السلوكات السلبية التي تصب في ثقافة أداء سلبية تكاد تعم كل الأجهزة الحكومية الجزائرية، وذلك من خلال طرح إشكالية تتناول واقع الأجور والأداء في المؤسسات والإدارات الجزائرية، ومن ثم نستعرض بعض المفاهيم الأساسية الخاصة بهذه الدراسة النظرية، ثم نستعرض التراث النظري للأداء والأجور، وبعدها نسلط الضوء على الجانب التشريعي وكيفية تعمل المشرع الجزائري مع متغيرات الدراسة، ومن ثم نحلل سوسيولوجيا التحولات الاقتصادية والاجتماعية وعلاقتها بالظواهر السلبية لأداء موظفينا في الأجهزة الحكومية على وجه الخصوص، كما نسلط الضوء على ثقافة الأداء المتولدة عن كل تلك التحولات.

## الإشكالية:

تعتبر المؤسسات باختلاف أنواعها المكان الذي تتحقق فيه مصالح الفرد والمجتمع على حد سواء، ولا سبيل للحديث عن تحقيق تلك المقاصد إلا عن طريق المؤسسات الاجتماعية التي يرجع لها الفضل في بناء دولة القانون والمؤسسات.

لقد مر تشكل الدولة الحديثة بكثير من الأحداث، شكل جزء من الصيرورة التاريخية التي لا مناص منها طالما أن الإنسان تكتنفه غريزة التملك والأنانية وحتى الظلم بحسب ما يراه "توماس هوبز". إلا أن الثورة الصناعية و الفكرية (فلسفة الأنوار) زادت من تكريس نظام استغلال الإنسان لأخيه الإنسان ولكن في شكل منظم، حيث بدأت بوادر الدولة الحديثة تتكون في شكلها الاجتماعي والقانوني والتي جعلت من المؤسسات الاجتماعية المكان الأنسب لتلبية حاجات الإنسان والمجتمع، وهذا بتقديم الكثير من التنازلات أو المزايا للطرف الضعيف (ونقصد به العامل) والتي لم تكن لتتحقق لولا دخول الفكر الاشتراكي الذي جانب الفكر الرأسمالي في طرحه وقوته بل وفي معارضته للكثير من القضايا خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال وفائض القيمة...مقابل تبنيه نظام اقتصادي بديل للنظام الرأسمالي،يرتكز على بعض القيم التي تبددت أبرزها العدالة في العمل وتوزيع الثروات.

إن تشكل الأنظمة الاقتصادية دفعت لأن يكون العمل عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج إلى جانب رأس المال والموارد الطبيعية والتنظيم في مختلف التوجهات التي أخذت بها الدول الحديثة في رسم سياساتها الاقتصادية والاجتماعية والمالية في النصف الثاني من القرن العشرين، أين أصبح دور الدولة يقتصر على الرعاية والحماية أو ما يسمى بالدولة الراعية، الأمر الذي جعل من تكلفة العمل يفرز ثلاث مقاربات (اتجاهات) محورية تستمد منها سياسات الدفع الخاصة بالأجور مرجعيتها وفلسفتها. حيث بنت بعض الدول فلسفتها للأجور بناء على الثروة التي تكسبها الدولة من مختلف المداخل بحيث تكون سياسة الأجور مجرد توزيع للثروة، فتزيد العطاءات المالية الخاصة بالأجور بزيادة الأموال الموجودة في خزينة الدولة، وتتوقف أو تكون في حالة جمود بنقص هذه المداخل، والتي غالبا ما يكون مصدرها صادرات المواد الأولية ومدى ارتباطاتها بتقلبات أسعار السوق الدولية لتلك المواد المصدرة، وهي حالة الكثير من الدول العربية والدول الأخرى التي تبنى اقتصادياتها على تصدير المواد الخام.

في حين لا تملك بعض الدول سياسات واضحة خاصة بالأجور، حيث تعتمد إلى تبنى سياسات مختلفة ومتقاربة (ربما سياسة السنة الجارية تختلف اختلافا جذريا مع السياسة المتوقع تبنيتها السنة المقبلة) وهذا بحسب توجهات الحكومات المتعاقبة على السلطة، والتي غالبا ما تسعى إلى شراء

السلم الاجتماعي عن طريق سياسات ارتجالية ذات خلفيات سياسية واجتماعية لا علاقة لها بالنمو الاقتصادي ولا بالأداء المؤسساتي ولا بالأداء الفردي ولا والمدخل العلمية الخاصة بالأجور. هذا؛ ولقد شكلت مسألة الأجور مجالا خصبا في الدراسات السوسولوجية والسياسية والاقتصادية على حد سواء، وقد اهتمت بها كل الدراسات التي تناولت السياسات العمومية والاجتماعية التي هدفت إلى الاستقرار الاجتماعي، لكن لعوامل عدة طفت الصراعات الطبقيّة والاجتماعية والتنظيمية على نطاق واسع نتيجة الاختلالات الحاصلة في تطبيق الفلسفات النظرية وغياب العدالة التنظيمية والاجتماعية في توزيع الثروة، ويدعو للبحث لفهم الحلقة الرابطة بين العمل وما يحمله من قيم متعارضة، والسلوك الإنساني المجسد في هذا العمل وما يفرزه من عناصر ترتبط بأداء العامل، ولعل عنصر الأجر هو أبرز تلك العناصر التي حظيت بالدراسة والتحليل اجتماعيا واقتصاديا، فلم تمر مدرسة اقتصادية أو إدارية إلا وتطرقت للأداء والحوافز والأجور، وهذا لأسباب اقتصادية وأخرى اجتماعية.

إن هذا التذبذب الحاصل في أسعار المواد الخام (الاقْتِصَار على البترول رغم البدائل الاقتصادية الأخرى غير المفعلة) يفترض منطقيا ارتفاع أجور الطبقة العاملة وانخفاضها بحسب ارتفاع أسعار البترول، وهذا ما جعل الزيادات في الأجور بصفة عامة تتم بشكل بطيء وحذر خاصة إذا تعلق الأمر بقطاع الوظيف العمومي، هذا القطاع الذي يشغل حوالي ثلاث ملايين موظف يعتبر قطاع غير منتج، الأمر الذي يجعل أي زيادة في أجور هذا القطاع مرتبط بأسعار سوق البترول والمواد الأولية المصدرة. وليس مرتبط بمنتجات المؤسسات وقدرتها التنافسية والمالية كما هو الحال بالنسبة للقطاع الاقتصادي العمومي والقطاع الاقتصادي الخاص

ورغم أن قطاع الوظيفة العمومية في بلادنا، شهد تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة بخصوص أجور الموظفين عبر مختلف مجالاته، وذلك بأثر رجعي بداية من شهر جانفي 2008، حيث بعد اكتمال صدور القوانين القطاعية استفاد الموظفون من أنظمة تعويضية وزعت على فترات زمنية امتدت إلى غاية شهر جانفي 2012. إلا أنه بعدما تحصل جميع الموظفين على هذه الزيادات، اتضح مدى التباين والتمييز في توزيع هذا الدخل على مختلف الموظفين من قطاع إلى آخر، وظهر جليا أن توزيع هذه الزيادات في الرواتب ومختلف المنح زادت من الهوة بين فئات مختلف موظفي قطاع الوظيف العمومي، بينما همش موظفو الأسلاك المشتركة في مختلف المؤسسات

والإدارات العمومية، حيث استفادوا من زيادات هزيلة، كون أن أولى القوانين الأساسية الصادرة مست الأسلاك المشتركة في أبريل 2008، وآخر القوانين الأساسية كانت أواخر 2011، حيث أملت تقلبات الأسعار وارتفاعها منطقتها في حجم الزيادة التي مست القوانين الأساسية لسنة 2011 مقارنة بسنة 2008. فاحتلت بذلك فئة الأسلاك المشتركة مواخر الترتيب مقارنة بزملائهم في قطاعات تنتمي في الأصل إلى عائلة الوظيفة العمومية، مما أحدث فتنة بين الأسرة الواحدة لهذا القطاع الحيوي الذي يمثل هيبة الدولة ومصداقيتها، الأمر الذي انجرت عنه عدة تبعات سلبية سواء على المستوى الاجتماعي أو على المستوى التنظيمي.

إن الكثير من الدراسات التي تحدثنا عنها حاولت الإحاطة بموضوع الحوافز وتأثيره على أداء العامل وتذليلها وتجاوزها. كما أن حل هذه الدراسات ركزت على أداء العمال وأغفلت أداء الموظفين المنتمين إلى المؤسسات الحكومية ذات الطابع الإداري، رغم كونهم جزءا لا يتجزأ من الطبقة الشغيلة، وهذا بسبب الصعوبات التي تواجههم في وضع معايير خاصة بالأداء يمكن قياسها لهذه الفئة من العاملين، ولهذا النوع من الأنشطة الإدارية، ففي الأعمال الإدارية يرتبط الأداء بالكفاءات وليس بالإنتاجية، وهنا تكمن الصعوبة. ورغم الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات، فالموظف في الإدارات الحكومية لم يجد ضابطا يسير عليه، ولا توجد آليات مراقبة موضوعية تقيس وتراقب الأداء، الأمر الذي أوجد عدة ظواهر اجتماعية ذات طبيعة تنظيمية وقيمية، ظواهر يستطيع أي مواطن الوقوف عليها بوضوح تام، فتعطلت مصالح المواطنين والمتعاملين وانتشر الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية، والتسيب، والترهل، وكل ذلك صب في ثقافة عمل ذات قيم سلبية للغاية ارتبطت بالأعمال الحكومية. كل هذه الأمور وليدة تراكمات أفرزتها عدة عوامل ثقافية واقتصادية وتنظيمية واجتماعية وقيمية. لكن النتيجة واحدة هي التدهور المستمر للأداء لدى الموظفين في القطاع الحكومي بشكل رهيب دون أي معالجة. الأمر الذي جعله جزءا من ثقافة هذه المؤسسات.

فهل تعتبر الأجور مسألة تمس النظام والاستقرار الاجتماعي فحسب، أم أنها مسألة تنظيمية تحفيزية تسعى إلى الرقي بالأداء التنظيمي في المؤسسات؟

## مفاهيم الدراسة

## الأداء:

تعرف لنا الدكتورة ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي الأداء بقولها: "الأداء المتميز في العمل ومعايره المطلوبة بقولها: التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل مثل: إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، القدرة على العمل ضمن فريق، الإلمام بالعمل (المهام) إلماما تاما، والتحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد".<sup>(1)</sup>

وينصرف هذا التعريف إلى محاولة الوقوف على الآثار التي ينتجها الأداء أو ما يعرف بنواتج السلوك أو الأداء. إذ حتى ولو بذل الشخص الكثير من الجهود دون الوصول إلى نتائج معينة أو توصل إلى نتائج غير مرغوبة، فإن ذلك بحسب "ريم إبراهيم التميمي" لا يعد من صميم الأداء، الذي ينبغي حسبها على تحقيق الأهداف ونتائج مرغوبة.

كما يعرف بأنه "مجموعة من الأفعال والواجبات التي تتوقعها المنظمة ممن يشغل عمل معين وهو مجموعة المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة"<sup>(2)</sup>

وينصرف هذا التعريف ضمن التفسير الغائي طالما أن غاية كل تنظيم هو تحقيق رسالته التي وجد من أجلها، بالاستعانة بمجموعة من الوسائل البشرية والمادية، فالأفعال والواجبات التي يقوم بها العامل المرتبط بالتنظيم إنما تكون لتحقيق غاية وأهداف التنظيم، في المقابل تكون غاية العامل من أدائه لعمله مزدوجة، غاية شخصية، يطمح من ورائها لتحقيق وإثبات ذاته، وكسب مورد رزق، وغاية أشمل تكون لصالح المنظمة والتنمية والمجتمع.

## 2.2. الأجر :

يعرف الصيرافي الأجر بأنه: "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به من أعمال متفق عليها".<sup>(3)</sup>

إن هذا التعريف وبالرغم ورغم بساطته، إلا أنه يبرز التوجه المادي للحياة بحيث لا يستطيع العامل تحقيق حاجاته المختلفة التي تتطلبها سمات الحياة المعقدة المعاصرة إلا بوجود أجر نقدي، وهذا هو المقصود بالمقابل المادي، ولا شك أنه لا يوجد مقابل بدون لاشيء، إلا نظير الالتزام بعمل ما يطلبه منه صاحب العمل أو المسؤول المباشر أو المشرف بحسب الهيئة أو المنظمة التي

يعمل فيها العامل. كما يشير هذا التعريف إلى الأعمال المتفق عليها، وهذا الرأي لا يجاري التوجه الحديث للمؤسسات التي ترمي إلى تجسيد ما يسمى بإدارة المعرفة أو منظمات المعرفة، بحيث يسعى العامل وتسعى المنظمة إلى تدوير العامل في العديد من الوظائف والقيام بالعديد من المهام، حتى يكتسب أكبر قدر من التجربة ومن المعرفة من داخل ومن خارج المنظمة بوسائل عديدة، تصب في صالح الفرد والمنظمة.

ويربط "خلاصي رضا" المكافآت بالأجر حيث يقول: "المكافآت عوض يوزع من قبل التنظيم لأجل إنجاز مجموعة من الأعمال في إطار عقد عمل. وهو يتكون من مختلف العناصر التي يكون أهمها الأجر والذي يعني مكافئة مالية لقاء تنفيذ العمل من قبل الشخص المتعاقد نحو التنظيم الذي يعمل فيه".<sup>(4)</sup>

ونلاحظ أن هذا التعريف كان أكثر شمولاً، بحيث يشمل الجانب الوظيفي والعضوي، كون المكافآت ارتبطت باتجاهات العمل في اقتحام بعض الوظائف الجديدة والكثير من المهام التي يتفق عليها في إطار عقد العمل، فتزيد هذه المكافآت بحسب زيادة المهام المسندة والمتفق عليها، ليكون عنصر الأجر جزء فقط من الأجر الإجمالي الذي يتكون من مجموع عناصر أخرى كالخبرة المهنية، والمنح والعلاوات، والأرباح..

### 3.2. الموظف:

ارتبطت تسمية الموظف بالعمل لدى الدولة منذ القدم، حيث اعتبر ابن خلدون أن الأعمال الحكومية أعمال تنقص من رجولة الشخص ولا ندرى كيف توصل إلى هذا الموقف رغم أنه عمل لدى البلاد في عدة دول بالمعنى القديم. "إن مفهوم الموظف لم يظهر بمدلوله الحالي، إذ أن ظهوره كان مرتبطاً بميلاد المجتمعات، وبأنظمتها الوظيفية وخدماتها المرفقية، فوفقاً للمفهوم الروماني مثلاً، كان ينظر للموظف كحون للسيادة وكانت مهنة الإدارة والتسيير في نظر البعض تعني ديانة ثانية، أما في فرنسا فأطلق هذا المصطلح على مندوب الأمة في أعقاب الثورة اعتباراً لمركزه الاجتماعي المرموق، ومع مرور الوقت ظهر الموظفون الذين يمارسون أعمالهم بأمر من الحكومة مقابل أجر ليتحول مفهوم الموظف إلى عون للسلطة التنفيذية في إطار الوظيفة العمومية و التي يلتزم في إطارها الموظف بالانضباط و التفرغ لخدمة النفع العام".<sup>(5)</sup>

وقد أعطت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الصفة النظامية للموظف. وحسب تعريف " أحمد نادر أبو شيخة " وعبد اللطيف الأسعد " إن تعريف إدارة البحوث والدراسات للمنظمة للموظف، جاء خاليا من الإشارة للمؤسسات التي ينتمي إليها الموظف دون غيرها، بحيث يمكن ربط التعريف ب العامل في القطاع الخاص أو المؤسسات الاقتصادية، حيث جاء التعريف كالتالي: " الموظف هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية، ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما، ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها " <sup>(6)</sup> فلم يشر إلى أن الموظف ينتمي فقط لمؤسسات الدولة، بل لا يستطيع القيام بأعمال أخرى لصالح الغير، أو يقوم بأعمال تسيء لسمعة وهيبة الدولة. وهذا ما أغفله هذا التعريف.

في الجزائر ارتبطت التسمية بالعمل الحكومي، والعمل الإداري على وجه الخصوص رغم أن الدولة عملت على توحيد التسمية بمفهوم العامل وذلك من خلال قانون 12/78 (القانون العام للعامل) حيث أصبح حتى العمال لدى المؤسسات الاقتصادية يأخذون تسمية "موظف"، إلغاية بداية العمل بالقوانين التي تجسد استقلالية المؤسسات ابتداء من 1990 وذلك بموجب قانون العمل 11/90، أين أعيد التفريق بين التسميتين من جديد، وهو ما تكرر أكثر بموجب قانون الوظيفة العمومية رقم 03/06.

#### 4.2. المؤسسة:

كلمة مؤسسة هي ترجمة للكلمة Entreprise، و للمؤسسة عدة تعاريف منها: المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة. و يعرفها مكتب العمل الدولي أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة.

هذه تعاريف ذات طابع اقتصادي للمؤسسة أما المؤسسة ذات الطابع الخدماتي فتعرف أنها " تلك التي تقدم خدمات معينة مثل مؤسسات النقل، البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية، الصحة، التأمينات... الخ" <sup>(7)</sup> بمعنى أن مخرجاتها و منتجاتها هي عبارة عن خدمات ليست ذات طابع مادي ملموس، و من ضمنها المؤسسات و الإدارات العمومية على المستوى المركزي كالوزارات و رئاسة



الجمهورية، والمجلس الدستوري، والمجلس الشعبي الوطني، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مجلس المحاسبة.... فهي ذات طابع إداري، علمي، خدماتي.

ويكرس هذا المفهوم قانون الوظيفة العمومية الأخير رقم 03/06 في المادة الثالثة التي تقول: "يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي"<sup>(1)</sup>. كما تكون لهذه المؤسسات هياكل على المستوى المحلي تمثل الهيئات الوصية والمركزية للدولة كالولاية والدائرة، والمديريات الولائية، كمديرية التربية، مديرية المصالح الفلاحية، مديرية الأشغال العمومية، مديرية الصحة، مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديرية التعمير والبناء، مديرية الثقافة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف مفتشية العمل، مفتشية الوظيف العمومي.... كما تكون هذه المؤسسات ممثلة في أجهزة لامركزية كالبديدية والمجلس الشعبي الولائي.

### 3. المداخل النظرية لدراسة الأداء الوظيفي والأجور

1.3. نظرية الإدارة العلمية: يعتبر " فريدريك تايلور " Taylor من زعماء الإدارة العلمية من خلال

تجاربه التي أجراها في مصنع " برثلهم " للصلب ألف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، أوضح فيه أن أسلوب العمل يكون وفق مبادئ علمية أهمها :

- التركيز على التخصص الضيق وتحديد العمل كميًا.

- تجزئة العمل إلى أبسط أشكاله لضمان الفعالية في الأداء.

- دراسة الحركة والزمن.

- تقريب مستلزمات العمل.

- الفصل التام بين التخطيط والتنظيم.

- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم.

- الفصل بين الأعمال المباشرة وغير المباشرة.

- زيادة عدد الوظائف (خاصة الرقابية منها).

- ربط الأجر بالإنتاج، وتحفيز العامل بمكافآت مالية نقدية يومية، وكذلك لضمان امتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة المتعلقة بأداء العمل.

فقد ركز تايلور على الأجر وربطه بالأداء، لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره "فزيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود للحصول على أجر أكبر من الأول، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة مما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة."<sup>8)</sup>

فكل زيادة في الأجور يترتب عليها زيادة في الإنتاجية، وكل زيادة أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تتمتع الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما العامل المنخفض الكفاءة الذي لا يصل إلى المستوى المطلوب، فعلى الإدارة تدريبه أو نقله إلى مستويات تتلائم ومؤهلاته أو فصله.

وعلى هذا الأساس قام تايلور بدراسة الحركات اللازمة لأداء العمل، وخلص إلى استبعاد الحركات الزائدة، التي صنفها ضمن معوقات العمل الرسمي ومضيعة للوقت وهو ما أطلق عليه "الحركة والزمن"

كما تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته كسول لا يحب العمل، إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق مزايا ومنافع مادية، وبذلك فهو يرى أن العامل هو أداة من أدوات الإنتاج، وعلى الإدارة تحمل مسؤولية التصميم العملي لهذه الأدوات.

وهكذا فإن الفكر التايلوري يعتبر من المحاولات الأولى التي أرادت أن تقدم تفسيراً للأداء ومكوناته، معتبرة الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق رضا العامل واستقراره في عمله وتوظيفها للحوافز المادية الاقتصادية كدافع رئيسي يجعل العامل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعمله دون أي شيء آخر.<sup>9)</sup>

إن ما هو ملاحظ لطروحات هذه النظرية التايلورية، هي ارتباطها بالتوجه الفكري الكلاسيكي ل"أدم سميث" و"دفيد ريكاردو". وكان "تايلور" أعاد الفكر الكلاسيكي من زاوية أخرى أكثر حداثة، كيف ذلك؟ إن الرؤية الكلاسيكية للعملية الإنتاجية كانت تستند إلى ثلاث عناصر مكونة للإنتاج هي: الطبيعة ورأس المال وعنصر العمل هذا الأخير هو الذي كان محل اهتمام الكلاسيك بقيادة "أدم سميث" حيث خلص الفكر الكلاسيكي أن الإنسان كائن راشد وهو يعمل وفق ذلك الرشد الذي تحركه الدوافع المادية، الشيء المفقود عند الكلاسيك هو ما تعلق بعنصر التنظيم في العملية الإنتاجية، هذا العنصر اقتصادياً كان نتيجة اجتهاد المدرسة

النيوكلاسيكية، لكن "تايلور" أدلى بدلوه في الدفع بالعجلة الإنتاجية التي كانت تعاني منها أغلب المنظمات الأوروبية والأمريكية أوائل القرن العشرين (أين ازدهر الفكر النيوكلاسيكي) نتيجة قصور الفكر الاقتصادي في معالجة الكثير من القضايا والمشكلات والظواهر التي يفرزها النظام الرأسمالي، أين ركز على الجانب البشري في المنظمة كعنصر أساسي لا يستهان به في تحريك العملية التنموية على مستوى المؤسسة وبالتالي على المستوى الكلي.

### 2.3. المدرسة العلاقات الإنسانية :

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المؤثر في أدائه وكان لها توجه أساسي في زيادة إنتاجيته من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب بالعمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.

- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته: أي أن الفرد يكون أكثر أداءً عندما يشعر بأهميته، وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية للوصول إلى الأهداف المعنيين بتحقيقها وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

- أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، وفي بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية.<sup>(10)</sup> إن هذه الافتراضات تؤكد على فكرة محورية، هي أن المنظمة مكان للعمل، وأن العمل هو سنة الحياة، وأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية والإدارية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة.

وعليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية كما يصنفها البعض) قد سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى محاولة معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوكه.<sup>(11)</sup>

ويتفق الكتاب والباحثون أن "إلتون مايو" هو الرائد الأول للحركة الإنسانية في التنظيم حيث قاد فريقا من الباحثين في دراسة ميدانية استمرت لمدة ثماني سنوات وعلى مرحلتين المرحلة الأولى من 1924-1927 والمرحلة الثانية من 1927-1932، وقد أدى اندلاع الحرب العالمية الأولى إلى مشاكل تنظيمية عديدة، أثرت على الإنتاجية وتوازن المنظمة والتزاماتها واستقرارها واستمراريتها، وأثرت على علاقات العاملين فيما بينهم، وكذا أثرت في علاقات العاملين مع أرباب العمل، وتفاقمت المشاكل في فترة تألق الحركة العلمية، التي عكفت على دراسة مشكلة الأداء المتدني للعاملين رغم توفر كل الظروف المادية للعمل ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث الجادة لاختبار الافتراضات القائلة بأن الكفاءة الإنتاجية تتحدد بالعوامل المادية للعمل، أو بالأحرى التشكيك فيها، لأنها ركائز نظرية المدرسة العلمية السابقة، التي لم تستطع حل مشكلة الأداء البشري، باعتمادها على توفير العوامل المادية للعمل والعمال. وكان من أبرز تلك المحاولات تجارب مصانع "هاوثورن" التي قام بها "إلتون مايو" وفريقه بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أظهرت النتائج عكس ما كان متوقعا، حيث ازدادت كمية الإنتاج بزيادة أداء الأفراد الذين لم يتأثروا بزيادة أو نقص العوامل المادية للمتغيرات (الإضاءة، فترات الراحة، ساعات العمل، المكافآت التشجيعية) واستمر الإنتاج مرتفعا رغم سوء ظروف العمل (أي تخفيض العوامل إلى أدناها)، وقد عللت هذه النتائج بأن العاملات محل التجربة قد أدركن بأنهن جزء من تجربة، وشعرن بالاهتمام الموجه إليهن، فتضامن مع بعضهن البعض مما أفسد تأثير العوامل التنظيمية السيئة وأدى إلى زيادة كفاءتهن الإنتاجية.

وجدير بالذكر أن الإشراف في هذه التجارب كان في أدنى مستوياته، مما أدى إلى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الإنتاج، وكذلك أظهر شعور العمال اتجاه رؤسائهم، وقد أرجع الباحثون الأسباب التي تدفع العمال إلى عدم التجاوب الإيجابي مع الحوافز التي تقدمها الإدارة، وبأن العمال يعبرون اهتماما كبيرا لكمية الإنتاج، ومهما حاولت الإدارة دفع العمال وتشجيعهم في رفع أدائهم فإنهم يتفقدون بالمعيار الجماعي ولا يحاولون انتهاك حرمة. (12)

## 3.3. نظرية العدالة ل: "ستاسي آدمز" :

تعود الجذور النظرية لفكر "آدمز" لسنة 1963 أثناء عمله كباحث نفسي في شركة General Electric حيث رأى أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه يعامل بشكل عادل من قبل المنظمة، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق آثارا عكسية على تحفيز وأداء الفرد في العمل، وعلى هذا تساعد هذه النظرية في فهم أسباب ونتائج الشعور بعدم العدالة.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة أداء الأفراد ومكافأتهم مع غيرهم مكن الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية، هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة.

ومن النقاط الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي :

\* **الفرد** : الذي يدرك وجود العدالة في التنظيم وتلمسها من عدمها.

\* **المقارنة بالآخرين** : مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات والنتائج.

\* **المدخلات** : وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعليم، أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.

\* **النتائج** : ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاعتراف والتقدير والمنافع والأجور. وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) ونتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب عمل العمال الآخرين. وتوجد عدم العدالة عندما تكون هذه النسب غير متساوية، وقد تكون نسب المدخلات مقارنة مع المخرجات أكبر أو أقل من نسب الأفراد الآخرين.<sup>(13)</sup>

إن هذه النظرية مهدت للأبحاث الكثيرة التي اهتمت بالعدالة التنظيمية في المنظمات، والتي تعتبر من أهم أسباب الرضا الوظيفي للأفراد، وما لذلك من تبعات تنعكس على الأداء الفردي والأداء الجماعي والأداء المؤسسي، سواء تعلق الأمر بالعدالة في دفع الأجور ومقارنة ذلك بالجهد المبذول، أو ما يتلقاه الآخرين في نفس المستوى داخل أو خارج المنظمة، وحتى المقارنة بدخل أفراد من نفس المستوى يعملون في دول أجنبية، أو ما تعلق الأمر كذلك بتقييم الأداء وعدالة المشرف أو

المستول أو الرئيس ،كون العامل يدرك تمام الإدراك أن نتائج التقييم ترتبط بأمور كثيرة، وما يهمله هو الانعكاسات المادية المتمثلة في الترقية بأنواعها.

### 4.3. نظرية رصيد الأجور:

ترى هذه النظرية إلى أن الطلب على العمل من أصحاب المؤسسات ،أو الرأسماليين يتوقف على ما يخصصونه من أموال لإنفاقه على العمل الذي يحتاجونه. وبالتالي فالأجور المقدمة أو مستواها سوف يحدد بقسمة هذا الرصيد على مجموع عدد الأجراء الذين يبحثون عن العمل. ويعتمد هذا الاتجاه أيضا ،مثل نظرية الكفاف ،على قانون مالتوس للسكان وعرض العمل ،غير أنه يختلف في كون الأجور ترتفع وتنخفض من العلاقة بين رصيد الأجور وعدد العمال ،أي بالنمو السكاني ،مادام ذلك الرصيد المخصص ثابتا. وكلما انخفضت الأجور بزيادة عدد العمال ساءت حالتهم المعيشية ،وعليهم بتخفيض عددهم أو الحفاظ عليه في مستوى معين يسمح لهم بتحقيق نوع من الحياة المقبولة<sup>(14)</sup>

### 2. التنظيم القانوني للأداء وتقييم الأداء :

حسب من تم طرحه من نظريات التي عملت على دراسة سبل الأداء الفعال للأفراد والتنظيمات ،فإن الكثير من التشريعات العالمية أخذت على محمل الجد هذه النظريات التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى دعم استقرار المؤسسات والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ،من خلال ضبطها وفق قوانين تسير العصر والمتغيرات وطبيعة المجتمع وطبيعة التنظيمات السياسية والاقتصادية فيها . من جانب آخر وحتى تكون هذه النظريات عملية وذات منفعة تنظيمية ،اهتدى الفكر الإداري إلى التطرق لما يسمى بعملية تقييم الأداء ، باعتبارها عملية إدارية جوهرية ،تعمل على معالجة وتصحيح مشكلات الأداء البشري على مستوى المنظمات وظهرت مفاهيم جديدة لتطوير وتجديد عملية تقييم الأداء والنهوض بها ، فكان مفهوم " إدارة الأداء و " تسيير الأداء وتقوم الأداء " وغيرها من المفاهيم الهادفة كما أشرنا إلى التحكم في الأداء البشري وتقومه لما هو أحسن خدمة للمؤسسة والفرد على حد سواء

والحديث عن الأداء ونظرة المشرع إليه ،يقودها إلى الأداء وربطه بفكرة العمل. وطالما أن القوى العاملة أو ما يسمى ب "قوة العمل" هي التي تقوم بالعمل، فإنها تقوم به لصالح الطرف الآخر الذي يستفيد من العمل في العملية الإنتاجية أو الخدمية أو غيرها وهو رب العمل، وحتى لا يكون هناك تعسف في هذه العلاقة وما قد ينجر عنها من نزاعات نتيجة اختلافات الرؤى وتضارب المصالح، بحيث قد يطلب رب العمل من العامل عمل أي عمل يفوق قدراته أو يخل بقوته وجهده أو يمس أخلاقه وكرامته وقد يكون في مكان بعيد عن مكان العمل أو المؤسسة أو في زمان يتعدى المدة القانونية للعمل ويمس بأمن العامل من جهة. ومن جهة أخرى قد يتملص العامل من أداء التزاماته التي تتطلبها وظيفته التي عين من أجلها، ويعمل وفق هواه بالغياب تارة وتهاون تارة أخرى، أو إفشاء أسرار المنظمة أو يمس باستقرارها وأمنها، وأمن عمالها... مما قد يضر بالتنظيم وأعضاء التنظيم والسير الحسن للمؤسسة.

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الطرفين، تدخل القانون كي يؤدي كل طرف ما عليه وفق قواعد أمره وزاجرة للطرفين، بحيث تعاقب أي طرف من أطراف هذه العلاقة تعد على حقوق الطرف الآخر أو لم يوفي بالتزاماته اتجاه الطرف الآخر. وفق الاعتبارات التالية:

#### 1.4. العمل عنصرا جوهريا في عقد العمل :

"يعتبر عنصر العمل ( أداء عمل) في عقد العمل، محل التزام العامل، وسبب التزام صاحب العمل، عكس الأجر الذي يعتبر محل التزام صاحب العمل، وسبب التزام العامل، وهو بذلك عنصر مزدوج المركز.

والعمل في عقود العمل، ليس له تعريفا محددًا، حيث يشمل كل نشاط أو مجهود أو نتيجة أو غاية معينة يلتزم العامل بتحقيقها أو إنجازها لصالح أو لحساب صاحب العمل. والمقصود بالعمل هنا كل نشاط بدني أو فكري أو حتى فني يقوم به العامل بصفة شخصية وفق توجيهات وأوامر صاحب العمل، حيث قد يكون العمل هنا إما بمجهود بدني إيجابي، كأن يقوم العامل بصناعة أو إنجاز شيء معين، أو أن يكون مجرد نشاط سلبي - بدون بذل جهد - كأعمال الحراسة أو المراقبة أو التفتيش... الخ. وعليه فإن العمل باعتباره محل عقد العمل، ليس التزام بشيء مادي معين، وإنما هو التزام ببذل جهد بدني أو فكري دون الالتزام بالنتائج في كافة الأحوال، وهو الجهد

الذي لا يملك عليه صاحب العمل حقا مباشرا، كحق الملكية، بل إن حقه يقتصر فقط على المطالبة بالتعويض في حالة إخلال العامل بتنفيذه لالتزاماته".<sup>(15)</sup>

إن رؤية الفقه التشريعي للعمل أو للأداء، تعتبر أشمل من التعاريف النظرية التي طرحناها في تعريفنا للأداء (العمل)، حيث أن وجه الشمولية هنا يرتبط بجميع الحالات التي قد يأخذها أداء العامل لعمله، هذه الحالات مستقاة من الواقع العملي من داخل المؤسسات بجميع أشكالها وأنواعها، داخل الوطن أم خارجه، آخذا بعين الاعتبار حالات النزاع التي يمكن أن تطرأ في الساحة التنظيمية بين أطراف علاقة العمل سواء وجدت أم لم توجد ويتوقع وجودها. وهنا نتوقف عن حالات جديدة في ضبطه لمفهوم العمل، لا توجد في تعاريف التراث النظري للأداء، كحالات عدم القيام بعمل لطرف آخر أو مؤسسة أخرى منافسة أو غير منافسة كوجه من أوجه الالتزام والتي تدخل في صميم العمل، أو كحالات النشاط السليبي، كأعمال الحراسة والمراقبة.

#### 2.4. التشريعات التي تضبط أداء العامل :

رغم أن المشرع الجزائري بدأ في قانون العمل الذي يضبط وينظم العلاقة بين طرفي العقد (عقد العمل) بحقوق العامل قبل أن يتناول واجباته، وكان من الأجدر البدء بالواجبات التي تتأتى منها الحقوق، وهذا هو منطق التشييد والبناء والنهضة لدولة قوية يستدعي تقديم الواجب عن الحق.

وحتى تتوفر الشروط الملائمة لسيرورة المنظمة في تحقيق أهدافها من زاوية قوة العمل، عمد المشرع الجزائري كغيره من مشرعي العالم إلى وضع الأطر العامة لأداء العامل لالتزاماته اتجاه رب عمله بصفة خاصة والمنظمة التي يشتغل بها بصفة عامة، هذه الالتزامات تجسدت في مجموعة من الواجبات عددها المادة السابعة 07 من قانون العمل 11/90 " وهي واجبات عامة تشمل جميع العمال. حيث تحدثت الفقرة الأولى من المادة السابعة عن وجوب أداء العامل لمهامه بأقصى ما لديه من قدرات للواجبات المرتبطة بمنصب عمله، وأن يعمل بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم، وأن يساهم في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية وتكمن هذه الواجبات بضرورة الالتحاق بمنصب العمل في التاريخ المحدد لبدية العقد ويتعين على العامل كذلك أن يلتزم بما ورد في العقد حول تأدية العمل دون رفض ما يدخل ضمن منصب عمله من مهام، وإلا عرض نفسه للتسريح. وعلى العامل أن يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله



باتقان ، كما على العامل أن يحترم أوقات العمل ومقتضيات النظام الداخلي المتعلقة بتنظيم العمل" (16) "وجدير بالملاحظة هنا، لأنه قد كان للإصلاحات الدستورية والاقتصادية أثرها من حيث الحد من إضفاء الطابع الإيديولوجي والسياسي على العمل داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية ، بالميل نحو مفهوم الرجل المعتاد". (17)

نستنتج من هذه الفقرة الأخيرة ، أن المشرع الجزائري تعامل مع أداء الأشخاص على أساس الشخص العادي وليس الشخص المتميز أو الشخص ذو الأداء المتدني والضعيف ، كما أن أداء العمل بعناية ومواظبة ، يدل على وجود بعدين في تناول المشرع للأداء ، بعد تنظيمي المستمد من عملية تحليل وتوصيف الوظائف التي تبرز متطلبات الوظيفة وشاغل الوظيفة والمهام المرتبطة بكل وظيفة ، والجانب الثاني له بعد أخلاقي وذلك من خلال حديث المشرع عن أداء العامل لعمله بأقصى ما لديه من قدرات ، حيث يتجلى لنا امكانية أن يبخل العامل في أدائه وظيفته واتجاه منظمته أو اتجاه رب عمله .

والأمر الثالث المستنتج من تناول المشرع الجزائري لأداء العامل هو أن المهام الوظيفية الناتجة في الأصل عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف ، ربطها المشرع بإملاءات رب العمل ، في حين أن هذه العملية تكون مهياً مسبقاً سواء من طرف كل الهيئات الإدارية إذا كان التنظيم حكومي ، أو من طرف الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية ، إذا كانت المنظمات ذات طابع اقتصادي بحيث تأخذ الطابع الموضوعي وليس الطابع التقديري لرب العمل . كما أن على العامل واجبات أخرى تصب في صالحه ولصالح المنظمة ، كالعامل على تنمية قدراته المهارية والمعرفية ، سواء بالتنسيق مع المنظمة أو من تلقاء نفسه ، هذا إلى جانب واجب العامل على حماية نفسه من مخاطر العمل ، من خلال اتباع سبل الحماية والأمن المهني وطب العمل وما إلى ذلك من التزامات مهنية أخرى . " ليس العامل حراً في أداء عمله ، فهو من الناحية القانونية و التنظيمية والتقنية تابع لصاحب العمل ، لذلك يجب عليه تنفيذ عمله ضمن الإطار الذي يحدده له صاحب العمل ، أو بمعنى آخر ، وفق التوجيهات والأوامر والنظم التي يضعها صاحب العمل ، سواء أكان ذلك ضمن إطار تقسيم العمل والتخصص أو في إطار النظام الداخلي للعمل . أو كان ذلك بصورة مباشرة ، وهو ما يعني التزام العامل بكل التصميمات والمخططات والبرامج التي يضعها أو يحددها صاحب العمل . وأن يقوم في كل هذا ببذل العناية اللازمة في أدائه لعمله ، حيث يعتبر مسؤولاً عن كل الأخطار اليسيرة

أو الجسيمة التي يمكن أن يرتكبها بسبب الإهمال أو سوء التقدير، أو قلة الخبرة أو العناية" (18) وهنا قيد المشرع رب العمل من أي تعسف وذلك من خلال عرض اللوائح التنظيمية على مفتشية العمل، التي تعتبر جهة رقابية خارجية لكل الممارسات التي يقوم بها أرباب العمل وعلاقتهم في علاقاتهم مع العمال.

### 3. الحماية القانونية للأجور:

إن الحديث عن الحماية القانونية للأجر، هو حديث عن حماية الطرف الذي يتلق الأجر وهو العامل الذي يقدم جهده الفكري أو العضلي لأداء عمل لطرف آخر هو صاحب المشروع أو صاحب العمل، الذي يمتلك مقومات المشروع من رأس مال وممتلكات وآلات ومواد تصنيعية أو غيرها من المواد ولكنه لا يملك قوة العمل ونقصد بقوة العمل اليد العاملة التي تقوم بالعملية الإنتاجية التي قام من أجلها المشروع.

مما تم عرضه، يتبين لنا أن هناك طرفين للمعادلة قامت من أجلهما التشريعات العمالية لتنظيم العلاقة بينهما من جهة، وحماية للطرف الضعيف في هذه المعادلة من جهة ثانية، ولا شك أن الطرف الضعيف هو العامل الذي يملك سوى جهده الفكري أو العضلي (عنصر العمل)، غير أن صاحب العمل يملك جميع المقومات الإنتاجية الأخرى.

وباستعراضنا لعدد الفترات التاريخية للمجتمعات المختلفة، نجد عنصر العمل قائما قيام الحضارات، لأنه بدون عمل لا تحقق المجتمعات شيئا، بل حتى على المستوى الفردي لا يستطيع الإنسان تلبية حاجاته المختلفة دون مال لذلك وبمر الأزمان وتكؤن الثروة على مستوى الأفراد ثم على مستوى الجماعات (الدولة) إلى أن ظهر الأجر بمعناه الحالي، والذي يعتبر مقابل للعمل الذي يقدمه العامل لشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.

إن التسليم بدفع الأجر لم يكن أمرا مسلما به لدى كل المجتمعات، بل اختلفت الأعراف باختلاف ثقافة كل مجتمع، فوجد نظام العبيد والرق والسخرة والخدم والأقنان حيث ابتدع كل مجتمع طريقته الخاصة في التعامل مع هذه الفئات العاملة، التي غالبا ما كانت هي نفسها مملوكة لغيرها من الأسياد، وتعامل كبضاعة تباع وتشترى، والأمر أبعد ما يكون في التحدث عن مقابل حتى ولو لم يكن نقديا، لكن فئات أخرى غير العبيد كانت تحضى بالحماية من طرف الأسياد

نظير العمل الفلاحي كالأفنان في العصر الإقطاعي الأوربي، حيث كانت تمنح لهم بعض الحرية بالتصرف في الأراضي التي يعيشون فيها دون أجر مقابل أن يقتاتون منها ويعيشون فيها. في العصر الإسلامي، الذي يعد امتداد لفترة عربية سابقة، اشتهر فيها العرب بالتجارة والمعاملات المالية والمقايسة بشكل كبير الأمر الذي جعل الإسلام يقر بحقوق العامل بدفع أجره كاملا ودون تأخير وذلك من خلال قول نبينا "محمد" عليه الصلاة والسلام: "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" وهذا إقرارا للحقوق وإحقاقا للعدالة بين أفراد المجتمع. لكن المجتمعات الإسلامية في فترة الاحتلال الحديثة، عاشت فترة مغايرة تماما لفترة الرخاء والازدهار، فساد الإقطاع الأوربي بلاد جل بلاد المسلمين خاصة البلدان التي استعمرت كالجزائر، أين تم استغلال الأهالي أبشع استغلال نظير بعض المواد الغذائية الزراعية التي تكفيهم حد كفاف العيش فقط، أما الأجور فكانت مقصورة على فئة قليلة وقليلة جدا، وهي الفئة التي كانت تزاول عملها في الورشات والمصانع في المدن. وفي القرنين الأخيرين، وبعد ظهور الثورة الصناعية ثم الفكر الاشتراكي، بدأ العمال يتحركون في كل الاتجاهات من أجل نيل حقوقهم من أصحاب العمل، الذين كانوا يستغلونهم أبشع استغلال، وبدأت هذه الحقوق تتحقق شيئا فشيئا، خاصة بتدخل الدولة كطرف ثالث في علاقة العمل لحماية حقوق الطرفين وتكريس العدالة والاستقرار الاجتماعي. يقول الدكتور عصام أنور سليم: "ولا شك أن مسؤولية الدولة عن ضمان تمتع الفرد، بجد أدنى من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، لم تنشأ مع بدايات تكون ظاهرة الدولة. إذ لم تكن الدولة في بداية قيامها مضطلة بهذا العبء، بل كان قصارى ما تقوم به في هذا المجال، أن تهيئ الظروف القانونية المواتية لسعي مواطنيها إلى توفير متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية. فقد كان هذا هو الشأن في ظل ما كان يعرف بالدولة الحارسة التي كانت وظيفتها قاصرة على الدفاع عن الأمن الخارجي و الداخلي للمجتمع، وحماية النظام المستقر وصيانة حقوق الأفراد المدنية وحررياتهم العامة، فلم تكن تمتد وظيفتها إلى تحقيق العدالة الاجتماعية أو ضمان تمتع مواطنيها بالرفاهية والأمان الاقتصادي. أما في القرنين التاسع عشر والعشرين، فقد أخذ دور الدولة يمتد شيئا فشيئا إلى القيام بكل الوظائف الأخرى، وكان ذلك بفضل الاستجابة للدعوات ذات النزعة الإنسانية، الداعية إلى إصلاح النظام الرأسمالي، من خلال أن تتدخل الدولة بدور إيجابي لضمان تمتع كل فرد بجد أدنى معقول من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية".<sup>(19)</sup>

واتضح للمجتمع الدولي أهمية الأجر بالنسبة للعامل كوسيلة لتحقيق عيشه وإثبات ذاته وسد حاجياته وحاجيات أسرته، ومن ثم أصبح للأجر صبغة اجتماعية أكثر منها اقتصادية. صاحبها شعارات الحرية واحترام العمل، وأن العامل هو وسيلة التنمية الأولى وهدف التقدم والتطور في المجتمعات بحسب النظريات التي تم عرضها في مستهل هذا الفصل. وبالرغم من ذلك لا يزال هناك من ينظر إلى العامل كمجرد سلعة تباع وتشتري وتخضع لقانون العرض والطلب، بدل القوانين السارية المفعول، خاصة في ظل حالة التشبع باليد العاملة العاطلة عن العمل والراغبة والباحثة عنه. الأمر الذي جعل أرباب العمل يتعمدون الدروس على القوانين، بفعل النفوذ وعدم الامتثال للقوانين تارة، وبفعل التعاطي مع ملف الأجور من خلال مفاوضات الثلاثية من زاوية رؤية مصالح أرباب العمل والمؤسسات والاقتصاد الوطني من جهة ثانية، الأمر الذي جسده وتجسده بقاء المادة 87 مكرر دون أي تغيير منذ 1990، وهي مادة أقرها قبل ذلك القانون العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في سنة 1978 الذي رهن وربط أي زيادات في الأجور بالنمو الاقتصادي للمؤسسة وللبلاد.

هذا عن تشريعات العمل الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية، ولا يختلف الأمر كثيرا عن الموظفين الذين يستفيدون من راتب نظير عملهم في مؤسسات الدولة، حيث جاءت المادة 32 من القانون العام للوظيفة العمومية رقم 03/06 بقولها: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب " والمبدأ أنه لا يوجد دفع للراتب إلا نظير عمل مقدم ولو في الحالات المرضية أو في حالات تعليق علاقة العمل، فالراتب يدفع من مصالح التأمينات الاجتماعية أو يوقف إلى حين استئناف العلاقة من جديد.

التحليل السوسولوجي للصدمة الثقافية في المؤسسات الجزائرية:

إن تطور المجتمع الجزائري، وعبر الكثير من العصور تميز بالبطء الشديد، رغم ما لحق به من حملات استعمارية متعددة، إلا أن مقومات الهوية، كانت تحول دون تبدله بما تشاء رؤى القوى الاستعمارية. وبقيت هذه الخاصية فعالة إبان وبعد موجة الاستعمار الفرنسي؛ المجتمع الجزائري مجتمع محافظ؛ مجتمع ريفي؛ ذو أغلبية سكانية ريفية؛ مجتمع أمي، حيث كانت نسبة الأمية بعد الاستقلال تزيد عن 60%، وهي نسبة عالية جدا، ليس بمقدور أي نظام في أي دولة أن ينجح في تطبيق أي سياسة تنمية.

وبالفعل هذا ما حصل؛ فإذا كانت التنمية الاجتماعية بصفة عامة تعتمد على عدة ركائز متسلسلة، وأولها صناعة التنمية الإدارية التي توجب وجود كفاءة وفاعلية عالية وإطارات متميزة، هذه التنمية الإدارية تحتاج إلى تنمية بشرية، يبدأ تكوينها من الأسرة مروراً بالمدسة ثم المؤسسات الاجتماعية الأخرى، التي تعمل على تأطير قوى المجتمع العاملة وإعدادهم للمستقبل لأن يكونوا القوى الضاربة في نجاح المؤسسات ومن ثم نجاح التنمية بشكل عام.

هذه الحلقة الضرورية، لم تكن موجودة في الجزائر، نظراً للأسباب التي سبق ذكرها خلافاً بالدول المتقدمة التي كانت لا تعاني من الأمية والفقر، بل لقد عمل الاستعمار الفرنسي على إبقائها وتكريسها، لأنه كان يعلم أن كمال هذه الحلقة هي مفتاح نجاح الأمم.

إن الموروث الصناعي للجزائر بعد الاستقلال، لم يكن بالشيء الكبير، ولكنه مقبولاً إلى حد بعيد لبلد مثل الجزائر؛ الحديثة العهد بالاستقلال. لكن المعضلة كانت تكمن في فقدان هذه المصانع إلى اليد العاملة المؤهلة، والتي كانت مشكلة من القوى البشرية الفرنسية، ورغم بقاء بعض الفرنسيين بالجزائر، ورغم الإبقاء على نفس المنظومة التشريعية تقريباً، إلا أن ذلك لم يكن كافياً لتجاوز أزمة التسيير؛ نقول أنها كانت قليلة ونادرة ولا نقول أنها كانت غير مؤهلة، لكنها عملت بأداء أكثر من متميز في ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية صعبة للغاية.

بداية السبعينات من القرن الماضي، عملت الجزائر على أن تصبح دولة صناعية دون إهمال الطابع الزراعي الفلاحي للمجتمع الجزائري. فشيدت العديد من المركبات الضخمة في شتى أنواع الصناعات، التي كانت حكرًا في يد الدولة؛ طالما أن النهج الاشتراكي هو النهج المتبع آنذاك. هذا الأمر الذي لم يكن المجتمع الجزائري مهيباً له - الانتقال من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي - خاصة وأن هذه المركبات الصناعية كانت تحتاج إلى ملايين من اليد العاملة بها. والأزمة هنا كانت مزدوجة: أزمة إطارات وكفاءات إدارية تسهر على تسيير هذه المركبات بكفاءة وفعالية، وأزمة يد عاملة مؤهلة لم تكن موجودة ونادرة للغاية. وهو الأمر الذي دفع بالدولة الجزائرية إلى الاستعانة باليد العاملة الموجودة بالقطاع الفلاحي، رغم عدم امتلاكها لأي تأهيل في المجال الصناعي.

هنا بدأت الصدمة الثقافية، سلطة تريد بناء دولة صناعية دون مميزات، ودون وجون نواة صلبة لذلك، ومجتمع فلاحي، لا يفقه إلا حرث الأرض وزراعتها وجني المحاصيل أريد له أن يكون عاملاً مرتبطاً بالآلة لا يعرف عنها شيئاً. فهل يصلح أن نحول فلاحاً إلى عامل؟ وهل سيكون أدائه موافقاً

للأداء المطالبه، من يسهر على هذا الأداء وتقييمه؟ الأکید أنه مشرف آخر لا يعدو أن يكون فلاحا هو أيضا، أو ذو أصول ريفية.

إننا حينما نطرح قضية الأصول الريفية، فإننا نطرح أيضا الثقافة المجتمعية للريف والمدينة. والفرق بينهما واضح سوسولوجيا بدءا بتحليلات ابن خلدون وصولا إلى تحليلات ماركس وفير للمجتمعات. لقد شيدت المركبات الصناعية في شكل مناطق صناعية قريبة من المدن، في وقت كان التوزيع الديمغرافي للريف يزيد عن نظيره في المدينة، الأمر الذي دفع بالسلطات آنذاك ببناء عدد معتبر من التجمعات السكانية وتوزيعها على العمال ذوو الأصول الريفية، حتى يستقروا في المدينة بالقرب من المركبات الصناعية. وهنا شهدت الجزائر نزوحا كبيرا نحو المدن للاستقرار والعمل في المصانع، التي كانت ظاهريا تدر أرباحا كبيرة وأجور تزيد بكثير عن عائدات الفلاح البسيطة للغاية.

وهنا نطرح فكرتين أساسيتين، أولاهما تغير شكل الأسرة الجزائرية من أسرة ممتدة التي تنتشر غالبا في الأرياف، إلى أسرة نوية تتكون فقط من رب الأسرة العامل وزوجته وأولاده في سكن بالمدينة قريب من المرافق الاجتماعية الأخرى وقريب أيضا من عمل رب الأسرة. أما الثانية فتركز على تباين المستوى المعيشي بين الفرد العامل والفلاح، والأكثر من ذلك، تشوهت صورة الفلاح ونشأت إن صح التعبير نظرة دونية إليه، الأمر الذي شكل حافزا ودافعا في نفس الوقت للهجرة إلى المدينة، بغية تحسين الأوضاع المعيشية والتقرب من المرافق الاجتماعية من جهة رغم عدم إهمال السلطات هذا الأمر، بحيث أنشأت ما يسمى بالقرى الاجتماعية، التي لا تزال موجودة حتى الآن في صورة مدينة وليس ريف ومن جهة أخرى التخلص من الصورة السلبية المشوهة التي ألصقت بالفلاح وسكان الريف التي لا تزال موجودة في ثقافة المجتمع لحد الآن.

هذا التحول في المجتمع الجزائري، مهد لفترة لاحقة من الاستقرار؛ بحيث أصبحت أكبر فئة من القوى العاملة في الجزائر، هي تلك العاملة في المجال الصناعي. لكن الأمر لم ينتهي بالاستقرار في الصناعي، لأن أمور كثيرة كانت تسير وتطبخ نحو تدمير تلك المركبات الصناعية، فثقافة الريف انتقلت إلى المدينة، الفلاح العامل لا يزال يحن إلى تربية الغنم والدجاج، وزرع ولو الشيء القليل من المنتجات الفلاحية بالقرب من بيته أو في فناء بيته. فالمدينة تحولت إلى مدينة ريفية، ولا بد من تخصيص بعض الوقت لهذه الأعمال الثانوية، وهو ما كان على حساب الأداء والوقت الرسمي

للعامل، سواء تم ذلك عن طريق طرق الاحتيال المعروفة (تمارض، تغيب، غياب...) أو عن طريق تواطؤ المسؤولين الذين غالبا ما يتغاضون النظر عن ذلك أو في كون الجماعات الغير رسمية تمارس ضغوطها لأجل إرضاء الغالبية ذات الأصول الريفية، وهنا نطرح فكرة أخرى مفادها أن الجماعات الغير رسمية تتشكل غالبا وفق منطق القرابة والمنطقة والعشيرة وحتى السن والجنس.

إن هذه المتغيرات السوسولوجية شكلت ضربة قاسمة للصناعة في الجزائر وللعامل الجزائري، كون عملية التخطيط المنتهجة من طرف السلطة لم تراعي هذه المتغيرات والخصائص المجتمعية، الشيء الذي أدى إلى إفراز أكبر قيمة اجتماعية سلبية، لا تزال نحصدها نتائجها حتى الآن، وهي قيمة: "ملك البايك" ورغم أن هذه التسمية تعود إلى العهد العثماني، إلا أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، في الحقبة التي نتحدث عليها هي التي زادت من تكريسها، حتى وإن ربطها البعض بالفكر الاشتراكي.

إن هذه القيمة السلبية "ملك البايك" تنم على ثقافة اللامبالاة، والاعتراض على عملية المراقبة والمحاسبة، التي هي من صميم العملية الإدارية. فلا يعقل نجاح سياسة تنمية معينة، بتخطيط سيئ يفقد إلى ميكانيزمات تحقيق الهدف والمراقبة. هذا إذا تحدثنا عن العملية التنموية في شكلها الكلي، أما الحديث عن العملية التنموية في شكلها الجزئي؛ وهنا نعود إلى المؤسسة والعامل ذو الأصول الفلاحية بها، فإن الأمر كان يسير من سيئ إلى أسوأ، فالأرباح توزع على العمال رغم الخسائر الفادحة التي تتكبدها المؤسسات نتيجة سوء التسيير والأداء الهزيل والضعيف من العمال المتشبعين بثقافة "ملك البايك"، بتغطية من الدولة، التي تغطي الفرق بين الخسائر والأرباح من أموال الخزينة العامة. بل إن الأمر صب في العمل على تعطيل السير الحسن للعمل سواء من طرف المسير أو من طرف العامل، عن طريق افتعال كل ما من شأنه توقيف العمل (سواء عن طريق التعطيل المتعمد للآلة) الأمر الذي يستدعي أياما وربما أشهر لإعادتها للعمل؛ كون الآلات مستوردة ولا يوجد مختصون إصلاحها، أو إتلافها كليا وكلنا يعلم، أن السلطة والضغط قد تمارس من فئة التنفيذيين أي من الأسفل، وهذا إذا كان سير الوحدات الأخرى مرتبط بعمل وحدة معينة (العمل النمطي). وهذا كله لأجل ماذا، لأجل التوقف عن العمل، واغتنام وقت التوقف في العمل الثانوي الذي تحدثنا عليه أو في أعمال ليس لها علاقة أو معاكسة لثقافة تقديس العمل وقيم العمل هذه الثقافة أرى أنها تمثل أيضا نقطة فاصلة بين الشعوب المتخلفة والشعوب المتقدمة.

إن القيم السلبية التي تحدثنا عنها، لم تكن ذات قيمة لدى المسيرين، وحتى الدراسات والأبحاث لم تكن تهتم بذلك، الأمر الذي جعلها تتكسر شيئا فشيئا في الثقافة التنظيمية لمعظم المؤسسات الجزائرية سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛ رغم أن المؤسسات الخدمية هي الخاسر الأكبر، على الأقل في الوقت الحالي، لأنها هي المؤسسات التي بقيت تنتمي إلى القطاع الحكومي، وأكثر محافظة على القيم البائدة التي تحدثنا عنها. بالمقابل عمل القطاع الخاص بمنطق الواقع، وهو منطق الربح، حتى وإن استند على طرق تسيير بدائية أو غير علمية، وهذا من منطلق أن هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة، تنشط في غالبية الأحيان محليا ووطنيا، ولم ترتقي إلى منطق المنافسة، الذي يعتبر منطق اقتصاد السوق. فالأمر يحتاج إلى كثير من الوقت للاندماج ولمسايرة الثقافة العالمية للعمل وللإقتصاد، حيث أصبح ينظر إلى العامل أنه شريك وليس مجرد أجبروهي نفس نظرة العامل، لأن نجاح المؤسسة التي يعمل فيها هي بمثابة نجاح له.

فلسفة الأداء وواقع قيم العملي الأجهزة الحكومية الجزائرية:

إن فقدان هذه الثقافة "ثقافة العامل الشريك" بالنسبة للعامل الجزائري وحتى الموظف بل حتى وإن كانت مطروحة في فلسفة التسيير الذاتي، إلا أنها كرسد الكثير من الصراعات داخل التنظيمات الصناعية والغير صناعية، بين التنظيمات الرسمية والغير رسمية، كون أغلبية الرؤى، سواء بالنسبة للعمال أو المسيرين، كانت تغذى من منطلقات تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهذا ما يتنافى بطبيعة الحال مع المبادئ التي وضعها "هنري فايول" أو "ماكس فيبر" في وجوب تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ورغم أن تلك الصراعات داخل التنظيمات هي ظاهرة طبيعية، إلا أنها تميزت بتمايز الأهداف الإستراتيجية للتنظيمات، وهذا بسبب تأثير التوجهات السياسية التي تتناقض في كثير من الأحيان مع علمية العملية الإدارية للتنظيمات.

إن الحديث عن إملءات السياسي للمسير وتحكمه به، حتى وإن كان ذلك يمس باستقرار ونجاح التنظيم، بغية تحقيق أهداف ضيقة كما طرحنا، لم يكن مرتبطا بفترة الحكم الاشتراكي فقط، لأنه رغم التحول السياسي والاقتصادي، إلى النظام الديمقراطي واقتصاد السوق، إلا أن ذلك التحول لم يكن إلا ظاهريا فقط، كون النظام السياسي لم يتغير، أو لم يغير في أفكاره وفلسفته، كيف لا ونحن نلاحظ أن عملية تعيين رؤساء ومدراء كبرى المؤسسات الوطنية، إنتاجية



أو خدماتية، لا يزال يتم عن طريق الإنتماءات السياسية (جامعات، سفارات، شركات وطنية...) وليس على أساس الكفاءة والجدارة، والنتيجة هي تنمية إدارية كارثية، بكثير من المتابعات القضائية والاختلاسات، وتنمية بشرية هشّة غير متوازنة مع سوق العمل، مع سياسات تشغيل ترقية، الغرض منها امتصاص البطالة، وإعطائها تحويل وضحة إعلامية، لأهداف سياسية إن واقع المؤسسات الجزائرية سيئ للغاية. لماذا؟ لأننا لحد الآن نسير بما ترسب لدينا من ثقافة تنظيمية ذات القيم السلبية الخاصة بالعمل، ولم نعمل على التغيير. بل أن التحول إلى اقتصاد السوق زاد من التوجه المادي للمجتمع، خاصة بعد غزو المرأة لسوق العمل، بدافع الحاجة من جهة، وتحقيق الذات من جهة أخرى. وأصبحت كل الوسائل مشروعة في سبيل تحقيق حياة الرفاهية.

إن فلسفة الأداء الحقّة، لها منطلقات علمية ومنهجية معروفة، وما الهدف من إرسال عملية تقييم الأداء كأحد العمليات الإدارية الضرورية، إلا لتصحيح اتجاهات العامل وزيادة مردوديته، وتصحيح أخطائه، وربط أدائه بالنتائج المرجوة، وبما يحتاج ذلك من تدريب أو نقل أو غير ذلك من آليات تدعم أداء الفرد وترفعه.

وتعتبر قوانين البلد ترجمة حقيقية لفلسفة السياسة الاجتماعية التي تضعها السلطة الحاكمة، وإذا بحثنا في فلسفة الأداء الذي ترجمت في قوانين عديدة، كان آخرها قانون العمل 11/90 الخاص بعلاقات العمل، والأمر رقم 03/06 الخاص بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، نجد أن المشرع أخذ بالنظرة المادية للمجتمع، كونه ربط عملية تقييم الأداء في المادة 97 من الأمر 03/06 بالترقية في الدرجات والرتب ومنح امتيازات مرتبطة بالمردودية والمكافآت وتحسين الأداء، بحيث أصبحت نظرة الموظف والعامل لعملية تقييم الأداء نظرة مادية تتعلق بالزيادة المنتظرة من الترتيبات سواء في الرتب أو الدرجات، أو بنقطة المردودية، وليس مرتبطة بالغاية الأساسية من تقييم الأداء وهو إعادة النظر في ثغرات الأداء والرفع من القدرات وتصحيح الأخطاء والاتجاهات والتدريب... هذه النظرة المادية لتقييم الأداء من قبل المشرع والعامل، كرس قيمة سلبية أخرى، تتعلق بحقوق الموظف والعامل، بحيث أصبح ينظر إلى الحوافز كحق من الحقوق وغير مرتبطة بالأداء وكل يجاز حسب أدائه. وهنا تطرح إشكالية ذات بعدين اثنين وهما:

**البعد الأول** يتعلق بالعدالة التنظيمية في شطرها الخاص بعملية تقييم الأداء، فالعامل لا يقبل أبداً أن تمنح له علامة تقييم تقل عن العلامة الكاملة، كون الجميع غالباً ما تمنح لهم العلامة الكاملة، بغض النظر عن الأداء الفعلي، وإن حصل وتحصل العامل عن نقطة أقل، فذلك يدل على وجود صراع أو تصفية حسابات أو إقصاء... بحسب رأي المقيم، الأمر الذي يجعله لا يقبل بعلامة التقييم، من منطلق عدم وجود عدالة في التقييم.

**البعد الثاني**، يرتبط بقلة ومحدودية الأجور، الأمر الذي دفع بالعامل إلى النظر إلى الحوافز كشكل من أشكال الأجر الإجمالي ليس إلا، ولا يرتبط أبداً بأدائه الفعلي، فأى نقصان في نقطة الأداء هو بمثابة عقوبة إنقاص لأجر هذا العامل.

إن هذه الوضعية أفقدت عملية تقييم الأداء قيمتها وغايتها الفعلية، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود آلية لمراقبة الأداء طالما أن الآلية التي أصبحت غير فعالة، وهذا كله جراء القيم السلبية ونظرة العامل الجزائري للعمل وتشبعه بتلك القيم التي توارثت جيل عبر جيل.

#### خاتمة:

إن عملية التحول الاقتصادي والسياسي التي شهدتها الجزائر على مدى أكثر من عقدين من الزمن، لم تكن ذات بعد اجتماعي بقدر ما كانت توجه نحو ما هو موجود من الأنظمة التي لم تتعرض للاختيار، الأمر الذي لم يمكن المجتمع ولا النظام الحاكم من تجاوز السلبيات ولا الذهنيات التي لم تتغير بل واستمرت في الوجود بنفس السلبيات الأمر الذي انعكس سلباً على فعالية المنظمات، والمستوى المعيشي للعمال، لتبقى السياسة الاجتماعية رهينة التقلبات الاقتصادية بكل ما يحمله النظام الاقتصادي الرأسمالي من تناقضات ومن تحييد للأخلاق وضرب للمنظومة القيمية. وبالتالي يحصد المجتمع الجزائري بشكل غير مسبوق نتائج هذا التدهور القيمي، جرائم اقتصادية وأخلاقية...، وهذا بفعل إفلاس السياسات الاجتماعية والاقتصادية المسطرة التي بدورها حيدت فيها القيم. وإبقاء الأجر محل تجاذبات سياسية ونقابية، ورهين تقلبات أسعار النفط. والأمر يكون أخطر حينما نسمع وزير المالية يصرح أن ملف الأجور أغلق ولا مجال لفتحه على الأقل على مدى ثلاث سنوات، رغم ما تشهده أسعار المواد الغذائية من ارتفاع فاحش على

المستوى المحلي والدولي، تصريح لا يترك مجالاً للشك أن الأجور رهينة أسعار البترول في الأسواق العالمية، كنه تزامن مع تراجع سعر برميل البترول إلى أقل من مئة 100 دولار، لنعيد التساؤل هل يستطيع العمل أو الموظف بأجر زهيز أن يفكر في الولاء التنظيمي وأداء مميز يصنع الفعالية التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها؟

### قائمة المراجع:

- (1) ريم عبد المحسن إبراهيم : التميز في الأداء، مجلة التنمية الإدارية، العدد 72، ماي 2008.
- (2) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ،لبنان ،2002، ص320.
- (3) محمد الصراي : إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،مصر ،2007، ص149.
- (4) Khalassi Réda : Management Ressources Humaines, avec 32 applications, édition Houma ;Alger ,p249.
- (5) سعيد مقدم : الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص13.
- (6) نادر أحمد أبو شيخة ،عبد اللطيف الأسعد : المرشد في توصيف وتصنيف الوظائف ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1990، ص11.
- (7) عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص24.
- (8) حمد الحرفة : موسوعة الغدادة الحديثة، المجلد الأول ،الدار العربية للموسوعات، ص157.
- (9) محمد عبد الفتاح ياغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، ص23.
- (10) محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة ،2005، ص27.
- (11) علي عباس : أساسيات علم الإدارة ،دار المسيرة، ط4، الأردن 2009، ص60.
- (12) كامل محمد المغربي : الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة ،دار الفكر ،الأردن ،ص116.
- (13) رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة ودراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها ،دار الرضا، سوريا، 2004، ص292.
- (14) ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المحمدية ،2004، ص49.
- (15) أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،ج2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1998، ص19.20.

- (16) عبد السلام ذيب : قانون العمل الجزائري والتحويلات الاقتصادية، دار القصبة، الجزائر، 2003، ص65.
- (17) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2004، ص34.
- (18) احمية سليمان، مرجع سابق، ص25.
- (19) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 46، ل16 يوليو 2006، ص10.
- (20) عصام أنور سليم : قانون العمل، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص24.