

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية
دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د. أحمد زردوم

تاريخ المناقشة:

من إعداد الطالب :

شكري بلعوي

لجنة المناقشة:

أ.د/ صالح فيلالي..... جامعة منتوري قسنطينة: رئيسا

د/ أحمد زردومي..... جامعة منتوري قسنطينة: مشرفا مقررا

د/ يوسف عنصر..... جامعة منتوري قسنطينة: عضوا

د/ صالح بن نوار..... جامعة منتوري قسنطينة: عضوا

السنة الجامعية : 2008/2007

تشكرات:

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل،
وأخص بالذكر الأستاذ أحمد زردومي، على مساعدته القيّمة
والمجهودات التي بذلها في تأطيره هذا العمل وتفهمه العميق.
كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الذين ساهموا في تحصيلي
العلمي وأشكر كل عمال المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة.
إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا لكم.

شكري بلعوي

الفهرس

001.....مقدمة

الفصل الأول: المقاربة المنهجية لموضوع الدراسة

005.....1.الإشكالية

008.....2.الفروض

009.....3.منهج الدراسة

010.....4.دوافع اختيار الموضوع

011.....5. أهداف الدراسة و أهميتها

012.....6. الإطار المفاهيمي – التعاريف الإجرائية المستعملة في الدراسة

013.....1.6 الواقع

016.....2.6 إدارة الموارد البشرية

020.....1. توظيف الموارد البشرية (توفير الموارد البشرية)

021.....2. تنمية الموارد البشرية

022.....3.6 المؤسسة الثقافية

026.....4.6 السياسة

027.....1.4.6 السياسة الثقافية

الفصل الثاني: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

028.....تمهيد

031.....1 . المداخل الكلاسيكية

038.....2. مدخل الموارد البشرية

041.....3.الإسهامات النظرية المشكّلة لمدخل إدارة الموارد البشرية

041.....1.3 النظريات السلوكية

044.....2.3 المقاربة النظامية أو النظرية الحديثة التنظيم

049.....3.3 المقاربات الجديدة للإدارة الحديثة

056.....خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: خصوصية المؤسسة الثقافية

059	تمهيد.....
061	I. العوامل البيئية المؤثرة.....
061	1. القطاع الثقافي: تحديد قطاع نشاط المؤسسة الثقافية.....
061	1.1 قطاع في حالة تغير دائم.....
062	2.1 القطاع الثقافي يعكس تنوع المقاربات حول الثقافة.....
063	3.1 الوزن الاقتصادي للقطاع الثقافي.....
065	2. السياسات الثقافية: إطار عمل المؤسسات الثقافية.....
066	1.2 السياسات ذات التوجه انجلوساكسوني.....
067	2.2 السياسات ذات التوجه الفرونكفوني.....
069	3. عولمة الثقافة.....
071	II. المؤسسة الثقافية - السمات الأساسية.....
072	1. غموض في المفهوم وفي المهمة.....
074	2. التمويل والتسيير بالمناسباتية.....
076	3. عدم الاستقرار في مناصب الشغل.....
079	خاتمة الفصل الثالث.....
	<u>الفصل الرابع: المؤسسة الثقافية الجزائرية : التطور التاريخي والهيكل لوزارة الثقافة</u>
081	تمهيد.....
082	1. مرحلة التشكل.....
082	1.1 المرحلة الاستعمارية قبيل الاستقلال.....
085	2.1 ما بعد الاستقلال.....
085	1.2.1 المعالم الأولية للتأسيس.....
087	2.2.1 وزارة التوجيه والإعلام الوطني.....
089	3.2.1 وزارة الإعلام (الأنباء) 1968.....
090	2. إنهاء الإنشاء المؤسساتي للثقافة 1975.....

097.....	3. التنظيم الحالي.....
097.....	1.3 التنظيم الجديد لوزارة الثقافة.....
101.....	خاتمة الفصل الرابع.....
	الفصل الخامس: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة
	- الدراسة الميدانية -
103.....	تمهيد.....
104.....	I. الإجراءات المنهجية.....
104.....	1. مجال الدراسة.....
104.....	1.1. المجال المكاني.....
105.....	أ. مدينة قسنطينة.....
114.....	ب. المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة.....
137.....	2.1. المجال البشري للدراسة.....
140.....	3.1. المجال الزمني.....
142.....	2. أدوات جمع البيانات.....
147.....	II. تحليل بيانات الاستمارة.....
147.....	1. البيانات الشخصية.....
161.....	2. توظيف الموارد البشرية.....
175.....	3. تنمية الموارد البشرية.....
	الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة
188.....	1. الاعتماد على ذوي المؤهلات البسيطة.....
191.....	2. عملية التوظيف نادرة وغير عقلانية.....
194.....	3. غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة.....
198.....	الخاتمة العامة.....
201.....	المراجع.....
210.....	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول:

- جدول II - 1: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....030
- جدول V-1: التركيب الجنسي والعمرى لسكان ولاية قسنطينة.....106
- جدول V-2: يوضح أهم المناصب المصنفة في فئة مستخدمى التأطير.....138
- جدول V-3: أهم المناصب المصنفة في فئة مستخدمى التحكم.....138
- جدول V-4: أهم المناصب المصنفة في فئة مستخدمى التنفيذ.....139
- البيانات الشخصية.....147
- جدول V-5: الجنس.....147
- جدول V-6: السن.....148
- جدول V-7: الحالة المدنية.....149
- جدول V-8: المستوى التعليمى.....150
- جدول V-9: الأقدمية فى العمل.....151
- طبيعة التكوين:.....153
- جدول V-10: مستخدمى التأطير.....153
- جدول V-11: مستخدمى التحكم.....154
- جدول V-12: مستخدمى التنفيذ.....155
- طبيعة المنصب:.....156
- جدول V-13: مستخدمى التأطير.....156
- جدول V-14: مستخدمى التحكم.....157
- جدول V-15: مستخدمى التنفيذ.....158
- جدول V-16: حوصلة طبيعة المنصب.....158
- توظيف الموارد البشرية.....161
- جدول V-17: العمل فى مكان آخر قبل القطاع الثقافى.....161

- جدول V - 18 : اختيار اللحاق بالمؤسسة.....163.
- جدول V - 19: كيفية التوظيف.....164.
- جدول V - 20: الخضوع إلى مقابلة توظيف.....165.
- جدول V - 21: الخضوع إلى اختبار توظيف.....166.
- جدول V - 22: تضمن الملف للسيرة الذاتية.....167.
- جدول V - 23: تقديم توضيحات عن العمل.....167.
- جدول V - 24: الرضا على الوظيفة.....169.
- جدول V - 25: تغيير العمل إلى خارج القطاع الثقافي.....172.
- 175.....تنمية الموارد البشرية:
- جدول V - 26: منح المؤسسة فرص للتكوين.....175.
- جدول V - 27: حول قيام الإدارة بتقييم أداء العمال.....177.
- جدول V - 28: حول رضا العمال بالنسبة لعملية تقييم الأداء.....179.
- جدول V - 29: حول حصول العمال على ترقية داخل المؤسسة.....180.
- جدول V - 30: حول منح المكافآت للعمال.....182.
- جدول V - 31: حول تقييم العمال للتسيير داخل هذه المؤسسة.....183.
- جدول V - 32: حول تقييم العمال لنشاط المؤسسة.....184.
- جدول V - 33: حول الاقتراحات فيما يخص تسيير شؤون عمال القطاع الثقافي.....185.
- أ- جدول حول المجيبين وغير المجيبين بالنسبة للاقتراحات.....185.
- ب- جدول الاقتراحات فيما يخص تسيير شؤون عمال القطاع الثقافي.....185.

فهرس الأشكال:

- الشكل IV-1: الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة الإعلام والثقافة سنة 1975..
092
- الشكل V-1: يوضح ترتيب السكان من حيث العمل.....107.....
- الشكل V-2: الهيكل التنظيمي لدار الثقافة لمدينة قسنطينة.....119.....
- الشكل V-3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المسرح الجهوي بقسنطينة122.....
- الشكل V-4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتحف الوطني سيرتا.....125.....
- الشكل V-5: المخطط التنظيمي الهيكلي للبلدية.....132.....
- الشكل V-6: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون التربوية والثقافية والرياضية.....133.....

مقدمة:

في خضم التطورات الهائلة التي يعيشها العالم، أدركت كل الأفكار المتعلقة بالتنمية والتقدم الإنساني والاقتصادي، أن الإنسان هو المحور الأساسي لكل جهد بل أكثر من ذلك فمنه وإليه تعود كل جهود التنمية.

والموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في عناصر التنمية، تحتل اليوم موقع الصدارة في الاهتمام العالمي من أجل التطور والنمو. فكل الممارسات الإدارية والملتقيات والتجارب تتحدث وبالدرجة الأولى عن إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبرى في نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة. إن كل الشواهد والحالات العملية تؤكد على أن الفروق الجوهرية في نجاح وفعالية أي تنظيم أو مؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها، تتعلق أساسا بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية فيها ومدى ملاءمة إستراتيجيتها مع طبيعة النشاط الذي تقوم به والأهداف المسطرة له.

إن الموارد البشرية تظل حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه أي مؤسسة، لأنه يمثل الطاقة الخلاقة الأولى ومصدر المعلومات والابتكارات. ولهذا فإن المورد البشري في أي مؤسسة أو تنظيم والذي -إن كان أكثر تنافسية- قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى.

في بلدان العالم المتقدم والتي قطعت أشواطاً في التطور الاقتصادي والاجتماعي، ومع سيطرة النموذج الرأسمالي على الأطر التنظيمية، فإن الاهتمام بالموارد البشرية لا يتعلق فقط بالتنظيمات الإدارية أو التنظيمات الإنتاجية ذات المنتج المادي أو الخدماتي، بل يتعداها إلى كل التنظيمات بما فيها التنظيمات ذات المنتج المعنوي كما هو الحال في المؤسسات الثقافية كأروقة العرض أو المتاحف أو المسارح أو دور العرض...

إن عمل هذه المؤسسات والتنظيمات والذي يرتبط أساساً بمضمون الأنشطة والعروض التي تقدمها إلى جمهورها، يرتبط أيضاً بطريقة تنظيمها، ومدى استغلالها لمواردها البشرية خاصة من أجل تحقيق أكثر إيصال للجمهور. فهي بذلك تطبق نفس القواعد والمبادئ في تسيير الموارد البشرية، بما يتطابق مع طبيعة نشاطها الثقافي وكذا طبيعة المحيط الذي تنشط فيه.

من جانب آخر فإن الديناميكية الثقافية في أي بلد تفسر عادة بالحركات الإبداعية الجمالية التي تنشأ في خضم الوقائع التاريخية، وعليه فإن التاريخ الثقافي مرتبط دائما بالمراحل والظروف التي يظهر فيها هذا الإبداع والتي يختفي فيها أيضا. والمؤسسات الثقافية كإطار لهذا الإبداع تخضع أيضا لهذه التغيرات والناجمة عن تغيرات سياسية واجتماعية وثقافية. الجزائر بخصوصية الأحداث التاريخية التي مرت بها، فإن مؤسساتها الثقافية تعكس إلى حد كبير كل التغيرات السياسية والاجتماعية التي عاشتها، وهي تعكس أيضا فلسفة السلطات للثقافة الممثلة للمجتمع ومدى أهميتها في سيرورته الحياتية.

من هذا المنطلق وجمع كل هذه العناصر؛ المتعلقة بالموارد البشرية كرهان جديد في العالم الحديث، والمنظمة الثقافية بخصوصيتها وكذا خصوصية البيئة التي تنمو فيها وهي الجزائر وبالتحديد مدينة قسنطينة : تأتي دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية - دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة لمحاولة التعرف بطريقة علمية على واقع إدارة مواردها البشرية. من أجل ذلك قسمنا الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول : تحت عنوان المقاربة المنهجية لموضوع الدراسة، وحددت فيه إشكالية البحث، المنهج، أهداف الدراسة وأهميتها، الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال تحديد المفاهيم الإجرائية المستعملة ومنها : الواقع، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية، السياسة و السياسة الثقافية.

الفصل الثاني : تحت عنوان المقاربة النظرية لموضوع الدراسة، وتم فيه سرد مجمل النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية من خلال المداخل الكلاسيكية ، و مدخل الموارد البشرية مع التطرق إلى أهم النظريات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على نظرية النظم كخلفية نظرية لتحليل موضوع دراستنا.

الفصل الثالث : تحت عنوان خصوصية المؤسسة الثقافية، نحاول من خلاله التطرق إلى أهم البيئات المؤثرة في المؤسسة الثقافية إنطلاقا من القطاع الثقافي بكل ميزاته كبيئة

مباشرة، إلى السياسات الثقافية الموجهة لعمل هذه المؤسسات، إلى العولمة كظاهرة كونية تحمل تغيرات كبيرة. نتطرق فيما بعد إلى السمات الأساسية للمؤسسة الثقافية.

الفصل الرابع: ويسمى بـ المؤسسة الثقافية الجزائرية - التطور التاريخي الهيكلي لوزارة الثقافة، وحاولنا فيه التطرق إلى تطور الهيكل التنظيمي للمؤسسة الثقافية الرئيسية لوزارة الثقافة، لأنها تعكس الصورة التي تمثلها المؤسسة الثقافية في النسيج المؤسساتي الجزائري، و القيمة التي توليها الدولة لها. كما أنها تجسد كل التغيرات السياسية، الإجتماعية و حتى الإقتصادية التي عرفتها الجزائر.

الفصل الخامس: يتطرق للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجال الدراسة؛ المكاني، الزماني و البشري. بالإضافة إلى التعرض إلى تقنيات جمع المعلومات ، وتحليل البيانات المستقاة عن طريق الإستمارة.

الفصل السادس: تحت عنوان تحليل نتائج الدراسة، ونحاول فيه تقديم نظرة تحليلية للنتائج المحصل عليها بغية تحقيق الفروض لفهم هذا الواقع و إستشراف آفاق جديدة للبحث.

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية لموضوع الدراسة

1. الإشكالية
2. الفروض
3. منهج الدراسة
4. دوافع اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة و أهميتها
6. الإطار المفاهيمي - التعاريف الإجرائية المستعملة في الدراسة

1. الإشكالية:

رغم تعدد الأزمات التي تعيشها الجزائر والمتعددة الأبعاد؛ اقتصادية، سياسية، اجتماعية و ثقافية، إلا أن مسألة الثقافة تبقى الأكثر حساسية والأكثر أهمية على اعتبار أنها لا تتعرض لمشكلات الممارسة الثقافية فحسب، بل تتعداها إلى مسألة الهوية وخاصة في إطار بناء ما يسمى بالدولة الأمة وذلك منذ الاستقلال.

والحديث عن الواقع الثقافي في الجزائر، يجرنا لا محالة إلى الحديث عن جانبه الرسمي المؤسسي والمتمثل أساسا في المؤسسة الثقافية، انطلاقا من الوزارة الوصية "وزارة الثقافة"، إلى مجمل المؤسسات الأخرى كالمسارح والمتاحف و المراكز الثقافية و كذا مديريات الثقافة وغيرها، على اعتبار أنها المترجم والمجسد لدور الدولة من خلال سياساتها و برامجها في مجال الممارسات الثقافية المشكّلة إلى حد ما للواقع الثقافي.

فإذا كانت الثقافة كما يجمع الدارسون، تمثل جملة أنماط السلوك المشترك السائدة في المجتمع من أنماط العيش والتقاليد والقيم والفنون والأدب، وبالتالي تمثل جملة السمات والملامح الخاصة بالمجتمع، فإن دور الدولة في المحافظة والتطوير على التعبير الثقافي يعد أساسيا في المساعدة في تعزيز روح إنتماء الفرد للمجتمع، من خلال الممارسة والتعود على مختلف الأنشطة والخصوصيات الثقافية لهذا المجتمع الذي هو جزء منه.

والمؤسسة الثقافية فضلا عن كونها القناة المترجمة إلى حد كبير للسياسات الحكومية و المجسدة لمشروع الدولة في الميدان الثقافي، فهي أيضا مؤسسة، أي أنها بناء تنظيمي له أطره المنظمة، التي يعمل من خلالها من أجل تحقيق أهداف مسطرة. بمعنى أن المؤسسة الثقافية كأي مؤسسة أو تنظيم آخر عبارة عن تنظيم له تقسيماته وأساليبه في الإدارة والعمل.

كما تتوفر على موارد بشرية تعمل من أجل تحقيق أهدافها، ولعلها الأكثر تأثرا بالواقع الذي تعمل فيه نظرا لخصوصيتها وخصوصية النشاط الذي تقوم به، أي المنتج الثقافي الذي تقدمه. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية تكتسي أهمية كبرى على اعتبار أنها المؤشر الأساسي -كأي مؤسسة أخرى - لفعالية هذا التنظيم.

من هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تطرح إشكالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية من خلال إبراز أوجه النقائص والخلل الذي تعاني منها هذه الإدارة كجزء من المؤسسة، أي من الهيكل التنظيمي أو كطريقة للتسيير، وكيفية تعاطيها وتعاملها مع الموارد البشرية المتوفرة أو الموجودة، بالنظر إلى البيئة العامة المحيطة بها ومدى تأثرها بها و كذلك بالنظر إلى الأهداف و التحديات المنوطة بها كمؤسسات لها أهميتها في النسيج المؤسساتي للدولة و للمجتمع.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه في خضم التحولات الكبرى التي تعرفها الجزائر، فإن مسألة الموارد البشرية تحتل مقام الصدارة في منتديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، وبخاصة بعد انفتاح إقتصاديات البلاد على الشركات العالمية الكبرى، وكذا المحاولات المتعددة للإنضمام إلى منظمة التجارة الدولية، هذا الإهتمام يترجم الأهمية التي توليها الدولة (إلى حد ما) إلى مسألة الموارد البشرية بغية الوصول إلى أكثر فعالية للتنمية الاقتصادية.

لكن هذا الاهتمام نراه متدنيا إن لم نقل منعدم فيما يخص المجال الثقافي، خاصة في الوقت الذي كثر فيه الحديث عن العولمة الثقافية وأهمية بناء الثقافة الذاتية سعيا لتأكيد الهوية، أو ما يسمى بالخصوصية الثقافية، و الذي صار مطلبا من أجل تحقيق التنمية. وإذا ركّزنا على الميدان الذي تتطرق إليه هذه الدراسة فهو مدينة قسنطينة، التي طالما قيل عنها أنها عاصمةً للثقافة و العلم ، فإننا لا نحتاج إلى دراسة معمقة،سوسيولوجية كانت أو غيرها، للوقوف على حالة المؤسسات الثقافية فيها. هذه الأخيرة تعيش نوعا من الركود و الغياب عن الحياة العامة، ما عدا في بعض المناسبات القليلة جدا. هذا الركود لا يميّز مدينة قسنطينة وحدها، وإنما جل مدن الوطن، مما يعطي صورة عامة عن واقع الحال الثقافية في مجمل البلاد، كحالة معاشة و سياسة عامة، و الذي يعد في حد ذاته مؤشرا لما آلت إليه هذه المؤسسات.

من خلال ذلك يأتي التركيز على جانب الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية، كتركيز على العنصر البشري على اعتبار أنه الجزء الأهم في التنظيم، محاولة لمعرفة الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات المتخصصة في

المجال الثقافي ومدى تلاؤمها مع طبيعة نشاطها، مما يؤدي بنا إلى معرفة مدى فعالية هذه الموارد و المكانة التي تحتلها في المحيط الذي تعمل فيه، وكذا في السياسات المسطرة من خلال كونها تنظيم يشغل مهمة معينة .

إن سبب وجود هذه الدراسة هو إعطاء لمحة أو صورة عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذه المؤسسات وكذا طبيعة المحيط الذي تعمل فيه. و بالتالي فإننا نحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي لهذه الإشكالية و المتمثل في:

”ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة“

هذا التساؤل الرئيسي سوف يجربنا لا محالة للإجابة عن جملة من التساؤلات الفرعية الأخرى والتي تصب كلها في نفس السياق :

- ما هي الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسات الثقافية وما هي طبيعة مؤهلاتها؟
- على أي أساس تتم عملية التوظيف داخل هذه المؤسسات وهل تستجيب لإحتياجاتها ومتطلباتها ؟
- هل تعمل هذه المؤسسات على تنمية مواردها البشرية من خلال التدريب و التقييم، وما هي سياستها في هذا المجال؟

2. الفروض:

من الواضح أن طبيعة الموضوع من خلال طبيعة مجتمع الدراسة أي المؤسسات الثقافية، لا يجعلنا في منأى عن التوجهات العامة التي توجه عمل هذه المؤسسات، أي السياسة المتبعة في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الثقافية. وعليه فإن تحليلنا لهذه الإدارة و سياستها (اي هذا الواقع)، يتعلق بالمحيط العام الذي تعمل فيه هذه المؤسسات على إعتبار أن عملها هو استجابة لسياسات عامة تسير القطاع الثقافي، فهي تضطلع بالدور الثقافي في المجتمع.

وكإجابة مؤقتة للسؤال الرئيسي و كذا التساؤلات المطروحة في الإشكالية، فإن الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي سوف نحاول التحقق منها تكون كالآتي :

الفرضية الرئيسية:

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية يعكس غياب سياسة محددة توجه عمل هذه الإدارة.

للتحقق من هذه الفرضية الرئيسية نضع جملة من الفرضيات الفرعية التي توجه الدراسة وتكون كالآتي:

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد المؤسسات الثقافية في عملها على ذوي المؤهلات البسيطة.
- عملية التوظيف داخل المؤسسات الثقافية لا تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها.
- غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة يجعل المؤسسات الثقافية أمام مشكل نُدرة للكفاءات المتخصصة مما يهدد الإستمرارية الفعلية لنشاطها.

3. منهج الدراسة:

إن البحث من أهم وأعقد أوجه النشاط الفكري الإنساني، وهو كذلك لأن جوهره الأساسي "الموضوعية". إذ أنه يمثل ذلك الانتقال من المعرفة الغير علمية -الذاتية- إلى المعرفة الموضوعية. فهو لا ينطوي فقط على الجانب الشكلي في ضرورة إتباع قواعد معينة في كتابة البحث و إثبات الهوامش ...إلخ، بل يتعدى ذلك و بالدرجة الأولى إلى التجرد من الأهواء والتزام الموضوعية في الدراسة والحكم و تقييم النتائج، و العرض القائم على الإستدلال و البراهين الموضوعية.

إن مصداقية أي دراسة علمية تبرز أساسا في المنهج المستعمل في التحقيق والبحث، لأن المنهج - وهو أيضا معيار علمية أي بحث - جملة الإجراءات المتبعة سواء في الحصول على المعلومات، في التحليل، في ضبط النتائج. فاختياره لا يكون اعتباطيا وإنما إختيارا مؤسسا على جملة اعتبارات على رأسها طبيعة الموضوع و مدى ملاءمة المنهج لهذه الطبيعة الخاصة.

فيما يخص موضوع الدراسة، والذي في اعتقادي من البحوث التي لم يتم التعرض لها في هذا الميدان بالتحديد أي في إطارها الزمني - المكاني - البشري، فإن المنهج الذي يستعمل في هذه الحالة هو المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الذي يمكن أن يجيب على الإشكالية التي طرحناها فيما يخص واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة.

إذ أن التعرض إلى الواقع إنما هو عملية وصف وتحليل لكل المعطيات التي يمكن تجميعها من الميدان بأدوات وطرق كمية وكيفية، تساعد في فهم الظاهرة وواقعها. صحيح أنه يعاب كثيرا على الطلبة في أروقة الجامعات في مجال العلوم الإنسانية استعمال هذا المنهج كأنما لا يوجد سواه، لكن في اعتقادي ونظرا لخصوصية الموضوع فهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نظرا لمرونته. فكونه وصفا تحليليا، هذا لا يعني أنه لا يستعمل الأساليب التاريخية أو الكيفية أو المقارنة، بل على العكس تحتاج عملية الوصف الدقيق إلى الكثير من المعلومات والمعطيات التي تجمع بأساليب مختلفة.

4. دوافع اختيار الموضوع:

إن موضوع البحث في شقه الأول: إدارة الموارد البشرية، إنما هو التزام وليس اختيار على اعتبار أن موضوع البحث يندرج في إطار مذكرة ماجستير في تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية. أما الشق الثاني أي المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة، فإنه إختيار شخصي له عوامله ودوافعه الشخصية الذاتية والموضوعية .

1.4 الدوافع الذاتية :

إن أول عامل يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار موضوع البحث هو أولاً الميول الشخصي. فالمواضيع والبحاث في مجملها ذات أهمية معينة. إلا أن الاختيار ينطلق من الذات أولاً. بمعنى هل يحظى هذا الموضوع بالاهتمام الشخصي. من هذا المنطلق فإن إختياري لموضوع "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة" نابع من الميول الشخصي نحو البحث السوسولوجي في الميدان الثقافي و كل ما يمت إليه بصلة. وذلك راجع إلى طبيعة التخصص الأول في التدرج والمتمثل في علم الإجتماع الثقافي.

فمن خلال هذا الاختيار -أي في موضوع الدراسة- أحاول جاهدا أن أبقى على ارتباط بهذا التخصص.

لكن من أهم الاعتبارات الشخصية لاختيار هذا البحث هي محاولة المشاركة ببحث جديد لم يُتعرّض له من قبل، وبالتالي الإسهام في إثراء البحث الجامعي خاصة وأن الأمر يتعلق بمدينة قسنطينة وبالحياة الثقافية فيها، والتي تعاني في نظري، على الأقل، الكثير من التهميش والتسيب، محاولة مني لتقديم ولو القليل لهذا المجتمع ولهذه المدينة التي أنتمي إليها.

2.4 الدوافع الموضوعية:

إن أول دافع موضوعي لأي بحث هو المعرفة. بمعنى القطيعة الإستيمولوجية، القطيعة مع الأحكام المسبقة، مع المعرفة الغير عقلانية. من هذا المنطلق، و انطلاقا أيضا من موقف الباحث من الذات ثم المعرفة ثم المجتمع الذي هو موضوع هذه المعرفة، فإن إختيار موضوع هذا البحث، رغم أنه يمس الجانب الثقافي من جانب تسييري إلى حد كبير، جاء بدافع التأسيس لمعرفة سوسيولوجية تتعرض لهذا المجال الثقافي الجزائري على العموم و القسنطيني على الخصوص، والذي يعاني الكثير من التهميش. والذي يدفعني أيضا، هو محاولة فهم الميكانيزمات السائدة في مسيرة الحياة الاجتماعية والتي تعتبر الممارسات الثقافية جزء منها. التعرض لدراسة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية، يكشف الميكانيزمات الحقيقية العميقة للمسيرة الثقافية في بلادنا، ويكسر جزءا من الطابوهات الغير معلنة تجاه ثقافة المجتمع. صحيح أن موضوع الموارد البشرية صار يمثل موقع مهم في اهتمامات الدولة في قطاعات متعددة، رغم أن الواقع لا يزال بعيد كل البعد، إلا أنه في المجال الثقافي فالأمر لا يذكر تماما. إن محاولة التأسيس لهذه المعرفة تقرب علم الاجتماع عندنا من الواقع المجتمعي الذي هو بعيد عنه وباق سجين أروقة الجامعات والرفوف المكتبية داخل هذه الجامعات الشيء الذي جعله يفتقد إلى القيمة العلمية والمنهجية.

5. أهداف الدراسة و أهميتها:

إنطلاقاً مما ذكر من قبل، حول الدوافع الذاتية والموضوعية لإختيار الموضوع الخاص بالدراسة، تبرز أهمية الموضوع. فدراسة واقع الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة تكتسي أهمية بالغة من حيث أنها تتناول بالدراسة جانباً من جوانب الحياة الثقافية في المدينة وبخاصة طرق إدارتها المؤسساتية فيما يخص مواردها البشرية. هذه الدراسة كفيلة بأن تكشف لنا بعض ميكانيزمات الإدارة الثقافية في المدينة، وكيف يتعامل القائمون على هذه المؤسسات مع الموارد البشرية التي تنشط داخلها، وبالتالي كفيلة بأن تكشف لنا بعض الميكانيزمات الخاصة بالتعامل مع الموضوع الثقافي في جانبه المؤسساتي. من جانب آخر فإن أهمية هذه الدراسة تبرز في كونها من الدراسات القليلة التي تتناول الجانب الثقافي بمدينة قسنطينة و المؤسسات الثقافية وبالأخص فيما يتعلق بالموارد البشرية للقطاع الثقافي، الذي يبقى بعيد كل البعد عن الاهتمامات الكبيرة التي توليها الدولة لإشكالية الموارد البشرية والنقص الفادح في التأهيل و الفعالية. وعليه فإنه يمكن إبراز مجموعة من الأهداف لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي :

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الإجابة على سؤال الإنطلاقة المطروح في إشكالية البحث المتمثل في: "ماهو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة". بمعنى معرفة هذا الواقع والكشف عن النماذج السائدة في الإدارة، وبالتالي الكشف عن مكامن الخلل في منظومتنا الإدارية والثقافية، معرفة موضوعية بعيدة عن الأحكام المسبقة.

- المعرفة الموضوعية هي من جانب آخر عملية التأسيس لمقاربة علمية بالنسبة للمؤسسة الثقافية والإسهام ولو بقليل في بعث و إثراء البحث العلمي في المجال الثقافي في مدينة قسنطينة والذي تفتقده كثيراً والذي يعكس بدوره النظرة التهميشية التي يعاني منها هذا المجال في بلادنا.

6. الإطار المفاهيمي - التعاريف الإجرائية المستعملة في الدراسة:

إن مفردات الواقع الاجتماعي ليست دائماً بارزة أو واضحة، ولعلها من أهم الخصائص التي تتميز بها العلوم الإنسانية وبخاصة علم الاجتماع. عدم الوضوح هذا في

المفاهيم، راجع إلى عدة اعتبارات من أهمها "اختلاف الراصدين لها، اختلاف المتعايشين معها"⁽¹⁾. لذلك فإنه من الضروري على الباحث الاجتماعي، توضيح مؤشرات السلوك الإنساني والقيم التي تحكمه في مجتمع معين أو جماعة بعينها وبالتالي تحديد المعاني المراد دراستها في الميدان، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد النظري المتداول في أدبيات النظرية الاجتماعية.

لكن من الضروري الإشارة بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال، أن نفرض قوالب منظمة على واقع متغير، فالمفاهيم لا تحدد بصفة اعتباطية ولكن تبنى على تعاريف الأفراد المتفاعلين في المجتمع. إن البحث في حقل العلوم الاجتماعية استنادا إلى ما قيل سلفا، خاصة على مستوى صياغة المفاهيم يصطدم بكثير من الإشكالات التي تحول دون الوصول إلى صياغة المفهوم الذي يناسب الوضعية الاجتماعية الراهنة، مما يؤدي بالباحثين في هذا الحقل من الدراسات إلى تبنى مفاهيم تمييزية، مستقرة، ستاتيكية، لا تعدو أن تكون سوى إعادة إنتاج لا واعي لواقع قديم أو واقع تاريخي يعبر عن حقبة سابقة تمثل إحدى لحظات ذلك المفهوم في المكان والزمان. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن القول أن المفاهيم الدقيقة والعلمية هي تلك التي تساير وتتحمس الواقع، أي تلك التي تتبثق عن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في الوضعيات الاجتماعية المختلفة، فالمفهوم "المعرف، ولأنه يحمل أو يقترح بعض معالم المعنى - لا يمكن أن يخلط مع النهائي أو الثابت"⁽²⁾

*

هذا الاتجاه في صياغة المفاهيم هو الكفيل بإنتاج خطاب سوسيولوجي حقيقي لأنه يحدث التراكمية الفعلية التي تراعي الخصوصية المجتمعية والخاصة في المجتمعات العربية أو على وجه التحديد في المجتمع الجزائري. ولذلك فإننا سنحاول قدر المستطاع تجسيد هذا المبدأ من خلال دراستنا وذلك بالاعتماد على تعاريف إجرائية كما تعبر عنها الوضعية

(1) علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبي، قسنطينة 2006، ص 46

(2) M. Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ED Casbah, Alger, 1997. p15

* هذه العبارة لـ Thines et Lemprenz وترجمتها في هذا السياق مجهود شخصي حيث أصل العبارة باللغة الفرنسية يحمل نوع من

المفارقة بين كلمات متشابهة :

"Le défini ne doit pas, du seul fait qu'il propose quelques repères sémantiques, être confondu avec le définitif".

الاجتماعية الممثلة لإطار الدراسة مع الإشارة إلى المفهوم المتناول في التراث العلمي و النظري . وسنتناول في إطار هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم و المستقاة أساسا من سؤال الانطلاقة والفرضيات ، بالإضافة إلى تحديد مصطلحات تناولها على طول الدراسة. وتتمثل المفاهيم الإجرائية الأساسية في: **الواقع، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية، السياسة،** و التي تمثل جملة المتغيرات التي يبنى على أساسها التحليل المفاهيمي من أجل إيجاد المؤشرات لقياس هذا الموضوع على أرض الواقع، أي في الإطار الميداني للدراسة.

1.6 الواقع:

يحتل مصطلح الواقع في الفكر الإنساني منزلة كبيرة، فقد شغل الكثير من أذهان الفلاسفة والعلماء. وقد ظهر التفكير في الواقع منذ أن بدأ الإنسان بدراسة نفسه و الكشف أو محاولة الكشف عن مكانته الفكرية. بعبارة أخرى ، منذ ركن الفلاسفة والعلماء اهتماماتهم حول الإنسان ومركزه في هذا الكون وعلاقته بالعناصر المختلفة الأخرى ، وتأثره بالموجودات والظواهر. لقد استمر البحث في الواقع، عبر تاريخ المعرفة البشرية وعلى مر عصورها، يأخذ أشكالا متعددة وأحيانا رؤى متصارعة ومناهج متباينة ومتعارضة. لن نخوض في المقاربات المتباينة والتي طرحها أصحابها سواء في الاتجاه الفلسفي أو العلمي ، ولن نخوض أيضا في المقاربات التي عرفها مفهوم الواقع في الفكر السوسيولوجي، انطلاقا من ابن خلدون إلى ماركس إلى فيبر. مع تعدد وجهات النظر وتبايدها تسعى مختلف التصورات والأبحاث الإمبريقية إلى محاولة تأسيس فهما للواقع ، سواء في صورته الجزئية أو الكلية. و ما دام هذه الدراسة هدفها فهم واقع إدارة الوارد البشرية فلا بد من تبني تصور للواقع يخدم هذه الدراسة.

من خلال هذه الدراسة فإننا نقصد بواقع "دراسة كل ما هو واقعي ، الذي لا يوجد فقط على المستوى النظري، وإنما هو موجود فعليا"⁽³⁾ بمعنى دراسة كل خصائص هذه الإدارة ومظاهرها اليومية في وحدات البحث الذي نحن بصدد، ونقصد بذلك المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة ، لكن هذه الخصائص أو المظاهر ، لا يمكن أن تتطرق إلى

⁽³⁾ Dictionnaire Quillet de la langue française, Editions librairie aristide Quillet, Paris, 1975.

جانبا دون الجوانب الأخرى على اعتبار أن هناك ارتباط بين مجموعة عوامل اجتماعية اقتصادية سياسية وحتى ثقافية تشكل هذا الواقع المتعلق بإدارة الموارد البشرية والمؤسسات الثقافية، فالواقع الذي نقصده يعبر عن وضعية إمبريقية أكثر منها نظرية تعكس الأشكال المختلفة ليوميات إدارة الموارد البشرية والتي سوف نلتقي بها خلال دراستنا المبدئية و المشكلة بدورها للإطار العام لهذه الإدارة. فالأفعال وردود الأفعال لاتكون عفوية و إنما ناتجة عن هذا الوسط العام والذي تمارس فيه. من هنا " أهمية القطيعة مع الأحكام المسبقة و البديهيات الخاطئة التي تعطينا التصورات الخاطئة بفهم الأشياء" (4). قد يكون مفهوم الواقع كما يقول ديكرات" من المفاهيم الواضحة التي نبهها إذا ما حاولنا تحديدها" (5) لكن من أجل تحديد أوسع لهذا المفهوم، و خاصة في مجال دراستنا، ومن أجل شمولية لأكثر العوامل المكونة لهذا المحيط الذي تنمو فيه الظاهرة وتتفاعل ، فيمكننا الارتكاز على أربعة أبعاد : البعد التاريخي ، البعد المعاصر ، البعد المعرفي فالبعد الامبريقي.

البعد التاريخي: إن تحليل و فهم أي واقع اجتماعي معين في مرحلة ما، يمر عبر مراحل بمستويين؛ يتمثل الأول في الكل ، حيث يشكل الواقع جزءا تابعا لمجموع . وهذا الكل عبارة عن بناء نظري يرمز إلى المجتمع الشامل، و يتمثل الثاني في مسار تاريخي شامل (خاص بالمجتمع الشامل) ثم خاص (متعلق بتطور الجزء المعني). من خلال ذلك يمكننا تأسيس تاريخ الظواهر و البنيات الاجتماعية ثم إعادة رسم تطور تاريخي وإعادة تشكيل بروز تكوين الظاهرة الاجتماعية التي تكونها الوضعية الراهنة للأفراد " (6). فأني تجاهل للبعد التاريخي للواقع الاجتماعي في أي دراسة سوسيولوجية، يعني ضمنا تجاهل وإغفال سيرورة نشأة الظاهرة و المشاكل والأفكار. "إن أي انجاز حقيقي

Quivy Raymond et Van compenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, Edition Dunod, Paris, 1995, (4) p 15.

(5) Dictionnaire le Robert Seuil de sociologie, Editions le Robert Seuil, 1999, p 441.

(6) سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة الأزهر بوغيموز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 24.

في مجال علم الاجتماع، يجب أن يستند إلى وعي عميق بالأبعاد التاريخية للحياة الاجتماعية " (7).

إن واقع إدارة الموارد البشرية ، لم يأت من فراغ وإنما هو حصيلة لمجموعة من التراكمات التاريخية لتحولات اجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية عاشها المجتمع الجزائري و المجتمع القسنطيني و المؤسسة الثقافية.

البعد المعاصر: و ينطوي على التأثيرات التي تمارسها البنية المحلية و الخارجية مع اعتبار أن الواقع يتشكل من مختلف التأثيرات التي تحدث على المستويين المحلي و الخارجي أو العالمي و بالتالي فإن واقع المجتمع ما هو إلا إفراز أو تشكيل لما يجري في البيئات الاجتماعية المختلفة.

البعد المعرفي أو الإيديولوجي: الواقع لا يتشكل بطريقة إعتباطية ، وإنما وفق طريقة معرفية و إيديولوجية أي مرجعيات فكرية ، تصورية ، و عليه فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار الناحية المعرفية للواقع أي النظريات و الإيديولوجيات. إن جدلية الفكر و الواقع عميقة في التاريخ الإنساني ، أزلية بالمعيار البشري . فمفاهيم كالأسمالية و الاشتراكية و العولمة و غيرها من المفاهيم ، هي ترجمة وإسقاطات لمجموعة من التصورات و الإيديولوجيات التي صاغها الإنسان قبل أن تصير واقعا.

البعد الإمبريقي: ويتمثل هذا البعد في صور و مظاهر الحياة اليومية أو يوميات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية بقسنطينة - بكل أبعادها وتجلياتها. يدور البعد الإمبريقي لمفهوم الواقع حول التحقق العلمي من يوميات إدارة الموارد البشرية. من خلال الأنشطة، العمليات و التصرفات ، نمط التسيير ، نمط الإدارة (القيادة) ، ردود الأفعال و التصرفات المسائرة لعمليات إدارة الموارد البشرية. رغم تأكيدنا على أن التعريف الإجرائي الذي وضعناه لمفهوم الواقع " دراسة كل ما هو واقعي أي الذي لا يوجد فقط على المستوى النظري و إنما هو موجود فعليا " و تأكيدنا أيضا على أن الواقع الذي نقصد، يعبر عن وضعية إمبريقية أكثر منها نظرية، إلا أن التركيز على الأبعاد الأربعة

(7) السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 21.

لمفهوم الواقع يعطينا معنى واسع ، أشمل و أدق كفيل بأن يوصلنا من خلال البحث الميداني إلى الموضوعية المتوخاة من هذه الدراسة .

2.6 إدارة الموارد البشرية:

من أجل تحديد أدق لهذا المفهوم، يمكن تقسيمه إلى مصطلحين أساسيين: الإدارة والموارد البشرية، من أجل الوصول إلى الجمع بين هذين المصطلحين في مفهوم عام هو إدارة الموارد البشرية.

1.2.6 الإدارة :

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمصطلح الإدارة بين مختلف المختصين و الباحثين، شأنها في ذلك شأن الكثير من المصطلحات في العلوم الإنسانية. ومرد ذلك إلى تباين الاهتمامات والاختصاصات والمقاربات. بالإضافة إلى الجدل الكبير الذي عرفه هذا المصطلح حول كونه "علم أم فن" (8). فهناك من يعتبره علم ويستند في ذلك إلى ما تحتويه الإدارة من نظريات علمية، بالإضافة إلى كونها تضم الكثير من الفروع المتخصصة والكثير من الكليات والمعاهد . وهناك من يعتبرها مجرد فن باعتبار الإدارة موهبة واستعداد شخصي تزداد قوته بالممارسة. ويمكن أن نخلص إلى أن "الإدارة علم يتطلب مهارة وفق في الممارسة والتطبيق، أو هي فن يحتاج إلى إطار علمي يثقله ويسدّد خطاه" (9) .

وعليه فإن هناك عدة محاولات لتعريف الإدارة منها:
تعرف الإدارة على أنها عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد المتاحة الأخرى لهذا التنظيم" (سيرتو)، وتعرف أيضا على أنها "قيادة توجيهية، وضبط جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (10) . وهناك تعريفات أخرى كالتعريف الشائع "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين". فريدريك تايلور يعرفها "على أنها المعرفة الدقيقة

(8) د. علي غربي، سلاطينية، قيرة : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص 11.

(9) د. علي غربي، سلاطينية، قيرة : مرجع سابق، ص 12.

(10) سعيد عبد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 87.

لما نريد من الرجال أن يعملوه ،ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وارخصها".

مصطفى خاطر بأنها "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الادارية المنطق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع" (12).

إن التعاريف كثيرة في أي مصطلح و خاصة مصطلح الإدارة وسردها كلها من المستحيلات، لكن يمكن أن نخلص إلى أن جل هذه التعريفات تتفق على أن الإدارة هي عملية توجيه الناس المشتركين في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت. أي أنها عملية تشمل تكامل الجهود المختلفة من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة، بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة وأكثر دقة مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة بكل تجلياتها السياسية، الاجتماعية و الاقتصادية، حيث أن التنظيم لا يمكن أن يكون منعزلا وإنما يؤثر ويتأثر بالمجتمع الذي يتواجد فيه.

إذا ما ركزنا على مجال اهتمامنا فإن إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة، تعني مجموعة الطرق التي تهدف إلى الاستفادة من الطاقات البشرية و"وضعها في موضعها الأساسي و المناسب من خلال جملة من العمليات كالتوصيف و التخطيط و التوجيه والتدريب.. الخ" (13).

من خلال ما سبق، فإنه يمكن وضع تعريف ، إضافة إلى التعريفات السابقة الذكر، على أن الإدارة "تنسيق وتنظيم للموارد المادية والبشرية، من أجل تحقيق أهداف محددة بأكبر كفاءة وأفضل فعالية و من ذلك فإنها تتميز بجملة من الخصائص، فهي ذات طابع إنساني لارتباطها بمنظمات مكونة من أفراد، وذات طابع ديناميكي لأنها مجموعة عمليات Processus، تعمل على توجيه سلوك الأفراد، تعتمد على صياغة القرارات بطريقة عملية، وترتبط بالبيئة المحيطة بها لأنها توجد في نفس البيئة التي تنشط فيها المنظمة.

2.2.6 الموارد البشرية:

(12) د. عربي، سلاطينية، قيرة : مرجع سابق، ص 10.

(13) د. عربي، سلاطينية، قيرة : مرجع سابق، ص 11.

يعتبر اصطلاح الموارد البشرية حديثا إلى حد ما، فقد حل محل اصطلاح الأفراد personnel، نظرا لتطور هذا المجال وتعمق وتوسع الدراسات فيه، ونقصد بالموارد البشرية "جميع سكان الدولة، باعتبارهم مواطنين تضمهم رعاية الدولة الاجتماعية والاقتصادية و السياسية و التعليمية و التربوية، أي تضم أولئك الذين يملكون القدرة والرغبة و الاستعداد للعمل في الحال أو في المستقبل" (14) ، كما تعرف الموارد البشرية على أنها ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي. وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية وأغلاها، بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى (15). من خلال التعريفين، نجد أنهما مختلفان نوعا ما في تحديد جملة الفئات إن صح التعبير التي تضمها هذه الموارد. فإن كان التعريف الأول نفهم منه كل فئات المجتمع برجاله، نساءه وأطفاله وحتى الأجانب الذين تستقطبهم الدولة أو المؤسسة استكمالا للعناصر المتاحة لها. فإن التعريف الثاني قد حدد الموارد البشرية في الفئات التي يمكن استغلالها في النشاط الاقتصادي، أي تلك التي تستطيع العمل فقط. وللبقاء في إطار دراستنا فيمكننا تحديد مفهوم الموارد البشرية من خلال التعريفات السابقة على أنها "مجموع الأفراد الموظفين أو المستخدمين في قطاع معين، أو مجموع العمال أو المستخدمين المرتبطين بمؤسسة معينة." (16)

من خلال الطرح السابق، يمكن أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى بعض التناقضات أو المفارقات اللغوية والناجئة عن اختلافات من حيث الاتجاه في تحديد المفهوم (اتجاهات لغوية فرانكفونية، أنجلوفونية).

فمصطلح الإدارة باللغة اللاتينية هو Administration و هو بالمعنى العام للإدارة كما ذكرنا من قبل، لكن بالنسبة للموارد البشرية، أي عندما نقول "إدارة الموارد البشرية"، فبالفرنسية تكون "Gestion des ressources humaines" أي أنها تحمل معنى

(14) لطفي دنبري، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2003/2002، ص ص 21-22.

(15) أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، دون سنة، ص 128.

(16) Le grand Larousse universel, Larousse, Paris, 1997, p 811.

التسيير: "مجموع العمليات ذات الطابع الأدواتي داخل المنظمات، و تشمل عمليات التنظيم، القيادة، التخطيط و كذا إتخاذ القرارات و التحكم، و ذلك بغية تحقيق الفعالية." هذا التعريف يقترب إلى حد كبير من تعاريف الإدارة المذكورة سابقا. لكن في أدبيات إدارة الموارد البشرية (الفرونكفونية) فإن المفهوم لا يعني الإدارة بمعنى Administration لأن L'Administration des ressources humaines يعطي الصورة الكلاسيكية لإدارة الأفراد، بينما المفهوم G R H فيذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يضع على المدى المتوسط و البعيد " سياسات تتعلق بالجانب الاجتماعي أو الإنساني مما يحتم خيارات إستراتيجية بالنسبة للمنظمة" (18). هذا ما يتوافق مع مفهوم Management (الأنجليزي) و الذي " يحمل الدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة و أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم". (19)

ومما سبق فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي نقصده في دراستنا لواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية يتمثل في: "إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تهتم وتختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة داخل هذه المنظمات" (20) وهنا تجدر الإشارة إلى أننا لا نقصد الوظيفة أو القسم داخل المنظمة بل: جملة السياسات والأساليب والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى الاستخدام الحسن والفعال لها من أجل أكثر فعالية للأفراد وللمنظمة. ونُحَوِّرُ هذه العمليات وفق متطلبات الدراسة حول محورين أساسيين:

1. توظيف الموارد البشرية (توفير الموارد البشرية):

ونقصد بها تلك العمليات المتعلقة: أولاً بتخطيط الموارد البشرية بحسب ما تتوفر عليه المنظمة من موارد بشرية وتوقعاتها المستقبلية على أساس احتياجاتها. وثانياً كل

(18) من أجل توضيح أكثر حول هذا الموضوع، يمكن الرجوع إلى كتاب :

B.Martory et D.Crozet, Gestion des ressources humaines, Edition Nathan, 1984

(19) د. غربي، سلطانية، قيرة : مرجع سابق، ص 09.

(20) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 22.

العمليات المتعلقة بتوفير الموارد البشرية للمنظمة وتتمثل جملة العمليات التي نضعها في هذا المحور فيما يأتي:

- تخطيط الموارد البشرية:

وتتمثل في جملة الإجراءات المتعلقة بجمع المعلومات حول الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة، من أجل تحديد الفروقات بين ما تتوفر عليه المنظمة وما تحتاجه من موارد بشرية.

- تحليل الوظائف (توصيف الوظائف):

وتتمثل في جملة الإجراءات اللازمة، والمتعلقة بجمع المعلومات من أجل وضع وصف خاص بكل وظيفة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات اللازمة لكل عامل من أجل النجاح في أداء المهام المنوطة به في هذا المنصب.

- تقسيم الوظائف:

وتتمثل في عملية مقارنة بين مختلف متطلبات وشروط كل وظيفة في المنظمة من أجل الوصول إلى نوع من الترتيب في الوظائف، مما يسمح بتحديد سلم الأجور والامتيازات الاجتماعية.

- الاستقطاب والاختيار:

وهو ما يصطلح على تسميته عموماً بالتوظيف بالمعنى الإجرائي، ويتمثل في البحث عن الكفاءات التي يمكنها أن تكون أفراد في المنظمة، وإجراء عملية الاختيار بين المترشحين بمعنى اختيار الأكفأ من أجل الوظيفة المعنية.

2. تنمية الموارد البشرية:

إن المفهوم الرئيس في هذا المصطلح هو مفهوم التنمية الذي يعتبر مفهوم مرناً يحتمل الكثير من المعاني. من بينها المرتبط بالموارد البشرية. فتعرف التنمية على أنها "مفهوم عام ومعنوي يمكن تحديده في المجال السوسولوجي بأنه عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استغلال طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى" (21) كما تعرف على "أنها العملية التي يتمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف بحسب أهميتها والوقوف على الموارد الداخلية والخارجية التي تتصل بهذه الحاجات والأهداف ثم القيام بعمل إزاءها" (22). يتفق التعريفان في كون التنمية عملية ديناميكية، تمثل جملة من المتغيرات من أجل تحقيق مختلف الحاجات والأهداف من خلال زيادة الاهتمام بالأفراد، المتعلقين بتلك الحاجات والأهداف. بإسقاط هذه المقاربة على مفهوم الموارد البشرية فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لمختلف الأعمال، ونقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه". (23) في نفس السياق تعرف أيضاً على أنها "تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات" (24). من خلال التعريفين السابقين واللذين تعرضنا إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية بشيء من الشمول والدقة فإنه يمكن القول بأن ما نقصده من خلال دراستنا؛ هي جملة العمليات والإجراءات وحتى السياسات الهادفة إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة من خلال

(21) جاك روبان: من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري، (ترجمة شحادة الحوشان)، وزارة الثقافة، والإرشاد القومي دمشق، 1977، ص

21.

(22) صلاح الغوال: تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968، ص 128.

(23) ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 22.

(24) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 216.

تحديد دقيق للاحتياجات في هذا المجال، وتوفير إطار مساعد للأفراد من أجل تحقيق أكثر فعالية للأفراد وللمنظمة.

وتشمل جملة العمليات الأساسية التي يمكن إدراجها في محور تنمية الموارد البشرية:

- تقييم أداء الموارد البشرية:

وتتمثل في التقييم والحكم على كفاءة العامل وفعاليتته في وظيفة طوال فترة زمنية محددة، ويكون ذلك من خلال بطاقات التقييم أو مقابلات التقييم أو من خلال أساليب أخرى معتمدة.

- التكوين (التدريب): وهي عملية توفر للأفراد المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء أحسن لوظائفهم أو لوظائف أخرى مستقبلية.

3.6 المؤسسة الثقافية:

1.3.6 المؤسسة:

كغيره من المصطلحات ، فإن مصطلح المؤسسة له عدة تعاريف، تختلف باختلاف المنطلقات و التخصصات . وقد تعددت التسميات و تداخلت، و تعددت النظريات التي تتناوله. فمنها من يأخذه على شكل المشروع، ومنها من يأخذه في شكل التنظيم أو المنظمة، وكل تلك التعاريف تصب في المعنى الخاص للمؤسسة و تتناول في مجملها مكونات المؤسسة العامة . بالإضافة إلى ذلك أيضا كباقي المصطلحات الأخرى ، الاختلافات الناتجة عن الترجمات المتعددة لهذا المصطلح و الناتجة أساسا عن الاختلافات و المفارقات اللغوية بين اللغات العربية و اللاتينية . وسنحاول فيما يأتي الإلمام بجملة هذه العناصر للوصول إلى التعريف الإجرائي الذي نستعمله أو نقصده في هذه الدراسة.

فمعجم العلوم الاجتماعية يعرفها على أنها في شكل مشروع ، أي أنها : " وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"⁽²⁵⁾ . وتعرف أيضا على أنها

(25) إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص ص 545-546.

"وحدة اقتصادية للإنتاج ، إنتاج السلع أو الخدمات و تصنف وفقا لعدة محددات، منها المحدد القانوني. وللمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها"⁽²⁶⁾ . لقد ركز التعريفان السابقان على أن المؤسسة entreprise، وحدة إنتاجية لها حرية اتخاذ القرار، مهمتها إنتاج السلع أو الخدمات. وقد أهمل إلى حد كبير مضمون المؤسسة و كيف تنشأ و سبب نشأتها . من هذا المنطلق، يمكن تعريف المؤسسة (المنظمة) على أنها تدل على "مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة و شرائع مقننة بينهم، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة". كما يمكن تعريفها أيضا على أنها "نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفراد يعملون و يتعاملون سويا بأسلوب متناسق و متعاون لتحقيق أهداف معروفة و مشتركة" . يمكن القول على أن المنظمة نظام يحتوي على عمليات تنظيم، و على أفراد يعملون بتعاون و تناسق، وبالتالي فهي نظام إنساني واجتماعي مترابط . والمنظمة مهما كان حجمها، حكومية أو خاصة، لا تمارس نشاطاتها في فراغ و إنما وسط البيئة أو المجتمع الذي تعيش فيه، وهي نظام مفتوح بمعنى أنها تتبادل التأثير و التأثير، وهي تتكون من أربع عناصر أساسية :

المهام (المهام التي يناط بها انجاز أعمال المؤسسة) ، الهيكل(الشكل التركيبي و الإطار الذي ينظم الأنشطة)، الأفراد (الذين يشكلون هذه المنظمة و يقومون بآداء المهام) ، الأدوات (المعدات و الأجهزة و المعرفة الفنية التي يستخدمها الأفراد في القيام بالمهام).

2.3.6 المؤسسة الثقافية:

لقد أشرنا فيما سبق إلى الاختلاف الموجود بين المصطلحات، والنتائج عن الاختلاف في الترجمات، الناتج بدوره من ذلك الاختلاف بين اللغات، أي اللغة العربية و اللاتينية. فكلمة مؤسسة باللغة العربية يمكن أن تحمل عدة معاني أو مصطلحات باللغة اللاتينية: entreprise وهي بالمعنى الاقتصادي المنطلق من كلمة المشروع ، كما يقابلها معنى آخر وهو institution و الذي يحمل معاني أخرى أو تعاريف أخرى و التي نوردتها فيما يأتي:

⁽²⁶⁾ Dictionnaire Le Robert Seuil de Sociologie, Edition Le Robert Seuil, 1999, P 286.

فإذا كان المعنى الاقتصادي للمؤسسة *entreprise* هو نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات و منافع مقابل أسعار معينة لتلبية أغراضهم الاستهلاكية أو الجماعية، أي أنها أداة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال أنشطة معينة إلى مخرجات ، وهي بالتالي فهي هيكل أو بناء اجتماعي يوضع بطريقة عقلانية و مخططة لتلبية حاجات محددة لأفراد المجتمع.

أما المعنى الاجتماعي للمؤسسة *institution* فهو يعني "مجموع الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع ، فهي جملة من الأشكال الاجتماعية و الهياكل المنظمة، الموضوعة بقوانين أو عن طريق العادات و التقاليد". ويذهب مونتيسكيو إلى القول في كتابه "روح القوانين" *L'esprit des lois* أن المؤسسة هي جملة القوانين و الأحكام التي تحكم الأفراد. أما دوركايم فيعرفها على أنها "فعل إجتماعي يمتاز بخاصة الديمومة والسيطرة على الأفراد"⁽²⁷⁾ .

أما في أدبيات علم الاجتماع، فإن المؤسسة الثقافية تعني مجموعة مترابطة من التقاليد الاجتماعية الثقافية يعرفها " وينيك" على انها مجموعة مترابطة من التقاليد الاجتماعية على قدر كبير من الثبات و هي نمط سلوكي متكامل ومركب و مستتر، يمكن عن طريقه إشباع الرغبات أو الحاجات الاجتماعية الأساسية. أما " هيرسكوفيتز" فيقول ان كل الثقافات هي مؤسسات تمثل استجابات منمطة، يرضى عنها المجتمع، لمتطلبات المعيشة. و يتصف مفهوم المؤسسة بنوع من الصرامة الذي يفصل بينها و بين العادة الاجتماعية أو التقاليد بصفة عامة، وهي تتمتع بقبول جماعي كجزء ثابت من التنظيم الاجتماعي ومن ثم تلعب دورا أساسيا في الحياة الاجتماعية. ، وقام " مالينوفسكي" بتحليل ماهية المؤسسة الثقافية، حيث يقول: "إن الثقافة هي كيان متكامل مكون من مؤسسات مستقلة جزئيا و منسق بينها إلى حد كبير. إن الوحدات المكونة حقيقة للثقافات، والتي تتميز بدرجة كبيرة من الثبات و العمومية والاستقلال. فهي أنساق النشاط البشري المنظمة التي تعرف بالمؤسسات وتتمركز كل مؤسسة حول حاجة أساسية، وتوجد بشكل دائم بين مجموعة من الناس في عمل تعاوني، وتتميز المؤسسة بكيان خاص من المبادئ، وتقنية

(27) Idem, pp 286-287.

حرفية معينة. و لا ترتبط المؤسسات بوظائفها ارتباطا بسيطا مباشرا، فالحاجة الواحدة لا تستقطب إشباعا واحدا في مؤسسة واحدة، لكن المؤسسات تتصف بتداخل واضح في الوظائف وبطبيعة مركبة" (28).

من خلال التحليل الأخير لمالينوفسكي وكذا التعريفات السابقة لمفهوم المؤسسة، سواء بجانبه الاقتصادي أو الاجتماعي، يمكن أن نخلص إلى أن ما نقصده بالمؤسسة الثقافية من خلال هذه الدراسة؛ "وحدة اجتماعية (قد يكون لها نشاط إقتصادي)، تمثل نمط من النظام الذي له هيكل رسمي (حكومي) تضطلع بدور النشر الثقافي الذي يوفر للمجتمع المنتج الثقافي⁽²⁹⁾ الممثل للثقافة الجماهيرية⁽³⁰⁾ و المجسدة للسياسات الثقافية الحكومية، وهي تتكون من العناصر الأساسية المكونة لأي منظمة، كما تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها".

ومن خلال دراستنا نقصد بها: المؤسسات التي تقوم بالدور الثقافي: كالمسارح، المتحف، المكتبات، المراكز الثقافية، الهيئات المشرفة على الحياة الثقافية. فرغم الدور الثقافي الذي تقوم به المؤسسات التعليمية؛ كالمدارس و الجامعة إلا أنها لا تدخل في نطاق دراستنا، كذلك المؤسسات الاجتماعية الرياضية أو الشبابية، كدور الشباب أو مركز تنشيط و إعلام الشباب. وذلك من أجل تحديد دقيق لإطار الدراسة و المتمثل في تلك الهياكل الرسمية التي تقوم بالدور الثقافي والمذكورة آنفا.

بالإضافة إلى المفاهيم المشكلة للإطار المفاهيمي للدراسة، والتي حاولنا تقديم التعاريف اللازمة فيها وبخاصة التعاريف الإجرائية الخاصة بموضوع الدراسة، هناك بعض المصطلحات الأخرى التي سوف نتعرض لها خلال الدراسة : السياسية، السياسية الثقافية.

(28) محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص ص 249-250.

(29) ما نقصده هنا بالمنتج الثقافي هو ذلك الإبداع الثقافي للأفراد، كالعامل المسرحي أو غيره أو تلك الخدمة التي يمكن أن تقدمها هذه المؤسسات لأفراد المجتمع، كالحفاظ على المنتج الثقافي التاريخي للمجتمع؛ كالمسارح أو حتى العمل الإداري المرتبط بكل ذلك كمثل الهيئات التي تسهر على عمل هذه المؤسسات. فهي مؤسسات متداخلة تمثل نسق للنشاط البشري الممثل لثقافة المجتمع التي تنشط فيه.

(30) أما الثقافة الجماهيرية فهي لون من الثقافة يلائم الجماهير والذي يتمثل بعرض، وهو يتطور بتطور المجتمع ؛ أي في البيئات الصناعية والحضرية. كما تقوم بدور فعال في التماسك الاجتماعي وإمداد الجماهير بأنماط معينة من الأفكار والقيم والمعايير، أولتها الدول اهتماما خاصا، وتقوم بها في المجتمعات المعاصرة وزارة الثقافة بأجهزتها ومؤسساتها المختلفة.

4.6 السياسة:

لغويا، فضلا عن المعنى و الذي يقصد به الحكم والدولة و كل ما لديه علاقة بهما، فإن معنى سياسة "يقصد به الطريقة المتمعنة المنسقة و المشتركة للقيام بعمل معين أو معالجة قضية معينة" (31).

بإسقاط هذا المعنى على موضوع دراستنا، فإن ما نقصد به السياسة هو جملة الطرق المتمعنة المنسقة و المشتركة التي تقوم بها المؤسسات الثقافية بصفة فردية او جماعية من أجل إدارة الموارد البشرية على مستواها. لكن الحديث عن هذا المصطلح أو المفهوم، و خاصة في مجال دراستنا حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة، فإنه يجرنا إلى الحديث عن مفهوم السياسة العامة و الذي نقصد به طريقة تسيير السلطات العمومية (الدولة) لقطاع معين . إن دراسة السياسة العامة (السياسات العامة) هو دراسة -في جزء كبير- لنشاط السلطات العمومية الذي هو نتيجة لممارسة يومية وتراكم لعدة سياسات متتالية مرتبطة بالبيئة التي تمارس فيها. من ذلك الارتباط بالإيديولوجيات التي توجه أمور الدولة أو الاستراتيجيات التي تعتمدها في قطاع أو آخر. وعليه فإن السياسة العامة هي جملة الأعمال التي تقوم بها الدولة و تحرك لها أجهزتها في المجتمع.

1.4.6 السياسة الثقافية:

من التعريف السابق يبدو واضح إلى حد كبير مفهوم السياسة الثقافية، والذي يتمثل في جملة الطرق التي تعتمدها السلطات العمومية في تسييرها للقطاع الثقافي، التي تترجم الأفكار أو المشروع الثقافي الذي تتبناه الدولة وذلك عن طريق جملة من المؤسسات والأجهزة والتي تمثلها المؤسسات الثقافية داخل البلاد. ومن مؤشرات الأساسية الجانب التشريعي ونقصد به جملة التشريعات والقوانين المصادق عليها والتي من شأنها ضبط وتسيير العمل الثقافي في البلاد، كذلك الجانب المالي والمتمثل في الميزانية التي ترصدها

⁽³¹⁾ Dictionnaire le Robert Seuil de sociologie, Edition le Robert Seuil, 1999, p 28.

الدولة للقطاع الثقافي من جملة الميزانية العامة للبلاد بالإضافة إلى توفير الهياكل العامة التي تمثل إطار العمل الثقافي.

الفصل الثاني: المقارنة النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

1 . المداخل الكلاسيكية

2. مدخل الموارد البشرية

3.الإسهامات النظرية المشكّلة لمدخل إدارة الموارد البشرية

خاتمة الفصل الثاني

تمهيد:

قبل الحديث عن أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية، تجدر الإشارة هنا إلى التطور التاريخي الذي عرفه هذا المجال. فمضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول، يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك للاختلاف في الفلسفة والأسس التي ينهض عليها المفهومان⁽¹⁾. وعليه يمكن التعرض بإيجاز شديد إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي، مع الإشارة إلى أن هذا التطور التاريخي لم يكن بمنأى عن تطور المداخل النظرية أو المقاربات التي ساهمت في نضج هذا المفهوم وفي الصيرورة التي آل إليها والأهمية البالغة التي يكتسبها اليوم.

(1) مفهوم الموارد البشرية حل محل إصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، وكانت سنة 1970 نقطة التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير مصطلح الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

المرحلة	الخصائص
من القرون الوسطى إلى بداية القرن العشرين	<p>* قبل الثورة الصناعية إدارة الأفراد لم تكن موجودة.</p> <p>* صاحب العمل هو الذي كان يقوم بإدارة الأفراد: أي التوظيف - المحاسبة - الأجور.</p> <p>* مع الثورة الصناعية، أصحاب العمل كانوا في مواجهة مشاكل اجتماعية كبيرة جداً، خاصة بشؤون العمل.</p> <p>* في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بدأ يظهر في المصانع منصب الأمين الاجتماعي.</p>
من بداية القرن العشرين إلى الحرب العالمية الثانية	<p>* وظيفة "إدارة الأفراد" بدأت بالظهور في المنظمات.</p> <p>* مناصب الأمانة الاجتماعية تحولت شيئاً فشيئاً إلى "مصلحة الأفراد" وكتسي أهمية ضئيلة في المنظمة.</p> <p>* "مصلحة الأفراد" تهتم بالأجور، التوظيف والعلاقات الصناعية.</p> <p>* تعمل أيضاً هذه المصالح من أجل تحسين ظروف العمل.</p> <p>* ساعدت دراسات تايلور وسابو في زيادة الاحتياج إلى مصالح مختصة للموارد البشرية.</p>
من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى 1960	<p>* ظهور نشاط أو منصب ما يعرف بالعلاقات الصناعية</p> <p>* نمو وتطور العمل النقابي الجماهيري</p> <p>* إعادة هيكلة "مصالح الأفراد" لإعطاء أكثر مجال للعلاقات الصناعية، نظراً لقوة النقابات.</p> <p>* الأولوية للتكوين وتحسين الظروف الاجتماعية.</p>
من 1960 إلى 1980	<p>* تضاؤل أهمية العلاقات الصناعية وتنامي الاهتمام بالموارد البشرية كعنصر جديد أو مفهوم جديد.</p> <p>* تطور الإعلام الآلي وبالتالي تطور في تسيير الأجور الخاصة بالعمال.</p> <p>* زيادة كبيرة في كفاءات المسيرين للموارد البشرية.</p> <p>* تأثر كبير بالعلوم السلوكية من أجل تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.</p>

* تأثير المقاربة النظامية في معالجة مشاكل الموارد البشرية (<i>approche systémique</i>)	
* بعد أزمة الثمانينات، ظهور مقاربات جديدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وتمتعها بنفس القيمة والأهمية في المنظمات كباقي الأقسام أو المصالح. * إدارة مشاكل جديدة تخص الموارد البشرية: التقاعد - الحوافز - الشغل - الإنتاجية - التغير التكنولوجي - إعادة التأهيل والتدريب - الصحة والأمن الاجتماعي. * تحولات كبرى في دور إدارة الموارد البشرية وخاصة في المنظمات الكبرى.	الوقت الحالي

جدول II - 1 : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المصدر:

B.Martory, D. Crozet – Gestion des ressources humaines – Editions Nathan.
Paris 1984 – p10

وسوف نتعرض لهذه المراحل المختلفة في سياق عرضنا لأهم المداخل النظرية أو المقاربات النظرية في دراسة إدارة الموارد البشرية. لأن أهم الأزمات والتحويلات التي عرفها مجال إدارة الموارد البشرية صاحبه تطور النظريات والمقاربات، مما أدى إلى تطور كبير في دراسة هذه الإدارة والتي أعطت مع الوقت أهمية كبرى لهذه الوظيفة. إن المداخل الأساسية في دراسة الموارد البشرية، اعتمدت، وبخاصة الكلاسيكية منها، على المداخل الأساسية المشكّلة للنظرية الاجتماعية للتنظيم، انطلاقاً من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية، كذلك الأمر بالنسبة للنظريات الحديثة والتي استقت الكثير من النظريات السلوكية والنظرية الحديثة للتنظيم. بالإضافة إلى النظريات الحديثة في مجال الإدارة management حتى في جانبها الاقتصادي، وذلك نظراً للتداخل الكبير بين الجانب الاجتماعي والاقتصادي وحتى السلوكي في الشكل الحديث للتنظيم.

1 . المداخل الكلاسيكية :

1.1.1 . مدخل الإدارة العلمية:

ينتسب هذا المدخل الذي وضع أسس الإدارة الحديثة إلى "فريدريك تايلور" و"هنري فايول". فهما اللذان وضعوا أهم مبادئ إدارة التنظيم، انطلاقاً من فكرة أن السلطة تمارس من فوق إلى تحت، أي أن التنظيم عبارة عن كل، لكنه متعدد الوظائف. بالإضافة إلى هذين الاسمين يمكن إضافة اسم ثالث أو توجه آخر وهو بيروقراطية فيبر، والذي تضعه بعض أجيال النظرية الاجتماعية كتوجه مختلف، إلا أن الكثير من الأدبيات الحديثة والخاصة بالإدارة أو إدارة الموارد البشرية تضعه مع مدخل الإدارة العلمية على اعتبار أنه وضع أسس علمية بيروقراطية للتنظيم، والتي لا تزال سائرة المفعول إلى يومنا هذا. (2)

1.1.1 نظرية تايلور العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية، في الفترة ما بين 1900 و1920، والتي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير. شمل التوسع في الطرق، المواصلات ووسائل الإنتاج، مع زيادة تركيز عدد السكان بالمدن. وقد ارتبط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور (1856 - 1915) حتى أنه أصبح يطلق عليها اسم النظرية التايلورية أو نظرية تايلور العلمية. تعتبر نظرية تايلور أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث اتخذ تايلور مدخلا علميا موضوعيا للإدارة. تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي وضعها تايلور والذي كان بالأساس مهندسا عصاميا - مع جملة من مفكري هذه المدرسة. تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (3)

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- 2- اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.

(2) J-P Helfer - M.Kalika - J.Orsoni, Management : stratégie et organisation, 3^{ème} édition - Ed Vuibert . Paris 2000 pp 374 - 376.

(3) د. علي غربي ، سلاطينية ، فيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى- عين مليلة2002ص ص 33- 36

3- على الإدارة توفير التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
4- توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم ويتولى العمال مهام التنفيذ.

وعليه، يمكن القول أن النظرية التaylorية تعتمد مبدأ التقسيم في العمل، حيث يعهد كل عامل بعمل معين ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه. من جهة ثانية ترفض النظرية فكرة الصراع، وتؤكد على مبدأ التعاون كسبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة، وبذلك القضاء على المشاكل التي يعرفها التنظيم. وإذا كانت نظرية تايلور بمثابة نظرية فيسيولوجية للتنظيم، على اعتبار أن الهدف منها هو تحليل التفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الاجتماعية وبيئة العمل التي يخلقها التنظيم، إلا أن تركيز "فريدريك تايلور" كان على دراسة الإنسان باعتباره ملحق للآلة أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية. تايلور تحدث عن الآلة على اعتبار أنه مهندس في مصنع، لكن يمكن تعميم ذلك على أي وسيلة إنتاج مهما كانت. إذن، النظرية العلمية لتايلور تقوم على أساس أن "وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل، أي تلك الأعمال المصنعية أو الأعمال المكتبية المتكررة، وهي بذلك لا تنتظر من العامل أي تفكير. كذلك أن السلوك الإنساني في التنظيم هو سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة، وعليه فأقصى ما ينتظر التنظيم من العامل هو: الطاقة أي أقصى ما يستطيع الإنسان إنتاجه. السرعة، أي الوقت الذي سيستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محدد ببذل كمية من الجهد لإنجاز عمل معين. وأخيرا الاستمرارية، أي القدرة على الاستمرار في بذل المجهود"⁽⁴⁾. أي أن الإدارة العلمية لتايلور تركز على خصائص: العمل، التخصص، الرشد في الإدارة، هيكل التنظيم (التسلسل الرئاسي)، تشجيع الأفراد بالحوافز الاقتصادية.

من خلال هذا العرض الوجيز لأهم أفكار النظرية العلمية لتايلور، يبدو أن هذه النظرية تولي أهمية كبيرة لطبيعة الهيكل التنظيمي الداخلي للتنظيم، وتعتبره نظاما مغلقا، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج. لكن بالمقابل، فهي تغفل أهمية الإنسان في التنظيم، وتعتبره ملحق لوسيلة الإنتاج

(4) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975، ص 65

لا تأثير له على السلوك التنظيمي. من جانب آخر، يبدو أن تكوين تايلور (مهندس) والنطاق الذي عمل فيه، أثرا كثيرا في طبيعة هذه النظرية. إذ أنها لا تراعي خصوصية التنظيم (المؤسسة) وخصوصية المنتج الذي تقدمه. فبرغم علمية المبادئ الإدارية التي يطرحها، إلا أنه لا يمكن إسقاطها على كثير من المؤسسات كالمؤسسات الثقافية موضوع دراستنا.

2.1.1 أعمال فايول أو نظرية التقسيم الإداري:

ظهرت نظرية التقسيم الإداري في فكرة متلازمة تقريبا لسابقتها النظرية العلمية التaylorية. لكن تداركت نظرية التقسيم الإداري النقص الذي كان موجودا في سابقتها، بتناولها الجوانب التي أغفلتها التaylorية والمتمثلة في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما" (5) ويبرز ذلك في مساهمة رائدها الأول المهندس الفرنسي "هنري فايول" (1844 - 1925) الذي عرف مسارا مخالفا لسابقه تايلور، حيث كان المدير العام لمؤسسة منجمية في فرنسا.

لقد اهتم فايول بمظاهر الأداء المادي للعمال، وتبنى مفهوم أن المؤسسة نسق مغلق. ففي حين تركز التaylorية على دراسة الإدارة المباشرة أي دراسة أقل المستويات الإدارية والتنفيذية في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، ركزت أعمال فايول على دراسة الإدارة العليا، والاهتمام بالمدير الإداري، والإدارة التنفيذية، ثم تدرجت من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية الأخرى. كما ركزت في الاهتمام بدراسة الجهاز الإداري للمؤسسة على العمليات الداخلية التي تتم بداخل الجهاز أي على الأداء الفسيولوجي، مهملة الأبعاد الإنسانية. و هي في ذلك تتفق مع التaylorية في عملية تحقيق الكفاءة، ولكن تختلف معها في نطاق التطبيق. فنظرية التقسيم الإداري تطبق على المستوى الإداري بينما التaylorية تطبق على مستوى الإنتاج، في كتابه "الإدارة الصناعية" الذي نُشر عام 1916 و أعيد نشره عدة مرات، لا يتحدث فايول عن التنظيم في المصنع وإنما عن الإدارة بمنظور عام، يلخص في كتابه وظيفة الإدارة العامة إلى خمس عمليات أساسية تنبؤ *prévenir*، تنظيم *organiser*، قيادة *commander*، تنسيق *coordonner*،

(5) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - الجزء الأول - دار الكتب الجامعية، الإسكندرية 1982، ص 132.

مراقبة *contrôler*، لذلك عُرفت مبادؤه ب « les cinq infinitifs » (poccc)، فالى جانب وظيفة الإدارة العامة، يرى فايول أن هناك خمس وظائف أخرى تضمن السيرورة الحسنة للتنظيم أو المؤسسة وهي الوظائف: التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبة. والغريب في الأمر هنا أن فايول لا يتطرق إلى وظيفة إدارة الأفراد أو الموارد البشرية⁽⁶⁾، حيث أنه يؤكد مرة أخرى على أنه امتداد للمدرسة الكلاسيكية للإدارة العلمية، من خلال نظرة الإنسان الآلي. إذ أن الإنسان مقرون إلى حد كبير بالحيوان الآلة الذي يعمل ويتقدم بمبدأ "الجزرة" مقابل العقوبة المتمثلة بالعصا. فهو لا يفكر وعليه فإنه ينفذ الوظيفة الأكثر بساطة. رغم كل ما يمكن أن يقال عن أفكار تايلور وفايول وتهميشهما للدور الحقيقي للإنسان، إلا أنهما أرسيا المبادئ الأولى للإدارة الفعالة. فرغم وحشيتها، إلا أن الإدارة العلمية حققت الكثير من التطور الاقتصادي، كما أنه على أساس انتقادها تطور الفكر التنظيمي بشكل كبير.

3.1.1 بيروقراطية فيبر:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بدايات القرن العشرين، ويعتبر العالم الألماني الكبير "ماكس فيبر" (1864 - 1920) الرائد الأول، حيث توصف بأنها البداية لنظرية التنظيم العلمية. لكن فيبر لم يهتم مباشرة بمشاكل التسيير الخاصة بالمؤسسة أو التنظيم على عكس النظريات الكلاسيكية السابقة. ولقد إرتأينا وضعها إلى جانب النظرية العلمية باعتبارها الأساس في النظريات اللاحقة في التنظيم والإدارة⁽⁷⁾. تهدف النظرية البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء. فمقصود البيروقراطية هو النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي. حيث يعرف فيبر المؤسسة على أنها مجموعة من المهام والأعمال التي توزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة، و من جهة أخرى فإن المؤسسة نسق مغلق لا تتبادل التأثير مع المحيط الخارجي أي تعتمد على إمكاناتها الخاصة الداخلية، لتحقيق الكفاءة التي يرى فيبر أنها الهدف الأسمى للمؤسسة. لقد اهتم فيبر بتقديم نظرية

⁽⁶⁾ J-P Helfer - M.Kalika - J.Orsoni, Management : stratégie et organisation 3^{ème} édition - Ed Vuibert . Paris 2000 p375.

⁽⁷⁾ وضعنا هذا الترتيب: أي نظريات تايلور، فايول ثم فيبر لاعتبارات تاريخية فقط.

مثالية تحدد نمط السلوك في التنظيم من خلال إعطائه مجموعة من المبادئ الخاصة. من خلال هذه المبادئ تتضح لنا الأهمية التي أولاها فيبر للموارد البشرية كمتطلب أساسي من أجل تحقيق الكفاءة التي تسعى إليها المؤسسة، فهو يؤكد على تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تكوين الأفراد على أداؤها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية لدى الأفراد. بالإضافة إلى هذا يعتبر التكوين المسبق ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف، حيث أن التعيين أو التوظيف يتم على أساس الخبرة و الشهادة العلمية، إذ يجب توفر كم معين من المعلومات و المعارف لدى الفرد حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما. وليس هذا فقط، من شأن التكوين أن يمنح الأفراد مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، لأن العامل الحاصل على أكبر قدر من المعلومات والخبرة، تمنح له درجات أعلى في السلم الوظيفي وبالتالي يحصل على مستويات أعلى وأجر أكبر. لكن بالرغم ما قدمته هذه النظرية، إلا أنها تجرد الإنسان من مكوناته النفسية، حين يؤدي واجبات معينة بطرق محددة، ويخضع لرقابة وإشراف المستويات العليا من الإدارة. فالإنسان هنا كآلة تحدد له واجبات يؤديها دون نقاش. ومن الانتقادات الأخرى التي قدمت لهذه النظرية هي أنها "تتعلق خاصة بموظفي القطاع العمومي، حيث يؤكد فيبر أن المسيرين لا يمتلكون وسائل الإنتاج"⁽⁸⁾ ويعملون في إطار تقسيم العمل الخاضع لمعايير التخصص والتسلسل السلطوي Hiérarchie، مما يهمل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم والمكونات السلوكية والنفسية للأفراد.

2.1 مدخل العلاقات الإنسانية:

إن ظهور حركة العلاقات الإنسانية كان بمثابة رد فعل للأسلوب الكلاسيكي في نظرية التنظيم، حيث حاولت تصحيح المفاهيم التي كانت سائدة في فترة معينة، وركزت بالتالي على بعض العناصر التنظيمية التي أغفلتها النظريات السابقة. رائدها الأول هو "التون مايو" (1880 - 1949)، باحث في هارفارد، قام بعدة بحوث والتي دامت ما يقارب

⁽⁸⁾ J-P Helfer - M.Kalika - J.Orsoni , Ibid., p376.

العشر سنوات إلى غاية 1932 في عدة مؤسسات، لكن أشهرها كان في شركة "وسترن الكتريك" في هاوثورن بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. هذه التجارب ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال على عكس النظرية الكلاسيكية الإدارية العلمية والتي ركزت على الجانب الفيسيولوجي للعمل. من جانب آخر، تركز نظرية العلاقات الإنسانية في إدارتها للأفراد أو الموارد البشرية على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية وعلى الحوافز الغير مادية وما تلعبه من دور مهم في رفع الروح المعنوية، بحيث تدفعهم أكثر للعمل. "قلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يُصمّم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافئ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة"⁽⁹⁾. ومما جاءت به أيضا هذه النظرية في علم التنظيم، هو كشفها عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال. حيث أن السلوك الفردي للعامل لا ينبع من شخصه هو، وإنما تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، "وهي بهذا تنظر إلى المؤسسة على أنها بناء اجتماعي لا اقتصادي، وبالتالي يصبح إشباع الحاجات الاجتماعية يسبق الحاجات الاقتصادية. كما تطرقت أيضا إلى التنظيمات غير الرسمية واعتبرتها الركائز الأساسية في البناء التنظيمي"⁽¹⁰⁾. ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي يقوم عليها مدخل العلاقات الإنسانية فيما يأتي:⁽¹¹⁾

* أن التنظيم عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

* أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

* أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها مما يتناسب مع أهداف التنظيم، وهي تعمل على تحقيق التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

⁽⁹⁾ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية - المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998 - 1999 ص 18.

⁽¹⁰⁾ المرجع نفسه ص 19.

⁽¹¹⁾ د علي غربي، سلاطنية، فيرة: تنمية الموارد البشرية - دار الهدى - عين مليلة - 2002 ص ص 40 - 46.

* لتحقيق ذلك تسعى القيادة إلى دمج التنظيم الغير رسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

* الاتصال بين أجزاء التنظيم ليس قاصرا على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية يجب أن تولى العناية اللازمة لأنها قد تكون أكثر فعالية.

من خلال ما سبق يبدو أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية، معتبرة أن التنظيم الذي يوفي أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هو أكبر وأعلى التنظيمات كفاءة، مع اعتبار أن الرغبات الإنسانية هي أكثر أهمية من الرغبات الاقتصادية. وهي في ذلك نادت بالفرد الاجتماعي، ليس الفرد الاقتصادي، وفي هذا الصدد أشارت إلى بعض الوسائل التي تساعد على توفير ذلك: كتشجيع تكوين الجماعات، توفير القيادة الديمقراطية، تنمية الاتصالات بين الإدارة والأفراد باختلاف جماعاتهم وكذا تنمية الاتصال بين مختلف هذه الجماعات. باختصار يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية في إطار إدارة الموارد البشرية تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، من خلال مبادئها الأساسية القائمة على إشباع الرغبات الاجتماعية للعمال، كمية العمل التي يقوم بها الفرد والتي لا يمكن تحديدها من خلال القرارات البيروقراطية فقط وإنما بالنظر أيضا إلى الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل. كذلك الأمر بالنسبة للمكافآت الاقتصادية والغير اقتصادية التي تلعب دورا هاما في تحفيز العمال. بالإضافة إلى اهتمامها بالعناصر الرسمية والغير رسمية للتنظيم وتحليل بناءاته الداخلية، أي الاهتمام بظروف العمل والحاجات الاجتماعية للعمال والتي هي في صميم إدارة الموارد البشرية وعملياتها. إلا أنها تبقى قاصرة، على اعتبار أنها أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم واحتمال الصراع الناتج عن صراع المصالح بين الأفراد وأرباب العمل، حيث إنها تصور التنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم، ولقد كان هذا العنصر أي الصراع من أشد الانتقادات التي قُدمت لهذه النظرية، بالإضافة إلى نقطة مهمة والمتمثلة في تغييب الرشد أو الوعي عند الفرد، وكأنما تضع مبدأ أنه كلما كان الفرد سعيدا كلما كان منتجا أكثر، فيبقى الفرد في هذه النظرية أيضا مُستعملاً أو مُستغلاً

بصفة غير مباشرة، حيث لا يكون ملحقا بالآلة في نظام مغلق وإنما ملحق إلى جملة من الرغبات التي بإشباعها يمكن الحصول على ما يريده التنظيم من هذا الفرد. ولذلك ألحقت هذه النظرية بالميكانيكيات في كثير من الأدبيات الناقدة لها.

2. مدخل الموارد البشرية:

لقد تبلورت الأفكار الأساسية لهذا المدخل في بداية سنوات السبعينات، بمعنى أنه واكب التطور الكبير الذي عرفه الاقتصاد العالمي من خلال التطور الذي عرفته المؤسسات بكل أشكالها في وسط يطبعه التنافس الشديد، مما أدى بكل المنظرين والمفكرين، في مجال الفكر التنظيمي إلى التركيز على الهدف الرئيسي لكل هذه المؤسسات وهو أعلى مستوى فعالية وذلك من أجل التميز والامتياز.

إن مدخل الموارد البشرية ليس نظرية واحدة، قليلة هي الكتب في مجال النظرية السوسولوجية الخاصة بالمنظمات وحتى المهتمين بجانب الموارد البشرية، التي تذكر هذا المدخل كمدخل خاص ومستقل، فهو في حقيقة الأمر مجموعة من الاجتهادات النظرية المشكلة من تراكمات فكرية متعددة التخصصات pluridisciplinaire من العلوم السلوكية إلى العلوم التنظيمية إلى العلوم القانونية والإدارية. أدى كل ذلك إلى بروز هذا التوجه أي مدخل الموارد البشرية، الذي يؤكد على اعتبار الفرد العامل كمورد وليس كمجرد وسيلة إنتاج أو مجرد إنسان يخضع لمشاعره وعواطفه فقط مما يتيح للمؤسسة التي يعمل فيها هذا الفرد، الاستفادة من زيادة للفعالية التنظيمية التي تكرسها خاصة عملية إشباع حاجات الفرد. فالأهداف التنظيمية لا يمكن أن تكون في معزل عن الأهداف الخاصة بالفرد، بل تكمل الأخيرة الأولى، إذ لا يمكن تحقيق الواحدة على حساب الأخرى. إذا فالفكرة الجوهر لمدخل الموارد البشرية، هي أن المؤسسة في عالم اليوم، ومن أجل تحقيق أهدافها التنافسية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وكذا حاجات الفرد العامل على حد سواء، إذ أن الفرد العامل يمثل من نظرة براغماتية، استثمار للمؤسسة يجب أن تحسن تنميته وإدارته من أجل تحقيق الفعالية في أعلى مستوياتها.

لقد ساعد التطور التاريخي للمؤسسات الاقتصادية وغيرها من تبلور هذا التفكير وبخاصة العمل النقابي و التشريعات الخاصة بالعمل. ولكن وبصفة خاصة المناخ الاقتصادي العالمي، الذي كرس فكرة التنافسية والتي تمثل المحور الأساسي لهذا المدخل، أي العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة وفقا لمنطق معين يمثل الإطار العام لفكر هذا المدخل: (12)

* النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة المؤسسات وكلها تؤدي إلى إثارة قوى التنافس فيما بينها.
* يتحدد مصير المؤسسة في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
* تتكون القدرات التنافسية للمؤسسة بالتصميم والتخطيط لتحويل المزايا والموارد المتاحة إلى منافع وقيم أعلى للعملاء و للمنافسين.

* المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، فالموارد المادية وإن كانت شرطا ضروريا فهي ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة التنافسية، إذ لا بد من توفر العمل البشري الذي يقوم بالتصميم والإبداع والبرمجة والتنسيق والإعداد والتنفيذ والتطوير والمحاسبة، مما يؤدي إلى تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تطوير المنتجات، تحديث الموارد وبالتالي تحقيق التميز والاختلاف.

كل هذه العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية، وجعلها عبارة عن جهد بشري، الذي لا يمكن أن يتوصل إلى تلك النتائج إلا في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن المنطق الأساسي لفلسفة إدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير. فإدارة الموارد البشرية نظام متكامل يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة. وفعالية هذه الإدارة تتجلى في وجود سياسات محددة ومتناسقة توجه هذه العمليات والممارسات الإدارية بما يتلاءم والأهداف المسطرة للمؤسسة من جهة وبما يتماشى مع المفاهيم الجديدة

(12) لمرجع نفسه ص 48.

لإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. هذا ما يتطلب تصميم إستراتيجية لإدارة هذه الموارد البشرية، تهدف إلى زيادة العائد من استثمار المورد البشري، بمعنى تحقيق القيمة المضافة لهذا المورد بالنسبة لتكلفته. إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف المحددة، إنما يعتمد على التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات المورد البشري المتاح ومن ثمة يأتي التخطيط والإعداد لكل العمليات. فنجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على توازنها مع باقي الأقسام الأخرى في المؤسسة لأنها جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل.

وكخلاصة لما سبق، نؤكد على أن مدخل الموارد البشرية يركز على قضية هامة، هي أن التنظيم مهما كان إنما يعتمد على الجهد الإنساني، بمعنى أن العناصر الغير بشرية في التنظيم تبقى دون قيمة إذا أبعدت أو أفرغت من المضمون الإنساني لديها. فالموارد البشرية أو بتعبير صحيح إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية الجيدة، وإتباع الأساليب العلمية في اختيار الأفراد ومتابعتهم والتكفل بتنمية هذه الموارد البشرية وكذا تلك العلاقات الإنسانية، وذلك بالجوء إلى تخطيط الموارد البشرية والتزام جملة من السياسات التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية: سياسات خاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسات للتكوين، للإشراف والتوجيه للتنمية الشخصية وكذا لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات الخاصة بالأفراد. إن ما ساعد على تطور هذا المدخل هو تنامي فلسفة الإدارة الحديثة والتي تقوم أساساً على مبادئ التميز والتفوق، بالإضافة إلى التوجه نحو العالمية، الأمر الذي أدى إلى إطلاق الطاقات البشرية، وترك مجال واسع للمبادرة والتطور والتأقلم بالنظر إلى التغيرات الكبيرة في المكان والمتغيرات الكثيرة الناتجة عنها.

كما ذكرنا سابقاً فإن مدخل إدارة الموارد البشرية يُعدُّ توجهها عاماً، تكاملت له مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل، يعبر عن توجهات جديدة في ميدان الإدارة الحديثة. هذا المنظور الشامل والمتكامل يعكس الإضافات والإسهامات التي قدمتها تيارات فكرية جديدة أو حديثة نسبياً والمستمدة

من العلوم السلوكية، مداخل التطوير التنظيمي، النظرية الحديثة للتنظيم، مدخل إدارة الجودة الشاملة، والتي سوف نتناولها بإيجاز.

3. الإسهامات النظرية المشكّلة لمدخل إدارة الموارد البشرية :

1.3 النظريات السلوكية:

لم تهتم هذه النظريات بالأشكال التي يمكن أن يتضمنها التنظيم، بقدر ما اهتمت بإبراز العوامل التي لم تركز عليها النظريات الكلاسيكية. حيث تؤكد على "وجود العديد من القوى الدافعة التي تحرك سلوك العاملين [...] الأمر الذي يؤدي إلى أهداف فورية للعاملين تختلف تماما عن تلك التي تملئها عليهم منظماتهم"⁽¹³⁾.

1.1.3 نظرية النظام التعاوني "شمستر برنارد":

ترى هذه النظرية أن "التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف"⁽¹⁴⁾. فالتنظيم إذن هو نظام مفتوح تعاوني، تلعب العوامل النفسية فيه والاجتماعية دورا حيويا. وعلى عكس النظريات السابقة، فإن النظام التعاوني يعطي أهمية كبيرة للتنظيم الغير رسمي. بالإضافة إلى ذلك فإن "شمستر برنارد" قد نادى إلى مبدأ تخصص الموارد البشرية، الذي يكون عن طريق التكوين المتخصص حول المهن. كما ركز على تغيير الاتجاه تجاه العمال فيما يخص المعاملة الحسنة، لأن ذلك يساعد في رفع إنتاجيتهم. وإذا كانت نظرية النظام التعاوني تؤكد على ضرورة وجود الحوافز التي تحفز العمال على العمل أكثر وبذل مجهودات أكثر، فإنها تؤكد أكثر على عدم جدوى الحوافز المادية إذا كان العمال قد تجاوزوا مستوى الإكتفاء، وبالتالي يتحول الاهتمام إلى الحوافز المعنوية التي تعزز رغبة العمل لدى الأفراد مثل: الحوافز الشخصية الغير مادية؛ كالفرض المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز القيادة في التنظيم، بالإضافة إلى ظروف العمل الملائمة، التقدير على الجهود، الإنتماء إلى الآخرين، المساهمة في اتخاذ القرار، هي نوع من الدوافع التي تدفع الفرد إلى بذل الكثير من الجهود ومحاولة تحسين الأداء.

2.1.3 نظرية التنظيم الاجتماعي لباك:

ركزت هذه النظرية على عملية التفاعل التي ينطوي عليها التنظيم، وذلك نظرا لتواجد نوع من الاستغلال المتبادل؛ حيث الفرد يحاول من خلال المنظمة تحقيق أهدافه،

⁽¹³⁾ حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة - مطبعة الإشعاع الفنية - مصر، 1997، 1998، ص 12.

⁽¹⁴⁾ علي السلمي - تطور الفكر التنظيمي - مرجع سابق - ص 175

والمنظمة أو التنظيم بدوره يحاول تحقيق أهدافه من خلال الفرد. فالتنظيم كما يرى "باك" يتكون أساساً من الأنشطة والعلاقات الإنسانية، ومن جهة أخرى فهذا "التنظيم يتفاعل مع المجتمع في كيفية الحصول على الموارد التي يتم تحويلها فيما بعد إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية"، ومن الموارد الأساسية التي يحتاجها التنظيم يأتي الأفراد وما يحملونه من دوافع واتجاهات، بالإضافة إلى صفاتهم الفسيولوجية.

3.1.3 نظرية الدافعية "لرئيس ليكيرث":

تؤكد هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في الإنتاج، وتأثير السلوك على فعالية التنظيم. لذلك فهي تدعو إلى توفر الدافعية الكافية للعامل من أجل أن يقوم بعمله على أكمل وجه. ولتكون هذه الدافعية موجودة يجب أن تعمل الإدارة أو التنظيم على القيام بالعوامل التي من شأنها أن تساعد في إنتاج الدافع للإنجاز والمتمثلة في الإشراف، التكوين التدريبي، دفع الأجور. من جهة أخرى يؤكد "ليكيرث" على مفهومي القيادة وفرق العمل الجماعي؛ فهو يدعو إلى تكوين جماعة وفرق عمل ترتبط فيما بينها من أدنى المستويات إلى أعلاها، ويسميتها "العضوية المزدوجة"، هذه الازدواجية في العضوية تقوي الترابط بين الفرد والتنظيم وبالتالي تقوي فعاليتها.

4.1.3 نظرية الحاجات لماسلو:

لقد وضع "أبراهام ماسلو" سلماً للحاجات الإنسانية، وصنفها حسب الأهمية إلى درجات. فكانت الحاجات الفسيولوجية الأساسية، كالمأكل والمشرب، هي الأهم وهي قاعدة الهرم. ثم حاجات الأمن، و يحققها الإنسان عن طريق العمل وعن طريق القيم الروحية التي يؤمن بها. ثم تأتي الحاجات الاجتماعية أو بعبارة أخرى الحاجة إلى الانتماء، وهي أن يكون الفرد منتبهاً إلى مجموعة. وبعدها تأتي الحاجة إلى القبول الاجتماعي، بمعنى الاحترام والتقدير. وأخيراً وتمثل قمة الهرم، وهي الحاجة إلى تحقيق الذات أي: "أن يشعر الإنسان بأنه وصل إلى ما كان يطمح إليه وأن الآخرين يعترفون بانجازاته"⁽¹⁵⁾. وفي إطار هذه الحاجات، فإنه يفترض أن العمال داخل التنظيم يسعون إلى تحقيقها بطرق وأساليب مختلفة. فالحوافز مثلاً تمثل التشجيعات التي تعكس احترام الفرد

⁽¹⁵⁾ فايز الزغبي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر، عمان 1997، ص 241.

وتقدير عمله، وبالتالي يحس بمكانته داخل المجموعة. كذلك التكوين الذي يزيد من مهارات الفرد ويعطيه الإحساس بالأمن بعدم فقدان منصبه. وعليه فإن نظرية الحاجات تعكس إلى حد كبير حاجات الأفراد داخل التنظيم التي من شأن الفرد السعي إلى تحقيقها و على إدارة الأفراد أو الموارد البشرية تسييرها من أجل الوصول إلى فعالية أكثر للتنظيم.

5.1.3 نظرية "دوجلاس ماكجريجور" «x» و «y»:

وتعتبر أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الآخر أو الآخرين، له تأثير كبير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص. وقد ركزت على معاملة الأفراد داخل التنظيم، وتبسيط الرقابة وتطوير طرقها. يرى "دوجلاس ماكجريجور" نتيجة لاتصاله بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين من المديرين:

ـ الأولى: تنظر للعامل على أنه كسول بطبيعته لا يحب العمل، لا يعمل إلا بوجود رقيب، ولا يستجيب إلا للحوافز المادية فقط، وعلى الإدارة في هذه الحالة، استعمال القوة والتشدد في مراقبة مباشرة ومحكمة للعمال.

ـ الثانية: وهي عكس الأولى، بحيث تنظر إلى العامل على أنه كفء وقادر على أداء العمل، مسؤول ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذه الحالة فإن مسؤولية الإدارة تتمثل في خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، بحيث لا تراقبهم مباشرة وتعطيهم الحرية الكافية لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم، وإتباع اللامركزية وذلك بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مما يقرب بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها، ومعنى ذلك أن الفرد يُفَيِّم نفسه بنفسه لأنه قام بوضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

2.3 المقاربة النظرية أو النظرية الحديثة للتنظيم:

تعد نظرية التحليل النظمي من أهم النظريات التي تناولت موضوع التنظيم، ومن أكثرها انتشارا واستعمالا في ميدان الإدارة إلى اليوم. وقد شهدت أوجها في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وبقيت إلى الآن مرجعا نظريا إلى كل التحليلات الخاصة

بالتنظيمات، نظرا لشمولية الطرح الذي وضعته في دراسة المؤسسات ومواكبتها للتغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي.

يجب أن نذكر أولا أن التقدم الفكري الكبير الذي عرفه القرن الماضي، أوصلنا إلى اكتشاف التعقيد الكبير لهذا العالم الذي يحيطنا؛ التعقيد الذي يعرفه الفضاء، عالم الأحياء، المجتمعات الإنسانية، وحتى الأنظمة التي هي من صنع الإنسان كالمؤسسة، سواء من الناحية التنظيمية، الاقتصادية وكذا الاجتماعية. من جانب آخر فإن ظاهرة العولمة التي يعيشها المجتمع الإنساني وزيادة حجم التبادلات الاقتصادية وحتى الثقافية أسرع في إدراك هذا التعقيد وتأثيراته.

لقد ظهرت هذه المقاربة التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الخمسينات من القرن الماضي وانتقلت إلى أوروبا في بداية السبعينات، عالم الأحياء Bertalanffy⁽¹⁶⁾ كان من الأوائل الذين وسَّعوا فكرة الأنظمة المفتوحة والمغلقة، تبعه بعد ذلك الكثير من الكتاب ومن تخصصات مختلفة مثل Le Moigne⁽¹⁷⁾ الذين أشاروا إلى أن: كل نظام لا يوجد في الحالة الطبيعية التي هو عليها، المقاربة النظامية هي منهجية لتمثيل ونمذجة الموضوع المتعلق بالدراسة أي النظام، والذي يكون بدوره عبارة عن مجموعة من العناصر الفاعلة والمتفاعلة ديناميكيا، يحمل أهداف معينة. وهو في حالة تفاعل مع البيئات المحيطة بواسطة ذلك التدفق للمدخلات التي يمارس عليها النظام عمليات Process كي يحولها إلى مخرجات. هذه النمذجة Modélisation، والتي تضع في الأساس ثلاث مستويات منطقية للتحليل⁽¹⁸⁾:

بيئات النظام، النظام في حد ذاته من خلال حدوده و مركباته وعناصره الداخلية (نظم ثانوية). تهدف هذه المقاربة إلى معرفة أكثر نضجا وفاعلية بحقيقة الأنظمة الفاعلة والمعقدة جدا، هذه النظرة الشاملة والمتعلقة بكل خصائص النظام هي المقاربة النظامية.

قدم سنة 1937 كتابه "النظام المفتوح" والذي تطور فيما بعد إلى النظرية العامة للأنظمة. Bertalanffy⁽¹⁶⁾ عالم الأحياء

بمناخبة "La Théorie du système Général" من الرواد الذين نظروا للمقاربة النظرية بالنسبة للمؤسسات ويعتبر كتابه Le Moigne⁽¹⁷⁾

المرجع الأول في هذا الميدان.

⁽¹⁸⁾ Daniel Durand, La Systémique, PUF "Que Sais-je", N° 1975 p 15.

التحليل النظمي:

يقوم هذا التحليل على المبادئ التالية:

- * النظام نموذج عام للواقع، بمعنى أن المقاربة النظمية تقدم تمثيلا واقعا لعمل المؤسسة.
- * النظام هو مجموعة عناصر وعلاقات بين هذه العناصر.
- * المقاربة النظمية تركز على العلاقات بين مختلف مركبات نظام المؤسسة.
- * النظام له حدود معينة تحدد ما هو داخلي أي داخل النظام، وما هو خارجي أي خارج النظام.
- * النظام له أهداف معينة، النظم البسيطة يكون لها هدف واحد، بينما النظم المعقدة تكون لها أهداف متعددة، تحديد وتعيين هذه الأهداف مرحلة من مراحل التحليل النظمي.
- * النظام يعيش في محيط يتحدد بجملة العناصر التي لا تنتمي إلى النظام، والتي يتأثر بحالتها النظام ويؤثر فيها.
- * النظام يكون مادي أو مجرد، بمعنى أنه مادي من حيث العناصر المادية التي يتشكل منها وهو كذلك مجرد من خلال جملة المفاهيم التي يحتويها.
- * النظام يتميز أيضا بالتنوع، وذلك من خلال الحالات المختلفة التي يمكن أن يتخذها.
- * النظام يمكن تجزئته إلى أنظمة ثانوية، هذه الأخيرة يمكن تحديد أهدافها، حدودها، مدخلاتها، مخرجاتها، عملياتها وكذا نتائج الفعل العكسي فيها. هذه الأنظمة الثانوية تكون وظيفية و مترابطة من خلال مجموعة من العمليات، هكذا يمكن التحدث عن النظام التجاري، نظام المخزون أو الإعلام وحتى نظام القرارات أو نظام إدارة الموارد البشرية.
- * التحليل النظمي يركز على العلاقات بين النظم أكثر من تركيزه على النظم في حد ذاتها، حيث أن التحليل النظمي أعاد النظر في الصورة العمودية أو التسلسلية للأنظمة التي تحدثت عنها النظريات الكلاسيكية.
- * الأنظمة تتميز بالنتائج الرجعية الناتجة عن تأثير المخرجات على المدخلات عن طريق الفعل العكسي.
- * داخل نظام أو نظام ثانوي تحدث هناك عملية تحول، حيث هناك متغيرات داخلية (المدخلات) ومتغيرات خارجية (مخرجات)، المدخلات تكون تحت تأثير المحيط (الوسط)

الذي يكون فيه النظام والمخرجات تنتج من نشاطه الداخلي، نسمي عملية الفعل العكسي (دورة الفعل العكسي) (*Boucle de rétroaction*). ذلك الميكانيزم الذي يسمح بإرجاع إلى مدخل النظام معطيات ومعلومات متعلقة مباشرة بالمخرجات.

هناك نوعين من دوارت الفعل العكسي:

* الدورات الإيجابية:

والتي تركز عليها ديناميكية التغيير، إعادة ادخال المعلومات الناتجة عن المخرجات تساهم في تسهيل عملية التحويل، هذه التأثيرات تراكمية وتتصل عن طريقها على سلوك متباعد داخل النظام الذي يأخذ شكل توسعي أو (انفجاري) وقد يكون شلل تام لنشاط النظام.

* الدورات السلبية:

والتي تركز عليها حالة التوازن والاستقرار في النظام، فعملية الفعل العكسي تأخذ مسار عكسي للفروق المتعلقة بالتوازن بالنسبة للمخرجات، فإذا كان الفعل العكسي فعالاً، فهناك إذا استقرار للنظام بمعنى أن النظام حقق الأهداف الموضوعة مسبقاً. * هناك دورات للفعل العكسي والتي نلاحظها في بعض الأنظمة تكون إيجابية وسلبية، دون إمكانية توقع الزمن الذي يحدث فيه ذلك التغيير في القطبية. هذه الدورات تسمح بدراسة الظواهر والأنظمة المعقدة، التي لا يمكن دراستها بالطريقة المعتادة، تعرف هذه الدورات باللغة الأجنبية باسم *Aga - Antagonisme*.⁽¹⁹⁾

* نشاط أي نظام يركز أساساً على تواجد عدة دورات للفعل العكسي، منها السلبي ومنها الإيجابي ومنها ما يكون سلبي وإيجابي، تتمفصل كلها حول منطق النظام، هذه الدورات بتنوعها تساعد على استقرار النظام وتأقلمه مع التطورات الناجمة عن المحيط المتواجد فيه. هذا ما يمثل عملية التعديل.

مما سبق فإن نظرية التحليل أعطت أكثر تفسير لفكرة النظام، ولو أن أطروحاتها تبدو إلى حد كبير تجريدياً إلا أنها أكثر شمولية من النظريات السابقة. رغم بعض الانتقادات التي وجهت لها، على اعتبار أن المقاربة النظامية بلغت في الاهتمام بعوامل

⁽¹⁹⁾ Morin Edgar, *La Complexité Humaine*, Flammarion Paris 1994.p34.

البيئة الخارجية وأهملت العوامل الداخلية، بالإضافة إلى أنها لم تقدم دليلا كاملا فيما يخص الواجبات والوظائف المنوطة بقيادة النظام⁽²⁰⁾ ، غير أنه يمكن القول، أن شمولية المقاربة النظامية في الطرح الخاص بالمؤسسة كنظام معقد، يجعل هذا التقصير ليس مرجعه المقاربة في حد ذاتها وإنما في الدارسين المعتمدين عليها. إن نظام إدارة الموارد البشرية يشكل جزءا من النظام العام، يحمل مجموعة أهداف معينة تدخل في إطار الأهداف العامة للنظام. كما أنه أي نظام إدارة الموارد البشرية، كما هو الحال بالنسبة للنظام العام، عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط أو البيئة التي يعمل فيها، كما أنه يخضع لنفس النتائج الناتجة عن الفعل العكسي للمخرجات مع المدخلات بالنسبة للنظام.

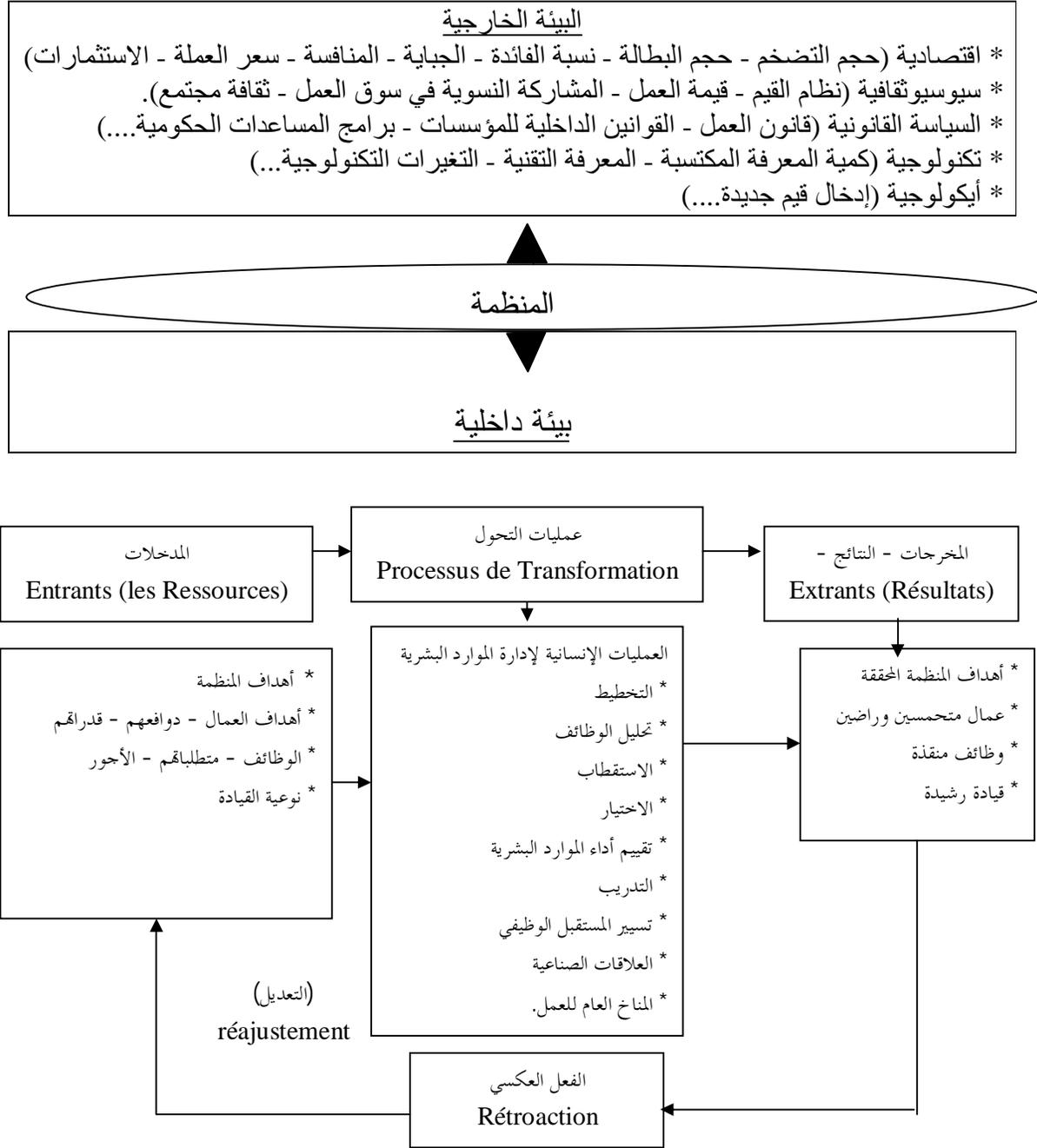
لقد أعطت نظرية التحليل النظامي تقدما كبيرا في مجال تحليل النظم سواء على المستوى التطبيقي أو على مستوى المفاهيم. إذ تعتبر أداة تمثيل وكذلك تفكيك للنظام أو المؤسسة، فضلا عن ذلك فهي، خلافا لسابقتها، تقدم ميزتين أساسيتين؛

أولاً: أنها تسمح بفهم العلاقات المعقدة بين المؤسسة أو النظام والوسط الذي يعمل فيه، حيث أنها تشجع التحليل التي تميز بين المدخلات، المخرجات والأهداف.

ثانياً: أنها، وخلافا للنظريات السابقة تعيد النظر في النظرة التسلسلية العمودية للنظام، بل تؤكد على العلاقات بين الهياكل والأفراد، وهي بذلك أكثر ثراء من النظريات الكلاسيكية وأكثرها واقعية.*

(20) أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2001 - ص ص 30- 31
* بالإضافة إلى ذلك مقارنة التحليل التنظيمي تعطي نظرة ولغة تساعد عمليات الوصف.

شكل II - 1: النموذج التحليلي التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:



المصدر:

B- Martory, D. Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Nathan, Paris 1984 p 12.

3.3 المقاربات الجديدة للإدارة الحديثة:

يجب أن نؤكد أولاً، أن عشرية الثمانينات من القرن الماضي، عرفت أزمة اقتصادية شاملة لمست كل جوانب المؤسسات الاقتصادية. هذا الأثر كان أكبر بخلقه لتحديات كبيرة في مجال التنافسية العالمية، مما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب التنظيمية. حالة القلق التي ولدتها هذه الأزمة، أدت بالكثير من الخبراء والمختصين إلى البحث عن أساليب ووصفات جاهزة، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض التقنيات "الجاهزة" «Gadget». لكن سرعان ما رجعت كل هذه المحاولات إلى النتيجة؛ أنه لا توجد "الوصفة المعجزة" ولكن إعادة نظر في المقاربات الكلاسيكية بنظرة حديثة توافق التطور الكبير الذي عرفه التنظيم أو المؤسسة. النظرة الحديثة، والتي ذكرناها سابقاً في مدخل الموارد البشرية، بتوافق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، جعلت المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة. حيث لا مستقبل لهذه المؤسسة ما لم تعبىء مواردها البشرية في سبيل تحقيقها لأهدافها⁽²¹⁾. في هذا الإطار العام، تطورت الكثير من المقاربات الحديثة التي تسعى كلها إلى تحسين فعالية الموارد البشرية. من بين هذه الأفكار الحديثة ما يصطلح على تسميته في الأبجديات الحديثة للإدارة "الأصفر الستة". صفر عطل، صفر وقت، صفر خطأ، صفر مخزون، صفر ورق، صفر احتقار.

⁽²²⁾*Zéro panne, Zéro délai, Zéro défaut, Zéro stock, Zéro papier, Zéro mépris.*

إذا كانت الأصفر الخمسة الأولى تتعلق بمبدأ الاقتصاد في المؤسسة وعدم التبذير، فإن الصفر السادس يتعلق خاصة بالاعتراف والاحترام للمنافسة، وبالتالي الاحترام للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة والمتعاملين معها. في الحقيقة إن بلوغ مستوى الأصفر الستة المذكورة سابقاً من قبيل المستحيل، لكنها تدخل في إطار البحث عن الامتياز من خلال ديناميكية معينة داخل المؤسسة أساسها تعبئة وتشجيع الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة سواء بالنسبة للتنظيم أو للأفراد. أساس ذلك الاهتمام بالجودة والاهتمام بالموارد

⁽²¹⁾Jean-Paul Gagné, « Une entreprise n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas ses ressources humaines », Journal Les Affaires, 9 Mars 1991, p20.

⁽²²⁾ أنظر كتاب :

H.Serieyx, « Le Zéro mépris », Inter Edition, Paris 1989

البشرية. وفيما يلي جملة من الأفكار الحديثة الخاصة بالإدارة الحديثة التي أثرت مدخل الموارد البشرية:

1.3.3 مدخل الجودة الشاملة:

فكرة الجودة الشاملة تعبر أولاً على تحسيس وتعبئة كل فرد في التنظيم حول مسألة الجودة لكل ما يقوم به. وهي بذلك تمثل فلسفة وثقافة للمؤسسة، فضلاً عن كونها منهجاً وتقنية، مما يؤدي إلى التغيير الكامل لنماذج التسيير. يمكن إذا تعريف الجودة الشاملة على أنها "مجموع تقنيات ومناهج هدفها تحسيس و تعبئة كل الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أحسن النتائج بأقل التكاليف"⁽²³⁾، وتقوم مبادئها الأساسية على ما يأتي:

- * القيام بعدد من العمليات الفعلية ولكن التفكير في فعل الأحسن من العملية الأولى.

- * البحث عن المطابقة مع المتطلبات.

- * الامتياز هو الرغبة في الحل الأفضل وعدم التسامح مع الأخطاء أو الاكتفاء.

- * القياس أي البحث الآلي والآني على المؤشرات الإيجابية لقياس العمل.

- * المسؤولية كهدف من أجل تملك كل مورد بشري لعمله اليومي.

تعريف الجودة بحسب التعريف الرسمي⁽²⁴⁾: هي مدى قدرة منتج أو خدمة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات (الظاهرة أو الباطنة) العميل (الزبون). تعريف آخر (94) NF 50، 120 يؤكد على جانب تأمين الجودة، هذا التعريف يوضح لنا مدى التطور الذي يعرفه مجال المفاهيم في مدخل الجودة. فمعيار ISO 9004 يؤكد من جانبه على أنه: "من أجل نجاح الجودة، يجب على المؤسسة (المنظمة) أن تعرض منتجات (سلع أو خدمات) تتوفر فيها المتطلبات الآتية:

- تستجيب لحاجة معينة، أي أنها تستجيب لاستعمال معين أو هدف محدد مسبقاً.

- تستجيب إلى تطلعات العميل (الزبون).

⁽²³⁾Ch. Besseyre, « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisations, Paris1988. p224.

⁽²⁴⁾ISO حسب التعاريف الرسمية لمنظمة International Organisation for Standardization

- مطابقة للمعايير المتعارف عليها
- مطابقة لمتطلبات المؤسسة، والمجتمع الذي تعمل فيه.
- تأخذ بعين الاعتبار احتياجات البيئة المحيطة.
- تعرض بأسعار تنافسية
- تنتج بطريقة اقتصادية.

تاريخياً، بدأ هذا المدخل بالتبلور من خلال وضع آلية لمراقبة الجودة في نهاية مراحل الإنتاج أي محاولة السعي أن تكون المنتجات المصنعة (أو غيرها)، مطابقة للمطلوب، بدأ ذلك في سنوات الثلاثينات من القرن الماضي من خلال مراقبة إحصائية للمنتجات.

في اليابان في سنوات الستينات وضعت آلية مراقبة للجودة، بحيث أن المنتجات ذات العيوب توضع جانبا، مع محاولة تحليلها من طرف عمال ورشات متخصصين من أجل تصحيح تلك العيوب. وكانت بذلك أول دوائر الجودة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية. سنوات الثمانينات عرفت تطور فكرة "الجودة الشاملة" كل وظائف المؤسسة المعنية بالبحث عن إرضاء الزبون. في نفس الوقت ظهر ما يعرف بـ "طريقة الجودة" la démarche qualité بمعنى مجموعة عمليات توضع تدريجياً من أجل الجودة وتعمل بصفة دائمة من أجل تحسين المنتج.

هذا يعني أن وظيفة تسيير الموارد البشرية كنظام أساسي في المؤسسة معنية بكباقي الأقسام الأخرى والوظائف بفكرة الجودة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مدخل الجودة الشاملة يعتبر "أن نجاح المؤسسة لا يمكن فصله عن حالة الرضا والتقدم التي يعرفها الأفراد داخل المؤسسة والذين يعملون من أجل تأمين الرفاهية من خلال إرضاء الزبون"⁽²⁵⁾.

إن مدخل الجودة الشاملة، والذي وضع (في إطار نظريات المنظمات) كتكنولوجيا اجتماعية، يغطي مجمل الوظائف المتواجدة داخل المؤسسة (المنظمة)، و يتأقلم كطريقة démarche qualité مع خصائص المؤسسة التي يوضع فيها. ومنه، فإن فلسفة الجودة

الشملة المفاهيم الجودة من أجل توضيحات أكثر يمكن زيارة موقع: ISO⁽²⁵⁾ من المبادئ الأساسية المتعارف عليها حسب معايير www.allquality.org

الشاملة هي فلسفة الهدف الذي يبتعد كلما اقتربنا إليه. من ذلك فإن مجموع الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو في حالة تغير دائم، للتأقلم مع المعطيات الجديدة المتغيرة دائما. يعرف هذا المدخل رواجاً كبيراً في الوقت الراهن، وقد صارت شهادة المطابقة للمعايير الدولية la certification iso مطلباً لكل المؤسسات العاملة من أجل إثبات وجودها في السوق، بل أكثر من ذلك، صارت تلك الشهادات مطلباً يؤكد عليه الزبون من أجل التأكد من مدى مطابقة المؤسسة (الممول) للمعايير المتعارف عليها. لا تزال المؤسسات الثقافية، ونظراً لخصوصيتها المتعارف عليها أيضاً، بعيدة عن هذا المنطق الجديد رغم جانبها الاقتصادي، ورغم تنامي هذا القطاع في مجال التبادلات الدولية، إلا أن منطق الجودة في كل مستويات المؤسسة، و الذي يعكس مدى فعاليتها، يعتبر مطلباً حتى لدى المؤسسات الثقافية.

2.3.3 التسيير بالثقافة:

أخذ هذا المفهوم في التطور بعد سنوات الثمانينات بظهور ما يعرف بمشروع المؤسسة *culture d'entreprise et projet d'entreprise*، ويعبر هذا المفهوم عن تصور عام على مستوى التنظيم، الهدف منه هو تعبئة الموارد البشرية في توجه معروف ومقبول من طرف الجميع. إن مشروع المؤسسة يحقق الاستجابة إلى متطلبات بعض الأقسام أو المصالح داخل التنظيم. والرجوع إلى ثقافة المؤسسة، يعني أن هناك أخذ بعين الاعتبار لإدراكات، مطالب، وقيم الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، وبالتالي إعطاء فرصة أكبر لهؤلاء للإحساس بانتمائهم لها. في هذا النطاق يمكن أن نذكر النماذج التالية:

1 نظرية الامتياز PETERS et WATERMAN (26)

عمل كل من " Peters " و " Waterman " (1982) حول فكرة الامتياز لدى المؤسسات، حيث ألفا كتاب "ثمن الامتياز" الذي نال نجاحاً كبيراً. في هذا الكتاب قدّم كلاهما دراسة حول أكثر من 43 مؤسسة أمريكية كبيرة، وقاما بتحليل نجاح هذه المؤسسات وقدّما

(26) J. PHELPER, M. Kalika, J. ORSONI, Management : Stratégie et organisation, ED vuibert Paris 2000 pp380- 381.

المبادئ الأساسية لنظرية الامتياز المستقاة من الخصائص الأساسية لهذه المؤسسات الناجحة. فالمؤسسات التي تصنف في خانة الامتياز حسب مبادئ هذه النظرية هي كالاتي:
1- هي المؤسسات التي توجه اهتمامها نحو العمل متجنبة البيروقراطية. فهي تحاول أن تضع نظام مرن وسلس، كما تؤكد على الاتصال داخل النظام الذي يعتمد على الاتصال الإنساني *le contact humain*.

2- هي المؤسسات التي تستمع إلى الزبون. فكل نظام المؤسسة موجه نحو فكرة إرضاء الزبون (فكرة الجودة، البحث عن التجديد ورفض الفشل).

3- تثنى الاستقلالية وروح المبادرة والتجديد.

4- تبني منتجيتها حول تحفيز العمال من خلال الثقة والحوافز.

5- تعبئة الموارد البشرية حول ثقافة المؤسسة من خلال وضع قيم معينة خاصة بالمؤسسة.

6- تركز عملها حول المنتجات التي تجيد إنتاجها.

7- هذه المؤسسات لها هيكل تنظيمي مرن، بسيط وغير مركزي، تعمل بطريقة المشاركة على كافة المستويات.

8- هذه المؤسسات في طريقة عملها تجمع بين المرونة والصرامة.

2 نظرية Z : Ouchi⁽²⁷⁾

هو باحث أمريكي في مجال الإدارة، قام في الثمانينات بدراسة مقارنة بين المؤسسات الغربية (الأمريكية خاصة) والمؤسسات اليابانية، وخلص إلى جملة من المبادئ الأساسية وضعت فيما يسمى بنظرية Z.

- تحديد ثقافة للمؤسسة تندمج فيها الإدارة.

- وضع هياكل وطرق عمل بالتوافق مع هذه الثقافة.

- تنمية تقنيات الاتصال.

- مشاركة عمال المؤسسة في عملية التسيير.

⁽²⁷⁾ J. PHELPER, M. Kalika, J. ORSONI, Ibid, p 384.

- البحث عن الاستقرار داخل المؤسسة: تخفيض من حركة العمال والعمل على إدماجهم في المؤسسة.
- تبني نظام التقييم والترقية البطيء.
- توسيع إمكانية العمل الدائم داخل المؤسسة.
- تنمية مشاركة العمال.
- تشجيع تنمية العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة.
- الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.

3. المؤسسة من الصنف الثالث: Archier et seriex

المؤسسة من الصنف الثالث هي في مقابل المؤسسة:

- من الصنف الأول: مبادئ تايلور
 - من الصنف الثاني: مبادئ المدرسة العلاقات الإنسانية.
- وقد وضعت خصائص هذه المؤسسة على النحو الآتي:
- 1- انفتاح على المحيط الخارجي أي الأخذ بعين الاعتبار لتأثيرات البيئة على المؤسسة.
 - 2- البحث عن الجودة: من خلال مبادئ الأصفار الستة (المذكورة سابقا).
 - 3- تعبئة الموارد البشرية من خلال وضع مشروع المؤسسة يتوافق مع ثقافتها.
 - 4- تشكيل إستراتيجية من مجموعة المؤسسات الفرعية التي تنشط في نفس السياق الإنتاجي.

من خلال ما سبق، فإنه يمكن القول أن مدرسة ثقافة المؤسسة أو مدرسة الامتياز كما تسمى أيضا، تعتبر في الوقت الحديث من المدارس الحاملة لأفكار جديدة ومتجددة في ميدان الإدارة، وبالتالي في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها تضع الموارد البشرية في قلب اهتماماتها. هذه الأفكار الجديدة تسعى دائما للبحث عن فعالية المؤسسات في خضم هذا الجو التنافسي الذي يسود العالم في إطار ما يعرف بالعولمة.

لكن هذا لا يمنع من الإشارة إلى بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة وخاصة في أفكارها المتعلقة بالفعالية والإنتاجية، والتي تؤكد على التقدم دائما نحو الأفضل على اعتبار أن هذا التقدم له دائما حدود. إن الإطار المفاهيمي، وتطبيقات أفكار ثقافة المؤسسة، قد أثارت الكثير من الجدل. فمن جهة يُنظر إلى النجاح الذي عرفته هذه المدرسة في أوساط الإدارة والتسيير يرجع إلى كونها حملت، أو على الأقل تعطي الصورة، على أنها تحمل جملة من الوصفات من أجل الفعالية الاقتصادية للمؤسسات والتي يطلبها المديرون والمسكرون. ولكن، ورغم هذا التشابه البعيد إلى حد ما مع مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو، فإن هذا التصور الخاص للقيم الثقافية للمؤسسة، تصور تجريدي يعطي صورة "فبركة" ثقافة مؤسسة بصفة تجريدية. هذه القيم يمكن أن تتحول إلى وسائل ضغط قد تؤدي إلى الانفجار⁽²⁸⁾. في هذا المجال يذكر G. Morgan: "أنه لا يمكن فرض ثقافة على مجموعة اجتماعية، فالثقافة تتبلور بفعل التفاعل الاجتماعي"⁽²⁹⁾. كثير من ثقافات المؤسسة، والتي تكون قوية جدا، تساعد في تنمية حالات (مرضية) في تأثيرها المعترف على السلوك الإنساني داخل هذه التنظيمات.

فيما يخص المؤسسات الثقافية، ونظرا لخصوصيتها، فإن فكرة ثقافة المؤسسة والامتياز نجدها متواجدة بقوة، هذا بطبيعة الحال للمؤسسات الثقافية الكبرى في العالم ذات الشهرة والتقاليد العريقة، ومن ذلك فإنه يمكن القول أن هذه الثقافة، أي ثقافة المؤسسة تستمد من تقاليد المؤسسة، أكثر منه ثقافة فعالية إنتاجية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية. فمسرح باريس أو قاعة Olympia مثلا، أو Opéra NY ليس لها نفس الثقافة والعراقة كأبي مؤسسة ثقافية، سواء في فرنسا أو أمريكا، والتعامل معها لا يكون بنفس الشكل. كما أن تعاملها مع مواردها البشرية لا يكون بنفس الاعتبار التي تتعامل بها المؤسسات الأخرى.

يمكن الرجوع إلى كتاب الجزائري "عمر أكتوف"⁽²⁸⁾

Le Symbolisme et la Culture d'Entre prise : Des abus Conceptuels aux Réalité du Terrain, PUL Edition ESKA-paris 1990.

⁽²⁹⁾ Morgan . G, Images de l'Organisation - Les presses de l'université Laval, Laval 1989, p 125.

خاتمة الفصل الثاني:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى جملة من النظريات التي تناولت موضوع الموارد البشرية، و إن لم يكن الأمر يتعلق فقط بالموارد البشرية، وإنما بالإدارة ككل. انطلاقاً من المدارس الكلاسيكية: التaylorية والتي رغم كونها أول نظرية تنطرق إلى المنظمة بطريقة علمية، إلا أنها أثبتت محدوديتها في اعتبارها للإنسان كوسيلة إنتاج. من جهة أخرى المدرسة الكلاسيكية الثانية، مدرسة العلاقات الإنسانية أفرطت في الاهتمام بالإنسان من حيث سلوكياته وأحاسيسه وعواطفه مهمة جوانب الإنتاجية والعمل. تبعا لذلك أتى مدخل الموارد البشرية كنظرة شمولية ومحاولة للجمع بين احتياجات الفرد كعامل واحتياجات المؤسسة، على اعتبار أن الاستجابة لكل منهما يؤدي إلى زيادة في الفعالية والإنتاج. وقد حاولنا التطرق إلى أهم النظريات التي أسهمت في تشكل هذا المدخل انطلاقاً من النظريات السلوكية إلى المقاربة النظامية، إلى الأفكار الجديدة في مجال الإدارة الحديثة. إن عملية السرد التي قمنا بها، لا تهدف إلى إعادة إنتاج أفكار سابقة، كثر الحديث عنها، واعتاد الطلبة كتابتها في مذكراتهم، وإنما محاولة لفهم سيرورة التطور التي عرفها مجال النظرية الاجتماعية في مجال المنظمات، وكذا آفاق هذا التطور من خلال الأفكار الجديدة للإدارة الحديثة، حيث تتداخل التخصصات باختلافها لتكوين تصور جديد للمؤسسة وللمورد البشري بداخلها.

من خلال ما سبق، ومن خلال مجال دراستنا، أي المؤسسات الثقافية، ونظراً لخصوصيتها والتي سوف نتعرض لها من خلال فصل لاحق، وكذا الفصل المتعلقة بدراستنا الميدانية فإن المدخل الذي سوف نعتمده في تحليلنا ومقاربتنا لموضوع الدراسة، هو مدخل الموارد البشرية كمدخل شامل لمجمل الرؤى التي تتعلق بالموارد البشري داخل المؤسسة، مهما كانت صفة هذه المؤسسة وخصوصيتها. أما بالنسبة للتحليل الخاص للموارد البشرية في إطار البيئات المتعددة المؤثرة في المؤسسة الثقافية الجزائرية فإننا نعتمد بصفة عامة على المقاربة النظامية، التي تسمح لنا برؤية النظام، أي نظام الموارد البشرية داخل نظام المؤسسة الثقافية، كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به. هذه البيئة التي تتخذ أشكالاً متعددة؛ من البيئة التشريعية إلى البيئة السياسية والاجتماعية

وكذا السيرورة التاريخية لتشكل هذا النظام. وذلك من خلال تحليل لموضوع دراستنا نتعرض إليه في الفصول اللاحقة. من جانب آخر، التعرض أيضا إلى البيئة الداخلية والمتمثلة في الهياكل التنظيمية والنظم الأساسية لكل مؤسسة من هذه المؤسسات، ومدى تأثيرها على الموارد البشرية العاملة فيها، هذا سوف يجرنا إلى التطرق إلى عمليات التحويل التي تحدث داخل هذا النظام على اعتبار أنها الجوهر في موضوع دراستنا " إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية " .

الفصل الثالث : خصوصية المؤسسة الثقافية

تمهيد

I. العوامل البيئية المؤثرة

1. القطاع الثقافي: تحديد قطاع نشاط المؤسسة الثقافية
2. السياسات الثقافية: إطار عمل المؤسسات الثقافية
3. عولمة الثقافة

II. المؤسسة الثقافية - السمات الأساسية

1. غموض في المفهوم وفي المهمة
2. التمويل والتسيير بالمناسباتية
3. عدم الاستقرار في مناصب الشغل

خاتمة الفصل الثالث

تمهيد:

ذكرنا فيما سبق تعريفا للمؤسسة الثقافية، على أنها وحدة اجتماعية ذات هيكل رسمي حكومي يضطلع بدور النشر الثقافي الذي يجسد السياسات الثقافية الحكومية، وهي تتكون من العناصر الأساسية المكونة لأي نظام، تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها. إن هذا الارتباط بالبيئة المحيطة، يعطيها الكثير من الخصوصية، على اعتبار أن موضوع نشاطها هو ثقافة المجتمع، أو الأشكال المكونة لثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

فالثقافة كما يعرفها كثيرون، رغم تعدد التعاريف، تمثل جملة أنماط السلوك السائدة في مجتمع، فهي تمثل إذا جملة الملامح الخاصة بهذا المجتمع، التي تتجسد في عمل هذه المؤسسات الثقافية، على اعتبار أنها تقدم المنتج الثقافي بشتى أشكاله والممثل لهذه السمات والخصائص. بل أكثر من ذلك، فهي تمثل دور الدولة وسياستها في هذا القطاع. تختلف المؤسسات الثقافية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ليس في طبيعة النشاط فحسب، وبالتالي في طبيعة المنتج، بل تختلف أيضا في آدائها لوظيفتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. فهي ليست مؤسسات اقتصادية حصريا، رغم الجانب الاقتصادي الذي تقوم به. كما أنها لا تقدم منتوجا أو خدمة مادية بالمعنى العام للسلع والخدمات. إن معظم الدراسات الخاصة بالمؤسسات الثقافية باختلافها، وكذا باختلاف بيئاتها، أي البلدان التي تعمل فيها، تؤكد على تساؤلات جوهرية هي كالاتي:

هل أن وظيفة المؤسسات الثقافية يمكن أن تكون كأى مؤسسة أخرى، هل أننا لا نواجه في هذا المجال صعوبات متعلقة بخصوصيتها وما هو السبب في ذلك. ثم ما هي العناصر المشتركة بين هذه المؤسسات الثقافية باختلافها واختلاف بيئاتها؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن أن نضع مسبقا جوابين كلاسيكيين يستعملان في دراسة المنظمات بشتى أشكالها وخاصة منها الاقتصادية. وهما بالنظر أولا إلى المنتج الذي تقدمه هذه المؤسسات، ثم إلى نظامها الأساسي (statut). في هذا السياق يمكن ملاحظة عنصرين أساسيين: أولهما أن موضوع النشاط الخاص هو الثقافة بكل ما يحمل من خصوصيات. ثانيهما هو أن هذه المؤسسات لها صفة العمومية أي من القطاع العمومي رغم الدور الاقتصادي الذي تلعبه. هنا تجدر الإشارة أن حديثنا عن المؤسسات الثقافية

يتعلق خاصة بالمؤسسات الثقافية العمومية على اعتبار أن المؤسسات الثقافية الخاصة تقوم على المبدأ الاقتصادي أولاً. كما أن قطاع الثقافة يعتبر من القطاعات السيادية لدى الدول، فوجود متاحف، أو قاعات عرض خاصة أو أروقة عرض خاصة أو مسارح خاصة لا يفي وجود المتحف العمومي أو قاعات العرض العمومية أو المسرح العمومي، وذلك في أي بلد مهما اختلفت التوجهات الاقتصادية، وإن اعتمدت كلياً على اقتصاد السوق والمنافسة. فكل الدول، من تلك التي تكون أكثر انفتاحاً بالنسبة للإبداع الثقافي أو الإنتاج الثقافي، إلى تلك الدول الأكثر تحكماً في هذا المجال، فإنها تتوفر على مؤسساتها الثقافية المترجمة لسياساتها في الميدان الثقافي. من ذلك تأكيدنا على مصطلح " المؤسسة " بمعنى institution والذي يضيف الصيغة الرسمية الحكومية لهذه المؤسسة، وليس على مصطلح entreprise والذي يعطي الصيغة الاقتصادية الصرفة، وعليه فإنه يمكن القول أن الدولة في هذه المؤسسات حاضرة على كل المستويات.

في هذا السياق سوف نحاول التطرق إلى العوامل البيئية المؤثرة في المؤسسات الثقافية انطلاقاً من القطاع الثقافي كبيئة مباشرة، إلى السياسات الثقافية وتعددتها والتي تمثل الموجه لعمل هذه المؤسسات وكذا العولمة الثقافية وتأثيراتها في هذا المجال. ثم نحاول وضع السمات العامة كحوصلة لدراسات حاولت تصنيف المؤسسة الثقافية⁽¹⁾.

(1) يمكن العودة في هذا المجال إلى الدراسات التي أجراها مركز التسيير العلمي (باريس)، والتي تعتبر رائدة في مجال: « Médiation culturelle »

I. العوامل البيئية المؤثرة:

1. القطاع الثقافي: تحديد قطاع نشاط المؤسسة الثقافية

1.1 قطاع في حالة تغير دائم:

يكتسي القطاع الثقافي مظاهر متعددة، وذلك لأنه يتركب من قطاعات متعددة تجعل من الصعب وضع تحديد دقيق له. فالنشاطات الداخلة في هذا القطاع؛ قد تتعلق بميادين التراث العمراني، الفنون الجميلة، مجال الكتاب والقراءة، العروض الحية (المسرح، الموسيقى، الرقص) السينما وحتى التكنولوجيات الحديثة. هذه النشاطات تدخل في منطقتي المحافظة، الإبداع، النشر، التوزيع وكذا التكوين. إن خصوصية هذه النشاطات وبالتالي خصوصية المنتوجات التي تقدمها، وكذا العمليات اللازمة لإنتاجها، تطرح مقاربات جديدة حتى في ميدان الموارد البشرية القادرة على إنتاج مثل هذه المنتوجات. مما يضفي خصوصية أكبر على هذا القطاع وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية العاملة فيه. حقيقة، إن موضوع النشاطات التي يحتويها القطاع الثقافي قد تكون في حدود قطاعات أخرى كعالم الحرف، الإعلام الآلي، التقنية أو غيرها من الأنشطة التي تتعدى مجالاتها إلى القطاع الثقافي أو العكس. فهذا القطاع يعيش حالة من المرونة والتحول الدائم، مما يلزم على المؤسسات الفاعلة فيه القدرة على التأقلم الدائم. هذه التحولات والتغيرات التي يعرفها القطاع الثقافي تتعلق بالعناصر التالية:

* القيم الجمالية؛ حيث أن معايير القبول الفني هي معايير متغيرة. كذلك الحال بالنسبة للممارسات الثقافية. كذلك الأمر بالنسبة لمراكز الاهتمام أو ما ينتظره الجمهور والذي يبقى في حالة تغير دائم.

* التقنيات الحديثة؛ التي تتطور يوم بعد آخر، سواء المتوجهة للمحافظة على التراث أو الخاصة بالإبداع، النشر... إلى غير ذلك.

* طرق التسيير لهذه النشاطات الناجمة عن التغيرات و الاختلافات في الأنظمة الأساسية.

* الظهور الدائم لمبادرات متعددة (فنية واقتصادية) والتي تساهم في تجديد القيم الجمالية وكذا في تجديد العلاقة مع الجمهور. كما أن هذه المبادرات تحاول أن تستكشف دائما

طرق عمل جديدة وطرق تصنيع جديدة وطرق نشر جديدة. كذلك الأمر بالنسبة للكفاءات الخاصة في الميدان الثقافي، مما يوجد ديناميكية خاصة وكبيرة في هذا القطاع (2).
* التغييرات الناجمة أيضا عن طرق تدخل الدولة داخل هذا القطاع، وذلك سواء على المستوى السياسة الثقافية العامة (الوطنية) أو على مستوى السياسات المحلية.

2.1 القطاع الثقافي يعكس تنوع المقاربات حول الثقافة:

تمثل الثقافة موضوع النشاط والأساس بالنسبة للقطاع الثقافي. والثقافة موضوع تباعدات كثيرة فيما يخص تحديد المفهوم العام وكذا طريقة التعاطي معه. مما يخلق صعوبة في تحديد للقطاع الثقافي، لأن عملية التحديد هذه تصطدم بالتنوع الكبير الذي يشملها القطاع سواء من النشاطات، المهن، تنوع المنظمات أو المؤسسات، الجمهور، تنوع الفاعلين الثقافيين وغير الثقافيين. هذا ليس إلا انعكاسا للتصورات المتباعدة والمتعلقة بالثقافة كمفهوم وكذا كممارسة. ذكرنا سابقا أن الثقافة هي مجموع الملامح الخاصة، الروحية، والمادية، الفكرية والعاطفية، التي تميز مجموعة إنسانية أو مجتمع. هذا التعريف يجعل المجال الخاص بقطاع الثقافة شاسع جدا. فبالإضافة إلى الفنون والآداب، كذلك طرق الحياة، نظام القيم والمعتقدات والتقاليد. من جهة أخرى يمكن محاولة تحديد للقطاع الثقافي وذلك من خلال الممارسات الخاصة بالثقافة التي تؤطرها مؤسسات معينة، والتي تمثل في ذلك نظرة الدولة للعمل الثقافي كما هو الحال مثلا لوزارات الثقافة. لكن نشاط مثل هذه المؤسسات، ورغم أنها تعكس تدخل الدولة في المجال الثقافي، إلا أنها تعكس التنوع الكبير في هذا المجال. إذ لا يمكن تغطية كل النشاطات والأشكال الخاصة بالثقافة. مما يعكس تواجد نشاطات ثقافية لوزارات القطاعات الأخرى، أو مؤسسات ذات نشاط ثقافي لا تخضع لإدارة وزارة الثقافة.

من جهة أخرى، ورغم المنظور الذي يمكن أن تحمله المؤسسات الرسمية على الثقافة والقطاع الثقافي، إلا أنه في عالم اليوم، والتحويلات الهائلة التي تحدث، يمكن أن نستخلص نقطتين أساسيتين:

(2) صحيح أن هذا الأمر لا ينطبق على كل القطاعات الثقافية وخاصة في الدول التي تقتقد إلى حرية المبادرة في مجال الإبداع والتي يخضع فيها العمل الثقافي إلى سيطرة وتحكم الدولة.

- أولاً: الدولة ليست المركز الوحيد للحياة الثقافية، فهناك تعدد وتنوع كبير للفاعلين من ذلك تدخل الحركة الجموعية كثيرا في الحياة الثقافية.

- ثانياً: التطور الكبير الذي يعرفه مجال السوق الثقافية وخاصة مجال الصناعات الثقافية. إن مجال الثقافة يمثل مجالاً واسعاً، مركب من عدة فاعلين وعدة فعاليات، حدود هؤلاء الفاعلين أو تلك الفعاليات الثقافية تبقى غير محددة. فهو يشمل العديد من النشاطات و المهن من الصعب تحديدها جميعاً. بل أكثر من ذلك، هناك نشاطات متباعدة فيما بينها، وتختلف من حيث طرق التسيير وطرق التعامل. فقطاع الآثار لا يمكن أن يعمل كقطاع العروض الحية، أو كقطاع النشر. و عليه يمكن القول أن قطاع الثقافة، قطاع متعدد الأقطاب من حيث النشاطات من حيث الأشكال التنظيمية، من حيث القوانين الأساسية، من حيث الفعاليات و الفاعلين في الحياة الثقافية، وكذا من حيث العلاقات التي تربط بين مختلف هذه العناصر.

3.1 الوزن الاقتصادي للقطاع الثقافي:

تبعاً للتحويلات الكبيرة التي يعرفها العالم، فإن قطاع الثقافة لم يبق بعيداً عن الجانب الاقتصادي. لقد صار الجانب أو العامل الاقتصادي، عاملاً مهماً في قطاع الثقافة وهو العامل الأولي المحدد للسياسات الثقافية.

من المهم أن نعطي بعض العناصر المتعلقة بهذا الجانب الاقتصادي للقطاع الثقافي وكذا أثره على عالم الشغل. إن وزن القطاع الثقافي اقتصادياً في الاقتصاد العالمي صار مهماً جداً وخاصة منذ ظهور اقتصاد الصناعات الثقافية (الكتب، الأسطوانات، الصحافة،...) من أجل تقييم مدى ثقل الجانب الثقافي في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، في 1990؛ مداخل المتاحف والعروض الحية 5 مليارات دولار، مداخل السينما 4.1 مليارات دولار، مداخل شراء الكتب 17.6 مليار دولار، تعطى المعلومات أيضاً نسبة 2.5% من الإنتاج المحلي الخام PIB الأمريكي للقطاع الثقافي بكل أنشطته المرتبطة، بمعنى ما يقارب 130 مليار دولار أمريكي. من جانب التشغيل تعطي نفس المعلومات أن عدد عمال القطاع يعادل تقريباً عمال الوظيف العمومي (الإدارة). في نفس السياق تعادل الاستهلاكات في الميدان الثقافي بفرنسا حوالي 167 مليار فرنك فرنسي لسنة 1992، بينما تعادل مصاريف

الإشهار لنفس القطاع حوالي 43 مليار والتمويل العمومي الخاص بالمؤسسات الثقافية 48 مليار، حيث يمثل كل ذلك حوالي 3.5% من المنتج المحلي الخام بفرنسا⁽³⁾.

في مارس 1997، نسجل أكثر من 370.000 عامل داخل القطاع الثقافي الفرنسي. قطاع الصناعات الثقافية وحده يوظف نصف هذا العدد. أما مجال العروض الحية والنشاطات الفنية يسجل نسبة 25% من مجموع عمال القطاع. لكن هذه الوظائف تبقى كثيرة التنوع من ناحية قانونها الأساسي، نوع العقود وكذا أوقات العمل⁽⁴⁾.

لقد بات السؤال المتعلق بعلاقة التنمية الاقتصادية والثقافة كثير الطرح من أجل دعم فكرة إدماج القطاع الثقافي لمعطيات متعلقة بالسوق، وتطوراته وبالتالي التأثير الذي يمكن أن تقدمه هذه المعطيات في مجال التشغيل الخاص بالقطاع.

من هذا المنظور، صار مهما بالنسبة للمؤسسات الثقافية، بل وكل المنظمات الثقافية أن تأخذ بعين الاعتبار هذا العامل الاقتصادي، وأن تتعامل أيضا كمؤسسات تجارية من أجل الوصول إلى نوع من الاستقلالية من ناحية التمويل أي التخلص من التبعية التي تتلقاها في كثير من الأحيان. إن الدراسات اليوم، لم تتطرق بعمق إلى التساؤلات المتعلقة بالنشاط الثقافي والبعد الاقتصادي فيه وأثره على مجال التشغيل، لكن يمكن القول أن القطاع الثقافي لم يبق على الهامش بالنسبة للنشاط الاقتصادي وعالم السوق، بل أنه يتعرض إلى نفس المتطلبات التي تتعرض لها قطاعات أخرى. هذه التطورات سوف تؤدي لا محالة، بل وأدت، إلى تأقلم مع طرق جديدة للتسيير والتي تواجه إشكاليات كبيرة حول تنظيم هذه المؤسسات، وتنظيم مواردها البشرية بالتوازي مع تساؤلات حول القيمة الجمالية للفعل الثقافي والفني. مما يؤكد لنا على خصوصية المؤسسة الثقافية بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

⁽³⁾ Françoise Benhamou, L'économie de la culture, Casbah Ed, Alger 1998. p7.

⁽⁴⁾ جاء ذلك في التقرير الخاص بالمشاريع الثقافية للاتحاد الأوروبي (1995 - 2000) ADAPT

2. السياسات الثقافية: إطار عمل المؤسسات الثقافية

ذكرنا سابقا أن الثقافة بصفة عامة من القطاعات السيادية للدول، بمعنى أنها من القطاعات التي تبقى الدولة حاضرة فيها مهما تعددت واختلقت الأنظمة السياسية. وتكون الدولة حاضرة من خلال سياستها في المجال الثقافي. الدولة هي التي تحدد السياسة الثقافية للبلاد، وهي بالتالي تحدد وتضبط المصالح الخاصة بالقطاع والتي تكون في قلب العملية التسييرية للثقافة سواء من حيث التراث أو من حيث الصناعات الثقافية.

عمل الدولة في القطاع الثقافي هو موضوع تحولات وتغيرات بحسب التحولات التي تعيشها كل بلاد في جميع النواحي، السياسات الثقافية تبنى اليوم على ثلاث نقاط أساسية: (5)

أولاً:

أن الصناعات الثقافية اليوم، هي قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية، فهي تخلق مناصب عمل، وفي هذا الإطار صارت الثقافة عموماً عامل تنمية اقتصادية. فالتراث الثقافي مثلاً، كالمتاحف و المعالم التاريخية، ليست فقط ذات بعد يحدد هوية المجتمع الذي تتواجد فيه، و لكنها مورد سياحي مهم. فكل سياسة اقتصادية في أي بلد تحمل اليوم شق ثقافي.

ثانياً:

أن ميدان الصناعات الثقافية يحمل في طياته ميدان الإعلام بصفة عامة، مما يسمح للدولة بمراقبة الاتصال الثقافي. فتواصل الأفكار والإيديولوجيات، الدعاية السياسية وغيرها تمر عبر الإعلام، لذلك فإن تطور الإعلام صاحبه صراعات حادة مع أو ضد حرية التعبير والإعلام وكذا مع أو ضد تحكم الدولة في القطاع.

ثالثاً:

التعليم على اعتبار أنه يسمح بانتقال المعلومات الخاصة بالتراث الثقافي لأي بلد وبالتالي المحافظة عليه.

(5) Rouet F , Mutation d'une industrie culturelle, la Documentation Française, Paris, 1992. PP 15 - 25

تلك إذا المظاهر الثلاثة لأي سياسة ثقافية: - تنمية اقتصادية، ترقية ومراقبة عن طريق الإعلام والتواصل، تنشئة الأفراد وانتقال التراث الثقافي الممثل للهوية. أمام التحول الكبير الذي يعرفه العالم، وأمام هذا التدفق الإعلامي والتجاري الذي يشهده المجال الثقافي وانكسار الكثير من السياسات أمام هذا التدفق، صار الحديث عن سياسة عالمية للثقافة تجسدها منظمة UNESCO وكذا المنظمة العالمية للتجارة OMC. وكرد فعل أيضا صارت السياسات الثقافية تبنى على مستويات، انطلاقا من المحلي إلى الوطني إلى العالمي. في هذا السياق يمكن أن نفرق بين نوعين من السياسات الثقافية:

1.2 السياسات ذات التوجه انجلوساكسوني:

وهي السياسات ذات التدخل القليل جدا في المؤسسات الثقافية، حيث تترك المؤسسات الثقافية في مواجهة السوق كغيرها من المؤسسات الاقتصادية. لكنها في نفس الوقت تعمل على المساعدة من خلال هيئات خاصة تتدخل في أوقات الأزمة لمساعدة فنانين أو من أجل حث الجمهور على التعاطي مع المنتج الثقافي. هذه السياسات، كما هو الحال في أمريكا الشمالية وبريطانيا، تلاقي رغم الانتقادات الكثيرة نجاحا كبيرا، ومن المؤشرات الأساسية؛ الحجم المالي الكبير الذي يتداول في القطاع الثقافي في هذه الدول. بل أكثر من ذلك يُصدَّر إلى الخارج، حتى أنه صار الحديث عن أمركنة العالم، عوض العولمة. من الانتقادات الأساسية الموجهة إلى هذا الاتجاه من السياسات الثقافية هو إفراغ المنتج الثقافي من هذه الروح الثقافية والتعامل معه كمنتوج مادي. من جهة أخرى، جعل التواصل مع الثقافة أو نشاطاتها حكرا على طبقة معينة من القادرين على الإنفاق خاصة في مجال الفنون الجميلة أو حتى في مجال السياحة الثقافية. لكن هذا النوع من السياسات الثقافية يدافع عن نفسه بكونه يترك أكثر حرية للمؤسسات الثقافية في التعاطي مع النشاط الثقافي. وذلك سواء في اختيار النشاط الملائم أو حتى في التسيير. كذلك الحال في بريطانيا حيث غياب وزارة الثقافة لا يعني أن القطاع الثقافي يبقى دون ديناميكية، بل على العكس تتدخل بعض الهيئات⁽⁶⁾ بصفات مختلفة، بالتعاون مع الحركة الجمعوية في دعم العمل الثقافي والفني. لا يتوقف الأمر هنا، وإنما يتعداه إلى حث الخواص وأصحاب

⁽⁶⁾ Moulin, R, L'Artiste, l'institution et le marché, Ed Flammarion, Paris 1992, pp 134 - 136.

رؤوس الأموال على تدعيم العمل الثقافي عن طريق ما يعرف بـ « sponsor »، هذا النوع من السياسات الثقافية يحد كثيرا من البيروقراطية ويترك مجال الإبداع الثقافي مفتوحا دون رقابة مباشرة.

2.2 السياسات ذات التوجه الفرونكفوني:⁽⁷⁾

الأبوية أو ما يعرف "بالتدخل الفرنسي" في الحياة الثقافية. هذا التوجه يقوم أساسا على فكرة أن التنافسية الحرة تسمح بالوصول إلى أقصى مستوى من الفعالية وبالتالي تلبية حاجات الأفراد والمؤسسات. لكن تدخل الدولة في الميدان الثقافي يكتسي شرعيته من تلك النقائص والخلل الذي يعرفه السوق عموما.

فضلا عن اعتقادها أن الثقافة من القطاعات السيادية للدولة، فإن الدول التي تأخذ بهذا الاتجاه تعتقد في دور الدولة في دعم العمل الثقافي، دعم التراث، دعم التنشئة الاجتماعية في هذا المجال وجعلها من حق الجميع من أجل المحافظة على التواصل الاجتماعي وكذا على الخصوصية الثقافية للمجتمع. فمن غير المعقول أن يكون الحق في زيارة المعالم الأثرية التي تمثل تاريخ الأمم وثروتها الحقيقية، حكرا على مجموعات معينة. فالدولة تتدخل حتى يكون ذلك من حق الجميع. كما هو الحال في قصور فرنسا وغير ذلك من المعالم، حيث أن الفعل الثقافي أو الملك الثقافي هو ملك للجميع. من ذلك التركيز على دعم الدولة من أجل تغطية العجز في التكاليف سواء المتعلقة بالصيانة بالنسبة للمعالم التاريخية والأثرية أو المتعلقة بالإنتاج عموما. حق المواطن في الممارسة الثقافية يستمر في كونه يساهم في ميزانية الدولة من خلال الضرائب، فللدولة وحدها الحق في تقسيم تكاليف الحياة الثقافية. هذا التمويل أو الدعم الذي تقدمه الدولة يشكل جزءا هاما من الميزانية العمومية. ففي فرنسا مثلا الاستثمار الثقافي هو جزء من مشاريع التهيئة العمرانية على المستوى المحلي كالتجديد العمراني للمعالم ذات الأهمية السياحية. من جانب آخر، فكون الدولة الممول الرئيس للإنتاج الثقافي، ذلك يعطي لها الحق أيضا في اختيار و تحديد توجه العمل الثقافي والذي يقوم على سلم القيم الخاصة للمجتمع. لكن دعم الدولة لا يكون دائما في حالة العجز، فكثيرة هي المؤسسات الثقافية، والأنشطة الثقافية

⁽⁷⁾ Fumaroli M, l'Etat culturel. Essai sur une religion moderne, fallois, Paris, 1991, pp 32 - 65.

الممولة من طرف الدولة و التي تدر أرباحا أكثر مما وظفته الدولة كميزانية خاصة بالمؤسسة الثقافية أو النشاط الثقافي.

في اتجاه معاكس كثيرة من الانتقادات التي وُجّهت لهذا الاتجاه من السياسات الثقافية. أولها عدم فعالية المؤسسات الثقافية في مجابهة السوق، وبخاصة في محيط عالمي يشجع المنافسة حتى في الميدان الثقافي. بمعنى أنه ليس من أجل بعض الخلل في السوق نشرع تدخل الدولة في مجال الثقافة خاصة وأن هذا التدخل لا يكون دائما فعلا وذلك من جوانب متعددة. منها بيروقراطية المؤسسات الثقافية والانحراف الذي يعرفه في كثير من الحالات ذلك الدعم. كذلك تبني الدولة أحيانا لمنطق السوق، مما يجعلها تنتظر أرباحا كبيرة من قطاع معين (لأنها وظفت أموالا طائلة) تجعل مثلا مؤسسات كالمسارح أو متاحف أو غيرها لا تخفض من أسعارها ولا تراعي في ذلك جانب المنافسة لأنها تتمتع بهذا النوع من الاحتكار للعمل الثقافي في البلاد. قد يؤدي هذا التوجه الأبوي في حماية سوق النشاط الثقافي وكثرة التدخل فيه، إلى خلق نوع من الجفاف في جانب الإبداع الفني وذلك ناتج عن فكرة مراقبة المنتج الثقافي، ما يجعل الكثير من الإبداعات لا يسمح لها بالعرض مما يطرح إشكالية من يقرر في عملية الاختيار وعملية الدعم، هل هم من الفنانين أو الإداريين المسؤولين على قطاع الثقافة؟ لقد عرفت فرنسا هذا التوجه وهي الرائدة فيه في عهد « André Malraux »⁽⁸⁾ والذي يعتبر من أهم المدافعين على فكرة رعاية العمل الثقافي، والتي أعطيت نوعا من القداسة اعتبرت بها "دين جديد" في مجال السياسات الثقافية، رغم أنها تقليد فرنسي منذ عهد الملوك. وتستمر إلى الآن هذه السياسة لكن بتحالف جديد مع عالم الاقتصاد، حيث يطلب من الثقافة كي تدعم أن تكون لها نتائج إيجابية حتى تكون جديرة بهذا الدعم.

قد يكون الأمر مخالفا في بلدان العالم الثالث، حيث يعكس هذا التوجه الأبوي رغبة لدى الدولة في السيطرة والتحكم على كل نواحي الحياة منها الثقافية. على اعتبار أنها طريقة من طرق التعبير، والذي قد يصب في اتجاه معارض لأنظمة الحكم وهي غالبا

⁽⁸⁾ André Malraux: كاتب ومفكر فرنسي كان وزير الثقافة في عهد " ديغول ".

نظم دكتاتورية، لأنه بالنظر إلى الدعم المقدم، فإن القطاع الثقافي هو آخر القطاعات التي تمنح جزءا من ميزانية الدولة.

3. عولمة الثقافة:

مجال الثقافة كغيره من المجالات الأخرى، لم يسلم من ظاهرة العولمة. لكن النقاشات حول العولمة الثقافية، تتعرضها بعض المشاكل المنهجية، حيث يمكن أن نناقش مسألة عولمة الثقافة من خلال نقطتين أساسيتين: أولا من خلال حجم التدفقات الثقافية على المستوى العالمي. وثانيا من خلال الطريقة التي تستقبل بها هذه التدفقات على المستوى المحلي. صحيح أن الكم الهائل من هذه التدفقات يجعلنا أمام صناعة ثقافية تتحكم بها بعض الشركات العالمية والتي تنتج إلى حد كبير منتجات متشابهة توزع على مستوى العالم وإلى بلدان مختلفة. من حيث المنطق المالي، منطق الصناعات الثقافية وكميتها وكذا من منطق التنافسية والربح، فإنه لا يمكن إلا أن نحدد جملة امتيازات، إذا ما تموضعنا في موضع المنتج لهذه الصناعات. رغم ذلك فإن الكثير من المسؤولين، حتى على مستوى الاتحاد الأوروبي⁽⁹⁾ والذين نادوا، رغم دفاعهم عن ليبرالية التبادل التجاري والثقافي، بالاعتراض لتلك الفكرة الأحادية المفروضة من منطق التنافسية، وإفراغ المنتج الثقافي من محتواه، وكذا تحطيم الثقافات الخصوصية. إن النظرة الخاصة بالمنتج في ميدان عولمة الثقافة، تختلف حتما عن نظرة المستهلك لهذه العولمة، بمعنى النظرة المحلية. فالنظرة الشمولية للعولمة الثقافية تعزل المنتجات الثقافية عن السياق الذي تأتي منه، بل تصنفها حسب طبيعة المنتج والكميات الموزعة. هذه النظرة تدافع عنها الكثير من الرؤى "الماكروسوسيولوجية" أو "الماكرواقتصادية"⁽¹⁰⁾.

وعليه يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يحصل في العملية الاتصالية بحركة المنتجات الثقافية على المستوى العالمي، و هي عملية اتصال، بالنظر إلى الثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم من القنوات الفضائية إلى الأقراص المضغوطة إلى شبكة العالمية INTERNET. فالمستقبل في الدورة الاتصالية ليس سلبيا أمام الرسائل المبعوثة من المرسل إنما هناك دورات رد فعل عكسية، تحدث من تفاعل هذه الرسالة مع المستقبل. أمام التدفق

⁽⁹⁾ هو « sir Toon Breton » نائب رئيس اللجنة الأوروبية 1999، والذي يعتبر من المدافعين عن الخصوصية الثقافية.

⁽¹⁰⁾ Jean Pierre Warnier, La mondialisation de la culture, Casbah Ed., Alger, 1999 pp 93 - 101

الهائل للمنتجات الثقافية، فإن المستهلك المحلي لا يقف موقفا سلبيا بل على العكس، فهناك قدرة على التمثيل représentation الناتجة عن الرغبة في الإبداع من أجل تأقلم هذه المنتجات مع الصورة التي سيبنيها المستهلك من قيمه الثقافية المحلية⁽¹¹⁾. من جهة أخرى لا بد من الإشارة إلى أن هذه الشركات العالمية لا تسعى فقط إلى إنتاج منتجات أو خدمات متشابهة بل إنها وفي إطار التنافسية الشديدة، تضع في السوق منتجات متنوعة أكثر فأكثر، تستجيب إلى متطلبات الأسواق المحلية الضيقة، وذلك نظرا للتنوع الشديد الذي أبرزته ظاهرة العولمة. لقد أثبتت الشواهد باختلافها، سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي وحتى الثقافي، أن ظاهرة العولمة لم تؤدي إلى هيمنة صورة واحدة على العالم، بل أدت إلى كثير من الانفجارات والانقسامات من الأصغر إلى الأصغر في هذا العالم.

في هذا السياق، وفي إطار هذه النظرة بالنسبة للعولمة الثقافية، فإن الكثير من السياسات الثقافية الوطنية، باتت ترى نفسها مهددة بالانهيار ليس فقط من حيث استقبالها الثقافات خارجة، وإنما والأمر هنا أخطر، في أن تكون خصوصية الثقافة المحلية، عامل تسويق أكثر منه عامل هوية، وبالتالي صار الخطاب الداعي إلى الخصوصية الثقافية من أهم الخطابات السائدة اليوم في الميدان الثقافي كعامل مهم بالنسبة للتنمية المستدامة في مواجهة المد الهائل لهذه العولمة. في ذلك تلعب المؤسسات الثقافية باعتبارها المصدر للسياسات الوطنية والمحلية، دورا هاما في جانب التنمية ومحاولة المحافظة على الهوية وهي بالتالي تتأثر بكل هذه التطورات التي يعرفها العالم في إطار ما يعرف بانهايار "الدولة الأمة"، رغم المحاولات التي تقوم بها الدول المستهلكة في هذا المجال والتي تمثلها منظمة UNESCO أو القوانين الخاصة بالتبادل التجاري ومن ذلك التبادل الثقافي عن طريق منظمة OMC.⁽¹²⁾

⁽¹¹⁾ Ramonet I, La Pensée Unique, le Monde diplomatique, Janvier 1995.

⁽¹²⁾ من أجل أكثر تفاصيل في هذا المجال يمكن الإطلاع على تقارير UNESCO، وكذا قوانين التجارة العالمية OMC في مجال حقوق التأليف والتوزيع.

II. المؤسسة الثقافية - السمات الأساسية:

إن الاهتمام الأكاديمي بموضوع البحث في النشاطات الثقافية يعد توجهها حديثاً، بدأ بالظهور في التسعينات من القرن الماضي فقط، لكن بإنتاج مهم من الناحية الكمية والنوعية. أهم المحاور التي تم التركيز عليها: تحليل سلوك الجمهور بالنسبة للمؤسسات الثقافية و إستراتيجية هذه المؤسسات الثقافية. من جهة أخرى التزايد الكبير الذي تعرفه الميزانية التي تخصصها كل عائلة (في البلدان المتقدمة) لمثل هذه النشاطات الثقافية والترفيهية، والتطور الكبير الذي عرفه هذا القطاع من ناحية التطور الاقتصادي الهائل، جعل الكثير من التساؤلات والتحليل تتقارب وتتباعد في تفسير هذه الظواهر، والمحرك الرئيسي لهذا التطور، خاصة من الجانب السوسيولوجي. فمنها ما يتحدث عن سلوك ما بعد الحداثة، ومنها ما يتحدث عن زيادة في الحداثة. وآخر، يتحدث عن نقصان الحداثة⁽¹³⁾. لكن هذه التحليلات بتباعدها وتقاربها، تلتقي في تساؤل كبير حول طبيعة هذه الأنظمة المتمثلة في المؤسسات المنتجة للثقافة. يتحدث⁽¹⁴⁾ « Mario d'Angelo » عن تحليل الواقع الثقافي إلى أنظمة ثانوية كبيرة تنمو في إطار النظام الكبير والمتعلق بالواقع الثقافي من الناحية التسييرية. منها نظام ثانوي يتعلق بالفنون والتراث الثقافي، نظام ثانوي يتعلق بالصناعات الثقافية، ونظام ثانوي ثالث يتعلق بالقطاع السمعي البصري⁽¹⁵⁾. وهو في ذلك يشير إلى الاختلاف الوارد بين طرق التسيير والتي أشرنا إليها سابقاً، التوجه الأوروبي الفرنسي والذي يعتمد على المؤسسات العمومية، تحت سلطة الدولة وهي مؤسسات ليست ذات غرض مادي، أو المؤسسات الثقافية في التوجه الأنجلوساكسوني والذي تتخلى فيه الدولة عن التسيير المباشر، حيث تركز إلى جمعيات أو هيئات تديرها بطريقة خاصة دون غرض مادي مباشر. من هذا المنطلق، فإننا سوف نحاول في هذا العرض الوجيز وضع السمات الأساسية لهذه المؤسسات الهجينة بين توجه عمومي ترعاه الدولة، وتوجه اقتصادي غير واضح المعالم خاصة في النموذج الفرونكفوني.

⁽¹³⁾ Agid Philippe et Jean Claude Tarendeau, « Manager Les Activités Culturelles »,Revue Française de Gestion, Janvier 2002. PP 103 – 112.

⁽¹⁴⁾ باحث إيطالي في المجال التسييري للموسيقى والعروض الحية.

⁽¹⁵⁾ Mario d'Angelo, « la Musique au Diapason de la Gestion », Musicologies, N° 2. OMF université Paris Sorbonne 2005 . PP 5 - 21.

1. غموض في المفهوم وفي المهمة:

إذا حاولنا تحديد المهام المنوطة بهذه المؤسسات التي يصطلح على تسميتها بالمؤسسات الثقافية، فإننا سوف نلاحظ أن هذا التحديد ليس بالأمر الهين. صحيح أن تحديد مهمة أي مؤسسة معقدة يكون صعباً، على اعتبار تداخل المهام وتعددتها، حتى في حالة المؤسسات الاقتصادية والتي تكون مهامها مبنية أساساً على الربح المادي. لكن الأمر مختلف نوعاً ما في المؤسسات العمومية حيث تكون المهمة المعلنة غير المهمة الكامنة أو الحقيقية. بالنسبة للمؤسسات الثقافية فإن الأمر يبدو أكثر وضوحاً بين المهام المعلنة خاصة من طرف الجهات الوصية والتي تكون غالباً جهات رسمية والمهام التي تقوم بها حقيقة على أرض الواقع.

بصفة عامة، في كل المؤسسات الثقافية نجد دائماً نفس العبارات تتكرر: "المحافظة على التراث الثقافي" "إحياء الفنون"، "التكوين الفني"، "التعليم الفني"، "تشجيع الإبداع"، "تحسين صورة الأمة لدى الأمم الأخرى"... إلخ، من العبارات التي نجدها دائماً في المهام الرسمية المنوطة لمثل هذه المؤسسات رغم التغير والتعدد في المنتج الثقافي الذي هو موضوع نشاط هذه المنظمات. فمن بين العبارات والخصائص البارزة التي توضح التناقض والغموض فيما يخص مهام هذه المؤسسات، نجد بعض التناقضات "كيف يمكن المحافظة على التراث وفي نفس الوقت جعله في متناول الجميع؟"⁽¹⁶⁾ هذه التناقضات تخلق في كثير من الأحيان بعض العوائق في نشاط هذه المؤسسات الثقافية خاصة التي تعمل تحت وصاية الدولة. ينتج ذلك من عدم إمكانية الجمع بين الطموحات التي تضعها الدولة على عاتق هذه المؤسسات عند نشأتها، وبين الوسائل والإمكانيات التي تمنحها نفس الوصاية من أجل تحقيق هذه الأهداف. إن هذه المؤسسات، والتي تمثل في كثير من الأحيان سيادة الدولة و يلاحظ ذلك حتى من خلال استثمار الدولة في العمارة والمقرات التي تنشط فيها، تبقى غير محدودة المهمة على اعتبار أن تلك العبارات والتي تتسم بالعموم والشمولية لا تحدد لها الهدف الحقيقي بدقة، وينعكس ذلك فيما بعد على طريقة

⁽¹⁶⁾ P. Nora : « la Très Grande Bibliothèque », Débat N°84, Mars 1995. P 141.

نشاطها، إذ لا تحدد الأهداف بدقة ولا الوسائل الكفيلة بتحقيقها. في دراسة قام بها "مركز التسيير العلمي" CGS⁽¹⁷⁾ وهو مركز بحث يختص في مجال التسيير بفرنسا، حول "مدينة الموسيقى" بباريس؛ أكدت أن تعدد المؤسسات الممثلة لهذه المؤسسة العملاقة، حيث أنها تجمع بين المعهد العالي للموسيقى لباريس ومتحف الآلات الموسيقية، والقيمة الكبيرة لكل مؤسسة على حدى يجعل من مهمة

« La Cité de la Musique » كمؤسسة واحدة مهمة صعبة. رغم أنها تعكس الرؤية الخاصة للسلطات في إنشاء مركز كبير للموسيقى في باريس يزيد من القيمة الفنية والسياسية للعاصمة الفرنسية. من جهة أخرى فمشكل التجهيزات الذي عرفته هذه المؤسسة (المتعددة المؤسسات) زاد من حدة هذا الغموض الذي إكتنف نشأة « La Cité de la Musique » في باريس، بالإضافة إلى الجدل الذي عرفه هذا الحدث حول قضية تحديث المعهد العالي للموسيقى بباريس. هذا النوع من الغموض والجدل تعرفه دائما كل نشأة لمؤسسة ثقافية تحمل معها رؤى مختلفة، تحاول السلطات تجسيدها في مشاريع ثقافية. عدم الاستقرار في الرؤى، لا تتميز به فقط المؤسسات الثقافية في النموذج الفرونتوني، بل يمس أيضا النموذج الانجلوسكسوني، و يجسده التغيير في البرامج و الأنشطة الملحقة بالمؤسسة من انطلاقتها مما يؤثر على طريقة عملها، وعليه فإنه يمكن طرح تساؤلات عدة:

أولاً: هل يمكن لمهام هذه المؤسسات ألا تكون ثابتة منذ البدء وأن تتشكل تبعاً لنشاطها ووظائفها؟

ثانياً: من يحدد مهام هذه المؤسسات، رغم أنها تعد الفضاء الذي يتقاطع فيه المبدع والمستعمل وكذا الإدارة، وكلها أطراف مقررة لعمل ومستقبل هذه المؤسسات؟

ثالثاً: مفهوم المستعمل والمتمثل في الجمهور بالدرجة الأولى، ألا يمثل صعوبة في حد ذاته على اعتبار أن معالمه قد تتغير، بحسب الظروف والنشاط؟

إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات، وهي من الصعوبة بما كان، كفيلة بإجلاء هذا اللبس عن مهمة المؤسسات الثقافية، رغم أنها وكما هو واضح لا تمثل فقط منظمات

(17) هذه الدراسة أقيمت بين سنة 1985 و1988 نشرت في مجلة « Gérer et comprendre » في عدد خاص ب « la cité de la musique » - سبتمبر 1994.

اعتيادية ذات نشاط خاص، إنما مؤسسات تمثل إلى حد كبير رهانات تضع على المحك رؤية الدولة لسيادتها الثقافية وكذا ثقافة التسيير الخاصة لهذه المؤسسات. وإذا كنا نحن في العالم الثالث بعيدين كثيرا عن طرق التسيير الخاصة بهذه المؤسسات، كما هو الحال في العالم المتقدم والذي رغم ذلك يعاني من هذا الغموض في الرؤى، فإن إعادة النظر في ماهية المؤسسة الثقافية في أوطاننا يطرح بشدة وأكثر من أي وقت مضى، خاصة ونحن نعيش العولمة الثقافية.

2. التمويل والتسيير بالمناسباتية:

من الخصائص الأساسية للمؤسسات التي اصطلحنا على تسميتها بالمؤسسات الثقافية، أنها ليست ذات طابع اقتصادي صرف بمعنى أن ليس لها غرض مادي، قد نميز في هذا المجال بين هذه المؤسسات ذات الطابع العمومي كالمتاحف وغيرها، وبين دار النشر أو مؤسسة لصناعة الأفلام. هذا يعني أن التمويل الخاص للمؤسسة الثقافية يكون جزئيا مضمون وذلك عن طريق الجمهور المستهلك لنشاطها، وعليه فهي تعيش أساسا من التمويل العام الذي يأتيها في مجمله أو معظمه من خزينة الدولة. وقد تختلف الطرق التي تمول بها هذه المؤسسات سواء في التوجه الفروكفوني عن طريق التمويل المباشر من طرف الدولة، أو التوجه الأنجلوساكسوني حيث تمول الدولة هذه المؤسسات ولكن بقتوات مختلفة وغير مباشرة. في هذا المجال تجدر الإشارة إلى أنه لا مجال لمقارنة تمويل الدولة بما تحصل عليه هذه المؤسسات من مداخيل ناتجة عن نشاطها. فعلى سبيل المثال، في سنوات الثمانينات كانت ميزانية المتحف الوطني للفن الحديث بمركز Pompidou بفرنسا تتجاوز 350 مليون فرنك فرنسي في حين لا تتجاوز المداخيل 20 مليون فرنك فرنسي⁽¹⁸⁾، مما يبرز الفارق الكبير وكذا أهمية التمويل العمومي بالنسبة لهذه المؤسسات.

في هذا السياق فإن المؤسسة الثقافية منذ بدايتها تبقى في تبعية كبيرة لهذا التمويل من طرف خزينة الدولة والذي قد يتناقص بحسب الظروف المالية للدولة أو بحسب الأولويات وتغير التوجهات. هذا الرهان عند المؤسسة الثقافية من أجل الحصول على هذا التمويل يبقى كبيرا، مما يلزم القائمين على هذه المؤسسات التأثير على السلطات

(18) نفس المرجع السابق، ص 34.

العمومية، سواء بسمعتهم الشخصية، بقوة إقناعهم ولكن قبل كل شيء التأثير بقيمة المؤسسة التي يديرونها أو سمعتها في الوسط الثقافي بحسب ما ترتضيه الوصاية. ويبرز ذلك من خلال التقييم الذي تقدمه وسائل الإعلام باختلافها لهذه المؤسسة بالإضافة إلى مدى سمعتها لدى الجمهور الذي يتوافد عليها، هذا التقييم أو التوافد يتعلق دائما ويرتبط بالأحكام التي يقيمها أهل الاختصاص من الإعلاميين أو الممارسين.

هذا التوافد للجمهور والمؤسس على سمعة المؤسسة الثقافية، كما هو الحال مثلا بين متحف اعتيادي ومتحف مثل le Louvre بفرنسا أو متحف الآثار الفرعونية في القاهرة، يزيد في مداخل المؤسسة، حيث أنه لا يجلب الجمهور فحسب رغم أن ذلك مهم جدا ويعتبر الأساس في نشاط أي مؤسسة ثقافية، بل يجلب أيضا تمويلات أخرى أو ما يعرف بـ « sponsors » من طرف مجموعات اقتصادية، من جهة كوسيلة للتهرب من الضرائب ومن جهة أخرى لتحسين صورتها بالنسبة للمستهلك وبالنسبة أيضا للنسيج الاقتصادي العام كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات والمجموعات الاقتصادية الكبرى التي تساعد في تمويل الكثير من التظاهرات الثقافية، كشركات التدخين أو الشركات الإعلامية الكبرى في العالم. هذه التعبئة من أجل رؤوس الأموال المدعمة صارت جوهر النشاط بالنسبة للكثيرين من مسؤولي المؤسسات الثقافية. يبدو ذلك جليا فيما يصطلح على تسميته "بخلق الحدث الثقافي" « la création de l'événement culturel », فإذا كان عمل المؤسسة الثقافية يبرز خاصة في المناسبات، تعتمد هذه المؤسسات إلى خلق المناسبة التي تمكنها من تدعيم وتحسين صورتها لدى الجمهور المستهلك، المتخصص وكذا الممول، وذلك عن طريق الخروج من النشاط الروتيني والمتمثل في المحافظة على التراث بعيدا عن المجموعات الثابتة للوحات المعروضة في متحف أو الكتب الموضوعة في مكتبة، بتنظيم ما يسمى بالعروض المؤقتة التي تسمح بجلب جمهور عريض، خاصة وإنها تشارك وتدعم التوجهات الحديثة للعمل الفني والثقافي. هذا النوع من النشاطات التي باتت الهمة الكبرى للقائمين على المؤسسات الثقافية في أوروبا وأمريكا، تساعد على وضع المؤسسة في مكانة مرموقة كما تساعد في جلب أناس لهم سمعة ومكانة مرموقة للعمل في مثل هذه المؤسسات. وأكثر من ذلك، هذا العمل المتواصل ساعد في خلق نشاط اقتصادي جديد كما

هو الحال بالنسبة للوحات التشكيلية والتي صارت حركتها من متحف إلى آخر ومن قاعة عرض إلى أخرى عبر العالم تدر أموال طائلة وتوظف إمكانيات بشرية وتكنولوجية هائلة.

3. عدم الاستقرار في مناصب الشغل:

لقد تناولنا فيما سبق الغموض الذي يكتنف مفهوم ومهمة المؤسسات الثقافية. مما يوضح لنا بأنه في دراسة هذه المؤسسات نحن أمام نشاط صعب التحديد سواء من الناحية النوعية أو الكيفية. هذا الغموض يترك المجال لهذه المؤسسات في تحديد القواعد والأنماط التسييرية الخاصة بها وذلك بطبيعة الحال أمر ليس هين على كل مؤسسة تنشط في المجال الثقافي. نتطرق الآن إلى مظهر آخر من مظاهر التسيير لدى هذه المؤسسات المتعلقة بمواردها البشرية، وهنا نطرح مجموعة من التساؤلات: كيف تعيش الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات الوظيفية التي تقوم بها في مجال غير واضح؟ ما هو تأثير الخصائص المميزة لهذه المؤسسات على مواردها البشرية وعلى العمل الذي تقوم به؟ هل الإجراءات التسييرية المعتمدة قادرة على متابعة التطور الذي تعرفه هذه المؤسسات؟ إن الفكرة الأولى التي يمكن أن نتطرق لها، هو أن الغموض الذي يعرفه مفهوم ومهمة هذه المؤسسات يؤثر مباشرة عليها وذلك على جميع المستويات. سواء من حيث النشاط، المصالح الخاصة لكل مؤسسة، بل وعلى مستوى كل فرد. تحديد الوظائف داخل هذه المؤسسات يكون غالبا غير واضح، مما يصعب من تحديد الاحتياجات الأساسية في مجال الموارد البشرية. في دراسة أخرى قام بها مركز التسيير العلمي CGS بفرنسا حول « la cité des sciences et d'industrie » (1988) ⁽¹⁹⁾ بعد أشهر من فتحها فيما يخص عمل المنشطين والمشاكل التي يواجهونها في عملهم الجديد، أكدت الشواهد بتحليل لأنماط التسيير المتبعة، أنه لم تكن هناك عملية تحديد حقيقية لوظيفة هؤلاء المنشطين مما ترتب عنه صعوبة في أداء العمل، عدم الرضا بالوظيفة وكذا مشاكل مع الجمهور. الأمر الذي أدى بالمسؤولين القائمين على تسيير الموارد البشرية، بترك المجال مفتوحا للموظفين

⁽¹⁹⁾ أجريت هذه الدراسة سنة 1988 بعد فتح « la cité des sciences et d'industrie » للجمهور ونشرت في أبريل 1992.

الجدد للإبداع في وظيفتهم الجديدة. هذا الاختيار أدى إلى عمليات توظيف بمراحل متعددة لموظفين من الشباب الحامل لشهادات علمية والذين لا يتوفرون على خبرة تذكر في هذا المجال، رغم ذلك فإن هذا التوجه لم ينجح نظرا لغياب معالم محددة لطبيعة الوظيفة.⁽²⁰⁾ من خلال هذه الصعوبة التي يعيشها موظفو هذه المؤسسات، فإنهم يتعاملون بصفة مزدوجة؛ من جهة محاولة معرفة الوظيفة التي يقومون بها من خلال تأطير واضح، ومن جهة أخرى المطالبة بالاعتراف بهوية الوظيفة التي يقومون بها. في هذا السياق فإن مؤسسة ضخمة كـ « la cité des sciences et d'industrie » بفرنسا طلبت من "مركز التسيير العلمي" محاولة وضع سلم لتصنيف الوظائف داخلها، مما يترجم من جهة حاجة موظفي هذه المؤسسة لمعرفة الوظيفة التي يقومون بها، ومن جهة أخرى إعطاء الإدارة وسيلة للتسيير من أجل استقرار المؤسسة. هذا فيما يخص الخاصية الأولى للمؤسسات الثقافية والتمثلة في غموض المفهوم والمهمة ومدى تأثيرها على مناصب الشغل داخل هذه المؤسسات، تضاف إلى ذلك الخصائص الأخرى والتمثلة خاصة في طرق التسيير والتمويل المرتبطة بالمناسباتية. في إطار طرق التسيير والمتعلقة بظروف العمل والتمويل، أي بظهور منطق تجاري نوعا ما يحدد أو يوجه نشاط هذه المؤسسات، استوجب على الوظائف القديمة أن تتطور وتحاول التأقلم مع هذا المنطق الجديد. فالعمل في المتاحف مثلا، لم يبق كما هو الحال من قبل، بل استوجب على المحافظ أن يفكر في عروض جديدة، في تقنيات حديثة تتبنى منطق البيع للجمهور المتعطش لكل ما هو جديد. حتى المختصين في التوثيق والمكتبات، استوجب عليهم العمل في إطار جديد يدعم سمعة مؤسستهم.

هذا التطور في الوظائف القديمة أنتج تقسيم جديد لهذه الوظائف، لكنه لم ولن يسلم من تصادم مع النماذج القديمة سواء في الفضاءات الاجتماعية وحتى في النماذج المتواجدة من قبل داخل هذه المؤسسات. لكن وبغض النظر عن هذه التصادمات والتغيرات التي وسعت من نطاق عدم الاستقرار داخل هذه المؤسسات، فإنه من الضروري إيجاد فاعلين جديد في هذا الفضاء المؤسساتي المتمثل في المؤسسات الثقافية،

⁽²⁰⁾ F. ULETZ - J -C MOISDON : « la Médiation introuvable ou la gestion face au public à la cité des sciences et d'industrie » - Gérer et comprendre - Avril 1992 p 42.

من أجل الاستجابة لهذا التوسع في النشاط لدى كل مؤسسة. فالمتحف لم يبق على نمطه القديم، إذ من متطلباته الآن، خلق مكتبة، متابعة الممولين بالتحف واللوحات، خلق نشاطات جديدة. كل ذلك يتطلب خلق وظائف جديدة تماما على خريطة الوظائف المتعارف عليها من قبل. فقد صارت المؤسسات الثقافية تحتضن في موظفيها أعوان تجاريين، إداريين بالمعنى الإداري الصرف، مختصين في المالية، بالإضافة إلى مختصين في المجال الثقافي والذين لديهم أكثر تعامل مع التكنولوجيات الحديثة سواء في المحافظة، العرض وحتى الإعلام (مواقع الكترونية.... الخ).

خاتمة الفصل الثالث:

إن محاولة تصنيف المؤسسات الثقافية بالنسبة للمؤسسات الأخرى، ليس بالأمر الهين. فأى دراسة في هذا السياق، ونظرا للتنوع الكبير لهذه المؤسسات، لا يمكن أن تكون فقط على أساس قطاع النشاط كما هو الحال في الدراسات الاقتصادية، بل يتعداها لضرورات منهجية إلى الإشكاليات السوسولوجية المتعلقة بسوسولوجيا العمل والتجديد فيه وكذا إشكاليات البحث في مجال التسيير والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. من جانب آخر، وفي نفس الإطار فإن تحليل هذه المؤسسات، انطلاقا من تحليل معمق للحالات المونوغرافية، يمكن أن يسمح بوضع تصنيف خاص بالمؤسسات الثقافية، وذلك عن طريق إجراءات منهجية تسمح بإجراء تقاربات بين مختلف هذه المؤسسات لتجميعها في مجموعات واضحة المعالم. دراسة هذه التقاربات تسمح باستخراج أهم الخصائص والسمات المتعلقة بالمؤسسات الثقافية، والتي يمكن أن نحصرها فيما يلي:

- هي مؤسسات ذات مهمات متعددة وغير محددة.
- هي مؤسسات حيث يكون حضور الدولة ملموسا ورمزيا في نفس الوقت والذي يبدو واضحا حتى في طبيعة البناية مقر المؤسسة.
- هي مؤسسات نشاطها مرتبط كثيرا بالميزانية التي تمنحها الدولة، وهي مجبورة على البحث على تمويل آخر.
- هي مؤسسات تعتمد في نشاطها على سمعتها وكذا المناسباتية مما يعقد تسييرها الداخلي.
- هي مؤسسات يرتبط منتوجها بعمل محترفين متخصصين في الميدان الثقافي.
- هي مؤسسات، حيث المهن والمهام تتأثر كثيرا بالتغير الذي يحدث في البيئة المحيطة.

الفصل الرابع :

المؤسسة الثقافية الجزائرية: التطور التاريخي و الهيكل لوزارة الثقافة

تمهيد

1. مرحلة التشكل

1.1 المرحلة الاستعمارية قبيل الاستقلال

2.1 ما بعد الاستقلال

2. إنهاء الإنشاء المؤسساتي للثقافة 1975

3. التنظيم الحالي

1.3 التنظيم الجديد لوزارة الثقافة

خاتمة الفصل الرابع

تمهيد:

إن التطرق إلى تاريخ المؤسسة الثقافية في الجزائر، هو محاولة لفهم هذا الجانب الذي بقي في كثير من الحالات غائب عن الدراسة رغم تعدد أدبيات البحث في مجال الثقافة الجزائرية وبخاصة في جانبها الإبداعي من خلال إبراز أفراد وأعمالهم الفنية. لكن عند قراءة أي دراسة أو كتاب حول الحياة الثقافية في الجزائر، هناك دائما جانب يبقى تحت الظل أو غير مستكشف وكأن الحياة الثقافية في الجزائر مكونة أساسا من المبدعين أو الجمهور المتلقي لهذه الإبداعات سواء في السينما أو المسرح أو الموسيقى أو المتاحف. لقد كانت فكرة تدخل الدولة في المجال الثقافي ولا تزال نقطة صراع إيديولوجي يخضع لاعتبارات متعددة، منها اللغة والأيدولوجيا (التوجهات السياسية) وغيرها. ويمكن القول إلى حد كبير أن العلاقة بين هذه الاعتبارات والمهمة الفعلية لهذه المؤسسات هي عناصر مغذية للخطاب السياسي أكثر من قواعد أو مبادئ عمل من أجل تغيير واقع الحياة الفنية والثقافية.

من خلال هذا الفصل نحاول فهم العناصر المشكلة لمفهوم الثقافة من خلال التنظيم المؤسساتي لها في الجزائر، وكذا مدى تدخل الدولة في الحياة الثقافية بشتى تخصصاتها وتأثير هذا التدخل الذي لا يحمل في طياته جوانب سياسية فحسب أو إيديولوجية، وإنما يتأثر أيضا ببيئة اجتماعية خاصة بالمجتمع الجزائري والتغيرات التي عاشها و يعيشها، وبيئة اقتصادية تعكس أحيانا الصعوبات التي تواجهه، وكذا الإهمال الذي يدفع ثمنه غالبا القطاع الثقافي. رغم أنه في كثير من الأحيان يشكل واجهة للدولة الجزائرية على المسرح الدولي. تجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم الحضور القوي للدولة من خلال التحكم الكامل في فضاءات التعبير الثقافي، إلا أن المؤسسات الثقافية كانت دائما أو غالبا غائبة عن مركز التساؤلات حول الميكانيزمات المسيرة للقطاع الثقافي. قد يقودنا هذا الطرح إلى التساؤل، في بحوث أخرى حول العلاقة المتواجدة اليوم بين رجل السياسة ورجل الثقافة. فرجالات الثقافة يؤكدون دائما على قضية النقص الفادح في الإمكانيات المادية والسيطرة الإدارية البيروقراطية التي تعيق المشاريع الثقافية. رغم أنه ومنذ الاستقلال تقلد الكثير من رجالات الثقافة مناصب عليا سواء في هرم الدولة أو حتى في الهيكل التنظيمي

للمؤسسات الثقافية. لكن غالبا ما كان عملهم على رأس هذه المؤسسات إعادة إنتاج نفس الخطاب الإداري. إن أول مؤسسة ثقافية جديرة بالاهتمام في تاريخ المؤسسة الثقافية الجزائرية والتي منها تنطلق كل المؤسسات الأخرى هي المؤسسة المركزية : وزارة الثقافة لمدى تأثيرها في القطاع الثقافي. فالتحولات التي عرفتها هذه المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي أو توجهاتها العامة، كان لها الأثر الكبير على المؤسسات الثقافية الأخرى المنتشرة عبر الوطن وبخاصة في مدينة قسنطينة. هذه التحولات كانت ولا تزال انعكاسا للتحولات الكبرى التي يعيشها المجتمع الجزائري، سواء في الجانب السياسي، الاجتماعي والاقتصادي. كما كان لها الأثر الكبير على تكوين الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات.

1.1 مرحلة التشكل :

1.1.1 المرحلة الاستعمارية قبيل الاستقلال :

إن دراسة تنظيم المؤسسات الثقافية في الجزائر لا يمكن أن يتجاهل الواقع السائد إبان الاستعمار، خاصة في العشرين سنة الأخيرة للتواجد الفرنسي بالجزائر، وقبيل تاريخ الاستقلال. تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الثقافية بشكلها الحالي هي إرث : من المرحلة الاستعمارية، التي كانت مرحلة تهديم لكل ما يمت بصلة إلى هوية وثقافة المجتمع الجزائري. حيث أن الاستعمار الفرنسي طوال تواجده بالجزائر، ومنذ الوهلة الأولى عمل على تهديم التركيبة الأساسية للمؤسسات الثقافية المتواجدة من قبل، وسلخ المجتمع الجزائري من أصلته. في العقدين الأخيرين للتواجد الفرنسي بالجزائر يمكن أن نسجل في الجانب الجزائري بداية تشكل جيل جديد من الكتاب والموسيقيين ورجال المسرح الذين نجحوا في تشكيل حركة جديدة من المنقذين والفنانين. هذا الجيل الجديد تكون في ظل الحركة الوطنية من أجل الاستقلال بل أكثر من ذلك صارت في كثير من الأحيان المؤسسات الثقافية (مسارح - قاعات عرض) منابر لاسماع آمال الاستقلال.

بعيدا عن طبيعة المسرح السائد إبان المرحلة الاستعمارية، من المهم تتبع الأماكن التي كانت تعرض فيها تلك المسرحيات وكيف كان ينظم العمل الثقافي في ظل حياة سياسية شديدة الغليان.

في نصف القرن الذي سبق الاستقلال المسرح كان من الوسائل المهمة من أجل إيقاظ الضمائر النائمة بإصرار لم يتوقف عن عرض الصراعات الكامنة الموجودة بين الأوروبيين والجزائريين من 1954 إلى 1962 كان على مستوى القول والتمثيل السلاح الأكثر فعالية حتى أنه عوض الشعر التقليدي⁽¹⁾. الأماكن المتعارف عليها مثل " L'opéra d'Alger" أو المسارح الكبيرة في المدن الكبيرة، وهران، قسنطينة، بجاية، عنابة...، كانت بعيدة عن الفرق الجزائرية. قليلة هي المسرحيات التي عرضت على خشبات هذه المسارح، وإذا كانت بعضها قد عرض في هذه الأماكن فإنه كان تحت الرقابة الكاملة للإدارة الاستعمارية. هذه العلاقة بين الفرق الجزائرية والمؤسسات الثقافية تحت الإدارة الاستعمارية توحى لنا بصفة واضحة عن الروح النضالية التي كانت لهؤلاء النشطاء. فكرة الثورة كانت حاضرة بقوة والخطاب حول معالم الهوية الجزائرية كان واضحا.

اليوم، قليلة هي الفرق المذكورة في الدراسات حول العمل المسرحي في ذلك الوقت. الفرقة الأكثر شهرة، هي فرقة جبهة التحرير الوطني والتي كان نشاطها مناضلين في جبهة التحرير. أماكن نشاطهم كانت الأحياء الشعبية أو في النوادي حيث كان الاحتكاك مع الجمهور يتم بصور طبيعية. هذا النشاط والذي كان تحت شعار الثورة من أجل الاستقلال، كان أساس العمل الثقافي. وقد أعطى ذلك مكانة خاصة للمسرح، حيث صار منبرا وناطقا باسم الثورة من أجل الاستقلال. الأمر الذي جعل وزير التعليم العالي والخارجية الأسبق "محمد الصديق بن يحيى" يسميه بـ "الديبلوماسية الشعبية". فقد كانت تحت مظلة جبهة التحرير الوطني فرقة مسرحية تنتقل إلى المهرجانات الدولية عبر تونس، القاهرة، بكين، موسكو...

في مجال السينما الأمر كان مختلفا نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي يتطلب الكثير من التمويل المادي والمتطلبات التقنية. فالجزائر لم تعرف السينما إلا عن طريق الثورة

⁽¹⁾Roselyne Baffet – Tradition théâtrale et modernité en Algérie – Edition LHarmathan – Paris – 1999 – p 52.

ومعاقلها. الهدف كان إنتاج صور تعبير عن ما يجري في مواقع القتال. الفاعلين في هذا الميدان وعلى غرار المسرح، أصبحوا فيما بعد، المسؤولين عن المؤسسات والهيكل القائمة بالعمل السينمائي بعد الاستقلال. في تقرير خاص بواقع قاعات العرض السينمائي في العاصمة والمدن الكبرى في الجزائر، مسؤولين أوروبيين يؤكدون على أنه منذ بداية سنوات الخمسينات، كان هناك توافد كبير "للأهالي" إلى قاعات العرض، هذا التأكيد يوضح لنا أمرين : أولاً أن الجمهور الذي يتوافد عادة إلى قاعات العرض كان الجمهور الأوروبي والقليل من الجزائريين، والأمر الثاني : هو أن هذا الجمهور المشكل أساساً من الجزائريين، بدأ في طلب مكانه ضمن هذه الفضاءات التي لم تنشأ من أجله أساساً⁽²⁾.

المؤسسات الثقافية عرفت اضطرابات خلال المرحلة الأخيرة من الاحتلال الفرنسي. أولاً التساؤلات الكثيرة التي وضعتها الحكومة الفرنسية (بفرنسا) حول دور "ولاية الجزائر" من الناحية السياسية والثقافية والذي بدأ يتقهقر خاصة من بداية الخمسينات. ثانياً الخطاب الرنان الذي عرفته تظاهرة "الجزائر عاصمة ثقافية"¹ لفرنسا والذي عظمته كثيراً وسائل الإعلام الفرنسية آنذاك، وأسطورة "فيلا عبد اللطيف" التي كانت معبراً لكل الفنانين التشكيليين الفرنسيين مع متحف الفنون الجميلة⁽³⁾. كل ذلك كان له الأثر الكبير في تكوين النخب الفنية والثقافية لجزائر الاستقلال.

(2) نفس المصدر - ص 56

(3) Jean Robert Henry et Lucienne Minotone - La vie culturelle d'une guerre à l'autre -Edition autrement collections mémoires n° 56 - Paris - Mars 99.

2.1 ما بعد الاستقلال:

1.2.1 المعالم الأولية للتأسيس:

قسم وزارتي مكلف بالشؤون الثقافية ظهر في أول حكومة للجزائر المستقلة . الأولويات الأولى حسب رؤية القادة السياسيين آنذاك كانت سياسية واقتصادية. حيث أنه من بين النصوص الرسمية المؤسسة للجمهورية الجزائرية، نجد الاهتمام الصريح بالمسائل الثقافية، خاصة وأن هذه المسائل تتجلى من خلال الرهانات حول "الهوية الوطنية" مثل اللغة والقيم الثقافية الأخرى.

على مستوى القادة السياسيين كان هناك خطاب ذو صبغة نضالية أو ما يمكن تسميته بـ "l'anticolonialisme"، رغم ذلك يؤكد الدارسون لهذه المرحلة من تاريخ الجزائر الثقافي، أن النظام والأجهزة التي وضعت إبان الحقبة الاستعمارية استمرت في الوجود⁽⁴⁾ : والتساؤل الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة هو : هل أن القيم الثقافية التي أدت إلى ظهور الشخصية الجزائرية وساعدت في عملية التحرر، هل هي قابلة للاستمرار كأداة من أجل تطور وتنمية هذه الشخصية.

فيما بعد يتضح لنا مفهوم الثقافة والمكانة التي سوف يضطلع بها هذا القطاع فيما بعد الاستقلال. لكن من المعطيات المهمة والتي كان من الواجب عدم تجاهلها هو أن 10% فقط من المجتمع الجزائري كانت تعرف القراءة والكتابة.

الوثيقة الأساسية التي ألهمت الدستور هي ميثاق طرابلس ، حيث كان أول مؤتمر لجبهة التحرير الوطني والذي انعقد قبيل الإعلان الرسمي عن الاستقلال غداة اتفاقيات إيفيان. في هذه الوثيقة الأساسية هناك فصل كامل معنون تحت : "من أجل تعريف جديد للثقافة" كتب هذا الفصل في فكر نضالي، يؤكد على أن : "الثقافة الجزائرية سوف تكون وطنية، ثورية وعلمية"، هذه العبارة الشهيرة وجدت فيما بعد في كل الدراسات التي تعرضت للمسائل الثقافية بالجزائر. كل واحد من هذه المعالم الثلاث مفسر كالاتي :

"دورها كثقافة وطنية يكون أساسا في الإرجاع للغة العربية، التعبير الحقيقي للقيم الثقافية لبلادنا، كرامتها وفعاليتها كلغة حضارة".

(4) نفس المصدر - ص 17

"ثقافة ثورية، سوف تساهم من أجل تطور الشعب ويتأتى ذلك عن طريق تصفية بقايا الإقطاع".

"ثقافة علمية في وسائلها وأهدافها" (5).

من هذه العناصر الثلاثة للخطاب، تبدو إرادة قوية للتأكيد على مسألة أساسية هي طريقة بناء الدولة الجديدة. بمعنى أوضح وأقوى وضع في إطار الماضي كل ما غذي بالأدب الكولونيالي حول الهوية الجزائرية. "شكل من الثقافة يظهر من خلال إحساس وطني تحمل في طياتها كل آمال الترميم، وتغطي كل النقائص الفكرية على مستوى الإطارات والشبيبة المناضلة" (6).

مختلف القطاعات الخاصة بالثقافة لم تكن مجتمعة في نفس القسم الوزاري غداة أول حكومة. المسرح الوطني الجزائري، وكذا المتاحف يرتبطون بمديرية الشؤون الثقافية لوزارة التربية الوطنية. أما الهياكل السينماتوغرافية كانت تحت سلطة "مديرية التعديل والمراقبة" في وزارة الإعلام.

نهم من خلال هذه التفرقة بين السينما والقطاعات الثقافية الأخرى بوضعها تحت سلطة هذه الوزارة، أن المسؤولين الجزائريين كانوا دائما يعتبرون هذه الممارسة كوسيلة إعلام، تعوض التلفزيون الذي لم يكن منتشرًا في ذلك الوقت عند الجزائريين، وعليه فإن السينما كانت تعتبر بامتياز أداة لتوجيه الشعب والوسيلة الوحيدة التي تسمح بلمس عدد كبير. حيث كان آنذاك استعمال للشاشات من أجل تقديم الأخبار وحتى الخطب السياسية أمام الغياب الكلي للتلفزيون. السينما وقاعاتها كانت مهمة "ديوان الأنباء الجزائرية" l'OAA – l'Office d'Actualités Algériennes والذي كان يديره "محمد لخضر حمينة" تحت إدارة وزارة الإعلام كما كان الحال بالنسبة لـ "المركز الوطني للسينما الجزائرية" Le centre National du Cinéma Algérien CNCA. مستغلي قاعات السينما كانوا مجبورين على بث في كل حصة، أفلام منتجة من طرف الديوان (ديوان الأخبار الجزائرية).

(5) Sid Ahmed Baghli, Les Aspects de la politique Culturelle de l'Algérie – L'Unesco – Paris 1977.

الموقع الإلكتروني لرئاسة الجمهورية الجزائرية www.elmouradia.dz (6) ميثاق طرابلس :

2.2.1 وزارة التوجيه والإعلام الوطني: التربية، الثقافة، الإعلام، الشبيبة، الرياضة،

السياحة.

في عام 1964، ظهرت وزارة "التوجيه الوطني"، هو قسم يضطلع بدور: "ديمقراطية التعليم، تنمية، إعلام وسياسة و تربية الشبان، وقيادة الفرد الجزائري إلى المثال الاشتراكي"⁽⁷⁾. وزارة التوجيه الوطني لها دور تعبوي والذي يضع الشبيبة في مركز العمل الذي يقوم به. لا يتعلق الأمر بالجانب الثقافي فحسب بل يتعداه إلى المناسبات الرياضية والحملات "التحسيسية" المختلفة، قوة هذا القسم هي أيضا في الأدوار المسندة إليه، فهو يجمع في صلاحياته المهام التي كانت تقوم بها وزارة التربية الوطنية، الإعلام وكذا الشباب والرياضة والسياحة، الطموح كان وضع المسار الذي تتبعه الشبيبة من خلال حضور مكثف ونشط في الفضاءات التي تتواجد فيها بكثرة، في نفس السنة تم إنشاء المحافظة الوطنية للثقافة ووضعت تحت الإدارة المباشرة والسلطة المباشرة لرئيس الجمهورية، كان الغرض من ذلك هو خلق وسيلة عمل يسندها رئيس الجمهورية من أجل المناسبات والاحتفالات الكبرى.

لقد رأينا في إطار السينما والمسرح، كيف أن خلال السنوات الأولى للاستقلال، تمجيد الثورة يأتي في قلب العمل الثقافي، ذلك هو الهدف الأسمى لهذه المؤسسة، وذلك باستعمال عمل نفوذها على المؤسسات الثقافية، يكون الرئيس مباشرة على رأس هذه "المحافظة الوطنية".

بعد ذلك كان التغيير الذي حدث في جوان 1965، الذي سمي "بالتصحيح الثوري". "المشروع الثوري" للرئيس بومدين كان يدعو إلى إعادة استغلال المبادئ الكبرى لثورة نوفمبر وعليه فممنذ 1965، أربع مهام كبيرة تمثل التوجهات السياسية الجديدة في القطاع الثقافي⁽⁸⁾.

- البحث عن إعادة تقييم، وتثمين للتراث الثقافي من خلال ورشات تهدف إلى إبراز قيمة المتاحف والآثار التاريخية.

- إعادة تنظيم الهياكل والمؤسسات الثقافية وإثراء التشريع القانوني في هذا المجال.

مرسوم تنفيذي رقم 64 - 163 الصادر في 8 جوان 1964 المنضمّن تنظيم وزارة الإعلام. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

⁽⁸⁾ Remaoun H (sous Dir), L'Algérie Histoire Société et Culture, Casbah Ed,Alger 2000.PP 56 - 57

- تثمين وتشجيع التطوع في العمل الثقافي، وإعادة انتشار على كل التراب الوطني الأولوية كانت معطاة إلى السمعي البصري من خلال محاولة إدخال التلفزيون والإذاعة إلى عدد أكبر من الجهات عبر الوطن. بعد ذلك إنشاء هياكل ثقافية جديدة عبر الوطن تحت شعار اللامركزية. وأخيرا توسيع شبكة توزيع الكتاب، مع الأخذ بعين الاعتبار القراءة العمومية كطموح يجب تحقيقه.

- ومن أجل الانفتاح، إعطاء وسائل أكثر بالنسبة للتعاون الثقافي مع بلدان أخرى، ابتداء من 1965 كل الخطابات تؤكد على ضرورة تحسين صورة الجزائر في الخارج. هذا الطموح في قيادة العالم الثالث والقارة الإفريقية، توجه المهرجان الإفريقي في 1969. كل الخطابات السياسية التي تزامنت مع هذه التظاهرة، والتي أثريت بمشاركة الكثير من الحركات التحررية التي أتت من كل بقاع العالم، تدلنا بكثير من الوضوح حول طبيعة العلاقة التي كانت تريدها الدولة الجزائرية مع الجانب الثقافي. ويمكن استخلاص النقاط الآتية بالنسبة لهذه المرحلة.

- أن ذلك السخاء الذي تمتعت به المؤسسات الثقافية من طرف الدولة لا يكون إلا خلال المناسبات الكبيرة أما في باقي النشاطات فلا يكون ذلك مسموحا.

- الخطابات الداعمة للفن والفنانين تأتي دائما في ظروف سياسية ودبلوماسية معينة.

- العلاقة بين رجالات الثقافة والسياسيين كانت دائما محددة من طرف السياسيين. بحيث أن الفنان يجد نفسه دائما في موقع الذي يُطلب وينفذ، من خلال جعل مادته الإبداعية الانعكاس المباشر للإيديولوجية السائدة للسياسي وليس انعكاس للروح الإبداعية لديه⁽⁹⁾.

⁽⁹⁾ Chentouf Tayeb, Le Maghreb au Présent, OPU, Alger, 2003. PP 81 - 114

3.2.1 وزارة الإعلام (الأنباء) 1968:

في هذا التاريخ أي 1968، كل المؤسسات الثقافية باختلاف قطاعاتها كانت تحت وصاية وزارة واحدة هي وزارة الإعلام. وذلك من خلال الإصلاحات الكبيرة (الهيكيلية) التي تمت بالنسبة للمؤسسات.

وعليه فإن وزارة الإعلام (الأنباء) في هذه السنة حافظت على اسمها⁽¹⁰⁾، ولكن توسعت صلاحياتها إلى المسرح وقطاعات أخرى. التنظيم الجديد لوزارة الإعلام مس نوعاً ما هيكلها التنظيمي، حيث قسمت الوزارة إلى مديرتين: مديرية الإعلام ومديرية الثقافة، التعبئة والترفيه. مديرية الإعلام حافظت على مهمتها الأساسية؛ مراقبة الصحافة والإعلام بصفة عامة. أما مديرية الثقافة فاهتمت بالمؤسسات الثقافية. هذه الأخيرة قسمت إلى ثلاثة مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لفنون السمع البصري:

وهي تقوم بوضع السياسة الثقافية في مجال السمع البصري، وتحديد طرق تنفيذها. صلاحياتها تمتد إلى تعديل ميدان السمع البصري بين السينما والتلفزيون. كل نشاط مرتبط بمكتب؛ بمعنى مكتب خاص بالتلفزيون وآخر خاص بالسينما. هذه المكاتب الوزارية في وضعية الوصاية، تعمل على تسيير المؤسسات الإعلامية مثل المركز الوطني للسينما أو التلفزيون أو الإذاعة.

- المديرية الفرعية للنشر والتوزيع:

وتتكفل بمراقبة النشر. فلها سلطة تامة على كل قطاع الكتاب سواء المطابع، دور النشر أو التوزيع.

- المديرية الفرعية للمسرح، الفنون الشعبية و الموسيقى:

وهي تقوم بتشجيع الإبداع والبحث في مجال المسرح والموسيقى. كما تتكفل بترقية الفولكلور الوطني. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه هي نفس المديرية الفرعية التي تتدخل في مراقبة وتعديل إنتاج وتوزيع الأسطوانات، المساعدات والدعم للجمعيات الثقافية وكذا المحافظة على التراث الموسيقي. هذه المديرية الفرعية منظمة بدورها في ثلاث مكاتب:

⁽¹⁰⁾ مصطلح الأنباء هو المستعمل في الجريدة الرسمية المتعلقة بالقرار و بتلك السنة.

مكتب خاص بالمرسح، مكتب خاص بالفولكلور والفنون الشعبية ومكتب خاص بالموسيقى.

الثقافة ظهرت في عنوان وزارة لأول مرة عام 1970 ، كان ذلك عن طريق الخطاب حول "الثورة الثقافية" وهي محاولة لإعادة هيكلة أكثر توسعا للهياكل والمديريات المركزية للوزارة وكان بذلك إنشاء وزارة الإعلام والثقافة⁽¹¹⁾. يأتي هذا في وقت تنبؤاً فيه الجزائر مكانة مرموقة في المسرح الدولي وخاصة بعد المهرجان الإفريقي 1969 . هذا التنظيم الأخير للهيئات الوزارية يعتبر مرحلة أخرى من حضور السلطات العمومية في الميدان الثقافي، هذا المنعطف في 1970، كان تحت قيادة الوزير "أحمد طالب الإبراهيمي"، والذي يعتبر رجل ثقافة والذي كتب الكثير حول الثقافة والذي يعتبر إلى حد كبير "أب الثورة الثقافية".

2. إنهاء الإنشاء المؤسسي للثقافة 1975

في بداية 1975 عرفت ظهور تنظيم جديد للهيئات المركزية في وزارة الإعلام والثقافة وكان ذلك في إطار تجسيد الخطابات السياسية التي كانت منذ عشرية كاملة. كذلك كانت سنة إنشاء دور الثقافة، مراكز الثقافة والإعلام، المسارح الجهوية وإنهاء التشريع الخاص لحقوق المؤلف.

قسمين وزاريين كبيرين سيشكلان الوزارة بالإضافة إلى الإدارة العامة.

- مديرية خاصة بالصحافة وسائل الإعلام

- أربع مديريات متخصصة لمسائل الثقافة: الفنون والآداب، الفنون الجميلة، والآثار، القراءة العمومية والوثائق، السينماتوغرافيا والوسائل السمعية البصرية.

فيما يخص مجال الثقافة يمكن أن نذكر بشكل من التفصيل مهام كل مديرية:

مرسوم تنفيذي رقم 70 - 53 المؤرخ في 21 جويلية 1970 ، و المتضمن إنشاء وزارة الإعلام و الثقافة. الجريدة الرسمية. (11)

. مديرية الفنون والآداب:

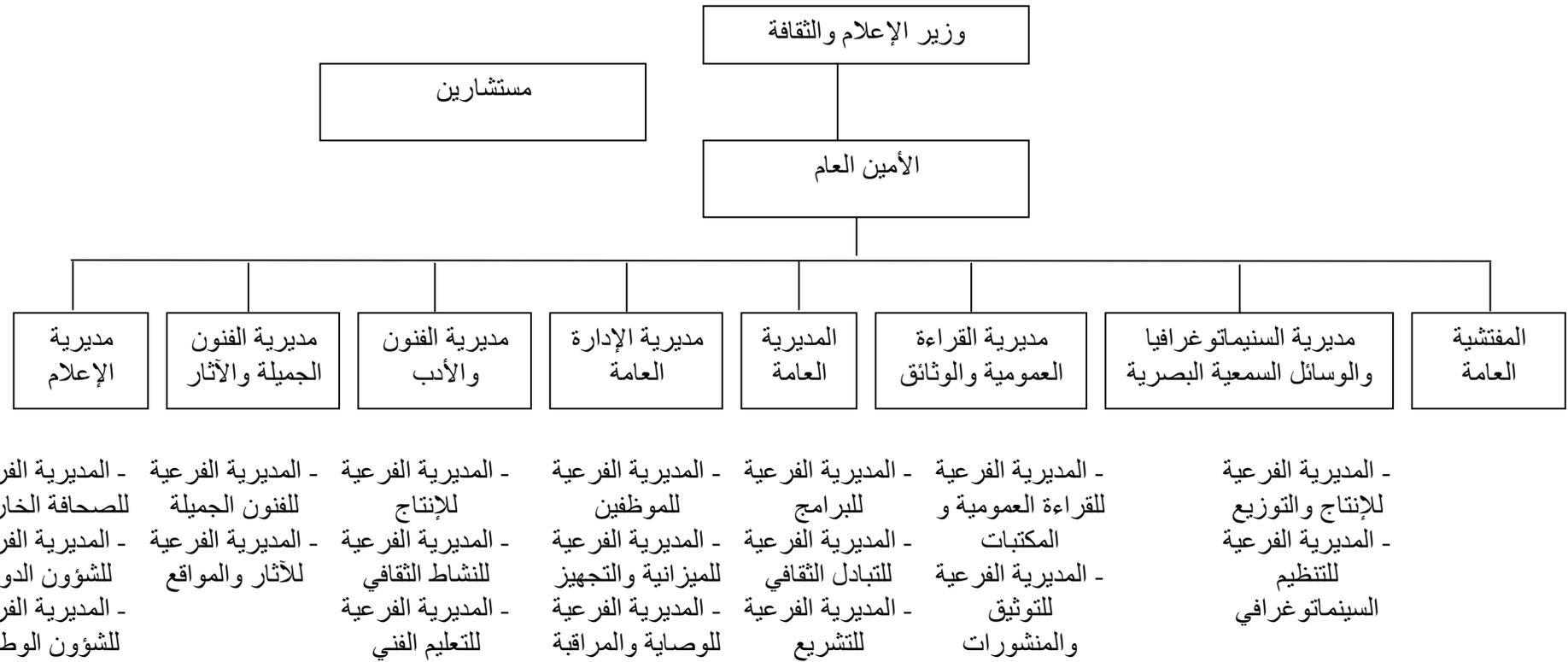
تعهد إليها مهمة المحافظة وإثراء وترقية التراث الثقافي الوطني في ميدان الفنون والآداب، تتكون من مجموعة من المديريات الفرعية لكل واحدة منها سجل معين تنشط فيه.

- المديرية الفرعية للإنتاج:

وتتدخل في متابعة أعمال البحث التي تهتم بالتراث والفولكلور الوطني. تدعم ماديا المنشورات الخاصة بالمؤلفين الجزائريين، تمارس أيضا الأدوار الأولى في مراقبة المنشورات المستوردة مراقبة دقيقة جدا.

- المديرية الفرعية للنشاط الثقافي:

وهي هيئة تعمل من أجل لامركزية النشاط الثقافي المتجه إلى كل جهات الوطن وكذا إلى كل شرائح المجتمع، من ذلك فهي تساهم في مساعدة الأنشطة الثقافية للمؤسسات الثقافية التي هي تحت وصاية الوزارة (دور الثقافة، المسارح، السينما، مراكز الثقافة والإعلام). وهي مكلفة خاصة بتوجيه وقيادة كل الأعمال الخاصة بتحضير المهرجانات، على مستوى هذه المديرية الفرعية، تراقب أيضا أعمال الجمعيات والهواة وما شابه ذلك.



الشكل IV - 1: الشكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة الإعلام والثقافة سنة 1975

المصدر: الجريدة الرسمية رقم 12 لـ 11 فيفري 1975 والجريدة الرسمية رقم 34 لـ 29 أفريل 1975

- المديرية الفرعية للتعليم الفني:

وهي الضامن لمهمة التكوين في المجال الفني للمنشطين، الإطارات والباحثين في القطاع الثقافي، وهي تمارس الوصاية على المعاهد الوطنية والجهوية للتكوين الفني والمسرح، الرقص، الموسيقى، الفن التشكيلي)، وهي تقود تنظيم الملتقيات والمننديات حول المسائل الثقافية، كما أنها المتحكمة في مسائل المنح الخاصة بالتربصات والتكوين بالخارج.

. مديرية الفنون الجميلة:

وهي مكلفة بحماية ودراسة وتثمين التراث الثقافي الوطني عن طريق التدخل في المتاحف والمواقع المصنفة، وهي تتكون من مديريتين فرعيتين:
- المديرية الفرعية للفنون الجميلة والآثار القديمة: وهي مكلفة بإنشاء متاحف التاريخية والايثنوغرافية والأثرية والفنية، تسهر على إثراء المجموعات الوطنية من الأعمال أو اللوجاب وهي مكلفة أيضا بمراقبة تحرك الأعمال الفنية وبخاصة الآثار، كما تتدخل في دعم تنظيم العروض الخاصة بالفنون التشكيلية وغيرها.

- المديرية الفرعية للآثار التاريخية والمواقع: ومهمتها إحصاء وتصنيف التراث الثقافي الوطني (مواقع، بنايات، أشياء...) التي هي ملك للدولة الجزائرية وكذلك للأشخاص وتعمل بجمعية اللجنة الوطنية للآثار.

. مديرية السينماوغرافيا والوسائل السمعية البصرية:

وهي تهتم بتوجيه وتنمية ومراقبة الممارسة السمعية البصرية والسينماتوغرافية وتتضمن مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للإنتاج والتوزيع: وهي تعرف وتحدد وتوجه كل عمل ثقافي عن طريق الصورة، فهي تتدخل في اختيار الأفلام القابلة للبحث من خلال لجائها للقراءة وشروط إعطاء التاريخ الخاصة بالتصوير، ولها الكلمة الأخيرة حول نوعية الأفلام التي تمثل البلاد في المحافل الدولية، وفي الأخير مراقبة البرمجة داخل كل قاعات العرض السينمائية على مستوى التراب الوطني.

- المديرية الفرعية للتنظيم السينماتوغرافي: ولها دور دراسي حول النشاط السمعي البصري والسينماتوغرافي، وتضم مفتشية مكلفة بمراقبة قاعات السينما من حيث التوافق مع المعايير التقنية والتجارية.

مديرية القراءة العمومية والتوثيق:

وهدفها ترقية القراءة العمومية من خلال دعم المكتبات وأماكن أخرى، وتهتم بنشر الكتب من أجل ترقية صورة البلاد في الخارج، وهي تمارس الوصاية على الهيئات المهمة بالكتاب وتتضمن مديريتين فرعيتين:

- **المديرية الفرعية للقراءة العمومية والمكتبات:** ومهمتها ترقية القراءة العمومية قناء عملها وتدخلها في المكتبات على مستوى الوطن عن طريق دعمهم بالوسائل التقنية وتأهيل الموظفين.

- **المديرية الفرعية للتوثيق والمنشورات:** وهي تتسق كل الوثائق المنتجة عبر كل هيئات الوزارة، كما تشارك أيضا في الحملات الوطنية التفسيرية والإعلامية، كما أنها تسير كل الوثائق الخاصة بوزارة الإعلام الثقافة (وثائق - مخطوطات - صور - ملصقات.....)

تجدر الإشارة إلى أنه على حسب التنظيم المتعلق بالوزارة (وزارة الإعلام والثقافة 1975) فإن عمل كل المديرية يخضع إلى سلطة المديرية العامة للوزارة والتي تتكفل بوضع التوجيهات العامة للعمل الثقافي، كما تضع كل النصوص القانونية المتعلقة بالقطاع الثقافي، وعلى مستوى المديرية العامة يتم النظر ومراقبة كل اتفاقيات التبادل والتعاون الثقافي مع البلدان الأخرى.

من خلال ما سبق فإن الخطاب الرسمي يمثل في حد ذاته المجال الذي يعكس ثقافة سياسية، فكلمة الرقابة التي تتردد كثيرا في الوثائق التنظيمية المحددة لتنظيم ومهام المؤسسات الثقافية تعكس بشكل واضح نظرة الدولة للعمل الثقافي وهيمنتها على هذه المؤسسات الثقافية، خاصة وأن هذه المرحلة أي مرحلة السبعينات تمثل منعطفًا كبيرًا في تطور المؤسسات الثقافية، الثورة الثقافية التي أرادها الرئيس بومدين وضعية في إطار

التنفيذ من طرف "أحمد طالب الإبراهيمي" تمثل جزءا من الثلاثية "الثورة الصناعية، الثورة الزراعية، والثورة الثقافية" ثلاث ورشات كبرى، أعيد بعثها بمناسبة الميثاق الوطني لسنة 1976.

هذا التنظيم للمؤسسات الذي وضع سنة 1975 لم يتغير، حتى ولو في سنة 1981 تم إنشاء كتابة الدولة للثقافة والفنون الشعبية بعد الدورة الاستثنائية للجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، جاءت إضافة إلى وزارة الإعلام والثقافة رغم أن الصلاحيات التي أعطيت لهذه الكتابة توازي صلاحيات الوزارة، لكن هذه التجربة لم تدم سوى سنة واحدة، في 1982 تم إنشاء وزارة خاصة بالثقافة وتنظيم جديد وضع حيز التطبيق، لأول مرة تفصل الثقافة عن الإعلام، هذه الوزارة الحديثة أخذت تحت عاتقها كل القطاع الثقافي وتحت وصايتها كل المؤسسات الثقافية، يمكن القول أن هذا الشكل من التنظيم يبقى ساري المفعول إلى غاية اليوم، باستثناء تغير حدث في 1985 حيث وضعت الثقافة في نفس الوزارة مع السياحة وقد دام ذلك إلى 1990.⁽¹²⁾

في نهاية سنوات الثمانينات أزمة كبيرة تعرفها الجزائر مردها إلى أزمة اقتصادية حادة سببها انهيار أسعار البترول، مع العلم أن اقتصاديات البلاد تعتمد أساسا على ربع المحروقات، كانت بذلك أحداث أكتوبر 1988، هذا التاريخ وتلك الأحداث كانت نقطة حاسمة في تاريخ الجزائر الحديث، القطاع الثقافي بعد تلك الأحداث عرف تحولات كبيرة، حرية التعبير التي مست كل جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية، كانت حاضر أيضا في التعبير الثقافي والفني، بمجيء أول حكومة في سنوات التسعينات أنشئ ما بعد بالمجلس الوطني للثقافة هذا المجلس ليس وزارة، وإنما مجلس استشاري أسندت إليه مهمة تقييم عام للقطاع الثقافي واقتراح توجهات جديدة للبلاد في المجال، هذا المجلس الذي كان تحت السلطة المباشرة لرئيس الحكومة آنذاك، كانت مهماته الأساسية تمثل فيما يلي:

- تقديم الاقتراحات إلى رئيس الحكومة والاختيارات المتعلقة بالسياسة الثقافية، وكذا النصوص التشريعية والتنظيمية التي سوف تدير القطاع.

- اقتراح العناصر الأساسية لسياسة مالية بالنسبة للقطاع الثقافي مع الأخذ بعين الاعتبار التجانس مع قوانين السوق التجارية مع ضرورة دعم الثقافة.

(12) لأكثر تفاصيل يمكن الرجوع إلى تقارير اللجنة الثقافية للجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني. 1963 - 1989 - بعضها متواجد بأرشيف ولاية قسنطينة.

- اقتراح الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل تشجيع ودعم الإبداع وكذا دعم بث الأعمال الفنية ومساعدة إدماجها في الإطار الحضري.
- تحديد الخطوط العريضة المتعلقة بالدعم المالي الخاص بعمل المؤسسات الثقافية والجمعيات وكذا طرق المراقبة من أجل ثقافية التوزيع.
- العمل على استرداد بالطرق اللازمة والمشروعة، التراث الثقافي والفني الجزائري، المتواجد في الخارج.

كما أسندت لهذا المجلس مهام أخرى متعلقة بالتكوين والتبادل الدولي في المجال الثقافي وكذا إدارة المشاريع الكبرى للثقافة، تجدر الإشارة هنا، أن الخطاب الذب استعمل في المجال الثقافي في بداية التسعينات كان جديدا بالنسبة لواقع الثقافة في الجزائر، فالخطاب القديم والذي دام أكثر من ثلاثين سنة لم يعد جديرا بالاستماع إليه وقد ترك المجال إلى خطاب جديد يعكس نظرة جديدة فرضت من خلال المعطيات الاجتماعية والسياسية التي يعيشها المجتمع الجزائري، حيث لم يعد هناك حديث عن "الإعلام" INFORMATION وإنما اتصال COMMUNICATION صار يتحدث عن الثقافة من خلال الرهانات الاقتصادية والتجارية، الرهان المطروح كان محاولة تجانس كل القطاعات بما فيها القطاع الثقافي مع الرهانات الاقتصادية والسياسية، في هذا المجال يمكن الحديث عن أمرين فيما يخص القطاع الثقافي: الأول وهو قانون 90 - 31 حول الجمعيات والذي يسمح للمواطنين بالتنظيم في جمعيات مختلفة الطابع (سياسية - ثقافية - اجتماعية)، هذا القانون سمح بظهور عدد هام جدا من الجمعيات ذات الطابع الثقافي والفني، الأمر الثاني ويتعلق بالانفتاح على الرأسمال الخاص من خلال القوانين الجديدة المتعلقة باقتصاد السوق.

العمل الذي قام به المجلس الوطني للثقافة كان يحمل الكثير من الأمل لرجالات الثقافة لكن كل التوجيهات والتوصيات والاقتراحات يعين تقارير تتعدى إدراج المكان والوزارات، الأحداث السياسية التي عرفتها الجزائر بعد 1991 أسندت بظلالها على القطاع الثقافي، الذي عرف في هذه المرحلة غياب تام وكلي.

3. التنظيم الحالي:

الخصخصة التي عرفتها البلاد التي مست كل القطاعات أكثر من 15 سنة لم تمس القطاع الثقافي، الأمر يبدو منطقيا بحيث أن المسرح، السينما، الفنون الجميلة والمتاحف لم تكن لدى القائمين على الدولة، تعتبر من القطاعات الإنتاجية والتي تجلب الثروات، لكن التدخل الإداري من خلال التنظيم والمراقبة للمؤسسات الثقافية بقي حاضرا طوال هذا الوقت، فرغم تعدد الأحداث السياسية التي عاشتها البلاد إلا أن مهام وزار الثقافة هي دائما ثابتة، تجدر الإشارة أن الوزارة القائمة بأعمال القطاع الثقافي كانت هي نفس الوزارة القائمة بأعمال قطاع الإعلام، لكن في ثلاث مناسبات كان هناك فصل بينهما: 1982 - 1991 - 1994، لكن هذا الفصل لا يعبر عن تغيير نظرة استراتيجية سواء تجاه الإعلام أو الثقافة، حيث أن مهام وزير الثقافة لم تتغير تماما بل نزعته منها المهام الرسمية المتعلقة بالإعلام، من جهة أخرى فإن الوزارتين يتقاسمان دائما نفس المقر.

1.3 التنظيم الجديد لوزارة الثقافة⁽¹³⁾:

إن تصميم وتشكيل السياسة الثقافية يقرأ غالبا من التنظيم الإداري للمؤسسات الثقافية، في الجزائر الهيكل التنظيمي لوزارة الثقافة يوفر لنا بعض العناصر التي تساعدنا في قراءة تدخل الدولة على كل المستويات.

وزير الثقافة يعين من طرف رئيس الجمهورية، تحت اقتراح لرئيس الحكومة، في قطاع الثقافة مرسوم تسمية وزير الثقافة يؤكد على أن هذا الأخير مكلف بالمهام التالية

- الحفاظ وتقوية الهوية الثقافية الوطنية
- المساهمة بالسهر على البعد الثقافي، في تشكيل المشاريع الكبرى في الميدان الحضري والمعماري
- تحديد، بالتواصل مع المؤسسات العمومية المعنية، شروط استحقاق المساعد العمومية في الميدان الثقافي.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان حقوق المبدعين، دعم الفنون والأدب
- تشجيع الحركة الجمعوية الثقافية

⁽¹³⁾ المرسوم التنفيذي رقم 96-141 المتضمن تنظيم مصالح وزارة الثقافة و الإتصال .

- العمل على تعريف الثقافة الوطنية في الخارج وتشجيع كل عمل في هذا الاتجاه بالسهر على بثه خاصة في أوساط جاليتنا المهاجرة.

المديريات المركزية لوزارة الثقافة:

التنظيم الأخير لهيكل وزارة الاتصال والثقافة تعود إلى 1996⁽²⁾ منذ هذا التاريخ لم يكن هناك تغيير كبير في هذا الميدان. الهياكل المركزية المكلفة بالثقافة، منظمة في أربعة مديريات، تتطرق إلى الثلاث الأساسية والمتعلقة بالعمل الثقافي العمومي، المديرية الأخيرة، هي المديرية المكلفة بالتعاون والتبادلات الثقافية الدولية.

- مديرية التراث الثقافي:

وهي مكلفة بالتراث المادي والمعنوي، هذه المديرية ورثت تقليد حمائي دون التوصل إلى وضع سياسة وطنية للتراث الثقافي، العدد الكبير من الأماكن الأثرية الذي تتوفر عليه الجزائر لا يزال مجهولا من غالبية الجزائريين (7 من هذه المواقع مسجلة تراث عالمي من طرف UNESCO)، عمل هذه المديرية يتمثل إذن في حماية هذه المواقع، عن طريق إنشاء الحضائر الوطنية مثل: تمقاد، جميلة، طاسيلي، هقار...، كما تمارس دور الوصاية على ثمان مناطق وطنية.

- مديرية الفنون والآداب:

وهي العصب الحساس لوزارة الثقافة، حيث أنه في إطار هذه المديرية تتجسد مواقف السلطات العمومية من المبدعين والإبداع، هذه المديرية مكلفة بالسماع إلى كل حركات الإبداع الفني عبر الوطن، وهي مقسمة إلى أربع مديريات فرعية، كل واحدة منها موجهة إلى قطاع معين من الإبداع، الكتاب والقراءة العمومية، السينما والقطاع السمعي البصري، الفنون التشكيلية، المسرح والرقص، أهم عمل تقوم به مديريةية الفنون والآداب يتمثل في معالجة ملفات الجمعيات الثقافية والمتعلق بالدعم أو المساعدة من أجل إنشاء جمعيات.

وهي الكفيلة بوضع الأولويات الخاصة بالقطاع الثقافي بحسب النظرة الرسمية للإبداع الفني وبحسب متطلبات الدولة في هذا المجال، من المهم تسجيل نقطة أساسية وهي العلاقات القائمة بين هذه المديرية، والمصالح الخارجية وكذا المؤسسات الثقافية

الأخرى، لأن القرارات الخاصة بالدعم تتخذ داخل هذه الإدارة مع بعض التواطؤ للفاعلين المنتشرين عبر المؤسسات الثقافية الأخرى، فكل من يحمل مشروع ثقافي أو فني، ونقده بطلب دعم إلى هذه الهيئة يعلم جيدا، أن مشروعه لن يتحصل على دعم إذا كان لا يتوافق مع متطلبات المسؤولين الإداريين، وهذا هو المعيار الأساسي والأول من أجل تقديم الدعم وعليه فكل المشاريع المقدمة ليس لها الخيار سوى الخضوع لمثل هذه المعايير، ما يجعل قراءة للممارسات على مستوى الوزارة الصعبة، هو تلك الضبابية التي تحيط بعمل تلك "اللجان" المتعددة داخل المديرية والتي تتحكم في قرارات الدعم أولاً، إن غياب خطوط موجهة لهذه المديرية في هذا المجال يترك المجال للخيارات العشوائية والعلاقات الشخصية حساب بسيط يمكن أن يوضح لنا الدوائر التي استفادت من هذا الدعم، وسوف نجد أن نفس الدوائر هي التي تستفيد من هذا الدعم على حساب الآخرين، إن دور الترقية والبحث عن إبداعات جديدة وهو من المفوض في قلب نشاط مديرية الآداب والفنون، هذا الدور إذا مختفي كلياً لصالح مجموعة من الفنانين الأقرب إلى النظام، هذه المديرية بعملها ومواقفها تؤكد مرة أخرى، ويمكن قياس ذلك على أرض الواقع، أن مهما تقدمت القوانين المسيرة للقطاع الثقافي إلا أن الممارسات لم تتغير منذ عقود، فنفس التوجه السلطوي ما يزال ينظم في هذه الممارسات، كما كان الحال في سنوات 70، حرية التعبير غير مرحب بها، الفنانين المقبولين داخل هذه المديرية، هم الذين يلبون للمعايير الفنية التي يقبل بها الإداريون.

- مديرية النشاط الثقافي:

هذه الهيئة في وزارة الثقافة مكلفة بالاستجابة إلى احتياجات الدولة فيما يخص التنشيط والعمل الثقافي، وهي تتكون من ثلاث مديريات فرعية والتي تتكفل بالعمل الثقافي، العلاقات مع الجمعيات والمنشآت الثقافية، دورها في الوصاية فيما يخص النشاط الثقافي لا يمكن التحقق من بسهولة، فالطلبات العمومية، فيما يخص العروض يمر دائماً على ديوان وزير الثقافة ثم إلى المنشآت الخارجية، الاستعجال للاستجابة لهذه الطلبات الحكومية أو من رئاسة الجمهورية بمناسبة إحياء ذكريات معينة أو نشاطات أخرى يتغلب على الطريقة المتمعنة أو المنسقة، وبذلك فإن البرنامج الخاص على مستوى الوطن بالمؤسسات الثقافية يملأ عليها، ليس في إطار برنامج سنوي أو فصلي وإنما على حسب

النشاطات الرسمية (إحياء ذكريات معينة) مثل: عند الاستقلال، إحياء أول نوفمبر، بالإضافة إلى أعياد أقل أهمية، وكذا البرنامج الخاص بشهر رمضان، ذلك هو مفهوم الثقافة لدى الدولة، التي تستطيع الخروج (أو لم تحاول) من هذه النظرة الضيقة الإدارية السلطوية للثقافة، مما يفسر العجز الذي تعانيه المؤسسات الثقافية على مستوى الوطني فيما فهي ضمان برنامج مستمر للنشاط الثقافي الذي يمكن أن يستجيب للطلبات المحلية بحسب سياسة يمكن أن تعطي صبغة محلية أو هوية خاصة كل مؤسسة ثقافية على مستوى الوطن.

خاتمة الفصل الرابع:

لقد حاولنا في هذا العرض الوجيز إعطاء صورة عن التغيرات التي عرفها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الثقافية في البلاد، وزارة الثقافة، وبالتالي محاولة فهم الوسائل والميكانيزمات التي يتجلى من خلالها تدخل الدولة الجزائرية في القطاع الثقافي، ومدى تأثير ذلك على الموارد البشرية لهذه المؤسسات الثقافية، وبالتغيرات الكثيرة من الناحية التشريعية الناجمة عن التغيرات السياسية والاجتماعية لم تحدث تغيير عميق في العمل الثقافي، بل على العكس ساعدت وقوت المفهوم الراسخ لدى السلطات العمومية عن الثقافة، كما رسخت إعادة الهيكلة الدائمة لإدارة القطاع، فكل الوعود لإصلاح القطاع بعد كل موعد لم توفر وجعلت القطاع في حالة بحث دائم عن معالم جديدة حقيقية تعكس فعلها ما ينتظره المجتمع.

فكل المؤسسات الثقافية وتحت السلطة الدائمة للوصاية، كانت وكأنها في حالة انتظار لما تطلبه السلطات العمومية في الاحتفالات والمناسبات، فكانت بذلك منبرا سياسيا أكثر منه ثقافيا، وفي كثير من الأحيان كانت واجهة ثقافية لنظام سياسي.

الفصل الخامس:

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة - الدراسة الميدانية

تمهيد

I. الإجراءات المنهجية

1. مجال الدراسة

2. أدوات جمع البيانات

III. تحليل بيانات الاستمارة

1. البيانات الشخصية

2. توظيف الموارد البشرية

3. تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إطار دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة، نتعرض إلى هذه الدراسة من خلال:

أولاً:

الإجراءات المنهجية التي استعملت في هذه الدراسة الامبريقية للوصول إلى معطيات كمية وكيفية، تساعدنا في وضع الفروض المسبقة على محك الواقع. من جانب آخر فإننا من خلال هذه الإجراءات المنهجية التي استعملناها في الدراسة الامبريقية، إنما نحاول وضع إطار منهجي لهذه الدراسة من خلال المنهج الذي حدد سلفاً وهو المنهج الوصفي التحليلي، سوف نتطرق إذن إلى:

1. مجال الدراسة: وفيه نتطرق إلى مجال الدراسة المكاني والبشري والزمني.

2. أدوات جمع البيانات: وفيه نتطرق إلى الأدوات المستعملة في جميع البيانات الكمية والكيفية لهذه الدراسة.

- الملاحظة

- الاستمارة

- المقابلة

- الوثائق

ثانياً:

تحليل بيانات الدراسة الميدانية، في هذا الشق نتعرض إلى تحليل المعطيات الكمية التي جمعت من خلال دراستنا وذلك عن طريق الاستمارة، من خلال معطيات تتعلق بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، بغية التحقق من صدق الفرضيات التي وضعت مسبقاً كأجوبة لأسئلة البحث. وعليه فإننا اعتمدنا على تصميم المعطيات بحساب النسب من أجل التعليق عليها ومحاولة تفسيرها.

I. الإجراءات المنهجية

1. مجال الدراسة:

1.1. المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني أولاً في مدينة قسنطينة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن قول مدينة قسنطينة لا يعني ولاية قسنطينة، أي أن الدراسة لم تتطرق إلى المؤسسات الثقافية المتواجدة على تراب الولاية وإنما فقط في مدينة قسنطينة أي بلدية قسنطينة. إذا كانت مدينة قسنطينة هي المجال العام للدراسة، فإن المجال المباشر له هو المؤسسات الثقافية المتواجدة فيها:

. مديرية الثقافة لولاية قسنطينة .

. دار الثقافة (قصر الثقافة مالك حداد - دار الثقافة محمد العيد آل خليفة)

. المسرح الجهوي لقسنطينة .

. مركز الثقافة والإعلام .

. المركز الثقافي الإسلامي .

. المؤسسات الثقافية التابعة للبلدية .

- المكتبة البلدية

- المركز الثقافي ابن باديس

- المعهد البلدي للفنون

- المركز الثقافي رشيد قسنطيني

. مصلحة الأرشيف الولائي .

. المتحف الوطني سيرتا .

كل هذه المؤسسات الثقافية تتواجد في مدينة قسنطينة. بل أكثر من ذلك، تتواجد كلها في محيط صغير بوسط المدينة، عدا المركز الثقافي رشيد القسنطيني والذي يتواجد بحي الدقسي عبد السلام على أطراف المدينة. تجدر الإشارة أيضاً أنه من بين المؤسسات المقصودة بالدراسة مؤسسة "الديوان الوطني لحقوق التأليف" وكذا "متحف المجاهد" إلا أن المسؤولين على "الديوان الوطني لحقوق التأليف" رفضوا التعاون في إنجاز هذه الدراسة. حيث رفضوا توزيع الاستمارة على اعتبار أنهم في مثل هذه الحالات ينتظرون التسريح

من طرف الإدارة العامة بالعاصمة. وبعد عدة أيام، تلقيت الرد من المديرية العامة برفض مثل هذه الدراسات لأنها تتعلق بأمور "سرية للمؤسسة". بالنسبة لمتحف المجاهد، فنظرا لغياب المدير، وغياب من يتخذ القرارات مكانة، فإنه تعذر علي القيام بالدراسة في هذه المؤسسة، وعليه فلقد إكتفينا بالمؤسسات المذكورة آنفا.

أ. مدينة قسنطينة:

تمثل مدينة قسنطينة المجال المكاني لموضوع الدراسة، وهي بكل خصوصيتها والعوامل المكونة لها، تمثل البيئة الأولى الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية لهذه التنظيمات التي تضطلع بالدور الثقافي والتي سمينها في دراستنا بالمؤسسات الثقافية.

مدينة قسنطينة - سيرتا سابقا - تعد من أقدم المدن في العالم، فلقد تجاوزت هذه المدينة منذ نشأتها 2500 سنة، مما يجعلها أكثر المدن ثقلا بالتاريخ القديم والحديث. عاصمة للملكة النوميدية من قبل، وعاصمة للشرق الجزائري اليوم، كانت مدينة قسنطينة مسرحا ومحطة للكثير من الأحداث والتحويلات السياسية، الاجتماعية والثقافية.

تقع مدينة قسنطينة فلكيا على خط 36.24° شمالا و 3.48° شرقا، جغرافيا تقع في وسط الإقليم الشرقي للجزائر. تحدها شمالا ولاية سكيكدة، شرقا ولاية قالمة، غربا ولاية ميلة وجنوبا ولاية أم البواقي. بنمو ديمغرافي يقارب 2.5%، تحتل قسنطينة المرتبة الثالثة في المدن الجزائرية من حيث تعداد السكان الذي يتجاوز اليوم 950.000 نسمة. أما مساحتها، فتعتبر قسنطينة من أصغر الولايات الجزائرية. حيث تتربع على مساحة 2297.20 كلم² مما يمثل 0.09% فقط من مساحة القطر الجزائري.⁽¹⁾

من الناحية الديمغرافية تعرف مدينة قسنطينة تزايدا كبيرا و مستمرا في عدد السكان. فبعدما كان 348.136 نسمة في التعداد العام للسكن والسكان لسنة 1966 انتقل إلى 576.511 نسمة خلال تعداد 1977، ثم ارتفع إلى 622.324 نسمة حسب تعداد 1987، ليصل إلى 807.674 نسمة في تعداد 1998، ويتوقع وصوله إلى 1.003.933 نسمة سنة 2010 وإلى 1.203.616 نسمة سنة 2020.⁽²⁾

يتميز سكان قسنطينة (الولاية) بترتيب جنسي متوازن نوعا ما، حيث يمثل الإناث

49.9% والذكور 50.1% من إجمالي السكان.

(1) موناغرافيا ولاية قسنطينة/ مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، قسنطينة 2000.

(2) حسب التوقعات الحاصلة ل ONS (الدويان الوطني للإحصاء).

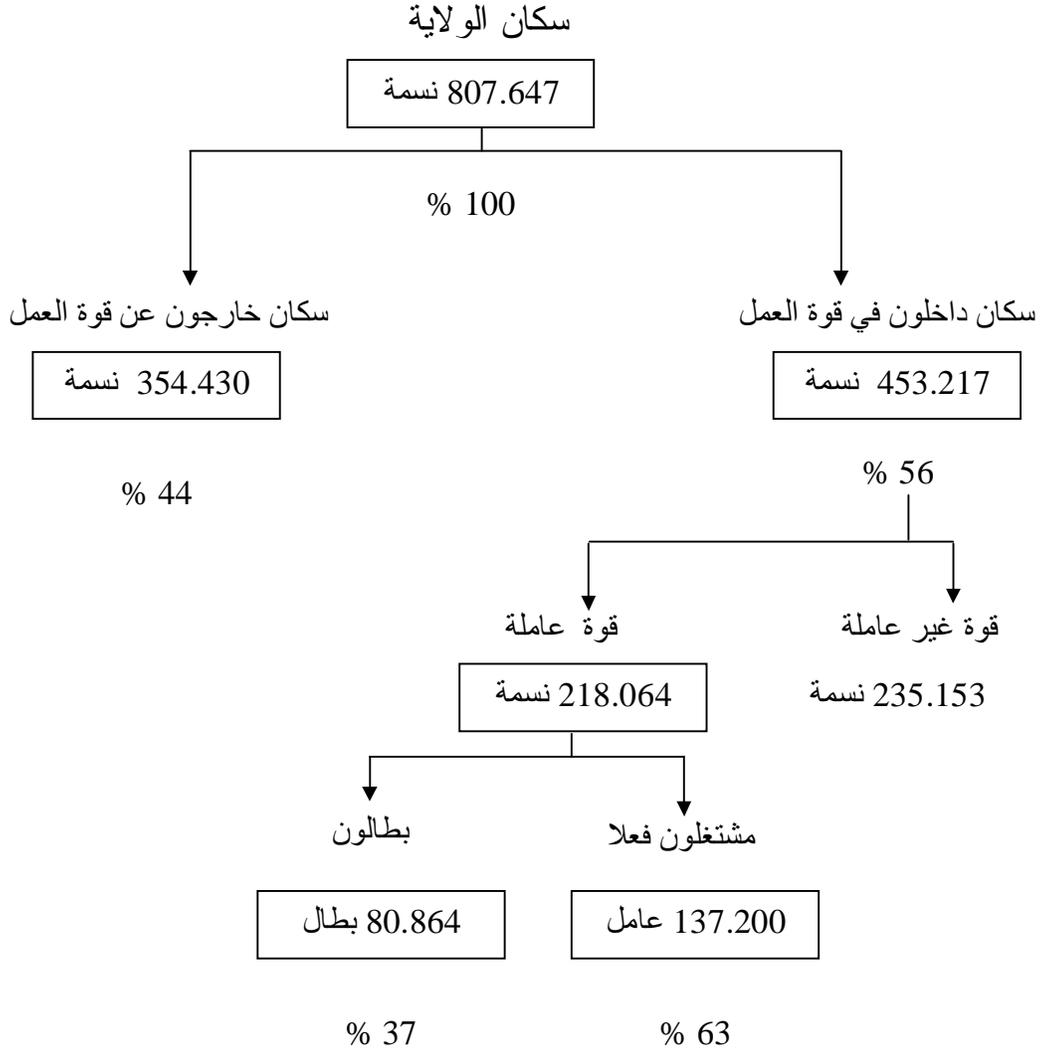
الجدول V-1: التركيب الجنسي والعمرى لسكان ولاية قسنطينة:

المجموع	الإناث	الذكور	الجنس
			السن
79.130	38.795	40.335	4 - 0
96.594	47.354	49.240	9 - 5
99.586	49.790	49.796	14 - 10
90.380	44.864	45.516	19 - 15
365.690	180.803	184.887	مجموع 1
77.190	37.882	39.308	24 - 20
67.932	34.072	33.860	29 - 25
61.238	30.994	30.244	34 - 30
206.360	102.948	103.412	مجموع 2
52.985	26.419	26.566	39 - 35
45.025	22.425	22.600	44 - 40
34.587	16.718	17.869	49 - 45
23.880	12.064	11.816	54 - 50
20.750	10.946	9.804	59 - 55
177.227	88.572	88.655	مجموع 3
19.727	10.716	9.011	64 - 60
15.315	8.077	7.238	69 - 65
10.920	5.855	5.065	74 - 70
5.918	3.286	2.632	79 - 75
6.490	3.665	2.825	80 فأكثر
58.370	31.599	26.771	مجموع 4
807.647	403.922	403.725	المجموع العام

المصدر: التعداد العام للسكن لسنة 1998 - DPAT

من خلال الجدول السابق، فالملاحظ أن نسبة السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 56 سنة أي الذين هم في سن العمل ب 56% من إجمالي السكان، فهم قوة عاملة مقدرة ب 218.064 نسمة أي ما يمثل نسبة 63% من إجمالي القوة العاملة، وبذلك نتحصل على نسبة بطالة تقدر ب 37% من إجمالي القوة العاملة، وهي نسبة معتبرة، إذا ما قارنا هذه النسبة (من التعداد العام للسكان ل 1998) مع نسبة البطالة لتعداد 1987 فنجد ارتفاعا كبيرا، حيث قدرت نسبة البطالة آنذاك ب 18%.

الشكل V-1: بوضوح ترتيب السكان من حيث العمل



المصدر: التعداد العام للسكن والسكان لسنة 1998

في السنوات الأولى للاستقلال، كان القطاع الزراعي هو الوحيد تقريبا الذي يمتص القوة العاملة المتواجدة آنذاك بالإضافة إلى بعض الوحدات الإنتاجية وكذا قطاع الخدمات. خلال سنوات السبعينات وإلى غاية منتصف الثمانينات. ومن خلال مخططات التنمية، فقد كان هناك خلق لمناصب الشغل والتي تميزت في ذلك الوقت بالديمومة، أي الشغل الكامل، بفضل تلك المخططات والتي مست كل القطاعات، الخدمات، البناء، الصناعة. كان عدد مناصب الشغل بين 1977 و 1987 من 74.600 إلى 171.791 منصب شغل أي ما

يعادل نسبة نمو 130% على مدى عشر سنوات، حيث أن معدل التشغيل يساوي في تلك الفترة 8.7% سنويا. عشرية التسعينات ميزتها الأزمة الاقتصادية، والتي أدت إلى انعدام الاستثمار الاقتصادي (عدم خلق مناصب شغل) بالإضافة إلى غلق الكثير من المؤسسات العمومية مما أدى إلى تقليص في مناصب الشغل المتواجدة. الإحصاء العام لسنة 1998 يوضح تراجع كبير في مجال التشغيل، فعدد مناصب الشغل التي تم إحصائها على مستوى ولاية قسنطينة 137.200 منصب بمعنى انخفاض يقدر ب 2.55% بالنسبة إلى تعداد السكان لسنة 1987، يضاف إلى ذلك التدفق الكبير للسكان في سن العمل الذين يدعمون كل سنة صفوف البطالين. نظرا لغياب معطيات محددة، فإن الإحصائيات التي تقدمها مديرية التشغيل وكذا مديرية التخطيط، تتعلق بالتشغيل في الميدان الزراعي والغير زراعي. بالنظر إلى نمو التشغيل بين 1987 و 1998 فإننا نسجل أن ربع اليد العاملة تغادر القطاع الزراعي، حيث انخفض عدد مناصب الشغل من 10.740 إلى 7961 في سنة 1998 أي ما يعادل نسبة 25.9% وفي نفس الفترة انخفض عدد مناصب الشغل في القطاعات الأخرى من 130.042 إلى 129.233 منصب شغل بالنسبة لسنة 1998.⁽³⁾

في مواجهة مشكل البطالة استفادت ولاية قسنطينة، كما هو الحال بالنسبة لكل ولايات الوطن من برامج معينة، كالشبكة الاجتماعية، تشغيل الشباب، عقود ما قبل التشغيل، عقود التشغيل المؤقت والمتعلقة بالأشغال ذات الصالح العام وكذا القروض الخاصة بالشباب والتي توفرها وكالة دعم تشغيل الشباب «ANSEJ». القليل من المعطيات التي أمكن التحصل عليها في دراستنا، ورغم قدمها، توضح عدم كفاية هذه البرامج في مواجهة مشكل البطالة على مستوى الولاية وتؤكد على ما يأتي: أن مندوبية تشغيل الشباب بالولاية استطاعت خلق ما يقارب 2.145 منصب شغل، منها 1812 منصب شغل مؤقت (لمدة شهرين على الأقل) بالإضافة إلى 333 منصب شغل في إطار عقود ما قبل التشغيل والتي كانت في مجملها في الوظيف العمومي. 50 منصب شغل فقط تم ترسيمهم على مستوى المديرية المختلفة بالولاية. هذه الإحصائيات تعود إلى سنة 1999، 2000 وهي تعطي صورة عن معدلات النمو فيما يخص برامج تشغيل الشباب، والتي كلفت خزينة الدولة 73.495.44 دج أي ما يقارب 90.94% من الميزانية

⁽³⁾ معظم هذه الإحصائيات تعود إلى الإحصاء العام للسكن والسكان لسنة 1998 لكونه آخر إحصاء عام بانتظار الإحصاء العام الجديد الذي يقام هذه السنة 2007 وتظهر نتائجه العام القادم، لكن هذه الإحصاءات تعطينا صورة عن الوضع الراهن للمدينة.

المخصصة في هذا المجال، بالنسبة لووكالة دعم تشغيل الشباب، فقد تم اعتماد في هذه الفترة (99 - 2000) 979 مؤسسة صغيرة تساعد (نظريا) (4) في خلق 2973 منصب شغل، أكثر من 46% من هذه المشاريع الصغيرة كانت في مجال النقل. (5)

من الناحية الاقتصادية فإن مدينة قسنطينة تتوفر على إمكانيات معتبرة جعلتها منذ الاستقلال مركزا اقتصاديا هاما.

في القطاع الزراعي تمتلك ولاية قسنطينة كمونات زراعية لكنها غير مستغلة بطرق اقتصادية لوجود منافسة حادة من قطاعات أخرى كقطاع الصناعة والخدمات. ويتضح ذلك في أن المساحة الزراعية في تقلص مستمر، وأن عدد العمال في القطاع الزراعي أيضا يتقلص سنة بعد أخرى، إضافة إلى هذا انتشار ظاهرة التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية والتي زادت في حدة تراجع هذا القطاع الذي يلبي نسبة قليلة من احتياجات سكان الولاية، رغم كونه من أحسن الانتاجات على المستوى الوطني، وكذا رغم التمويلات الهائلة التي يحصل عليها والغير كافية إلى اليوم.

في القطاع الصناعي، مدينة قسنطينة، تعد قطبا صناعيا هاما في الشرق الجزائري حيث تضم عدة مركبات صناعية موزعة على ثلاث مناطق صناعية (ZI) وإثنا عشر منطقة نشاط (Z AC)، مجاليا هذه المناطق، موزعة على معظم بلديات الولاية، وهي مزودة بأهم الشبكات الضرورية والمتمثلة في الطرق والمياه الصالحة للشرب، الصرف الصحي والكهرباء تضم هذه المناطق عدة مركبات تنشط في العديد من الفروع الصناعية، الموزعة على مؤسسات عمومية: (6)

- الصناعة الميكانيكية: وتضم 6 مركبات صناعية
- صناعة مواد البناء وتضم 5 مركبات صناعية
- الصناعة الغذائية وتضم 03 مركبات صناعية
- الصناعة النسيجية وتضم مركبا صناعي واحد
- صناعة التبغ والكبريت وتضم مركب صناعي واحد.

ومؤسسات خاصة:

(4) بمعنى أن كل الأرقام تبقى نظرية لأنه في أرض الواقع هذه المؤسسات الصغيرة خلفت القليل والقليل جدا من مناصب العمل.

(5) الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، فرع قسنطينة 2002.

(6) مونوغرافيا ولاية قسنطينة - مصدر سابق

- الصناعة الميكانيكية وتضم 10 مركبات
- الصناعة البلاستيكية وتضم 09 مركبات
- الصناعة الكيماوية وتضم 07 مركبات
- صناعة مواد البناء وتضم 04 مركبات
- الصناعة الغذائية وتضم 14 مركبا
- صناعة متنوعة (صناعات معدنية، صناعة الورق، صناعة الحبر) وتضم 06 مركبات
- صناعة الخشب وتضم مركبين.

يشغل قطاع الصناعة عددا هاما من الأيدي العاملة، والمقدر ب 53.500 أي حوالي 39% من إجمالي عمال الولاية، حسب إحصاء سنة 1998. وهي نسبة منخفضة إذا ما قارناها بنتائج التعداد العام للسكان لسنة 1987 والذي يعد 57724 عامل. وهذا يرجع إلى تراجع استثمار الدولة في هذا القطاع وفسح المجال للقطاع الخاص، بالإضافة إلى غلق العشرات من المؤسسات العمومية في الولاية في الفترة الممتدة من 1994 إلى 1998. (7)

في القطاع التجاري، فإن الإحصائيات المتوفرة تؤكد على أن أغلب النشاط التجاري متركز في مدينة قسنطينة، بالمقارنة مع مختلف البلديات التابعة للولاية. حيث 70% من هذا النشاط يتواجد في مقر الولاية. من حيث نوعية النشاط، فإن التجارة بالتجزئة تأتي في المقدمة بنسبة 57.7%، تليها تجارة الخدمات بنسبة 20.5%، ثم التجارة المنتجة بنسبة 11%، ثم تجارة الجملة بنسبة 4.7%، ثم تجارة الحرف بنسبة 4.5%، ثم الاستيراد والتصدير بنسبة 1.6%. من حيث التوزيع في النشاط التجاري بالنسبة لعدد السكان فإن هناك عدم توازن، حيث نجد مثلا في مدينة قسنطينة 32 ساكن لتجارة واحدة بينما نجد 143 ساكن لتجارة واحدة في بلدية كبلدية الخروب. من جهة أخرى فإن التوزيع الجغرافي للنشاط التجاري يعاني فوضى كبيرة، فهو لا يخضع لأي مقياس من مقاييس

(7) نفس المصدر

التخطيط التجاري. بالنسبة لليد العاملة التي يوظفها هذا القطاع فإنه لا توجد معطيات دقيقة وذلك لطبيعة هذا النشاط والذي لا يخضع على العموم إلى مراقبة الدولة.⁽⁸⁾

في مجال التكوين، فإن مدينة قسنطينة قطبا هاما على مستوى الوطن، لما تتوفر عليه من جامعات ومعاهد وكذا مراكز التكوين. مدينة قسنطينة تحتضن جامعتين ومعهد وطني، وهي أكبر الجامعات على المستوى الوطني. جامعة منتوري للعلوم وهي أكبر مجمع علمي في الشرق الجزائري أنشأت في 17 جوان 1969 بهندسة معمارية فريدة وهي تتوفر على قاعة كبرى للمحاضرات و مكتبة تتسع ل 700 مقعد وتحتوي على حوالي 560.000 عنوان، بالإضافة إلى مكتب السمعي البصري، قاعة البراي والانترنت. تنقسم جامعة منتوري إلى 08 كليات و 33 قسم هي:

- كلية الطب: وتضم أقسام الطب، الصيدلة، جراحة الأسنان.
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وتضم أقسام علم الاجتماع، علم النفس، الفلسفة، التاريخ، علم المكتبات، التربية البدنية والرياضية.
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: وتضم قسم الاقتصاد وقسم التسيير.
- كلية العلوم: تضم أقسام علوم الطبيعة والحياة، الكيمياء، الفيزياء، الرياضيات، التغذية والتغذي، البيطرة.
- كلية علوم الهندسة: وتضم أقسام الالكترونك، الهندسة المدنية، الهندسة الميكانيكية، الكترولقني، الكيمياء والصناعة.
- كلية علوم الأرض الجغرافيا والتهيئة العمرانية: وتضم أقسام التهيئة العمرانية والجيولوجيا الهندسة المعمارية والتعمير، تسيير المدن.
- كلية الحقوق: وتضم قسمي الحقوق الخاصة والحقوق العامة.
- كلية الآداب واللغات: وتضم أقسام الآداب والثقافة العربية، اللغات الأجنبية والترجمة. تتسع هذه الجامعة ل 49663 طالبا في المدى الطويل والقصير، يؤطرهم 1868 أستاذ يتخرج منها سنويا حوالي 6091 طالب.⁽⁹⁾

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، وهي أكبر جامعة للعلوم الإسلامية على التراب الوطني ككل، تتميز بهندسة معمارية رائعة، تضم هذه الجامعة كليتين و 09 أقسام.

⁽⁸⁾ مديرية التجارة - ولاية قسنطينة - 2002

⁽⁹⁾ جامعة منتوري - قسنطينة 2004.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية: وتضم قسمي التاريخ واللغة العربية.
- كلية أصول الدين، الشريعة والحضارة الإسلامية، وتضم أقسام الشريعة والحقوق،
الفقه وأصوله، العقيدة، مقارنة الأديان، خطاب وسنة، قسم الدعوة، الإعلام
والاتصال. تتسع هذه الجامعة لأكثر من 2534 طالب يؤطّروهم 128 أستاذ.
أما المدرسة العليا للأساتذة، فهي واحدة من أربع مدارس فقط تتوزع على المستوى
الوطني. تقع المدرسة العليا للأساتذة بقسنطينة في قطاع سيدي مبروك، فتحت أبوابها
للتدريس سنة 1996، يستخرج منها أساتذة متخصصين في أحد المواد التالية:

- اللغة والأدب العربي
- اللغة الفرنسية
- اللغة الأجنبية
- التاريخ والجغرافيا
- علوم التسيير

تستقبل هذه المدرسة سنويا حوالي 1653⁽¹⁰⁾ طالب يأتون من كل أنحاء الوطن.
بالنسبة لمراكز التكوين المهني والتمهين، ورغم أهميتها فهي تبقى أقل من
الاحتياجات الخاصة بسكان المدينة، أو حتى كل سكان الإقليم الشرقي سواء من حيث الكم
أو الكيف. إذ تستقبل قسنطينة 12.335 متكون منهم 6671 متربص و 5664 متمن
يؤطّروهم 340 أستاذ، يزاولون في المؤسسات التالية:

- 11 مركز التكوين المهني
- معهدين للتكوين المهني في قسنطينة والخروب
- 06 ملاحق للتكوين المهني.

ويتم التكوين في هذه المؤسسات على ثلاث أنواع هي:
- التكوين بالتربص ويكون ذلك داخل مراكز التكوين حيث يتلقى المتربص دروس نظرية
وأخرى تطبيقية.

- التكوين بالتمهين، أين يتلقى المتمن الدروس النظرية داخل المركز والدروس التطبيقية
تكون في مؤسسات عمومية أو خاصة. تجدر الإشارة هنا إلى أنه في غياب خريطة

(10) هذا الرقم يتعلق بسنة 2004، المصدر: مديرية التكوين المهني - ولاية قسنطينة

تكوينية حقيقية للولاية، أو عدم معرفة الطلب المتعلق بالتكوين وكذا بالاحتياجات الخاصة في هذا المجال، فإن كل هذه المراكز التكوينية للولاية تبقى غير فعالة. فجل التخصصات التي توفرها هذه المراكز التكوينية، تتركز خاصة على المحاسبة، الكتابة على الآلة الراقنة أو الإعلام الآلي، بالإضافة إلى بعض الحرف الأخرى كالحلاقة، الطرز أو المهن الخاصة بالتجارة أو الميكانيك. لكنها تكوينات لا تخضع لأي تخطيط ولأي احتياج من طرف الوسط المحيط سواء من الناحية الكمية أو الكيفية. أما المراكز التكوينية الخاصة فكلها تتمحور حول التكوين في مجال الإعلام الآلي أو اللغات بطاقة تكوينية محدودة جدا وبأسعار ليست في متناول الجميع.

من خلال هذا العرض حول مدينة قسنطينة ورغم قدم بعض الأرقام، نظرا لغياب إحصائيات حديثة، فإننا نعطي صورة عن هذه البيئة المباشرة المحيطة بالمؤسسات الثقافية، وموارها البشرية. فهذا الواقع الذي تعيشه المدينة بكل سلبياته وفي كل الميادين، من الناحية الاقتصادية، المعطيات الاجتماعية وحتى التكوينية، تجعل إشكالية الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية تبدو من غير الأولويات، في مدينة تعيش واقعا اقتصاديا أقرب منه إلى الفوضى. بالإضافة إلى المعطيات السوسولوجية والمتعلقة بنسب البطالة المتزايدة أكثر من 37% والنقص الكبير في مجال التكوين، يجعل الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسات الثقافية انعكاسا لهذه البيئة المحيطة والتي تتجسد فيها كل النقائص والمشاكل. خاصة وأن المؤسسة الثقافية في المنظور العام لا تعدو أن تكون إلا مؤسسة إدارية غير منتجة. فهذا الغياب للتكوين في المجالات المتخصصة يجعل المؤسسة الثقافية في المدينة تتعامل ما يتواجد في سوق العمل من مؤهلات. هذه البيئة ليست البيئة الوحيدة المؤثرة في المؤسسة الثقافية ونظام الموارد البشرية فيها، فالبيئة الثقافية أو ما يسمى الحياة الثقافية، والديناميكية التي قد تعيشها أو على العكس الركود، يؤثر أيما تأثير في نظام الموارد البشرية لهذه المؤسسات. مدينة قسنطينة التي عرفت دائما بعاصمة العلم والثقافة، يبدو أن هذه التسمية صارت تثقلها، لأنها لا تعكس الحياة الثقافية للمدينة. فالمناسباتية هي القاعدة فيما يخص الحياة الثقافية، فعدا مواقف محدودة في السنة؛ 16 أفريل يوم العلم، أو مناسبات أخرى كالأعياد الوطنية والدينية، تبدو الثقافة غائبة عن المدينة، لا تقدم من خلال مؤسساتها أي عرض ثقافي يستجيب للطلب الاجتماعي الذي يبقى

ملحا وحادا. فمهرجان المألوف (11) لا يعرف انتظاما في تنظيمه، وينظم حسب رغبات ومتطلبات المسؤولين. كذلك الحال بالنسبة لبعض التظاهرات الأخرى كنادي الاثنيين الأدبي (12) أو المعارض الخاصة بالفنون التشكيلية. في قسنطينة يمكن الحديث اليوم عن "الفراغ الثقافي" (13) الذي لا يمتلأ إلا في مناسبات معدودة والتي لا تتكرر ربما إلا مرة في السنة كما هو الحال في سهرات رمضان. عدا ذلك فإن كل التظاهرات الثقافية والمبادرات تبقى معزولة وليس لها أي صدى لدى الجمهور الذي هجر كل هذه المؤسسات الثقافية تقريبا.

ب. المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة:

من خلال دراستنا، فقد صنّفنا المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة بحسب الوصاية التي ترجع إليها كل مؤسسة على حدى وقد كان ذلك على النحو الآتي:

* المؤسسات الثقافية تحت وصاية وزارة الثقافة:

وتتمثل في المؤسسات الثقافية تحت الوصاية المباشرة لوزارة الثقافة، أولها: مديرية الثقافة على مستوى الولاية والتي تمثل الوزارة على المستوى المحلي، دار الثقافة، المسرح الجهوي، المتحف الوطني سيرتا.

(11) جريدة la Tribune ليوم 7 ديسمبر 2006.

(12) تظاهرة عرفتها المدينة وخاصة في دار الثقافة محمد العيد آل خليفة في عهد مدير الثقافة محمد بوديبة، منذ نهاية التسعينات. وتوقفت خلال سنوات.

(13) هذه العبارة أطلقها السيد، محمد حازرلي - سينمائي: كاتب رئيس البلدية مكلف بالثقافة - من خلال مقابلتنا معه، ماي 2007.

- مديرية الثقافة:

وهي مديرية من مديريات المجلس التنفيذي للولاية، تحت الوصاية المباشرة لوزارة الثقافة. عرفت هي الأخرى كما هو الحال بالنسبة لوزارة الثقافة تذبذبات كثيرة في تاريخها وتغير كثير في الوصاية. من السياحة إلى الشبيبة والرياضة، إلى غاية 1994 بصور المرسوم التنفيذي⁽¹⁾ رقم 94 - 414 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1415 الموافق ل 23 نوفمبر 1994 المتعلق بإنشاء وتنظيم مديريات الثقافة للولاية على المستوى الوطني. مديرية الثقافة لولاية قسنطينة ليس لها مقر خاص بها وإنما تشغل مكاتب في دار الثقافة "محمد العيد آل خليفة". تقوم مديرية الثقافة حسب القانون المذكور سابقا، بتشجيع العمل الثقافي على المستوى المحلي وكذا ترقية وتنشيط الثقافة الفنية. تقوم أيضا بتنشيط وتنسيق نشاط الجمعيات ذات الطابع الثقافي بالإضافة إلى اقتراح المساعدة، بالتنسيق مع السلطات المحلية، في إنشاء البنية التحتية ذات الطابع الثقافي، ترقية القراءة العمومية تنمية المكتبات، السهر على الحماية والمحافظة على التراث الأثري والمواقع التاريخية...
يعين مدير الثقافة على مستوى الولاية بمرسوم تنفيذي من طرف وزير الثقافة. وقد تعاقب على مديرية الثقافة بعض المدراء جلهم من الأدباء والشعراء (أعضاء في الاتحاد الوطني للكتاب الجزائريين).

تتكون مديرية الثقافة من أربع مصالح:

- مصلحة الإدارة، التخطيط والتكوين وتتكون من مكتبين:

* مكتب الإدارة والوسائل العامة.

* مكتب التخطيط والتكوين.

- مصلحة النشاطات الثقافية: وتتكون من ثلاث مكاتب.

* مكتب الجمعيات والمنشآت الثقافية

* مكتب ترقية وإنتاج السمعي البصري

- مصلحة الفنون والآداب: وتتكون من ثلاث مكاتب

* مكتب القراءة العمومية

* مكتب ترقية المسرح

(1) هذا المرسوم التنفيذي متواجد في الجريدة الرسمية عدد 79 لسنة 1994.

* مكتب ترقية وتجديد الفنون الثقافية

- مصلحة التراث الثقافي: وتتكون من ثلاث مكاتب

* مكتب المواقع والآثار التاريخية

* مكتب المتاحف والفنون التقليدية

* مكتب ترقية التراث

تضم مديرية الثقافة لولاية قسنطينة 34 عامل منهم: 14 إطار، 06 من مستخدمي التحكم، و14 من مستخدمي التنفيذ، يتوزعون على جملة المصالح والمكاتب الخاصة بالمديرية.

- دار الثقافة:

تتكون دار الثقافة لمدينة قسنطينة من فضاءين: فضاء محمد العيد آل خليفة (دار الثقافة سابقا) والمتواجد في 1 شارع الشهداء، في قلب المدينة مندمج في ضوضائها، مجهل الغريب عن المدينة إن كان مقرا لدار الثقافة، أو مقر لشركة الخطوط الجوية الجزائرية الموجود بمحاذاة دار الثقافة (في نفس البناية). رسميا يتوفر هذا الفضاء الذي فتح أبوابه لأول مرة في 16 أبريل 1987 على هياكل متعددة، قاعة للمكتبة تتسع لأكثر من 800 طالب (في طور إعادة التهيئة) (40000 عنوان)، قاعة للمحاضرات تتسع لأكثر من 110 مقعد، قاعة للمحاضرات تتسع لأكثر من 110 مقعد، قاعة كبرى للعروض تتسع لأكثر من 700 مقعد وبهو المعارض. لا توجد نشاطات مذكورة اليوم في هذا الفضاء، عدا معرض لبيع الكتاب على طول السنة أو بعض النشاطات في المناسبات كشهر رمضان مثلا (سهرات ليلية). عدا ذلك فإن فضاء محمد العيد آل خليفة يعتبر مقر لمديرية الثقافة و CERIST، حتى أن قاعة العرض للفنون التشكيلية (Galerie) "اسياخم" صارت مقر للجنة الولائية لمراقبة الانتخابات بشتى أشكالها.

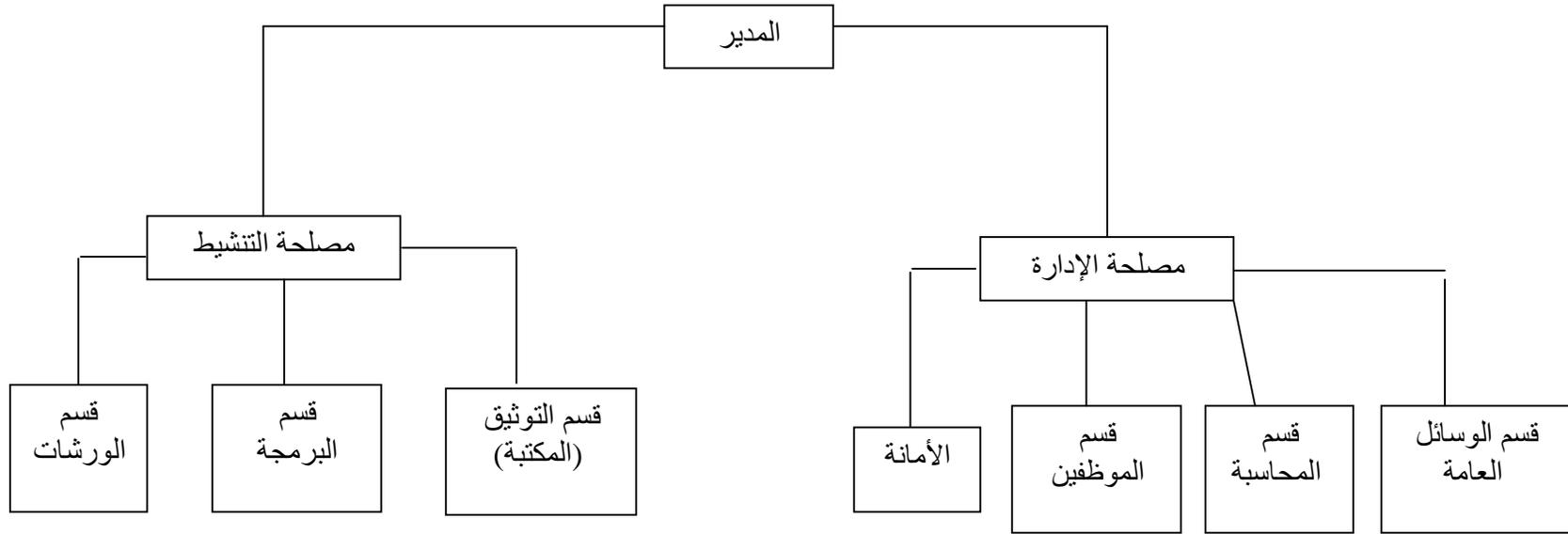
الفضاء الثاني: هو فضاء "مالك حداد"، أو ما يعرف بقصر الثقافة بقصر الثقافة "مالك حداد" والذي أنشأ حديثا نسبيا، يتواجد بشارع الدكتور "كالمات"، دشن هذا المبنى الضخم بتاريخ 14 ماي 1997 يشمل على عدة هياكل منها: قاعة للمطالعة تتسع لأكثر من 200 طالب.

- قاعة للمحاضرات تتسع لأكثر من 180 مقعد، قاعة كبرى للعروض تتسع لأكثر من 7000 مقعد (في طور الترميم)، بهو للمعارض، ورشة للمسرح، ورشة للموسيقى، ورشة للرسم والنحت، ورشة للغات، ورشة للإعلام الآلي، ورشة للسمعي البصري وورشة للشطرنج. بالنسبة للموسم 2006 / 2007 قدر عدد المنخرطين ب 560 منخرط، منهم 100 منخرط في المكتبة وأكثر من 460 منخرط في باقي الورشات ⁽²⁾. بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الفضاء يسمح للجمعيات ذات الطابع الفني والثقافي باستغلال فضاءاته للتدريبات والنشاط. من الناحية القانونية، فإن دار الثقافة لها قانون أساسي يحدده المرسوم التنفيذي 98 - 236 ⁽³⁾ المؤرخ في 6 ربيع الأول 1419 الموافق ل 28 جويلية 1998 والذي يؤكد على أن دار الثقافة عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وهي مؤسسة تحت وصاية وزارة الثقافة، يعين مديرها مباشرة من طرف الوزير المكلف. تتولى دار الثقافة أساسا مهمة ترقية الثقافة الوطنية والشعبية من خلال برامج النشاط الثقافي، تشجيعا للتربية والتعبير الفني لدى المواطنين. تجدر الإشارة إلى أن دار الثقافة تخضع في تسييرها أيضا إلى مجلس توجيهي والذي يضم ممثلين عن: مديرية الثقافة، الولاية، مديرية السياحة، الشباب والرياضة، نظارة الشؤون الدينية، المجاهدين وكذا التشغيل والتكوين المهني بالإضافة إلى ممثلين ينتخبهما عمال دار الثقافة، وكذا 4 شخصيات من عالم الثقافة للمدينة يعينهم وزير الثقافة. يسهر هذا المجلس في مداولاته على النظام الداخلي لدار الثقافة، تعيين المستخدمين، البرامج والأنشطة السنوية، بالإضافة إلى الكشوف الخاصة بالإيرادات والنفقات وكذا الحسابات السنوية وتحديد الميزانية. البرامج السنوي لدار الثقافة لمدينة قسنطينة، يكاد يكون نفسه، يعاد كل سنة وبنفس النشاطات المناسباتية والتي غالبا ما تكون في يوم العلم 16 أبريل بإعداد ندوات، السهرات الرمضانية وبعض النشاطات المتفرقة والتي ترتبط بمناسبات معينة غالبا ما تكون وطنية وأحيانا خاصة بالمدينة كمهرجان المألوف أو مهرجان الجاز. هذا البرنامج بعد الاقتراح من طرف مدير الثقافة وكذا المجلس التوجيهي وكذلك الولاية يجب أن يصادق عليه من طرف الوزارة الوصية.

(2) المصدر: إدارة دار الثقافة حديثة قسنطينة ماي 2007.

(3) نشر هذا المرسوم التنفيذي في الجريدة الرسمية عدد 55 لسنة 1998.

تضم دار الثقافة لمدينة قسنطينة 66 عامل يتوزعون على النحو الآتي: 10
إطارات من بينهم المدير وكذا رؤساء المصالح الخاصة بالمكتبة و الورشات.
22 عون تحكم و44 عون تنفيذ يتفرقون على حسب المصالح والنشاطات، بالإضافة إلى
الأعوان التقنيين والخاصين بالأمن (أعوان الأمن).



الشكل V - 2: الهيكل التنظيمي لدار الثقافة لمدينة قسنطينة

المصدر: إدارة دار الثقافة لولاية قسنطينة ماي 2007

- المسرح الجهوي لقسنطينة:

يعود تاريخ مسرح قسنطينة إلى المرحلة الاستعمارية. حيث بدأت عملية البناء حسب الوثائق المتوفرة بأرشيف البلدية في سنة 1861، ليتم تدشينه بعد اثنين وعشرين سنة في 06 أكتوبر 1883. وقد بني على شكل أوبرا. عرف هذا المسرح نشاطا كبيرا في المرحلة الاستعمارية، سواء من فرق هواة أو من فرق محترفة كانت تأتي من فرنسا. بالنسبة للجزائريين، كان يجب انتظار سنوات العشرينات (1920 - 1930) ليعرف المسرح القسنطيني أول الدورات التي قام بها كل من "جورج عبياد" و"محي الدين بشطارزي"، حيث بدأ المسرح يستقطب بعض الجزائريين على اعتبار أنه فن غريب عن المجتمع المحلي آنذاك. ثم بدأت بعد ذلك بعض الأعمال المحلية وخاصة في سنوات الثلاثينات من طرف أسماء كـ "عبد الحميد بن الجاوي" و "سي براهيم العموشي".⁽⁴⁾

بناية مسرح قسنطينة والتي صنف كـ معلم وطني من طرف اللجنة الوطنية لتصنيف المعالم⁽⁵⁾، يعتبر تحفة فنية رائعة، بني على طريقة الأوبرا، كرمزا من رموز الهيمنة الاستعمارية الأوروبية آنذاك بموقعه في قلب المدينة (1. شارع علي بوناب) بمحاذاة البريد المركزي للمدينة. يتربع المسرح على مساحة قدرها 1568 متر مربع من مجموع 5467 متر مربع في محيط توجد به حاليا محلات، استغلت بعد الاستقلال من طرف خواص رغم تبعيتها للمسرح. أجريت له عمليتي ترميم؛ الأولى في 1972 ودامت إلى غاية 1975 والثانية سنة 1999 ودامت إلى غاية 2001. قاعة العرض في مسرح قسنطينة تتوفر على أكثر من 400 مقعد وهو يستقبل جمهور متنوع.⁽⁶⁾

بعد الاستقلال أمم مسرح قسنطينة، كبقية المسارح الأخرى في الوطن. وإلى غاية 1963 كان تابعا إلى المصالح الثقافية لبلدية قسنطينة، بعدها صار إداريا تحت وصاية المسرح الوطني بالجزائر العاصمة في 1974. ومع إحداث اللامركزية أنشئ ما يعرف اليوم بالمسرح الجهوي لقسنطينة والذي يعرف استقلالية تامة عن المسرح الوطني إداريا وماليا وذلك نسبة إلى المرسوم رقم 73 - 72 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1393

⁽⁴⁾ Sihem Berrahal - Abdelali Merdaci, Constantine itinéraires de culture 1962 - 2002, ED simoun, Constantine 2003. pp 103 - 120

⁽⁵⁾ المصدر: إدارة مسرح قسنطينة، ماي 2007.

⁽⁶⁾ الذكرى 30 - نشرية خاصة بالذكرى الثلاثين لمسرح قسنطينة، 2004، ص 08.

الموافق ل 16 أبريل 1973 والذي يتضمن إحداث المسرح الجهوي بقسنطينة والتي كرسست فعلياً في 1976.⁽⁷⁾

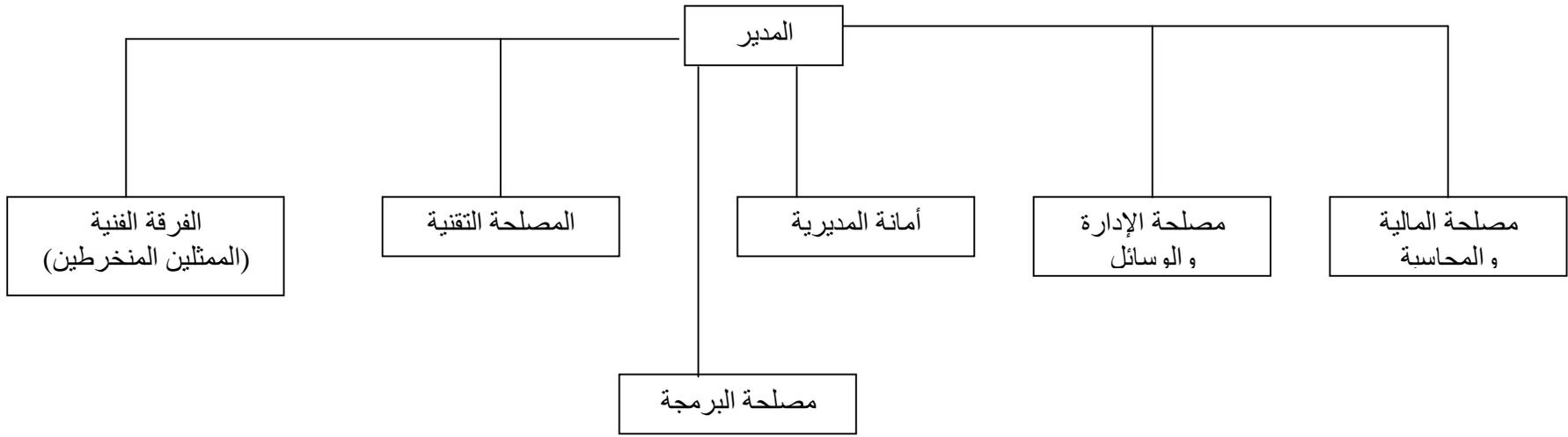
النواة الأولى لعمال مسرح قسنطينة وخاصة منهم الممثلين، تعود إلى فرقة "كراك" CRAC (المركز الجهوي للتنشيط الثقافي) والتي أسست في 1965 من طرف "عبد القادر ملول" والتي أخذت مشعل العمل المسرحي بعد الأعمال الأولى بعد الاستقلال لكل من "أحمد رضا حوحو" و"عمر بن مالك"⁽⁸⁾. عمل هذه الفرقة كان في سياق معين يتميز خاصة بالاستقلال الحديث للجزائر، وكذا التوجه النضالي العام السائد آنذاك. هذه التجربة التي قادتها هذه الفرقة التي أعطت لمسرح قسنطينة معظم الفرقة الحالية والتي شاركت بدورها في العهد الذهبي للمسرح والذي كان في سنوات السبعينات والثمانينات، في السنوات الأخيرة يعرف مسرح قسنطينة نوعاً من الركود وعدم النشاط، حيث تحول إلى قاعة عرض لمختلف النشاطات الأخرى، كالمسهرات الرمضانية وغيرها، وليس للعمل المسرحي. وهذا لأسباب عديدة منها غياب قانون خاص بالممثل المسرحي وكذا غياب التمويل.

يتضمن المسرح الجهوي بقسنطينة اليوم على 32 عامل، يتوزعون على النحو التالي 18 إطار منهم: الإداريين، الممثلين، المخرجين، 6 من أعوان التحكم، منهم الإداريين وكذا التقنيين، 8 من أعوان التنفيذ منهم المستقبلات وكذا أعوان الأمن. تجدر الإشارة هنا إلى أن القانون الأساسي للمسرح الجهوي بقسنطينة يؤكد على أن المسرح عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، بمعنى أن التصنيف للعمال ليس التصنيف الإداري فقط.

⁽⁷⁾ مسرح قسنطينة لم يعرف الاستقلالية التامة إلا في سنة 1976، حيث كان تابع في هذه الفترة إلى الإدارة الجهوية والتي كانت في مدينة عنابة، وذلك في عهد المدير المعين من المسرح الوطني "سيد أحمد أقومي".

⁽⁸⁾ Sihem Berrahal - Abdelali Merdaci, Constantine itinéraires de culture 1962 – 2002.op cité.pp 103- 120.

الشكل V - 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المسرح الجهوي بقسنطينة



المصدر: إدارة المسرح الجهوي بقسنطينة ماي 2007

- المتحف الوطني "سيرتا":

يعتبر متحف "سيرتا" من المعالم الثقافية الأساسية بمدينة قسنطينة. النواة الأساسية والأولى لتأسيس هذا المتحف، كانت "المؤسسة الانتروبولوجية بمدينة قسنطينة" في سنة 1852 ، وكذا الاكتشافات الأثرية عبر المدينة والتي اكتظت بهم قاعة صغيرة بلدية قسنطينة في المراحل الأولى للاستعمار. المقر الحالي يعود تاريخه إلى 1930 حيث تم تدشين المتحف الذي كان يحمل اسم « Gustave Mercier » نظرا للدور الذي لعبه هذا الباحث في ميدان الأثرية. وقد تم بناء هذا الصرح في الحي الأوروبي الجديد آنذاك كدية عاتي حسب المخطط المعماري للمهندس « Castelli »⁽⁹⁾ . منذ ذلك العهد، وحتى بعد الاستقلال كان المتحف تحت إشراف بلدية قسنطينة إلى غاية إصدار المرسوم 86 في 25 ماي 1986، حيث أصبح مؤسسة ثقافية تقوم بدور المحافظة على التراث المادي ونشره مستقلة بذاتها تحت الوصاية المباشرة لوزارة الثقافة (أو الوزارة المكلفة بالثقافة). يتربع المتحف الوطني سيرتا على مساحة 1200 م² بالنسبة لقاعات العرض، والتي تضم ثلاثة أقسام: قسم للأركيولوجيا ويضم موجودات نادرة ومهمة جدا للآثار والاكتشافات الأثرية التي وجدت بمحيط مدينة قسنطينة منذ الفترة الاستعمارية إلى الآن. قسم خاص بالفنون الجميلة والذي يضم الكثير من اللوحات الفنية والمنحوتات منها لوحات الفنان "نصر الدين دينه"، بالإضافة إلى قسم ثالث وهو قسم الأثنوغرافيا (أنشأ في 1998) وهو يضم المعروضات الأثنوغرافية مثل: الموجودات الخاصة بقصر الحاج "أحمد باي" وتشمل على ألبسة تقليدية، مطروحات زرابي... الخ. أما الحديقة وهي جزء من المتحف أيضا لما فيها من معروضات وتترجع على مساحة 900 م² (jardin épigraphique).

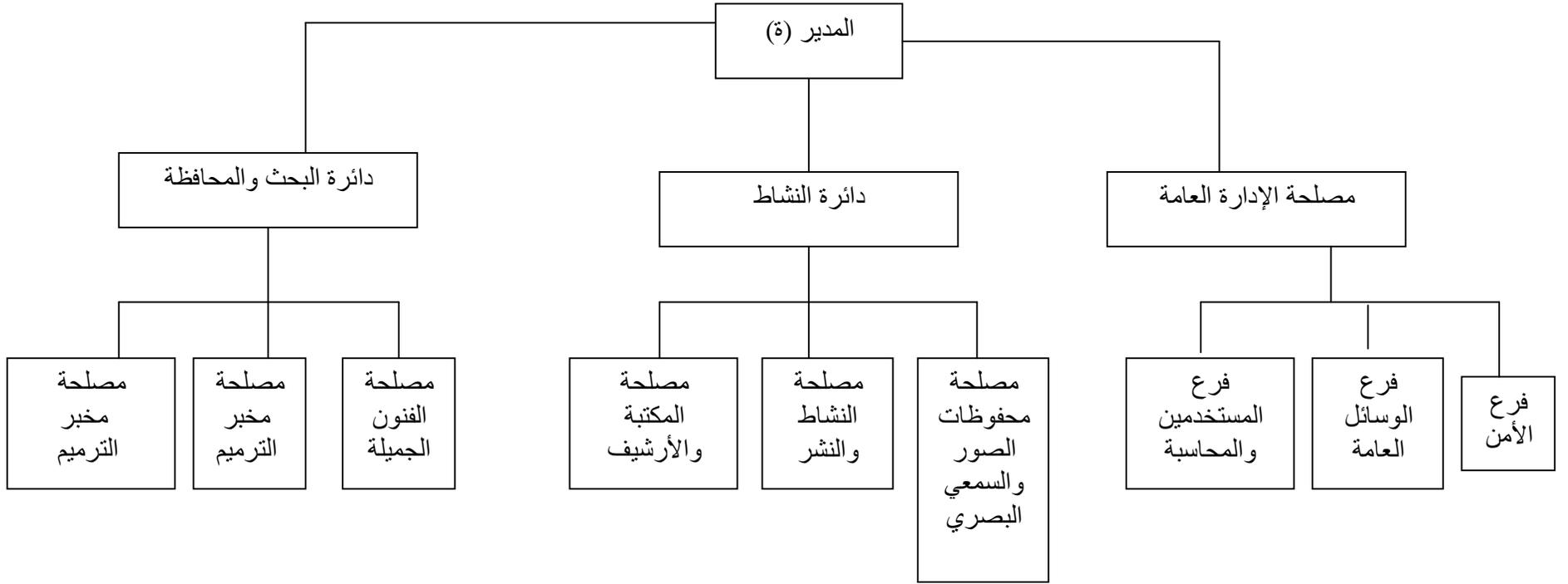
يتمثل نشاط المتحف الأساسي في عرض كل تلك الموجودات (وهي نادرة جدا) واستقبال الجمهور الذي (حسب الإدارة) يتنوع كثيرا من طلبة جامعيين، زوار عاديين وكذا تلاميذ المدارس. ولكن ذلك على فترات متفاوتة الإقبال، حيث القليل من المواطنين في مدينة قسنطينة يزور هذا المتحف. لذلك فإنه يعد من بين زواره وخاصة في السنوات الأخيرة الكثير من السواح الأجانب. يسطر المتحف الوطني "سيرتا" برنامج سنوي تصادق عليه الوزارة يتخلله خاصة ما يعرف بشهر التراث والذي يمتد من 18 أبريل إلى 18

(9) دليل متحف سيرتا، قسنطينة، سنة 1990 - 1991

ماي من كل سنة. حيث تكون كل الزيارات مجانية بالإضافة إلى ندوات ومحاضرات تتعرض للجانب الأثري والتاريخي لما يتوفر عليه المتحف. بالإضافة إلى ذلك فإن المتحف الوطني سيرتا ينظم ما يعرف بالحقيبة الأثرية وتتمثل في زيارات يقوم بها مرشدين يعملون بالمتحف إلى المدارس من أجل تعريف طلبة المدارس (ثانويين خاصة) بالمتحف و أهميته، مقتنياته ونشاطاته. وقد يمتد هذا العمل أحيانا طوال السنة، لكن ليس هناك انتظام في ذلك.

يضم المتحف الوطني "سيرتا" 50 عاملا يتوزعون على مختلف مصالحه وأقسامه على النحو الآتي: 10 إطارات، 22 مستخدمي تحكم منهم 8 تقنيين (المتخصصين في الحفظ والصيانة بالإضافة إلى مخبر الصور)، 18 من مستخدمي التنفيذ، ويتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتحف والذي يحمل صفة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري حسب المرسوم المذكور سابقا كما يأتي:

الشكل V - 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتحف الوطني سيرتا



المصدر: إدارة المتحف الوطني سيرتا، أبريل 2007

- مركز الثقافة والإعلام:

مركز الثقافة والإعلام لمدينة قسنطينة يعد أول مؤسسة ثقافية أنشأت بالمدينة بعد الاستقلال وذلك سنة 1963، وكان ذلك تحت اسم المركز الجهوي للوثائق والأرشيف. وقد اكتسب الصيغة الشرعية والقانونية بصدور مرسوم 622.68 الصادر بتاريخ 15 نوفمبر 1968 والمتضمن إحداث مراكز الثقافة والإعلام. مهمته الأساسية تتمثل في التنشيط الثقافي، إنشاء ورشات تكوين (الإعلام الآلي، اللغات، الحرف)، وترقية المطالعة العمومية. يتموقع هو الآخر بقلب المدينة، ساحة سي الحواس، بمقربة من معلمين تاريخيين هامين بالمدينة؛ "قصر أحمد باي" ومسجد الباي، بالإضافة إلى مقرات بنوك منها البنك الخارجي وبنك التنمية المحلية. هذا الموقع الهام لكونه نقطة النقاء كبيرة في المدينة، لم يكن نقطة هامة لصالح المركز، على اعتبار أنه صار موقف للسيارات تغطي كلية مدخل المركز حيث لا يكاد يظهر للعيان أمام المد الهائل للسيارات. كما أن مدخل المركز صار مكانا لقمامة سكان العمارة المجاورة. كل ذلك راجع لكون المركز اليوم لا يقوم بأي عمل يذكر، لأنه لا يتوفر على قانون أساسي وذلك منذ 1998⁽¹¹⁾ حيث أصبح إداريا تحت وصاية "المركز الوطني للثقافة والإعلام"، وبالتالي من دون تمويل يذكر بمعنى دون نشاط، عدا المكتبة والتي تعد مكتبة مهمة بالنظر إلى ما تتوفر عليه، أكثر من 6000 عنوان بحوالي 117 مقعد يرتادها عادة الطلبة في الصفوف النهائية للبيكالوريا. بالإضافة إلى ذلك فإن المركز يتوفر على أرصدة هامة لأرشيف الجرائد اليومية التي صدرت منذ الاستقلال، الجريدة الرسمية، المجالات والأسبوعيات. هناك أيضا قاعة للإعلام الآلي والتي تتوفر على أجهزة تبرعت بها جمعيات للمركز جلها غير صالحة اليوم. تمثل جملة الاشتراكات لمرتادي المكتبة، بالإضافة للمتحمسين على التكوين في الإعلام الآلي وكذا بعد التبرعات الخاصة من طرف المجلس الشعبي الولائي أهم مداخل المركز. يضم المركز 12 عاملا يتمثلون في: مدير (مسؤول المكتبة في دار الثقافة - منتدب)، وأمينة منتدبة من الشبيبة والرياضة، أما البقية فهم فتيات يعملن داخل المركز عن طريق عقود ما قبل التشغيل، الشبكة الاجتماعية، أو تشغيل الشباب، وهم يشرفون على النشاطات القليلة

(11) منذ صدور هذا المرسوم 241 - 98، لم يصبح لمركز الثقافة والإعلام وجود فعلي. كما أن الوصاية لم تتحرك في هذا الاتجاه.

(عروض نظرا لتوفره على أرصدة هامة من الصور والوثائق، خاصة الجرائد)، التي يقوم بها المركز. لا يتوفر المركز على هيكل تنظيمي لغياب القانون الأساسي.

***المؤسسات الثقافية تحت وصاية الولاية:** و تتمثل في مؤسسة واحدة هي مصلحة الأرشيف للولاية، رغم وجود سلطة للوالي على مديرية الثقافة على اعتبار أنها مديرية من الجهاز التنفيذي.

- مصلحة الأرشيف لولاية قسنطينة:

مصلحة الأرشيف لولاية قسنطينة أنشأت بعد فترة قليلة من الاحتلال الفرنسي للمدينة (أكتوبر 1837) وذلك سنة 1845. هذه المصلحة عرفت وصايات متعددة إلى أن انتقلت من وصاية الجيش الفرنسي إلى الإدارة المدنية للمدينة. بعد الاستقلال استمر الأستاذ « André Berthier » في إدارة مصلحة الأرشيف للولاية إلى غاية 1970 . بعد ذلك ونظرا للنقص الكبير في الإطارات المؤهلة لإدارة مصلحة كهذه، أسندت مسؤولية مصلحة الأرشيف إلى إداريين لم يكن لهم دور كبير في المحافظة وتسيير الوثائق الخاصة بأرشيف ولاية قسنطينة. المهمة الأولى لمصلحة الأرشيف تتمثل في الجمع والمحافظة على كل الوثائق الإدارية وهو يشمل على رصيد هام وهام جدا من الوثائق الإدارية التي ترجع إلى الحقبة الاستعمارية (حوالي 85%) رغم الكميات الهائلة التي تم نقلها من طرف السلطات الاستعمارية عشية الاستقلال إلى فرنسا والمتواجدة اليوم في "مركز الوثائق ما وراء البحار" بمدينة « Aix-en-Provence » والتي تعتبر محل نزاع بين فرنسا والجزائر. لقد أنشأت مديرية الأرشيف (مديرية الوثائق لولاية قسنطينة) بمرسوم 77 - 67 (المادة 32) المؤرخ في 20 مارس 1977 والمتعلق بالوثائق، يقضي بإنشاء في كل ولاية رصيد للوثائق الولائية تقوم بتسييره مديرية ولائية إلى جانب المديرية الأخرى التي تكون المجلس التنفيذي الولائي. صاحبت هذه الفترة تعيين المؤرخ والجغرافي "عبد الكريم بجاجة" على رأس هذه المديرية. هذا الأخير أعاد بعث وإحياء أرشيف ولاية قسنطينة من خلال إعادة تنظيم وترتيب الوثائق بطريقة علمية بالإضافة إلى فتحه أمام الطلبة والباحثين. في السنوات الأخيرة عاد أرشيف ولاية قسنطينة إلى صفته الأولى، باعتباره

مصلحة من مصالح الأمانة العامة للولاية⁽¹²⁾ . يقع مقر أرشيف ولاية قسنطينة، شارع الدكتور موسى، هو مقر ضيق جدا في مكان ضيق جدا، حتى أن الكثير من سكان المدينة يجهلون تواجد مصلحة الأرشيف في هذا المكان. ونظرا لعدم إمكانية هذا المقر على استقبال كميات جديدة من الأرشيف الإداري، بالإضافة إلى عدم توفر الشروط العلمية اللازمة من أجل المحافظة على الوثائق، فلقد استفاد أرشيف ولاية قسنطينة من برنامج من أجل بناء مقر جديد ، لكن لم يتم تنفيذه إلى اليوم.

إن طبيعة الأرصدة الوثائقية التي يتوفر عليها أرشيف ولاية قسنطينة، ومهمته في المحافظة عليها وبالتالي المحافظة على ذاكرة المدينة وكذا ذاكرة الوطن، جعلته مؤسسة ثقافية لها أهميتها الكبرى لما تقدمه في المجال التاريخي، الثقافي والبحث العلمي، ولقد قسمت هذه الأرصدة إلى مجموعات يمكن ذكرها فيما يلي:

1- مجموعة مصالح الاتصالات للمثال الإفريقي.

2- مجموعة الوثائق البلدية.

3- مجموعة الخرائط.

4- مجموعة الممتلكات البلدية.

5- مجموعة العدالة.

6- مجموعة التعمير والري.

7- مجموعة الإصلاحات.

8- مجموعة التعليم العام.

9- مجموعة الملكية الأهلية.

10- مجموعة الحجز.

11- دفعات المصالح الإدارية.

كل هذه المجموعات (عدا المجموعة الأخيرة، دفعات المصالح الإدارية) هي أرصدة الوثائق التي تعود إلى المرحلة الاستعمارية. بالإضافة إلى هذه الأرصدة تتوفر مصلحة الأرشيف على مكتبة تضم أكثر من 40.000 كتاب، 15000 منها باللغة العربية. هذه المكتبة مفتوحة للطلبة والباحثين.

(12) هناك وصاية معنوية للأرشيف الوطني على الأرشيف الولائي.

من الناحية البشرية يضم أرشيف ولاية قسنطينة 24 عاملا، منهم 6 إطارات 12 من مستخدمي التحكم و6 من مستخدمي التنفيذ يتوزعون على مكتبين أساسيين هما:
- مكتب المحافظة على الوثائق: والذي يتكفل باستقبال ومعالجة الوثائق وكذا بالتجهيزات الخاصة لذلك.
ومكتب الإعلام والمساعدة ويتكفل بتوجيه الباحثين، تحضير أدوات البحث وكذا المعارض.
بالإضافة طبعا إلى 4 إداريين (من مستخدمي التحكم) وأعاون الأمن والتنظيف (مستخدمي التنفيذ).

*المؤسسات الثقافية تحت وصاية وزارة الشؤون الدينية: وهي مؤسسة واحدة تضطلع بالدور الثقافي رسميا، و تتمثل في المركز الثقافي الإسلامي.
- المركز الثقافي الإسلامي أحمد حماني:

افتتح المركز الإسلامي أبوابه لأول مرة في سنة 1986، تحت تسمية "المركز الثقافي الإسلامي فرع قسنطينة" وذلك طبقا للأمر 82 - 07 المؤرخ في 06 صفر 1392 الموافق ل1982. وقد اقترن اسمه مؤخرا في 2002 بالعلامة الشيخ "أحمد حماني" تخليدا لذكراه واحتفالا بعيد الشباب والاستقلال.

يعود تاريخ مقر المركز الثقافي الإسلامي والمتواجد ب 18، شارع بلقاسم طاطش، المحادي للأحياء القديمة للمدينة (سيدي الجليس، الشارع، رحبة الصوف)، إلى القرن الثامن عشر وذلك سنة 1771 حيث كان مقرا لزاوية الولي "سيدي علي التلمساني"، وإبان الفترة الاستعمارية ولطمس معالم الهوية المحلية، حول المقر أولا إلى مقر لفرقة الهندسة العسكرية حتى سنة 1871، ثم تنازل الجيش الفرنسي بهذا المقر إلى الكنيسة ليصبح مقرا لرهبان مسيحيين، وفي سنة 1880 صار معبدا لليهود (لقربه من الحي اليهودي للمدينة) حتى سنة 1968 تاريخ استرجاع الزاوية والجلء التام لليهود عن مدينة قسنطينة. بعد الاستقلال عرف المقر أيضا مجموعة من التحولات، حيث استعمل مقرا تابعا لمديرية التربية، ثم مقرا خاصا بطلبة المعهد الإسلامي حتى يعود في الأخير، في

شهر ديسمبر من عام 1986 مقرا للمركز الثقافي الإسلامي فرع قسنطينة. (15) تتمثل المهام الأساسية لهذا المركز، الذي ينشط تحت وصاية وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، في بعث الثقافة الإسلامية وبت الدعوة ونشر التعاليم الإسلامية والشعائر الدينية. بالإضافة إلى بسط وتمتين العلاقات مع جميع الهيئات التي تسعى إلى نفس الهدف. يتكون المقر الاجتماعي للمركز الثقافي الإسلامي من ثلاث أجنحة: جناح المطالعة العمومية (المكتبة) جناح الندوات وجناح الأنشطة الثقافية. رغم وصاية وزارة الشؤون الدينية على هذه المؤسسة الثقافية، إلا أن المركز يشكو من نقص فادح في التمويل وعدم الاستقلالية في التصرف في الميزانية. الأمر الذي يعطل الكثير من النشاطات التي يسعى المركز للقيام بها. ورغم ذلك، فإن المركز يقوم بأنشطة متعددة من خلال تحضير الملتقيات، والندوات لأساتذة متخصصين في الثقافة الإسلامية من داخل وخارج الوطن، بالإضافة إلى الورشات التي يقيمها عمال المركز الثقافي الإسلامي داخل المقر: من حرف (الطرز، النحت)، الخط العربي... الخ. لا يوجد هناك برنامج مسطر من طرف الوزارة تصادق عليه، وإنما هي مجموعة نشاطات يقوم بها مستخدمي المركز حسب المناسبات وحسب الإمكانيات.

يضم المركز الثقافي الإسلامي 07 عمال: منهم إطار واحد وهو المدير، وهو المنصب الوحيد المحدد من طرف مرسوم خاص، عادة ما يكون إمام أو إطار منتدب كما هو الحال في المدير الحالي المنتدب من قطاع التربية، بالإضافة إلى 3 من مستخدمي التحكم و3 من مستخدمي التنفيذ لغياب تمويل حقيقي وقانون أساسي حقيقي يحدد صفة هذا المركز، فإنه غير قادر على التوظيف عدا بعض الشباب القادمين في مجملهم من الشبكة الاجتماعية أو تشغيل الشباب.

(15) المصدر: إدارة المركز الثقافي الإسلامي، ماي 2007.

* المؤسسات الثقافية تحت وصاية البلدية:

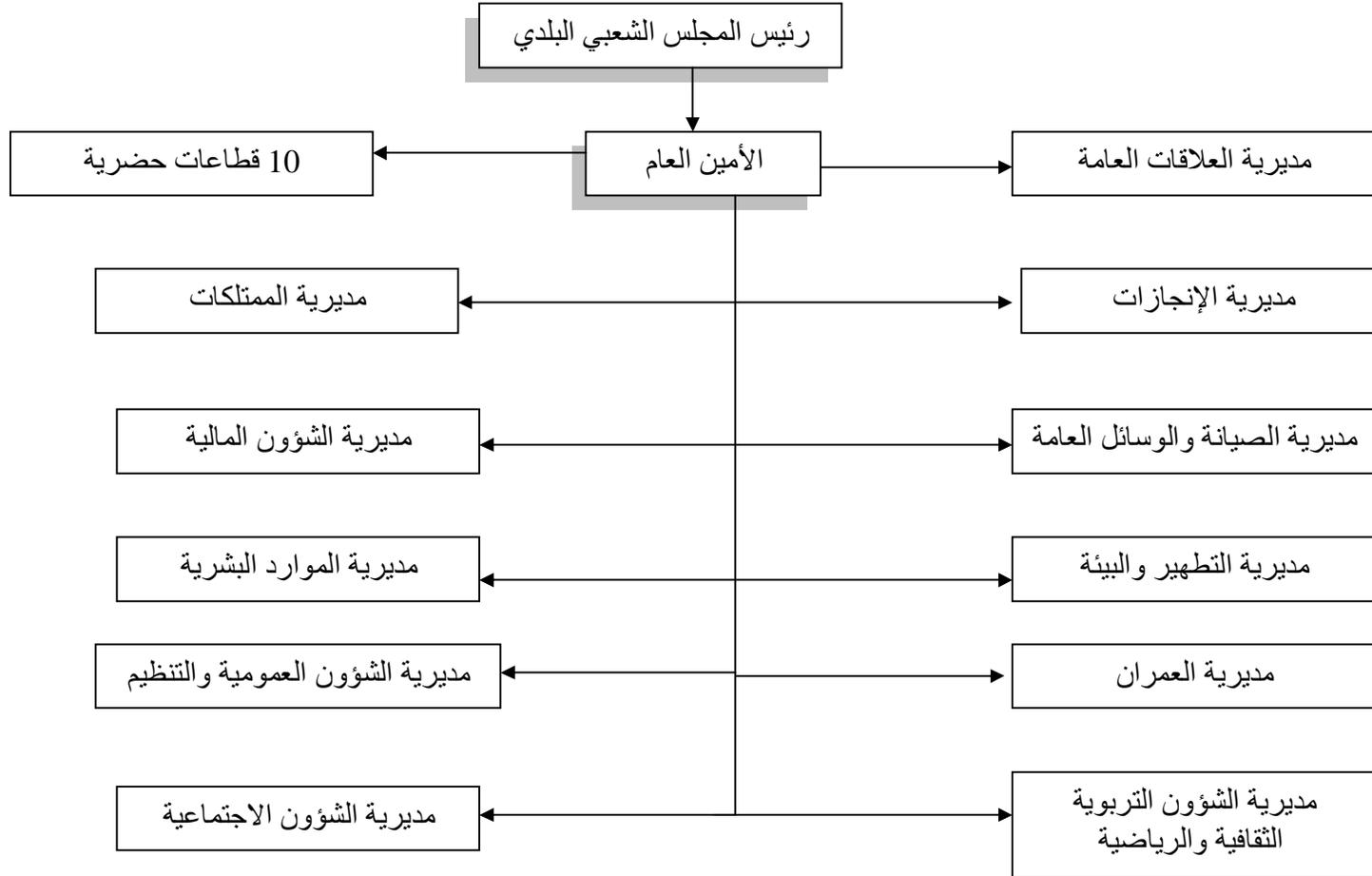
تقوم البلدية بالدور الثقافي وذلك حسب القانون الأساسي للبلديات (90 - 08)، فكل المؤسسات الثقافية المتواجدة على تراب البلدية كانت تابعة وتحت إشراف البلدية. إلى غاية سنوات السبعينات وفي إطار اللامركزية التي انتهجتها الدولة، انفصلت جل المؤسسات الثقافية من البلدية لترجع تابعة للوزارة الوصية أي وزارة الثقافة. في إطار المخطط التنظيمي الهيكلي للبلدية (بلدية قسنطينة) والذي يشمل على 11 مديرية بالإضافة إلى الأمانة العامة و 10 قطاعات حضرية، فإن مديرية الشؤون التربوية الثقافية والرياضية DACS هي التي تضطلع بالدور الثقافي؛ أي الإشراف على المؤسسات الثقافية التابعة للبلدية وكذا على مختلف النشاطات المرتبطة بها⁽¹⁷⁾. بالإضافة إلى مهامها في قطاع التربية والرياضة، تقوم مديرية الشؤون التربوية الثقافية والرياضية في المجال الثقافي بالمهام التالية:⁽¹⁸⁾

- متابعة وتسيير المراكز الثقافية البلدية.
 - تسيير وتجهيز المكتبات البلدية والمراكز الثقافية.
 - المتابعة الإدارية والمالية للمعهد البلدي للفنون.
 - الإشراف على بعض النشاطات الثقافية والفنية.
 - تقديم الدعم والتمويل للجمعيات الثقافية.
- يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون التربوية الثقافية، أن مصلحة الشؤون الثقافية هي المشرفة على المؤسسات الثقافية من خلال مكاتب: مكتب الشؤون الثقافية والذي يضم عاملين فقط على مستوى المديرية ومكتب الوثائق، الإعلام والسياحة والذي ليس له وجود فعلي. إذا فعلى مستوى المديرية ليس هناك عدا المدير سوى عاملين فقط. وهم إطار ومستخدم تحكم.

(17) انظر المخطط التنظيمي الهيكلي لبلدية قسنطينة والهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون التربوية والثقافية والرياضية.

(18) المصدر: مديرية الشؤون التربوية، الثقافية والرياضية لبلدية قسنطينة أبريل 2007.

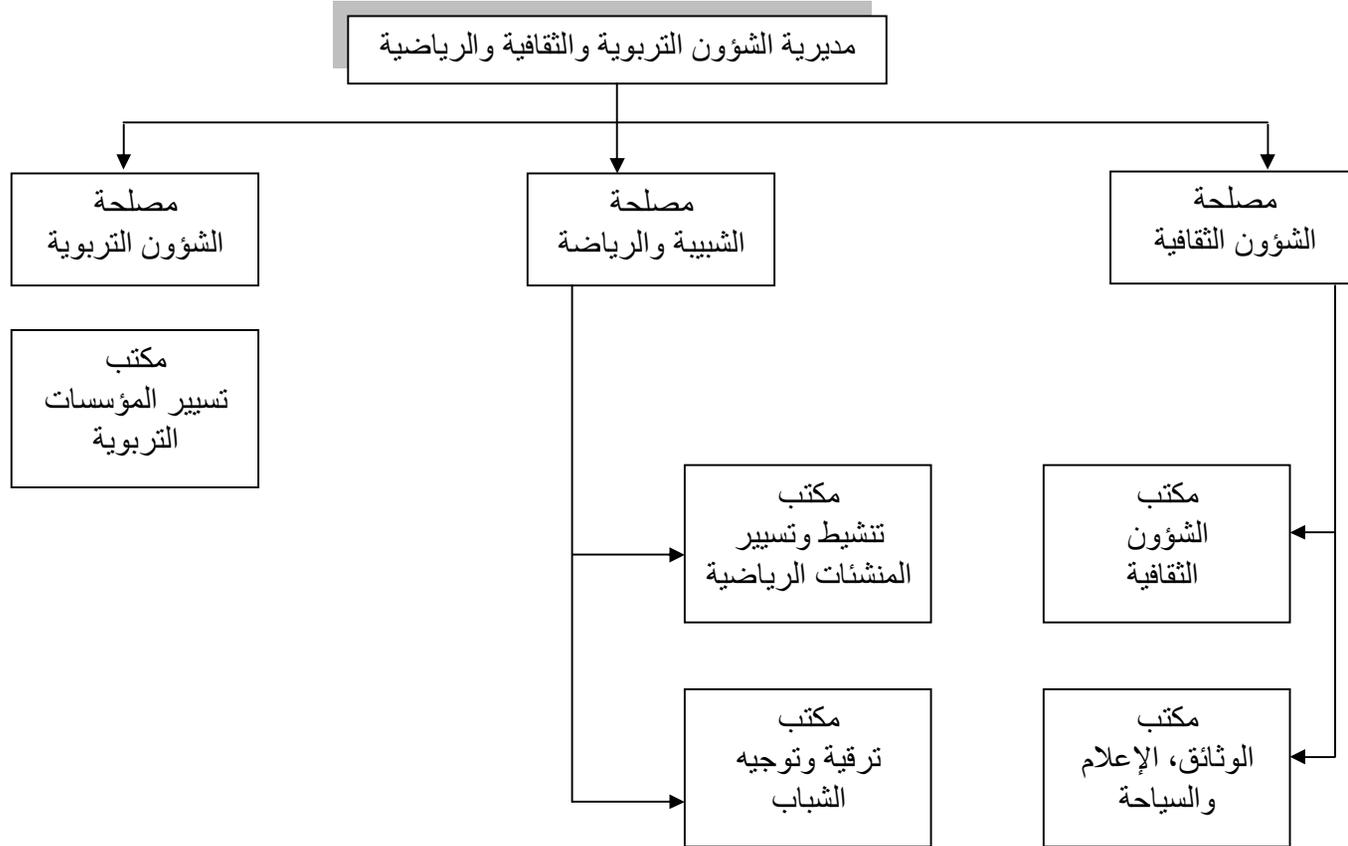
الشكل V - 5: المخطط التنظيمي الهيكلي للبلدية



المصدر: بلدية قسنطينة 2007.

الشكل V - 6: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون التربوية

والثقافية والرياضية



المصدر: مديرية الشؤون التربوية والثقافية والرياضية

تشرف مديرية الشؤون التربوية الثقافية والرياضية على المؤسسات الثقافية

التالية:

- المكتبة البلدية:

وتقع في المقر الرئيسي لبلدية قسنطينة بأعالي المدينة (القصبة) تأسست في 1866⁽¹⁹⁾ تتوفر على 18435 عنوان، عدد المقاعد 48 مقسمة بالتناصف بين الذكور والإناث. يرتادها عادة طلاب الثانويات من محضري شهادة البكالوريا، وذلك خلال السنة الدراسية. عدا ذلك فهي تكاد تكون خالية. لا تتوفر المكتبة البلدية على قانون أساسي، يعمل لها أعوان من البلدية وعددهم 7، جلهم من مستخدمي التحكم (6 نساء ورجل واحد)، المسؤول عنها هو الوحيد الذي يتوفر على شهادة جامعية متخصصة في علم المكتبات وهو من المستفيدين من الشبكة الاجتماعية. بالإضافة إلى المكتبة البلدية تشرف المديرية على مكتبات القطاع الحضري وهي ثلاثة: القطاع الحضري بوالصوف، القطاع الحضري بوذراع صالح، والقطاع الحضري سيدي مبروك.

- المركز الثقافي ابن باديس:

ويقع خلف البريد المركزي بوسط المدينة. هو الآخر لا يتوفر على قانون أساسي، فهو عبارة عن قاعة متعددة، كانت تعرف سابقا بكلية الشعب، أنشأت في 1933⁽²⁰⁾ استخدمت عادة للتعليم ولبعض العروض. بعد الاستقلال، كانت ملحقة للمدرسة « Jules ferry » وقد ألحقت بها بعض المؤسسات الثقافية الأخرى، كالمعد البلدي للفنون سنة 1968 وفي الثمانينات ألحقت بها أيضا مدرسة الفنون الجميلة. وهي اليوم عبارة عن قاعة كبيرة تستعمل للمحاضرات والحفلات بالإضافة إلى مكاتب تستعمل كمقر للجنة الثقافية لمدينة قسنطينة والتي تشرف على معظم التظاهرات الثقافية بالمدينة. يضم المركز الثقافي ابن باديس، 7 أعوان من البلدية، 3 منهم من أعوان التحكم، و4 من أعوان التنفيذ.

(19) أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، الجزء الخامس 1830 - 1954 دار الغرب الإسلامي الجزائر - ص 356.
(20) المصدر: مديرية الممتلكات للبلدية، أبريل 2007.

- المركز الثقافي رشيد القسنطيني:

أنشأ المركز الثقافي "رشيد القسنطيني" في 1982 في إطار البرنامج الكبير للمراكز الثقافية لبلدية قسنطينة. وقد كان مسطرا أيضا إنجاز مركز ثقافي بالقماص، مركز ثقافي بحي الزيادة، مركز ثقافي بحي المنصورة، ومركز ثقافي بحي فيلاي. كل هذه المراكز لم تر النور عدا المركز الثقافي "رشيد القسنطيني". فالمراكز الأخرى منها ما حوّل إلى مصحة ثم إلى قسم الشرطة (الزيادة والقماص) منها ما حوّل إلى قطاع حضري (حي فيلاي)، منها ما حوّل إلى مقر للوكالة العقارية (حي المنصورة)، أما مركز حي الدقي فقد حوّل في بدايته إلى مركز للتكوين المهني ثم استرجعته البلدية في 1989 فصار مركزا ثقافيا. (21) كبقية المراكز الثقافية أو المؤسسات الثقافية التابعة للبلدية، فإن المركز الثقافي رشيد القسنطيني لا يتوفر على قانون أساسي.

يتموقع المركز الثقافي رشيد القسنطيني بحي الدقي، في ظروف لا توحى أنه مركز ثقافي. فهو لا يكاد يُرى للعيان، يتوفر المركز على عدة قاعات وأقسام، تستعمل في أنشطة متعددة، كالورشات الخاصة بالخياطة، الحرج، الإعلام الآلي، اللغات، الدروس الخصوصية بالإضافة إلى بعض الأنشطة الفنية كالمسرح والموسيقى. يتوفر المركز أيضا على مكتبة بحوالي 4000 عنوان، بها 80 مقعد، يرتادها خاصة طلاب الثانويات لتحضير شهادة البكالوريا، يضم المركز 7 عمال: (5 نساء + 2 رجال) منهم 3 أعوان تحكّم و4 أعوان تنفيذ بما فيهم عون التنظيف وأعوان الحراسة.

(21) هذه المعلومات مستقاة من حديث مع مدير المركز الثقافي رشيد القسنطيني وقد أمكن التأكد منها على مستوى البلدية.

- المعهد البلدي للفنون:

يعود تاريخ المعهد البلدي للفنون إلى ما قبل الاستقلال. حيث كان مقره كلية الشعب (أي المركز الثقافي ابن باديس حالياً). بعد الاستقلال، استمر في نفس النشاط، وبنفس المقر إلى غاية 1987 حيث حول من المركز الثقافي ابن باديس إلى دار الثقافة "محمد العيد آل خليفة"، عندما حولت مدرسة الفنون الجميلة، بقرار من الوالي آنذاك من المتحف إلى المركز الثقافي ابن باديس.

من ذلك التاريخ إلى غاية 1991 نشط المعهد البلدي للفنون في دار الثقافة إلى أن توقف عن النشاط كلياً خلال عشرية الأحداث الأمنية. ثم عاد في السنوات الأخيرة، في 2003 عندما قررت الدولة الفرنسية، منح مقر المدرسة (l'école maternelle) « Léon Bourgeois » وهي ملك للدولة الفرنسية لبلدية قسنطينة في إطار تعزيز العلاقات بين الجزائر وفرنسا⁽²²⁾، شريطة أن يستعمل كمعهد بلدي للفنون. وقد قام السفير الفرنسي شخصياً بتقديم مفاتيح هذه المدرسة إلى رئيس بلدية قسنطينة في حفل خاص. منذ ذلك الوقت إلى اليوم، وفي غياب مدارس للموسيقى بالمدينة، فإن المعهد البلدي للفنون الذي يحمل اسم الموسيقى الكبير للمدينة "عبد المؤمن بن طبال"، يشهد توافد الكثير من الشباب المتعطش لتعلم الموسيقى والعزف. رغم ذلك فإنه لا يتوفر على قانون أساسي وهو تابع لإدارة البلدية. يتوفر على عدة قاعات تستقطب 150 منخرط، يدرسه 15 أستاذ متعاقد⁽²³⁾، متخصصين في الصولفاج والعزف على الآلات الموسيقية إضافة إلى قسم خاص بالمرح. أما بالنسبة لعمال المعهد فهم 4 بالإضافة إلى مديره الذي يشغل أيضاً منصب الأمين العام للجنة الثقافية لمدينة قسنطينة، من هؤلاء العمال 2 من مستخدمي التحكم، و2 من أعوان الأمن.

(22) كان ذلك خلال الجمعية التي ساوت العلاقات الجزائرية الفرنسية والتي سبقت زيارة رئيس فرنسا إلى الجزائر سنة 2003.

(23) هم أساتذة موسيقى في الثانوي على العموم، ويعملون كمتعاقدين في المعهد حسب عدد الحصص.

2.1. المجال البشري للدراسة:

يتمثل المجال البشري للدراسة في مجمل عمال المؤسسات الثقافية، حيث نظرا لقلّة عدد العمال في كل مؤسسة لم نعد إلى تطبيق العينة وإنما إلى المسح الشامل، من أجل التوصل إلى معطيات شاملة تمثل كل جوانب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية. يمثل عدد العمال في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة (التي شملتها الدراسة) 250 عامل، يعد هذا العدد نظريا، فهو لا يمثل كل العمال الحاضرين في المؤسسات الثقافية عند قيامنا بالدراسة الميدانية، نظرا للكثير من الغيابات الناتجة عن: عطل مرضية طويلة الأمد، عطل الولادة بالنسبة للنساء، بالإضافة إلى تواجد الكثير من العمال في المؤسسة الثقافية (كما هو الحال عموما في الوظيف العمومي) الحاضرين الغائبين، أي الذين يتواجدون على قائمة العمال وليس لهم حضور فعلي في المؤسسة، فضلا على الذين يحضرون صباحا ولكن لا يستمرون في عملهم في كل أوقات العمل. فإن استمارة البحث شملت 200 عامل من جمل عمال المؤسسة الثقافية، عند استرجاع الاستمارة حصلنا على عدد 131 استمارة. من العمال من أخذ الاستمارة ولكن لم نتمكن من استرجاعها منه ويبلغ عددهم (17 عمال)، من الإستمارات المسترجعة أيضا من لم تحوي على أي إجابة. من العمال من رفض الإجابة على الاستمارة وذلك ربما لأسباب متعلقة بتوجس وكذا خوف على منصبه من الإدارة. منهم من رفض الإجابة صراحة "لأن ليس لديه ما يقوله في هذا المجال"، على العموم يتكون مجتمع الدراسة من 131 عامل من عمال المؤسسة الثقافية. وقد عمدنا إلى تقسيم هؤلاء بحسب التقسيم المعتمد في قانون الوظيف العمومي والقانون الخاص بعمال القطاع الثقافي، حيث قسم العمال إلى ثلاث فئات رئيسية.

1- فئة مستخدمي التأطير (الإطارات cadres): وتشمل الوظائف العليا وتصنف حسب القانون الأساسي للوظيف العمومي أو القانون الخاص بعمال القطاع الثقافي من الصنف 15 فما فوق.

2- فئة مستخدمي التحكم: agents de maîtrise وتشمل المناصب التي تصنف حسب القوانين الأساسية من الصنف 11 إلى الصنف 14.

3- فئة مستخدمي التنفيذ agents d'exécution: وتمثل المناصب الدنيا في الوظيف العمومي أي التي تصنف من الصنف 10 وأقل.

جدول V - 2 : يوضح أهم المناصب المصنفة في فئة مستخدمى التأطير

الوظيفة	الصف
مدير	ب/02
رئيس مصلحة	ب/02
رئيس قسم لمصلحة الإدارة والمالية	1/15
رئيس قسم	1/15
مستشار ثقافي	1/15
منشط ثقافي رئيسي	5/16
مكتب وثائقي أمين محفوظات رئيسي	1/18
مهندس معماري	1/16
مكتبي وثائقي أمين محفوظات	1/15
محافظ التراث	1/17
محافظ تراث رئيسي	1/20

جدول V - 3 : أهم المناصب المصنفة في فئة مستخدمى التحكم agent de maîtrise

الوظيفة	الصف
مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	1/14
منشط ثقافي	1/13
متصرف إداري	1/14
مساعد إداري رئيس	1/14
مساعد إداري	1/13
محاسب إداري رئيس	1/13
معاون إداري	3/11
محاسب إداري	3/11
عامل مهني خارج الصف	2/11

جدول V - 4:

أهم المناصب المصنفة في فئة مستخدمي التنفيذ Agent de d'exécution

الوظيفة	الصف
عون إداري	1/10
عون رقب	3/ 8
عون مكتب	1/8
عون تقني بالمكاتب	1/10
مساعد تقني بالمكاتب	3/07
عون للأمن والوقاية	1/10
سائق سيارات	1/09
عامل مهني صنف 1	1/10
عامل مهني صنف 2	3/7 إلى 3/8
عامل مهني صنف 3	3/4 إلى 2/6
عون مصلحة	3/04

إن الصعوبة في تحديد هذا التصنيف للعمال إنما ناتج من عوامل متعددة أولها: أن بعض المؤسسات الثقافية لا تتوفر على قانون أساسي وبالتالي وظائف العمال لا تتوافق مع الدرجات أو الصف الذي يتمتعون به في الوظيف العمومي.

ثانيها: ذلك التناقض بين العدد "النظري" للعمال والعدد الذي وجدناه فعليا في أرض الواقع.

ثالثها: عدم توفر المعلومات المتعلقة بالعمال لدى هذه المؤسسات أو عند بعضها على الأقل حيث تسير الأمور بطريقة غير نظامية، إذ لا توجد متابعة حقيقية.

وعليه فإن عدد العمال المشكلين لمجتمع الدراسة هو 131 عامل ينقسمون على النحو التالي:

24 إطار، 60 مستخدمي التحكم، 47 مستخدمي التنفيذ

3.1. المجال الزمني:

باشرت العمل بهذه الدراسة ابتداء من أفريل 2005، وذلك بعد وضع مشروع البحث والانتهاؤ من الإجراءات الإدارية (تسجيل - إشراف... الخ). ولقد مر هذا العمل من هذا التاريخ إلى غاية نهايته بجوان 2007 بعدة مراحل.

* المرحلة الأولى: مرحلة التفكير: ولقد دامت قرابة الست أشهر، كان وقتنا مستغرقا في التفكير بالموضوع، لأن الموضوع لم يتبلور بعد، ولقد كانت الأفكار كبيرة جدا، وكنت أحاول جمع هذه الأفكار في بناء موضوع سوسيولوجي يتعلق بدراسة الموارد البشرية بالمؤسسة الثقافية. صحيح أن الموضوع حدد مسبقا (ليس بهذا العنوان بالضبط) لكن الأفكار كثيرة جدا وعدم معرفة من أين نبدأ. كانت هذه المرحلة، أيضا مرحلة المطالعة ومرحلة جمع المعلومات الممكنة عن الموضوع، عن الموارد البشرية في التراث النظري، عن الثقافة في الجزائر و المؤسسة الثقافية أمام النقص الكبير للمراجع وبخاصة في مجال المؤسسة الثقافية الجزائرية فإن المهمة كانت نوعا ما صعبة.

في آخر هذه المرحلة يمكن القول أن الموضوع قد تبلور نوعا ما من الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى واقع إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الانتقال من مدينة قسنطينة إلى دراسة ميدانية بمدينة قسنطينة، قد يبدو الاختلاف بسيط، لكن هذا التعبير يسمح بضبط إشكالية حقيقية وبالتالي ضبط فروض وتصور لموضوع الدراسة.

* المرحلة الثانية: وهي مرحلة وضع الإشكالية للبحث وكذا إطاره أو مقاربتة النظرية، ليس ما يتعلق بالتراث النظري السوسيولوجي فحسب وإنما بكل الإطار النظري والمتعلق أيضا بالمؤسسة الثقافية الجزائرية وتطورها وكذا إطارها السياسي والقانوني، استغرقت كتابة كل ذلك مرحلة طويلة نسبيا حوالي السنة أي من أكتوبر 2006، وذلك لظروف خاصة أيضا لم تسهل هذا العمل.

* المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الدراسة الميدانية، وهي التي لم تكن هينة نظرا لعدم تواجدي الدائم بمدينة قسنطينة وذلك لظروف خاصة، وتنقلي إليها من أجل الدراسة الميدانية في فترات محددة ومحدودة. تنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل ثانوية:

● مرحلة الدراسة الاستطلاعية: ودامت حوالي الثلاث أشهر من ديسمبر 2006 إلى مارس 2007 قمنا فيها بجولات استطلاعية على المؤسسات الثقافية، والتحدث مع بعض العاملين والفاعلين في القطاع الثقافي، الشيء الذي جعلنا نلمس ميدان الدراسة التي نحن بصدد القيام به ولم يبق مجرد نظريات أو فصول نظرية، وقد ساعدنا ذلك في اكتشاف الكثير من الأمور الجديدة التي كانت غائبة عنا وأفادتنا كثيرا في هذه الدراسة، ساعد في ذلك بعض اللقاءات التي أجريناها مع المسؤولين على هذه المؤسسات وكذلك بعض الوثائق التي قدمت لنا فيما يتعلق بالمؤسسة الثقافية وأنشطتها.

● مرحلة تطبيق الاستمارة: وسبقها أولا مرحلة تطبيق الاستمارة التجريبية على مجموعة من عمال المؤسسة الثقافية، كان هدفها تجريب الاستمارة التي تم تحضيرها من أجل الدراسة الميدانية ساعدت هذه التجربة في إعادة النظر في بعض الأسئلة وإضافة أخرى حتى توصلنا إلى الصيغة النهائية دام ذلك قرابة 15 يوم ابتداء من شهر مارس 2007، بعد ذلك تم توزيع الاستمارة النهائية على مجمل عمال المؤسسات الثقافية ابتداء من شهر أبريل 2007، دام ذلك قرابة الشهر. وقد واجهتنا في ذلك بعض الصعوبات سوف نذكرها لاحقا. تجدر الإشارة أنه في نفس المرحلة قمنا ببعض المقابلات مع بعض المسؤولين على المؤسسات الثقافية أو المسؤولين على الموظفين فيها. خلال ذلك أيضا لاقينا بعض الصعوبات التي سوف نذكرها فيما بعد وهي صعوبات اعتيادية في أي بحث سوسيولوجي ميداني.

● المرحلة الأخيرة: وهي مرحلة تحليل كل هذه المعطيات المستقاة عن الميدان وربطها مع المعطيات النظرية من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة. دام ذلك شهري ماي وجوان 2007 إلى غاية وضع المذكرة بين يدي المجلس العلمي للكلية.

2. أدوات جمع البيانات

1.2 الملاحظة:

رغم بساطتها الظاهرية، إلا أن تقنية الملاحظة كتقنية منهجية تمثل صعوبة معينة، إذ تعتبر من أهم التقنيات في البحث العلمي من أجل الحصول على معطيات كيفية، تعطي أكثر عمقاً لنتائج أي دراسة. لقد انصبّت جل الملاحظات على عمل ونشاط المؤسسات الثقافية، طريقة العمل، طريقة التسيير، طريقة التعامل مع مواردها البشرية وكذا طريقة تعاملها مع الجمهور. كذلك الملاحظة بدأت من تموقع بناية المؤسسة الثقافية المعنية، مدى تواجدها في المحيط العمراني الذي تتموقع فيه. وقد ساعد ذلك، أي كل تلك الملاحظات التي سجلت ودونت على تحليل المعطيات التي تحصلنا عليها سواء من الاستثمار أو المقابلة الحرة. كما ساعد في تقييم النشاط الذي تقوم به المؤسسة وحجم العمل المطلوب من عمالها. كل ذلك يعطينا صورة شاملة تخدم موضوع الدراسة و الإشكالية المراد معالجتها.

2.2 الاستثمار:

تمت صياغة أسئلة الاستثمار بحيث تعكس المحاور والمتغيرات الجوهرية لمشكلة البحث الواردة في الإشكالية ولقد تضمنت المحاور الأساسية التالية:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية وتضمن البيانات المتعلقة بالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة التكوين، طبيعة المنصب، وكذا الأقدمية، تمحور كل ذلك في 7 أسئلة، وذلك من أجل معرفة الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.

- **المحور الثاني:** توظيف الموارد البشرية، ويتعلق الأمر هنا بكيفية توفير الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية وكيفية التعامل مع توظيفها، وتضمن هذا المحور 12 سؤالاً تمحورت كلها حول ما يأتي:

- أسبقية العمل في مكان آخر، لمعرفة مدى خبرة هذه الموارد البشرية ومدى توافقها مع القطاع الثقافي.

- حول أسباب الالتحاق بالقطاع الثقافي، إن كان عن رغبة شخصية أي رغبة في القطاع أو إلزام لعدم وجود عمل آخر.

- حول كيفية التوظيف في هذه المؤسسات الثقافية، لمعرفة السبل التي توظف بها المؤسسات الثقافية (العلاقات الشخصية أو الكفاءات عن طريق مسابقات...)، كذلك معرفة التقنيات التي توظف بها، بمعنى هل هناك مبادرات للتوظيف بالتقنيات الحديثة، مقابلات توظيف أو اختبار توظيف أو سيرة ذاتية نظرا لخصوصية المؤسسة، أو أن الأمور تسير دائما بطريقة قديمة كما هو معروف دائما عن الوظيف العمومي. من ذلك أيضا التطرق إلى مدى رضا العمال عن وظائفهم أي العمل الذي يقومون به، أو مدى رغبتهم إلى ترك هذا العمل إلى آفاق أخرى.

- **المحور الثالث:** تنمية الموارد البشرية، ويتعلق الأمر هنا بعمليات التكوين والتدريب أي مدى قيام المؤسسات الثقافية بتطوير مهارات عمالها عن طريق الدورات التدريبية، كذلك عملية تقييم أداء العمال، الترقية والحوافز، ولقد تضمن هذا المحور 12 سؤالاً.

- **المحور الرابع:** أسئلة عامة، وهي ثلاث أسئلة تتعلق بما يأتي:

- حول التقييم لتسيير شؤون العمال داخل المؤسسة الثقافية لمحاولة معرفة الحكم الذي يحمله العمال على العمليات التي تسيير بها الإدارة شؤونهم.

- حول التقييم العام لنشاط المؤسسة الثقافية التي يعملون بها، لمحاولة معرفة نظرة العمال لنشاط مؤسساتهم وحجم العمل الذي يقومون به.

- حول الاقتراحات التي لديهم من أجل تحسين وضعية العمال في القطاع الثقافي، وذلك محاولة لملامسة طموحاتهم وآمالهم ومدى ارتباطهم بالقطاع الثقافي.

وعليه فلقد تضمنت استمارة البحث الخاص بواقع إداري الموارد البشرية للمؤسسة الثقافية لمدينة قسنطينة 34 سؤالاً، جاءت بعضها أسئلة مفتوحة وخاصة منها الأسئلة المتعلقة بالأسباب وذلك لترك متسعاً من المجال لإجابة المبحوث ومحاولة الحصول عن إجابات كمية وليس كمية إحصائية فقط. كذلك الأمر بالنسبة للسؤال الأخير المتعلق باقتراحات العمال حول سير شؤون الموارد البشرية في القطاع الثقافي والذي تركناه أيضاً سؤالاً مفتوحاً. مع العلم أن عملية تفريغ مثل هذه الإجابات أو المعطيات ليس بالأمر الهين، إذ لا يعتمد على الإحصاء فحسب، بل يعتمد أيضاً إلى مقارنة إجابات المبحوثين

ومحاولة تجميعها في فئات إجابة تخدم موضوع السؤال المطروح وبالتالي موضوع البحث.

في الحقيقة لم يكن توزيع الاستثمارة بالأمر الهين، نظرا لظروف المؤسسات الثقافية وعدم الحضور الفعلي لعمالها وكذا طبيعة هؤلاء العمال، ورفض بعضهم للإجابة على الاستثمارة كما ذكرنا سابقا في المجال البشري للدراسة. كذلك صعوبة ملأ الاستثمارة سواء لمحدودية مستوى العامل (وإن كان مستواه ثانوي وأحيانا جامعي) أو لعدم رغبته مما اضطرنا إلى ملأ هذه الاستثمارات بصفة مباشرة مع المبحوث مما أخذ وقتا كبيرا من زمن البحث الميداني. على كل حال لقد وزعت هذه الاستثمارة على مجمل العمال في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، وقد ساعدتنا بعض الإدارات في ذلك، مما خلق على العموم ظروف حسنة لسيرورة عملية البحث الميداني.

2.3 المقابلة:

تعتبر تقنية المقابلات من الأدوات المهمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة وتتجلى أهميتها في كونها توفر لنا جملة من المعطيات الكيفية التي تساعدنا في عملية التحليل الخاصة بالدراسة، التي تجيبنا على المسائل المطروحة في إشكالية البحث والتي لا يمكن أن تجيبنا عليها بصفة مباشرة استثمارة البحث، على اعتبار أنها من أدوات جمع البيانات الكمية.

لقد ساعدتنا تقنية المقابلة في فهم الكثير من خفايا الميدان الثقافي والتي كنا نجهلها نظرا لغياب الاهتمام الأكاديمي بهذا القطاع. أجريت هذه المقابلات مع جملة من المسؤولين في القطاع وكانت كالاتي:

- مقابلة مع رئيسة مصلحة الإدارة وشؤون الموظفين في مديرية الثقافة
- مقابلة مع مدير المركز الثقافي الإسلامي
- مقابلة مع مدير الشؤون الثقافية والاجتماعية لبلدية قسنطينة DACS
- مقابلة مع موظف مصلحة المستخدمين لمتحف سيرتا
- مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل (نائب مدير) المسرح الجهوي بقسنطينة
- مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين لبلدية قسنطينة

تجدر الإشارة هنا أن بعض مسؤولي القطاع رفضوا التسجيل للحوارات التي أجريت معهم، وذلك حسب رأيهم أنهم "لا يريدون مشاكل مع السلطات العليا". مما اضطرنا إلى القيام بتسجيل رؤوس أقلام لمجمل النقاط التي تطرقوا لها. لقد تم الاعتماد لإنجاز هذه المقابلات على دليل المقابلة الذي قمنا بإنجازه بطريقة تسمح لنا بالحصول على المعطيات الكيفية اللازمة لموضوع البحث. حيث تضمن هذا الدليل جملة من المحاور الأساسية التي تشكل أساس الدراسة والتي حاولنا فيها مراعاة الانسجام بين أهداف وفرضيات وإشكالية البحث وقد تم تقسيمها كالآتي:

- 1- المحور الأول: تقديم المؤسسة الثقافية، طبيعتها، نشاطها، جمهورها، إنجازاتها.
- 2- المحور الثاني: كيف تتم عملية التخطيط بالنسبة لاحتياجات المؤسسة، فيما يخص الموارد البشرية
- 3- المحور الثالث: هل تقوم المؤسسة دائماً بعملية التوظيف سواء من أجل تعويض عمال، أو من أجل توظيف عمال جدد، وعلى أي أساس يتم ذلك؟
- 4- المحور الرابع: هل هناك نظام لتقييم الموارد البشرية داخل المؤسسة؟ وما هي طبيعته؟
- 5- المحور الخامس: بالنظر إلى خصوصية المؤسسة، هل يمكن الحديث عن تواجد سياسة لتأطير الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- 6- المحور السادس: أهم النقائص التي يُعاني منها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية وإلى ماذا يرجع ذلك.
- 7- المحور السابع: التقييم العام للمؤسسة الثقافية، وما هو مستقبلها.

تجدر الإشارة إلى أنه عند القيام بهذه المقابلات اعتمدنا المرونة في الأسئلة وذلك نظراً لبعض الاختلافات المتواجدة بين المؤسسات الثقافية، أو على العكس بعض التطابق أو لخصوصية كل مؤسسة وكل مسؤول. فعمدنا إلى التغيير نوعاً ما للحصول على معلومات ومعطيات جديدة خاصة بكل مؤسسة. فهذه المحاور إذاً لم تكن دائماً ثابتة في كل المقابلات.

4.2 الوثائق:

استعملت هذه التقنية للحصول على المزيد من المعلومات المتعلقة بخصائص المؤسسة الثقافية أو الموارد البشرية العاملة فيها، وقد استندنا في ذلك إلى جملة من الوثائق منها خاصة الجريدة الرسمية والتي تعتبر المرجع في القوانين الخاصة التي تدير المؤسسات الثقافية موضوع الدراسة. كذلك بعض الوثائق التنظيمية والخاصة بالهيكل التنظيمي أو بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة الثقافية.

II. تحليل بيانات الاستمارة

1. البيانات الشخصية:

جدول V - 5 : الجنس

الفئات البدايل	مستخدمي التأطير		مستخدمي التحكم		مستخدمي التنفيذ		المجموع الكلي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
أنثى	50	12	65	39	59.57	28	60.30	79
ذكر	50	12	35	21	40.43	19	39.70	52
المجموع	100	24	100	60	100	47	100	131

تبرز أهمية البيانات الشخصية من خلال إعطائها الخصائص والصفات الأساسية والأولية للمجتمع المدروس وهي بذلك تمثل إطارا مرجعيا للدراسة الميدانية، معطيات البيانات الشخصية تساعدنا في تحديد وتفسير البيانات الخاصة بالدراسة.

تدور البيانات الشخصية في دراستنا حول البيانات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، طبيعة التكوين وطبيعة المنصب. وذلك من أجل الحصول على صورة عامة متعلقة بجملة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة. نبدأ بمتغير الجنس من أجل معرفة التوزيع الجنسي لعمال المؤسسات الثقافية حيث تبين الشواهد الكمية، أن 79 عاملا من مجمل العمال الذين شملتهم الدراسة هم من الإناث أي ما نسبته 60.30%، بينما الذكور فهم 52 عامل أي ما نسبته 39.70%. الملفت للانتباه هنا أن نسبة الإطارات في المؤسسات الثقافية هي بالمناسبة بين الإناث والذكور حيث أن 24 إطار الذين شملتهم الدراسة من بينهم 12 إناث و12 ذكور، يتجلى ذلك واضحا من خلال التواجد الكثير للإناث على مستوى مديرية الثقافة كرؤساء المصالح. كذلك تواجد المرأة على رأس المتحف الوطني سيرتا ومصلحة الأرشيف. بالإضافة طبعا إلى تواجد الإناث على المستويات الأخرى. فعلى مستوى مستخدمي التحكم 65% من العمال هم من الإناث، أما مستخدمي التنفيذ ف 59.57% هم من الإناث أي ما يعادل 28 عاملا. هذا التواجد له ما يفسره؛ فعدد الإناث يفوق إلى حد كبير عدد الذكور على مستوى الإدارة الجزائرية أو الوظيف العمومي بشكل عام، ذلك ناتج عن طبيعة التوظيف. حيث

أن من أهم الوثائق المطلوبة في ملف التوظيف في القطاع العمومي بصفة عامة هي وثيقة الخدمة الوطنية والتي كانت عائقا لدى كثير من الشباب من أجل التوظيف في القطاع العمومي. من جانب آخر فإن أغلب الموظفين في المؤسسات الثقافية، قد التحقوا بوظائفهم في سنوات التسعينات أي الفترة التي كان معظم الشباب (ذكور) له فيها مشكل الخدمة الوطنية نظرا للوضعية الخاصة للبلاد. من النقاط التي يمكن أن نشير إليها أيضا، نقطة الأجر بمعنى عزوف الشباب عن العمل في الوظيف العمومي نظرا لقلّة الأجر المدفوع، الأمر الذي لا نلاحظه عند الإناث. وكذلك نقطة المستوى، فأغلب الملتحقين بالوظيفة العمومي في الفترات الأخيرة هم من الجامعيين، وأغلب الجامعيين هم من الإناث وليس الذكور. أما فيما يخص تقلد الإناث المناصب حساسة على مستوى المؤسسات الثقافية على عكس القطاعات الأخرى (رغم المستوى ورغم التواجد الكثيف للإناث أيضا)، فيرجع ذلك في رأيي إلى تخلي الذكور عن هذه المؤسسات الثقافية على اعتبار أن القطاع الثقافي ليس من القطاعات الهامة في الدولة، بل أكثر من ذلك هو آخر القطاعات، على اعتبار أن المؤسسات الأخرى يتحكم فيها الذكور دائما.

جدول V - 6 : السن

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
05.34	07	12.76	06	01.66	01	0	0	25 - 20
13.74	18	12.76	06	16.66	10	08.33	2	31 - 26
32.82	43	38.29	18	36.66	22	12.50	3	37 - 32
24.42	32	17.02	08	20.00	12	50.00	12	43 - 38
13.74	18	10.63	05	13.33	08	20.83	5	49 - 44
09.16	12	06.38	03	11.66	07	08.33	2	55 - 50
0.76	01	02.12	01	00.00	0	00.00	0	56 فما فوق
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة للعمال هم الذين تتراوح أعمارهم بين 32 إلى 37 سنة حيث تقدر هذه النسبة ب 32.82%، تليها نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 إلى 43 سنة وتقدر ب 24.42%. أقل عدد العمال يعود إلى فئة ما فوق 56 سنة حيث أنه يتواجد عامل واحد من هذه الفئة في مجمل الأفراد الذين شملتهم الدراسة على اعتبار أن الذي يصل إلى هذه السن في الوظيف العمومي يفضل التقاعد. لكن يمكن القول أن قلة تواجد هذه الفئة في المؤسسات الثقافية هو كون هذه المؤسسات حديثة نسبيا بالمقارنة مع مؤسسات أخرى في قطاعات أخرى. هذا لا يمنع من تواجد فئة ما بين 50 إلى 55 سنة بنسبة 09.16% أي 12 فردا، على حسب الفئات فإن 50% من الإطارات تتراوح أعمارهم ما بين 38 - 43 سنة، أما أكبر نسبة بالنسبة لمستخدمي التحكم والتنفيذ فهي تعود إلى فئة 32 - 37 سنة وذلك بنسبة 36.66% بالنسبة للتحكم و 38.29% بالنسبة للتنفيذ، تجدر الإشارة إلى أن السن ما بين 32 - 37 سنة هي سن التوظيف عموما في الجزائر لذلك فإننا نجد على مستوى المؤسسات الثقافية تواجد مكثف لهذه الفئة والخاصة على المستويات الدنيا، بالنسبة للفئات الصغرى فتواجدها قليل جدا أو نسبيا كفئات 20 - 25 سنة حيث تقدر نسبتها ب 05.34% وكذلك فئة 26 - 31 سنة والتي تقدر نسبتها ب 13.74% في مجمل أفراد مجتمع الدراسة.

جدول V - 7 : الحالة المدنية

الفئات البدائل	مستخدمي التأطير		مستخدمي التحكم		مستخدمي التنفيذ		المجموع الكلي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
أعزب	25.00	06	33.33	20	48.93	23	37.40	49
متزوج	75.00	18	66.66	40	51.06	24	62.59	82
المجموع	100	24	100	60	100	47	100	131

يوضح لنا هذا الجدول الحالة المدنية لأفراد مجتمع الدراسة من عمال المؤسسات الثقافية، حيث توضح الشواهد الكمية أن أكبر نسبة تعود إلى المتزوجين ب 62.59% أما فئة العزاب فهي تمثل 37.40% هذا يبدو منطقيا على اعتبار الفئة الأكبر تواجدا على

مستوى المؤسسات الثقافية هي فئة 32 - 37 سنة، ثم تليها فئة 38 - 43 سنة وهي سن الزواج عموماً. حسب الفئات فإننا نجد أكبر نسبة للمتزوجين لدى الإطارات ب 75 %، ثم فئة مستخدمي التحكم بنسبة 66.66 % وأخيراً لدى فئة مستخدمي التنفيذ ب 51.66 % وهي تقارب كثيراً نسبة العزاب حيث أنه 24 عامل متزوج و 23 عامل أعزب. يمكن أن نفسر ذلك من خلال كون نسبة مستخدمي التنفيذ هي الأكثر شباباً مقارنة بالفئات الأخرى، بالإضافة إلى كونها الأقل أجراً على جميع الأصعدة في جميع القطاعات، فهي أقل الأجور في الوظيف العمومي، الذي بدوره يمثل أقل الأجور بالنسبة للقطاعات الأخرى، مما يسمح لهذه الشباب بالتقدم للزواج.

جدول V - 8 : المستوى التعليمي

الفئات البدائل	مستخدمي التأطير		مستخدمي التحكم		مستخدمي التنفيذ		المجموع الكلي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
أمي	0	0	0	0	0	0	0	0
يقراً ويكتب	0	0	0	0	0	0	0	0
ابتدائي	0	0	01.66	1	10.63	05	04.58	06
متوسط	08.33	2	08.33	5	12.76	06	09.92	13
ثانوي	12.50	3	36.66	22	63.82	30	41.88	55
جامعي	79.16	19	53.33	32	12.76	06	43.51	57
المجموع	100	24	100	60	100	47	100	131

لا يوجد أمي في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، ولا يوجد أيضاً من يتوقف مستواه عند القراءة والكتابة فقط. هذا ما يوضحه لنا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي لمجتمع الدراسة حيث أقل نسبة حسب معطيات هذا الجدول تمثل 04.58 % وهي نسبة من لديهم المستوى الابتدائي وهم 6 أفراد، واحد لدى فئة مستخدمي التحكم و 5 لدى مستخدمي التنفيذ، الذين لديهم مستوى المتوسط 13 فرداً من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، 2 لدى الإطارات (مما يعن أن لديهم أقدمية كبيرة بالنسبة للآخرين)، 5 لدى

مستخدمي التحكم و6 لدى مستخدمي التنفيذ. أكبر نسبة تمثلها فئة الجامعيين 43.51% تتوزع كالاتي: 19 فردا في فئة الإطارات ما يمثل نسبة 79.16 % وهي أكبر نسبة الأمر الذي يبدو منطقيا على اعتبار أنها فئة الإطارات في المؤسسات الثقافية. أكبر عدد للجامعيين (وليس أكبر نسبة) يتواجد في فئة مستخدمي التحكم، حيث يقدر عدد الجامعيين (أي حاملين شهادات جامعية) ب 32 مما يمثل نسبة 53.35% من فئة مستخدمي التحكم، أما بالنسبة لفئة مستخدمي التنفيذ فلا يتجاوز العدد 6 أفراد. بالنسبة للثانويين فإن أكبر عدد يتواجد في فئة مستخدمي التنفيذ، حيث 30 فردا هم من الثانويين (أي الذين لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا) بالنسبة لفئة مستخدمي التحكم فإن 22 فرد هم من الثانويين ما يمثل نسبة 36.66% وأخيرا بالنسبة للإطارات، 3 أفراد فقط هم من الثانويين. يمكن أن تفسر أيضا تواجد هذا العدد الكبير من الثانويين في فئة مستخدمي التنفيذ من خلال تواجد الجامعيين في سوق العمل بكثرة، وبالتالي فإن مستوى التوظيف قد ارتفع وإن كان نادرا جدا، مما يؤدي إلى توظيف الفئات الأخرى كالثانويين (وبخاصة أولئك الذين لم يقوموا بأي تكوين) في المستويات الدنيا للتوظيف العمومي.

جدول V - 9 : الإقديمة في العمل

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
27.48	36	29.78	14	33.33	20	08.33	2	5 - 1
19.84	26	17.02	08	23.33	14	16.66	4	11 - 6
18.32	24	12.76	06	16.66	10	33.33	8	17 - 12
16.03	21	12.76	06	13.33	08	29.16	7	23 - 18
07.63	10	00	00	11.66	07	12.50	3	30 - 24
02.29	03	04.25	02	01.66	01	00	0	30 فأكثر
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن 27.48 % من مجمل أفراد مجتمع الدراسة أي ما يعادل 36 فردا أقدميتهم في المؤسسة لا تتعدى الخمس سنوات، في حين 10.84% من العمال

كانت أقدميتهم تتراوح بين 6 و 11 سنة، أما الذين تتراوح أقدميتهم بين 12 - 17 سنة فإن نسبتهم لا تتجاوز 18.32% وكذا 16.03% أي ما يعادل 21 عامل من مجمل مجتمع الدراسة تتراوح أقدميتهم بين 18 إلى 23 سنة، وبالنسبة للفترات الكبيرة جدا في الإقضية فإن العدد قليل جدا؛ 10 عمال (07.63%) بالنسبة لأقدمية 24 إلى 30 سنة و 03 عمال فقط تتجاوز أقدميتهم الثلاثين سنة. وهؤلاء العمال أصحاب الأقدميات الكبيرة، هم غالبا عمال لدى الإدارة، حولوا في السنوات الأخيرة نحو المؤسسات الثقافية، وبخاصة تلك التي تنشط تحت وصاية المجلس الشعبي البلدي. في قراءة أكثر تعمقا لمعطيات هذا الجدول، فإننا نلاحظ أكبر نسبة في فئة مستخدمي التآطير هي نسبة العمال التي تتراوح أقدميتهم بين 12 و 17 مستخدم وهي فئة العمال التي شهدت بداية بعض المؤسسات الثقافية، كدار الثقافة مثلا، أو حتى مديرية الثقافة التي عاودت الظهور في سنوات التسعينات (1995 - 1996)، كذلك الحال بالنسبة للمراكز الثقافية الأخرى، عدا بعض المؤسسات والتي تشهد نوعا من الاستقرار منذ مدة طويلة كالمسرح، المتحف، الأرشيف. ما يؤكد هذا الأمر هو الشواهد والمعطيات الكمية الظاهرة في هذا الجدول والمتعلقة بالفئات الأخرى أي فئة مستخدمي التحكم ومستخدمي التنفيذ، حيث أن أكبر نسبة في كليهما تعود إلى العمال الذين لا تتجاوز أقدميتهم 1 - 5 سنوات، حيث أن نسبة هؤلاء العمال هي 33.33% أي ما يعادل 20 من عمال التحكم و 29.78% أي ما يعادل 14 من عمال التنفيذ. نجد أكبر تواجد لهاتين الفئتين في المؤسسات الحديثة نسبيا. هذه المعطيات تؤكد على نقطة هامة أخرى، وهي نقص الخبرة لدى عمال هذه المؤسسات الثقافية فجلبهم وبخاصة مستخدمي التحكم والتنفيذ لا تتجاوز خبرتهم الخمس سنوات.

طبيعة التكوين:

1. جدول V - 10 : مستخدمى التأطير:

النسبة	التكرار	طبيعة التكوين
16.66	4	دون تكوين
12.50	3	علم المكتبات
25.00	6	حقوق وعلوم إدارية
08.33	2	تاريخ
12.50	3	هندسة معمارية
12.50	3	محاسبة ومالية
04.16	1	هيدرولوجيا
04.16	1	إعلام آلي
04.16	1	إعلام واتصال
100	24	المجموع

وضعنا هذا الجدول، من أجل جمع إجابات العمال (في هذه الحالة) مستخدمى التأطير على سؤال يتعلق بطبيعة التكوين، ولقد ارتأينا أن نترك هذا السؤال مفتوحا حتى نتمكن من جمع أكبر عدد ممكن من الأجوبة النوعية ، مقارنتها في التكوينات المذكورة في الجدول. والملاحظ أنه 4 إطارات ليس لديها تكوين مما يمثل 16.66% من عمل الإطارات الموجودة في مجتمع الدراسة والبالغ عددها 24، هذه الإطارات توصلت لهذه المناصب بالأقدمية. من جهة أخرى أكبر التخصصات التكوينية لإطارات المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة تعود إلى الحقوق والعلوم الإدارية 25% أي 6 إطارات، تليها بعد ذلك علم المكتبات 3، الهندسة المعمارية، 3 وكذا المحاسبة والمالية 3، أما التخصصات الأخرى كالتاريخ 2، الإعلام والاتصال 1، الهيدرولوجيا 1، فهي تخصصات لا تتعدى الفرد الواحد، والمتأمل في هذا الجدول لا يرى تخصصات كبيرة مرتبطة بالقطاع الثقافي، عدا علم المكتبات، التاريخ، الهندسة المعمارية، هيدرولوجيا (يعمل في تخصص المحافظة

على الأثر)، إذ معظم التخصصات مرتبطة أكثر بالإدارة، مما يعكس التوجه الإداري في التوظيف لدى المؤسسة الثقافية.

جدول V - 11 : مستخدمى التحكم

النسبة	التكرار	طبيعة التكوين
33.33	20	دون تكوين
05	03	فنون جميلة
08.33	05	علم المكتبات
05	03	لغات
18.33	11	إعلام آلي
01.66	01	سكرتارية
05	03	محاسبة
06.66	04	علوم قانونية وإدارية
05	03	علم الاجتماع
01.66	01	أدب عربي
06.66	04	علوم التسيير والاقتصاد
01.66	01	تسيير موارد بشرية
01.66	01	دون إجابة
100	60	المجموع

أكبر نسبة من مستخدمي التحكم في المؤسسة الثقافية في مدينة قسنطينة وهي 33.33% أي ما يعادل 20 عامل ليس لديها تكوين متخصص، فهم أصحاب مستوى متوسط أو ثانوي ولم يقوموا بأي تكوين منذ توقفهم عن الدراسة. الخبرة التي يكتسبونها في الإدارة عموماً وفي المؤسسة الثقافية تسمح لهم بالترقية. بالنسبة للشهادات الأخرى فإن الإعلام الآلي يمثل أكبر نسبة 18.33% أي ما يعادل 11 من مستخدمي التحكم، هذه الشهادات ليست بالضرورة شهادات جامعية وإنما قد تكون شهادات تكوينية في الإعلام

الآلي لدى الخواص. بعد ذلك يأتي علم المكتبات بنسبة 08.33% أي ما يعادل 05 عمال من مستخدمي التحكم وهم غالبا عمال المكتبات، تليها الحقوق والعلوم الإدارية ب 4 عمال، علوم التسيير والاقتصاد 04، علم الاجتماع 03، لغات 03، الملاحظ هنا أيضا عدم وجود تكوينات مرتبطة بالقطاع الثقافي عدا بعض التخصصات كالفنون الجميلة التي تمثل نسبة 05% أي ما يعادل 03 عمال فقط من مستخدمي التحكم أو علم المكتبات 08.33%. رغم تعدد هذه التكوينات والشهادات إلا أنه يمكن القول أن مستخدمي التحكم في المؤسسة الثقافية في مدينة قسنطينة وهم أكبر نسبة للعمال فيها ينقصهم التكوين، فنسبة 33.3% من العمال دون تكوين في مؤسسة نشر الثقافة يعد نسبة كبيرة جدا. إلى جانب ذلك فإن فسيفساء التكوين أو الشهادات المعبر عنها في إجابات العمال تعكس رغم بعض التخصصات الثقافية أو المرتبطة بالعمل الثقافي تعكس توجه إداري أكثر منه ثقافي في عملية التوظيف داخل المؤسسة الثقافية.

جدول V - 12 : مستخدمي التنفيذ

النسبة	التكرار	طبيعة التكوين
51.06	24	دون تكوين
10.63	05	علم المكتبات
17.02	08	إدارة وسكرتارية
02.12	01	حقوق وعلوم إدارية
10.63	05	حرف
100	47	المجموع

الأمر على مستوى مستخدمي التنفيذ يبدو أكثر وضوحا، حيث أكثر من نصف العمال 51.06% ليس لديهم تكوين مما يعادل 24 عامل من مجموع 47 عامل الممثلة لمستخدمي التنفيذ. تليها نسبة المكونين في الإدارة والسكرتارية بنسبة 17.02% أي ما يعادل 08 عمال ثم علم المكتبات ب 05 عمال أي 10.63%، الحرف أيضا ب 05 عمال. الملاحظ هنا أنه عدا علم المكتبات لا وجود لتخصص مرتبط بالعمل الثقافي، صحيح أن

مستخدمي التنفيذ، منهم من لا يحتاج إلى شهادة في تخصص ثقافي حتى يكون عون مكتب أو عون أمن، لكن أن يكون نصف المستخدمين لا يتمتعون بأي تكوين متخصص فهذا نقص كبير جدا. هنا أيضا نؤكد على التوجه الإداري للتوظيف رغم بعض التعدد في التخصصات.

طبيعة المنصب:

جدول V - 13 : مستخدمي التأطير

النسبة	التكرار	طبيعة المنصب
12.50	03	مدير
20.16	07	رئيس مصلحة
04.16	01	محاسب
04.16	01	مهندس
12.50	03	وثائقي أمين محفوظات
16.66	04	ممثل مسرحي
04.16	01	منشط عام
08.33	02	محافظ التراث
08.33	02	مستشار ثقافي
100	24	المجموع

يمثل هذا الجدول عملية سرد لنتائج الإجابات التي قدمها العمال (الإطارات)، فيما يخص الإجابة عن السؤال المفتوح داخل الاستمارة حول طبيعة المنصب الذي يشغله. والملاحظ هنا أن أكبر نسبة ما يعادل 07 عمال أي 29.16% من مجموع الإطارات هم رؤساء مصالح. بعد ذلك تأتي فئة المديرين ب 03 أي ما يعادل 12.50% وفئة وثائقي أمين محفوظات ب 03 عمال أيضا ما يعادل 12.50% بالنسبة للمسرحيين (بين ممثل وإطار إداري) فهم يمثلون مؤسسة واحدة عددهم 04 إطارات ونسبتهم 16.66% من مجمل الإطارات الذين شملتهم الدراسة. بعد ذلك تأتي المناصب الثقافية كمحافظ التراث

كمحافظ التراث وعددهم 02 (08.33%) مستشار ثقافي وعددهم 02 أيضا، أما منشط ثقافي فيوجد واحد فقط في الإطارات الممثلين لمجتمع الدراسة.

جدول V - 14: مستخدمي التحكم

النسبة	التكرار	طبيعة المنصب
03.33	02	رئيس فرع
05.00	03	رئيس مكتب
55.00	33	مساعد إداري
13.33	08	تقني سامي
18.33	11	مكتبي
03.33	02	منشط ثقافي
01.66	01	أكسسواريست
100	60	المجموع

بالنسبة لمستخدمي التحكم، أكبر نسبة 55.00% يمثلها منصب مساعد إداري تليها نسبة المكتبيين ب 11 عامل أي ما يعادل 18.33%، ثم نسبة تقني سامي وعددهم 08 عمال (13.33%) وغالبا ما يكونون تقنيين سامين في الإعلام الآلي، بالنسبة للنسب الأخرى فهي للمناصب سواء الإدارية كرئيس فرع 02 (03.33%) أو رئيس مكتب وعددهم 03 من مجموع مستخدمي التحكم الذين شملتهم الدراسة. أما المناصب الثقافية المتخصصة فهي قليلة نسبيا (18.33%) من المكتبيين، أو (03.33%) من المنشطين الثقافيين ، أو أكسسواريست « Accessoiriste » وهو منصب خاص بالمرح. وعليه فيمكن القول أن أكثر مستخدمي التحكم والذين يقع على عاتقهم معظم العمل في المؤسسة الثقافية هم مساعدين إداريين بمعنى أن العمل الذي يقومون به هو عمل إداري بالدرجة الأولى وليس ثقافي.

جدول V - 15 : مستخدمي التنفيذ

النسبة	التكرار	طبيعة المنصب
17.02	08	عامل مهني
23.40	11	عون أمين
25.53	12	مساعد مكتبي
34.04	16	عون مكتب
100	47	المجموع

بالنسبة لمستخدمي التنفيذ أيضا، أكبر نسبة هي لعون مكتب 16 عامل ما يعادل (34.04%) من مجمل مستخدمي التنفيذ وهو عبارة عن عمل إداري، تليه نسبة المساعد مكتبي ب 12 عامل ما يعادل (25.53%)، يأتي بعد ذلك أعوان الأمن ب 11 عامل (23.40%) وكذا العمال المهنيين ب 08 عمال (17.02%)، وهم عمال يدويون أو تقنيون.

جدول V - 16 : حوصلة طبيعة المنصب

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22.13	29	40.42	19	13.33	08	08.33	02	منصب تقني
58.01	76	59.57	28	63.33	38	41.66	10	منصب إداري
19.84	26	00.00	00	23.33	14	50.00	12	منصب ثقافي
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يمثل الجدول (6-V) حوصلة للإجابات حول سؤال طبيعة المنصب الذي يشغله العامل في المؤسسة الثقافية. وتبعا للجدول السابقة الخاصة بطبيعة كل منصب من مناصب عمال المؤسسات الثقافية سواء كانوا مستخدمي تأطير أو مستخدمي تحكم أو مستخدمي تنفيذ يأتي هذا الجدول ليؤكد على ما يأتي:

أولاً: أن أكبر نسبة في مناصب العمل داخل المؤسسات الثقافية هي عبارة عن مناصب إدارية وذلك بنسبة 58.01% أي ما يعادل 76 عامل من مجموع العمال أفراد مجتمع الدراسة، (مديرين، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين...).

ثانياً: في المرتبة الثانية المناصب التقنية والمتمثلة في مناصب المهندسين المعماريين، الهيدرولوجيين أو حتى تقني سامي في الإعلام الآلي. وهذه المناصب تمثل نسبة 22.13% أي ما يعادل 29 عامل (منصب).

ثالثاً: في المرتبة الأخيرة تأتي المناصب الثقافية والمتمثلة بحسب المناصب التي شملتها الدراسة في منشط ثقافي، مستشار ثقافي، محافظ تراث، أمين محفوظات، مكتبي، أي مجمل المناصب والأعمال المذكورة في القانون الخاص بعمال القطاع الثقافي كقانون أساسي خاص من قانون الوظيف العمومي. هذه المناصب والوظائف لا تمثل سوى 19.84% أي ما يعادل 26 عامل من بين 131 شملتهم الدراسة، بقراءة متأنية لمعطيات هذا الجدول فإننا سوف نجد أن نسبة 41.66% أي ما يعادل 10 إطارات تشغل منصب إداري هذا المنصب يتراوح بين مديرين، رؤساء، مصالح إدارية، بينما تشغل 88.33% من الإطارات منصب تقني، ونصف الإطارات الذين شملتهم الدراسة يشغلون منصب ثقافي متخصص.

إذا كان الأمر كذلك بالنسبة للإطارات، فإنه بالنسبة لمستخدمي التحكم مغاير تماماً، فنسبة 63.33% أي ما يعادل 38 عامل يشغل منصب إداري، وهي نسبة عالية جداً، بالنسبة للمناصب الأخرى فإن هناك 13.33% أي ما يعادل 08 مناصب عبارة عن مناصب تقنية وتمثلها خاصة مناصب تقني سامي في الإعلام الآلي، وهناك نسبة 23.23% أي ما يعادل 14 منصب عبارة عن مناصب ثقافية متخصصة تتراوح بين مكاتبين ومنشطين ثقافيين.

بالنسبة لمستخدمي التنفيذ فالأمر ليس مخالفاً كثيراً حيث 59.57% من المناصب أي ما يعادل 28 منصب (من 47) عبارة عن مناصب إدارية تتراوح بين عون إداري وعون مكتب، أما بالنسبة للمناصب التقنية فهي 10 منصب أي ما نسبته 40.42% من مجموع مستخدمي التنفيذ، وتتراوح هذه المناصب بين عون أمن، عامل مهني، بالنسبة

للمناصب الثقافية فهي تمثل نسبة 23.33% أي ما يعادل 14 منصب تتمثل جميعها في منصب مساعد مكتبي، وعليه فإنه يمكن أن نخلص إلى القراءة التالية:

أن المؤسسة الثقافية يغلب عليها الطابع الإداري وهي بذلك تقدم أكثر مناصب إدارية على مناصب ثقافية، ومرد ذلك أيضا لطبيعة التكوين المرتبطة بهذه المناصب الخاصة والنقص الكبير فيها، وبالتالي نقص في الوظائف والمناصب المرتبطة حقيقة بالعمل الثقافي، وتصبح كل المناصب أو أغلبها مناصب إدارية.

2. توظيف الموارد البشرية

جدول V - 17 : العمل في مكان آخر قبل القطاع الثقافي

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات	البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
22.22	16	00	00	38.70	12	22.22	04	القطاع التربوي	نعم
20.83	15	56.52	13	06.45	02	00	00	القطاع الاقتصادي	
08.33	06	00	00	06.45	02	22.22	04	القطاع الثقافي	
48.61	35	43.47	10	48.38	15	55.55	10	الإدارة	
100	72	100	23	100	31	100	18	المجموع ل نعم	
54.96		48.93		51.66		75.00			
45.04	59	51.07	24	48.34	29	25.00	06	لا	
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع	

يتجلى لنا من خلال الجدول (V - 7) أن نسبة 54.96% أي ما يعادل 72 عامل من الذين شملتهم الدراسة، لهم عمل قبل الالتحاق بالمؤسسة الثقافية وتتشكل هذه النسبة من 75% من الإطارات أي ما يعادل 18 إطار، و نسبة 51.66% أي ما يعادل 31 عامل من مستخدمي التحكم، ونسبة 48.93% أي ما يعادل 23 عامل من مستخدمي التنفيذ. وردا على سؤال أين كان ذلك فقد جاءت أجوبة المبحوثين مختلفة حاولنا مقارنتها وجمعها في خيارات واضحة، و جاءت النتائج كالآتي كما هو موضح في الجدول: أن نسبة 22.22% أي ما يعادل 16 عامل كان يعملون في القطاع التربوي ويتشكلون مما يأتي: 4 إطارات (22.22%)، 12 من مستخدمي التحكم (28.70%). بالنسبة للذين كانوا يعملون في القطاع الاقتصادي فكانت نسبتهم (20.83%) أي ما يعادل 15 عاملا يتمثلون من عاملين من مستخدمي التحكم (06.45%) و 13 عاملا من مستخدمي التنفيذ (56.52%). بالنسبة للذين كانوا يعملون في نفس القطاع الثقافي، ولكن غيروا المؤسسة الثقافية التي كانوا يعملون فيها، فنقدر نسبتهم الإجمالية (08.33%) أي ما يعادل 6 عمال فقط، 04 إطارات و 02 عمال التحكم. بينما أكبر نسبة يمثلها الذين كانوا يعملون في الإدارة باختلاف مصالحتها، حيث تقدر نسبتهم ب 48.61% أي ما يعادل 35 عامل، يتوزعون على النحو التالي: 55.5% أي ما يعادل 10 أفراد من مستخدمي التأطير، 48.38% أي ما يعادل 15 عامل من مستخدمي التحكم و 43.47% أي ما يعادل 10 أفراد من مستخدمي التنفيذ وهي تمثل نسب عالية توضح لنا أن هؤلاء الذين عملوا في الإدارة سابقا قبل الالتحاق بالمؤسسة، إنما كانت لهم عملية تحويل في كثير من الأحيان خاصة أولئك العاملين بالبلدية أو المصالح الولائية.

يوضح الجدول من جانب آخر أن ما نسبته 45.04% أي ما يعادل 59 عامل، كان العمل في المؤسسة الثقافية هو أول عمل لهم، وتنقسم هذه النسبة على النحو التالي 51.07% أي ما يعادل 24 عامل بالنسبة لمستخدمي التنفيذ، 48.34% أي ما يعادل 29 عامل من مستخدمي التحكم ونسبة 25% أي 06 إطارات كان هذا أول عمل لهم. وهذا ما يؤكد الإحصاءات الخاصة من قبل الأقدمية على اعتبار أن تلك الإحصاءات أشارت إلى أن جل العمال أقدميتهم لا تتجاوز 5 سنوات، لذلك نرى أن الجواب بلا حول سؤال: هل كان لك عمل قبل العمل في القطاع الثقافي؟ نسبته مرتفعة نوعا ما 45.04%.

جدول V - 18 : اختيار اللحاق بالمؤسسة

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
38.16	50	48.93	23	38.33	23	16.66	04	لعدم توفر عمل في مكان آخر
35.11	46	44.68	21	23.33	14	45.83	11	لرغبة شخصية
23.66	31	06.88	03	36.66	22	25	06	لطبيعة الشهادة
03.05	04	00	00	01.66	01	12.5	03	أخرى
100	131	100	45	100	60	100	24	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول 14 حول اختيار اللحاق بالمؤسسة، أن 38.16% أي ما يعادل 50 عامل اختارت اللحاق بالمؤسسة الثقافية لعدم توفر مكان آخر. تشكل هذه النسبة كما يأتي: 16.66% أي 4 عمال من مستخدمي التأطير، 23 أي نسبة 38.33% من مستخدمي التحكم وكذا 48.93% أي ما يعادل 23 من مستخدمي التنفيذ. أكبر نسبة لدى مستخدمي التأطير تمثلها فئة الالتحاق بالمؤسسة الثقافية لرغبة شخصية وذلك بنسبة 45.83% أي ما يعادل 11 إطاراً. أما بالنسبة لمستخدمي التحكم فإن النسبة جاءت 23.33% أي ما يعادل 14 عامل وبالنسبة لمستخدمي التنفيذ 44.88% أي ما يعادل 21 عامل، هذا الارتفاع في النسبة المجسدة خاصة بنسبة الإطارات فيما يخص الالتحاق بالمؤسسة لرغبة شخصية يجعلها تأتي في الرتبة الثانية بعد (عدم توفر عمل في مكان آخر)، تلي بعد ذلك طبيعة الشهادة المحصل عليها، بمعنى طبيعة التكوين حيث نجد أن 23.66% أي ما يعادل 31 عامل من مجموع العمال الذين شملتهم الدراسة ترى وتؤكد أنها التحقت بالمؤسسة الثقافية نظراً لطبيعة الشهادة التي تحصلت عليها، بمعنى أنه يمكننا أن نقرأها كنوع من التوافق بين الشهادة والوظيفة، جاءت هذه النسبة مرتفعة نسبياً لدى مستخدمي التحكم 36.66% أي ما يعادل 22 عامل، بينما لدى الإطارات 25% أي 06 إطارات و 03 لدى مستخدمي التنفيذ، بالنسبة للبديل الأخير والخاص بالأسباب

الأخرى، هنا نجد 03 إطارات فقط أكدت على أنها التحقت بالمؤسسة الثقافية لأسباب أخرى أهمها التحويل أو النقل mutation، وكذلك عامل واحد من مستخدمي التحكم. إن كون أول نسبة تعبر عن الذين التحقوا بالمؤسسة الثقافية لعدم توفر عمل في مكان آخر، يعني ذلك أن الصورة التي يحملها العامل من خارج المؤسسة و قد يكون من داخلها سلبية جدا على اعتبار أنه يفضل أي مكان آخر على هذا العمل و تركه كآخر حل. لكن تجدر الإشارة هنا أن أغلبية المبحوثين لا يتحدثون فقط عن المؤسسة الثقافية كمؤسسة خاصة وإنما على كل الوظيف العمومي وبتلك الصورة التي يتمتع بها هذا القطاع في تصور الكثيرين خاصة فيما يتعلق بالأجر والامتيازات الاجتماعية. وبالعكس تمثل النسبة المتعلقة بالذين التحقوا بالمؤسسة الثقافية لرغبة شخصية، نسبة الذين يلتحقون بالوظيف العمومي من أجل الاستقرار في الوظيفة خاصة، بمعنى رغبة في الاستقرار، هذا لا ينفي رغبة الكثيرين في العمل بالقطاع الثقافي، لأن القطاع العمومي والوظيف العمومي خاصة هو الوحيد الذي يمنح هذا الاستقرار بعيدا عن حالة اللأمن في الوظيفة.

جدول V - 19 : كيفية التوظيف

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
42.74	56	61.70	29	38.33	23	16.66	04	عن طريق علاقات شخصية
39.69	52	12.76	06	51.66	31	62.5	15	مسابقة
17.55	23	25.53	12	10	06	20.83	05	أخرى
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يوضح الجدول (V - 19) من خلال الشواهد الكمية أن 42.74% أي ما يعادل 56 عامل من إجمالي مجتمع الدراسة تؤكد على أن توظيفها جاء عن طريق علاقات شخصية، بينما تؤكد نسبة 30.69% أي ما يعادل 52 عامل من مجمع مجتمع الدراسة على أن توظيفها في المؤسسة الثقافية كان بمسابقة. وأكدت 17.55% أي 23 عامل على

طرق أخرى للتوظيف بالنسبة للمؤسسة الثقافية كالانتقال من إدارة إلى إدارة أخرى أو عن طريق طلب دون المرور على مسابقة.

ولقد أكدت فئة الإطارات بنسبة 62.5% ما يعادل 15 إطار أنهم تم توظيفهم عن طريق مسابقة عامة بعد إعلان كما جرت العادة دائما في التوظيف العمومي، و أكدت ذلك أيضا 51.66% من مجموع مستخدمي التحكم، أي ما يعادل 31 عامل بينما أكدت 81.70% أي ما يعادل 29 عامل من مجموع مستخدمي التنفيذ، أنه تم توظيفها عن طريق علاقات شخصية. صحيح أن التوظيف في التوظيف العمومي (ومنه المؤسسات الثقافية) يتم عن طريق مسابقات دائما بعد الإعلان، لكن هذا لا يمنع من أن تكون هناك علاقات شخصية حتى لدى الذين تم توظيفهم عن طريق المسابقة.

جدول V - 20 : الخضوع إلى مقابلة توظيف

الفئات البدائل	مستخدمي التأطير		مستخدمي التحكم		مستخدمي التنفيذ		المجموع الكلي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	58.33	14	56.66	34	61.70	29	58.77	77
لا	41.66	10	43.33	26	38.29	18	41.22	54
المجموع	100	24	100	60	100	47	100	131

يؤكد الجدول رقم (V - 20) أن نسبة 58.77% أي ما يعادل 77 من مجمل مجتمع البحث، خضعت إلى مقابلة توظيف عند توظيفهم في المؤسسة الثقافية. في حين تؤكد 41.22% أي ما يعادل 54 عامل على عدم حدوث ذلك عند توظيفها. بالنسبة لفئات العمال 58.33% من الإطارات أكدت ذلك (14) أي أنها خضعت إلى مقابلة توظيف عند توظيفها، كذلك الحال بالنسبة لمستخدمي التحكم والتنفيذ حيث تؤكد على التوالي 56.66% (34) و 61.70% (29) خضوعها إلى مقابلة توظيف.

رغم تأكيد أكبر نسبة على حدوث مقابلة التوظيف إلا أن وجود هذه النسبة من الذين يؤكدون العكس، توضح لنا من أن مقابلة التوظيف ليست من الممارسات التوظيفية التي يقوم بها التوظيف العمومي في كل الأحوال، بل تمارس أحيانا وأحيانا أخرى لا، مما

يفسر عدم خضوع كل هذا العدد لمقابلة توظيف، بالإضافة إلى الاعتماد على العلاقات الشخصية مما يفرغ هذه المقابلات من معناها وهدفها.

جدول V - 21 : الخضوع إلى اختبار توظيف

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
31.29	41	19.14	09	41.66	25	29.16	7	نعم
68.70	90	80.85	38	58.33	35	70.83	17	لا
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

تؤكد أرقام هذا الجدول الخاص بالخضوع إلى اختبار توظيف: أن 68.70 % أي ما يعادل 90 عامل من مجمل مجتمع البحث لم يخضع إلى اختبار توظيف، أما نسبة 31.29% أي ما يعادل 41 من مجتمع البحث، فقد خضع إلى اختبار توظيف. من ذلك فإن 70.73% من مجمل إطارات المؤسسة الثقافية الذين شملتهم الدراسة يؤكدون عدم الخضوع لاختبار توظيف، كذلك الحال بالنسبة لمستخدمي التحكم ومستخدمي التنفيذ الذي يؤكدون على التوالي بنسب 58.33% أي ما يعادل 35 عامل من مستخدمي التحكم و80.85% أي ما يعادل 38 عامل من مستخدمي التنفيذ.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يمكن اعتبار المسابقة التي تتم دائما في التوظيف بالنسبة للتوظيف العمومي كاختبار توظيف، مع العلم أن المسابقة تكون من أجل القبول أما اختبار التوظيف Test d'embauche فيكون من أجل مباشرة العمل.

جدول V - 22 : تضمن الملف للسيرة الذاتية

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
38.16	50	25.53	12	45	27	45.83	11	نعم
61.83	81	74.46	35	55	33	54.16	13	لا
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية أن نسبة 61.73% من مجموع الأفراد المعنيين بالدراسة، وهو ما يعادل 81 عامل، ملف توظيفها لم يتضمن السيرة الذاتية CV. في حين تؤكد 38.11% أي ما يعادل 56 عامل على العكس أي أن ملفها التوظيفي تضمن السيرة الذاتية. وبحسب فئات البحث، فإن 54.16% أي ما يعادل 13 إطار من إطارات المؤسسات الثقافية لم يتضمن ملف توظيفهم سيرتهم الذاتية. وبالنظر إلى الأقدمية، فإنه يمكن القول أن إدماج السيرة الذاتية في ملف التوظيف، لم يكن من الممارسات السارية المفعول، كذلك الحال بالنسبة لمستخدمي التحكم حيث 55% (33 عامل) لم يتضمن ملفها السيرة الذاتية و 74.46% من مستخدمي التنفيذ تؤكد هي الأخرى عدم تضمن ملفها السيرة الذاتية. تجدر الإشارة هنا إلى أن وضع السيرة الذاتية في ملف التوظيف ليس بطلب من الهيئة الرسمية وإنما مبادرة من طالب العمل.

جدول V - 23 : تقديم توضيحات عن العمل

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
79.38	104	80.85	38	80	48	75	18	نعم
20.61	27	19.14	09	20	12	25	06	لا
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يوضح الجدول (V - 23)، مدى تقديم إدارة المؤسسة الثقافية توضيحات عن العمل للعامل الجديد. نسبة 79.38% من مجمل العمال الذين شملتهم الدراسة أي ما يعادل 104 عامل أجابوا بنعم، بمعنى أنهم تلقوا عند توظيفهم توضيحات عن العمل الذي سوف يقومون به. بينما نسبة 20.61% أي ما يعادل 27 عامل ذكرت العكس، أي أنهم لم يتلقوا أي توضيحات تتعلق بالعمل الذي سوف يقومون به. على مستوى فئات الدراسة، فإن نسبة 80.85% من مستخدمي التنفيذ أي ما يعادل 38 عامل أكدت أنها تلقت توضيحات بينما 19.14% أي ما يعادل 09 عمال ذكروا العكس. في فئة مستخدمي التحكم كان الأمر متقارب أيضا من الفئة السابقة، حيث أن الأغلبية بنسبة 80% أي ما يعادل 48 عامل أكدت تلقي توضيحات و20% (12 عامل) ذكرت العكس، في فئة مستخدمي التأطير (الإطارات) 75% (18 إطار) أكدت تلقي توضيحات و 25% (06 إطارات) ذكرت العكس.

ما يمكن قوله في هذا الشأن أن إدارة المؤسسات الثقافية أو على مستوى الوظيف العمومي عموما، تقوم الإدارة بتقديم توضيحات عن العمل المطلوب، أي أن هناك نوع من توصيف الوظائف والمضبوط عادة بالقوانين الأساسية الخاصة بالوظيف العمومي أو القانون الخاص بعمال القطاع الثقافي، لكن ليس هناك انتظام في تقديم هذا التوصيف للعامل.

جدول V - 24 : الرضا على الوظيفة

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل	
48.78	40	07.69	02	70.27	26	63.15	12	طبيعة النشاط	نعم
30.48	25	76.92	20	10.81	04	05.26	01	الاستقرار في الوظيفة	
04.87	04	00	00	08.10	03	05.26	01	الظروف الحسنة	
15.85	13	15.38	04	10.81	04	26.31	05	دون إجابة	
100	82	100	26	100	37	100	19	المجموع	
62.59	82	55.31	26	61.66	37	79.16	19	مجموع " نعم "	
57.14	28	85.71	18	34.78	08	40	02	أسباب مادية	لا
26.53	13	14.28	03	34.78	08	40	02	التهميش	
13.32	08	00	00	30.34	07	20	01	دون إجابة	
100	19	100	21	100	23	100	5	المجموع	
37.40	49	44.68	21	38.33	23	20.83	5	مجموع " لا "	
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع العام	

تؤكد البيانات الكمية المستقاة من الاستمارة والواردة في الجدول رقم (V - 24) المتعلق بالرضا على الوظيفة، أن 62.59% من إجمالي العمال الذين شملتهم الدراسة أي ما يمثل 82 عامل يؤكدون رضاهم على الوظيفة. ومن خلال إجابتهم على السؤال المفتوح والمتعلق بالأسباب، أمكن تصنيف الإجابات على النحو الآتي: 48.78% من المجيبين بنعم أي ما يعادل 40 عامل يؤكدون أن هذا الرضا مرتبط أساسا بطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة بمعنى النشاط الثقافي، في هذه النسبة نجد 12 إطارا (63.15%)، 26 من مستخدمي التحكم (70.72%) وعاملان من مستخدمي التنفيذ (07.69%)، فئة أخرى تؤكد أن هذا الارتباط مرتبط بالاستقرار في الوظيفة عكس القطاعات الأخرى (خارج الوظيف العمومي)، في هذه النسبة نجد إطار واحد (05.26%)، 04 عمال من مستخدمي التحكم (10.81%) و20 من مستخدمي التنفيذ (76.92%) والذي يمكن تفهمه في هذه الفئة على اعتبار عدم إمكانية إيجاد عمل في قطاعات أخرى خارج القطاع العمومي تكون له صفة الاستقرار كما هو الحال في المؤسسة الثقافية. فئة أخرى تؤكد أن هذا الرضا الوظيفي مرتبط بالظروف الحسنة للعمل، وهي تمثل 4.87% من مجمل الراضين عن الوظيفة في هذه النسبة المنخفضة جدا نسبيا، نجد إطار واحد (05.26%)، 03 من مستخدمي التحكم، ولا عامل واحد من مستخدمي التنفيذ مما يؤكد على أن قليل من عمال المؤسسات الثقافية يرى أن ظروف العمل حسنة. فئة أخرى تؤكد على رضاها الوظيفي ولكنها امتنعت عن الإجابة وهي تمثل نسبة 15.85% من مجمل المجيبين بنعم، هذه النسبة المرتفعة نسبيا يمكن قراءتها من عدة أوجه، أن هؤلاء العمال والذين يمثل عددهم 13 لا يريدون الجواب على هذا السؤال، أو أن إجابتهم بنعم ناتجة عن توجس من الإدارة، أو لعدم إيجاد أسباب منطقية لرضاهم على الوظيفة انطلاقا من منطلق " الرضا بما قسم لك " ، كما ذكره العديد من العمال (على اعتبار أن بعض الاستثمارات ملئت بلقاء مباشر مع العمال)، ولقد أخذنا عدم إجابتهم بعين الاعتبار، على اعتبار أنها إجابة كما الإجابات السابقة، خاصة وأن (26.31%) من الإطارات (05) لم ترد الجواب على أسباب الرضا، 10.81% من مستخدمي التحكم (04) و15.38% من مستخدمي التنفيذ (04).

من جانب آخر فإن 37.40 % أي ما يعادل 49 عامل تؤكد عدم رضاها في الوظيفة. وقد أمكن تصنيف الإجابات على السؤال المفتوح المتعلق بالأسباب على النحو الآتي: 57.14% من العمال الغير راضين عن الوظيفة، أي ما يعادل 28 عامل يؤكدون على أن عدم رضاهم عن الوظيفة ناجم عن أسباب مادية مرتبطة أساسا بالأجر (الراتب) الذي يتقاضاه هؤلاء، والذي يعلم الجميع أنه من أقل الرواتب في هذه النسبة نجد في هذه النسبة (40%) من الإطارات (02)، (34.78%) من مستخدمي التحكم (08) و (85.71%) من غير الراضين عن الوظيفة) من مستخدمي التنفيذ (18)، وهم أصحاب الرواتب الدنيا.

فئة أخرى تؤكد على أن عدم رضاها عن الوظيفة، ناجم عن التهميش الذي يعاني منه القطاع الثقافي، وبالتالي العاملين في مؤسساته وهي تمثل نسبة 26.53% أي ما يعادل 13 عامل من بينهم 40% إطارات 02، (34.78%) من جملة مستخدمي التحكم الغير راضين) من مستخدمي التحكم 08، و(14.28%) من مستخدمي التنفيذ 03، 16.32% من غير الراضين أي ما يمثل 08 عمال، لم ترد إعطاء إجابة عن الأسباب التي أدت إلى عدم الرضا بالوظيفة، من بينهم 20% من الإطارات أي إطار واحد، 30.43% من جملة مستخدمي التحكم الغير راضين 07، ولا عامل من مستخدمي التنفيذ. كلهم يؤكدون على أنهم يريدون الاحتفاظ بالأسباب وعدم البوح بما. يمكن قراءة ذلك أيضا أنه توجس من الإدارة أو عدم البوح أن عدم الرضا ناتج عن أسباب مادية فقط وذلك لاعتبارات قيمية.

على العموم يمكن القول أن البيانات الكمية أوضحت أن هناك رضا عن الوظيفة وذلك ناجم عن طبيعة النشاط الثقافي، حيث أن هناك رغم كل شيء ارتباط وتعلق بهذا النشاط وكذا الإحساس لدى هؤلاء أنهم يعملون في مؤسسات تقوم بمهام نبيلة وهي نشر الثقافة. كذلك الظروف الحسنة والاحتكاك بأهل الثقافة والفن. أما الغير راضين فإنهم يؤكدون أساسا على الأسباب المادية وفي مقدمتها الراتب وكذا التهميش الذي يعاني منه القطاع وبالتالي العاملين فيه.

جدول V - 25 : تغير العمل إلى خارج القطاع الثقافي

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات	البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
65.75	48	79.31	23	61.29	19	46.15	06	تحسين الوضعية المادية	نعم
26.02	19	20.68	06	25.80	08	38.46	05	التغيير والطموح	
01.36	01	00	00	00	00	07.92	01	عدم التوافق مع التخصص	
01.36	01	00	00	03.22	01	00	00	أسباب شخصية	
05.47	04	00	00	09.67	03	07.92	01	دون إجابة	
100	73	100	29	100	31	100	13	المجموع	
55.72	73	61.70	29	51.66	31	54.16	13	المجموع ل " نعم "	
13.79	08	00	00	17.24	05	27.27	03	الخبرة المتحصل عليها في القطاع	لا
25.86	15	00	00	37.93	11	36.36	04	رغبة في القطاع الثقافي	
31.03	18	66.66	12	20.68	06	00	00	استقرار الوظيفة	
05.17	03	05.55	01	03.44	01	09.09	01	على وشك التقاعد	
25.86	15	27.77	05	23.13	07	27.27	03	دون إجابة	
100	58	100	18	100	29	100	11	المجموع	
44.27	58	38.29	18	48.33	29	45.83	11	المجموع ل " لا "	
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع العام	

تبيّن الشواهد الكمية الواردة في الجدول (V – 25)، أن 55.72% أي ما يعادل 73 عامل من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنهم يغيرون عملهم إذا ما اقترح عليهم عمل خارج القطاع الثقافي، ومن خلال الإجابات المتعلقة بالسؤال المفتوح " لماذا؟"، يمكن أن نصنف الإجابات التالية:

65.75% من الذين أجابوا بنعم، أي أنهم يتركون عملهم إذا ما اقترح عليهم عمل خارج القطاع الثقافي ما يعادل 48 عامل، ذلك من أجل تحسين الوضعية المادية وهي الأغلبية، وهذا طبعا راجع إلى الرواتب البسيطة التي يتقاضونها في المؤسسة الثقافية (الوظيف العمومي). الفئة الثانية من الأجوبة التي استخلصناها من إجابات العمال عن السؤال المفتوح المتعلق بأسباب العمل في القطاع الثقافي، هي فئة التغيير والطموح حيث نجد نسبة 26.02% أي ما يعادل 19 عامل تؤكد على أنها تترك عملها في القطاع الثقافي إذا ما اقترح عليها عمل آخر خارج القطاع الثقافي من أجل التغيير والطموح. إطار واحد يؤكد أنه يغير عمله في القطاع الثقافي نظرا لعدم التوافق مع التخصص، وهذا ما يمثل نسبة 01.36% من إجمالي العمال الذين أجابوا بنعم، في فئة الأسباب الشخصية هناك عامل واحد فقط من مستخدمي التحكم، وهو ما يمثل 01.36% أيضا من إجمالي المجيبين بنعم، 04 عمال ما يمثل نسبة 05.47% منهم إطار واحد و03 من مستخدمي التحكم. ولا عامل من مستخدمي التنفيذ رفضوا إعطاء إجابة عن هذا السؤال (لماذا؟)، وهذا يمكن قراءته كما ذكرنا سابقا (بالنسبة للجدول السابق)، كتوجس من الإدارة دائما، أو تفضيل ترك الأسباب لنفسه وعدم البوح بها، أو عدم إيجاد أسباب منطقية للإجابة بنعم.

في الجانب الآخر نجد أن نسبة 44.27% أي ما يعادل 58 عامل من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة ترفض ترك العمل في المؤسسات الثقافية وتفضل البقاء فيه. تتشكل هذه النسبة من (45.83%) إطارات، (48.33%) من مستخدمي التحكم و (38.29%) من مستخدمي التنفيذ وهي أقل نسبة أجابت بلا بمعنى أنها تفضل البقاء في القطاع الثقافي نظرا لوضعية مستخدمي التنفيذ في هذه المؤسسات مقارنة بالإطارات ومستخدمي التحكم مع العلم أنه حتى الإطارات لا تفضل البقاء في هذه المؤسسات بالنسبة للمجيبين بلا فقد حاولنا تصنيف إجاباتهم على الأسباب على النحو الآتي: الفئة الأولى تؤكد أنها لا تريد ترك هذا العمل نظرا للخبرة المتحصل عليها في هذا المجال وسنوات العمل، وهي تمثل

نسبة 13.79% وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى الأقدمية، حيث الأقدمية لدى مستخدمي التنفيذ بسيطة جدا كما رأينا سابقا. الفئة الثانية تؤكد عدم تركها للعمل في القطاع الثقافي وذلك رغبة في القطاع الثقافي وهي تمثل نسبة 25.86% أي ما يعادل 15 عامل . الفئة الثالثة ترفض ترك العمل في القطاع الثقافي وفي الوظيف العمومي على العموم، نظرا لاستقرار الوظيفة وهي تمثل نسبة 31.03% أغلبهم من مستخدمي التنفيذ، حيث تغيب المؤهلات من أجل عمل آخر. فيفضلون البقاء في عمل ثابت غير متعاقد ولو براتب متدني. فئة أخرى ترفض ترك العمل في القطاع الثقافي وذلك لأنها على وشك التقاعد، يتكون من 03 عمال من إجمالي العمال الذين أجابوا بلا (05.17%). 25.86% رفضوا الإجابة عن هذا السؤال وهي نسبة نسبيا عالية خاصة وأنها مشكلة من (27.27%) من الإطارات ، (24.13%) من مستخدمي التحكم و 05.55% من مستخدمي التنفيذ. يمكن قراءتها على أنها نوع من التوجس أو عدم البوح بالإجابة الحقيقية والأسباب الحقيقية التي قد تكون معاكسة وذلك ربما لاعتبارات شخصية.

3. تنمية الموارد البشرية:

جدول V - 26 : منح المؤسسة فرص للتكوين

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
26.71	35	38.29	18	13.33	08	37.50	09	نعم
73.28	96	61.70	29	86.66	52	62.50	15	لا
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يؤكد هذا الجدول من خلال الشواهد الكمية الواردة فيه أن 73.28% أي ما يعادل 96 عامل من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، تؤكد أن المؤسسة الثقافية التي يعملون فيها لا تمنح فرصا للتكوين. تؤكد ذلك نسبة مستخدمي التأطير 62.50% أي ما يعادل 15 إطارا، 86.60% من مستخدمي التحكم أي ما يعادل 52 عامل، وكذا نسبة 61.70% من مستخدمي التنفيذ أي ما يعادل 29 عامل، مما يوضح أن أغلب المؤسسات الثقافية لا تقوم بعملية التكوين بالنسبة لمواردها البشرية. في حين تؤكد نسبة 26.71% أي ما يعادل 35 عامل من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أن المؤسسة التي يعملون فيها تمنح فرصا للتكوين ليست دائمة وإنما موجودة. هذا الأمر تؤكد نسبة 37.50% من الإطارات، 13.33% من مستخدمي التحكم و 38.29% من مستخدمي التنفيذ، ويتعلق الأمر ببعض المؤسسات الثقافية كالمتحف والمسرح وأحيانا دار الثقافة.

07 من الإطارات فقط، أكدت أنها تلقت دورات تكوينية في تخصصها: مثل علم المتاحف، تكوين في الترميم، الإخراج (المسرحي) وكذا الإعلام الآلي وتبادل الخبرات، هذه الدورات التدريبية كانت على المستوى المحلي، أي أجريت هنا بمدينة قسنطينة. وكانت أيضا على المستوى الوطني في إطار تبادل الخبرات بين المراكز الثقافية الإسلامية مثلا، وكانت أيضا على مستوى خارج الوطن، كما هو الحال بالنسبة للتكوينات الخاصة بالمتاحف والترميم وحتى الإخراج المسرحي.

بالنسبة لمستخدمي التحكم، 04 عمال من مجموع 08 (أكدوا أن مؤسستهم تمنح فرص للتكوين)، حصلوا على دورات تدريبية، كانت جلها من أجل تحسين المستوى وكانت على مستوى مدينة قسنطينة وهي لا تتعلق بتكوينات ثقافية دائمة إدارية.

بالنسبة لمستخدمي التنفيذ فإن ثلاثة فقط (من 18 أكدوا أن مؤسستهم تمنح فرصا للتكوين) أكدوا حصولهم على دورات تدريبية، كانت كلها متعلقة بالأمن (الأمر هنا يتعلق بأعوان أعمن) وقد أجريت كلها بمدينة قسنطينة.

على العموم يمكن أن نقول أن المؤسسة الثقافية لا تولي للتكوين اهتماما بالنسبة لمواردها البشرية وهذا راجع إلى عدة أسباب سوف نتعرض لها لاحقا.

جدول V - 27 : حول قيام الإدارة بتقييم أداء العمال

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل		
70.58	48	52.17	12	73.33	22	93.33	14	بطاقات التقييم	كيف يتم ذلك	نعم
29.41	20	47.82	11	26.66	08	06.66	01	المقابلات		
00	00	00	00	00	00	00	00	طرق أخرى		
100	68	100	23	100	30	100	15	المجموع		
51.90	68	48.93	23	50	30	62.50	15	المجموع ل نعم		
48.09	63	51.06	24	50	30	37.50	09	لا		
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع		

توضح الإحصاءات الواردة في الجدول ، أن 51.90% من مجمل أفراد مجتمع الدراسة أي عمال المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة، أي ما يعادل 68 عامل تؤكد على أن هناك عملية تقييم أداء تقوم بها الإدارة بالنسبة للعمال. من هؤلاء 70.58% أي ما يعادل 41 عامل تؤكد على أن ذلك يتم عن طريق البطاقات (بطاقات التقييم) بينما تؤكد نسبة 29.41% أي ما يعادل 20 عامل أن ذلك يتم عن طريق المقابلات. بالنظر إلى فئات الدراسة فإننا نجد أن أكبر نسبة لدى الإطارات حيث 62.50% أي ما يعادل 15 إطار تؤكد على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال فيها، وذلك عن طريق بطاقات التقييم بنسبة 93.33% بالنسبة للإطارات أي 14 إطار، كما هو معروف لدى الإدارة عموماً وإطار واحد فقط يؤكد على أن عملية التقييم لأداء العمال تحدث في مؤسسته عن طريق المقابلات. بالنسبة لمستخدمي التحكم فإن نصف هذه الفئة يؤكد أن مؤسسته تقوم بتقييم أداء العمال فيها، 73.33% منهم أي ما يقارب 22 عامل تؤكد على أن العملية تتم عن طريق بطاقات التقييم، 26.66% (08 عمال) يؤكدون أن العملية تتم في مؤسستهم عن طريق المقابلات. بالنسبة لمستخدمي التنفيذ فإن نسبة الذين أكدوا أن مؤسستهم تقوم بعملية تقييم أداء العمال فيما هي 48.93% أي ما يقارب 23 عامل، أكدت أغليبيتهم بنسبة 52.17% (12 عامل) أن العملية تتم عن طريق بطاقات التقييم، بينما تؤكد نسبة 47.82% (11) أن العملية تتم في مؤسستهم عن طريق المقابلات.

ولكن توضح الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أيضاً أن نسبة 48.09% أي ما يقارب 63 عامل من مجمل عمال المؤسسات الثقافية الذين شملتهم الدراسة، تؤكد على أن مؤسستهم لا تقوم بعملية تقييم الأداء، نصف مستخدمي التحكم 56% بمعنى 30 عامل تؤكد أن المؤسسة التي يشتغلون فيها لا تقوم بعملية تقييم الأداء، كذلك نفس الشيء بالنسبة لمستخدمي التنفيذ حيث 51.06% (24) يؤكدون ذلك. بالنسبة للإطارات، فإن نسبة 37.56% (9 عمال) تؤكد عدم قيام المؤسسة الثقافية التي يعملون فيها بعملية تقييم الأداء. من الواضح أن النسب متقاربة نوعاً ما حيث 51.90% تؤكد عملية التقييم و48.09% تؤكد على العكس بملاحظة هذه النتائج والأرقام يمكن أن تخلص إلى بعض النقاط من أهمها:

- أن المؤسسات الثقافية باختلافها لا تقوم كلها بعملية تقييم الأداء لعمالها.
- أنه في نفس الوقت تكون هناك عملية تقييم الأداء لكنها غير منتظمة غير عامة مما يؤدي بالكثير من العمال إلى عدم معرفة تماما أن هناك عملية تقييم لأداء العمال في مؤسستهم لأنه لم يكن يوما موضوعا لعملية التقييم هذه، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم لأداء العمال وذلك لأسباب أخرى نتعرض لها لاحقا.

جدول V - 28 : حول رضا العمال بالنسبة لعملية تقييم الأداء

الفئات البدائل	مستخدمي التأطير		مستخدمي التحكم		مستخدمي التنفيذ		المجموع الكلي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	20	03	53.33	16	60.86	14	48.52	33
لا	80	12	46.66	14	39.13	09	51.47	35
المجموع	100	15	100	30	100	23	100	68

تبين الشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول والمتعلقة برضا العمال بالنسبة لعملية تقييم الأداء للعمال في المؤسسة الثقافية، أن أغلبية العمال غير راضين على هذا التقييم. حيث يمثل الراضون 51.70% أي ما يعادل 35 عامل منهم 09 من مستخدمي التنفيذ (14) من مستخدمي التحكم (46.66%). والملفت للانتباه هنا 12 إطارا، حيث أن نسبة 80% من الإطارات الذين أكدوا على أن مؤسستهم تقوم بعملية تقييم الأداء غير راضين على هذا التقييم. وهذا معبر جدا لأن الإطارات تمثل الإدارة القائمة بتسيير شؤون المؤسسة بما فيها شؤون العمال، بينما تمثل نسبة الراضين الكلية 48.52% أي ما يعادل 33 عامل، أكبر عدد منهم نجده في فئة مستخدمي التنفيذ ب 14.

جل الغير راضين عن عملية التقييم داخل المؤسسة الثقافية يرون أن هذا التقييم غير موضوعي ولا يفيد في شيء مما يفسر نوعا ما تلك النسبة للإطارات الغير راضين، من جهة أخرى فإن 48.52% من العمال التي عبرت عن رضاها عن عملية التقييم، ترى هذا التقييم عادي وموضوعي.

جدول V - 29 : حول حصول العمال على ترقية داخل المؤسسة

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل		
35.11	46	14.89	07	43.33	26	54	13	نعم		
17.64	15	35	14	00	00	09.09	01	عدم وجود قانون أساسي	ما هي الأسباب	لا
14.11	12	00	00	35.29	12	00	00	عدم وجود مناصب		
16.47	14	15	06	23.52	08	00	00	ليس له الحق في الترقية		
18.82	16	20	08	17.64	06	18.18	02	ليس هناك عدالة في الترقية		
32.94	28	30	12	23.52	08	72.72	08	دون إجابة		
100	85	100	40	100	34	100	11	المجموع		
64.88	85	85.10	40	56.66	34	45.83	11	المجموع ل " لا "		
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع		

يوضح الجدول أن 35.11% أي ما يعادل 46 عامل تؤكد على حصولها على ترقية في المؤسسة التي تعمل فيها، بينما 64.88% وهي نسبة عالية، ما يعادل 85 عامل تؤكد على العكس. أي أنهم منذ عملهم في المؤسسة لم يحصلوا على ترقية. في تحليلنا لأجوبة العمال الذين أكدوا عدم حصولهم على ترقية، على سؤال: إذا كان الجواب بلا (أي عدم الحصول على ترقية) ما هي الأسباب؟

وبعد مقارنة الأجوبة وتصنيفها تحصلنا على ما يأتي:

(18.82%) من العمال، من إجمالي الذين أكدوا عدم حصولهم على ترقية، ترى أنه ليس هناك عدالة، بينما 16.47% أي 14 عامل ترى أن ليس لديها الحق في الترقية، بمعنى ليس لديها الأقدمية الكافية التي تسمح بالترقية، أو أن صفة تشغيلها لا تسمح بالترقية كحالة المتعاقدين أو تشغيل شباب، شبكة اجتماعية أو عقود ما قبل التشغيل، نسبة (17.64%) من العمال تؤكد أن عدم حصولها على ترقية إنما هو راجع إلى عدم تواجد قانون أساسي للمؤسسة التي يعملون بها، و (14.12%) ترى أن عدم حصولهم على ترقية ناتج عن عدم وجود مناصب يترقون إليها، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى طبيعة الوظيف العمومي وصعوبة خلق مناصب جديدة فيه.

32.94% من مجمل المجيبين بلا، أي الذين أكدوا عدم حصولهم على ترقية رفضوا إعطاء الأسباب منهم 72.72% من الإطارات والذي قد يفسر بحالة الإحباط والخيبة الكبيرة لدى عمال هذه المؤسسات الثقافية من الطريقة التي تسير بها شؤونهم، في نفس السياق 23.52% من مستخدمي التحكم، و30.00% من مستخدمي التنفيذ. مما قد يفسر أيضا بتوجس العمال وعدم الإجابة على سؤال كهذا حتى لا يتعرضون إلى مشاكل (حسب ظنهم).

على العموم، يمكن قراءة هذه الأرقام الواردة في الجدول 25، على أن الترقية في المؤسسة الثقافية تحصل كما هو الحال في الوظيف العمومي عموما على أساس الأقدمية، أو بوجود مناصب جديدة. الأمر الذي لا يحدث دائما، مما يجعل الحصول على ترقية صعب جدا. أغلب أفراد مجتمع الدراسة أكدوا عدم حصولهم على ترقية، وهذا يخيبهم ويحبط من عزيمتهم في العمل خاصة وأن الراتب لا يحفزهم. من جانب آخر الكثير منهم امتنع عن الإجابة، فيما يخص أسباب عدم حصولهم على ترقية مما يؤكد الحالة التي هم فيها فيما يخص هذا الموضوع، وخاصة وأن معظمهم من الإطارات.

جدول V - 30 : حول منح المكافآت للعمال:

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل
19.84	26	23.40	11	16.56	10	20.83	05	نعم
80.15	105	76.59	36	83.33	50	79.16	19	لا
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

المؤسسة الثقافية لا تقدم (بصفة عامة) مكافآت لعمالها مهما كانت صفة هذه المكافأة هذا ما تؤكدته الشواهد الكمية الواردة في الجدول (V - 30). حيث تؤكد أن 80.15% أي ما يعادل 105 من العمال منهم 19 إطاراً، 56 مستخدمي التحكم و36 من مستخدمي التنفيذ من جملة أفراد مجتمع لم يحصلوا منذ عملهم في هذه المؤسسة الثقافية على مكافأة.

بينما تؤكد نسبة 19.84% أي ما يعادل 26 عامل من جملة أفراد مجتمع الدراسة، أنها تحصلت على مكافآت والتي كانت في أغلبها نقدية. مما يؤكد لنا أن المؤسسة الثقافية، كمؤسسة عمومية لا تعتمد سياسة المكافآت إلا في حالات خاصة، كبعض المؤسسات التي قانونها الأساسي يسمح بذلك على اعتبار أنها ليست مؤسسات ذات طابع إداري كحالة المسرح مثلاً (EPIC)، أو حتى المؤسسات العمومية (ذات الطابع الإداري) والتي تقدم مكافآت في حالات نادرة جداً. بمعنى أن المؤسسة الثقافية (كباقي مؤسسات الوظيف العمومي) لا تعتمد سياسة للحوافز بالنسبة للموارد البشرية العاملة.

جدول V - 31 : حول تقييم العمال للتسيير داخل هذه المؤسسة

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل
03.05	04	00	00	01.66	01	12.5	03	حسن
19.84	26	12.76	06	20	12	33.33	08	مقبول
32.82	43	38.29	18	28.33	17	33.33	08	دون الوسط
48.85	64	61.70	29	50	30	20.83	05	سيء
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

يجمع العمال العاملين في المؤسسات الثقافية في مدينة قسنطينة والذين يشكلون مجمل أفراد مجتمع الدراسة، على أن تسيير شؤونهم في هذه المؤسسات "سيء" وذلك بنسبة 48.85% أي ما يمثل 64 عامل، منهم 20.83% إيطارات، 50% من مستخدمي التحكم ، و61.70% من مستخدمي التنفيذ . 32.82% من إجمالي مجتمع الدراسة أي ما يعادل 43 عامل ترى أنه دون الوسط، بمعنى أن (23.82 + 48.75) نسبة 81.67% تقدم تقييما سلبيا لهذا التسيير، مما يوضح أن جل عمال المؤسسات الثقافية غير راضين على طريقة تسيير شؤونهم، بل يمكن توسيع دائرة عدم القبول والرضا هذه إلى كل طريقة تسيير الوظيف العمومي. 03.05% فقط أي 4 عمال ترى أن هذا التسيير حسن وكذا 26 عامل أي ما يمثل 19.84% ترى أن هذا التسيير مقبول.

جدول V - 32: حول تقييم العمال لنشاط المؤسسة

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل
04.58	06	06.38	03	01.66	01	08.33	02	مكثف
32.06	42	25.53	12	35	21	37.50	09	متوسط
25.19	33	19.14	09	28.33	17	29.16	07	قليل
38.16	50	48.93	23	35	21	25	06	قليل جدا
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول: أن 38.16% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة وهم عمال المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة، وهو ما يمثل 50 عامل أن نشاط المؤسسة التي يعملون فيها قليل جدا، 06 إطارا تؤكد ذلك رغم أنها من الهيئة المسيرة، 25.19% ترى أنه نشاط قليل، بمعنى أن (مجموع النسبتين) 83 عامل من إجمالي العمال الذي شملتهم الدراسة يرون بأن نشاط مؤسساتهم قليل وقليل جدا؛ منهم 13 إطار من أصل 24 شملتهم الدراسة والذين هم أكثر دراية بمجريات العمل والبرمجة، والنشاطات، هذا يؤكد أن المؤسسات الثقافية تعيش حالة من الركود التي لا يراها فقط المواطن من الخارج، بل يعيشها العامل داخل جدران هذه المؤسسة. هذا الركود ينعكس سلبا على الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات سواء من الناحية التكوينية أو من ناحية العمل في حد ذاته. رغم ذلك فإن 32.06% من العمال ترى أن النشاط متوسط و04.58% ترى أن هذا النشاط مكثف وهي ما يعادل 06 عمال فقط.

جدول V - 33 : حول الاقتراحات فيما يخص تسيير شؤون عمال القطاع الثقافي

أ- جدول حول المجيبين وغير المجيبين بالنسبة للاقتراحات:

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
68.70	90	68.08	32	70	42	66.66	16	المجيبين
31.29	41	31.91	15	30	18	33.33	08	غير المجيبين
100	131	100	47	100	60	100	24	المجموع

ب- جدول الاقتراحات فيما يخص تسيير شؤون عمال القطاع الثقافي

المجموع الكلي		مستخدمي التنفيذ		مستخدمي التحكم		مستخدمي التأطير		الفئات البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
17.77	16	25	08	11.00	05	18.75	03	التكوين في الثقافة
47.77	43	59.37	19	52.38	22	12.50	02	زيادة الأجور
32.22	29	15.62	05	33.33	14	62.50	10	إعادة النظر في القوانين
02.22	02	00	00	02.38	01	06.25	01	التكفل بالخدمات
100	90	100	32	100	42	100	16	المجموع

جوابا عن سؤالنا الأخير في الاستمارة والمتعلق باقتراحات كل عامل فيما يخص تسيير شؤون عمال القطاع الثقافي (و هو سؤال مفتوح)، نجد أن 68.80% من العمال أي 90 عامل من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، أجابت عن السؤال وقدمت اقتراحاتها بينما 31.29% أي 41 عامل رفضت الإجابة عن السؤال . في هذه الفئة نجد 33.33% من الإطارات 08 ، 30% من مستخدمي التحكم 18 و 31.91% من مستخدمي التنفيذ 15. ليس الأمر متعلقا بقضية الكتابة و التعبير، رغم الصعوبة التي يجدها الكثيرون في التعبير والإجابة. فالاستمارات وخاصة لأصحاب المستويات البسيطة أي مستخدمي التنفيذ ملئت مباشرة بمقابلة مع المبحوث. لكن في هذه الفئة كما ذكرنا سابقا نجد 08 إطارات

وهم من الجامعيين وكذلك 18 من مستخدمي التحكم وهم أو أغلبهم من الجامعيين أيضا، بمعنى أن عدم الإجابة هذا يعني أن هؤلاء لا يريدون تقديم اقتراحات أو لا يجدون ما يقترحونه لتسيير شؤون العمال في القطاع الثقافي. ما يبين مرة أخرى الإحباط الكبير وعدم الرضا عن الوضعية التي تعمل فيها الموارد البشرية للمؤسسة الثقافية.

بالنسبة للمجيبين، فإننا حاولنا تصنيف إجاباتهم بعد التحليل والمقارنة على اعتبار أن السؤال الذي طرح هو سؤال مفتوح، فجاءت النتائج على النحو الآتي: 68.70% أي ما يعادل 90 عامل أجابت على هذا السؤال. نسبة 47.77% أي ما يعادل 43 عامل أكدت أن أول اقتراح هو الزيادة في الأجور على اعتبار أن الرواتب في الوظيف العمومي هي الأدنى على الإطلاق. 32.22% من إجمالي المجيبين على هذا السؤال ترى ضرورة إعادة النظر في القوانين الأساسية وتتشكل هذه النسبة من 10 إشارات مما يفسر هذا الاقتراح، فهم الأقرب إلى معرفة مشاكل التسيير الخاص بالموارد البشرية وهم الأعراف أيضا بالقوانين. هذا لا يمنع من أن 14 من مستخدمي التحكم (33.33%) و 05 (15.62%) أكدوا أيضا على ضرورة إعادة النظر في القوانين الخاصة بالقطاع الثقافي. فئة أخرى تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 17.77% (16 عامل) تؤكد على مسألة التكوين في الميدان الثقافي لأنها ترى نقص كبير جدا في مجال التكوين المتخصص. في الأخير هناك من اقترح أيضا التكفل بالخدمات وهي نسبة ضئيلة جدا، حيث كما هو معروف فإن الخدمات الاجتماعية في الوظيف العمومي ليست في أحسن المستويات بل تنعدم في كثير من الحالات والذي يؤثر سلبا أيضا على تحفيز الموارد البشرية.

الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة

1. الإعتقاد على ذوي المؤهلات البسيطة
2. عملية التوظيف نادرة وغير عقلانية
3. غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة

1. الاعتماد على ذوي المؤهلات البسيطة:

مناقشة الفرضية الأولى: "تعتمد المؤسسات الثقافية في عملها على ذوي المؤهلات البسيطة".

لقد أثبتت الدراسة الميدانية من خلال المعطيات المستقاة، أن المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة تتوفر على عدد هام من الجامعيين، حيث تتمثل نسبتهم في 43.51 % (جدول 8 - V)، أغلبهم من الإطارات وذلك بنسبة 79.16 % (جدول 8 - V). لكن بالنظر إلى طبيعة المؤهلات التي تتوفر عليها هذه الفئة الجامعية فإن في أغلبها ليس لها علاقة بالجانب الثقافي، حيث أن أغلبية الشهادات تصب في مجال الحقوق والعلوم الإدارية وذلك بنسبة 25 % من الإطارات (جدول 10 - V) أو الإعلام الآلي، كما هو الحال بالنسبة لفئة مستخدمي التحكم 18.33 % (جدول 11 - V) وهم غالبا تقنيين في الإعلام الآلي. هذا الوضع أو المفارقة التي تعيشها المؤسسة الثقافية هي نتيجة وضع عام يحيط بهذه المؤسسات. فالممول الرئيسي بهؤلاء الجامعيين بالنسبة لهذه المؤسسات هو جامعة قسنطينة، والتي لا تتوفر في تخصصاتها على مجالات تتعلق بالجانب الثقافي عدا تخصص التاريخ أو علم المكتبات، والذي قد يلبي حاجيات مؤسسة أو مؤسستين من جملة المؤسسات الثقافية كالمتحف أو مركز الأرشيف فيما يخص علم المكتبات. لكن عدا ذلك، فإن معظم الشهادات تصب في ليسانس في الحقوق أو تقني سامي في الإعلام، بالإضافة إلى بعض التخصصات الأخرى، كالهندسة المعمارية والتي يتجه عمل أصحاب هذه الشهادة إلى العمل في مجال الآثار، رغم عدم توفرهم على مؤهلات متخصصة في هذا المجال. هنا يبرز عامل الأقدمية بالنسبة للكثير من العاملين في المؤسسة الثقافية، حيث أن هذا العامل هو الوحيد الذي أكسبهم بعض المؤهلات الخاصة بقطاع نشاطهم، والذي يبقى في اعتقادنا غير كافي. حيث يؤكد مثلا نائب مدير المسرح "أن جل العمال لا يتوفرون على شهادات عليا"⁽¹⁾ وأن مؤهلاتهم اكتسبوها من خبرتهم في المسرح، على اعتبار أن المسرح من المؤسسات القليلة التي تعرف استقرار كبير في مواردها البشرية وذلك منذ النواة الأولى التي تعرف ب CRAC⁽²⁾ والتي باشرت العمل المسرحي منذ الاستقلال. بالإضافة إلى اعتماد هذه المؤسسة الثقافية في أعمالها المسرحية

(1) مقابلة مع نائب مدير المسرح الجهوي بقسنطينة، انظر الملاحق.

(2) المركز الجهوي للنشاط الثقافي والذي كان النواة الأولى لعمال المسرح، وهم أهم العمال المشكلين لمسرح قسنطينة اليوم.

رغم ندرتها على الهواة من الجمعيات التي تنشط في المجال المسرحي مما يجعلنا بعيدين كل البعد من الاحترافية، رغم توفر هؤلاء الشباب على كوامن هائلة للعمل المسرحي. بالعودة إلى مؤشر الأقدمية فإن الملاحظ أن أكبر فئة هي الفئة التي لا تتجاوز أقدميتها الخمس سنوات وذلك بنسبة 27.48% (جدول V - 9) والتي تمثلها خاصة فئة مستخدمي التحكم ومستخدمي التنفيذ. أما بالنسبة للإطارات فأكبر فئة لها أقدمية هي بين 12 و17 سنة 33.33% (جدول V - 9) بمعنى أنها الفئة التي التحقت بالمؤسسة الثقافية في سنوات التسعينات. لا يخفى على أحد بأنه في هذه الفترة، ونظرا للظروف الأمنية التي عاشتها البلاد على العموم ومدينة قسنطينة على الخصوص، فإن المؤسسات الثقافية غابت تماما عن الحياة العامة للمدينة كما هو الحال في كل مدن الوطن. بمعنى أنه لم يكن هناك نشاط يذكر يسمح ببروز مؤهلات هؤلاء الإطارات. وفي هذا المجال فإن ترقيتهم لمثل هذه المناصب كانت فقط لأقدميتهم في العمل كما يحصل دائما في الوظيف العمومي. أما بالنسبة للفئات الأخرى من المستخدمين أي التحكم والتنفيذ فإن فترة 5 سنوات تبدو غير كافية في ظل نشاط متواضع للمؤسسة الثقافية.

وعليه يمكن القول أن اعتماد المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة على الموارد البشرية ذات المؤهلات البسيطة بالنسبة للمجال الثقافي، مرده إلى مجموعة من الأسباب يمكن حصرها فيما يلي:

1- أن أصحاب المؤهلات الكبيرة لا تتجه إلى المؤسسة الثقافية على اعتبار أنها مؤسسة إدارية غير إنتاجية تابعة للوظيف العمومي. بمعنى أن سلم الأجور فيها ضعيف لا يحفز أصحاب الكفاءات العليا للعمل فيها. في هذا المجال فإن الجواب كان صريحا على سؤال "لماذا اخترت اللحاق بهذه المؤسسة": لعدم توفر عمل في مكان آخر، وذلك بنسبة 38.16% (جدول V - 18) وهي أعلى نسبة. بمعنى أن الذين قدموا إلى المؤسسة لم يكن لهم خيار وذلك لندرة مناصب العمل عموما، وفي القطاع الإنتاجي خصوصا في العقدين الأخيرين، فيصبح هذا العمل فرصة في حد ذاته نظرا لشح العمل. وهذا ما تؤكدته الشواهد الكمية للدراسة الميدانية فيما يخص رغبة الكثيرين من عمال هذا القطاع إلى تغيير العمل وذلك بنسبة 55.72% (جدول V - 25) من مجمل مجتمع الدراسة.

2- غياب الموارد البشرية المتخصصة في الميدان الثقافي والنتائج عن غياب مؤسسات ومعاهد تكوينية متخصصة. فإذا كانت الشهادات الجامعية التي توظفها المؤسسات الثقافية كما ذكرنا آنفا تركز أساسا على الحقوق والإعلام الآلي، وهذا نظرا للتوافر الكبير للمتخرجين

من هذا المجال، فإنه بالنسبة للعاملين الآخرين الذين لا يحملون شهادات جامعية وهم بنسبة 41.98% ثانوي، و09.92% متوسط و4.58% ابتدائي (جدول V - 8)، فإنهم لا يتوفرون على تكوين خاص بالمجال الثقافي. فمدينة قسنطينة رغم توفرها على طاقات تكوينية هائلة، أكثر من 11 مركز للتكوين المهني، معهدين للتكوين المهني وأكثر من 6 ملاحق تابعة لها، فإن كل هذه الهياكل لا تتوفر على تخصصات خاصة بالمجال الثقافي، عدا بعض التخصصات مثل الطرز أو غيره والتي لا تعتبر تخصصات تعتمد عليها المؤسسات الثقافية بقدر ما تمثل إلى حد ما إنتاج ثقافي خاص بالمدينة.

3- ندرة التوظيف في هذا القطاع كغيره من قطاعات الوظيف العمومي، يجعل عامل الأقدمية هو الوحيد إلى حد كبير من أجل الحصول على عمال ذوي مؤهلات معينة تكتسبها عن طريق الخبرة، والتي تبقى غير كافية من أجل النهوض بهذه المؤسسات. رغم أن ذلك لا يرتبط فقط بطبيعة الموارد البشرية كنظام داخل نظام المؤسسة الثقافية، وإنما يرتبط ببيئة خارجية محيطة والتي تتجسد تأثيراتها على الموارد البشرية للمؤسسة الثقافية في غياب مؤهلات حقيقية.

وعليه فإن الفرضية الأولى قد تحققت من خلال النتائج المحصل عليها في الدراسة الميدانية التي تؤكد على أن المؤسسات الثقافية تعتمد في عملها وحتى في تسييرها على ذوي المؤهلات البسيطة والتي لا ترتبط بالعمل الثقافي من قريب أو بعيد.

2. عملية التوظيف نادرة وغير عقلانية

مناقشة الفرضية الثانية: "عملية التوظيف داخل المؤسسات الثقافية لا تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها"

لقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية في جانبها المتعلق بالتوظيف من خلال الاستمارة الموزعة على مجمل عمال المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، وكذا من خلال بعض المقابلات التي أجريت مع المسؤولين أو القائمين على تسيير الموارد البشرية، على أن التوظيف لا يخضع إلى سياسة عقلانية تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها الحقيقية.

يجب أن نؤكد أولاً على نقطة هامة ورئيسية وهي أن المؤسسة الثقافية الجزائرية جزء من التوظيف العمومي على اعتبار أنها مؤسسة عمومية ذات طبيعة إدارية رغم خصوصيتها بالنسبة للإدارات الأخرى. ويتجلى ذلك من خلال بعض القوانين الخاصة بالمؤسسة الثقافية وخاصة منها القانون الخاص بعمال القطاع الثقافي، رغم أنه لا يمس كل عمال القطاع وبخاصة منهم الإداريين والخاضعين للتوظيف العمومي. من جهة أخرى هناك مؤسسات ثقافية ليس لها قانون أساسي إداري وإنما EPIC بمعنى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، رغم بعدها الكبير عن ذلك كما هو حال المسرح مثلاً.

لقد أكدت لنا الدراسة، أن معظم التوظيفات التي حدثت إنما تركز على العلاقات الشخصية. حيث تؤكد المعطيات أن 42.74% (جدول V - 19) تم توظيفها في المؤسسة بفضل علاقات شخصية. هذا يعني ليس لكفاءة محددة أو احتياج محدد، رغم أنه في ظروف كالتالي تعيشها قسنطينة على الخصوص والجزائر على العموم من بطالة والنقص الكبير في مناصب الشغل يجعل من الطبيعي التوجه إلى وسائل أخرى من أجل الحصول على منصب شغل. عملية التوظيف كما هو الحال في التوظيف العمومي، وإن كانت تستعمل مبدأ المسابقة كما هو معروف، إلا أنها لا تطبق المبادئ المتعارف عليها في توظيف الموارد البشرية، 58.77% (جدول V - 18) من العاملين في المؤسسات الثقافية أكدوا لنا الخضوع إلى مقابلة توظيف، غير أن نسبة 68.70% (جدول V - 20) لم تخضع لاختبار توظيف مباشر، كما أنه 61.83% (جدول V - 21) لم يتضمن ملف ترشحها السيرة الذاتية. هذا ما يؤكد أن التوظيف العمومي والمؤسسات الثقافية كجزء منه لا تزال تتعامل بطرق قديمة وضعت معالمها في السنوات الأولى للاستقلال.

"إن أهم النقائص التي تعاني منها عملية تسيير الموارد البشرية، قدم القوانين التي لا تتماشى مع التطور الكبير الذي عرفه علم تسيير الموارد البشرية، المركزية الكبيرة في

التسيير وتعدد مصالح الرقابة مما أدى إلى بيروقراطية كبيرة عطلت مختلف الملفات التي تسييرها مصالح إدارة الموارد البشرية".⁽³⁾

إن مجيء هذا الحكم من قبل مسؤول الموارد البشرية ببلدية قسنطينة (والتي تخضع لها الكثير من المؤسسات الثقافية) يعني الكثير، عندما يتحدث عن المركزية في التسيير والبيروقراطية، فقرارات التوظيف تأتي من الوصاية بعد إقرارها من طرف خزينة الدولة. وليس لهذه المؤسسات السلطة في القرار بالتوظيف رغم إعدادها لكل الاحتياجات التي تعاني منها كل مؤسسة ثقافية والتي لا تصبح سارية المفعول أي "الموافقة بالتوظيف" إلا إذا صادقت عليها الوصاية كوزارة الثقافة بالنسبة للمؤسسات الثقافية التابعة لها، هذا ما تؤكدته مديرة الإدارة بمديرية الثقافة لولاية قسنطينة عندما تقول: "نحن نقوم بتوظيف عمال حسب حاجتنا، لكن يرجع ذلك إلى موافقة الوزارة والميزانية... مؤخرا في هذه السنة قمنا بتوظيف منشط ثقافي أرسلنا طلب إلى الوزارة، تمت دراسته والموافقة عليه...".⁽⁴⁾ فالتوظيفات إذن متعلقة بموافقة الوزارة الوصية والتي تتعامل مع طلبات المؤسسات الثقافية بنظرة الميزانية، على اعتبار أن ميزانيتها محدودة. في هذا المجال فإننا نحدد نقطتين أساسيتين:

- أن تحديد الطلبات فيما يخص توظيف العمال يتعلق أولا بعملية تخطيط وتوصيف للوظائف والتي لا تتوفر عليها المؤسسة الثقافية عدا التي يذكرها القانون الخاص بعمال القطاع الثقافي⁽⁵⁾، والذي يتعامل مع مناصب ليس لها توافق مع سوق الشغل المتوفرة لدينا، وبالتالي ليس هناك سياسة تركز على تحليل للوظائف حسب احتياجات ومتطلبات المؤسسة الثقافية المعنية، مما يجعل العامل نفسه يجهل طبيعة عمله الحقيقية و يجعل الإدارة في حد ذاتها تجهل فعليا طبيعة هذه المناصب، وبالتالي تجهل التخطيط لاحتياجاتها الحقيقية في الموارد البشرية، الذي يبقى قبل وبعد كل شيء مرتبط بمسألة الميزانية.

- إذا كانت المؤسسة الثقافية كمؤسسة غير منتجة في تلبية كاملة من حيث ميزانيتها للوزارة الوصية فهذا يعني عدم قدرتها على التوظيف أو تحديد الاحتياجات، فميزانية المركز الثقافي الإسلامي "أحمد حماني" لا تتعدى 30.000 دج⁽⁶⁾ لكل السنة. هذا يعني وبهذه الميزانية الزهيدة لا يمكن حتى التجروء والتفكير في توظيف أي عامل كان.

(3) مقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين لبلدية قسنطينة، أنظر الملحق
(4) مقابلة مع مديرة الإدارة لمديرية الثقافة لولاية قسنطينة، أنظر الملحق
(5) مرسوم تنفيذي 91 - 340 المؤرخ في 28 سبتمبر 1991.
(6) مقابلة مع مدير المركز الثقافي الإسلامي - أنظر الملحق

في مواجهة مشكل النقص في الموارد البشرية، والذي لا يخضع إلى تقييم موضوعي بالنسبة لاحتياجات المؤسسة الثقافية ولا إلى تخطيط للموارد البشرية (مديرية الثقافة بالولاية مثلا تتوفر على عدد كبير من الإطارات التي لا تقوم بعمل واضح، بينما تفتقر مؤسسات أخرى إلى تأطير واضح)، فإنه وكما هو الحال بالنسبة لإدارات الوظيف العمومي عموما، تعتمد أمام شح الميزانية إلى التوظيف في إطار ما يسمى بتشغيل الشباب. أي تتعامل مع مندوبية تشغيل الشباب في إطار برامج محددة؛ الشبكة الاجتماعية، عقود ما قبل التشغيل وغيرها، وهم شباب (غالبا من الإناث، ومن الجامعيين) يشغلون مناصب في المؤسسة الثقافية، يقومون بأعمال كثيرة (أحيانا أكثر من العمال المترسمين) لكن تابعين إلى مندوبية تشغيل الشباب، يعملون في المؤسسة الثقافية (أو في الإدارة عموما) على أمل ترسيمهم ذات يوم. (7)

من جانب آخر فإن عملية التوظيف في المؤسسة الثقافية لا تتم فقط عن طريق توظيف عمال جدد ولكن يمكن تحويل عمال آخرين من إدارات أخرى نحو الإدارات الخاصة بالمؤسسة الثقافية، وذلك خاصة عند المؤسسات التي تتبع إلى نفس الوصاية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تعمل تحت وصاية البلدية. حيث أن العامل على مستواها هو عامل في البلدية وليس في المؤسسة الثقافية وهذا نظرا لكون هذه المؤسسات الثقافية التابعة للبلدية لا تتوفر على قانون خاص بها بل هي عبارة عن فضاءات ثقافية تابعة للبلدية "الأساس للتوظيف، أن يكون العون ناشطا، لأنه لا يوجد أعوان مختصين في المجالات الثقافية، غالبا الأعوان مختصين في الإدارة". (8) هذه العبارات للسيد مدير الشؤون التربوية والثقافية DACS لبلدية قسنطينة، وهو عندما يتحدث عن "عون" فهو يقصد كل عمال البلدية الذين في مجملهم عبارة عن أعوان إداريين. هؤلاء هم الذين يقومون على المؤسسات الثقافية في بلدية قسنطينة. إن هذه التحويلات من مصلحة إلى مصلحة ثقافية في بلدية قسنطينة تخضع إلى موافقة نائب رئيس البلدية المكلف بالشؤون الثقافية. لذلك فإن كثير من العلاقات الشخصية تتدخل من أجل هذه التحويلات لأن المتعارف عليه بين عمال بلدية قسنطينة (وربما كل بلديات الوطن بالنسبة للمدن الكبيرة) "أن الذهاب إلى المؤسسة الثقافية يعني الراحة" أي لا يوجد عمل أو نشاط معدوم.

(7) هناك من لديهم أكثر من 5 سنوات في المكتبة البلدية - أو مركز الثقافة والإعلام ولم يترسموا بعد.
(8) مقابلة مع السيد مدير الشؤون التربوية والثقافية والاجتماعية DASS لبلدية قسنطينة - أنظر الملاحق

من الواضح إذن أن الفرضية الثانية لهذه الدراسة قد تحققت على اعتبار أن عملية التوظيف داخل المؤسسة الثقافية، كما تبين الشواهد الإحصائية وكذا الكيفية لا تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها.

3. غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة:

- مناقشة الفرضية الثالثة: "غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة يجعل المؤسسات الثقافية أمام مشكل ندرة الكفاءات المتخصصة مما يهدد الاستمرارية الفعلية لنشاطها".

كل الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة، من أجل كسب رهان تطورها أو استقرارها على الأقل. غير أن الحال غير ذلك في المؤسسة الثقافية الجزائرية، نظرا لطبيعتها وكذا طبيعة البيئة التي تنشط فيها. فلقد أكدت الدراسة الميدانية للمؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة، أنها لا تمنح فرصا للتكوين حيث أن نسبة 73.28% (جدول V - 26) أكدت ذلك في مقابل 26.71% (جدول V - 26) وهي غالبا ما تكون من فئة الإطارات. مع العلم أن هذه الفرص نادرة جدا. هذا يرجع إلى طبيعة التوظيف العمومي. كما هو الحال بالنسبة لعملية التوظيف، فإن أي عملية تكوين لا تخضع للمؤسسة المعنية وإنما للوزارة الوصية، حيث يأتي ذلك في إطار برنامج عام تضع معالمه الوزارة. بالإضافة إلى ذلك فإن ندرة هذه التكوينات والتربصات، ترجع لما تكلفه بالنسبة لميزانية هذه المؤسسات (أو ميزانية الوصاية). فالفرص التي منحت حسب الذين أجابوا بنعم على سؤالنا حول منح المؤسسة لفرص التكوين، كانت تربصاتهم في معظمها إدارية داخل الوطن، بل في مدينة قسنطينة، وحده نائب مدير المسرح استفاد من تربص إلى الخارج. كما تؤكد مديرة الإدارة في مديرية الثقافة، "إن الوزارة وحدها هي التي تقوم بمثل هذا العمل، هناك مديرية التخطيط في هذا المجال، لكن إلى يومنا هذا لم تقم بعمل في هذا السياق"، من جهة أخرى يؤكد مسؤول المستخدمين لبلدية قسنطينة: "ما دامت عمليات تكوين وتدريب الإطارات تخضع لبرنامج وزارة الداخلية والجماعات المحلية، فإننا لا نستطيع أن نتكلم عن أي سياسة للتأطير داخل البلدية"، مرة أخرى تشكل المركزية والبيروقراطية أهم عائق أمام أي عمل في اتجاه تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية.

هذا النقص في التكوين داخل المؤسسة الثقافية، والذي يضاف إلى النقص الأول في التكوين (قبل الالتحاق بالمؤسسة) حيث 16.66% (جدول V - 10) من إطارات المؤسسة الثقافية لم تحصل أساسا على تكوين معين 33.33% (جدول V - 11) من مستخدمي التحكم

و51.06% (جدول V - 12) من مستخدمي التنفيذ هي الأخرى لم تلق أي تكوين وهي نسب عالية إلى حد كبير. هذا قد يفسر بالغياب الكبير للتكوين في المجال الثقافي، حيث لا الجامعة و لا المعاهد التكوينية المختلفة المتواجدة بالمدينة توفر مثل هذه التكوينات. هذا النقص إذن في تكوين العاملين في المؤسسات الثقافية من أجل تحسين كفاءاتهم ومؤهلاتهم، يجعل المؤسسة الثقافية أمام مشكل حقيقي هو ندرة الكفاءات المتخصصة. هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع مسؤولي هذه المؤسسات، حيث أن المتحف مثلا يعاني نقصا كبيرا في أخصائي الترميم، رغم أهمية عملهم بالنسبة للمؤسسة. كذلك المسرح في غياب عامل واحد فقط machiniste، لا وجود لعامل آخر يمكن أن يقوم بهذا العمل؛ "في الجزائر، لا توجد مدارس متخصصة مثلا في تكوين les machinistes، أو في الإضاءة، وبالتالي لا يوجد تقنيين مختصين، أما فيما يخص الممثلين، فنحن نوظف ممثلين من جمعيات مسرح الهواة، ولا توجد سياسة لتكوين المسرحيين، فهناك نقص كبير " يؤكد نائب مدير مسرح قسنطينة. بخروج بعض العمال إلى التقاعد أو مغادرة القطاع الثقافي أو حتى حالات الوفاة، لا وجود لإطارات جديدة أو كفاءات جديدة قادرة على الاستمرارية، مع العلم أنه في مثال المسرح فإن هذه النواة من العمال كانت منذ البداية وقد انطفاً الكثير من روادها، كما أن شباب البكالوريا اليوم لا يطمح في القيام بتكوين ثقافي أو فني كما كان الحال في سنوات السبعينات. الشباب اليوم لا يرى طائلا أو مخرجا لمثل هذه الشهادات، فنحن بعيديون كل البعد عن المرحلة التي تخرج فيها الكثير من رجالات المسرح أمثال "جمال مرير" أو "محسن عمار" من معهد الفنون الدرامية ببرج الكيفان والذي يجهل الكثير من الشباب وجوده اليوم. كذلك الحال بالنسبة لمديرية الثقافة والتي تجد صعوبة في إيجاد المنشطين الثقافيين ولا تعتمد إلى تكوين العاملين بها (مع العلم أنه لا وجود لتحليل واضح لهذه الوظيفة). هذا الواقع إذن يجعل المؤسسة الثقافية أمام مشكل كبير قد يهدد الاستمرارية الفعلية لنشاطها، من جانب آخر فإن الشواهد الإحصائية التي أفرزتها الدراسة الميدانية تؤكد على أنه أكثر من 48.25% (جدول V - 31) من مجمل مجتمع الدراسة ترى أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية سيء. هذا مؤشر على عدم الرضا التام للعمال وهو الحال في كل مؤسسات الوظيف العمومي، وهي تؤكد أيضا بنسبة 38.16% (جدول V - 32)، أن عمل هذه المؤسسات قليل جدا إذا لم نقل منعدم. ذلك من تجليات واقع المؤسسة الثقافية والتي تتضح معالمه في طبيعة ونوعية النشاط الذي تقدمه، رغم أن ذلك لا يتعلق فقط بندرة الموارد البشرية المؤهلة، بل يتعلق أيضا بعوامل أخرى تتعدى حدود المؤسسة الثقافية لمدينة قسنطينة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن عمال المؤسسة الثقافية مدركون إلى حد ما لمدى حاجتهم للتكوين في مجال عملهم، وقد تجلى ذلك في جملة الاقتراحات التي قدموها بالنسبة للقطاع الثقافي، حيث تأتي اقتراحات التكوين في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 17.77% بعد المطالبة طبعاً بالزيادة في الأجور وإعادة النظر في القوانين الخاصة وهي مطالب مشروعة نظراً لوضعيتهم ووضعية عملهم.

لا يتوقف الأمر عند هذا الحد، أي عند عملية التكوين والرفع من مؤهلات العاملين في القطاع الثقافي، فالمؤسسة الثقافية لا تقوم بأي عمل تجاه تنمية مواردها البشرية، فقد أكدت المعطيات أن 48.09% (جدول V - 27) من مجمل مجتمع الدراسة تؤكد على أنه ليس هناك عملية تقييم للأداء داخل مؤسستهم وهي نسبة عالية، يمكن من خلالها أن نستنتج أن هذه الفئة تجهل وجود عملية تقييم أداء داخل المؤسسة رغم أن كل المؤسسات الثقافية على اعتبار أنها جزء من الوظيف العمومي تقوم بهذه العملية، هذا يعني أن هذه العملية لا تتم بطريقة منتظمة ولا تمس كل العمال. فعملية التقييم في المؤسسة العمومية على العموم والمؤسسة الثقافية على الخصوص تتم نادراً وذلك عند عملية الترقية. في هذا السياق يجب أن نؤكد على أن نسبة 51.47% (جدول V - 29) من عمال المؤسسة الثقافية غير راضية على هذا التقييم، وترى أنه غير موضوعي. وهذا يرجعنا إلى ما أكد عليه مسؤول المستخدمين في بلدية قسنطينة على أن تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي لا يخضع إلى أي مقياس من المقاييس الخاصة بتسيير الموارد البشرية أما الترقية والمكافآت فتخضع لعامل الأقدمية والعلاقات الشخصية.

كل هذا الواقع السلبي الذي تعيشه المؤسسة الثقافية كنظام، وكذا مواردها البشرية كنظام ثانوي يجعلها في غياب وتغيب مستمر عن الحياة المؤسساتية والعامّة، وبالتالي زيادة في عدم الرضا واللامبالاة على جميع الأصعدة. ومنه فإن الفرضية القائلة بأن عدم تنمية الموارد البشرية المتوفرة يجعل المؤسسة الثقافية أمام مشكل ندرة الكفاءات المتخصصة، مما يهدد الاستمرارية الفعلية لنشاطها، قد تحققت من خلال دراستنا الميدانية لواقع إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة.

الخاتمة العامة:

لقد أفرزت لنا الدراسة الميدانية معطيات تبين واقع الحال في المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة من حيث إدارة مواردها البشرية، ولقد أكدت هذه الدراسة على أن المؤسسة الثقافية تعتمد في عملها على ذوي المؤهلات البسيطة، وإن كانوا من حاملي الشهادات غير أنه ليس لهم علاقة بالمجال الثقافي. وقد أوضحنا فيما سبق أن ذلك يرجع إلى عوامل عدة؛ منها طبيعة المؤسسة الثقافية كمؤسسة عمومية تابعة للتوظيف العمومي، غياب معاهد ومراكز متخصصة في التكوين في المجال الثقافي، وكذا ندرة التوظيف في هذا القطاع نظرا لشح ميزانية الدولة. من جانب آخر فإن عملية التوظيف داخل هذه المؤسسات لا تستجيب إلى أي مقياس من مقاييس تسيير الموارد البشرية، بل ولا تستجيب إلى متطلباتها واحتياجاتها على اعتبار أنها لا تزال تعاني نقص كبير في الكفاءات المتخصصة. من جهة أخرى فإن هذه المؤسسات ليست لها سياسة تنمية للموارد البشرية التي تتوفر عليها، فهي لا تقوم بأي تكوين لعمالها من أجل تحسين أدائهم ومؤهلاتهم، أي عملية تقييم الأداء تبقى عملية آلية لا تخضع لمعايير موضوعية، بالإضافة إلى ذلك ندرة المحفزات التي تشجع العمال على العمل ضمن هذه المؤسسات، مما يجعلها تعيش في مناخ عدم رضا ورفض من طرفهم. وقد تجلّى ذلك في تقييمهم لتسيير العمال في القطاع الثقافي وكذا في تقييمهم لعمل ونشاط المؤسسة التي يعملون بها.

وعليه فإنه يمكن القول أن المؤسسات الثقافية لمدينة قسنطينة، وبالتالي المؤسسات الثقافية في الجزائر لا تتوفر على سياسة توجه عمل إدارة الموارد البشرية فيها، مما يعكس بدوره رؤية الدولة لهذه المؤسسات.

إن الحديث عن سياسة موجهة يعني الحديث عن جملة سياسات، سياسات تشريعية، سياسة تكوينية وكذا سياسة تمويلية بالنسبة لهذه المؤسسات، وعليه يمكن التطرق إلى النقاط الآتية:

أولاً: سياسة الدولة في هذا المجال تتجسد أولاً في طبيعة المؤسسة الثقافية، فلقد أثبتت لنا الدراسة أن المؤسسة الثقافية (كما تؤكد القوانين) مؤسسة عمومية، لكن الملاحظ على مستوى مدينة قسنطينة وكذلك الحال بالنسبة لكل البلاد، التعددية الكبيرة في الوصاية. فمن المؤسسات الثقافية ما هو تابع إلى وزارة الثقافة، ومنها ما هو تابع إلى البلدية وبالتالي إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ومنها ما هو تابع إلى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. هذا التعدد في الوصاية بين المحلي والمركزي يجعل المؤسسة الثقافية غير واضحة المعالم،

وبالتالي غير واضحة المهام. بل وقد يؤثر ذلك أيضا في الكثير من التداخلات بين المصالح والمهام بين مختلف المؤسسات ذات الوصايات المتعددة، كما هو الحال في تداخل المصالح بين وزارة الثقافة والولاية في نشاطها الثقافي. أو عدم وضوح مهمة مؤسسة ثقافية كمديرية الثقافة التي تشرف وتتسق العمل الثقافي غير أن كل المؤسسات التي تشرف عليها وتتسق عملها هي مؤسسات تحت السلطة المباشرة لوزارة الثقافة ولها استقلالية تامة في العمل والنشاط.

ثانيا: رؤية الدولة وغياب سياستها يتجسد أيضا في الجانب القانوني. فرغم الأرمدة الكبيرة من القوانين التي تتوفر عليها الجزائر في المجال الثقافي، إلا أنها لا تمس المجالات الحساسة لهذا القطاع. وذلك بالنسبة للكثير من المؤسسات الثقافية التي لا تتوفر على قوانين والتي لا تعدو إلا أن تكون مجرد فضاءات للعمل الثقافي، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الثقافية التابعة للبلدية مما يحدد نشاطاتها، كالمراكز الثقافية، المعهد البلدي للفنون، والمكتبة البلدية. مركز الثقافة والإعلام أيضا، ورغم تبعيته لوزارة الثقافة إلا أنه لا يتوفر على وضعية قانونية واضحة بالنسبة للموارد البشرية، التي تشكو هي الأخرى من غياب القوانين. رغم وجود القانون الخاص بعمال القطاع الثقافي إلا أنه يبقى غير كافي، لأنه لا يمس كل العاملين في القطاع، كما هو الحال بالنسبة للفنانين ورجال المسرح. فضلا عن كونه لا يتوافق وسوق العمل المتوفرة في الجزائر.

ثالثا: إن المشكل الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الثقافية هو مشكل التمويل المادي. حيث أن وزارة الثقافة بكل مؤسساتها تعتبر من أضعف الميزانيات بالنسبة لباقي القطاعات، بل وأضعفها على الإطلاق والتي تتمثل غالبا في ميزانية تسيير، على اعتبار أن التجهيزات الخاصة بالقطاع الثقافي تتكفل بهم الدولة عبر المخططات الممنوحة لكل ولاية. هذا النقص الكبير في الميزانية تترتب عنه مشاكل كبيرة بالنسبة للمؤسسات الثقافية، كعدم القدرة على التوظيف أو التكوين أو حتى القيام بنشاطها على أكمل وجه، رغم أن ذلك يخضع لبرمجة الوصاية والتي لا توفر التمويل إلا إذا أرادت.

رابعا: غياب سياسة خاصة بالثقافة أو المؤسسات الثقافية، يعني غياب سياسة تكوينية بالنسبة للقطاع الثقافي. فخريطة التكوين العالي أو المهني لا تتضمن تخصصات في المجال الثقافي. وهذا راجع إلى سياسات أتبعته منذ الاستقلال أولت أهمية إلى قطاعات أخرى كالصناعة والاقتصاد. هذا في حد ذاته يعكس القيمة التي تضعها الدولة لهذه المؤسسات التي تضطلع بالدور الثقافي وتمثل صورة وثقافة المجتمع.

إذا كانت المؤسسات الثقافية عبر العالم تعيش في عملها جملة من المظاهر والتي ذكرناها في الفصل الثالث: الغموض في المفهوم وفي المهمة، التمويل بالمناسباتية، وكذا عدم استقرار مناصب الشغل، فإنها في بلادنا، إضافة إلى ذلك ونظرا لاختلاف البيئة المحيطة، تعيش حالة من الجمود الناتجة عن ظروف سياسية، اجتماعية، واقتصادية تتركس إلى حد كبير هيمنة الدولة عليها والتي لا تترك روح المبادرة. في هذا السياق، ومن نظرة تحليلية نظرية بحتة يمكن أن نقول؛ أن نظام الموارد البشرية في نظام المؤسسة الثقافية وبالنظر إلى البيئة الداخلية وكذا البيئة الخارجية المحيطة بشتى مظاهرها، إنما تعيش نوعين من دورات الفعل العكسي؛ دورات سلبية إذا ما اعتبرنا أنه بالنظر إلى المدخلات فإن حالة المخرجات تمثل نوعا من التوازن، ودورات إيجابية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الحالة التي آلت إليها وهي ليست حالة انفجار وإنما حالة توقف وركود تام.

إن هذه الدراسة بتواضعها تفتح الباب أمام أبحاث أخرى لتمس قطاعا، لطالما ظل بعيدا عن البحث العلمي الأكاديمي من أجل فهم مكانيزماته وآليات نشاطه. لقد ركزت هذه الدراسة نظرا لطبيعة التخصص، على مجال الموارد البشرية ولكن يمكن التطرق وبشكل أكثر تعمقا إلى مظاهر هذا النظام والذي هو المؤسسة الثقافية، من خلال دراسة جوانب أخرى، كالجانب التشريعي، تعامل الجمهور مع المؤسسة الثقافية، تعامل الفاعلين الثقافيين من فنانيين ورجال ثقافة مع المؤسسة الثقافية، وغيرها من المواضيع الكفيلة بتسليط الضوء على جوانب أخرى لا تزال مبهمة في المجال الثقافي الذي تعيشه الجزائر.

قائمة المراجع بالعربية:

الكتب:

- 1 - أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، الجزء الخامس 1830 - 1954 دار الغرب الإسلامي، الجزائر 1998
- 2 - أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، دون سنة.
- 3 - إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة 1975.
- 4 - أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 5 - أحمد طالب الإبراهيمي، من تصفية الاستعمار إلى الثورة الثقافية - المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر. 1969
- 6 - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة. 2001
- 7 - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1986.
- 8 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
- 9 - جاك روبان: من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري، (ترجمة شحادة الحوشان)، وزارة الثقافة، والإرشاد القومي دمشق. 1977
- 10 - جمال العيفة، الثقافة الجماهيرية: عندما تخضع وسائل الإعلام والاتصال لقوى السوق، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة 2003.
- 11 - حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة - مطبعة الإشعاع الفنية - مصر 1997-1998.
- 12 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلوم و البحث العلمي، دراسة في مناهج العلوم،المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية 1985.

- 13 - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية - المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998-1999.
- 14 - سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة الأزهر بوغيموز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1989
- 15 - السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت 1985.
- 16 - سعيد عبد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1992
- 17 - السيد ولد أباه، اتجاهات العولمة إشكالات الألفية الجديدة، المركز الثقافي العربي، بيروت 2001.
- 18 - الشاذلي القليبي، الثقافة رهان حضاري، الدار التونسية للنشر، تونس 1978.
- 19 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999-2000.
- 20 - صلاح الغوال: تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968 .
- 22 - علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبي، قسنطينة. 2006.
- 23 - الصديق تاوتي، تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة، الجزائر 2001.
- 24 - علي غربي، سلاطينة، قبيرة : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة 2002.
- 25 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. 1998.
- 26 - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
- 27 - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة. 2001
- 28 - العياشي عنصر، نحو علم الاجتماع نقدي (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر. 2003
- 29 - علي عبد الرازق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية 1982

- 30 - عبد الله عبد الدائم، في سبيل ثقافة عربيّة ذاتية: الثقافة العربية والتراث، دار الآداب، بيروت 1983.
- 31 - فايز الزعبي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر، عمان 1997.
- 32 - فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية (130 سؤالاً وجواباً)، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 1997.
- 33 - فضيل دليو، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- 34 - فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية 130 سؤالاً وجواباً، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 1998.
- 35 - فضيل دليو (إشراف وتحرير) ومجموعة من المؤلفين، التحديات المعاصرة العولمة، الانترنت، الفقر، اللغة، مخبر علم اجتماع الاتصال، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2002.
- 36 - فضيل دليو، علي غربي (بمشاركة مجموعة من المؤلفين). أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 1999.
- 37 - ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971.
- 38 - محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991.
- 39 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - الجزء الأول - دار الكتب الجامعية، الإسكندرية 1982.
- 40 - محمد صالح الهرماسي، مقاربة في إشكالية الهوية المغرب العربي المعاصر، دار الفكر، دمشق 2001.
- 41 - محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الدار التونسية للنشر، تونس 1991.
- 42 - محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري (تحليل سوسولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990.
- 43 - محمد الهادي لعروق، مدينة قسنطينة دراسة في جغرافية العمران، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.

- 44 - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق، الطبعة الرابعة 1984 (1959).
- 45 - محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية وقضايا اللسان والهوية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2003.
- 46 - محسن أحمد الخضيرى، الإدارة في دول النمر الآسيوية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 (الطبعة الثانية).

المجلات و الدوريات والمنشورات

1. محمد المنسي قنديل، آثار الجزائر رمز الهوية و بوابة التاريخ، مجلة العربي العدد 569 أبريل 2006.
2. نعيمة بلفراق، التراث الثقافي و السياحة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية عدد 5، جامعة الجزائر 2003 - 2004.
3. علي غربي، العولمة و الخصوصية الثقافية، مجلة الباحث الإجتماعي العدد 2، جامعة قسنطينة سبتمبر 1999.
4. مونوغرافيا ولاية قسنطينة، مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية، قسنطينة 2000.
5. مديرية التجارة، الحصيلة السنوية - ولاية قسنطينة - 2002
6. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، فرع قسنطينة، تقرير النشاط 2002.
7. الذكرى 30 - نشرية خاصة بالذكرى الثلاثين لمسرح قسنطينة، 2004.
8. دليل متحف سيرتا، قسنطينة، سنة 1990 - 1991

الرسائل و المذكرات

1. لطفي دنبري، " دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في الجزائر"، رسالة ماجستير تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2003/2002.
2. الطيب بوسافل، " تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 1994
3. ابراهيم سلهاط، "النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2000 / 2002
4. لويزة مصباح، "الإدارة المحلية و التنمية"، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 1998 / 1999.

Les Ouvrages

- 1- Arab. A, *la Lecture Publique en Algérie durant la période coloniale 1830 - 1962*, Office des publications universitaires, Alger 2004.
- 2- Angers. M, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Casbah éditions, Alger 1997.
- 3- Aktouf. O, *Le Symbolisme et la culture d'entreprise : Des abus conceptuels aux réalités du terrain*, PUL Edition ESKA- Paris 1990.
- 4- Baffet R, *Tradition théâtrale et modernité en Algérie*, Edition L'Harmathan – Paris 1999.
- 5- Baghli SA, *Les Aspects de la politique Culturelle de l'Algérie*, L'Unesco, Paris 1977.
- 6- Beaud. M, *l'Art de la thèse, comment préparer et rédiger une thèse de doctorat de magistère ou un mémoire de fin de licence*, Casbah Editions, Alger 1999.
- 7- Bennabi. M. *Les Grands Thèmes : (la civilisation, la culture, l'idéologie, l'orientalisme, la démocratie)*, El Borhane, Alger 2005.
- 8- Benhamou. F, *L'Economie de la culture*, Casbah éditions Alger 1998.
- 9- Berrahal. S et Merdaci. A, *Constantine itinéraires de culture 1962 - 2002*, ED Simoun, Constantine 2003
- 10- Besseyre Ch., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisations, Paris 1988
- 11- Bourdieu. P, *Questions de sociologie*, Cérès éditions, Tunis 1993.
- 12- Bourdieu. P, *Sociologie de l'Algérie*, collection « que sais - je », P.U.F 6^{ème} édition (1958), Paris, 1980
- 13- Boutefnouchet. M, *Introduction à la sociologie « les fondements »*, O.P.U, Alger, 2004.
- 14- Boutefnouchet, M, *La Société Algérienne en transition*, O.P.U Alger 2004.
- 15- Cibois. Ph, *L'Analyse des données en sociologie*, P.U.F. 2^{ème} édition (1984) Paris 1990.
- 16- Chetouf T, *Le Maghreb au présent*, O. P. U, Alger ,2003.

- 17- Cuche. D, *La Notion de culture dans les sciences sociales*. Casbah éditions, Alger.1998.
- 18- Dollo. L, *Culture individuelle et culture de masse*, collection « que sais-je », P.U.F 2^{ème} édition 1978 (1974) Paris.
- 19- Durand D, *La Systémique*, PUF, "Que Sais-je", N° 175
- 20- Fumaroli M, *L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne*, fallois, Paris, 1991
- 21- Glasman . D et Kremer. J, *Essai sur l'université et les cadres en Algérie*, C.N.R.S, Paris 1978.
- 22- Helfer. J - P, kalika. M, Orsoni. J, *Management Stratégie et Organisation*, Vuibert 3^{ème} édition, Tournai (Belgique) 2000.
- 23- Henry JR et Minotine L, *La vie culturelle d'une guerre à l'autre*,Edition autrement collections mémoires n° 56 – Paris – Mars 99.
- 24- Lacheraf. M, *L'Algérie : nation et société*, François Maspero, 2^{ème} édition), Paris.1969
- 25- Lafaye. C, *Sociologie des organisations*, Editions NATHAN, Paris 1996
- 26- Martory B et Crozet D, *Gestion des ressources humaines*, Editions Nathan, Paris 1984
- 27- Megherbi. A, *Culture et personnalité Algérienne de Massinissa à nos jours*, ENAL, O.P.U Alger 1986.
- 28- Moulin R, *L'Artiste, l'institution et le marché*, Ed Flammarion, Paris 1992
- 29- Morin E, *La complexité humaine*, Flammarion, Paris 1994.
- 30- Morgan G, *Images de l'organisation - les presses de l'université Laval*, Laval 1989.
- 31- Perroux F, *l'Algérie de demain*, P.U.F 1962, Paris.
- 32- Pontoizeau . P. A, *Les hommes et le management*, Vuibert, Tournai (Belgique) 1993.
- 33- Quivy R et Compenhoudt V, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Editions Dunod, Paris, 1995,
- 34- Rouet F, *Mutation d'une industrie culturelle*, la Documentation Française,Paris,1992
- 35- Remaoun. H(Sous Dir) , *l'Algérie : Histoire, société et culture*, Casbah Editions, Alger, 2000.
- 36- Serieyx H, *Le Zéro mépris*, Inter Editions, Paris 1989
- 37- Tayeto S.A , *L'Algérie face à son avenir*, Editions El-hikma (Collection Ahl El - Hikma), Alger 2000.

- 38- Warnier J. P, *La Mondialisation de la culture*, Casbah Editions, Alger 1999.

Revue – Périodiques - Presse :

- 1- Gagné JP, « *Une entreprise n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas ses ressources humaines* », Journal Les Affaires, 9 Mars 1991.
- 2- Ramonet I, *La pensée unique*, le Monde diplomatique, Janvier 1995.
- 3- Agid P et Tareudeau JC, « *Manager Les Activités Culturelles* », Revue Française de Gestion, Janvier 2002.
- 4- Mario d'Angelo, *La Musique au diapason de la gestion*, Musicologies, N° 2. OMF université Paris SORBONNE 2005.
- 5- Nora P , « *la très grande bibliothèque* », Débat N°84, Mars 1995
- 6- Uletz F – Moisdon JC, « *la Médiation introuvable ou la gestion face au public à la cité des sciences et d'industrie* », Gérer et comprendre, Avril 1992.
- 7- Yellas M, « *Pour en finir avec le patrimoine* », Insaniyat N° 12 Septembre-Décembre 2000.
- 8- Le Soir D'Algérie, *Constantine, ou l'invention du désert culturel*, N°4647, 18 Mars 2006.
- 9- La Tribune, *A Constantine l'événementiel seulement*, 7 Décembre 2006.

Dictionnaires:

1. Dictionnaire Quillet de la langue française, Editions librairie aristide Quillet, Paris, 1975.
2. Dictionnaire le Robert Seuil de sociologie, Editions le Robert Seuil, 1999
3. Le grand Larousse universel, Larousse, Paris, 1997.

Références Internet

- 1- http://www.sciences-po.org/projets_collectifs/metiers_culture/acte_I.htm
- 2- <http://www.cqrhc.com/> (Le site du Conseil Québécois des ressources humaines dans le secteur culturel)
- 3- <http://www.cg.gov.dz/> (Le site des services du chef du Gouvernement Algérien)

- 4- www.el-mouradia.dz (Le site officiel de la Présidence de la République Algérienne)
- 5- www.planetagora.org/theme3
- 6- www.joradp.dz/ (Le site du Journal Officiel de la république Algérienne)
- 7- http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=34603&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- 8- fr.wikipedia.org

Statistiques :

(Version Multimédia)

- 1- Annuaire Statistique N° 22 – ONS. 1999.
- 2- Projections de Population N° 116- ONS 2000.
- 3- Situation économique et sociale 1999 ONS 2001.
- 4- Annuaire Statistique du ministère de la Culture, 2000-2001.

Documents Officiels

- 1- FLN, Charte Nationale 1976, Presses des Editions Populaires de l'Armée,1976
- 2- Rapports de la commission culturelle du comité centrale du FLN entre 1963 et 1989.
- 3- Discours du président Boumediene, SNED, Alger,1975.
- 4- FLN, Rapport sur la 5^{ème} session du Comité Centrale du FLN, Alger, 1982.

قائمة الملاحق:

- 1- استمارة البحث
- 2- دليل المقابلة
- 3- نصوص المقابلات
- 4- القانون الأساسي لعمال القطاع الثقافي: المرسوم التنفيذي رقم 340/91 مؤرخ في 19 ربيع الأول 1412 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 1991 يتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال الثقافة والقوانين المعدلة و المكملة له.
- 5 - الفصل الرابع لميثاق طرابلس
- 6 - Répartition des Ressources Financières des institutions culturelles des EPA et EPIC pour les exercices 2000 – 2001

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

إستمارة بحث

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية
دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة

تحت إشراف الأستاذ :
د. أحمد زردومي

من إعداد الطالب :
شكري بلعلوي

ضع علامة (x) أمام الجواب
هذه الإستمارة سرية لا تستعمل إلا في أغراض علمية

السنة الجامعية : 2007/2006

استمارة البحث

موجهة إلى مجموع العمال العاملين في المؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة

I- البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن:.....
3. الحالة المدنية : أعزب متزوج
4. المستوى التعليمي : لم يدرس ، يقرأ و يكتب ، ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي
5. طبيعة التكوين (التخصص)
6. طبيعة المنصب الذي تشغله؟.....
7. الأقدمية:.....

II- توظيف الموارد البشرية:

8. هل سبق و أن عملت في مكان آخر؟ نعم لا
9. في حالة الجواب بنعم، ما طبيعة العمل الذي كنت تمارسه؟
.....
10. لماذا إخترت اللحاق بهذه المؤسسة؟ - لعدم توفر عمل في أماكن أخرى
- لرغبة شخصية
- لطبيعة الشهادة المتحصل عليها
- أسباب أخرى، أذكرها.....
11. كيف تم توظيفك؟ - عن طريق علاقات شخصية

- عن طريق مسابقة

- بطريقة أخرى أذكرها.....

12. هل خضعت إلى مقابلة توظيف عند توظيفك في هذه المؤسسة؟ نعم لا

13. هل خضعت إلى إختبار توظيف عند توظيفك في هذه المؤسسة؟ نعم لا

14. هل تضمن ملف توظيفك سيرتك الذاتية CV؟ نعم لا

15. عند توظيفك هل قدمت لك توضيحات حول طبيعة العمل الذي سوف تقوم به؟

نعم لا

16. هل أنت راضي على وظيفتك في هذه المؤسسة؟ نعم لا

17. في كلتا الحالتين أذكر الأسباب؟.....

18. لو يعرض عليك عمل آخر في قطاع خارج القطاع الثقافي، هل تغادر هذا العمل؟

نعم لا

19. لماذا، أذكر الأسباب؟.....

.....

.....

III - تنمية الموارد البشرية:

20. هل تمنح المؤسسة عادة فرصا للتكوين؟ نعم لا

21. هل سبق و أن حصلت على دورات تدريبية متخصصة في ميدان عملك؟

نعم لا

22. إذا كان الجواب نعم، ماهي طبيعة هذه الدورات التدريبية؟

.....

23. أين تم ذلك؟.....

24. هل تقوم الإدارة بتقييم أداء العمال داخل هذه المؤسسة؟ نعم لا

25. إذا كان الجواب نعم، كيف يتم ذلك؟ - عن طريق بطاقات التقييم

- المقابلات

طريقة أخرى، تذكر.....

26. هل أنت راضي على عملية التقييم داخل هذه المؤسسة؟ نعم لا

27. في كلتا الحالتين لماذا؟.....

28. هل سبق و أن حصلت على ترقية داخل هذه المؤسسة؟ نعم لا

29. في حالة الإجابة بلا، ما هي الأسباب في نظرك؟

30. هل تمنح الإدارة مكافآت للعمال؟ نعم لا

31. إذا كان الجواب نعم، ماهي طبيعتها؟ - مادية - نقدية

- معنوية - شرفية

32. ما هو تقييمك لتسيير شؤون العمال داخل هذه المؤسسة؟ - حسن

- مقبول

- دون الوسط

- سيئ

33. ما هو تقييمك العام لنشاط المؤسسة الثقافية التي تعمل فيها؟ مكثف

متوسط

قليل

قليل جدا

34. ما هي اقتراحاتك فيما يخص تسيير شؤون عمال القطاع الثقافي؟

.....

.....

.....

دليل المقابلة

- 1- المحور الأول: تقديم المؤسسة الثقافية، طبيعتها، نشاطها، جمهورها، إنجازاتها ؟
- 2- المحور الثاني: كيف تتم عملية التخطيط بالنسبة لاحتياجات المؤسسة، فيما يخص الموارد البشرية؟
- 3- المحور الثالث: هل تقوم المؤسسة دائما بعملية التوظيف سواء من أجل توظيف عمال، أو من أجل توظيف عمال جدد، وعلى أي أساس يتم ذلك؟
- 4- المحور الرابع: هل هناك نظام لتقييم الموارد البشرية داخل المؤسسة؟ وما هي طبيعته؟
- 5- المحور الخامس: بالنظر إلى خصوصية المؤسسة، هل يمكن الحديث عن تواجد سياسة لتأطير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- 6- المحور السادس: أهم النقائص التي يُعاني منها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية وإلى ماذا يرجع ذلك؟
- 7- المحور السابع: التقييم العام للمؤسسة الثقافية، وما هو مستقبلها؟

نص المقابلة مع السيدة درواز. ش مديرة الإدارة - مديرية الثقافة

س : هل بالإمكان تقديم للمؤسسة؟

ج: في الثمانينات كانت مديرية الثقافة تابعة إلى مديرية الشباب والرياضة وبالتالي أصبحت أغلب المراكز الثقافية تابعة لمديرية الشباب والرياضة وتحت إشرافها.

س: وفي الوقت الحالي؟

ج: إلى يومنا هذا هي تحت إشراف مديرية الشباب والرياضة.

س: ودور الثقافة مثل مالك حداد.....؟

ج: لا دار الثقافة مالك حداد أو محمد العيد آل خليفة، أو المسرح أو المتحف فهي تحت إشراف مديرية الثقافة لولاية قسنطينة. المراكز الثقافية التي كنت أتكلم عنها هي المراكز الموجودة على مستوى البلديات مثل: الحامة، ديدوش مراد.... الخ، فهي تابعة إلى مديرية الشباب والرياضة.

س: هذه المراكز الثقافية لا تملك ميزانية، لماذا؟

ج: نعم، هي لا تملك ميزانية، لماذا هذا السؤال، يجب طرحه على جهات أخرى.

س: فيما يخص الميزانية، هذه المراكز لا تملك ميزانية على غرار المركز الثقافي الإسلامي و CCI.

ج: CCI كان تابع إلى مديرية الثقافة لكن من سنة 2000 أصبح تحت إشراف مديرية الشباب والرياضة نظريًا أو قانونيًا، نحن مثلاً في مديرية الثقافة الميزانية المخصصة لنا، لا تكفي حتى لدفع الرواتب أحياناً. فمثلاً لدفع الرواتب لشهري جويلية وأوت، نحن نقوم بإرسال طلب على مستوى الوزارة لتأمين أجور العمال في المديرية.

إن مديرية الثقافة تتابع برنامج وزارة الثقافة، وهي ممثل الوزارة على المستوى الولائي، ومن ناحية القانون الأساسي هي تابعة للمديرية التنفيذية للولاية أي الوالي، وهي تشرف على نشاطات بعض المؤسسات الثقافية، مثل المتحف الوطني سيرتاء، المسرح الجهوي، دور الثقافة، ومدرسة الفنون الجميلة، فمدرسة الفنون الجميلة هي تابعة لمديرية الثقافة والشهادات التي تقدم للمتكونين هي شهادات معرف بها كشهادات للتكوين المهني.

س: كيف يتم وضع البرامج، أو برمجة النشاطات؟

ج: هناك برامج موضوعة خصيصا للمديرية من طرف الوزارة، وهناك اقتراحات لبعض البرامج بالتنسيق مع الولاية مثلا في ليالي رمضان... وهناك مثلا بعض النشاطات مثل: مهرجان المالف، ليالي المالف، بعض الندوات، هذه النشاطات تقوم بها مديرية الثقافة.

س: في ماذا تتمثل العلاقة بين مديرية الثقافة والوزارة والمؤسسات الثقافية التابعة للمديرية الخاصة مثلا من الناحية الإدارية ومن ناحية البرمجة؟

ج: من ناحية البرمجة هناك تنسيق جيد مع المؤسسات الثقافية التابعة للمديرية الثقافية مثل المتحف، أو المسرح أما من الناحية الإدارية فلا توجد علاقة فعلية. إلا أنه إذا وقعت مشاكل إدارية في هذه المؤسسات فيمكن لمديرية الثقافة أن تتكفل وتعالج هذه المشاكل.

س: كيف تحددون حاجات المديرية من ناحية الوظائف والموظفين، هل هناك تحليل للوظائف؟

ج: (la nomenclature budgétaire) تأتينا من الوزارة إذن نحن نعمل بحسب الميزانية. لدينا مدراء مكاتب مساعدين، أو ثلاثة مساعدين للمدراء، مجلس ثقافي، منشطين ثقافيين. من ناحية الموظفين لا يوجد مشكل فنحن نعمل ب un organigramme من الوزارة. يمكن توظيف عمال لكنّ تتم دراسة ذلك على مستوى الوزارة.

س: في ماذا تتمثل النقائص من ناحية العمال؟

ج: نعم، نحن نعاني من نقص كبير من ناحية المنشطين الثقافيين.

س: هل تقومون بتحليل للوظائف مثلا فيما يخصّ المنشطين الثقافيين تدرسون الشروط المتوفرة فيهم من ناحية التأهيل وغير ذلك لتوظيفهم؟

ج: على مستوى مديرية الثقافة، لا، نحن لا نقوم بتحليل الوظائف ، لا نقوم بتوظيف مثلا منشطين في المجال المسرحي، أو الفنون التشكيلية، نوظف من خلال l'organigramme المخصص لمديرية الثقافة. يمكن لنا أن نوظف كما قلت سابقا، منشطين ثقافيين مثلا في المسرح، في الموسيقى، في علم الآثار، مؤرخين لكن في الواقع لا. نحن نرسل طلبات إلى الوزارة فيما يخص حاجات المديرية مثلا لمنشطين ثقافيين بغرض التوظيف، لكن الدراسة تتم على مستوى الوزارة وبالتنسيق مع وزارة المالية للحصول على منصب عمل. كل الملفات وحاجيات المديرية تدرس على مستوى الوزارة وبالنسبة لكل ولايات الجزائر.

س: هل يتم التوظيف فقط لملأ الفراغ، مثلا عندما يخرج موظف للتقاعد أو لأسباب أخرى...؟

ج: لا، طبعا نحن نقوم بتوظيف عمال، حسب حاجتنا لكن لا نقوم بتوظيف الكثير من العمّال، وذلك راجع إلى موافقة الوزارة والميزانية.

س: هل قمتم بتوظيف عمال مؤخرا؟

ج: نعم مؤخرا في هذه السنة قمنا بتوظيف منشط ثقافي، أرسلنا طلب إلى الوزارة تمت دراسته والموافقة عليه. أحيانا نقوم بإرسال طلب إلى الوزارة، ننتظر حتى ترسل الوزارة ميزانية إضافية على موجبها يمكن توظيف عمال جدد. نستطيع توظيف عمال عن طريق مسابقة، حيث نضع إعلان في الجرائد ويتم توظيف مثلا أعوان إداريين ويتم اختبارهم. لكن كل شيء يتوقف على الوزارة. على مستوى المديرية نحن نقوم بدراسة الملفات. لكن الموافقة على التوظيف كما سبق وذكرت تتم على مستوى الوزارة.

س: فيما يخصّ الموظفين الأساسيين في مديرية الثقافة، هل يتم تقييم العمّال بنفس المقاييس المعمول بها في التوظيف العمومي؟

ج: نعم، نعم، نحن نعمل بنفس المرسوم (59 - 87) الصادر بتاريخ 23 مارس 1985.

س: كما سبق وذكرت مديرية الثقافة لديها مناصب خاصة بمديرية الثقافة في مجال خصوصية هذه المناصب هل المديرية تأمن تأطير وتكوين أو تدريب للعمّال؟

ج: لا الوزارة، هي التي تقوم بهذا العمل، هناك مديرية une direction de planification لكن إلى يومنا هذا لم تقم بعمل في هذا السياق.

س: ولم تحصلوا على دعوات مثلا لحضور دورات تكوينية أو ندوات تكوينية؟

ج: لا، أبدا.

س: كيف تقيمون عمل المديرية من خلال تجربتكم؟

ج: فما يخصّ الإدارة، لا يوجد مشاكل كبيرة. من الناحية المادية طبعا هناك مشكل وميزانية المديرية محدودة، لكن كل العمال والإطارات تعمل بطريقة قانونية.

س: لنقل أنه تمت الموافقة على le post budgétaire من طرف الوزارة، كيف تتم عملية التوظيف؟

ج: هذا يتوقف على طبيعة التوظيف، فإذا كان التوظيف خارجي

.Dans ce cas la tout dépend du statut des corps communs (recrutement externe)

إذا كان لدينا (un recrutement sur site) ننظر في شروط التوظيف مثلا: الشهادة المحصل عليها من طرف المترشح، هل هو مؤهل، ندرس (CV) السيرة الذاتية للمترشح إذا كان لديه تجربة أو لا.

س: هل تستعملون السيرة الذاتية للمتشحين؟

ج: نعم، الآن نستعمله وفي السنوات الأخيرة أصبحت ضرورية. تتم دراسة الملفات دراسة عادية على مستوى المديرية أمّا في التوظيف بالمسابقات un recrutement pour concours sur site تتم دراسة الملفات على مستوى لجنة تقنية تقوم بدراسة الملفات، إذا كانت تتماشى مع القوانين الداخلية للمديرية وقوانين الوزارة. طبعاً هناك مدّة لدراسة الملفات 45 يوم أو أحياناً 3 أشهر ثم نستدعي المترشحين الموافين للشروط ونقوم بـ entretien، نقوم بطرح أسئلة حول الثقافة، حول الإدارة،... الخ وبالتالي فيما يخصّ العمّال لا يوجد مشكل من ناحية الميزانية.

فيما يخص البيروقراطية نحن نعلم أننا في بلد أين كل الإدارات فيها بيروقراطية، لكن على مستوى مديريتنا لا توجد بيروقراطية بصفة كبيرة ذلك راجع لقلّة عدد العمال لسنا كثيرين وأغليبتهم إدارات.

ماي 2007

نص المقابلة مع السيد رمضان. ع موظف مصلحة المستخدمين - متحف سيرتا:

س: في إطار دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية بمدينة قسنطينة، المتحف بما أنه أحد هذه المؤسسات، هل بالإمكان إعطائنا تقديم لمؤسسة المتحف في نشاطه، في علاقته بالمؤسسات الأخرى

ج: المتحف هو مؤسسة ذات طابع ثقافي مفتوحة على الجمهور دون غرض مادي، فهي تقوم بحفظ الشهد المادية (تاع) الإنسان بغرض دراستها وعرضها للزوار وهي ذات هدف ترفيهي وعلمي وثقافي هذا التعريف بإيجاز. المتحف الوطني سيرتا يعتبر من أقدم المتاحف الجزائرية وأغناها آثارا، فكرة ظهور المتحف كانت في الفترة الاستعمارية وبالضبط سنة 1852 حيث تأسست جمعية تسمى جمعية الآثار والجغرافيا بمقاطعة قسنطينة من طرف بعض الضباط والباحثين الفرنسيين، هذه الجمعية كانت لها الفضل في بناء هذا المتحف وفعلا حيث قررت بالتنسيق مع البلدية إنشاء المتحف بكدية عاتي .

فالمتحف بدأت الأشغال به حوالي 1920 - 1921 وانتهت سنة 1930 تحت إشراف المهندس المعماري (Castelli) كاستيلي، وفي 15 أفريل 1931 تمّ فتحة للزوّار تحت اسم Mercier Gustave سمي بهذا الاسم نسبة للأمين العام للجمعية الأثرية آنذاك لكن هذا المتحف كما نقول (il a été baptisé CIRTA) يعني أصبح يحمل تسمية سيرتا نسبة إلى التسمية القديمة لمدينة قسنطينة .

س: (après l'indépendance ou dans la période coloniale) بعد الاستقلال ثم تسميته سيرتا أو في الفترة الاستعمارية؟

ج: (non coloniale) لا في الفترة الاستعمارية وفي 5 جويلية 1975 تمّ تسميته متحف سيرتا نسبة للتسمية القديمة ورقى إلى متحف وطني على ما أظن في 26 ماي سنة 1986 وصار تابعا مباشرة إلى وزارة الثقافة.

س: كيف كان (le statut) الخاص بالمتحف قبل 1986 ؟

ج: هو كان تابع للبلدية في ذلك الوقت وربما كانت تحت إشراف وتسيير البلدية أنا لا أملك كل المعلومات لكن بعد أن أصبحت له استقلالية مالية وإدارية أصبح له (statut) الخاص بالمتاحف. وإذا لم تخني الذاكرة كان في إطار المرسوم في سبتمبر 1991

لا أذكر جيدا يتكلم عن المتاحف والثقافة والدور الذي تقوم به، وكذلك إنه يخضع للمرسوم تاع الوظيف العمومي مثلا، في 1985 يخص الأمور الإدارية، كان هناك قانون على ما أعتقد في مارس 1985 فيه يحدّد le statut تاع إدارة عموميّة بصفة عامة ويحكمها القانون الخاص بالثقافة الذي صدر سنة 1991.

س: من خلال تجربتك كيف تقيم عمل المتحف؟

ج: نعم المتحف يعتبر، واجهة أو نافذة على التراث وعلى تاريخ المدينة، وهذا المتحف له مسؤولية كبيرة لإعطاء أو لإبراز الآثار الموجودة فيه للجمهور، ويتم ذلك عن طريق أساليب معينة، من خلال النشاطات التي تتم داخل المتحف والنشاطات التي تتم خارج المتحف، وذلك لتحسيس الجمهور بأهميّة التراث الذي يعتبر عن كياننا ويعبّر عن ماضيها. فمن خلال النشاطات التي هي كثيرة جدا فهناك ساهرين على النشاط، كل عام يضعون برامج تنشيطية تخص دور المتحف اتجاه الجمهور.

س: من يضع هذه البرامج، وهل البرنامج et le programme il se fait au niveau du musée et après une validation au niveau du ministère ?

يعني كيف تجري العملية؟

ج: هذا كله يتم داخل المتحف لأن المتحف عنده استقلاليّة حتى في بعض القرارات لكن لا يخرج ذلك عن القوانين التسييرية تاع المتاحف.

هناك أشياء لا بدّ للمؤسسة أن تستشير المؤسسة المعنيّة بالأمر وهي وزارة الثقافة. خاصة إذا كانت هناك نشاطات خارج المتحف حيث يتحتم إخراج بعض القطع الأثرية ولهذا نعم، على المسؤول الأوّل والساهرين على ذلك استشارة وزارة الثقافة فيما يخص النشاطات التي تقوم بها خارج المتحف لإظهار، دور المتحف خارج المؤسسة. فالمسؤولين على المتحف يتحملون كل المسؤولية تاع les objets (القطع الأثرية) عندما تتعرض للسرقة أو للتلف فالمسؤول يتحمل كل المسؤولية.

عموما المتحف يقوم بعدة نشاطات، هناك نشاطات داخل المتحف، وهي القيام بالمعارض التي لها علاقة بالأشياء الموجودة في المتحف، مثلا معارض للفنون الجميلة، أو معارض خاصة بالتراث، وخاصة في شهر التراث الذي تكثر فيه النشاطات، فيه مثلا هناك أيام دراسية تبدأ من 18 أفريل إلى 18 ماي كل عام تقوم بهذا، وتكون هناك أيام تحسيسية، وأبواب مفتوحة للزوّار، حيث يكون هناك الدخول مجاني، وهناك المرشدين الذين يعطون شروحات للزائرين حتى تكون لهم دراية بما هو موجود بالمتحف، حتى يطلّعوا على تاريخ بلادهم، ففي شهر التراث مثلا، تكون فيه أنشطة مكثفة في حالات مثلا نقوم ب 3 أو 4 نشاطات في الشهر منها أيام دراسية، منها معارض إلى غير ذلك، وكذلك الحقبة المتحفية، مع مديرية

التربية نقوم بزيارة المدارس، نقوم بتقديم حصة في التاريخ عن طريق Datashow لنعرّفهم بالمتحف وبتاريخ بلادهم.

س: منذ متى تقومون بهذا النشاط؟

ج: هي بدأت منذ عهد مدير المتحف " قديد أحمد " ثم نشطت في عهد المديرية السابقة "دحو " وكذلك وزادت في نشاطها في عهد المديرية الحالية " سامية " يعني كل أحد خارج أيام شهر التراث نقوم بجولة حول المدارس الأساسية على مستوى بلدية قسنطينة، نحاول أن نغطي كامل المدارس الموجودة داخل الولاية.

س: هل هذه الجولات تقومون بها إلا في شهر التراث أو دائما؟

ج: دائما، لكن في شهر التراث أحيانا نقوم بتقديم حصتين في الأسبوع يوم الأحد والثلاثاء. هذا فيما يخص الحقبة المتحفية.

س: ما عدا الباحثين هل الطلبة الآخرين يقصدون المتحف في إطار مدرسي أو بطريقة فردية؟

ج: في الحقيقة، الطلبة يأتون بطريقة منظمة في غالب الأحيان يعني أكثر من الطريقة الفردية، الطلبة مثلا يأتون من مدارس من كل المستويات، مع أساتذتهم أما فرادى يعني بالطريقة الفردية فالتوافد قليل بالمقارنة مع الطريقة المنظمة، أما الجمهور العادي فهو قليل بالمقارنة مع الطلبة.

س: هل هناك إحصائيات؟

ج: نعم عندنا إحصائيات، يمكن أن أعطيك، فيما بعد، نماذج عن الطلبة الذي يأتون إلى المتحف الناس العاديين، الأجانب إلخ، هناك أيضا العامل الزمني في العطل مثلا في الصيف ينقص الجمهور، فهم يجدون مثلا أماكن أخرى للاستجمام إلى غير ذلك.

س : كيف تتم عملية التخطيط بالنسبة لاحتياجات المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وهل يتوفر

المتحف على تحليل للوظائف ؟

ج: نحن مثلا، في الإدارة نقوم بتنظيم والتخطيط وتعيين العاملين داخل المؤسسة للقيام بدورهم، نحن نعرف أن الإدارة تخضع دائما إلى قانون في التوظيف ، ولكن إدارة المتحف لها دور في مثلا توظيف العمال وخاصة توظيف العمال يخضع يعني حسب المؤهلات المهنية التي عندهم وكذلك الشهادات التي تحصلوا عليها فالمؤسسة دائما تنظر إلى العامل كأنه أداة لأداء مهمة داخل المؤسسة وبالتالي فالمؤسسة تخضع دائما للقوانين المعمول بها دائما، تدخل يعني (elle recrute) ناس التي تحتاجهم هي.

س: من هي هذه المؤسسة؟

ج: المتحف، الإدارة، لكن الإدارة عندما تدخل أشخاص، لا بدّ أن تُعلم الوظيفة العمومي، يجب على الوظيفة العمومي أن يوافق على (les postes).

س: المهم هل يتم إدخال العمال على أساس احتياجات المتحف؟

ج: نعم، نعم لا تتم بطريقة فوضوية، المجلس المكوّن من الإدارة يدرس النقائص الموجودة في المتحف يقومون بإشعار أو إبلاغ الوزير الوصية ثم ينظرون في القانون وإذا وافقوا، تقوم المديرية بوضع إعلانات على مناصب الشغل في الجرائد وإلى غير ذلك، هذا الشيء المعمول به في جميع المؤسسات.

س : هل هناك تحليل للوظائف ؟

ج: نعم، نعم هكذا يكون، هناك تحليل للوظائف نحن نقوم بهذا التحليل لكن ليس بالطريقة المعمول بها في ال (GRH) تسيير الموارد البشرية.

س: إذا كيف يمكن تحديد (les besoins) الحاجات؟

ج: يتم ذلك بالنسبة إلى النقائص الموجودة في المؤسسة. نحن ننظر إلى المنصب الشاغر أو حاجة المؤسسة، مثلا نرى أنّ المؤسسة عندها نقص في الحراس، مثلا هذا يشكل خطر على الأمن في المتحف وبالتالي يجب علينا أن ندعم الأمن. ولا ينظر إلى ذلك من الجانب البشري فقط يمكن النظر إلى ذلك من الجانب المادي مثل الكاميرات، المنبهات مثلا.

وحسب تجربتي هذه هي الفكرة التي يتم بها تحديد النقائص، وقس على ذلك فمثلا نلاحظ أنّ في المتحف لا يوجد فيه علماء آثار متخصصين فيما قبل التاريخ (préhistoire)، فالمؤسسة فكّرت وارتأت أن توظّف، شخص له مؤهلات، يحمل شهادة جامعية في اختصاص ما قبل التاريخ، يعني هكذا يتم تحديد المنصب.

س: يعني لا توجد une description des postes يعني المهام المرتبطة بكل منصب؟

ج: نعم، يوجد كل منصب له مهامه، وقانون 1991 ينص على ذلك مثلا: assistant de recherche له مهامه وكل عامل وله مهامه. والقانون الداخلي للمؤسسة ينظم أيضا هذه المهام، وذلك في قوانين الوظيفة العمومي.

س: هل هناك عملية تقييم للعمال؟

ج: هذا شيء واضح، أنا لا أملك كل المعلومات الإدارية لكن نعم، يمكن تقييم العمال، هذا يدخل في الحوافز التقييم السلبي أو إيجابي، مثلا لزيادة الأجرة، والعلاوات أو الترقية في المنصب أو الدرجات. لا يوجد تقييم في الواقع، وحتى قانون 1991 ينصّ على ذلك، وإذا لم تقيم العامل سوف يغير العمل التقييم يجب أن يكون، يمكن تكوين العامل، إعطائه علاوات أو الترقية إلخ.

ومن خلال تجربتي لاحظت أنّ العمال يريدون الاستقرار في العمل داخل المؤسسة (المتحف)، والظروف التي مرّت البلاد مثل غلق المؤسسات، العامل يقول إنه إذا غير العمل يمكن أن تغلق المؤسسة، ولهذا أغلبية العمال يفضلون البقاء هنا في المؤسسة.

س: يعني هل العمال راضين على عملهم داخل المتحف؟

ج: يعني، لا نستطيع قول ذلك، أي عامل وفي أي مؤسسة حتى ولو كان إطار لا يكون راضي على عمله 100% يكون هناك دائما نقص،

س: هل هناك عملية تأطير للعمال بمعنى آخر هل تقوم المؤسسة بمنح فرص للعمال في إطار التكوين والتأطير و le perfectionnement والترقيات؟

ج: نعم حسب الظروف داخل المؤسسة، إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى تأطير وتكوين عمال أو أعوان فيمكن أن تمنحهم فرص للتكوين خارج المؤسسة. كل عام مثلا تقوم المؤسسة بتقديم منح للتكوين لشخص أو لشخصين، لمدة شهر أو شهرين خاصة في السنوات الأخيرة.

س: يعني هناك بعض النقائص؟

ج: نعم هناك نقص مثلا فيما يخص restauration (الترميم) لا يوجد حتى مخبر مختص للترميم. وأحيانا يتطلب الأمر إحضار مختصين في الترميم من خارج الجزائر وهناك نقص حتى في الوسائل الماديّة.

س: هل لديكم اقتراحات أو تصور فيما يخص تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية؟

ج: يعني هو موضوع حساس، لكن يمكن أن تكون هناك اقتراحات كثيرة جدا. مثلا أن يكون هناك تنظيم للموارد البشرية. أنا أتمنى أن تكون كل إدارة تتماشى مع التطور العلمي وكذلك الاهتمام بالعامل. فلكي نتجح أي إدارة يجب الاهتمام بالعامل من الجانب المادي. من الجانب المعنوي والنفسي ومن الجانب الاجتماعي. هذا كله يساعد على ترقية المؤسسة فإذا تخيلنا على الجانب البشري فالمؤسسة لن تقوم بعملها على أكمل وجه. هناك اقتراح آخر هو أنه يكون كل شخص في مكانه المناسب.

س: هناك أشخاص ليسوا في مكانهم المناسب ؟

ج: لا، أنا أتكلم بصفة عامة، في الإدارة الجزائرية، يجب أن توظف الشخص المناسب للمنصب.

س: أنتم واكتبتم عدة مدراء في المتحف يعني هل يتم توظيف العمال المختصين في الجانب التاريخي و الأثري فقط؟ مثلا المدراء السابقين؟

ج: المدير السابق كان تكوينه في المجال التاريخي، والمديرة السابقة دحو كان تخصصها أيضا المجال الأثري archéologue أما المديرة الحالية فتخصصها الإدارة فهي حاملة لشهادة في الإدارة والاقتصاد لكن يعني لا يوجد شخص حامل لشهادة إدارة مثلا متخصصة في المتاحف أو غير ذلك هذا لا يوجد، لا يوجد.

س: شكرا جزيلا سيّد رمضان.

ماي 2007

نص المقابلة مع السيد رضوان . ك : مسؤول الإدارة، نائب المدير

المسرح الجهوي لقسنطينة

س: هل يمكن أن تعطينا تقديم للمسرح الجهوي قسنطينة، هياكل المسرح، عمال المسرح، الممثلين، نشاطات المسرح؟

ج: المسرح هو مؤسسة ثقافية، هو لديه (statut EPIC) يعني تجاري تم بناءه سنة 1886.

لديه un organigramme bien déterminé لديه المدير و 3 أقسام.

قسم إدارة ومالية 1- département administration et finances

قسم الإنتاج 2- département production

قسم برمجة 3- département programmation

عدد العمال نظريا هو 128 موظف لكن مع المشاكل المادية التي نعاني منها عندنا أقل من ذلك بكثير.

32 عامل بما فيهم (les vacataires) (13) ممثل مع (2) métreur en scène، التقنيين (6)،

المستقبلات (7)، والآخريين هم إداريين.

س: الإداريين هم في المجال المسرحي؟

ج: لا، لا علاقة لهم مع المجال المسرحي.

س: هل تستفيدون من ميزانية من طرف الدولة؟

ج: نعم، رغم أنه تجاري لكن لدينا ميزانية سنوية تقدّم لنا من وزارة الثقافة.

س: هل لديكم علاقة مع مديرية الثقافة؟

ج: لا، المسرح هو مؤسسة ثقافية مستقلة بذاتها، بميزانيتها وهو تابع مباشرة إلى الوزارة، وزارة الثقافة.

س: هناك نقص كبير في الإنتاج المسرحي بالنظر إلى تاريخه العريق خاصة السنوات الأخيرة؟

ج: المسرح الجهوي أو الوطني هو يعيش بالدعم الذي تقدمه الدولة وفي بلادنا لا يوجد (un marché du

spectacle) سوق للعروض المسرحية، والإنتاج يكلف أموال كبيرة والميزانية المخصصة للمسرح لا

تكفي للقيام بإنتاجات مسرحية كثيرة.

س: كيف تقيمون العمال والموارد البشرية، في مؤسسة المسرح؟

ج: في الجزائر، لا يوجد مدارس متخصصة مثلا في تكوين les machinistes أو المختصين في الإضاءة، وبالتالي لا يوجد تقنيين مختصين. أما فيما يخص الممثلين فنحن نوظف ممثلين من جمعيات المسرح الهواة، ولا يوجد سياسة لتكوين المسرحيين فهناك نقص كبير في المحترفين.

س: هل هناك تقييم للعمال؟

ج: صراحة لا يوجد تقييم، وأغلب العاملين لا يملكون شهادات عليا.

س: هل يقوم المسرح بإرسال عمال للقيام بتربصات في الخارج لاكتساب خبرات مثلا في مجال التمثيل، أو المجال التقني الإنارة، الصوت.....؟

ج: لا توجد منح من طرف الوزارة، لكن يمكن إرسال عمال للتكوين والتربص من ميزانية المسرح، وهذا نادرا ما يحصل.

س: ما هي النقائص التي يعاني منها المسرح؟

ج: هو بالأخص الإمكانيات، هناك نقص كبير وكبير جدا في الإمكانيات، وهناك مشكل أنه الفنان ليس له (statut)، وكذلك التكوين المختص، هناك نقص كبير.

س: ما هي اقتراحكم؟

ج: أن تكون هناك إمكانيات كبيرة، وأن يكون هناك تكوين للفنانين والمختصين والتقنيين، ويجب أن يكون هناك statut للفنان، وأن يكون هناك تربصات كثيرة للممثلين والتقنيين في الخارج، لاكتساب خبرات في المجال المسرحي.

ماي 2007

المقابلة مع السيد بومعروف.س مدير المركز الثقافي الإسلامي:

س: هل يمكن أن تعطينا نبذة تاريخية عن المركز الثقافي الإسلامي بمدينة قسنطينة؟

ج: هو هذا البناء تم بناءه في العهد العثماني سنة 1771 وكانت زاوية سميت بزاوية سيدي علي التلمساني، كانت تدرس القرآن والحديث والنحو إلخ. وعندما دخل الاستعمار الفرنسي إلى قسنطينة تم الاستيلاء على هذا المقر وتم تحويله إلى مقر لفرقة عسكرية تم أعطوه إلى رهبان مسيحيين. عند نهاية القرن 19 استولى عليه اليهود وحولوه إلى معبد يهودي إلى غاية الاستقلال. حيث غادر معظم اليهود مع المستعمر الفرنسي، وبقي بعض اليهود خاصة الكبار في السن يستعملونه لطقوسهم الدينية إلى غاية سنة 1968. حيث تم ضمّه إلى وزارة التربية وكان يستغل كإقامة للطلبة. وفي السبعينات تحول إلى وزارة الشؤون الدينية أين أصبح المركز الثقافي الإسلامي وبصفة رسمية سنة 1986.

س: كيف يتم تسيير هذا المركز خاصة من ناحية الميزانية؟

ج: هناك ميزانية تقدّر بحوالي 30.000 دج، نحصل على مبلغ مخصص للورق وآخر مخصص للأدوات المكتبية وآخر مخصص للإكراميات.

س: طبعا هذا المبلغ يعتبر مبلغ قليل جدا هل هذا يعني أنّ المركز يعتمد في نشاطاته على الدّعم المادي من الأفراد والجمعيات؟

ج: هو إذا بقينا نفكّر في الميزانية أو الدّعم، ندخل فيما يسمّى الروتين الإداري. لذا علينا أن نفكّر في طرق أخرى لتجسيد المشاريع أو النشاطات التي نقوم بها، مثلا عن طريق التطوّع.

س: لكن أنتم على مستوى المركز لستم مجبرين بالقيام بأعمال تطوّعية للقيام بنشاطات، هل قمتم بطرح إشكالية الميزانية المحدودة على المسؤولين مثلا في الوزارة؟

ج: تم طرح هذه الإشكالية والعوائق التي نواجهها على بعض المسؤولين في الوزارة، لكن الإجابة كانت دائما هو أنّه يجب المحافظة على نفس الميزانية حتى يتسنى للوزارة الوصيّة ببناء مراكز ثقافية فرعية أخرى على مستوى كل الولايات. إذن يتم دراسة ميزانية هذه المراكز بعد الانتهاء من إستراتيجية بناء المراكز الفرعية، أي إستراتيجية لتعميم المراكز الثقافية الإسلامية في كل الولايات والبلديات.

س: هل ميزانية 30.000 دج كافية لتسيير المركز الثقافي الإسلامي والنشاطات التي يقوم بها؟

ج: بطبيعة الحال هي لا تكفي. كما سبق وذكرت فإننا نعتمد على طرق أخرى للقيام بنشاطات مثلا عندما نحضر أساتذة محاضرين أو مفكرين لإلقاء المحاضرات، نعتمد على الأعمال التطوعية لعمال المركز وبعض الجمعيات التي تعمل معنا. حتى مثلا في المبيت عندما يأتينا محاضرين من خارج الولاية أحيانا يقيمون في بيوت أحد المتطوعين.

س: لكن لا يعقل أنه مركز ثقافي إسلامي و هو "مؤسسة حكومية" أو إدارة تعتمد في عملها على العمل التطوعي هو ليس جمعياً؟

ج: مثلا في بعض النشاطات يمكن لنا التنسيق مع البلدية أو الولاية أو مؤسسات ثقافية أخرى، فيقوم المركز بعمليات تنظيم وإعداد هذه النشاطات، مثلا في الأعياد الوطنية أو الدينية؛ الدعم هنا يأتي من طرف البلدية أو الولاية. نحن نقوم بإرسال طلبات للولاية أو البلدية للحصول على دعم أكثر، تلقى رد إيجابي لكن تبقى وعود شفوية. وأحيانا البلدية أو الولاية لا تستطيع دعماً مادياً لأننا تحت وصاية وزارة الشؤون الدينية وبالتالي فالمركز ليس من صلاحيات البلدية ولا الولاية.

س: هل هناك استراتيجية للوزارة الوصية فيما يخص تسيير المراكز الثقافية وتنظيم برامج الأنشطة الثقافية التي تقومون بها؟

ج: على مستوى وزارة الشؤون الدينية، يوجد فيها مديرية الثقافة الإسلامية الفرعية، وهناك مقر خارج مقر الوزارة هو المركز الثقافي الإسلامي فيه الإدارة العامة للمراكز الثقافية الإسلامية الفرعية في كل الولايات بما فيها مركز قسنطينة.

س : لو نتحدث عن واقع تسيير العمال في المركز أو المراكز الثقافية الإسلامية؟

ج : و الله المركز الثقافي الإسلامي يسير كأى مؤسسة في الوظيف العمومي، له نفس المشاكل و نفس الإحتياجات. ليس لدي ما أقوله في هذا المجال.

نص المقابلة مع السيد نور الدين . س : مسؤول المستخدمين بلدية قسنطينة

س : كيف تتم عملية التخطيط بالنسبة لاحتياجات المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وهل تتوفر المصالح على تحليل للوظائف ؟

ج : تتم عملية التخطيط لاحتياجات البلدية فيما يخص الموارد البشرية من خلال عملية بسيطة تتمثل في حصر الاحتياجات الفنية والتقنية التي تحتاجها البلدية في ممارسة نشاطاتها اليومية وترجمة ذلك من خلال الوظائف المعروضة على سوق الشغل.

س : هل هناك عملية توظيف في المصالح البلدية من أجل تعويض عمال أو توظيف عمال جدد، كيف تقيم حركة العمال في البلدية ؟

ج : في كل سنة تقوم البلدية بإعداد جدول للمستخدمين من أجل توظيف مستخدمين بغرض تعويض النقص المسجل سنويا في تعدادها (تقاعد - وفاة - استقالة - عزل...)، أما التعويض فإنه لا يوجد في المؤسسات العمومية ومنها البلدية بحيث أن التوظيف لا يكون إلا من خلال جدول للمستخدمين مصادق عليه من طرف الجهات المختصة.

س : كيف تتم عملية التوظيف؟

ج : تتم عملية التوظيف من خلال المراحل التالية:

- 1- إرسال احتياجات مختلف المصالح البلدية إلى مديرية الموارد البشرية.
- 2- تقوم المديرية بفرز ودراسة هذه الاحتياجات وفق الأولوية وكذلك مع مراعاة القدرة المالية للبلدية.
- 3- إعداد مشروع جدول مستخدمين من أجل عرضه على دورة المجلس الشعبي البلدي.
- 4- بعد مصادقة المجلس الشعبي البلدي على الجدول، يتم إعداد جدول رسمي للمستخدمين وإرفاقه مع مداولة مصادق عليها إلى مصالح الولاية من أجل التأشير عليه والمصادقة.
- 5- بعد مصادقة مصالح الولاية على الجدول تقوم البلدية بباقي مراحل التوظيف (إشهار - إعداد قرارات فتح المسابقات ... الخ).

س : هل هناك تقييم للموارد البشرية داخل (البلدية) وما طبيعته؟

ج : هناك تقييم مهني دوري، أما طبيعته فهي طبيعة قانونية بحتة لا تخضع إلى أي نوع من معايير التقييم الموضوعي المعمول به أكاديميا، بحيث أن التقييم لا يكون إلا أثناء الترقية في الدرجات، أو خلال الترقية في المرتبة، فإن المقياس الأول للتقييم هو الأقدمية.

س : هل يمكن الحديث على سياسة للتأطير بالنسبة للموارد البشرية (التكوين - التدريب)؟

ج : مادامت عمليات تكوين وتدريب الإطارات تخضع لبرنامج وزارة الداخلية والجماعات المحلية، فإننا لا نستطيع أن نتكلم عن أي سياسة للتأطير داخل البلدية.

س : ما هي في رأيكم أهم النقائص التي تعاني منها عملية تسيير الموارد البشرية؟

ج : أهم النقائص التي تعاني منها عملية تسيير الموارد البشرية نذكر:

- قدم القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي لا تتماشى مع التطور الكبير الذي عرفه علم تسيير الموارد البشرية.

- المركزية الكبيرة في التسيير، وتعدد مصالح الرقابة مما أدى إلى بيروقراطية كبيرة عطلت مختلف الملفات التي تسييرها مصالح الموارد البشرية.

س : ماذا تقترحون؟

إن إعادة مراجعة القوانين، وكذا مراجعة آليات تسيير الموارد البشرية وجعلها أكثر مرونة، كفيل ولو نسبيا في حل الكثير من المشاكل والعراقيل التي تواجهها مختلف الإدارات في تسيير مواردها البشرية.

جوان 2007

المقابلة مع السيد السعيد. ز مدير الشؤون التربوية و الثقافية و الرياضية

بلدية قسنطينة

س : هل يمكن أن تقدم لنا شرح حول تسيير القطاع الثقافي على مستوى البلدية؟

ج: الشرح، نحن لا يمكن أن نشرح لك، لكن يمكن أن أعطيك بعض المعلومات فيما يخص تسيير القطاع الثقافي على مستوى بلدية قسنطينة. بلدية قسنطينة لها عقارات مخصصة للثقافة والشباب، منها مراكز ثقافية منها مكتبات ومنها دور الشباب.

المراكز الثقافية، والمكتبات تقوم بالإشراف عليهم البلدية مباشرة أما دور الشباب فهم تابعين لمديرية الشباب والرياضة، أما دار الثقافة وقصر الثقافة فهم تابعين لمديرية الثقافة بما فيهم المسرح الجهوي والمتحف، وهذه الهياكل لها des statuts types من الوزارة بمراسيم من وزارة الثقافة، لهم قوانين للتسيير فيما يخص المدير والأعوان.

س: المراكز والمؤسسات التابعة للبلدية ما هو le statut هذه المؤسسات؟

ج: المراكز والمكتبات التابعة للبلدية ليس لديهم statut ليس لديهم قوانين خاصة تسييرهم، وحتى دور الشباب ليس لديهم قوانين خاصة، والمراكز التابعة لوزارة الثقافة أيضا. هي عبارة على فضاءات لهيكلية وتكوين الشباب. وهناك مؤطرين لتقديم النشاطات. البلدية تضع كل الإمكانيات لتقديم الأنشطة، وفي كل مركز هناك ورشات لتنشيط وتأطير الشباب في عدة مجالات وهناك برامج تسيير هذه المراكز والورشات.

س: من يقوم بتحديد برامج النشاطات التي تقوم بها المراكز التابعة للبلدية؟

ج: برامج النشاط الثقافي الكبرى تُحدد من طرف اللجنة الثقافية للبلدية. و الاقتراح من الإدارة (لجنة الشؤون الثقافية والتربوية والرياضية). أما البرامج الداخلية للمراكز فيقوم بوضعها الإطار التي تعمل في هذه المراكز مثل المعهد البلدي للموسيقى، هذه الإطار المختصة في عدة مجالات مثلا أساتذة الرسم والموسيقى يقومون في إطار un conseil pédagogique (مجلس بيداغوجي) بوضع البرامج الداخلية، ثم تتم الموافقة على هذه البرامج من طرف اللجنة البلدية. وهي برامج خاصة بالمراكز التابعة للبلدية لا تشبه البرامج الأخرى مثلا، دور الشباب.

لكن الشاب عندما يعمل (une initiation) يقوم بتكوين مثلا في الفنون التشكيلية أو الموسيقى، يأخذ شهادة لكن هذه الشهادة ليس معترف بها. فيجب عليه مثلا الدخول إلى المعاهد التابعة للجامعة مثل معهد الفنون الجميلة، وبالتالي هذه المراكز هي فضاءات تسمح للشباب بممارسة هواياتهم فقط.

س: هذه المراكز والمؤسسات تابعة للبلدية وبالتالي هي تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، إذن هناك نفس القوانين التي تدير هذه المراكز والمؤسسات على مستوى كل بلديات الوطن؟

ج: نعم نفس القوانين وهي نفس المنظومة التي تدير مثلا بلدية وهران أو بلدية العاصمة... الخ.

س: هل هناك تنسيق بين وزارة الداخلية ووزارة الثقافة مثلا، يعني على مستوى الوزارة؟

ج: التنسيق يكون في النشاطات الثقافية، هناك تنسيق مثلا مع مديرية الثقافة، مديرية الشؤون الدينية لكن لا يوجد تنسيق من ناحية التسيير.

س: ما هي الهيئة الأولى المسؤولة على النشاطات الثقافية على مستوى البلدية؟

ج: هي المجلس البلدي الذي تخرج منه اللجنة الثقافية تعين المجلس الاستشاري، بعض الأعضاء معينة من طرف رئيس المجلس البلدي من المجلس الشعبي البلدي نفسه، بالإضافة إلى بعض الفنانين رؤساء الجمعيات، الذي يتم انتخابهم في الجمعية العامة للجنة الثقافية. اللجنة تتكون من 15 عضو، 5 أعضاء يتم تعيينهم من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي و 10 أعضاء يتم انتخابهم من بين الفنانين ورؤساء الجمعيات في الجمعية العامة للجنة الثقافية.

س: في الجمعية العامة للجنة الثقافية هل يتم استدعاء كل الجمعيات الثقافية الموجودة في المدينة؟

ج: نعم، كل الجمعيات من حقها المشاركة في الجمعية العامة للجنة الثقافية لاختيار ممثليها هذه اللجنة مختصة في إقامة البرامج الثقافية، وهي التي تدير النشاطات الثقافية، وتسهر على تنفيذ هذه البرامج بالوسائل المتوفرة للبلدية، لكن اللجنة لا تدير عمال المراكز الثقافية.

س: إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للبلدية، لا نجد المعهد البلدي للفنون مثلا كيف يتم التعامل مع هذه المؤسسة على مستوى البلدية؟

ج: مديريتنا فيها ثلاث مصالح، مصلحة الشؤون التربوية، ومصلحة الشؤون الثقافية، ومصلحة الشباب والرياضة.

فيما يخص مصلحة الشؤون الثقافية فيها مكتبين؛ مكتب النشاطات الثقافية ومكتب لتسيير الهياكل الثقافية. هذا الأخير مختص في تسيير الفضاءات التابعة للبلدية مثل المركز الثقافي رشيد قسنطيني، المركز الثقافي

ابن باديس، المعهد البلدي للفنون والمكتبة المركزية. أما قاعات المطالعة الأخرى فهي تابعة للقطاعات الحضريّة، نحن نجهزها بالكتب، أما العمال فهم تابعين للقطاع الحضري. وكل عمال البلدية هم إداريين، غير مختصين في المجال الثقافي.

س: من يقوم بتعيين المسؤولين على المراكز الثقافية والفضاءات الأخرى؟

ج: الاقتراح من طرف اللجنة ومع نائب الرئيس المكلف بالشؤون الثقافية والتربوية والرياضية ومع رئيس البلدية.

س: على أي أساس يتم اقتراح هؤلاء المسؤولين؟

ج: الأساس الأوّل هو أن يكون العون الإداري ناشط وكفؤ للمهمة لأنه لا يوجد أعوان مختصين في المجالات الثقافية. الأعوان مختصين في الإدارة، حتى فيما يخص التوظيف على أساس شهادات مختصة في المجال الثقافي.

س: خلال تعيين المسؤولين، هل يتم التنسيق مع مديرية الموارد البشرية التابعة للبلدية؟

ج: لا، لا، يتم اقتراح شخصيات ثم يتم الموافقة عليها من طرف اللجنة ونائب رئيس البلدية المكلف بالشؤون الثقافية، ويتم التعيين بطبيعة الحال من طرف رئيس البلدية.

س: ما هي النقائص التي تعاني منها المؤسسات الثقافية للبلدية؟

ج: هناك نقائص كبيرة وخاصة فيما يخص الهياكل الثقافية. الهياكل الثقافية قليلة جدا على مستوى مدينة قسنطينة. والنقص الثاني، هو الموارد البشرية والتوظيف يقوم اساسا على الشبكة الاجتماعية أو تشغيل الشباب، وبالتالي هؤلاء العمال لا يقومون بعملهم على أكمل وجه. أمّا فيما يخص النشاط الثقافي فنقوم بتوظيف les vacataires المختصين في المجال الثقافي.

جوان 2007

الابحاث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 213 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الاحكام الاساسية المشتركة المطبقة على سلك مساعدي الابحاث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 214 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الاحكام الاساسية المشتركة المطبقة على سلك الاعوان التقنيين في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 215 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الاحكام المشتركة المطبقة على سلك المساعدين التقنيين في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في اول رمضان عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 85 - 60 المؤرخ في اول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 الذي يحدد اجراءات التطبيق الفوري للمرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

يرسم ما يلي :

الباب الاول

احكام عامة

الفصل الاول

مجال التطبيق

المادة الاولى : تطبقا للمادة 4 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور اعلاه، يوضح هذا المرسوم الترتيبات الخاصة المطبقة على العمال المنتمين الى اسلاك الثقافة ويحدد جدول تصنيف مناصب العمل وشروط الالتحاق بها وكذا الوظائف المطبقة لهذه الاسلاك.

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 340 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1412 الموافق 28 سبتمبر سنة 1991 يتضمن القانون الاساسي الخاص بعمال الثقافة.

ان رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و116 منه،

- ويمقتضى الامر رقم 66 - 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، المعدل والمتمم،

- ويمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1403 الموافق 17 مارس سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 187 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الخاص للمستشارين الثقافيين والمتمم بالمرسوم رقم 70 - 106 المؤرخ في 20 يوليو سنة 1970 والمعدل بالمرسوم رقم 73 - 143 المؤرخ في 9 غشت سنة 1973 والمعدل بالمرسوم رقم 80 - 71 المؤرخ في 15 فبراير سنة 1980،

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 188 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي الخاص للوثائقيين،

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 189 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي الخاص للمزخرفين،

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 192 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي الخاص للملحقين الثقافيين،

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 211 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الاحكام الاساسية المشتركة المطبقة على اسلاك المحافظين المكلفين بالابحاث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف،

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 212 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الاحكام الاساسية المشتركة المطبقة على اسلاك ملحقى

الابحاث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 213 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الأحكام الأساسية المشتركة المطبقة على سلك مساعدي الابحاث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 214 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الأحكام الأساسية المشتركة المطبقة على سلك الأهلان التقنيين في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 215 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الأحكام المشتركة المطبقة على سلك المساعدين التقنيين في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أول رمضان عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 85 - 60 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 الذي يحدد اجراءات التطبيق الفوري للمرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

يرسم ما يلي :

الباب الأول

احكام عامة

الفصل الأول

مجال التطبيق

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 4 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والذكور اعلاه، يوضح هذا المرسوم الترتيبات الخاصة المطبقة على العمال المنتمين الى اسلاك الثقافة ويحدد جدول تصنيف مناصب العمل وشروط الالتحاق بها وكذا الوظائف المطبقة لهذه الاسلاك.

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 340 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1412 الموافق 28 سبتمبر سنة 1991 يتضمن القانون الاساسي الخاص بعمال الثقافة.

ان رئيس الحكومة.

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و116 منه.

- ويمقتضى الامر رقم 66 - 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتضمن القانون الاساسي العام للتوظيفة العمومية، المعدل والمتمم.

- ويمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1403 الموافق 17 مارس سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة.

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 187 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الخاص للمستشارين التقنيين والمتمم بالمرسوم رقم 70 - 106 المؤرخ في 20 يوليو سنة 1970 والمعدل بالمرسوم رقم 73 - 143 المؤرخ في 9 غشت سنة 1973 والمعدل بالمرسوم رقم 80 - 71 المؤرخ في 15 فبراير سنة 1980.

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 188 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي الخاص للوثائقيين.

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 189 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي الخاص للمترجمين.

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 192 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي الخاص للمحققين التقنيين.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 211 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الأحكام الأساسية المشتركة المطبقة على اسلاك الحافظين المكلفين بالابحاث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف.

- ويمقتضى المرسوم رقم 81 - 212 المؤرخ في 22 شوال عام 1401 الموافق 22 غشت سنة 1981 الذي يحدد الأحكام الأساسية المشتركة المطبقة على اسلاك ملحقى

الفصل الثالث

التوظيف والفترة التجريبية

المادة 6 : بعض النظر عما يقرره هذا المرسوم من أحكام، تطبيقا للمادتين 34 و35 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور أعلاه، يمكن تعديل النسب المحددة للتوظيف بقرار مشترك أو بمقرر مشترك بين السلطة المكلفة بالتوظيف العمومية وذلك بعد بت لجنة الموظفين المختصة.

غير أن هذه التعديلات لا يجوز أن تتجاوز على أكثر تقدير نصف النسبة المحددة بالنسبة لطريق التوظيف عن طريق الامتحانات المهنية وقوائم التأهيل، بحيث لا يتجاوز مجموع النسب للتشغيل الداخلي نسبة 50٪ من المناصب المطلوب شغلها.

المادة 7 : يعين المترشحون الذين يوظفون حسب الشروط المقررة في هذا المرسوم بمقرر من السلطة التي توظفهم.

المادة 8 : تطبيقا لأحكام المادتين 40 و41 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور أعلاه، يخضع المترشحون لمدة تدريب، تحدد كالتالي :

- 3 أشهر بالنسبة للعمال الذين يشغلون المناصب المصنفة من الدرجة 1 إلى 9،
- 6 أشهر بالنسبة للعمال الذين يشغلون المناصب المصنفة من الدرجة 10 إلى 13،
- 9 أشهر بالنسبة للعمال الذين يشغلون المناصب المصنفة من الدرجة 14 إلى 20.

ويتم تثبيت هؤلاء العمال بشروط تسجيلهم في قائمة التأهيل التي تضبطها، بناء على تقرير معمل من المسؤول السلمي، لجنة تحكيم يحدد تنظيمها وعملها طبقا للتنظيم الجاري به العمل.

الفصل الرابع

الترقية

المادة 9 : تحدد ونجرة الترقية المطبقة على الموظفين المعنيين بهذا المرسوم حسب المدد الثلاث ووفق النسب المقررة في المادة 75 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور أعلاه، غير أن العمال الذين يشغلون مناصب ذات نسبة تعب مرتفعة ومضرة حسب القائمة

المادة 2 : تعتبر الأسلاك المنتهية لفرعي التراث الثقافي والتنشيط الثقافي، أسلاكاً خصوصية تابعة للثقافة.

المادة 3 : يعتبر العمال المنتهون للهيئات الخاصة المذكورة في المادة 2 أعلاه، في وضعية عمل في المصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، التابعة للسلطة المكلفة بالثقافة.

ويمكنهم زيادة على ذلك، أن يشتغلوا في الإدارة المركزية.

كما يمكن العمال المنتهين إلى بعض الهيئات أن يشتغلوا في إدارات أخرى.

يحدد قرار مشترك بين السلطة المكلفة بالثقافة والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية والوزارات المعنية، قائمة هذه الأسلاك والإدارات.

الفصل الثاني

الحقوق والواجبات

المادة 4 : يخضع العمال الذين تطبق عليهم أحكام هذا المرسوم للحقوق والواجبات المقررة في المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985.

كما أنهم يخضعون فضلا عن ذلك للقواعد التي يحددها النظام الداخلي الخاص بالإدارة العمومية التي تشغلهم.

المادة 5 : تنشأ لجنة تكلف بتقويم علمي وثقافي لنشاطات كل من :

- مفتشي التراث الأثري والتاريخي والمتاحف والكتبات والوثائق والمحفوظات.

- المحافظين الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتاحف.

- المهندسين المعماريين لحماية النصب والأماكن التاريخية.

- المحافظين الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات.

وتصدر تقريرا وريا مسبقا قبل تسجيل هؤلاء في قائمة التأهيل.

يحدد قرار مشترك بين السلطة المكلفة بالثقافة والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية، صلاحيات هذه اللجنة الثقافية والعلمية وتنظيمها وعملها وتشكيلتها.

المادة 14 : تحسب الاقدمية الطولية لترقية الموظفين الدمجيين في رتب غير الرتب المفتوحة سابقا طبقا للامر رقم 66 - 133 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 المذكور اعلاه، يضم اقدمية الرتبة الاصلية ورتبة الاندماج، وذلك بصفة انتقالية ولمدة 5 سنوات ابتداء من تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم.

الباب الثاني

فرع التراث الثقافي

(الحمائية، الحفظ، الوثائق، المحفوظات، الهندسة المعمارية، البحث، الاصلاح والمراقبة)

المادة 15 : يحتوي فرع التراث الثقافي على الاجزاء التالية :

- حفظ التراث الثقافي واصلاحه ومراقبته.
- الهندسة المعمارية الخاصة بحماية الاثار والاماكن التاريخية.
- المكتبات والوثائق والمحفوظات.

الفصل الاول

حفظ التراث الثقافي واصلاحه ومراقبته

المادة 16 : يضم جزء حفظ التراث الثقافي واصلاحه ومراقبته الاسلاك التالية :

- سلك مفتشي التراث الاثري والتاريخي والمتحفي والمكتبات والوثائق والمحفوظات.
- سلك المحافظين الرؤساء للتراث الاثري والتاريخي والمتحفي.
- سلك محافظي التراث الاثري والتاريخي والمتحفي.
- سلك ملحق الحفظ والاصلاح.
- سلك مساعدي الحفظ والاصلاح.
- سلك تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة.
- سلك معاوني التقنيين للحفظ والاصلاح والمراقبة.
- سلك الاعوان التقنيين للحفظ والاصلاح والمراقبة.

القسم الاول

سلك مفتشي التراث الاثري والتاريخي والمتحفي والمكتبات والوثائق والمحفوظات

المادة 17 : يضم سلك مفتشي التراث الاثري والتاريخي والمتحفي والمكتبات والوثائق والمحفوظات رتبة وحيدة، وهي :

المحددة بمرسوم تطبيقا لاحكام المادة 7 من القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، يستفيدون بمرتبتين للترقية حسب المدد الدنيا والمتوسطة في حدود 6 اروزه بالنسبة لـ 10 موظفين وذلك طبقا لاحكام المادة 76 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور اعلاه.

المادة 10 : مع مراعاة احكام المادة 124 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور اعلاه، إن العمال القابلين الذين يتوفر فيهم شرط الاقدمية اللازمة للترقية الى الدرجة الاولى يكون لهم ذلك دون اعتبار اجراءات التسجيل في قائمة الترقية المنصوص عليها في المادة 76 من المرسوم المذكور اعلاه.

الفصل الخامس

احكام الانماج العامة

المادة 11 : لتشكيل الاسلاك المحددة في هذا المرسوم، يتم ادماج وتثبيت واعادة ترتيب الموظفين المترشحين أو المرشحين بموجب المرسوم رقم 86 - 46 المؤرخ في 11 مارس سنة 1986 والمذكور اعلاه، مع مراعاة الشروط المحددة في المواد من 137 الى 147 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، واحكام هذا المرسوم.

المادة 12 : يتم ادماج العمال المترشحين طبقا للتنظيم المطبق عليهم أو العمال القابلين بموجب المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور اعلاه، مع تقييدهم وترقيتهم في الدرجة المطابقة للدرجة التي كانوا يشغلونها بها في سلكهم الاصل مع احتفاظهم بجميع حقوق الترقية. وتحسب لهم الاقدمية المكتسبة في السلك الاصل عند الترقية في السلك المستقل لهم.

المادة 13 : يدمج العمال غير القابلين ابتداء من تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم بصفتهم مترشحين ومثبتين اذا اصبحت كيفية اداء خدماتهم مرضية وذلك بعد فترة تجريبهم القانونية المعمول بها في سلكهم الجديد.

ويحتفظون باقدمية مساوية لمدد الخدمات التي قاموا بها ابتداء من تاريخ توظيفهم.

وتحسب هذه الاقدمية عند الترقية الى درجات في صنفهم الجديد وقسم التصنيف الخاص بهم.

التي تطلبها منهم مؤسستهم في إطار العلاقات بين قطاع التراث الثقافي وقطاعات النشاطات الأخرى.

في مجال المكتبات والوثائق والمحفوظات :

- تنسيق عملية الحصول على المؤلفات والمنتجات الفنية والكتب والوثائق والمحفوظات وتنظيمها وترتيبها وعرضها، ووضع الفهارس والجورود والأفلام المصغرة ووسائل أخرى من المراجع.

- تسطير برامج لجمع وثائق المحفوظات وتقدير قيمتها (لأسيما الوثائق الحكومية ومحاضر الجلسات والاجتماعات العلمية والوثائق الخاصة، والتسجيلات الصوتية، والأفلام) والمحافظة على الوثائق ذات القيمة التاريخية القديمة أو المعاصرة.

- تحليل الوثائق، وتحرير شروح قصيرة لمحتوى الوثائق المحفوظة كمرجع.

- اعداد نسخ مطابقة للأصل مصورة أو غيرها لحفظ وثائق أو غيرها من مصادر المعلومات المطلوبة بكثرة والموجودة في حالة سيئة أو التي لها قيمة كبيرة.

- اعداد برامج للحفظ وتطبيقها واتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان ترميم وأصلاح وتجديد كل تحفة فنية.

- تنظيم تبادل المعارض والمعلومات مع المؤسسات الأخرى واعارة التحف الفنية.

- التعاون مع الباحثين والمؤسسات العامة بناء على طلب منهم وذلك بالسماح لهم بالاطلاع على الوثائق والتحف غير المعروضة على الجمهور.

- ضمان التسيير العادي للإيداع وتنفيذ قرارات ادارة المحفوظات الوطنية والسلطات المختصة.

- اعداد تقرير سنوي

- الاستدعاء الدوري لمجلس ادارة المحفوظات الولائي مرة في كل فصل على الأقل.

- معالجة الوثائق والمحفوظات وضمان استرجاعها

- تصديق الوثائق القديمة.

في مجال الافلام :

- تنظيم وصيانة الوثائق المرتبطة بصفة مباشرة بالسينما وبالسيميائية والبصريات (الافلام وكتب ومجلات وملصقات وصور قديمة، وكاميرات والآلات عرض قديمة

- رتية مفتشي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي والمكتبات والوثائق والمحفوظات.

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 18 : يكلف مفتشو التراث الأثري والتاريخي والمتحفي والمكتبات والوثائق والمحفوظات بما يأتي :

- تفقد نشاطات الدراسات المتعلقة بحفظ وتحسين التراث الثقافي في مجال واحد أو أكثر من مجالات التراث الثقافي، وتنسيق هذه النشاطات وتوجيهها.

- المساهمة في اعداد برامج وخطط الدراسات والبحث والحفظ والتحسين والاشراف عليها.

- المشاركة في التكوين وتحسين المستوى.

- تصور النصوص التنظيمية المتعلقة بالتراث الثقافي واعدادها.

- السهر على الاستغلال الأقصى للوسائل الموضوعية تحت تصرفهم.

- السهر على نشر النتائج العلمية في الأجال التنظيمية والاعلان عنها.

- مراقبة أعمال الجرد وأشغال الدراسات والسهر على حسن سيرها.

- انجاز كل الدراسات والخبرات المطلوبة منهم.

- المشاركة في أشغال كل لجنة يكون هدفها متصلا بعيان تدخلهم.

- تنشيط فرق من المحافظين.

- المشاركة في اعداد برامج الدراسات والبحوث وتحسين التراث الأثري والتاريخي.

- يمكنهم القيام بالتدريس أو انجاز دراسة إلى جانب هذا في إطار التنظيم الجاري به العمل.

- المشاركة في التظاهرات العمومية الوطنية والدولية (ملتقيات ومؤتمرات...).

- الاشراف على فرق الدراسة والبحث في مجالات تخصصهم.

- اثناء أعمال البحث التي يقومون بها وتنويعها.

- انجاز دراسات وخبرات تتصل بمجال تخصصهم

في مجال المتاحف والمباني والأماكن التاريخية :

- المساهمة في انشاء وسائل جديدة لتنمية المتاحف والآثار والأماكن التاريخية.

- المشاركة في انشاء المتاحف وتصنيفها.

- مراقبة أعمال الحفظ والترميم وتحسين المباني التاريخية.

- تقديم الاقتراحات الخاصة بتصنيف المباني والأماكن التاريخية. ودراسة هذه الاقتراحات.

في مجال الهندسة المعمارية والترميم الفني :

- وضع المشاريع المتعلقة بالهندسة والتصليح داخل أو خارج محيط حماية المباني المصنفة.

- السهر على انجاز المشاريع الخاصة بترميم المباني والأماكن التاريخية وحمايتها.

- تصور مشاريع ترميم التراث الثابت والمنقول.

في مجال علم الآثار :

- السهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالحفريات الأثرية والمنشورات.

- مراقبة أشغال الحفريات الأثرية ولما قبل التاريخ.

- السهر على إيصال المشاريع الأثرية والتاريخية إلى المتاحف.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 19 : يوظف مفتشو التراث الأثري والتاريخي والمتحف والوثائق والمحفوظات على أساس أعمال وإنجازات يقومون بها بعد تسجيلهم في قائمة التأهيل التي تعدها سنويا السلطة التي لها صلاحية التعيين والتقييم، وذلك بعد موافقة اللجنة المذكورة في المادة 5 أعلاه. ويختارون من بين المحافظين الرؤساء لحماية الآثار والأماكن التاريخية والمهندسين والمعماريين الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية والمحافظين الرؤساء للمكتبات، والوثائق والمحفوظات الذين يشبتون ثماني (8) سنوات من الإقضية في مهنتهم.

القسم الثاني

سلك المحافظين الرؤساء للتراث التاريخي والمتحف

المادة 20 : يحتوي سلك المحافظين الرؤساء للتراث

التاريخي والأثري والمتحف على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المحافظين الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتحف.

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 21 : يكلف المحافظون الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتحف، بما يلي :

- التكفل بمشاريع دراسة التراث الثقافي وحفظه واضفاء القيمة عليه.

- المساهمة في تحديد النصوص التنظيمية في مجال التراث الثقافي.

- المشاركة في تكوين العمال ورفع مستواهم في مجال تأهيلهم.

- المساهمة بأعمالهم في التعريف بالتراث المتحف والأثري والتاريخي.

- تنفيذ مشاريع الحفظ والدراسات والبحث والتكوين والتنشيط.

- توجيه مجموعات من المحافظين في مجال اختصاصهم.

- الإدلاء بأرائهم في الدراسات والخبرات المعروضة عليهم في مجال كفاءاتهم.

- التكفل بمشاريع الدراسات والبحث في إطار البرامج ومخططات البحث.

- تشجيع الدراسات والبحوث لاسيما ما يتعلق بتقنيات حفظ الأماكن والمباني التاريخية ومراقبة سجلات المحافظين.

- القيام بتنشيط علمي وثقافي في مجال مهامهم.

- المشاركة في تظاهرات علمية وطنية ودولية.

يمكنهم فضلا عن ذلك، القيام بالتدريس واجراء البحث المشترك في إطار التنظيم الجاري به العمل.

في مجال الآثار :

- تحديد طرق الجرد والدراسات المتعلقة بالمجموعات والأعمال الفنية ونتائج الأعمال الميدانية (حفريات وتحقيقات....).

2- المحافظين المكلفين بالأبحاث والمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف المرسمين والحائزين شهادة الدكتوراه من الدرجة الثالثة أو ما يعادلها.

القسم الثالث

سلك محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي
المادة 24 : يحتوي سلك محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي على رتبة وحيدة، وهي :
- رتبة محافظ التراث الأثري والتاريخي والمتحفي.

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 25 : يكلف محافظو التراث الأثري والتاريخي والمتحفي، بما يلي :

- تنفيذ مشاريع البحوث وحفظ التراث الثقافي وإضفاء القيمة عليه،

- تسيير عمل اللحقين بالدراسات والحفظ والتصنيع وتنسيق وتوجيه ذلك.

- المساهمة في إعداد برامج الدراسات والحفظ والبحوث في مجال اختصاصهم.

- المساهمة في التنشيط العلمي والثقافي.

- المساهمة في الإعلام بواسطة المنشورات العلمية والعامية.

- القيام بتشكيل رصيد وثائقي خاص بحفظ التراث وتحسينه.

- المشاركة في التظاهرات العلمية الوطنية، والدولية.

- تطبيق طرق الحفظ المناسبة لكل نوع من المباني أو الأماكن ومتابعة الانجازات.

- المشاركة في تكوين العمال وتحسين مستواهم في مجال الدراسات والحفظ وتحسين التراث وخاصة التقنيين والاعوان التقنيين منهم.

- المشاركة في تحديد برامج حفظ الأماكن والمباني التاريخية وتحسينها.

يمكنهم فضلا عن ذلك القيام بالتدريس والتكفل ببيع في نفس الوقت بموجب القانون الساري المفعول.

في مجال المتاحف والمباني والأماكن التاريخية :

- اثراء المجموعات بمكتسبات جديدة.

- القيام بجميع الدراسات والكشوف اللازمة في مجال الأماكن والمباني التاريخية.

- دراسة طرق حفظ الموجودات الثقافية المنقولة والعقارية.

- المساهمة بأعمالهم في تحسين وتنمية الأماكن والمباني التاريخية وترقيتها.

في مجال الهندسة المعمارية والترميم الفني :

- النظر مع المهندس المعماري الرئيسي في مسائل حماية الأماكن والمباني التاريخية من الظواهر الفيزيائية والبيولوجية المفسدة، وإعداد منهجيات الحفظ.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 22 : يوظف المحافظون الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتحفي، كالآتي :

1 - عن طريق الامتحان المهني، من بين محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي الذين يشتمون أقدمية خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 20٪ من المناصب المعروضة، بعد موافقة اللجنة المذكورة في المادة 5 أعلاه، من بين محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي المسجلين في قائمة التأهيل والذين قضوا ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، بالإضافة إلى إنجازهم منشورات علمية وإنجازات في هذا الاختصاص.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 23 : يدمج في سلك المحافظين الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتحفي حسب اختصاصهم كل من :

1 - المحافظين المكلفين بالأبحاث والمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف، الذين قضوا مدة خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمعنيين بانتظام في الوظائف الخاصة بالمحافظ الرئيسي والمفتش ومدير المحفوظات الولائي.

2- المحافظين المكلفين بالأبحاث والمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف المرسمين والحائزين شهادة الدكتوراه من الدرجة الثالثة أو ما يعادلها.

القسم الثالث

سلك محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي
المادة 24 : يحتوي سلك محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي على رتبة وحيدة، وهي :
- رتبة محافظ التراث الأثري والتاريخي والمتحفي.

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 25 : يكلف محافظو التراث الأثري والتاريخي والمتحفي، بما يلي :

- تنفيذ مشاريع البحوث وحفظ التراث الثقافي وإضفاء القيمة عليه،

- تسيير عمل المحققين بالدراسات والحفظ والتصنيف والتنسيق وتوجيه ذلك.

- المساهمة في إعداد برامج الدراسات والحفظ والبحوث في مجال اختصاصهم.

- المساهمة في التنشيط العلمي والثقافي.

- المساهمة في الإعلام بواسطة المنشورات العلمية والعامية.

- القيام بتشكيل رصيد وثائقي خاص بحفظ التراث وتحسينه.

- المشاركة في التظاهرات العلمية الوطنية، والدولية.

- تطبيق طرق الحفظ المناسبة لكل نوع من المباني أو الأماكن ومتابعة الانجازات.

- المشاركة في تكوين العمال وتحسين مستواهم في مجال الدراسات والحفظ وتحسين التراث وخاصة التقنيين والاعوان التقنيين منهم.

- المشاركة في تحديد برامج حفظ الأماكن والمباني التاريخية وتحسينها.

يمكنهم فضلا عن ذلك القيام بالتدريس والتكفل ببيع في نفس الوقت بموجب القانون الساري المفعول.

في مجال المتاحف والمباني والأماكن التاريخية :

- إثراء المجموعات بمكتسبات جديدة.

- القيام بجميع الدراسات والكشوف اللازمة في مجال الأماكن والمباني التاريخية.

- دراسة طرق حفظ الموجودات الثقافية المنقولة والعقارية.

- المساهمة بأعمالهم في تحسين وتنمية الأماكن والمباني التاريخية وترقيتها.

في مجال الهندسة المعمارية والترميم الفني :

- النظر مع المهندس المعماري الرئيسي في مسائل حماية الأماكن والمباني التاريخية من الظواهر الفيزيائية والبيولوجية المفسدة، وإعداد منهجيات الحفظ.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 22 : يوظف المحافظون الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتحفي، كالآتي :

1 - عن طريق الامتحان المهني، من بين محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي الذين يشتمون أقدمية خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 20٪ من المناصب المعروضة، بعد موافقة اللجنة المذكورة في المادة 5 أعلاه، من بين محافظي التراث الأثري والتاريخي والمتحفي المسجلين في قائمة التأهيل والذين قضوا ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، بالإضافة إلى إنجازهم منشورات علمية وإنجازات في هذا الاختصاص.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 23 : يدمج في سلك المحافظين الرؤساء للتراث الأثري والتاريخي والمتحفي حسب اختصاصهم كل من :

1 - المحافظين المكلفين بالأبحاث والمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف، الذين قضوا مدة خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمعنيين بانتظام في الوظائف الخاصة بالمحافظ الرئيسي والمفتش ومدير المحفوظات الولائي.

الفقرة الثانية شروط التوظيف	الفقرة الأولى تحديد المهام
<p>المادة 31 : يوظف ملحقو الحفظ والإصلاح كالتالي :</p> <p>1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، من بين حملة شهادة ليسانس في الدراسات العليا أو ما يعادلها في اختصاصات التراث الثقافي وعلم المكتبات والمحفوظات.</p> <p>2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30٪ من المناصب المعروضة من بين مساعدي الحفظ والإصلاح الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة من بين مساعدي الحفظ والإصلاح الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والسجلين في قائمة التأهيل.</p>	<p>المادة 30 : يتولى ملحقو الحفظ والإصلاح في مجال المتاحف وعلم الآثار والتاريخ الثقافي والمباني والأماكن التاريخية، ما يلي :</p> <p>- إثراء الأرصدة والمجموعات الموكلة اليهم ومعالجتها وصيانتها.</p> <p>- السهر على أمن الموجودات الثقافية واعداد سجلات الجرد والإيداع الخاصة بها بانتظام، وذلك تحت إشراف محافظ أو مرمم.</p> <p>- القيام بالتعريف بالمجموعات والأرصدة وتسهيل اطلاع الباحثين والمدرسين والجمهور عليها، وتقديم المعلومات المتصلة بها في مجال تخصصهم.</p> <p>- المساهمة في تنظيم النشاطات العلمية والثقافية.</p> <p>- المشاركة في الاعمال الميدانية (تنقيب وحفر وتحقيق).</p> <p>- تطبيق تقنيات الحفظ والترميم والإصلاح الخاصة بالتراث الموقر والعقاري.</p> <p>- القيام بأبحاث شخصية.</p> <p>- الانضمام الى فرقة دراسة وبحث في اطار مخططات بحث وطنية.</p> <p>- المساهمة في تكوين العمال التقنيين وتحسين مستواهم.</p> <p>- التكفل بالتنشيط والاستقبال في المتاحف والمباني والآثار التاريخية.</p> <p>- تقديم ترضيمات حول المجموعات والأماكن والمباني التاريخية بلغتين اثنتين على الأقل.</p> <p>- السهر على أمن الزوار الموكل أمرهم اليهم.</p> <p>- اعداد النشاطات الثقافية والعلمية بمساعدة المحافظين.</p> <p>- القيام بالتنسيق في ميدان النشاطات الثقافية مع المؤسسات الخارجية المعنية بالثقافة.</p> <p>- العرص على نجاح عمليات التنشيط وصيانة تجهيزات المخابر والمتاحف والورشات.</p>
الفقرة الثالثة احكام انتقالية	
<p>المادة 32 : يدمج في رتبة ملحق الحفظ والإصلاح، ملحقو البحث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثريات والمتاحف المرسمون والمترون.</p>	
القسم الخامس سلك مساعدي الحفظ والإصلاح	
<p>المادة 33 : يحتوي سلك مساعدي الحفظ والإصلاح على رتبة وحيدة، وهي :</p> <p>- رتبة مساعدي الحفظ والإصلاح.</p>	
الفقرة الأولى تحديد المهام	
<p>المادة 34 : يتولى مساعدي الحفظ والإصلاح ما يلي :</p> <p>- مساعدة ملحق الحفظ والإصلاح في أعمالهم التقنية المألوفة.</p> <p>- تسجيل الموجودات الثقافية العقارية والمنقولة وانتقائها ووضع فهرس لها.</p>	

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

- المادة 36 : يدمج في رتبة ملحقي الحفظ والاصلاح :
- 1 - مساعدي البحث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثريات والمتاحف، المرسمين والمتمرنون،
 - 2 - الملحقون الإداريون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والذين يشغلون وظيفة مساعد الحفظ والاصلاح الى غاية 31 ديسمبر سنة 1989 بناء على طلبهم وفي حدود المناصب المعروضة لذلك بعد موافقة الادارة التي توظفهم.

القسم السادس

سلك تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة

- المادة 37 : يحتوي سلك تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة على رتبة وحيدة، وهي :
- رتبة تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة.

الفقرة الاولى

تحديد المهام

- المادة 38 : يتكفل تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة حسب تخصصاتهم بما يلي :
- مد يد العون لمساعد الحفظ والاصلاح في الاشغال التقنية العادية،
 - استلام الوثائق وفرزها وتسجيلها، واعداد نشرات المجلات الدورية،
 - فرز نتائج الحفر الأثري والتاريخي، واعداد جرد أولي لذلك،
 - التعريف بالوثائق واعارتها،
 - ترتيب واعداد تصنيق وصيانة مظهر المجموعات،
 - المشاركة في اعداد المهام العلمية والتظاهرات العلمية والثقافية،
 - السهر على امن النماذج والورشات والتجهيزات العلمية،
 - السهر على تطبيق برامج الامن واعداد برامج لذلك،
 - القيام ببعض الاعمال الخاصة بالحفظ والترميم،

- متابعة مجموعات المنظمات العالية،

- المشاركة في مهام التنشيط العلمي والثقافي وفي أعمال الدراسات والبحوث الميدانية والمغربية،
- القيام بأعمال الحفظ والترميم تحت اشراف محافظ،
- جمع وثائق تقنية متخصصة في مجال مهامهم،
- الاعلان عن مظاهر التدهور والخلل،
- اعداد بطاقات تقنية لكل عمل بحاجة الى ترميم و/أو تم ترميمه، وارسالها للمحافظ و/أو للمرمم،
- المشاركة في انجاز نماذج للرحلات السياحية في الحدائق الوطنية واعداد خطة دورية للادلاء،
- وضع الوثائق المصورة والسمعية البصرية والرسومات تحت تصرف الباحثين،
- اعداد بطاقة مركز الصور العلمية،
- اعداد بطاقات جرد صور التراث المنقول والثابت مع الملحقين والمحافظين،
- القيام بطلب المؤلفات وتسجيلها،
- ضمان التعريف بالوثائق واعارتها،
- القيام بجرد واعداد تصنيق المؤلفات،
- استقبال الباحثين والمستعملين وتوجيههم وارشادهم.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

- المادة 35 : يوظف مساعدي الحفظ والاصلاح كالتالي :
- 1 - عن طريق المسابقة على اساس الشهادة، من بين حاملي شهادة تقني سام في تخصصات الحفظ والاصلاح أو ما يعادلها.
 - 2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30٪ من المناصب المعروضة من بين التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة الذين يثبتون اقدمية خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
 - 3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة من بين تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ومسجلين في قائمة التأهيل.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30٪ من المناصب المعروضة، من بين المساعدين التقنيين للحفظ والاصلاح والمراقبة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة، من بين المعاونين التقنيين للحفظ والاصلاح والمراقبة، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

4 - عن طريق التأهيل المهني، حسب الشروط المقررة في المادتين 34 و37 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور أعلاه، من بين المعاونين التقنيين للحفظ والاصلاح والمراقبة أو العمال الذين يمارسون ما يعادل ذلك، والذين لم يستفيدوا من نفس طريقة التوظيف في تربيتهم، ويثبتون بخمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يطابق المنصب المعروض.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 40 : يدمج في رتبة تقنيي الحفظ والاصلاح والمراقبة :

1 - التقنيون في المكاتب ومراكز الوثائق المرسمون والمتمرنون.

2 - الموظفون الحائزون رتبة معاشة والذين يشغلون وظيفة تقنيي الحفظ والاصلاح والمراقبة الى غاية 31 ديسمبر سنة 1989، وذلك بناء على طلبهم وفي حدود المناصب المعروضة، بعد موافقة الادارة التي توظفهم.

القسم السابع

سلك المعاونين التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة

المادة 41 : يحتوي سلك المعاونين التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المعاونين التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة.

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 42 : يتولى المعاونون التقنيون في الحفظ والاصلاح والمراقبة، ما يلي :

- القيام بأعمال التنشيط في المتاحف والأماكن والأثار التاريخية.

- مرافقة المجموعات والاعمال الفنية وكل التجهيزات العلمية الهشة خلال عملية نقلها.

- معالجة الاقلام قصد استخراج صور للمنشورات والمحفوظات والتظاهرات العلمية والثقافية.

- القيام بأعمال الفك وحركة التحف عند انجاز الاشغال والاستغلال وذلك تحت اشراف محافظ.

- صيانة التجهيزات الموضوعية تحت تصرفهم، ومراقبتها.

في مجال الحفظ الوطني :

يحمل تقنيي الحفظ والاصلاح والمراقبة اسم مراقبي الحظائر الوطنية الطبيعية والثقافية.

وبهذه الصفة، فانهم يتولون ما يلي :

- السهر على تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد الطبيعية والاثرية في الحظائر الوطنية.

- اعداد المخططات السنوية لدوريات وحركات المراقبة في الحظائر، وتوزيع المهام بين حراس الحظائر الوطنية والثقافية، واعداد حصيلة الملاحظات التي يلاحظها هؤلاء العمال.

- القيام بمهام المراقبة والتفتيش على مستوى جميع الحظائر الوطنية.

- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بحماية وحفظ التراث في الحظائر الوطنية عن طريق المعاينة وردع أية جحثة ممكنة.

- المشاركة في اعداد رحلات السواح داخل الحظائر الوطنية، ومراقبة ذلك.

- المشاركة في تكوين أعوان الحظائر الوطنية.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 39 : يخلف تقنيي الحفظ والاصلاح والمراقبة، كما يلي :

1 - عن طريق المسابقة على أسس الشهادة، من بين المترشحين حملة شهادة تقنيي الحفظ والاصلاح والمراقبة أو ما يعادلها.

2 - عن طريق الامتحان المهني. في حدود نسبة 30٪ من المناصب المعروضة من بين الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة الذين يشتمون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة من بين الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة الذين يشتمون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

4 - عن طريق التأهيل المهني، حسب الشروط المقررة في المادتين 34 و57 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور اعلاه. من بين الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة او العمال الشاغلين مناصب معادلة والذين لم يستفيدوا من طريقة التوظيف هذه في تربتهم، ويشتمون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ويتأهلا يطابق المنصب المعروض.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 44 : يدمج في سلك المعاونين التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة :

- 1 - المعاونون التقنيون المرسمون والمتمرنون،
- 2 - الموظفون الحائزون رتبة معادلة والذين يشغلون وظائف المعاون التقني في الحفظ والاصلاح والمراقبة الى غاية 31 ديسمبر سنة 1989، وذلك بناء على طلبهم وفي حدود المناصب المعروضة، بعد موافقة الادارة التي توظفهم.

القسم الثامن

سلك الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة

المادة 45 : يتضمن سلك الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة.

الفقرة الاولى

تحديد المهام

المادة 46 : يتكفل الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة، بما يلي :

- مد يد المساعدة للتقنيين في المهام العادية،

- القيام بعمليات تصنيف وترتيب وفرز الوثائق.

- تسجيل الوثائق وفهرستها ووضع بطاقات خاصة بها.

- توفير الوثائق للجمهور.

- اعداد المجموعات للتجليد والقيام بوضع اشارات تذكير للوثائق.

في مجال علم الاثار والامكن والمباني التاريخية :

- المشاركة في اشغال ازالة الانقاض والتنظيف والصيانة والاصلاح في ورشات الحفر والترميم.

في مجال المتاحف :

- استعمال الادوات البسيطة،
- تنسيق عملية صيانة المحلات والتجهيزات، وتنظيم ذلك.

في مجال الحفاظ الوطنية :

يحمل المعاونون التقنيون في الحفظ والاصلاح والمراقبة اسم حراس حفظ الحفاظ الوطنية الطبيعية والثقافية، وبهذه الصفة فانهم يتولون ما يلي :

- الاشراف على اعران اصلاح الحفاظ الوطنية على مستوى المنطقة.

- مراقبة انجاز المخطط السنوي في ميدان تسيير الموارد الطبيعية والاثرية.

- تفتيش مراكز الحراسة وتوجيه الزوار، ومراقبة ذلك.

- التحضير للمهام العلمية في المنطقة، والمشاركة في ذلك.

- ملاحظة كافة المخالفات الخاصة بحماية التراث، والابلاغ عنها.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 43 : يوظف المعاونون التقنيون في الحفظ والاصلاح والمراقبة كالتالي :

- 1 - عن طريق المسابقة على اساس الشهادة، من بين المترشحين الحائزين شهادة معارن تقني في هذا التخصص أو ما يعادل ذلك.

في ميدان السيلحة :

- مراقبة مجموعات الزوار.
- مراقبة دوائر النقل والمحافظة على المعسكرات.

الفقرة الثانية**شروط التوظيف**

المادة 47 : يوظف الاعوان التقنيون في الحفظ والاصلاح والمراقبة، كما يلي :

- 1 - عن طريق المسابقة على اساس الشهادات، من بين الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة، المتخرجين من مؤسسة وطنية في التكوين المنخصص،
- 2 - عن طريق الامتحان المهني، بالنسبة لفرع المراقبة، من بين المترشحين الحائزين تاهيلات مطابقة للمنصب المعروض.

الفقرة الثالثة**احكام انتقالية**

المادة 48 : يدمج في رتبة الاعوان التقنيين في الحفظ والاصلاح والمراقبة :

- 1 - الاعوان التقنيون في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية المرسمون والمتعنونون،
- 2 - الموظفون الحائزون شهادة معادلة والذين يشغلون وظيفة عون تقني في الحفظ والاصلاح والمراقبة الى غاية 31 ديسمبر سنة 1989، بناء على طلبهم وفي حدود المناصب المعروضة وبعد موافقة الادارة التي توظفهم،
- 3 - الاعوان المتعاقدون والمؤقتون الذين يؤدون المدة القانونية للعمل والذين تتوفر فيهم الشروط القانونية للتوظيف الى غاية 31 ديسمبر سنة 1989 بصفة عون تقني في الحفظ والاصلاح والمراقبة،
- 4 - الاعوان المتعاقدون والمؤقتون الذين يؤدون المدة القانونية للعمل ويشغلون وظائف عون الحفظ والدليل في الحظائر الوطنية الطبيعية والثقافية.

- ترتيب الكتب في المكتبات، وصيانتها وتقديمها،
- القيام بأعمال الختم والترتيب واعادة تغليف الكتب،
- صيانة مظهر الواجهات والنجمعات والمباني والاماكن التاريخية، وعتاد المخابر،
- تقديم المعلومات للزوار في المتاحف والمباني والاماكن التاريخية،
- التحلي باللطف وحسن الذوق واللباقة وروح المبادرة تجاه الزوار في المتاحف والاماكن التاريخية،
- القيام بالمراقبة في المتاحف والمواقع والاماكن التاريخية،
- العمل على تطبيق النصائح الامنية،
- القيام بتريميم بعض التحف يدويا تحت اشراف المرمم.

في مجال الحظائر الوطنية :

- يحمل الاعوان التقنيون في الحفظ والاصلاح والمراقبة اسم عون حفظ الحظائر الوطنية التاريخية والثقافية، وبهذه الصفة فانهم يتولون ما يلي :

في ميدان مراقبة الحظائر الوطنية

- السهر على احترام الفواتين المتعلقة بالقطاع،
- مراقبة التنقلات (السواح، ائارة، الرحل)،
- مراقبة الوضعية العامة للحظيرة (التدخل، الأشغال) :

في ميدان تسيير الموارد الطبيعية :

- مراقبة الحيوانات والنباتات ووضعها البهريات،
- المساهمة في جمع المعلومات لاعداد الجرد البيئي.

في ميدان تسيير الموارد الأثرية :

- المشاركة في أعمال الجرد،
- السهر على صيانة مظهر المخطوطات الصخرية،
- مراقبة وصيانة محطات التبريد ومختلف التجهيزات.

الفصل الثاني

الهندسة المعمارية لحماية المباني والأماكن التاريخية

المادة 49 : يتضمن فرع الهندسة المعمارية لحماية المباني والأماكن التاريخية ثلاثة أسلاك، هي :

- سلك المهندسين المعماريين الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية.

- سلك المهندسين المعماريين لحماية المباني والأماكن التاريخية.

- سلك المهندسين المعماريين للدولة.

القسم الأول

سلك المهندسين المعماريين الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية

المادة 50 : يحتوي سلك المهندسين المعماريين الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المهندسين المعماريين الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية.

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 51 : يتولى المهندسون المعماريون الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية، ما يلي :

- إنجاز جميع الدراسات والكشوف المتعلقة بحماية المباني والأماكن التاريخية وترميمها.

- التنسيق بين مختلف القطاعات المعنية بحماية المباني والأماكن التاريخية وترميمها.

- المشاركة في التظاهرات العلمية والدولية.

- المشاركة في أعمال ترميم الآثار الهندسية وحمايتها.

- الإشراف على فرق العمل أو مكاتب الدراسات للترميم في ميدان هندسة الآثار والمباني التاريخية.

- المشاركة في أعمال اللجنة الوطنية لتصنيف المباني والأماكن التاريخية والإدلاء برأيهم.

ويمكنهم علاوة على ذلك القيام بالبحث أو التدريس في نفس الوقت، في إطار القوانين السارية المفعول.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 52 : يوظف المهندسون المعماريون الرؤساء لحماية المباني والأماكن التاريخية، كالتالي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، من بين حملة دكتوراه الدولة في الهندسة المعمارية أو مايعادلها والذين يشقون سنتين (2) من الخدمة الفعلية في هذا الفرع.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30٪ من المناصب المعروضة من بين المهندسين المعماريين في حماية المباني والأماكن التاريخية الذين يشقون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3 - عن طريق قائمة التأهيل، في حدود 20٪ من المناصب المعروضة، وبعد موافقة اللجنة المذكورة في المادة 5 أعلاه من بين المهندسين المعماريين في حماية المباني والأماكن التاريخية الذين يشقون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بالإضافة الى تقديم أعمال أو إنجازات علمية في هذا الاختصاص.

القسم الثاني

سلك المهندسين المعماريين في حماية المباني والأماكن التاريخية

المادة 53 : يتولى المهندسون المعماريون في حماية المباني والأماكن التاريخية، ما يلي :

- تصور المشاريع في ميدان الهندسة المعمارية والتهيئة الراقعة أو غير الراقعة في محيط المباني المصنفة.

- تصور مشاريع المباني التاريخية.

- الإشراف على فرق العمل في ميدان مشاريع الإصلاح والترميم.

- السهر على تنفيذ الأشغال على أحسن وجه في مجال الترميم والحفظ.

- اقتراح تصنيف الأماكن والمباني التاريخية.

- أعداد التحاليل التشخيصية والدراسات لحماية المباني التاريخية مؤقتا.

الفقرة الثانية شروط التوظيف

المادة 59 : يوظف المهندسون المعماريون للدولة عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، من بين حملة شهادة الدولة للهندسة المعمارية.

الفقرة الثالثة احكام انتقالية

المادة 60 : يدمج في سلك المهندسين المعماريين للدولة، المهندسون المعماريون للدولة الرسميون والمتمرنون الذين يزاولون عملهم في الإدارة المكلفة بالثقافة.

الفصل الثالث المكتبات والوثائق والمحفوظات

المادة 61 : تحتوي المكتبات والوثائق والمحفوظات على الاسلاك التالية :

- سلك المحافظين الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات،
- سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات،
- سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات،
- سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين،
- سلك الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات،
- سلك المساعدين التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات.

القسم الأول

سلك المحافظين الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات

المادة 62 : يحتوي سلك المحافظين الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المحافظين الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات.

الفقرة الأولى شروط التوظيف

المادة 54 : يوظف المهندسون المعماريون في حماية المباني والأماكن التاريخية، كالتالي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، من بين حملة الماجستير في الهندسة المعمارية لحماية المباني والأماكن التاريخية أو ما يعادلها.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30٪ من المناصب المعروضة، من بين المهندسين للدولة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 55 : يمكن أن يوظف بصفة مهندسين معماريين لحماية المباني والأماكن التاريخية، المترشحون الحائزون شهادة دكتوراه دولة في هذا التخصص أو ما يعادلها.

الفقرة الثانية احكام انتقالية

المادة 56 : يدمج المهندسون المعماريون للدولة والحائزون شهادة الماجستير في هذا التخصص أو ما يعادلها في سلك المهندسين المعماريين لحماية المباني والأماكن التاريخية.

القسم الثالث سلك المهندسين المعماريين للدولة

المادة 57 : يحتوي سلك المهندسين المعماريين للدولة على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المهندسين المعماريين للدولة.

الفقرة الأولى تحديد المهام

المادة 58 : يتولى المهندسون المعماريون للدولة، ما يلي :

- المساعدة في إعداد المشاريع في مجال الهندسة المعمارية والتهيئة سواء في محيط المباني المصنفة أو خارجه،
- المساعدة في إعداد المشاريع الخاصة بترميم المباني التاريخية،
- المساهمة في أعمال الجرد وفي تحضير بطاقات الحالة المدنية للمباني التاريخية،

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 63 : يكلف المحافظون الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات، بما يلي :

- التكلل بمشاريع دراسة التراث الثقافي، وحفظه وتحسينه.
- المساهمة في تحديد النصوص القانونية في مجال التراث الثقافي.
- المشاركة في تكوين العمال ورفع مستواهم في مجال اختصاصهم.
- المساهمة بأعمالهم في التعريف بالتراث الثقافي.
- تنفيذ مشاريع الحفظ والتكوين والتنشيط والدراسات والبحث.
- توجيه مجموعات المحافظين في مجال تخصصهم.
- الإداء بأرائهم في الدراسات والخبرات المطروحة عليهم في مجال تخصصهم.
- التكلل بمشاريع الدراسات والبحث في إطار برامج ومخططات البحث.

- تشجيع الدراسات والبحث فيما يتعلق بتقنيات حفظ الوثائق.

- القيام بتنشيط علمي وثقافي في مجال مهامهم.
- المشاركة في التظاهرات العلمية الوطنية والدولية.
- تحديد سياسة وثائقية بالتعاون مع السلطات الوصية، وتنفيذ ذلك.

- تشكيل الأرصدة الوثائقية ودراسة تصنيف وحفظ المجموعات الموكلة اليهم واحترام الطرق الملائمة لتنميتها والسهر على أمنها.

- تحضير الفهارس والجسود ومراقبة صيانتها وضبطها.

- المساهمة في الإعلام العلمي والتقني بمتابعة ونشر كافة المنشورات المتخصصة.

- المشاركة في انشاء شبكة الاعلام العلمي واعداد بنوك وقواعد المعلومات.

- تشجيع أعمال البحث والدراسات والتحقيقات فيما يخص المحفوظات والكتب والمطالعة وتنظيم مراكز المحفوظات ومراكز الوثائق والمكتبات.

- وضع سياسة تعاون قصد تشكيل رصيد من المعلومات العلمية والتقنية، وترقية ذلك.

- مساعدة المكتبات ومراكز الوثائق والمحفوظات علميا وتقنيا.

- السهر على تطبيق وتعديل القواعد والمقاييس الوطنية والعالمية في مجال المكتبات والوثائق والمحفوظات.

ويمكنهم، فضلا عن ذلك مواصلة التدريس والقيام بأبحاث في إطار التنظيم الجاري به العمل.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 64 : يوظف المحافظون الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات، كالتالي :

1 - عن طريق الامتحان المهني، من بين محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات الذين يثبتون اقدمية خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2 - على سبيل الاختيار، وفي حدود نسبة 20٪ من المناصب المعروضة بعد موافقة اللجنة المذكورة في المادة 5 اعلاه، من بين محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات الذين قضوا ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل بالاضافة الى تقديم منشورات علمية وانجازات في هذا التخصص.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 65 : يدمج في سلك المحافظين الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات :

1 - المحافظون المكفون بالبحوث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف والذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمعينون بانتظام في الوظائف الخاصة بالمحافظ الرئيسي والمفتش ومدير المحفوظات الولائي.

2 - المحافظون المكفون بالبحوث للمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف، المرسمون والحائزون دكتوراه من الدرجة الثالثة أو ما يعادلها.

- وضع سياسة التعاون والتبادل في الميدان التقني مع المؤسسات الوطنية والدولية الخاصة بالمكتبات والوثائق والمحفوظات من أجل خلق شبكة للاعلام العلمي والتقني، وترقية هذه السياسة.

- تطوير الابحاث والدراسات والتحقيقات وخاصة فيما يتعلق بالمحفوظات والكتاب والمطالعة وتنظيم المكتبات ومراكز الوثائق والمحفوظات.

- استثمار الوثائق والكتب لاعداد دعائم المعلومات ووضعها في متناول المستفيدين من هذه المعلومات.

- مساعدة الباحثين في اعمالهم.

- إجراء بحوث بيبليوغرافية.

- ضمان توزيع النشرات التحليلية والوصفية وفهارس الموضوعات والكنز.

يسمى المحافظ المكلف بالايدياع القانوني في المكتبة الوطنية الجزائرية، مراقبا للايدياع القانوني، وبهذه الصفة يكلف بما يلي :

- السهر على تطبيق القانون المتعلق بالايدياع القانوني.

- اعداد قائمة الطابعين الناشرين والمراقبين، وضبطها.

- توفير المعلومات اللازمة للمودعين فيها يتعلق بقانون ايدياع الوثائق المطبوعة في الجزائر مهما كان الوعاء.

- السهر على حفظ الوثائق التي وصلت عن طريق الايدياع.

- اعداد البيبليوغرافيا الجزائرية.

- السهر على نشر وتوزيع بيبليوغرافيات الفهارس في المدد القانونية.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 68 : يوظف محافظو المكتبات والوثائق والمحفوظات، كما يلي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، من بين حملة الماجستير أو ما يعادلها في علم المكتبات والوثائق والمحفوظات، والتي ستحدد قائمتها بموجب القرار المتضمن فتح المسابقة.

القسم الثاني

سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات

المادة 66 : يحتوي سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة محافظ المكتبات والوثائق والمحفوظات.

الفقرة الاولى

تصديق المهام

المادة 67 : يكلف محافظو المكتبات والوثائق والمحفوظات، بما يلي :

- الاشراف على عمل ملحقي المكتبات والوثائق وتوجيه نك وتنسيقه.

- المشاركة في تحضير برامج الدراسات الخاصة بالحفظ والبحث في مجال تخصصهم.

- المساهمة في التنشيط العلمي والثقافي.

- المساهمة في الاعلام بواسطة المنشورات العلمية والعامية.

- القيام بتشكيل رصيد وثائقي خاص بالحفظ والتنمية.

- يمكنهم القيام بالتدريس والتكفل بالبحث في أن واحد طبقا للتنظيم الجاري به العمل.

- المشاركة في المظاهرات العلمية الوطنية والدولية.

- تطبيق طرق الحفظ المناسبة لكل نوع من الوثائق.

- المشاركة في تكوين العمال وتحسين مستواهم العلمي والتقني.

- المشاركة في تحديد برامج حفظ الوثائق.

- تشكيل الارصدة الوثائقية ودراسة وتصنيف المحفوظات والمجموعات الموكلة اليهم واقتراح الطرق الخاصة بتأمينها والسهر على أمنها.

- وضع الفهارس والجرد ومراقبتها وضبطها.

- المساهمة في الاعلام العلمي والتقني بمتابعة ونشر كافة المنشورات المتخصصة.

- المشاركة في خلق شبكات للاعلام العلمي واعداد

بنوك وقواعد المعلومات.

القسم الثالث

سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات

المادة 71 : يحتوي سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات على رتبة وحيدة، وهي :
- رتبة المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات.

الفقرة الاولى

تحديد المهام

المادة 72 : يكلف المكتبيون والوثائقيون وأمناء المحفوظات بما يلي :

- تنفيذ المهام العلمية والتقنية.
- اعداد فهرسة الوثائق وصفيها وموضوعيا ثم تصنيفها.
- اختيار طلبات الكتب، واعدادها.
- المشاركة في تشكيل وإثراء وصيانة الارصدة والمجموعات الوثيقة الهم والسهر على أمنها.
- القيام باعداد وضبط سجلات جرد هذه الارصدة والمجموعات.
- القيام بالتعريف بهذه الارصدة وتسجيل اطلاق المدرسين والباحثين عليها بتوفير الوسائل اللازمة لذلك.
- اعداد الببليوغرافيات المختارة والنشرات التحليلية وذهارس الموضوعات ووسائل الاستغلال الأخرى التي لها صلة بالانشاط والبحث في مجال عملهم.
- المشاركة في تكوين عمال المكتبات ومراكز الوثائق والمحفوظات وتحسين مستواهم.
- المساعدة في تنظيم النشاطات العلمية والثقافية.
- تطبيق تقنيات حفظ الوثائق آيا كان وعلاؤها.
- القيام بأبحاث شخصية.
- الانضمام إلى مجموعة دراسات وبحوث في إطار نشاط وطني للبحث.
- التكفل بالتنشيط والاستقبال في المكتبات ومراكز الوثائق والمحفوظات.
- السهر على أمن الزوار الموكل أمرهم الهم.
- ايراد النشاطات الثقافية والعلمية مع المحافظين.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30/ من المناصب المعروضة من بين المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 69 : يمكن أن يوظف في رتبة محافظ للمكتبات والوثائق والمحفوظات، المترشحون الحائزون دكتوراه دولة في التخصص أو ما يعادلها.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 70 : يدمج في سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات :

1 - المحافظون المكلفون بالبحث في المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف الرسميون والمترشحون.

2 - الملحقون بالابحاث في المكتبات ومراكز الوثائق والمحفوظات والآثار والمتاحف الذين يثبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة إلى غاية تاريخ 31 ديسمبر سنة 1989 والذين يكونون :

1 - تابعوا تكوينا متخصصا مكتملا لمدة اثنان سنة (6) أشهر، ومسجلين في قائمة التأهيل التي تحدد بعد استشارة لجنة الموظفين.

ب - شغلوا منصبا أعلى أو وظيفة عليا أو تأطير لمدة ثلاث (3) سنوات على الأقل ومسجلين في قائمة التأهيل التي تحدد بعد استشارة لجنة الموظفين.

ج - قاموا بتوجيه وتنسيق مشاريع دراسات وانجازات في مجال تخصصهم لمدة ثلاث (3) سنوات على الأقل ومسجلين في قائمة التأهيل التي تحدد بعد استشارة لجنة الموظفين.

3 - الملحقون بالابحاث في المكتبات ومراكز الوثائق والمحفوظات والآثار والمتاحف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والحائزون شهادة الدراسات المعمقة أو شهادة الدراسات العليا (النظام القديم) .

- مساعدة المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات في أعمالهم التقنية العادية.

- تسجيل وفرز وفهرسة وتصنيف وجرد الموجودات الثقافية.

- متابعة وتنظيم السلاسل العالية.

- المشاركة في مهام التنشيط العلمي والثقافي وفي أعمال الدراسات والبحوث.

- القيام بأعمال الحفظ والترميم تحت إشراف محافظ.

- اعداد الوثائق التقنية الخاصة في مجال عملهم.

- الاعلان عن أي خلل أو قساد.

- اعداد البطاقات التقنية لكل عمل بحاجة الى ترميم أو تم ترميمه وارسالها إلى المحافظ أو الترميم.

- تسوير الوثائق السمعية البصرية والمسورة والرسومات للباحثين.

- اعداد بطاقية مركز الصور العلمية.

- اعداد طلبيات الكتب وتسجيلها.

- التعريف بالوثائق واعارتها.

- اعادة تلصيق الكتب.

- استقبال وتوجيه وارشاد الباحثين والمستعملين للمعلومات.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 77 : يوظف المكتبيون والوثائقيون وأمناء المحفوظات المساعدين، كما يلي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، من بين الحائزين شهادة تقني سام في التخصص.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30% من المناصب المعروضة من بين الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات والذين يثبتون خمس (5) سنوات من الاقدمية الفعلية بهذه الصفة.

3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10% من المناصب المعروضة من بين الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات،الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- القيام بالتنسيق في ميدان النشاطات الثقافية مع المؤسسات الخارجية المعنية بالثقافة.

- السهر على نجاح عمليات التنشيط.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 73 : يوظف ملحق المكتبات والوثائقيين وأمناء المحفوظات، كالتالي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، من بين حملة ليسانس في علم المكتبات والوثائق والمحفوظات، أو ما يعادلها.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30% من المناصب المعروضة من بين المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين،الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10% من المناصب المعروضة من بين المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين،الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 74 : يدمج في رتبة المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات :

- ملحقو الابحاث للمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف، المرسمون والمترون.

القسم الرابع

سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين

المادة 75 : يحتوي سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين.

الفقرة الاولى

تحديد المهام

المادة 76 : يكلف المكتبيون والوثائقيون وأمناء المحفوظات المساعدين، بما يلي :

من تكوين متخصص تحدد شروط تنظيمه بموجب قرار صادر عن السلطة المكلفة بالتقنية.

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30٪ من المناصب المعروضة من بين المساعدين التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة من بين المساعدين التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ومسجلين في قائمة التأهيل.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 82 : يدمج في سلك الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات :

1 - الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية المرسمون والمترون، في فرع المكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق،

2 - الموظفون المرسمون في رتبة معادلة، والذين يشغلون وظائف عون تقني للمكتبات والوثائق والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية الى غاية تاريخ 31 ديسمبر سنة 1989 وهذا بناء على طلبهم وفي حدود المناصب المعروضة وبعد موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين،

3 - الاعوان المتقاعدون والمؤقتون والمستوفون الادة القانونية للعمل والمسرفون الشروط القانونية للتعيين عند تاريخ 31 ديسمبر سنة 1989 بصفة عون تقني للمكتبات والوثائق والمتحف والاماكن التاريخية.

القسم السادس

سلك التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات

المادة 83 : يحتوي سلك المساعدين التقنيين للمكتبات والوثائق على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المساعدين التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات.

الفقرة الاولى

تحديد المهام

المادة 84 : يتكفل المساعدين التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات، بما يلي :

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 78 : يدمج في رتبة المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات المساعدين :

1 - مساعدي البحث للمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف المرسمون والمترون،

2 - المحققون الاداريون والموظفون الذين يشغلون رتبة مطابقة بناء على طلبهم في حدود المناصب المعروضة، بعد موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين، وأن يثبتوا خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة مع شغل وظيفة مساعد البحث للمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والآثار والمتاحف الى غاية تاريخ 31 ديسمبر سنة 1989.

القسم الخامس

سلك الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات

المادة 79 : يحتوي سلك الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات.

الفقرة الاولى

تحديد المهام

المادة 80 : يتكفل الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات، بما يلي :

- مساعدة المكتبيين والوثائقيين وأمناء الحفظ المساعدين في مهامهم العادية،
- صيانة الوثائق وترتيبها وتصنيفها وتبليغها،
- القيام بأعمال الختم وترتيب وإعادة تصديق الكتب،
- مراقب تطبيق تعليمات الأمن،
- مراقبة وتنظيم قاعات المطالعة ومخازن الكتب وقاعات الفهارس وقاعات البيبليوغرافيا،
- صيانة واجهات الكتب وعتاد المخبر،
- تقديم المعلومات للزوار والتحلي باللطف وحسن الذوق واللياقة وروح المبادرة.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 81 : يوظف الاعوان التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات، كما يلي :

1 - عن طريق المسابقة، من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة ثانوي أو ما يعادلها ويستفيدون

- رتبة مفتش التنشيط الثقافي والفني.

القسم الأول

تحديد المهام

المادة 89 : يكلف مفتش التنشيط الثقافي والفني، بما يلي :

- مراقبة ومراجعة عمل موظفي التنشيط والنتائج المحصل عليها في إطار تطبيق سياسة التنشيط الثقافي داخل هيكل التنشيط

- التعاون مع موظفي التنشيط حول المسائل المرتبطة ببرامج التنشيط والتجهيزات والوسائل الثقافية الأخرى.

- زيارة ورشات التنشيط ومراقبة استعمال الوسائل الموقرة للتنشيط استعمالا عقلانيا.

- تحليل تقنيات التنشيط وتقرير نتائجها.

- القيام بأبحاث معمقة حول موضوع فني وثائقي ونشر نتائجها.

- إعداد التقارير وصياغة التوصيات الموجهة للسلطات الوصية.

- تقدير الطلبات في مجال تكوين العمال الشاغرين وظائف ومراجعة محتوى البرامج والمسائل الملحة.

- تقدير كفاءات التنشيط وإعداد التقارير قصد تسهيل عملية تثبيتهم وترسيخهم وترقيتهم.

ويمكنهم تنظيم ندوات لإعلام العمال والتقنيات الجديدة في التنشيط الثقافي واستعمال التجهيزات الجديدة.

القسم الثاني

شروط التوظيف

المادة 90 : يوظف مفتشو التنشيط الثقافي والفني من بين المستشارين الثقافيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وقاموا بدراسات وأبحاث وأنجازات في اختصاصهم ويكونون مسجلين في قائمة التأهيل المعدة بناء على اقتراح السلطة التي لها صلاحية التعيين وذلك بعد موافقة لجنة العمال.

الفصل الثاني

سلك المستشارين الثقافيين

المادة 91 : يحتوي سلك المستشارين الثقافيين على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المستشارين الثقافيين.

- مساعدة الاعوان التقنيين في الاعمال التقنية العادية.

- وضع المجموعات في اماكنها وصيانتها وتبليغها.

- مراقبة وتنظيم قاعات المطالعة ومخازن الكتب وقاعات الفهارس وقاعات البيبليوغرافيا.

- القيام بأعمال ختم وترتيب وإعادة تصحيح وتجليد الكتب.

- المشاركة في أعمال الرقن والسحب والاستنساخ.

الفقرة الثانية

شروط التوظيف

المادة 85 : يوظف المساعدون التقنيون للمكتبات والوثائق والمحفوظات، عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الرابعة من التعليم المتوسط أو ما يعادله، ويستفيدون من تكوين متخصص تحدد شروط تنظيمه بموجب قرار صادر عن السلطة المكلفة بالثقافة.

الفقرة الثالثة

احكام انتقالية

المادة 86 : يدمج في سلك المساعد التقني للمكتبات والوثائق والمحفوظات :

1 - المساعدون التقنيون للمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية المرسمون والمتحرون.

2 - الموظفون الذين يشغلون منصبا معادلا ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ويشغلون وظائف مساعد تقني للمكتبات والمحفوظات ومراكز الوثائق والمتاحف والاماكن التاريخية عند تاريخ 31 ديسمبر سنة 1989 وهذا بناء على طلبهم وبعد موافقة السلطة التي توظفهم.

الباب الثالث

فرع التنشيط الثقافي

المادة 87 : يحتوي فرع التنشيط الثقافي على الاسلاك التالية :

- سلك مفتش التنشيط الثقافي والفني.

- سلك المستشارين الثقافيين.

- سلك المنشطين الثقافيين.

- سلك المحققين الثقافيين.

الفصل الأول

سلك مفتش التنشيط الثقافي والفني

المادة 88 : يحتوي سلك مفتش التنشيط الثقافي والفني على رتبة وحيدة، وهي :

القسم الأول

تحديد المهام

المادة 92 : يكلف المستشارون الثقافيون، بما يلي

- التنسيق بين النشاطات الثقافية.
- الاشراف على أعمال المنشطين الثقافيين.
- القيام بالدراسة والمراقبة في مجال الثقافة.
- تطوير النشاطات الثقافية بدراسة الوسائل المناسبة لرسم سياسة ثقافية شاملة، وترقية وتوجيه ذلك.
- السهر على توسيع الثقافة وترورها بين الفئات الشعبية.
- المساهمة في تحضير التظاهرات الثقافية، وتنظيمها.
- توجيه المنشطين الثقافيين، ومساعدتهم.
- الاشراف على الاعمال التقنية لدعم التنشيط الفني والثقافي الذي يتطلب استعمال تقنيات أو معدات خاصة.

القسم الثاني

شروط التوظيف

المادة 93 : يوظف المستشارون الثقافيون، كما يلي

- 1 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، من بين المرشحين الحائزين شهادة الليسانس في التعليم العالي في التخصصات الفنية والثقافية أو ما يعادلها.
- 2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود نسبة 30٪ من المناصب المعروضة من بين المنشطين الثقافيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.
- 3 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة من بين المنشطين الثقافيين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمنسطين في قائمة التأهيل.

القسم الثالث

احكام استقافية

المادة 94 : يدمج في ائلاك المستشارين الثقافيين، المستشارون الثقافيون الرسمون والتمرنون.

الفصل الثالث

سلك المنشطين الثقافيين

المادة 95 : يحتري سلك المنشطين الثقافيين على رتبة وحيدة، وهي :

- رتبة المنشطين الثقافيين.

القسم الأول

تحديد المهام

المادة 96 : يترى المنشطون الثقافيون، ما يلي :

في مجال التنشيط الثقافي :

- تنشيط العمل الثقافي وتسييره وترقيته في المراكز الثقافية البلدية ودور الثقافة أو في كل مؤسسة ذات رسالة ثقافية.
- تسيير المكتبات والمطالعة العمومية.
- تعميم تقنيات السعيمات والبصريات والفنون التشكيلية والدرامية، وفنون الرقص والموسيقى.
- تعميم تقنيات الصناعة التقليدية بجميع أشكالها.
- ضمان تمثيل التخصصات وتسهيل حصول الجمهور عليها وأطلاعها عليها وذلك باستخدام الوسائل الضرورية.
- تقديم جميع الارشادات والمعلومات ذات الطابع الثقافي للجمهور.
- تسيير العتاد الثقافي الموكل اليهم.
- القيام بتأطير الاشخاص وضمان السير الحسن للنشاط الثقافي المسند اليهم.
- المشاركة في المجموعات الثقافية والفنية عند نقلها وفي المهمات التي تقوم بها داخل البلاد أو خارجها.
- مساعدة كل مبادرة خلاقة في ميدان العمل الثقافي، وتشجيع ذلك.
- تنظيم التظاهرات الثقافية والفنية التي من شأنها رفع المستوى الثقافي عند الجمهور.
- تنمية روح البحث في قطاع المراكز الثقافية التي يوجدون بها.

في مجال الزخرفة :

- يكلف المنشطون الزخرفون على الصعيد الزخرفي والجمالي بتنظيم معارض في دور مراكز الاعلام والثقافة أو بمناسبة التظاهرات الثقافية.
- ويمكنهم فضلا عن ذلك أن يتولوا انجاز تصاميم المنشورات والمجلات التابعة للمؤسسات الثقافية.

عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

القسم الثالث احكام انتقالية

المادة 98 : يدمج بصفة منسطين ثقافيين :

1 - المزخرفون الرسمون والمنصرون.

2 - الاعوان المتعاقدون الموظفون في الادارة المكلفة بالثقافة الذين تتوفر فيهم عند تاريخ 31 ديسمبر سنة 1989 الشروط القانونية للتوظيف المحددة في المادة 71 من هذا المرسوم.

الباب الرابع التصنيف

المادة 99 : تطبيقا لاحكام الماد 69 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمذكور أعلاه، يحدد تصنيف مناصب العمل والاسلاك المتخصصة التابعة لقطاع الثقافة، حسب الجدول التالي :

ويوجدون في وضعية عمل على مستوى الادارة المركزية والمصالح الخارجية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري التابعة للسلطة المكلفة بالثقافة.

القسم الثاني شروط التوظيف

المادة 97 : يوظف المنسطين الثقافيين كالتالي :

1 - عن طريق المسابقة على اساس الشهادة، من بين المترشحين الحائزين شهادة التنشيط الثقافي المتخرجين من مؤسسة للتكوين المتخصص،

2 - على المترشحين الموظفين حسب الفقرة السابقة ان يثبتوا مستوى السنة الثالثة ثانوي على الاقل وتكويننا متخصصا في التنشيط الثقافي لمدة سنتين،

3 - من طريق الامتحان المهني، في حدود 30٪ من المناصب المعروضة من بين المحققين الثقافيين الذين يثبتون جئس (5) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

4 - على سبيل الاختيار، في حدود نسبة 10٪ من المناصب المعروضة من بين المحققين الثقافيين الذين يثبتون

فروع التراث الثقافي

الارقام الاستدلالية	الاقسام	الدرجات	الرتب	الاسلاك
730	1	20	مفتش التراث الاثري والتاريخي والمنسطين في المكتبات والورشات والمحفوفات.	مفتشو التراث الاثري والتاريخي والمتحفي في المكتبات والورشات والمحفوفات.
593	1	18	مصانف رئيس للتراث الاثري والتاريخي والمتحفي.	المحافظون الرؤساء للتراث الاثري والتاريخي والمتحفي.
534	1	17	محافظة التراث الاثري والتاريخي والمتحفي.	محلظو التراث الاثري والتاريخي والمتحفي
434	1	15	ملحق الحفظ والاصلاح	ملحقو الحفظ والاصلاح
392	1	14	مساعد الحفظ والاصلاح	مساعرو الحفظ والاصلاح
354	1	13	تقني الحفظ والاصلاح والمراقبة	تقنيو الحفظ والاصلاح والمراقبة
304	3	11	معاون تقني في الحفظ والاصلاح والمراقبة.	المعاونون التقنيون للحفظ والاصلاح والمراقبة
260	1	10	عون تقني في الحفظ والاصلاح والمراقبة.	الاعوان التقنيون للحفظ والاصلاح والمراقبة
632	4	18	مهندس معماري رئيس لحماية المباني والاماكن التاريخية.	المهندسون المعماريون الرؤساء لحماية المباني والاماكن التاريخية.

جدول (تابع)

الارقام الاستدلالية	الاقسام	الدرجات	الرتب	الاسلاك
534	1	17	مهندس معماري لحماية المباني والاماكن التاريخية.	المهندسون المعماريون لحماية المباني والاماكن التاريخية.
482	1	16	مهندس دولة	مهندس الدولة
593	1	18	محافظ رئيس للمكتبات والوثائق والمحفوظات.	المحافظون الرؤساء للمكتبات والوثائق والمحفوظات.
534	1	17	ممافظ المكتبات والوثائق والمحفوظات	محافظو المكتبات والوثائق والمحفوظات
434	1	15	مكتبي - وثائقي - أمين المحفوظات	المكتبيون والوثائقيون وأمناء المحفوظات
392	1	14	مكتبي - وثائقي - أمين محفوظات مساعد.	المكتبيون والوثائقيون وأمناء المحفوظات المساعدون.
260	1	10	عون تقني للمكتبات والوثائق والمحفوظات.	الاعوان التقنيون للمكتبات والوثائق والمحفوظات.
205	3	7	مساعد تقني للمكتبات والوثائق والمحفوظات.	المساعدون التقنيون للمكتبات والوثائق والمحفوظات.

فرع التنشيط الثقافي

الارقام الاستدلالية	الاقسام	الدرجات	الرتب	الاسلاك
522	5	16	مفتش التنشيط الثقافي والفني	مفتشو التنشيط الثقافي والفني
434	1	15	مستشار ثقافي	المستشارون الثقافيون
354	1	13	منشط ثقافي	المنشطون الثقافيون
328	2	12	فالحق ثقافي	المحققون الثقافيون

المادة 101 : يعتبر سلك المحققين الثقافيين سلكا في طريق الزوال.

المادة 102 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ويسري مفعوله ابتداء من أول يناير سنة 1990.

حرر بالجزائر في 19 ربيع الأول عام 1412 الموافق 28 سبتمبر سنة 1991.

سيد احمد غزالي

الباب الخامس
احكام ختامية

المادة 100 : تلغى الاحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيما احكام المرسوم رقم 69 - 187 المؤرخ في 6 ديسمبر سنة 1969 والمرسوم رقم 69 - 192 المؤرخ في 6 ديسمبر سنة 1969 والمرسوم رقم 81 - 211 المؤرخ في 22 غشت سنة 1981، والمرسوم رقم 81 - 213 المؤرخ في 22 غشت سنة 1981، والمرسوم رقم 81 - 214 المؤرخ في 22 غشت سنة 1981، والمرسوم رقم 81 - 215 المؤرخ في 22 غشت سنة 1981.

قرارات، مقررات، آراء

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 192 المؤرخ في 17 ربيع الأول عام 1410 الموافق 17 أكتوبر سنة 1989 المتضمن تعديل مصالح رئيس الحكومة.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 79 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 89 - 224 المؤرخ في 5 ديسمبر سنة 1989 والمتضمن القانون الاساسي الخاص المطبق على العمال المنتسبين الى الاسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 91 - 198 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1411 الموافق 5 يوليو سنة 1991 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.

- وبعد الاطلاع على محضر اجتماع مكتب التصويت في جلسة يوم 30 ديسمبر سنة 1989.

يقرر ما يلي :

المادة الأولى : تحدث لدى مصالح الحكومة، لجنة متساوية الاعضاء خاصة بسلكي المتصرفين والمترجمين وتوضع تحت سلطة الهياكل المسيرة لمصالح رئيس الحكومة.

المادة 2 : تشكل هذه اللجنة، وفقا للجدول الاتي :

مصالح رئيس الحكومة

قرار مؤرخ في 15 صفر عام 1412 الموافق 25 غشت سنة 1991 يتضمن احداث لجنة متساوية الاعضاء خاصة بسلكي المتصرفين والمترجمين لدى مصالح رئيس الحكومة.

ان رئيس الحكومة،

- ويمقتضى المرسوم رقم 84 - 10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 14 جانفي سنة 1984، الذي يحدد اختصاصات اللجان المتساوية الاعضاء وتشكيلها، وتنظيمها وعملها.

- ويمقتضى المرسوم رقم 84 - 11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 14 جانفي سنة 1984، الذي يحدد كيفيات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الاعضاء.

- ويمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في اول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

الفصل الرابع من ميثاق طرابلس

D) POUR UNE NOUVELLE DEFINITION DE LA CULTURE.

La nécessité de créer une pensée politique et sociale nourrie de principes scientifiques et prémunie contre les habitudes d'esprit erronées, nous fait saisir l'importance d'une conception nouvelle de la culture.

La culture algérienne sera nationale, révolutionnaire et scientifique.

1) Son rôle de culture nationale consistera, en premier lieu, à rendre à la langue arabe, expression même des valeurs culturelles de notre pays, sa dignité et son efficacité elle tant que langue de civilisation. Pour cela, elle s'appliquera à reconstituer à revaloriser et à faire connaître le patrimoine national et son double humanisme classique et moderne afin de les réintroduire dans la vie intellectuelle et l'éducation de la sensibilité populaire. Elle combattra ainsi le cosmopolitisme culturel et l'imprégnation occidentale qui ont contribué à inculquer à beaucoup d'algériens le mépris de leurs valeurs nationales.

2) En tant que culture révolutionnaire elle contribuera à l'œuvre d'émancipation du peuple qui consiste à liquider les séquelles du féodalisme. Les mythes anti-sociaux et les habitudes d'esprit rétrogrades et conformistes. Elle ne sera ni une culture de carte fermée au progrès ni un luxe de l'esprit. Populaire et militante, elle éclairera la lutte des masses et combat politique et social sous toutes ses formes. Par sa conception de culture active au service de la société. Elle aidera au développement de la conscience révolutionnaire en reflétant. Sans cesse, les aspirations du peuple, ses réalités et ses conquêtes nouvelles, ainsi que toutes les formes de ses traditions artistiques ;

3) Culture scientifique dans ses moyens et sa portée. La culture algérienne devra se définir en fonction de son caractère rationnel, de son équipement technique, de l'esprit de recherche qui l'anime et de sa diffusion méthodique et généralisée à tous les échelons de la société.

De là, découle la nécessité de renoncer aux conceptions routinières qui pourraient entraver l'effort créateur et paralyser l'enseignement en aggravant l'obscurantisme hérité de la domination coloniale. Cette nécessité s'impose, d'autant plus, que la langue arabe a subi un tel retard comme instrument de culture scientifique moderne, qu'il faudra la promouvoir, dans son rôle futur, par des moyens rigoureusement concrets et perfectionnés.

La culture algérienne ainsi définie devra constituer le lien vivant et indispensable entre l'effort idéologique de la Révolution démocratique populaire et les tâches concrètes et quotidiennes qu'exige l'édification du pays.

A cet égard, le relèvement indispensable du niveau culture des militants des cadres, des responsables et des masses en général, revêt une importance capitale.

Il permettra, notamment, d'inculquer à tous, le sens du travail et d'élever, ainsi, le rendement de la production dans tous les domaines.

L'avant-garde révolutionnaire du peuple doit donner l'exemple en l'élevant son propre niveau culturel et en faisant de set objectif son mot d'ordre constant.

Il convient de rappeler que les paysans et les ouvriers, qui ont été les principales victimes de l'obscurantisme colonial, gagneront à élever leur niveau culturel afin de faire face, plus efficacement, aux tâches et responsabilités qui leur incombent dans la Révolution.

Il y a lieu, ici, de dénoncer vigoureusement la tendance qui d'un consiste à sous-estimer l'effort intellectuel et à professer, parfois, un anti-intellectualisme déplacé.

A cette attitude répond, souvent, un autre extrême qui rejoint, par plus d'un point, le moralisme petit-bourgeois. Il s'agit de la conception qui consiste à utiliser l'islam à des fins démagogiques pour éviter de poser les vrais problèmes. Certes, nous appartenons à la civilisation musulmane qui à profondément et durablement marqué l'histoire de l'humanité : mais, c'est rendre un mauvais service à cette civilisation que de croire que sa renaissance est subordonnées à de simples formules subjectives dans le comportement général et la pratique religieuse.

C'est ignorer que la civilisation musulmane, en tant qu'édification concrète de la société, à commencé et s'est longtemps poursuivie par un effort positif sur le double plan du travail et de la pensée, de l'économie et de la culture. De plus, l'esprit de recherche qui l'a animée , son ouverture rationnelles sur la science, les cultures étrangères et l'universalité de l'époque. Ce sont, avant tout, ces critères de création et d'organisation efficiente des valeurs et des apports qui l'ont fait largement participer au progrès humain dans le passé, et, c'est par là que doit débiter toute renaissance véritable. En dehors de cet effort nécessaire, qui doit être entrepris en premier lieu sur des bases tangibles et suivant un processus rigoureusement ordonné la nostalgie du passé est synonyme d'impuissance et de confusion.

Pour nous l'islam, débarrassé de toutes les excroissance et superstitions qui l'ont étouffé ou altéré, doit se traduire, en plus de religion en tant que telle, dans ces deux facteurs essentiels : la culture et la personnalité.

Liée, par ailleurs, aux impératifs multiples de la culture nationale, révolutionnaire et scientifique, l'importance du développement de notre personnalité n'est plus à démontrer. La lutte victorieuse de libération vient d'en dégager des aspects majeurs inconnus ou méconnus jusqu'ici.

La personnalité algérienne se fortifiera encore d'avantage dans l'avenir, tant est grande la capacité de notre peuple de suivre le mouvement de l'histoire sans rompre avec son passé.

Résolument orientée vers la réalisation de ses tâches révolutionnaires. L'avant-garde consciente du peuple algérien, commencera, d'abord, par déployer la voie qui mène au progrès collectif de la société en liquidant les séquelles et survivances des systèmes révolus, en dissipant les équivoques et les fictions démagogiques. Le succès de la révolution démocratique populaire est à ce prix.

ETABLISSEMENT	SUBVENTION 2000	SUBVENTION 2001
----------------------	----------------------------	----------------------------

REPARTITION DES RESSOURCES FINANCIERES
DES INSTITUTIONS CULTURELLES.
DES E.P.A ET DES E.P.I.C
POUR LES EXERCICES 2000/2001

SOURCE : ANNUAIRE STATISTIQUE (2000-2001)

DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA FORMATION
SOUS DIRECTION DE L'INFORMATIQUE DES
STATISTIQUES ET DE LA DOCUMENTATION

AN.A.P.S.M.H	100.000.000	118.500.000
O.P.N.A	105.000.000	123.325.000
O.P.V.M	9.050.000	10.530.000
O.P.N.T	31.800.000	32.600.000
Bastion 23	10.200.000	11.950.000
Musée national des Antiquités	17.000.000	18.700.000
Musée national des arts et traditions	13.800.000	15.100.000
Musée national du Bardo	17.000.000	19.000.000
Musée national des Beaux-Arts	16.000.000	18.300.000
Musée national Cirta	12.200.000	13.500.000
Musée national Nacer Eddine Dinet Boussaâda	10.000.000	10.000.000
Musée national de Sétif	12.000.000	13.200.000
Musée national Zabana	16.000.000	18.200.000
Palais de la Culture	34.000.000	36.000.000
I.N.S.M	12.000.000	23.834.000
E.S.B.A.	74.000.000	46.500.000
I.N.A.D	21.000.000	27.800.000
ERBA D'Azazga	/	/
ERBA D'Oran	/	/
ERBA de Mostaganem	/	/
ERBA de Constantine	/	/
ERBA de Batna	/	/
IRFM (Alger)	12.000.000	22.000.000
IRFM (Oran)	8.000.000	10.000.000
IRFM (Batna)	8.000.000	17.750.000
IRFM (Bouira)	8.000.000	12.000.000
CDC	12.800.000	16.000.000
CAC	15.200.000	21.000.000
Bibliothèque Nationale Hamma.	71.500.000	82.400.000
CNRPAH	13.500.000	13.905.000
Théâtre National Algérien (TNA)	22.000.000	22.000.000
Théâtre Régional de Annaba TRA)	9.000.000	9.500.000
Théâtre Régional de Batna (TRB)	7.000.000	7.595.000
Théâtre Régional de Béjaia (TRB)	7.500.000	7.900.000

Théâtre Régional de Constantine (TRC)	11.000.000	11.100.000
Théâtre Régional d'Oran (TRO)	12.000.000	12.200.000
Théâtre Régional de Sidi Bel Abbes (TRSB)	8.000.000	8.500.000
CNDPI	7.000.000	7.000.000
APS	262.000.000	269.860.000
Maison de la Presse	5.000.000	5.000.000
ENTV	735.000.000	735.023.000
TDA	650.000.000	669.500.000
ENRS	500.000.000	515.000.000
BALLET NATIONAL	12.000.000	13.500.000
ORCHESTRE SYMPHONIQUE	5.000.000	6.000.000
ONCI	5.000.000	10.000.000
Centre Culturel Algérien à Paris	60.000.000	60.000.000
Maison de Culture Tizi Ouzou	10.100.000	11.800.000
Maison de Culture Batna	9.000.000	11.300.000
Maison de Culture Medéa	11.000.000	12.200.000
Maison de Culture Tlemcen	10.000.000	11.200.000
Maison de Culture Saïda	9.000.000	10.100.000
Maison de Culture Setif	12.100.000	15.100.000
Maison de Culture Ouargla	9.800.000	11.400.000
Maison de Culture El Oued	11.000.000	12.100.000
Maison de Culture Adrar	9.100.000	10.500.000
Maison de Culture Annaba	10.200.000	11.900.000
Maison de Culture Constantine	10.000.000	11.400.000
Maison de Culture Oum El Bouaghi	8.000.000	8.000.000
Maison de Culture Tamanrasset	9.500.000	10.550.000
Maison de Culture Tissemsilt	9.000.000	10.200.000
Maison de Culture Biskra	8.100.000	9.000.000
Maison de Culture Oran	9.300.000	11.500.000
Maison de Culture Laghouat	6.800.000	9.800.000
Maison de Culture B.B.A	5.000.000	5.280.000
Maison de Culture Bedjaïa	5.000.000	5.600.000
Maison de Culture Djelfa	5.000.000	8.470.000
Maison de Culture Guelma	5.000.000	5.600.000
Maison de Culture Tebessa	5.000.000	5.600.000

Résumé

Le point de départ de cette recherche est la problématique concernant la réalité de la gestion des ressources humaines dans l'institution culturelle Algérienne à travers une étude empirique sur les institutions culturelles à Constantine.

A travers la question de recherche ; « quelle est la réalité de la gestion des ressources humaines dans l'institution culturelle algérienne ? », l'étude tente à faire un constat objectif sur cette gestion, par conséquent démontrer les lacunes et les dysfonctionnements d'une organisation en tenant en compte sa spécificité dans le paysage organisationnel, son environnement culturel et social, et cela depuis sa création. L'étude, par référence théorique, s'inscrit donc dans l'analyse systémique en analysant l'environnement interne et externe du système RH de l'organisation. Après l'étude menée sur le terrain, nous sommes arrivés à valider l'hypothèse principale de l'étude : la réalité de la gestion des ressources humaines dans l'institution culturelle Algérienne reflète l'absence d'une politique pour cette gestion. Cela se manifeste beaucoup plus dans la validation des sous hypothèses que nous avons mis afin d'orienter notre étude à savoir que ; l'institution culturelle dans son activité se base sur des ressources humaines ayant des qualifications simples ou très limitées. Que le recrutement ne répond ni aux exigences, ni aux besoins de ces organisations. A la fin, l'absence de développement pour les RH des institutions culturelles, les met face à un problème de pénurie de ressource humaine qualifiée qui risque de compromettre la continuité effective de son activité.

Mots Clés :

Réalité, Gestion des ressources Humaines, Développement des Ressources Humaines, Institution culturelle, Politique Culturelle.

Summary

The starting point of this research is the problems concerning the reality of the human stock management in the Algerian cultural institution through an empirical study on the cultural institutions with Constantine.

With through the question of research; "which is the reality of the human stock management in the Algerian cultural institution? ", the study tries to make an objective report on this management, consequently to show the gaps and the disfonctionnements of an organization by holding in account its specificity in the organisational landscape, its cultural and social environment, and that since its creation. The study, by theoretical reference, thus fits in the systemic analysis by analyzing the internal and external environment system RH of the organization. After the study undertaken on the ground, summons to us managed to validate the principal assumption of the study: the reality of the human stock management in the Algerian cultural institution reflects the absence of a policy for this management. That appears much more in the validation of under assumptions that we put in order to direct our study with knowing that; the cultural institution in its activity bases itself on human resources having qualifications simple or very limited. That recruitment fulfills neither the requirements, nor with the needs for these organizations. With the end, the absence of the formation for the RH of the cultural institutions, the met vis-a-vis with a problem of shortage of qualified human resources which are likely to compromise the effective continuity of its activity.

Key words:

Reality, Human Stock management, Development Of Human Resources, Cultural Institution, Cultural Policy.

المخلص :

نقطة الإنطلاقة لهذه الدراسة، هي الإشكالية المتعلقة بواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، من خلال دراسة امبريقية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة. من خلال سؤال الإنطلاقة : " ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية؟"، تحاول الدراسة تقديم صورة موضوعية حول هذه الإدارة و بالتالي الكشف عن النقائص و الخلل لهذه المؤسسة، مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيتها في الوسط المؤسسي و ذلك منذ نشأتها. الدراسة في مرجعيتها النظرية التحليلية، تعتمد التحليل النظمي، و ذلك بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية لنظام الموارد البشرية فيها. بعد الدراسة الميدانية، توصلنا إلى تحقيق الفرضية الرئيسية القائلة بأن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية يعكس غياب سياسة توجه عمل هذه الإدارة . هذا يتجلى من خلال تحقيق الفرضيات الفرعية التي وضعناها من أجل توجيه الدراسة؛ المؤسسة الثقافية تعتمد في عملها على ذوي المؤهلات البسيطة، عملية التوظيف لا تستجيب لاحتياجاتها و متطلباتها، و في الأخير، غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة يجعل المؤسسة الثقافية أمام مشكل ندرة الكفاءات المتخصصة مما يهدد الإستمرارية الفعلية لنشاطها.

الكلمات المفتاحية :

الواقع، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية، السياسة الثقافية.