



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج مقدمة لنييل شهادة الماجستير

آليات الاستثمار الأجنبي المباشر في تغيير المؤسسة

الاقتصادية العمومية

دراسة ميدانية " مجمع الحديد والصلب أرسه لور، متال "

تحت إشرافه :

أ/ بن عيسى محمد المهدي

من إعداد الطالب :

حمادي فتحي

دفعه : 2009-2010

شكر و عرفان:

نتوجه بجزيل الشكر إلى

"الأستاذ بن عيسى محمد المهدي"

لقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع

و على مجهوداته و إرشاداته القيمة.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة و المشرفين

على تخصص علم الإجتماع.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المحترمة لقبولهم تقييم عملنا المتواضع.

كما نشكر كل من ساعدني في إيجاد مكان التربص

شكرا جزيلا

إهداء

أهـدي ثمره جهدي إى:

الوالدين العزيزين، حفظهما الله

شكرا لكل ما بذلتماه من أجلي

إلى كل أفراد العائله

و إلى كل من رافقتني دعواته و تمنى لي النجاح

إلى كل هؤلاء ألف تحية و قبلة

* فتحي *

الفهرس :

01.....	الفصل الأول
01	تحديد الإشكالية.....
03	فروض الدراسة.....
04	أسباب اختيار الموضوع.....
05	أهمية وأهداف الدراسة
06	تحديد المفاهيم.....
.....	الخلاصة.....
21	الفصل الثاني
21	تمهيد.....
22	الخصخصة كأحد ميكانزمات اقتصاد السوق.....
22.....	مفهوم الخصخصة
26.....	نشأة الخصخصة
27.....	لماذا ظهرت إستراتيجية الخصخصة في الدول العربية.....
29.....	العوامل التي أدت إلى انتشار الخصخصة في العالم.....
32.....	أشكال الخصخصة
37.....	أهداف الخصخصة
38.....	مقومات نجاح عملية الخصخصة.....
43.....	الاستثمار الأجنبي المباشر
43.....	تعريفه
44.....	لمحة تاريخية
46.....	أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر
47.....	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

48.....	عوائد الاستثمار الأجنبي
49.....	الاستثمار الأجنبي و العولمة
51.....	الاستثمار الأجنبي المباشر و الخصخصة
54.....	الفصل الثالث
54.....	تمهيد
	التغيير كظاهرة
54.....	نسقية
	التغيير التنظيمي حسب أنصار النظرية
57.....	الموقفية
	التغيير التنظيمي بين الحتمية و
59.....	الإرادية
60.....	التغيير القوى الدافعة للتغيير التنظيمي
63.....	أنماط التغيير التنظيمي
64.....	إدارة التغيير التنظيمي
	مقاومة
65.....	التغيير
69.....	مواطن التغيير التنظيمي
72.....	إدارة الصراع التنظيمي
	خصائص إدارة
79.....	التغيير
	خلاصة
80.....	
81.....	الفصل الرابع
81.....	تمهيد

82.....	مفهوم المؤسسة الاقتصادية العامة
83.....	المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
83.....	مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965)
	مرحلة لتسيير
85.....	الاشتراكي
الإصلاحات	المؤسسة الاقتصادية في ظل
	الاقتصادية
90.....	مرحلة إعادة
	الهيكلية
90.....	مرحلة استقلالية
95.....	المؤسسات
	تقييم نتائج هذه
99.....	الإصلاحات
	خلاصة
101.....	
	الفصل الخامس
102.....	
	تمهيد

	102
103.....	بيانات حول مؤسسة محل الدراسة
	تشخيص المؤسسة محل
103.....	الدراسة

104.....	المركب	لمحة تاريخية عن
105.....	الموقع	الجغرافي
106.....	مراحل تطور المركب	
107.....	مهام المؤسسة	
109.....	عنصر وصف المجمع الصناعي للحديد والصلب " أرسلور ميتال "	
124.....	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	المجال
124.....	المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات	الجغرافي
126.....	الأدوات المستخدمة في جمع	
129.....	البيانات	خلاصة
134.....		
135.....		الفصل السادس
135.....		تمهيد
136.....		عينة البحث

خصائص

140..... العينة

مناقشة و تحليل

195..... النتائج

توصيات و

203..... اقتراحات

الصعوبات

204.....

الخاتمة

205.....

الملاحق

فهرس الجداول :

137	توزيع العمال حسب النشاطات	01
137	توزيع العمال حسب الفئات المهنية	02
138	يبين مجتمع الدراسة المعني بعملية المعاينة حسب الفئات المهنية و الاجتماعية	03
140	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغيري السن والفئة المهنية	04
142	يوضح المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث	05
144	يوضح مستوى أفراد العينة في اللغة العربية	06
145	يوضح مستوى أفراد العينة في اللغة الفرنسية	07
146	يوضح المعطيات الإحصائية للبنية الجغرافية لأفراد العينة	08
149	يوضح طبيعة التخصص العلمي و المهني لأفراد العينة	09
150	يوضح معدل الأقدمية داخل المؤسسة لأفراد العينة	10
151	يوضح معدل الدخل الشهري لأفراد العينة	11
153	نظرة العمال للتغيرات التي مست المؤسسة خلال الفترة الأخيرة.	12
155	يبين طبيعة التغيرات التي مست المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الأخيرة	13
156	يوضح طبيعة التغيرات التي طرأت على منصب العامل	14
157	يوضح المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص تغييرات طريقة العمل في منصب	15

	العمل .	
159	يوضح موقف العمال من التغييرات التي مست المؤسسة محل الدراسة .	16
160	يوضح المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين بلا فيما يخص موقفهم من التغييرات التي مست المؤسسة في الفترة الأخيرة .	17
164	بين معدل الرضا عند الفئات المهنية اتجاه التغييرات المحدثة داخل المؤسسة محل الدراسة .	20
166	يوضح معدل الرضا عند العمال الزملاء عن الوضعية الجديدة في العمل لمختلف الفئات المهنية .	21
167	يوضح المعطيات الإحصائية التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص معدل الرضا عند العمال الزملاء .	22
169	يوضح المعطيات الإحصائية التي اختارها المستجوبين بلا فيما يخص معدل الرضا عند العمال الزملاء لمختلف الفئات المهنية لأفراد العينة.	23
170	يوضح طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة.	24
172	توضيح طبيعة العلاقة التي تربط العمال بالإدارة الجديدة	25
173	توضيح المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بالبدل الثالث من الجدول السابق فيما يخص	26

	أسباب الصراع بين العامل و الإدارة الجديدة .	
174	توضح المعطيات الإحصائية للطريقة التي يعبر بها العمال عن عدم رضاهم عن القرارات الإدارية الجديدة	27
176	يوضح نظرة العمال إلى التغييرات التكنولوجية ودورها في تغيير طبيعة العمل داخل المؤسسة	28
178	يوضح المعطيات الإحصائية التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص موقفهم من التغييرات التكنولوجية ودورها في تغيير طبيعة العمل .	29
179	يوضح المعطيات الإحصائية لمعدل الدورات التكوينية خلال فترة تسيير الإدارة الجديدة .	30
181	يوضح المعطيات الإحصائية لمجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله	31
182	يوضح المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله	32
184	يوضح المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين بلا فيما يخص مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله	33
184	يبين طبيعة المتغيرات التي تركز عليها الإدارة الجديدة في اتخاذ قراراتها .	34

185	يبين الطرق و الأساليب التي تنتهجها الإدارة الجديدة في تحفيز العمال .	35
186	يبين مدى استقلالية الفئة القيادية المحلية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية .	36
187	يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة الجديدة والفئة القيادية المحلية .	37
188	يوضح معدل الرضا لدى العمال عن القرارات الإدارية الجديدة بناء على نظرة الفئة القيادية المحلية .	38
189	يوضح معدل الأمان الذي يشعر به الأفراد العينة على منصب العمل في التغييرات المحدثة.	39
190	يوضح المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بنعم فيما يخص معدل الشعور بالأمان على منصب العمل .	40
191	يوضح نظرة العمال إلى مدى نجاح الإدارة الجديدة في تحقيق أهدافها	41
192	يوضح المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بلا فيما يخص مدى نجاح الإدارة الجديدة في أداء مهامها.	42
193	توضح نظرة العمال لمستقل المؤسسة في ظل تسيير الإدارة الجديدة	43

194	يوضح المعطيات الإحصائية لمجال الحرية الذي يجده أفراد عينة الفئة القيادية المحلية في مناصب عملهم .	44
-----	--	----

1- الإشكالية :

خلال السنوات الماضية تغيرت بيئة العمل تغييرا كبيرا ،فقد أصبحت تقنية المعلومات وأنظمة الحاسوب و الأنترنت جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل اليومية في المكتب الحديث هذا من ناحية ومن ناحية أخرى اشتدت المنافسة بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي ،وأصبح التزاحم على الموارد الاقتصادية و البشرية ،و الأسواق سمة من سمات العصر ،ولهذا كان لابد من التغيير ،غير أن هذا الأخير لا يقتصر على البيئة الخارجية للمنظمة فقط،بل إن هناك تغييرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة ،مثل التغييرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين و أهدافهم الوظيفية و التغييرات كالحتمية في الهياكل التنظيمية والأنظمة، وأساليب ومناهج العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف ،وذلك ما أدى إلى استيراد بعض المناهج و الطرق و الأدوات التنظيمية الحديثة من بيئات خارجية ،من أجل تحقيق التغيير ومسايرة التطور التنظيمي الحاصل في هذه البيئات الخارجية.

غير أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة لجزائرية تختلف عن باقي البيئات الأخرى ،وبالتالي فان هذه المناهج والطرق و الأدوات التي تقوم المؤسسة الجزائرية باستيرادها قد لا تنجح في البيئة المحلية .غير أن التطور الحاصل في مجال التنظيم المؤسساتي يتميز بالكر من التحولات التي ينبغي على المؤسسة أن تسايرها ،حتى تضمن بقاءها واستمرارها على المستوى التقني أو الإنساني ،فالمؤسسة تمثل نسقا اجتماعي ملموسا متحولا بفعل التفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخله بين الفاعلين الاجتماعيين الذين يمثلون أهم عنصر يرتكز عليه سير المؤسسة و تطورها من جهة ، و بين الفاعلين الاجتماعيين و الأنماط والمعايير التنظيمية الجديدة التي يتم إستيرادها من مناهج وطرق و أدوات من جهة أخرى ، هذا الأخير العنصر البشري الذي يتحول التفكير حوله تحولا جذريا حيث انتقل من اعتباره آلة تنتج فقط من خلال التركيز على الجوانب التقنية إلى مراعاة الجوانب الإنسانية و الاجتماعية المرتبطة بالأفراد ، بهدف تفسير الفعل الإنساني في التنظيم ، و لقد تميز التفكير في هذه المرحلة باعتبار الإنسان يدخل ضمن العملية الإنتاجية و بأن دوره سلبي ، في حيث يؤكد الفكر الحديث على أن انفتاح المؤسسات للمتطلبات التجارية يزكي نوعا من الضغوطات ما بين المبدعين و باقي أعضاء التنظيم ، كل هذه الممارسات التجديدية وممارسات التدخل

لمؤسساتي تفرض نوعا خاص من الفاعلين داخل التنظيم ، فاعلي التنظيم القادرين على مرافقة تحولات الألعاب و الثقافات و الأهداف ، ومنه الانتقال من نسق النموذج الضمني للإنسان ذو المشاركة الفعالة هذه المشاركة الفعالة التي تكون بالفكر.

إن هذا الحديث يجرنا إلى التركيز على عوامل مهمة التدخل في توجيه الأفعال الأفراد وتوجهاتهم ،يتعلق الأمر بالقيم الثقافية التي يحملها كل أفراد المؤسسة والتي تطبع المجتمع والمؤسسة وتصرفات الأفراد وأفعالهم ،هذه القيم و المعايير التي يجب مراعاتها و التركيز عليها كأحد أساسيات تحقيق النخاعة الاقتصادية.

فالتوجه المعاصر يولي أهمية لإنسان باعتباره المورد الوحيد و الأساسي الذي بجدر بالمؤسسة أن تثنمه capitaliser وتستغل جميع قدراته وطاقاته عن طريق إرضاءه والرفع من روحه المعنوية .

وقد كان عالم الاجتماع الفرنسي – كور زيه- من أهم علماء التنظيم الذين شغلوا بتفسير الفعل الإنساني في التنظيم ويشرح الآليات المختلفة التي يستخدمها الفاعلين أثناء تفاعلهم ،حيث خلص إلى أنه عوض أن ينفذ الفاعلين أثناء تفاعلهم بطريقة سلبية قاعدة مفروضة من أعلى فإنه يحافظ دائما على هامش من الحرية يستخدمه في نسق أفعال ملموس ، وهو ما يبين كثافة الألعاب المعقدة التي تسيير الأفعال الإنسانية ،والتي توجه بدورها استراتيجيات الفاعلين ،وإن تداخل مختلف الأفعال يخلق مناطق شك وريبية ،بسبب عدم التنبؤ ما إذا كان الفاعلون يتبنون إستراتيجية تعاون أو صدام ،فإذا كان الفاعلون أثناء تفاعلهم في المؤسسة وبحثهم عن المتوقع فيها يشكلون رهانا كبيرا تسعى كل مؤسسة لكسبه، فهي كفضاء تفاعلي تضم العديد من المستويات و الفئات .

غير أن المناهج و الطرق و الأدوات التي يتم استيرادها من بيئات خارجية مختلفة عن البيئة المحلية و التي تهدف إلى تغيير الأفعال و السلوكيات التنظيمية الداخلية ، وذلك في مختلف الأشكال و الاستراتيجيات التي يتبعها النظام العام الدولة في ظل الانفتاح الاقتصادي مثل الخصخصة الاستثمار الأجنبي الخ و بما أن البيئة المحلية التي تتوافد بها المؤسسة الجزائرية تختلف جذريا عن البيئات الأصلية لهذه الأنماط و المعايير التنظيمية ، لماذا يعمل التنظيم المحلي الذي تتواجد به المؤسسة الجزائرية على إنتاج هذه المناهج و الطرق و

الأدوات و يقوم باستيرادها من بيئات خارجية يختلف على البيئة المحلية سواء في تطورها التاريخي أو الاجتماعي و كذا الثقافي

و في ظل هذه التغيرات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية ، إن ما نحاول معرفته هو كيفية التعامل الفاعلين الاجتماعية داخل التنظيم بمختلف أجزائه و مكوناته مع هذه المناهج و الطرق و الأدوات التنظيمية المستوردة ، و ماهية الاستراتيجيات المتبعة من قبل الفاعلين الاجتماعيين سواء في مواجهتهم لها أو تأقلمهم معها من خلال ذلك سنحاول الإجابة على الطرح الإشكالي التالي :

هل نجح التسيير الأجنبي المباشر للمؤسسات الاقتصادية كشكل من أشكال الخصخصة في إعادة إنتاج نسق أفعال يتمشى وطبيعة العقلنة الرأسمالية من خلال التغييرات التي أدخلت على هذه المؤسسات الاقتصادية ؟ و ما طبيعة هذه التغييرات ؟

2- الفرضية العامة :

تنتج الخصخصة من خلال التسيير الأجنبي المباشر معايير تنظيمية جديدة من أجل تغيير البنية التنظيمية الغير رأسمالية، من خلال إعادة إنتاج نسق أفعال يتمشى و العقلنة الرأسمالية.

2 1 - الفرضية الجزئية الأولى :

- إن طبيعة التغييرات التي أحدثتها الخصخصة من خلال التسيير الأجنبي المباشر نجحت في إعادة إنتاج التعاون و التضامن بين مختلف المستويات التنظيمية بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الجديدة .

2 2 - الفرضية الجزئية الثانية :

- إن مواقف وأفعال العمال اتجاه هذه التغييرات باعتبارهم فاعلين اجتماعيين داخل المؤسسة لا يتمشى وطبيعة الأهداف الجديدة وتتجسد في أشكال مختلفة سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي .

2 3 - الفرضية الجزئية الثالثة :

- تتمتع فئة الإطار المرحلية باستقلالية نسبية في اتخاذ القرارات اتجاه المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية في إطار الصلاحيات التي يمنحها لهم اللوائح القانونية وبالتالي يعتبرون الإطار المرجعي في اتخاذ القرارات بالنسبة للمسير الأجنبي .

3 - أسباب اختيار الموضوع :

إن الظاهرة محل الدراسة لها أهميتها الحيوية من حيث المعالجة السيوسولوجية، من حيث أنها كل معقد من ظواهر أخرى تتفاعل فيما بينها .متساندة بنائيا و وظيفيا لتشكل في السياق الواقعي الظاهرة موضوع الدراسة الراهنة، وبالتالي تعني بالبحث عن مدى نجاح وفاعلية المعايير التنظيمية المستوردة من مناهج وطرق وأدوات في تغيير الأفعال و السلوكيات داخل المؤسسة الجزائرية .

وسنحاول من خلال هذه الدراسة السوسولوجية الميدانية الكشف عن مدى نجاعة هذه المعايير التنظيمية في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، إضافة إلى التعرف على ردود

أفعال الفاعلين داخل التنظيم إزاء هذه المناهج والطرق والأدوات المستوردة وما هي الاستراتيجيات التي يتبعونها ، هل يتقبلون هذه المعايير أو يرفضونها ، أم تؤدي إلى صراع؟ وهنا تكمن أهمية الدراسة لهذا الموضوع ذا العلاقة الوطيدة والمباشرة بالمواطن الذي يعد محور عملية التنمية المحلية لأن فشل هذه الاستراتيجيات المتبعة من طرف النظام أو تأخرها تعود نتائجها سلبا بالدرجة الأولى على المواطن سواء أكان فاعل في التنظيم أو خارجه . ولعل أهم سبب ذاتي دفعني إلى اختيار العمل على هذا الموضوع ، هو اهتمامي بالتطور الحاصل في مجال التنظيم ، وخاصة الفكر العربي ومدى ملائمة هذا الأخير لواقع البيئة التنظيمية الجزائرية .

4 - أهداف الدراسة :

في الكتابات النظرية والميدانية حول القضية البحثية المثارة والمتعلقة بالمعايير التنظيمية المستوردة من مناهج وطرق وأدوات ومدى نجاعتها في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، وما موقف الفاعلين في التنظيم اتجاهها ، فإن هذه الدراسة التي نحن بصدد القيام حاولنا أن نسطر لها أهداف عملية وأخرى عملية.

فأما العملية منها فتتمثل في الكشف عن مدى تحقيق هذه المعايير والأنماط التنظيمية المستوردة من بيئة خارجية تختلف عن البيئة المحلية التي تتواجد بها المؤسسة الجزائرية ، سواء في تطورها التاريخي و الاجتماعي وكذا الثقافي في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، كذلك محاولة معرفة النتائج الإيجابية إذا كانت أو السلبية التي تحققها هذه المعايير . ودور الفاعلين و استراتيجياتهم ومواقفهم اتجاه هذه المناهج والطرق و الأدوات المستوردة ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية وتحليلات واقعية وربطها بالمعطيات النظرية المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية.

أما الأهداف العلمية فتتمثل في الكشف عن مدى ملائمة الأنماط والمعايير التنظيمية الغربية لما هو موجود في واقع المؤسسة الجزائرية ، والتحقق من إمكانية ملائمة أطروحات وأفكار علماء التنظيم الغربيين خاصة " ميشال كروزيه " البيئة التنظيمية الجزائرية .

5 - الإطار المفاهيمي :

5-1- مفهوم الخصخصة :

هي الترجمة العربية لمصطلح ونعني بها " نقل ملكية المشروعات العامة و إدارتها ،من القطاع العام إلى القطاع الخاص "¹ وكلمة الخصخصة في التراث اللاتيني لم تظهر إلا سنة 1986 في أحد المعاجم ،وكانم يقصد بها جعل الشيء خاص ،بمعنى آخر تحويل إحدى النشاطات من حالة مراقبة أو ملكية عامة إلى حالة خاصة ،والخصخصة هي يتضمن تقليل دور الدولة أو زيادة دور القطاع الخاص أحد النشاطات أو في ملكية وسائل الإنتاج .

وبذلك فإن سياسة الخصخصة تتخذ الأشكال التالية :

- 1- نقل الملكية العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
 - 2- نقل إدارة المشروعات العامة و الإدارة من قطاع الدولة إلى القطاع الخاص .
 - 3- نقل كلا من الملكية و الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص .
- ويقترح الدكتور " سامي عفيفي "² تعويض مصطلح الخصخصة بسياسة توزيع قاعدة الملكية الخاصة " ،وفي الحقيقة لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لهذا المصطلح أو الكلمة حيث يتناوب مفهوم هذه الأخيرة من مكان لآخر ومن دولة إلى دولة أخرى ،وربما بسبب تعدد و اختلاف مفاهيم الخصخصة وتعريفاتها راجع إلى تعدد مجالات تنفيذ هذه الاستراتيجية و إلى تعدد أساليبها ،فيتسع التعريف أو يضيق بقدر شموله لهذه الأساليب وتلك المجالات ،وفي الواقع قد يكون هذا البديل هو الأنسب حتما إلى حد ما ،لأنه قد يشمل على عمليات الاستثمار التي يقوم بها الأشخاص او المؤسسات الخاصة ،لكن عملية الخصخصة في الدول النامية على وجه الخصوص يكون فيها العكس حيث تتم عمليات بيع مؤسسات جاهزة ملك للدولة إلى القطاع الخاص .

ونظرا لأهمية تعريف هذه الكلمة قبل الخوض في تفاصيل البحث فتعرف الخصخصة بأنها :نقل ملكية و إدارة نشاط اقتصادي ما ،إما جزئيا أو كليا من القطاع العام إلى القطاع الخاص " .أي أنها عكس التأميم ،أما إذا رجعنا مفهوم الخصخصة فالجزائر فإنها تعني

¹ سامي عفيفي حاتم : الخبرة الدولية في الخصخصة ،ط1 ،سنة 1994 ،ص 52

² العشي مبارك : مجلة العلوم الانسانية ،منشورات جامعة قسنطينة ،1997 ،152

"مسألة تحويل الممتلكات و الأصول ذات الطبيعة العمومية سواء أصول أو ممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها إلى أصول أو ممتلكات ذات طبيعة خاصة"¹ .

كما تعني أيضا استقلالية التسيير عن الدولة ،أي إخضاع المؤسسات العمومية لمبادئ و أحكام القانون التجاري مع بقاء ملكيتها للدولة و هذا النوع يأخذ صور وهي :

1- الاستقلالية التامة للمؤسسات العمومية عن الدولة ،حيث تبقى ملكية العقار فقط تابعة للدولة ،في حين إدارة المؤسسة و الانتفاع بعاداتها تعود إلى الأشخاص أو الهيئات التي توكل لها عملية إدارتها و الإشراف عليها ،أي أن ملكية الدولة لهذه المؤسسات تكون صورية في هذه الحالة .

2- تأجير الهياكل العامة إلى المؤسسات الخاصة مثل :تأجير الفنادقإلخ

3- عقود الإدارة حيث يعهد إلى هيئة خاصة بإدارة المشروع لحساب مؤسسة عامة .

4- الاستعانة بإدارة خاصة ،حيث تكون الإدارة المؤسسة مشتركة بين الإدارة العامة و الخاصة .

ولا تعتبر الخصخصة غاية في حد ذاتها ،إنما هي عادة ما تكون وسيلة أو أداة لتفعل برنامج إصلاح اقتصادي شامل ذي محاور متعددة يهدف إلى إصلاح الأوضاع الاقتصادية في الدولة و من هذا المنطلق عادة ما يتزامن مع تنفيذ برامج الخصخصة تنفيذ برامج أخرى موازية و متنافسة تعمل كل منها في الاتجاه العام نفسه الداعي إلى تحرير كافة الأنشطة الاقتصادية في القطاع العام اتجاه القطاع الخاص ،أي أن الخصخصة يجب أن تواكبها تغييرات جذرية في مفهوم أو فلسفة أو مسؤولية الدولة من إدارة الاقتصاد و دورها السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي تجاه المزيد من المشاركة للقطاع الخاص² .

و للخصخصة منظورين اقتصادي و سياسي فمن المنظور الاقتصادي تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية و البشرية بكفاءة و إنتاجية أعلى ،وذلك بتحرير السوق و الحد من تقلباته .

أما من المنظور السياسي فالخصيص يدعو إلى اختلال دور الدولة ليقنصر على مجالات

¹ BEN OSMEME MAHFOUD – LAPRIVATION ALGERIE – REVUE UNIVERSITAIRE CONSTANTINE SCIENCE HOMAINE 1994.P/15

² د. أحمد ماهر ،الخصخصة ،الدار الجامعية – الاسكندرية – 2002 ،ص ،ص ،37-38

أساسية مثل الدفاع و القضاء و الأمن الداخلي و الخدمات الاجتماعية لذا فإن التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق المختصر على عملية بيع أصول أو نقل ملكية بمثابة نقلة اقتصادية و اجتماعية وسياسية كبيرة و فلسفة جديدة لدور الدولة .

أما "شبايكي سعداف" فيعرف الخصخصة على أنها تحويل المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص عن طريق¹ :

- 1- البيع الكلي أو الجزئي .
 - 2- عرض سندات المؤسسة للاكتتاب العام .
 - 3- الإيجار أو عقود الإدارة و التشغيل .
 - 4- بيع المؤسسة بالمزاد العلني مباشرة .
 - 5- إعلان الإفلاس و التصفية .
 - 6- بيع السندات للأجراء .
 - 7- تقسيم المؤسسات إلى وحدات صغيرة ثم خصخصة كل واحدة على حدة .
- ومن خلال كل ما تقدم يمكننا أن نميز بين ثلاثة مفاهيم للخصخصة وهي² :

المفهوم الأول :

يرى أن الخصخصة تعني تحرير النشاط الاقتصادي و المالية و إعطاء القطاع الخاص مجالاً أو بيع وذلك بالحد من احتكار الدولة .

المفهوم الثاني :

يرى أن الخصخصة علاقة تعاقدية بين الدولة و القطاع الخاص ، وذلك بإدخال الخبرة الإدارية لهذا القطاع في أنشطة المنشأة العامة و إدارتها وفقاً لطريقة تسيير المنشأة الخاصة ، ويأخذ هذا المفهوم شكل عقود الإدارة و عقود الإيجار و عقود الامتياز .

المفهوم الثالث :

وينظر هذا المفهوم إلى شكل الملكية ، بمعنى تحويل الملكية من الدولة إلى القطاع الخاص ويأخذ هذا المفهوم اتجاهاً³ :

¹ د. أحمد ماهر ، مرجع سابق – ص-ص 37-38

² د. أحمد ماهر ، مرجع ، ص، 42

³ د. علي عباس : إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام) . حامد للنشر و التوزيع ، سنة 2003 ، ط1 ، ص 430 .

الاتجاه الأول : ويرى أن خصخصة مشروع ما ، هو أن يتم بيعه بالكامل للقطاع الخاص .
الاتجاه الثاني : يميل إلى بيع جزء من رأس مال المشروع أي بمعنى أن الخصخصة هي عملية يتم بمقتضاها بيع كل أو جزء من أسهم المشروع إلى القطاع الخاص ، وهذا الاتجاه هو الأكثر قبولاً من الاتجاه الأول .

المفهوم الإجرائي للخصخصة :

الخصخصة هي انتقال إدارة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من الطبيعة العمومية إلى الطبيعة الخاصة وفق مجموعة من المعايير التي تحددها الدولة مسبقاً من خلال الهيئات الخاصة المكلفة بذلك بطرف الدولة .

2-5 - مفهوم التغيير التنظيمي : قدم الباحثون في مجال التنظيم و الإدارة العديد من

التعاريف للتغيير التنظيمي *changement organisationnel* ومن هذه التعاريف :

" هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " . يعرف عبد الرحمان التغيير التنظيمي بأنه عبارة عن إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها في محاولة لحل المشكلات التنظيمية - التنظيم - أو لإيجاد توافق أكبر و بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله¹ .

كما يعرف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه عملية تكيف بين المحيط الداخلي للمنظمة و المحيط الخارجي .

ويعرفه - قلبي باونو- على أنه تدريب الأفراد على قواعد جديد داخل تنظيمهم .

في حين ينظر علي السلمي إلى التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين الأساسيين :

- ملائمة أوضاع التنظيم مع متغيرات المناخ المحيط و إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و الظروف البيئية التي يعمل فيها .

- أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم سبقاً

¹ حلواني ابتسام عبد الرحمان : التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض العدد 67 ، ص 47 ، 1990 .

على غيره من التنظيمات¹ .

ووفقا لهذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يستهدف بالدرجة الأولى ، إما تحقيق تكيف التنظيم مع ظروف البيئة الخارجية أو رفع القدرة التنافسية للتنظيم و التفوق على المنافسة ، فهذا التعريف ينطبق على الإدارات الحكومية العامة و كذلك على إدارة الأعمال ، إلا أنه أهمل تغيرات البيئة الداخلية للتنظيم الذي قد يكون دافعا لإحداث التغيير التنظيمي و ركز فقط على التغييرات البيئة الخارجية .

كما عرف كل من التغيير Delavallgé P Morin التنظيمي بأنه الانتقال التغيير التنظيمي " بأنه الانتقال من حالة تنظيمية – أ- إلى حالة تنظيمية – ب- وضع بنسبة جديدة أو تقنية جديدة للإنتاج أو التسيير ،تغيير ثقافة المؤسسة ، إنه يتعلق كذلك بتعديل نسق فرعي أو عدة أنساق فرعية تكون النسق الكلي للتنظيم "²

الملاحظ أن هذا التعريف يركز على مجالات التغيير التنظيمي إلا أنه أهمل الهدف و الغاية و إحداث التغيير .

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها انصبت على نقطة أساسية تتمثل في مضمون عملية التغيير ، فهناك اتفاق على أن التغيير التنظيمي هو التحول من حالة إلى حالة أخرى و الانتقال من وضع إلى وضع آخر يكون فيه التنظيم أكثر قدرة على تحقيق الفعالية و التكيف مع تغيرات البيئة التي يعمل فيها ويمكن الاختلاف بين هذه التعاريف في جوانب التي تم التركيز عليها كأسلوب التغيير التنظيمي ، مجالاته أو أهدافه و يفرق العديد من الباحثين بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي ، فبعضهم يرى أن التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية و مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تحفظ مسبق ، فهي تلقائية و عفوية و قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة و بعملياتها أو بمخرجاتها ، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير وجه هادف و مقصود يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن تحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل من جهة أخرى

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، دت ، ص 256 .

² Pierre Morin eteric Delavallée Mle manager a l'écoute de sociologue ,edition doganisation Paris , 5^{ème} tirage ,2001 , P234

"الطجم عبد الله" يفرق بين التغيير التنظيمي¹ و التغيير التنظيمي بصورة تبدو أكثر وضوحاً ، حيث ذكر " أن التغيير التلقائي هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد و إنما يرجع إلى اختلاف في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية و التكنولوجية أو الديمغرافية و بالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة و أطلق عليه التغيير التنظيمي ، أما التغيير التنظيمي هو الذي يتحكم فيه ، وفي مساره و يخطط له و يحدد أهدافه و سرعته و مجالاته و أطلق عليه التغيير التنظيمي"² .

وبناء على ما سبق فإن التغيير التنظيمي هو الانتقال من تنظيمية إلى حالة أخرى بصفة عفوية غير معتمدة ، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير مقصود و موجه له أهداف محددة مسبقاً و نحث في بحثنا نفرق بين التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي لتوخي الدقة أكثر رغم أن في اللغة الانجليزية و الفرنسية يقابلها نفس المصطلح ، حيث فضلنا استخدام مصطلح التغيير التنظيمي باعتباره الإنسي لحالة مؤسسة البحث أين حدث التغيير بناء على قرار سياسي من السلطة العليا خارج عن إرادة الإدارة المؤسسة أي تم إتباع إستراتيجية القوة و الإيجار في إحداث التغيير التنظيمي .

3-5- التغيير التنظيمي و المفاهيم المتصلة به :

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم التي لها تداخل لغوي مع العديد من المفاهيم و المصطلحات نذكر منها : التحول التنظيمي ، النمو التنظيمي ، التنمية الإدارية ،

رغم هذا التشابه و التداخل إلا أنه هناك فروق نوعية في التغيير المنشود و الافتراضات التي تقوم عليها تلك المفاهيم ، مما يستوجب توضيحها لتحديد الفواصل و الفوارق بينهما وفقاً لمقتضيات التأصيل العلمي .

¹ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان - الأردن ، 2002 ، ص ، 344 .

² الطجم عبد الله عبد الغني : التطور التنظيمي ، المفاهيم ، النماذج و الاستراتيجيات ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2001 ، ص ، 7 .

أ - التطوير التنظيمي :

في العديد من المؤلفات يستعمل مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح التطوير التنظيمي كمفهومين مترادفين، إلا أنه في الواقع هناك فرق بين هذين المصطلحين، فمفهوم التطوير التنظيمي يرتبط أكثر بالسلوك التنظيمي حيث يعرفه " ريشلرد RICHARD " بأنه " جهد مخطط على المستوى التنظيم ككل، تدعّمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"¹.

وعليه فإن نظام التطوير التنظيمي " نظام قيمي تأثيري يتحرك داخل المؤسسة ويستمد القوى و الإجراءات الخارجية فقط كما أن نظام التطوير التنظيمي يحدث التغيير ببطء وبشكل تدريجي ومتنامي "

إذن التطوير التنظيمي يركز على تغيير قيم، اتجاهات وتوقعات العاملين فهو يعتبر أداة وليس هدف في حد ذاته .

ب - التحول التنظيمي :

هو تغيير التنظيم على نطاق واسع، حيث يعرفه كل من " أمير ليفي، وإمري Amirlelyand and ury merrye " بأنه تغيير متعدد المستويات ونوعي ومنقطع، متطرف ويشمل على تحول نموذجي"².

ويسعى التحول التنظيمي التغيير من الدرجة الثانية فالدرجة الأولى للتغيير تطويرية تكيفية فيها تتغير مظاهر المؤسسة لكن طبيعتها الأساسية تبقى كما هي، أما الدرجة الثانية من التغيير (التحول التنظيمي) هي جذرية أساسية تعدل فيها طبيعة المؤسسة بطرق جذرية .

ت - النمو التنظيمي :

¹ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003، ص21.

² نندل فرنش وسيسل بيل جونيز : تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن علي أحمد الهندي، إدارة الطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص96.

يعني النمو التنظيمي " غلب الطابع التنظيمي و تغلغله في كافة وجوده الحياة الاجتماعية "1
أي ظهور تنظيمات جديدة في كل مجالات الحياة في المجتمع وذلك بفعل التغييرات البنائية و
الثقافية التي شهدتها المجتمعات الحديثة .

ث - التنمية الإدارية :

يعرف إستنتاد EISENSTAD " التنمية الإدارية بأنها عملية تمكن جهاز الإدارة من
تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة له " كما
عرف "سفت SIFFIN التنمية الإدارية بأنها " الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي
بهدف تحويله وتعديله و إعادة بنائه وتجديد أشكاله وأساليبه "2

إذا مصطلح التنمية الإدارية يتضمن نوعا من التغيير الذي تتعدد فيه الإجراءات و
التشريعات بهدف ضمان التطبيق السليم و التنفيذ العالي للقرارات المتخذة من أجل تحقيق
الأهداف المرجوة ،فالتنمية الإدارية تعتبر من ضروريات تحقيق التنمية الشاملة .

4-5- مفهوم التنظيم :

هناك عوامل عديدة أسهمت في حدوث النمو التنظيمي الذي شهدته المجتمعات الحديثة
هذه المجتمعات ظهرت فيها تنظيمات لكي توجه التباين الشديد الذي شهدته هذه
المجتمعات ،والتنوع الذي أصبح خاصية تميزها ،والتغير الذي هو أبرز سماتها عكس ما
جاءت به المجتمعات الأولى ،بالإضافة إلى هذه التغييرات البنائية هناك تغييرات ثقافية
موازية لعبت دورا لا يستهان به في إحداث ثورة تنظيمية حديثة ،ولقد بدت هذه التغييرات
الثقافية واضحة في سيطرة قيم ثقافية حديثة تؤكد عموما الرشد ووضوح الهدف
،والفعالية و الموضوعية والتخصص ،وهي قيم تسير مع روح المنظمة أو التنظيمات
الحديثة وجوهرها .

¹ علي عبد الرزاق الجلي ،علم الاجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، 1989، ص 11.

² عامر الكابيسي ،التنمية الإدارية، المدخل و النظريات ،مجلة الإدارة ،يصدرها اتجاه جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة
،مجلد 16 ،ص 10.

هذا وقد اختلفت نظرة العلماء و المفكرين نحو النمو التنظيمي الهائل الذي شهدته المجتمعات الحديثة .

فمنهم من حن إلى الماضي ونعني على التنظيمات الحديثة سيطرتها على الفرد سيطرة كاملة ،أفقدته معها حديثه التي هي أعز ما لديه ،بحث أصبح الإنسان الحديث لا يعد أن يكون دولابا في آلة لا يتوقف عن الدوران .ومنهم من كان أكثر تفاؤلا فينظر إلى التنظيمات الحديثة بوصفها أدوات أو وسائل تضمن تحقيق الأهداف و أنها الشكل التنظيمي القادر على الوفاء بمتطلبات أو ما تتطلبه المجتمعات الحديثة ،ومن العسير حسم هذه القضية حسما نظريا لأنها لا تنطوي على مشكلات بالغة التعقيد ،لذلك يبدوا لنا أن البحث الإمبريقي يستطيع أن يوضح أبعاد هذه المشكلات ، كما أنه يستطيع أن يحول هذه التأملات النظرية إلى شواهد واقعية تكشف عن الدور الذي تلعبه هذه التنظيمات في المجتمعات الحديثة و التأثيرات المختلفة التي يحدثها الإنسان ،حينئذ يمكننا التحقق مما إذا كان التنظيم يحرم أعضائه من حرياتهم ،أم أنه الوسيلة أو الأداة القادرة على تحقيق أهداف معينة بطريقة فعالة و رشيدة .

وإذا كان علم الاجتماع الفرنسي " ميشال كروزيه" قد أكد على أن الفاعل داخل التنظيم يحاول المحافظة دائما على هامش من الحرية ،ليستخدمه لتحقيق مكاسب ما خاصة به أو المحافظة عليها ،فإن ما يجدر بنا الإشارة إليه في التنظيمات الجزائرية أنها تقع في بيئة مختلفة عن غيرها من البيئات الأخرى سواء في تطورها التاريخي أو الاجتماعي أو الثقافي ،ولذلك فمن الممكن أن ما يصلح في البيئة الفرنسية قد لا يصلح في البيئة الجزائرية و العكس صحيح .

فالتنظيم « هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة تتخذ طابعا بنائيا يتلاءم وتحقيق هذه الأهداف »¹

ومن هذا فخاصيتي التنظيم هما الأهداف الواضحة و الصريحة و النشأة المقصودة المعتمدة ،و هذا ما تتصف به الجماعة المحلية ،النشأة المقصودة فهي تنشأ بموجب قانون

¹ الحسيني السيد ،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ،دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ،ص21.

«المادة 01، قانون: 08-90» والأهداف الواضحة وتتمثل في إحداث تنمية محلية لتلك الأمر الجغرافية المشكلة لها .

ولكي يحقق التنظيم وجوده ،عليه أن يصوغ أهدافا محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظم الآمال التي يصبو إلى تحقيقها وتوجهها نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها ما إذا أراد البقاء ،وأهمية هذه الأهداف تكمن في أنها السند الذي يبرر وجوده و الأساس الذي ينظم معاييرهِ و أحكامه ،والمحك الذي يمكن في ضوئه قياس فعالية وقدرته على تحقيق هذه الأهداف بنجاح و في حدود هذا التصور العام للتنظيم يمكننا إلقاء نظرة على الجهود النظرية الأمبريقية التي بذلك لاكتشاف جوانبه وأبعاده ،ولو أردنا التاريخ الدقيق لهذه الجهود قلنا أن " سان سيمون " كان أول من سجل ظهور الأشكال التنظيمية الحديثة الملائمة ودورها في المجتمعات الحديثة¹ .

بيد أن معالجة " سان سيمون " جاءت جزءا من معالجة أشمل هذه الظهور العلم الذي و ما نجم ن من اتجاه عالمي ، اتجاه تتجه فيه السلطة نحو الاتجاه الإسناد المطلق إلى المهارات العلمية و المعرفية الوضعية على أن أهم الجهود النظرية المبدولة جاءت بعد "سان سيمون " و التي من بينها الاتجاهات النظرية الكلاسيكية و الاتجاهات النظرية الحديثة ،أخذينا في عين الاعتبار مجموعة من الحقائق الأساسية عن نظرية التنظيم أهمها:

- وجود مجموعة أفراد .
- السعي ، لتحقيق أهداف معينة .
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها .
- نشوء العلاقات غير رسمية فيها تتجه للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- تفاعل التنظيم مع البيئة² .

فنظرية التنظيم تعد حقلا واسعا في أبعاده ، ومميزا في سمات ارتباطه ، وكبيرا في بنياته الفكرية و جوانب دراسته و آثاره المختلفة في الميادين الإنسانية كافة فعلى سبيل

¹ السيد الحسني ،مرجع سابق ،ص،22.

² خليل محمود حسن الشماخ ،وخيفير ،كاظم محمود ،نظرية المنظمة ،ط1،دار المسيرة الأردن ،2000،ص 20.

المثال أن مفهوم التنظيم في أوسع معانيه و صورته يعني عكس الفوضى ، بحيث يخضع لعمليات تنظيمية مركبة ذات قواعد مضبوطة و منظمة و هادفة ، غايته تحقيق الأسباب وجوده بكفاءة و فعالية ، وما يلاحظ على هذا التعريف نوع من الشمولية ، ولا يحدد مفهوم التنظيم بشكل دقيق .

فقد عرفه محمد غيث بأنه «عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات الفرعية داخل جماعة معينة»¹ و هذا يعني أن التنظيم الاجتماعي مرادف للبناء الاجتماعي .

كما عرفه عبد الحميد لطفي بأنه مجموعة من الوسائل المستخدمة و الأفكار و العادات في تفاعلها معا لاستغلال البيئة يقصد إرضاء حاجات أساسية»²

ومنهم من عرفه على أنه نسب اجتماعي مفتوح و آخر من خلال وضوح أهدافه و قدراته على التعبير عما يقصده التنظيم ، و آخر يقصد التنظيم هو البيروقراطية .

ورغم هذه الأفكار و الآراء في مجال نظرية التنظيم التي أدت إلى ظهور اتجاهات عديدة ، فإن التأمل لواقع العالم اليوم يلاحظ جلبا الفرق الواضح بين الدول المتقدمة في مجال التنمية و دول العالم الثالث التي مازالت تعاني من تنمية التخلق في مختلف مجالات التنمية المحلية ، ورغم امتلاكها للموارد بمختلف أنواعها «بشرية ، مادية ، طبيعية» ، فلا شك أن الإشكال يكمن في سوء التسيير لهذه الموارد من جهة ، ومن جهة أخرى ما يشوب التنظيمات المحلية ، من عدم قدرة على إنتاج مناهج و طرق و أدوات تنظيمية تسييرية تطابق المعايير التنظيمية العالمية الحديثة وهو ما يحتم ضرورة استيرادها من بيئات أخرى خارجية تختلف عن البيئة المحلية سواء في تطورها التاريخي و الاجتماعي و الثقافي .

5-5- مفهوم المؤسسة :

¹ صالح بن نورة ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 197.

² نفس المرجع السابق ، ص 14.

تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع مجموعة الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع ،وقد استهل «هربرت سبينسر H.SINCERE» في كتابه مبادئ علم الاجتماع إذ قال بأن "المؤسسة يمكن أن تشبه بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع" .

أما « وليام غراهام سمنر W.GRAHAM » فقد نظر إلى المؤسسة في كتابه "الطرق الشعبية" بأنها وليدة الفكر و الهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الآخر ،ويعتقد أن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك الشعبي الذي يتغير و يصبح عادات اجتماعية إلى أن تتحول إلى عرف اجتماعي ،وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية¹ .ويتفق العلماء و المفكرين الاجتماعيين على أن المؤسسة طريقة ثابتة ومعينة للسلوك الذي يتبعه الأفراد في المجتمع .

و عليه فالمؤسسات وإن اتفقت من حيث الشكل (أعضاء ،أداء ،هدف) فإنها تختلف من حيث الأدوار و الوظائف ونحدد فيما يلي مفهوم المؤسسة من الناحية الاجتماعية ومفهوم المؤسسة من الناحية الاقتصادية .على أن نركز على مفهوم المؤسسة في التشريع الجزائري.

أ - مفهوم المؤسسة من الناحية الاجتماعية :

المؤسسة هي نماذج من التنظيمات الاجتماعية التي تشكل شبكة علاقات تعكس نمط أنمطة اجتماعية داخل المجتمع كالمدارس و المصانع و نقابات العمال و الحكومة و العائلة ولهذه المؤسسات تقاليد و عادات متميزة فالمؤسسات الاجتماعية هي تنظيمات اجتماعية .

ب مفهوم المؤسسة من الناحية الاقتصادية :

ينظر اقتصاد النظام الاشتراكي إلى المؤسسة على أنها تنظيم للعاملين المزودين بموارد مالية ومادية ذات الملكية الاشتراكية وتقوم بتنفيذ إستراتيجية النظام الاشتراكي وذلك على أساس تخطيط مركزي من الدولة والقوانين الاجتماعية في النظام الاشتراكي تؤكد على المحافظة على العلاقات الاجتماعية والتأكيد على العمل القانوني الأساسي للمؤسسة وهو هدف كل أعضاء المجتمع للتحقيق الرفاهية.

¹ د. اسماعيل عرباجي ،اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 1996 ص 14.

أما في اقتصاد النظام الرأسمالي فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق الربح المادي فصاحب رأس المال عندما يمتلك أعلى قوة مادية تمكنه من إنشاء مشروع استثماري مربح فإنه يقوم بإنشاء مؤسسة ذات تنظيم ملائم يهدف على تحقيق المزيد من الربح المادي.

" والمؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات،ويمكن بأن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"¹.

ت مفهوم المؤسسة في الدوائر العلمية :

هي مجموعة القوانين و الإجراءات التي يجب أن يتصرف الأفراد بموجبها إذ أن عدم الالتزام بها أو مخالفتها من قبل أشخاص معينين يعرضهم للعقاب والذي يكون بدرجات متفاوتة في الشدة و المؤسسة هي تعقيد من السلوك الشعبي .

ث مفهوم المؤسسة في التشريع الجزائري :

ارتبط مفهوم المؤسسة الجزائرية بتوجه إيديولوجي وتطور اقتصادي واجتماعي للمجتمع الجزائري ما توضحه التعاريف التالية :

جاء في ميثاق التسيير الاقتصادي للمؤسسات في المادة 2 بأن المؤسسة الاشتراكية هي التي يرجع مجموع ثرواتها من الأموال العامة .أما المادة 3 تشير أن المؤسسة الاشتراكية هي ملك للدولة تمثل الجماعة الوطنية تسيير وفق مبادئ التسيير الاشتراكيإلخ،في حين أن المادة 4 تؤكد على أن المؤسسة الاشتراكية شخصية معنوية لها صفة المدنية والاستقلال المالي وتتضمن عدة وحدات .

أما المادة 5 تحدد قيام المؤسسة الاشتراكية وهذا بموجب مرسوم بإنشاء المؤسسات التي لا أهمية وطنية والتي تؤسس بموجب قانون² .

¹ د. اسماعيل قرياحي،مرجع سابق،ص11.

² اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات :التسيير الاشتراكي للمؤسسات،الميثاق والنصوص التطبيقية ديسمبر 1975،ص،ص،17،18.

وجاء في قانون 01-88 لتحديد المؤسسة الاقتصادية العمومية، لجأ المشروع إلى عرض النصوص تشير من خلالها إلى مدى صلاحية وتمتع المؤسسات بالشخصية المعنوية دون تحديد لطبيعتها، إلى أن الاعتماد على المعيار القانوني الواجب يجعل منها شخصا خالصا لأنها تخضع أساسا للقانون التجاري .

إن تحديد مفهوم المؤسسة العمومية بصورة سلبية تتمثل في تمييزها عن المؤسسات و الهيئات المتشابهة لها للقطاع العام سواء أكانت إدارية منها أو اقتصادية، نصت المادة 04 من القانون 01-88 على ما يلي :

" تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في مفهوم هذا القانون بأنها الهيئات العمومية بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام وهي مكلفة بالقيام بتسيير الخدمات العمومية¹ وأن الجمعيات والتعاونيات و التجمعات المختلفة تعد هيئات خاضعة للأحكام الساري المفعول و المعمول بها .

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تتميز وتختلف عن المؤسسات و الهياكل في النقاط التالية :

1 تحديد أشخاص القانون :

لا توجد نصوص تشريعية عامة في التشريع الجزائري تبين الأشخاص المعنوية ومع ذلك فإن استقراء المشروع الجزائري وذلك بموجب القانون 01-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 والذي تضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وكذلك بموجب القانون 04-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المعدل و الكتمم للأمر 59-75 المتضمن القانون التجاري و المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية لجأ المشروع إلى طريقتين أساسيتين تتمثل الأولى في إبراز العناصر الذاتية المكونة لتلك المؤسسة وهو ما يمكن تسميته بالتحديد الايجابي، أما الطريقة الثانية فاعتمدت في الأساس على التمييز بين المؤسسة العمومية الاقتصادية وبين الهيئات و المؤسسات المشابهة لها وهو ما يمكن تسميته بالتحديد السلبي. وبالتالي فإن مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية يكون على النحو التالي :

¹ د. محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 2، 19، ص، ص 6.8.

المؤسسة الاقتصادية العمومية هي : « تنظيم لمجموعة من الأموال و الأشخاص في صورة مشروع Entreprises يتمتع باستقلالية نظرا لتمتعه بالشخصية المعنوية إذ ينص قانون المؤسسات الجديد على اكتساب المؤسسة للشخصية المعنوية ويعد مظهرا من مظاهر استقلالها . والمؤسسة العمومية الاقتصادية هي المؤسسة التي تولى القيام بنشاط اقتصادي سواء يتمثل في عمل صناعي في شكل إنتاج مواد أو عمل تجاري في صورة تقديم خدمات ،أي أنها عبارة عن وحدة أو وحدات اقتصادية ،حيث تتشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية في إطار عملية التنمية وهي الوسيلة المفصلة لإنتاج المواد و الخدمات و تراكم رأس المال ،وهو ما يقتضي أن تمارسه المؤسسة في عملية إنتاج وتوزيع للثورة دون غيرها من الأنشطة الأخرى»¹.

¹ د. محمد الصغير بعلي : نفس المرجع ص-ص 9-13 .

الفصل الثاني

الخصخصة كأحد ميكانزمات السوق

● التمهيد

I - الخصخصة كأحد ميكانزمات السوق

- 1 - مفهوم الخصخصة ونشأتها
- 2 - لماذا ظهرت إستراتيجية الخصخصة في دول العربية.
- 3 - العوامل التي أدت إلى انتشار الخصخصة
- 4 - أشكال الخصخصة
- 5 - أهداف الخصخصة
- 6 - مقومات نجاح إستراتيجية الخصخصة .

II - الاستثمار الأجنبي المباشر

- 1 - المفهوم و النشأة
- 2 - أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر
- 3 - محددات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- 4 - عوائد الاستثمار الأجنبي المباشر .
- 5 - الاستثمار الأجنبي و العولمة
- 6 - الاستثمار الأجنبي و

الخصخصة

● الخلاصة

تمهيد :

يعتبر موضوع الخصخصة أحد الموضوعات المهمة على المستوى العالمي، سواء من الناحية الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، نظرا للركود الاقتصادي العالمي ، فالعالم في القرن الحادي والعشرين يدخل في ظل نظام اقتصادي عالمي جديد أفرزته التطورات والتغيرات الجذرية في النظام الاقتصادي العالمي، الذي تمخض عن نتائج مجموعة من الأزمات ، ولعل أبرز سماته تفعيل الحرية الاقتصادية وإزالة العوائق أمام تدفق المعلومات والتجارة السلعية والخدمات والاستثمارات الخارجية ، والاتجاه نحو إقامة التكتلات الاقتصادية في ظل سوق تنافسية عالمية واسعة تمتد بين كافة أطراف العالم ، وسيكون لمن يمتلك مقومات التقني والرأسمالي القدرة على دخول هذا النظام والاستفادة منه .

وفي ظل إدراك العالم كافة والدولة النامية خاصة للتحديات الجديدة التي خلقها النظام الجديد، كان لا بد لها من انتهاج استراتيجيات للتنمية الاقتصادية تتناسب مع هذه التطورات من خلال تطبيق تدابير شاملة ، لتقوية وتعبئة الموارد البشرية والإنتاجية ، وتعزيز كفاءة استخدامها ، وذلك بإتباع سياسات اقتصادية تركز على الإصلاحات الهيكلية في اقتصادها بعدة أوجه ، ولعل واحد من أبرز الخطوات الأساسية الأولى في عملية التحول كانت هي إعادة النظر في الإقتصاد وتأهيله ، لممارسة دور أكبر في مسيرة التنمية الاقتصادية في ظل العولمة القائمة على تحرير الإقتصاد ، والاعتماد على حرية السوق والسير في عملية الخصخصة فهي التي تعتبر مرحلة أساسية من مراحل التحرير الاقتصادي وإن كانت تأتي في المراحل الأخيرة من مراحل التحرر.

1. الخصخصة كأحد ميكانزمات اقتصاد السوق :

1 - مفهوم الخصخصة :

إن مفهوم خصخصة في التراث اللاتيني لم تظهر إلا سنة 1983 في أحد المعاجم ، وكان يقصد بها جعل الشيء خاص ، بمعنى آخر تحويل إحدى النشاطات أو قطاع النشاطات من حالة مراقبة أو ملكية عامة إلى حالة خاصة ، و الخصخصة هي فعل يتضمن تقليل دور الدولة أو زيادة دور القطاع الخاص في إحدى النشاطات أو في ملكية وسائل الإنتاج¹.

و ينبغي أن تفهم الخصخصة في أوسع معانيها ب إعتبارها تحويلا للأموال من الدولة إلى القطاع الخاص يقترن بعملية جذرية لإعادة تخصيص الموارد الإنتاجية المتاحة و إعادة هيكلة الإطار المؤسسي القائم الذي تجري فيه عملية الإنتاج و الأخذ بأساليب جديدة لإدارة الشركات متحررة من أشد أنواع التدخل السياسي ضررا .

وأول شرط للخصخصة هو تحديد الأهداف المرجوة من العملية تحديدا واضحا ، فالتجربة توضح أن عددا من برامج الخصخصة فشل بسبب عدم الدقة في تحديد الأهداف ، إما أن تكون ذات طبيعة مالية أو إجتماعية أو سياسية .

و لسوء الحظ فإن تجارب إعادة الهيكلة قبل الخصخصة باءت بالفشل ، في كثير من الأحيان فإن الحكومات تلجأ إلى إعادة الهيكلة قبل الخصخصة لأن المؤسسات غير فعالة ، لكن ليس هناك ما يضمن فعاليتها بعد إعادة الهيكلة ، لأن نفس القيود و العوائق التي تكون قد تسبب في عدم فعاليتها تبقى قائمة سواء تعلق الأمر بالقيود المالية أو العوائق المترتبة عن الأعداد الفائضة من العمال وسوء التسيير و انعدام المنافسة و التقاليد البيروقراطية ... إلخ .

تحتاج إعادة الهيكلة إلى استثمارات جديدة في الوقت الذي لا تملك فيه الدولة الأموال الضرورية لذلك ، وعليه يستحسن بيع مؤسسة معينة كما هي على أن يتكفل المتعامل الخاص الذي يستفيد منها باتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة تقويمها ، و بالتوازي مع ذلك يتعين على الدولة تقديم يد المساعدة كإلغاء بعض ديون المؤسسة المعروضة للخصخصة كما يتعين على الدولة التكفل بالعمال الذين يتم تسريحهم في حالة ما إذا قرر المتعامل

¹ د علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، الإطار العام ، حامد للنشر و التوزيع 2003 ، ط 1 ، ص 430

المستفيد من الخصخصة أنه لا يبقى في المؤسسة كل العمال الذين كانوا موظفين¹ . على المستوى السياسي الخصخصة يمكن أن تكون بسهولة مصدر خداع ، لأنها تتضمن إصلاح وليد الصراع و آخر وليد الحاجة إلى إعادة توزيع المداخل و بالطبع تغيير في هيكل التشغيل أما على مستوى المذهب الاقتصادي ، فالخصخصة تدخل في إطار ذلك الانتقام من الكنزية treynesiannisme المتهمة في نظرهم في الانحرافات الأرثوذكسية الاقتصادية و العقيدة الليبرالية من هذه النظرة ، فالخصخصة تدخل من ضمن الجهاز الفهمي الذي يركز على تفكير حول نموذج نيوكلاسيكي للأثمان و التكاليف في السوق المنظم ذاتيا ، كميكانيزمات وحيدة لتخصيص أو تعيين الموارد .

إن المشاكل المطروحة عبر هذه السياسة مرتبطة بالقوة المتوقعة من المدافعين عنها و المضادين لها ، و التأثيرات المميزة لهذه السياسة على القطاع بشكل خاص في ميدان التشغيل ومفهوم الملكية الأجنبية .

على المستوى العالمي يجب الخضوع إلى كون الخصخصة هي حل إيديولوجي أكثر منه تطبيقي ، هل يمكن للخصخصة أن تحسن فعالية المؤسسة ؟ الجواب بالتأكيد نعم إذا كانت العملية متبوعة بإجراءات موجهة إلى نمو المنافسة و إن لم توجد فإن التأثير سيكون سلبي ، و أن إمكانية النمو للسوق سيكون محدودا ، إذ يستحيل فصل مشكل الخصخصة عن المشاكل السياسية و المشاكل الاجتماعية بشكل واضح بمفهوم تسييري managerai بمفهومنا الخصخصة تحقق رهانات سلطة وقوة وقدرة وبصفة عامة في هذا النقاش حول الخصخصة لا يمكن أن يتناسى المخرج المألوف الأساسي ، العلاقات الاجتماعية الإنسانية داخل المؤسسة ، فإذا وصلنا تجاهل هذا البعد حجر الزاوية و الذي يتفوق على أية عقلانية اقتصادية ؟ لأن خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية تعني جعلها ذات مردودية وهذه تقتضي أو تخفيض عدد المستخدمين ...²

فإذا كان تدخل الدولة في البلدان المتقدمة بشكل واسع في المجال الاقتصادي في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من أجل إعادة بناء اقتصادها التي دمرتها الحرب من خلال تأميم المشروعات الاقتصادية الخاصة ، فإن البلدان المستعمرة سابقا فقد اتسع نطاق تدخل الدولة

¹ د أحمد ماهر ، دليل المدير في الخصخصة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2000 ، ص 24 .

² د أحمد ماهر ، تقليل العمالة ، الاسكندرية ، الدار الجامعية 2000 ، ص 112 .

في إدارة الاقتصاد الوطني من خلال عقدي الستينيات و السبعينيات في العديد من الدول النامية بصفة عامة ، و كرد فعل للدول الاستعماري وسعيها في الحصول على الاستقلال الاقتصادي امتد و اتسع تدخل حكومات تلك الدول ، و زادت نسبة مشاركتها في النشاط الاقتصادي من خلال تقييد و تنظيم أنشطة القطاع الخاص بصفة عامة و الأجنبي بصفة خاصة ، إن تلك الإجراءات لم تنل اهتمام الدول المتقدمة و النامية على السواء في توزيع مواردها ما بين القطاع الحكومي و القطاع الخاص إلا في السنوات الأخيرة ، و قد نجم عن ذلك أن نضخم حجم القطاع العام ، و عجز عن تحقيق ما كان مستهدفا ، بعدما كان ينظر إليه على انه وسيلة فعالة و جيدة لتحقيق التنمية الاقتصادية ، أصبح عالية عليها ، و إزاء هذه المظاهر السلبية لإنخفاظ الكفاءة الإنتاجية التخصصية في وحدات القطاع العام ، ساد الاعتقاد لدى حكومات العديد من الدول النامية بأن القطاع العام بات أكبر مما ينبغي ، فإن تكلفة الاحتفاظ به أصبحت مرتفعة على اقتصادها ، و تطلعت حكومات تلك الدول إلى التطبيق الجاد لبرامج الإصلاح الاقتصادي في ظل معونات مالية و فنية من البنك الدولي ، و اتخاذ الإصلاح الاقتصادي مسارات و اتجاهات عديدة يبرز منها ما عرف في الاقتصادي بالخصخصة أو التخصص ، و أصبحت الخصخصة منهجا و أسلوبا اعتمدت عليه العديد من الدول النامية و المتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام و تحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة و الكفاءة الإنتاجية ، في وحدات القطاع¹ ، العام بصفة خاصة ، لذلك أصبحت تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصص على اهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة لدول نامية وهي جميعها تسميات بمصطلح اقتصادي باللغة الانجليزية أو الفرنسية لكلمة privatisation وفي الحقيقة لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لهذه الكلمة حيث يتناوب مفهوم هذه الأخيرة من مكان لآخر ومن دولة إلى أخرى ولكننا نستطيع أن نميز بين مجموعتين من المفاهيم حيث عرفها – ويلسون و كلاجي – على أنها " مجموعة

¹ د أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ص 114.

من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص و المنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية و العدالة الاجتماعية¹

كما عرفها – نيقولا ناليتا – " على أنها التعاقد أو بيع خدمات أو مؤسسات تسيطر عليها الدولة إلى أطراف من القطاع الخاص"²

أما الدكتور – إيهاب الدسوقي – " فيعرف الخصخصة على أنها سياسة مرحلة من سياسة التحرر الاقتصادي تعمل على تحويل المشروعات العامة إلى مشروعات خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة باستخدام العديد من الأساليب المتاحة و الملائمة³

كما تعرف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعا رئيسيا يتم استخدامه في معظم الدول " بأنها فلسفة اقتصادية حديثة ذات إستراتيجية لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية و الخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، فالدولة في المفهوم الاقتصادي الحديث يجب أن تهتم بالأمر الكبير كالأمر السياسية و الإدارية و الأمنية و الاجتماعية التي ترتبط بسياستها العليا ، أما سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص ، وذلك في إطار القوانين و الأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع ."

كما تعرف أيضا على أنها تحويل الأصول و أعمال الخدمة العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، و تهدف الخصخصة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الاعتماد على آليات السوق و تخفيف الأعباء المالية على الدولة التي تسببها شركات القطاع العام الخاسرة و تطوير الأسواق المالية و توسيع قاعدة الملكية الخاصة .

¹ د . علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 430

² نفس المرجع السابق ، ص 431

³ د أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 28

نشأة الخصخصة :

يمكن إرجاع فكرة تطبيق الخصخصة و التي تهدف إلى نمط الإنتاج الخاص ،إلى العالم ابن خلدون عندما تحدث في مقدمته عن أهمية إشراك القطاع الخاص بالإنتاج ، وذلك منذ أكثر من ستمائة عام أي منذ 1377 م ، ولا يقتصر ذلك على ابن خلدون فقط ، فقد نادى كذلك للخصخصة العالم * آدم سميت * أبو الاقتصاد في كتابه الشهير – ثروة الأمم – الذي نشره عام 1776 م ، وذلك بالاعتماد على قوى السوق و المبادرات الفردية وذلك من أجل التخصيص و تقسيم العمل ، وبالتالي تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالاعتماد على المستوى الكلي أو الجزئي¹ .

وقد ظهر بالفعل عبر التاريخ الاقتصادي عمليات تحول إلى القطاع الخاص في مناطق متفرقة ،وفي أوقات متباينة نتيجة عجز الملكية العامة في تحقيق الأهداف المرسومة ،ولكن ظلت هذه النماذج في نطاق ضيق ، فعلى سبيل المثال في العصر الأموي كثيرا ما تدخل المشروع الخاص لتنفيذ بعض الأشغال العامة بدلا من الحكومة المركزية ، و ذلك لارتفاع تكلفة قيام الحكومة بالتنفيذ أو لافتقار الحكومة إلى الخبرة الإدارية .

أما في العصر الحديث فالبوادر الأولى للخصخصة قد بدأت في عهد - مارجريت تاتشر - في بريطانيا في الفترة ما بين 1979 و 1982 م ، بحجمها الكبير و الزخم الإعلامي حولها و الصراع المدير و المؤثر مع طبقة العمال فيها ، وبالرغم من المعارضة العمالية – لتاشمير - إلا أنها وبارادة حديدية استطاعت أن تمضي في تطبيق سياستها الاقتصادية وكانت الخصخصة أحد الأدوات الهامة التي اتخذتها ، وذلك أنها تمت في إطار توجه فكر و فلسفي يتبنى أفكار الاقتصاديين الكلاسيكيين الجدد الداعين إلى اقتصاد السوق ، و إفساح المجال أمام القطاع الخاص للقيام الدور الأساسي في الانفتاح و الازدهار الاقتصادي ، وبذلك سعت حكومة تاتشر في إحداث إنكما شي في دور الدولة في القطاعات الإنتاجية و الخدماتية .

¹ د. سامي عفيفي حاتم ، الخبرة الدولية في الخصخصة ، مرجع سابق ، ص 52

2- لماذا ظهرت إستراتيجية الخصخصة في الدول العربية :

شعرت الدول العربية التي أخذت بنظام الاقتصاد الموجه مركزيا بأنها تسبح عكس التيار ، و إن النتائج التي حصلت عليها ليست هي المرجوة و أن الخسائر تزداد يوما بعد يوم في إنتاجها ، وزادت نسبة شكاوي مواطنيها من الأزمات الاقتصادية ،لذا صار من الضروري مراجعة الحسابات ، خاصة أن ثبت فشلها علميا بعد انهيار الإتحاد السوفيتي الذي كان يشكل قوة عظمي في العالم و أصبح اليوم يحتاج إلى مساعدة حتى من الدول النامية .

نتيجة لهذه المعطيات الحديثة بدأت تجربة نظام الاقتصاد الموجه بالتوقف في كثيرا من البلاد العربية و أخذت تتجه إلى سياسة الخصخصة التي توافقت القطرة البشرية .

وقد بدأت عملية الخصخصة في الدول العربية مند عام 1985 م من خلال خصخصة بعض المنشأة و الأنشطة التي تعود ملكيتها للدولة ، و ذلك بناءا على توصية من صندوق النقد الدولي و هيئات المعينة الأجنبية ، و الأمن و من بين الدول التي انتهجت تلك السياسة في تلك المرحلة نذكر :

-السعودية : حيث قررت الحكومة السعودية معالجة مشكلة العجز في الموازنة و الدين العام البالغ 44 مليار ريال سعودي لسنة 1999 م ، كما جاء

عن إعلان صادر عن جهات رسمية سعودية بنهاية عام 1999 م وذلك باللجوء إلى برنامج مدروس لتخصيص بعض الشركات في القطاع العام¹ .

- الكويت : من جراء حرب الخليج عام 1991 م أصبحت الكويت تعاني ، من عجز مالي حقيقي في أرقام الموازنة بعدما كانت قبل الحرب تتمتع باحتياط مالي ، يقدر بـ 12 مليار دولار ، فأصبحت تعاني ، من ديون داخلية و خارجية .

تعبرن من مجمل الاحتياط العام ، بسبب ارتفاع تكاليف الإدارة و التكاليف الدفاعية ، لذلك سعت الحكومة إلى خفض عجز الميزانية و الدين العام عن طريق بيع أسهم من الشركات أو سندات في الشركات الرئيسية ، وقد أوصى مجلس الأمة الكويتي بخصخصة شركة الخطوط الكويتية الوطنية .

¹ د .أحمد ماهر ، الخصخصة ، المرجع السابق ، ص ، ص ، 38-39 .

سوريا : تتجه الحكومة إلى تشجيع القطاع الخاص ودعمه ليأخذ دوره إلى جانب القطاع العام ، ولا تنوي الحكومة بيع شركات القطاع العام ، بل تعمل على إصلاحها ضمن خطة مرحلة و بالتعاون مع القطاع الخاص¹ .

مصر : بدأت مصر رحلتها مع الخصخصة منذ عام 1991 م بالإعلان عن بيع الشركات العامة للقطاع الخاص ، وذلك من أجل إصلاح الوضع الاقتصادي في الدولة و سداد ديون القطاع العام التي وصلت إلى 170 مليار جنيه نهاية أبريل 1998 م ، حيث عرضت الحكومة المصرية للبيع أكثر من 290 شركة من شركات القطاع العام منها أكثر من 163 شركة خاسرة حسب بيانات مجلس الوزراء .

و في نفس المرحلة انتهجت كل من البحرين و سلطنة عمان و لبنان نفس السياسة الاقتصادية و لنفس الأسباب تقريبا و المتمثلة في عجز القطاع العام و تتراكم ديونه .

أما في الجزائر وتونس فقد بدأت العملية الخصخصة بالفنادق حيث طرحت الحكومة الجزائرية 600 فندق مملوكة للحكومة للبيع لمستثمرين القطاع الخاص ثم عرضت مصنع آخر و غيرهم من مصانع أخرى و السبب في ذلك راجع أيضا إلى عجز القطاع العام الذي كلف ميزانية الدولة خسائر مادية باهظة .

¹د أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 38

3-العوامل التي أدت إلى انتشار الخصخصة في العالم :

إن الدوافع وراء الخصخصة تختلف من بلد إلى بلد آخر ،فمثلا في بعض البلدان النامية جاءت الخصخصة بعد موجة التأميم التي سادت في التسعينات و السبعينات حيث صادرة الدولة ممتلكات من القطاع الخاص لمصلحة القطاع الحكومي ، إلا أنه وبعد عقد من الزمان جاءت موجة إعادة المؤسسات العامة للقطاع الخاص ،بعد المشاكل التي تراكمت من عدم الكفاءة في الإدارة والخسائر التي أثقلت موازين الدولة ،وعندما عادت المؤسسات إلى مالكيها الأصليين فقد من القطاع الخاص لمصلحة القطاع الحكومي ، إلا انه وبعد عقد من الزمان جاءت موجة إعادة المؤسسات العامة للقطاع الخاص ، بعد المشاكل التي أثقلت موازين الدولة ، وهدمها عادة في شكل شركات مساهمة أو بيعت مجموعة من القطاع الخاص .

ومما لاشك فيه أن لعملية الخصخصة العديد من الدوافع على اعتبار أنها أحد السبل الأساسية لتحسين الوضع الاقتصادي في البلد و الذي هو الانعكاس الحقيقي لزيادة حجم الرفاهية الاقتصادية ولعل من أهم هذه الدوافع ما يلي :

أ - الدافع الاقتصادي :

حيث تشير الأدلة بشكل متزايد إلى أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد¹ على آليات السوق و المنافسة تزيد من الكفاءة الإنتاجية ،وتزيد الجودة ،وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة وجودة مناسبة وتزداد أهمية هذا العامل عندما نعترف أننا متجهون نحو عالم واحد تلغى فيه الحدود ولا يمكن أن يستمر فيه إلا السلعة الأفضل في الجودة و السعر ،وهذا لا يتحقق إلا من خلال العمل على خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع الاحتفاظ بسوية المنتج و العمل على رفعها وزيادة قدرتها على إشباع الحاجات .

ب -الدافع المالي :

حيث أن الخصخصة تهدف إلى تخفيض الإنفاق العام للدولة والتخلص من التدفقات الخارجية لاستبعاد الاعتبار المالي للشركات العامة المتوقفة عن الإنتاج ، كما تهدف إلى

¹ د. علي عباس ، مرجع سابق ، ص

زيادة التدفق النقدي¹ إلى خزينة الدولة من خلال بيع بعض شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص، ولقد كانت الشكوى الدائمة عن الملكية العامة للمؤسسات في العديد من دول العالم تدير تلك المؤسسات هي الإهمال التام من الأجهزة التي تدير تلك المؤسسات سواء أكان مبوبا كرسمال أو حقوق ملكية أو تمويلا على شكل قروض، كما أن التكاليف الرأسمالية و الإدارية في ظل الملكية العامة تميزت لينتج مردود مناسب على حجم التوظيفات المالية .

ج- الدافع السياسي : حيث تؤدي الخصخصة في ظل أسواق مفتوحة إلى القضاء على جميع أنواع التسبب و الهذر في الموارد الاقتصادية وتؤدي إلى تخلي الدولة عن التوجهات القديمة التي² ثبت عدم جدواها في الحياة العملية، وبالتالي تفرغ الدولة للأعمال السياسية، مع مشاركة القطاع الخاص في الجانب الاقتصادي و الإشراف عليه من خلال خططها العامة .

د- الدافع الاجتماعي :

يرى البعض أن الخصخصة هي الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية و إيجاد الحافز الشخصي للإنتاج وتحقيق الانضباط³ في السلوك أثناء العملية الإنتاجية، كما تؤدي الخصخصة إلى القضاء على حيث أن القطاع الخاص بشكل عام أقدر على تطبيق مبدأ الثواب و العقاب لأنه ينظر إلى العملية الإنتاجية من منظار العائد المناسب لأي حل مقدم. وعلى إثر إخفاق الملكية العامة في تحقيق أهدافها المنشودة، وإظهار عدم الكفاءة لهذا القطاع العام في أوقات متباينة على العكس من القطاع الخاص الذي أثبت من خلال الممارسة العملية كفاءته. مما دفع الفكر الاقتصادي بالاهتمام بهذه القضية وظهرت على أثر ذلك مجموعة من القضايا أهمها :

- نظرية حقوق الملكية : والتي تشير إلى أن الحكومة تواجه مصاعب في تقديم الحوافز المناسبة لطبقة المديرين في القطاع العام وفي مراقبة أدائهم، ومن ثمة أن حرية التصرف

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 42.

² نفس المرجع السابق، ص 43.

³ د. ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية، آراء و اتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، ص

ضئيلة لدى مديري القطاع العام بالمقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص ، الأمر الذي يؤدي إلى اختصار المديرين على الأهداف الموضوعية والتي غالبا ما تكون متواضعة .

- **نظرية الاختيار العام** : وتذكر هذه النظرية على أن مديري القطاع العام يمكنهم الاستحواذ على مال وسلطة ومكانة اجتماعية ، بالمقارنة بأقرانهم في القطاع الخاص ثم بتحالفهم مع الوزارات الإشرافية لبناء جماعات مصالح **زبونيه** * ، وهذا بدوره يؤدي إلى تضخم الميزانيات ، الذي أصبح هدف وكل الأهداف تعمل من أجل هذا الهدف .

وظهر هذا التسعينات و النصف الأول من السبعينات ، وكل ذلك جعل الاقتصاديات عاجزة عن التكيف مع الأسعار العالمية .

ولعل أهم النقاط التي توضح الفروق بين القطاع العام و القطاع الخاص في التعامل مع القضايا الاقتصادية هي أن المصلحة الحكومية أو البيروقراطية الإدارية للدولة تفقد الحرية الذاتية في الحركة ، وذلك من خلال التبعية المباشرة للدولة ، أما في القطاع الخاص فله حرية ذاتية في الحركة ، وبالتالي يمنحه ذلك أكثر قدرة على التعامل مع البيئة الاقتصادية و الاجتماعية حوله ، كذلك أن اللوائح تكون مفروضة في القطاع العام ويجب الالتزام بها حرفيا ، ومن الصعب تغييرها سريعا ، وهذا منا في لطبيعة التعامل مع مسائل الإنتاج و التسويق والتنمية الاقتصادية التي تحتاج إلى مرونة كبيرة في العمل ، عكس القطاع الخاص ، الذي تكون فيه اللوائح و القيود ليست مفروضة من الخارج إلا القليل ، لذلك يمكن تغييرها بسرعة حسب مقتضيات مصلحة العمل .

(*) : الزبونية هي قيمة ثقافية تعتبر آلية من آليات الدمج الاجتماعي لخدمة الروابط الاجتماعية بشكلها الخام القائم على الرابط الدموي و لخدمة هذا الرابط والعمل على استمراره وبقائه ، فوجود الزبونية بهذا المعنى يعتبر كقيمة عادية تجعل من الأفراد فيه مسخرون لخدمة بعضهم البعض والعمل على تحقيق مصالح بعضهم البعض شيئا مقدس كقداسة العلاقة الدموية التي تربطهم .

وعموما يمكن تقسيم القوى الدافعة إلى تغيير المنظمات إلى قوى في البيئة الخارجية للمنظمة مثل التغيير في التكنولوجيا ، فالانفجار العلمي و التكنولوجي نتيجة لكثرة الإكتشفات العلمية و الاختراعات في كافة المجالات الصناعية ، كالتطور الفن الإنتاجي في الصناعة و الخدمات و التغيير في شكل المهارات و التخصصات و التغيير في شكل المهارات و التخصصات و تغيير في شكل التأهيل و التدريب الفني .

كذلك أن انحسار النظام الاقتصادي الاشتراكي أمام المد الرأسمالي ، مما أدى إلى تغيير أساليب إدارة المنظمات سواء الصناعية منها أو الخدماتية .

كما أن التغيير و التطور التكنولوجي و الاقتصادي و السياسي قد أدى إلى تغيير البيئة الاجتماعية و العادات و التقاليد و الاهتمامات و المشاعر و العلاقات إيجابيا وسلبيا ، وهذا يدعو المنظمات إلى ضرورة التكيف مع هذه التغيرات الاجتماعية و بالتالي ، البحث عن تطبيق الأفكار الحديثة للإدارة .

4- أشكال الخصخصة :

بعد تعريفنا لمفهوم الخصخصة والدوافع التي أدت إلى انتشارها سنحاول الآن معرفة الأشكال التي تأخذها هذه العملية والتي تختلف من دولة إلى أخرى وحسب الظروف التي تمر بها ، والمراحل التي قطعتها في عملية إعادة الهيكلة ، والمقاومة التي تبديها القوى المناهضة لهذه العملية ، ومن بين الأشكال التي تأخذها عملية الخصخصة نذكر¹ :

1- تخصيص الإدارة :

و ينطوي هذا التخصيص على إقرار ضمني بأفضلية القطاع الخاص أو القصور في الإدارة العامة ، ويعد هذا الشكل مرحلة تمهيدية و أولية للخصخصة ضمن اعتبارات محلية متعلقة بقدرة القطاع الخاص على شراء الأصول و الموافق العامة من مسألة نقل الملكية و تضمنت عملية تخصيص الإدارة ما يلي :

¹ د أحمد ماهر ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 119

2- عقود الإدارة :

و هي العقود التي تبرمها الحكومة أو الجهة العامة مع المؤسسات و الأفراد المحليين و الأجانب للإدارة المنشأة العامة لقاء أجر محددة أو نسبة من العائدات ، و هو ما حدث في مركب الحديد و الصلب "أرسلو ميتال" بالشرق الجزائري أو عن تدهور قيمة الأصول في المنشأة إلا إذا نفى في العقد على غير ذلك ، و يتم إبرام هذه العقود عادة لإدارة بعض المنشآت الإستراتيجية كالكهرباء و المياه و الاتصالات و الفنادق الكبرى و بعض المنشآت ، و لكن المشكلة في العقود هي ضعف القدرة في الرقابة و الإشراف عليها.

3- التأجير :

حيث تتيح عقود التأجير استثمار الموارد و الأصول من قبل القطاع الخاص لقاء رسوم أو أجر محددة من قبل الدولة .وفي هذه الحالة قد يطالب المستأجر بتخفيض العاملين مثلاً، وهو ما يحصل فعلاً فقي المؤسسة محل الدراسة – مجمع الحديد والصلب – حيث كانت من شروط المسير الأجنبي الجديد التقليل من حجم العمالة الذي كان يرى أنه أكثر مما ينبغي ، أو استبدال عناصر الإدارة العامة بعناصره ، حيث أنه معني بتحقيق معدلات بمناسبة وتخفيض تكاليفه والمحافظة على أصول المنشأة .وفي بعض الأحيان تأخذ عملية التأجير التمويلي الامتياز التي تتيح للمستثمر إدارة أو استثمار المشروع لمدة زمنية محددة ، ثم تعود ملكيته بعد ذلك للدولة¹ .

4 -البيع الجزئي :

تلجأ بعض الحكومات إلى بيع جزء من أسهم أو حصة من المنشأة العامة كخطوة تمهيدية نحو نقل الملكية إلى القطاع الخاص ، ويكون الغرض أحياناً من البيع الجزئي إقامة قطاع مشترك و مشاركة القطاع الخاص في الإدارة ،ويأخذ البيع الجزئي طابع المرحلة الانتقالية للخصخصة من خلال احتفاظ الدولة بجزء من الأسهم خاصة تسمى الأسهم الذهبية ، للمحافظة على إمكانية التدخل في مجلس الإدارة وتوجيه الاستثمارات أو الرقابة على عمل

¹ د علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 434

المنشأة بعد تخصيصها ، وعادة ما تلجأ الدولة إلى هذا الأسلوب في القطاعات العامة و الأساسية¹ .

2- الاكتتاب : ويتم الاكتتاب من خلال قيام الحكومة بطرح المنشأة المراد خصصتها على المواطنين للاكتتاب العام من منطلق توسيع قاعدة الملكية و إتاحة فرص متكافئة في الحصول على أسهم الشركات المطروحة للخصخصة ، وقد ساهم في اختيار هذا الشكل من التخصيص عدم وجود سوق مالية متطورة ،بالإضافة إلى ضعف رأس المال في هذه الدول و أيضا وجود بعض الاعتبارات الاجتماعية – القبول الاجتماعي –

4 -البيع الكلي المباشر² :

تعد عملية البيع المباشر أكثر الطرق انتشارا و استخداما لنقل الملكية ، وتأخذ عملية المباشر عدة أشكال أهمها :

أ - استدراج العروض :

وتستخدم هذه الطريقة في بيع المنشآت العامة و الإستراتيجية والتي تتطلب إدارتها مواصفات خاصة وقدرات تحويلية وخبرات في المجال الذي تعمل فيه ،إلا أن هذه الطريقة تعتقد السكانية وتؤدي في حالات الفساد الإداري إلى ضياع جزء هام من الموارد بالإضافة إلى تمركز الثروة وتشكيل احتكارات خاصة عوضا من الاحتكار العام .

ب -المزاد العلني :

وتتيح هذه الطريقة فرصة أكبر من الشفافية إلا أنها لا تمنع أشكال التواطؤ بين المشتركين لتخفيض قيمة الأصول .

ج - البيع عن طريق السوق المالية :

وذلك عن طريق طرح أسهم المنشأة المراد بيعها في السوق المالية وتتطلب هذه الطريقة وجود سوق مالية نشطة وشفافية عالية في تقييم أوضاع المنشآت المطروحة للبيع ،ولكن أغلب الدول النامية تفتقر إلى أسواق مالية واسعة ونشطة ،وغالبا ما تكون قيمة الأصول

¹ د علي عباس ، نفس المرجع السابق ، ص436

² نفس المرجع السابق ، ص 440

المطروحة للبيع أعلى من قيمة المبادلات السنوية الحاصلة في تلك الأسواق ، إلا أنه غالباً ما تتيح الأسواق المالية الحصول على أسعار عادلة نسبياً للمنشآت المطروحة للبيع في حال كانت الأسواق مستقرة وتعمل بصورة منتظمة .

د- البيع بالتراضي :

ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عند بيع منشآت إستراتيجية حيث أن أهلية المستثمر الجديد وقدرته على النظرية و التحديث شرط أساسي في نقل الملكية ، وفي هذه الحالة يتم اختيار مستثمر إستراتيجي محلي وفق شروط ومواصفات محددة .

وعموماً يمكن تلخيص الأشكال المختلفة للخصخصة في ثلاثة إستراتيجيات أساسيات يمكنها إتباعها في عملية التحول من القطاع العام إلى الملكية الخاصة ، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في إنهاء ملكية الدولة ، قيام الدولة بتوكيل أو تفويض القطاع الخاص لأداء النشاط ، قيام الدولة بإحلال القطاع الخاص في أداءه للنشاط كان في يد القطاع العام والحكومي .

أولاً - إنهاء ملكية الدولة : في هذه الإستراتيجية ترغب الدولة في إنهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة ، وهي تعني إنهاء حياة هذه المشروعات ، أو تحويل الشكل القانوني لها ، أو ردها إلى أصحابها الأصليين إذا كانت قد أصمت من قبل ، ويتضح من هذه الإستراتيجية أن نية الدولة للخصخصة هي نية واضحة ومباشرة و ايجابية وسريعة (دفعة واحدة) وتعتبر هذه الإستراتيجية هي إعلان قوي عن رغبة الدولة في الامتناع عن نشاطها العام¹ .

ثانياً- التوكيل (التفويض): في هذه الإستراتيجية تقوم الدولة بتوكيل القطاع الخاص في القيام بالنشاط نيابة عنها ، ويعني هذا بالطبع عدم خروج الدولة من الصورة فم زال دورها مستمراً ، ويظهر في شكل قيامها بالإشراف على القطاع الخاص في الاضطلاع بمهمة النشاط الاقتصادي للدولة ، وإن كانت هذه الإستراتيجية تتشابه مع إستراتيجية إنهاء ملكية الدولة في أن التحول مباشر وواضح ، وإيجابي ، إلا أن هناك نقطة اختلاف أساسية وهي أن التوكيل أو يتم بصورة تدريجية ، وخطوة خطوة ، وليس دفعة واحدة كما هو في إنهاء ملكية الدولة .

¹ د أحمد ماهر ، دليل المدير في الخصخصة ، مرجع سابق ، ص 116

ثالثا - الإحلال :

في هذه الإستراتيجية تقوم بإحلال القطاع الخاص ملحها في أداء تقوم الدولة بإعطاء فرصة للقطاع الخاص أن يظهر وينمو طبيعيا في أنشطة الدولة و الحكومة ،وسعي الحكومة في الخصخصة وفقا لهذه الإستراتيجية هو سعي غير مباشر ،وغير صريح وبشكل سلبي (أي فيه تردد اتجاه نشاطها) ،/ويتم التحول في هذه الظروف و بالطبع بشكل تدريجي ويبطئ .

الفروق الأساسية بين هذه الإستراتيجية الثلاثة :

الإحلال	التوكيل أو التوظيف	إنهاء ملكية الدولة	الإستراتيجية
التحول غير مباشر نية الدولة غير واضحة وغير واضحة	التحول مباشر نية الدولة وسياستها واضحة ومعلنة ناحية التحول	التحول مباشر نية الدولة وسياستها واضحة ومعلنة ومتجهة ناحية التحول	مباشر / أو غير مباشر
تحول سلبي و الدولة مترددة ،فالضغوط تجبرها نحو الخصخصة ولكن رغبتها في السيطرة تمنعها من ذلك.	تحول إيجابي و الدولة تريد أن تمتنع عن نشاطها العام بصورة إيجابية	تحول إيجابي و الدولة تريد أن تمتنع عن نشاطها العام بصورة إيجابية	إيجابي / سلبي
التحول يتم بصورة تدريجية وحسب الظروف الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية للدولة و الشركات .	التحول يتم بصورة تدريجية وحسب الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية للدولة و الشركات.	التحول دفعة واحدة اتجاه الخصخصة وبسرعة	دفعة واحدة / تدريجي

شكل رقم- 1 - يوضح الإستراتيجيات الثلاثة للتحول إلى القطاع الخاص

5- أهداف الخصخصة :

- أدى الاعتماد على القطاع العام كمحرك للنمو الاقتصادي خلال فترة ليست بقصيرة ،امتدت في معظم الدول العربية إلى أواخر الثمانينات من القرن الماضي أدت إلى تعاضد سيطرت المؤسسات العامة على اقتصاديات هذه الدول و إخضاعها لهيمنتها ،ولذلك جاءت سياسة الخصخصة التي نرعى إلى الاعتماد الاقتصادي على الجهود الفردية و القطاع الخاص بشكل واسع و أساسي لتحقيق عدد من الأهداف سواء كانت على مستوى الاقتصاد الكلي MICRO- ECONOMIES أو ما يتعلق منها بالاقتصاد الجزئي MICRO- ECONOMIES وتستطيع الدول التحكم بتلك الأهداف من خلال برنامج الخصخصة المتبع ،وذلك من خلال اختيارها لأساليب تنفيذ الخصخصة المناسبة ،وكل دولة تستطيع تحديد الأهداف المرجو تحقيقها من عملية الخصخصة وفقا لأولويات اقتصاد البلد و الظروف التي تمر بها والغاية المرجوة من تحقيق سياسة الخصخصة باعتبار أن الخصخصة ليست هدفا بحد ذاتها ولكونها إحدى وسائل الإصلاح الاقتصادي ،ولهذا يستلزم من كل دولة أن تقوم بتحديد الأهداف المرجوة من تطبيق الخصخصة قبل البدء بتنفيذ برنامجها ،وبالتالي على الدول إن تضع أولويات لتلطفك الأهداف وتحديد نوعها إن كانت مالية ،اقتصادية إلخ وذلك لأن الأهمية النسبية لكل هدف بتحديد أسلوب أو أساليب الخصخصة التي يجب إتباعها في عملية التحول و أهم تلك الأهداف¹ :
- إعادة تحديد دور الدولة للسماح لها بالتركيز على التحكم و الإنضباط أو الإدارة .
 - تشجيع وتعزيز الأسواق الاقتصادية عن طريق تعزيز الأسواق المنافسة .
 - تخفيض الأعباء المالية للدولة التي تسببها شركات القطاع العام الخاسرة وبالتالي تتمكن الدولة من توفير موارد مالية بتمويل أنشطة أخرى ،توسيعا لحجم القطاع الخاص و الاعتماد عليه أكثر في عملية النمو و التنمية .
 - توسيع قاعدة الملكية كفسخ المجال أمام القطاع الخاص بأن يعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية مما يعزز النمو الاقتصادي .

¹ د علي عباس ، مرجع سابق ، ص 431

- تخفيض المديونية العامة للدولة من خلال مبادلة الديون بأسهم الشركات المراد خصصتها.

- تعزيز تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة Direct foreign investment من خلال ضوابط وقوانين تضعها الدولة بغية شد الفجوة الاستثمارية وهذا بدوره يمكن أن يعمل على فتح الأسواق الجديدة وزيادة فرص العمل على المنافسة وتعزيز الصادرات¹.

ومن الأهمية الإشارة إلى أن هذه لا الأهداف لا يكن تحقيقها جملة واحدة، فقد تؤدي إلى فشل عملية الخصخصة، ذلك أن الحكومة إذا أرادت مثلا تحسين كبيرة إلى إلى مستثمر إستراتيجي محلي كان أو أجنبي و إذا كانت الحكومة في نفس الوقت تهدف إلى توسيع قاعدة الملكية فإنها تحتاج إلى توسيع أسهم تلك الشركة على أكبر عدد ممكن من المستثمرين وذلك ما حدث بمركب الحديد والصلب بالشرق الجزائري ومؤسسة الإسمنت كذلك، ومن هنا تبرز أهمية اختيار طريقة من طرق الخصخصة التي تتناسب مع الأهداف ولا تتسبب أي طريقة من التضارب بين هذه الأهداف.

6- مقومات نجاح عملية الخصخصة :

يؤكد الخبراء الاقتصاديون على أنه سواء كان البيع للشركات القطاع العام بالكامل عن طريق المزاد أو عن طريق طرح شرائح بنسبة من الأسهم في سوق الأوراق المالية فإن ثمة عوامل عديدة بجدر أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الاستفادة القصوى من عمليات الخصخصة. ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي²:

- 1- النظر إلى عملية الخصخصة على أنها واجب قومي تحتل الأولوية في عمليات الإصلاح الاقتصادي ، و ليست عملية تسيير بقوة الدافع الآلي و حسب المناسبات و نتائج متبعات البنك الدولي و صندوق النقد الدولي
- 2- دراسة وضع العمالة التي سوف يتم الاستغناء عنها ، و تعويض العمالة المستغني عنها بشكل مناسب سواء من حيلة بين الشركات في إطار عملية الخصخصة أو عن

¹ د علي عباس ، مرجع سابق ، ص 432
² د محمد دياب ، خصخصة من الاحتكار العام إلى الاحتكار الخاص ، مجلة العرب العدد 507 ، فيفري 2001 ، ص 13

طريق صندوق التكامل الاجتماعي، فضلا عن إتاحة الفرصة أمام العمالة الفائزة لإقامة مشروعات صغيرة .

3- العزوف عن دفع شرائح الشركات المزمع طرحها للبيع في السوق دفعة واحدة، بل ينبغي التدرج بها بما تسمح به الطاقة الاستيعابية للسوق تقاديا لما قد يحدث من هبوط في الأسعار من جراء تحميل السوق بأكثر من طاقتها .

4- ضرورة الإعلان عن ميزانيات الشركات المزمع طرحها للبيع بالكامل، مؤشراتهما المالية وذلك تطبيقا لعناصر الإفصاح و الشفافية فضلا عن إتاحة المعلومات الكاملة لمن يطلبها من المستثمرين المحليين.

5- و أخير لابد من توفير المناخ الاستثماري الملائم و الذي يقصد به مجموعة القوانين و السياسات و المؤسسات الاقتصادية التي تؤثر في ثقة المستثمر و لكن يبقى السؤال الذي يطرح كثيرا هل سيؤدي التخصيص حتما إلى تحسين الأداء

يعتبر هذا السؤال محوريا في تقويم الأهداف الاقتصادية و الموضوعية من عملية التخصيص ، ذلك أن عملية البيع الممتلكات العامة للقطاع الخاص ليس أمرا هينا من الناحية السياسية حيث أن هناك تحفظات كثيرة تثار عادة حول عمليات البيع و مدى نزاهتها ، و هل سيستفيد منها المقربون من السلطات السياسية ، أم أنها ستكون خاضعة للرقابة الصارمة من قبل الجهات المعنية .

و من ناحية أخرى يجب أن تعدل بعض التشريعات بحيث يتحقق معها انطلاق القطاع الخاص ، إضافة إلى ضرورة وجود تشريع حاسم ضد الاحتكار ، كما أننا نحتاج إلى طفرة إدارية في الجهاز الحكومي تسمح بالتخلص من البيروقراطية المطولة المرتبطة بها و لكن بالرغم من توفير كل هذه العوامل ، إلا أن هناك عدة إشكاليات تواجه تطبيق هذه العملية المخصصة خاصة في الدول النامية عكس الدول المتقدمة التي تتسم بحرية اقتصادية و سيادة القطاع الخاص .

و من بين المشاكل التي تواجه تطبيق عملية الخصخصة في هذه الدول نذكر ما يلي :

1- صعوبة إقناع الأفراد بجدوى الخصخصة :

فمن خلال قيام الحكومة بحوار قومي مع أفراد المجتمع و خاصة المالكين أصحاب الأموال بدور الخصخصة لتحقيق التنمية الاقتصادية التي تحتاج لتوفير مناخ من الحرية و الحرية تحتاج لإقناع الأفراد ، و إقناع الأفراد يحتاج لسياسة اقتصادية مقنعة بجدوى الخصخصة بهم ، و هذه السياسة تحتاج الثقافة التي تحمل مبادئ و أفكار ضرورة .
عملية الخصخصة للاقتصاد وبالتالي يتم تطبيق الخصخصة بوجود روح المبادرات عند الأفراد ثم الاستغلال عن الحكومة .

2- ظاهرة سيطرة القطاع العام على النشاط الاقتصادي :

هذا الأخير يؤدي بدوره لوجود مصاعب اقتصادية و اجتماعية و سياسية ، ونمو مفرط لهذا القطاع الذي يؤثر على العمالة الزائدة وتدني مستوى الإنتاج الذي يؤدي لخسائر ضخمة تتحملها الدولة¹.

3 -افتقار الدول النامية لآليات ومقومات اقتصاد السوق :

والذي يعد من الشروط الأساسية لإجراء الخصخصة ، وهذه المشكلة ناجمة عن وجود عقبات وضعتها الدولة منها :

- اختلال في الأسعار نتيجة يحكم الحكومة بالموارد.
- ضعف وجمود أسواق المال ، لأنها تمول الصادرات و الواردات ورأسمال الأجنبي .
- القيود المفروضة على التجارة الخارجية .
- هيمنة البيروقراطية على الإجراءات و القرارات الحكومية .

4- مشكلة التصرف في فائض العمالة :

¹ د محمد دياب ، مرجع سابق ، ص

فالدول النامية في بعض الأحيان تواجه عند تطبيق الخصخصة على مشروع ما ،تلقي مواجهة معارضة بعض العاملين خاصة القدياء لتطبيق هذه السياسة خوفا على فقدان الوظيفة ،وهو ما حصل في المجتمع الصناعي للحديد و الصلب بالشرق الجزائري ،هذا الأخير الذي أفرزت عملية خصخصة حوالي 5200 عامل تم تسريحهم من مناصب العمل بمختلف الطرق و الإشكال ،وهذا الأمر يتطلب من الدولة وضع تدابير وبدائل لحل مشكلة الفائض في العمالة الناتج عن الخصخصة .

5- مشكلة تقييم المشروعات الخاضعة للخصخصة :

والتقييم هو عبارة عن تحديد قيمة المنشأة بالأسعار السائدة في السوق ،ومع عدم ثبات القوة الشرائية لوحدة النقد بسبب التضخم تنشأ مشاكل كيفية التوصل إلى التقييم الدقيق للمنشأة ، ويعد تحديد قيمة عادلة للمنشأة أمرا هاما ،لان تحديد قيمة مرتفعة فهو ضياع الأموال على خزينة الدولة ن فالتقسيم الدقيق مهم أن يكون قبل إخضاع المنشأة للخصخصة .

6 -مشكلة تكاليف تطبيق الخصخصة :

تحتاج الخصخصة عند التحويل للمنشأة من عامة إلى خاصة إلى تكاليف إدارية ، و تكاليف إعادة الهيكلة المالية ، و تكلف إصلاح و إحلال و صيانة الأصول ، و خدمات استشارية من خبراء محليين و غير محليين ، و كل ذلك يدعو الحكومة لتوفير السيولة للأزمة لتمويل هذه المتطلبات¹ .

و نتيجة هذه المشاكل أو الصعوبات التي تواجه عملية الخصخصة و التي قد تنعكس إيجابيا أو سلبيا على الواقع ا لإقتصادي أو الإجتماعي و حتى السياسي ، للدولة التي تمت بها تطبيق عملية الخصخصة فمن الآثار الناتجة عن تطبيق عملية الخصخصة نذكر :

7 - تغيير إيديولوجية النظام الاقتصادي و الاجتماعي :

ما دامت الخصخصة عملية أو أداة هامة و رئيسية في النظم الاقتصادية السائدة ، سواء اشتراكية أو مختلطة إلى نظم رأسمالية ، فنمط الإنتاج السائد داخل النظام ، فكما

¹ د محمد دياب ، مرجع سابق ، ص

ازدادت الملكية الخاصة ، كلما أصبح النظام الرأسمالي هو السائد ، و أصبح النظام الاقتصادي نظام رأسمالي قائم على سيادة نمط الملكية الخاصة .

8 - زيادة سيطرة الدولة على الموارد المالية :

تتطوي تنفيذ الخصخصة على عملية تبادل الموارد الفنية التي تملكها الدولة بما يقابلها من موارد مالية من القطاع الخاص ، سواء كانت هذه الموارد من داخل الدولة و تكون هذه الموارد على أنواع :

أسهم ، سندات ، وشبكات ، انتمان ، وهذه الموارد التي يملكها القطاع الخاص لعدم القدرة على نقلها أو إزاحتها خارج حدود الدولة .

كما أن لعملية الخصخصة بعض الآثار السلبية التي تؤثر على المستهلك وعلى العمالة بالشركات التي يتم إخضاعها للخصخصة ، ومن هنا تزداد مخاوف البعض من جراء تطبيق تلك السياسة و للدولة دورا في تحقيق هذه الآثار السلبية و التي تمثلها معظمها في احتمال ارتفاع الأسعار لبعض المنتجات و إحتمال الإستغناء عن العمالة الزائدة بالشركات التي تحول للقطاع الخاص .

II. الاستثمار الأجنبي المباشر:

1 تعريفه :

أدى الإستثمار الأجنبي المباشر خلال النصف الثاني من القرن الماضي دورا هاما في دعم نمو اعتقادات الدول النامية ، لا سيما خلال العقدين الماضيين اللذين شهدوا زيارة كبيرة في حجم التدفقات الإستثمارية ، وتفسير التغيرات التي طرأت إلى هيكل الاقتصاد العالمي معظم تلك الزيارات و هي الاتجاه نحو اقتصاد السوق في معظم الدول النامية و تحرير نظم التجارة و الاستثمار ، فضلا عن زيادة مساهمة هذه الدول في التكامل الاقتصادي العالمي¹ .

و قد أعطى الاستثمار الأجنبي المباشر دفعة هامة لمسيرة التكامل العالمي من خلال المساهمة في ربط أسواق رأس المال و أسواق العمل و زيادة الأجور و إنتاجية رأس المال في الدول المضيفة ، ومع نشوء شبكة عالمية من الروابط المتعددة ، زادت حركة التجارة بشدة كما تبنت الشركات المتعددة الجنسيات إستراتيجيات ذات طابع عالمي متزايد للإستفادة من الوفورات الناجمة عن التخصص و توزيع الأنشطة .

ويعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه قيام شركة أو منشأة ما بالإستثمار في مشروعات تقع خارج حدود الوطن الأم ، وذلك بهدف ممارسة من التأثير على عمليات تلك المشروعات و يمكن أن يتخذ الإستثمار الأجنبي أشكالا عديدة كإنشاء مشروع جديد بالكامل أو تملك أصول منشأة قائمة ، أو من خلال عمليات الدمج و التملك .

و يعرف **صندوق النقد الدولي** الاستثمار الأجنبي بأنه مباشر حيث يمتلك المستثمر 10 % أو أكثر من أسهم رأس مال إحدى المؤسسات الأعمال ، على أن ترتبط هذه الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المؤسسة² ، وبذلك يختلف على الاستثمار في المحافظ و الصناديق الإستثمارية التي تقوم بشراء الأصول الشركات بهدف تحقيق عائد مالي دون التحكم في إدارتها ، مع ضرورة التنبه إلى صعوبة التفريق بشكل دقيق بين النوعين .

¹ د عيد السلام أبو قحف ، الأشكال وسياسات مختلفة للاستثمارات الأجنبية ، جامعة الإسكندرية ، ص 34

² نفس المرجع السابق ، ص 38

ويعرف أيضا على أنه تحرك الأموال إلى المؤسسة أجنبية و أنه كل امتلاك جديد لجزء أو حصة ملكية للمؤسسة أجنبية ، بشرط أن يكون المقيم داخل البلد حصة أكبر لهذه المؤسسة .

كما يعرف أيضا على أنه الطريقة العملية لتحقيق سياسة استراتيجيه للشركات الكبرى ، المكرسة لضمان التكامل العمودي ، وتوسيع نطاق الاستغلال على مستوى الاقتصاد الرأس مالي العالمي ، يهدف إلى رفع درجة الاحتكار ، حفاظا على معدل الربح وزيادة كمياته كما يعرفه كبندي لير غز على أنه عبارة على انتقال رأس مال يرافقه إشراف مستثمر من جانب المستثمر و يثبت .

2- لمحة تاريخية :

يعود تاريخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية إلى القرن التاسع عشر ، حيث تركزت هذه الاستثمارات خلال فترة الاستعمار في قطاعات المعادن و الزراعة و الخدمات العامة ، و قد شهدت بدايات بداية القرن العشرين تطوير جزء كبير من البنية الأساسية في مختلف أنحاء العالم من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بما فيها الطاقة الكهربائية و الاتصالات السلكية و اللاسلكية .

ويحولون عام 1914 كان الرصيد العالمي المتراكم من الاستثمار الأجنبي المباشر يقدر بحوالي 15 مليار دولار ، وفي عام 1938 م بلغ الاستثمار الأجنبي المباشر حوالي 66 مليار دولار و كانت الشركات البريطانية لا تزال أكبر المستثمرين .

و قد توجهت أكثر من نصف تلك الاستثمارات إلى الدول النامية .

و في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، تغير نمط الاستثمار الأجنبي المباشر حيث أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية المصدر الرئيسي لتلك الاستثمارات و أصبح الاستثمار في الصناعات التحويلية أكثر أنواع الاستثمار شيوعا ، و قد اتبعت معظم الدول النامية خلال الخمسينات و الستينات إستراتيجيات تنموية مستندة إلى الاقتصاد الموجه و المغلق وركزت على تنمية الصناعات المحلية ، و ساد التخوف من الآثار السلبية المحتملة للاستثمار الأجنبي المباشر مثل خلق تبعيه اقتصادية ، و التدخل

السياسي و إضعاف الشركات المحلية ، وكان من شأن ذلك أن شهدت الاستثمارات الأجنبية المباشرة تراجعاً ملحوظاً في تلك الحقبة¹.

أما في عقد السبعينات فقد كان تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر بتحسين أسعار السلع الأولية على مستويين ، الأول في قطاعات الصناعات الاستخراجية كالبتترول و الغاز ، و الثاني تولد نتيجة اللوفر الذي تحقق في فوائض موازين مدفوعات الدول المصدرة للسلع الأولية و الذي شكل مصدراً هاماً لرأس مال القابل للاستثمار ، و قد أعيد تدوير تلك الأموال إلى الدول النامية على شكل قروض سيادية قدمتها البنوك التجارية و بالتالي أصبحت الدول النامية أكثر اعتماداً على تلك القروض و أقل اهتماماً باجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر .

و قد استمر تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر حتى النصف الأول من عقد الثمانينات ، حيث جهدت الدول النامية لاستعادة الاستقرار الاقتصادي أثر هبوط أسعار السلع الأولية ، و الكساد الاقتصادي في الدول الصناعية و ارتفاع أسعار الفائدة العالمية ، و هي العوامل التي أدت مجتمعة إلى اندلاع الأزمة الديون ، و قد عمدت الدول النامية جراء ذلك إلى تنفيذ برامج للإصلاح الهيكلي و تحرير بيئة ممارسة النشاط الاقتصادي وتخفيف القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر ، وبدأت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بالتدفق على الدول النامية في النصف الثاني من الثمانينات استجابة لتلك التغيرات

و قد توجه جزء من تلك الاستثمارات إلى الدول الاشتراكية السابقة في أوروبا الشرقية ، و تركزت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على الصناعات الموجهة للتصدير ، مباشرة بانخفاض تكاليف التشغيل و زيادة روابط التسوق و في عقد التسعينات أصبحت عناصر الإنتاج أكثر تحركاً عبر الحدود الوطنية ، و استمر تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية مع تزايد برامج الخصخصة و اعتماد سياسات تشجيع الاستثمار و تحرير سياسات التجارة الخارجية ، و زاد عدد المعاهدات الثنائية الأطراف

¹ د علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الحامد للنشر الأردن 2003 ، ص 102

الموقفة و المتعلقة بتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر و حمايته كما تم وضع إتفقيات متعددة الأطراف بهذا الشأن.

3-أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر:

تم وضع تضيعان مختلفة لأنواع الاستثمار الأجنبي المباشر إسنادا إلى الدوافع و المحضرات التي تؤدي إلى حدوث الاستثمار ، وقد أمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر وفق المحددات التالية :

- **البحث عن المصادر :** يهدف هذا النوع من الاستثمار إلى استغلال الميزة النسبية للدول و لا سيما تلك الغنية بالمواد الأولية كالنفط و الغاز و المنتجات الزراعية¹ ، فضلا عن الاستفادة من انخفاض تكلفة العمالة أو وجود عمالة ماهرة أو مديرية .
- **البحث عن الأسواق :** يهدف هذا النوع من الاستثمارات عادة إلى تلبية المتطلبات الاستهلاكية في أسواق الدول النامية المتلقية للاستثمارات و لا وسيمة تلك التي كان يتم التصدير إليها في فترات سابقة .
- **البحث عن الكفاءة :** يحدث هذا النوع من الاستثمار فيما بين الدول المتقدمة و الأسواق الإقليمية المتكاملة كالسوق الأوروبية أو شمال القارة الأمريكية .
- **البحث عن أصول إستراتيجية :** يتعلق هذا النوع بقيام الشركات بعمليات تلك أو شراكة لخدمة أهدافها الإستراتيجية و في سياق مواز هناك العديد من التصنيفات لأنواع الاستثمار الأجنبي المباشر سواء من جهة نظر المستثمرين (الدولة المصدرة) أو من جهة نظر الدولة المتلقية للاستثمارات² ، فمن منظور الدولة المصدرة ، يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى ثلاثة أنواع هي : الأفقي : ويهدف التوسع الاستثماري في الدولة المتلقية بغرض إنتاج نفس السلع أو سلع مشابهة للسلع المنتجة محليا.
- **العامودي :** ويهدف إلى استغلال المواد الأولية ، أو الاقتراب أكثر من المستهلكين من خلال التملك أو من نغد التوزيع ، أما الاستثمارة الأجنبيين المختلط فهو يشمل النوعين المشار إليهما .

¹ د عيد السلام أو قحف ، مرجع سابق ، ص 47

² نفس المرجع السابق ، ص 53

4- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر :

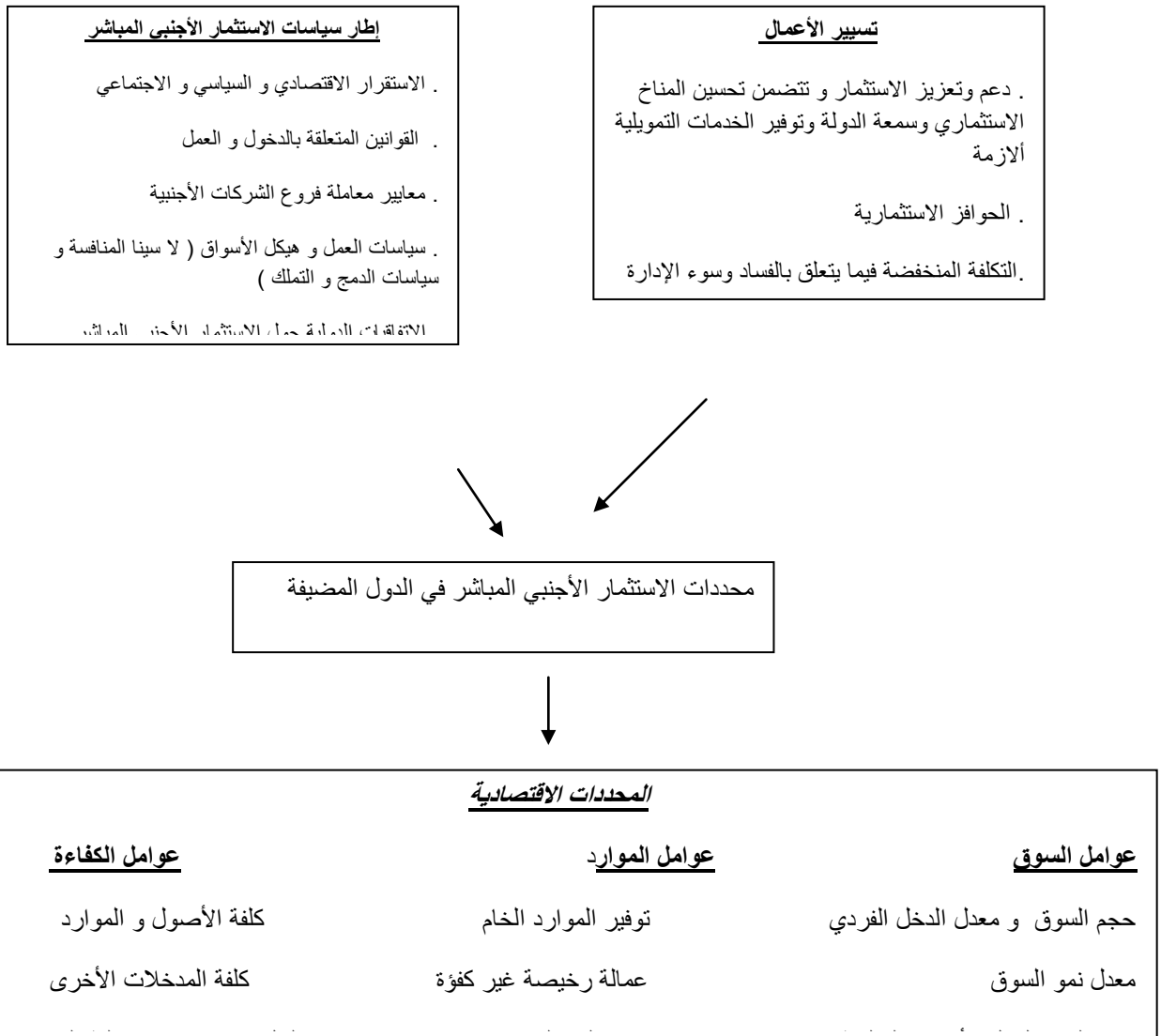
هناك ثلاثة عوامل رئيسية تعتمد عليها الشركات العابرة للحدود لمفاضلة بين الدول المضيفة للاستثمار وهي¹ :

- سياسة الدولة المضيفة.

- الإجراءات المسبقة التي قامت هذه الدول بتطبيقها لتشجيع و تسهيل الاستثمارات .

- المواصفات الاقتصادية للدول المضيفة .

ويمكن تفصيل محددات الدول المضيفة للاستثمار ضمن ثلاثة عناوين رئيسية و هي :
إطار سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر ، المحددات الاقتصادية ، وتسيير الأعمال



¹ د محمد أميرة حسب الله ، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و الغير المباشر ، في البيئة الاقتصادية ، طبعة 1 2004

وبطبيعة الحال فإن محددات الاستثمار الأجنبي المباشر تختلف من دولة إلى أخرى وذلك وفقا لسياسات تلك الدولة و رغبتها في فتح أسواقها للإستثمار الأجنبي المباشر ، ومدى ملائمة البنية الاقتصادية لقيام تلك الاستثمارات .

5- عوائد الاستثمار الأجنبي :

شكلت الاستثمارات الأجنبية المباشرة مصدرا رئيسيا للتمويل في الدول النامية ، كما ساهمت في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الإجتماعية فيها ، و يختلف الاستثمار الأجنبي المباشر عن الأنواع الأخرى من التدفقات الرأس مالية الخاصة كونه يستند إلى حد كبير ، على الرؤية المستقبلية الطويلة المدى للمستثمرين لإمكانية تحقيق الأرباح من خلال أنشطتهم الاقتصادية .

و قد يكون من الخطأ التصور بأن المنافع التي يمكن أن تجنيها الدول النامية جراء جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة ، يمكن الحصول عليها دون تكلفة ، فالمستثمرين لهم أهداف و دوافع من تدويل أنشطتهم ، كما أن الحكومات التي تشجع شركاتها الوطنية على الإستثمار في دول أخرى تسعى من وراء ذلك إلى تحقيق أهداف إقتصادية وسياسية ، ما يعني أن الإستثمارات الأجنبية المباشرة تحكمها مصالح مشتركة بين طرفي الإستثمار ، وتعتمد درجة إستفادة كل طرف إلى حد كبير ، على سياسات و ممارسات الطرف الآخر بشأن نوع و طبيعة الإستثمارات الذي يمثل جوهر العلاقة بين الطرفين¹ .

و تثبت التجارب المختلفة أهمية الأستثمار الأجنبي المباشر والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق منافع هامة للدول المتلقية له ، ومن تلك المنافع :

- توفير مصدر متجدد و بشروط جيدة للحصول على العملات أو رؤوس الأموال الأجنبية لتمويل برامج و خطط التنمية .

- الإسهام في تنمية الملكية الوطنية ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج القومي و خلف طبعة جديدة من رجال الأعمال ، وذلك عن طريق قيام أفراد المجتمع بالمساهمة

¹ د محمود جاسم الصميدي ، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان سوريا 2007 ، ص 94

في مشروعات الاستثمار أو استحداث مشروعات جديدة مساندة للمشروعات الاستثمارية الأجنبية .

- تسهيل حصول الدول المضيفة على النقابة الحديثة و المطورة خاصة لبعض أنواع الصناعات .

- توفير فرص العمل الجديدة ، فضلا عن المساعدة في تنمية وتدريب الم وارد البشرية في الدول المضيفة ، وإن كان ذلك يتوقف على ما تصنعه تلك الدول من ضوابط و شروط .

- تذكية المنافسة بين الشركات المحلية ، وما يصاحب هذا التنافس من منافع عديدة تتمثل في خفض الافتقار و تحفيز الشركات على تحسين نوعية الخدمات و المنتجات¹.

- الإسهام في تحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير وتقليل الواردات و تدفق رؤوس الأموال الأجنبية .

وحقيقة الأمر أنه لا يمكن تجاهل دور الإستثمارات الأجنبية في تحقيق مصدرات نمو ملحوظة و سريعة في حصص تصدير السلع الصناعية للدول النامية مما يؤثر على النمو الإقتصادي لتلك الدول ، وهذا ما يفسر تلك المنافع تنافس الدول النامية للفوز بأكبر حصة ممكنة من الإستثمارات الأجنبية المباشرة و اعتمادها من الإمتيازات و التسهيلات و الحوافز لجذب المستثمرين ، وفي حين فتحت بعض الدول المجال أمام الإستثمار الأجنبي كافة القطاعات ، فقد قامت دول أخرى بإنشاء بعض القطاعات باعتبارها إستراتيجية أو تمس الأمن القومي و الإقتصادي للدولة .

6- الاستثمار الأجنبي و العولمة :

أدت عمليات التحرر الاقتصادي ، والمرافقة مع التقدم في مجال الإتصالات ووسائل النقل إلى تزايد تكامل الأسواق العالمية والخدمات ورؤوس الأموال ، وقد أعطى الإستثمار الأجنبي المباشر حافزا كبيرا لعملية التكامل تلك من خلال المساعدة في ربط أسواق رأس المال والعمل وزيادة الأجور النسبية وإنتاجية الشركات في الدول المضيفة

¹ د محمود جاسم الصميدي ، نفس المرجع السابق ص 98

، وقد انتهجت الشركات المستثمرة إستراتيجيات ذات صفة عالمية مستندة في ذلك إلى قدر كبير من التخصص و توزيع الأنشطة و استهدفت الاستفادة من الموفورات الكبيرة التي حققها هذه الاستراتيجيات¹.

و قد إستفادت الدول الحديثة التصنيع من الاندماج في السوق العالمي ومن تحرير التجارة ومن التدفقات العالمية للإستثمارات المباشرة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة ، وتشجيع ذلك دولا نامية أخرى على إدراك منافع الإندماج بدرجة أكبر في الإقتصاد العالمي و تعزيز قدرتها التنافسية على جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال زيادة الحوافز وتعزيز السياسات وتخفيض القيود التنظيمية ، وتحرير الأسواق ، كما أدركت الدول النامية بأن المعيار الذي يقيس به قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر قد تغير من حجم إسهامه المباشر في القيمة المضافة المحلية النتائج الأطول أمدا بالنسبة لقدرة الموارد و الإمكانيات المحلية للاقتصاد على المنافسة².

و مع التوجه إلى نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص أصبح المستثمرون الدوليون يعيدون موازنة تركيبية محافظهم مع سقوط الحوافز أمام الاستثمار الأجنبي المباشر و في الوقت نفسه ، فإن الاتجاه المسارع نحو التكامل العالمي من شأنه أن يؤدي إلى خلف فرص جديدة ما يعطي بدوره أيضا حافزا للاستثمار الأجنبي المباشر .

كما أن تصاعد اهتمام الدول النامية بمسألة التنافسية صادرتها في الأسواق الدولية ، شبرا إضافيا للسعي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، ويرجع ذلك إلى مساهمة هذه الاستثمارات في الارتفاع بالمستوى الصادرات و تحسين الإنتاج ، أما في أنشطة ذات قيمة مضافة أكبر في مجالات جديدة ، وإما بالتحول في الصناعة معينة من الأنشطة ذات الإنتاجية المنخفضة و المعتمدة على التكنولوجيا رقيقة المستوى و على المعارف ، وهذا يتطلب الارتفاع بمستوى الصادرات تحسين أداء الإنتاج ، كما يتطلب ذلك التحول من الميزة النسبية الثانية إلى ميزة نسبية ديناميكية و لا شك أن تحسين القدرة

¹ د حسين عمر ، الاستثمار الأجنبي والعولمة ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، ط 1 ، 2000 ، ص 56

² نفس المرجع السابق ، ص 58 .

التنافسية أمرا في غاية الأهمية و ينطوي على تحديات و لكنه ليس غاية في حد ذاته ، بل وسيلة لبلوغ الغاية و المتمثلة في تعزيز التنمية¹ .

وإذا ما أريد للشركات الأجنبية أن تنخرط في إقتصاديات الدول المتلقية للإستثمار ، وجب عليهما تحسين أدائها و إقامة روابط خلفية مع الشركات المحلية الوطنية ، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى أن تصبح القيمة المضافة المحلية أكبر .

و يعتبر نجاح إستراتيجيات التصنيع الوطنية في العديد من الدول النامية مثلا يحتذي به في المجال ، وبدأت دول كثيرة تراعي في سياستها توفير الشروط اللازمة لجذب الإستثمار الأجنبي المباشرة الموجهة للتصدير ، مع الاعتراف بأن الإستقرار الإقتصادي الكلي إضافة إلى عوامل أخرى هيكلية مثل القدرة التكنولوجية والموارد البشرية هي عناصر أساسية و هامة لجعل أي موقع قادر على التنافس في الإستثمار فإنه يتم التركيز بصورة متزايدة على السياسات ذات الصلة بالإستثمار الأجنبي ، المباشر الموجه نحو التصدير و تهيئة الظروف لزيادته و الانتفاع منه .

7- الإستثمار الأجنبي المباشر و الخصخصة :

أدت موجة الخصخصة في كثير من الدول النامية منذ أواخر عقد الثمانينات إلى نمو كبير في تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر ، كما كانت الخصخصة بالنسبة لإقتصادات الدول الأوروبية الشرقية عنصرا هاما من عناصر عملية التحول إلى النظام اقتصاد السوق و هي تنطوي في الغالب على مشاركة من جانب المستثمرين أجنب بتنفيذ إستثمارات مباشرة² .

فخلال الفترة التي شهدت نشاطا بصورة خاصة 1988 - 1995 تلقت الدولة النامية حوالي 38 مليار دولار على شكل تدفقات استثمار أجنبي مباشر و مبلغ 21 مليار دولار إستثمارات غير مباشرة ، ويمثل المبلغات معا بالنسبة 45 % من إيرادات كافة عمليات الخصخصة .

¹ د حسين عمر ، مرجع سابق ، ص 42
² د عبد السلام أو قحف ، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي ، جامعة بيروت ط 1، 2001 ، ص 366

ويمكن تنفيذ الخصخصة بأسلوبين أساسيين : بيع المؤسسات بيعا مباشرا لأحد المستثمرين أو لمجموعة منهم ، أو بيعها عن طريق الاكتتاب العام ، ويبدو أن المشاركة المباشرة من جانب المستثمرين الأجانب غير ممكنة إلا في حالة البيع المباشر ، إلا أن المالكين الجدد سواء كانوا أفرادا أو صناديق الإستثمار ، قد يبيعون في المستقبل أسهم تلك المؤسسات لشركات أجنبية¹.

و هكذا يمكن أن يكون للخصخصة أثرا إيجابيا طويل الأجل على توفير واجتذاب رأس المال الأجنبي الإنتاجي ، إلا أن الأمر يعتمد في الأساس على أسلوب الإدارة أو إدارة برامج الخصخصة الجذابة تشترك في ثلاثة خصائص هامة و هي :

الالتزام السياسي ، التوجه التجاري ، الشفافية ، ويمكن أن يفسر إتباع هذه المبادئ عن تحقيق الحد الأقصى و الممكن من المشاركة من جانب المستثمرين الأجانب في عمليات بيع المؤسسات التي تمتلكها الدول بيعا مباشرا و بالتالي تحفز المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة فقد تمكنت أنجح الدولة في تنفيذ عمليات الخصخصة من تحقيق زيادة مستمرة في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها نتيجة الاستقرار السياسي و كبر الحجم المشاريع الخصخصة ، وهكذا تؤثر برامج الخصخصة الواسعة النطاق في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بعدة طرق أبرزها : إزالة كافة العقبات المعيقة للاستثمار ، تحسين البنية الأساسية ، وأخيرا إعطاء إشارة من الحكومة بإتحادها الخطوات للأزمة لتهيئة بيئة ملائمة لاستثمارات القطاع الخاص .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 398

خلاصة :

من خلال ما تقدم يتضح أن الخصخصة بتعريفها المؤسسية تعني التحول الكلي أو الجزئي في ملكي و إرادات الفعاليات الإقتصادية التي تملكها الدولة إلى القطاع الخاص ، وذلك يعني تغليب مفهوم الملكية العامة وهو ما يعني الأخذ بالفكر الإقتصادي الرأس مالي الذي يقوم على أساس إمتلاك الأفراد للموارد الإقتصادية ، وبالتالي تحكّمهم في عناصر ووسائل الإنتاج و الحركة التجارية بهدف تحقيق الأرباح ، وهي المقومات التي إصطلح على تعريفها بأسس الاقتصاد الحر .

و هذا التحليل يفيد بأن الأصل في الأمر هو الملكية الفردية وأن الملكية العامة للموارد الإقتصادية جاءت بحكم تعاضم الدور الإقتصادي للدولة في إدارة دفة الإقتصاد في مراحل التنمية الأولى التي تتطلب أن تقود الدولة دفة الإقتصاد توجيهه ه لعدم قدرة الفعاليات الخاصة على ذلك وبذلك تكون العودة إلى الملكية الفردية بمثابة العودة إلى الأصل الطبيعي بعد أن تكون الدولة قد تمكنت من بناء قاعدة الاقتصاد و تشكيل هيكله ، بحيث تعيد الملكية وإدارة العناصر ووسائل الموارد الاقتصادية إلى ملكية الأفراد سواء كانت بشكل أحادي أو جماعي وفقا للمؤسسات الاقتصادية الخاصة الجديدة ، باعتبار قدرة الأفراد الذاتي على تسيير أمور حياتهم بما يعرف بالفكر الاقتصادي الرأس مالي بألية السوق التي تعمل فيها اليد الخفية التي أشار إليها عالم الاقتصاد آدم سميث و مؤداها أن تحقيق الفرد لمصلحة الذاتية سيكون نواة و مدخلا طبيعيا لتحقيق مصلحة المجتمع كله.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

● التمهيد

- 1 - التغيير كظاهرة نسقية
 - 2 - التغيير التنظيمي حسب أنصار النظرية الموقفية
 - 3 - القوى الدافعة لتغيير التنظيم
 - 4 - أنماط التغيير التنظيمي
 - 5 - إدارة التغيير التنظيمي
 - 6 - مواطن التغيير التنظيمي
- الخلاصة

تمهيد :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين تحديات معقدة وخطيرة ،نتيجة ما برز من تطورات إقليمية ودولية ،وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخرا من تعاضم في المنافسة التجارية الحادة .

فالمؤسسات تقف أمام عصر جديد ،لأن الإتجاهات والأحداث التي لا مفر منها أصبحت تهدد بقاءها و إستمرارها في ظل معطيات تتصف مكوناتها بتغيرات سريعة ومستمرة ،ومن هنا تتجلى أهمية التغيير التنظيمي فن عالم التنظيمات ،هذا الأخير الذي أصبح السمة الأساسية للتنظيمات الناجحة باعتباره يمثل الوسيلة الفعالة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية وإستراتيجية لتحقيق الفعالية والميزة التنافسية ،وسوف نحاول في هذا الفصل تقديم معالجة نظرية لموضوع التغيير تساعدنا على إتحاده إطارا نظريا نستعين به في فهم وتحليل ظاهرة التغيير التنظيمي الم عاجلة في بحثنا .

وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى الإتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة التغيير إضافة إلى التطرق إلى بعض النماذج المقترحة لإحداثه.

1- التغيير كظاهرة نسقية :

إن كل مؤسسة مهما كان نشاطها و مهما كانت أهدافها و البيئة التي تنشط فيها ، ينبغي عليها أن تواجه التحولات المفروضة عليها من الخارج كما من الداخل ، معنى ذلك أنها معرضة لعملية التغيير ، و في هذا الموضوع نستطيع تحديد اتجاهين مهمين في دراسة التغيير هما :

الاتجاه الماركسي و الاتجاه الليبرالي ، فمعظم نظريات التغيير التي تركز عليها التيارات السياسية و الإجتماعية المعاصرة تظهر الاختلاف و التناقض بين مسلماتها ، فإحداهما مسلماتها وظيفية تمتاز بالسلبية ، و الأخرى مسلماتها دينامية متعلقة بالتطور و التنمية ، و منه فالأولى تتسم بالتعقد و الجهود و الثبات و لا تهتم سوى بالإستقرار و التوازن ، أما الثانية فأكثر غموضا و سطحية لكنها نافعة في الجدل و المناقشة و تستند إلى العقيدة و منه فلا يوجد أي رابط منطقي بينهما¹ .

فإذا كان أنصار الاتجاه الأول قد درسوا ظاهرة التغيير من منظور كلي " ماكروي " أي دراسة مكرو سوسيولوجية ، أي أن هذا الإطار النظري لا يهتم بتفسير و تحليل التغيير في المؤسسة و الذي يتطلب دراسة ميكرو سوسيولوجية أي متطور جزئي بل ركزوا في دراستهم للتنظيمات على تحليل البنية هي تحدد علاقات القوة بين مختلف الطبقات و يؤكدون بأن المؤسسات لا يمكن أن تفهم بمعزل عن المجتمع الكلي الذي توجد فيه² .

فإذا كانت قد حددت من طرف النظريات الكبرى كالماركسية كنظرية ستاتيكية من جهة و الليبرالية من جهة أخرى ، حيث عولجت كمرحلة منطقية للتطور الإنساني المحترم أو كفرض نموذج تنظيمي اجتماعي أحسنت لونه أكثر عقلانية ، أو هو بمثابة النتيجة الطبيعية للصراعات و الصدمات بين الأفراد ، و منه فهذه الأفكار النظرية و السياسية مؤسسة على نفس الرفض لأنها تعتبر التغيير مشكلا .

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ، دفعة 2008-2009 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة

بالنسبة لعلماء الاجتماع الأفراد هم الذين يغيرون ،ولكن في علاقاتهم مع الآخرون فقط داخل التنظيم وليس فرديا ،فعندما تكون هناك قطيعة أو أزمة في التنظيم فإن التغيير سيكون بمثابة الجوهر أو لكنه السوسولوجي ،لفهم الكيفية التي يتم بها و إلى حد يمكن لأزمة أن تحرك ميكانيزم الابتكار الذي يؤدي إلى التطور و النمو وليس إلى النكوص و التقهقر .

وباعتباره ظاهرة نسقية نستطيع من الآن فصاعدا أن نعرف التغيير على أنه التحول من في مجال الفعل ،ولا نقصد بذلك القواعد التنظيمية أو الرسمية (مثال النظام الداخلي للمؤسسة) ولكن طبيعة اللعبة أو الألعاب التي يشكلها الفاعلون ، ولذلك يرفض أنصار هذا الاتجاه لتفسير التغيير حدوث هذا الأخير بفعل المستبد أو الديكتاتور أو بالصراع التي تؤدي إلى انفجار تسق الفعل الموجود . ومنه فإن التغيير في مفهوم أنصار هذا الاتجاه يحدث باعتباره " نتيجة لعملية جماعية تتجدد من خلالها و تخلق موارد و طاقات المشاركين ، الضرورية لتشكيل ألعاب جديدة و التي يسمح تنفيذها الحر لا الإجمالي للنسق ،بأن يتوجه أو يعيد توجيه نفسه كمجموع إنساني لا كآلة " ¹ ومنه فالتغيير يظهر من خلال تعلم أشكال الفعل الجماعي و اكتساب قدرات جديدة عن طريق نمو و تطور علاقة التعاون بين الفاعلين في التنظيم ،إن التغيير أشار إليه عالم الاجتماع الفرنسي " كروزيه " ،يؤكد على أن التغيير في دور الدولة هو الشرط الأساسي لتغيير المجتمع ،ودور الموظفين فيه ،لكن هؤلاء يقاومون التغيير و عليه لا بد من اعتبارهم موارد محددة لمستقبل المؤسسة ، لا كما في التحليل الكلاسيكي اعتبار الأهداف أهم ،إذن لا بد من تحديد الموارد وفقا للأهداف ،ففي المجتمعات المتقدمة و المعقدة يحدث فيها التغيير أكثر من غيرها ، لأنها غنية بالعلاقات الاجتماعية و المؤسسات ،فهذه العلم هو فهم كيف تبني الأفعال الاجتماعية الجماعية و التني هي في تعقد مستمر في المجتمعات ،خصوصا التي تنزايد فيها حرية و استقلالية الفاعلين الفرادى أو الجماعات . وهكذا نتوصل إلى إحداث تغييرات موفقة بفضل الفهم الجدي للسلوكيات و الممارسات الفعلية .

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ،
دفعة 2008-2009 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة

2- التغيير التنظيمي حسب أنصار النظرية الموقفية :

يعتبر الاتجاه الموقفى "الشرطي" اتجاها حديثا في الفكر التنظيمي وهو يبني فكرة النسق المفتوح ،حيث يعتبر المؤسسة نسقا ديناميكيا يتبادل التأثير بصفة مستمرة مع الظروف الخارجية فمن وجهة نظر المدرسة الموقفية ، التنظيم يعتبر نسقا مفتوحا يحاول باستمرار التكيف مع عدم الثبات البيئي ومع المتغيرات الموقفية ، هذه المتغيرات الموقفية تتمثل في البيئة ،التكنولوجيا و الحجم ، فالظروف البيئية المختلفة تتطلب أنماطا مختلفة من التكيف البنائي التنظيمي لتحقيق مستوى عالي من الأداء . وقد أثبتت " جون ودوارد " "jean wod ward" من خلال أبحاثها التي أجرتها على 100 مؤسسة أن التكنولوجيا تشكل متغير موقفى هام يؤثر على البناء التنظيمي ، كذلك حجم التنظيم له أهمية في تحديد البناء التنظيمي¹ .

ويرى أنصار الاتجاه الموقفى أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل المؤسسات ، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة . وعليه فإن أنصار الاتجاه الموقفى يؤكدون أن الظروف البيئية و التكنولوجيا يشكلان قيودا هامة على اختيار الأشكال البنائية الفعالة أي الهيكل التنظيمي المناسب ،وبناء على ذلك فقد تلجأ المؤسسة لإحداث تغييرات هيكلية استجابة للتغيرات البيئية أو التكنولوجيا أو عند تغيير حجم التنظيم.

وفي إطار هذا الاتجاه قام كل من "بول لورنس" و " لورش" " p.la wrence et joy lorch " بدراسة طبيعة العلاقة الموقفية بين أنواع معينة من البيئات الخارجية وردود أفعال المؤسسة نحوها ، حيث طوروا مفهومين أساسيين في بحثهما التمايز و التكامل² . ويعتبر مفهومي التمايز و التكامل مهمين في فهم وتحليل ظاهرة التغيير التنظيمي . ويشير مفهوم التمايز « différenciation » إلى اختلاف وتخصص الوحدات " الأقسام " الإدارية داخل التنظيم ،أي أن أقسام المؤسسة كلما زاد التمايز .

¹ سعد عيد مرسي بدر : الأيديولوجيا ونظرية التنظيم ،مدخل نقدي ،دار المعرفة الحامية الإسكندرية 2000 ،ص،ص، 276 ، 277 .

² Pierr morin et eric delavallée : le manager a l'écoute du sociologue ,pp 72,73

أما مفهوم التكامل « intégration » فيعني نوعية التعاون و التبادل و التساند و الاعتماد المتبادل بين الوحدات و الأقسام الإدارية، من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة .

و وفقا لمفهومي التمايز و التكامل نستخلص مبادئ الفعالية التنظيمية من منظور الاتجاه الموقفي¹ :

المبدأ الأول : التنظيمات الناجحة هي التي تحترم العلاقة الموجودة بين الخصائص التنظيمية و متطلبات المحيط، بمعنى كلما كانت متطلبات " حاجيات " البيئة مختلفة و متنوعة كلما تطلب ذلك تمايز التنظيم، أي أقسامه تصبح أكثر تخصصا ولها خصائص تنظيمية متميزة، وهنا تصبح الحاجة للتكامل ولها خصائص انسجام و تنسيق بين الأقسام .

المبدأ الثاني : التنظيمات الفعالة تضع إجراءات تكامل تتماشى ودرجة تمايز البيئة المحيطة فكلما كانت درجة التمايز كبيرة كلما كانت الحاجة للتكامل أكثر، أي وجود تكامل قوي بين الوحدات وهذا يتطلب وضع وسائل تكامل خاصة لجان تنسيق، مصالحي ربط ... إلخ .

ومن خلال ما سبق فإن مبادئ الاتجاه الموقفين لها أهمية كبيرة في مجال التغيير التنظيمي، فكلما تغيرت متطلبات البيئة، نسق التنظيم لا بد أن يتغير حتى تصبح له خصائص تتلاءم و تغيرات المحيط .

إذن و من أجل نجاح التغيير التنظيمي لا بد من أخذ بعين الاعتبار معياري التمايز و التكامل عند القيام بعملية التشخيص التنظيمي باعتبار أن المحيط يؤثر على بناء التنظيم : المؤسسات التي توجد في بيئة بسيطة و مستقرة لها درجة تمايز ضعيفة و نظام تنسيق بسيط، بينما المؤسسة التي توجد في بيئة متغيرة " ديناميكية " و معقدة تعرف تمايز كبير و أنظمة تنسيق معقدة .

من خلال ما نتقدم نستخلص أن إرتكاز هذا الاتجاه على فكرة النسق المفتوح التي مؤداها أن المؤسسة كنسق هي كيان متكامل يتكون من أجزاء تترايط ببعضها بعلاقة تفاعل و تداخل أي أن كل نسق فرعي يؤثر في الأنساق الفرعية الأخرى و إذا حدث تغيير فإن له تأثير على جميع الأنساق الفرعية، يقودنا ذلك إلى القول أن هذا الاتجاه يمثل أحد الأدوات الفكرية

¹ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، دار المكتب الحديث ، الاردن ، ط 2002 ، ص،ص، 127-128

القومية لفهم حركية المؤسسات و التغيير التنظيمي ، خاصة دراسة انعكاساته على الأنساق الفرعية في المؤسسة التي تحدث فيها .

إضافة إلى ذلك فإن التناول النسقي هو منهج للدراسة يتميز بشمولية للنظر للموضوع المعالج ، ويأخذ العوامل و الظروف المحيطة في الحسبان ، و بالتالي فهو يمثل الإطار النظري الذي يناسب موضوع بحثنا و الذي نستعين به في دراسة و تحليل ظاهرة التغيير التنظيمي و انعكاساته في مؤسسة البحث .

3 - التغيير التنظيمي بين الحتمية و الإرادية :

إن المتهمين بدراسة التغيير التنظيمي يجد أنفسهم بين مدخلان نظريان متناقضان هما: **التصور الحتمي** *conception déterminante* و **التصور الإداري** *conception volontariete* ، و جود تعارض بين هذين المدخلين للتغيير التنظيمي مشتق من الجدال القائم بين الحتمية و الإرادية في نظريات التنظيم التي تقع إما بين إطار الصراع المنتظم أو إطار الاختيار الاستراتيجي حيث تبرز الإرادية أي إطار الاختيار الاستراتيجي دور الكائن البشري ، أين تستطيع القرارات البشرية أن تلعب دورا مهما ، أما الحتمية فهي تبرز الإطار المعرفي الذي يلزم الأشياء و يضع قيودا على إدارة الإنسان ¹ .

فأنصار التصور الحتمي يؤمنون بحتمية التغيير فهو نتيجة لتفاعل عدة عوامل و تأثير قوى مختلفة، و ينظر هذا الاتجاه إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي ، و نتيجة لذلك سنتميز بالصراع و بالمشاكل الداخلية ، وإن هذه المشاكل و المصادمات هي التي تخلق الحافز للتغيير ، كما أن الطاقة التي تدعم عملية التغيير تأتي من المشاكل غير المعالجة ، ليصبح الهدف النهائي مركزا في كيفية تحقيق التوازن الجديد بين مجموعة الصراعات الحالية ² . و يؤكد التصور الحتمي للتغيير على خاصية عدم مرونة التنظيم و يرى أن البنية (*structure*) و الثقافة تعملان على وقاية المؤسسة من التغيير ، وكذلك يركز هذا التصور على عوامل ديمومة المؤسسة و يرى في ضغوطات البيئة (القوى الخارجية) المحرك الأساسي للتغيير التنظيمي.

¹ دافيدس ويلسون : استراتيجية التغيير ، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحية السيد عمارة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 2001

² دافيدس ويلسون : نفس المرجع السابق . ص 41 .

وبذلك فإن التغيير التنظيمي في تصور أنصار هذا الاتجاه هو نتيجة لصراع وتوتر منتظم ناتج عن تأثير قوى مختلفة وبالتالي فهو أمر حتمي ليس إداري .

فيه يؤكد أنصار التصور الإداري للتغيير التنظيمي على دور الاختيار الاستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي ،بمعنى أن هذا الأخير هو نتيجة لاختيار استراتيجي واع و إداري ،وهو مبني على دراسة و تخطيط مسبق و ليس كاستجابة لتأثير قوى أو نتيجة لظروف معينة .

فالتصور الإداري للتغيير التنظيمي يركز على الفعل المقصود وعلى الإدارة الإنسانية في إحداث التغيير.¹

وعليه وبناء على ما سبق فإن اتخاذ اتجاه الأنساق كإطار نظري يجعلنا لزاما ننظر إلى التغيير التنظيمي كرهان كبير بالنسبة لحياة المؤسسة ،وبالتالي فهو أمر حتمي لتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ،وهذا ما يجعل دراستنا هذه تهتم أكثر بالتصور الحتمي للتغيير التنظيمي باعتبار أن التصور الحتمي

(conception déterminité) هو الأكثر ملائمة لتفسير التغيير التنظيمي في حالة دراسة تغير البناء (structure) ،بينما التصور الإداري يناسب أكثر دراسة كيفية و أساليب إدخال

4- التغيير القوى الدافعة للتغيير التنظيمي :

تنقسم القوى الدافعة نحو التغيير التنظيمي إلى قوى في البيئة الخارجية للمنظمة ،وقوى في البيئة الداخلية للمنظمة :

1 - **قوى البيئة الخارجية :** وهي الأخرى تنقسم بدورها إلى مجموعة من القوى والتي تؤثر بصفة مباشرة أو غي مباشرة في التنظيم و تتمثل في :

1-1-التغيير في التكنولوجيا : الانفجار العلمي و التكنولوجي ،نتيجة لكثرة الاكتشافات العلمية و الاختراعات في كافة مجالات الصناعة و مجالات الخدمات " تطور في مجال الحاسوب وبرامجه وتقنية المعلومات و المواصلات ،تطور في الفن الإنتاجي في الصناعة و الخدمات ،تغيير في شكل المهارات و التخصصات ،تغيير في شكل التدريب و التأهيل الفني"

¹ Veronique perret : la gestion du changement organisationnelle : articulation de représentation ambivalentes , pa 3 , sur site internet , www,strategie-aims-com.

1-2- التغيير في البيئة الاقتصادية : انحسار النظام الاقتصادي الاشتراكي أمام المد الرأسمالي بدأت الكثير من ملامح الاقتصاد العالمي و الوطني تتغير إيجابا وسلبا ،وتغيرت معها أساليب إدارة المنظمات ، وإدارة الأسواق وغيرها من مجالات العمل و الحياة الاقتصادية " سقوط النظام الشيوعي اضطراب الأسواق المالية بشكل مباشر ومستمر ، اندماج الشركات و البنوك ،التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات ،التدويل والعولمة ،سقوط شركات وظهور أخرى

1-3- التغيير في البيئة السياسية و القانونية : تغيرت البيئة السياسية و القانونية في دول العالم إلى الدرجة التي غيرت العمل الاقتصادي و الإداري في منظمات العالم " تغيير في الأنظمة السياسية لبعض الدول ،تغير نحو مزيد من الديمقراطية ،فساد سياسي في كثير من الدول ،....."

1-4- التغيير في البيئة الاجتماعية : أدى التغيير والتطور التكنولوجي و الاقتصادي و السياسي إلى التغيير في البيئة الاجتماعية و العادات و التقاليد و الاهتمامات و العلاقات الاجتماعية إيجابا وسلبا ،نو هذا يدعو المنظمات إلى ضرورة التكيف مع هذه التغيرات الاجتماعية " خروج المرأة للعمل ،زيادة حدة البطالة ،تفكك الروابط الأسرية ،اهتمام متزايد بالحوافز المادية و المعنوية و المكاسب ،زيادة الأمراض النفسية و الاجتماعية ،تصادم بين طبقات المجتمع"

1-5- الرغبة في تطبيق الأفكار الحديثة للإدارة: بعد التغييرات التي طرأت عند سقوط الإمبراطورية ،أصبح هناك احتجاج شديد لقيم و أفكار حديثة ،تتواكب مع التغييرات ،تتكيف و تتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية المحيطة مثل سقوط بعض الأفكار التقليدية للإدارة ،ظهور قيم جديدة للعمل داخل المنظمات ،ظهور نظريات جديدة للإدارة إلخ

1 قوى البيئة الداخلية : وتنقسم بدورها إلى مجموعة من القوى و التي يكون لها تأثير بالغ الأهمية في دفع عجلة التغيير ونذكر منها ما يلي :

2-1- ضغوط نمو المنظمة : وتتمثل في ضغوط دورة حياة المنتج ،ضغوط زيادة الحجم " حجم الإنتاج " ،وكذلك ضغوط زيادة عمر المنظمة ،تغيير طبيعة و تركيبة الموارد البشرية ،ضغوط قيم العاملين و ثقافتهم إلخ، وكل ذلك يسبب ضغوط على المنظمة لكي تتغير وتتمو، ومراحل النمو هي مرحلة دخول السوق ،ثم مرحلة النمو ،ومرحلة الاستقرار والنضج ،ومرحلة التوسع .

2-2- الرغبة في تكامل المنظمة : يؤدي تقسيم العمل و التخصص الشديد إلى ابتعاد الإدارات عن بعضها و استقلالها بنفسها مما يؤدي إلى فقدان ميزة التكامل و التنسيق ،وهنا تنشأ الرغبة في توحيد إدارات المنظمة و التنسيق فيما بينها ، وهو ما يطلق عليه بالتكامل " الرغبة في التوازن بين تقسيم العمل و بين الوحدات و التكامل بينهما ،و الرغبة في التوازن بين الإدارة و العاملين و الرغبة في التوازن بين المركزية و اللامركزية ،و الرغبة في التوازن بين الرسمية و المرونة " .

2-3- التغيير في الإدارة العليا : إن ما يحدث في أعلى الهرم التنظيمي يؤثر على كل أرجاء المنظمة و يؤدي إلى الاحتياج إلى تطوير تنظيمي " ضغوط رئيس تنفيذي جديد ،فساد في مجلس الإدارة، صراعات سياسية في الإدارة العليا ،استراتيجيات جديد للشركة مثل الاندماج أو الخصخصة .

2-4- مؤشرات المشاكل الداخلية : حينما تعاني المنظمة من مشاكل داخلية حادة يحتاج الأمر إلى تدخل من خلال استخدام طرق و أدوات التطوير التنظيمي " انخفاض الإنتاجية ، انخفاض أداء العمال ،كوارث كالانهيار والحريق ،تدني حاد في سعر السهم ،انهيار معدل العائد على الاستثمار ،انخفاض حاد في الحصة السوقية ، انخفاض ملموس في المبيعات ،بيروقراطية حادة تكاليف عالية تسبب العاملين«تسيب ،تخزين ،إضراب ،ترك خدمة ،تأخير ،غياب ... إلخ».

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ، دفعة 2009-2008 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة

5 أنماط التغيير التنظيمي:

تتسم عملية التغيير التنظيمي وفق أنماط تتمثل في :

● **النمط الأول:** التغيير كاستجابة لضغوط خارجية و التي تم ذكرها في التي تم ذكرها في العنصر السابق ، فالمنظمات هي نظام مفتوح والذي يحصل على المدخلات من البيئة و يعمل على تحويلها ثم يرسلها مرة أخرى للبيئة على شكل مخرجات وهذا الأمر يقتض توافق التغييرات البيئية مع التغييرات التنظيمية إذا ما كان المنظمة تنشُد الفعالية التنظيمية¹.

ومن الضغوط الخارجية هو التغيير في الأوضاع الاقتصادية و الايديولوجية في المجتمع و التغيير في الظروف المتواجدة بالسوق المحيطة بالمنظمة ،وقد لا يجد التغيير الناشئ عن الضغوط الخارجية طريقة للتطبيق ،بل يتجه مجرد شعارات فقط ،و يتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوة الضغوط الخارجية وعلى القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها إحداثه في مواجهة الضغوط .

● **النمط الثاني :** التغيير من أجل حل المشكلات الذاتية داخل الوحدات التنظيمية ،وهذه المشكلات قد تتعلق بقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة ،فبيئة المحيطة نشاط المنظمة تمثل أحد أسباب التغيير ،كالموردين ،العلاء،المنافسون ،النقابات و التشريعات ،أو تتعلق بضعف أحد عناصره و عدم توافقها و الأسلوب المتبع في إحداث هذا التغيير ،لأن أي تغيير في أحد أو بعض مكونات البناء التنظيمي يدخل في مجال التغيير البنائي ، وقد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل فيكل بنائها التنظيمي ، و يطلق على هذه العملية " عملية الإصلاح " أو "إعادة هيكلة التنظيم"²

● **النمط الثالث :** التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه ،وهذا النمط من التغيير التنظيمي صعب ومعقد و ذلك لسببين هما :

1- لأن هذا التغيير يتجه أساسا إلى محاولة السيطرة على بعض أفراد وجماعات المجتمع الذين لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم .

¹ رواية أحسنت ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية الجامعية 2002 ص 345.

² نفس المرجع السابق ص 321

2- لأن تحقيق هذه السيطرة من قبل التنظيم قد يعرضه للصراعات و التناقضات مع
تنظيمات أخرى . وقد يتخذ التغيير التنظيمي في الأنماط الثلاثة السابقة الذكر صوراً
عديدة يمكن حصرها في النقاط التالية :

أ- التغيير المتدرج : ويبدأ هذا النوع من التغيير التنظيمي بالجوانب البسيطة حتى ينتهي إلى
الجوانب المعقدة .

ب- التغيير المرحلي : في هذا النوع من التغيير كل مرحلة تحاول تحقيق جزئيات التغيير
الكامل و الشامل .

ج- التغيير الثوري و الشامل : ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع
العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة .

وهذه الصور الثلاثة للتغيير التنظيمي يتوقف استخدامها على عاملين هامين هما: كفاءة
العاملين أو القائمين عليه ومدى رفض أو قبول هذا التغيير .
لذلك يجب تنجح عملية فما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر عليها إدارة التغيير أو
القائمين كلى التغيير حتى يكون التغيير ناجحاً ؟

6- إدارة التغيير التنظيمي :

تواجه المؤسسات اليوم ،تحديات متزايدة وبشكل خاص ديناميات قوى التغيير في المحيطات،
تمثل فرصاً أو ضغوطاً على مستويات عالية من الأهمية ، تستدعي من القائمين على
المؤسسات الاستجابة دون تأخير إلى إحداث تغييرات ضرورية بطريقة أوتوماتيكية بطل
مكونا أو أكثر من المكونات التنظيمية للتقليل من اتجاهات تأثيراتها السلبية و انعكاساتها من
ناحية ،أو الاستغالية من الفرص و اتجاهات تأثيراتها الايجابية على المؤسسة¹ .

لذا يهدف القائمين على التنظيم من التغيير التنظيمي أمرين :

- الأول : إحداث تغييرات تحقق توازناً و انسجاماً بين المكونات التنظيمية و متغيرات
المحيطات أو البيئات الخارجية .

¹ يوسف سعدون ،الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري ،رسالة ماجستير ،الإسكندرية ،ص 95.

- **الثاني :** إحداث تغييرات تحقق للتنظيم ميزة تفاضلية توفر له ميزة مزايا اقتصادية قياسا بالمؤسسات الأخرى .

- **ضرورات التغيير التنظيمي :**

هل يمكن للقائمين على التنظيم التهرب من التغيير ؟

الأمر الذي لا جدال فيه أن التغيير التنظيمي أمرا حتميا ،ولهذا فإن مسؤولية القائمين على التنظيم هي في توقع التغييرات ورسم إستراتيجية للتغيير تحقق أفضل مستويات الأداء للفاعلين داخل التنظيم .

من جهة أخرى ساعدت كافة النظريات الحديثة التي تناولت التغيير و التطور التنظيمي ، عملية مستمرة ودائمة ومعقدة وهادفة إلى تحسين الإدارة التنظيمية و الأداء الشامل للمؤسسة ورفع كفاءتها من خلال التغيير و التطور المنظم ولكن تبقى العضلة الأساسية التي يواجهها القائمين على التغيير هي في كيفية الوصول بالتنظيم إلى التوازن الأمثل في مواجهة القوى التغييرية و تأثيرها على مؤسساتهم ؟

7 مقاومة التغيير :

إن استجابة القائمين على التنظيم للقوى التغييرية الضاغطة ¹ من أجل التغيير التنظيمي ليست كافية لإحداث التغييرات التنظيمية بالسهولة التي يعقدها البعض ، ما بين استجابة القائمين على التنظيم للضروريات التغيير و إعداد خططهم لمواجهتها وبين تنفيذهم لهذه الخطط ، هناك فجوة ترتبط بالقوى الضاغطة التي تناهض عملية التغيير التنظيمي و تقاومه وتشكل عبئا للقائمين على التنظيم تهديدا لتوجهاتهم التغييرية .

إن أهم النتائج التي توصل إليها الفكر التنظيمي " السلوكي " هي أن المؤسسات و الأفراد يقاومون التغيير من زوايا مختلفة و لأهداف متعددة لماذا مقاومة التغيير إذا و ما هي أسبابها من الصعوبة بما كان تحديد جملة الأسباب التي تدفع إلى مقاومة التغيير التنظيمي ، بحيث تمكن القائمين على التنظيم من الاسترشاد بها للتقليل من حدة هذه الظاهرة و تأثيراتها ، كما

¹ يوسف سعدون ، نفس المرجع السابق ، ص 100 .

أن مقاومة التغيير قد لا تظهر بأسلوب موحد، إنما تأخذ عدة أساليب وأشكال الأول أن تكون المقاومة ظاهرة و واضحة بحيث تمكن التعامل معها " الشكاوي " الغياب انخفاض الأداء... " الثاني أن تكون المقاومة غير ظاهرة للقائمين وإن تحمل في طياتها خطورة على التنظيم " انعدام الدافعية عدم الولاء ... " ، أما المشكل الثالث فهي الحالة تكون فيها المقاومة مؤجلة ،كأن تكون ردات الفعل بالحدود الدنيا عند إحداث التغيير ،ولكن تظهر المقاومة بحدة وقوة بعد فترة أو عند إحداث أي تغيير تنظيمي بسيط نتيجة تراكم ردات الفعل المختزنة لتغييرات سابقة ،ومن هذا المنطلق فإن مقاومة تتبع من مصدرين :

- مقاومة الأفراد للتغيير :

ينظر الأفراد في مؤسساتهم إلى التغيير من منظار سلبي سببها الخصائص الأساسية للفرد ، ولعل أبرز الأسباب التي تؤدي إلى المقاومة من قبل الأفراد هي :

الطباع و العادات و الخوف من المجهول ،عوامل اقتصادية الإدراك الاختياري ،و أخيرا تهديد الأمان .

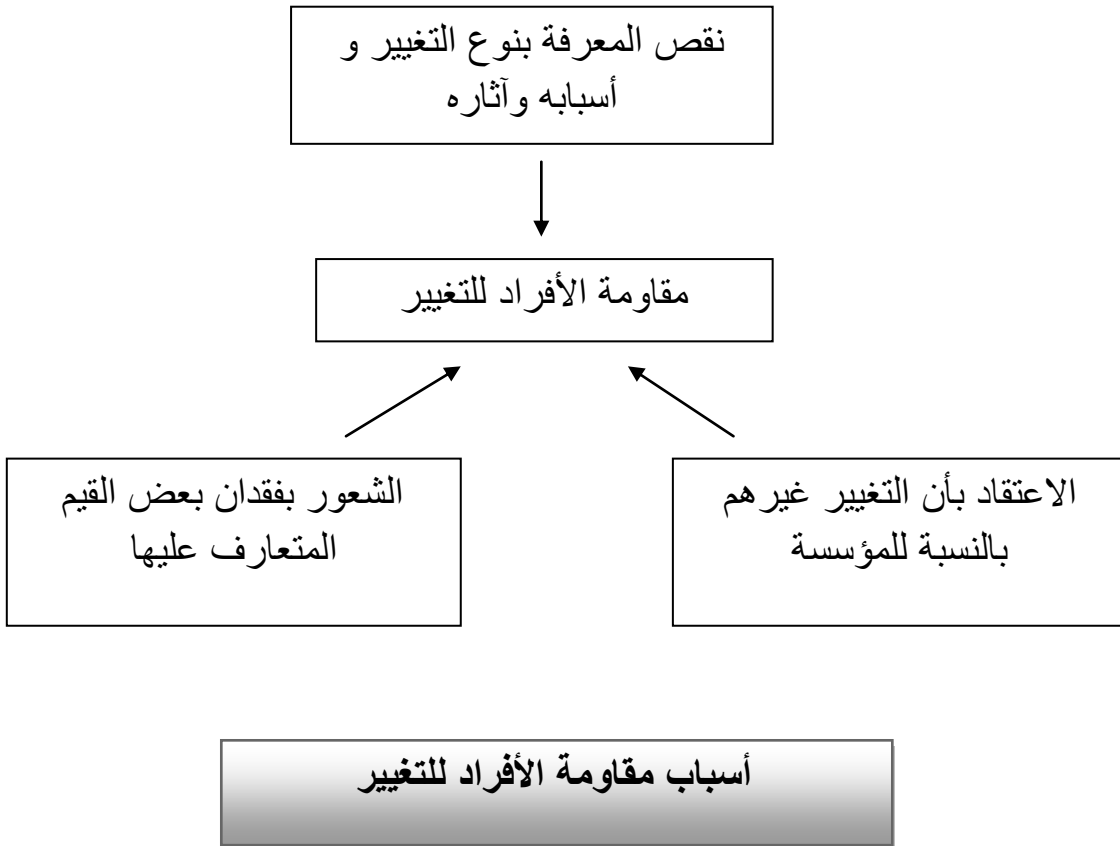
1 -الطباع و العادات : ويقصد بها الاستجابة المبرمجة للأفراد للأساليب و الإجراءات وطرق العمل التي تأقلموا عليها في ممارستهم للأنشطة التنظيمية ، إن أي تغيير في المؤسسة سيشعرهم بتهديد طباعهم و عاداتهم وتصبح الاستجابة مصدر للمقاومة.

2 -الخوف من المجهول : فهو أمر طبيعي لأن التغيير يؤدي إلى الغموض وعدم التأكد ،فالخوف من إمكانية فقدان الوظيفة ،والتقليل من مستوى الدور ، زيادة عبء العمل التخوف من أدوار جديدة ، وأخيرا تهديد سلوكياتهم و أفعالهم الوظيفة ،كلها تشكل للفاعل نقصا في المعلومات وغموضا في النتائج وخوفا من الغد تدفعه للمقاومة .

3 -العوامل الاقتصادية : وتعني التخوف الذي يصاحب الفرد من أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الدخل و المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها ،خاصة عندما يسود الاعتقاد لديه بأنه لن يتمكن من أداء المهام الجديدة بنفس الكفاءة السابقة .

4- الإدراك الاختياري : فهو مصدر آخر للمقاومة الفردية ،يتعلق بتفاوت النظرة و الرؤية بين القائمين على التنظيم كونهم مخططي التغيير و الفاعل "الفرد" كونه المعني بتنفيذ التغيير لسبب عدم قناعته بالتغيير و بجدواه.

5- تهديد الأمان : خاصة لدى الفرد التي تشكل هذه الحاجة تأثيرا قويا وعاليا على سلوكه،فمقاومة التغيير يشكل لديه مسألة مصيرية بسبب تهديد شعورهم بالأمان و الاستقرار.



- المقاومة التنظيمية:

في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى بناء هيكلها التنظيمية المنسجمة مع قوى المحيطات ومتغيراتها¹، إلا أنها تواجه اتجاهات أو ميولا معاكسة لتوازنها التنظيمي، وسلوكا مقاوما للتغيير مقابل هذه الميول خلال دورات بقائها و استقرارها ونموها، وعموما يمكن تحديد أسباب مقاومة التنظيم للتغيير في : قصور في البنية التنظيمية، قوة الجماعات، تهديد لعلاقات القوة، تهديد تخصيص الموارد و أخيرا العلاقة بين التنظيم العام و الأنظمة الجزئية.

¹ د كامل بربر ،مرجع سابق ، ص 68

إن القصور في البنية التنظيمية يعني إن معظم المؤسسات خاصة الكبيرة تحاول الحفاظ على حلة الاستقرار و الثبات السائد في التنظيم ،وتظهر حالات المقاومة التنظيمية بظهور خلل ما في بنية التنظيم وذلك بهدف الحفاظ على استقرار وثبات المؤسسة.

أما فيما يخص قوة **الجماعات** ، فالمقصود بها أن معايير و فلسفة الجماعة هي التي تحدد اتجاهاتها نحو التغيير وليس الأفراد حتى ،وإن كان للأفراد رغبة بالتغيير وبتغيير سلوكياتهم استجابة لمقترحات القائمين بالتغيير ،فإذا رأت الجماعة أن التغيير كان تعبيراً ورغبة من القائمين على التنظيم دون مشاركة،فمعايير الجماعة تميل باتجاه مقاومة التعبير والعكس صحيح.

أما فيما يتعلق **بتهديد الخبرة** ، يعني التهديد الذي يشكله تغيير أساليب العمل على خبرة الجماعات التخصصية من التنظيم فمثلاً إن استخدام الحاسب الشخصي (P.G) قد سمح بتداول المعلومات لا مركزياً من قبل المديرين مما شكل تهديدا للخبرة التخصصية لمراكز المعلومات في المؤسسات ،وشكلت ظاهرة ضد استخدام هذا الأسلوب في العمل .

أما **التهديد لعلاقات القوة** في المؤسسة،فيتبلور في إعادة رسم القائمين على التنظيم لصلاحية اتخاذ القرارات سواء عن طريق المشاركة أو إنشاء فرق العمل داخل المؤسسة ،مما يستدعي مقاومة من قبل المتأثرين سلبياً من هذه السياسة.

أما بخصوص تهديد **تخصيص الموارد** ، فإن مراكز أو جماعات العمل التي تستحوذ على قدر كبير من موارد المؤسسة ،ستشكل عقبة أما إعادة توزيع أو تخصيص الموارد مستقبلاً وبالتالي لن تتخلى عن مصادر قوتها في التنظيم وتسعى دائماً للحفاظ على مكتسباتها من الموارد المالية و البشرية.

أما أخيراً **العلاقة بين التنظيم العام و الأنظمة الجزئية** ، فيقصد به أن أي تغيير في أحد مكونات التنظيم أو التغيير المحدود سيواجه بمقاومة من قبل التنظيم ككل.

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ، دفعة 2008-2009 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة.

8 مواطن التغيير التنظيمي :

تتجه عمليات التغيير لتطال كل أو بعض المواطن التنظيمية استجابة لتأثير متغيرات قوى المحيطات أيا كانت طبيعة هذه التأثيرات سلبية أو ايجابية ، و أبرز مواقع التغيير هي :
هيكل المؤسسة ، الأفراد الفاعلين داخل التنظيم ، التكنولوجيا .

فتغيير الأفراد الفاعلين داخل التنظيم يعتبر من أهم المجالات التي يجب على القائمين على التغيير أخذها بالاعتبار قبل توقيف إحداث التغيير ، وذلك لتحويلهم إلى عامل للتغيير وليس مانعاً له ، إن تغيير الأفراد و الجماعات تعني دعمهم ومساعدتهم للعمل داخل المؤسسة بفاعلية وكفاءة أكبر عن طريق تغيير سلوكياتهم و أفعالهم و اتجاهاتهم وحثهم على العمل الجماعي¹ .

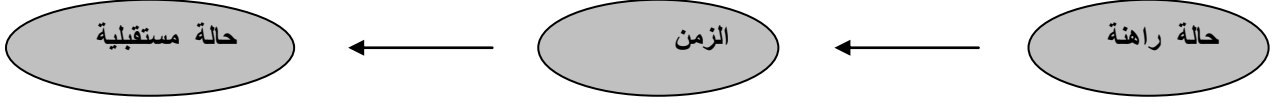
أدت مظاهر التغيير التكنولوجي إلى مواكبة تطورات و إبداعات المسيرين في إدخال تكنولوجيا جديدة بشكل معدات متطورة، وأساليب عمل حديثة للحفاظ على المركز التنافسي لمؤسساتهم، كما أن من أكثر التغييرات التكنولوجية حداثة، هي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات مما سهل من ترابط المواقع التنظيمية بعضها ببعض ، مما أتاح بسرعة تبادل المعلومات بين مراكز القرارات ، بغض النظر عن مواقعها الجغرافية ، مما ساعد على عمليات الابتكار والإبداع في اتخاذ القرارات « فرق العمل » ، و أخيراً أدت الأتمة «المكننة» في كثير من المؤسسات إلى استخدامها كخيار تغييري ، وذلك باستبدال الأفراد بالآلات لضمان كفاءة أداء بعض المهام كاستخدام الروبوت في تجميع أجزاء السيارات .

كما يقتضي بالمرونة وعدم الثبات لمواجهة ظروف و عوامل المحيطات ، وبالتالي يطال التغيير بعض مكونات التنظيم أو إعادة تصميمه بالكامل . تشمل التغييرات في الهياكل قضايا التخصص في العمل ، نطاق الإشراف و تأثيره على عدد المستويات الإدارية (بالزيادة أو النقص) ، توسيع تفويض السلطات والاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات ، تعديل نظم التحفيز لزيادة الدفعية ، إعادة شبكات التواصل .

¹ د كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 70

القائمون على التنظيم و إستراتيجية التغيير :

قبل التطرق إلى إستراتيجية التغيير ومراحلها لابد أن نذكر بأن عملية التغيير تعني التحول أو الانتقال من حالة راهنة في فترة زمنية محددة إلى حالة مستقبلية أفضل .



- عملية التغيير -

يرى AURT LEWIN أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى في اتجاهين متعاكسين ضمن الهياكل التنظيمية، تتضمن المجموعة الأولى قوى دافعة ، في حين تتضمن المجموعة الثانية قوى معيقة ونتيجة لتفاعل المجموعتين وقواها يصل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى حالة توازن يطلق عليها الحالة الراهنة . وتتكون عملية التغيير وفقا * لكورت لوين* من ثلاثة مراحل :

1-مرحلة إزالة الجمود : وفقا * لكورت لوين* يتوجب على المديرين القيام بتحليل منطقي وواقعي لأسباب مقاومة التغيير وترفض الجمود ،فيما تقوم قوى أخرى بالمقاومة لإبقاء على الحالة الراهنة ،ولإحداث التغيير يجب تغليب القوى الضاغطة باتجاه التغيير ، إلا إذا تعادلت القوى وحصلت حالة من التوازن ،ويرى لوين أن وسائل المديرين لإزالة حالة الجمود هذه تتطلب منهم :

- تدعيم القوى الدافعة باتجاه التغيير .
- إضعاف القوى المانعة و المقاومة للتغيير .
- جذب بعض القوى المانعة إلى قوى دافعة تؤيد التغيير وتدعم اتجاهاته .

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ، دفعة

2008-2009 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة.

2- مرحلة التغيير : وهي المرحلة التي يتم بمقتضاها إجراء وتنفيذ التغيير ،ومع الاعتراف بأهمية هذه المرحلة إلا أنها من أدق المراحل لما قد يواجه التنفيذ من معوقات ومشكلات قد تؤثر بشكل عام على العملية التغييرية بكاملها ،إن تدخل المديرين في هذه المرحلة أمرا ضروريا لإجراء و إحداث تغييرات وتعديلات على بعض مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث مواطن التأثير بالتغيير .

3- تجديد الحالة الجديدة : وهي المرحلة التي تبدأ بتثبيت الحالة الجديدة للتنظيم بعد إحداث التغيير ،ويتم هذا التثبيت بإدخال عوامل مناسبة لتشجيع السلوك الجديد و تثبيته بهدف تطوير معايير الفرد والجماعة للمحافظة على حالة التوازن الجديدة ، و إن عدم تثبيت الحالة الجديدة يقوي من احتمالات : تأخير عملية التغيير ،أو أن التغيير لن يستمر لمدة طويلة ،أو أن القوى المانعة تسعى للعودة إلى الوضع السابق أي نقطة البداية .

يشكل نموذج * لوين* مدخلا مهما لإحداث التغيير في المؤسسات ويوسع من قدرات المديرين من خلال منطقية تسلسل المراحل التي يستند عليها لتحقيق التغيير المطلوب ومن ثم إعادة المواجهة مع متغيرات المحيطات مرة جديدة ، ولكن يعيب هذا النموذج ضيق مساحة المبادرة لدى المديرين في المراحل الثلاث السابقة ،مما يستوجب استخدام نموذج متعدد المراحل يزيد من كفاءة المديرين في إحداث التغيير ، ويقنع القوى المانعة بأهمية التغيير و اتجاهاته ليتحولوا إلى عامل للتغيير .

قوى دافعة :

قوى مانعة :

إزالة التغيير

التغيير

تجميد التغيير

نموذج كيرت لوين للتغيير

إدارة الصراع التنظيمي :

يحمل مصطلح الصراع مفاهيم و استخدامات متعددة، إلا أنه يشير إلى «الاختلال الذي يحدث في الآليات المقننة لعمليات اتخاذ القرارات»، وعموما فإن أبرز أنواع الصراع التنظيمي هي :

1-الصراع بين الأفراد : ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب عدة أسباب، منها عدم القدرة على التواصل بينهما، أو للاختلاف في تقييم الأمور، أو لفقدان الثقة، كما تعتبر النظرة إلى عدم عدالة نظم التحفيز مدخلا للصراعات بين الأفراد، وقد يعمق الخلافات و يجعل من تصرفاتهم غير محسوبة، كما يعتبر الصراع الشخصي صراع نفسي ذاتي للفرد عندما تتعدد أدواره، أو عندما يتلقى تعليمات متعارضة من مراكز القرار فيما يتعلق بدوره في التنظيم، أو عندما يتعارض دوره مع ما يؤمن به من قيم داخل المؤسسة وهو أخطرها .
فيما يتعلق بالصراع بين مجموعات العمل في المؤسسات، فإن أكثر الأسباب شيوعا لنشأة هذا الصراع هو الإشتراك في مصدر واحد للموارد، أو ما يعرف بندرة الموارد في

المؤسسة وتخصيصها لمجموعات عمل أو وحدات تنظيمية دون الأخرى ، كما أن تشابك المهام ذات الاعتماد المتبادل ، أو الاختلاف في الأهداف ، وغموض المسؤوليات وعوائق التواصل ، تعتبر من الأسباب التنظيمية المشجعة على توفير بيئة للصراع بين المجموعات أما فيما يتعلق بالصراع بين المؤسسات ينشأ هذا الصراع بين مؤسستين أو أكثر ليس بسبب الخلافات الناشئة بينهم نتيجة المنافسة المشروعة ، وإنما بسبب قرصنة المعلومات الخاصة بكل مؤسسة للكشف عن مجالات التطوير و التحديث سلعها أو خدماتها ، كما يحدث الصراع نتيجة إغراء وتحفيز المديرين لترك مواقفهم في المؤسسات المنافسة و الالتحاق بها.

و إن الطرق و الأساليب التي يستخدمها الصراع دفاعا عن مواقفهم ، أو عن وجهات نظرهم لموضوعات الصراع ستؤدي حتما إلى تأثيرات على إدراكات وسلوكيات و أفعال مختلف الأطراف .

وقد تزداد هذه التأثيرات حدة تبعا لتطور الصراع من جهة ثالثة ، و تأخذ تأثيرات الصراع اتجاهين :

أولهما التأثيرات الإيجابية وهي التي تنتج من حسن إدارة المديرين للصراع و التحكم فيه، تنتج من حسن إدارة المديرين للصراع و التحكم فيه ، ولعل أبرز اتجاهات التأثيرات هو تنمية الشعور بالانتماء للأفراد و الجماعات ، كذلك ارتفاع مستويات التماسك بين الأفراد الجماعة ، وأخيرا حل المشكلات المسببة للصراعات .

أما التأثيرات السلبية فهي التأثيرات التي تهدد مستويات الأداء و الإنتاجية في المؤسسة نتيجة شعور الفرد و الجماعة بمشاعر الإحباط و العداة و التوتر .

تصبح هذه المظاهر السمة الغالبة لأفعال و سلوكيات الأفراد و الجماعة داخل الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة ككل حسب مستويات الصراع و عدد المجموعات أو الوحدات الداخلية فيه ، وإن أبرز ما ينتج عن هذه التأثيرات أيضا عدم استغلال طاقات الموارد البشرية بالاتجاه المطلوب نتيجة توجيه و توظيف طاقاتهم نحو الصراعات ، وانعدام الشعور و الرغبة في التعاون انحصار روح العمل الجماعي ، وأخيرا تدمير العلاقات

الرسمية وغير الرسمية بين الجماعات والأفراد مما يؤدي إلى تعطيل كافة إمكانيات التواصل بينهما .

ونتيجة لهذه التأثيرات فإن إدارة الصراع التنظيمي مسألة حتمية حيث لا يمكن تجاهلها أو تركها بدون حلول لما لها من آثار عكسية على المكونات التنظيمية كما أن الاختلاف في حدة هذه الصراعات ودرجات تأثيرها على الأداء التنظيمي ، تفرض على المديرين مسؤولية إدارة هذه الصراعات بطريقة عقلانية إذا لا يمكن ترك الصراعات بدون حلول لأنه ساعد على تفريغ صراعات أخرى قد لا تكون ظاهرة للمديرين وهو ما يعرف بالصراعات الخفية.

ولكن السؤال المطروح هنا كيف يمكن إدارة الصراعات إن وجدت ؟ الإستراتيجيات المتبعة للقيام بذلك ؟

فالفشل في إدارة التغيير يؤدي إلى نتائج اخطر من تجاهله أو عدم مسابته ؟

وبغض النظر عن صور التغيير التنظيمي الذي يمس المنظمة«متدرج ،مرحلي ،فوري» فإن العملية تحدث وفقا للكيفية و الاعتبارات التالية :

1-وصف و تحليل وتشخيص الوضع الحالي : أي توصيف الأعمال و الإجراءات الحالية وتحديد مواطن الضعف و القوة فيها وكذا نتائجها ،و التشخيص يشمل تحديد الإمكانيات و الطاقات المتاحة سواء المادية أو البشرية ،و التي تفيد بدورها في حل حالة الجمود و ذلك عند أدراك وجود ذلك يتم توضيح المشكلة و اقتراح التغييرات اللازمة .

1 -تحديد الحالة المفضلة : والتي تتم بواسطة تعيين الأهداف المراد تحقيقها بالتغيير التنظيمي ، وضبط المعايير التي يقاس بها وتصنيف أساليب التغييرات البديلة .

2 -التغيير : ويحدث عندما ينفذ برنامج أو خطة أو أسلوب مقترح ، وذلك لتحريك المنظمة أو أعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر .

ويتحقق التغيير في التنظيم بأسلوب منها : إلقاء المحاضرات وعقد البرامج التدريبية أو إعادة الهيكلة أو زيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات ...إلخ

والمهم أثناء تطبيق هذه الأساليب هو مراعاة جانب العلاقات الإنسانية و الجوانب التكنولوجية في التغيير .

3-إعادة التجميد : وتشمل تثبيت السلوك الجديد الذي تم تنميته سواء أكان اتجاهات أو

هياكل أي أن السلوك يصبح جزءا من التنظيم وحقبة اجتماعية قائمة .

4-تقييم عملية التغيير : والتي تهدف إلى التأكد من فعاليته ،ويتم ذلك عن طريق المقارنة

بين نتائج و أهداف برنامج التغيير الموضوعية وفق المعايير التالية :

أ-المعايير الداخلية : وتتعلق بأساسا البرنامج (ماذا تحقق من البرامج المنفذة للتغيير؟)

ب-المعايير الخارجية : وتتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ عملية التغيير (ما

التغيير الذي حدث في التغيير؟)

أ-المعايير المتعلقة برد فعل المشاركين في البرامج (ما مدى تفضيل الأفراد للتغيير؟).

و بدون عملية التقييم لا يمكن التحقق من إنجاز الأهداف ، فهي توفر فرصة تصحيح

المسار ، وتعديل بعض الشروط التي تقف عقبة في عملية التغيير التنظيمي لكن المؤسف في

الأمر أن تقييم كاف أو دون تقييم من الأساس ، وإن حصل التقييم فهو لا يتعدى قياس ردود

الأفعال ، لذا يجب أن يعتمد في التغيير التنظيمي عنصر التخطيط لأنه عامل في أي جهد

مبدول للتغيير .

و التغيير الذي يمس المنظمة يحدث تقنيات تسمح له بأن يقع على عدة المستويات ، وهي

ثلاثة كما أشار إليها كريبر 1967 ، وكاتز وكاهن 66-1976 ، والدرفر 1976 ، وفيما يلي

سنحاول عرض لأهم التقنيات في مستوى من المستويات :

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ،

دفعه 2009-2008 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة.

1- التغيير على المستوى الفردي : ويشمل التقنيات التالية :

أ- تغيير الفرد : ويمكن تغيير الأفراد في المنظمة في تفهم أفعالهم وشخصياتهم و اتجاهاتهم حتى تتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة .

ب- تغيير القرارات : ويعتمد هذا الأسلوب على إصدار قرارات أو مراسيم بهدف تغيير أفعال و سلوك الأفراد في المنظمة .

ج – الإعلام : و يستخدم كتقنية مدعمة لمختلف البرامج التي تهدف إلى إحداث تغيير أو هدف معين اعتمادا على التقنيات المختلفة للاتصال الرسمي .

د- التدريب : يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار لبرامج معينة من أجل تغيير سلوكهم أو أداء المهام المناطة بأكثر فعالية .

2- التغيير على المستوى الجماعي : ويشمل التقنيات التالية :

أ- التدريب الجماعي : ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إحداث تغيير في السلوك التنظيمي لأفراد في أسلوب معاملاتهم مع أقرانهم الذين يشتغلون معهم ، وكذا التركيز على فعالية الجماعة وتماسك أعضائها و ما يطرأ عليها من نزاعات و أساليب المناسبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ، وكذا أسلوب الاتصال بين جماعات العمل و العلاقات الداخلية البيئية التي تسهم في دعم و توثيق أدائها .

ب- التغذية العكسية الجماعية : و تقوم بها الإدارة بتصميم استبيان للإستطلاع آراء الأفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة تهمهم و تهم المنظمة .

ثم يتم مناقشة تلك المعلومات بعد جمعها، ثم يبدأ عنصر الجو الملائم لأحداث التغيير المطلوب .

د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ،

دفعه 2008-2009 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة.

3- التغيير على المستوى التنظيمي :

إن التغيير على المستوى التنظيمي أشمل من المستويين الفردي و الجماعي ، لأنه يعيد التوازن للمنظمة و للمجتمع ويدخل التغيير من الناحية التكنولوجية و العلاقات الشخصية و الإنسانية لأنه يشمل :

أ-تغيير هرم السلطة : ويحدث ذلك لتمكين مختلف الأفراد من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية للمنظمة وفي تغيير السياسات الحاكمة للعمل وفي النظم و إجراءات العمل .

ب-توزيع الأرباح : حيث يعمل الباحثون على إقامة علاقة إيجابية بين رفع الإنتاج و إشراك المستخدمين في حصة أرباح المؤسسة ، ومن أهم المخططات في هذا المجال مخطط * سكالون * الذي يتطلب إدخال تغييرات جوهرية على هيكل السلطة التنظيمية (الاختصاصات و المستويات) و على نظام توزيع الأرباح للمؤسسة بهدف تشجيع كل الأقسام التابعة للمنظمة على العمل الجماعي لتحقيق أعلى مستوى من الأداء .

ويمكن للمنظمة تغيير الهيكل التنظيمي من الأساس الوظيفي إلى تقسيم على أساس المنتج و تغيير درجة الرسمية و المركزية و نطاق الإشراف ، كما تتضمن التغييرات الهيكلية و التعديل في القواء و السياسات و الإجراءات .

أ-التناول التقني الاجتماعي في التغيير التنظيمي : ويقوم على تغيير الهيكل التقني و الهيكل الاجتماعي للتنظيم ما ، كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي ، والهيكل التقني يندرج تغييره ضمن البيئة التقنية و التكنولوجية ، التي يشهدها العالم ، مما يؤثر على بيئة العمل سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو هيكله التنظيمي.

أما تغيير الهيكل الاجتماعي فيعني بضرورة مراعاة الجوانب الاجتماعية لتنظيم (الاتجاهات و المواقف العادات و التقاليد ...) ، و عدم الاكتفاء بإدخال الآلات التقنية العصرية و انتظار النتائج الجيدة .

ويعتمد خبراء التنظيم على مراجعة الهياكل بقصد التخلص من العيوب التي تظهر في أي تنظيم مثل المركزية أو اللامركزية ، ونتيجة تغيير الهياكل تتمثل في تغيير حجم مجموعات العمل وتهيئة الجو للعمل البناء بين الإدارات و العمال .

وخلاصة القول أن التغيير التنظيمي هو عملية تتم بإتباع تقنيات ومناهج عديدة ، ومن الممكن الجمع بين هذه التقنيات السالفة الذكر في عملية تكاملية ، و الأهم في الأمر القيام بدراسة استطلاعية علمية تراعي إمكانية تصحيح هذا التغيير مع مراعاة جميع الجوانب كالظروف الداخلية للمنظمة و المحيط أو البيئة .

خصائص إدارة التغيير : تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة وهي :

- 1-**الاستهدافية :** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منتظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .
- 2-**الواقعية :** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة ، و أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
- 3-**التوافقية :** يجب أن يكون هناك قد مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات و احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
- 4-**الفاعلية :** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير في الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
- 5-**القدرة على التغيير و الابتكار :** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه .
- 6-**القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها سواء كانت هذه الأحداث داخلية أو خارجية .
- 7-**يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات**

الإصلاح : حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها في المنظمة كما يجب أ، يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد¹ .

1 د، بن عيسى محمد المهدي ، نظرية التنظيم ، محاضرات ماجستير ، علم الاجتماع اتصال في التنظيمات ،
دفعة 2008-2009 معهد علم الاجتماع جامعة ورقلة.

الخلاصة :

تضمن هذا الفصل دراسة نظرية لموضوع التغيير التنظيمي ،حيث تطرقنا لبعض الإتجاهات المفسرة لهذا الأخير ،من أجل اعتمادنا كإطار مرجعي يستعان به في دراسة و تحليل وتفسير ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

كما تعرضنا خلال هذا الفصل إلى المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي فتبين لنا تعارض هذه المداخل نتيجة للتعارض القائم بين الإدارية والاحتمية في تناولها للتغيير لكونه نتيجة لتفاعل عدة عوامل و تأثير قوي مختلفة أما التصور الإداري فيؤكد على الاختيار الاستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي .

ونظرا لكون الدراسات النظرية و التجريبية في مجال الأنساق المفتوحة هي وثيقة الصلة بمفاهيم التغيير الحتمي فإننا في بحثنا نهتم بالتصور الحتمي للتغيير التنظيمي كمدخل لتحليل ظاهرة التغيير التنظيمي المعالجة .

الفصل الرابع

تحليلي سوسيو تاريخي للمراحل التي مرت
بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- تمهيد
- 1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- 2 - المراحل التي مرت بها
المؤسسة الاقتصادية
- 3 - المؤسسة الاقتصادية في
ظل الإصلاحات الهيكلية
- الخلاصة

تمهيد :

يتمحور هدف الدراسة حول معرفة طبيعة التغيرات المترتبة عن عملية الخصخصة من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر و دورها في تغيير المؤسسة العمومية الوطنية و خصوصا الصناعية منها ، هذه العملية التي كثيرا ما اعتقد خاصة على المستوى الدوائر الحكومية و متخذي القرار - و أنها سوف تمنح فاعلية أكبر للتنظيم الصناعي الجزائري ، حيث أنها ستوفر رأس مال إضافي الخ إضافة إلى التخلص من كل المشاكل التي تخبطت بها المؤسسة الجزائرية في كل المراحل التي مرت بها و التي جعلتها تعيش حالات من الفوضى و اللااستقرار بعيدة كل البعد عن أهدافها الحقيقية ، حتى أصبحت أوساط لجمع الطاقات و هدرها بدل استثمارها و استغلالها ، هذا بالرغم من محاولات الإصلاح المتعددة التي ظلت الدولة الجزائرية تدعي من خلالها القدرة على تكييف الأوضاع و القضاء على مختلف الأختلالات التي ظلت تطبع واقع المؤسسات العمومية الصناعية .

و على هذا الأساس ارتأينا ضرورة التطرق و لو بإنجاز إلى مختلف المراحل التسييرية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية ، الجزائرية بدءا بمرحلة التسيير الذاتي و انتهاء ت تبين التوجه الجديد و ما يترتب عنه من إجراءات و إصلاحات يفترض أنها ستتمكن المؤسسات من تصحيح أوضاعها ، و من ثمة تحقيق النجاعة و الفعالية الاقتصادية التي وجدت من أجلها .

1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية العامة :

تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسة الاقتصادية، واختلفت فيما بينهما باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث، فهناك من ينظر إلى المؤسسة من الزاوية القانونية و الإدارية، وهناك من ينظر إليه من الزاوية الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية غير أننا سوف لن نتطرق إلى هذه التعاريف، وإنما سنكتفي فقط بعرض تلك التي نرى و إنها تتماشى و اتجاهات البحث، فنبدأ بتعريف المؤسسة أولاً ثم إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية.

فقد عرف " RIEFE " المؤسسة الاقتصادية بأنها " نوع من التعاون بين الناس، يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية توعية متغيرة"¹، ويبدو أن هذا التعريف قد أخذ بعد سوسولوجيا عندما ركز كثير على عامل الأشخاص أو الأفراد الذين يدخلون في تركيب المؤسسة، و اعتبرهم بمثابة الدعامة الأساسية في بنيتها، وكذلك ارتباط هؤلاء الأفراد بآخرين خارج المؤسسة توجه إليهم سلع... إلخ ويعرف الأستاذ " جيز " المؤسسة بأنها "مرفق عام ذو ذمة مالية مستقلة، وبمعنى آخر هي مرفق عام مشخص أي يتمتع بالشخصية المعنوية، ويترتب على هذا التشخيص تمتع المؤسسة بالذمة المالية..."²

ويلعب النظام الاقتصادي أو الاجتماعي السائد في أي بلد دوراً هاماً في تحديد شكل وطبيعة و أهداف المؤسسة الاقتصادية، ساد الاقتصاد الموجه خلال المراحل الأولى من التنمية (منذ الاستقلال حتى بداية عشرية التسعينات) فقد أخذت المؤسسة الاقتصادية – الصناعية بالخصوص – طابعا خاصا جعلها تضطلع لتحقيق أهداف متميزة يغلب عليها البعد الاجتماعي، ليس لأنها تغاضت عن تحقيق أهدافها الاقتصادية المتمثلة في خلق الثروة وضمان الربح، ولكن لأن سياسة الدولة في تسيير الاقتصاد قد فرضت ذلك على إعتبار أن الدولة هي التي تحدد سياسات المؤسسات العامة الاقتصادية الاجتماعية و التجارية، فيما يتعلق على سبيل المثال بالتوظيف، البيع، الإنتاج، الاستثمار... إلخ

¹ الطاهر أجفيم، أساليب الاتصال و علاقتها باتجاه العامل نحو في المؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع 1992/1993، ص 72
² محمد كامل ليلة، نظرية المؤسسات العامة – جامعة بيروت العربية 1978، ص 108

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة الاقتصادية في ظل الاقتصاد الموجه -مثلا هو الأمر بالنسبة للجزائر - هي مؤسسة عامة تابعة للدولة ،وقد عرفت على أنها : "منظمة تسيير نشاطات اقتصادية اجتماعية وثقافية ، وتمتلك الدولة رسميا مراقبة أدوات التسيير " ¹ ، ويوافق هذا التعريف طبيعة المؤسسة العامة في الجزائر كما عرفت أيضا بانها " وحدة إنتاجية تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها و المزودين بالموجودات المادية "الأصول المادية " و الموجودات المالية " الأصول المالية " والتي تعود ملكيتها للشعب ، و المؤسسة تكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني وتعمل على إنجاز المهمة المخصصة لها وفق خطتها المتبعة من خطة الدولة العامة ، والتي تهدف إلى مزاولة الإنتاج و إعادة الإنتاج الموسع ...

إذا تبقى المؤسسة الاقتصادية العمومية إحدى الفضاءات التي تعكس سياسة الدولة في تسيير الاقتصاد ، عبر كل مرحلة من مراحل التنمية منذ الاستقلال حتى بداية عشرية التسعينات ، أين بدأ التحول و الانتقال نحو اقتصاد السوق .

2- المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

- 3

2-1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965) :

لقد خرجت الجزائر من المرحلة الاستعمارية باقتصاد شبه مدمر ، فرض عليها تبني نظام التسيير الذاتي للمؤسسات كحل مؤقت لمتابعة النشاط في هذه المؤسسات ، ولم يكن هذا النظام وليد تفكير عميق أو استراتيجيه معينة بقدر ما كان إجراء حتميا أملت الظروف التي جابها العمل بانتظام بطريقة تلقائية - تعاونية ، محاولين بذلك سد الفراغ الذي تركته المعمرين بعد رحيلهم الجماعي خاصة من الناحية التسيير ، وهذا لضمان استمرارية العمليات الانتاجية بهذه المؤسسات ، ومن ثمة فلن يبقى الاقتصاد الوطني مشلولا حتى و إن رحل من كان قائما على تسيير شؤونه ، لذلك كانت المبادرة شخصية وتلقائية من قبل العمال لإنقاذ الموقف ، بينما وجدت الدولة نفسها ملزمة بإصدار سلسلة من المراسيم* كان آخرها مرسوم مارس 1963 ، هذه المراسيم التي وضعتها في إطارها القانوني و التنظيمي وقد تم تعريف هذا النمط من

¹ Tayeb hafsi : gerer l'entreprise publique , O ,p,u . ALGER 1990 ? P : 20

* أولها مرسوم 9' أوت 1962 ثم مرسوم 22 أكتوبر 1962

التسيير بأنه " نوع من التنظيم السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي ، ويمثل محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي اخترتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية"¹

ومن ناحية أخرى فقد عرف "فهمي منصور" التسيير الذاتي في الجزائر بأنه : "قيام العاملين في المزرعة أوفي المصنع بإدارة الوحدة ، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة ، على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها ، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو لمجموعة من العاملين بها ، كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها "² ، ويؤكد التعريف على عنصر الملكية لكل أعضاء المؤسسة ، كما نخول لهم الحق في التسيير و الاستفادة من الأرباح، كما تحول الأرباح ، هذا وقد حددت الدولة من خلال هذه المراسيم التشريعية ، أن أي مشروع يديره العمال سوف يتم تسييره من طرف أربعة هيئات هي : الجمعية العمومية ، مجلس العمال ، لجنة الإدارة و المدير ، وهنا نكتفي على التأييد على أن المدير يعين مباشرة من طرف الدولة ، ولا يخضع ذلك لاعتبارات فنية و عقلانية بقدر ما تتدخل العوامل الشخصية و المصلحة حتى تتم عملية التوظيف أو التعيين ، إذ يكفي أن يكون المعني بالتوظيف حائزا على الشهادة الابتدائية حتى يصبح أهلا لتولي منصب المدير ، خاصة في ظل انتشار الأمية و غياب شبه التام للإطارات و الطاقات العلمية الكفاءة ، وعلى الرغم من أن المنطلق الذي كان يتحرك مبدأ التسيير الذاتي كان قائما على مبدأ منح الاعتبار للعامل بالدرجة الأولى ، وذلك بإشراكه في إدارة المؤسسة من خلال لجنة التسيير المتكونة من عمال منتخبين ، باعتبار أن العامل هو محور أي نشاط إيجابي ، إلا أن هذا النمط قد عجلت بفشله العديد من التناقضات الجوهرية التي كان يقوم عليها ، خصوصا ما يتعلق منها بتلك الازدواجية المتكونة من مدير معين و هيئة منتخبة "³ والتي انتهت إلى سيطرة المدير كسلطة قوية تنفرد بعملية اتخاذ القرار ، باعتباره ممثلا "للدولة يتمتع بكل الصلاحيات ، مستغلا في ذلك الأمية الكبيرة التي كانت منتشرة في الأوساط العمالية ، وهذا ما أدى إلى تكريس مبدأ مركزية اتخاذ القرار الذي لم يمنح الفرصة للمؤسسة الصناعية – بصفة خاصة – لتبرز كنسق مفتوح – إلى حد معين – يتفرغ إلى تحقيق أهدافه الإنتاجية

¹ محمد السويدي – التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و التجارب العالمية المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ص 15

² لوكيا الهاشمي بغال زهير القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية الجزائرية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة ، العدد ، السنة 1996 ، ص 36
³ عبد اللطيف بن أشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980) د.م.ج. الجزائر 1982 ص 25

بالدرجة الأولى، دون المبالغة في الاهتمام بالجوانب الأخرى خاصة بتلك المتعلقة بالجوانب الاجتماعية الخدمائية كما ساعد هذا الوضع على فتح المجال أمام مختلف أشكال البيروقراطية بسبب ضعف جهاز الاتصال بين العمال و الإداريين وجوده و احتكار السلطة من قبل الهيئات المعنية، وهنا انتهى مفهوم التسيير الذاتي في القطاع الصناعي بعدما ضرب في جوهره، رغم كل التصريحات و الشعارات و اتجهت بذلك لجان التسيير الذاتي إلى الزوال، ولم يبق منها غير اسمها و انقطعت عن تأدية عملها¹ فانتشرت اللامبالاة وعم الأشياء وقل حماس العمال، واشتد لحظهم على هذا التنظيم رغم كل ما حملوه من إرادة قوية وحماس كبير منذ البداية لتسيير و إدارة المشاريع، لفسح المجال أمام نمط تسييري جديد بمجيء مرحلة الشركات الوطنية كمحاولة لتدارك الوضع من جهة، و الاعتماد على النفس اقتصاديا من جهة أخرى بعد انقلاب 19 جوان 1965 بوجه التحديد .

2-2 - مرحلة التسيير الاشتراكي :

يعتبر التصحيح الثوري (19 جوان 1965) بغض النظر عن طباعه السياسي نقطة تحول كبيرة مسيرة الاقتصاد الوطني .

إذ أصبح الهدف المسطر خلال هذه المرحلة هو تحقيق الاستقلال الاقتصادي، و وضع حد للنفوذ الأجنبي، ببناء اقتصاد وطني قوي بإمكانه خلق ميكانزمات التقدم الذاتي وهو ما دفع بالدولة الجزائرية إلى القيام " بسلسلة من التأميمات، إبتداء من 1966 خصوصا فيما يتعلق بتأميم المناجم والجهاز المصرفي² " المتمثل في البنوك و التأمينات بالإضافة إلى العديد من الصناعات، فتحوّلت الكثير من المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، نذكر منها الشركة الوطنية للحديد و الصلب... إلخ غير أن هذه الشركات وبفعل العديد من العوامل سواء الخارجية منها أو الداخلية وجدت نفسها في وضعية لا تحسد عليها، إذ أصبحت تحت تأثير القرار السياسي بعيدة عن تحقيق أهدافها الاقتصادية و الإنتاجية، خصوصا بعد ما طلت عملية التوظيف فيها تخضع ولفترة طويلة لقرارات خارجية ولمقاييس غير موضوعية - في أغلب - للعملية الإنتاجية بصلة، هذا من جهة و جهة أخرى فقد برز الجهاز البيروقراطي على مستوى هذه المؤسسات - بصفة عامة - بشكل غريب، وأصبح هو صاحب القرار النافذ بين

¹ أنظر الجريدة الرسمية (العدد 101) الصادرة في 13 سبتمبر 1971 ص 06
² محمد بوخولف، اليد العاملة في الصناعة الجزائرية، د.م. ح. الجزائر ص 184

الأعداد الهائلة من العمال، مما أدى إلى خلق العديد من الصعوبات التي شكلت غريب، وأصبح هو صاحب القرار النافذ بين الأعداد الهائلة من العمال، مما أدى إلى خلق العديد من الصعوبات التي شكلت فيها بعد أراضية لظهور فكرة إشراك في التسيير، من خلال " ميثاق التسيير الاشتراكي الذي صدر عام 1971 و الذي يعد بمثابة دعوة إلى إعادة النظر في وضعية العامل داخل المؤسسة، و ضرورة إشراكه في التسيير تماما مثلما يشارك في الإنتاج، ووفق هذا المتطور فهو منتج و مسير في ذات الوقت، و له الحق في مراقبة الإنتاج المؤسسة التي يعمل بها من جهة بل و أكثر من هذا فقد أصبح بإمكان العمال و بموجب تشريعات التسيير الاشتراكي المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة و المراقبة سيرها، و ذلك عن طريق مجلس العمال المنجب الذي تتم استشارته فيما يخص الاستثمارات و ميزانية المؤسسة، و كذا في كل ما يتعلق بالعمال، و في أي تعديل داخل المؤسسة، و يتم ذلك بطبيعة الحال بمعية كل من مجلس المديرية، و المدير العام اللذان يمثلان الدولة. إن التجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و بالنظر إلى ما كانت تصبوا إليه مبادئ هذا التسيير – لو أنها عرفت تجسدا فعليا مثلما جاءت في نصوص الميثاق – تعد تجربة ذات مغزى هام بالنسبة للإستراتيجية التنموية المتبعة، فبعد اهتمامها بالأهداف الاقتصادية كزيادة الإنتاجية و المر دودية الفردية و الجماعية للعمال، اهتمت أيضا بالأهداف الاجتماعية المتمثلة في رفع وعي العمال باشتراكهم في تسيير مؤسساتهم و تغيير " وضعية العامل الأجير إلى وضعية العامل المسير"¹

و كما حاول ميثاق التسيير الاشتراكي إعادة الاعتبار لوضعية العامل فقد أولى، اهتماما خاصا بالمؤسسة الاشتراكية التي اعتبرها "العنصر الأساسي، و الدعامة الحقيقية للاقتصاد الوطني (*)" فهي العنصر الرئيسي، لتحقيق أهداف التنمية المخططة، و هي تشكل على المستوى نوع النشاط الاقتصادي الأساس المنظم للتخطيط"² ووفق هذا الطرح فقد نصت القرارات الجديدة على حق الدولة "في ضمان مراقبة تسيير النشاطات فحسب، بل و في

¹ نذير بولقروف، نحو وتوسيع تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مجلة المجاهد الأسبوعية الجرائر العدد 1007 ليوم 1971/11/23 ص 14
² وهذا بناء على ما جاء في الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 1971 و المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات

التدخل فعليا في كل وظائف الشركات¹ التي كانت تجسد " الأداة التنفيذية التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية في بناء الاقتصاد الاشتراكي"² .

إن ما لوحظ على واقع المؤسسات المسيرة اشتراكيا ، هو أن سلطة مجلس الإدارة كانت أوسع من سلطة مجلس العمال الذي اكتفى بدور استشاري إن لم نقل نقابي في الكثير من الأحيان ، دون المشاركة الفعلية في صنع القرار و تنفيذه ، وهذا عكس ما كان يتمتع به مجلس المديرية من حرية في اتخاذ القرارات الأساسية للمؤسسة ، على اعتبار أن أغلبية أعضائه معينون من طرف الوزارة الوصية ، وهنا يمكن القول أن النظام الاشتراكي ورغم ما أبداه من اهتمام كبير بالعامل إلا أنه لا يختلف كثيرا عن نظام التسيير الذاتي ، طالما أنه شهد نفس المشاكل التي كانت مطروحة في مرحلة التسيير الذاتي ، وقد ترتب عن هذه الوضعية " إلغاء مبدأ اللامركزية نهائيا في المؤسسات العمومية ، وتبين الدولة نظام القيادة الموحدة إلا في بعض الحالات القليلة "³ رغم أن القرارات تنص على أنه " لا يجوز للدولة أن تبرز في هيكل تكون فيه مركزية السلطات سببا في خلق جهاز ثقيل ، تتمخض عنه بيروقراطية تشكل النشاط ، و تنقضي على كل روح المبادرة لدى القاعدة "⁴ ، إذا فعلى الرغم من كون مجلس العمال هيكلا قائم بذاته في المؤسسات العمومية ، يسعى أن ذلك لم يكن كافيا ليفرض نفسه أمام تدخلات الجهاز المركزي و الوصاية .

ويمكن أن نجمل العوامل التي عرقلت المشاركة الفعلية لمجلس العمال فيما يلي :

- 1- ضعف المستوى التكويني للعمال بصفة عامة وممثليهم على مستوى المجلس بصفة خاصة ، وهذا بسبب سياسة التشغيل التي اتبعتها الجزائر ، فالمؤسسة ضمت عمالا " مستواهم التعليمي ضعيف و تكوينهم ناقص ، حيث سجل تضخم في أعداد العمال بصفة عامة ونقص في نسبة العمال المؤهلين " ⁵ وهذا لم يسمح لهم باكتساب معارف تقنية ، فكان تأثيرهم ضعيفا يتخذ من قرارات من طرف المدير و الإطارات المسيرة .
- 2- ضعف الاتصال بين المجالس العمالية و مجالس الإدارة بسبب البيروقراطية التي كانت سائدة لدى ممثلي الوصاية ، والتي مكنتهم من احتكار المعلومات ، وسمحت لهم

¹ السعيد أوكيل ،

² علي زغدود ، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، الجزائر ، ص9

³ علي زغدود ، نفس المرجع ، ص-367 .

⁴ حسان الجيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية ، د.م.ج الجزائر1988، ص 36.

⁵ عبد اللطيف بن أشهيو : مرجع سابق ،ص485

بتنفيذ سلطتهم وتحقيق مصالحهم الشخصية ، وتم بهذا إقصاء العمال من المشاركة الحقيقية في عملية اتخاذ القرار .

إن هذه العوامل جعلت من مجلس العمال جزءا لا يتجزأ من التنظيم الإداري للمؤسسة يل وأصبح وسيلة في يد الإدارة بعد أن تمكنت هذه الأخيرة من " إفراغ مهمة ومشاركة العمال من كل سلطة تفريرية ، وهو ما جعل منها مجرد هيكل شكلي أجوف ومشلول"¹ وبسبب القطيعة بين القمة و القاعدة داخل البناء الهرمي التنظيمي للمؤسسة ،لم يجد العمال خير وسيلة للتعبير عن أشيائهم وتردي أوضاعهم سوى الإضراب ،حيث تشير الإحصاءات " أن معدل الإضرابات في الجزائر قد عرف تصعيدا خطيرا ما بين سنة 1970-1980 ، حيث ارتفع 10 مرات في حين لم يتضاعف معدل مواطن الشغل سوى أربع مرات"²

وهو ما يوحي بشكل أو بآخر بحالة اللا استقرار وتدهور علاقات العمل داخل المؤسسات وعليه فقد تميز هذه المرحلة بعدم الانسجام بسبب تضارب المصالح داخل المؤسسات العمومية ،وهو ما يؤكد انحراف محتوى التسيير الاشتراكي عما كان مسطرا . وبصفة عامة فإن المرحلتين السابقتين وبالنظر إلى المعطيات التي أفرزتها والنتائج التي حققتها ،لم تبلغأ أهم الأهداف التي جاءت من أجلها لتغيير علاقات الإنتاج بإعطاء المجالس العمالية دورا رياديا في عملية التسيير واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات .

وهو ما يؤكد مرة أخرى تلك المفارقات التي ظلت تطبع سياسة التنمية في الجزائر وذلك التضارب بين ما هو مخطط وما هو مطبق في البلدان !.....

¹ عبد اللطيف بن أشنهو : مرجع سابق ، ص 485

² اشرف الدكتور :ميلود سفاري ،جامعة قسنطينة ، محمد علم الاجتماع (91-90) ص- 365

وفي ظل هذه المتغيرات فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية في هذه المرحلة أصبحت تحكمها الرهانات التالية :

أ - من حيث الأهداف:

لم تكن المؤسسة الاقتصادية العمومية أهدافها تتمثل فقط في تحقيق الفعالية و النجاعة الاقتصادية بل كان لزاما عليها أن تضمن السكن ، الصحة ¹، الترقية ... إلخ فهذه الأنشطة كانت تعتبر كذلك من أهدافها الأساسية ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم التضحية بها ، فتحمل المؤسسة الاقتصادية العمومية أهدافا أخرى غير الأهداف الكلاسيكية المنطوية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة يطرح بالنسبة لها إشكالية كبيرة وهي كيف يتم تقييم هذه المؤسسة ؟ هل يكون ذلك بواسطة قياس النتائج المنجزة معارنة بالأهداف المسطرة وهنا نتكلم على الفاعلية *efficacité* ، أو قياس العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل المستعملة أي قياس كفاءة هذه الوسائل.

ب من حيث القرارات :

كما رأينا ما يميز المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر في تلك الفترة هو تعدد مصادر القرارات فيها بين ثلاثة أطراف ، الوصايا، المسيرين، وممثلي العمال فالقرارات الإستراتيجية ² والمصيرية لم تكن بيد مسيرو المؤسسة بل كانت تنبع من السلطة، أما القرارات اليومية الروتينية ، فكانت بيد الهيئات الداخلية، فعادة ما تكون مصدر صراع ونزاع بين الهيئة المديرة وممثلي العمال مما جعل القرارات ذاتها صعبا ومعتقد بسبب تعدد هيئات المداولة.

هذه العوامل وغيرها أفرزت بصفة عامة فشل ذريع للمؤسسة الاقتصادية في الاضطلاع بالدور الاقتصادي الذي سبب في وجودها.

¹د.بن عيسى محمد المهدي ،رسالة دكتوراة ،ثقافة المؤسسة ،دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية في الجزائر ،حالة تايب غاز غرداية
²نفس المرجع السابق

3- المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية :

رأينا كيف مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية العمومية عبر مراحل عديدة تختلف فيما بينها وشكلت محطات متفرقة ، ظل أصحاب القرار في الجزائر يحاولون من خلالها تصحيح أوضاع هذه المؤسسات ، ووضعها في الطريق الصحيح حتى تؤدي دورها المنوط بها فتدفع بعجلة التنمية نحو الأمام . و هذا على الأقل على مستوى الشعارات و القرارات .

وتعد مرحلة الإصلاحات الاقتصادية إحدى هذه المراحل التي سوف لن نقدم لها تعريفا دقيقا و إنما نكتفي بكتفي بالتعليق عليها إجماليا و باختصار .

إن مفهوم الإصلاح في معناه العميق يوحي بتصحيح أوضاع كانت قائمة و فاسدة في الوقت ، وهذا بعد تقييم هذه الأوضاع و الحكم عليها ، ولما كانت النتائج المحققة من الاستثمارات الضخمة التي حققتها الجزائر في السبعينات دون مستوى الطموحات المنتظر ، حيث أصبحت المؤسسة العمومية التي كان ينتظر منها إن تبلغ مستوى ، من النضج مع بداية الثمانيات عاجزة عن القيام بالدور المنوط بها ، فقد جاءت الإصلاحات الاقتصادية في سنة 1980 كمحاولة لتجاوز النقائص و السلبيات التي تضمنها كل المراحل السابقة ، من خلال تصحيح الكيفية التي تتم بها عملية إتخاذ القرارات و كيفية هيكلتها ، إضافة إلى تصحيح الأوضاع المتعلقة بالجوانب المالية " ¹ و قد تمت هذه الإصلاحات على مراحل بدء بإعادة هيكله المؤسسة ثم مرحلة الاستقلالية .

3 1 - مرحلة إعادة الهيكلة :

كما سبق و أن أشرنا فقد جاءت سياسة إعادة هيكلة المؤسسات الممثلة في الإجراءات المتخذة مع بداية الثمانينات كنتيجة لتقييم المسار التنموي الذي دام قرابة الـ 20 سنة (1962-1980) و انتهاء إلى نتائج ضعيفة خاصة على المستوى التنظيمي ، إذ أدى الحجم الكبير للمؤسسات و الذي فرضه منطق التسيير المركزي و كذا ارتفاع عدد المستخدمين فيها بحيث "في سنة 1980 كانت هناك 20 شركة وطنية تشغل حوالي 365.000 عامل ، ومن

¹ السعيد أوكيل و آخرون : مرجع ، ص 72

بينهما شركة سونتراك التي تشغل وحدها حوالي 100.000 عامل¹ إلى صعوبة تسييرها و التحكم فيها ، كما تبين عجزها في تغطية ميزانيتها المالية ، بسبب ضعف طاقتها الإنتاجية ، وسوء تسييرها وتنظيمها بفعل سيطرة البيروقراطية و اتساع سلطتهم وخدمتهم لمصالحهم الشخصية* .

هذه العوامل كلها ساهمت في تعطيل المؤسسة الصناعية عن أداء دورها الحقيقي ، بعد ما أصبحت تقوم بوظائف عديدة لم تنشأ من أجلها ، بل ويصعب التحكم فيها كالإستثمار و التكوين و الإنتاج ، وقد دفعت هذه الوضعية بالهيئات الوصية إلى إعادة النظر في استراتيجيات تسيير المؤسسات العمومية ، بعيدا عن كل الفجوات و العراقيل السابق ذكرها ، وهذا عن طريق إعادة تنظيم القاطع العام ، فظهرت بذلك سياسة إعادة الهيكلة كخطوة مرحلية لإصلاح أوضاع المؤسسات العمومية ، وتحسين فاعليتها الاقتصادية وقد تضمنت هذه السياسة انتقالا نوعيا نحو نمط جديد يختلف عن النموذج الأسبق ، دفع بالدولة إلى اتخاذ إجراءات لإعادة هيكلة المؤسسات ، بهدف تقليص حجمها العملاق عن طريق تجزئتها إلى مؤسسات أقل حجما ، حتى يسهل تسييرها و مراقبتها و التحكم فيها ، وقد تمت هذه العملية خلال مرحلتين :

أولاهما : تعرف بإعادة الهيكلة العضوية ، إذ تقرر بموجبها " تقسيم الشركات الكبرى إلى عدد من المؤسسات العمومية أصغر قياسا ، وأسهل إدارة ، وأكثر تخصصا " وذلك حسب النشاط الذي تقوم به مع التركيز على الفصل بين وظيفتي الإنتاج و التوزيع في الشركة الواحدة ، وقد أعطيت الأولوية في هذه العملية للمؤسسات التي تدخل ضمن القطاع المنتج و الكبير الحجم ، والتي تضم قوى بشرية هائلة ، فقسمت على سبيل المثال " شركة سونتراك التي تعد الأولى من مستها هذه الإجراءات إلى 13 مؤسسة ، وشركة الحديد و الصلب إلى 13 مؤسسة أيضا إلخ .

¹ مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص 235
* لقد سعى المسؤولين الإداريون-بصفة عامة- إلى تحقيق مصالحهم الشخصية دون الإكتراث لمصلحة مؤسساتهم ، إذ طفت على السطح خلال هذه المرحلة العديد من الظواهر اللاأخلاقية مثل الإختلاس ، الإهمال ، التسبب ، واللامبالاة

وعموما فقد تم بموجب هذه العملية – إعادة الهيكلة العضوية – إنشاء ما بين 400 إلى 470 مؤسسة عمومية انطلاقا من 66 إلى 70 شركة وطنية " ، كما كلفت ميزانية الدولة أموالا باهظة من أجل تجهيز الهياكل الإدارية الجديدة ، وتوظيف الأعوان الإداريين و المساعدين ، وكان الهدف من كل ذلك – كما سبق و أن أسرنا – هو تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة العمومية ، عن طريق تجسيد مبدأ التخصص في الوظائف مما يسمح بإمكانية تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف ، وكذا تسهيل عملية التسيير و تخفيض التكاليف ، وكذا تسهيل عملية التسيير و تنظيم الموارد البشرية و استغلالها يصف عقلانية .

ثانيهما : و التي تعتبر خطوة مكملة للهيكلة العضوية ، فهي مرحلة إعادة الهيكلة التي تمثلت في عمليات التطهير المالي لأغلب المؤسسات العمومية العاجزة ماليا و إعطائها فرصة أخرى لتحقيق توازنها المالية المختلفة ، فهي بذلك تشكل محاولة لتخفيف من الأعباء و العراقيل المالية ، المتمثلة في الخسائر الضخمة التي لحقت بهذه المؤسسات لتكوينها من تحقيق انطلاقة جادة و فعالية في العملية الإنتاجية و ذلك " تكييف النظام المالي مع الاحتياجات اللازمة لأنشطة المؤسسة ، و تحسين الحسابات و تطوير التمويل الذاتي " إن ما يمكن ملاحظته على إستراتيجية إعادة الهيكلة بتشكيلها هو أنها شكلت تراجعا عن إستراتيجية التنمية التي قررها الموثيق الرسمية – كما رأينا في المراحل السابقة – وذلك عن طريق دعم مبدأ اللامركزية في التسيير بحجة تشجيع المبادرات و القدرات وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية بإشراكها في التسيير و اتخاذ القرارات .

وفي واقع الأمر فإن صغر حجم المؤسسات بإمكانه أن يسهل عمليات الاتصال ، وتوزيع المهام و السلطة وفق الكفاءات ، كما أنه يقلص من مستويات الإشراف ، وبالتالي التقليل من حدة البيروقراطية ، كذلك إمكانية المراقبة و المتابعة الصارمة لمختلف العمليات و تحميل مسيري المؤسسات مسؤولية النتائج المتحصّل عليها ، خصوصا بعد إعلان الدولة عن سياستها الجديدة بعدم التطفل بتمويل عجز المؤسسات ، غير أنه ورغم منطقية الطرح السابق إلا أن النتائج لم تكن حسنة على المؤسسات العمومية ، إذ بقيت تتخبط في عجزها المالي

¹حسن الجيلاني : مرجع سابق ، ص 41

وربما و بدرجة أكبر من السابق ن حيث أكدت دراسة أجريت في منتصف الثمانينات أنه من بين 471 مؤسسة توجد 400 مؤسسة عاجزة مالياً ، وهو ما يوحى بعدم جدوى الإصلاحات في تحقيق الأهداف المتوفاة ، خصوصا إذا علمنا بأن هذه المرحلة بالذات قد شهدت انخفاضا في أسعار النفط ، الأمر الذي زاد من تدهور الوضعية المالية للمؤسسات . وعلى أية حال فإن ما يجب التأكيد عليه هو أن الإصلاحات الاقتصادية ، التي قد يفهم منها أنها عملية تغييرية شاملة هي في الواقع لم تكن كذلك لأنها اقتصرت فقط على الجانب التنظيمي ، عملية الشركات دون الاهتمام بالبناء في حد ذاته يحتويه من فعاليات (سلوك الجماعات ، أهدافها ونمط تفكيرها ...) ، فتحوّلت العلاقات الشخصية العلاقات الشخصية بين أجزاء التنظيم إلى علاقات بين الوظائف و مراكز العمل " ¹ .

و هكذا أما كرس ظاهرة استغلال السلطة لتحقيق أهدافها لشخصية وضعية من طرف أصحاب القرار على جميع المستويات . كذلك و من الأمور التي ساهمت في تفرغ سياسة الإصلاح الاقتصادي من محتواها الإستراتيجي خلال عشرية الثمانيات هو الغياب الشبه تام لمنطق الرجل المناسب في " المناسب " إذ أدى غياب الأطارات الحقيقية في مناصب اتخاذ القرارات إلى خلف حالة من الفوضى في " التسيير " ، و إضعاف البناء التنظيمي ، الأمر الذي فتح المجال لمختلف الانحرافات و خصوصا تلك المتعلقة باستعمال السلطة و تحويلها إلى قيادة إدارية مسلطة على العمال . بينما هي في الواقع وسيلة في يد الهيئات البيروقراطية للاستيلاء على كل الفرص و الامتيازات " للصعود في سلم التدرج المهني ، و اكتساب مزيد من القوة ، أما العمال فلا نتاح لهم فرصة مماثلة للتقدم الوظيفي " ² .

هذا وفي غياب الدور الحقيقي لمجالس العمال التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من التنظيم الإداري البيروقراطي تجسد سياسة مسؤولة ، فقد زادت المسافات الاجتماعية بين القمة و القاعدة داخل البناء التنظيمي الأمر الذي يسمح بخلق المزيد من الحواجز التي يشكل أو بأخر

¹ علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ط2 ، 1980 ، ص 85
² محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ط3 ، 1985 ، ص 316

على عملية الاتصال داخل نفس الهيكل " ¹. و هكذا ما استبعد كل أشكال التكامل و التنافس بين قاعدة الهرم التنظيمي و قمته داخل مواقع العمل .

و إذا كان موقف مجالس العمال في أغلب الأحيان هو الاستلام لمنطق المصالح الشخصية ، فإن موقف الحركة العمالية هو الآخر لم يكن يقف في مواجهة التغيير ، على اعتبار أن الإتحاد العام للمعال الجزائريين كان يشكل جزءا من السلطة في هذه الفترة .

وبين هذا وذاك فقد ظلت الأمور على حالها ، و نتساءل هنا عن جدوى الإصلاحات الاقتصادية إذا تتمكن هذه الأخيرة من تغيير هذا الواقع ، و تركيز الاهتمام على العامل قبل كل شيء ، باعتباراه الأساس في العملية الإنتاجية و بالتالي فهو الجدير بالتكفل قبل غيره .

ومن هنا يتضح قصور سياسة إعادة الهيكلة بكل إجراءاتها و عدم فاعليتها خاصة على المستوى التنظيمي ، بعدما نجح المسؤولين الإداريين على اختلاف مستوياتهم في تكيف القوانين و الإجراءات بشكل أو بآخر بما يخدم مصالحهم الشخصية " . وهو مازاد من حدة الأزمة الاقتصادية التي أصبحت إشارتها واضحة ، فالنمو الاقتصادي الذي كانت " نسبته تتراوح دائما حول 7.3 % في المتوسط سنويا خلال عشرية السبعينات بلغت 5.2 % في المتوسط أثناء (80-85) لتنتهار إلى 0.6 % سنة 1986 " ² وهو مؤشرا خطيرا يوحى بتفاقم الأزمة أكثر من ذي قبل ، خصوصا إذا علمنا بانهييار أسعار البترول في الأسواق العمالية ابتداء من هذه السنة أي نسبة 86 الأمر الذي دفع بالدولة التهرب من مسؤولياتها و أهدافها خلال مرحلة إعادة الهيكلة المالية ن التي لم تعرف طريقها إلى النور مثلما هو الشأن بالنسبة لإعادة الهيكلة العضوية و من هنا بدأ التفكير في التوجه الجديد و العمل على تكسير بنية القطاع العام من خلال تلك الإجراءات التي نلمسها في مضمون الميثاق الوطني لسنة 1986 ، عندما هذا الأخير بعض الاختيارات دون تأكيد حازم كحتمية النظام الاشتراكي ، وبدأ يدعو لمرحلة أخرى تختلف في طبيعتها ووسائل التنمية فيها عن المراحل السابقة .

¹ جون م. فيفتري ، فرنك ب. شيرود : التنظيم الإداري ، ترجمة محمد توفيق رمزي ، مكتبة النهضة المصرفية ، بدون سنة ، ص 236

² سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 421

وهنا نتساءل إلى مدى يمكن ضرب بنية القطاع العام ، و تغيير وجهة الاقتصاد الوطني بمجرد قرار سياسي محض ؟.

3 2 - مرحلة استقلالية المؤسسات :

جاءت هذه المرحلة كحلقة أخرى من حلقات الإصلاح الاقتصادي بعدما فشلت كل المحاولات السابقة في إعادة المؤسسات العمومية إلى طريقها الصحيح ، ففي كل مرة توضع إستراتيجية جديدة لهذه المؤسسات من أجل النهوض و الانتعاش ، فما كتبت هذه الأخيرة حتى تدفع بالمؤسسة إلى الخسارة و الإفلاس لتدفع مرة أخرى بالحكومة الجزائرية إلى تبين مشروع استقلالية المؤسسات لخطوة أولية نحو التخلص النهائي عن المؤسسات العمومية لصالح القطاع الخاص ، و من هنا بدأت بواد التوجه الليبرالي تزداد وضوحا في الجزائر من خلال العمل على تعزيز استقلال المؤسسات الاقتصادية ، و تخليصها تدريجيا من هيمنة الوصاية البيروقراطية ، و هذا ما نجده بوضوح في مضمون قانون استقلالية المؤسسات الذي صادق عليه البرلمان في نهاية سنة 1987 و الذي أكد على ضرورة إعادة النظر في مفهوم المؤسسة العمومية و اعتبارها مؤسسة إنتاجية مستقلة تهدف إلى الربح المالي ، و تعمل وفق القواعد التجارية ، و ليست هيكلًا بيروقراطيا و لا صرفها إداريا جامدا .

و قد صدر هذا القانون في ظروف متميزة تفاقمت فيها الأزمة الاقتصادية بشكل كبير خصوصا بعد الانهيار أسعار النفط ، و ارتفاع نقل المديونية الخارجية ، و انخفاض مرودية المؤسسات العمومية و على هذا الأساس فقد كان هدف الإجراءات الجديدة هو القضاء على كل هذه الإختلالات و ضمان السير الفعال للاقتصاد الوطني و تحقيق الفعالية الإنتاجية و الاقتصادية للمؤسسات العمومية ، وذلك عن طريق منحها المزيد من الاستقلالية في وضع إستراتيجيتها مع ضرورة احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية ، و التحكم في قواعد التسيير ، بوضع منظومة وطنية للتخطيط تقوم على اعتبارات اقتصادية وتجارية وليست إدارية ، وبيروقراطية ، و من هذا ندرك أن الاستقلالية تجمع بين الطابع الإلزامي للتخبط على المؤسسات من جهة ، و تفتحها من جهة أخرى على مزيد من صلاحيات التسيير و المحاسبة و دعم الحوافز الاقتصادية ، و تشجيع العلاقات التعاقدية بين المؤسسات و الشركات

الاجتماعيين" ¹. إن مبدأ الاستقلالية الذي يعكس وبوضوح إدارة الدولة الجزائرية في التنازل عن تسيير المؤسسات العمومية إنما - يهدف في - الأساس النظري - إلى تخصيص هذه المؤسسات من مختلف الصعوبات و عراقيل التسيير ، خلال العمل على الفصل التام لشؤون التسيير و التنظيم داخل المؤسسة على الوصاية ، وهذا ما يمنحها - أي مؤسسة - القدرة على اكتساب الحقوق و التحمل بالالتزامات ². وتعتبر الاستقلالية أولى هذه الحقوق ، إذ يعتبرها " أحمد هني " الحق في الإدارة المستقلة لشؤون المؤسسة دون أي تدخل من طرف الوصاية الوزارية أو السلطات أخرى محلية أو مركزية³ و من جهة أخرى و في نفس السياق فقد أكدت المادة -58- من قانون (01-88) على أنه " لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية خارج الأجهزة المشكلة قانونيا و العاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها ⁴ و هكذا فقد أصبحت المؤسسات العمومية و بموجب قرار منح الاستقلالية تعمل وفق قواعد التسيير التجاري أو " الماركينغ " كما أصبحت أيضا موضع تطبيق القانون التجاري و تخضع لميكانيزمات السوق و هي معرضة عند عجزها أو إفلاسها إلى التصفية النهائية .

إلا أنه و على الرغم من كل الإجراءات و المجهودات المبذولة من أجل تجسيد الاستقلالية الفعلية للمؤسسات العمومية و تمكينها من الاعتماد على نفسها ، و تحقيق الانطلاقة المنشودة في عالم الاقتصاد ، فإن النتائج المحققة في الميدان كانت ضعيفة و دون المستوى المطلوب ، إذا لا تزال جل المؤسسات الاقتصادية تعرف وضعية متدهورة ، و تعاني من مجموعة من المشاكل حالت دون تحقيق السير الحسن لها ، فرضت استمرارية تدخل الدولة لتدعيم هذه المؤسسات ، و تخليصها من حالة العجز بمنحها رأس مال ابتدائي يمكنها من تحقيق الانطلاقة من جديد كلما استدعت الأمر ذلك ، و قد صرفت فيه هذا الصدد أموال طائلة ضمن ما يعرف بعمليات التطهير المالي للمؤسسات ، كلفت خزينة الدولة ما يفوق 400 مليار دينار ، و هذا خلال أربعة سنوات فقط مع نهاية الثمانيات و بداية التسعينات (

¹ 2 4 محمد الصغير بعلي : مرجع سابق ، ص ص 66-58-63.

³ أحمد هني : مرجع سابق ، 31.

و مع ذلك فقد تميزت المرحلة بجملة من الإختلالات و المظاهر السلبية نذكر منها ما يلي :

- تدهور الوضع للمؤسسات العمومية بصفة عامة .
- ظهور سلوكات سلبية كالإشاعة و المضاربة .
- تراجع معدل الاستثمار بسبب عدم الاستقرار السياسي الذي يعكسه التغيير المشاريع في برامج الحكومات المتعاقبة و المتناقضة أحيانا .
- ارتفاع عدد الإضرابات : خصوصا بعد الاعتراف بحق الإضراب المادة 54 من دستور 1989 .

أما على مستوى التنظيمات الصناعية في القطاع العام ، فقد كانت الوضعية أسوأ بكثير ، فلم تعد المؤسسة مجالا يخلق الثورة بقدر ما أصبحت لتتعدد وتراكم المشاكل ، و الاختلالات و السلوكات و المواقف الاجتماعية التي تتناقض مع تحدهه القوانين و تفرضه القواعد الرسمية التنظيمية ، و في هذا السياق فقد أكدت مجموعة من الدراسات الميدانية لواقع التنظيم الصناعي الجزائري ، و على أن هذا الأخير يعد كلاسيكيا و قديما في طابعه و أساليبه و وسائله ، كما أنه يتميز بالجحود و التعفن البيروقراطي بعد أن أصبح وسيلة تخدم التحالفات الخارجية ، ويديرها إداريون وليسوا مسيرين ، ويخضعون لقرارات تتخذ خارج التنظيم ، فضلا عن كونهم يفتقرون إلى الكفاءة الديناميكية وروح المبادرة¹ . وهذا ما جعل من التنظيم الصناعي هيكلا جامدا يعمل من دون إستراتيجية خاصة و محكمة ، فهو غير قادر و لا مبال بتحقيق أهدافه ، وقد أدت هذه الوضعية و على مستوى سلوكات " الأفراد و الجامعات إلى تغليب الروح الإتكالية و اللامسؤولية و الاختلاسات و سوء تقدير استخدام الموارد ، خاصة منها القوى العاملة² و أصبح الفساد و التبذير هي أهم المظاهر التي تطبع واقع التنظيم الصناعي الجزائري .

و على هذا الأساس يمكن القول بأن الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الساحة الوطنية منذ 1980 لم تجد نفعا ، ولم تحل المشكلات التي طالما تخبطت فيها المؤسسة الصناعية ، بحكم كونها إصلاحات شكلية و سطحية ، توقفت في الكثير من الأحيان عند تغيير التسميات دون الاهتمام بالمضمون ، فعلى سبيل المثال فإن إيجاد صناديق المساهمة لا يعد

¹ السعيد أوكيل و آخرون ، مرجع سابق ص 94

² السعيد بوشانينية ، مرجع سابق ص 303

- في الحقيقة سوى إجراء قانونيا و تنظيميا لتسيير رؤوس الأموال المستثمرة من قبل الدولة ، وهذا يعني أن ملكية المؤسسات العمومية لم تتغير في الشيء .
- وعلى صعيدا آخر فإن إشراك العمال في التسيير لم يرق إلى المستوى الفعلي ، إذ أن منح العمال الحق الكامل في التسيير لم يكن أمرا جادا ، وهذا بناء على الاعتبارات التالية¹ :
- 1 -** إن استفادة العامل من منصبين في مجلس الإدارة ومنصب واحد من مجلس المراقبة ، لا يعني عمالية فعالة في التسيير ، على اعتبار أن مقابل ذلك نجد ممثلي صناديق المساهمة يتمتعون بـ 5-10 مناصب بالنسبة لشركة المساهمة ، وثلاثة و أحيانا أربعة يعينهم الأعضاء الشركاء بالإضافة إلى المسير ، وعليه فحتى و إن طبقنا مبدأ التصويت فإن صوت العمال يموت مقابل خمسة أصوات .
- 2 -** إن التعددية النقابية تعني وجود عدة نقابات في المؤسسة الواحدة ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى انقسام صوت العمال إلى صوتين على الأقل ، الأمر الذي يضعف من دوره و تأثيره في اتخاذ القرار بل و أكثر من هذا فقد يساهم في خلق نزاعات عقيمة بين النقابات داخل المجلس الواحد و المؤسسة الواحدة .
- 3 -** إن مشاركة العمال بواسطة لجنة المشاركة لا تعدو أن تكون مجرد استبدال للتسمية ، ولم يضاف أي جديد للعمال ، فصلاحياتها لا تختلف عن صلاحيات مجلس العمال في ظل قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات .
- 4 -**

3 3 - تقييم نتائج هذه الإصلاحات :

أ - من الناحية التسييرية :

إن تقسيم هذه الشركات إلى مؤسسات صغيرة و انتقال عددها في بداية المرحلة من 500 شركة وطنية إلى مؤسسة ثم إلى 1000 مؤسسة في نهاية المرحلة بهدف الرفع من فاعليتها لم تحقق هذه النتيجة² ، فالقرار بقي بيروقراطي يصدر من الجهاز

¹ أجمعية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، د.م.ج. الجزائر ، ط2 ، 1994 - ص-237

² د . محمد المهدي بن عيسى ، رسالة دكتوراة حول ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ص.

الإداري للوزارة الوصية ، حيث بقيت كل من المؤسسة الأم و المؤسسة المستخدمة يعانيات من المشاكل السابقة .

ب من الناحية الاقتصادية :

لم تحقق المؤسسة الاقتصادية العمومية بشكلها الجديد الهدف الأساسي الذي هو رفع و تحسين الفاعلية بحيث بقيت تعيش ليست من نشاطها بل من خزينة الدولة سواء بالتمويل المباشر لميزانية الاستثمار¹ أو في ميزانية الاستقلال أو غير مباشر عن طريق ضمان السوق أو عن طريق حماية الحماية القانونية لها من قانون السوق.

ج- من الناحية السوسولوجية :

إن إعادة الهيكلة ما هي إلا عملية ترتيب للعلاقات الاجتماعية و التحالفات السياسية التي أصبحت شيء محترم بفعل التحولات العميقة التي عرفتها السلطة السياسية في الجزائر بعد وفاة الرئيس الراحل² هواري بومدين ، إعادة هيكلة الشركات العمومية كانت نتيجة حصلة تقييم لفترة تسيير و حكم نخبة سياسة آفلة من طرف نخبة سياسة أخرى تعمل استلام السلطة على أنقاضها بالقضاء على كل ما يطبع وجودها في المجتمع فكانت الشركة الوطنية بشكلها ومضمونها محطات لهذه العملية لكونها الامتداد الاقتصادي للدولة في المجتمع ولا يمكن لأي نخبة سياسة من بسط نفوذها و سيطرتها على المجتمع عن طريقها.

3 4 - الهيئات التي جاء بها هذا الإصلاح :

أ - صناديق المساهمة : وهي هيئات عمومية تأخذ بشكل الدولة ذات أسهم تعمل على التسيير الأمثل المساهمة على الأموال الخاصة بالمؤسسات العمومية دون أن تتدخل في تسييرها ، أي أن صناديق المساهمة تعتبر إدارة عليا بالنسبة للمؤسسات المساهمة فيها وتقوم بذلك نيابة عن الدولة³.

ب مجلس إدارة المؤسسة : تشكل على مستوى مؤسسة عمومية منطوية تحت لواء هذه الصناديق يبلغ عددهم بالنسبة لكل صندوق حسب مساهمته في رأس مال الشركة و يراوح عددهم الإجمالي من 07 إلى 12 عضوا ، يتمتع المجلس في دورات عادية و

¹ د. محمد المهدي بن عيسى ، نفس المرجع السابق .ص

² نفس المرجع السابق - ص-

³ رسالة دكتورة ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ص

ت -أخرى استثنائية للبحث في الأمور المتعلقة بالتسيير القصير و المتوسط المدى ، أمل
الأمور اليومية الروتينية فهي متروكة لتقصير المدير التنفيذي المكلف بتسيير هذه
الشركة .

ث -**مجلس التخطيط** : وهو هيئة تابعة للجهاز التنفيذي للدولة يتمثل دوره في الرقابة
على القرارات و المشاريع التي تريد كل مؤسسة عمومية مستقلة أن تطبقها على
المدى المتوسط ويأخذ القرار بشأنها وهنا يتضح أن هذا المجلس هو هيئة تقريرية
وليست هيئة استشارية.

ج - **الشركات القابضة** : تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-228 و المؤرخ
في 09 جويلية 1997 و المؤرخ في 09 جويلية 1997 وهذه الشركات هي الشركات
مساهمة تملك الدولة رأسمالها كاملا أو تشارك فيه مع وأشخاص معنويين آخرين
تابعين للقانون العام ، و الشئ الأساسي الذي يفرق بين صناديق المساهمة و لشركات
القابضة على مستوى القانوني أو حتى التطبيقي هو أن صناديق المساهمة تعتبر
مجرد أعوان ائتمانية للدولة دورها يكمن في لقيام بعملية التسيير لفائدة الدولة أما
الشركات القابضة من الناحية القانونية أصبحت تعتبر المالكة للأسهم أو المالكة
لرأسمال هذه الشركات العمومية لكن مالك غير مكتمل الأهلية ، بحيث لها الحق أن
تتصرف كما تشاء بشرط أن يكون ذلك تحت رقابة السلطة العمومية ، وعن طريق
هيئة أنشأت على مستوى الجهاز التنفيذي ، يطلق عليها المجلس الوطني ، لمساهمة
الدولة .

و في ظل هذه العبارات فقد ظلت الإصلاحات الاقتصادية مجرد قوانين و إجراءات
جوفاء ، لم تتمكن من وضع اليد على الجروح خلال هذه المرحلة ، ووجدت المؤسسة
العمومية الجزائرية نفسها أمام مرحلة جديدة من الإصلاحات تفرض منطلقا مغايرا
يشكل قطيعة تامة و جذرية مع التجارب السابقة لمراحل التنمية المختلفة في الجزائر
، و قد دعمته الوضعية المأساوية للاقتصاد الوطني و إنعكساته السلبية اجتماعيا و
حتى سياسيا ، و أنها مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق و خصخصة القطاع العام ،
فهل ستنتج هذه المرحلة الجديدة في إحداث القطيعة مع المراحل السابقة أم لا .

الخلاصة :

يمكن القول أن الإصلاحات الاقتصادية التي عرقتها الساحة الوطنية منذ 1980 لم تجد نفعاً ، ولم تحل المشكلات التي طالما تخبطت فيها المؤسسة الصناعية ، نحكم كونها إصلاحات شكلية و سطحية ، توقفت في كثير من الأحيان عند حد تغيير التسميات دون الاهتمام بالمضمون ، فعلى سبيل المثال فإن إيجاد صناديق المساهمة لا يعد في الحقيقة سوى إجراء قانونياً وتنظيمياً لتسيير رؤوس الأموال المستثمرة من قبل الدولة ، وهذا يعني أن ملكية المؤسسات العمومية لم تتغير في شيء . وعلى صعيد آخر فإن إشراك العمل في التسيير لم يرق إلى المستوى الفعلي ، إذ أن منح العمال الحق الكامل في التسيير لم يكن أمراً جاداً .

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد
- 1 -تشخيص المؤسسة محل
الدراسة
- 2 -لمحة تاريخية عن المركب
- 3 -الموقع الجغرافي
- 4 -مراحل تطور المركب
- 5 -مهام المؤسسة
- 6 -عنصر وصف المجمع
الصناعي للحديد و الصلب
- الخلاصة

تمهيد :

يتسم البحث السوسيولوجي بالتكامل من جزئيه النظري و النظري و التطبيقي الأمبريقي وإن كان هناك فصلا بينهما فهو للضرورة المنهجية فقط ، وهذا التكامل سوف يمنح الدراسة الاجتماعية فقط ، وهذا التكامل سوف يمنح الدراسة الاجتماعية علمية موضوعية وتكاملا للمعطيات في أثناء تفعيل عملية الفهم و التحليل و التفسير و التركيب بين متغيرات الدراسة .

وطبيعة الجزء الميداني من الدراسة أو البحث تقتضي إتباع خطوات مضبوطة و السير في إطارها ، من أجل تقييم الحلول الواقعية و الموضوعية للإشكالية البحث وتضمن هذا الإطار المنهجي ما يلي :

- مجالات الدراسة بأبعادها الثلاثة (الزماني و المكاني و البشري) .
- المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة الحالة ، كما استخدمت جملة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات ولتقصي المعطيات الميدانية .
- عينة الدراسة وتمثلت في وحدة " تنمة الأنابيب " بمركبة الحديد والصلب " أرسلور ميتال " بالحجار – عنابة .

I. بيانات حول مؤسسة محل الدراسة :

1 تشخيص المؤسسة محل الدراسة :

في ظل الظروف المتغيرة بشكل مستمر وسريع و المنافسة الحادة بين المؤسسات ،أصبح أكبر تحدي بالنسبة لتنظيمات العمل اليوم هو التكيف مع تغييرات البيئة المحيطة وتحسين قدرتها التنافسية ،حتى تضمن لنفسها الاستمرار و النمو .

ومن هنا تتجلى لنا أهمية التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه التنظيمات و أداة لمسايرة التغييرات و المستجدات ،كما يمثل حلا بالنسبة للمؤسسة للتكيف مع البيئة التي توجد فيها .وفي الجزائر عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية تغييرات متعاقبة ،إلا أنها فشلت في تحقيق النجاح الاقتصادية المنشودة ،واليوم وفي الاصطلاحات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها الجزائر و المتمثلة أساسا في التوجيه نحو اقتصاد السوق وتبني خيار خوصصة المؤسسات العمومية ،عمدت الدولة الجزائرية إلى إدخال تغييرات تنظيمية لتأهيل المؤسسات العمومية التي تعاني من ضعف في الأداء،ومن أهم هذه التغييرات التنظيمية التي قامت بها الدولة نجد استيرادها لبعض المناهج و الطرق و الأدوات«معايير تنظيمية حديثة» من بيئات خارجية تختلف عن البيئة المحلية التي تتواجد بها المؤسسة الجزائر سواء في تطورها التاريخي أو الاجتماعي أو الثقافي .ومن بين المؤسسات التي مستها هذه الإصلاحات ،نجد المجمع الصناعي للحديد والصلب عنابة ،والذي يخضع في الوقت الحالي للتسيير أجنبي للتسيير أجنبي من قبل الشركة الهندية إسباط ، والشركة الفرنسية أرسلور ميتال يعقد تسيير لصالح الشركة الفرنسية بنسبة 70 % مقابل 30%.

ونظرا لأهمية هذا التغيير التنظيمي الذي مس هذه المؤسسات التي مسها هذا النوع من التغيير ،أردنا القيام بدراسة وضعية تحليلية لظاهرة التغيير التنظيمي على مستوى هاتين المؤسستين للكشف عن انعكاسات هذا النوع من التغيير على المؤسسة و التعرف على موقف العاملين منه ،وهل تؤدي هذه المناهج و الطرق و الأدوات المستوردة من بيئات

خارجية تختلف عن البيئة المحلية التي تتواجد بها المؤسسة الجزائرية إلى تغيير الأفعال و السلوكات وفق الأهداف التي وجدت من أجلها أم لا ؟

2 لمحة تاريخية عن المركب :

يعود تاريخ نشأة المجمع الصناعي للحديد والصلب إلى سنة 1958 م وذلك تبعاً لمشروع قسنطينة حيث، قرر " ديغول" أنذاك إنجاز مصنع صغير للحديد والصلب يحتوي على فرن واحد ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 400.000 طن سنوياً وذلك لتحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة وهذا من أجل تزويد الصناعة الفرنسية بالحديد واللب وقد كان غر فرنسا في هذا المصنع يتمحور حول هدفين أساسيين :

• الهدف السياسي :

يتمثل في كسب فرنسا لرأي العام الداخلي عن طريق توفير الشغل لأفراد الشعب الجزائري من جهة ولمواجهة استفزازات الدول الخارجية لفرنسا من جهة أخرى عن معاملاتها السيئة للشعب الجزائري .

• الهدف الاقتصادي :

يتمثل في تزويد الاقتصاد الفرنسي بالمعادن و استغلال اليد العاملة الجزائرية الرخيصة .

- سياسة الجزائر في الصناعة الثقيلة:

بعد الاستقلال مباشرة تحول المشروع الغير إلى مركب و طاقة ضخمة في إنتاج الحديد و الصلب وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية وبالتالي الخروج من دائرة التخلف حيث تم تأمين هذا المركب من طرف الشركة البونية للحديد والصلب وتحولت للشركة الوطنية للحديد و الصلب (SNS) وذلك بتاريخ 1964/12/03 بمرسوم 64/627 والمؤرخ في نفس التاريخ والتي وكلت إليها مهمة تسيير المركب وتحقيق الأهداف المسطرة له ، وبعد عملية إعادة الهيكلة بمقتضى المرسوم 83/628 والمؤرخ في

1983/11/15 انبثق عن هذه الشركة المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب (SIDER) تحت اسم وصاية وزارة الصناعات الثقيلة .

3-الموقع الجغرافي :

يوجد مركب الحجار للحديد و الصلب في شمال شرق الجزائر بالتحديد على بعد حوالي 15 كلم من جنوب مدينة عنابة ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم 16 والطريق الولائي رقم 56، كما يربطه بميناء عنابة خط السكة الحديدية حيث يحتل هذا المركب مساحة تقدر بـ 800 هكتار وموزعة على النحو التالي :

- 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج .
- 300 هكتار مخصصة للتخزين.
- 200 هكتار مخصصة للخدمات المختلفة.
- إضافة إلى مساحة خاصة بتخزين المياه .

إن المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب توفر لنا الحصول على منتوجات الحديد و الصلب الأكثر تطور باستعماله الموارد الأولية و القاعدية لمنجم الوزنة ،الفحم الحجري ،وقد تم اختيار مدينة عنابة لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة في هذه المنطقة و المتمثلة فيما يلي :

- القرب من الميناء .
- وجود شبكة حديدية لنقل الموارد الأولية و السلع .
- القرب من سوق اليد العاملة ،عنابة ،قالمة،الطارف
- القرب من سوق بوناموسة لتزويد المصنع بالمياه .

4 مراحل تطور المركب :

- **المرحلة الأولى :** خلال شهر أبريل 1966 شرع في بناء المرحلة الأولى للمركب ويتمثل في ما يلي :

1-الفرن العالي رقم (1): أنجز لحديد الزهر وقسم تحضير الموارد الأولية الآتية من مناجم مدينة الونزة .

2-مصنع الأنابيب : أنجز نظرا للاحتياجات الكبيرة للسوق الوطنية من هذه المنتجات و شارك في ذلك شركتين أجنبيتين الأولى فرنسية و الثانية ألمانيا الغربية وتم التدشين في 19/06/1969 .

3 محول الأكسجين و الدرخلّة على الساخن : وبدأ الإنتاج في شهر ماي 1972 بالإضافة للدرخلّة على البارد التي بدأت في نهاية 1975 والبدء في الدراسات لسداد حاجيات السوق لمنتجات المركب المتزايد وتطوير الإنتاج .

- **المرحلة الثانية(الإنتاج الطويل) :** وتم خلال هذه المرحلة بناء مصنع " الأنابيب " دون "تلحيم " بالإضافة إلى محول كهربائي بطاقة إنتاجية تقدر بـ 125000 طن سنويا ،وبدأ الإنتاج في شهر ماي 1972 للدرخلّة أسلاك القبضان تصل طاقته إلى 540000 طن/سنويا وبدأ الإنتاج سنة 1977 .

- **المرحلة الثالثة :** وبعد قرار رفع الإنتاج تم إنشاء الفرن لعالي (2) بطاقة إنتاج تقدر بـ 1200.000 طن/ سنويا كما تم توسيع في جميع الوحدات لتحقيق الهدف المسيطر وبدأ في الإنتاج سنة 1988 وكذا بالنسبة للوحدات التي تم توسيعها كما تم بناء مصنع لتفكيك الفحم ببطاريتين تحتوي الواحدة على 65 فرن بدأت البطارية الأولى في الإنتاج سنة 1980 بينما بدأت الثانية في العملية الإنتاجية سنة 1981 ،كما بدأ في إنتاج المحول الأكسوجيني رقم (2) في نفس السنة.

5 مهام المؤسسة :

● **النشاطات الإنتاجية :** تتمثل في إنتاج المنتجات التامة و المنتجات المنتجات الثانوية

وهي كالتالي :

- الصناعات التحويلية ومختلف النشاطات لفروها الأخرى .
- عمليات التسويق .

ويعتبر مركب الحجار للحديد و الصلب الإنتاجي الوحيد وينتج حوالي 2 مليون طن من الحديد سنويا وفي شكل سائل.

● **النشاطات التجارية :** تتم هذه النشاطات في سידار من طرف المجموعة التجارية

المتمثلة في :

- في استيراد البضائع و إعادة بيعها على بيعها (احتكار تام في هذا المجال).
- بيع في السوق الوطني للمنتجات المصنوعة بالمركب .
- أداء خدمات .
- التصدير لمنتجات المركب .
- شبكة التوزيع للمجموعة التجارية مكونة من 49 نقطة موزعة عبر كامل التراب الوطني .

● **النشاطات الملحقة :**

أ - **مشاريع قيد التنفيذ :** تمثل نشاطات مؤسسة سیدار في ما يخص مشاريع قيد التنفيذ ما

يلي :

- مركب الحديد و الصلب بولاية جيجل .
- تصفيح الفولاذ ببريكة .
- توسيع مصنع الفولاذ الكهربائي .
- وحدة من قبل الدهن .

ب **نشاطات أخرى :** تتمثل فيما يلي :

- وحدات إعادة تقييم المنتجات الثانوية.

- أداء خدمات (وحدات التسيير بالجزائر).

ج- التكوين :

-تكوين اليد العاملة GEFOSE .

- GITAM تكوين أعوان التسيير.

- GIFI تكوين المهندسين التطبيقيين.

6- عنصر وصف المجمع الصناعي للحديد والصلب " أرسلور ميتال " :

يوظف المجمع الصناعي للحديد و الصلب " أرسلور ميتال " خمسة أصناف له مؤهلاته وأدواره التي يقوم بها ، والتفريق بين هذه الأصناف واضح وبيّن جدا ، فمضمون كل وظيفة محدد ومختلف عن الوظائف الأخرى من خلال القاعدة القانونية " القانون الداخلي للمركب " ، ولكل صنف من هذه الأصناف حالته وضعية خاصة .

أ - **عمال الإنتاج :** من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى ورشات العمل بالمركب الصناعي للحديد و الصلب " أرسلور ميتال " لاحظنا أن أغلب عمال الإنتاج هم من الذكور وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به والذي يتطلب جهد عضلي كبير ، غير أن القل القليلة المتواجدة من النساء (02%) فإن مهمتهم لا تتعدى أعمال التنظيف داخل الورشات ، فيما يخص نظام المعمول به لدى عمال الإنتاج نجد أنهم مقسمون إلى فرق ، كل فرقة تتكون من حوالي 120 عامل ، يشتغلون بالتناوب ، فرقة صباحا وفرقة مساء وفرقة ليلا ، وكل فرقة لديها رئيس عمال " رؤساء العمل مكلفون بالمراكية العامة داخل الورشات " ، عمال الإنتاج لديهم حماية من القرارات التعسفية خاصة فيها يخص قرارات التسريح بموجب الاتفاقية بين المسير الأجنبي " أرسلور ميتال " و الدولة إلى غاية انتهاء مدة صلاحية هذه الاتفاقية جانفي 2011 ، أما أجور عمال الإنتاج فهي مرتفعة مقارنة بالفترات الماضية " تمت زيادة أجورهم بعد تولي الشركة الفرنسية تسيير المركب " ، غير أننا لاحظنا عدم الرضا لدى هذه الفئة من العمال .

ب -

أ- **عمال الصيانة :** نجد داخل كل ورشة حوالي 70 عامل بمؤهلات عالية جدا ، كل واحد منهم مسؤول عن الصيانة و التصليحات الصغيرة لبعض الآلات الخاصة " في حالة وجود آلات جديدة داخل ورشات المجمع يقوم عمال الصيانة بإجراء تربيصات عليها " ، أما بالنسبة لتوظيف عمال الصيانة فيتم عن طريق إجراء مسابقات ، أجورهم تعتبر مرتفعة حيث تتراوح بين 4 آلاف دينار و 6.5 ألف دينار ، وهذا الارتفاع في الأجور مرتبط بقانون الأقدمية ، الأكثر أقدمية يتحصلون على أجور مرتفعة مقارنة بالأقل أقدمية ، فمثلا عند حصول عطل

طارئ خاصة فيما يخص الآلات التقليدية فإن هذا النوع من الأعطال يستوجب العمال الأكثر
أقدمية وذلك راجع إلى المعرفة الجدية لهذا النوع من العمال بهذا النوع من الآلات .
أما فيما يخص نظام العمل المعمول به لدى هذه الفئة من العمال فهو نفسه نظام العمل
المعمول به لدى عمال الإنتاج فهم يشكلون فريقا واحدا، كما أن العلاقات بينهم في أغلب
فترات العمل تكون ودية حميمة ومستقرة أي أن هناك علاقات تضامن بين عمال الإنتاج
وعمال الصيانة.

ج- رؤساء الورشات : من خلال المقابلات التي قمنا بها مع هذه الفئة من العمال وجدنا أن
أغليبتهم من الذكور ،يصلون إلى هذه المناصب عن طريق الترقيّة من خلال قانون الأقدمية
،لذلك نجد أنهم يمتلكون خبرة كبيرة وإطلاع واسع بورشات المركب ،وهم مكلفون بالمراقبة
العامة داخل الورشات ،ومن صلاحياتهم أيضا الحق في تغيير العمال وتبديلا مواقعهم ،هم
مكلفون أيضا بمعالجة وحل المشاكل الصغيرة داخل الورشات سواء أكانت هذه المشاكل
تقنية أو خاصة بالعمال.

أما فيما يخص أجور رؤساء الورشات فهي منخفضة مقارنة بالمسؤوليات التي تقع على
عاتقهم ،أما فيما يخص علاقاتهم بالأصناف الأخرى داخل الورشات فهي علاقات ودية بين
وبين عمال الإنتاج ،في حين علاقتهم بعمال الصيانة و رؤساء العمال فإننا نجد أنها تتسم
بالتوتر في بعض الأحيان وذلك راجع إلى تقاطع المصالح بينهم فرؤساء الورشات يمثلون
همزة الوصل بين الورشات و إدارة المركب .

د- أعضاء الإدارة : تتمثل مهمة أعضاء الإدارة في مراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بتسيير
الموارد البشرية وينقسمون إلى 4 فئات كل فئة لها مهامها و أدوارها :

1- دائرة المستخدمين : دور عمال هذه الدائرة ينحصر في الإهتمام بالعامل ومتابعته يوميا
من تسجيل الحضور ،الغياب تسوية وضعيتهم في حالة تعرضهم لحوادث عمل إلخ .

2دائرة الشؤون الاجتماعية: يتكفل هذا بالمصلحة العامة للعامل ،حيث يعمل على متابعة
الوضعية الاجتماعية له و المتمثلة في الملفات الطبية و الإجازات المرضية وكذلك
المواليد ،والمناح العائلة إلخ

3- دائرة التكوين : يتمثل دور العمال في هذه المصلحة في الإشراف على العمال وترقية مستواهم العلمي و العملي وفقا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة ،كذلك من مهامهم استقبال المتربصين والإشراف عليهم ومتابعهم طيلة فترة الترب.

4- عمال مصلحة الأجور : من مهامهم مراقبة حالات التنقيط الواردة من رؤساء العمال ومتابعة و إعداد أجورهم شهريا وفتح المتغيرات في حالة دخول عمال جدد. ويتم توظيف أعضاء الإدارة عن طريق مسابقة تتطلب تكوين جامعي ،التوظيف صعب في هذه الفئات و أجورهم تعتبر مقبولة بباقي الفئات الأخرى .

هـ - المهندسين التقنيين : لا يوجد عدد كبير منهم داخل المجمع مهمتهم الإشراف على عمال الصيانة ،ويوظفون عن طريق مسابقات صعبة جدا مثلهم مثل أعضاء الإدارة .

و - مهندس الإدارة : نقصد بمهندسين الإدارة هنا المدير العام وهو الشخص الذي يملك مسؤولية المركب من إنتاج و إدارة وبيع ،ككل التنظيمات العالمية هناك نائب المدير المكلف بمسؤولية كل نتائج الإنتاج و التصنيع و تطبيق القرارات ،وعادة لا يتم توظيف مهندسي الإدارة إنما عن طريق تعيينهم من طرف الدولة ، لكن مسؤولية تسيير المجمع الصناعي للحديد والصلب حاليا تحت تصرف الشركة الفرنسية " أرسلور ميتال " و الشركة الهندية " إسباط " بموجب الاتفاقية سارية المفعول بين الدولة و هاتين الشركتين بنسبة 30 % و 70 % لصالح الشركة الفرنسية ،أي أن إدارة المجمع و إتخاذ قراراته تحت مسؤولية الشركة الفرنسية . التجهيزات داخل المركب هي نفس التجهيزات قبل تولي الشركة الفرنسية "أرسلور ميتال" تسيير المركب الصناعي ،ما عدى بعض التغييرات فيما يخص مكاتب العمل ، إعادة ترميم البنايات ، وهي عموما صالحة للعمل ،غير أن التغيير مس بصورة كبيرة التقليل في حجم العمالة داخل المركب الصناعي ، وتجر الإشارة هنا إلى أن المركب كان يوظف 18 ألف عامل بمختلف الأصناف حتى سنة 1997 م ،ثم اتبعت إدارة المركب الصناع سياسة تسريح العمال لأسباب اقتصادية و بأشكال مختلفة مثل التسريح الجماعي ،التقاعد المسبق ،التسريح الإراديإلخ.إلى أن بلغ عدد عمال المركب ما بين سنتي 2000 و 2002 حوالي 12 ألف عامل ،ويقدر عدد عمال المركب منذ سنة 2008 إلى يومنا هذا حوالي 6200 عامل ،وهو رقم حقيقي ،غير أن دراسة إحصائية قامت بها فرقة

بحث مكلفة من قبل الشريك الأجنبي أكدت نتائجها على أنه يزيد عن 1200 عامل في المركب يتحصلون على أجورهم دون تقديم أي عمل « ليس لديهم مهام و أدوار داخل المركب » ومناصب عملهم وهمية ، 25 % من هذه الفئة هم من فئة الإطارات و 30 % هم من عمال الإنتاج وذلك راجع إلى الحماية التي توفرها الدولة لهم على منصب العمل ،من القرارات التعسفية « كالتسريح الإجباري » حيث تنص الاتفاقية المبرمة بين الدولة و الشركة الفرنسية«الهندية» ،على عدم تسريح أي عامل بعد تولي التسيير مقابل تقديم الدولة تسهيلات أو امتيازات من حيث دفع الضريبة ،دفع الكهرباء ،فاتورة الهاتف ،توفير إلخ. هذا من جهة ومن جهة أخرى الدور الذي تلعبه النقابة داخل المركب ،حيث تعد هذه النقابة من أقوى النقابات في الجزائر وذلك راجع إلى النفوذ الذي يتمتع به رؤساء هذه النقابات «رؤساء و مسؤولي هذه النقابات هم أعضاء في البرلمان ،والمجالس التشريعية» إضافة إلى تركيبة النقابة في حد ذاتها و التي تتشكل في أغليبتها من العمال وهذا ما يعطيها أكثر فعالية .

16 - الصراعات داخل المجمع الصناعي للحديد و الصلب :

إن إدارة الصراع التنظيمي مسألة حتمية حيث لا يمكن تجاهلها أو تركها بدون حلول لما لها من آثار عكسية على مكونات الهياكل التنظيمية ،كما أن الاختلاف في نوع وحدة هذه الصراعات ودرجات تأثيراتها على الأداء التنظيمي ،تفرض على المديرين مسؤولية إدارة هذه الصراعات بطريقة عقلانية ،إذ أن ترك هذه الصراعات بدون حلول وهو ما يعرف بالصراعات الخفية.

وفي المجمع الصناعي للحديد و الصلب "أرسلورميتال " ومن خلال التحقيقات و الملاحظات و المقابلات التي قمنا بها داخل المركب لاحظنا وجود نوعين من الصراعات الداخلية ، النوع الأول وهو صراع ظاهر وجلي وهو ذلك الصراع بين الإدارة ونقابات المركب الذي يتمثل في مقاومة أي تغيير لا يخدم مصالح العمال ،وهو صراع ذو درجة عالية من الحدة و القوة كذلك الصراع الخارجي وبين إدارة المركب ووزارة " سيدار " من الاستثمار في مجال صناعة الحديد و الصلب . النوع الثاني وهو صراع خفي بين مجموعة من الأطراف داخل المركب نتيجة لأسباب مختلفة ،نذكر على سبيل المثال الصراع القائم بين عمال المؤسسات الخاصة داخل المركب " عمال شركات المناولة sous – traitante "

وعمال المركب وهو صراع نتائج عن تقسيم العمل وتداخل المهام و الأدوار وتقاطع المصالح رغم أن لكل نوع وضعيته الخاصة .

كذلك الصراع بين عمال الإنتاج بالإهمال وعدم إتقان العمل في حين نجد عمال الإنتاج يهتمون رؤسائهم بالمحسوبة و أنهم غير صالحين للمسؤولية إلخ .

كذلك نجد هناك صراع بين أعضاء الغدارة وجل الصراعات داخل أعضاء الإدارة تتمحور حول مؤيد لإدارة الشركة الأجنبية " إسباط – أرسلورميتال" وبين معارض لها ، كذلك لاحظنا في الفئة من الموظفين صراعات شخصية بين إطارات سامية داخل الإدارة تصل حدها إلى عدم التكلم مع بعضهم البعض وسبب ذلك راجع إلى المصالح الشخصية .

6 2 - طرق الاتصال داخل المركب الصناعي و أنواعه :

يعتبر الاتصال داخل التنظيمات عنصرا مهما و حورا أساسيا في الربط بين كافة المستويات التنظيمية ، بفضل الاتصال بتحقق التفاعل بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة و من خلال الملاحظات و المقابلات التي قمنا بها داخل المركب الصناعية للحديد و الصلب " أرسورميتال " نجد أن هناك نوعين من الاتصال :

1- الاتصال الداخلي :

وهو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المركب بين مختل وحداته التنظيمية الداخلية من جهة ، أو ذلك التفاعل الذي يتم داخل الوحدات التنظيمية أو رشات العمل في حد ذاتها بين فرق العمل أو العمال ، حيث نجد أن المركب يتكون من 17 وحدة تنظيمية داخلية ، لكل وحدة رئيس مكلف بالتنسيق مع الإدارة المركزية للمركب و الوحدات الأخرى ، والوحدة التنظيمية تتكون من مجموعة من فرق العمل ، كل فرقة عمل تتكون تقريبا من 20-30 عامل ولكل فرق رئيس فرقة مهمته التنسيق مع باقي رؤساء الفرق ورئيس الوحدة ، كما أنه مكلف بمراقبة عمال فرقته .

ويأخذ الاتصال الداخلي بمركب الحديد و الصلب " أرسلورميتال " في أغلب الأحيان ثلاثة اتجاهات تتمثل في :

- الاتصال من أعلى إلى الأسفل :

يهدف هذا النوع من الاتصال أساسا إلى تمرير وتدقيق الأوامر من الإدارة العليا إلى أدنى السلم الهرمي إلى العمال مثلا مرورا بأعضاء الإدارة ثم رؤساء الوحدات التنظيمية ثم رؤساء العمال ثم العمال .

ومن الملاحظ أم المركب الصناعي للحديد و الصلب " أرسلورميتال " يتم التواصل بين مختلف وحداته و الإدارة المركزية عن طريق الرسائل الالكترونية ويرجع السبب في ذلك إلى البعد الجغرافي بين الوحدات التنظيمية و الإدارة المركزية حوالي 2 كلم و أبعد وحدة حوالي 17 كلم .

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى : الهدف من هذا النوع من الاتصال هو تقديم الاقتراحات أو تسجيل الطلبات الخاصة بالعامل فأتثناء حدوث عطل ما مثلا يتم التصريح به عن طريق هذا النوع من الاتصال ، كذلك في حالة تسجيل الطلبات مثلا لقطع غيار X فيتم عن طريق هذا النوع من الاتصال ،وتشدد الإشارة هنا إلى أن الاتصال داخل الورشات يتم عن الالتقاء بين العامل ورئيس العمل مثلا أو رئيس العمل للفرقة x ، ورئيس العمل للفرقة B أو رئيس الفرقة ورئيس الوحدة . أما فيما يخص الاتصال بين رئيس الوحدة و الإدارة المركزية فيتم عن طريق الرسائل الالكترونية ، وفي بعض الحالات تستعمل هذه الوسيلة للاتصال بين رؤساء الفرق ورؤساء الوحدات .

- الاتصال الأفقي :

الهدف من هذا النوع من الاتصال داخل المركب الصناعي للحديد و الصلب " أرسلورميتال " هو التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المركب .

1- الاتصالات الخارجية :

وهي اتصالات التي يجريها المركب مع البيئة المحيطة من أجل الحصول على المواد الأولية مثل الاتصالات التي تجريها بين إدارة المركب و الدولة وهي كثيرة ،الاتصالات التي تجرى مع العملاء و الزبائن إلخ.

تحليل سوسيولوجي لطبيعة العلاقات القائمة داخل المؤسسة محل الدراسة :

إن الجهود المبذولة لتحقيق الأحلام التكنوقراطية كبيرة ، غير أنها تواجه في الكثير من الأحيان صعوبات جمة ، وتفشل أحيانا في الوصول إلى تحقيق هذا الحلم ، ذلك أن النظرة الميكانيكية للتعامل مع المؤسسة لم تجد نفعا ، فكل الأبحاث التي تناولت واقع المؤسسة ، أوضحت إلى أي مدى تبقى السلوكات الإنسانية معقدة وكيف تبتعد هذه السلوكات عما ينتظر منها وعدم خضوعها لأي حتمية ميكانيكية ، ويرجع السبب الأول لهذا الفرق بين الواقع و النظرية ، إلى أنه حتى في الوضعيات الأكثر تطرفا وخصوصية ، تحافظ الإنسان دائما على حد أدنى من الحرية و الذي لا يمنعه من استعماله في محاربة النسق الذي يوجد فيه .

صحيح أن النسق يدرك هذه الممارسات ويعتبرها كاستثناءات وأن النسق يستطيع أن يتسامح معها لأنها لا تؤثر على فعاليته ، ولا تستطيع أن تضعف من طبعه الاستبدادي ، غير أن هذه الوضعية لا يوجد ما يدافع عنها ، فإذا كان الأفراد قادرين على محاربة النسق في لوضعيات الأكثر تطرفا كيف إذن يستطيع هذا النسق التحكم و السيطرة في وضعيات أقل ضغطا ؟

ويمكن القول أن آثار التحكم و الإلتقان أكثر قوة من آثار الإكراه و الجبر في التنظيم ، غير أن أغلب الدراسات في هذا المجال تثبت العكس ، إذ تخلص إلى أن الإلتقان لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان مصحوبا بالضغط ، والذي لا يمكن تعويضه في التنظيمات غير الشمولية على الأقل إذ أن الفاعلين يستخدمون هامش الحرية بطريقة توسعية .

إذن من غير المعقول اعتبار هذه الترتيبات التي يقوم بها الفاعلون ، كاستثناءات بسيطة في النموذج العقلاني .

فمثلا : إن قيادة أو إدارة فرد ما داخل التنظيم من طرف مرؤوسيه لا يخضع لنموذج بسيط من الطاعة و الخضوع و الامتثال فهذه القيادة تعدل ولو بقليل من المقاومة السلبية ، إنها نتيجة للمفاوضة وفي نفس الوقت هي عقد مفاوضه . وبالتأكيد هذا يتم بالتعرف و الإلمام بجوانب العمل الذي يقوم به الفرد ، التقاليد التقنية ، الاجتماعية و المهنية ، ... إلخ لمعرفة الطبيعة الحقيقية للمشاكل التي تواجه و التي تتطلب منه الحل ، ومنه نستطيع مراقبته ، وأيضا نتيج

للفرد التموقع في التنظيم مع باقي الأفراد وتجنيده طاقاته وتعاونه إنها تتعلق أيضا بمدى قدرته على بناء علاقات مع الآخرين أي الاتصال معهم ،إقامة تحالفات أو الانقلاب عليها .

بتعمق أكبر مدى القدرة على تحمل الضغوطات النفسية التي تنجر عن رهانات الصراع ،والأهم من كل هذا أنها ترتبط بالخيار الرابع و الجيد الذي يتحدد انطلاقا من معرفة تلقائية تعتمد على الحدس لكل عنصر من العناصر المحيطة .فحتى في وضعيات التبعية و الضغط ،الأفراد ليسوا فقط قادرين على التأقلم سلبيا مع الظروف ،ولكنهم قادرين على اللعب عليها (الظروف) ،و غالبا ما يستعملونها بطريقة نشطة لا نتوقعها .

إن أية تعليمة تنظيمية تظهر كضغوطات ما تلبث أن تحول عن هذا المنحنى لكي تصبح بمثابة الحماية ضد الأعلى (السلطة) ،أيضا السلوك العدواني الناجم عن الغضب و الذي يظهر نتيجة دافع نفسي غير مبرر للفرد ،يستعمل من طرفه كوسيلة لفرض احترامه ووجهة نظره .

في المقابل من يتولون مهام عليا يستعملون مواردهم الخاصة التي يتيحها لهم المجال الذي يتواجدون فيه ،فبدلا من اعتبار الممارسات غير الرسمية كاستثناءات أو كتدابير في إطار المنطق التقليدي ،يجب أن نعكس التصور ونحاول فهم النسق الرسمي بنفسه انطلاقا من تحليل أكثر واقعي للضغوطات التي تواجهه ، وأيضا نذهب أبعد من هذا الإيجاد إجابة عن الممارسات غير الرسمية ،كحل للمسائل المطروحة من طرف النسق ،فالإنسان في التنظيم لا يمكن اعتباره "كيد" – يد عاملة- وهو ما عرضته نظرية التنظيم العلمي للعمل – لتايلور- ولا " كيد وقلب " كما رأت مدرسة العلاقات الإنسانية ،حيث أن هذه الاتجاهات وغيرها تهمل فكرة أنه " عقل " أي يملك عقلا يفكر به معنى ذلك حرية يبحث عن طريقها مصالحه الخاصة .

وبمصطلحات أكثر مادية إنه عون مستقل قادر على الحساب و التحكم و التسيير ،والذي يتأقلم و يتكبر في ظل الظروف السائدة و حركة باقي الشركاء .

فمن خلال السمات الأساسية التي يتميز بها المجال التنظيمي " مكان الدراسة " ،حيث يتواجد بهذا التنظيم ثلاثة أصناف من العاملين في مواجهة بعضهم البعض ،رؤساء الورشات أو بالأحرى رؤساء العمال مكلفون بالمراقبة العامة داخل الورشات ،عمال الإنتاج بمؤهلات ضعيفة ومكلفون بالآلات ثم عمال الصيانة بمؤهلات عالية يسهرون على صيانة وتصليحات الآلات ،فالتفريق بين هذه الأصناف الثلاثة بين و واضح جدا فمضمون كل وظيفة محدد ومختلف عن الوظائف الأخرى سواء على مستوى التبادل أو التعاون ،فالشخص في هذا الصنف أو الآخر لا يستطيع أن يأمل أو يتخوف سواء من ترقيته أو تنزيله في الرتبة أي إلى رتبة أقل فالتنظيم التقني للورشات يقوي من هذا الشعور و الانطباع بالثبات و العمومية للواقع التنظيمي.

إن العقلانية و التخصص الدقيق في المهام وتقسيم العمل هي معايير الإنتاج فكل عون متخصص ويعلم ما عليه أن يفعل وكيف فلا شيء في الورشة يترك هكذا للصدفة أو لاستبداد الأفراد فهناك قواعد عامة تستشرف الحلول لكل مشكل يمكن أن يطرح ،باختصار لا يوجد شيء متروك لتعسف الأفراد أو المفاوضات فيها بينهم ذلك لا مجال ولا حجة لتشكيل الضغوطات أو الصراعات إن كل الأمور مهياة ومحسوبة من قبل فكل في مكانه. لكن المجال التنظيمي للورشات يمكن اختصاره في مجموع استعدادات أو معطيات تنظيمية أو تقنية ،إنه أولا وقبل كل شيء مجموعة و العلاقات المتشكلة من واقع الفاعلين ،والشاهد على ذلك الاستراتيجيات المتبعة في المجال التنظيمي من قبل كل طرف في مراعاة الطرف الآخر ،والتي ترجع إلى علاقات السلطة التي عليها يؤسس البناء التنظيمي للورشات .

إن ما يلاحظ أن العلاقات بين عمال الإنتاج و رؤساء الورشات ضعيفة وتمتاز بالفتور فعمال الإنتاج نادرا ما يحسون بكونهم مستخدمين في العلاقات مع رؤسائهم وهم بذلك لا يظهرون لا الكثير من الخشية و الخوف ولا الاحترام الكبير لدور الإشراف الممارس من طرف رؤساء الورشات فالعلاقات بين الطرفين جيدة وبدون مشاكل فلدى كلا الطرفين جيدة وبدون مشاكل فلدى كلا الطرفين الصفة السائدة هي الصفاء و الرزانة. كما أن العلاقات تمتاز بالودية و التسامح لكن في الأخير هذه العلاقة بينهم هذين الصفتين لا تستدعي أهمية كبيرة.

لكن في المقابل العلاقات بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة تتسم بمناخ متوتر يسوده الصراع فعمال الإنتاج يرون أنهم مندمجون نفسيا في العلاقات و لا يخون وجود عداوة يلفها الصمت و الغموض بينهم وبين عمال الصيانة ، وكذلك راجع إلى التأهيل بين الطرفين ، كذلك أن العلاقة بين عمال الصيانة ورؤساء الورشات هي أيضا تتميز بالعداوة و الصراعات وكل طرف يحمل شحنة تجاه الآخر ، فعمال الصيانة ينتقدون بشدة أداء وكفاءة رؤساء الورشات ويقللون من شأنهم داخل الورشات و الملاحظ أن رؤساء الورشات لم يشاءوا الخوض في هذا المجال بالتفصيل حول أسباب خلافهم مع عمال الصيانة .

فعمال الصيانة راضون عن وضعيتهم الشخصية و التي تبدوا عدوانية و استبدادية في نظر رؤساء الورشات الذين هم بدورهم يحسون بالرضا عن وضعيتهم الشخصية و التي تظهر أنهم مستسلمون و متنازلون ، إن هذا الواقع التنظيمي له معنى فقط إذا استحضرنا المكانة المتسلطة لعمال الصيانة فهم بالفعل أرباب الورشات إن عمال الصيانة و الضغوطات التي يفرضونها تمكن من فهم عقلانية الاستراتيجيات المهنية و المنتشرة في كل صنف من الأصناف الثلاثة ، وهذا ما يمكننا من فهم دلالات العقلانية الاستبدادية لكل عمال الصيانة، حيث يؤكدون ذلك من خلال تعاليقهم على رؤساء الورشات ، بالتأكيد فهم يحتلون مكانة معتبرة مقارنة بمنافسيهم " عمال الإنتاج - رؤساء الورشات " لكنها وضعية يمكن القول عنها أنها مسلووية أو مختلصة ذلك أن سلطتهم غير شرعية و ليست مبنية في الخط التراتيبي ، فاستبدالهم تجاه رؤساء الورشات يضاف إلى الأساليب التي يستخدمها للحفاظ على احتكار الكفاءة فيما يخص مجال التصليحات .

إن هذه الأفعال يمكن تحليلها كاستراتيجية تهدف إلى استشراف كل محاولة للمقاومة أو المعارضة ، نفهم من هذا أن رضاهم يتقاطع مع استبدادهم ، معنى ذلك أنهم يحافظون على مكانتهم و استقرارهم بفضل استراتيجية الاستبداد التي يتبعونها في المقابل رؤساء الورشات لا يملكون أية وسيلة للممارسة الفعلية لسلطتهم الموجودة في التراتبية و التي يمنحها الهيكل التنظيمي .

كما أن استسلام رؤساء الورشات وعدم مبادرتهم يوصلهم إلى الانسحاب من هذا المأزق بمهارة ،لأنهم يعملون من خلال خبرتهم أنه من الصعب تغيير معطيات وضعيتهم فالمشاركة غير المأثرة و التنازلات التي يقوم بها رؤساء الورشات يمكن أن تفهم أيضا على أنها استراتيجية تكشف عن العقلانية التي نرجعها إلى التركيب البنائي للسلطة la structuration de pouvoir فعمال الإنتاج وجودون تحت التبعية المباشرة و الشخصية لعمال الصيانة ،إذا فالإدارة ضرورية للتعامل مع هذا الواقع حسب عمال الإنتاج ،فعمال الصيانة يهيمنون على كل شيء حتى على المستوى النقابي أين يدعمون القائد الذي يقود النقابة .

أما بالنسبة لعمال الإنتاج فهم يحافظون على علاقات جيدة ومتفتحة فيما بينهم ،ولكن في آن واحد صماء وتمتاز بالانحراف ،ولكنهم لا يخون عدائهم لعمال الصيانة الذين يوعون ذلك جيدا .

إن ازدواجية المواقف هي وسيلة ممتازة بالنسبة لعمال الإنتاج حفاظا على علاقات حسنة ومنسجمة مع عمال الصيانة ومنه نستنتج أنه وبرغم من نموذج التنظيم الاستثنائي القريب نظريا من النموذج العقلاني للتنظيم ،إلا أن التحليل الإمبرقي للواقع المعاش le végo للفاعلين بإظهار تواجد إستراتيجية مهيمنة ، مستقرة ومستقلة ومميزة في كل صنف من الأصناف و التي لا يمكن أن تكون متوقعة ، والتي لم يكن ينتظرها أو يتوقعها هؤلاء الذين تولوا وضع الهيكل التنظيمي .

إن حالة ورشات الاحتكار الصناعي تسمح لنا إذا بالتحليل و بالطريقة تقريبا تجريبية ، بسبب وضوح و بساطة المعطيات فهذا البناء التنظيمي مؤسسة على إقامة علاقات السلطة و هنا أين نجد المشروع الصناعي أراد تنظيم علاقات تقنية وحسب ، إذن هذا البناء يتوافق مع تركيبية بنائية للسلطة بين الأطراف المشاركة ، تبرز تفوق العمال الصيانة الذين من خلال احتكارهم لأعمال الصيانة و التصليح المحددة و المتواترة ، وزمن توقف الآلات و منه اتساع دائرة الإعطاب و المساوى التي يجلبها توقف عمال الإنتاج عن العمل ، والاستراتيجيات الموجودة و التي لا تفهم إلا إذا اتصلت بالتركيب البنائي للسلطة و التي تحكم الاستراتيجيات في كل الحالات ، فكل فاعل من موقعه في نسق التنظيم بواسطة نمط

تفكيري و فعله في الضوء علاقاته و مصالحه ، يتبين بوعي أو بدون وعي إستراتيجية للفعل في مواجهة المشاكل التي تتعرض فعمال الصيانة باعتبارها فئة مهنية و محتكرة للسلطة و التي سمح لها موقعها و معلومتها بتبوء هذه المكانة بفضل مؤهلاتها العالية و التي تختلف عن فئة رؤساء الورشات في امتلاكها لمصادر معلومة ، و التي بواسطتها تفرض ضغطا على كل الأطراف ، وهي تمارس بذلك الوصاية على باقي العاملين ، ذلك أن كل التنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق يستغلها الفاعلين كموارد لتحقيق مصالحهم الشخصية في كل الميادين التقنية و الإدارية ، فالذي يتحكم أحسن في هذه الموارد بفضل قدرته و مؤهلاته و شبكة علاقاته و اتصالاته يستطيع أن يتنبأ و سيتوحد على أكثر منابع للسلطة .

فالمؤسسة باعتبارها محور الدراسة الميدانية تشكل بناء اجتماعية وتمثل ظاهرة سوسبيولوجية يكون فيها الاستناد إلى العلب تسمح بالاندماج لاستراتيجيات المشاركين فالفاعل إذن مجند في نسق الفعل المادي وعليه " أن يكشف بواسطة هامش الحرية الذي تحت تصرفه ، عن مسؤوليته الفعلية فالمؤسسة هنا فضاء للتفاعل بين مختلف الأفراد و المشاركين فيها ، وهي وفق هذا المفهوم لا توجد إلا من خلال الفاعلين و لا يوجد الفاعلون إلا في المؤسسة .

وتعني هذه الوجة ثلاثة عناصر أساسية تكون المؤسسة :

- 1- بنية تحدد وتنسق مجموعة من النشاطات المحددة .
 - 2- تكنولوجيا تحدد أدوات العمل اللازمة لتنفيذ هذه النشاطات اللازمة .
 - 3- وأخيرا فاعلون يستخدمون هذه التكنولوجيا لإنجاز مجموعة هذه النشاطات .
- وتشكل بنية المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة و البناءات الاجتماعية ، باعتبار هذين العنصرين هما من نتاج النشاط الإنساني ، أما الفاعلون فيوجدون دائما داخل تنظيم مؤسسي ما ، بمعنى أن النشاط الإنساني يحدد دائما بقواعد تنظيمية و بني وتقنيات ، غير أن سلوك الفاعل وتصرفه ليس تصرفا مقيدا بصورة كلية ، وأن كل فاعل يملك هامشا من الحرية يستخدمه لتحقيق مصالحه ، فالفاعل يملك عقلا ، أي أنه موجود مستقلا وقادرا على الاحتساب و التكيف و التخيل بما يخص بعلاقاته بالتنظيم

المؤسسي ، أما تصرفاته فلا تكون أبدا محددة بشكل كامل ، أي أن الفاعل هو في الأساس حر ، حيث نجده يتمتع بالخصائص التالية :

- 1 - قليلا ما يعين أهدافا واضحة لأنه يحددها في سياق نشاطه .
- 2 - حتى ولو كان محكوما أو محدود بالقواعد التنظيمية أو القانون ، فإنه لا يكون أبدا محددا بصورة محكمة لأن للفاعل نشاطا إيجابيا يتصف بحرية نابعة من ذاته .
- 3 - ولتصرفه دائما وجهان : هجومي من حيث سعيه إلى اكتساب مصالح خاصة به " توسيع هامش حريته " ، ودفاعي ويقضي بالمحافظة على القدرة على الفعل . ولا يفهم تصرفه إلا من خلال التفاعل بين إرادته في الإقدام و المبادرة وبين القيود التي تحد منها .

- ما هي موارد الفاعلون :

إن الحديث عن موارد الفاعلين يشمل كل ما يستخدمه في معاملاته و تناول هذه الموارد بالتحليل لا يتم إلا في ضوء عنصر مهم و هو السلطة ، والتي تمثل في الأساس علاقة ، ومن هنا لا تكسب موارد الفاعلين معنى أو سلطة واقعية إلا بقدر ما تدخل في حقل العلاقة مع فاعلين آخرين ، ومنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ملائمة و حركية الموارد التي يستخدمها الفاعلون في علاقة معينة ، فإذا لم يكن مورد معين متلائما مع حقل العلاقة ولا يستطيع الفاعل تحريكه فإنه لا يضيف إلا هذه العلاقة أي بعد سلطوي مثال امتلاك معلومات حول موضوع ما يؤدي إلى فرض سلطة معينة في حقل العلاقة كمثال عمال الصيانة .

غير أنه هناك مجموعة من القيود التي تتصل مباشرة بالتنظيم المؤسسي وتطال جميع الفاعلين وهذه القيود هي بمثابة شروط اللقاء المؤدي إلى التفاعل و يحاول كل فاعل التحكم بأقصى ما يمكن في هذه القيود و المتمثلة في :

- 1- اكتساب خبرة أو تخصص تقني مهيمن للمؤسسة .
- 2- علاقة المؤسسة بمحيطها ، فالمؤسسة نظام مفتوح على المحيط حيث تحصل على الموارد الضرورية وحيث تصرف منتوجاتها وهذا ما يتيح التحكم ببعض هذه العلاقات ، وبالتالي في زيادة سلطة العاملين .

- 3- الاتصال ومجال للمعلومات ، فالمعلومات و الاتصال هي أساس أي قرار في المؤسسة ،فالتحكم في هذه الشبكات قد يعطي للفاعلين سلطة في المبادرة باتخاذ القرار .
- 4- الأحكام التنظيمية ، فالسلطة التشريعية التي تتحكم بالمسارات الكلية للإدارة تؤمن للمسؤولين واحدة من الوسائل الأنجع لتقليص نقاط الضعف التي يستغلها الفاعلون إضافة إلى أن الأحكام التنظيمية تحمي الموظفين من تعسف المسؤولين فهذه القيود تشكل الإطار الذي يعيش الفاعل في منته وضمن حدوده وتمثل إرادة الفاعل بما يتمتع به من حياة أصلية فيما يشكل هام حرية الآخرين أهم القيود التي يعرفها الفاعل ، ويتحدد هذا الهامش من خلال التحكم الذي يتعامل معه الفاعلون انطلاقا من هذه القيود .

حيث تصبح المؤسسة أشبه بالحلبة السياسية حيث تحاول العمال بين أقصى ما يتوصلون إليه من امتيازات و إن بدأت بعض المؤسسات على نحو فإن واقع الأمر يبقى مختلفا ، فإذا أراد الفرد أن يعمل في مؤسسة ما ، لا بد له من القبول بطبيعة لعبة التعامل التي يفرضها تنظيمها ولا بد له من القبول بطبيعة لعبة التعامل التي يفرضها تنظيمها ولا بد للإستراتيجيات التي يعدها لخدمة مصالحه من أن تأخذ في الإعتبار القيود السائدة في تلك المؤسسة ، فالفاعل هنا ليس شخص سلبي تفرض عليه الأهداف المؤسسية كما في مفهوم الدور ، بل كشخص إيجابي فاعل تتصل استراتيجيات بين المؤسسة الرسمية منها وغير الرسمية محاولا تعديلا وفق مصالحه .

وبناء على هذا فإن هذا التصور يحمل أسهاما حقيقيا يتمثل فبتثمين العنصر البشري بوصفه فاعلا إيجابيا ، لا كشخص سلبي يتقبل تلقائيا أهداف العمل التي تفرض عليه و الواقع أنه يجري الآن تقويم فعالية المؤسسات ليس فقط في احتساب تكنولوجيا و اقتصاد المؤسسة ، بل أيضا العلاقات الإنسانية ومصالح الأفراد الذين يتشكل منهم .

II. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1-المجال الجغرافي :

أجريت الدراسة الميدانية بقسم الأنابيب، "دون لحام" " TSS " التابعة لمركب الحديد و الصلب " أرسولور ميتال " بالحجار¹، يقع المركب على بعد حوالي 12 كلم من مدينة عنابة، وبما أن الدراسة أجريت بقسم فقط من أقسام المركب فإن اللوحة نخصصها لهذا القسم، وهو قسم الأنابيب، "دون لحام" " TSS " .

بدأ تشغيل قسم الأنابيب دون لحام سنة 1972، وكان يضم حسب إحصائيات 1992 حوالي 2130 عاملا، أما بعد التغييرات التي حدثت على المركب و بالضبط بعد استلام المسير الأجنبي إدارة المركب وبعد سياسات التقليل من حجم العمالة الزائدة للمركب و التي قدرت خلال تلك الفترة بأكثر من 18000 ألف عامل، فإن قسم الأنابيب دون لحام " TSS " وحسب الإحصائيات الأخيرة أصبح يضم حوالي 1230 عاملا، موزعين على ثلاثة وحدات إنتاجية كبرى :

1 وحدة صناعة الفولاذ المكهرب " ACE " .

2 وحدة درفلة الأنابيب " LAT " .

3 وحدة تنممة الأنابيب " PAT " .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة لم تجري بالوحدات الثلاثة، لأن ذلك يتطلب إمكانيات خاصة منها النقل لبعدها عن الوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض، وتشغل وحدة "تنممة الأنابيب" حوالي عاملا، وهي المجال الذي أجريت به الدراسة، وتعد وحدة "تنممة الأنابيب" " PAT " المرحلة الأخيرة من إنجاز الأنابيب و إعدادها لتسويق، ولقد اخترنا وحدة التنممة لأننا نملك بعض المعلومات عنها، إضافة إلى جانب التسهيلات التي قدمت لنا أثناء اتصالنا بمكتب التكوين، وقد استغرقت الدراسة يوما لتطبيق استثمار البحث وسبقها يوم للزيارة الاستطلاعية لتكوين فكرة عامة عن الوحدة وتجريب الاستثمار لتتمكن

¹ يقع مركب الحجار للحديد و الصلب على مسافة حوالي 15 كلم غرب مدينة عنابة، يشتمل على 4 هياكل إنتاجية موزعة على مساحة قدرها 800 هكتار، وهو يشتغل اليوم حوالي 6200 عامل، بعد ما كان يشتغل خلال السنوات العشرة الماضية حوالي 1800 عامل، في الفترة الحالية هو خاضع للتسيير الأجنبي من قبل الشركة الهندية إسباط وبعدها الشركة الفرنسية أرسولور ميتال، وأعد هذا المركب لإنتاج حوالي مليوني طن سنويا .

من صياغة نهائية لها ،إلى جانب أيام أخرى خصصناها لزيارة الورشات وتكوين لقاءات مع المسؤولين .

وتتكون هيكله الوحدة من خمس ورشات :

- مصلحة الإنتاج EXPLOITATION : مختصة في العملية الإنتاجية وعدد عمالها عامل .

- مصلحة الصيانة ENTRETIEN : وتقوم بمتابعة الآلات و القطع و الأنابيب ،وتشغل عامل .

- مصلحة البرمجة PROGRAMATION : وتهتم بالتخطيط و المحاسبة و الموازنة بين العرض و الطلب ،وبتحديد الكمية المطلوبة من حسب الشركة الزبونية ،يعمل بها عامل .

- مصلحة المراقبة C. de qualité : مهمتها متابعة نوعية <الأنابيب أثناء العملية الإنتاجية و إعدادها للتصدير وتشغل عاملا .

- مصلحة التتمة " PER " : يختص في عملية الإنجاز النهائي للأنابيب إلى المرحلة الأخيرة من إنتاج الأنابيب و إعدادها للتصدير يعمل بها عاملا .

- السكرتاريا " secrétariat " : تهتم بالأمر الإدارية وتتكون من رئيس العمال ،المقتصد والمساعد و موظفين إداريين ،منهم كاتبة رئيس العمال ،ومما تجدر الإشارة إليه إننا أجرينا مقابلات حرة مع موظفي السكرتاريا وكان ذلك على الخصوص في الزيارات الاستطلاعية ،ساعدنا كثيرا في تحليل البيانات و يبلغ عددهم 19 عاملا .

2- المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات :

أ - المنهج المستخدم :

إن المنهج المستخدم الذي يتبعه الباحث في دراسته لأي إشكالية ، لا ينبع من إختياراته الذاتية ، بل يأتي ذلك من خلال مقتضيات الذاتية ، بل يأتي ذلك من خلال مقتضيات البحث و السيرورة العامة له وفق ما تطرحه الإشكالية وأهداف الدراسة ، والمنهج العلمي هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹

وإن المنهج الأساسي الذي اقتضته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم طريقة دراسة الحالة ، هذه الأخيرة التي تعرف على أنها " المنهج الذي يتجه نحو جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا"².

وهذه الطريقة تقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة . ومن خصائص دراسة الحالة هو أنها طريقة تتبعية أي تعتمد كثيرا على عنصر الزمن في دراسة الوحدة أو الظاهرة أي أنها تهتم بالدراسة التاريخية ، وهو هناك من ينظر إلى هذه الطريقة على أنها أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي . وبما أن الدراسة الصناعية الجزائرية ، فإن مركب الحديد و الصلب هي المؤسسة النموذج الذي أعتمد كوحدة أو حالة للدراسة .

واقترضت الضرورة البحثية استخدام عدة مناهج كالمناهج التاريخية الذي تم من خلال تتبع مختلف التغيير التنظيمية الحاصلة على المؤسسة محل الدراسة كما أعتمد المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة الحالة الذي تم من خلاله جمع الحقائق و المعلومات و وصفها و

¹ محمد شفيق - البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية - مصر ، المكتب الجامعي الحديث - ط1 ، 1985 ، ص 203

² عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، د.م.ج ، 1995 ، ص 120، 121

تشخيصها وتحليلها وتفسيرها ، والنظر في مدى تحقق صحة الفروض أو عدمه ومحاولة صياغة تعميمات مقبولة .

لماذا اخترنا المنهج الوصفي ؟

يقول أحد الباحثين :

"... يقطع عالم الاجتماع في الغالب في أثناء دراسته لأية ظاهرة اجتماعية مرحلتين :إحداهما مرحلة وصفية يتعقب فيها الظاهرة في أوضاعها الحاضرة و الغابرة وما إنتاجها من تطور و اختلاف باختلاف العصور .والأخرى مرحلة شرعية يعتمد فيها عالم الاجتماع إلى المواد التي جمعها في المرحلة السابقة فيحللها ،ويوازن بعضها ببعض ،ويتأمل سيرها وعلاقتها المتبادلة ... والعوامل التي أدت إلى هذا التطور ..."¹

وسوف نقوم بالالتزام بهاتين المرحلتين في محاولة للوصول إلى النتائج التي أدت إليها الظاهرة المدروسة ،من خلال كشف الترجمات بين الظاهرة وعواملها .

ولقد تم في فصول البحث السابقة تحليل المفاهيم و النظريات ،وبناء على هذا التراكم المصرفي الذي جاء في محاولة الإجابة على تساؤلات إشكالية البحث تم صياغته فرضية البحث .

3- فرضية البحث :

يذكر أحد الباحثين أنه توجد ثلاثة أنواع من الفرضيات :

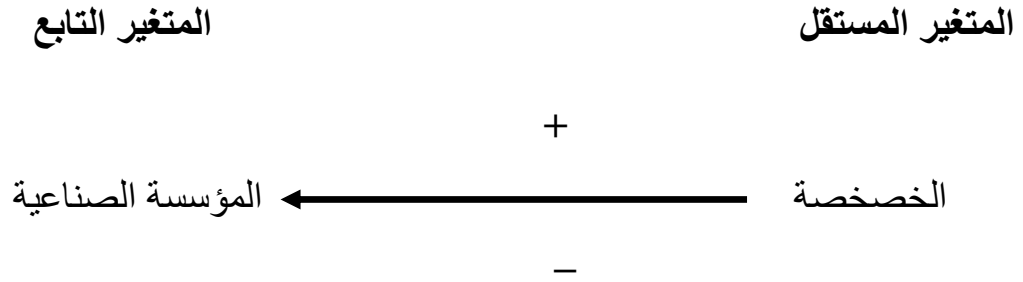
فرضية وصفية ،فرضية سببية ،وفرضية تفسيرية ²، ويحدد الباحث خصائص كل منها على أساس أن الصوفية تختلف عن السببية لأن الأخيرة تكشف عن الأسباب الظاهرة ومتغيراتها بمعنى أن المتغيرات هي عوامل مؤثرة وليست أسبابا حدها "جون ستوان ميل " في طرائق الاستقراء ،حيث توجد علاقة وثيقة دائما بين الظاهرة وعواملها :

¹ علي عبد الواحد الوافي : " مناهج البحث " في معجم العلوم الاجتماعية ،تصدير ابراهيم مذكور ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،1975 .

² عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي ،ط8، مكتبة وهبة ،القاهرة 1982 ،ص 201 .

إذا غابت العوامل تغيب، وإذا اختفت تخفتي، إذا زاد حجمها تزيد، تنقص الظاهرة حسب العلاقة، طردية أو عكسية. و باختصار فإن فرضية البحث وصفية وتمت صياغتها كالتالي:
تنتج الخصخصة من خلال التسيير الأجنبي المباشر معايير تنظيمية جديدة من أجل تغيير البنية التنظيمية الغير رأسمالية، من خلال إعادة إنتاج نسق للأفعال يتمشى و العقلنة الرأسمالية .

أولا : نلاحظ أن الخصخصة " الاستثمار الأجنبي المباشر " هي متغير مستقل بالنسبة للبنية التنظيمية التي توجد بالمؤسسة محل الدراسة . ويمكن أن نعبر عن هذه العلاقة بالشكل التالي:



أي أن نجاح الخصخصة في خلق نسق أفعال يتمشى و طبيعة العقلنة الرأسمالية، يرافقه ارتفاع طردي في فعالية المؤسسات الصناعية من خلال استمراريتها و العكس صحيح. وبعبارة أدق أي أن فجوى المعادلة هو أن فعالية الخصخصة من خلال الاستثمار الأجنبي في تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة الصناعية من ظروف عمل، علاقات العمل، التكنولوجيا المستعملة،... إلخ يرافقه زيادة ف بالاستقرار و التوازن لهذه المؤسسات و بالتالي زيادة في الإنتاج كما ونوعا هذا الأخير الذي يمثل الهدف الأساسي و الرئيسي من الاستثمار في هذه المؤسسات و العكس صحيح، أي أن عدم نجاح في فاعلية الخصخصة يؤدي إلى نتائج سلبية تظهر من خلال عدم الاستقرار و الاتزان وبالتالي زوال هذه المؤسسات .

4 – الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

تتحدد الأدوات المستخدمة في ابحاث من خلال الفرضيات و كإجابة مؤقتة للتساؤلات ،لذا كان اللجوء إلى اختيار أكثر من تقنية منهجية أو أدوات ،ليس تشابك العلاقة بين متغيرات البحث و تفاعلها فقط ،بل لكون كل متغير من نسق يختلف عن الآخر وينطوي تحت تخصص علمي له إطاره النظري ومن ثم مناهجه وتقنياته .

لقد استخدم في البحث الأدوات العلمية التالية (الملاحظة ،المقابلة ، الاستبيان) لجمع البيانات الميدانية حول موضوع

وذلك لتغطية النقص الذي يشوب أداة عن أخرى ومن بين هذه الأدوات أو التقنيات ما يلي :

1- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي و مصدرا هاما في الحصول على البيانات أو المعلومات المتعلقة بموضوع البحث ،وهي تعتمد على حواس الباحث وقدراته على تفسير و ترجمة ما لوحظ إلى عبارات ذات دلالة ومعنى يمكن تصديقها أو كفيها ،كما تتبع للباحث الإطلاع على الظروف المتعلقة بالمجالين المكاني و البشري وذلك في حدود المجال الزمني.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة وذلك بدءا من الجولة الاستطلاعية ،وكذلك من خلال المقابلات مع العمال سواء البسطاء أو إطارات وعن طريق طرح الأسئلة عليهم ،مكن ذلك من فهم بعض سلوكياتهم و اتجاهاتهم ومواقفهم حول الموضوع ،كما لوحظ حدوث انفعالات لدى بعض العمال و الإطارات إزاء بعض القضايا المطروحة مثل مستقبل المؤسسة .

2- المقابلة :

تعتبر المقابلة إحدى التقنيات المنهجية الهامة في الدراسات الإمبريقية ،وهي عبارة عن تفاعل قائم على الحوار اللفظي الذي يجمع الباحث و المبحوث اعتمادا نقاط محددة توجه الباحث ،وقد استخدم في البحث المقابلة المقننة وتجسده أساسا في أداة " استمارة المقابلة " وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقا يتم التعرض لها وجها لوجه

لعنصري المقابلة، وتم من خلالها التعرف على عدة نقاط حول حالة المؤسسة محل الدراسة، في السنوات الماضية وواقعها حالياً من خلال كل ما شهادته من تغييرات في مختلف الجوانب التنظيمية .

3- الاستبيان :

لقد استخدم الاستبيان كدليل ومرشد لوجيه المقابلة المزمع إجراؤها مع المبحوثين، وكوسيلة الميدانية و أحدث من الجهد و الوقت الكبير من الباحث و إحداثها في إعدادها حتى تكون أداة فعالة و ناجعة في جمع المعطيات الميدانية المتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة و المؤشرات التي تتضمنها ولذا كان لزاما علينا أن تكون هذه الأداة مطابقة ومحترمة للشروط التالية :

- أن تتضمن كل متغيرات الدراسة ومؤشراتها.
- أن تكون مقتضبة حتى لا تدخل الملل في نفوس المبحوثين.
- أن تكون الأسئلة المطروحة دقيقة ومحددة.
- أن تكون بدائل الإجابة المقترحة على الأسئلة المطروحة متكاملة .

و إن أساس المنهجي لاستمارة البحث كما ذكرنا سابقا هي أن أسئلتها تشكل محاولات لاختبار الفرضيات ، بمعنى أن البحث يركز على معادلة منهجية هي كالتالي :

تساؤلات الإشكالية ← الفرضية ← الاستمارة

نلاحظ وجود علاقة متبادلة التأثير بين هذه الأطراف الثلاثة و هذا بناء على المصادر المنهجية : أن البحث وحدة متكاملة بمعنى أن البحث ينطلق من تساؤلات الإشكالية التي يوضح الباحث من خلالها هدف البحث إلا أن هذه التساؤلات عامة لا تستطيع الإجابة عنها إلا إذا جعلها أكثر دقة و هذا يتطلب بدورها إقامة نموذج من الأسئلة الدقيقة جدا لاختبارها إمبريقيا ، وهذا يتمكن الباحث من العودة إلى الإشكالية بالإجابة عن تساؤلاتها. و قد صممت أسئلة الاستمارة على النحو المغلق و المفتوح لتعلق بالصدق أو التحقيق الامبريقي للفرضيات ، وقد اعتمدت الدراسة في جمع المعطيات الميدانية على الاستمارتين :
I – الاستمارة الأولى :

و هي الاستمارة " أ " و الموجهة لجميع الفئات العمالية ما عدى الفئة القيادية و تتضمن الأسئلة من 1 إلى 2 سؤالا مقسمة إلى أربعة محاور كبرى .

المحور الأول : بيانات أولية :

يساوي عدد أسئلة المحور " 13 " ثلاثة عشرة سؤالا الهدف منها التعرف على خصوصيات عينة البحث من خلال توزيعهم على الفئات المهنية حسب النشاطات داخل الورشات الإنتاجية كالسن و المستوى التعليمي و الخبرة و الأقدمية و معدل الدخل الشهري و أصل النشأة بوحدة التنمية أو مركب الحديد و الصلب " أرسلور ميتال " .

المحور الثاني : طبيعة التغييرات المحدثة على المؤسسة :

تهدف أسئلة هذا المحور إلى الكشف عن طبيعة التغييرات التي أحدثها المسير الجديد و الإدارة الجديدة للمركب و أثرها على وضعية العامل داخل المؤسسة .

المحور الثالث : ظروف العمل :

تهدف أسئلة هذا المحور إلى تكوين صورة عن الظروف السوسيو- مهنية ،سواء تعلق ذلك بالظروف الفيزيائية أو علاقات العمل أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها العامل ،وكيف تؤثر كل هذه الظروف على استقرار ورضا العامل عن التنظيم ،لأن الرضا و الاستقرار يعبران بصورة مباشرة عن نجاح الإدارة الجديدة في تحقيق أهدافها من عدمه .

المحور الرابع :علاقات العمل :

نتعرض فيه إلى طبيعة علاقات العمل الرسمية و الغير رسمية من أجل معرفة انعكاساتها على تكيف و اندماج العامل مع علاقات العمل ،وذلك ما يؤدي إلى الاستقرار و التوازن من عدمه ،في ظل التغييرات التي أحدثتها الإدارة الجديدة .

II – الاستثمار " ب " :

وهي الاستثمار الموجهة للفئة القيادية وتشمل المجالات التالية :

المحور الأول : بيانات أولية :

يساوي عدد أسئلة المحور " 13 " ثلاثة عشرة سؤالاً الهدف منها التعرف على خصوصيات عينة البحث من خلال توزيعهم على الفئات المهنية حسب النشاطات داخل الورشات الإنتاجية كالسن و المستوى التعليمي و الخبرة و الأقدمية و معدل الدخل الشهري و أصل النشأة بوحدة التنمية أو مركب الحديد و الصلب " أرسلور ميتال " .

المحور الثاني : بيانات تخص تحديد أساليب الإدارة الجديدة في تحفيز ودمج العمال:

تهدف أسئلة هذا المحور إلى التعرف إلى أساليب الإدارة الجديدة في تحفيز العامل داخل المؤسسة .

المحور الثالث : بيانات تتعلق بمصادر قرارات الإدارة الجديدة :

تهدف أسئلة هذا المحور إلى التعرف على مدى مشاركة فئة الإطارات المحلية في اتخاذ القرارات التسييرية من عدمه وبالتالي فهل هي الإطار المرجعي لهذه القرارات أم لا .

المحور الرابع : بيانات تتعلق تحديد موقف فئة الإطارات المحلية من قرارات الإدارة

الجديدة ومعدل رضاهم عنها :

تهدف بيانات هذا المحور إلى كشف عن موقف فئة الإطارات المحلية من القرارات الصادرة عن إدارة المركب بهدف تقييمها سلباً أو إيجاباً وذلك ما يعكسه معدل الرضا لدى هذه الفئة وحتى باقي الفئات العمالية الأخرى . يمكن القول أن كل هذه الأقسام الرئيسية و الفرعية للاستثمار الأسئلة التي تغطيها قد صممت بشكل أن تغطي مختلف الأوضاع المتعلقة بالظاهرة المدروسة وقد استمدت هذه الأوضاع من مجموع الدراسة الاستطلاعية والملاحظة ويأمل أن تكون كافية كمؤشرات لظاهرة ومتغيراتها .

الخلاصة :

إننا نأمل أن يكون المنهج كما تم شرحه يحقق من خلاله بحث مدى علمية البيانات وعلمية البيانات تضمن الدقة الموضوعية وكونها متطابقة مع الواقع .

لقد جاء هذا الفصل تحليلاً " للوسائل التي نستطيع بها أن نعيد صياغة الواقع حسب المنهج بالمفاهيم و الأرقام و العلاقات بينها ، وإن محاولة الانتقال من المفاهيم إلى الأرقام و العكس وربط البيانات بالأبعد الأخرى للظاهرة يمكن أن تكون من أهم خصائص المنهج المستخدم في البحث ، كما أن محاولة تحليل البيانات عن طريق أقسام الاستثمار من جهة وعن طريق اختبار صدق فرضية البحث من جهة أخرى ، هي إحدى خصائص هذا المنهج و تطبيقه الذي يهدف إلى استعمال أكثر من تقنية (و النظر أكثر من زاوية إلى المعطيات) إلى الواقع الاجتماعي للظاهرة موضوع الدراسة .

الفصل السادس

تفريغ وتحليل البيانات

- تمهيد
- 1 - عينة البحث
- 2 - خصائص العينة
- 3 - البنية الجغرافية للعينة
- 4 - الإجراءات المنهجية
- للدراسة الميدانية
- 5 - المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
- الخلاصة

تمهيد :

تختلف الظواهر الاجتماعية في تناولها و صياغتها إلى الإشكاليات ذات أبعاد نظرية و إمبريقية و تعد مميزة تغير د بها علم الاجتماع و يرجع ذلك الارتباط إلى خصوصيات اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية و نفسية لها بعدان هما الزمان و المكان فالبعد الأول تمثله تلك التراكمات المعرفية التي شكلت تاريخ المجتمع عبر التغيرات التي مسته ، أما البعد الثاني فهو يتعلق بالتباينات الكلية و الجزائية لعدة مجتمعات و حتى المجتمع واحد .

و عليه فإن التحليل المعطيات الميدانية المجمع عن طريق أدوات منهجية قد تعطي نفس النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون حول نفس الموضوع كما يمكن أن تعطي نتائج مغايرة بإتباع نفس المنهج أو بغيره .

إن موضوع البحث يتناول بالمناقشة و تحليل متغيرات البحث و من تم الوصول إلى اختبار صدق الفرضيات أو عدمه .

وقد اشتمل تحليل البيانات و تفسيرها استخلاص النتائج منها ما يلي :

- 1- عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا و تضمن ذلك عرضا كميا لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات و تفريغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستبيان و جداول مركبة تجمع أكثر من سؤال تتكامل كلها في نقاط متصلة و عرضها كفيها يتضمن ايجابيات المبحوثين .
- 2- تحليل و تفسير معمق لبيانات الجداول و الربط بين متغيرات الدراسة .
- 3- عرض نتائج البحث الميداني حسب فروض البحث و قد تضمن ذلك تقرير الحقائق حول تأثير الخصخصة بمتغيراتها التنظيمي سلبا أو إيجابا أو كلاهما على متغير المؤسسة الصناعية الجزائرية .

1- عينة البحث :

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي أو اجتماعي يتوقف لعبورة عامة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة و الممثل في وحدة تسمية الأنايبب لتوزيع على الورشات الإنتاجية و قد استخرجنا من الفئات العمالية المختلفة عينة عشوائية بسيطة و تعتبر مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و هي تتطلب من الباحث دقة بالغة ، إذا يتوقف عليها إجراء البحث و تصميمه و كذا النتائج الدراسة الإيمبرقية و التي يثبت صدقها كلما زاد أفراد مجتمع البحث و العكس صحيح ، وفي اعتقادنا فإن العينة العشوائية البسيطة هي النوع المناسب أكثر لدراستنا ، لأنها تعطي الفرصة لكل العمال أصحاب المستويات المهنية المختلفة ، وتقلل من الانحياز الناشئ عن استخدام العينة .

لكن هذا ليس بالأمر السهل ، لذا يلجأ الباحث في الغالب إلى انتقاء عدد محدود من المفردات يأخذها في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة .

لجأنا إلى عملية اختيار العينة فيما يتعلق بجمع معطيات الاستمارة الأولى «أ» الموجهة للفئة العمالية ، وذلك لأن مجتمع الدراسة كبير يبلغ عدد 553 عاملا موزعين حسب الورشات الإنتاجية بسبب متفاوتة كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم (1) : توزيع العمال حسب الورشات :

النشاطات	العدد	النسبة %
عمال الإنتاج	189	34.17%
عمال الصيانة	120	21.69%
عمال الصيانة	107	19.34%
عمال المراقبة	107	19.34%
عمال البرمجة	11	1.98%
عمال السكرتاريا	19	3.42%
المجموع	553	100%

يوضح لنا الجدول السابق توزيع عمال وحدة *تتممة الأنابيب* على الورشات الإنتاجية للوحدة ، أما اختيار أفراد العينة «عينة البحث» فسيكون بعد توزيع العمال حسب الفئات المهنية المتواجدة بالوحدة على الشكل التالي : عمال الإدارة ، عمال التحكم ، العمال البسطاء وذلك توزيعهم على مختلف النشاطات الداخلية كما هو موضح في الجدول السابق ، العمل الإداري ، العمل الإنتاجي ، العمل التقني و الصيانة .

وحسب هذه العملية فإننا حصلنا على المعطيات التالية كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2) : يبين توزيع عمال المؤسسة حسب الفئات الاجتماعية المهنية في سنة 2010:

الفئة	العدد	النسبة %
عمال الإدارة	98	17.72%
عمال التحكم	196	35.44%

عمال بسطاء	259	%46.83
المجموع	553	%100

يبين الجدول رقم (1) توزيع عمال الوحدة حسب النشاطات المهنية داخل الورشات الإنتاجية و الذين يوزعون عليها بنسب متفاوتة ، أما الجدول رقم (2) فهو يبين توزيع عمال وحدة «التتمة» حسب الفئات الاجتماعية المهنية داخل الوحدة .

أما اختيار العينة قد كان بعد توزيع مجتمع المعاينة حسب :

الفئات الاجتماعية التالية : عمال الإدارة ، عمال التحكم ، عمال بسطاء ، وفي نفس الوقت حسب توزيعهم على مختلف النشاطات الداخلية للورشات الإنتاجية و المتمثل وفي العمل الإداري ، و العمل الإنتاجي ، و العمل التقني .

قمنا باختيار العينة من مجتمع الدراسة بعد ما طرحنا منه عدد عمال الفئة القيادية الذين هم معنيون كلهم بالاستمارة «ب» و البالغ عددهم 19 إطار قيادي ، ولهذا أصبح مجتمع الدراسة المعني بعملية المعاينة يبلغ عدده «534» موزعين حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (03) يبين مجتمع الدراسة المعني بعملية المعاينة الموزعين حسب الفئات الاجتماعية المهنية :

الفئة	العدد	النسبة
الإداريون	79	%14.79
عمال التحكم	186	%35.44
عمال بسطاء	259	%46.44
الجموع	534	%100

إن اختيار العينة كما هو مبين في الجدول رقم () كما بعد توزيع عمال مجتمع المعاينة «وحدة تتممة الأنابيب» حسب الفئات المهنية التالية : الإداريون ، عمال التحكم ، العمال البسطاء ، وذلك حسب توزيعهم على مختلف النشاطات الداخلية داخل ورشات الوحدة «وحدة تتممة الأنابيب» كما هو مبين في الجدول رقم (2) .

وقد استخرجنا من المجموع الكلي للعاملين و البالغ عددهم 534 عاملا ، عينة قدرت بـ 107 عامل ، و هو ما يمثل 20% من العاملين بالوحدة ، وذلك من خلال تطبيق العملية الحسابية التالية: $107 = 0.20 \times 534$ ^{1*}

و تتوزع عينة البحث على الورشات بنسب متفاوتة ، حيث أخذنا من مصلحة الإنتاج 35 عاملا من مجموع 198 عامل ، و 23 عامل من مصلحة الصيانة على 120 عامل ، و 19 عامل من 107 عامل من مصلحة الصيانة^{2*} ، و 19 عامل من مصلحة الرقابة النوعية من مجموع 107 عامل و 3 عمال من مصلحة البرمجة على مجموع 11 عامل .

* هذا العدد يمثل حجم العينة المختارة لجمع المعطيات المتعلقة بالاستمارة (أ)
* لنوع الثاني من مصلحة الصيانة مهمتها تختص في عملية الانجاز النهائي للأنابيب إلى المرحلة الأخيرة من إنتاج الأنابيب و إعدادها للتصدير .

2- خصائص العينة :

1/ عامل السن : بعد تقسيم أفراد العينة إلى فئات عمرية يبلغ مدى كل منها (10) سنوات ، وبعد تفريغ الأسئلة للمعطيات الإحصائية فيما يتعلق بالاستمارة «أ» الموجهة للفئة العمالية تبين أن أغلب العمال في وحدة" تنتمه الأنابيب" شباب إذ نجد 74 % من العمال لا تزيد أعمارهم عن 40 سنة وهي الفئة النشطة من اليد العاملة ، وتتنوع على الفئات العمرية كما هي مبينة في الجدول المولي :

الجدول رقم (04) : يبين توزيع الأفراد العينة وفق متغيري السن و الفئة المهنية .

الفئات العمرية	الفئة الأولى		الفئة الثانية		الفئة الثالثة		الفئة الرابعة		المجموع	
	30-20		40-31 سنة		50-41 سنة		60-51 سنة			
الفئات المهنية	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	مجموع تكرارات	%100
إداريون	3	15	12	60	03	15	02	10	11	%100
عمال التحكم	9	31.03	10	34.48	06	20.68	04	13.79	26	%100
عمال بسطاء	21	36.20	24	41.37	11	13.79	02	3.44	62	%100
المجموع	33	30.84	46	42.99	20	18.69	08	7.47	107	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 30.84 % من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 20- 30 سنة ، و 42.99 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة وهي الفئة العمرية الثانية كما هو مبين في الجدول أعلاه ، 18.69 % يشكلون الفئة العمرية الثالثة

و التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة ، أما الفئة العمرية الرابعة والتي تنحصر بين 51-60 سنة فإنهم لا يشكلون إلا نسبة 7.47 % .

من خلال هذه النسب يتضح أن أغلب العمال في وحدة تنتمه الأنايبب شباب ، حيث نجد أن 73.83 % من أفراد العينة يتوزعون على الفئة العمرية الأولى .

أما توزيع أفراد العينة وفق متغيري السن و الفئة المهنية فإننا نلاحظ من خلال الجدول السابق أن فئة الإداريين الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة يمثلون نسبة 15 % من مجموع الإداريين ، أما فئة الإداريين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة يمثلون 60 % من مجموع الإداريين ، أما الفئة الثالثة و التي تنحصر بين 41-50 % من فئة الإداريين الذين تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة فهم لا يمثلون إلا نسبة 10 % من مجموع الفئة الإدارية .

في حين نجد أن فئة عمال التحكم تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة يمثلون نسبة 31.03% من مجموع عمال التحكم ، في حين تمثل نفس الفئة المهنية في الفئة العمرية الثانية التي تنحصر بين 31-40 سنة نسبة 34.48% وتقل عند الفئة العمرية الثالثة التي تنحصر بين 41-50 سنة لتصبح 20.00 % فقط أما في الفئة العمرية الأخيرة التي تنحصر بين 51-60 سنة فلا تشكل إلا 13.79 % من مجموع الفئة .

ونفس الشيء بالنسبة للفئة المهنية الثالثة فإنها تترفع في الفئة العمرية الأولى التي تنحصر بين 20-30 سنة حيث تقدر بـ 36.20 % من مجموع العمال البسطاء ، في حيث تمثل نفس الفئة المهنية في الفئة العمرية الثانية التي تنحصر بين 31-40 سنة بنسبة 41.37 % لتقل في الفئة العمرية الثالثة إلى نسبة 13.79 % إلى 03.44 % في الفئة العمرية الأخيرة .

ولعل أهم سبب ترجع إليه معدل الشباب الذي يميز وحدة -تنتمه الأنايبب - ، هو عمليات التسريح من العمالة الزائدة التي تميز مركب الحجار خاصة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2004-2007 وبمختلف الأشكال خاصة عن طريق التسريح الجماعي و التسريح الإداري ، هذا ومن ناحية أخرى المشاكل التي تتخبط بها الوحدة فيما يخض سياسة الطلب على

منتوج الوحدة ، حيث وفي بعض الأحيان لا يكون هناك طلب على منتوج هذه الوحدة وذلك ما يجعل العمال معرضون إلى التسريح من عملهم من جهة أو تحويلهم إلى وحدات أخرى للعمل بها إلى حيث توفر طلبات على إنتاج وحدتهم.

2/المستوى التعليمي : اخترنا العينة ذات المستويات التعليمية المتباينة من المستوى التعليمي الابتدائي إلى المستوى التعليمي الجامعي حتى تكون صورة شاملة عن الموضوع ، كما أن متغير المستوى الدراسي لأفراد العينة يعتبر من المؤشرات المهمة في تحديد الكفاءة التي يتميز بها أفراد العينة ، وما هي نوعية الكفاءة المعتمد عليها داخل المؤسسة ، هل هي كفاءة علمية وذهنية في حالة إذا كان هؤلاء لهم مستوى جامعي؟ والعكس صحيح ، وذلك ما سيوضحه لنا الجدول الموالي .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى الدراسي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	73.68	14	31.25	5	-	-	-	-	-	-	الإداريون
100	26	7.69	2	65.38	17	26.92	7	-	-	-	-	عمال التحكم
100	62	-	-	41.93	26	41.93	26	14.51	09	1.61	01	عمال بسطاء
100	107	14.95	16	44.85	48	30.84	33	8.41	09	0.93	01	المجموع

الجدول رقم (05) يبين لنا المستوى التعليمي لأفراد العينة :

يوضح لنا الجدول السابق المعطيات الإحصائية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث حسب توزيع الفئات المهنية ، فمن خلال الجدول السابق تظهر لنا المعطيات

الإحصائية أن 0.93 % من المعدل الاجتماعي لأفراد العينة هم ذوي المستوى الأمي أن لا مستوى تعليمي لهم ، وهي النسبة تمثل فئة العمال البسطاء دون غيرهم من الفئات الأخرى

إما نسبة 8.41 % من المعدل الإجمالي لإفراد العينة فهم ذا مستوى ابتدائي وتمثل هذه النسبة أيضا ، فئة العمال البسطاء ، أما نسبة 30.84 % من أفراد عينة البحث فهم ذا مستوى تعليمي متوسط ، موزعة على الفئتين الثانية و الثالثة بنسب مختلفة ، حيث مثلت نسبة 26.92 % فئة عمال التحكم ، ربما التساؤل الذي يطرح هنا هو كيف مثلت هذه النسبة فئة عمال التحكم رغم أن عملهم يتطلب مستوى أعلى من هذا المستوى المتوسط .

فمن خلال المقابلات التي قمنا بها مع المبحوثين وجدنا أن عمال هذه الفئة لديهم شهادات أخرى حصلوا عليها من مراكز التكوين إضافة إلى عامل الخبرة الذي يمثل عامل مهم و أساسي خاصة في ترقية عمال هذه الفئة .أما نسبة 41.83 % فهي تمثل فئة العمال البسطاء .

أما فيما يخص المستوى الثانوي فوجدنا أن نسبة 44.85 % من المعدل الإجمالي لأفراد هذه العينة لديهم مستوى ثانوي موزعون على الفئات المهنية على الشكل التالي :

31.25 % هم من فئة الإداريون ، تقابلها 65.38 % من عمال التحكم ، و 41.93 % بالنسبة للعمال البسطاء .أما فيما يخص المستوى الجامعي فوجدنا أن نسبة 14.95 % هم ذوي المستوى الجامعي ، 73.68 % يمثلون فئة الإداريين ، 7.69 % يمثلون فئة عمال التحكم و 00 % يمثلون فئة العمال البسطاء .

3/ المستوى التعليمي في اللغة العربية و الأجنبية :

إن السبب الذي إشكالية الازدواجية المطروحة في الجزائر بين لغة التدريس التي هي العربية ، ولغة الممارسة المهنية داخل مختلف المؤسسات الاقتصادية وغيرها والتي هي اللغة الفرنسية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى كون أن المؤسسة محل الدراسة خاضعة

للتسيير الأجنبي ، وبذلك فإن هذا المتغير له أثره الكبير على الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة سواء من الناحية الاتصالية مع المسير الجديد إلخ .

و من خلال ذلك فالدراسة الإحصائية بخصائص العينة قدمت لنا المعطيات التالية :

الجدول رقم 6 يوضح المعطيات الإحصائية : لمستوى أفراد العينة في اللغة العربية :

المجموع		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		المستوى الدراسي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئات المهنية
100	19	57.89	11	42.10	08	-	-	-	-	الإداريون
100	26	11.53	03	19.23	03	53.84	14	11.53	05	عمال التحكم
100	62	8.06	05	4.83	3	46.77	29	40.32	25	عمال بسطاء
100	107	17.75	19	20.56	22	32.71	35	28.03	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المعطيات الإحصائية المتعلقة بمستوى أفراد عينة البحث فيما يخص اللغة العربية أن نسبة 28.03 % من المعدل الإجمالي بالأفراد عينة البحث لهم مستوى ضعيف في اللغة العربية ، ونسبة 32.71 % من المعدل الإجمالي لهم مستوى متوسط موزعون على الفئات المهنية بنسب متفاوتة حيث نجد أن 53.84 % هم من الفئة الثانية التي تمثل فئة عمال التحكم ، و 46.77 % من فئة العمال البسطاء ، أما نسبة 20.56 % من أفراد عينة البحث فلهم مستوى جيد في اللغة العربية موزعة على الفئات المهنية بالشكل التالي: 42.10 % من فئة الإداريين و 19.23 % من فئة عمال التحكم ، و 4.83 % من فئة العمال البسطاء .

أما فيما يخص نسبة العمال الذين يقدر مستواهم في اللغة العربية بالجيد جدا فتمثلت نسبهم 17.75 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة البحث ، موزعة على الفئات المهنية بنسب مختلفة تمثلت أكبر نسبة لدى عمال الإدارة حيث قدرت نسبهم بـ 57.89 % ، نقابلها نسبة عمال التحكم بـ 11.53 % لتأتي في الأخير الفئة الثالثة والتي تمثل فئة عمال البسطاء بـ 8.06 %.

الجدول رقم (07) يوضح المعطيات الإحصائية :

لمستوى أفراد العينة في اللغة الفرنسية : يوضح الجدول رقم (07) المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمستوى في اللغة الفرنسية :

المجموع		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		المستوى اللغة الفرنسية الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	21.05	04	31.57	06	47.36	09	-	-	الإداريون
100	26	-	-	19.23	05	73.07	19	7.69	02	عمال التحكم
100	62	-	-	3.22	02	45.16	28	51.61	32	عمال بسطاء
100	107	3.73	04	12.14	13	52.33	56	31.77	34	المجموع

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية المتعلقة بمتغير مستوى أفراد عينة البحث في اللغة الفرنسية ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن نسبة 31.77 % من المعدل الإجمالي لإفراد عينة البحث مستواهم في اللغة الفرنسية ضعيف ، موزعة على الفئات المهنية الثانية و الثالثة بنسبة 7.69 % و 51.61 % أما معدل العمال الذين يقدر مستواهم في بالمتوسط

فقدت نسبتهم بـ 52.69% من المعدل الإجمالي لأفراد العينة موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي :

47.36% هم من الفئة الأولى و التي تمثل عمال الإدارة وتجدر الإشارة هنا أن طبيعة منصب عمل عمال هذه الفئة يتطلب مستوى جيد في هذه اللغة كون أن عمال هذه الفئة على اتصال دائم مع المسير الجديد و الذي لا يتقن إلا هذه اللغة ، تأتي الفئة الثانية و التي تمثل فئة عمال التحكم بنسبة 73.07% وفي الأخير فئة العمال البسطاء بنسبة 45.16%.

أما في ما يخص معدل العمال الذين يقدر مستواهم في اللغة الفرنسية بالجيد فقدت نسبتهم حسب الجدول السابق بـ 12.14% من المعدل الإجمالي لأفراد العينة موزعة على الفئات المهنية الثلاثة على الشكل التالي :

31.57% هم من فئة الإداريين ، تقابلها 19.23% من فئة عمال التحكم ، و 3.22% من فئة العمال البسطاء . أما فيما يخص نسبة العمال الذين يقدرهم مستواهم في اللغة الفرنسية بالجيد جدا فقدت نسبتهم بـ 3.73% موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي :

21.05% من فئة الإداريين ، و 00% من فئة عمال التحكم .

3- البنية الجغرافية للعينة :

قسما البيئة الجغرافية إلى مناطق بعيدة و مناطق قريبة عن مكان العمل ، بعيدة عن مكان العمل بأكثر من 50 كلم وقريبة بأقل من 50 كلم ، ويدخل في مسافة أقل من 50 كلم البعد و القصير و حددنا البعد و القرب بناء على تقسيم العمال أنفسهم ، وذلك ما توضحه المعطيات الإحصائية للجدول التالي :

الجدول رقم (08): يوضح المعطيات الإحصائية للبنية للأفراد العينة :

المجموع		أكثر من 50 كلم		أقل من 50 كلم		البدائل
ت	%	ت	%	ت	%	الفئات

100	19	21.05	04	78.94	15	الإداريين
100	26	46.15	12	53.84	14	عمال بسطاء
100	62	38.70	24	61.29	38	عمال تحكّم
100	107	37.38	40	62.61	67	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية التي يحددها الجدول السابق أن 62.61 % من عمال وحدة "تنتممة الأنابيب" يقطنون على مسافات أقل من 50 كلم ، 37.38 % من عمال الوحدة يقطنون على مسافات أكثر من 50 كلم حيث يتوزع عمال العينة على ولايات مختلفة وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

المجموع	ولاية سكيكدة		ولاية سوق هراس		ولاية قالمة		ولاية الطارف		ولاية عنابة		البدائل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	21.05	04	15.78	03	5.26	01	10.52	02	47.36	09	الإداريون
100	26	7.69	02	11.53	03	11.53	03	30.76	08	38.46	10	عمال التحكّم
100	62	4.83	03	4.83	03	8.06	05	22.58	14	59.67	37	عمال بسطاء
100	107	8.41	09	8.41	09	8.41	09	22.42	24	52.33	56	المجموع

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية لأفراد العينة و توزيعهم على مختلف الولايات حيث نجد أن نسبة 52.33% من أفراد يقطنون بولاية عنابة و يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر التابعة لها ، الحجار و البوني و سيدي عمار . . الخ. وحسب الفئات المهنية لعينة أفراد الدراسة نجد أن نسبة 47.36 % من عمال الإدارة هم يقطنون ولاية عنابة نجد فئة عمال التحكم تمثل 38.46 % من العينة و عمال البسطاء 59.67 %.

أما ولاية الطارف فيقدر عمال الوحدة الذين يقطنون بها بنسبة 22.42 % على مختلف الفئات المهنية و الاجتماعية ، منهم من يقطن على مسافات لا تزيد عن 20 كلم مثل بلديات الذرعان و البسباس و ابن مهدي و شبيطة مختارة ، وآخرون على مسافات تزيد حتى على 60 كلم حيث يقطن حوالي 8 % من العمال بقرى نائية ، تبعد بعشرات الكيلومترات عن محطة الحافلات المخصصة لنقل العمال¹ إلى المركب ، مما يضطرهم إلى التأخر و التغيب ، و يتوزع 8.61 % على ولاية ثالمة و نفس النسبة أيضا أي 8.41 % من عمال الوحدة على ولاية سوق هراس و ولاية سكيكدة و تجد الإشارة هنا أن هناك نسبة تقدر بحوالي 2.20 % من عمال الوحدة يتوزعون على ولايات مختلفة مثل ولاية تبسة ، ولاية قسنطينة ... الخ. لكنها تمثل نسب صغيرة فقط .

لقد تبين لنا من خلال المقابلة و الاستجواب أيضا أن منطقة سيدي عمار و هي المنطقة التي يتواجد بها المركب يقطنها المشرفون و رؤساء الأقسام ، مما يتبين أن المستفيد من السكن هي فئة معينة ، و من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا اختلاف البنية الجغرافية للعينة الذي ينتج عنها اختلاف حتى في الذهنيات .

* يوفر المركب حافلات خاصة بنقل العمال من مقر سكنهم إلى المركب فيها يخص الولايات المذكورة سابقا

التخصص المهني :

إن التغييرات التي أحدثتها المسير الأجنبي الجديد تجعل عمال المؤسسة على مجابهة التغييرات الحاصلة داخل المؤسسة و خاصة التكنولوجيا منها ، فبعد التعرف على التخصص المهني لأفراد من أجل تحديد مدى كفاءة وقدرة الفئات المهنية على مجابهة التطور التكنولوجي الحاصل داخل المؤسسة مغل الدراسة و ذلك ما سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (11) يبين طبيعة التخصص العلمي و المهني لأفراد العينة :

المجموع	علمي علوم إدارية و اجتماعية		علمي تقني		مهني إداري		مهني تقني		غير متخصص		التخصص المهني و العلمي الفئات المهنية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	57.89	11	10.52	02	-	-	21.05	04	10.52	02	إداريون
100	26	-	-	34.61	09	-	-	42.30	11	23.07	06	عمال تحكم
100	62	-	-	3.22	02	-	-	35.48	22	61.29	38	عمال بسطاء
00	107	10.28	11	12.14	13	-	-	34.57	37	42.99	46	المجموع

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية المتعلقة بطبيعة التخصص المهني و العلمي لأفراد عينة البحث حسب توزيع على مختلف النشاطات و الفئات المهنية ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 42.99 % من أفراد عينة البحث هم عمال غير متخصصين أي لا

تخصص لهم ، خاصة لدى فئة العمال البسطاء و التي قدرت نسبتهم بـ 61.29 % في حين نجد أن 23.07 % هم من فئة عمال التحكم ، و 10.52 % هم من فئة الإداريين ، أما فيما يخص العمال الذين لديهم تخصص مهني تقني فنجد أن نسبتهم قدرت بـ 34.57 % ، 21.05 % منهم هم من فئة الإداريين 42.30 % هم من فئة عمال التحكم و 35.48 % هم من فئة العمال البسطاء .

إما فيما يخص العمال الذين لهم تخصص علمي تقني فإننا نجد أن نسبتهم قدرت بـ 12.41 % موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي :

10.52 % من فئة الإداريين ، تقابلها 34.61 % من فئة عمال التحكم ، و 3.22 % من فئة العمال البسطاء .

أما العمال الذين لديهم تخصص علمي علوم إدارية و اجتماعية فنجد أن نسبتهم قدرت بـ 10.28 % موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي : 57.89 % هم من فئة الإداريين.

جدول رقم (12) يبين معدل الأقدمية داخل المؤسسة لمختلف الفئات المهنية و الاجتماعية

المجموع		30-26 سنة		26-21 سنة		20-16 سنة		15-11 سنة		10-5 سنة		الأقدمية الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	-	-	26.31	05	31.57	06	36.84	07	5.26	01	إداريون
100	26	-	-	-	-	23.07	06	34.61	09	38.48	10	عمال تحكم
100	62	3.22	02	8.06	05	12.90	08	45.16	28	30.64	19	عمال بسطاء
100	107	1.86	02	16.12	10	32.25	20	54.83	34	28.03	30	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية لأفراد العينة فيما يخص متغير الأقدمية و من خلال ما يوضحه الجدول السابق تبين أن نسبة 28.03 % من أفراد العينة لهم أقدمية تتراوح بين 5 و 10 سنوات ، و نسبة 54.83 % من أفراد العينة تتراوح معدل أقدميتهم بين 11 و 15 سنة ، و نسبة 32.25 % من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بين 16 و 20 سنة ، و تمثل نسبة 16.12 % أفراد العينة الذين تنحصر أقدميتهم بين 21 و 25 سنة ، أما النسبة الأخيرة و التي لا تمثل إلا 1.86 % من أفراد العينة فتنحصر أقدميتها بين 26 – 30 سنة .

وتجدر الإشارة إلا أن هذه الفئة تمثل عمال البسطاء كما يبين الجدول السابق ، فالقراءة السوسيوإلوية للمعطيات الإحصائية للجدول السابق يبين أن معدل الأقدمية قد انخفض في الفترات الأخيرة للمركب (2010-2007) خاصة عند فئة الإطارات حيث مثلت نسبة الأقدمية 5.26 % خلال فترة العمل الممتدة بين 5 و 10 و نسبة 36.84 % خلال فترة العمل الممتدة بين 11 و 15 سنة و نسبة 31.57 % تتوزع على العمال الإداريون الذين تمتد أقدميتهم بين 16 و 20 سنة ، و نسبة 26.31 % تمثل نسبة العمال الذين تمتد أقدميتهم بين 21-25 سنة

أما فيما يخص عمال التحكم فإن النسبة تبدأ أقدميتهم بين 05-10 سنوات حيث تقدر بـ 38.46 % ، لتتخف في الفترة الممتدة بين 11-15 سنة لتقدر بـ 23.07 % من عمال الوحدة . و نفس الشيء بالنسبة للفئة المهنية و الاجتماعية الثالثة و التي تتمثل في العمال البسطاء حيث تقدر أقدميتهم في الفترة الممتدة بين 5 و 10 سنوات بـ 30.64 % أما في الفترة الممتدة بين 11-15 سنة فتقدر بـ 45.16 % ، و 12.90 % فقط في الفترة الممتدة بين 16-20 سنة ، و 08.06 % فقط من معدل الأقدمية لهذه الفئة في الفترة الممتدة بين 21-25 سنة .

إن تدني معدل الأقدمية للمركب من خلال وحدة التتمة يرجع إلى مجموعة من الأسباب نذكر منها ما يلي :

- سياسات التسريح التي مارسها المسير على عمال الوحدة بمختلف أنواعها مثل التسريح الجماعي الإداري التقاعد المسبق ،.....إلخ.

- مؤسسات المناولة «soutnitions» التي أدت كسياسة جديدة ، إلى عدم التوظيف داخل الوحدة .

وغيرها من الأسباب الأخرى التي تختلف من عامل إلى عامل آخر .

مستوى الدخل الشهري :

يعتبر متغير الدخل الشهري لأفراد العينة أحد المؤشرات المهمة و الموضوعة في قياس معدل الرضي عند العمال«عمال الوحدة» ، و من خلال التغيرات التي أدخلت على المركب في الفترة الأخيرة الممتدة بين نسبتي 2007-2010 ، سنحاول معرفة معدل الدخل الشهري الفردي لأفراد العينة .

المعطيات الإحصائية عن واقع المؤسسة المنتقاة بواسطة عينة البحث تبين لنا أن أكثر من 52.33 % من أفراد العينة يتراوح دخلهم الشهري بين 15.000 و 20.000 دج ، و نسبة 22.88 % دخلهم الشهري أكثر 20.001 إلى 25.000 دج ، و نسبة 16.82 % من عمال الوحدة يتراوح أجرهم بين 30.001 إلى 35.000 دج ، في حين نجد أن 8.41 % من النسبة المتبقية من أفراد العينة يتراوح دخلهم الشهري الفردي في أكثر من 40.000 دج.

و من خلال المقابلة و الاستجابات للمبحوثين الذين يمثلون أفراد العينة تبين لنا أن معدل الدخل الشهري الفردي للعمال قد تحسن خلال الفترة الأخيرة الممتدة بين 2007-2010 ، رغم ذلك عبروا لنا عن عدم رضا هم عن المعدل الحالي للأجور التي يتقاضوها مقارنة بضغط العمل الناتج عن التقليل المفرط في حجم العمالة الزائدة هذا حسب رأيهم رأي العمال كما أن الإشكال المطروح فيما يخص متغير الأجر أو الراتب هو تركز هذا الأخير في فئة معينة و هي فئة الإداريين .دون غيرها من الفئات المهنية الأخرى المتبقية ، و السبب في ذلك هو كون أن هذه الفئة تمثل وسيلة الاتصال أو الوساطة بين الإدارة الجديدة من جهة و العمال بمختلف فئاتهم من جهة أخرى ، فرضى هذه الفئة الإداريين هو من رضا

جميع العمال و العكس صحيح ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى أن رضى فئة الإداريين يمثل متغير أمان بالنسبة للإدارة الجديدة حتى من عدم رضا الفئات المتبقية الأخرى ، كون أن أية مشاكل تواجهها الإدارة الجديدة مع مختلف الفئات المهنية الأخرى تعمل فئة الإداريين على حلها و مواجهتها ، أضف إلى ذلك أن أغلب زعماء نقابات المركب الصناعي للحديد و الصلب هم من فئة الإداريين ، أي أن عدم رضا هذه الفئة يعني تهديد بالغ الخطورة بالنسبة للإدارة الجديد للمركب ، ومن هنا يمكن القول أن التغيرات التي أحدثتها الإدارة الجديدة لم تكن تغيرات اعتباطية أو ارتجالية ، بل هي تغيرات مبنية على دراسات ميدانية للمركب سواء على تركيبة أو البنية التنظيمية للمركب من أو خلال العلاقات السائدة علاقات العمل .

جدول رقم (13) يبين الفئات المهنية و الاجتماعية للوحدة من التغيرات التي مست المؤسسة خلال الفترة الأخيرة :

المجموع	مصلحة العامل و المسير		تخدم مصلحة العامل		تخدم مصلحة المسير		تخدم مصلحة المركب		البدائل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									الفئات المهنية	
100	19	15.78	03	26.31	05	57.89	11	-	-	إداريون
100	26	19.23	05	23.07	06	46.15	12	11.53	03	عمال تحكم
100	62	19.35	12	20.96	13	45.16	28	14.51	09	عمال بسطاء
100	107	18.69	20	22.42	24	47.66	51	11.21	12	المجموع

توضح لنا المعطيات الإحصائية للفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة من الجدول السابق نظرة عمال وحدة *تتممة الأنابيب* بمركب الحجار من التغيرات التي مست الوحدة

خلال الفترة الأخيرة الممتدة بين 2007-2010 ، وضع لها أربعة بدائل محددة و بديل مفتوح ، يقوم العامل باختيار واحدة من هذه البدائل أو يعطينا بديل آخر من خلال البديل المفتوح ، لكل الفئات المهنية و الاجتماعية الموزعة كما في الجدول لأفراد العينة المختارة.

و وفق هذه الفئات المهنية و وضعيتهم الاجتماعية فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 11.21 % من أفراد العينة يرون أن التغيرات التي مست الوحدة خلال الفترة الأخيرة تخدم مصلحة المركب «الوحدة» و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالمجموع الكلي لأفراد العينة ، في حين نجد أن نسبة 47.66 % من أفراد العينة ترى أن هذه التغيرات تخدم مصلحة المسير الجديد ، و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنظيرتها الأولى غير أن 22.42 % من أفراد عينة البحث ينظرون إلى هذه التفسيرات على إنها تخدم مصلحة العامل في حد ذاته .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين خاصة فيما يخص هذا البديل بالذات وجدنا أن جل المبحوثين الذين اختاروا هذا البديل ، و هو البديل الثالث من السؤال 14 حيث يربطون هذه التغييرات بالتغيرات التي مست الأجور و الرواتب و التي كانت في صالح العامل و هو ما يوضحه الجدول رقم ، أما فيما يخص النسبة الباقية و التي تقدر بـ 18.69 % من أفراد العينة فإنهم ينظرون إليها على أنها تغييرات تخدم كلا الطرفين أي في مصلحة العامل و المسير معا .

وتتوزع هذه النسب على الفئات المعنية و الاجتماعية بمختلف وضعياتهم بمعدلات مختلفة حيث نجد أن 57.89 % من أفراد عينة الإداريين يرون أن هذه الأخيرة تخدم مصلحة المسير الأجنبي الجديد ، في حين نجد أن 26.31 % من نفس الفئة ترى أن هذه التغيرات تخدم مصلحة العامل . أما النسبة المتبقية من أفراد عينة هذه الفئة التي قدرت بـ 15.78 % فإنها ترى أن هذه الأخيرة تخدم مصلحة الطرفين أي الحامل و رب العمل .

أما بالنسبة للفئة الثانية و التي تتمثل في عمال التحكم فجاءت نسبتها كما يلي : 11.03 % من أفراد عينة هذه الفئة ترى أن هذه التغيرات تخدم مصلحة الوحدة أو المركب تقابلها نسبة 14.51 % من الفئة الثالثة و التي تمثل فئة العمال البسطاء ، أما نسبة 46.15 % من أفراد عينة الفئة الثانية و التي تتمثل عمال التحكم فإنها ترى أن هذه الأخيرة تخدم مصلحة

المسير في حد ذاته تقابلها نسبة 45.16 % من أفراد عينة عمال التحكم ، في حين نجد أن 23.07 % من أفراد عينة عمال التحكم و 20.96 % من أفراد عينة عمال بسطاء يرون أن هذه التغييرات تخدم مصلحة العامل ، أما نسبة 19.23 % من عمال التحكم و 19.35 % من العمال البسطاء فهم يرون أن هذه التغييرات تخدم مصلحة الطرفين أي المسير من جهة و العامل من جهة ثانية .

جدول رقم (14) يبين طبيعة التغييرات التي أحدثتها المسير الأجنبي الجديد بناء على آراء الفئات المهنية الاجتماعية للوحدة :

البدائل	التكنولوجيا المستعملة		تكنولوجيا المراقبة		تنظيم العمل		الأجور المطبقة		ظروف العمل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إداريون	-	-	06	31.57	04	21.05	06	31.57	03	15.78	19	100
عمال تحكم	03	11.53	08	30.76	05	19.23	06	23.07	04	15.38	26	100
عمال بسطاء	1	1.61	10	16.12	11	17.74	18	29.03	22	35.48	62	100
المجموع	04	3.73	24	22.42	20	18.69	40	37.38	29	27.10	107	100

يوضح لنا هذا الجدول طبيعة التغييرات التي أحدثتها المسير الجديد داخل المؤسسة بناء على آراء مختلف الفئات المهنية لوحدة * التتمة * في مركب الحديد و الصلب ، حيث توضع لنا المعطيات الإحصائية أن نسبة 3.43 % من أفراد العينة يحصرون هذه التغييرات في

التغيرات التكنولوجية أي تكنولوجيا الإنتاج ، أما نسبة 22.42 % من أفراد العينة فيحصرون طبيعة هذه التغيرات في تكنولوجيا المراقبة و تكنولوجيا التسيير ، في حين نجد أن نسبة 18.69 % من أفراد عينة البحث فينظرون إلى طبيعة هذه التغيرات على أنها تغيرات في تنظيم العمل المعمول به ، أما نسبة 37.48 % من أفراد عينة البحث ينحصرون هذه التغيرات في تغيرات الأجور و الرواتب المطبقة داخل المؤسسة ، عكس 27.10 % من أفراد عينة البحث الذين ينظرون إلى طبيعة هذه التغيرات على أنها تغيرات في ظروف العمل داخل الوحدة .

من خلال ما تقدم وحسب المعطيات الإحصائية للجدول السابق يتضح أن الإدارة الجديدة لم تركز على التغيرات المتعلقة بالتكنولوجيا المستعملة داخل الوحدات الإنتاجية حيث أن هذه الأخيرة متوفرة حيث متطلبات المركب لها أو للوحدة ، و هي لا تطرح إشكالا ، و إنما الإشكال المطروح و الذي عانى منه المركب الصناعي هو في سوء تنظيم العمل الناتج عن سوء التسيير الإداري ، و ذلك ما تحدث عنه في الفصل الرابع من الباب النظري لبحثنا ، من خلال المراحل التي مرت بها المؤسسة الصناعية في الجزائر ، و هو ملاحظ أن نفس المشاكل التي عانت منها المؤسسة الصناعية الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي هي نفسها المشاكل التي عانت منها في مرحلة التسيير الاشتراكي و حتى في مرحلة إعادة الهيكلة و الإصلاح .

جدول رقم (15) يبين المعطيات الإحصائية للفئات المهنية عن التغيرات التي طرأت على منصب عمل العامل .

المجموع		الإجابة بلا		الإجابة بنعم		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات المهنية
100	19	31.57	06	68.42	13	إداريون
100	26	42.30	11	57.69	15	عمال تحكم
100	62	59.67	37	40.32	25	عمال بسطاء
100	107	50.46	54	49.53	53	المجموع

يبين لنا الجدول التسابق المعطيات الإحصائية للفئات المهنية لأفراد العينة حول التغييرات التي طرأت على منصب عمل العامل من خلال سؤال مغلق تحدد إجاباته بنعم أو لا لأفراد العينة بمختلف فئاتها المهنية و الاجتماعية ، فالمعطيات الإحصائية كما يظهرها الجدول السابق تبين أن نسبة 49.53 % من أفراد العينة يرون أنه طرأ تغيير على منصب عمل العامل موزعة على الفئات المهنية الأولى و التي تمثل فئة الإداريين تقابلها نسبة 57.69 % من أفراد العينة للفئة المهنية الثانية و التي تمثل فئة عمال التحكم ، لتأتي نسبة 40.32 % من أفراد عينة الفئة المهنية الأخيرة و التي تمثل فئة العمال البسطاء .

أما فيما يخص أفراد العينة الذين أجابوا بلا و التي تقدر نسبتهم بـ 50.46 % تتوزع على الفئات المهنية بمعدلات مختلفة حيث نجد أن فئة الإداريين الذين يرون أنه لم يتغير طبيعة العمل في منصب عمل العامل تقدر نسبتهم بـ 31.57 % تقابلها نسبة 42.30 % عند فئة عمال التحكم ، و في الأخير تأتي فئة العمال البسطاء و التي تقدر نسبتهم بـ 59.17 % .

من خلال المعطيات الإحصائية المقدمة سابقا يتضح أن نعدل التغيير على منصب عمل العامل لدى الفئتين الأولى و الثانية مرتفعة خاصة لدى فئة الإداريين و التي مثلت 68.42

% عكس فئة العمال البسطاء التي كان بها معدل التغيير على منصب عمل العامل ضعيف مقارنة بالفئتين الأولى و الثانية (عمال التحكم الإداريين) ، و السبب في حد ذاته ، فالعمال البسطاء لا يشتغلون مناصب مهمة مقارنة بالعمال التحكم و الإداريين لذلك كان التركيز على الفئة الأولى و الثانية بشكل أكبر.

و سنحاول في الجدول الموالي توضيح طبيعة التغييرات التي حدثت على منصب عمل العامل.

جدول رقم (16) من السؤال 2-16 : يبين المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستوجبين بنعم فيما يخص تغيير طريقة العمل في منصب العمل :

المجموع		زميلك في العمل		المشرف المباشر		التكنولوجيا المستعملة		ساعات العمل		البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئات المهنية
100	19	36.84	07	26.31	05	-	-	36.84	07	إداريون
100	26	26.92	07	11.53	03	7.69	02	53.84	14	عمال تحكم
100	62	16.12	10	35.48	22	-	-	48.38	30	عمال بسطاء
100	107	22.42	24	28.03	30	1.86	02	47.66	51	المجموع

يبين لنا الجدول السابق أن المتغير الأول المتعلق بنظرة العمال الذين أجابوا بنعم فيما يخص تغيير طريقة العمل في منصب عمل العامل و وضعت له أربعة بدائل محددة و بديل مفتوح على العامل أن نختار واحدة منها أو يعطينا بديل آخر من خلال تقديم إجابة عن البديل الخامس المفتوح .فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 47.66 % من أفراد العينة ربطوا هاه

التغيرات في ساعات العمل التي يحمها العمل في منصب عماله فمن خلال المقابلات التي قضا بها مع أفراد العينة أظهرت أن عدد ساعات عمل العامل زادت لأن مجال الحرية التي يملكه العامل في منصب عمله قد قل خاصة عند الفئة الثانية و التي تمثل عمال التحكم و التي تقدر نسبتهم بـ 53.84 % و نفس الشيء بالنسبة للفئة الأولى و التي تمثل فئة الإداريين و التي قدرت نسبتهم بـ 36.84 % ، نفس بالنسبة للعمال البسطاء الذين يرجعون سبب التغيير في منصب العمل للعامل إلى ساعات العمل و التي قدرت نسبتهم بـ 48.38 %.

أما فيما يخص البديل الثاني الذي تم وضعه و المتمثل في التكنولوجيا المستعملة داخل المؤسسة أو الوحدة من آلات و تجهيزات فإن نسبتهم قدرت بـ 1.86 % من أفراد عينة البحث انحصرت هذه النسبة في الفئة المهنية الثانية و التي تتمثل في فئة عمال التحكم حيث قدر معدل هذه الفئة بـ 7.69 % .

أما فيما يخص البديل الثالث و الذي يتمثل في المشرف المباشر على العمل فإن معدل العمال الذين أسندوا التغيير على منصب عمل العامل إلى هذا البديل قدر بـ 28.03 % موزعة على الفئات المهنية الثلاثة بنسب مختلفة حيث نجد 26.31 % فئة الإداريين تقابلها 11.53 % لدى فئة عمال التحكم ، مقابل 35.48 % بالنسبة لفئة العمال البسطاء .

أما فيما يخص البديل المحدد الرابع و الذي يتعلق بالزميل في منصب العمل و الذي يتعلق بالزميل في منصب العمل و الذي قدرت نسبة العمال الذين أسندوا السبب إلى هذا البديل بـ 22.42 % موزعة على الفئات المهنية بمعدلات مختلفة حيث نجد أن فئة عمال التحكم ، لتأتي الفئة الأخيرة و التي تمثل العمال البسطاء في الأخير بنسبة 16.42 % .

جدول رقم (17) من السؤال رقم 17 يبين موقف العمال من التغييرات التي أحدثتها المسير الجديد على المركب :

المجموع		الإجابة بلا		الإجابة بنعم		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات المهنية
100	19	84.21	16	15.78	03	إداريون
100	26	73.07	19	26.92	07	عمال تحكم
100	62	67.74	42	3.22	20	عمال بسطاء
100	107	71.96	77	28.03	30	المجموع

يبين لنا الجدول السابق المعطيات الإحصائية لموقف العمال من الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد عينة البحث من خلال السؤال المغلق رقم (17) ، حيث يظهر لنا المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 28.03 % من أفراد عينة البحث لهم موقف إيجابي من هذه التغييرات أي أنهم مؤيد لنا لهذه التغييرات موزعين على الفئات المهنية و الاجتماعية بنسب مختلفة ، حيث نجد أن نسبة الإداريين الذين عبروا عن تأييدهم لهذه التغييرات المختلفة الحاصلة عن المركب قدرة بـ 15.78 % ، تقابلها 26.92 % من أفراد عينة الفئة المهنية الثانية و التي تمثل عمال التحكم ، أما الفئة المهنية الثالثة و التي تمثل فئة العمال البسطاء فتقدر نسبتها بـ 3.22 % من أفراد عينة هذه الفئة .

في حين نجد أن نسبة العمال الذين كان موقعهم سلبي من هذه التغييرات ، و الذين أجابوا برفضهم لهذه التغييرات فقدرت نسبتهم بـ 71.96 % و هي نسبة عالية مقارنة بمعدل العمال الذين كان موقفهم إيجابي ، موزعين على الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة بالشكل التالي :

84.21% من فئة الإداريين و هي تمثل أعلى نسبة مقارنة بالفئات المهنية و الاجتماعية المتبقية حيث نجد أن الفئة المهنية الثانية و التي تمثل فئة عمال التحكم و التي قدرت نسبتهم بـ 73.07% تقابلها 67.74% بالنسبة للفئة المهنية الثالثة و التي تمثل العمال البسطاء .

فالقراءة السوسولوجية لهذه المعطيات الإحصائية و من خلال المقابلات التي تم إجراؤها من أفراد عينة البحث تبين أن أغلب أفراد العينة الذين عبروا عن عدم تأييدهم لهذه التغييرات ، كون هذه الأخيرة أفرزت ضغط في العمل و قلصت من مجال حرية العامل داخل منصب عمله إلخ في حين أن أغلب أفراد عينة البحث و على مختلف فئاتهم المهنية الذين عبروا عن تأييدهم لهذه التغييرات ربطوا ذلك بالجانب المادي مثل الراتب و الأجر و عائدات الفوائد و إلخ. وهو ما يوضحه الجدول الموالي من السؤال 17-2 و الجدول رقم (18) من السؤال 17-3.

الجدول رقم (19) من السؤال 17-2 عن المعطيات الإحصائية التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص موقفهم من التغييرات التي أحدثها المسير الجديد على المركب :

المجموع		شيء آخر		حسنّت الوضعية المهنية		حسنّت من أجور العامل		البدائل	الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	15.78	03	31.57	06	52.63	10		إداريون
100	26	23.07	06	19.23	05	57.69	15		عمال تحكم
100	62	27.41	17	16.12	10	56.45	35		عمال بسطاء
100	107	27.10	29	19.62	21	65.42	70		المجموع

كما رأينا في الجدول السابق رقم 19 فإن نسبة 28.03 % من أفراد عينة البحث و الذين أجابوا بنعم فيما يخص موقفهم من التغييرات التي حصلت على المركب الصناعي للحديد و الصلب خلال الفترة الأخيرة الممتدة بين 2007-2010 ، فهذا الجدول سيوضح لنا أسباب اختيار أفراد العينة لموقفهم من خلال البدائل المحددة التي وضحت للعامل و التي تمثلت في ثلاث بدائل محدد و بديل مفتوح تختار العامل واحدة من هذه البدائل أو يعطينا بديل آخر من خلال البديل المفتوح الثالث ، ومن خلال المعطيات الإحصائية لأفراد عينة البحث التي يظهرها الجدول السابق فإننا نجد أن نسبة 65.42 % من أفراد العينة ربطوا سبب تأييدهم لهذه التغييرات بمتغير الأجر أو الراتب أي السبب المادي موزعة على الفئات المهنية بنسب مختلفة ، فنسبة الإداريين الذين عبروا عن تأييدهم هذه التغييرات وربطوا هذه التغييرات بالحافز المادي و الذي هو متغير الأجر قدرت نسبتهم بـ 52.63 % تقابلها نسبة 57.69 % من الفئة المهنية الثانية و التي تمثل فئة عمال التحكم ، في حين نجد أن الفئة الأخيرة تمثل العمال البسطاء قدرت نسبتهم بـ 56.45 % .

أما المعطيات الإحصائية للبديل الثاني و الذي ربط به أفراد عينة البحث سبب تأييدهم لهذه التغييرات و المتمثل في متغير الوضعية الاجتماعية ، فإننا نجد أن نسبتهم تقدر بـ 19.62 % و هي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة المتغير الأول و المتمثل في الدخل الشهري لأفراد العينة ، موزعة على الفئات المهنية الثلاثة بنسب مختلفة حيث أن فئة الإداريين تقدر نسبتهم بـ 31.57 % تقابلها 19.32 % من الفئة الثانية و التي تمثل عمال التحكم ، لتأتي الفئة الثالثة و الأخيرة و التي تمثل العمال البسطاء بنسبة 16.12 % أما فيما يخص البديل المفتوح الثالث و الذي رمز له في الجدول بالرمز (x) و الذي يمثل إجابات مختلفة لعمال أفراد العينة فإن نسبتهم تقدر بـ 27.10 % موزعة على الفئات المهنية بالشكل التالي : نجد فئة الإداريين بنسبة 15.78 % من أفراد عينة البحث تقابلها نسبة 23.07 % بالنسبة لفئة عمال التحكم ، وفي الأخير نجد الفئة الثالثة و التي تمثل عمال البسطاء بمعدل 27.41 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالفئتين الأولى و الثانية .

وكما رأينا في الجدول رقم (19) عن السؤال رقم 17 فإن العامل ربط تقريبا موقفه من التغييرات الحاصلة على المركب بتغييرات مختلفة منها متغير الأجر و بذلك المنفعة المادية

و متغير الوضعية المهنية ، و أخيرا المتغير (x) للبدل المفتوح ، و الذي جاء حسب البدائل المقدمة من أجل أفراد العينة من خلال استمارة الاستبيان و المقابلات مرتبط أيضا بالمنفعة المادية للعامل .

الجدول رقم (20) من السؤال 3-17 :

عن المعطيات الإحصائية التي أختارها المستجوبين بلا فيما يخص موقفهم من التغييرات التي أحدثها المسير الأجنبي الجديد على المركب :

المجموع	لم تهتم بمصالح العامل		لم تأتي بجديد		لصالح المسير		البدائل	الفئات المهنية
	ت	%	ت	%	ت	%		
100	19	47.36	09	15.78	03	36.84	07	إداريون
100	26	69.23	18	15.38	04	15.38	04	عمال تحكم
100	62	48.38	30	26.92	07	40.32	25	عمال بسطاء
100	107	53.27	57	13.08	14	33.64	36	المجموع

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية التي أختارها المستجوبين بلا فيما يخص موقفهم السلبي من التغييرات التي أحدثها المسير الأجنبي الجديد على المركب -الوحدة- خلال الفترة الممتدة بين 2007-2010 ، من خلال البدائل الثلاثة المحددة التي أختارها أفراد العينة موزعين على الفئات المهنية و الاجتماعية الثلاثة ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 33.64 % من أفراد عينة البحث اختاروا البديل الأول ، حيث جاء موقف هذه النسبة من أفراد العينة سلبي من هذه التغييرات التي أجريت على المركب كون هذه الأخيرة تخدم مصالح المسير في حد ذاته تقابلها 53.27 % فيما يخص العمال الذين جاء موقفهم

سلبى وربطوا سبب ذلك بالبديل الثالث و الذي يرى أن هذه التغييرات المحدثة داخل المركب لم تهتم بمصالح العامل ، في حين نجد أن نسبة 13.08 % من أفراد العينة يرون أن هذه التغييرات لم تأتي بجيد سواء بالنسبة للمؤسسة ولا للعامل الذي يعد حسب نظرتهم جزءا لا يتجزأ من هذه المؤسسة ، وتجدر الإشارة هنا إلى معدل العمال الذين جاء موقفهم سلبى من هذه تقدر بـ 71.96 % من أفراد عينة البحث وهو ما يوضحه الجدول المتعلق بالسؤال (17).

وقد جاءت هذه النسب موزعة على الفئات المهنية و الاجتماعية بالشكل التالي :
فنسبة 36.84 % من أفراد فئة الإداريين أرجعوا سبب موقفهم السلبى من هذه التغييرات إلى البديل الأول و المتمثل في أن هذه الأخيرة تخدم مصلحة المسير ، تقابلها نسبة 15.38 % من أفراد عينة فئة عمال التحكم ، وفي الأخير تأتي فئة العمال البسطاء بنسبة 40.32 % .

أما فيما يخص البديل الثاني و الذي يتمثل في كون هذه التغييرات لم تأتي بجيد لا لصالح المؤسسة ولا للعامل فإن النسب جاءت أيضا متباينة بين الفئات المهنية ، فبالنسبة للفئة الأولى والتي تمثل فئة الإداريين قدرت بـ 15.78 % تقابلها 15.38 % من أفراد عينة الفئة الثانية و التي تمثل فئة عمال التحكم وهي نسب متقاربة نوعا ما ، في حين نجد أن فئة العمال البسطاء قدرت نسبتهم بـ 26.92 % وهي نسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بالفئتين الأولى و الثانية .

أما البديل الثالث و الذي تمثل في كون أن هذه التغييرات لم تهتم بصالح العامل جاءت موزعة على الفئات المهنية الثلاثة على النحو التالي : 47.36 % مثلت فئة الإداريين و 69.23 % مثلت فئة عمال التحكم ، و 48.32 % مثلت فئة العمال البسطاء .

فالقراءة السوسيولوجية لهذه المعطيات الإحصائية كما يظهرها الجدول السابق تبين أن سبب عدم التوازن الذي يمر بها المركب في الفترة الأخيرة من كثرة الإضرابات و الصراعات الداخلية سواء بين مختلف الفئات المهنية للعمال أو بين العمال و المسير ترجع إلى الاختلاف في طبيعة التغييرات المحدثة داخل المؤسسة من جهة و الاختلاف في تقييم العمال

لهذه التغييرات من جهة أخرى أدى إحداث الاختلال الوظيفي الذي نحدث عنه * بارسوتر* . وهو ما يترجمه الجدول السابق من خلال معطياته الإحصائية لأفراد عينة البحث .

الجدول رقم (21) عن السؤال 18 : يبين معدل الرضا عن الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة اتجاه التغييرات المحدثة داخل المؤسسة .

المجموع	الأجور المطبقة		ظروف العمل		تنظيم العمال		الآلات و التجهيزات		البدائل المهنية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	26.31	05	31.57	06	36.48	07	5.26	01	إداريون
100	26	11.53	03	26.92	07	42.30	11	19.23	05	عمال تحكم
100	62	-	-	41.93	26	58.06	36	-	-	عمال بسطاء
100	107	7.47	08	36.44	39	50.46	54	5.60	06	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية للجدول السابق معدل الرضا عند الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد عينة البحث اتجاه التغييرات المحدثة داخل المؤسسة ، من خال البدائل الأربعة المحددة التي وضعت لهذا السؤال على العامل أن يختار واحدة منها ، حيث وضعت هذه البدائل بهدف معرفة ما طبيعة هذه التغييرات المحدثة أولاً و معدل رضا العامل عن كل نوع من هذه التغييرات ففيما يخص الآلات و التجهيزات و التي تمثل متغير التكنولوجيا المستعملة و البديل الأول و الذي قدرت نسبة العمال الذين عبروا عن عدم رضاهم عن التغييرات التي مست هذا المتغير * التكنولوجيا المستعملة * 5.60 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالمعدل الإجمالي لأفراد العينة ، وهذا ما هو إلا دلالة على المسير الأجنبي الجديد لم يركز في تغييراته عن جانب التكنولوجيا

المستعملة ،عكس البديل الثاني و الذي يتمثل في متغير تنظيم العمل و الذي ركز عليه كثيرا المسير الأجنبي الجديد ، و ذلك ما تترجمه نسبة عدد العمال الذين عبروا عن عدم رضا هم عن التغييرات التي مست هذا الجانب و التي تقدر بـ 50.40 % أي ما يقارب أكثر من نصف أفراد عينة البحث ، في حين أن التغييرات المتعلقة بأجور العمال فنسبة معدل عدم الرضا عند العمال عند العمال عن التغييرات التي مست هذا المتغير فتقدر بـ 7.47 % من عمال أفراد العينة ، تقابلها نسبة 36.44 % من أفراد العينة بالنسبة للبديل الرابع و المتعلق بمتغير ظروف العمل .

أما فيما يخص توزيع هذه النسب على الفئات المهنية لأفراد عينة البحث فجاءت على الشكل التالي : بالنسبة للبديل الأول 5.26 % بالنسبة لفئة الإداريين و 19.23 % بالنسبة لفئة عمال التحكم و أما الفئة الأخيرة و التي تمثل العمال البسطاء فلم نسجل أي نسبة وذلك راجع إلى طبيعة المنصب الذي تشغله هذه الفئة من العمال .

أما البديل الثاني فجاءت النسب كما يلي : 36.48 % بالنسبة لفئة الإداريين و 42.30 % بالنسبة لعمال التحكم ، 58.06 % بالنسبة للعمال البسطاء .

أما البديل الثالث و المتعلق بظروف العمل فجاءت النسب كما يلي : 31.57 % بالنسبة لفئة الإداريين و 26.92 % بالنسبة لفئة عمال التحكم ، و 41.93 % بالنسبة للعمال البسطاء .

أما البديل الرابع و المتعلق بمتغير الأجر فجاءت نسبته كالتالي : 26.31 % بالنسبة لفئة الإداريين و 11.53 % بالنسبة لفئة عمال التحكم .

فالقراءة السوسولوجية لهذه المعطيات الإحصائية ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين تبين أن عمال الوحدة و بالتالي عمال المؤسسة غير مرتاحين و يعانون خاصة من ضغط العمل الكبير خاصة بعد سياسات التسريح التي مورست على المؤسسة خلال الفترات الأخيرة ، مما أدى إلى توليد ضغط كبير عن العمل ، حتى بعد الزيارات التي شهدتها أجور العمال في هذه الفترة فإن بعض العمال خاصة عمال التحكم يرون أن هذه الزيادات غير كافية مقارنة بضغط العمل الذي يشهدونه داخل المركب .

جدول رقم 22 عن السؤال رقم 19 : يوضح معدل الرضاء عند العمال الزملاء لأفراد العينة بمختلف فئاتهم المهنية و الاجتماعية عن الوضعية الجديدة في العمل .

الفئات المهنية	الإجابة بنعم		الإجابة بلا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإداريون	04	21.05	15	78.94	19	100%
عمال التحكم	09	34.61	17	65.38	26	100%
عمال بسطاء	22	35.48	40	64.51	62	100%
المجموع	35	32.71	72	67.28	107	100%

يتبين لنا من الجدول السابق أن المتغير الأول المتعلق بمعدل الرضاء عند العمال الزملاء لأفراد عينة البحث بمختلف فئاتهم المهنية ووضعياتهم الاجتماعية عن الوضعية الجديدة في العمل من خلال السؤال المغلق ، أن المعطيات الإحصائية تظهر لنا 71 ، 32 % من الأفراد العينة أكدوا لنا رضا العمال الزملاء عن وضعيتهم الجديدة في العمل بعد التغيرات التي مست المؤسسة ، موزعة على الفئات المهنية الثلاثة بسبب مختلفة ، حيث نجد أن 05 ، 21 % من أفراد العينة لفئة الإداريين يؤكدون ذلك ، تقابلها 48 ، 35 % من أفراد عينة الفئة المهنية الثانية و التي تمثل فئة عمال التحكم ، لتأتي في الأخير الفئة الثالثة و التي تمثل فئة العمال البسطاء بنسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بالفئتين الأولى و الثانية بنسبة 35 ، 48 % في حيث نجد أن 28 ، 67 % من المعدل الإجمالي لأفراد العينة الكلية عبروا لنا عن عدم رضا العمال الزملاء في وضعيتهم الجديدة في منصب العمل موزعة على الفئات المهنية بسبب متفاوتة حيث نجد أن 94 ، 78 % .

من فئة الإداريين تقابلها 65.38 % من فئة عمال التحكم لتأتي في الأخير فئة العمال البسطاء بمعدل 64.51 % .

فالقراءة السوسولوجية لهذه المعطيات الإحصائية و من خلال المقابلات التي تمت مع المبحوثين تبين أن العمال الذين عبروا عن عدم رضاهم عن الوضعية الجديدة في العمل أكثر من العمال الذين عبروا عن رضاهم عن وضعيتهم الجديدة و يتجلى الفرق في عدم الرضا في نسبة 18.17 % وهي نسبة مرتفعة ، خاصة لدى الفئة الأولى التي تمثل فئة عمال فئة الإداريين و السبب في ذلك يرجع إلى حكم أن هذه الفئة قريبا جدا من المسير الجديد ، مما يجعلهم على اتصال دام به في كبيرة وصغيرة مما يجعلهم مجال الحرية لدى هذه الفئة يتقلص وفي نقص دائما مقارنة بوضعياتهم السابقة ، حيث أكد لنا أفراد عينة هذه الفئة أنهم تحولوا من مسيرين إلى مسيرون . عكس أفراد عينة نفس الفئة الذين عبروا لنا عن رضاهم عن وعيتهم الجديدة حيث تبين أنهم ليسوا قريبين من أعلى هرم السلطة و ليسوا على اتصال بها إلا في حالات استثنائية و يتمثلون في رؤساء الفرق و رؤساء الورشات أما الفئة المهنية الثانية فتبين أنهم غير راضين عن و وضعيتهم الجديدة بسبب ضغط العمل .

جدول رقم 23 من السؤال 19-02 يبين المعطيات الإحصائية التي اختارها المستجوبين بنعم فيها يخص معدل الرضا عند العمال الزملاء لمختلف الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة:

المجموع		اهتمت بمصالح العامل		طورت من إمكانيات العمال المهنية		حسنت من ظروف العمل		البدائل		الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	10.52	02	-	-	63.15	12	26.31	05	إداريون

100	26	15.38	04	-	-	57.69	15	26.92	07	عمال تحكم
100	62	41.93	26	-	-	38.70	24	19.35	12	عمال بسطاء
100	107	29.90	32	-	-	47.66	51	22.42	24	المجموع

توضح لنا المعطيات الإحصائية للجدول السابق لأضرار عينة البحث الذين أجابوا بنعم فيما يخص معدل الرضا عند العمال الزملاء بمختلف الفئات المهنية و الاجتماعية وضع له أربعة بدائل ثلاثة منها محددة و بديل مفتوح على العامل أن نختار واحدة منها أو يعطينا بديلا آخر من خلال الإجابة عن البديل المفتوح الرابع ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 22،42 % من أفراد العينة ربطوا معدل الرضا عند العمال الزملاء بمتغير ظروف العمل ، 26،31 % منهم من فئة الإداريين و 26،92 % هم من فئة عمال التحكم و 19،35 % هم من فئة العمال البسطاء و هي بنسبة ضعيفة نوعا مقارنة بمعدل الرضا عند الفئتين الأوليتين.

في حيث نجد أن 47،66 % من أفراد عينة البحث ، يربطون معدل الرضا عند العمال الزملاء بمتغير آخر و هو البديل الثاني و الذي يتمثل في تطوير إمكانيات العامل المهنية حيث يؤكدون أن إمكانياتهم في العمل قد تطورت مقارنة بالمرادل السابقة التي مرت بها المؤسسة ، و ذلك من خلال دورات التكوين الذي طبقها المسير الجديد على مختلف الفئات المهنية ، و ذلك ما يوضحه السؤال رقم 25 من استمارة الاستبيان .

أما البديل الثالث الذي تم وضعه لهذا السؤال ، فما يلي خط من خلال الإجابات المتحصل عليها أنه لا أحد من أفراد عينة البحث أختار هذا البديل لتأني النسبة المتبقية و التي تقدر بـ

90،29 % من أفراد عينة البحث متفرقة كإجابات قدمت من قبل المبحوثون على البديل

المفتوح الرابع ، موزعة على الفئات المهنية على الشكل الثاني : 52،10 % من فئة

الإداريين ربطوا معدل الرضا عند الزملاء بمتغير الأجر ، و الوضعية المهنية الجيدة ، في

حيث نجد 38، 15% من فئة عمال التحكم جاءت إجاباتكم متباينة من عامل إلى آخر ،
و تسب الشيء بالنسبة للفئة المهنية الثالثة و الأخيرة و التي تمثل تقدر نسبتهم بـ 41،93%.

جدول رقم 24 من السؤال 19-3: يسبب المعطيات الإحصائية التي اختارها المستوردين
ب لا فيما يخص معدل الرضا عند العمال الزملاء بمختلف الفئات المهنية و الاجتماعية
لأفراد العينة .

المجموع	لا تخدم مصالح العامل		تخدم مصالح المسير		لأنها تأتي بجديد		البدائل		الفئات المهنية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
100	19	-	05	26.31	08	42.10	06	31.57	إداريون
100	26	7.69	05	19.23	07	26.92	12	46.15	عمال تحكم
100	62	-	15	24.19	32	51.61	15	24.19	عمال بسطاء
100	107	1.86	25	23.36	47	43.92	33	30.84	المجموع

توضح لنا المعطيات الإحصائية التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بها فيما يخص معدل
الرضا عند العمال الزملاء داخل المؤسسة لمختلف الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد
العينة و التي وضعت لها أربعة بدائل ثلاثة منها محددة و بديل مفتوح يختار العامل واحدة
منها أن نسبة 30،84 % من المعدل الإجمالي لأفراد العينة أرجعوا السبب عدم الرضا إلى
كون أن هذه التغييرات لم تأتي تحديد بل أنها زادت من تدهور وضع المؤسسة و ذلك ما
انعكس سلبا عللا العامل الذي يعتبر جزءا لا يتجزأ منها و ما يترجم ذلك هو نسبة 23،36

% من أفراد العينة البحث الذين أرجعوا السبب في عدم الرضا عند العمال هو إهمال المسير الأجنبي الجديد للعامل بصفة كلية و هو البديل الثالث منت بين البدائل الأربعة التي وضعت لهذا السؤال ، أما فيما يخص البديل الثاني و الذي ربط أيضا به سبب عدم الرضا و هو أن كل التغيرات التي حدثت على المركب في الفترة الأخيرة تسبب في خدمة مصلحة المسير في حد ذاته و الذي يتمثل في الربحية المادية على حد تعبير العمال أفراد العينة من خلال زيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ، أما بالنسبة المتبقية من المعدل الإجمالي للأفراد العينة و التي تقدر بـ 1،86 % و التي تمثل إجابات مختلف (ة) للعمال رمز لها في الجدول بالرمز X ، تعبر في مجملها عن الوضعية المزرية للعامل داخل المؤسسة .

و قد جاءت هذه النسب موزعة على الفئات المهنية لأفراد عينة البحث بالشكل التالي : فيما يخص البديل الأول نجد 31،56 % من فئة الإداريين و 46،15 % من فئة عمال التحكم ، و 24،19 % من العمال البسطاء .

أما فيما يخص البديل الثاني فنجد 42،10 % من فئة الإداريين تقابلها 26،92 % من عمال التحكم و 51،61 % من فئة العمال البسطاء . أما البديل الثالث فجاءت نسبة موزعة على الفئات المهنية بالشكل الثاني 26،31 % من فئة الإداريين و 19،23 % من فئة التحكم و 24،19 % من فئة العمال البسطاء .

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن فئة الإداريين هي الفئة الأكثر عدم رضا عن التغيرات الحاصلة على المؤسسة و ذلك إلى كونهم أقرب أكثر بحكم مناصب عملهم و مسؤولياتهم من المسير الجديد و ذلك ما يجعلهم أكثر اتصالا به.

جدول رقم (25) عن السؤال رقم 20 :

يبين طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة من خلال الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة بين العمال :

المجموع		التنافس		النزاع و الصراع		التضامن و التماسك		التفاهم المتبادل		البدائل	الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	47.36	09	26.31	05	10.52	02	15.78	03		إداريون
100	26	38.46	10	7.69	02	19.23	05	34.61	09		عمال تحكم
100	62	19.35	12	16.12	10	12.90	08	51.61	32		عمال بسطاء
100	107	28.97	31	15.88	17	14.01	15	41.12	44		المجموع

توضح المعطيات الإحصائية لهذا الجدول طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال الفئات المهنية لأفراد عينة البحث بين العمال ، وضعت لهذا السؤال أربعة بدائل محددة على العامل أن تختار واحدة من هذه البدائل ، فالمعطيات الإحصائية لهذا الجدول تظهر لنا أن 41،12 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة يرون أن طبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة يسود التفاهم المتبادل موزعة على الفئات المهنية بسبب متفاوتة حيث نجد أن 15،78 % من فئة الإداريين يؤكدون نفس الشيء ، أما الفئة الثانية و التي تمثل عمال التحكم فقدرت بـ 34،61 % و هي النسبة عالية مقارنة ينظر الأولى ، في حيث تقدر الفئة الثالثة و التي تمثل فئة عمال البسطاء بـ 51،61 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة هذه الفئة .

أما فيما يخص البديل الثاني و الذي يتمثل في مؤشر التضامن و التماسك و الذي قدرت نسبة بـ 14،01 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة موزعة على الفئات المهنية بالشكل التالي: 10،52 % يمثلون فئة الإداريين و 19،23 % فئة العمال التحكم و 12،90 % يمثلون فئة العمال البسطاء .

في حيث نجد أن البديل الثالث و الذي ، يمثل مؤشر الصراع و النزاع و الذي تقدر نسبة أفراد العينة الذين أرجعوا طبيعة علاقات العمل إلى هذا المؤشر ب88،15 % موزعة على الفئات المهنية بالشكل التالي 26،31 % بنسبة فئة الإداريين و 7،69 % من فئة عمال التحكم و 16،12 % بالنسبة لفئة العمال البسطاء .

أما فيما يحف البديل الرابع و الذي يتمثل في مؤشر التنافس و الذي قدرت نسبة ب97،28 % من المجموع الإجمالي للإيراد العينة موزعة على الفئات المهنية بنسب متفاوتة حيث نجد 47،36 % تمثل فئة الإداريين و 38،46 % تمثل فئة العمال التحكم و 19،35 % تمثل فئة العمال البسطاء .

فالقراءة السوسولوجية لهذه المعطيات الإحصائية للجدول السابق تظهر لنا من خلال البدائل الأربعة التي وضعت لهذا السؤال أنه كلما ابتعدنا عن أعلى هرم السلطة و الذي يترأسه المسير الأجنبي الجديد كلما ارتفعت معدلات التفاهم المتبادل و التضامن و التماسك في طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة ، و ذلك ما تترجمه النسب المئوية للبديل الأول و الثاني لمختلف الفئات المهنية و العكس صحيح ، أي؟ أنه كلما اقتربنا من أعلى هرم السلطة كلما زادت معدلات الصراع و النزاع و التنافس و هو أيضا ما تفسره المعطيات الإحصائية للبديل الثالث و الرابع.

جدول 26 عن السؤال 21 يوضح المعطيات الإحصائية للفئات المهنية لأفراد العينة فيما يخص طبيعة العلاقة التي تربط العامل داخل المؤسسة بالمسير الجديد :

المجموع	لا علاقة أصلا		التجاهل		النزاع و الصراع		الطاعة و الاحترام		التضامن و التماسك		البدائل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الإداريون	100	19	41.15	04	26.31	05	52.63	10	-	-	-	-
عمال التحكم	100	26	53.84	14	11.53	03	34.61	09	-	-	-	-
عمال بسطاء	100	62	25.80	16	6.45	04	67.74	42	-	-	-	-
المجموع	100	107	35.51	38	11.12	12	53.27	57	-	-	-	-

بعد أن تطرقنا لطبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة من خلال الجدول السابق ، الآن من خلال هذا الجدول سنحاول التطرق إلى المعطيات الإحصائية للفئات المهنية فيما يخص طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمسير الجديد ، من خلال سؤال مفتوح وضعت له خمسة بدائل محددة على العامل أن يختار واحدة منها، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 53.27% من المعدل الإجمالي ، لأفراد العينة ربطوا طبيعة العلاقة بين العامل و المسير بمؤشر الصراع و النزاع موزعة على الفئات المهنية بنسب مختلفة حيث نجد أن فئة الإداريين تقدر بنسبة 52.67% تقابلها 34.61% من فئة عمال التحكم ، 67.74% بالنسبة للفئة الأخيرة و التي تمثل فئة العمال البسطاء ، أما فيها يخص البديل الرابع و الذي يتمثل في مؤشر التجاهل و التحاشي و الذي تقدر نسبته ب 11.21% من أفراد عينة البحث موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي 26.31% تمثل فئة عمال التحكم ، 6.45% تمثل فئة العمال البسطاء ، فمن خلال هذه المعطيات الإحصائية لهذه النسب نجد أن فئة

الإداريين هم الأكثر اختياراً لهذا البديل بحكم قربهم من أعلى هرم السلطة فهم مضطرون إلى تحاشي و تجاهل المسير.

أما فيما يخص البديل الخامس الذي وضع و الذي يتمثل في عدم وجود علاقة بين العامل و المسير الجديد، والذي تقدر نسبة أفراد العينة الذين اختاروا هذا البديل ب51،35% من المعدل الإجمالي لأفراد العينة موزعين على الفئات المهنية على الشكل التالي : 05،21% من فئة الإداريين و 84،53% من فئة عمال التحكم ، و 51،25% من فئة عمال البسطاء و تجدر الإشارة هنا إلى أن البديل الأول و المتمثل في التماسك و التضامن و البديل الثاني و المتمثل في الطاعة و الاحترام الذي تم وضعهما لم يتم اختيارها من قبل و لا عامل واحدة أي إن نسبتها المئوية 00% ، و هذا ما يترجم أو يفسر طبيعة العلاقة بين المسير الأجنبي و العامل و التي تسودها التوتر الشديد و الصراع الذي يحكم العلاقة بين الطرفين ، و ذلك ما تترجمه كثرة الاضطرابات داخل المؤسسة في الفترة الأخيرة المعتمدة بين 2010/2007. و ذلك ما سيوضحه الجدول الموالي للسؤال رقم "23". **جدول رقم (27)**

" 22 - 2 " بين المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجيبين الذين بالبديل الثالث من السؤال السابق فيما يخص أسباب الصراع بين العامل و المسير الجديد للفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة :

الفئات	عدم الاتفاق مع القرارات		قرارات تخدم مصالح المسير		قرارات تتجاهل وضعية العامل		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
الإداريون	07	84،36	06	31.57	06	31.57	19
عمال التحكم	05	19.23	10	38.46	11	42.30	26
عمال بسطاء	30	48.38	20	32.25	12	19.35	62
المجموع	42	39.25	36	33.64	29	27.10	107

يوضح هذا الجدول المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجوبين الذين اختاروا المستجوبين الذين أجابوا بالبديل الثالث و المتمثل في مؤشر الصراع و النزاع بين العامل و رب العمل من أجل بحث أسباب هذا الأخير من خلال البدائل التي وضعت للعامل و المتمثلة في ثلاثة بدائل محددة على العامل أن يختار واحدة منها بالنسبة لمختلف الفئات المهنية لأفراد العينة البحث فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن نسبة 39.25% من المعدل الإجمالي

لأفراد عينة البحث ربطوا أسباب الصراع و النزاع بين الطرفين بعدم الاتفاق مع القرارات التي يصدرها رب العمل الجديد ، كونها هذه الأخيرة حسب رأي العمال تخدم مصالحه المادية و لا تراعي وضعية العامل موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي : 36.84 % تمثل فئة الإداريين و 19.23 % تمثل فئة عمال التحكم ، و 48.38 % تمثل فئة العمال البسطاء .

في حيث أن نسبة 33.64 % من المعدل الإجمالي لأفراد العينة يرون في أن هذه القرارات موجهة لتحقيق هدف واحد و هو الربح المادي للمسير فقط ، تقابلها نسبة 27.10 % من المعدل الإجمالي للأفراد عينة البحث ربطوا سبب الصراع و النزاع بسبب تجاهل هذه القرارات لوضعي العامل تماما .

و فيما يخص البديل الثاني جاءت نسبة موزعة على الفئات المهنية لأفراد العينة البحث على الشكل التالي : 31.57 % تمثل فئة العمال البسطاء .

أما فيما يخص البديل الثالث فجاءت نسبة موزعة على الفئات المهنية لأفراد العينة على الشكل التالي : 31.57 % تمثل فئة الإداريين ، و 42.30 % تمثل فئة عمال التحكم ، و 19.35 % يمثل فئة العمال البسطاء .

جدول رقم (28) من السؤال 23 : يوضح المعطيات الإحصائية للطريقة التي يعبر بها العمال عن عدم رضاهم عن قرارات المسير الجديد لمختلف الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة :

الفئات	الإضراب عن العمل		الاجتماع بالمسير		عدم التفاني في العمل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإداريون	12	63.15	01	5.26	04	21.05	19	100%
عمال التحكم	18	69.23	-	-	06	23.07	26	100%
عمال بسطاء	47	75.80	-	-	14	22.58	62	100%
المجموع	77	71.96		0.93	24	22.42	107	100%

يوضح هذا الجدول المعطيات الإحصائية للطريقة التي يعبر بها العمال عن رضاهم عن القرارات المسير الجديد لمختلف الفئات المهنية لأفراد العينة من خلال البدائل التي وضعت لهذا السؤال و التي تقدر أربعة بدائل على العامل أن تختار واحدة منها ، فالمعطيات الإحصائية لهذا الجدول تظهر لنا نسبة 71.96 % من أفراد عينة البحث اختاروا البديل الأول و الذي يتمثل في مؤشر الإضراب عن العمل موزعة على الفئات المهنية بنسب متفاوتة حيث مثلت فئة الإداريين نسبة 63.15 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة هذه الفئة ، 69.23 % بالنسبة لفئة عمال التحكم ، 75.80 % بالنسبة لفئة العمال البسطاء .

أما فيما يخص البديل الثاني الذي تم وضعه و المتمثل في الاجتماع في المسير مناقشة هذه القرارات فقدرت ب 0.93 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة تمثلت في الفئة الأولى و هي فئة الإداريين .

أما فيمل يخص البديل الرابع و المتمثل في مؤشر عدم التفاني في العمل و الذي قدرت نسبة ب 22.42 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة موزعة على الفئات المهنية على الشكل التالي : 21.05 % بالنسبة لفئة الإداريين و 23.07 و بالنسبة لفئة العمال التحكم ، 22.58 % بالنسبة لفئة العمال البسطاء و ما نلاحظ هنا أيضا على هذه المعطيات الإحصائية بالنسبة لهذا المؤشر أنها كلما اقتربت من أعلى هرم السلطة كلما ارتفعت معدلات هذه النسب ، و السبب في ذلك يرجع إلى الرقابة المشددة خاصة عن الطريق تكنولوجيا المراقبة مثل كاميرات المراقبةإلخ في أعلى هرم السلطة .

أما البديل الرابع و المتمثل في مؤشر كثرة العيادات للعمال داخل المؤسسة و الذي قدرت النسبة ب 4.67 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ، و هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمعدل الإجمالي لأفراد عينة البحث موزعة على الفئات المهنية أيضا بسبب متفاوتة على الشكل التالي : 10.52 % تمثل فئة الإداريين ، و 7.69 % تمثل فئة عمال التحكم ، و 1.61 % تمثل فئة العمال البسطاء .

و أن السبب المباشر الذي يجعل العمال لا يلجئون إلى هذه الطريقة هو خوفهم من فقد أن مناصب عملهم ، في ظل سياسات الشريحة التي يمارسها المسير الأجنبي على المؤسسة ، فالعمال مهددون بالحرمان أو فقدان مناصب عملهم خاصة الفئة الأخيرة و التي تمثل فئة العمال البسطاء ، عكس البديل الأول و المتمثل في الإضراب عن العمل و الذي يمثل طريقة مشروعة و قانونية للعامل من أجل التعبير عن موقفه من التغييرات الحاصلة و المطالبة بحقوقه خاصة عن طريق النقابات.

جدول رقم "29" من السؤال 3/26 : يوضح المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بلا فيما يخص مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب العمل للفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد المهينة :

المجموع	x		رئيسك لا يسمح		الرقابة الإدارية مشددة		لأن ضغط العمل لا يسمح		البدائل المهنية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
%100	19	15.78	03	-	-	10.52	02	73.68	14	الإداريون
%100	26	-	-	19.23	05	23.07	06	57.65	15	عمال التحكم
%100	62	-	-	27.41	17	29.03	18	43.54	27	عمال بسطاء
%100	107	2.80	03	20.56	22	24.29	26	52.33	56	المجموع

يبين لنا جدول السابق أن المتغير الأول المتعلق بنظرة العمال لمجال الحرية الذي يجذونه في منصب العمل و الذي وضع له مجموعة من البدائل قدرة بثلاثة بدائل محدود و بديل مفتوح رمز له في الجدول السابق بالرمز x ، كما يبين أيضا أن توزيع العمال ، وقف الفئات المهنية ووضعيتهم المهنية ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 52.33 % من أفراد العينة يرجعون سبب عدم وجود مجال من الحرية في منصب العمل إلى ضغط العمل ، أما 24.29 %

من أفراد العينة فيرجعون بسبب عدم وجود مجال من الحرية في منصب العمل إلى الرقابة الإدارية المشددة ، و 20.56 % من أفراد العينة السبب في نظرهم الرئيس المباشر المشرف عليهم ، في حيث مثلت نسبة 2.80 % إجابات مختلفة مثلت البديل الربع المفتوح ن و حسب الفئات المهنية و الاجتماعية فإن فئة الإداريون تراوحت؟ إجابات أفراد العينة في إرجاع أسباب عدم وجود مجال من الحرية في منصب العمل إلى نسب مختلفة حيث نجد أن نسبة 73.68 % من الإداريون يرجعون السبب إلى البديل المحدد الأولى و هو ضغط العمل ، أما نسبة 10.52 % من أفراد هذه العينة فيرجعون سبب ذلك إلى الرقابة المشددة على العمال ، في نجد أن نسبة 15.38 % من أفراد هذه الفئة يرجعون بسبب عدم وجود

مجال من الحرية إلى البديل المفتوح الرابع حيث جاءت إجابات أفراد العينة مختلفة من عامل إلى آخر في إرجاعهم السبب في علم وجود مجال من الحرية في منصب العمل .
و ما يلاحظ على هذه الفئة أنه و لا فرد من أفراد هذه العينة أرجع سبب ذلك إلى الرئيس المباشر على العمل ، و هو ما يوضح طبيعة العلاقة بين عمال هذه الفئة التي تسوده التفاهم المتبادل .

أما الفئة المهنية و الاجتماعية الثانية و هي فئة عمال التحكم فتمثلت في 57.69 % من أفراد هذه الفئة يرجعون ذلك إلى البديل الأول و هو ضغط العمل ، و 23.07 % إلى الرقابة الإدارية المشددة ، 19.23 % إلى الرئيس المباشر للعمل .

أما الفئة المهنية و الاجتماعية الثالثة و التي تتمثل في العمال البسطاء فجاءتهم إجاباتهم كالتالي : 43.57 % من أفراد هذه الفئة يرجعون السبب في ذلك إلى ضغط العمل ، و 29.03 % منها يرجعون السبب في ذلك إلى الرقابة المشددة ، بالنسبة 27.41 % من أفراد هذه الفئة يرجعون سبب ذلك إلى الرئيس المباشر في العمل ، فالقراءة السوسولوجية لهذه المعطيات الإحصائية تبين أن المسير الجديد لم يركز على التغيرات التكنولوجية بل على ، تغيير طبيعة العمل .

جدول رقم "30" عن السؤال رقم "24" يوضح نظرة العمال إلى التغيرات التكنولوجية و دورها في تغيير الطبيعة العمل داخل المؤسسة من خلال المعطيات الإحصائية للفئات المهنية و الاجتماعية أفراد العينة :

الفئات المهنية	الإجابة بنعم		الإجابة بلا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإداريون	06	31.57	13	68.42	19	100 %
عمال التحكم	11	42.30	15	57.69	26	100 %

عمال بسطاء	25	40.32	37	59.67	62	% 100
المجموع	42	39.25	65	60.74	107	% 100

يوضح الجدول السابق و المتعلق نظرة العمال إلى التغيرات التكنولوجية و دورها في تغيير طبيعة العمل داخل المؤسسة إلى أن 39.25 % من أفراد العينة يجدون أن هذه التغيرات التكنولوجية غيرت من طبيعة العمل و تجدر الإشارة هنا و حسب أفراد العينة أن التغيرات التكنولوجية تمثلت في تكنولوجيا التسيير و تكنولوجيا المراقبة أما نسبة 60.74 % من أفراد العينة يجدون أن هذه التغيرات التكنولوجية لم يتغير من طبيعة العمل كونها تغيرات مست الجانب الإداري و الرقابي ، و حسب الفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة ، نجد أن نسبة 31.57 % من فئة الإداريين يرون ؟ أن هذه التغيرات لها دور في تغيير الطبيعة العمل ، في حيث أن 68.42 % من أفراد هذه الفئة يرون أن هذه التغيرات لم تتغير شيء من طبيعة العامل المعمول به داخل المؤسسة .

في حيث نجد أن 42.30 % من الفئة الثانية و هي عمال التحكم يرون أن هذه التغيرات لها دورا كبيرا في تغيير الطبيعة العمل داخل المؤسسة ، ؟أما بالنسبة 57.69 % من عينة نفس الفئة فإنهم يرون عكس ذلك تماما حيث يرون أن هذه التغيرات لم يحدث أي تغيير على طبيعة العمل .

أما نسبة 40.32 % من أفراد العينة للفئة المهنية و الاجتماعية الثالثة و المتمثلة في العمال البسطاء يرون أن هذه التغييرات دور في طبيعة تغيير طبيعة العمل ، عكس 69.57 % من أفراد عينة نفس الفئة المهنية الذين يرون أن هذه التغييرات لم يحدث أي تغيير على طبيعة العمل .

و رغم الاختلافات الظاهرة في نظرة أفراد العينة بمختلف فئاتهم المهنية و الاجتماعية إلى دور التغييرات التكنولوجية المحدثة داخل المؤسسة في تغيير طبيعة العمل إلا أن هناك اتفاق على أن هذه التغييرات في التكنولوجيا المستعملة سواء داخل الوحدة أو المركب تمثلت في التكنولوجيا التسيير و تكنولوجيا المراقبة .

جدول رقم "31" عن السؤال 25 : يوضح عدد العمال الذين تلقوا دورات تكوينية خلال فترة المسير الجديد للفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة :

الفئات المهنية	الإجابة بنعم		الإجابة بلا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإداريون	17		02	10.52	19	100 %
عمال التحكم	19		07	26.92	26	100 %
عمال بسطاء	15		47	75.80	62	100 %
المجموع	51		56	52.33	107	100 %

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية لعدد العمال اللذين تلقوا دورات تكوينية للفئات المهنية لأفراد العينة خلال الفترة الأخيرة المعتمدة بين 2010/2007 حيث تظهر لنا المعطيات الإحصائية ان 47% من المجموع الاجمالي لافراد العينة اكدوا لنا انهم تلقوا دورات تكوينية في ضل التغييرات التي أحدثها المسير الاجنبي الجديد مما سمح لهم تطوير قدراتهم و كفاءتهم المهنية خاصة لدى فئة الإدارية والتي قدرت نسبتهم بـ 89.47% من المجموع الاجمالي لافراد عينية هذه الفئة تليها فئة عمال التحكم بنسبة 73.07% من المعدل الاجمالي لافراد عينية هذه الفئة لتأتى فى الأخير فئة العمال البسطاء بنسبة 24.19% من المجموع الاجمالي لافراد عينية هذه الفئة . وهى نسبة ضعيفة مقارنة بنسب الفئة الاولى والثانية والسبب فى ذلك يرجع إلى طبيعة منصب العمل الذي يشغله كل عامل حيث نجد ان المناصب التي يشغلها عمال الفئة الاولى و الفئة الثانية تتطلب هذا النوع من الدورات التكوينية من اجل كفاءتهم المهنية عكس العمال البسطاء اللذين لا تتطلب من

مناصبهم مثل هذا النوع من الدورات التكوينية في المقابل نجد أن نسبة 52.33% من المجموع الاجمالي لافراد عينية البحث أكدوا لنا أنهم لم يتلقوا أي نوع من هذه الدورات التكوينية خاصة لدى فئة العمال البسطاء و التي قدرت نسبتهم ب 75.80% من المجموع الاجمالي لافراد عينية هذه الفئة تليها فئة عمال التحكم ب 26.92% من المعدل الاجمالي لافراد عينية هذه الفئة لتأتى فى الأخير فئة الادارين ب 10.52% من المجموع الاجمالي لافراد عينية هذه الفئة .

ومن خلال هذه المعطيات الاحصائية يتسبب لنا أن رب العمل الجديد ركز على تطوير قدرات وكفاءة عمال خاصة لدى الفئات التي تشغل مناصب مهمة داخل المؤسسة مثل فئة الإداريين باعتبارهم همزة الوصل بين الادارة والعمال وفئة عمال التحكم كونهم مسؤولون عن سلامة وامن أجهزة و آلات المؤسسة وكذلك في نفس الفئة عمال الأمن الداخلي الذين يصهرون علي امن وسلامة المؤسسة من المخاطر الخارجية .

جدول رقم (32) عن السؤال 26 : يوضح المعطيات الإحصائية للفئات المهنية و الاجتماعية فيما يخص مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله لأفراد العينة :

الفئات المهنية	الإجابة بنعم		الإجابة بلا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإداريون	06	31.57	13	68.42	19	100 %
عمال التحكم	06	23.07	20	76.92	26	100 %
عمال بسطاء	11	17.74	51	82.25	62	100 %
المجموع	23	21.49	5846	78.50	107	100 %

تبين لنا المعطيات الإحصائية للفئات المهنية لهذا الجدول مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله لأفراد عينة البحث من خلال السؤال المغلق الذي وضع لهذا المتغير حيث تظهر لنا المعطيات الإحصائية التي أخذناها من أفراد عينة الدراسة أن 21.49 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة الدراسة يجدون أن لهم مجال من الحرية داخل منصب العمل خاصة لدى فئة الإداريين و التي تقدر بنسبة 31.57 % و هي تمثل أعلى نسبة مقارنة بنسب الفئات المهنية المتبقية ن حيث تقدر نسبة فئة عمال التحكم بـ 23.07 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة هذه الفئة لتأتي فئة العمال البسطاء بنسبة 17.74 % .

من الملاحظ ومن خلال المعطيات الإحصائية التي يقدمها لنا الجدول السابق أن معدلات مجال الحرية للعمال في منصب العمل ترتفع كلما اقتربت من أعلى هرم السلطة ، وتنخفض كلما ابتعدت عن أعلى هرم السلطة ، يتضح من هذه المعطيات الإحصائية وان الفئات المهنية العليا مثل فئة الإداريين يتركون حيز من المجال التنظيمي يستغلونه في خدمة مصالحهم بحكم اعتبارهم أنهم المسؤولون عن باقي الفئات المهنية الأخرى ، في حين نجد أن عمال الفئة المهنية الثانية و التي تتمثل في فئة عمال التحكم فإنها تستخدم مجال تخصصها المهني و المتمثل في الصيانة و الأمن و خبرتها المهنية في مجال تخصصها من أجل خلق مجال من الحرية تستغله في خدمة مصالحها الشخصية ، غير أن هذا لا يعني أن كل العمال يجدون مجال من الحرية في مناصب عملهم ، حيث نجد أن نسبة 78.50 % من المعدل الإجمالي لأفراد العينة لا يجدون هذا المجال بسبب ضغط العمل من جهة و بسبب المراقبة المشددة من جهة ثانية ، فضغط العمل ناتج عن التقليل من حجم العمالة وخاصة عند فئة العمال البسطاء و ذلك تترجمه المعطيات الإحصائية لهه الفئة و التي تقدر بنسبة 82.25 % ، أما بالنسبة للفئة الثانية و التي تتمثل في فئة عمال التحكم فهي ترجع سبب عدم وجود من مجال من الحرية نفس المؤشر وهو ضغط العمل ، إضافة إلى المراقبة المشددة كمؤشر ثاني حيث تقدر نسبتهم بـ 76.92 % لتأتي في الأخير نسبة أفراد عينة الفئة الأولى و التي تمثل فئة الإداريين و تقدر بـ 68.42 % .

جدول رقم (33) عن السؤال 2-26 : يبين المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله للفئات المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة :

المجموع		X		كلما سمح زملائك		كلما يسمح لك رئيسك		كلما غابت الرقابة منك		كلما أردت ذلك		البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئات المهنية
100	19	5.26	01	36.84	07	36.84	07	21.05	04	-	-	الإداريون
100	26	-	-	19.23	05	34.61	09	30.76	08	11.53	03	عمال التحكم
100	62	-	-	20.96	13	24.19	15	51.61	32	3.22	02	عمال بسطاء
100	107	0.93	01	23.36	25	28.97	31	41.12	44	4.67	05	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية لهذا الجدول البدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بنعم يخص مجال الحرية الذي يجده العامل في منصب عمله للفئات المهنية لأفراد عينة البحث من خلال البدائل التي وضعت لهذا السؤال و التي تقدر بخمسة على العامل أن تختار منها محددة و بديل مفتوح رمز له بالرمز (X) على العامل أن يختار واحدة من هذه البدائل أو يعطينا بديل آخر من خلال الإجابة على البديل الخامس ، فالمعطيات الإحصائية للجدول السابق تبين لنا أن نسبة 4.67 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أكدوا لنا ذلك خاصة لدى الفئة المهنية الثانية و التي تمثل كلما أرادوا ذلك خاصة لدى الفئة المهنية الثانية و التي عمال التحكم حيث تقدر نسبتهم بـ 11.53 % اما أفراد العينة الذين

أكدوا لنا أنهم يجدون مجال من الحرية في مناصب عملهم كلما غابت الرقابة الإدارية عنهم و التي تقدر نسبتهم بـ 41.12 % ، موزعة على الفئات المهنية بنسب متفاوتة حيث قدرت نسبة أفراد عينة الإداريين بـ 21.05 % في حين قدرت نسبة عمال التحكم بـ 30.76 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة هذه الفئة لتأتي في الأخير الفئة الأخيرة و التي تمثل فئة العمال البسطاء و التي قدرت نسبتهم بـ 51.61 % .

أما فيما يخص البديل الثالث و المتعلق بمتغير المشرف أو المسؤول المباشر في العمل ، فإننا نجد أن نسبة العمال الذين ربطوا مجال الحرية بالرئيس المباشر في العمل و التي قدرت نسبتهم بـ 28.97 % موزعة على الفئات المهنية على النحو التالي :

36.84 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة هذه الفئة ، تقابلها نسبة 34.61 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة فئة عمال التحكم ، و 24.19 % من فئة العمال البسطاء .

أما البديل الرابع و الذي يتعلق بالزملاء في العمل ، فإننا نجد أن معدل العمال الذين أكدوا أنهم يجدون مجال من الحرية كلما تسمح لهم زملاءهم بذلك و الذين تقدر نسبتهم بـ 23.36 % ، موزعة على الفئات المهنية على النحو التالي :

34.84 % بالنسبة لفئة الإداريين ، 19.23 % بالنسبة لفئة عمال التحكم 20.96 % بالنسبة لفئة العمال البسطاء ، لتأتي النسبة المتبقية بالنسبة للبديل الخامس لتعبر عن إجابة مختلفة قدمها لنا عمال الفئة المهنية الأولى و التي تمثل فئة الإداريين . من خلال هذه المعطيات الإحصائية خاصة بالنسبة للبديل الثالث و الرابع الذين يعبران عن طبيعة العلاقة الجدية بين العمال و رؤساءهم من جهة ، وبين العمال في حد ذاتهم وهو ما تترجمه المعطيات الإحصائية من خلال نسبتها المؤوية للبديل الثالث و البديل الرابع .

كما أنه أيضا من خلال المعطيات الإحصائية للبديل الثاني و الذي يظهر من خلال نسبة المؤوية أن الرقابية الإدارية مشددة على العمال .

• تفرغ و تحليل بيانات الاستمارة (ب) المقدمة للفئة القيادية :

تعتبر الاستمارة (ب) أداة من أدوات جمع المعلومات تضم 23 سؤالا موجهة للفئة القيادية داخل المؤسسة ، و لعل أهم سبب جعلنا نقوم بفصل هذه الفئة عن باقي أفراد عينة البحث ،

هو معرفة مدى التغييرات التي حصلت على هذه الفئة المهنية خاصة على مهامها التسييرية و الإشرافية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى موقف هذه الأخيرة من هذه التغييرات ، بحكم قربها من هرم السلطة ، ويقدر عدد أفراد هذه العينة كلما ذكرنا سابقا 19 مفردة ، ونظرا لصغر حجم هذه العينة سنقوم بإجراء المقابلة مع جميع أفراد العينة دون استثناء من أجل جمع المعطيات الإحصائية و المعلومات عن طريق الاستمارة (ب) الموجهة لهذه الفئة ، ثم سنقوم بتصنيفها و تبويبها في عدد من الجداول ، حيث يتضمن كل جدول من هذه الجداول سؤالا و البدائل المطروحة على المبحوثين و التكرارات و النسب المؤوية لكل بديل ، ثم سنقوم بتحليل المعطيات الإحصائية لهذه النسب المؤوية .

جدول رقم (34) عن السؤال رقم 15 : يبين طبيعة المتغيرات التي تركز عليها الإدارة المؤسسة في اتخاذ قراراتها من خلال البدائل التي اختارها أفراد الفئة القيادية :

رقم البديل	البدائل المقترحة على أفراد العينة	التكرار	النسبة %
01	العمل على رفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية	07	43.75 %
02	التخفيض من التكلفة و التبذير المالي	04	25 %
03	تطبيق و احترام القرارات الإدارية	02	12.5 %
04	الرفع من كفاءة و قدرات العمال	02	12.5 %
05	المحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال	01	6.25 %
06	شيء آخر	-	-
			100 %

فلاحظ من خلال الجدول السابق انه تم اختراع خمسة بدائل على المبحوثين كإجابات محتملة على السؤال الذي طرحه عليهم ، فكانت النتائج الإحصائية التي حصلنا عليها كما يلي :

43.75 % من أعضاء هذه العينة أكدوا لنا أن أهم القرارات التي تصدرها الإدارة منه خلال المسير الأجنبي الجديد تركز أساسا على زيادة الإنتاج من جهة وتحسين نوعيته من جهة أخرى ، وهو شيء طبيعي بما أن المستثمر الأجنبي المباشر هدفه من الاستثمار في هذه المؤسسة هو الربح المادي .

أما نسبة 25 % من أفراد عينة هذه الفئة فإنهم أكدوا لنا أن هذه القرارات تركز في أساسها على التخفيض من تكلفة الإنتاج و التوزيع المالي ، و هو أيضا ما يبرره هدف المستثمر من وراء الاستثمار في هذه المؤسسة .

في حين نجد أن 6.25 % من أفراد عينة هذه الفئة فإنهم يرون أن هذه القرارات تركز على المحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال ، وذلك ما تظهر الزيادات التي عرفتها أجور العمال خلال الفترة الأخيرة الممتدة 2010/2007 .

جدول رقم (35) عن السؤال رقم 16 من الاستمارة ب :

يوضح الطرق التي تنتهجها إدارة المؤسسة في تحفيز العامل بناء على البدائل التي اختارها أفراد العينة القيادية .

رقم البديل	البدائل المقترحة على أفراد العينة	التكرار	النسبة %
01	تحفيزهم ماديا بالمكافأة أو معنويا بالرقية و الشكر	08	50
02	التغاضي عن أخطاءهم في حالة الخطأ	04	25 %
03	تطبيق و إحترام القرارات الإدارية	-	-
04	تحسيسهم بالمسؤولية إتجاه العمل	04	25 %
05	التهديد بالعقوبة الإدارية	-	-
06	شيء آخر	-	-
المجموع		16	100 %

يعبر متغير التحفيز من المتغيرات المهمة و الأساسية التي اهتم بها علماء الاقتصاد من جهة و علماء الاجتماع من جهة ثانية لما لهذا الأخير من تأثير على مردودية العامل من ناحية و على معدل رضاه من عدمه من ناحية ثانية ، و لذلك سنحاول من خلال المعطيات الإحصائية للجدول السابق التعرف على الطرق التي تنتهجها الإدارة الجديدة للمؤسسة في تحفيز عمالها بناء على البدائل التي اختارها أفراد عينة البحث للفئة القيادية حيث تم وضع خمسة بدائل لسؤال رقم 16 من الاستمارة (ب) أربعة منها محددة على العامل أن يختار واحدة منها أو يعطيها بديلا آخر من خلال الإجابة على البديل المفتوح الخامس ، فالمعطيات الإحصائية للجدول السابق تظهر لنا أن نسبة 50 % من أفراد عينة البحث اختاروا البديل الأول و الذي يتمثل في التحفيز عن طريق المكافأة المادية أو معنوية عن الرقية و الشكر ، و ذلك ما أكده لنا أفراد عينة البحث أثناء المقابلات التي قمنا بها معهم ، حيث يتم تخصيص نسبة من الفوائد توزع على العمال حسب فئاتهم المهنية بنسب مختلفة . أما نسبة 25 % من أفراد العينة فإنهم يؤكدون أن الإدارة الجديدة تحفز عمالها عن طريق التقاضي معهم في بعض الأحيان عن بعض الأخطاء التي يرتكبونها خاصة أثناء التأخر ، أو الغياب عن العمل .

في حين نجد أن نفس السنة و التي تقدر بـ 25 % من أفراد عينة البحث تؤكد أن الإدارة الجديدة تلجأ في بعض الأحيان إلى السياسة العكسية في تحفيز عمالها عن طريق التهديد بالعقوبات الإدارية من الفصل من الراتب الشهري إلخ .

جدول رقم (36) السؤال رقم 17 من الاستمارة ب :

يوضح مدى استقلالية أفراد هذه لفئة في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم المهنية في مناصب عملهم :

رقم البديل	البدائل المقترحة على أفراد العينة	التكرار	النسبة %
01	تستشير إدارتك الجديدة لحلها	10	50
02	تعمل على حلها دون الرجوع إلى الإدارة	01	25 %
03	تستعين بخبرتك لحلها	03	16.25 %
04	شيء آخر أذكره	02	12.5 %
المجموع		16	100 %

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها أفراد عينة البحث فيما يخص معدل الاستقلالية لدى أفراد الفئة القيادية في تعاملهم مع المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم المهنية في مناصب عملهم ، من خلال البدائل التي اقترحت لهذا السؤال ، على العامل أن يختار واحدة من هذه البدائل ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن نسبة 62.5 % من أفراد عينة البحث يلجئون إلى استمارة الإدارة في حل هذه المشكلات ، في حين نجد أن نسبة 6.25 % من أفراد عينة البحث أكدوا أنهم يعملون على حل هذه المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة الجديدة ، أما 16.25 % من أفراد عينة البحث أكدوا أنهم يستعينون بخبرتهم المهنية في تعاملهم مع هذه المشكلات خاصة بالنسبة للذين يملكون أقدمية كبيرة في المؤسسة ، أما بنسبة 12.5 % من أفراد عينة البحث فقد جاءت إجاباتهم على شكل بدائل مختلفة تصب في مجملها في أنهم يتعاملون مع هذه المشكلات بحسب حجمها فإذا كانت مشكلات كبيرة فإنهم يرجعون إلى المسير الجديد * رب العمل * في حلها ، أما إذا كانت مشكلات صغيرة فإنهم يتعاملون معها دون الرجوع إلى الإدارة و استشارتها و عموما ومن خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول فإننا نلاحظ أن هذه الفئة لا تملك كل الصلاحيات أو الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات انفراديا ودون الرجوع إلى رب العمل الجديد.

جدول رقم (37) السؤال رقم 18 من الاستمارة ب :

يوضح طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد عينة هذه الفئة و المسير الجديد من خلال البدائل التي اختارها أفراد عينة البحث .

رقم البديل	البدائل المقترحة على أفراد العينة	التكرار	النسبة %
01	التفاهم المتبادل	01	6.25 %
02	الصراع و النزاع	09	56.25 %
03	لا توجد هناك علاقة أصلا	06	37.5 %
04	شيء آخر	-	-
المجموع		16	100 %

توضع المعطيات الإحصائية لهذا الجدول طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد عينة البحث التي تمثل الفئة القيادية ، و المستثمر الأجنبي الجديد من خلال البدائل التي وضعت لهذا السؤال و اختارها أفراد عينة البحث ، فالمعطيات الإحصائية تظهر أن نسبة 56.25 % من أفراد العينة يرون أن طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد هذه الفئة و المسير الجديد تقوم على أساس الصراع و النزاع في حين نجد أن 37.5 % من أفراد عينة البحث يؤكدون أنه لا توجد علاقة أصلا بين الطرفين ، فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتصل أفراد هذه النسبة من أفراد العينة بالإدارة الجديدة من أجل القيام بمهامه ، من خلال طرحنا هذا السؤال على أفراد عينة البحث تبين أنه يتم الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني من خلال شبكة الاتصال المخصصة للمركب .

أما نسبة 6.25 % من أفراد عينة البحث فإنهم أكدوا أن طبيعة العلاقة السائدة بين الطرفين تقوم على أساس التفاهم المتبادل ، وما لاحظناه من خلال المقابلات أن قبل هذه النسبة تحظى باهتمام و عناية مشددة من قبل الإدارة الجديدة فهذه النسبة من أفراد عينة البحث هي الأكثر قرب من المسير الجديد، حيث تربط الطرفين المصلحة المشتركة .

جدول رقم (38) عن السؤال رقم 19 من الاستمارة ب :

يوضح معدل الرضا عند العمال عن القرارات الصادرة من الإدارة الجديد بناء على نظرة أفراد هذه العينة من خلال البدائل التي اختاروها :

الإجابات	التكرار	النسبة %
الإجابة بنعم	03	18.75 %
الإجابة بلا	13	81.25 %
المجموع	16	100 %

يوضح الجدول السابق نظرة الفئة القيادية لمعدل رضا العمال عن القرارات الصادرة عن الإدارة الجديدة باعتبارهم همزة الوصل بين العامل و المسير من خلال المعطيات الإحصائية تبين أن نسبة 81.25 % من أفراد عينة البحث أكدوا لنا أن عمال المؤسسة غير راضين عن هذه القرارات ، وهو ما أكدته المعطيات الإحصائية للجدول رقم 32 من الاستمارة أ الموجهة لفئة العمال ، و التي تم من خلالها التعرف على أسباب عدم الرضا ، في حين نجد أن نسبة 18.75 % من أفراد عينة البحث أكدوا لنا عن رضا العمال عن هذه القرارات ، حيث ينظرون إلى هذه القرارات على أنها تخدم مصلحة المركب أو المؤسسة و بالتالي فهي تخدم مصلحة العامل باعتباره جزء لا يتجزأ من المؤسسة .

جدول رقم (39) عن السؤال رقم 20 من الاستمارة ب :

يوضح معدل الأمان الذي يشعر به أفراد العينة على منصب عملهم في ظل التغييرات المحدثة .

الإجابات	التكرار	النسبة %
الإجابة بنعم	07	43.75 %

الإجابة بلا	09	% 56.25
المجموع	16	% 100

توضح المعطيات الإحصائية لهذا الجدول معدل الأمان الذي يشعر به أفراد عينة البحث على منصب عملهم في ظل التغييرات التي أحدثتها إدارة المركب الجديد ، حيث نجد أن نسبة 43.75 % من أفراد عينة هذه الفئة يشعرون بالأمان المطلق على مناصب عملهم ، و يرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من الأسباب سنوضحها في الجدول الموالي .

في نجد أن نسبة 56.25 % من أفراد عينة هذه الفئة لا يشعرون بالأمان مطلقا عن مناصب عملهم ، حيث يرون أنهم مهددون دوما بالفصل من مناصب عملهم لمجرد توفر سبب مباشر ، خاصة في ظل سياسات التسريح المختلفة التي مارستها الإدارة الجديدة على عمال المركب من تسريح جماعي ، تسريح إداري ، التعاقد المسبق إلخ بحجة العمالة الزائدة داخل المركب ، فخلال الفترة التي قمنا بها بالمقابلات حدث إضراب مفتوح من 19 جوان إلى غاية 03 جويلية ، عرفنا أن سبب الإضراب الذي فصله فيه محكمة الحجار بعنابة هو محاولة فصل عدد كبير من الفئة القيادية للمركب .

جدول رقم (40) عن السؤال 20-2 من الاستمارة ب :

يوضح المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص معدل الشعور بالأمان لدى أفراد العينة عن منصب العمل الذي يشغلونه :

رقم البديل	البدائل المقترحة	التكرار	النسبة %
01	لأنك تشغل منصب معهم بالنسبة للمؤسسة	06	37.5 %
02	لأنك تملك من الخبرة و الأقدمية ما يشعرك بـ	03	18.75 %
03	لأنك تملك سلطة تحميك من تعسف القرارات	-	-
04	لأن القاعدة القانونية تحمي منصبك	07	43.75 %
المجموع		16	100 %

توضح المعطيات الإحصائية للجدول السابق البدائل التي اختارها المستجوبين بنعم فيما يخص معدل الأمان الذي يشعر به أفراد هذه الفئة القيادية لأفراد عينة البحث عن منصب العمل الذي يشغلونه من خلال البدائل التي اقترحت على أفراد العينة فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 37.5 % من أفراد عينة البحث يربطون شعورهم بالأمان على مناصب عملهم كونهم يشغلون مناصب مهمة داخل المؤسسة ، لذلك لا يخافون من فقدانها .

في حين نجد أن نسبة 18.75 % من أفراد عينة البحث يربطون شعورهم بالأمان على مناصب عملهم بالخبرة و الأقدمية التي يملكونها ، وبذلك فهذه النسبة تمثل العمال الأكثر أقدمية وخبرة داخل المؤسسة .

أما نسبة 43.75 % من أفراد عينة البحث فهم يربطون شعورهم بالأمان عن مناصب العمل التي يشغلونها بالقانونية التي تحميهم من تعسف الإدارة فيما يخص مناصب العمل ، ولقد تبين من خلال هذا البديل من خلال المقابلات التي قمنا بها مع هذه الفئة ، أن هناك اتفاقية بين المستثمر و الدولة تنص على أن المستمر ليستفيد من مجموعة من المزايا توفرها الدولة له مثل توفير الكهرباء مجانا عدم دفع فاتورة الهاتف ، عدم دفع الضريبة ، توفير بعض المواد الأولية المتوفرة في منطقة الوزنة إلخ مقابل عدم تسريح أي عامل خلال مدة 5 سنوات القادمة أي ابتداء من جانفي 2005 حتى جانفي 2011 .

جدول (41) عن السؤال رقم 21 من الاستمارة ب :

يوضح نظرة العمال إلى مدى نجاح المسير الجديد من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد عينة هذه الفئة القيادية :

الإجابات	التكرار	النسبة %
الإجابة بنعم	02	12.5 %
الإجابة بلا	14	87.5 %
المجموع	16	100 %

توضح المعطيات الإحصائية للجدول السابق نظرة العمال إلى مدى نجاح المسير الجديد في إدارة المؤسسة ، من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد عينة هذه الفئة ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 12.5 % من أفراد عينة البحث تجد أن الإدارة الجديدة ناجحة إلى حد كبير في تسيير المؤسسة ، حيث يرون أن هذا الأخير حسن من الوضعية المهنية و الاجتماعية للعامل ورفع من معدل الإنتاج وحسن من نوعيته ،.....إلخ.

أما نسبة 87.5 % من أفراد العينة فإنهم يرون أن الإدارة الجديدة للمؤسسة غير ناجحة في تسييرها لأنها لا تهتم إلا بتحقيق أهدافها المتمثلة في الربح المادي بأقل تكلفة دون الإهتمام بمصالح العامل ،ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع أفراد عينة هذه الفئة ، عرفنا أن المسير الجديد يمنع هذه الفئة كواسطة بينه وبين عمال المؤسسة ،لذلك فهم يقومون بمساعدته في غدارة المؤسسة ، وهي الفئة التي تحدثنا عنها في الجدول السابق التي تربطها مصالح مشتركة مع الإدارة الجديدة .

جدول رقم (42) عن السؤال 21-2 من الاستمارة ب :

يوضح المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بلا فيما يخص مدى نجاح المسير الجديد في إدارة أعماله :

رقم البديل	البدائل المقترحة	التكرار	النسبة %
01	لأن قراراته غير صائبة	07	43.75 %
02	لأنه لم يراعي مصلحة العامل	03	18.95 %
03	لأنه لم حسن من ظروف العمل	03	18.75 %
04	لأنه لم حسن من الإنتاج كما و نوعا	03	18.75 %
المجموع		16	100 %

توضح المعطيات الإحصائية للجدول السابق البدائل التي إختارها المبحوثين الذين أجابوا بلا فيما يخص نجاح المسير الجديد في إدارة المؤسسة ، من خلال البدائل التي إقترحت على المبحوثين حيث أظهرن المعطيات الإحصائية للجدول السابق أن نسبة 43.75 % من المعدل الإجمالي لأفراد العينة ربطوا عدم نجاح المسير الجديد في إدارة الأعمال داخل المؤسسة بقراراته الغير صائبة ، وذلك يرجع إلى تركيز هذه الأخيرة على الربح المادي و إهمال باقي الجوانب الأخرى مثل الوضعية المهنية ، تحسين ظروف العمل ، إلخ و ذلك ما أكدته 18.75 % من أفراد عينة البحث ربطوا عدم نجاح المسير الجيد حسب اعتقادهم في إدارة المؤسسة إلى عدم الاهتمام بمصلحة العامل ، تقابلها نسبة 18.75 % من المعدل الإجمالي لأفراد العينة و التي ربطت سبب في ذلك بمتغير الظروف المهنية ، حيث أن الإدارة الجديدة لم تهتم بهذا المتغير نهائيا لذلك لم تنجح إدارة المركب .

لتأتي نسبة 18.75 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة البحث و هي نسب متساوية للبدائل الأخيرة لتري أن هذه الإدارة الجديدة لم تنجح حتى تحسين معدل الإنتاج لا كما و لا نوعا .

جدول رقم (43) عن السؤال 22 من الاستمارة ب :

رقم البديل	البدائل المقترحة	التكرار	النسبة %
01	لناجحة في تحقيق أهدافه إلى حد كبير غير صائبة	04	25 %
02	مستقبل مجهول يتسم بعد الاستقرار	12	75 %
03	شيء آخر	-	-
المجموع		16	100 %

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول السابق و المتعلقة بنظرة العمال إلى مستقبل مؤسستهم من خلال البدائل التي اقترحت على أفراد عينة البحث ، وقد جاءت المعطيات الإحصائية لهذا الجدول لتبين ان نسبة 25 % من أفراد عينة البحث يرون في مستقبل المؤسسة أنها ناجحة في تحقيق أهدافها إلى حد كبير ، أما نسبة 75 % من أفراد عينة البحث أكدوا أن مستقبل المؤسسة مستقبل مجهول يتسم بعدم الاستقرار بسبب التوتر الذي يسود طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة و العمال من جهة وبين مختلف الفئات المهنية للعمال من جهة أخرى ، وذلك ما يفسره الصراع و النزاع الموجود داخل المؤسسة ، ضف إلى ذلك معدل الإضرابات المرتفعة خلال الفترة الأخيرة الممتدة بين 2007-2010 .

جدول رقم (44) عن السؤال رقم 23 من الاستمارة ب :

يوضح المعطيات الإحصائية لمجال الحرية الذي يجده أفراد عينة هذه الفئة في مناصب عملهم من خلال البدائل التي اختاروها :

رقم البديل	البدائل المقترحة	التكرار	النسبة %
01	كلما غابت الرقابة عنك	07	43.75%
02	كلما سمح زملائك بذلك	03	18.75%
03	كلما سمح ضغط العمل بذلك	04	25%
04	تملك حرية مطلقة	02	12.5%
المجموع		16	100%

يوضح الجدول السابق المعطيات الإحصائية للبدائل التي اختارها أفراد عينة البحث فيما يخص مجال الحرية الذي تجده أفراد عينة هذه الفئة في مناصب عملهم ، فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن نسبة 43.75 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة البحث أكدوا أنهم يجدون مجال من الحرية في مناصب عملهم كلما غابت الرقابة عنهم ، أما بالنسبة 18.75% من أفراد عينة البحث فإنهم أكدوا أنهم لا يجدون مجال من الحرية داخل مناصب عملهم إلا عندما يسمح لهم زملائهم بذلك ، عكس 25 % من أفراد عينة البحث الذين يرون أنهم يجدون مجال من الحرية في مناصب عملهم كلما غاب ضغط العمل عنهم ، و أكدوا أن ضغط العمل الكبير جدا ، بسبب المسؤولية المحددة لكل فرد من أفراد هذه الفئة أما نسبة 12.5 % من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون أنهم يؤدون مصالحهم داخل مناصب عملهم بكل حرية و من خلال المقابلات التي تمت مع أفراد عينة البحث بسبب أن هذه الفئة تمثل الفئة المنخرطة داخل نقابة المركب ، و هم يستغلون هذه الأخيرة في تحقيق مصالحهم الخاصة .

• مناقشة و تحليل النتائج :

بعد إنجاز الفصول النظرية التي تضمنت التراث النظري وفق متغيرات البحث و كذلك الفصول الميدانية و التي تعطيها خصوصية عبر مجالات الدراسة المكانية ، و الزمانية و البشرية فإنه من المفترض أن يحمل ذلك التقسيم النظري و الميداني نوعا من التفاعل و الحركية بين متغيرات البحث و أبعادهما يأتي فيما بعد عنصر تحليل النتائج المستقاة إمبريقيا و ذلك في ضوء فروض الدراسة و الإطار النظري .

1 - تحليل النتائج :

تهدف هذه الخطوة إلى اختيار مدى صدق الفروض التي انطلقت منها الدراسة و التي كانت بمثابة إجابات مؤقتة لها ، فعدم صدق الفروض لا يعني إطلاقا خطأ الصياغة و التحديد أو نفي لقيمة البحث ، بل إن جزيئات و خصوصيات يفرضها الميدان قد تتحوا بالبحث منحني آخر للفرض المبدئي .

ومن خلال دراستنا لموضوع الخصخصة عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر من خلال دراسة حالة أجريت بالجزائر من خلال دراسة حالة أجريت بمجمع الحديد و الصلب " أرسلور ميتال " ، كانت مبنية على فرضية عامة و تدرج تحتها ثلاثة فرضيات فرعية بجملة من المتغيرات التنظيمية تبعا لهذه الفرضيات وفقا للأهداف المسيطرة لهذه الدراسة و التي تعد بمثابة خلاصة تحليل الأرقام المستقاة من الواقع ، ومدى توافقها مع منطلقات الدراسة النظرية .

أولا - الدراسة النظرية :

بدأنا في الدراسة النظرية بشرح مفهوم الخصخصة و رأينا أنها تعن تحويل إحدى النشاطات أو قطاع النشاطات من حالة مراقبة أو ملكية عامة إلى حالة خاصة ، أي أنها فعل يتضمن تقليل دور الدولة أو زيادة دور القطاع الخاص في إحدى النشاطات أو في ملكية وسائل الإنتاج ، بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الاعتماد على آليات السوق و تخفيف الأعباء المالية على الدولة التي تسببها شركات القطاع العام الخاسرة و تطوير الأسواق المالية و توسيع قاعدة الملكية الخاصة .

ثم بعد ذلك قمنا بتقديم لمحة بإيجاز حول نشأة الخصخصة و التي ترجع أصول تطبيقها إلى العالم ابن خلدون عندما تحدث في مقدمته عن أهمية اشتراك عام أي منذ 1377 م ، ولا يقتصر ذلك على " آدم سميت " في كتابه الشهير " ثروة الأمم " الذي نشره عام 1776 م بالاعتماد على قوة السوق و المبادرات الفردية و ذلك من اجل التخصيص و تقسيم العمل و بالتالي تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالاعتماد على المستوى الكلي و الجزئي .

بعد ذلك عمدنا إلى بحث أسباب و دوافع ظهور هذه السياسة في العالم الغربي ، حيث وجدنا هذه الدول التي أخذت بنظام الاقتصاد الموجه مركزيا أنها تسبح عكس التيار وأن النتائج التي حصلت عليها ليست هي المرجوة لذلك كان لا بد من مراجعة الجلسات خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي ، وقد بدأت عملية الخصخصة في الدول العربية منذ عام 1985 م من خلال خصخصة بعض المنشآت و الأنشطة التي تعود ملكيتها للدولة ، لكن قبل بحثنا عن الأسباب و دوافع ظهور هذه الإستراتيجية في العالم حيث وجدنا أنها تختلف من دولة إلى دولة أخرى ، غير أنه يمكن حصرها في الدوافع الاقتصادية حيث تشير الأدلة بشك متزايد إلى أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد على آليات السوق و المنافسة تزيد من الكفاءة الإنتاجية ، و الجودة وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يمثل الدفاع المالي سببا ذا أهمية بالغة حيث أن هذه السياسية تهدف إلى تخفيض الإنفاق العام للدولة و التخلص من الدفعات الخارجية لاستبعاد الإعسار المالي للشركات العامة المتوقفة عن الإنتاج ، كما تهدف إلى زيادة التدفق النقدي إلى خزينة الدولة من خلال بيع بعض الشركات القطاع العام إلى القطاع الخاص المفتوحة تؤدي إلى القضاء على جميع أنواع التسبب و الهدر في الموارد الاقتصادية و تؤدي إلى تخلي الدولة عن التوجهات القديمة التي نثبت عدم جدواها في الحياة العملية .

أما من الناحية الاجتماعية فهي تؤدي إلى المزيد من الحرية الشخصية و إيجاد الحافز الشخصي للإنتاج وتحقيق الانضباط في السلوك أثناء العملية الإنتاجية ، كما تؤدي إلى القضاء على التلاعب حيث أن القطاع الخاص بشكل عام أقدر على تطبيق مبدأ الثواب و العقاب لأنه ينظر العملية الإنتاجية من منظار العائد المناسب لأي حل مقدم .

وعلى إثر إخفاق الملكية العامة في تحقيق الأهداف المنشودة و إظهار عدم الكفاءة لهذا القطاع العام مما دفع الفكر الاقتصادي بالاهتمام بهذه القضية و ظهرت على إثر ذلك مجموعة من القضايا مثل نظرية حقوق الملكية ، ونظرية الاختيار العام .

بعد ذلك تناول الأشكال التي يمكن أن تأخذها هذه السياسة في الواقع العملي لمختلف البلدان و التي تم حصرها في : 1- تخصيص الإدارة ، 2- عقود الإدارة ، 3- التأجير ، 4- البيع الجزئي ، 5- الاكتتاب ، 6- البيع الكلي المباشر ، 7- استدراج العروض ، 8- المزاد العلني ، 9- البيع عن طريق السوق المالية ، 1- البيع بالتراضي .

وعموما يمكن تلخيص هذه الأشكال المختلفة للخصخصة في ثلاثة إستراتيجية أساسية وهي : إنهاء ملكية الدولة ، التوكيل أو التفويض ، الإحلال ، بعد ذلك قمنا بعرض الأهداف المرجوة من تطبيق هذه السياسة و ما هي مقومات نجاحها عمليا .

وبما أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعد شكل من أشكال هذه السياسة ، وبما أن المؤسسة محل الدراسة خاضعة لهذا الشكل من أشكال الخصخصة ، عمدنا إلى تعريف هذا الأخير على أنه قيام شركة أو منشأة ما بالاستثمار في مشروعات تقع خارج حدود الوطن الأم ، سواء من خلال إنشاء مشروع جديد بالكامل ، أو تملك أصول منشأة قائمة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة أو من خلال عمليات الدمج و التملك .

ويعرف بالاستثمار الأجنبي بأنه مباشر حين يمتلك المستثمر 10 % أو أكثر من أسهم رأسمال إحدى مؤسسات الأعمال .

بعد ذلك عمدنا إلى تقديم لمحة تاريخية عن ظهور هذا النوع أو الشكل من أشكال الخصخصة وما هي أنواعه ؟ وما هي محدداته ؟ وكذلك العوائد التي يمكن أن تتحصل عليها الدول المضيفة منه ؟ و المتمثلة أساسا في رؤوس الأموال ، التكنولوجيا الحديثة ، توفير فرص عمل ، تطوير قدرات و كفاءات العمال المحليين إلخ .

كما تناولنا في الدراسة النظرية التغيير التنظيمي باعتباره نتيجة حتمية لتطبيق هذه السياسة عمليا من خلال عرض بعض الأفكار التي جاءت في الثرات السوسيولوجي حول الموضوع ، فأخذنا هذا الأخير كونه ظاهرة نسقية ، ثم أخذنا التغيير التنظيمي حسب وجهة

نظر أنصار النظرية الموقفية ، التغيير التنظيمي بين الحتمية و الإدارية ، وما هي القوى الدافعة إلى التغيير التنظيمي ، أنماطه و مواطنه وكيف تتم إدارته ؟

أما في الفصل الأخير من الدراسة النظرية فحاولنا تقديم مفهوم دقيق للمؤسسة الاقتصادية و ما هي المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة بدءا بمرحلة التسيير الذاتي وصولا إلى واقع هذه الأخيرة في ظل الإصلاحات الهيكلية و الاقتصادية .

ثانيا - الدراسة الميدانية :

يمكن تناول الظاهرة الاجتماعية التي هي موضوع الدراسة من خلال المنحى النظري ، حيث تدرس بواسطة تحليل المفاهيم و النظريات الموجودة في التراث السوسيولوجي من جهة ومن خلال تحليل عدد من الوثائق ذات الصلة بالموضوع والتي تبين كيف تتجلى الظاهرة مجتمعيا من جهة أخرى ، وذلك ما تم القيام به في الدراسة من خلال الفصل الأول و الثاني و الفصل الثالث ، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية و التي تناولنا فيها الظاهرة من خلال بحثنا إمبريقيا ، و التي اشتملت على فصلين ، حاولنا من خلالهما جمع البيانات العددية و الخصائص التي تحملها الظاهرة عن طريق دراسة ميدانية مكنتنا من تحديد المنهج بعينة البحث و التي ركزنا من خلالهما حول مجموعة من المتغيرات والتي تتمثل أساسا في المستوى التعليمي ، التخصص المهني و متغير الخبرة من خلال الأقدمية .

ومن خلال هذه المتغيرات الرئيسية لعينة البحث تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر لافئة مهنية لها مستوى جامعي أكاديمي وهو ما يوضحه الجدول رقم (5) ، حيث قدرت نسبة هذه الفئة إلا بـ 14.95 % من المعدل الإجمالي لأفراد عينة البحث .

كما نلاحظ أيضا ينحصر بين 11-15 سنة بمعدل 54.83 % وهي نتيجة للإصلاحات و التغييرات التي مست المؤسسة محل الدراسة خلال هذه المرحلة ، حيث تم تسريح عدد من العمال خلال الفترة الممتدة بين 1997-2006 ، غير أنه من الضروري الإشارة إلى أن متغير " الخبرة " بقية متوفر داخل المؤسسة محل الدراسة ، ففي الكثير من البحوث العملية نجد أن الباحث يربط متغير الخبرة بمتغير الأقدمية وذلك صحيح لكن في بحثنا هذا نلاحظ أن عامل الخبرة متوفر ذلك أن أغلب العمال الذين تم تسريحهم بمختلف الاستراتيجيات التي

طبقتها المؤسسة خلال هذه المرحلة يتم توظيفهم عن طريق شركات المناولة LAS وبالتالي هنا يتم الاستفادة من خبرة هذه الفئة ذاتي الخبرة العالية التي اكتسبتها من الأقدمية و التي تقدر لدى بعض العمال بالـ 25-30 سنة .

إضافة إلى ذلك ومن خلال الفصل الثالث من الجانب النظري أتضح أن اغلب الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية قد باءت بالفشل في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإصلاحات ، فإن هذه الفئة المهنية ذات المستوى الجامعي أكاديمي حال دون نجاح هذه الإصلاحات التي مرت بها هذه المؤسسات في مراحلها السابقة ، وإن ما يؤكد ذلك هو طبيعة التغييرات التي تم إحداثها خلال هذه المرحلة من المراحل التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث أن هذه الأخيرة لم تركز على الجانب التكنولوجي بقدر ما ركزت على تنظيم العمل المعمول به داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك ما ستوضحه متغيرات الفرضية الجزئية الأولى للبحث .

- الفرضية الجزئية الأولى :

إن طبيعة التغييرات أحدثتها هذه المرحلة من مراحل ن مراحل المؤسسة الاقتصادية لم تركز على الجانب التكنولوجي بل ركزت على تنظيم العمل المعمول به داخل المؤسسة محل الدراسة ، وهو ما يوضحه السؤال رقم 15 من الاستمارة "أ" ، المتعلق بطبيعة التغييرات التي أحدثتها الإدارة الجديدة ، حيث اتضح أن طبيعة هذه التغييرات ليست تقنية خاصة بالتكنولوجيا الإنتاجية المستعملة داخل المؤسسة محل الدراسة ، وإنما ركزت على متغيرات أخرى مثل :

تكنولوجيا المراقبة التسييرية" ، ظروف العمل ، تنظيم العمل المعمول به ، الأجور المطبقة ، وذلك ما يوضحه الجدول رقم 14 عن السؤال رقم 15 من الاستمارة " أ" ، المتعلق بطبيعة التغييرات التي مست المؤسسة محل الدراسة ، حيث أن 22.42 % من أفراد العينة ربطوا هذه التغييرات بمتغير التكنولوجيا التسييرية و تكنولوجيا المراقبة ، 18.69 % ربطوا هذه التغييرات بتنظيم العمل المعمول به داخل المؤسسة و 27.10 % ربطوا هذه التغييرات بظروف العمل ، 37.38 % من أفراد عينة البحث ربطوا هذه التغييرات بالأجور المطبقة داخل المؤسسة محلا الدراسة .

أما فيما يخص طبيعة التغييرات التي طرأت على منصب عمل العامل كما يوضحه الجدول رقم 15 عن السؤال رقم 16 من الاستمارة 1 ، فإن أغلب أفراد عينة البحث الذين أجابوا بنعم و التي تقدر نسبتهم بـ 49.43 % ، ربطوا هذه التغييرات بتنظيم العمل المعمول به داخل المؤسسة ، ظروف العمل ، علاقات العمل .

إن ما نستخلصه من خلال هذه المعطيات الإحصائية لمتغيرات هذه الفرضية الجزئية ، أن الأسباب التي أدت إلى فشل الإصلاحات التي مست المؤسسة الاقتصادية في مراحلها السابقة في تحقيق الأهداف المرجوة منها لا ترجع إلى السبب التكنولوجي ، كسبب لتجاوز الأزمة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وإنما فهم وتحليل أفعال الأفراد كفاعلين اجتماعيين داخل المؤسسة وذلك من منطلق أن المنظمة إطار يمارس فيه الأفراد أفعالهم هذه الممارسة تكون جماعية وهادفة ، وبالتالي فالمؤسسة هنا ليست عون اقتصادي فقط ، وإنما هي نسق اجتماعي أو بناء اجتماعي بكل ما يتضمنه من علاقات سلطة وقيادة و ترتيب اجتماعي و ما ينتج عن ذلك من قيم و معايير تحكم توجهات و اختيارات الأفراد .

- الفرضية الجزئية الثانية :

أردنا من خلال متغيرات هذه الفرضية أن نفهم موقف العمال باعتبارهم فاعلين اجتماعيين داخل المؤسسة محل الدراسة من التغييرات التي أحدثت على المؤسسة خلال الفترة الأخيرة ، وردود أفعالهم اتجاه هذه التغييرات ، فمن خلال المعطيات الإحصائية التي توصلنا إليها من خلال متغيرات هذه الفرضية وجدنا أن موقف العمال هو موقف سلبي ، كون أن هذه التغييرات كما تم توضيحه من خلال الفرضية الجزئية الأولى ، لم تمس التكنولوجيا الإنتاجية المستعملة داخل المؤسسة بل ركزت على جوانب أخرى مثل تكنولوجيا المراقبة و تنظيم العمل المعمول به داخل المؤسسة ، فهم ينظرون إلى هذه التغييرات على أنها تخدم مصلحة الإدارة الجديدة فقط ، فالهدف الرئيسي للإدارة الجديدة من الاستثمار في هذه المؤسسة هو تحقيق الربح المادي و لتحقيق ذلك كان يجب الاستغلال الأمثل لكل الموارد سواء أكانت طبيعية أو بشرية ، وبما أن الموارد الطبيعية في مثل هذه الحالات توفرها الدولة ، بموجب الاتفاقيات الموقعة بين المستثمر و الدولة المضيئة ، كامتيازات لجذب الاستثمار الأجنبي إلى الداخل من جهة أو كشرط مثلما حدث في المؤسسة محل الدراسة من شروط لحماية العمال من تسريح من مناصب عملهم ، فإذا كانت الموارد الطبيعية توفرها

الدولة ، فإن الموارد البشرية و المتمثلة في العمال يتم استغلالهم بطريقة مثلى من خلال القضاء على نقاط الارتياب الموجودة داخل التنظيم و التي يستغلها العمال لتحقيق مصالحهم الشخصية ، أو حماية مصالح حصل عليها العامل من وجود في التنظيم ، فإذا كانت الرقابة شبه غائبة نهائيا في مراحل سابقة مرت بها المؤسسة الاقتصادية ، فإنها في هذه المرحلة متوفرة وبشدة إلى درجة أن العامل لا يمكنه أن يتحرك إلا في إطار ما تسمح به اللوائح التنظيمية وقوانين المؤسسة الداخلية ، وذلك ما توضحه المعطيات الإحصائية للجدول رقم (29) عن السؤال رقم (26) من الاستمارة " أ " ، حيث أن الفرد العامل لا يجد مجال من الحرية في منصب عمله كون أن الرقابة مشددة وتقدر نسبة أفراد العينة الذين أرجوا عدم وجود مجال الحرية إلى هذا السبب بـ 78.50 % من مجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث.

- الفرضية الجزئية الثالثة :

أردنا من خلالها أن نفهم مدى استقلالية فئة الإطارات القيادية المحلية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء مهامهم الوظيفية من أجل فهم موجات الفعل التسييري كفعل اجتماعي تقوم به هذه الفئة داخل المؤسسة ففي المراحل السابقة التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية ككيان اجتماعي لاحظنا إخفاق هذه الفئة في أداء دورها مما ترتب عليه فشل الإصلاحات في تحقيق الأهداف المرجوة في كل مرحلة من المراحل السابقة ، أما في هذه المرحلة و من خلال المعطيات الإحصائية لهذا البحث فإننا وجدنا أن هذه الفئة لا تتمتع بكل الحرية في اتخاذ القرارات اتجاه المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية ، ففي كل مرة عليهم الرجوع إلى الإدارة الجديدة في تعاملاتهم مع قضايا العمل .

وهو توضحه المعطيات الإحصائية للجدول رقم (38) عن السؤال 17 من الاستمارة "ب" حيث أن 62.5 % من أفراد عينة هذه الفئة يتخذون قراراتهم بالرجوع إلى الإدارة الجديدة .

ففي المراحل السابقة كان دور هذه الفئة يتمثل في المتابعة و الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية دون الاهتمام بدور العامل الإنتاجي ، فالعامل في نهاية المطاف يتقاضى أجره سواء تحقق الهدف الكلي أم لم يتحقق ، عكس ذلك ففي هذه المرحلة فإن هدف المستثمر الأجنبي هو الربح المادي ، و باعتبار أن هذه الفئة هي الوسيط بين الإدارة الجديدة

و باقي الفئات العمالية الأخرى فإن دورها أصبح يتمثل في متابعة مدى التطبيق الدقيق للقوانين و اللوائح التنظيمية الداخلية من جهة إضافة إلى متابعة أداء العامل ودوره الإنتاجي ، لأن الهدف هنا هو ليس تشكيل مجموعة منسجمة و متماسكة بقدر ما هو موجه نحو رفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية ، وذلك ما توضحه المعطيات الإحصائية للجدول رقم (36) عن السؤال رقم (15) من الاستمارة "ب" ، حيث أن نسبة 43.75 % من أفراد عينة هذه الفئة يرون أن قرارات الإدارة الجديدة في مجملها تركز على العمل على الإنتاج ، من جهة ، و تحسين الإنتاجية من جهة أخرى ، هذه الأخيرة التي لا تتم إلا من خلال التطوير و تحسين قدرات العامل بالدرجة الأولى وذلك ما تؤكد عدد الدورات التكوينية التي تبرمجها الإدارة الجديدة خلال السنة ، حيث تقدر نسبة العمال الذين تلقوا دورات تكوينية خلال فترة المسير الجديد بـ 46.66 % ، كما توضحه المعطيات الإحصائية للجدول رقم (32) من مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة ، إضافة إلى تحسين و تطوير قدرات العامل عن طريق التكوينية يتم تحفيزهم ماديا بالمكافآت و معنويا بالشكر و الرقية . أو حتى عن طريق التقاضي عن أخطائهم في حالة الخطأ ، وذلك ما توضحه المعطيات الإحصائية للجدول رقم (37) عن السؤال رقم 17 من الاستمارة "ب" ، أو حتى عن طريق اللجوء في بعض الأحيان إلى تطبيق الأساليب الردعية عن طريق العقوبات الإدارية .

غير أن هذه الفئة القيادية المحلية في هذه المرحلة لا يمكن دورها الوظيفي في متابعة تطبيق العمال للقوانين الداخلية للمؤسسة فقط و إنما متابعة دورهم الإنتاجي ، و بذلك فهي تعد الإطار المرجعي للاتخاذ القرارات التسييرية بالنسبة للإدارة الجديدة ، كون أن هذه الأخيرة ليست على دراية بالتركيبة الثقافية للمؤسسة محل الاستثمار ، فإن كانت هذه الفئة لا يمكنها معالجة قضايا العمل إلا من خلال الرجوع للإدارة الجديدة فإن هذه الأخيرة لا يمكنها اتخاذ قراراتها التسييرية إلا من خلال التشاور مع هذه الفئة .

توصيات و اقتراحات أفراد عينة البحث:

بعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها مهمة :

- 1 -إن بناء اقتصاد وطني يعتمد على الاستثمارات الأجنبية المباشرة ليس هو الحل الأمثل لتحقيق التنمية الاقتصادية على المدى البعيد ، بل يجب على الدول النامية رسم سياسات اقتصادية سليمة وتشجيع الاستثمارات المحلية الصغيرة وتحفيزها حتى تصبح قادرة على تلبية الطلب المحلي ، ولا يمنع ذلك من الشراكة مع الأجانب لفوائدها الأكيدة .
- 2 -لا بد من تفعيل الاستفادة من تواجد الاستثمارات الأجنبية المباشرة و التفاوض معهم حول نقل التكنولوجيا ومستواها إلى الدول المضيفة ، بشكل جدي وفعلي تطبيقي " وليس حبر على ورق .
- 3 -وضع قوانين تحمي حقوق العمال من تعسف و استغلال هؤلاء المستثمرين للأيدي العاملة المحلية " الرخيصة " في مختلف المجالات خاصة الصناعية منها .
- 4 -لا بد من توجيه هذه الاستثمارات الأجنبية سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة نحو الاحتياجات الحقيقية للاقتصاد الوطني .
- 5 -إن أغلب المستثمرين الأجانب وكغيرهم من الشركات الكبرى يسعون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة حتى وإن كان ذلك على حساب الدول المضيفة و بالتالي يجب مراعاة هذه النظطة .
- 6 -الاهتمام بالتكوين والتدريب الدائم و المستمر في إطار رسكلة موظفي ومنتجي الجماعات المحلية .

الصعوبات :

- 1- للدراسة عراقيل وصعوبات جمة في الظروف التي تمت فيها ، منها صعوبات موضوعية و أخرى ذاتية
- 2- تقنوية الموضوع أي كيف يمكن إطفاء الطابع السسيولوجي على المحتوى
- 3- طول المحتوى النظري الذي نراه مناسباً في حيث قد يبدو للبعض حشو .
- 4- تهرب بعض المسؤولين في المؤسسة من تقديم المساعدة لإنجاز الدراسة .
- 5- عدم التحكم في العدد الحقيقي للعمال لأنه كل ثلاثة أشهر تقوم مديرية الموارد البشرية بوضع تقرير و من خلاله و من خلال تبين تقلص عمال المؤسسة من جراء الذهاب من جراء الذهاب الإداري أو التسريح أو النشر (توزيعهم على الباقي الوحدات) .

الخاتمة :

لقد تزايد في الآونة الأخيرة اهتمام وتركيز الدول النامية على الاستثمارات الأجنبية المباشرة لما تحقّقه من نتائج تساعد في الخروج من المشاكل التي تتخبط فيها وتحقيق التنمية المحلية التي تهدف إلى الوصول إليها من دون جدوى ، نظرا لتداخل عوامل محلية وأخرى خارجية حال دون تحقيق الأهداف المرتبطة بالمخططات التنموية ، وهذا ما جعل الدول النامية ومنها الجزائر تسارع إلى دفع عجلة التنمية من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وجعلها تعمل في مناخ استثماري قادر على تحقيق أهداف الشركات الأجنبية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الدول المضيفة ، وهذا رغم أن مقدار الاستفادة غير متعادل ، ولكن المهم هو أن تكون للدولة المضيفة مكانة بين الدول التي تسير الوضع الاقتصادي العالمي الجديد .

إن الدراسة التي بين أيدينا كشفت لنا حقيقة الاستثمار الأجنبي المباشر و التطورات الهائلة التي شهدتها في عصرنا ، أمام تدني مختلف الأشكال التقليدية لتدفق رؤوس الأموال الدولية ، واستقطاب تقنيات تكنولوجية تساعد الدول المضيفة على تضيق الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة ، إضافة إلى اكتساب خبرات عالية .

غير أنه من الخطأ أن نتعقد أن لهذه الأخيرة آثار إيجابية فقط ، بل له أيضا من السلبيات ما يعود بالضرر البالغ الأهمية سواء على المؤسسات الاقتصادية التي سيستمر بها من قبل المستثمر الأجنبي حتى على الاقتصاد الوطني بصفة عامة ، تتمثل أساسا هذه السلبيات في الاختلافات التي توقعها الشركات الأجنبية المستثمرة على المدنيين المتوسط و الطويل .

المراجع

قائمة المراجع :

أولا - الكتب و الرسائل الجامعية :

أ - الكتب :

- 1 - سامي عفيفي حاتم : الخبرة الدولية في التخصصة ، ط1 ، سنة 1994 .
- 2 - العشي مبارك : مجلة العلوم الإنسانية ، منشورات جامعة قسنطينة ، 1997.
- 3 - د. أحمد ماهر ، التخصصة ، الدار الجامعية - الاسكندرية - 2002
- 4 - د. علي عباس : إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام) . حامد للنشر و التوزيع ط 1 ، سنة 2003 .
- 5 - حلواني ابتسام عبد الرحمان : التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض العدد 67 ، ص 47 ، 1990 .
- 6 - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة .
- 7 - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غرين للطباعة و النشر ، القاهرة .
- 8 - محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان - الأردن ، 2002 .
- 9 - الطجم عبد الله عبد الغني : التطور التنظيمي ، المفاهيم ، النماذج و الاستراتيجيات ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، الرياض 2001.
- 10 - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط. 2003 ،

- 11 - وندل فرنش وسيسل بيل جونيز :تطوير المنظمات ،تدخلات علم السلوك
لتحسين المنظمة ،ترجمة وحيد بن علي أحمد الهندي ،إدارة الطباعة و النشر بمعهد
الإدارة العامة ،الرياض ،2000 .
- 12 - علي عبد الرزاق الجلبي ،علم الاجتماع التنظيم ،النظرية والتطبيق دار
المعرفة الجامعية الاسكندرية ،1989.
- 13 - عامر الكابيسي ،التنمية الإدارية ،المدخل و النظريات ،مجلة الإدارة
،يصدرها اتجاه جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة ،مجلد 16.
- 14 - الحسيني السيد ،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ،دار المعارف الجامعية
، الإسكندرية .
- 15 - محمد علي محمد ،علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ،
الإسكندرية.
- 16 - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس التنظيمي ،المؤسسة الوطنية للكتاب /
الجزائر ،1992 .
- 17 - محمد الصغير بعلي ، تشريعات العمل في الجزائر ،الجزائر 1992 .
- 18 - سعيد النجار ، التخصيصية و التصاليحات الهيكلية في البلاد العربية ،صندوق
النقد الدولي العربي ، أبو ظبي 1988.
- 19 - محمد السويدي ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و التجارب العالمية ،
المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1988.
- 20 - خليل محمود حسن الشماع ،وخيفير ،كاظم محمود ،نظرية المنظمة ،ط1،دار
المسيرة الأردن ،2000،ص 20.
- 21 - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ،مخبر علم
الاجتماع ،جامعة قسنطينة ،الجزائر ،2006 ،ص 197.
- 22 - د. اسماعيل عرباجي ،اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 1996.
- 23 - محمد شفيق البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،
المكتب الجامعي ، مصر ، ط 1 ، 1985.

- 24 - عمار بوحوش و محمد محمود الذبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، الجزائر ، 1995 .
- 25 - محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دراسة في طرائق البحث و أساليبه ، ط 2 ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1987 .
- 26 - عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة ، ط 8 ، 1982 .
- 27 - عبد اللطيف بن أشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط ، (1962-1980) د.م.ج . الجزائر ، 1982 .
- 28 - سفير ناجي ، محاولات في التحليل الاجتماعي ، الصناعة و التنمية د.م.ج ، الجزائر ، 1989 .
- 29 - أحمد هني ، إقتصاد الجزائر المستقلة ، د.م.ج الجزائر ، ط 2 1993
- 30 - علي زغود : المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر .
- 31 - أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، د،م،ج ، الجزائر ط 2 ، 1994 .
- 32 - محمد كامل ليلة ، نظريات المؤسسات العامة - جامعة بيروت العربية 1978.
- 33 - محمد بومخلوف ، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، د،م،ج الجزائر.
- 34 - حسان الجيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية د،م،ج ، الجزائر 1988 .
- 35 - جون . م فينتري ، فرنك ب شيروود ، التنظيم الإداري ، ترجمة محمد توفيق رمزي ، مكتبة البهجة المصرية ، بدون نسبة .
- 36 - سعد عيد مرسي بدر ، الإيديولوجيا و نظرية التنظيم ، مدخل نقدي ، دار المعرفة الجزائرية ، الاسكندرية 2000

- 37 - مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير افكر التنظيمي خلال
مئة عام ، دار المكتب الحديث الأردن ط 2 ، 2002.
- 38 - دافيد س ويلسون ، إستراتيجية التغيير ، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير
تحية السيد عمارة ، الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 2001
- 39 - راوية أحسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية الجامعية 2002.
- 40 - د. كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين دار
المنهل اللبناني ، ط 2 .
- 41 - د. ضياء مجيد الموساوي ، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية آراء و
اتجاهات ، ديوان المطبوعات الجامعية .
- 42 - د. محمد دياب ، الخصخصة من الإحتكار العام إلى الإحتكار الخاص ، مجلة
العربي العدد 507 فيفري 2001 .
- 43 - د. عبد السلام أبو قحف ، الاشكال و السياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية
، جامعة الاسكندرية .
- 44 - د. زينب حسين عوض الله ، مكونات و محددات الاقتصاد الدولي ، نظرة
عامة على بعض القضايا ، دار الجامعة للطباعة و النشر ، مصر 1998
- 45 - د. حسين عمر الاستثمار و العولمة ، دار الكتاب الحديث ، مصر ط 2006
- 46 - د. فريد النجار ، الاستثمار الدولي و تنسيق الضريبة ، دار الشباب المباشر
الجامعية ، مصر ط 3 .
- 47 - د. محمد أميرة حسب الله ، معدات الاستثمار الأجنبي المباشر و الغير
المباشر في البيئة الإقتصادية ، ط 2004
- 48 - د. محمود جاسم الصميدي ، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان سوريا ،
2007

ب الرسائل الجامعية و المجالات :

- 1 - بن عيسى محمد المهدي ، رسالة دكتوراه ،ثقافة المؤسسة ،دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية للجزائر ،حالة " تايب غاز " ،غرداية .
- 2 - بن عيسى محمد المهدي ،تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة للتنظيم الصناعي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات ، جامعة الجزائر ،1997 .
- 3 - سعد بشاينية ،تنظيم القوى العاملة للمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية ،دكتوراه دولة في علم الاجتماع ،جامعة قسنطينة ،معهد علم الاجتماع ،1994 - 1995 .
- 4 - يوسف سعدون ،الصراع الاجتماعي للتنظيم الصناعي ،رسالة ماجستير ، الاسكندرية .
- 5 - رحال سليمان ،رسالة ماجستير ،الثقافة التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية "سيدار عنابة "
- 6 - الطاهر أجغم ،أساليب الاتصال وعلاقتها بإتجاه العمال ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة قسنطينة ،معهد علم الاجتماع .
- 7 - لوكيا الهاشمي و بغاول زهير ، القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية الجزائرية ،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة قسنطينة ،العدد 7 ،سنة 1996 .

ثانيا - المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- BEN OSMEME MAHFOUD – LAPRIVATION ALGERIE –
REVUE UNIVERSITAIRE CONSTANTINE SCIENCE
HOMAINNE 1994.
- 2- PIERRE MORINETERIC DELAVALLEE MLE MANAGER A
L’ECOUTE DE SOCIOLGUE ,EDITION DOGANISATION
PARIQS , 5^{EME} TIRAGE ,2001 .
- 3- EVAN SAIMSON : DIXGRANDS
PRABLEMESECOMIQUES CONTEMPORAINS
,ED,O.P.U ,ALG 1993
- 4- ANDRE CUITTET ,DEVLOPPERLES COMPETENCES
PARUNE INGEIERIE DE LA FORMATION ,2^{EME} EDITIONS
ESFEDITEUR , PARIS ,1998 .
- 5- TAYEB HAFSI : GERER L’ENTREPRISE PUBLIQ
,O.P.W.ALGER 1990.
- 6- VERONIQUE PERRET : LA GESTION DU CHANGEMENT
ORGANISATIONNELLE : ARTICULATION DE
REPRESENTATION AMBIVALENTES , SUR SITE
INTERNET , WWW,STRATEGIE-AIMS-COM.

