الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العـــالي والبحث العلمي

جامـــعة البليـــدة 2

كلية العلوم الانســـــانية والاجتمـــاعية

قسم العلوم الاجتمـــاعية

أساليب التسيير في المؤسسات المختلِطة وأثرها في علاقات العمل

دراسة ميدانية بمصنع الأسمنت متيجة "SCMI" بمفتاح ولاية البليدة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال والعلاقات العامة

إعداد الطالب:

برّاحي عبد الكريم

إشراف الأستاذ الدكتور:

لـــراري عبد السلام

السنة الجامعية:2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العـــالي والبحث العلمي
جامـــعة البليــدة 2
كلية العلوم الانســـانية والاجتمـــاعية
قسم العلوم الاجتمـــاعية

أساليب التسيير في المؤسسات المختلِطة وأثرها في علاقات العمل

دراسة ميدانية بمصنع الأسمنت متيجة "SCMI" بمفتاح ولاية البليدة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال والعلاقات العامة

إعداد الطالب:

برّاحي عبد الكريم

لجنة المناقشة المشكّلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مسّـاك أمينـــة	أستـــاذة	جامعة البليدة 2	رئيـــــــساً
لراري عبد السلام	أستـــــاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقرّراً
مادوي نجيّـــة	أستـــاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 2	عضواً مناقشاً
نعموني سميـــر	أستـــــاذ	جامعـة تيبـــازة	عضواً مناقشاً
سبخاوي حنـــان	أستـــاذة محاضرة أ	جامعة المديـــة	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية:2023/2022

الإهـــداء

قال الله تعالى:﴿ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ ﴾

– الآية (67) سورة يوسف –

الحمد للّه العليمِ الحليمِ الذي وَفّقَنا لإتمام هذا العمل، عليه توكلنا وبه نستعين، وصلِّ اللّهمَّ وسلِّم على نبينا محمّد وعلى آله وصحبه أجمعين؛

ثمّ الشكر موصول إلى أمّي حفِظها الله التي طالما ساندتني لإنجاز عملي المتواضع

إلى إخوتي وأخواتي كلّ باسمه، وإلى جميع زملائي في قسم العلوم الاجتماعية

متمنياً لهم كلّ الخير والتوفيق؛

وكذلك إلى كلّ معلِّم ومدرِّس استفدت منه في سبيل طلب العلم.

الشـكر والتقديــر

أقدّم شكريَ الخاص إلى المشرف على الأطروحة، الأستاذ الفاضل **لـــــراري عبد الســـلام** شكراً أستاذي الكريم على نُصحِك وتوجيهاتك ورحابة صدرك؛

كما لا يفوتني أنْ أشكر أساتذتَنا الفضلاء في شعبة علم الاجتماع، والذين ساهموا في بلوغنا هذه الدرجة العلمية، ودون أنْ أنسى الترحم على من فارقنا منهم؛

أشكر أيضاً الأساتذة أعضاء اللجنة المُوقَّرين لقَبول مناقشة هذه الأطروحة؛

والشكر موصول إلى كلّ من أعانني وقت الحاجة والعثْرة حين إنجاز البحث الميداني، لا أنسى صنيع عملكم لأجلي؛

وأخيراً، إلى كلّ العمّال باختلاف مناصبهم، المتعاونين معنا في إنجاز البحث، وأخصّ بالذكر الشباب المستخدَمين في مصلحة التكوين الخارجي في المصنع؛

شكـــــراً لـــــكم جميعاً.

ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية تكيف الفئات السوسيومهنية مع أنموذج التسيير الوافد إلى مؤسسة صناعة الأسمنت متيجة "SCMI"، من حيث علاقاتهم وتفاعلاتهم التنظيمية، من خلال الكشف عن أشكال تغيّر علاقات العمل السائدة في نسق المؤسسة في وضع الشراكة الأجنبية، وعليه تمّ تشكيل تساؤل رئيسي، مفاده "كيف تتكيف الفئات السوسيومهنية في علاقاتها وتفاعلاتها مع أساليب التسيير المستحدثة في إطار الشراكة؟"؛

وينقسم هذا التساؤل إلى ثلاث تساؤلات فرعية، ثمّ بعدها تمّ اقتراح فرضياتها البحثية قصد الدراسة الميدانية، حيث تمّ التركيز على دراسة الأثر في متغير علاقات العمل في فترة الشراكة (2008–2018)، فأمكننا تحصيل 41 استمارة أسئلة، في حيِّز عينة "نمطية" من المجتمع الكلي للمبحوثين في المؤسسة، واعتمدنا بعض المقابلات الحرّة كأداة تدعيمية، أمّا منهج الدراسة فهو منهج وصفي؛

تمّ التوصل من خلال التحقيق الميداني للمؤشرات، إلى أنّ نجاح مداخل عملية التغيير والتطوير التنظيمي، على شاكلة التحفيز المادّي، له أثر إيجابي مباشر في طبيعة علاقات العمل السائدة، في تحسين جودتها، فغيّرت تلك الامتيازات مواقف جماعية وفردية، وجعلت العديد من العُصب التنظيمية تحاول التكيّف مع استراتيجية المؤسسة؛ وتوصلنا إلى وجود تأسيس وتنشيط لعلاقات التعاون، برزت من بين التفاعلات ضمن إعادة تشكّل أنماط علاقات العمل السائدة، لمّا فرضَت الإجراءات التسييرية في هذا الظرف، منطقا علائقياً محدّداً؛ والتماس تأثير تحسّن الاتصال التنظيمي وظروف العمل وعملية المشاركة في اتخاذ القرار... في انسجام ووحدة جماعة العمل.

قائمة المحتويــات

الموضوع	الصفحة
أ- الإهــداء	
ب- الشـكر والتقديــر	
ج- ملخص الدراسة	
د- قائمة المحتويات	
هـ- قائمة الجــداول	
و- قائمة الأشــكال	
ز- قائمة الملاحـق	
مقدمـــة	01
الباب الأول **الجانب النظري**	
الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة	
تمهيد	07
1-1- أسباب اختيار الموضوع	08
1-2- أهداف الدراسة	09
1-3- أهمية الدراسة	09
1-4- الإشكالية	11
1-5- صياغة الفرضيات	15
1-6- تحديد مفاهيم الدراسة	15
1-6-1- مفهوم علاقات العمل.....	15
1-6-2- مفهوم الشركات المختلِطة	18

1-6-3- مفهوم الشراكة الأجنبية	20
1-6-4- مفهوم أساليب التسيير	21
1-7- المقاربات النظرية	23
1-7-1- النظرية التعاونية "شستر بارنارد" (Chester Bernard)	24
1-7-2- الهوية في العمل "رينو سانسوليو" (L'identité au travail, Sainsaulieu, R)	28
1-7-3- أنموذج "لاورنس ولورش" (Paul Lawrence, Jay Lorsch)	31
1-8- الدراسات السابقة	35
1-8-1- الدراسات الوطنية	35
1-8-2- الدراسات الغربية	42
خلاصة الفصل	50
الفصل الثاني: تطور القطاع العمومي الصناعي في الجزائر والاستثمار الأجنبي المباشر	
تمهيد	52
2-1- الإصلاحات الاقتصادية والتحول إلى اقصاد السوق	53
2-1-1- إعادة الهيكلة	54
2-1-2- استقلالية المؤسسات	57
2-1-3- التطهير المالي للمؤسسات	58
2-1-4- الخوصصة	59
2-2- تنمية القطاع الخاص وإصلاح المؤسسات العمومية	59
2-3- خوصصة المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية	62
2-4- سياسات تحسين مناخ الاستثمار في الجزائر	65
2-4-1- الاصلاحات الاقتصادية والانفتاح على العالم الخارجي	65
2-4-2- الإطار التشريعي والتنظيمي	66
2-5- الإطار النظري للاستثمار الأجنبي المباشر	67

2-5-1- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر	67
2-5-2- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر	69
2-5-3- صور الاستثمار الأجنبي المباشر	71
2-6- الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر - الواقع والنماذج-	72
2-6-1- أنواع الشراكة الأجنبية	73
2-6-2- واقع ومستقبل الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر	75
2-6-3- عوائق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر	78
2-6-4- الدوافع المؤدية إلى الشراكة الأجنبية في الجزائر	81
2-6-5- واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر	84
2-6-5-1- توجه الجزائر إلى عقود الشراكة	84
2-6-5-2- توقيع اتفاق الشراكة الأجنبية مع الاتحاد الأوروبي	88
2-7- نماذج الشراكة الأجنبية في قطاع صناعة الأسمنت (الاتفاق، السياق، والنتائج)	91
2-7-1- إبرام عقود الشراكة بالتسيير لمصانع الأسمنت	91
2-7-1-1- تقييم شراكة المؤسسات العمومية الاقتصادية مع الشركات الأجنبية في شعبة صناعة الأسمنت	95
2-7-2- تاريخ شركة "لافارج" (Lafarge) في الجزائر 1866- 2008	100
خلاصة الفصل	110
الفصل الثالث: تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - مراحل التحول، الأساليب والخصائص-	
تمهيد	112
3-1- مراحل تطور تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية	113
3-1-1- تسيير المؤسسات العمومية في ظل الاستقلالية	113
3-1-2- تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق	118
3-1-2-1- خصائص تسيير المؤسسة العمومية في ظل المرحلة الانتقالية	118

3-1-2-2- التصحيح الهيكلي للاقتصاد الوطني والتحول إلى اقتصاد السوق	121
3-1-2-3- عملية إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات الاقتصادية العمومية	123
3-1-2-4- خصائص تسيير المؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق	128
3-1-2-5- تسيير المؤسسات العمومية في مرحلة الخوصصة	133
3-2- خصائص أساليب التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية	139
3-2-1- الأنموذج الكلاسيكي البيروقراطي في التسيير	140
3-2-2- تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في إطار إعادة الهيكلة "1988/1980"	148
3-2-3- التسيير في إطار الاستقلالية والتحول إلى اقتصاد السوق	150
3-3- أساليب تسيير المؤسسة العمومية الصناعية في ظل الشراكة الأجنبية ...	152
3-3-1- عقد تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار الشراكة الأجنبية	152
3-3-2- مدخل التطوير التنظيمي كأسلوب تسيير	155
3-3-2-1- مفهوم التطوير التنظيمي	155
3-3-2-2- مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه	158
3-3-2-3- مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي	160
3-3-2-4- الشمولية في استراتيجيات التطوير	166
خلاصة الفصل	168
الفصل الرابع: أبعاد علاقات العمل في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية	
تمهيد	170
4-1- الحقل الاجتماعي التنظيمي لعلاقات العمل	171
4-1-1- العلاقات الاجتماعية في التنظيمات الصناعية	171
4-1-1-1- أهم المداخل السوسيولوجية لفهم العلاقات الاجتماعية	171
4-1-1-2- أشكال العلاقات الاجتماعية في التنظيم	175
4-1-2- العلاقات السلطوية داخل التنظيمات	176

4-2- علاقات العمل نتاج عمليات التفاعل الاجتماعي في التنظيم	179
4-2-1- العلاقات التعاونيـــة	179
4-2-2- علاقات الصراع	183
4-2-2-1- التفكير الاجتماعي للصراع	183
4-2-2-2- مراحل الصراع في المؤسسة	191
4-2-3- التجنب كاستراتيجية علاقاتية	193
4-2-4- علاقات التحالف التنظيمي	196
4-2-5- علاقات التماسك بين جماعات العمل	199
خلاصة الفصل	203
الباب الثاني **الجانب الميداني**	
الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة	
تمهيد	206
5-1- المنهج المتّبع في الدراسة	207
5-2- التقنيات والأدوات المنهجية المستخدمة	208
5-3- مجالات الدراسة	211
5-3-1- المجال المكاني	211
5-3-2- المجال الزمني	214
5-4- مجتمع وعينة البحث	215
خلاصة الفصل	218
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتقديم نتائج الفرضيات	
تمهيد	220
6-1- عرض وتحليل الجداول	221

6-1-1- عرض الجداول المتعلقة بالبيانات العامة للمبحوثين	221
6-1-2- عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى	224
6-1-3- عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية	244
6-1-4- عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة	257
6-2- الاستنتاجات الجزئية الخاصّة بالفرضيات	271
6-2-1- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى	271
6-2-2- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية	272
6-2-3- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثالثة	274
6-3- الاستنتاج العام للدراسة	276
خاتــمة	278
التوصيات	279
قائمة المراجع	281
المــلاحق	293
الملخص باللّغة الأجنبية	305

قائـــمة الجـــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عقود الشراكة الأجنبية في الشركات الجزائرية للأسمنت فترة "2005-2008"	92
02	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	221
03	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	222
04	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل في المصنع	223
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة في المصنع	224
06	تمثيل العمل في المصنع بالنسبة للمبحوثين	224
07	فترة دِراية المبحوثين بانضمام الشريك الأجنبي للمصنع	226
08	مواقف المبحوثين من الشراكة الأجنبية في المصنع	227
09	تفضيل المبحوثين لتبعية المصنع	229
10	التماس المبحوثين لتكافؤ فرص الاستفادة من التكوين قبل وفي ظل الشراكة	231
11	مجالات التغييرات الجديدة في إطار الشراكة الأجنبية	233
12	تقييم المبحوثين لجودة العلاقات المهنية في المصنع في ظل الشراكة حسب متغير السن	235
13	نظرة المبحوثين لنتائج تغيّر بعض العلاقات بين الرؤساء وبين زملاء العمل في ظل الشراكة حسب متغيّر الأقدمية في العمل	237
14	تنامي وتمركز التعاون بين مختلف أوساط الفئات السوسيومهنية قبل وفي ظل الشراكة	239
15	تقييم المبحوثين لتأثير الإجراءات التنظيمية في ظل الشراكة في فعالية التسيير حسب وظائفهم	241
16	إمكانية استمرار التغيّر الحاصل في العلاقات المهنية إلى مرحلة "ما بعد الشراكة" من عدَمِه حسب متغيّر الأقدمية	242

17	إمكانية تحسّن مردودية العمّال في مرحلة الشراكة من عدَمِه	244
18	التماس المبحوثين لوجود علاقات تعاونية وتضامنية بين فرق العمل من أجل تطبيق عناصر مشروع الشراكة	246
19	تقييم المبحوثين لردّات فعل العمّال اتجاه التغييرات التنظيمية في مرحلة الشراكة	247
20	إمكانية تطوير أسلوب تسيير الموارد البشرية من عدمه في مرحلة الشراكة	248
21	إمكانية وجود التساند والتعاون لإنجاح مشروع الشراكة	249
22	مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تكوين علاقات عمل تستند إلى مبادئ المؤسسات الناجحة	250
23	أشكال العلاقات الأكثر انتشاراً إلى أقلّها فيما يخص تفاعل العمّال مع قرارات وتغيّرات مرحلة الشراكة، من ترتيب المبحوثين (من 1 إلى 3)	252
24	أشكال علاقات (التضامن والتعاون/الصدام أو الصراع/ التنافس) كاستراتيجيات لتكيف العمّال مع وضع الشراكة	253
25	إمكانية تقليص الإجراءات التنظيمية في ظل الشراكة لهامش الحركة في ميدان العمل حسب متغير سنوات عملهم	255
26	إمكانية إقامة المصنع لبرامج إعلامية حول مشروع الشراكة الأجنبية	257
27	اللغة الأكثر استخداما في المصنع حسب المبحوثين	258
28	إمكانية تجاوب العمّال مع جهود تحسين ظروف العمل في ظل الشراكة	259
29	إمكانية العمل في إطار الانسجام والوحدة في ظل الشراكة	260
30	إمكانية وجود مجال لتجمّعات يلتقي فيها العمّال	261
31	إمكانية عمل المؤسسة على توفير مجال لمشاركة اتخاذ القرار حسب متغيّر الوظيفة	262
32	تقييم المبحوثين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار قبل وفي مرحلة الشراكة	263
33	اطلاع العمّال على التغيّرات الهامّة في المصنع	264
34	اعتماد أساليب المسيّر الأجنبي مبادئ معينة في تحسين الانسجام التنظيمي	265

35	تقييم المبحوثين لاهتمام واستجابة إدارة الشركة لمشاكل وانشغالات العمّال قبل وفي مرحلة الشراكة	267
36	اقتراح المبحوثين للعوامل المؤدية إلى تحسين علاقات العمل في المصنع	269

قائـــمة الأشـــكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنموذج لاورنس ولورش	34
02	المراحل الإحدى عشرة للامتلاك الكامل للمشروع	71

قائـــمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الأسئلة	293
02	صورة مصنع الأسمنت القديم "ريفي" / بمفتاح أُنشأ سنة 1900	301
03	ورشات "لافارج" في حسين داي –الجزائر العاصمة– إبّان الحقبة الاستعمارية	302
04	العلامات التجارية لشركة الأسمنت متيجة "SCMI"، شركة لافارج "Lafarge" المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر "GICA"...	303
05	مخطط يوضح شبكة الطرق والبنايات التقنية للمصنع	304

مقدّمــة

مثّلت المواضيع المتعلقة بدراسة المواقف والتمثّلات وعلاقات العمل في التنظيمات الصناعية الجزائرية، في حالة وفي وضعية الشراكة الأجنبية والخوصصة عموما، مجالاً أكاديمياً، استقطب اهتمام العديد من الطلبة والباحثين، في مختلف الميادين العلمية، ولا يمكن من خلال اكتسابنا لطريقة خاصة في فهم الظواهر الاجتماعية في ميدان علم الاجتماع، أن ندع جانب التحولات السوسيواقتصادية في المجتمع عامّة، والتنظيمات بوجه خاصّ، من دون تعقّبٍ وتحقّقٍ علمي، لمعاينة وفهم هذا الواقع؛ والنّاظر في اجتهادات الباحثين المتقدّمين في هذا السياق، في فترة اشتراكية النظام الاقتصادي، ثمّ المرحلة الانتقالية، من حيث دراسة العمل والتنظيمات الصناعية في المجتمع، يلتمس جهوداً ومحاولات حثيثة لفهم الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية التي حدثت، فاتسمت تلك البحوث تارة بمسايرة التوجه السياسي والاجتماعي للدولة، وتارة أخرى بالمعالجة النقدية للقضايا، في مواضيع التصنيع والثقافة والقيم المحلية، والنساء في العمل، وعلاقات العمل – بما في ذلك العلاقات الاجتماعية–.

وفي وسط التباين الحاصل في تموقع سوسيولوجيا دراسة الظواهر المتعلّقة بالعمل والتنظيمات الصناعية في مجتمعنا، من خلال تباين وضعيات الباحثين في قدرتهم وتمكّنهم من تحصيل أبحاث علمية تمتاز بالتمحيص والنقد، وكذا في الإقبال والطلب المجتمعي على مادة هذه المعرفة، تبقى الحاجة كامنة ملحّة لها لرصد وفهم انتقالية وتغيّر أو تجدّد تلك الظواهر، والحال هذه تستدعي أيظا تجدّداً في طريقة طرح وتناول المواضيع المتداخلة في إشكالياتها لدى الباحثين، بحيث يُضمَن لها مسعى مغايراً عمّا سلكته الدراسات والأبحاث السابقة.

بالتالي، فإن هذه الدراسة حول تأثير الشريك الأجنبي بأساليبه التسييرية والإدارية في بعض أشكال علاقات العمل في المؤسسة الصناعية العمومية، تمت عملية تشكيل مسعاها البحثي، عبر تدقيق الفهم بالمتغيّر التابع للدراسة، وهو علاقات العمل، لنتوصل من خلال التأطير العلمي، إلى الصورة النموذجية المبتغاة للبحث، فمن دراسة تأثير الشراكة الأجنبية في العلاقات الاجتماعية وقيم المجتمع المحلي مبدئياً، إلى دراسة تأثيرها في علاقات العمل بأشكالها الإجرائية المُستهدَفة في ميدان الدراسة (مصنع الأسمنت)، متمثّلة في علاقات التعاون والتضامن وعلاقات التنافس، وعلاقات الصراع، والاجتهاد في فهم ورصد أوجه التحولات القائمة في هذه العلاقات في مرحلة الشراكة الأجنبية، مع مقارنة العديد من المواقف وأشكال العلاقات المهنية في مرحلتين متباينتين لنشاط العمّال وتنظيم المصنع، الشراكة وما قبل الشراكة؛ استخدمنا خلال البحث الميداني للدراسة مؤشرات بذلنا فيها ما أمكن، مع الأخذ في الاعتبار تجاوب وتفهّم إدارة المصنع لموضوع الدراسة كبحث جامعي.

وبهدف الإحاطة النظرية الفكرية وكذلك التطبيقية بجوانب موضوع الدراسة، تمّ تقسيم متن الدراسة إلى جزئين: نظري وتطبيقي، لتنقسم الدراسة عموماً إلى الفصول التالية:

الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة، وقد تمّ تخصيصه عبر تسلسل منهجي لأهمّ الأسباب الموضوعية والذاتية لاختيار موضوع البحث، والأهداف المبتغاة من الدراسة، ثمّ تقديم الموضوع في طرح إشكالي، وفقرة للتساؤلات البحثية، ومن ثمّ صياغة فرضيات الدراسة، كما تمّ في هذا الفصل تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، بتقديم أهمّ التعريفات النظرية مع التعريف الإجرائي لكل مفهوم، ثم عرض المقاربات النظرية التي ارتأينا أنّها تناسب الموضوع، وفي آخر الفصل، تطرّقنا إلى أهم

الدراسات الأكاديمية المحلية والأجنبية التي تناولت الموضوع، ومحاولة تقييم هذه الدراسات والتعقيب عليها بكيفية الاستفادة منها.

الفصل الثّاني:

ورد بعنوان "تطور القطاع العمومي الصناعي في الجزائر والاستثمار الأجنبي المباشر"، وقد حاولنا في هذا الفصل استعراض أهم مراحل سيرورة تطوير القطاع العمومي الصناعي في الجزائر، بدءاً بالإصلاحات الاقتصادية في فترة الثمانينيات، والتحول إلى اقتصاد السوق، ثمّ تنمية القطاع الصناعي الخاص، وخوصصة المؤسسات العمومية الصناعية، وكذا سياسات تحسين مناخ الاستثمار في الجزائر، موضّحين من خلاله الأطر التشريعية والتنظيمية للإصلاحات المتعلّقة بالاستثمار، ثمّ الإطار النظري للاستثمار الأجنبي المباشر، وبعدها يأتي التطرّق إلى واقعه ونماذجه في الجزائر، ليتمّ التركيز في آخر الفصل على نماذج الشراكة الأجنبية في قطاع صناعة الأسمنت، ومن ضمنها حالة المصنع محلّ الدراسة، وعلى معلومات مهمّة عن الشريك الأجنبي "لافارج".

الفصل الثّالث:

جاء بعنوان "تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مراحل التحول، الأساليب والخصائص"، بمحاولة عرض الخصائص التنظيمية والتسييرية لكل أسلوب من أساليب تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية في كل مرحلة نذكرها، بمعنى التركيز هنا على أساليب التسيير المعتمدة، عن طريق تقديم سماتها التنظيمية والتسييرية والإدارية في تنظيم المؤسسة العمومية، وتطورها على خلفية سلسلة الإصلاحات المرحلية بهدف إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية، إضافة

إلى اجتهادنا في وضع أهمّ خصائص أساليب تسيير المؤسسة العمومية الصناعية في ظل الشراكة الأجنبية.

الفصل الرابع:

وجاء بعنوان "علاقات العمل أبعادها النظرية وأشكالها في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، تطرّقنا فيه إلى جانبين، أوّلهما الحقل الاجتماعي التنظيمي لعلاقات العمل، وذكر أهم المداخل السوسيولوجية لفهم العلاقات الاجتماعية، وأشكالها في التنظيمات، ومبحث عن العلاقات السلطوية؛ ثمّ ثانيهما، علاقات العمل نتاج عمليات التفاعل الاجتماعي في التنظيم، ليشمل كل ما تيسر تحديده من أبعاد علاقات العمل الممكنة أو السائدة في التنظيم محل البحث، في صورة أشكال مختلفة لعلاقات العمل، متمثلة في علاقات التعاون، علاقات الصراع، التجنب كاستراتيجية علاقاتية، والتماسك والتحالف التنظيمي.

الفصل الخامس:

الأسس المنهجية للدراسة، حيث تمّ التطرق فيه إلى المناهج المتّبعة والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، ثمّ مجالات الدراسة المكاني والزمني، تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكيفية اختيارها.

الفصل السادس:

والمتعلّق بعرض النتائج الميدانية للبيانات العامّة ومؤشرات الفرضيات، في شكل جداول بسيطة ومركّبة، مع قراءتها إحصائياً وتحليلها بالطريقة السوسيولوجية، ثمّ بناء الاستنتاجات الجزئية لكلّ فرضية، والاستنتاج العامّ للدراسة، وختاماً التوصيات المقترحة حول الموضوع.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

البناء المنهجي للدراسة

تمهيد:

يتعين على الباحث في العلوم الاجتماعية تحديد إطار عام ومنهجي لدراسته، حيث يتطرق فيه لأهم الأسباب الموضوعية والذاتية لاختيار موضوع الدراسة، وكذا الأهداف المبتغاة من هذه الدراسة، إضافة إلى طرح الإشكالية لإيضاح التساؤلات البحثية، ومن ثم صياغتها في شكل فرضيات للدراسة والتحقق منها فيما بعد في ميدان البحث، كما يتم في هذا الفصل تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة وتقديم التعريفات الإجرائية لكل مفهوم، ثم عرض المقاربات النظرية الملائمة للموضوع، وأخيراً أهم الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع بعينه أو قاربت أحد جوانبه، ثم محاولة تقييم هذه الدراسات وذكر مواطن الاستفادة منها.

1-1- أسباب اختيار الموضوع:

1-1-1- أسباب ذاتية:

- اهتمامي بهذا الموضوع نابع من البيئة الاجتماعية، بحيث تمثل المصانع والتنظيمات جزءاً من كيان المجتمع المحلي المحيط بالباحث، ومصدر لكثير من التفاعلات والظواهر الاجتماعية التي تنتشر داخلها وخارجها سواء في حالات الاستقرار أو التغيير، وهو ما دفع بي إلى محاولة دراسة وفهم واقع علاقات التنظيم الصناعي محل الدراسة؛

- محاولة رصد وتحليل ملامح وتمظهرات التغير في بنية تفاعلات وعلاقات العمل على إثر دخول المصنع في مرحلة شراكة أجنبية.

1-1-2- أسباب موضوعية علمية:

- تدعيم الدراسات العلمية في مجالي العلاقات العامة والاتصال ودراسة التنظيمات، عبر طرح للموضوع من زاوية جديدة، ليشمل بذلك مفهوم علاقات العمل أبعاداً إجرائية أخرى؛

- محاولة تشخيص واقع علاقات العمل والاتصال بين مختنف الفئات السوسيومهنية بالمؤسسة الصناعية العمومية في مرحلة حديثة من مراحل تطورها، ألا وهي مرحلة الشراكة الأجنبية؛

- معرفة مدى تأثير جوانب من أنموذج التسيير المستحدث في إطار الشراكة الأجنبية في علاقات العمل السائدة بالمصنع، ودرجة تكيّف العمال مع قيم العمل الوافدة.

1-2- أهداف الدراسة:

- إثراء المدخل السوسيولوجي المعتني بفهم الاصلاحات الاقتصادية في تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية، وما ينتج من تطبيقاتها من تداعيات على الإدارة والتسيير وعلاقات العمل؛

- التعرف على مدى تكيّف العمال من حيث اتصالاتهم التنظيمية وعلاقاتهم مع أساليب المسيّر الأجنبي، ومع التطورات التنظيمية التي تطرأ على المؤسسة الصناعية.

1-3- أهمية الدراسة:

يعدُّ دراسة جانب علاقات العمل من بين زوايا العلاقات العامة الداخلية على مستوى التنظيمات الحديثة، سواءً من حيث كيفية تشكلها ثم تمظهراتها المختلفة، وتأثير نوعية تلك التفاعلات والعلاقات في التنظيم، أو من حيث تأثرها بمستجدات وحركية التغيير التنظيمي، ويمكن أن نبرز هذه العلاقة كالآتي:

- تمثّل العلاقات العامة في المجال الصناعي فلسفة اجتماعية هدفها تحسين وتأكيد الصلة المتبادلة بين تنظيم المصنع وعماله على اختلاف فئاتهم وأذواقهم وبيئاتهم الاجتماعية، وتتمثل مجالات العلاقات العامة في توثيق الصلة بين العمال وإدارة المصنع، ويتطلب هذا الهدف ضرورة دراسة نفسية اجتماعية للعمال، ودراسة أفضل الأساليب للتأثير فيما يحقق رضاهم وإقبالهم؛

- العلاقات العامة هي فن دراسة التعاملات والاتصالات والعلاقات مابين الأفراد المكوّنين لجمهور المؤسسة، سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي، ولتلك العلاقات التي هي سمة التجمعات الانسانية جوانب عديدة اجتماعية وثقافية وإنسانية وغيرها، ومهمّة العلاقات العامة إيجاد الانسجام والتوازن بين تلك الجوانب، لتجنب الصراع وعدم التكيف والاغتراب الذي قد ينشأ داخل التنظيمات؛ والعلاقات العامة

باعتبارها تهتم بدراسة الجوانب الاجتماعية للسلوك بهدف إقامة علاقات إيجابية بنّاءة، تتّصل بالعلاقات الاجتماعية أيّما اتصال...، كما تهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية بشقيها السلبي والإيجابي حيث توجد تلك النوعية من العلاقات في كل المجتمعات، وتستخدم العلاقات العامة المنهج العلمي في قياس تلك العلاقة للوصول إلى أفضل وسائل التوجيه للتقليل من خطورة الآثار السلبية لتلك العلاقات.[1]

[1] شدوان علي شيبه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية. 2016، ص ص 38-40.

1-4-الاشكالية:

شهد العالم تحولات وتغيرات عديدة في تركيب المجتمعات والمنظمات، تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوحي الهائل والخوصصة والعولمة واعتماد أساليب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، فالوضع الراهن يكرّس الهيمنة للدول التي تتحكم في اقتصادها، ولها الأسبقية بين الدول في الاستغلال والتحضر والتكنولوجيا، ما يجعلها في المراتب الأولى بتقدمٍ ليس من السهل مواكبته بحكم التاريخ، هذا التفاوت الاقتصادي الذي يرتبط بالنظام الرأسمالي الذي لا يُعترَف فيه إلا بالأقوى، أي أنه لا مكان ولا بقاء إلا للقادر على المنافسة(أشخاص أو مؤسسات)، فالتنافس هو الذي أدّى ويؤدي إلى تشكل تكتلات اقتصادية قوية، وإلى تأسيس شركات قد يعادل رأسمالها ميزانيات مجموعة من الدول مجتمعة.

في وسط هذه الحقائق العالمية تسعى الدول النامية لوضع خطط تنموية محلية باعتبارها محاولة لعملية تحرر جزئية أو شاملة لميادين سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ومعرفية، بالتالي فإن مراميها وأهدافها يصعب تحقيقها من دون سياسات وآليات مبنية على العلم، ومن دون الأخذ بالاعتبار اتجاه التغير الاقتصادي والاجتماعي الذي لا يخضع للإرادة السياسية فحسب، بل هو أكثر من ذلك متأثر باستراتيجيات عالمية تفرض على البلدان النامية أدوارا معينة فيما يسمى بالتقسيم العالمي للعمل.

الجزائر كغيرها من الدول النامية عملت جاهدة لتحسين وضعها الاقتصادي موجهة بذلك جهودها نحو تنمية مؤسساتها وإعادة تأهيلها لكي تتكيف مع المعطيات المحلية والعالمية المستجدة، فقد سعت بُعَيد الاستقلال كغيرها من البلدان التي كسرت قيد الهيمنة الاستعمارية إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة، حيث تبنت الدولة آنذاك سياسة الاقتصاد الموجه، والتي أفرزت أبعاد ضعفها فيما

بعد استحالة استمراريتها أمام التحول الاقتصادي العالمي، فعملية الانتقال من نظام اقتصادي ممركز إلى اقتصاد السوق فرض على الدولة الجزائرية منذ بداية سنوات التسعينات سياسة إصلاح هيكلية سعت لإعادة تحقيق التوازنات الاقتصادية الكلية وتحرير الاقتصاد الوطني، وقد سمحت هذه الاصلاحات بتطوير القطاع الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستثمارات خاصة وطنية وأجنبية اقتحمت العديد من القطاعات الاقتصادية، على الرغم من العراقيل والصعوبات التي اعترضت سبيل تطوير هذا التوجه.

وإلى غاية يومنا هذا عرفت بلادنا عدة إصلاحات اقتصادية في مجال التنظيمات متمثلة في إعادة الهيكلة، فالاستقلالية، ثم الخوصصة، والاستثمار بمختلف أنواعه، وكذلك الاستثمار الأجنبي الذي يعتبر عاملا مهما لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ففتح المجال لتدفّق الاستثمار الأجنبي إلى البلد، مرحلةٌ هي بمثابة بعث نفس جديد للاقتصاد الجزائري لتطوير بِنْيته، وتنويع القطاعات التنموية خارج قطاع المحروقات، فبدأ الحضور الأجنبي يزداد يوما بعد يوم باستثماراته العديدة في شتّى الميادين، حتى أصبحت المؤسسة الاقتصادية الأجنبية تنافس نظيرتها الجزائرية محليا، وتواصلت الإجراءات التسهيلية لتشمل جل المستويات، الإطار التشريعي منها والقانوني والتنظيمي، وعملت على إيجاد مجال للحركة وحلول للمشاكل على أيّ مستوى.

وبحكم هذا الواقع الخاص، يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر في أغلب حالاته صيغة الشراكة لما تتميز به من قبول لدى الدولة، في إطار ما تحمله من مزايا مثل نقل التكنولوجيا والخبرة، وتطوير المهارات الفنية لدى الموارد البشرية وتوفير مناصب الشغل، وتأهيل الشريك المحلي بوجه عام، والحقيقة أن المؤسسة العمومية الجزائرية تواجه على العموم مشاكل عديدة أهمها قِدَم التكنولوجيا المستعملة وقلة الامكانيات المالية ومشاكل التسيير والتنظيم، وعدم القدرة التنافسية أمام الأسواق العالمية، وقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية التي أُجريت، أن الجانب المالي وإصلاح

القوانين والقرارات والتشريعات، وإن كانت من ضمن أسباب أزمة المؤسسة الجزئرية، إلا أن المشكل الرئيسي هو مشكل تسييري وتنظيمي، هذه بعض الأسباب التي دفعت بالدولة إلى تجربة خوصصة بعض المؤسسات الصناعية العمومية، وإدراجها في سياسة الشراكة الأجنبية كخطوة هامة تطمح إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

تمثل الشراكة الأجنبية في المؤسسة الصناعية العمومية في صيغة عقد التسيير حركية وتوجهات مغايرة، فهي تقدم عقلية وتصور جديد للمؤسسة والأفراد معا، وتطرح تفاعلات مختلفة تظهر على مستوى العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة وبالأخص في علاقات العمل السائدة في بيئة العمل، باعتبار أنها تُنمّي بينهم علاقات تفاعلية عميقة تحمل الكثير من عوامل التأثير والتأثر، حين تتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بطريقة معقدة، فتنتج العديد من الظواهر بعضها مستوحاة من الانطباع بالمرجعية الاجتماعية الثقافية للمؤسسة الجزائرية، وبعضها الآخر عبارة عن تلك الديناميكية والتراكمات الناتجة عن تعاقب نماذج التسيير في المؤسسة الجزائرية، بالتالي تشكل ذهنيات خاصة للمسيرين والعمال من خلال تفاعلها مع هذه التراكمات؛

وعليه، لا يمكننا الحديث عن عناصر نجاح معادلة واستراتيجية هذا التغيير دون التطرق إلى المناخ أو المحيط الذي تتم فيه عملية العمل، والذي يحتوي على علاقات تفاعلية اجتماعية تمثل نقطة محورية من حيث نوعيتها وطبيعة تأثيرها على سير وتنظيم العمل، علاقات تتنوع وتتفرع إلى علاقات رسمية بنّاءة، نجد بعضها يتحدد بدوره في النظام الهرمي للمؤسسة، ويتخذ شكلا ظاهرا ومما تدعوا الحاجة إليه في التنظيم، وإلى أشكال أخرى من العلاقات، قد لا تظهر في أطر رسمية تنظيمية، فهي تتعلق بمختلف الأقطاب الفاعلة داخل المؤسسة، وما تنطوي عليه من تشكل لعلاقات وتحالفات في إطار تجدد أو تغير للمواقف والأدوار في خضم عملية التغيير والتطوير التنظيمي، بحيث تتبنى استراتيجيات معينة قصد توجيه ومراقبة عمليات التغيير، والمشاركة في اتخاذ القرار، ونُجمِلها في عبارة

بسيطة، بأنها عبارة عن أبعاد متداخلة لعلاقات العمل بين الفئات السوسيومهنية، إذ هي العلاقات الناتجة عن مختلف عمليات التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة كجودة العلاقات الاتصالية وعلاقات التضامن والتعاون وعلاقات التنافس وعلاقات الصراع.

إن الناظر في واقع المؤسسة الصناعية العمومية اليوم، قد يندفع ويسارع إلى نقد نماذج التسيير وآلياته لبلوغ الأهداف بالطريقة المبتغاة نظريا، بينما قد يقترن نجاح عملية التسيير بمدى اهتمام المسيرين بجودة علاقات العمل التي تسود البيئة التنظيمية للعمل، ففي موضوع دراستنا المتمحور حول أساليب التسيير في الشركات المختلِطة وأثرها في علاقات العمل، في دراسة ميدانية بشركة الأسمنت متيجة «SCMI» بمفتاح، التابعة للمجمع الصناعي لأسمنت الجزائر «GICA»، والتي عرفت فترة شراكة أجنبية امتدت من سنة 2008 إلى قرابة نهاية 2018، عن طريق دخول "لافارج" «Lafarge»، وهي مؤسسة من المؤسسات العالمية الرائدة في إنتاج الأسمنت ومواد البناء، بعقد شراكة تسيير بنسبة 35 % بالمصنع، نحاول أن نتعرف على جانب من جوانب أثر هذه المرحلة، ونستهدف التعرف أيظا على كيفية تكيف الفئات السوسيومهنية مع أنموذج التسيير الوافد إلى المؤسسة، والكشف عن أشكال تغير علاقات العمل السائدة في نسق المؤسسة، وعلى هذا النحو نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

– كيف تتكيف الفئات السوسيومهنية في علاقاتها وتفاعلاتها مع أساليب التسيير المستحدثة في إطار الشراكة في المصنع محل الدّراسة؟

وتم تقسيم هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1– ما مدى تأثير التغيّرات التنظيمية في خضمّ الشراكة الأجنبية في علاقات العمل السائدة في المصنع؟

2– إلى أيّ مدى تمّ الاهتمام في عملية التطوير والتغيير التنظيمي في إطار الشراكة بجانب علاقات العمل السائدة في المصنع؟

3- ما هو دور أنشطة العلاقات العامة في عملية إنتاج ثقافة مؤسساتية وفي تحقُّقِ التَّكيف المهني مع قيم العمل الوافدة في إطار الشراكة؟

1-5- صياغة الفرضيات:

1- أدّى إدخال أسلوب تنظيم وتسيير مغاير عمّا تعود عليه العمّال إلى إعادة تشكيل علاقات العمل.

2- يُعدّ الاهتمام بتحسين جودة علاقات العمل في المصنع من الأهداف الضمنية لإجراءات التطوير والتغيير التنظيمي لدى الشريك الأجنبي.

3- يساهم تنويع عمليات العلاقات العامة في غرس ثقافة الانتماء لجماعة شاملة.

1-6- تحديد مفاهيم الدراسة:

1-6-1- مفهوم علاقات العمل:

تعددت زوايا طرح وتفسير مفهوم علاقات العمل، كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فاهتم بعض الباحثين بمصطلح "علاقات العمل"، واهتم آخرون بمفهوم "العلاقات الصناعية"، واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل بوجه خاص إلى استخدام مصطلح "العلاقات الانسانية".

فضلا عن وجود بعض التعاريف التي تأخذ صبغة قانونية منهم من عبر عنها بعلاقات الانتاج أو العلاقات المهنية أو حتى بعلاقات العمل؛ غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات في كونها تحاول تفسير علاقة ما، ترتبط بطبيعة نشاط يُمارس، إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية، يمثل المأجورون طرفها الأول، ويمثل أصحاب العمل طرفها

الثاني، سواءً كان قطاعا خاصا أو عاما، وفي هذا الشأن يرى أحد الباحثين أن "علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناءً على علاقات إنسانية اجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية فكانت في نهاية القرن 19م تُبرَم بكل طلاقة وحرية، يُدرِج فيها الطرفان ما يريانه ضروريا لإبرامها، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدِم، ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها"[1]، ومن خلال هذا العرض الأولي للمفهوم، تُبيِّن تاريخيته بساطة حدوده المفاهيمية التي قد لا تتعدى شكل علاقة الاستخدام (ما بين صاحب العمل والعامل)، فكان المهم بطبيعة الحال هو ضبطها قانونيا وماديا بالنظر إلى غياب إدارة علمية وأساليب تنظيمية تراعي الجوانب الانسانية والاجتماعية للعلاقة.

ويتداخل مفهوم علاقات العمل* المقصود في موضوع دراستنا مع مفهوم العلاقات الانسانية، حيث يعتبر مصطلح العلاقات الانسانية الأقدم من حيث استعماله، والأكثر انتشارا في الأدبيات الأنجلوساكسونية، ومن ناحية المفهوم فهي تعني " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج"[2]، ولا يتضمن ذلك إزالة العقبات التي تعيق الإنتاج (كالتغيب والمنازعات والإضرابات...إلخ) فحسب، بل يشمل رغبة صادقة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة بفضل فهم جميع من يهمه الأمر لأغراضها وأهدافها؛ ووفقا لذلك تصبح العلاقات الانسانية هي

---

[1] رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص علم الاجتماع التنظيم. جامعة باجي مختار. عنابة. 2010، ص15.

* تجدر الإشارة إلى وجود فروق بين علاقات العمل والاصطلاحات المشابهة لها كالعلاقات مع العمل أو العلاقات في العمل، حيث أن علاقات العمل المقصودة تبدو ذات طبيعة موضوعية بناءً على مجموعة من العناصر الإجرائية سيأتي التطرق لها لاحقا.

[2] أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية – إنجليزي – فرنسي – عربي. بيروت: مكتبة لبنان. 1978، ص202.

درجة الرشد التي تصل إليها العلاقات الصناعية في المؤسسة.

في حين تُعرَّف علاقات العمل بأنها "العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الإستخدام، وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أومديريهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم".[1]

واستمرارا في نفس الاتجاه الذي نتبعه في موضوع دراستنا وبغية التمييز بين الأوجه المختلفة لتعريف اصطلاح علاقات العمل، يعرِّف **ناصر قاسيمي** علاقات العمل «Relations du travail» بأنها "كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع والتعاون والمنافسة".[2]

كما عرَّفها **علي غربي** بأنها "تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه".[3]

وقد عرَّفها "جيرارد ديون" كونها "يتحدّد تحت تسمية علاقات العمل جميع الروابط الاجتماعية والاقتصادية التي تنتج بمناسبة إنتاج المنافع الاقتصادية، هذه الروابط الفردية والجماعية تقوم دائما في أطر هرمية وتعطي مجالا لتنفيذ السلطة بالنسبة للقوى الملتقية "[4]، يتميز هذا التعريف أنه بيَّن وعاء هذه العلاقة والمتمثل في فرصة الإنتاج، وأن علاقات العمل في هذا المفهوم تطلق على شتى الصلات بدون تحديد طبيعتها، ومن هنا تمييزها من حيث شموليتها واتساع مجالها عن غيرها من العلاقات.

---

[1] زكي بدوي، المرجع المذكور سابقا، ص238.

[2] ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2011، ص92.

[3] علي غربي: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع. رسالة دكتوراه. معهد علم الاجتماع. جامعة القاهرة. 1989، ص16.

[4] Dion, Gérard, et autres: Pouvoir et pouvoirs en relations du travail. Québec: Les presses de l'université Laval. 1970, p25.

وعلاقات العمل التي نتقصدها في موضوعنا من الناحية الإجرائية هي "مجموعة من العلاقات التفاعلية القائمة في المصنع بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين مرؤوسيهم في أطرهها الرسمية وغير الرسمية، ألا وهي **علاقات التنافس، وعلاقات التعاون وعلاقات التضامن، وعلاقات الصراع العلاقات الاتصالية، وجودة العلاقات المهنية** على وجه العموم".

1-6-2- مفهوم الشركات المختلِطة:

لقد نتج عن الصدمة البترولية في عام 1986 العديد من الآثار السلبية التي مست اقتصاديات الدول المنتجة والمصدرة للبترول ومنها الجزائر، وهو ما جعل السلطات العمومية في بلدنا تُعيد النظر في السياسات الاقتصادية التي اتصفت بالانغلاق على الإستثمار الأجنبي، ممّا أدّى إلى اعتماد مجموعة من القوانين التي تحفّز استثمار الطرف الأجنبي في الجزائر في إطار عقود الشراكة مع المؤسسات الوطنية، خاصة في قطاع المحروقات.

كان **قانون الاستثمار رقم 13/86** المتمّم والمعدّل لقانون الاستثمار رقم **13/82** المتعلق بتأسيس **الشركات المختلِطة الاقتصاد** وسيرها، بمثابة الإشارة الأولى التي أظهرت نوايا السلطات العمومية في إعادة النظر في سياسة الانغلاق على الإستثمار الأجنبي المباشر، فباعتماده أصبح للطرف الأجنبي إمكانية الحضور في الساحة الاقتصادية الوطنية في إطار عقود الشراكة، لاسيما في قطاع المحروقات؛ وهكذا كان الظهور الأول لما يسمّى **بالشركات المختلِطة الاقتصاد**، الذي يندرج إنشاؤها وقانونها الأساسي في إطار اتفاق شراكة بين المؤسسة أو المؤسسات الاشتراكية والطرف الأجنبي أو الأطراف الأجنبية.[1]

---

[1] بوبكر بعداش: مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات –حالة قطاع البترول–، أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. فرع التحليل الاقتصادي. جامعة الجزائر 3. 2010، ص ص 233-234.

بالتّالي يمكن تعريف هذا النوع من الشركات من ناحية التشريع القانوني بأنها: " تلك التي يكون رأسمالها مشترك بين مؤسسة أو مؤسسات اشتراكية وطنية وطرف أو عدة أطراف أجنبية (مؤسسة أو عدة مؤسسات)".[1]

لذلك تضمن القانون الجديد طرق تشكيل وتسيير الشركات المختلِطة بكيفية مرنة وواضحة ومحفزة نسبيا مقارنة بالقانون السابق، فالشركاء الأجانب وفق القانون الجديد، ينضوون في شراكة مع المؤسسات العمومية الجزائرية على أساس بروتوكول اتفاق، مخولون بالمشاركة في تحديد موضوع ومجالات تدخل الأطراف مدة دوام الشراكة المختلِطة وتعهدات وواجبات كل الأطراف؛ وقد أبقى القانون على نسبة مشاركة المؤسسة العمومية بـ 51% على الأقل، في حين تمثَّل دور المتعامل الأجنبي في ضمان تحويل التكنولوجيا ورؤوس الأموال ومناصب الشغل وتكوين وتأهيل المستخدمين، مقابل استفادة الشريك الأجنبي من المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات الخاصة باستعمال أو تحويل الأرباح، وما يترتب عن ذلك من رفع أو تخفيض رأس المال المساهِم به، وتحويل بعض أجزاء رواتب العمال الأجانب.[2]

واقتصارنا على عبارة "الشركات المختلِطة" دون إضافة كلمة "الاقتصاد"، يرجع إلى كونها عبارة شائعة الفهم والتوظيف بهذا الشكل، على أن يُفهَم من استخدامها أنها "مختلِطة الاقتصاد" وليست مثلا مختلِطة العمال (أجانب/ محليين) ...إلخ، فهي بطبيعة حالها في موضوع دراستنا تُعدّ "شراكة مختلِطة الاقتصاد"، على اعتبار أنّ "لافارج" شركة أجنبية بنَفَسٍ رأسمالي حر، وشركة أسمنت متيجة (SCMI) شركة وطنية بنَفَس الاقتصاد "الموجّه".

---

[1] القانون رقم 82-13 المؤرخ في 28 سبتمبر 1982. المتعلق بتأسيس الشركات المختلِطة الاقتصاد وكيفية سيرها. الجريدة الرسمية. العدد 35.

[2] كريمة قويدري: الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. تخصص مالية دولية. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. 2011، ص ص 61-62.

ونقصد بالشركات المختلِطة في هذه الدراسة: " عقد اتفاق شراكة بين المستثمر الأجنبي الشركة المتعددة الجنسيات والفرنسية الأصل "لافارج" (Lafarge) لإنتاج الأسمنت ومشتقاته، والمجمع الوطني الصناعي لإنتاج الأسمنت (GICA)، بالتحديد بأحد مصانعها الجهوية شركة إنتاج الأسمنت متيجة (SCMI) بمفتاح".

1-6-3- مفهوم الشراكة الأجنبية:

يعتبر موضوع الشراكة الأجنبية جديد وملامحه لم تتحدد بعد بصورة نهائية، نتيجة لاختلاف وتعدد طرائق التطبيق، لذا يختلف مفهوم الشراكة باختلاف الميادين التي تكون مجالا للتعاون بين المؤسسات إضافة إلى اختلاف الأهداف المرغوب فيها؛ " فالشراكة هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها، قصد القيام بمشروع يحفظ لكلا المؤسستين مصلحتهما في ذلك".[1]

والشراكة الأجنبية هي أنماط ونماذج من العلاقات الخاصة والمميَّزة والقائمة بين المؤسسات (مؤسستان)، والمبني على تعاون طويل المدى، الذي يتعدى العلاقات التجارية والهادف إلى تحقيق غايات تلبّي المتعاملين.[2]

ونتجه نظريا إلى إيضاح أن الشراكة الأجنبية في شكل عقود التسيير والادارة، تُعتبر من أحدث صور المشاركة بين المشروعات متعددة الجنسيات والمصالح والمشاريع المحلية، وهي عقود طويلة الأجل، يقدِّم فيها الملّاك المحليون المشروعات والوحدات والأصول الانتاجية مع الاحتفاظ

---

[1] Collins, Timothy (M): Les alliances stratégiques. Paris: Ed Inter-édition. 1992, p123.

[2] معين أمين السيد: مفهوم الشراكة آلياتها وأنماطها، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الشراكة الأجنبية، يومي 9، 10 ماي 1999، الجزائر، ص6.

بالملكية، في حين تتولى شركات دولية مسؤولية الإدارة الشاملة والتشغيل والتسويق، ويقسم الطرفان الأرباح طبقا لنسبة محددة وطبقا لمدى أهمية رأس المال أو الإدارة في تحقيق أهداف الإنتاج المشترك.[1]

والشراكة الأجنبية في موضوع هذه الدراسة، هي "عقد شراكة تمّ بين "شركة أسمنت متيجة" (SCMI) وشركة "لافارج"، من خلال عقد نقل أسهم يصل إلى 35% من رأس المال، مع تفويض التسيير للشركة الأجنبية".

1-6-4- مفهوم أساليب التسيير:

يعرَّف الأسلوب على أنّه: "النمط والسلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين".[2]

ويمكن أن نعرّف التسيير بأنه "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة؛ باختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسيّر"[3] حيث أنه عملية دائرية تبدأ بالتنظيم ثم التخطيط فالتوجيه والرقابة؛

ويعرّف أيظا بأنه "وظيفة تقنية–تنظيمية تتجسد في مجموعة عمليات التخطيط وإجراءات التنظيم من تحديد المهام والأدوار وتوزيعها على أقسام وأفراد المنشأة، وتحفيز للعاملين بها، والتي يقوم بها المسيرون يوميا من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي يرأسونها..."، ويعتبر التسيير كذلك وظيفة اجتماعية تمارس في إطار بناء اجتماعي وعلاقات اجتماعية قائمة، يميزها تواجد مجموعات اجتماعية

---

[1] زينب حسين عوض عبد الله: الاقتصاد الدولي – نظرية عامة على بعض القضايا–. الاسكندرية: الدار الجامعية. 1998، ص438.

[2] نضال محمد سعيد: الأنماط الإدارية. بغداد: مجلة المعارف العربية. المجلد11. العدد 22. 1991، ص80.

[3] الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ج1. التسيير والتنظيم والمنشأة. ط3 منقّحة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2011، ص13.

متعددة تتباين من حيث مواقعها ضمن تلك العلاقات، وحظوظها في النفوذ والمكانة، وفي قربها أو بُعدها من مصادر القوة والثروة.[1]

من ناحية الجمع بين المفهومين "الأساليب" و"التسيير أو التنظيم"، يوجد اصطلاح يُعرف في الأدبيات الأنجلوساكسونية بـ "التنظيم والأساليب" ويشار إليه بمختصر (O&M) نسبةً لمصطلح (Organization and Methods)؛

"ويهتم نشاط التنظيم والأساليب بدراسة التنظيم والإجراءات (طرق العمل) في المنظمات بهدف الوقوف على مدى فعاليتها، ولأجل إدخال التحسينات اللازمة عليها؛ وتتضمن **الدراسة التنظيمية** لمنظمة ما، دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكيفية تقسيم العمل بين الإدارات فيها، وذلك لأجل إجراء التغييرات المناسبة على التنظيم الإداري في المنظمة، كإلغاء بعض الإدارات والأقسام أو ضمّها إلى بعضها، أو إحداث إدارات بمسمّيات جديدة، وتحديد اختصاصات الإدارات القائمة والمحدَثَة ووضع الخرائط التنظيمية لها، وإعادة تنظيم جهاز المنظمة بوجه عام على أسس علمية سليمة، أما **دراسة الإجراءات** (طرق العمل)، فتشمل التعرف على الإجراءات الموجودة في المنظمة، ودراستها دراسة تحليلية لأجل تحسينها وتبسيطها، وتصميم إجراءات جديدة مناسبة للأعمال الجديدة".[2]

ونقصد بأساليب التسيير إجرائياً في موضوع دراستنا بأنّها " كل إجراءات التسيير والتنظيم المتبعة من قِبل المسير الأجنبي في المصنع، في مجال إدارة الموارد البشرية (كالاتصال، العلاقات التنظيمية، التحفيز)، وتحسين بيئة العمل (الأمن الصناعي، العلاقات التراتبية، تطوير وسائل الإنتاج)، في إطار عملية التغيير والتطوير التنظيمي".

---

[1] حسان ميراني: التسيير كموضوع لعلاقات العمل. رسالة ماجستير غير منشورة. معهد علم الاجتماع. تخصص علاقات العمل. جامعة باجي مختار. عنابة. 1998، ص ص 33-34.

[2] محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب. ط7. جدة: دار الشروق. 1987، ص28.

1-7- المقاربات النظرية:

لقد أوجز "غاستون باشلار" المسار العلمي ببعض كلمات: "الواقعة العلمية تُغزى، وتُبنى، وتُعايَن"[1] أي أنها تُغزى في ميدانها بالمعارف العلمية وتُبنى نظريا وتُعاين في الواقع، ففيما يخص جانب بناء الموضوع، تستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع، فهي تساعد في تدقيق وتنظيم المشكلة وتوضيح الأفكار الأولية عن موضوع البحث، ويمكن أن تقدم النظرية اقتراحات مجردّة للارتباطات بين الظواهر.

المقاربة النظرية ضرورية لأي دراسة أكاديمية، فهي التي تعطي الفارق بينها وبين الدراسات غير الأكاديمية، وهي توجه تفكير الباحث و تؤطره ضمن نسق فكري معين وتفكير منطقي وعقلاني، خاصة من خلال جملة المفاهيم الدقيقة التي تتوفر عليها كل مقاربة، وتعبِّر المقاربات عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية عن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد إليها، كما أنها تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها، وهي تختصر الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن أن نستغرقه..، وإذا كان علينا أن نتساءل، فَلْنتساءَل عن الاختيار الصحيح للمقاربة التي سنطبقها في دراستنا، لأن كل موضوع وكل ميدان دراسة يمكن أن تكون إحدى المقاربات الأنسب لتحليله دون غيرها من المقاربات، وهي مرحلة صعبة عند الكثير من الطلبة الباحثين.[2]

لذلك فالمقاربات النظرية التي ارتأينا بأنها ترتبط بالموضوع ارتباطا مباشراً، هي النظرية التنظيمية الشهيرة "**التعاونية**" "شستر بارنارد" (Chester Bernard)، واقتصرنا باقي الاختيار على مداخل

---

[1] ريمون كيفي، لوك فان كمبنهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة: يوسف الجباعي. ط1. بيروت: المكتبة العصرية. 1997، ص29.

[2] ناصر قاسيمي: التحليل السوسيولوجي – نماذج تطبيقية-. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2017، ص ص 125-126.

تنظيمية تخصصية ألا وهي: "**الهوية في العمل**" لصاحبها "رينو سانسوليو" (L'identité au travail, Sainsaulieu ,R)، وأنموذج "**لاورنس ولورش**" (Paul Lawrence, Jay Lorsch)؛ هذه المداخل تحوز على مفاهيم نظرية وإجرائية تمتاز بالدقة في مجال دراستها، إضافة لكونها ذات صبغة اجتماعية تفاعلية بارزة، على عكس أغلب النظريات الاجتماعية التنظيمية العامة، والتي تحتاج من الباحث إلى جهد فكري لإسقاط مفاهيمها على موضوع دراسته، واستنباط الإطار النظري الذي يخدمه منها، بالتالي يتعيَّن تكييف بعض المصطلحات التي تبدو متشعبة، في الوقت الذي نروم فيه مثلا إلى تحصيل مفاهيم تتوافق بدقة مع المفاهيم المستخدمة في البحث.

1-7-1- النظرية التعاونية "شستر بارنارد" (Chester Bernard):

المنظمة في نظر "شستر بارنارد" هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، فالمنظمة في تصوره عبارة عن "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور"، والمنظمة تبعا لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر، يضم وحدات أصغر منه، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه؛ ويمثل العنصر الإنساني من وجهة نظره أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة.[1]

اشتهر "بارنارد" إثر نشر كتابه "وظائف المدير" عام 1938، وكانت حركة العلاقات الإنسانية قد تنامت إثر "تجارب هاوثورن" وإعلان نتائج دراساتها بإشراف "إلتون مايو" والمناخ الملائم للأفكار المعدلة للبيروقراطية؛ عرّف "بارنارد" التنظيم اللارسمي بأنه "حشد من التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات تلقائيا وخارج نطاق الهرم التنظيمي أو اللوائح الرسمية، والتنظيم اللارسمي غير

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2007، ص90.

قابل للتأطير أو الهيكلة ومهمته خلق عادات وقيم واتجاهات مشتركة وخلق الأجواء التي تحيط بالتنظيم الرسمي، وأن فهم التنظيم الرسمي لا يمكن أن يتحقق من خلال الخرائط واللوائح الرسمية، وإنما يستلزم إضافة لذلك فهم الواقع غير الرسمي للمنظمات".[1]

وقد نادى "بارنارد" بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة، على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية، ...ثم أن التنظيم غير الرسمي لا يتسم بشكل تركيبي محدد أو واضح المعالم أو الصور، كما أنه ليس مقسما إلى أقسام واضحة أو محددة، ويتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار.[2]

وأهم المبادئ التي توضّح تصور "شستر بارنارد" للتنظيم، كما تظهر من خلال المقتطفات التالية، تتمحور حول: [3]

- **التعاون:** "إن التنظيم يخرج إلى الوجود عندما تكون هناك مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم، والمصممون على المشاركة في أفعال تسعى إلى تحقيق نفس الهدف، فالعناصر المكونة للتنظيم هي: التواصل، الإرادة التي تتمثل في خدمة التنظيم، والهدف المشترك"؛

- **النسق التعاوني:** "إن النسق التعاوني هو ذلك المركب الذي له مكونات فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية، موضوعة في علاقة خاصة وممنهجة طبقا للتعاون بين شخصين أو عدد أكبر من الأشخاص من أجل تحقيق غاية واحدة على الأقل"؛

---

[1] عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (1) الفكر التنظيمي. دمشق: دار الرضا للنشر. 2004، ص107.

[2] حسن الشماع، كاظم حمود، المرجع المذكور سابقا، ص90.

[3] لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية. ط1. فاس: دار ما بعد الحداثة. 2009، ص ص31-35.

- **الفرد والتنظيم:** "لا يمكن أن يكون هناك تنظيم بدون أفراد، لكن وكما رأينا ليس الأشخاص وإنما السلوكات والأفعال أو التأثير الذي يمارسه الأشخاص هي التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار كعناصر أساسية بالنسبة للتنظيمات"؛

- **التنظيم فعال:** "إن فعالية التنظيم تكمن في الحفاظ على التوازن بين أنشطة التنظيم من خلال منح ما يكفي من الرضى بالنسبة للأفراد الذين يقومون بهذه الأنشطة"؛

- **عدم التوازن في التنظيم:** "إن السبب الذي يوجد وراء الصعوبات التي تواجهها أنساق التعاون يكمن في الإيديولوجيات الخاطئة، وبالخصوص تلك التي يحملها زعماء ومسؤولو التنظيمات المشكلنة –الرسمية–، فالمفاهيم الخاطئة تفسد "ملَكة التقييم" (jugement)، المكتسبة عن طريق تجربة حل المشاكل كتجربة تحترم مبادئ نظرية التنظيم"؛

- **القرار:** " يمكن التمييز في الأفعال التي تصدر عن الأفراد، بين الأفعال التي تصدر عن التصميم والحساب والتفكير ، والأفعال التي تكون لاشعورية، آلية، تعكس رد فعل معين، أو تنتج عن ظروف داخلية أو خارجية، حالية أو ماضية. وعموما، كيفما كانت العملية التي تسبق الصنف الأول من الأفعال، فإنها تؤدي إلى ما يمكن تسميته 'بالقرار' "؛

- **الوظيفة التدبيرية:** " إن تنسيق مجهودات نسق من التعاون يتطلب، كما رأينا، تنظيم نسق من التواصل. وهذا النسق يفترض وجود مراكز أو نقاط تربط بين حلقات التواصل، ولا يمكن له أن يشتغل إلا إذا كان في يد مجموعة من الأشخاص يطلق عليهم 'المسؤولون' (executives)"؛

- **النظام الاجتماعي:** "إن العنصر الاستراتيجي في الاندماج الاجتماعي هو ترقية وانتقاء المسؤولين، وهذه العملية تتم عادة بطريقة غير متوازنة نظرا للاهتمام المبالغ فيه بالكفاءة التقنية

والمكانة المعنوية، ففي مرحلة معينة، كان الجانب المعنوي مفضلا على المؤهلات التقنية، لكن الاهتمام بالتقنية حاليا، لا توجهه ضرورات النسق التعاوني منظورا إليه ككل".

بالنظر إلى هدف موضوع دراستنا الذي يتمحور حول التعرف على أشكال العلاقات التنظيمية الناتجة عن المواقف وردود الفعل العمالية في إطار تفاعلها مع المستجدات التنظيمية والتسييرية والتقنية، يجعلنا ننظر إلى التنظيم محل الدراسة كنسق تعاوني، فعل تعاوني يُنتظَر منه أن يبلغ ذروته خاصة في مرحلة التغيير والتطوير التنظيمي، ويتبين سطحيا من خلال بنود وقرارات اتفاقية الشراكة الأجنبية سواءً عبر تطوير وسائل الإنتاج، زيادة إنتاج الأسمنت بوضع هدف واستراتيجية متوسطة المدى، تحسين معايير السلامة الصناعية، تحسين نظام الأجور والتحفيزات...؛ والأهم من هذا هو فاعلية التعاون بين أعضاء التنظيم الرسمي بتنسيق الأنشطة وتكاثف الجهود بطريقة واعية على مستوى مختلف الفئات السوسيومهنية لتحقيق الأهداف المشتركة، وجوهر هذه العملية برمّتها يكمن في الانسجام بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف الجماعية التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

ونستطيع القول أن تطابق مقاربة النظرية التعاونية مع إشكالية الدراسة لا نستشفُّه فقط في تناول فعل التعاون، الذي نعتبره شكلا أساسيا من أشكال العلاقات المهنية المستهدفة بالدراسة والتحليل، بل وحتّى من خلال تعرّض صاحب النظرية إلى التنظيم غير الرسمي، وتِبيان أهميته ومكانته في النسق التعاوني والاستفادة من تفاعلاته داخل التنظيم الرسمي، حيث تقودنا مؤشرات بعض أشكال العلاقات السائدة في المصنع في مرحلة الشراكة الأجنبية في الواقع –على غرار التعاون أو التضامن– إلى التأثير المباشر للعلاقات غير الرسمية، فتتمُّ هذه الأخيرة عن تراكمات اجتماعية ثقافية في أوساط العمال.

1-7-2- الهوية في العمل "رينو سانسوليو" (L'identité au travail, Sainsaulieu, R):

بالنسبة لـ"الهوية في العمل" قدم "رينو سانسوليو" إسهاما محوريا وأصليا في آن واحد لعلم الاجتماع ميدان العمل، قام بإدخال التساؤل المهتم بالبعد الثقافي لعلاقات العمل؛ فانفصل عن تحليل الاختلالات الوظيفية البيروقراطية بالاهتمام بعمليات التغير والتعلم، وجمع الأبعاد النفسية والاجتماعية بتسليط الضوء على أنه في قلب التنظيمات يحدث البناء الهوياتي للأفراد[1]، لذا فعمله يمثل قاعدة عمل للباحث المهتم بتحليل العلاقات بين الاقتصادي والاجتماعي.

في 1977 م، سنةَ صدورِ مؤلَّف "الهوية في العمل"، أكد "سانسوليو" على أن التجربة الاجتماعية للحياة في التنظيم يمكن أن تحدد ثقافات مستقلة عن فئات اجتماعية مهنية الانتماء لم تكن متعارفا عليها، للعمل على هذه الفكرة، "رينو سانسوليو" لم يقم بالتقصي حسب الطريقة المتبعة عادة، إنما اختبرها في إطار ملاحظة بالمشاركة في الميدان الصناعي، من خلال عمله كعامل مختص لمدة 6 أشهر...، وضّح "رينو سانسوليو" أن الثقافة في العمل في إطار التمثلات والمعايير والقيم تنتج من التجربة المهنية؛ – في هذا الرأي– الهوية في العمل تُمثل تغيراً، عقب ذلك نقبل بسهولة فكرة أن "الكل" لا يأتي من عملية التنشئة الأولية، وأن الإشكالية هي في فهم الطريقة التي من خلالها يجتمع التعلم الثقافي في التنظيم مع الثقافة المكتسبة سابقا.[2]

لكن عملياتية مفاهيم التمثلات –المعايير والقيم– على المستوى الاجتماعي الجزئي (Microsociologique) تأخذ أيضا إلى فهم الخاصية المرتبطة والبناءة في نفس الوقت مع وللسلطة

---

[1] Sainsaulieu, R: L'identité au travail. 4e Entièrement actualisée. Paris: Presses de Sciences Po. 2019, p 5.
[2] Sainsaulieu, R, Ibid, p p 6-7.

في التنظيمات، في هذا المنظور أعدّ "سانسوليو" **نمطية محددة** للهوية في العمل، كانت ولا تزال إحدى قواعد البحث والتعليم في دراسة التنظيمات تمثلت في أربعة أنماط أو ثقافات متباينة:[1]

- نمط أو **ثقافة الالتحام** Fusion، أو النمط الجماهيري الذي يتمثل في الإنصهار داخل الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال لمعايير وقواعد الفئة التي ينتمي إليها الفرد، والتضامن مع أعضاء هذه الفئة والخضوع لسلطة الرئيس أو الزعيم، ويتجسد هذا النمط في فئة العمال المتخصصين (OS)؛

- نمط أو **ثقافة التفاوض** Négociation، الذي نجده عند المهنيين ذوي التكوين العالي، وعند الأطر العاملة في الإنتاج، والذين يسعون باستمرار إلى تأكيد خصوصيتهم على أرض الواقع، والتفاوض حول تحالفهم، والاعتراف الذي يحضون به اجتماعيا، نظرا لكفاءاتهم ومسؤولياتهم المتعددة؛

- نمط أو **ثقافة الإنسجام مع الآخر** Affinités، الذي يعبر عن تلك العلاقات الإنسانية القائمة ليس على أشكال التضامن والانتماء إلى جماعات معينة، بل على المودة والإنسجام والتواصل العاطفي والدخول في شبكة العلاقات الخاصة بين الزملاء أو بعض الرؤساء أحيانا؛

- وأخيرا، نمط أو **ثقافة الانكماش** Retrait، الذي يجعل بعض الأعضاء يبتعدون عن كل التزام في العلاقات الاجتماعية أو الولاء لجماعات أو لعلاقات بينشخصية معينة كما يحدث عادة داخل التنظيم، وهذا النوع من التصرف لا يعني أن التراجع والانكماش يتولدان عن عجز سيكولوجي

---

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص ص 125-126.

أو شيء من هذا القبيل، أن الأمر يتعلق بسلوك شائع في التنظيمات حيث نجده عند النساء، والعمال المؤهلين، والعمال الشباب، والمستخدمين، والعمال المهاجرين، والعمال المنحدرين من البادية، لأن هذه الفئات تولي أهمية أكبر للحياة التي تمارسها خارج التنظيم.

إن الهوية الاجتماعية تظهر من خلال هذه الأنماط الأربعة التي قام بتحليلها "رينو سانسوليو" بناءً على الفوارق الموجودة بين مختلف الفئات التي يتشكل منها التنظيم. فهذا الأخير عبارة عن وسط غير متجانس نظرا للكفاءات والخصوصيات التي تميز كل فئة من الفئات العاملة داخل التنظيم، ... فالتنظيم بالنسبة لحياة الأفراد الذين ينتمون إليه ليس فقط ورشة للعمل، بل هو كذلك عبارة عن وسط تتم فيه عملية بناء التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين، وحول العالم؛ فالمقاولة الحديثة كتنظيم اجتماعي كما يرى "سانسوليو" ينبغي أن يُنظر إليها "كمنبع للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية، مثلها في ذلك مثل المدرسة والأسرة والحي".[1]

استخدامنا لهذه المقاربة النظرية يرجع إلى استيفاء أنموذج "الهوية في العمل" إلى العناصر الإجرائية للهوية المهنية في التنظيمات، وكذلك الطريقة التي تتشكل بها تمثلات جماعية متميزة ذات خصوصيات ثقافية قيمية لمختلف جماعات العمل والرؤساء والأطراف الأخرى، فبالنسبة على سبيل المثال لمحور دراستنا المتمثل في تقصي أشكال العلاقات وردّات الفعل التنظيمية اتجاه تفاعلات اجتماعية في مجال التنظيم والعمل، والناتجة عن تغيّر وتعديل حاصل في الثقافة التنظيمية السائدة إثر الدخول في شراكة أجنبية تسييرياً، نستطيع القول أن أبعاد الموضوع المقترحة في البحث (التعاون– الصراع– التجنب– التضامن) سواءً تجلت في صورة مواقف فردية أو جماعية ناتجة عن تغيرات

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص131.

تنظيمية، لا تخرج عموما عن أصناف الهوية المهنية التي توصل إليها سانسوليو، والتي تتخذ في نظره أربع أنماط أو ثقافات متميزة عن بعضها (الإنصهار– التوافق– التفاوض– الإنسحاب)، مهتما بالدور الذي تشغله الخلفية الاجتماعية في بناء التصورات اتجاه العمل، وباعتبار أن التنظيمات منبع للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية.

وباعتبار أن مقاربة "سانسوليو" تحمل أطراً تطبيقيةً في دراسته للهوية المهنية، حيث قدّم كيفية بنائها في سيرورة تاريخية، إلا أن قابلية التجدد محتملة في الواقع بفكرته القائلة "...فإما نسعى للتأكد من أن نسق التمثلات الثقافية المكتسبة سابقا مازال كافيا لمواجهة الأخطار والصراعات التي قد تكون لها عواقب شخصية واجتماعية خطيرة، وإما أن نكتشف أشكالا أخرى من ردود الفعل أمام استراتيجيات وشركاء جدد، فنغير تدريجيا من مخزون القيم والمعايير التي نحملها"[1]؛ ويوضح هذا الأفق مدى تأثر المواقف الفردية والجماعية ونسق التفاعلات التنظيمية بالوافد الجديد من الإصلاحات والتغييرات، فتنتج أشكال وقيم أخرى كمحاولة للتكيف مع الوضعيات المستحدثة.

1-7-3- أنموذج "لاورنس ولورش" (Paul Lawrence, Jay Lorsch):

اتسمت دراسة "لاورنس ولورش" بأنها خلاصة لأعمال وجهود العديد من الباحثين من خلال رؤية تنظيمية حديثة آنذاك، فنجد عدة اصطلاحات أطلقت على هذه الدراسات فيسميها بعض الباحثين بالنظرية الموقفية، وبعضهم بالمدخل الظرفي (أو الشرطي أو الموقفي)، وجاءت تحت مسمى نظرية الموقف –لاورنس ولورش–، وأيضا تكيف التنظيم، لكن الأنسب كما سنورده في عرض 'النظرية' هو اصطلاح "أنموذج لاورنس ولورش"؛

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص132.

عرفت سوسيولوجيا التنظيمات في سنوات الخمسينات إلى الستينات من القرن الماضي توسعا إلى دراسة الأبعاد الماكروسوسيولوجية للتنظيم، و"المعرفة المعمقة بالمؤسسات ودورها في العمليات الاجتماعية الكبرى، وفي هذا الإطار، تندرج مجموعة من المساهمات، بدأت تنتقل تدريجيا من الاهتمام بالسلوك داخل التنظيم إلى الاهتمام بسلوك التنظيم، وأصبحت تنظر إلى هذا الأخير كعملية تكيف مع البيئة الخارجية، كما نلمس ذلك في الأعمال التي دشنها "أرثور ستينكوب" (Arthur Stinchcombe)، واستمرت بعد ذلك مع "المدرسة التكنولوجية" من خلال ما قدمه كل من "جوان وودوارد" (Joan Woodward) "لاورنس ولورش" (Paul Lawrence, Jay Lorsch) ...، وغيرهم من الباحثين."[1]

فالمقال الذي نشره "أرثور ستينكومب" سنة 1959 كان يشكل في الواقع، انطلاقة لتوجه جديد في سوسيولوجيا التنظيمات، لأن الإشكالية أصبحت تتعلق بدراسة البعد المتمثل في عمليات التكيف التي يفرضها المحيط المتغير على التنظيمات الحديثة، فالإكراهات التقنية والاقتصادية التي أشار إليها في مقاله، تدفع إلى التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية، كما يظهر ذلك كلما تعاملنا مع التنظيم كنسق له علاقات مع محيطه الاجتماعي..؛ وفي نفس السياق، بيّن كل من لاورنس ولورش من خلال المقارنة بين ستة مقاولات في قطاع الصناعة الكيميائية، العلاقة القائمة بين التنظيم وبيئته، وكانت الخلاصات التي توصلا إليها تتمثل في التأكيد على "ارتباط التمايز" (Différenciation) في التنظيمات بإكراهات البيئة الصناعية التي يوجد فيها التنظيم (شبكات التوزيع، الزبائن، المنافسون، المموّنون، ...الخ)، لأن هذه الإكراهات تتطلب التكيف من طرف التنظيم مع ما يحدث من تغيرات في محيطه

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص66.

الخارجي.[1]

إن أصحاب هذا الأنموذج يقدمون مبادئ مرنة في التعامل مع الوسط الداخلي والخارجي للتنظيم، بمعنى أنه: "لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تصمم لكل المنظمات أو للمنظمة الواحدة على مدى المواقف والظروف، إذ لكل موقف نظريته ولكل ظرف قراره.."[2]؛ "وكان الإهتمام بالتكيف عبارة عن تطور هام في سوسيولوجيا التنظيمات، لأن المساهمة الكبرى لكتاب لاورنس ولورش "التنظيم والبيئة"، كانت تتمثل في التغيّر الذي أحدثه على مستوى البارادِيغم المتعلق بموضوع التنمية التنظيمية، ...كان السؤال العريض الذي تدور حوله الكتابات الكلاسيكية في مجال التدبير والإدارة هو: ما هو الأسلوب الوحيد والأفضل في التسيير والتنظيم؟ ومع النظرية الجديدة التي قدّمها كل من "لاورنس ولورش" أصبح هذا السؤال هو: ما هو الأسلوب وما هي البِنْية الأنسب بالمقارنة مع وضعية معينة؟.[3]

فالأمر يتعلق ببراديغم جديد لأن عددا كبيرا من الباحثين توصلوا في نفس المرحلة إلى خلاصات مماثلة، كـ "بورنز وستالكر" (G. M. Stalker, Tom Burns)...، وفي تقييمهما للعمل الذي قام به "بورنز وستالكر"، اعتبر "لاورنس ولورش" أن نتائج البحث الذي أجرياه تؤكد استنتاجاتهما المتعلقة بأهمية التأثيرات الخارجية في تحديد الخصائص البنيوية للتنظيم، لأن نمط التدبير الذي تفرضه البيئة ينعكس على نسق العلاقات البنيوية المكونة للتنظيم. ...توصل "لاورنس ولورش" إلى "أن التنظيمات الفعالة التي تعمل في مجالات مستقرة من البيئة، هي تنظيمات مهيكلة بشكل قوي، بينما تتميز التنظيمات التي تواجه بيئة متقلبة وديناميكية بكونها أقل شكلنة من التنظيمات السابقة." ...إن التمايز في

---

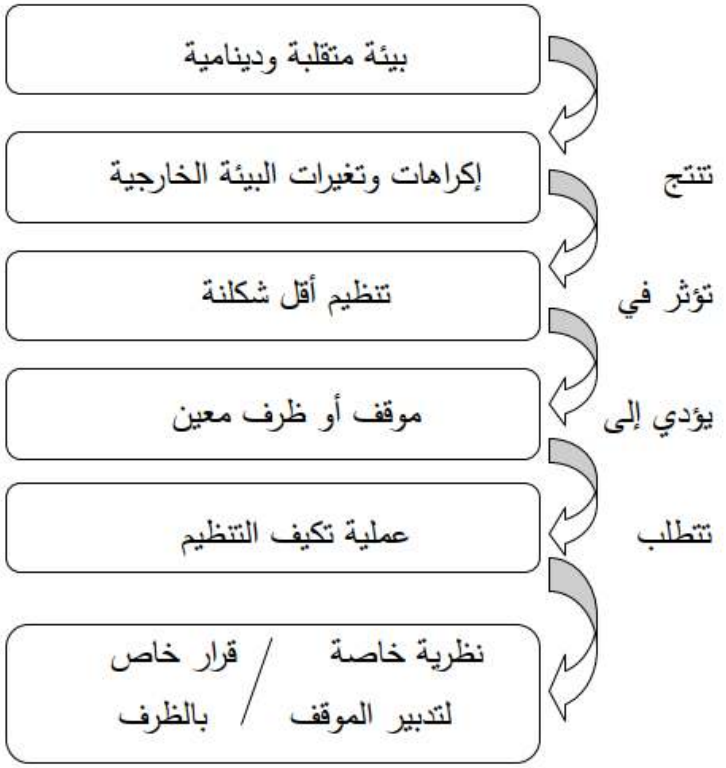
[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص67.

[2] الكبيسي، المرجع المذكور سابقا، ص 115.

[3] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص68.

التنظيم، بالنسبة لـ "لاورنس ولورش"، هو تلك العملية الضرورية التي تفرضها متطلبات التكيف مع البيئة الخارجية وإكراهاتها...، كلما كانت البيئة التي تحيط بالتنظيم غير مستقرة، كلما أدى ذلك إلى الاعتماد على المرونة في التسيير.[1]

ويبين الشكل الآتي أنموذج "لاورنس ولورش" في شكل مخطط لمراحل العملية:



الشكل رقم (01): أنموذج "لاورنس ولورش".

***المصدر**: مخطط من إنجاز الطالب من خلال التحليلات النظرية للأنموذج.

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص ص 69-72.

إن مقاربة هذا الأنموذج النظري مع موضوع دراستنا، يساهم في تحليل البعد المتعلق بتكيف التنظيم أو عملية تكييف التنظيم حسب الوضعيات المختلفة، خصوصا في جانب ظروف المحيط الخارجي للتنظيم، والحقيقة أن هذا البعد ليس هدف من أهداف البحث، ويعتبرمن مرتكزات عمل لاورنس ولورش، لكن يمكن أن نضعه سندا تحليليا للموضوع في جزئية: تحليل تعامل مسيري المصنع محل الدراسة في خضم الشراكة الأجنبية مع القيم الاجتماعية السائدة، والنابعة بدورها من المجتمع، على شاكلة بعض التحالفات والعلاقات التي تستمد استمراريتها من المجتمع، بالتالي فهم مدى توافق أساليب التسيير الموضوعة في هذا الإطار مع الطريقة المثلى للتعامل معها، وما يتطلبه الموقف الجديد من التحكم في البيئة التنظيمية، فلكلّ موقف طريقة معينة في التنظيم والتسيير، إذ التمسنا العديد من الإجراءات التنظيمية من طرف المسير الأجنبي أثّرت في تنظيم العلاقات التنظيمية وفق ما تقتضيه الحالة، استنادا للمعلومات والخبرات المكتسبة الآنية والسابقة، فتنتج عن هذه التغييرات التنظيمية والتعديلات الإدارية شكلنة جديدة للتنظيم ولو بصفة مرحلية حتى تحقق الفاعلية المنتظرة.

1-8- الدراسات السابقة:

1-8-1- الدراسات الوطنية:

*** الدراسة الأولى:*** **لـ قروي رفيق** بعنوان "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخوصصة – دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات –باتنة–"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل 2010، حاولت الدراسة معرفة نوعية العلاقات العمالية في بعدها السوسيولوجي المتمثل في طبيعة الأشكال الصراعية التي تُمارس في ظل

---

* قروي، المرجع المذكور سابقا.

الخوصصة، من خلال تتبع طبيعة التفاعلات الاجتماعية لجماعات العمل ورصد الحقائق المرتبطة بطرق التسيير والتنظيم، والتعرف على الظروف المهنية للعمال في ظل هذه المرحلة، وتناولت الدراسة حتى تأثير التمثيل النقابي، والأهم فيها هو تتبع سيرورة التحولات التنظيمية في ظل خوصصة المؤسسة وتقصي انعكاساتها على علاقات العمل السائدة؛ وبناءً على ما سبق تمحورت الدراسة على سؤال رئيسي، ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخوصصة؟

واندرجت تحتها تساؤلات فرعية نورد أهمها كما يلي:

– ما هي طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة وظروف العمل وانعكاسها على نوعية الانشغالات العمالية في ظل الخوصصة؟

– ما هي أشكال الصراعات العمالية التي يلجأ العمال لممارستها في ظل الخوصصة؟

– ما هي طبيعة المطالب العمالية، وكيف يتم التعبير عنها؟

تُرجِمت هذه الأسئلة الفرعية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يرتبط الصراع العمالي بطبيعة الظروف المهنية للعمال في ظل الخوصصة.
- تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخوصصة.
- تتزايد التوترات العمالية بتزايد الانسداد للقنوات الاتصالية في ظل الخوصصة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهجين الوصفي والإحصائي على حدّ اختياره، واستخدم أداوات البحث المنهجية (الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، استمارة الاستبيان، الوثائق)؛ وأخيرا توصل الباحث في نتائج بحثه إلى أن ظروف العمل غير المهيأة والنقائص في ميدان العمل إضافة إلى عدم اكتراث الإدارة بتحسينها، أدّى إلى توتر العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم ونتج عنه موقف أحس فيه العمال بسوء الاستغلال، وكذلك مستحقات العمال العالقة منذ فترة تواجد المؤسسة في القطاع العام، هذا فيما يخص الفرضية الأولى؛ واستنتج أنه كلما كانت طبيعة العلاقات التي تسود مختلف الفئات المهنية حسنة،

انعكس ذلك على حدّة التوترات والخلافات في مستويات السلطة بتناقصها، بمعنى أن العلاقات العمودية في شكلها المتصاعد بدءاً من العمال فالمشرفين ثم الرؤساء والإطارات العليا، تلعب دورا في تحديد نوعية معينة من العلاقات بحسب المواقف التي يتعرض لها العمال من قبل المسؤولين، بالتالي أظهرت النّسب إجماع العمال على أن العلاقات السائدة بشكل عام، هي علاقات تعاونية سواءً بينية على مستوى زملاء العمل، أو تصاعدية مع الرؤساء والإدارة، ومنه تبيَّن للباحث تحقق جزئي للفرضية الثانية، لأنه تقرّر عنده أن الشعور بالتذمر وسوء الاستغلال، ناتج عن عوامل خارجية فوقية تتعدى المؤسسة محل الدراسة إلى المشاكل التسييرية للمجمع؛ أما الفرضية الثالثة فخلُصت الدراسة إلى أن التسلسل الهرمي للمؤسسة الذي يمتاز بالبساطة وعدم التعقيد، سهّل العملية الاتصالية الصاعدة وانفتاح القنوات الاتصالية، بينما يكون الاتصال الهابط بأساليب رسمية لمحاولة فرض معالم القطاع الخاص، وتارة أخرى يرتبط تحقق الفرضية جزئيا بالعوامل السالفة الذكر في الفرضية الثانية.

قراءتنا لهذه الدراسة ساهم في إرساء حدود موضوع بحثنا، وبقي بعده عملية توسيع هذه الحدود حتى تتلاءم مع الحالة المدروسة، أي أنه بغض النظر عن تناول هذه الدراسة الجوانب القانونية لعلاقات العمل، كالتعرض لدور نقابة العمال أو المراسيم والقرارات المتعلقة بتحول المؤسسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، نجد أن الصبغة الاجتماعية والتفاعلية لعلاقات العمل بارزة في الجانبين النظري والميداني لدراسة الباحث، بما أنه وضع مؤشرات التعاون والاتصال في بحثه وعرّج عليها بالتحليل والمناقشة، وعن اقتصار الباحث تركيز دراسته على العلاقات الصراعية وأشكالها عن سائر العلاقات الأخرى، التمسنا مردّ ذلك للمعرفة العميقة بالإشكال الحقيقي الذي يخص ميدان بحثه، فالظاهرة المدروسة صنعت توجهه الفكري.

*** الدراسة الثانية:* لـ– مقراني أنور** ومعنونة بـ "موقف العمال من علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة – دراسة سوسيولوجية في مؤسستي ATTIA éléctronics و ARGILOR بن حمادي بـــ برج بوعريريج"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2002؛ هدفت الدراسة إلى توضيح موقف العمال من علاقات العمل في القطاع الخاص، وإبراز الخصائص التي تحملها الفئات العمالية الجديدة التي لها خلفيات مختلفة، فاهتمت هذه الدراسة بمعرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل الجديدة الناشئة في االقطاع الصناعي الخاص، وتمحورت إشكالية البحث حول تساؤل أساسي: ما موقف العمال من علاقات العمل في القطاع الصناعي الخاص؟، تجزأت إلى ثلاث تساؤلات فرعية نوجزها كما يأتي: – ما تأثير خصائص العمال في تكوين مواقفهم نحو علاقات العمل في القطاع الخاص؟ هل ترتبط المواقف بالعوامل السوسيواقتصادية وظروف عمل العمال؟ وأخيرا هل الخصوصية الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة تضفي تباينا في مواقف العمال من علاقات العمل، أم أنها تتصف بالشمولية في كلتا المؤسستين؟ وتمّ وضع الفروض الآتية:

– تؤدي خصائص العمال إلى تكوين موقف سلبي اتجاه علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة.

– تساهم الظروف السوسيواقتصادية الموفَّرة من طرف المؤسسة الخاصة في بلورة الموقف السلبي للعمال نحو علاقات العمل السائدة.

– كلما كان العمّال راضين عن ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة كلما كان تقييمهم لعلاقات العمل إيجابياً.

---

* أنور مقراني: موقف العمال من علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة – دراسة سوسيولوجية في مؤسستي ATTIA éléctronics و ARGILOR بن حمادي بـــ برج بوعريريج. رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة الجزائر. 2002.

استخدم الباحث الأسلوب الكمي كأساس في دراسته مع استعانته بالأسلوب الكيفي هذا من ناحية المنهج، أما تقنية البحث فقد اعتمد على استمارة الأسئلة، قام خلالها بتوزيع 120 استمارة بحث لم يتحصل منها سوى على 79 استمارة، موزعة على 39 تخص عمال عطية إلكترونيك، و40 تخص عمال أرجيلور بن حمادي.

وبالنسبة لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث والتي تهمنا في موضوعنا، فقد خَلَصَت الدراسة إلى أن الموقف النقدي للعمال من علاقات العمل ليس وليد فعل عمالي معزول لجماعة العمال، إنما هو نتاج تداخل عناصر مختلفة تتعلق بالبنية السوسيولوجية للعامل الذي لم يستطع تطوير كفاءاته في ظل العمل الصناعي الخاص، ومرتبط كذلك بغياب الحافز المادي الذي يقابله تدهور الظروف المعيشية بسبب استبعاد المؤسسة الخاصة للوظيفة الاجتماعية؛

أما العنصر الآخر فيتعلق بالظروف التي يتم فيها أداء العمل، فتغليب الفعالية التنظيمية والتقنية على حساب قدرات العامل ساهمت في شيوع الملل والإحساس بالاستغلال.

وتوصل الباحث إلى أن تأهيل منصب العمل، وما تحاول كل مؤسسة فرضه من معايير انتقاء للعمال، لا تعكس في الواقع تطور استراتيجية توظيف حقيقية قائمة على التأهيل والكفاءة، إذ يبدو أن طرق القرابة والزبونية في توظيف اليد العاملة لا تزال تُستخدَم، لأن المستوى التأهيلي للتحكم في المهنة لا يشكل عنصر مفاضلة بين العمال؛ وأضاف الباحث أنه لنستطيعَ الولوج لخصوصية هؤلاء العمال علينا أن نوسع فهمنا نحو المجال الاجتماعي الذي هم مُندرجون ضمنه، فمشروع التنمية الذي يتجسد ميدانيا والذي يشكل القطاع الخاص أحد ركائزه، سيؤدي بنا إلى إعادة فهم كل البنى الاجتماعية والاقتصادية التي سيمسُّها التغيير.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال ما قدمه الباحث في دراسته لمواقف العمال في القطاع الصناعي

الخاص اتجاه علاقات العمل، أن تقييمهم وانطباعاتهم للعلاقات المهنية يخضع لعناصر تأثير ملموسة مادياً، متمثلة في التحفيز المادي، تحسين الرواتب، فرصة الإستفادة من التكوين، الخدمات الاجتماعية المقدمة ...إلخ، بينما تلعب العلاقات الاجتماعية – الموازية للتنظيم الرسمي– مثل العلاقات الزبونية والقرابية دورا حاسما في تشكيل علاقات العمل في القطاع الخاص، بالتالي إن فهم المواقف الفردية والجماعية للعاملين نحو علاقات العمل يعتمد على فهم المحددات الاجتماعية والاقتصادية لتلك العلاقات.

* **الدراسة الثالثة:*** للباحث **مدّاس فاروق** في دراسته المسماة "تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيومهنية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدويرة – الجزائر–، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، سنة 2002، تحاول هذه الأطروحة أن تتناول مسألة التنظيم وعلاقات العمل وما تنزوي تحتها من علاقات سلطوية بين الفئات السوسيومهنية، من خلال الولوج في بيان أبعادها العلاقاتية، وكذا خلفيات اعتمادها كاستراتيجية، وتعرُّض الباحث إلى فكرة التكيف مع الوضع الجديد من خلال تفعيل الكفاءات والقدرات الذاتية، كل هذا لتقديم خدمات ذات نوعية في إطار ضمان الاستمرارية والفاعلية.

وعليه تم بناء الفقرة التساؤلية الآتية: ما هي الاستراتيجية التنظيمية والتسييرية المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية؟ وهل تستجيب لتطلعات العمال واهتماماتهم، ولماذا؟ ومن جهة أخرى ما هو موقفهم من ظروف العمل السائدة ولماذا؟ وبناءً على هذه التساؤلات اقترح الباحث الفرضيات التالية:

- أسلوب التنظيم والتسيير بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع بينها وبين السلطة المهنية.

---

* فاروق مداس: تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيومهنية –دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدويرة الجزائر–. رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة الجزائر. 2002.

- ظروف العمل السيئة أدت إلى غياب الفاعلية ورداءة الخدمات الصحية.
- التعاون والتضامن بين جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية، أدى إلى الرفع من الروح المعنوية.

التقنية الأساسية المعتمدة في البحث والتي تتناسب والمنهج الكمي هي الاستمارة، بالنظر إلى عينة البحث المختارة والبالغ عددهم 91 مبحوث حسب ثلاث فئات (فئة الأطباء، فئة الإداريين، فئة الشبه طبيين)، إضافة إلى استعانة الباحث بالمقابلة؛ من خلال الفرضيات الثلاث خَلَصت الدراسة إلى النتائج العامة الآتية: أدى التنظيم والتسيير بالنمط السلطوي للإدارة إلى بروز صراع بينها وبين السلطة المهنية، حيث تُعتَبر فئة الإداريين الجهة المخولة قانونيا بتسيير وتنظيم شؤون المؤسسة، وتملك السلطة التي تسمح لها بإصدار قرارات تتعلق بتنظيم العمل؛ في المقابل هناك سلطة موازية لها وهي السلطة المهنية التي يتمتع بها عمال السلك الطبي والشبه طبي، ترتكز على التجربة والخبرة الميدانية والمهارة الفنية، ومن خلال الإحصائيات برز أن الإدارة تحاول أن تنفرد بسلطة القرار على أساس غياب الاستشارة، تجاهل الاقتراحات.

فيما يخص الفرضية المقترحة التي تناولت ظروف العمل السائدة، وتتمحور بصفة عامة حول أبعاد (الحوافز المادية والمعنوية – جودة التجهيزات الطبية)، تمكن الباحث نسبيا من إثبات تأثيرها في جودة الخدمة الصحية.

توصل الباحث كذلك إلى أن التعاون والتضامن بين جماعات العمل أو الفئات السوسيومهنية، خصوصا السلك الطبي والشبه طبي، سمة أساسية سائدة لديهم رغم الصراعات على مستوى دائرة صنع القرار، على اعتبار الانتماء إلى مؤسسة واحدة، بيْد أنه داخل المجموعة الواحدة أو الفئة السوسيومهنية يُكَوّن نسق فرعي من العلاقات ومرجعية قيمية ينتمي إليها العامل، بالتالي مرجعية المجموعة ككل، هذه المرجعية تُعدّ كمنطلق لصياغة استراتيجية الجماعة المناسبة – دفاعية أو هجومية–، قصد مواجهة أي

تهديد يصدر من المجموعات الأخرى، وعن نقاط تمركز هذا التضامن توصل الباحث إلى أنه يتمركز في المستويات القاعدية للعمال.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة معرفة جيّدة ببعض أبعاد علاقات العمل والتي تتوافق تطبيقيا مع جانب من جوانبها المتناولة في موضوعنا بالتحليل والمناقشة، ونخص بالذكر مفهوم التضامن أو التعاون، وكذا أسباب تشكل وتبني بعض الاستراتيجيات الجماعية في إطار تفاعل الفئات السوسيومهنية.

1-8-2- الدراسات الغربية:

* **الدراسة الأولى:*** لقد تيسر الحصول على عينة من الدراسات الأكاديمية الغربية، ومنها هذه الدراسة الأمريكية من جامعة "كابيلا" (Capella University) -مينيابوليس ولاية مينيسوتا-، تحت عنوان "فهم العلاقات الثقافية التنظيمية: دراسة كيفية للعلاقات العدائية في مكان العمل"؛ " Understanding organisational cultural relationships : A qualitative study of antagonistic relations inside of the workplace للباحث "مينتا دافيس" " Minta D. Davis" أطروحة دكتوراه في الفلسفة جوان 2012، كان الغرض من بحث الدراسة هو استكشاف أسباب العلاقات العِدائية داخل مكان العمل من خلال التقاط الخبرات الحية للموظفين المشاركين الذين يمثلون ثقافات تنظيمية مختلفة، وتحاول أن تستكشف بشكل أعمق علاقات العمل للعمال والقادة من مختلف الثقافات التنظيمية لزيادة النتائج الإيجابية للثقافة التنظيمية، نتائج الدراسة تهدف لتحقيق ثلاثة

* Davis, Minta (D): Understanding organizational cultural relationships: A qualitative study of antagonistic relations inside of the workplace. 2012. (Order No. 3513679). Available from ProQuest One Academic. (1027914332). Retrieved from: https://www-proquest-com./dissertations-theses.

أهداف؛ أولاً، ملئ الفجوة في البحث والأدبيات التي تُعنَى بالثقافة التنظيمية، عن طريق إضافة معرفة جديدة تستكشف أسباب العلاقات العدائية داخل مكان العمل، ثانيًا، تساهم نتائج البحث في مساعدة المنظمات في الحفاظ على مكان عمل متناغم، وأخيرًا، مساعدة المنظمات في مراقبة علاقات العمل من خلال تحديد الأسباب الممهدة للعلاقات العدائية؛ وقد تمحورت أسئلة البحث حول ما يلي: *ما الذي يسبب حدوث العلاقات العدائية داخل مكان العمل؟

– كيف يتم تحديد العلاقات العدائية داخل ثقافة تنظيمية؟

– كيف تنمو العلاقات العدائية داخل الثقافة التنظيمية؟

حدود و افتراضات البحث تمثلت في أن المشاركين لديهم خبرة إما إيجابية أو سلبية لعلاقات العمل، افتراض آخر، هو أن المشاركين على استعداد لتبادل خبراتهم وتوضيح أسباب العلاقات العدائية داخل مكان العمل داخل مجموعة مركزة من الأفراد الذين ليس لديهم علاقة عمل مع بعضهم البعض؛ ومن المفترض أن تكون هناك افتراضات وبدائل من قبل المشاركين في مجموعة التركيز، من أجل فهم العلاقات العدائية داخل أماكن عملهم، على سبيل المثال، الافتراض حول العلاقات العدائية هو أنه يمكن أن يتصاعد بسرعة إذا لم يتم التحكم في ردود فعل معينة داخل الثقافة التنظيمية، والافتراض الآخر هو أن البديل للعلاقات العدائية داخل مكان العمل هو الصراع الاجتماعي.

منهج بحث هذه الدراسة هو كيفي استكشافي، يهدف لاستكشاف أسباب العلاقات العدائية داخل مكان العمل، الطريقة الأساسية لجمع البيانات هي الإجابة على الأسئلة من تجارب المشاركين– مجموعة التركيز – (استبيان مكون من 12 سؤال)، ومن ثمَّ التقاط هذه التجارب من خلال الملاحظات المدونة يدويا، ثم تم بعد ذلك إنشاء فئات تحليلية من تفريغ الإجابات لوضع سرد شامل للظاهرة، بمعنى أن مدخلات مجموعة التركيز و ملاحظة الباحث والملاحظات المدونة ميدانيا هي طريقة جمع البيانات، وتم اختيار مجموعة البحث على أساس خبرة عمل 36 شهرا على الأقل، بالتالي الفئة المستهدفة هي

20 عاملا.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج الآتية:

- العلاقات العِدائية داخل مكان العمل يمكن إدارتها طالما يتم تضمين الإنصاف والاتصالات ثنائية الاتجاه والاحترام، في السياسات التنظيمية المكتوبة والتي يلتزم بها الجميع.
- كشفت نتائج هذه الدراسة عدم تحقق الافتراضات السابقة حول علاقات العمل.
- طورت هذه الدراسة أنموذجًا لأجل الثقافات التنظيمية لفحص الصراعات الاجتماعية من منظور العلاقات العدائية داخل مكان العمل.
- نتج عن سؤال البحث الأول، أن هناك العديد من أسباب العلاقات العِدائية داخل مكان العمل، حيث أشارت مجموعة البحث إلى أن ضعف التواصل، وعدم الاحترام، وسوء الإدارة أو عدم كفاءتها، والتهجمات من المشرفين، والحواجز اللغوية، والعصيان، كلها عوامل لتلك العلاقات.
- أسفر سؤال البحث الثاني عن نتيجة مفادها، أنه يمكن تحديد العلاقات العِدائية ضمن ثقافة تنظيمية، فأشارت مجموعة البحث إلى أن التهديدات الجسدية أو اللفظية، السلوك المهين، عدم احترام الآخرين، التمييز والمضايقة ... تصرفات لا يتم التسامح معها داخل الثقافة التنظيمية.
- أسفر سؤال البحث الثالث عن نتائج تشير إلى إمكانية ظهور علاقات عدائية ضمن ثقافة تنظيمية؛ وأشارت المجموعة البحثية إلى أن الأفراد الكبار في السن أو ذوي الأقدمية، والشركات التي تفتقر إلى سياسات واضحة في هذا الشأن، والسلوك العدواني السلبي الذي يتسم بالحيوية، والمعاملة غير العادلة كانت من بين أسباب ظهور العلاقات العدائية.

استفدنا من هذه الدراسة طريقة التحليل البعدي لمفهوم علاقات العمل العدائية، والتعرف على قيمة البحوث التي تدقق في دراسة المفاهيم التنظيمية الحديثة، كذلك مع أنها دراسة في الفلسفة، إلا أنها بمثابة بحث اجتماعي استُخدمت فيه طرائق ومناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ونلاحظ

تلك المرونة في استخدام الممصطلحات العلمية لتدل بشكل مناسب على الطبيعة الاستكشافية للموضوع بدءاً من العنوان ووصولا للنتائج، نظرا للجرد الهائل من المعلومات التي يمكن للباحث المتخصص أن يصل إليه في مثل هكذا دراسات، وفي هذه الحالة أُتيح للباحث تطبيق أكثر من ثلاث أدوات استقصائية كيفية في الميدان بأساليبها العلمية، ما يسمح بإنتاج علمي أكاديمي قد يُعادل مجموعة من الدراسات بأكملها.

* **الدراسة الثانية:*** هو بحث باللغة الإسبانية من "البيرو" يتمثل في أطروحة ماجستير بعنوان "أثر الإبتكارات من النوع التنظيمي على النظام السوسيوتقني في مؤسسة صناعية متوسطة للمنتجات الواسعة الاستهلاك"، للباحث "أستوكازا سواريز ميخائيل" - Dení Mijail Astocaza Suárez-، والعنوان باللغة الأصلية -Las innovaciones del tipo organizacional y sus implicancias para un sistema sociotécnico en una mediana empresa industrial de consumo masivo- ، دراسة حالة – دراسة كيفية– لمؤسسة متوسطة لإنتاج مشتقات الألبان للفترة ما بين 2009–2012، يتحدد هدف البحث في وصف الابتكار التنظيمي للمؤسسة في الفترة المحددة وإمكانية ارتباطه بالنظام السوسيوتقني، وحول تساؤل رئيسي هو: كيف أثّر الابتكار التنظيمي في المؤسسة وهيكلها، وفي أنواع الابتكار الأخرى، وفي استراتيجية المؤسسة وأدائها، وما إذا كان يسمح بتطوير النظام السوسيوتقني، تم جمع البيانات من خلال المسوحات والمقابلات والمراجعة الوثائقية، ومراجعة قواعد البيانات والأدلة وخطة المؤسسة (قام الباحث بدراسته الميدانية في

---

* Dení Mijail Astocaza, Suárez: Las innovaciones del tipo organizacional y sus implicancias para un sistema sociotécnico en una mediana empresa industrial de consumo masivo. 2021. Available from ProQuest One Academic. (2642410234). Retrieved from:
https://www.proquest.com/dissertations-theses/las-innovaciones-del-tipo-organizacional-y-sus/docview/2642410234/se-2

2012 مع مراجعة سنوات 2009 و2010، 2011)، ما سمح بتحديد الأبعاد الفنية والبشرية للتحليل ومجالات الدراسة والتغيرات غير المتوقعة في البيئة والمؤشرات اللازمة لقياس مستوى قدرة المؤسسة على التكيف؛ وقد وردت أسئلة الدراسة كما يلي:

1. هل يمكن اعتبار التعديلات الهيكلية في المنظمة بمثابة ابتكار تنظيمي؟
2. هل ساعد الابتكار التنظيمي في تحقيق استراتيجية الشركة؟
3. هل ساعد الابتكار التنظيمي في الشركة في تطوير أنواع أخرى من الابتكارات؟
4. هل يرتبط الابتكار التنظيمي والأنواع الأخرى من الابتكارات، مع أداء الشركة في زيادة المبيعات، وتطوير منتجات جديدة، وتقليل الوقت في العمليات، وزيادة جودة المنتج، وزيادة الحصة السوقية للعلامات التجارية؟
5. هل سمح الابتكار التنظيمي في الشركة بتطوير النظام الاجتماعي التقني؟
6. هل أدى الابتكار التنظيمي إلى تعديل نظام العمل في المجالات المختلفة للمؤسسة؟
7. هل غيّر الابتكار التنظيمي النموذج التنظيمي؟
8. هل سمح الابتكار التنظيمي بديناميكية أكبر في البيئة المضطربة؟

أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

– لا يعتبر الابتكار التنظيمي بالضرورة الأكثر توافقا بالنسبة للابتكارات الأخرى من قبل صانعي القرارات، ويتم الخلط بينه وبين التغيير التنظيمي لأن كلاهما يعتمد على نفس الحاجة للقيام بالتسيير، لذلك من الضروري فهم دلالاتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

– من خلال تحديد الابتكارات التنظيمية المطبقة في التسيير، يمكن إجراء المتابعة اللازمة لتقييم النتائج بمرور الوقت، كما تشير النتائج، فإن هذه الابتكارات لا تعني بالضرورة تكلفة مالية للمؤسسة، لذلك قد

تكون مناسبة لتعزيز قدراتها وتحسين استخدام الموارد البشرية.

– نقطة أخرى حول الابتكارات التنظيمية، هي أن تنفيذها لا ينبغي أن يكون محدودًا بالوقت، ففي الفترة المدروسة حُدّدت (5) ابتكارات تنظيمية ذات صلة بالعمليات*، لأنه بمجرد الوصول إلى الوضع الراهن الجديد، يتوقف الابتكار ويتم إدارة التغيير.

– ساهم الابتكار في تحسين أداء المؤسسة بسبب تأثيرها المباشر على الاستراتيجية في الأهداف والأهداف المتوقعة.

– من خلال فهم ديناميكيات الابتكار التنظيمي، يمكن تطوير دائرة تسمح بتطوير الأنواع الثلاثة الأخرى من الابتكار:

للمنتج والتسويق والعمليات، مع نتائج إيجابية في المبيعات السنوية للمؤسسة، أو تطوير منتجات جديدة أو توسيعات لخط الانتاج، وفقًا للنتائج، فإن ابتكارات العمليات أكثر صلة بالمؤسسة من ابتكار منتجات جديدة أو ابتكارات تسويقية، هذه النتيجة قابلة للتطبيق فقط على سياق دراسة الحالة الحالية.

– عندما تَمنح ابتكارات العمليات الاستقلالية للمسؤولين عن العمليات بحيث يطورون بدائل لـ "القيام بالأشياء بشكل أفضل"، فإنهم يكونون كذلك قد عززوا التواصل وأسسوا تسامحًا مع الخطأ، والذي يمكن ربطه بمبادئ تصميم مجموعة النظام السوسيوتقني.

– تعتبر الابتكارات التنظيمية في حد ذاتها ذات صلة على مستوى الإدارة أو حتى المقر، حيث تتمتع بسلطة اتخاذ القرار، ولكن على مستوى لا يمكن تعريف المديرين المتوسطين على هذا النحو، لأن النطاق ليس كافيًا ليكون له تأثير على مستوى المؤسسة، وربما يكون هذا فرقًا يجب أخذه في الاعتبار

---

* ويُقصد بابتكار العمليات طرق العمل المتميزة في أداء الأعمال، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف لزيادة قيمة المنتجات (إعادة تشكيل العمليات المؤسساتية).

يُحسَبُ ضدّ أنواع أخرى من الابتكار.

– فيما يتعلق بنموذج التسيير، كان للابتكارات التنظيمية تأثير إيجابي على خلاف النظام التقليدي نحو نظام سوسيوتقني، طوّرت المؤسسة من خلال الابتكار التنظيمي بعض المبادئ السوسيوتقنية جزئيًا.

– تطبيق المبادئ السوسيوتقنية على نموذج تسيير المؤسسة تكمّل إدارة الجودة الشاملة بكفاءة من خلال تطوير هيكل مناسب للتّحسين المستمر، لذلك من الممكن اقتراح نظام تسيير يعتمد على هذه المبادئ والتي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة لتطوير هيكل أفقي وتمكين العمال وتطوير البيئة التنظيمية.

– سمحت الابتكارات التنظيمية المطبقة في المؤسسة بتطوير في بعض المجالات بنية أساسية لنظام سوسيوتقني يساعد على تعزيز استراتيجية المنظمة، وخاصة في أساليب العمل من خلال إشراك العمال في التغييرات المقترحة من قِبَلهم والتي تجلّت بأنها مفيدة وقابلة للتطبيق.

– لمواجهة البيئات المضطرِبة لا يمكن من خلال نوع واحد من الابتكار، في دراسة الحالة هذه، يتوضح لنا أنه من الضروري أن يكون هناك بمجرد مواءمة الابتكار مع الاستراتيجية الصحيحة في هذه العملية، إنشاء استجابات تكيفية للبيئة يمكن أن تُعمّم، لكنها تتطلب أن يكون لدى الموظفين المهارات والقدرات لإدارتها ضمن الحدود التكنولوجية للمؤسسة ووفقًا لسياسات الابتكار الخاصة بها.

– ستعتمد ملاءمة نموذج الإدارة المركزية للنظام السوسيوتقني على التزام الإدارة العليا بهذا النموذج، ومن الضروري أيضًا العمل بطريقة متكاملة مع مجالات الدعم حتى تتمكن من توفير المعلومات (التقارير، مداخل وأدوات تخطيط موارد المؤسسات) بحيث تكون المعرفة بالعملية أكبر ويمكنهم تطوير بدائل التحسين.

تناوُلُ هذا البحث للنظام السوسيوتقني بالدراسة والتحليل هو بالدرجة الأولى سبب اختيارنا لهذه الدراسة، فالتنظيم والتسيير مفاهيم ومجالات سوسيوتقنية كونها تتضمن وتجمع بين التقانة أو الأدوات، والجانب الاجتماعي أو الموارد البشرية في علاقة تفاعلية، ولمّا استهدف الباحث التعرف على أثر الابتكار التنظيمي على النظام السوسيوتقني في مؤسسة انتاجية، مثّل بطريقة ما "ديباجةً" مناسبة لموضوع بحثنا وإشكاليته بالخصوص، حول تكيف الفئات السوسيومهنية مع أساليب التسيير الوافدة عبر المستثمر الأجنبي وأشكال علاقات العمل السائدة في المؤسسة الصناعية أسمنت مفتاح، إضافة إلى وجود توافق في وجهات النظر البحثية من ناحية تأثير الابتكار التنظيمي والتغيير أو التطوير التنظيمي في الجوانب التقنية– البشرية والعلاقات التفاعلية في العمل.

خلاصة الفصل:

تمّ في هذا الفصل المنهجي النظري، عرض الإشكال الذي يتمحور حوله بحث الدراسة، ثم تفكيك وتبسيط الكلمات المفتاحية للموضوع نظريا وإجرائيا، إضافة لاختيار أبرز المقاربات النظرية للموضوع لكي تتناسب والظواهر الاجتماعية التنظيمية التي نحاول استهدافها بالعرض والدراسة والتحليل، أمّا فيما يخص عرض الدراسات الأكاديمية السابقة التي بحَثَت في الموضوع أو في أحد جوانبه، فقد كنا بصدد البحث عن دراسات اجتماعية أكاديمية عربية عبر البوابات الإلكترونية المعتمدة والمرخصة لنا كطلبة دكتوراه، لكن تعذر تحصيل ما نصبو إليه؛ وعموما فإن علاقات العمل – عدا جوانبها القانونية والنقابية، أو حتى ما يُطلَق عليه العلاقات الصناعية–، قصداً منّا كمفهوم اجتماعي تفاعلي وعلائقي تُعنَى بها العلاقات التنظيمية والعمليات الاجتماعية التفاعلية المختلفة، لا يزال يتطلّبُ استخراجُ مدلولاتها وتراكماتها العلمية في الأدبيات السوسيولوجية المتاحة حاليا، دقةً في البحث وتوفير الوقت والجهد الكافِيِيْن لها، والعديد من الأعمال والأبحاث العلمية الأنجلوساكسونية اطّلعنا على بعضها في هذا المجال، تحتاج كذلك إلى نقل لهذه المعرفة وترجمة علمية، بغية إثراء هذا المفهوم والتخصص وتوسيع آفاقه البحثية في الواقع.

الفصل الثاني

تطور القطاع العمومي الصناعي في الجزائر والاستثمار الأجنبي المباشر

تمهيد:

تعتبر الجزائر من الدول النامية التي استهدفت تحقيق نمو اقتصادي عن طريق مخططات التنمية، والتخلص من تبعات التخلف الإستعماري باعتماد استراتيجية اقتصادية واجتماعية شاملة، لذا فقد اتخذت الدولة اتجاها اشتراكيا يتمركز على التخطيط المركزي، ويعول على قدرة المجتمع في مجالي الإنتاج والتشغيل، عن طريق وضع برنامج تصنيعي مخطط وطويل المدى يتضمن التركيز على الصناعات الثقيلة، وقد حاولنا في هذا الفصل استعراض أهم جوانب سيرورة تطوير القطاع العمومي الصناعي في الجزائر؛ بدءاً بالإصلاحات الاقتصادية في فترة الثمانينيات مرورا بمرحلة التحول إلى اقتصاد السوق، ثم تنمية القطاع الصناعي الخاص وفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية.

2-1- الإصلاحات الاقتصادية والتحول إلى اقتصاد السوق:

لقد مرت مخططات التنمية في الجزائر منذ الاستقلال بعدة مراحل، انطلاقا من مرحلة التسيير الذاتي ثم إلى الإصلاحات الاقتصادية وصولا إلى مرحلة الاستثمارات الأجنبية، فأثبتت مخططات التنمية الأولى قبل مرحلة الإصلاحات الاقتصادية فشلها، نظرا للعديد من الأسباب أهمها إنشاء شركات صناعية ذات حجم كبير، مع نقص كفاءة اليد العاملة وضعف تأهيلها، والأهم من كل ذلك، هو التركيز على الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية على حساب الوظيفة الاقتصادية، مما جعلها تعاني من عدة مشاكل مالية وتنظيمية، هذه المشاكل التي جعلت الدولة تتدخل عن طريق انتهاج سياسة الإصلاح الهيكلي الاقتصادي، من خلال اتباع مراحل متعددة ومختلفة من الإصلاحات، انطلقت في سنوات الثمانينات وما تزال متواصلة لحد الآن.[1]

تكمن أبرز الخطوات الأساسية للتحول، في مراجعة دور القطاع العام والعمل على تدعيم دور القطاع الخاص، وكذلك الاعتماد على تحرير الاقتصاد وحرية السوق والسير في عملية الخوصصة التي تعد الشطر الواعد في عملية التحول الاقتصادي للتكيف مع نظام اقتصاد السوق.

وبالتالي فالتغيرات التي حصلت في السياسة الاقتصادية للجزائر منذ بداية الثمانينات كانت نتيجة النمو الواسع للقطاع الصناعي المتكون من الصناعات الثقيلة، باعتبار أن المخططات التنموية السابقة أعطت الأولوية لهذا القطاع، والذي ما لبث أن تم العدول عنه بسبب شهوده تراجعاً كبيراً لمعدل النمو والاستثمار والتشغيل.

---

[1] عبد المجيد قدّي: الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر. محاولة تقييمية. الجزائر: دورية CREAD. العدد 61. 2002، ص2.

وبذلك فالإصلاحات الاقتصادية تحتوي على تغيّرات جذرية في منهج الدولة السياسي والاقتصادي والاجتماعي، بحيث تشمل هذه السياسة الحرية الاقتصادية التي تؤدي إلى تغير في سلوك الأفراد ووحدات الإنتاج والخدمات، وكانت أُولى هذه الإصلاحات في المؤسسات الضخمة التي تعاني مشاكل مالية وتنظيمية، وهي عملية إعادة الهيكلة، والتي عرفت مرحلة انتقالية دامت سنتين 1979/1978، ومخططين خماسيين للتنمية الأول والثاني، ثم تلت عملية إعادة الهيكلة عملية استقلالية المؤسسات، لتأتيَ بعد ذلك عملية الخوصصة والشراكة، وهو ما يأتي في إطار تشجيع القطاع الخاص.[1]

2-1-1- إعادة الهيكلة:

إن إعادة الهيكلة كانت نتيجةً لضخامة حجم المؤسسات الوطنية، حيث كانت هذه المؤسسات عبارة عن شركات، وهي تجمعات تضم الواحدة منها العديد من المؤسسات الفرعية والآلاف من اليد العاملة، إضافة إلى المشاكل المالية والتنظيمية التي كانت تعاني منها هذه المؤسسات، فإعادة الهيكلة جاءت مبرراتها للحصول على مؤسسات صغيرة يَسهُل تسييرها، وبالتالي التخلص من المؤسسات الضخمة التي كانت مهمّتها الدراسة والإنتاج والتسويق.

فإعادة الهيكلة عملية أدت إلى الفصل في هذه المهام وإخراج بعضها من العاصمة نحو المدن الداخلية، وهكذا تم الحصول على 450 مؤسسة وطنية منبثقة من 71 شركة وطنية؛ فقد انقسمت سوناطراك مثلا إلى 13 مؤسسة وطنية، والشركة الوطنية للصناعات النسيجية إلى 07 مؤسسات وطنية، وبعض الشركات نُظِّمت على مستوى جهوي، بحيث كل شركة تغطي احتياجات

[1] قدّي، المرجع المذكور سابقا، ص2.

منطقة أو جهة معينة من الوطن.[1]

وبالتالي فإعادة الهيكلة هي نتيجة الاختلالات المتعددة في الاستثمار والاستغلال وطبيعة التنظيم الذي عرفته المؤسسة العمومية؛ والتي أدّت إلى عدم فاعلية وكفاءة القطاع العمومي، فاتجهت الدولة إلى إعادة النظر في سبل الاصلاحات التي تمكنها من زيادة الإنتاج، ومن أهم هذه العوامل التي أضعفت أداء القطاع العمومي هي:[2]

- عدم تحسيس مسيّري القطاع العمومي بالدور الرئيسي للمؤسسة، والمتمثل في خلق الثورة والنمو.

- الاختلال المزمن الدائم للمؤسسة في ماليتها، بسبب ارتفاع الأعباء المختلفة وارتفاع مصاريف المستخدمين، والتي تمتص من 40% إلى 90% من نفقات الاستغلال، ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف الإضافية للاستثمارات المتأخرة في الإنجاز.

- إهمال المخطط ومفهوم المردودية، واهتم بمراقبة التدفقات المالية العمومية بغض النّظر عن نتائجها.

- الحجم الكبير للمجمعات الصناعية، الذي أدّى إلى تفشي ظاهرة البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة، وزيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى.

- تهميش القطاع الفلاحي وتخصيص التحويلات للقطاع الصناعي، الأمر الذي جعل الجزائر تدفع سنويا أكثر من 2.5 مليون دولار من أجل استيراد المواد الغذائية فقط.

---

[1] محمد بومخلوف: التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر–التجربة والآفاق–. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر. 2001، ص35.

[2] ناصر دادي عدون: الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة. الجزائر: دار المحمدية العامة. 2003، ص ص114–115.

– مركزية القرار، بحيث أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا يعتمد على استراتيجية واضحة ومستمرة، ممّا تسبب في وصول متأخر للمعلومات، وسوء الربط بين الهيئات المركزية التي تُعتَبر المسيّر الأساسي للقطاع العمومي وإدارة المؤسسات العمومية.

– ازدواجية مهام المؤسسة، فنجد مهام اقتصادية واجتماعية في كيان واحد، فأصبحت المؤسسة تعاني من عدة تدخلات خارجية في نشاطاتها، مما أدى إلى ضعف مردودية المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى التفكير في إعادة هيكلتها وجعلها مؤسسات صغيرة الحجم.

وبالتالي فإن إعادة الهيكلة تمت بمرحلتين، إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسة، وإعادة الهيكلة المالية، ويمكن حصْر عدة أسباب لإعادة الهيكلة، بشكل عام نلخصها كالآتي:[1]

- **عوامل تطورية:** وتتمثل في التطورات الحاصلة في البلاد وما حققته التنمية في ميادين مختلفة، ومن أهمها اكتساب الخبرة الصناعية وتحسن في البنية التحتية وتوفر الموارد البشرية المؤهّلة.
- **عوامل تنظيمية:** ويتعلق الأمر بشدة المركزية وتضخم الشركات الصناعية، وتعقد الجهاز البيروقراطي الذي أصبح يعرقل سير التنظيم الصناعي، لوقوع الوحدات الصناعية في بيروقراطية خانقة، خاضعة في قراراتها إلى الإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة والوزارة، ويمثل هذا العامل العجز الواضح في ميدان القدرة على إدارة التنظيمات الصناعية الكبيرة.
- **عوامل سياسية:** هذا العامل خفيٌ غيرُ ظاهر، ويتمثل في ضرورة تحقيق أو إنجاز خطوة جديدة نحو نظام اقتصادي واجتماعي جديد، ذلك لأن إعادة الهيكلة تعد خطوة ضرورية

[1] دادي عدون، المرجع المذكور سابقا، ص115.

ممهدة للتحولات القادمة، حيث أن تفكيك وتفتيت الشركات الوطنية عملية ضرورية للاستقلالية ثم للخصخصة والشراكة الاقتصادية الصناعية.

2-1-2- استقلالية المؤسسات:

لم تنجح عملية إعادة الهيكلة في تحسين مردودية المؤسسات العمومية، إذ كانت عبارة عن مرحلة أولية للدخول إلى اقتصاد السوق؛ لذا تمّ الشروع في تحويل عدة مؤسسات عمومية إلى مؤسسات عمومية ذات أسهم، وطُبِّقت استقلالية المؤسسات العمومية والتي تعني استقلال المؤسسات الصناعية عن الإدارة المركزية، ومنحها فرص أكثر للمبادرة وتحمل المسؤولية والنتائج، وتخليص قطاع الإنتاج الصناعي من قيود البيروقراطية والوصاية الإدارية، وهذا من أجل زيادة الفاعلية الاقتصادية، وعرفت هذه العملية الكثير من الاستثمارات فيما يُعرَف بسياسة التطهير المالي، وتمكين المؤسسات المستقلة من تحسين فاعليتها وإثبات جدواها الاقتصادية والاجتماعية.[1]

وتسعى السلطات من خلال تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع منهج لتنظيم الاقتصاد الوطني، حيث تؤدي الاستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات، وإدخال نشاطها في إطار التخطيط الوطني من خلال مخططات قصيرة المدى.
- تحسين فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية.

---

[1] بومخلوف، المرجع المذكور سابقا، ص37.

- إحياء شخصية وهوية المؤسسة العمومية.
- رفع التدخل المباشر للدولة.

وعموما لقد واجهت عملية تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية عدة صعوبات وعراقيل أهمها:

- **عراقيل مالية:** تمثلت في سوء التسيير المالي، بحيث أصبحت المؤسسة العمومية تلجأ إلى الاقتراض من الخارج لتغطية العجز المالي.
- **عراقيل اجتماعية:** أصبحت المؤسسة العمومية مركزاً لمعالجة المشاكل الاجتماعية للعمال بدل من أن تكون مركزاً للإنتاج وتوليد القيمة المضافة.
- **عراقيل اقتصادية:** وهي مرتبطة أساسا بالجهاز الإنتاجي والذي يتميز بالركود وعدم المرونة.
- **عراقيل تكنولوجية:** لم تكن المؤسسة العمومية تتمتع بالحرية فيما يخص اختيار مصدر التكنولوجيا، وبالتالي لم تكن لها الحرية في ممارسة وظيفة البحث والتطوير.
- **عراقيل تنظيمية:** ذلك بسبب نظام المراقبة الذي لم يكن فعّالاً، وبالتالي فإن عملية تطبيق استقلالية المؤسسات أدت إلى إظهار عدة عيوب للمؤسسات العمومية، فهناك مؤسسات مفلسة لم تعد قادرة على المحافظة على كيانها.

2-1-3- التطهير المالي للمؤسسات:

لقد شُرع في تطبيق الإصلاحات الاقتصادية وتنفيذ عملية الخوصصة للمؤسسات العمومية، لكونها مرتبطة بالتغيرات الجارية على المستوى العالمي، وبالتالي فإن الخوصصة أخذتها الجزائر كمسعى من أجل إرساء علاقات دولية، وكذلك استراتيجية الشركات المتعددة الجنسيات الرامية إلى تصنيف الأمم على المستوى الدولي في إطار عولمة الاقتصاد، وسنحاول التطرق إلى

الخوصصة بشيء من التفصيل في إطار التحدث عن الاستثمار الأجنبي.

2-1-4- الخوصصة:

تم تعريف الخوصصة في الأمر رقم 01-04 في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم وتسيير وخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ حسب مضمون القانون 01-04، تحدِّد الخوصصة أية صفقة تؤدي إلى التحويل إلى أشخاص أو أشخاص معنويين ذوي القانون الخاص في المؤسسات العمومية كما في ملكية:

- كل أو جزء من رأس مال الشركات التي تملكها الدولة بشكل مباشر أو غير مباشر، أو من طرف أشخاص معنويين ذوي القانون العمومي، ببيع الأسهم أو حصص من رأس المال أو الاشتراك في زيادة رأس المال؛
- الأصول التي تشكِّل وحدة استغلال مستقلة للشركات التابعة للدولة؛[1]

تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات أسهم، أي التي تملك فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر ذو القانون العمومي بشكل مباشر أو غير مباشر أغلبية رأس المال؛ كل هذه المؤسسات التابعة لمختلف قطاعات أنشطة القطاعات الاقتصادية مؤهلة للخوصصة، تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية للقانون العام.

2-2- تنمية القطاع الخاص وإصلاح المؤسسات العمومية:

لقد ارتبط مفهوم التنمية في البلدان النامية والمستقلة في وقت سابق، بالدور الذي كان يضطلع به القطاع العمومي في ظل استراتيجية قائمة على اتجاه سياسي محدّد، سُمّي في ذلك

---

[1] المادة 13 من الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 غشت 2001. المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها. الجريدة الرسمية. العدد 47. الصادر في 22 غشت 2001، ص ص11-12.

الحين في الأدبيات الاقتصادية بالتطور اللارأسمالي، لذا عملت الجزائر على إرساء قطاع عمومي يتطلع لإحداث تنمية اقتصادية تحت إشراف الدولة وبأشكال قانونية منظَّمة.

من هذا المنطلق تميّزت المؤسسات العمومية الاقتصادية عن الهيئات العمومية بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية، واعتُبرت بذلك المؤسسة العمومية الوسيلة المنظمة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأسمال.[1]

على ضوء هذه المعطيات، عرفت المؤسسات العمومية أول محاولة لإعادة هيكلتها بين الفترة 1980-1984؛ ذلك أن كل التقارير التنموية التي أُعدّت قبل هذه الفترة تشير إلى التوجه في تنفيذ إصلاح للمؤسسات العمومية الاقتصادية بإخضاعها لإعادة الهيكلة، وإذا اعتبرنا إعادة الهيكلة أول خطوه نحو إرساء القواعد باتجاه اقتصاد السوق، فإن حجّة القائمين على هذه السياسة يؤكدون على أن الأمر يتعلق بعدم مردودية الاستثمارات في القطاعات الاقتصادية (خارج المحروقات)، أي البحث عن الموارد الكافية البديلة.

إن النتائج المتوخاة من جراء تطبيق هذه السياسة أكدت فشلها، والسبب يعود إلى ارتباط تمويل الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات العمومية من مصادر موارد صادرات المحروقات، أمّا الزعم المطروح حول البحث عن موارد بديلة للموارد البترولية، أكّدته الصدمة النفطية التي جعلت المؤسسات العمومية في وضعية سيّئة للغاية بعد انهيار أسعار النفط.[2]

---

[1] مسعود كسري: تطور المؤسسات العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. 1999، ص127.

[2] المرجع نفسه، ص153.

إنطلاقا من هذه النتائج والتي بدأت معها الرهانات، مُمثَّلة في وضع إصلاحات مدعمة بقوانين صادق عليها المجلس الوطني، وذلك في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، وهي قانون 88-01 المتضَمِّن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية؛ وقانون 88-02 المتعلق بالإجراءات الخاصة بالإصلاحات الاقتصادية.

وإذا كان قانون 88-02 المتعلق بالإجراءات الخاصة بالإصلاحات الاقتصادية يعني حرية تصرف المؤسسات العمومية الاقتصادية بكل مسؤولية في السوق الوطني والخارجي، والذي يتطابق واقتصاد السوق الذي يعتمد على المنافسة والربح؛ ذلك أنه ابتداءً من سنة 1988 أصبحت المؤسسات العمومية الاقتصادية تتميز باستقلالية، من خلال اعتبارها شركات مساهمة متخلصة في ذلك من كل وصاية إدارية حتَّى يُمكِنها تحقيق المبادرة.

ففي سنة 1994 أصبحت أغلبية المؤسسات مستقلة ولم يبق إلا 23 مؤسسة عمومية غير مستقلة، والتي اعتُبِر البعض منها استراتيجي، لذا فهي مدعّمة من قبَل الدولة لأسباب اجتماعية وتفاديا لتسريح العمال، وهي موزعة بين 14 مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي، و07 مؤسسات لقطاع البناء، ومؤسستين لقطاع الخدمات.

وترجع الأسباب التي تكمن وراء الاتجاه نحو تنمية القطاع الخاص إلى ما يلي:[1]

1- عدم كفاءة تسيير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة العمومية؛ حيث نجد أن المؤسسات العمومية تعيش اختلالات مالية خانقة، بالإضافة إلى ضعف استخدام طاقاتها الإنتاجية، ويظهر التسيير غير الكفء للمؤسسات العمومية فيما يلي:

أ- وضعية وسائل الإنتاج، حيث أن توفر وسائل الإنتاج وصلاحيتها للاستعمال في المؤسسة

[1] دادي عدون، المرجع المذكور سابقا، ص130.

العمومية الاقتصادية يمرّ حتما بالوضعية المالية التي تعيشها المؤسسة.

ب- طبيعة الآلات والوسائل المستعملة التي تميّزت بقيمتها المالية المرتفعة، وما تُسبّبه من ثقل على كاهل المؤسسة.

ج- عدم التحكم في التكنولوجيا المستعملة، وانعدام سياسة صناعية حقيقية.

2- تحول القطاع الخاص الجزائري إلى رأسمال خاص، وهيمنة رأسمالية خاصة وطنية، وتبنّي الجزائر سياسة الانفتاح أمام الرأسمال الدولي، وجلب المصالح الأجنبية بتطوير مفهوم الشراكة في إطار عولمة الاقتصاد.

2-3- خوصصة المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية:

إن النتائج التي يمكن استخلاصها من التحولات التي مسَّت القطاع العام وخصوصا 14 مؤسسة صناعية، أكدت أن إجراءات إعادة الهيكلة تميزت بطابعها المالي الذي لم يلازم المسار الإنتاجي، وهو ما انعكس سلبا في ظل التنافسية من حيث نوعية الإنتاج الذي تطرحه هذه المؤسسة في السوق، الذي يبدوا أنه لا يحمل أي ميزة تنافسية، هذه النتائج جعلت القطاع العمومي والصناعي على وجه الخصوص يحقّق معدلات نمو سلبية، وهو ما جاء في التقرير الصادر في نهاية فيفري 2001؛ الذي أكد أن النمو كان سلبيا في القطاع العمومي الصناعي -2.3%، وإن رقم الأعمال يقدر بـ -1%، أي من 425 مليار دينار عام 1999 إلى 422 مليار دينار عام 2000، بالموازاة مع تفاقم المديونية يتجاوز المكشوف البنكي لـ 32.5 مليار دينار نهاية 2000؛ أي بزيادة 9 مليار دينار؛ إلى جانب ذلك يؤكد التقرير أن القطاع الصناعي العمومي عرف تسريحا للعمال وفقدان مناصب الشغل، حيث بلغ عدد العمال به 200823 عامل نهاية 2000 مقابل 206671 أجير عام 1999؛ أي أنه سجل فقدان 5848 منصب شغل، أو ما يمثل 3% من

مجموع عمال القطاع.[1]

وتتعدد الأسباب الكامنة وراء تدخل الدولة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، وقد يرجع ذلك لعدة اعتبارات عملية، قد تتمثل في الرغبة بالسيطرة على الموارد الطبيعية الهامة، أو قد يكون عدم وجود قطاع قادر على القيام بالمشروعات الكبرى، ومن خلال التجربة تَبيَّن أن مستوى أداء القطاع العام كان دون المستوى المطلوب.

عرف قطاع الصناعة تحولات عميقة في وجهة نظر الوزن الاقتصادي وهيكلته، بل بالعكس فقد مثلت الصناعة حوالي 10.6% في سنة 1998 من الناتج المحلي الخام للبلد (بجمع القيم المضافة المنتجة في مختلف هياكل القطاع بما فيه المحروقات)، ففي سنة 1990 كان حجم قطاع الصناعة يمثل 14.1%، وهذا الحجم يماثل تماما ما سُجّل في سنة 1974.

وهذه الصناعة توضح أن الصناعة العمومية والخاصة تعمل في نفس فكرة الحماية الدولية، حيث أن الصناعة ذو التركيبة الضعيفة تطورت بفضل احتكار القطاع العمومي، إن رفع الاحتكار للتجارة الخارجية أدّت لغلق العديد من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، ورقم الأعمال الحقيقي للإنتاج المحقق من طرف القطاع الصناعي العمومي خارج قطاع المحروقات، موزعة مابين أكبر فروع الأنشطة الصناعية بالطريقة التالية:[2]

- 43 % لـ ISMMEE (كل الصناعات الثقيلة، 63 مؤسسة كبيرة وطنية).
- 14.5 % للنسيج والجلد.

---

[1] الخبر: الأربعاء 2001.04.11، تقرير صادر عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة عام 2001. العدد 3199. ص2.

[2] مراد محفوظ: التحول من القطاع العام للقطاع الخاص – دراسة حالة الجزائر–. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. فرع التسيير. جامعة الجزائر. ص172.

- 13.7% للمواد الزراعية.
- 12% لمواد البناء.
- 10% للكيمياء وصيدلة التسمين...

وهذه التركيبة تبين وزن أو حكم الصناعات الثقيلة الجزائرية التي تمتص الاستثمارات الأساسية المحققة في هذا القطاع في العشرية الأخيرة – سنوات التسعينات–، ولكن هذه التركيبة انعكست على رأسها، هذا فقد تكلمنا عن التحولات العميقة للصناعات، في الواقع أصبحت الصناعات الثقيلة لا تمثل سوى 23% والنسيج والجلد 05% وصناعة المنتجات الزراعية استحوذت على الحصة الكبيرة بـ 53%؛ وحسب تقديرات بعض المختصين أن كل القطاعات العمومية خارج المحروقات يلزمها استثمار إجمالي (1967–1991) بـ 40 مليار دولار ثابت وتُشغّل حتى 31 مارس 2000 "205472" عامل، لو أن البنوك "حقيقة تحولت" واستطاعت أن تمول 50% من هذه الاستثمارات بدرجة أدنى في بلد مثل بلدنا يلزم حوالي 15 مليار دولار، وحسب المعطيات هذه القيمة تسمح بإعادة دفع الاقتصاد بقوة، وتُخفِض من معدلات البطالة؛ ويُضاف إليها إذا تم بيع جزء مهم من القطاع الصناعي العمومي خارج قطاع المحروقات، يمكن تحقيق رقم أعمال 07 مليار دولار سنة 1999.[1]

[1] محفوظ، المرجع المذكور سابقا، ص174.

2-4- سياسات تحسين مناخ الاستثمار في الجزائر:

أقرّت الجزائر مع بداية تسعينيات القرن الماضي سياسات الانفتاح الاقتصادي، وهو ما فتح صفحة جديدة للتعامل مع الاستثمارات الأجنبية، وتتلخص مختلف الجهود في:[1]

2-4-1- الإصلاحات الاقتصادية والانفتاح على العالم الخارجي:

تأكّد في بداية التسعينيات أن إنعاش الاقتصاد الجزائري لن يتم إلا من خلال تعديلات عميقة في هيكله، ما يستلزم مزيدا من التمويل، ونظرا إلى الضائقة المالية، فقد لجأت الجزائر إلى مؤسسات "**بريتون وودز**" « Bretton woods » للحصول على التمويل والمساعدة التقنية، فكان اتّفاق التثبيت للفترة من نيسان/ أبريل 1994 إلى آذار مارس 1995، واتّفاق التكيف الهيكلي للفترة من أيار/مايو 1995 إلى أيار/مايو 1998، في مقابل حصول الجزائر على تمويل بقيمة 2,206 مليار دولار، وإعادة جدولة 16 مليار دولار من ديونها.

وقد التزمت الجزائر بمجموعة من الإصلاحات جسدت القطيعة مع الخيار الاشتراكي، وهي تتلخص في تحرير الأسعار، وإصلاح جوانب المالية العامة لتخفيض عجز الموازنة، سواءً جانب النفقات بتخفيضها، أو جانب الإيرادات بتبني إصلاح ضريبي شامل بغرض زيادة موارد الدولة، إلى جانب إصلاح السياسة النقدية بإصدار قانون النقد والقرض رقم (90- 10)، سياسة نقدية صارمة تسمح بتقليص معدّلات التضخم، بكبح نمو العرض إلى المستويات المقبولة، وتفعيل أدوات السياسة النقدية المختلفة، إلى تحرير أسعار الفائدة، كما تم تحرير التجارة الخارجية، بتحرير الواردات من التعريفة الجمركية إلى 45 بالمائة في عام 1997، وإلغاء العديد من القيود لعملية

---

[1] آمال قاسيمي وآخرون: الجزائر -إشكاليات الواقع ورؤى المستقبل -. ط1. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. 2013، ص ص 440-441.

الاستيراد، وفي إطار تحرير الصادرات، فقد أصبحت كل المنتجات للتصدير، باستثناء المواد ذات القيمة التاريخية والأثرية، كما تم إنشاء الهيئات كالصندوق الخاص بترقية الصادرات، استكمالا لسياسة تخفيض الدينار الجزائري.

كما أعقبت البرامج السابقة، برامج إصلاح ذاتية، تمثلت بالبرنامج الاقتصادي للفترة (2001-2004)، الذي رُصد له مبلغ 07 مليارات دولار، وهدف إلى تحسين مستويات المعيشة، وتقليص معدلات البطالة، أزمة السكن، وإعادة تأهيل المرافق الاجتماعية، وتطوير قطاع وبرنامج دعم النمو الاقتصادي للفترة (2005-2009)، وقد رُصد له مبلغ 55 مليار دولار، وهو يهدف إلى استكمال الإصلاحات السابقة في الهياكل القاعدية.

2-4-2- الإطار التشريعي والتنظيمي:

لمسايرة التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني، شهدت هذه المرحلة العديد من النصوص التشريعية وإنشاء الهيئات المشرفة على ملف الاستثمار، تتمثل بالمرسوم التشريعي رقم (12-93) لعام 1993، الذي أكد ضرورة تسهيل إجراءات الاستثمار، وتحويل الأرباح إلى الخارج، وإنشاء هيئة "وكالة ترقية الاستثمارات" كجهاز إداري يشرف على الاستثمار الأجنبي، ثم جاء الأمر (01-03) لعام 2001 الذي أكد مبدأ استقرار التشريع، كما تضمن العديد من المزايا والإعفاءات، وبناءً عليه، فقد أُنشئت "الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار" و"وزارة المساهمة وترقية الاستثمار" و"الشباك الوحيد"، كهيئات مكلفة بملف الاستثمار، وقد صدر الأمر رقم (06-08) المؤرخ في 15 جويلية 2006 المعدل والمتمم للأمر السابق، كما أُبرمت اتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف، منها المتعلقة بتشجيع وضمان الاستثمارات التي بلغت 52 اتفاقية حتى شهر ماي 2011، كما بلغت الاتفاقيات

الخاصة بتجنب الازدواج الضريبي 31 اتفاقية.

2-5- الإطار النظري للاستثمار الأجنبي المباشر:

2-5-1- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر:

تعددت تعريفات الاستثمار الأجنبي المباشر بتعدد آراء ووجهات نظر أصحابها، ومنها التالية:[1]

يرى "**عبد السلام أبو قحف**" أنه "ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو لكل الاستثمارات في المشروع، بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في الإدارة مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك، وسيطرته الكاملة على الإدارة في حالة ملكيته المطلقة للمشروع، فضلا عن قيام المستثمر بتحويل الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة".

أكدّ هذا التعريف امتلاك المستثمر الأجنبي للمشروعات المقامة ملكية كاملة أو مشتركة، مع تمتعه بحق المشاركة في اتخاذ القرارات الفعلية في حالة الاستثمار المشترك، واستقلاله التام في ذلك في حالة ملكيته الكاملة، كما أنه يتضمن تحويل رأس المال والتكنولوجيا والخبرة الفنية.

ويعرّفه **برنارد رايموند** (Bernard Raymond) بأنه: "وسيلة تحويل الموارد الحقيقية لرؤوس الأموال من دولة إلى أخرى، خاصة في الحالة الابتدائية عند إنشاء المؤسسة"؛ كما يعرّفه **برنارد هيرغينييه** (Bernard Hurgenier) بأنه: "قيام مؤسسة بإنشاء فرع لها في الخارج، أو توسيعه، أو المشاركة في إنشاء مؤسسة جديدة، أو المساهمة في مؤسسة قائمة، شرط أن يكون للطرف الأجنبي تأثير حقيقي في الإدارة".

---

[1] آمال قاسيمي وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص141.

أكّد التعريف الأول أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو حزمة من الأصول، أما الثاني فقد بيّن أنه ينقسم إلى الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي، والاستثمارات المشتركة، وكلاهما يسمح للطرف الأجنبي باتخاذ القرارات.

ويعرفه **البنك الدولي** بأنه "القصد في امتلاك أصل من الأصول لعدد من السنوات، مع وجود القدرة على ممارسة التأثير في إدارته؛ ويعرفه **صندوق النقد الدولي** بأنه "سعي كيان في اقتصاد ما إلى الحصول على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر الأجنبي وهذه المؤسسة، إضافة إلى تمتعه بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارتها".

أضاف هذان التعريفان خاصية أخرى، تتمثل بارتباط المستثمر الأجنبي بمشاريعه لفترة طويلة، وهذا ما يفسر كون الاستثمار المباشر حزمة من الأصول، يتضمن وقتا طويلا وجهدا أكبر للحصول على الأرباح.

ويتأكد مما ورد سابقا أن المستثمر الأجنبي يتمتع بالسلطة الكاملة في اتخاذ القرارات في حالة الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهي ما يعرف بـ "معيار الإشراف والرقابة"، وهو الحد الأدنى من رأس المال الواجب على المستثمر الأجنبي امتلاكه عند مساهمته في المشروع الاستثماري الذي على أساسه تُمنح له السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الفعلية، وبالتالي يكون مسؤولا عن الأرباح والخسائر، وتقدر بـ 10%، وهي المعتمدة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وصندوق النقد الدولي.

2-5-2- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

2-5-2-1- الاستثمار المشترك: يشترك في هذا النوع من الاستثمارات طرفين أو أكثر من دولتين أجنبيتين أو أكثر، ولا يمكن الجزم بأن الاشتراك هنا يجب أن يكون مركَّزا على رأس مال فحسب، بل يتعداه إلى تسيير الاستثمار- إدارته-، وإلى الخبرات وبراءة الاختراع وحتى العلامة التجارية، كما يجب الإشارة إلى أن كل ذلك يتم بصفة دائمة.

يتضمن هذا النوع من الاستثمارات العمليات الإنتاجية أو التسويقية أو كلتاهما، شريطة أن تتم في دولة أو عدة دول أجنبية، مع العلم أن إدارة الاستثمار تكون من قبل شركة دولية دون أن يكون لها حق السيطرة الكاملة، ومن الجدير بالذكر أن الاستثمارات المشتركة تحتوي على عدة خصائص، يمكن إبراز أهمها كالتالي:[1]

أ- هو اتفاق طويل الأجل يتم بالتعاقد بين طرفين، الأول محلي والثاني أجنبي، بغرض ممارسة نشاط معين على أرض البلد المُضيف للاستثمار.

ب- يتحقق هذا النوع من الاستثمارات بمجرد قيام أحد الأطراف الأجنبية المُستثمرة بشراء حصة في شركة محلية - عامة كانت أو خاصّة -.

ت- يمكن للاستثمار الأجنبي المشترك أن يتحقق بعيدا عن الالتزامات المادية، أي أن الاشتراك لا يقتصر على رأس المال أو المباني والمعدات...إلخ، بل يمكن أن يتحقق من خلال تقديم الخبرة والمعرفة أو العمل والمهارات التقنية والتكنولوجيا...إلخ.

2-5-2-2- الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي: تقوم الدول عادة باستضافة الشركات العالمية متعددة الجنسيات ممثلة في أحد فروعها بهدف الاستفادة من عدة مزايا، وأهمها

---

[1] بعداش، المرجع المذكور سابقا، ص57.

يتمثل في تحسين ميزان المدفوعات عن طريق تنمية أرقام تجارتها الخارجية بزيادة الصادرات والتقليل من الواردات، وبالتالي تحقيق الفائض في الميزان التجاري.

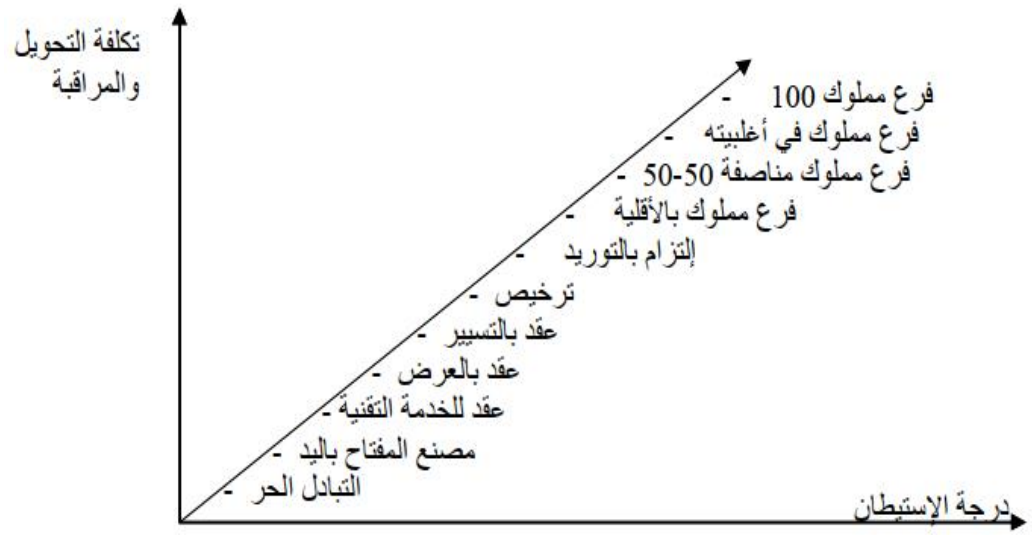
وبالعودة إلى المساوئ التي كثيرا ما تلحق بالدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، نجد أن العديد من هذه الدول تتردد كثيرا في منح التصريح بالامتلاك الكامل للاستثمار، وتفضل فكرة المشاركة، على الأقل من أجل فرض عينٍ مراقِبة، خاصة فيما يتعلق بتحويل الأرباح إلى الدولة الأم.

2-5-2-3- المشاريع المُجمَّعة: يمكن لهذا النوع من الاستثمار أن يكون مملوكا بالكامل للمستثمر الأجنبي أو أن يكون بالاشتراك، في كلتا الحالتين فالأمر يتحقق في إطار اتفاق بين الطرفين المحلي والأجنبي من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويمكن لذلك أن يتحقق عن طريق قيام الطرف الأجنبي بتزويد الطرف المحلي بمكونات أحد المنتجات للتمكن من تجميعها لتصبح منتجا نهائيا، وأكثر من ذلك قد تقوم بتزويدها بالخبرة والتكنولوجيا الحديثة اللازمة لذلك، وكل ذلك مقابل الحصول على عائد مادي متفق عليه سلفا.[1]

إجمالا يمكن القول بأن عمليات الاستثمار المباشر التي تتبناها الأطراف الأجنبية تسعى في الأخير إلى تحقيق فكرة الامتلاك الكامل للمشروع، وهذا بالنظر إلى ما تحققه من عوائد مادية كبيرة فضلا عن أهداف أخرى اجتماعية وثقافية، ويأخذ ذلك مسارا يتكون من عدة أحد عشر من المراحل يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

---

[1] بعداش، المرجع المذكور سابقا، ص57.



الشكل رقم (02): المراحل الإحدى عشرة للامتلاك الكامل للمشروع.

***المصدر**: بوبكر بعداش، المرجع المذكور سابقا، ص58.

وتوضح المعطيات التالية نسبة المساهمة الأجنبية في تكوين رأس مال الشركات المحلية للدول المضيفة، وذلك ضمن مراحل انتقال الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالاعتماد على عقود الشراكة، حيث تكون حصة الملكية بالأقلية من 01% إلى 49%، وحصة متساوية بـ 50%، في حين تصل حصة الأغلبية إلى 95%، ثم الملكية الكاملة للمشروع ما بين 96% و100%.

2-5-3- صور الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد استعرضنا فيما مضى أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، ومدى مساهمة الشريك الأجنبي في تكوين رأس مال الشركات المحلية المُضيفة، وأما فيما يتعلق ببعض الصور المنتشرة والتي يتجسد فيها هذا النوع من الاستثمارات فهي كما يلي:[1]

2-5-3-1- عقود الترخيص: في الحقيقة هي من بين المراحل المهمة لامتلاك المشاريع الاستثمارية من لدن الأطراف الأجنبية، حيث تقوم هذه الأخيرة بنقل براءات الاختراع أو ما يتعلق

[1] بعداش، المرجع المذكور سابقا، ص ص58- 59.

بالمعاملات التجارية أو الاسم التجاري إلى الدول المضيفة، حيث يتم ذلك في صورة عينية مما يجعل هذه الصورة تُدرج ضمن الاستثمارات المباشرة.

2-5-3-2- عقود الإنتاج: وهي عقود تتم بين الأطرف الأجنبية والمحلية من أجل إنتاج سلع معينة يتم تحويلها إلى البلدان المضيفة، والهدف من ذلك في حقيقة الأمر، هو محاولة الشركات الأجنبية اختبار مدى استجابة البلد المضيف لنوع معين من السلع، على أن يتم إنتاجها مستقبلا إذا كانت النتائج مُرضية.

2-5-3-3- العقود الخاصة بإدارة المشاريع الاستثمارية: تندرج هذه الصورة هي الأخرى ضمن مراحل امتلاك المشروع بالكامل، أين يتم الاتفاق بين الطرف الأجنبي والمحلي بخصوص تزويد الأول للثاني بالخبرات والقدرات الفنية في الإدارة المحترفة لمشاريع معينة.

2-6- الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر- الواقع والنماذج-:

إن مرور الجزائر بفترة العشرية السوداء خلال تسعينيات القرن الماضي، أدّى بالاقتصاد الوطني إلى ركود شامل في عدة قطاعات اقتصادية، فيما يخص جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث بالرغم من الاصلاحات المرافقة والتشريعات القانونية والضمانات المقدمة من السلطات الجزائرية للمستثمرين الأجانب، إضافة إلى إغراءات المؤهلات والإمكانات الاقتصادية الهائلة، إلا أن تدفّق الاستثمار الأجنبي المباشر بقيَ ضعيفاً، ويشير العديد من الباحثين إلى الأهمية البالغة لعملية الترويج الإقليمي والدولي للمؤهلات الجالبة للاستثمار وبكل الضمانات المتاحة.

2-6-1- أنواع الشراكة الأجنبية:

يمكن أن تتّخذ الشراكة الأجنبية عدة أنواع تبعا لعدة تصنيفات نذكر منها:

2-6-1-1- أنواع الشراكة الأجنبية حسب القطاعات:

وقد صُنّفت كما يلـــــي:[1]

- **الشراكة التجارية:** تقتصر الشراكة التجارية على القيام بأعمال تجارية مشتركة، أي أن أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر، ويرتكز هذا النوع على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية، من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتجات وهذا الشكل يخص جانب التسويق بشكل كبير؛

- **الشراكة الصناعية:** إن الشراكة الصناعية تخصّ المجال الصناعي أين تجتمع الأطراف وتتّفق على إنجاز أعمال صناعية، من خلال دمج ومشاركة التجهيزات والوسائل ومختلف عوامل الإنتاج التي يمتلكها الأطراف؛

- **الشراكة الخدماتية:** تلجأ العديد من المؤسسات إلى هذا النوع من الشراكة، من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة في هذا القطاع، عن طريق إبرام اتفاقيات شراكة تخصّ إدارة وتسيير مرافقها، أو إقامة مشاريع مشتركة تُسيَّر من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها ومن مهارات الغير؛

---

[1] بغداد باي غالي، الميلود سحانين: الشراكة الأجنبية رهان المؤسسات الاقتصادية لبناء تحالفات استراتيجية عالمية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلد 11، العدد 1، 2020، ص 175.

– **الشراكة المالية:** يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة مؤسسة معينة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر، وتتّخذ هذه الشراكة طابعا ماليا في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الأشكال الأخرى من خلال وزن كل شريك، مدّة أو عمر الشراكة، وتطور مصالح الشركاء؛

– **الشراكة التقنية:** تتضمن الشراكة التقنية نقل التكنولوجيا الحديثة واستعمالها في العمليات الإنتاجية، وتتضمن اتفاقية البحث والتطوير واتفاقية نقل المعرفة واتفاقية الترخيص.

2-6-1-2- أنواع الشراكة الأجنبية حسب مشاركة الأطراف:

يمكن أن يكون الشركاء أفراداً أو شركات أو حكومات أو هيئات حكومية، وقد تكون الاتفاقية بين شريكين أو أكثر، كما يمكن أن تكون المشاركة إما:[1]

– **شراكة تعاقدية:** الشراكة التعاقدية هي إنشاء محدّد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور إلى إنشاء مالي وتجاري، معطية بذلك حرية أكبر لحياة الشركة، وهذا النوع من الشراكة يظهر كثيرا في مجال الاستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة؛

– **المشاركة بحصص رأس المال:** في هذه الحالة يملك كل طرف من الأطراف المتعاقدة حصة من رأس المال المصدر، والمصرح به لتأسيس الشركة المشتركة، وهذه الشركة يمكن أن تأخذ شكل شركة مساهمة أو شركة أشخاص ...؛

2-6-1-3- أنواع الشراكة الأجنبية حسب الأطراف المتعاقدة:

يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية ثلاثة أشكال بالنظر إلى الأطراف المتعاقدة فنجد:

– **الشراكة العمومية:** وهي تلك الشراكة التي تتم بين دولة وأخرى أو هيئات أو مؤسسات عمومية؛

---

[1] باي غالي، سحانين، المرجع المذكور سابقا، ص175.

- **الشراكة الخاصة:** وهي التي تتم بين شركات خاصة؛

- **الشراكة المختلِطة:** وهي التي تتم بين شركات خاصة وأخرى عمومية.

2-6-2- واقع ومستقبل الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

لقد أدت سلسلة الإصلاحات ومجموعة البرامج التي قامت بها الجزائر مع مطلع الألفية الثالثة، إلى إنشاء مناخ استثماري يتماشى مع مصالح الكثير من الشركات الأجنبية، وكان ذلك كنتيجة مُنتظَرة لخطة تنموية شاملة، تم تنفيذها عبر برنامجين هما: برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي انطلق مع نهاية سنة 2000 حتى سنة 2004 بغلاف مالي قدره 7.5 مليار دولار، وبرنامج دعم النمو الذي يمتد من سنة 2005 حتى سنة 2009، بغلاف مالي قدره 120 مليار دولار.

وبناءً على تقرير وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات في سنة 2007، فقد ترتب عن ذلك تحقيق جملة من النتائج التي تدعَّم بفضلها المناخ الاستثماري في الجزائر، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1- تحقيق أهداف الاستقرار الكلي ومن خلالها تحقيق التوازنات الكلية وذلك عن طريق:

- التخفيض الكبير في معدلات التضخم حيث أصبح في معدلاته المعتدلة (ذات الرقم الواحد).
- إستقرار أسعار الصرف بمتوسط 72 دج | دولار.
- فائض في الميزان التجاري قدر نهاية 2007 بـ 32 مليار دولار، حيث ارتفعت الصادرات إلى حدود 60 مليار دولار (بارتفاع يُقدّر بـ 11% مقارنة بسنة 2006)، بينما الواردات كانت في حدود 28 مليار دولار (بارتفاع يُقدّر بـ 28 % سنة 2006).
- توازن ميزان المدفوعات.

---

[1] بعداش، المرجع المذكور سابقا، ص222.

- زيادة في احتياطي العملة الصعبة، حيث بلغ حدود 100 مليار دولار.
- إنخفاض مخزون الدَّيْن الخارجي إلى حدود 3.7 مليار دولار، وهو ما يمثّل 3% فقط من الناتج المحلي الإجمالي بعدما كان 4% سنة 2006 و16% سنة 2005.
- معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (خارج مجال الطاقة) وصل إلى 6.5% مقابل 5.2% سنة 2005، فقد تم تسجيل استمرار في النتائج الإيجابية على مستوى مؤشرات الإستقرار الكلي لسنة 2008 * وذلك كما يلي:
- إستقرار في معدلات التضخم حيث أصبح في حدود 4.3%.
- زيادة في احتياطي العملة الصعبة، حيث بلغ حدود 140 مليار دولار.
- فائض في الميزان التجاري قُدِّر نهاية 2007 بـ 41.43 مليار دولار، قدِّر معدل النمو بـ 6%.
- إنخفاض الدَّيْن الخارجي إلى حدود 3.9 مليار دولار.

2- تحرير التجارة الخارجية.

3- وفرة الموارد المالية والبشرية.

4- كثافة البنية التحتية.

لقد سمحت هذه النتائج والمؤشرات الإيجابية للإقتصاد الجزائري بتحسين صورة المناخ الاستثماري، وبالتالي السماح بتوطين عدد كبير من الاستثمارات الأجنبية، لا سيما تلك التي تمت في قطاع البترول في شكل شراكة مع عدد من الشركات البترولية العالمية، بالإضافة إلى عدد كبير من الاستثمارات في قطاعات أخرى، كالحديد والصلب وقطاع الكيماويات والأدوية، وقطاع السياحة والخدمات والأشغال العمومية ومجالات أخرى.

---

* الرجوع إلى إحصائيات تتعلق بالاستثمار الأجنبي لفترة 2009/2000، يرتبط بفترة عقد الشراكة الأجنبية للمؤسسة محل دراستنا أي سنة 2008.

تضاعف الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بأكثر من عشرة أضعاف في عام 2008، ليصل إلى 525 مليار دينار (5.25 مليار يورو)، بحسب الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI، فقد زاد الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 920٪ عام 2008 ليبلغ 525 مليار دينار (5.25 مليار يورو) عام 2008، مقابل 51.45 مليار دينار (515 مليون يورو) عام 2007، حسب الوكالة المسؤولة عن تحديد المشاريع الاستثمارية؛ ونقلت وكالة الأنباء الجزائرية عن مدير عام الوكالة عبد الكريم المنصوري قوله "إن الانخفاض في عدد المشاريع – 70 في 2007 مقابل 65 في 2008 – تقابله الأهمية المالية للعام الماضي، وصرح بأن "هذه المشاريع التي يجب أن تسمح بخلق 6000 فرصة عمل تخص قطاعي الصناعة والسياحة بشكل رئيسي، وأضاف أن الاستثمارات بالشراكة بين شركات جزائرية وأجنبية، بلغت 372.6 مليار دينار (3.7 مليار يورو) في 2008 مقابل 94.304 مليار دينار في 2007 بزيادة 295٪، وبلغ إجمالي حجم الاستثمارات الأجنبية (الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمارات بالشراكة) 897.6 مليار دينار (8.9 مليار يورو) عام 2008، مقابل 145.7 مليار دينار عام 2007 (1.45 مليار يورو) بزيادة 516٪، و من المفترض أن تسمح المشاريع المسجلة البالغ عددها 102 بإيجاد 10723 فرصة عمل، وفقًا لبيانات ANDI، كما قدر السيد منصوري أن "الاستثمار في الجزائر لن يتأثر بالأزمة المالية العالمية لأن المؤشرات الاقتصادية جيدة..."، وأضاف بأنه "لن تتأثر البلاد بالركود وستواصل تسجيل نمو إيجابي مع حجم كبير من احتياطيات النقد الأجنبي، لدينا أموال كافية لتمويل استثماراتنا، خاصة المشاريع الكبيرة"، وفي نهاية عام 2008، كان لدى الجزائر 138 مليار دولار من احتياطيات النقد الأجنبي.[1]

وتشير هذه البيانات إلى التطور الملفت لحجم الاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر وحجم

[1] https://www.lorientlejour.com/article/607428/Algerie Les investissements directs etrangers en forte hausse en 2008 html.

المخزون منه خلال الفترة المشار إليها، وهي نتيجة لسلسلة الإصلاحات الإقتصادية والمجموعة الهامة من المراسيم التشريعية، التي أعطت صبغة الإنفتاح على الإستثمار الأجنبي المباشر، وقد أعطى ذلك كله ثماره على شكل مناخ استثماري، يجذب إليه العديد من الشركات الأجنبية في مختلف القطاعات.

2-6-3- عوائق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

بالرغم من كل الجهود التي كرستها السلطات الجزائرية لترقية الاستثمارات الأجنبية وتشجيع المستثمرين الأجانب عن طريق منح الحوافز والتسهيلات، إلّا أن العديد من العراقيل عطّلت نوعا ما تدفقات الإستثمار الأجنبي نحو الجزائر، ويمكن إرجاع هذه العراقيل إلى الوضعيات والآليات الاقتصادية والقانونية، وكذلك إلى الإجراءات الإدارية، ونذكر منها:

2-6-3-1- العائق القانوني والإداري: تعد مشكلة البيروقراطية والفساد الإداري من أهم العوائق التي تُنفِّر الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ...أما مشكلة البيروقراطية فقد صرح عبد الرحمان مبتول قائلا: "كل عائق بيروقراطي مع عولمة الاقتصاد، يجعل رؤوس الأموال تهرب نحو مناطق أخرى أكثر ملاءمة"، وإذا كانت رؤوس الأموال لا تُستثمر في الجزائر، فهناك أسباب رئيسية ويجب رفع العوائق، لأن وجود نص قانوني جيد ليس شرطا كافيا، وكما قال أ. سيد علي بوكرامي " توقفوا عن وضع القوانين، وتطبيق تلك الموجودة سابقا.[1]

والفساد الإداري هو سوء استخدام المنصب أو السلطة، ويكون ذلك بابتزاز المتعاملين أو الحصول على الرشوة، مقابل تقديم خدمة أصلا هو مكلف بتطبيقها وأدائها بوجه القانون، وكذا يعتبر في حالة تقديم خدمة يمنعها القانون، كتسريب معلومات سرية، وتقديم تصاريح غير مسموح

---

[1] علي همال، فاطمة حفيظ: آفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في ظل الشراكة الأورو- متوسطية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبوبكر بلقايد – تلمسان-، العدد 04، مارس 2005، ص385.

بها قانونا.[1]

كما تصدر منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) سنويا، مؤشر الشفافية أو النظرة إلى الفساد، لتعكس درجة التحسن في ممارسات الإدارة الحكومية والشركات العالمية لغرض تعزيز الشفافية وجهود محاربة الفساد، ويحاول المؤشر عبر مجموعة من الموسوعات ومصادر معلومات معتمدة، تحديد مدى تفشي الفساد في الدولة، ودرجة تأثيره في مناخ الاستثمار كأحد المعوقات داخلها، ونظرة الشركات الأجنبية العالمية للاستثمار في القطر المعني، وتتراوح قيمة المؤشر بين الصفر الذي يعني درجة فساد عالية، وعشرة التي تعني درجة شفافية عالية، هذا وقد احتلت الجزائر المرتبة 97 سنة 2004، من أصل 146 بلد داخل الترتيب، واحتلت المرتبة نفسها سنة 2005...، وبالرغم من التحسن المسجل في محاربة الفساد، يبقى الفساد الإداري من أهم عوائق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر.[2]

2-6-3-2- عائق العقّـــار: يعتبر الحصول على العقار الصناعي من بين الشروط المسبقة لتحقيق الاستثمار، غير أن الحصول عليه تعترضه عدة مشاكل تتمثل أساسا في:

- طول مدة رد الهيئات المكلفة بتخصيص العقار الصناعي، والتي تفوق سنة؛
- عملية نقل الإجراءات وتقديم نفس الملفات، أمام هيئات ترقية الاستثمار، هيئات تخصيص العقار، وأمام مسيري العقار؛
- عدم توافق طبيعة الأراضي الصناعية المخصصة ونوع النشاط؛
- أمن المنطقة الصناعية.

إن منح الأراضي الصناعية للمستثمرين، يرجع في كل ولاية إلى لجنة تنشيط الاستثمارات،

---

[1] قويدري، المرجع المذكور سابقا، ص103.

[2] المرجع نفسه، ص104.

ويتمثل دورها في التنازل على أراضي الأملاك العمومية للمستثمرين المعتمدين، والإعلام بالعقارات الصناعية المتاحة على مستوى الولاية...، فتسهيل الإجراءات المرتبطة بالحصول على العقود والتصريحات الواجبة التحضير؛ غير أنها تمثل عقبة أمام الحصول على العقار الصناعي، بحيث منحت نفسها مهام ليست من صلاحياتها، إذ أصبحت تقرر في فرصة المشروع عوض تسهيل تحقيقه.[1]

2-6-3-3- الاستقرار السياسي: تعد من بين العراقيل التي ساهمت في ضعف الإستثمارات الأجنبية الواردة، حيث لغياب الاستقرار السياسي أثر كبير على توافد الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاعات خارج المحروقات، حيث أن العلاقة قوية بين هذا العامل وجلب الاستثمارات للبلد؛ نظرا للوضعية الأمنية التي عرفتها الجزائر خلال التسعينات، فإن أهم هيئات ضمان الإستثمار وعلى رأسها "الكوفاس" (Coface)، من خلال تقديرها لخطر البلاد قامت بتصنيف الجزائر من بين البلدان ذات الخطر جد مرتفع، لذا قامت برفع علاوات تأمين الإستثمارات ضد المخاطر السياسية...[2]

2-6-3-4- صعوبات السوق الجزائرية: يمكن تفسير صعوبات السوق المحلية الجزائرية من عدة جوانب، لكن الأهم الارتكاز على بعض الجوانب الأساسية، وهي كما يلي:

- القدرة الشرائية أو العرض والطلب؛ حين نلمس جليا سيادة الذهنية "الريعية" لدعم الاقتصاد الوطني، فتمثل المحروقات أول مصدر من قيمة الصادرات، مقابل قيمة زهيدة لصادرات الجزائر خارج المحروقات، ما يعني ضعف إنتاجية المؤسسات العمومية الصناعية؛ "وإذا كان ضعف الإنتاجية يفسر ضعف مستوى التشغيل، فإن القدرة الشرائية للسكان تمثل هي الأخرى معيارا تقاس

---

[1] همال، حفيظ، المرجع المذكور سابقا، ص ص 385-386.

[2] المرجع نفسه، ص388.

به السوق الجزائرية"[1]، كما يلاحظ أن النشاط التجاري المتعلق بالإستيراد هو الغالب، لما يحققه من مردودية مرتفعة مقارنة بالنشاط الاستثماري؛

– إن من بين الأسباب التي جعلت الجزائر لا تستقطب الاستثمارات الأجنبية، هو حداثة التجربة الجزائرية فيما يخص اقتصاد السوق، وهذا نظرا لصعوبة الانتقال من اقتصاد مخطط، إلى اقتصاد رأسمالي، كما أن الآليات التي يسير بها الاقتصاد الجزائري تعد متواضعة، مقارنة بالدول الأخرى التي تتنافس في مثل هذا الجانب؛[2]

– الكثير من الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية، جزء منها تمثل في عملية الخوصصة، وأن الجزائر رغم ما أصدرته من قوانين، فإن عملية الخوصصة لم تطبق كما يجب، نظرا لتعقيد هذا الموضوع وتأثيراته السلبية المتوقعة على الطبقة العاملة والاقتصاد الوطني، لذا أصبحت محل شك من طرف بعض الأوساط في الجزائر، وخاصة النقابات التي تحاول الدفاع عن مناصب الشغل؛[3]

2-6-4- الدوافع المؤدية إلى الشراكة الأجنبية في الجزائر:

تعتبر استراتيجية الشراكة من بين الوسائل الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسة لتطوير إمكانياتها، ورفع مستوى إنتاجها ماديا وماليا، ومن بين دوافع اللجوء لإبرام عقود الشراكة بمختلف صيغها ما يلي:

2-6-4-1- المشاكل الداخلية المتعلقة بالمشاريع:

يمكننا حصر المشاكل الداخلية التي عانت منها المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال

---

[1] همال، حفيظ، المرجع المذكور سابقا، ص388.

[2] بولعيد بعلوج: معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا – جامعة الشلف–، العدد 4، جوان 2006، ص79.

[3] المرجع نفسه، ص80.

وخاصة العمومية منها فيما يلي:

– اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات، وذلك أن نسبة الديون عالية جدا مقارنة مع رأس المال، ومن ثم يجب رفع رأس المال، من البحث عن أقل مستوى للديون، لأن نسبة الديون/ رأس المال عالية جدا، وبالتالي البحث عن الشراكة لتحقيق ذلك، كما أن الإفراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع، أي أن الدولة لم تمول المشارع بشكل عقلاني ومنظم، ففي الوقت الذي كانت تعاني فيه بعض المؤسسات من نقص في التمويل نجد بعض المؤسسات الأخرى تفرط في الإنفاق على مشاريعها؛ ومن أجل تفادي ذلك تم اللجوء إلى الشراكة لتنظيم وضبط عملية الإنفاق، من جانب آخر فإن المؤسسات أصبحت تعاني من نقص في كفاءة الإطارت مما استلزم البحث على مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز في هذا المجال.[1]

كما لا ننسى أن التكنولوجيا الحديثة أصبحت تهدد مستقبل المؤسسات القديمة النشأة، والتي تدفعها إلى شراكة تقنية مدعمة للمؤسسة.

2-6-4-2- تنامي ظاهرة العولمة:

والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسؤولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية، وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.[2]

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب: الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول – الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة–، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21 و22 ماي 2002، ص5.

[2] محمد الطاهر قادري، طارق هزرشي: الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة مجمع صيدال–، الملتقى الدولي الرابع حول – المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية–، جامعة الشلف، 08 و09 نوفمبر 2010، ص5.

2-6-4-3- تزايد حدة المنافسة:

يتسم عصر العولمة بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، لذا فإن قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة والتعاون، من شأنه أن يخفف من حدة المنافسة بينهما.[1]

2-6-4-4- التطور التكنولوجي:

يعد التطور التكنولوجي عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الاقتصادية، وفي رواج منتوجاتها وانفتاحها على الأسواق الخارجية، ولكون التطور التكنولوجي يتسم بالاستمرارية والتجدد يوم بعد يوم، يصبح من الصعب على المؤسسة الاقتصادية أن تواكبه دون النظر لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمام المؤسسة، الأمر الذي استدعى اللجوء إلى سياسة الشراكة لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية.[2]

2-6-4-5- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية:

إن نظام السوق يدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محليا ودوليا، والشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون والاتحاد بين المؤسسات الاقتتصادية، تجعل من المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة، وذلك باستغلالها لإمكانياتها المختلفة كالتقدم والابتكارت التكنولوجية واقتحام الأسواق، والسيطرة والتحكم بواسطة التكاليف.

2-6-4-6- مشاكل السياسات الاقتصادية: عانت البلدان الصناعية من تباطؤ في النمو الاقتصادي عجل بعجز في ميزان مدفوعاتها، وفي القدرة التنافسية داخل الأسواق العالمية، في

---

[1] قادري، هزرشي، المرجع المذكور سابقا، ص5.

[2] ناصر بوعزيز: الشراكة الاورومتوسطية وتأهيل المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة باجي مختار. عنابة. 2010، ص46.

الوقت الذي عرف العالم الأزمة البترولية خاصة بعد سنة 1986 انخفضت أسعار السلع الرئيسية، فأدى ذلك إلى ظهور مسألة الشراكة على السطح، في إطار السياسات التصحيحة واستعادة معدلات النمو الاقتصادي.[1]

2-6-5- واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر:

نحاول في هذا المبحث عرض أسباب تركيز وتفضيل -إنْ صح القول- السلطات الجزائرية للشراكة الأجنبية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، عن باقي صور الاستثمار الأجنبي المباشر، بمناقشة بعض قوانين الاستثمار وتطبيقاتها في أرض الواقع، ثم عرض بعض نماذج الشراكة الأجنبية في الجزائر، وبشيئ من التفصيل اتفاق الشراكة مع الاتحد الأوروبي.

2-6-5-1- توجه الجزائر إلى عقود الشراكة:

يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر في أغلب حالاته – كما أشرنا سابقا- صيغة الشراكة لما تتميز به من قبول لدى الدولة، لعدة مزايا يراها أصحاب القرار في عقود الشراكة، مثل نقل التكنولوجيا والخبرة، وتطوير المهارات الفنية لدى الموارد البشرية وتوفير مناصب الشغل، وتأهيل الشريك المحلي بوجه عام، وفي واقع الأمر تواجه المؤسسة العمومية الجزائرية مشاكل عديدة أهمها، قِدَم التكنولوجيا المستعملة وقلة الامكانيات المالية، ومشاكل التسيير والتنظيم، وعدم القدرة التنافسية أمام الأسواق العالمية، هذا التوجه للدولة يظهر في الواقع عبر ركائز تشريعية وإصلاحية للاستثمار الأجنبي، نوجز أهمها في ما يلي:

---

[1] بن حبيب، المرجع المذكور سابقا، ص ص 5-6.

أ- بالرجوع إلى المراسيم القانونية وتشريعات الدولة فيما يخص الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وفي الفترة التي يمكن وصفها، بأنها كانت بمثابة بداية الانطلاقة نحو هذا توجه، وهي سنتي 2000 و2001، نجد أن المشرع الجزائري وأصحاب القرار، وضعوا "سيادية الدولة" على رأس الأولويات، حفاظا على مبادئ وقيم توجهات تاريخية وسياسية قائمة في الدولة.

وفي مناقشة مضامين هذه التشريعات، نستعرض الآتي:

-يتميز مُشرِّعنا الوطني باعتماده المفهوم الضيّق في مجال الاستثمار، الذي يعني أن يقوم هذا الأخير بتحديد المجالات التي يمكن الاستثمار فيها دون مجالات أخرى، يخصصها للمؤسسات الاقتصادية العمومية، أو لعقود الشراكة الاستثمارية في ظل اتفاقية ثنائية أو متعددة الأطراف تبرمها الدولة مع دولة شقيقة أوصديقة أو أكثر من دولة، وهي الاتفاقيات الثنائية التي تأتي غالبا بعد مفاوضات جادة ودقيقة بين الدولة الجزائرية والدولة المعنية بها[1].

- ونجد هذا الأثر في نص المادة الأولى من الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 غشت - أوت- سنة 2001، والمتعلق بتطوير الاستثمار (الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادر في 22 غشت 2001)، التي جاء فيها الآتي: "يُحدِّد هذا الأمر النظام الذي يُطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المُنجَزة في النشاطات الاقتصادية المُنتِجة للسلع والخدمات، وكذا الاستثمارات التي تُنجَز في إطار منح الامتياز و/ أو الرخصة"؛ إن ما تميز به هذا القانون...، وبنص المادة 2 منه، قد حدد مفهوما سياديا للاستثمار وفق استراتيجية الدولة الجزائرية بتأكيده على الآتي:

"يُقصد بالاستثمار في مفهوم هذا الأمر ما يأتي:

---

[1] محمد أمين صحبي، عبد المجيد صغير بيرم: الشراكة الاستثمارية الأجنبية في مجال الصفقات العمومية كآلية للتنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 2، العدد 1، ديسمبر 2021، ص92.

– إقتناء أصول تندرج في إطار استحداث نشاطات جديدة، أو توسيع قدرات الانتاج، أو إعادة التأهيل، أو إعادة الهيكلة.

– المساهمة في رأسمال مؤسسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية.

– استعادة النشاطات في إطار خوصصة جزئية أو كلية."[1]

ب– قاعدة الشراكة الدنيا (49–50%) في مجال الاستثمار الأجنبي؛ حيث تعتبر هذه القاعدة واحدة من الأحكام المقيدة للاستثمار الأجنبي، التي تهدف بصورة خاصة للمحافظة على الاقتصاد الوطني من خطر سيطرة الاستثمارات الأجنبية على المشاريع الاقتصادية المحلية، وكذا تبعاتها الاقتصادية والسياسية التي تمس بسيادة الوطن.

ولفهم جذور هذه القاعدة وآثارها على حجم وطبيعة الاستثمار الأجنبي في الجزائر، نستعرض خصائصها في النقاط الآتية:[2]

- لا تعد قاعدة الشراكة الدنيا وليدة قانون المالية التكميلي لسنة 2009، بل تمتد جذورها إلى قانون المحروقات لسنة 1971، وكذا القانون 12–88 المتعلق بشركات الاقتصاد المختلط ليتراجع عنها المشرع في المرسوم التشريعي لسنة 1993 المتعلق بالاستثمار، ثم يعود إليها من جديد سنة 2009 من خلال قانون المالية التكميلي...؛
- الشكل الذي يمكن أن تندرج ضمنه الشراكة الدنيا (49–50%) في مجال الاستثمار الأجنبي، هي الشراكة على المستوى الجزئي التي تتم بين مستثمر وطني وآخر أجنبي، ويُطلق عليها "الاستثمار المشترك"، ...وعليه وَصَفَ الشراكة الدنيا بأنها شراكة إجبارية في رأسمال الاجتماعي للشركة محل المشروع الاستثماري، بين متعامل وطني مقيم ومتعامل

---

[1] صحبي، صغير بيرم، المرجع المذكور سابقا، ص 93.

[2] http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/3144/3310.

أجنبي، تقوم على المساهمة القابلة للتقويم، على أن تكون الأغلبية لصالح الشريك الوطني، بنسبة لا يمكن أن تقل عن 51%؛

- تطبيق قاعدة الشراكة الدنيا في مجال الاستثمار الأجنبي تطبيقا أفقيا؛ أي تطبيقا عاما على شتّى القطاعات المفتوحة للاستثمار دون حصر تطبيقها ضمن قطاعات معينة، وهذا يظهر جليا من خلال نص المادة 04 مكرر 1، التي أوردت مصطلح "الاستثمارات الأجنبية" بصفة عامة دون تحديد أو استثناء، بل أكثر من ذلك فإن المشرع قد أكد على القاعدة الاستثمارية المعنية في بعض النصوص الخاصة من قَبِيل القانون المتعلق بالمحروقات، والقانون المتعلق بالنقد والقرض، ورغم ما أُثير من حديث حول التوجه نحو حصر القاعدة الاستثمارية قبل صدور القانون 16-09 المتعلق بالاستثمار، إلا أن القاعدة حافظت على خاصية العمومية التي تميّزها، بل أبعد من ذلك، فقد اتجه المشرع في سياق التأكيد على تعميم قاعدة الشراكة الدنيا إلى مدّ نطاقها أيضا إلى مجال التجارة الخارجية؛
- اعتماد قاعدة الشراكة الدنيا بشكل دائم، فبالرجوع إلى نص المادة 04 مكرر 1 من القانون 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار، المُضافة بالمادة 58 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009، يتضح أن قاعدة الشراكة بالأغلبية تتعلق بمرحلة إنجاز الاستثمارات الأجنبية وشرطا لتحقيقها؛ حيث ورد فيها بأنه: "...لا يمكن إنجاز الاستثمارات الأجنبية إلا في إطار شراكة..."، ومع ذلك فإن شرط الشراكة لا يتعلق فقط بمرحلة إنجاز المشروع الاستثماري، بل يمتد تطبيقها وبشكل دائم طيلة قيام المشروع الاستثماري واستغلاله، وتأسيسا على ذلك فإنه لا يجوز للطرف الوطني أن يتنازل عن حصته لشريكه الأجنبي، كما لا يجوز تعديل المساهمات في رأسمال الشركة إلا في ظل احترام قاعدة الشراكة الدنيا.

- حرص المشرع الجزائري على ضمان تحويل رؤوس الأموال وعوائد الاستثمار وكذا المداخيل الصافية الناتجة عن التنازل وتصفية المشروع الاستثماري إلى بلد المستثمر الأجنبي، لكن وفي المقابل فقد حرص أيضا على تأطير ممارسة هذا الحق بتقرير جملة من الضوابط الموضوعية والإجرائية...، إضافة إلى هذه القيود المباشرة تشكل قاعدة الشراكة الدنيا "قيداً غير مباشر" على ضمان تحويل الأموال إلى الخارج؛ حيث تتم عملية التحويل حسب مقدار الاستثمار ونسبة المشاركة أو حدود الأسهم، وهذا ما يضمن بقاء عوائد الحصة العائدة للشريك الوطني، كما يُشكّل تعدد صور خروج العملة الصعبة أثرا سلبيا على ميزان المدفوعات، فقد يلجأ المستثمر الأجنبي إلى استيراد المواد الخام من دولته، وهذا على حساب المواد المحلية، وهو ما يعني زيادة الواردات بالتالي عجز الميزان التجاري.

2-6-5-2- توقيع اتفاق الشراكة الأجنبية مع الاتحاد الأوروبي:

يسعى اتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي الموقع في أفريل 2002 بمدينة بلنسية الإسبانية من الناحية النظرية، إلى فتح الأسواق الجزائرية أمام المنتجات الأوروبية وفتح الأسواق الأوروبية أمام المنتجات الجزائرية، وذلك بإقامة منطقة جمركية للتبادل الحر في حدود 2010، ويسير هذا الاتفاق في نفس المسار الذي حددته المنظمة العالمية للتجارة التي رخصت بإقامة التكتلات الجهوية، على أن لا يضرَّ ذلك بمصالح أعضائها.[1]

ويتضمن اتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي النقاط التالية:[2]

1- تطوير المبادلات وضمان انطلاق علاقات اقتصادية واجتماعية متوازنة، وتحديد شروط

---

[1] علي لزعر، ناصر بوعزيز: تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية – جامعة محمد خيضر بسكرة–، العدد 05، جوان 2009، ص32.

[2] المرجع نفسه، ص ص 32-33.

التحرير التدريجي للمبادلات والخدمات ورؤوس الأموال.

2- ضمان حرية تنقل رؤوس الأموال الخاصة بالاستثمارات المباشرة في الجزائر إضافة لإعادة توظيف هذه الاستثمارات.

3- تفضيل المبادلات البشرية في إطارات الإجراءات الإدارية.

4- توفير إطار مناسب للحوار السياسي بين الأطراف الموقِّعة من أجل تعزيز علاقات التعاون فيما بينهم.

5- احترام مبادئ الحرية وحقوق الإنسان.

6- تشجيع الاندماج المغاربي.

7- هذا الاتفاق يعوِّض اتفاق التعاون بين المجموعة الاقتصادية الأوروبية والجزائر، الموقّع في 26 أفريل 1976 بالجزائر.

- **تأهيل المؤسسات الاقتصادية في إطار الشراكة الأورومتوسطية:**

في سبيل مواجهة التكاليف التي تترتب على الانفتاح الاقتصادي والتبادل الحر، والتي أبرزت خللا كبيرا في موازين القوى الاقتصادية بين ضفتي المتوسط، وذلك لتميّز المنتجات الصناعية في دول الاتحاد الأوروبي بالتطور التكنولوجي الرفيع، اضطرت الجزائر إلى وضع سياسات إصلاحية لمرافقة هذا البرنامج، ترتكز على تأهيل المؤسسات الاقتصادية ماليا وتكنولوجيا وبشريا، إضافة إلى تأهيل تنافسية المنظومة الإنتاجية، خاصة في مجال الصناعة.

ولقد قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني يمتد من سنة 2000 إلى 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة، والذي ينقسم إلى ثلاثة مراحل حيث تشمل المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة 2000 إلى 2002، والثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003 إلى 2005، والثالثة 300 مؤسسة خلال الفترة 2005 إلى 2008، ويهدف هذا

البرنامج إلى تحديث أنظمة الإنتاج وتكييفها مع التطورات الحاصلة في الدول المتقدّمة، حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية، وعلى هذا الأساس يُعتبر تأهيل المؤسسة الجزائرية عملية ضرورية لحمايتها من المنافسة الشديدة، وتحقيق بعض المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء والنمو.[1]

وحُدِّدت أهداف عملية التأهيل على ثلاث مستويات:[2]

1- على المستوى الكلي: تتضمن ما يلي:

- إعداد سياسة اقتصادية تكون أساساً لبرامج الدعم والحث على رفع مستوى التأهيل، أخذًا بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية للقيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي.
- إعداد برنامج التأهيل للمؤسسات الاقتصادية ومحيطها.
- إعداد برنامج تحسيسي وإعلامي لسياسة التأهيل، تستهدف المتعاملين الاقتصاديين؛

2- على المستوى القطاعي: إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قدرة هياكل الأطراف المشتركة في تنفيذه، وبهذا، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها، مثل جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، هيئات التكوين، البنوك والمؤسسات المالية، علما أن عملية التأهيل وهياكل دعم التأهيل تبقى خاضعة لمشكلة التمويل، وهنا يظهر دور الإتحاد الأوروبي من خلال تقديم الإعانات ودعم الاستثمارات الأجنبية، كما أن التأهيل يبقى قضية تعبئة الموارد ومصادر التمويل الداخلية، وبالتالي تجسيد هذا البرنامج على

---

[1] لزعر، بوعزيز، المرجع المذكور سابقا، ص40.

[2] المرجع نفسه، ص41.

أرض الواقع لتحقيق الأهداف، يتوقَّف على دعم وتطوير الإمكانيات والهيئات والهياكل المساعدة للمؤسسات؛

3- على المستوى الجزئي: حَدَّدت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة القطاعات المعنية بعملية التأهيل ورصدت لها مبلغ 60000 دولار لكل مؤسسة، وهذه القطاعات هي:

* الميكانيك والصناعة المعدنية.
* مواد البناء.
* الصناعة الغذائية.
* الكهرباء والإلكترونيك.
* الكيمياء.
* النسيج والجلود.
* الخشب والتأثيث.

2-7- نماذج الشراكة الأجنبية في قطاع صناعة الأسمنت (الاتفاق، السياق، والنتائج):

2-7-1- إبرام عقود الشراكة بالتسيير لمصانع الأسمنت:

أُبْرِمت عقود التسيير بين عامي 2005 و2008، بعد تقييم القيمة الاقتصادية لكل مؤسسة عمومية اقتصادية من قبل مركز تقنيات الاعلام والاتصال (CETIC)، ويوضح الجدول الآتي الشركات الجزائرية للأسمنت المعنية بعقود الشراكة الأجنبية، والشركات الأجنبية المساهمة فيها:

– الجدول رقم (01): عقود الشراكة الأجنبية في الشركات الجزائرية للأسمنت فترة "2005-2008":

الشركات الجزائرية للأسمنت مجمع "GICA"	الشريك الأجنبي بعقد التسيير	أصل الشركة الأجنبية	نسبة المساهمة	مدة عقد التسيير
حجر السود (**SCHS**)	BUZZI-UNICEM	إيطالية	%35	04 سنوات
سور الغزلان **(SCSEG)**	BUZZI-UNICEM	إيطالية	%35	04 سنوات
متيجة (**SCMI**)	Lafarge	فرنسية	%35	10 سنوات
زهانة (**SCIZ**)	ASEC CEMENT COMPANY	مصرية	%35	10 سنوات
بني صاف (**SCIBS**)	Le Groupe PHARAON	سعودية	%35	10 سنوات

***المصدر**: جدول من إنجاز الطالب استنادا إلى بيانات الشركات الجزائرية في مواقعها الإلكترونية، وتقرير مجلس المحاسبة لبرنامج نشاطه 2019 – مرجع يُذكر لاحقا-.

تم تجسيد الشراكة لكل شركة أسمنت، من خلال عقد نقل أسهم، يصل إلى 35% من رأس المال، مدعوما بعقد لتفويض تسيير الشركة إلى الشركة الأجنبية التي اقتنت الأسهم، تم إبرام عقود الشراكة لفترة قابلة للتجديد محددة بـ 4 سنوات لكل من SCHS وSCSEG، وبـ 10 سنوات لكل من SCMI، SCIZ وSCIBS.[1]

[1] أنظر: التقرير السنوي لمجلس المحاسبة، 2021، ص436.
https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2022/01/RA.2020-AR.pdf

كانت أسعار بيع الأسهم التي تم التفاوض عليها مباشرة مع الشركاء أعلى من القيمة الاقتصادية التي حدّدتها مؤسسة CETIC باستثناء سعر بيع سهم SCIBS، ولكن فقد تم تحديد قيم الأسهم المُباعة بسعر أعلى في يونيو 2006، بينما تم البيع في يناير 2008؛ تتضمن عقود التسيير المُبرمة تعهّد المسيّرين لتسيير، باسم ولحساب المفوض، شركة الأسمنت مقابل أجر، وفقا لمبادئ وشروط معينة تُحدَّد مسبقا من قبل مجلس مساهمات الدولة (CPE) في إطار بيع الأسهم إلى الشركاء المسيرين، والمدرجة في عقود التسيير في شكل أهداف يتعيّن تحقيقها ومبادئ وشروط يجب على المسيِّر احترامها.[1]

سُجّلت عقود التسيير كأهداف، وأدرجت على أنها التزام للمسير بما يأتي:

- تأهيل شركات الأسمنت الخمس التي لم تصل إلى طاقاتها الإنتاجية الإسمية، منذ إنشائها، بسبب قِدم منشآت الإنتاج وضعف التحكم الفني في أداة الإنتاج؛
- زيادة إنتاج مصانع الأسمنت الخمس لتلبية الطلب الوطني المتزايد؛

إنّ هدف زيادة الإنتاج لبلوغ الطاقة الإنتاجية الإسمية التي حدّدها مجلس مساهمة الدولة، يرمي للوصول إلى إجمالي الإنتاج السنوي لشركات الأسمنت الخمس بدءاً من العام 2011، لكمية قدرها 835,4 مليون طن/ سنة من مادة الـ "كلنكر"* المعادل لـ 5,774 مليون طن/ سنة من الأسمنت "البورتلاندي"* وCRS، أي بزيادة 1,449 مليون طن/ سنة من الكلنكر و 1,662 مليون طن/ سنة من الأسمنت، مقارنة بأفضل مستويات الإنتاج التاريخية التي وصلت إليها مصانع الأسمنت الخمسة، وهي 3,386 مليون طن/ سنة من الكلنكر و4,152 مليون طن/ سنة من

[1] التقرير السنوي لمجلس المحاسبة، المرجع المذكور سابقا، ص ص 437-438.

* ناتج طبخ أهم مكونات الأسمنت، عند الخروج من الفرن لكن قبل عملية الطحن.

* الأسمنت البورتلاندي: الأسمنت العادي للبناء.

الأسمنت.

حدّدت أيضا عقود التسيير لكل من SCIZ وSCMI توسيع القدرات أو الطاقة الإنتاجية لهما من خلال بناء خطوط إنتاج جديدة، ليصل الإنتاج السنوي منها على التوالي إلى 1,84 مليون طن من الكلنكر المعادل لـ 2,1 مليون طن/ سنة من الأسمنت، و1,4 مليون طن من الكلنكر الذي يعادل 1,7 مليون طن/ سنة من الأسمنت*، كما تم التخطيط لإنشاء وحدة أسمنت أبيض في شركة SCIBS بني صاف.

بالإضافة إلى أهداف كمية الإنتاج هذه، فرضت عقود التسيير شروطا معينة ذات طابع اجتماعي وبيئي وتجاري يجب على المسيّر احترامها، وهي:

– الاحتفاظ بالمستخدَمين العاملين في مصنع الأسمنت في تاريخ دخول عقد التسيير حيز التنفيذ؛

– أولوية تزويد السوق الوطني بالأسمنت؛

– احترام السياسة التجارية وسعر بيع الأسمنت، والذين هم من الاختصاص الحصري للهيئات الاجتماعية للشركة (organes sociaux)؛

– الالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم البيئة.

وعليه، فقد اكتفى مجلس الادارة في جميع عقود التسيير، بمطالبة كل مصنع للأسمنت بالوصول إلى طاقته الإنتاجية الإسمية عند التواريخ المحددة سابقا.

---

* يُذكر أن المعادل من الأسمنت للكلنكر تمّ حسابه من طرف المجلس.

2-7-1-1- تقييم شراكة المؤسسات العمومية الاقتصادية مع الشركات الأجنبية في شعبة صناعة الأسمنت:

سجَّل مجلس المحاسبة بعنوان برنامج نشاطه لسنة 2019، عملية تقييم شراكة المؤسسات العمومية الاقتصادية مع الشركات الأجنبية في مجال شعبة صناعة الأسمنت، استهدفت خمسة (5) مصانع للأسمنت، التي لها صفة شركات ذات أسهم (EPE /SPA) وهي:

- الشركة لأسمنت حجر السود (SCHS) ؛
- الشركة لأسمنت سور الغزلان (SCSEG) ؛
- الشركة لأسمنت متيجة (SCMI) ؛
- الشركة لأسمنت زهانة (SCIZ) ؛
- الشركة لأسمنت بني صاف (SCIBS) ؛

يتمحور تقييم المجلس حول شروط إبرام عقود تفويض التسيير للشركات الأجنبية ونتائجه ويهدف إلى:[1]

- تقييم شروط تفويض التسيير من خلال فحص وتقييم بنود عقود التسيير، ومدى مطابقتها للمعايير المتعارف عليها، لا سيما فيما يتعلق بحماية مصالح الشركات، وتغطية حقوق والتزامات كل طرف وتحديد الأهداف العملية ومدى انسجامها مع الهدف الاستراتيجي الذي وضعته السلطات العمومية، والمتعلق بتأهيل مصانع الأسمنت، تحسين إدارتها وشروط تطبيق المكافآت والغرامات المتعلقة بالمسيّر؛
- تقييم نتائج هذه العملية من حيث الفعالية والنجاعة لهذه الشركات، بالرجوع إلى أهداف

[1] التقرير السنوي لمجلس المحاسبة، المرجع المذكور سابقا، ص ص 436-437.

الإنتاج المحدّدة في العقود، ومردودها على المؤسسات العمومية الاقتصادية على مستوى التسيير والتأهيل.

يظهر من خلال التقييم أن عملية الشراكة – خوصصة شعبة الأسمنت–، بالإضافة إلى فتح رأس المال للمستثمرين الأجانب، ساهمت في تحسين مردود الإنتاج السنوي لمصانع الأسمنت، ومع ذلك فإن الأهداف التعاقدية للإنتاج المنصوص عليها في عقود التسيير لأربعة مصانع مؤسسات الأسمنت من بين الخمسة، وكذا أهداف تأهيل أدوات الإنتاج لم يتم بلوغها، على الرغم من الفرص التي منحتها السوق الوطنية للأسمنت خلال هذه الفترة، وربحية مصانع الأسمنت ووضعيتها المالية الحسنة، ويرجع ذلك بصفة خاصة إلى نقائص في تأطير عقود التسيير للشراكة، وعدم الامتثال لبعض البنود التعاقدية، خاصة تلك المتعلقة بتجسيد مخططات الاستثمار المقرّرة لتحقيق أهداف الإنتاج.

وكثير من الملاحظات المهمة أوردها تقرير مجلس المحاسبة حول:

أ- **تحديد أهداف عقود التسيير**، وبأنها تميّزت بنقاط ضعف نوجز أهمّها فيما يلي:[1]

- اكتفت عقود التسيير بإعادة إدراج الأهداف التقنية والاجتماعية والبيئية، كما حُدّدت وقُدّمت من طرف مجلس مساهمات الدولة (CPE) في قراراته، لكن دون تحديد لمؤشرات الأداء وطرق تقييمها؛ وبالتالي، فإن الأهداف التي وضعها مجلس مساهمات الدولة (CPE) المصمّمة خصيصا لتغطية النقص في العرض مقارنة بالطلب الوطني على الأسمنت، ولا سيما خلال الفترة 2005–2016، لم تُترجم إلى مؤشرات أداء في عقود التسيير لا سيما مؤشرات الربحية والمردودية وتكلفة الإنتاج (خاصة تكلفة الطاقة، المكون الرئيسي للتكلفة في

[1] التقرير السنوي لمجلس المحاسبة، المرجع المذكور سابقا، ص ص 438–442.

صناعة الأسمنت)، تعدُّ هذه المؤشرات بالنسبة لشركة تجارية وذات رأس مال، أكثر من هامة، خاصة لتحديد أجر المسيّر؛

- تحديد أهداف أداء المسيّر المتعاقد بتحقيق القدرة الانتاجية الإسمية لمادة الـ "كلنكر" (clinker) وليس الأسمنت؛
- إن مؤشرات الأداء الإقتصادي والمالي للشركة خاصة القيمة المضافة، والفائض الاجمالي للاستغلال و/أو النتيجة الصافية للشركة والحفاظ على الموظفين، وهي مؤشرات الأداء تُؤخذ عادة بعين الاعتبار في عقود التسيير لم تكن محددة بما فيه الكفاية، حيث أن النسب فضلا عن المخطط الزمني لهذه الأهداف لم تكن محدّدة، كما أن أجر مكافأة المسيّر لم يؤخذها في الحسبان؛
- وينطبق الشيء نفسه على القضايا البيئية، حيث أنه، على الرغم من أن القطاع العمومي لصناعة الأسمنت، قد أبرم مع وزارة البيئة عقود أداء، والتي تم فيها تحديد أهداف مكافحة التلوث وحماية البيئة، إلا أنه لم يتم تضمين هذه الأهداف في عقود التسيير بكل المؤشرات المعنية، فعقود التسيير تلزم المسير باحترام القانون والأنظمة المعمول بها فقط؛
- مكافأة تحقيق الأهداف بناءً على معيار وحيد وهو كمية الـ "كلنكر" المُنتج؛ إن مكافأة المسيّر مشروط بمؤشر وحيد وهو الكمية المنتجة من مادة الكلنكر المحددة لكل شركة بقرار من مجلس مساهمات الدولة، وهو الشرط الذي تبنته عقود التسيير مع مقياس وشروط تختلف من شركة إلى أخرى، إن مكافأة المسير وفقا لكمية الكلنكر المنتج وحده غير مُبرَّر، لأن الهدف من إنتاج الكلنكر، وهو منتج نصف نهائي، مرتبط دائما بما يعادله من الأسمنت، سواء في الأهداف التي حددها مجلس مساهمات الدولة أو في عقود التسيير؛
- عدم تحديد لكيفيات تقييم الأهداف التعاقدية.

ب- ملاحظات حول بنود عقود التسيير:

إن الهدف المُنتظَر الذي تسعى إليه السلطات العمومية من خلال تفويض التسيير لا يقتصر على رفع الإنتاج في إطار الامتثال للشروط المذكورة أعلاه، ولكن أيضا السماح للشركات الخمس، التي دخلت في الشراكة بالاستفادة من سمعة الشركاء الأجانب ومهاراتهم الإدارية وخبرتهم في صناعة الأسمنت؛ ومن ثمّ فإن عقد التسيير يجب، زيادةً على تطبيق المكافأة أو الغرامة على المسيّر المتعاقد بحسب أداء الإنتاج، أن يضمن رفع مستوى مؤهلات مستخدمي مصانع الأسمنت، وأن يحسن إجراءات التسيير وتنظيم المعلومات وإنتاجها.[1]

لكن يتبين من خلال فحص عقود التسيير المبرمة السالفة الذكر أن هذه المسائل لم تُؤخذ بعين الاعتبار، حيث لاحظ المجلس ما يلي:[2]

- **عدم تحديد معايير تعيين المدير العام وشروط إقالته**، حيث لم تتضمن عقود التسيير بنداً خاصاً لتحديد الملمح والمؤهلات والخبرة اللازمة لتعيين المدير العام وفريق الإدارة التابع له، وفقا لمتطلبات صناعة الأسمنت وشروط إقالته...، وقد لوحظ عدم استقرار المدراء العامّين المعينين، باستثناء شركة SCMI متيجة التي عرفت ثلاثة مدراء عامّين طوال فترة عقد التسيير، ومثال ذلك شركة SCIBS بني صاف التي أُديرت من طرف 12 مديراً عامّاً من سنة 2005 إلى 2018، أي تقريبا مديرا عامّاً لكل سنة.
- **عدم الاهتمام الكافي بالتكوين ونقل المعارف في عقود التسيير**، شكّل تفويض التسيير لصانعي الأسمنت الأجانب، والذين يملك بعضهم سمعة عالمية، فرصة لمصانع الأسمنت الوطنية لرفع مستوى تأهيل إطاراتها، لا سيما في مجال إدارة وتشغيل وصيانة المنشآت

[1] التقرير السنوي لمجلس المحاسبة، المرجع المذكور سابقا، ص ص 442.
[2] المرجع نفسه، ص ص 442-444.

الفنية التي تشكّل أحد أسباب تدني معدل استغلال طاقاتها الإنتاجية؛

– إن تحسين مؤهلات الإطارات يُهمّ أيضا المدير المسيّر، وهذا باعتبار أنه يؤثر على تحقيق الأداء، وبالتالي على مكافئته كمسيّر بالإضافة إلى استفادته من توزيع الأرباح كمساهم، غير أن هذا الجانب لم يحظ باهتمام كافي في عقود التسيير، حيث، لم ينص عقد تسييرSCSEG على تكوين المستخدَمين، واقتصر التزام المسيّر على الاحتفاظ بالمستخدمين في المنصب، وقد دمجت العقود الأخرى التكوين كأحد التزامات المسير لكن دون تحديد مضمونه وطبيعته وطرق تنفيذه على أساس الاحتياجات المحددة مسبقا من قبل الأطراف المعنية.

يعتبر عقد شركة SCMI متيجة الوحيد الذي ألزَم فيه المسيّر ضمان ما يأتي:

– تكوين ما لا يقل عن خمسة (5) مهندسين في مصانع أو المراكز التقنية للمسير في الخارج، لمدة تتراوح بين 18 إلى 24 شهرا على مهارات المسير وأدواته وأساليبه، وإعدادهم للحفاظ على تقنيات الأداء، وإدامتها داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية؛

– تكوين 15 مهندسا وإطارا كحد أدنى في مراكزه التقنية في دورة تكوين مهندسي الأسمنت من أجل الوصول إلى مستوى المهارات المعيارية للمسيّر؛

– تكوين وتكييف مهارات المستخدمين في مجال تشغيل وصيانة المعدات والمنشئات، وفقا للاحتياجات التي يحددها و/أو يوافق عليها مجلس الادارة.

أظهر تحليل نتائج التكوين، أن برنامج التكوين المنفّذ لا يتوافق مع الالتزامات التعاقدية الواردة فيه، حيث أن هذا البرنامج الذي لم يبدأ إلا في عام 2010، أي بعد عامين، لم يتم إعداده على أساس تشخيص للكفاءات التقنية، كما أنه اقتصر على تصديق بعض المتعاملين وتطوير مهارات المهندسين الجدد.

2-7-2- تاريخ شركة "لافارج" (Lafarge) في الجزائر 1866- 2008:

2-7-2-1- نشأة وتطور شركة "لافارج" (Lafarge):

تقدم Lafarge مثالًا جيدا لشركة فرنسية حققت مكانة شركة عالمية، يرجع ذلك جزئيًا إلى حقيقة أنها شركة قديمة – عائلية-، تم إنشاؤها في عام 1833 بواسطة Auguste Pavin de Lafarge، فقد تولى النشاط المكتسب عام 1749 من أرض "لافارج" في إقليم الأرديش (L'ardèche)؛ هذا المكان شكل موقعًا مشهورًا منذ أجيال بجودة أحجار الجير أو الكلس فيه، ثم شرع Auguste Pavin de Lafarge في الاستغلال المنتظم لرواسب الحجر الكلسي، وهكذا ظلت لافارج شركة عائلية حتى عام 1947، ثم جاء تغيير جذري دفعها لتصبح النموذج الأصلي للشركة الإدارية، في اقتصاد فرنسي كان لديه القليل منذ فترة طويلة.[1]

تقدم لافارج توضيحًا نموذجيًا لتعاقب العولمات الثلاثة: **التدويل، وتعدد الجنسيات،** ثم **العولمة** بالمعنى الدقيق للكلمة، حدثت المرحلة الأولى قبل الحرب العالمية **الأولى:** كانت لافارج محظوظة لنجاحها في تعزيز مكاسبها في عشرينيات القرن الماضي، ثم في مقاومة هذه المكاسب نفسها في الثلاثينيات؛ المرحلة **الثانية** – وهي تعدد الجنسيات- حدثت بعد عام 1945، وقد تميزت بنمو قوي استند في حد ذاته، في حالة لافارج، إلى قوة دفع إعادة إعمار فرنسا، ثم طفرة الإسكان، وإعادة الانتشار الناجح في شمال إفريقيا، لافارج في هذه الفترة جيدة في المغرب، ولكن ليس في الجزائر، واختراق هائل في أمريكا الشمالية، بفضل غزو السوق الكندية في كولومبيا البريطانية، وأخيراً، مؤسسة أكثر ترددًا في البرازيل وإسبانيا وألمانيا؛ الخطوة **الثالثة** هي أن العولمة

[1] Barjot, D: Lafarge : L'ascension d'une multinationale à la française (1833-2005). PUF. Revue Relations internationales. n° 124. p51-67. 2005, p51.

بالمعنى الدقيق للكلمة، بدأت في عام 1975 واتخذت ثلاثة أشكال: الفتح التدريجي للأسواق الأوروبية، الصعود إلى مصاف رائد أمريكا الشمالية، من خلال عمليات الاستحواذ المتتالية على – جنرال بورتلاند، وريدلاند، وبلو سيردي (General Portland, Redland , Blue Cirde)، وأخيراً تم تأسيسها في الشرق الأقصى...، ومنذ سنة 1864، قامت بتسليم 110,000 طن من الكلس الهيدروليكي (chaux hydraulique) للشركة العالمية لقناة السويس آن ذاك.[1]

عموما في تاريخ شركة لافارج، كانت هناك ثلاث مراحل متتالية: التدويل، من 1864 إلى 1945؛ تعدد الجنسيات، بين عامي 1945 و1974؛ العولمة من 1975 إلى 2005.

2-7-2-2- قراءة في تاريخ شركة "لافارج" (Lafarge) الفرنسية في الجزائر (1866-1968) -التوسع ثم القطيعة-:

قد لا يعلم الكثير منا أن "لافارج" Lafarge يعود تواجدها بالجزائر إلى نهاية القرن 19م، وليست حديثة الوجود في بداية هذا القرن، حيث قامت سنة 1866 بإنشاء أول فرع لها بالجزائر – المستعمرة-، فجاء توطينها في الجزائر العاصمة بهدف تلبية احتياجات "تنمية" البلد[2]، وبعد إنشائها لهذه الوكالة، فتحت ورشات بحسين داي لصناعة البلاط، الألواح الأسمنتية وكتل البناء (des ateliers de carreaux, dalles et agglomérés)[3]، واهتمت بالملّاك الحضريين والمعمرين، فعرضت عليهم أوعية من كل الأشكال، صهاريج، صوامع الحبوب والزيوت... إلخ معدة من الأسمنت المسلح.[4]

---

[1] Barjot, D, Ibid, p 52.
[2] Barjot, D, Ibid, p p 52-53.
[3] Saul, S: Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord (1945-1962). Librairie Droz. 2016, p 410.
[4] L'algérie et ses produits. Syndicat commercial algérien. 1911, p 64. https://gallica.bnf.fr.

وبعد عملية تركيز البحث عن وثائق وكتب تاريخية، وأرشيف صور ووثائق تعود إلى الفترة الكولونيالية للجزائر، تخص بصورة دقيقة مصنع الأسمنت – القديم– "ريفي"*، في مدينة مفتاح التي سميت (Rivet) إبان الاستعمار الفرنسي، وسمي آن ذاك المصنع (Chaux et ciments de Rivet-Alger) ، تم التوصل إلى وجود رابط وعلاقة قديمة بين هذا المصنع وهذه المدينة (Rivet) وشركة "لافارج" (Lafarge) ؛ حيث انطلق الإشكال مبدئيا، من محاولة فهم وتثبت حول عبارة كانت شائعة إلى وقت قريب بين بعض كبار السن في المجتمع المحلي، في تسميتهم "لأنقاض" مصنع الأسمنت القديم بـــ "مصنع لافارج".

فبالنسبة لمصنع (Chaux et ciments de Rivet-Alger) يرجع تاريخ إنشائه إلى "سنة 1900 برؤوس أموال فرنسية – جزائرية (معمرين أوربيين) قدرت بـ 500,000 فرنك، في البداية بلغ إنتاجه 25 طن في اليوم من الأسمنت والكلس ووصل إلى 100 طن في اليوم سنة 1908"؛[1] وفي فترة مهمة من مراحل اشتغاله، بالضبط في سنة **1922**، اشترت شركة "لافارج" التي كانت تسمى (Chaux et Ciments de Lafarge et du Teil) مصنع الأسمنت "ريفي" (Chaux et ciments de Rivet)، حيث تشكل مجلس إدارة الشركة في هذه المرحلة ومقره بالعاصمة، وتبين أن من أعضائه "أوغست لافارج" (Auguste Pavin de Lafarge)، وأفراد من العائلة كابنه "إدوارد" (Edouard Pavin de Lafarge) الذي تولى منصب نائب المدير، مع أنهم يعيشون في فرنسا في مدينة Viviers (Ardèche).[2]

---

* تمت إزالته تدريجيا عبر مراحل، ليزول كليا في العشر سنوات الأخيرة فتقام في مكانه مشاريع تنموية محلية، ولم يتبقى منه إلا آثار بسيطة، يُذكر أنه كان يقع تقريبا في وسط المدينة، وكان يبعد قرابة 1 كلم عن مصنع الأسمنت الحالي، واستغلا –المصنع القديم والحديث– نفس الجبل أو المحجرة كمصدر للمادة الأولية.

[1] www.entreprises-coloniales.fr.

[2] Ibid.

ثم بعد ذلك في ماي **1930** ستندمج شركة (Chaux et Ciments Rivet-Alger) مع مع شركة "أسمنت بورتلاند " (Ciments Portland de l'Afrique du Nord)،* وتتخذ اسم "شركة شمال أفريقية لأسمنت لافارج" (Société Nord-Africaine des Ciments de Lafarge) ، مقرها الجزائر العاصمة، وتدير مصانع حتى في المغرب.[1]

وبعد ذلك شاركت لافارج القطاع العمومي–الفرنسي– في شركة "الأسمنت الاصطناعي لوهران" (Ciments artificiels d'Oranie) أو (C.A.D.O) في ديسمبر 1942، استمرت الشركة في توسعها إلى غاية سيطرتها تقريبا على كل المصانع المهمة في الجزائر، و شمال أفريقية تونس والمغرب عموما، ومثلت مصانع شمال أفريقية 35% من إنتاجها الكلي؛ لتكون نهاية القصة عندما قامت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال سنة 1962 بتأميم المشاريع الأجنبية، وذلك في 14 جوان **1968**، بالتالي فإن مصانع لافارج (Société Nord-Africaine des Ciments de Lafarge) و "شركة الأسمنت الاصطناعي لوهران"، سلمت نشاطاتها لـ "الشركة الوطنية لمواد البناء"، ونتج عنه بين عامي 1974 و1976، دَفْع لافارج 130 مليون فرنك كتعويض، وبعد فشلها في تونس عام 1961، ثم في الجزائر عام 1968، كان على لافارج أن تقلل من نشاطها للتركيز على السوق الكندية.[2]

2-7-2-3- عودة شركة "لافارج" (Lafarge) إلى الجزائر سنة 2002:

جذب الانفتاح الاقتصادي على الاستثمار الأجنبي المباشر في مطلع الألفية، تنافس واهتمام الشركات الأوروبية والعربية لدخول السوق الجزائرية، خصوصا في قطاع صناعة الأسمنت، مثل

---

* هذه الشركة بنَت مصنع رايس حميدو (Raïs Hamidou) Pointe-Pescade سنة 1917، وكانت تديره.

[1] Saul, S, ibid, p 410.

[2] Saul, S, ibid, p p 411-415.

شركة "لافارج" الرائدة عالميا في إنتاج وبيع الأسمنت والحصى والخرسانة الجاهزة للاستخدام، التي وبلا شك انتظرت أي فرصة سانحة بعد استقرار الأوضاع السياسية في الجزائر، حتى تعود إلى بلد يمثل لها أرشيفا تاريخيا، وقطعة أساسية من ماضيها وحاضرها.

تمثل سنة 2002 تاريخ العودة الفعلية لشركة "لافارج" إلى أرض الجزائر، عن طريق أول اتفاق شراكة بالنسبة لها مع مؤسسة كوسيدار (Cosider)، في شراكة (COLPA /Cosider Lafarge Plâtre Algérie)؛[1]

وفي ديسمبر 2007* تمكن المجمع الفرنسي "لافارج" من اقتناء "مجمع مواد البناء والأسمنت" "أوراسكوم" بنسبة 100%، بعد أن اشترتها بـ 8,8 مليار أورو من مالكها السابق المصري ناصف ساويرس، وتهدف هذه العملية لتأكيد ريادة صناعة الأسمنت على المستوى العالمي، بفضل اقتحام أسواق البلدان النامية التي كانت تنشط بها أوراسكوم[2]؛ وهي الصفقة التي تتضمن جميع مصانع الشركة المصرية بما فيها "الشركة الجزائرية للأسمنت" (ACC) بولاية المسيلة، التي يتوفر على طاقة إنتاج تقدر بـ 4 ملايين طن سنويا، بالإضافة إلى "مصنع الأسمنت الأبيض" بعكاز ولاية معسكر، وناهز المبلغ الذي حصلته أوراسكوم من بيعها لمصانعها بالجزائر حوالي 2 مليار دولار، في حين لم يكلفها إنشاء الوحدتين سوى حوالي 760 مليون دولار.

وقد شغلت هذه الصفقة أذهان الكثير من السياسيين والإعلاميين، في أعقاب "طريقة تنازل "أوراسكوم" على "الشركة الجزائرية للأسمنت" (ACC) في ظروف وصِفَت بالغموض، إلى مجموعة

---

[1] https://www.lafarge.dz/1_2_1-historique-Lafarge-Algerie

* غير أن المتصفح للموقع الرسمي للشركة (LAFARGE ALGERIE)، للنظر في تواريخ الشركة في الجزائر (Dates clés)، يجد ما يلي: إنجازاتنا 2003/ بناء مصنع المسيلة، الأهم في الجزائر.ثم: إنجازاتنا 2007/ بناء أول خط إنتاج أسمنت أبيض عكاز...

[2] جريدة المساء، "لافارج" تشتري مجموعة أوراسكوم للإسمنت، 2007/12/10. أنظر الموقع:
https://www.djazairess.com/elmassa/1531

"لافارج" الفرنسية، لعدم إخطار الحكومة الجزائرية التي تتمتع بموجب قانون "**حقّ الشفعة**"، بأن تكون صاحبة الامتياز في الحصول على الأسهم المتنازل عنها من طرف أيّة مجموعة أجنبية عاملة في الوطن.

إن الشفعة ليست معروفة في مجال الاقتصاد، وليست بالمصطلح المفهوم لدى المهتمين بمجال المال والأعمال، إنما اقتبسها المشرع من القانون الخاص ليسقطها على مجال الاستثمار، حيث تم تقنينها في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 بعد التصرف الذي قامت به شركة أوراسكوم للبناء المصرية سنة 2007، والتي كانت تملك مصنعين للأسمنت بولايتي المسيلة ومعسكر على أساس أنها تود أن تستثمر في هذا المجال، لتقوم بعد ذلك ببيعها للشركة الفرنسية بدون علم السلطات الجزائرية أو احترام للنصوص والإجراءات، الأمر الذي أثار غضب الحكومة آنذاك ودفع بها إلى البحث والتفكير عن صياغة تجعل الدولة هي صاحبة الأولوية في أي عملية تنازل تتم من أو إلى المساهمين الأجانب، وبذلك سُنّ نظام الشفعة كآلية جديدة للحفاظ على الاستثمارات التي أقيمت في الجزائر، واستفادت من تسهيلات جبائية وضريبية قياسية.[1]

وقد كرس الأمر 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار الحرية التامة للاستثمار المحلي أو الأجنبي بدايةً، غير أنه بموجب تعديل قانون المالية التكميلي لسنة 2009[2]، استلزم إنجاز الاستثمارات الأجنبية في إطار شراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة نسبة 51%على الأقل من رأس المال الاجتماعي، كما تحدد مساهمة الاستثمارات الأجنبية بنسبة 49% من رأس المال الاجتماعي في إطار الاستثمارات المنجزة بالشراكة مع المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث

---

[1] https://www.asjp.cerist.dz/en/downarticle/381/11/1/22084

[2] الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009. المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009. الجريدة الرسمية. العدد 44.

أُضيفت المادة 04 مكرر والتي نصّت صراحة في فقرتها الثانية: "لا يمكن إنجاز الاستثمارات الأجنبية إلا في إطار شراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة نسبة 51% على الأقل من رأس المال الاجتماعي، ويقصد بالمساهمة الوطنية جمع عدة شركاء"، كما أن المادة 30 من نفس القانون قد مكنت المستثمر وأجازت له نقل ملكية الاستثمار أو التنازل عنه لأي شخص دون وضع شروط معينة، إلا أن هذا التنازل لم يبق على إطلاقه حيث أضيفت أيضا المادة 04 مكرر 03 والتي تضمنت تأسيس حق الشفعة لصالح الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية بنصها: "تتمتع الدولة، وكذا المؤسسات العمومية الاقتصادية بحق الشفعة على كل التنازلات عن حصص المساهمين الأجانب أو لفائدة المساهمين الأجانب".

- **الخلفية التاريخية للشراكة الاقتصادية الجزائرية – الفرنسية:**

إن العرض الموسع لهذه المعلومات، هو بمثابة تفصيل ذو أهمية موضوعية للسيرورة التاريخية لشركة "لافارج" الفرنسية في الجزائر عموما، وبحالة خاصة ميدان البحث "مصنع أسمنت متيجة بمدينة مفتاح"، وقراءة المادة التاريخية في علم التاريخ –وحتى في علم الاجتماع– ليس مجرد سرد للأحداث وللوقائع والمجريات، إنما تُحدِّد دراستها طريقةَ استيعابنا وفهمنا لكثير من الظواهر التي تحدث في الحاضر والمستقبل.

فيقودنا الأمر حتما إلى محاولة فهم مُقتضَب للاتفاقيات الجزائرية الفرنسية في شقها الاقتصادي، وتلك المتعلقة بتنظيم الاستثمار بين الدولتين، "حيث تشمل نوعين خاصين من الاتفاقيات، وهما اتفاقيات التعاون واتفاقيات الشراكة، ... مع العلم أنه في بعض الأحيان يطلق على الاتفاقية الصفتين معا – اتفاقية تعاون وشراكة–، فالمصطلحين إذاً، لطالما كانا مترادفين،

وهنا تتضح ضرورة تحديد كل منهما، وضبط التداخل الذي يمكن أن يوجد بينهما".[1]

تعتبر اتفاقيات إيفيان* بمثابة حجر الأساس لعلاقات التعاون الجزائرية الفرنسية، رغم ما دارت حولها من تساؤلات عن قيمتها القانونية دوليا، نظرا للشكل التي صدرت فيه، إذ تتمثل في مجموعة من الإعلانات الصادرة عن السلطة الفرنسية...،[2] فهي في الحقيقة لا تمثل فعلا نص عقد دولي بالمفهوم المتعارف عليه، بالرغم من التبرير اللاحق للطابع الاتفاقي بالتسجيل الذي أفردت به لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة، وذلك لعدة أسباب يكفي كل واحد منها لتقرير بطلان هذا النص، كاتفاق دولي منتج لآثاره القانونية.[3]

فبالنسبة لنص الاتفاقيات، قد جاء ذكر التعاون الثنائي بين الدولتين في صلب الفصل الثالث من الإعلان العام الذي توج مفاوضات إيفيان، بتقريره حلين للقضية الجزائرية عن طريق تقرير المصير، إلى جانب حل البقاء تحت السيادة الفرنسية، والحل الثاني يتمثل في "حل الاستقلال والتعاون"، حيث نص الفصل الثالث من الإعلان على ما يلي، "في حالة إقرار حل الاستقلال والتعاون، يلزم مضمون هذا الإعلان الجزائر"، ويبدو من صياغة هذه المادة أن التعاون بين الدولتين لم يكن اختياريا للجانب الجزائري، فالاستقلال يلزم التعاون، وعليه يجوز التساؤل حول مفهوم التعاون المقصود في هذا النص، خاصة على المستوى الاقتصادي، فبالنسبة لمفهوم التعاون الفرنسي مع مستعمراتها السابقة بصفة عامة، يرى البعض أنه عبارة عن مصطلح سرابي، إنما

---

[1] فتحي عميروش: مفهوم الشراكة في الاتفاقيات الثنائية "الجزائرية الفرنسية"، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، العدد 2، 2014، ص285.

* تضمنت الأسس التي تقوم عليها العلاقات الجزائرية الفرنسية لما بعد الاستقلال، تطرقت لـ (4) محاور سميت بمجالات التعاون: التعاون المالي والاقتصادي، التعاون التقني، التعاون الثقافي، وكذا التعاون من أجل استغلال ثروات الباطن الصحراوي.

[2] عميروش، المرجع المذكور سابقا، ص 285.

[3] المرجع نفسه، ص288.

يخفي في طياته حقيقة المساعدة الدولية، وتم تفضيل مصطلح التعاون لإضفاء تكافؤ وهمي في هذا النوع من العلاقات.[1]

وفي هذا الإطار ينص الإعلان المبدئي المتعلق بالتعاون الاقتصادي والمالي بأن التعاون بين الجزائر وفرنسا في هذا المجال يتم عن طريق تعاقدي، كما تحدد ديباجة هذا الإعلان المبادئ الأساسية المبني عليها هذا التعاون كالآتي: "تلتزم الجزائر في حال خيار الاستقلال بضمان المصالح الفرنسية والحقوق المكتسبة، في المقابل تلتزم فرنسا بمنح الجزائر مساعدتها التقنية والثقافية، هذه المساعدة تبرر بأهمية المصالح الفرنسية المتواجدة في الجزائر".[2]

وفي واقع التعاون الجزائري الفرنسي، تطلب وقت طويل للانتقال من مفهوم التعاون إلى مفهوم الشراكة، حيث تمثل اتفاقية الشراكة بين الجزائر وفرنسا وبروتوكولها الإداري والمالي المتعلق بوسائل التعاون، والموقعة بالجزائر في ديسمبر 2007[3]، أول صفقة شراكة بين البلدين.

ومع ذلك، نادرًا ما كانت العلاقات شديدة التعقيد والعاطفة والاضطراب، كان كل شيء تقريبًا ذريعة للشجار والتقاضي ولم يكن هناك شيء لا يمكن إصلاحه، يُظهر مؤلفون مثل "نيكول غريمو" (Nicole Grimaud) ...، أنّ عدم تمزق العلاقات الفرنسية الجزائرية لم يكن ممكناً، إلا من خلال الرغبة الشديدة في الإبقاء عليها في الجانب الفرنسي، بقدر ما فشل التثبيت المؤسسي لفرنسا كان لابد أن يتم تعويضه بعلاقة ثنائية نموذجية جديدة: **التعاون**. "إذا فشل التعاون – يلاحظ

---

[1] عميروش، المرجع المذكور سابقا، ص289.

[2] المرجع نفسه، ص290.

[3] المرسوم الرئاسي رقم 08-88 المؤرخ في 9 مارس 2008. يتضمن التصديق على اتفاقية الشراكة بين الجزائر وفرنسا وبروتوكولها الإداري والمالي المتعلق بوسائل التعاون. الموقع في ديسمبر 2007. الجريدة الرسمية. العدد 15.

"ويليام زرتمان" (William Zartman) –... القضية الجزائرية بأكملها ستنتهي بخسارة كبرى، في حين أن نجاح التعاون يمكن أن يوفر نموذجًا جديدًا لعلاقات ما بعد الاستعمار ويمحو الانطباع غير المواتي الذي تركته السياسة الجزائرية السابقة للجزائر".[1]

إن هذه "المصالحة المستمرة" تراوح مكانها بين الاستقرار والانقطاع إلى غاية يومنا هذا، ويتبين في الأخير أن الحرص على رعاية المصالح الفرنسية في المستعمرات السابقة، ترى فيها ضرورة بالغة الأهمية، ولا تتوانى في استخدام كل الوسائل المتاحة والممكنة للحفاظ على "المزايا المكتسبة"، وحتى لاسترجاع العلاقات والمصالح المتفلتة من إمرتِها، ونعتقد أن هذا المسعى لا يرتبط لزاما باتفاقيات سابقة مشروطة على الدول المستقلة، إنما يمكن إرجاعه أساسا إلى النظرية الفرنسية في سياستها واقتصادها وثقافتها تكرست عبر الأجيال التي تواترت في قيادة الدولة.

[1] Daguzan, J-F: Les rapports franco-algériens, 1962-1992. Réconciliation ou conciliation permanente ?. In: Politique étrangère, n°4- 58eannée. 1993, p 886. https://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_1993_num_58_4_5863.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل المتعلق بتطور القطاع العمومي الصناعي في الجزائر والاستثمار الأجنبي المباشر، عرض سيرورة تطور وتحولات القطاع الصناعي في الجزائر، وأهم مراحل الإصلاحات الاقتصادية بوجه عام، وتم التركيز على جانب أو مرحلة الاستثمار الأجنبي المباشر وأبعاده النظرية والواقعية التي تعكس حالة الجزائر في العشرين سنة الماضية تقريبا، وحتى يُلتمَس الترابط الموضوعي بين الفصول النظرية، تطرقنا بنوع من التفصيل لواقع الشراكة الأجنبية في قطاع الأسمنت بالنسبة للمصانع العمومية، وانتقلنا من الخاص إلى الأخص فيما يخص نقطة ميدان الدراسة مصنع أسمنت متيجة وشراكته مع شركة "لافارج"، في الأخير ومن خلال هذا البحث النظري تتضح جليا أهمية المراجع والأبحاث الحديثة التي تتناول مواضيع الاقتصاد والتاريخ والاجتماع، تخص أزمنةً تاريخية وظواهر ماضية، لما يتقرر عند الباحث من وُرُودٍ لظروفٍ وأسباب جديدة – قديمة، تُكمّل الصورة والفكرة، وتقرّب الفهم حول مجريات ومآلات العديد من هذه الظواهر.

وفي فترة تثبيت موضوع دراستنا سنة 2017 وبعد قبول إجراءات الدراسة الميدانية، كان الهدف أولا، هو دراسة الأثر في سياق حدوثه وهذا ما قد يكلف أي باحث التنازل عن متغيرات مهمة في موضوعه، ليَنفُذ القدَر وتحصل بذلك تغيّرات جذرية في ميدان الدراسة (أهمها انتهاء عقد شراكة "لافارج" و"مصنع أسمنت متيجة" سنة 2018 دون تجديد)، بعدها توجب علينا إعادة تقييم جزئي لفكرة الموضوع، ما دام اتجه الأمر إلى محاولة دراسة الأثر كنتيجة لفعل وخبرة معينين، بالتالي ساهمت التراكمات العلمية – والعديد منها على شاكلة المراجع ما تحدثنا عنها آنفاً– إضافة للتجربة الميدانية الخاصة لهذه المرحلة، في إثراء نظرتنا للموضوع وتحصيل فهم أكثر شمولية.

الفصل الثالث

تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية – مراحل التحول الأساليب والخصائص–

تمهيد:

في هذا الفصل النظري للدراسة، سنعقّب على ذكر أهم المراحل التي مر بها تسيير المؤسسات العمومية عبر مراحل متواترة، بمحاولة عرض الخصائص التنظيمية والتسييرية في كل مرحلة نذكرها، مع الأخذ في الاعتبار تجنب الإطناب في موضوع مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي تناولناها في الفصل السابق، بالتالي نحاول التركيز على أساليب التسيير المعتمدة، ثم تقديم سماتها التنظيمية والتسييرية والإدارية في تنظيم المؤسسة العمومية، على خلفية إجراء سلسلة من الإصلاحات المرحلية، وانطلاق الجزائر في منحى إرساء سياسات جديدة، بهدف إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية، وجعْلها تواكب المتطلبات المحلية والعالمية؛ وهذا ما يطرح في واقع الأمر الكثير من الإشكالات، لطالما مثلت جانبا يستحق أبحاثا سوسيولوجية واقتصادية، بالنظر إلى ندرة المراجع والأبحاث، التي تخصّ أساليب تسيير وتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية عبر مراحلها المتباينة، بالعرض والتحليل والدراسة الإمبريقية عموما، لذا فعَرضُنا في هذا المقام لمتن الفصل النظري هو استعراض تاريخي لتطور أساليب تنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الجزائرية، وانتقاءُ ما يمكن من خلاله إثراء هذه النقطة البحثية، قصد التعرف على وقائع ونتائج البحث عن أسلوب وشخصية المؤسسة الجزائرية – تسييريا– في كل مرحلة.

3-1- مراحل تطور تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية:

3-1-1- تسيير المؤسسات العمومية في ظل الاستقلالية:

تُظهِر هذه المرحلة مدى الحرية والاستقلالية الكاملة للمؤسسة في تسيير شؤونها الداخلية، بالاستناد إلى خطة معتمدة من طرفها لدى جهاز التخطيط المركزي، وفي إنشاء العلاقات مع محيطها، حيث يتشكل تنظيم المؤسسة من مجموعة من الهياكل التنظيمية، ومن هيئات إدارية هي أقرب في صلاحياتها إلى الجهاز الإداري بالمؤسسات الخاصة حسب القانون التجاري.

3-1-1-1- التسيير والتنظيم الإداري للمؤسسات العمومية:

سنتعرض إلى تنظيم أفراد المؤسسة العمومية وعلاقاتهم المهنية وصلاحياتهم، طبقا لقوانين الاستقلالية عن طريق **الهيكل التنظيمي البشري** كأساس للعملية الادارية، ويمكن تقديم شرح لشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية بنوعيها؛ بالنسبة للأنمونج التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية (شكل شركة مساهمة أو ذات مسؤولية محدودة) تستند إلى قاعدة وحدة الإدارة، حيث يشرف المدير العام أو المسير أو المسيرون بصفة شخصية على المديرية العامة عندما لا يشرف رئيس مجلس الإدارة عليها، وإذا تولى رئيس مجلس الإدارة إدارة المؤسسة يصبح في منصب الرئيس المدير العام الذي بدوره له الصلاحيات والسلطات المحددة بموجب القانون، وكذا القانون الأساسي للمؤسسة.[1]

---

[1] قانون رقم 88-01، المؤرخ في 12 جانفي 1988، متضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، عدد 2، الصادر في 13 جانفي 1988، معدّل ومتمّم.

ويمارس المدير العام سلطاته تحت مسؤولية ومراقبة الرئيس المدير العام، في حالة تولّي رئيس مجلس الإدارة منصب الرئيس المدير العام، وفي حالة ما إذا لم يشرف هذا الأخير على إدارة المديرية العامة، فإن المدير العام يمارس مهامه وسلطاته تحت مسؤولية ومراقبة مجلس الإدارة الذي يفوضه لتسيير المؤسسة.

أما من جانب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في هذه المرحلة، فقد تم إلغاء ممارسة الوصاية على التسيير بصفة تعويضية أو مباشرة، وأصبح يتولى إدارة المؤسسة العمومية المنظمة في شكل شركة مساهمة مجلس الإدارة، بينما يتولى ذلك مجلس مراقبة للمؤسسة العمومية المنظمة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة، وتسيير المؤسسات الاقتصادية المستقلة ومراقبة نوعية العمل المقدم، يُظهر مدى التحكم الذي يمارسه كل مسؤول حسب وظيفته في التسيير من المستويات العليا إلى غاية المستويات القاعدية (المستخدَمين)؛ فمن خلال التنظيم الجديد للمؤسسة الاقتصادية العمومية، نلاحظ أنها استعادت هويتها ولم تعد من الناحية التأسيسية امتدادا للإدارة، وبالتالي أصبحت سيّدة في تسيير أعمالها، وتنظيم علاقاتها التجارية والاقتصادية في اختيار عملائها على المستويين الداخلي والخارجي.

أما من خلال الاستحداث في أنظمة التسيير فإن **نظام الموارد البشرية** تدعَّم بعدة قوانين تخص العنصر البشري وعلاقات العمل، حتى تتلاءم مع استراتيجية استقلالية المؤسسات، واستوجبت المتغيرات الجديدة في العلاقات بين الأفراد داخل تنظيمها أي بين المسير والعاملين.[1]

[1] أنظر القانون رقم 90/11 مؤرخ في 21/04/1990 متعلق بعلاقات العمل، والقانون رقم 90/02 مؤرخ في 06/02/1990 والمتعلق بالالتزامات الجماعية في العمل، والقانون رقم 90/03 متعلق بمفتشية العمل، والقانون رقم 90/04 متعلق بالحق النقابي.

فقد تطرق القانون 01/88 والقانون 04/88 في مجال تشكيل مجالس الإدارة إلى حق العمال في المشاركة في تسيير المؤسسة من خلال منح حق العضوية لممثليهم ضمن هذه المجالس، أما القانون 11/90 فقد زكّت نصوصه ما ورد سابقا، بالسماح للعمال بالمشاركة في التسيير بالتشاور وإبداء الرأي في جميع المجالات المتعلقة بالسياسة الاقتصادية العامة للمؤسسة.

وبدءاً من سنة 1991 أُعطيت المؤسسات حرية أكبر في القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية داخليا، وتحديد المناصب والمستويات المناسبة للأجور، إلاّ أن دور العامل يبقى مرتبط بمدى توفر الإمكانات والظروف المناسبة وبالاعتماد على الأساليب العلمية وعلى عامل التحفيز، كما أصبح للعامل الحق في التكوين والترقية، ويبقى تطبيق هذه القوانين مرتبط بمدى تحرير المؤسسة من جميع القيود والجهات التي تتدخل في وظيفة الموارد البشرية لتحديد المناصب وطبيعة المعاملة مع العمال.

وبالنسبة **لنظام اتخاذ القرارات** التي تُعتبَر من أهم ركائز تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، فعن طريقها تُحدّد مسؤوليات الأطراف، ويُحقَّق التكامل بين مختلف المستويات المتعلقة بالإنتاج والإنتاجية بصفة مباشرة وغير مباشرة، وهناك نوعين من القرارات همـــا:

***القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات موجّهة للأعمال، وترتكز في المستويات الإدارية العليا ومنها:

– إدماج المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة أخرى، أو تقسيمها إلى عدة أشخاص معنوية متميزة دون حلّها.

– أخذ مساهمات في مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى.

– تمديد وجود المؤسسة الاقتصادية أو حلها.

– تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة وتغيير المقر الرئيسي لها.

– قرارات استراتيجية أخرى تتخذ على مستوى مجلس إدارة المؤسسة وتتعلق بتطوير المنتجات، سياسة الأسعار، تحديد قنوات التوزيع، اختيار الصفقات المبرمة مع الزبائن نظرا لتطلب ذلك دراسةً نوعية وكمية.

***القرارات الإدارية والعمليـــة:** تساعد القرارات الإدارية والعملية في تسيير الموارد والوسائل المتاحة للمؤسسة، تسييرا عقلانيا بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، وهي ترتكز في المستويات الإدارية والقاعدية، ومنهـــا:

– تحديد ميزانية كل قسم من أقسام المؤسسة وتحديد الأسعار ومستويات الانتاج.

– توقيع السندات والأوراق التجارية الأخرى وقبول تظهيرها، ورفع الدعاوى أمام القضاء.

– إدارة ومراقبة العمليات العادية في المؤسسة، وتقدير كميات الإنتاج وتسيير المخزونات.

– القيام بعملية الشراء وفق المعطيات المطلوبة (أكثر جودة، أقل تكلفة).

ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية سيّدة في تحديد مستقبلها وتجدّدها وتطورها، نتيجة تنظيم لا مركزي أكثر فأكثر في اتخاذ قرارات الاستثمار.

3-1-1-2- مميزات النمط التنظيمي:

تمخض عن قانون استقلالية المؤسسات وهذه الإصلاحات الجديدة جملة من الأسس تميّزه عن باقي أنماط التنظيم السابقة، فمن ناحية التسيير الداخلي والتنظيم، فإن الطابع التنظيمي يقوم على فكرتين هي المشاركة، والتكيف والتعديل حسب متطلبات البيئة الخارجية، ومن حيث علاقتها

مع المحيط وخاصة مع الوصاية يطغى عليها الطابع الاستقلالي وهذا ما يتماشى والنظريات الحديثة للتنظيم التي تعتمد على مفهوم الأنظمة المفتوحة.[1]

لقد تميز هذا التنظيم الجديد من خلال البحث عن رد شخصية وهوية المؤسسات العمومية، بجعلها تتكفل بطريقة مباشرة بشؤونها دون تدخل أي وصاية، أي إعطاء نَفَس جديد للمؤسسات الاقتصادية فتصبح بذلك خاضعة لقوانين السوق بغية التحسين في فعاليتها؛ وقد استند هذا إلى عدة نصوص رسمية ومواثيق وعلى رأسها الميثاق الوطني 1986 الذي نص " ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواءً على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن طريق تحكم أحسن في قواعد التسيير".[2]

عليه فالعلاقة بين الدولة والمؤسسات قد فُسِخت، حيث أصبحت المؤسسات الجديدة مؤسسات ذات أسهم أو ذات مسؤولية محدودة، ويجب أن تصبح في المستقبل القريب مؤسسات التضامن بالأسهم، أين تتمفصل ماليتها عن الدولة، وتتمتّع بحرية كاملة في علاقاتها واختيار شركائها سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي، وتنعكس تلك الحرية على عملية التسيير واختيار الموارد البشرية؛ أي لها أنْ تحدد بنفسها معايير الترقية دون الرجوع إلى الجهة الوصية أو إلى القانون العام للعامل الذي حلّ بحكم المادة 90-02 في 21 أفريل 1990.

---

[1] الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية). قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة. 2010، ص72.

[2] المرجع نفسه، ص73.

3-1-2- تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق:

في ظل توجّه عالمي إلى اقتصاد السوق، وبعد فشل تجربة الجزائر في تسيير اقتصادها من خلال تحكم مباشر للمؤسسات الاقتصادية، وتماشيا مع متطلبات وضغوطات الهيئات المالية الدولية والمموّلين الماليين من البنوك التجارية، تبنت الدولة سياسة اقتصاد السوق للخروج من حيز هذه الأزمة عبر مرحلة انتقالية تتجدد فيها إعادة هيكلة اقتصادية وصناعية للمؤسسات العمومية الاقتصادية وتوسيع القطاع الخاص وتعزيز علاقات السوق.

3-1-2-1- خصائص تسيير المؤسسة العمومية في ظل المرحلة الانتقالية:

يرتكز مفهوم اقتصاد السوق على أسس ومتطلبات، ويخضع للمبادئ الاقتصادية الرأسمالية ويعتمد على آليات السوق الحرة والمنافسة التامة في تحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة.

ويقوم اقتصاد السوق على انسحاب القطاع العام من الأنشطة الإنتاجية، وتشجيع الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وإطلاق قوى السوق، وتخفيف القيود والعوائق الاقتصادية والاجتماعية؛ خصوصا ما يتعلق منها بتشريعات العمل والضمانات الاجتماعية والأعباء الضريبية ودور الدولة التدخلي..، وهو ما يجعل عملية التحول إلى اقتصاد السوق تتطلب ظهور قطاع رأسمالي خاص تميّزه عدة عوامل من بينـــــها:[1]

---

[1] ضياء مجيد الموسوي: الخوصصة والتصحيحات الهيكلية "آراء واتجاهات". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2001، ص22.

- ظهور الميل للإدخار في المجتمع والميل لتوظيف المدخرات في شكل استثمارات بدل اكتنازها.
- استحداث وسائل وآليات لتلبية رغبات المدخرين في تحويل مدخراتهم إلى استثمارات.
- ظهور رجل الأعمال المنظِّم، الذي يمتلك صفات إيجابية في بعد النظر وحسن الإدارة، وصفات اندفاعية في حب السيطرة والتملّك والمنافسة والإبداع في التنظيم.
- نشوء الأسواق المالية وأسواق السلع (البورصات) لتسهيل تجميع وتعبئة الموارد المختلفة المالية والأولية والسلعية على أوسع نطاق، وطرحها للمتعاملين في الأسواق بمواصفات قياسية تسهل لهم العمليات التنظيمية، وتحدد المراجع الميسورة لتأمين حاجاتهم.
- التعرف على فرص الاستثمار: لا نبالغ إذا قلنا أن التعرف على فرص الاستثمار يعتبر أحد عوائق نمو الاستثمارات الخاصة في البلدان العربية، بحيث يصعب على الفرد في كثير من الأحيان تحديد المشاريع المجدية له، وهو يمكن أن تقوم الدولة بهذا الدور عن طريق مؤسساتها (وزارات الصناعة وبنوك التنمية...)، وإنشاء مؤسسة متخصصة في التعرف على فرص الاستثمار.

تتطلب عملية التحول إلى اقتصاد السوق وجود مرحلة انتقالية، تميّز مختلف بنيات مكوناتها الاقتصادية من أجل تحقيق أهداف هذه العملية، وقد شهدت المؤسسات الاقتصادية العمومية بعد الإصلاحات المتعلقة بالاستقلالية عدة إجراءات هيكلية وتنظيمية، لتصحيح مسارها والدخول في مرحلة انتقالية بإعادة هيكلتها وتأسيس نفسها وخوصصة البعض منها، تمهيدا لعملية الدخول في اقتصاد السوق.[1]

---

[1] عمر حوتية: تطور أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية. فرع التسيير. جامعة الجزائر. 2004. ص103.

وتعبر المرحلة الانتقالية من إجراءات الانتقال من نظام اشتراكي موجه إلى نظام أكثر استعمالا لقوانين الاقتصاد الحر عبر إصلاحات جذرية.

والجزائر كدولة نامية تبنّت نظام اقتصادي اشتراكي موجه، فدخلت بداية من التسعينات في مرحلة انتقالية سعيا لإتمام عملية التحول إلى اقتصاد السوق، وعبر عمليتين أساسيتين همـــــا:

- عملية إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- عملية خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

والهدف الرئيسي للمرحلة الانتقالية في الاقتصاديات الموجهة، يتمثل في تحسين النظام الاقتصادي القائم والخروج منه جزئيا، بدخول مؤشرات اقتصادية خاصة بالنظام الرأسمالي أو الاقتراب من النظام المختلِط.[1]

[1] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص104.

3-1-2-2- التصحيح الهيكلي للاقتصاد الوطني وبداية التحول إلى اقتصاد السوق:

يقصد بالإصلاحات الاقتصادية في المفهوم التقليدي، مجمل الإجراءات والسياسات الهادفة إلى تغيير الوضع الاقتصادي من حال غير مرغوب فيه إلى حال أفضل، يتميز بالأداء الجيد والفعالية في التسيير، ويُعبَّر عنها أيضا، بأنها "حِزمة من القواعد والإجراءات والتدابير التي تتبعها الحكومة في بلد معين يعاني من اختلال التوازن الداخلي والتوازن الخارجي، وتكون مهمة هذه الحزمة هي العمل على استقرار الاقتصاد وإحداث تصحيحات هيكلية لتحقيق أهداف معينة، يمكن إجمالها في إعادة التوازن على مستوى الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي.[1]

تزايَدَ اهتمام الدول النامية ومنها الجزائر بإعادة هيكلة اقتصادياتها جراء الأزمات الداخلية والخارجية وتفاقم مشكلة المديونية، ولتصحيح الأوضاع الاقتصادية لهذه الدول فإن المؤسسات المالية الدولية تتبنى برامج للإصلاح الاقتصادي تتشكل من سياستي التثبيت والتصحيح (التكييف الهيكلي) (Stabilization and Structural Adjustement policies)؛ التي ترتكز في جوهرها نحو إطلاق مدى أوسع لاقتصاد السوق، سواءً في مجال تحرير الأسعار بما فيها أسعار الصرف والفائدة، وكذلك مراجعة برامج الاستثمار الحكومي، وإحداث تغييرات في مؤسسات القطاع العام من خلال هيكلتها وتحويل ملكيتها.

أ- **سياسات التثبيت:** يختص بها صندوق النقد الدولي، وترتكز على إدارة جانب الطلب من خلال اتّباع سياسات مالية ونقدية انكماشية لكبح جماح التضخم، ومعالجة العجز في الموازنة العامّة وميزان المدفوعات.

---

[1] مولاي ولد أب: الإصلاحات الاقتصادية وانعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية في موريتانيا (1985-2004). رسالة ماجستير. جامعة الجزائر: 2006، ص17.

ب- سياسات التصحيح (التكييف الهيكلي): يختصّ بها البنك الدولي، وترتكز على تصحيح هيكل الإنتاج وإدارة جانب العرض من خلال إصلاح السياسات السعرية، وتحرير التجارة الدولية والاستثمار وأسواق العمل ورأس المال، على نحو يضمن استخدامها بكفاءة، وإعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص، ومن خلال سياسة الخوصصة.

وبالتالي فسياسات التثبيت والتصحيح الهيكلي هي محصّلة التعاون الوثيق بين كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.[1]

ويتكون برنامج الإصلاح الاقتصادي من حِزمة من السياسات الاقتصادية الكلية توضَع ضمن ما يسمّى بخطاب النوايا، وتعرف بأنها: "الحزمة من القواعد والأدوات والإجراءات والتدابير التي تتبعها الدولة في دولة معينة، تعاني من اختلال التوازن الداخلي والخارجي، بغرض تثبيت الاقتصاد وإحداث تصحيحات هيكلية لتحقيق أهداف معينة تصب في إعادة التوازن الداخلي والخارجي خلال فترة زمنية معينة"[2]؛ وتستهدف سياسات التثبيت والتصحيح (التكييف الهيكلي):[3]

- تحقيق التوازن العالي الداخلي، بإجراء تخفيض جوهري في عجز الموازنة العامة للدولة؛
- الوصول إلى حالة معينة من استقرار الأسعار بتحقيق معدل مقبول من التضخم كهدف؛
- إعادة التوازن الخارجي وتحسين وضع ميزان المدفوعات، من خلال تحرير سعر الصرف، تحرير التجارة الخارجية وتنمية الصادرات؛

---

[1] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص104.

[2] المرجع نفسه، ص104.

[3] المرجع نفسه، ص105.

– زيادة معدل النمو الاقتصادي، من خلال سياسات الاستثمار وتطبيق سياسة الخوصصة...

وقد اعتمدت الجزائر إصلاحات التصحيح الهيكلي في ظل الاتفاقيات المالية مع صندوق النقد الدولي من خلال عملية إعادة الهيكلة الصناعية، والتي تدخل في إطار ما يسمّى ببرنامج الإصلاح الاقتصادي.

3-1-2-3- عملية إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات الاقتصادية العمومية:

تُعتبر عملية إعادة الهيكلة الصناعية مرحلة أساسية في عملية التحول إلى اقتصاد السوق، واستراتيجية للرفع من فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإعادة النظر من خلال نظرة شاملة للاقتصاد الوطني، وإعادة النظر في دور الدولة والمؤسسات الاقتصادية فيه.

- **مفهوم إعادة الهيكلة الصناعية:**

عرّفتها وزارة الهيكلة الصناعية آن ذاك على أنّها" مجموعة تدابير لإعادة تنظيم أدوات الإنتاج، بمعنى تحديثها ومضاعفة تنافسيتها والتفاوض الفعّال لإدماجها ضمن التقسيم الدولي للعمل".

كان اللجوء إلى إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات العمومية ضرورة حتمية في ظل ظروف اقتصادية صعبة، نشأت عن تسيير اقتصادي مركزي لم يعد صالح لدفع الاقتصاد الوطني، وتمثّل العملية مجموع إجراءات متعلقة بإعادة تنظيم وتوزيع وعصرنة أدوات الإنتاج الوطنية، قصد الرفع من فعاليتها، ومقدار تنافسها، وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل؛ فتُعتبر إعادة الهيكلة الصناعية بداية لعمليات الخوصصة، تسعى من خلال مخطّطها للتصحيح الداخلي للمؤسسة وتكييفها مع المحيط، ببذل جهودٍ منظّمة ومدعمة قصد تعزيز قدرتهاعلى البقاء والتطور، ضمن

ثقافة مؤسساتية جديدة تعتمد على المسؤولية (قبول المخاطرة)، والتمسك بمبدأ أهداف الفعالية والمردودية، وتحت إشراف فريق مسيّر يسعى لتحقيق التعاون وتحسين التحكم في الوسائل الحديثة للتسيير.[1]

وقد تبنّت الجزائر سياسة إعادة الهيكلة الصناعية للقطاع العام من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمّها:[2]

- اهتمام المؤسسات بالنشاطات الرئيسية المنتِجة، والتخلّي عن النشاطات الثانوية غير المنتِجة.
- إدارة جيّدة للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- إدخال ثقافة إدارية وتسييرية ترتكز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير.
- البحث واختيار الشركاء.

وإذا أردنا أن نستفيض في تحليل الأهداف السابقة يمكن القول: إن هذا الإصلاح الجديد الذي تبنته الجزائر آنذاك، هو نابع من تبني خيار اقتصاد السوق، ومن ثَمّ فإن سياسة إعادة الهيكلة الصناعية كانت تهدف إلى إجراء عدة تغييرات شاملة في الاقتصاد الجزائري، لكي يتمكن من التكيف مع قواعد المنافسة،... وفي إطار هذه السياسة الجديدة (إعادة الهيكلة الصناعية) التي تبنتها الجزائر في هذه المرحلة، أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الانسحاب من الإنتـاج كـ "متعامل اقتصادي"، ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي جميعها، كي تفسح المجال في ذلك للقطاع الخاص كمالك ومسيّر، هذا يعني ألّا تعمَد الدولة إلى التدخل في جوانب التسيير المالي للمؤسسات حتى تتحمل هذه الأخيرة مسؤولية نتائج تسييرها وفقاً لقواعد القانون التجاري، وينبُع

---

[1] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص105.

[2] الداوي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 25. العدد 2. 2009، ص269.

تحديد هذا الدور من هدف تحرير ميزانية الدولة من العبء المالي الكبير للمؤسسات، الذي ترتب على تدخلها المتزايد في التسيير الداخلي للمؤسسات العامة، مما دفع بالدولة نحو حتمية شراء ديون المؤسسات العاجزة من البنوك.[1]

- **أُسُس إعادة هيكلة المؤسسات:**

النظرة السياسية الاقتصادية التي تقود لإعادة هيكلة القطاع العام، منذ التوقيع على اتفاقية الإمتثال (Stand by) مع صندوق النقد الدولي في شهر أفريل 1994، هي "حورَرتُه" وجعل آليات وقوانين السوق تتحكم في تنظيم النشاط الاقتصادي العام، ومن التدابير المعتمدة في هذا المجال ثلاثة هي:[2]

1- تحرير الأسعار من التحديدات الإدارية، والدعم المالي للخزينة العامة للدولة، عدا ثلاث مواد أساسية هي القمح، والدقيق كالسّميد والفرينة، والحليب؛

2- تخفيض سعر صرف العملة الوطنية من 50%؛ مع تحرير التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد)، وإلغاء نظام التخصيص (قوائم السلع المحظور استيرادها)، وإحلال سياسة التعريفات الجمركية محلَّه، طبقاً لاتفاقية المنظمة العالمية للتجارة "OMC"...؛

3- تحرير المؤسسات العمومية الاقتصادية من قيود المادة 05 من القانون رقم 88-01، (التي تنص على أن الدولة أو الجماعات المحلية هي المالكة وحدها لجميع الأسهم والحصص التي تشكل رأسمالها)، وذلك طبقا لنص المادتين 24 و25 من قانون المالية التكميلي لعام 1994؛

---

[1] الشيخ، المرجع المذكور سابقا، ص269.

[2] محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر –إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني-. ج2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1999، ص ص294-295.

والذي يسمح ببيع المؤسسات العامة بعضا من أصولها الثابتة أو كامل الوحدة، وأن تفتح رأسمالها للمشاركة الخاصة في حدود 49%؛ وأيضا طبقا للأمر 95-22 المتضمِّن خوصصة المؤسسات العمومية إما بالملكية أو التسيير، حسب الحال وحسب ما تمليه قواعد السوق؛ باستثناء المؤسسات العامة العاملة في النشاطات الاقتصادية التي تدخل في حيز أملاك المجموعة الوطنية المحددة بالمادة 17 من الدستور.

إن سياسة إعادة الهيكلة، كما جرى تطبيقها على 460 مؤسسة من المؤسسات التي أفرزتها إعادة الهيكلة العضوية خلال المخطط الخماسي الأول 1984/80 وعلى 1583 مؤسسة محلية، ترمي إلى انسحاب الدولة من جميع النشاطات الاقتصادية ذات الطابع التنافسي لفائدة القطاع الخاص كمالك أو مسيّر لتبقى فقط محافظة على ممارسة ثلاثة وظائف أساسية، هي:[1]

1- وظيفة المنظِّم (Le régulateur) الذي يسهر على وضع الشروط القانونية والتنظيمية التي تسمح للإقتصاد الوطني أن ينشط بانسجام وتحت ضرورة احترامها؛

2- وظيفة الحامي (Le protecteur) للمواطن في سعيه كمستهلك للحصول على السلع والخدمات حتى لا يقع فريسة الاستغلال والجشع لرأس المال؛

3- وظيفة المنشط (L'animateur) للتنمية عن طريق تطبيق سياسات مالية ونقدية موافِقة.

وفي هذا التوجه قررت الدولة منهاجين متكاملين في تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية:[2]

---

[1] بهلول، المرجع المذكور سابقا، ص ص295-296.

[2] المرجع نفسه، ص ص296-297.

المنهج الأول هو الإسراع بتمرير جميع المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى الاستقلالية المالية، التي يعني بها تخلي الدولة تماما عن التدخل المباشر في أمور تسييرها، لتحرير الخزينة العامة من أعباء الإسناد المالي، بحيث تتحمل كامل مسؤولية التسيير عن نتائج أعمالها في إطار قواعد التجارة والقوانين التي تحكمها، أغلب هذه المؤسسات تم تمريرها إلى الاستقلالية، لم يبق منها آنذاك إلا نحو 20 مؤسسة وطنية لم ينته بعد من إكمال دراستها، وهي جميعها تقريبا سواءً منها المستقلة أو غير المستقلة؛ وكذا المؤسسات المحلية البالغ عددها 1297، والتي تشغل 232,204 عامل حسب أرقام سنة 1994، مؤسسات تعاني عجز مالي كلف تطهيرها المالي خزينة الدولة مبلغ 676 مليار دج، بين سنتي 1990-1995 وخصص لنفس الغرض أيضا في ميزانية 1996 مبلغ 124 مليار دج، وهذا العبء الكبير جعل الدولة تصفي 88 مؤسسة محلية سنة 1994، وخوصصة 26 مؤسسة عمومية ...، جاءت كلها تقريبا من خوصصة الفنادق في اجتماع الحكومة ليوم 1996/10/16.

أما المنهج الثاني في تطبيق إعادة الهيكلة، فهو إعادة هيكلة القطاع العام الاقتصادي بتجميع المؤسسات فيما يسمى بالشركات القابضة (Les holdings)، وكان من المقرر تنصيب هذه الشركات، وعددها 11 شركة قابضة بداية شهر جوان 1996، ومرد هذا التأخر يبدو أن الصندوق الوطني لمساهمات الدولة (C.N.P.E) المكلف بمتابعة عمليات تنصيب هذه الشركات، يواجه صعوبات تنظيمية متعلقة بصلاحيات هذه الشركات على المؤسسات الواقعة تحت إشرافها، وصعوبات بعض جهات المحيط التي ترفع أصواتها في صالح رفع عدد "الهولدينغات" إلى 22 شركة قابضة مع صلاحيات محدودة وسلطات ضيقة على المؤسسات، لكنه في الأخير حسم الأمر لفائدة 11 شركة قابضة...، خاصة بالنشاطات التالية: الصناعة الميكانيكية، والصناعة الزراعية الغذائية، والصناعة التحويلية، المناجم، الحديد والصلب والمعادن، والكهربائية، والإلكترونية،

الكيميائية، والخدمات، والبناء، وإنجاز الأشغال الكبرى.

ويعرّف **إلياس نصيف** الشركة القابضة "بأنها شركة متخصصة في الدراسة والتوجيه، بغرض تطوير وإدارة عمليات الاستثمار لشركاتها التابعة التي تكون متخصصة في عمليات التنفيذ"؛

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف الشركة القابضة بأنها "الشركة التي يكون لها السيطرة على تكوين مجلس إدارة الشركة التابعة لها، من خلال القدرة على التعيين لأغلبية أعضاء ذلك المجلس، بهدف التخطيط والتوجيه من أجل إدارة وتطوير عمليات الاستثمار للشركات التابعة لها، دون مباشرة أي نشاط تجاري أو صناعي".[1]

ويقترب مفهوم الشركة القابضة من أشكال مماثلة من حيث النشاط، مثل شركة الاستثمار، وشركة المساهمات، والتجمع ذو المنفعة الاقتصادية، ويتمثل وجه الشبه في قيام هذه الشركات في أخذ وإدارة مساهماتها في شركات أخرى، وتتميز الشركة القابضة عن هذه الأشكال، في أن غرضها من المساهمة هو كسب السيطرة، بينما يكون الهدف من مساهمة الأشكال الأخرى هو مجرد استثمار الأموال، ولا يصل لدرجة التحكم في الشركات الأخرى.[2]

3-1-2-4- خصائص تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل اقتصاد السوق:

تميّزت المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عملية التحول إلى اقتصاد السوق، بالعديد من الخصائص تشبه خصائص الاقتصاد المختلِط من حيث تنظيمها وإدارتها، لذا نحاول عرض خصائص النظام الإداري للمؤسسات العمومية في ظل اقتصاد موجه مثلما عرفته الجزائر، ثم في المرحلة الانتقالية للتحول إلى اقتصاد السوق.

---

[1] توهامي بن عمر، أحمد برادي: الإطار المفاهيمي للشركة القابضة والشركة التابعة في التشريع الجزائري. مجلة آفاق للعلوم جامعة الجلفة. المجلد06. العدد04. 2021، ص482.

[2] المرجع نفسه، ص488.

أ- خصائص تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل اقتصاد موجه:

أمّا بخصوص تسيير الشركات قبل هذه الفترة – أي في مرحلة التسيير الذاتي–، فكان الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعده في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب.[1]

وقد مُنِحت للمسيّر السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال في ذلك، وفي عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى بروز "المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيّرين الإداريين"؛ هذا ما أدى بدوره إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين.[2]

وقد تميّز التسيير الاشتراكي للشركات الوطنية بعد ذلك وفي مرحلة متقدمة من التبني، بعدة خصائص تم تلخيصها في النقاط الآتية:[3]

- ترتكز الاشتراكية على نظام إنتاج قائم على التعاون بين جميع المنتجِين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، هدفها الرئيسي النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها وإشراكها في الإدارة والتسيير؛
- تكون عملية إشراك العمال في التسيير وإدارة المؤسسة عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة، وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة؛ ...حيث ظهرت عدة هيئات

---

[1] مختارية حشماوي: تكوين الإطارات المسيّرة الجزائرية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم. جامعة وهران. 2012، ص43.

[2] المرجع نفسه، ن.ص.

[3] المرجع نفسه، ص ص43-44.

تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة؛

- كان المدير العام للمؤسسة يُعيّن بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، ويتولّى المدير العام تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، حيث يُكلّف بالتسيير العام للمؤسسة في إطار اختصاصاته المحدّدة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية، وبمراعاة الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال؛
- من بين اللجان الدائمة نجد لجنة التكوين والمستخدَمين التي تقوم بإعداد السياسة الخاصة بالمستخدَمين والتكوين، كما يتم استشارتها في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين والحوافز المادية الممنوحة لهم والخارجة عن توزيع الأرباح، كما تشارك في إعداد مخططات التكوين المهني والتقني للعمال، وهي بذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسة من خلال زيادة الكفاءات المهنية للمُنتِجين.

وأهم الخصائص التي تميِّز النظام الإداري للمؤسسات العمومية الاقتصادية تتمثل فـــي:

- نظام تسيير وتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الاقتصاد الموجه يتميز بإلحاقه بالنظام الوطني للتخطيط والإدارة، نظرا لكونها تابعة للمجتمع الذي تمثله الدولة، وأداة في يد هذه الأخيرة لتنفيذ سياستها الاقتصادية بتوجيهات وإدارة مركزية، تضمن استعمال عقلاني للموارد الاقتصادية، لكن في غياب استقلالية المؤسسة في عدة جوانب كالتشغيل، سياسة الأجور والأسعار...، وهو ما يؤدي إلى نتائج تسيير غير عقلانية، بالتركيز على الأهداف الاجتماعية، مع عدم تمتع المديرين بمعلومات معمقة في التنظيم أو تبتعد عن فن التسيير.[1]

---

[1] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص ص112-113.

– الاتجاهات السلبية التي يكوّنها بعض التكنوبيروقراطيين نحو العمل بصفة عامة، ونحو مشاركتهم في عملية صنع القرارات بصفة خاصة، أدّت إلى تكوّن حواجز نفسية تفصل بين الإداريين والعمال، مما يُضْعف التعاون بين الطرفين؛ ويبدو أن هذه النقطة حساسة وهامة في إثارة الصراع بين العمال والإداريين الذين يحاولون إقصاءهم من المشاركة، وهكذا نستنتج بأن التسيير الاشتراكي جاء بنوع من التنظيم الرسمي للمؤسسة، وذلك بهدف تغيير نمط العلاقات الإنسانية السائدة فيها والقضاء على سيطرة البيروقراطيين الذين يتمتعون بسلطات شبه مطلقة في المؤسسات الوطنية، وفتح المجال لمشاركة العمال في تسيير المؤسسة، غير أن ذلك باء بالفشل بسبب طغيان المعايير غير الرسمية، وزيادة النزعة التسلطية لدى المسيرين... .[1]

ب– خصائص تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل اقتصاد السوق:

تعرَّف المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل اقتصاد السوق بأنّها: "مؤسسات مثلها مثل المؤسسات التجارية، تُنتج سلع وخدمات من أجل بيعها بسعر يجب أن يغطي بالتقريب سعر تكلفتها، لكنها هي ملكية الدولة أو موضوعة تحت مراقبتها" فلا اختلاف لنشاطها في كلا القطاعين.

– فبالنسبة للجانب الإداري أو التسيير، نجد تشابه أكثر بين المؤسسات الاقتصادية العامة والرأسمالية، حيث يجب أن تتميز المؤسسة بالمنافسة وتستجيب لشروط السوق، مع ضرورة وجود إداريين في قطاعات عمومية أو خاصة مستقلين عن المالكين، وهم أكثر اهتمام بمنطق المؤسسة عن ذلك الخاص بالمساهمين؛

---

[1] لعلى بوكميش: المؤسسات العامة بالجزائر ظروف تطورها، وطرق تنظيمها وإدارتها دراسة تتبعية 1962–2003. مجلة الحقيقة للعلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد04. العدد02. 2005، ص66.

– بالنسبة لمحيط المؤسسة، فهو محيط اقتصادي تنافسي، يجعل نشاط المؤسسة يتميز بالحرية شبه الكاملة، ويوفر الوسائل المادية والمعنوية لتوفير نظام معلومات متكامل؛ مما يجعل الانتاج يتميز بتحقيق تقدم فنّي غير مسبوق، قائم على استخدام الآلة وتقسيم العمل؛ كما يتميّز بسرعة تراكم رأس المال؛

– بالنسبة للتخطيط؛ يصبح الهدف منه استخدام كفؤ للموارد الإنتاجية الموجودة تحت سيطرة القطاعين العام والخاص.[1]

وتعني استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية "التصرف من طرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها، بكل ما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة، وبالأسلوب الذي يمكنّها من تحقيق نتائج إيجابية، بعبارة أخرى الاستقلالية معناها الإعداد الذاتي للقوانين أو القواعد".[2]

وبهذا فإن الاستقلالية تدور حول استقلالية التسيير، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمسيّرين بالمؤسسة، في حرية اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتنمية قدراتها والاعتماد على مواردها المتاحة، وذلك بمراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.[3]

لقد جاءت الاستقلالية لإعطاء الحرية للمؤسسة لإدارة وتسيير مواردها بنفسها، وفق ظروف السوق، وبالاعتماد على إمكانياتها الخاصة، غير أنها مع ذلك تبقى خاضعة للمخطط القطاعي والوطني؛ وما يمكن تسجيله في هذه المرحلة هو غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من اقتصاد ممركز، إلى اقتصاد يعتمد على منطق قوى العرض والطلب، هذا بالإضافة إلى عدم الاستقرار

---

[1] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص61.

[2] بوكميش، المرجع المذكور سابقا، ص70.

[3] نفس المرجع، ن ص.

السياسي، الذي تجسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع وصل بالتقريب إلى معدل حكومة لكل سنة، الأمر الذي أثَّر على عملية التنمية والبرامج والجهود التنموية، خاصة لغياب التكامل بين برامج هذه الحكومات.[1]

3-1-2-5- تسيير المؤسسات العمومية في مرحلة الخوصصة:

أ- أساليب اعتماد الخوصصة:

تتمّ عملية الخوصصة وفق أساليب متعددة، وتأثّر فيها عدة عوامل ومتغيرات بيئية، ويمكن التمييز في عملية الخوصصة بين طريقتين أساسيتين:[2]

*** الطريقة الأولى:**

وهي خوصصة التسيير، لا تمسّ الملكية العمومية للدولة (رأسمال المؤسسة)، وإنما تمسّ فقط جانب التسيير، وتعني إدخال طرق وتقنيات تسيير خاصة في مؤسسات عمومية، وتعتبر كمرحلة وسيطية للانتقال نحو الخوصصة.

*** الطريقة الثانية:**

تتركز على تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية وحق الملكية إلى القطاع الخاص؛ وتجمع عددا من التقنيات وهي: أسلوب بيع المؤسسة العمومية إلى إدارتها أو موظّفيها، رفع رأسمال المؤسسة بإصدار أسهم جديدة للاكتتاب من طرف القطاع الخاص، طرح عام للأسهم إلى الجمهور لاستثمار أموالهم، بيع أصول المؤسسة العمومية، تنازل مباشر للأسهم.

---

[1] بوكميش، المرجع المذكور سابقا، ص73.

[2] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص130.

ويمكن تلخيص طرق وأساليب الخوصصة في الجزائر، من خلال الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، تتبين لنا الطرق والأساليب لعملية الخوصصة في الجزائر، نوردها فيما يلي:[1]

1- التنازل عن طريق السوق المالية: يتم في هذه الطريقة باللجوء إلى السوق المالية حسب الشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها إمّا:

- بعرض بيع الأسهم والقيم منقولة في بورصة القيم المنقولة؛
- أو بعرض علني بسعر ثابت؛
- أو بجمع هذين الأسلوبين.

ويُوضِّح المرسوم أنه عند الدخول إلى بورصة القيم المنقولة يجب أن يكون السعر الأول مساويا على الأقل لسعر العرض الذي حدَّده مجلس الخوصصة، ويمكن كذلك تجزئة الأسهم والقيم المنقولة الأخرى، وهذا بتحديد سعر منخفض؛ مما يسمح بمشاركة كبيرة للأفراد والمستخدَمين، ويتم التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد حالة أصولها، وكذا درجة امتلاكها، وينبغي على المؤسسة المزمع خوصصتها أن تعمل على ضبط الوثائق المالية والمحاسبية، لاسيما دفاتر الجرد.

وتبدو العملية صعبة ومكلّفة، حيث يتم تطبيقها في دول تتميز أسواقها المالية بالضعف، لكن يمكن مواجهة هذا العائق عن طريق حملة إعلامية واسعة؛ هذا ما قامت به الدولة عندما تمّت خوصصة "رياض سطيف"، "صيدال"، "الأوراسي"، حيث تم فتح 20% من رأسمالها للادخار العام؛

2- التنازل عن طريق المزايدة (البيع الخاص للأسهم): يتم التنازل على السهم والقيم المنقولة

---

[1] موسى سعداوي: دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية –حالة الجزائر–. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط اقتصادي. جامعة الجزائر. 2007، ص ص271-272.

الأخرى عن طريق مناقصات تنافسية (دفتر أعباء)، لتجنب المخاطر الخاصة بالتعطيل والتفضيل، ويتم فيها التنازل الكلي والجزئي لأصول المؤسسة العمومية القابلة للخوصصة عن طريق مزايدة محدودة أو مفتوحة، وطنية أو دولية لمستفيد أو عدة مستفيدين؛ وهنا يجب أن يكون سعر البيع مساويا على الأقل لسعر العرض، وتقوم الهيئة المكلفة بتنفيذ الخوصصة بنشر إعلان في الفترة الرسمية لنشر الإعلانات القانونية...؛

3- خوصصة التسيير: في هذه الطريقة تبقى الدولة هي المالكة لرأسمال المؤسسة، وأما الإدارة أو التسيير فتتم خوصصتها لشخص وطني أو أجنبي، وتتحقق عن طريق المناقصة المحدودة أو المفتوحة، الوطنية أو الدولية، ويتم وضع تحت تصرف المعنيين دفتر شروط خوصصة التسيير؛

"تقوم الدولة بدفع أتعاب إلى المسير الخاص مقابل إشرافه على تسيير الاستغلال حسب ما نصت عليه بنود الاتفاق، الرامي بالدرجة الأولى إلى تحسين النتائج المالية للمؤسسة، مع استمرار الدولة في ضمانها لتمويل دورة الاستغلال والإستثمارات، وتحمُّل المخاطر التجارية؛ ..."[1]

ويمكن أن تتم عن طريق عقد الإيجار أو عقد التسيير، هاتان الطريقتان تمثلان تشكيلتين قريبتين من التسيير الخاص للمؤسسة العمومية، حيث الوجود لنقل الملكية، وانسحاب الدولة من ذمّة المؤسسة، وبالرغم من أنها تُعتبر كمرحلة وسيطة نحو الخوصصة، إلاّ أنها تُستخدم عموما كتدابير ظرفية، لرفع مستوى فعالية ونتيجة المؤسسة العمومية الاقتصادية؛

4- الخوصصة عن طريق التراضي: تبقى هذه الطريقة إجراءً استثنائيا، ويمكن أن يتم في حالات محددة، وهي: حالة التحويل التكنولوجي النوعي، وحالة ضرورة اكتساب تسيير منخفض، ويشرع المجلس في التفاوض في التنازل، أو في خوصصة التسيير بالتراضي، تحت سلطة الهيئة المكلفة

---

[1] محمد زرقون: إنعكاسات أساليب الخوصصة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3. 2010، ص66.

بتنفيذ الخوصصة، ويمكنه أن يستعين بأي خبير يرى أن المساهمة مفيدة، ويعد مجلس الخوصصة تقريرا ظرفيا عن نتائج المفاوضات، ويرسله إلى الهيئة المكلفة بتنفيذ الخوصصة التي تُبلِّغه بدورها إلى الحكومة من أجل اتخاذ القرار بشأنه.

ب- اختيار طرق وأساليب الخوصصة الملائمة:

الملاحظ أن اختيار طريقة أو أسلوب من هذه الأساليب يشكّل مشكلة في حد ذاته، إذ الواجب أن يكون أسلوب الخوصصة واحدا منها أو اثنين أو أكثر ملائما ومواتيا، ليتناسب مع الظروف الحالية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية للدولة المختارة لبرنامج الخوصصة كسياسة إصلاح، فقد يؤدي سوء اختيار طرق الخوصصة إلى عدم الاستقرار السياسي والأمني والاجتماعي، بل وقد يؤدي إلى فشل برنامج الخوصصة نفسها.[1]

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أسلوب الخوصصة المتبع يعتمد على متغيرين أساسيين، هما: الهدف من الخوصصة، وخصائص المنشأة التي يتضمّنها برنامج الخوصصة؛

فلو أن هدف الخوصصة هو توسيع دائرة الملكية، حينئذ يكون طرح أسهم المنشأة للتداول العام هو الأسلوب الأمثل، أما إذا كان الهدف من الخوصصة توفير خبرات إدارية ومعارف تكنولوجية، فقد تكون خوصصة الإدارة من خلال عقود الإدارة هي الأكثر جاذبية، وإذا كانت الحاجة إلى مزيد من رأس المال هي الهدف، فقد تكون الخوصصة من خلال دعوة القطاع لتزويد المنشأة برأسمالٍ إضافي هو الأسلوب الأمثل، وعندما يكون الهدف هو زيادة الإنتاجية، فقد يكون

[1] سعداوي، المرجع المذكور سابقا، ص158.

الطرح الخاص للأسهم هو الأفضل، على أن يتمّ اختيار المستثمرين وفقاً لمعايير تضمن تحقيق الهدف المنشود، أما إذا كان الهدف تحقيق مناخ يتميّز بالمنافسة، فقد يقتضي اتباع أسلوب الخوصصة من خلال تقسيم المنشأة الكبيرة إلى وحدات لها شخصية مستقلة، ثم بيع الوحدات الإنتاجية وحدةً بعد وحدة، بدلاً من بيع المنشأة كوحدة واحدة؛ كذلك يتأثر برنامج الخوصصة بسمات المنشأة محل الخوصصة، فالمركز القانوني، وهيكل السوق الذي تعمل فيه المنشأة، إضافة إلى القطاع الذي تنتمي إليه وحجمها؛[1] كلّها متغيرات يترتّب عليها عدة مشكلات أهمها:[2]

1- اختيار طريقة تسمح لرأس المال الأجنبي في الاستثمار في البورصة لشراء أسهم دون تحديد نسبة معينة لا يجب تجاوزها، يؤدّي إلى سيطرة رأس المال الأجنبي والشركات متعددة الجنسية على الاقتصاد الوطني، وتحديد مساره المستقبلي؛

2- قد تؤدّي طريقة طرح الأسهم على مجموعة معينة، إلى تركّز الثروة بيد فئة أو مجموعة معينة قد تسيطر على الاقتصاد، وتتحكم بالأفراد، وتشكل قوة ضغط على الحكومة بنفسها؛

3- المركز القانوني للمنشأة المزمع خوصصتها يؤثر على طرق وأساليب الخوصصة، وبالطبع تؤثر تلك القوانين على جاذبية المنشأة للمستثمرين، فمثلا قانون العمل الذي يحرم إنهاء خدمة العاملين بالمنشأة، يقلل من جاذبيتها، ويؤدي إلى انكماش البدائل المتاحة من أساليب الخوصصة؛

4- قد يكون هيكل السوق الذي تعمل فيه المنشأة احتكاريا بنص القانون؛ حيث لا يسمح بدخول منشآت أخرى في نفس النشاط، وهنا سوف يتوقّف برنامج الخوصصة على الهدف المنشود، فإن كان الهدف هو العمل على رفع كفاءة أداء المنشأة، يقتضي الأمر إما إعادة تنظيمها في وحدات

---

[1] سعداوي، المرجع المذكور سابقا، ص159.

[2] المرجع نفسه، ص ص159-160.

مستقلة، أو الإبقاء عليها كما هي، على أن يتم إلغاء القانون الذي يمنع دخول منشآت أخرى؛ أما إذا كان الهدف هو التخلص من سمة الاحتكارية أمر غير عملي لسبب أو لآخر، حينئذ ينبغي أن يصدر قانون لتنظيم نشاط المنشأة بعد بيعها، ومثال ذلك قانون تسعير الخدمة للحد من السلوك الاحتكاري؛

5- إن سمة القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة يؤثر في برنامج الخوصصة، وبالتحديد في أسلوبها؛ فخوصصة شركات الهاتف تخضع للسمات العالمية التي تتميز بها تلك الشركات، تقصد بذلك الطبيعة الاحتكارية التي قد تتمثل في احتكار على مستوى الدولة، وهذا قد يعني صعوبة وجود مستثمرين محليين لديهم الخبرة في إدارة تلك المنشآت؛ وعليه فإن بيع الشركة لن يكون سوى لمستثمر أجنبي لديه الخبرة بالنشاط، أي شركة هواتف أجنبية، وهنا يواجه متخذ القرار مشكلتين: المشكلة الأولى، أن الشركة الأجنبية قد تكون مقيّدة بتشريعات تمنعها من ذلك، والمشكلة الثانية، أن امتلاك مستثمر أجنبي للشركة قد يُواجَه برأي عام محلي معارض؛

6- يؤثر حجم المنشأة على أسلوب الخوصصة المستخدم؛ فالمنشأة الصغيرة قد يصعُب طرح أسهمها للتداول العام، ويكون الطرح الخاص هو الأسلوب الأكثر ملاءمة، أما المنشآت الكبيرة التي يمكن أن تطرح أسهمها للتداول العام، فقد يكون من الملائم تجزئتها إلى وحدات صغيرة لها شخصية مستقلة، وذلك قبل التصرف فيها بالبيع الكلي أو الجزئي، هذا بالطبع مشروط بإمكانية تجزئة نشاط المنشأة إلى وحدات لها طبقة متميزة، مع تواجد ظروف محلية متباينة، كما هو الحال في شركة السكة الحديدية في اليابان التي تم تقسيمها إلى ست شركات مستقلة.

3-2- خصائص أساليب التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية:

إن التغيّر الذي حدث في الجزائر في نهاية الثمانينيات بالخصوص، كأنما حدث بزاوية قدرها 180°، تحولت فيه الدولة من نمط التسيير الاشتراكي إلى نمط اقتصاد السوق، ولكن التغيّر الاجتماعي قبل ذلك مس جميع الميادين، وذلك من خلال سياسة تحديث وترقية المجتمع بوساطة التصنيع، والعمل المأجور، والمدرسة؛ المؤسسات العمومية بدورها لم تكن بمعزل عن هذه الوتيرة، فقد كانت في تصور الدولة الوسيلة لإدخال الحداثة من الباب الواسع، فمن التسيير الذاتي إلى التأميم والتسيير الاشتراكي للمؤسسات، إلى الإصلاح وإعادة الهيكلة، ثم إقرار الاقتصاد الحر وفتح السوق للمنافسة، وما تبعها من إجراءات الخروج من المأزق وتجاوز الأزمة، كفتح رأسمال الشركات، والخوصصة، والبيع أو التنازل؛ وفي رأينا فإن المشروع التنموي لم يحقق جميع أهدافه المرجوة، ذلك أن التغير مسّ سياق المحيط العام، واعتمد على تغيير نمط التنظيم الاقتصادي تكيفا مع متطلبات المحيط الداخلي والخارجي (العالمي)، وقد تجلى التغير التنظيمي في تفجير المؤسسات الكبرى إلى فروع ووحدات مستقلة إداريا وماليا، وكان الهدف من وراء ذلك تغيير أنماط التسيير والإدارة في اتجاه تحرير المؤسسات من هيمنة التسيير المركزي، والعمل كفاعل مستقل من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية وضمان شروط البقاء والاستمرار (أي تحقيق القيمة المضافة وإنشاء الثروة والربح).[1]

[1] فريد مرحوم: الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي والاقتصادي – مؤسسة "دنيم (DENIM) سبدو" أنموذجا-. insaniyet/ إنسانيات. عدد 41. 2008، ص63-81.

إن الانتقال من نمط تنظيمي إلى آخر، يتجسد على مستوى المؤسسة بمرحلة انتقالية يتم خلالها التعرف على المشاكل الجديدة المطروحة، وابتكار الحلول المناسبة التي تصبح بمرور الزمن نظام مرجعيات لتطوير التماسك الداخلي، وتمنح التنظيم المرونة في التعامل مع مقتضيات التعايش مع المحيط الخارجي، المتميز في السياق الجديد بالديناميكية والتغير المستمر أو التقلب والتموج (changements et fluctuations)، ترتفع فيه درجات المنافسة الحرة – وغير النزيهة أحيانا– وهو ما يفرض على التنظيم تطوير قدرات التكيف ورد الفعل؛ مسؤولية الإطارات في السلم الإداري تضعهم محل مسؤولية جزائية ومدنية أمام العدالة في حالات الإفلاس، وهو ما يتطلب منهم الاستراتيجية والحذر في التعامل مع المشاكل، وتنشيط وتنظيم الجماعات على اختلاف منطلقاتها، بممارسة السلطة، وربط قنوات الاتصال، وخلق التميز والاختلاف وترميز هوية وثقافة المؤسسة.[1]

فيرتبط مفهوم التسيير الموجه للاقتصاد الوطني بمكانيزمات وأدوات التسيير المعتمدة في توجيه الاقتصاد، وأنماط وأساليب تسييره عبر مختلف مراحله؛ والتي كانت نتائج تطبيقها غير مشجعة، حيث كان الاقتصاد مهيكل بشكل يرجع فيه القرار النهائي للجهاز المركزي، وتمر عملية اتخاذ القرارات فيه بمستويات متعددة وفي اتجاهات مختلفة (عموديا وأفقيا)، تؤدي إلى أخذ وقت أكبر لدراسة الوضعية واتخاذ القرار عند كل مستوى.

3-2-1- الأنموذج الكلاسيكي البيروقراطي في التسيير:

عرفت المؤسسة الصناعية مرحلة التنظيم البيروقراطي الصارم والموجه، ومن أشكاله التنظيم

---

[1] مرحوم، المرجع المذكور سابقا.

التخطيطي المتشابك، الذي يُعتبر الأنموذج الهرمي والتنظيم الأكثر سهولة، إذ يمنح للرئيس الأعلى أو المدير، جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه المباشرين، الذين ينقلون بدورهم التعليمات والأوامر إلى المستويات الدنيا المتفاوتة الدرجة في المؤسسة الكبيرة والصناعية منها، يكتسي هذا النظام التخطيطي كافة مميزات البنية البيروقراطية.[1]

إن ضعف الأداء التسييري للمؤسسات الاقتصادية العمومية، يرجِع إلى تميّز أساليب تسييرها بخصائص التسيير الكلاسيكي أو التقليدي، والتي سنحاول التعرض إلى أهم جوانبها.

3-2-1-1- تقديم الأنموذج الكلاسيكي للتسيير:

يعتبر الأنموذج الكلاسيكي للتسيير من أقدم النماذج الإدارية وأكثرها شيوعا؛ ركّز على العلاقات الرسمية بالمؤسسة، وينظر لها من جوانب عدّة أهمها: [2]

أ- تنظيم المؤسسة:

ينظر الأنموذج الكلاسيكي للمؤسسة على أنها نظام عقلاني آلي مغلق، يصمم كما تصمم الآلة؛ وله ميزتين أساسيتين:

- قبل تصميم المؤسسة لابد من معرفة وتحديد الهدف الذي بُنيت من أجله وتسعى لتحقيقه.

- لابد من تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتميز بطابع آلي، مركز السلطة فيه محددة مسبقا، ولا مجال للمبادرة الفردية، وتجمع المسؤوليات والسلطة في قمة الهرم.

---

[1] الطاهر جغيم: بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر –دراسة نقدية تحليلية–. جامعة منتوري قسنطينة. العدد12. 1999، ص44.

[2] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص ص165-166.

ب- السياسة التسييرية:

إن المهمة الأساسية للمسيّر هي المراقبة الدقيقة للعاملين، بافتراض أنهم يحققون الأداء المطلوب إذا تم تحديد المهام بدقة، وإذا تم اختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بطريقة مناسبة، فعلى المسيّر تجزئة الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم، لينتج العاملون وفق المعايير المطلوبة، وعليه إعداد إجراءات تفصيلية وتطبيقها بحزم وإنصاف.

ج- نظام الحوافز:

يعتمد على الحوافز المادية (الأجور)، والتي تتناسب طرديا مع الانتاج، بالإضافة لأسلوب الإكراه عند الضرورة؛ وعلى غياب أشكال الصراع بين العامل وأصحاب العمل، واعتباره كظاهرة سيئة تتعارض مع أهداف التنظيم، ومن يتعارض مع وجوده وإنتاجه مع أهداف العملية يتم طرده واستبداله.

د- نظام اتخاذ القرارات:

يمكن تلبية احتياجات عملية اتخاذ القرارات من البيانات بواسطة برامج مفصلة ومهيئة مسبقا، ويكفي فقط تحديد الهدف (أو الأهداف) المراد تحقيقه لكي تتم العملية بطريقة آلية روتينية، في المستويات التنفيذية (مستوى العمليات).

هـ- نظام الاتصال وتبادل المعلومات:

يتم الاتصال من أعلى إلى أسفل، وتبادل المعلومات يكون عموديا.

3-2-1-2- تقييم الأنموذج الكلاسيكي البيروقراطي في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية:

إن من الأهداف الأساسية لأي أسلوب تسيير، هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة داخل تنظيم المؤسسة، إلا أن المؤسسة العمومية الاقتصادية ورثت نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة لأخرى، وتميز النموذج الاقتصادي الجزائري بخصوصيته وفي مختلف مراحله بـ:

- كان أسلوب التسيير الذاتي نظاما تلقائيا، جاء عقب نظام كولونيالي وفراغ إداري.
- اعتمد التسيير التكنوقراطي على نظام تسيير مهجن لعدة نماذج، وبرزت تناقضاته من كون أن المؤسسة ملك للدولة أي الشعب، والواقع استبعاد العمال من مراكز اتخاذ القرار.
- تكوّن نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات من أجهزة إدارية كلاسيكية وأخرى منتخبة، وأُعطيت استقلالية أكثر للوحدات، في ظل تسيير مركزي في بداية الأمر ثم لا مركزي بعد إعادة الهيكلة، مما أدى لتعدد مراكز القرار ثم الرجوع في أحيان كثير إلى أنظمة تسييرية سابقة.
- استقلالية في التسيير لم تتجسد ميدانيا، وظلّت المؤسسة مقيدة في قراراتها وموجهة من سلطة الوصاية، وغلب الطابع السياسي الاجتماعي في توجيهها عبر الطابع الاقتصادي.

إن التسيير العمومي التقليدي يقوم أساسا على مبدأين تسييرين أساسيين: البيروقراطية الرشيدة والنظام الاحتكاري، وهما يعبران عن فعالية التسيير العمومي وعدم قدرته، لذا فإن التسيير العمومي الجديد يدعو إلى مبادئ تسييرية مناقضة تماما، حيث يتم استبدال العقلانية البيروقراطية بمبدأ العقلانية التسييرية، ومبدأ النظام الاحتكاري باتجاه نحو العمل وفق ميكانيزم السوق.[1]

---

[1] مراد بن سعيد: العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية. رسالة ماجستير. قسم العلوم السياسية. جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة. 2003، ص136.

إن رسوخ العقلانية البيروقراطية في التسيير العمومي في الجزائر، يتجسد أولا من خلال أساليب تنظيم المجال العمومي، حيث أن الميزة الأساسية التي يتميز بها المظهر البيروقراطي، هي المركزية واتخاذ القرارات في المركز وليس في الأطراف، والعزوف عن كل أشكال اللامركزية، وعدم التركيز وإعطاء نوع من الاستقلالية للمنظمات العامة؛ إن تغلب النظام المركزي في الأجهزة الإدارية يبدو أكثر وضوحا في الأنظمة البيروقراطية ذات الاتجاه الرومانوجارماني (Romano-Germanique) ، لذلك نلاحظ الارتباط الوثيق بالنظام السياسي، وغلبة المعايير السياسية في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات، فالإدارة العامة هي جزء لايتجزأ من التنظيم السياسي ونظام الحكم، تستبصر بأهداف ومعايير الحكومة، وتلتزم بالسياسات والتوجهات التي تقرّها السلطة الحكومية.[1]

ولهذا نجد أن أهم ما يميز التسيير العمومي بالجزائر في مجال تنظيم القطاع العمومي، هو مبدأ الوحدة العضوية (L'unité organique)، فهياكل التسيير العمومي تبدو كأنها مجموع مترابط ومتكامل...؛ إن العقلانية البيروقراطية كذلك تترجم عن طريق المفهوم الصلب لمبدأ التدرج (La hiérarchie)، هذا النوع من التنظيم الذي لا يساعد على الإبداع، حيث أن الوحدة الإدارية أو المرفق العام هو بصدد البحث عن طريق تطبيق أوامر الجهات الإدارية الوصائية، وانتظار توجيهاتها قبل البدأ في أي عمل؛... أكثر عمقا، وحين نغوص في قلب عملية التسيير في المنظمات العامة في الإدارة الجزائرية، فإن العقلانية البيروقراطية تجد لها مجالا خصبا في مجال التسيير العمومي، ويترجم ذلك عن طريق المنظومة القانونية للتسيير العمومي، فالقانون له وظيفة مزدوجة:- وظيفة تنظيمية Fonction organisationnelle، - وظيفة عملية Fonction opérationnelle، فكل منظمة عمومية وكل مرفق عام موصوف بجملة من القواعد المجردة

[1] بن سعيد، المرجع المذكور سابقا، ص139.

الموضوعية غير الشخصية، تحدد قدرات ووضعية كل واحد داخل التنظيم، كذلك فإن أساليب التسيير محاطة بجملة من القواعد القانونية واللوائح والنصوص تحدد:

- توزيع المهام بالتفصيل، تنسيق الوظائف وتدرج المسؤوليات؛
- الموظفون محميون بقانون يحدد حقوقهم وواجباتهم؛
- شروط التوظيف والتنقيط والجزاءات التي يمكن أن تلحق بالموظفين؛
- الحماية من أي خطر تعسفي وضمان الحرية المهنية؛
- تسيير الأموال العمومية وتسيير الموارد واستخدامها واتخاذ القرار، كلها محاطة بقواعد وإجراءات قانونية موجهة أساسا لضمان انتظام وانسجام الأعمال.[1]

3-2-1-3- خصائص أنظمة التسيير الفرعية:

سنتعرض إلى خصائص أهم أنظمة التسيير الفرعية وهي: نظام المعلومات، نظام اتخاذ القرارات، ونظام الاتصال:

أ- نظام المعلومات:

شكلت الاتصالات الخفية والغير رسمية مصدر رئيسي للمعلومات؛ نظرا لجمود التنظيم وعدم قدرته على إيصال المعلومات في الوقت المناسب، ونتيجة البيروقراطية المعرقلة لكل اتصال تنظيمي فعّال يستجيب لذلك.

وإذا كانت المؤسسة في حاجة إلى كل من نظام معلومات التسيير العملي، ونظام معلومات التسيير الاستراتيجي إلّا أننا نجد بأن النظام الأول غير كامل ويتمثل في النظام المحاسبي غالبا،

---

[1] بن سعيد، المرجع المذكور سابقا، ص ص139-141.

أمّا الثاني فيكاد يكون مفقودا بفقدان وانعدام الاستراتيجية، أما بالنسبة للأنظمة الإعلامية الاستراتيجية والأنظمة الخبيرة والتقنيات الكمية فغائبة.[1]

ب- نظام اتخاذ القرارات:

خضعت المؤسسة العمومية الاقتصادية لنظام مركزي في اتخاذ القرارات، خاصة ما يتعلق منها بالقرارات الاستراتيجية والتي كانت تُتّخذ خارج المؤسسة، حيث حُرم المسير من المبادرة وحرية اتخاذ القرارات، مما جعله مجرد إداريٍ منفذ، ويلعب دوراً بيروقراطيا غير كفئ، ويقدم بيانات مختلفة المحتوى لنفس الفترة والتاريخ من نفس المؤسسة لهيئات مختلفة؛ فهو يفتقد إلى الكفاءة الديناميكية وروح المبادرة غالباً، وخاصة إلى الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات من طرق تسيير حديثة وأنظمة إعلامية، وعدم الأخذ بمعايير عملية الاختيار والتوظيف في مناصب اتخاذ القرار.[2]

ج- نظام الاتصال:

من الانتقادات التي وُجّهت للنموذج البيروقراطي أن هيكل التنظيم الذي يقوم على تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل، يؤدي إلى علاقات رسمية غير ملائمة، ...ويرى بينيس (Warren Bennis) كذلك أن عملية اتخاذ القرار على أساس المشاركة، أو على أساس الحرية أمرا ضروريا، وعلى هذا فتدفق المعلومات والاستفسارات من أسفل إلى أعلى في الهيكل التنظيمي يعتبر اتجاها هاما وحيويا في التنظيمات الحديثة، لكن النموذج البيروقراطي الموجه بالتدرج الهرمي للسلطة يفتقر إلى مناخ المشاركة اللازم من تحقيق الفعالية للتنظيم الحديث؛[3]

---

[1] حوتية، المرجع المذكور سابقا، ص169.

[2] المرجع نفسه، ن.ص.

[3] بن سعيد، المرجع المذكور سابقا، ص143.

حيث تميزت المؤسسة العمومية الاقتصادية باختلاف في لغة الاتصال؛ ومحدودية اتجاهاته (غالبا باتجاه عمودي) بين المستويات العليا وبقية المستويات الأخرى، مما ساهم في عرقلة عملية تدفق المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، كما أن منع المرؤوسين من تقديم اقتراحاتهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، فتح المجال واسعا لسوء التسيير.

3-2-1-4- خصائص المسيّـــر:

يُلاحظ بالنسبة للواقع الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية، نظراً لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسيّر الممتهن، ويرجع ذلك لأسباب متعددة، منها:[1]

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون؛ وأخرى مع السياسة، وثالثة مع الإدارة العامة، ورابعة مع الاجتهادات الشخصية الضيقة؛
- وقوع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية، لم تسمح بظهور عدد ولو محدود من المنشآت الناجحة تسييريا، والتي يمكن أن تكون قدوة لغيرها؛
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، ذلك النمط المتحيّز بطبيعته ضد الإنتاجية، نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها؛

ومن واقع التشخيص السابق للجانب التسييري للمؤسسات العمومية الاقتصادية، نرى بأن الكثير من خصائص عمليات التطبيق لأساليب التسيير التي عرفتها، هي في الأصل خصائص للنموذج الكلاسيكي في التسيير، حتى وإن لم تطبق بمفهومها العلمي، وهو ما يتطلب البحث عن

---

[1] محمد رفيق، المرجع المذكور سابقا، ص22.

نموذج إداري فعال يتناسب والوضع الحالي للمؤسسات، ويسهم قدر الإمكان في إعادتها إلى مسارها والحد من مشاكلها.

3-2-2- تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في إطار إعادة الهيكلة "1988/1980":

جاءت مرحلة إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام الصناعي كفصل هام من الإصلاح الاقتصادي، بحيث أظهرت تصورا جديدا للمؤسسة العمومية الجزائرية، اختفت في إطاره على المستوى التنظيمي، المؤسسة المتعددة الوظيفة الإدارية ذات الاختصاص الاقتصادي، لصالح تنظيم أكثر مرونة وأقل بيروقراطية، وكان القصد من إعادة الهيكلة هو تبسيط وتحديد مهمة المؤسسة أو الوحدة، بحيث تكيّف نشاطاتها مع الأهداف المخططة، وتبسيط مهامها لتطرح مسألة الفصل بين وظائف الإنتاج والتوزيع، وفي مرحلة أولى تم تهميش النشاطات التي لا تدخل في المهمة الأساسية للمؤسسة وجعلها أكثر استقلالية؛ ...منحت هذه المرحلة تصورا جديدا للخدمة الاجتماعية قائما على أساس منطق الإنتاجية والمردودية، والتي لعب فيها القطاع العام وسياسة التخطيط والصناعات المصنعة أبرز الأدوار الاقتصادية، وأرجع نقص كفاءة وأداء المؤسسات العامة الاقتصادية، وخاصة الصناعية لكبر حجمها وضخامة أو كثافة رأسمالها مما أدى إلى سوء تنظيمها وتسييرها.[1]

ومن حيث التقييم، فإن عملية إعادة الهيكلة التي تم الشروع فيها منذ الثمانينيات قد عرفت فشلا ذريعاً، من حيث الزيادة في الخسائر المادية وضعف الإنتاج، هذه العملية قد نجد لها تعليلا بسيطا، كونها قامت على مبادئ متناقضة مع بديهيات علم التسيير، نذكر بعض الأسباب منها

---

[1] مصطفى بوجلال: تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق –دراسة بمؤسسة تيندال TINDAL المسيلة نموذجا–. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة الجزائر 2. 2013، ص197.

على وجه الخصوص الآتي ذكره:

– اعتمدت الفرضية التالية "مؤسسة صغيرة يسهل التحكم فيها"، أي أن المسير يستطيع التحكم في مؤسسات صغيرة، والواقع يؤكد عكس ذاك، أي من يستطيع أن يخطط وينظم ويراقب ويوفر الانضباط والصرامة، يستطيع أن يسير بأحكام مؤسسات ضخمة؛

– تضاعف الأعمال الإدارية غير المنتجة (مديريات، أمانات...)، تقسيم الاحتكارات الكبيرة إلى احتكارات صغيرة، وهذا يلغي كل إمكانيات التنافس بين المؤسسات ويحدث مشاكل التنسيق في محيط يفتقر إلى المعلومات.[1]

ففي المجال التنظيمي لم تشهد المؤسسة التي أعيدت هيكلتها أي تغيير بل بقيت دائما على أساس أنها مؤسسة أو وحدة، لذا يمكننا القول أن إعادة الهيكلة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تؤثر في أسلوب التسيير الاشتراكي، زيادة على أنه يشكل مستويات الوحدة والمؤسسة ثنائية لامركزية تعمل في اتجاه واحد، حيث تسعى سلطة القرار إلى الانتقال نحو المراكز التي تكثر فيها المشاكل لمعالجتها في عين المكان، إن هذه الصيغة الجديدة للضغط الاقتصادي تطرح مسألة العلاقات بين المؤسسة والدولة، وما لوحظ في واقع الأمر هو إعادة مركزية القرار في الإدارات المركزية إلى درجة أن مهام التنسيق والاستثمار والتنمية التي كانت تقوم بها مديريات المؤسسة في السابق، أصبحت تمارس على المستوى الوزاري إلى جانب مهام التخطيط.[2]

فإعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ، إلى تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق رفع معدلات المردودية والانتاجية، من خلال كل

---

[1] بوجلال، المرجع المذكور سابقا، ص198.

[2] المرجع نفسه، ص199.

الإجراءات المتخذة، وتوفير الموارد البشرية والمالية، إلا أن الأهداف المرجوة لم تتحقق، والمشاكل التنظيمية الأخرى لم تحل، نتيجة لطبيعة القرارات التي كانت تسلط على المؤسسات، وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على مستوى وظائف المؤسسة العمومية، في فترة تزامنت مع انخفاض كبير لأسعار النفط، مما نتج عنه مديونية كبيرة على الدولة.[1]

3-2-3- التسيير في إطار الاستقلالية والتحول إلى اقتصاد السوق:

تتمثل العوائق التنظيمية التي واجهت المؤسسات آنذاك، في إعطاء معنىً سلبياً لنظام المراقبة، فبعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العامة، وتقسيم الأدوار بينها وبين الإدارة المركزية بشكل يسمح بمراقبة التنفيذ، يأتي دور المراقبة ليتجلى فقط في توضيح احترام القوانين لا القيام بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة، أي أن المراقبة لم تكن تنصبّ على القيام بعملية التحقق من النتائج من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات، وتطبيق التصحيحات الملائمة...؛ يمكن القول أن من بين عوائق تحقيق الكفاءة في التسيير فيما يخص المؤسسات العامة قبل الاستقلالية – من منظور تنظيمي–، هو عدم القيام بوظيفة الرقابة العكسية لأدائها.[2]

إن عملية استقلال المؤسسات العمومية ماليا وإداريا، تعد انقطاعا عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات الذي تميز به الاقتصاد الوطني في الفترات السابقة، كما أن هذه الاستقلالية تعد بدورها العامل الذي يربط بين الاقتصاد والمجالات الاجتماعية والسياسية، من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بالإصلاحات الجارية على المستوى الوطني، من هذا المنطلق فقد اعتبرت المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات مساهمة، تتمتع بالشخصية المعنوية، لها رأسمال، تتمتع باستقلالية

---

[1] https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80071

[2] الشيخ، المرجع المذكور سابقا، ص263.

مالية وتسييرية طبقا للمبادئ التجارية تميزت بـــ :[1]

- صلاحية قانونية في حدود قوانينها الأساسية.
- ممثل قانوني يعبر عن إرادتها ويدافع عن مصالحها.

إن الهدف من هذا كله هو تحقيق المردودية، وتحسين وضعيتها المالية، لأن المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية أصبحت تشكل الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، تعمل وفق الدور والمهام المنوطة بها؛ ولكي تضمن هذه المؤسسات الدور الحسن بسير العملية الإنتاجية، فقد تم إنشاء صناديق المساهمة لتمثل وسيطا بين الدولة كمالكة لرؤوس أموال المؤسسات وتصرف هذه الأخيرة في موجوداتها، ويمكن لصندوق المساهمة بالمشاركة مع صناديق أخرى أن يساهم في رؤوس أموال مؤسسات عمومية، ويمكن أن يحصل على قروض مضمونة، وتتراوح حصة الأسهم التي يمكن أن يحوزها كل صندوق في رأسمال مؤسسة عمومية اقتصادية بين 40% و100%.[2]

---

[1] بوجلال، المرجع المذكور سابقا، ص201.

[2] المرجع نفسه، ن ص.

3-3- تسيير المؤسسة العمومية الصناعية في ظل الشراكة الأجنبية:

يلحَظ المحلل لفلسفة الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر بداية من نهاية ثمانينات القرن العشرين إلى الآن، أن هناك فكرة معينة ارتبطت في ذهن مقرّري السياسة الاقتصادية، وهي أن نجاح الجزائر في التحول إلى اقتصاد السوق، يتطلب إعادة الاعتبار لقواعد السوق، وتشجيع مبادرات المتعاملين الاقتصاديين بهدف تحقيق فعالية عوامل الانتاج، هذا من منطلق أن ندرة موارد الدولة، فضلا عن تكاليف التطهير المالي للمؤسسات، تقتضي إعادة توجيه الاختيارات الاقتصادية وانطلاق النشاط الاقتصادي من جديد، ومن ثمّ فإن إعادة الهيكلة الصناعية – التي تم التطرق إليها سابقا–، جاءت بجملة من التدابير لإعادة تنظيم إدارة الانتاج، وزيادة فعاليتها ورفع قدرة المؤسسات على المنافسة، لكي يتسنى إدراجها ضمن التقسيم الدولي للعمل، ومن الوسائل التي تتيح تحقيق هذه الأهداف تأتي الخوصصة والشراكة.[1]

3-3-1- عقد تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار الشراكة الأجنبية:

يرتبط مصطلح "العقد" مباشرة بالصيغة القانونية للمفهوم المضاف إليه، ولا يمكن الحديث عن الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دون التطرق إلى جانب مهم منها، وهو عقد التسيير، ليمثل الإطار القانوني بكل تفاصيله يحدد صفة وكيفية تطبيق هذا النوع من العقود الاستثمارية، والذي يعتبر خطوة أولية جسدت مبدأ خوصصة التسيير، بالسماح للقطاع الخاص بتسيير المؤسسة العامة، ويعتبر القانون 01/89 على وجه الخصوص، الذي تم من خلاله إنشاء عقد التسيير، بالتالي استحداث أحكام تخص هذا النوع من العقود، في ظل تبني الجزائر آنذاك مبادئ اقتصاد السوق، بهدف مواجهة تدني أداء تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية.

---

[1] الشيخ، المرجع المذكور سابقا، ص270.

*** ماهية عقد تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

يعتبر عقد التسيير إجراء حديث في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية، وذلك من خلال تحويل التسيير إلى شخص من أشخاص القانون الخاص والمختص في مجال التسيير، ومن ثمة فقد جاء النص على عقد التسيير بموجب القانون 01/89، كإجراء يهدف إلى التغلب على التدهور الذي شهده هذا النوع من المؤسسات، الذي كان نتيجة عدم الفصل بين ملكية المشروعات التي تبقى للدولة، وبين تسييرها على أساس احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي آنذاك.

وقد خص هذا العقد بتعريف من قبل المشرع الجزائري، خروجا عن العادة، وذلك في نص المادة الأولى من القانون رقم 01/89 المتعلق بعقد التسيير، حيث تنص على مايلي: "عقد التسيير هو العقد الذي يلتزم بموجبه متعامل يتمتع بشهرة معترف بها، إزاء مؤسسة عمومية اقتصادية أو شركة مختلطة الاقتصاد، بتسيير كل أملاكها أو بعضها، باسمها ولحسابها مقابل أجر، فيضفي عليها علامته حسب مقاييسه ومعاييره، ويجعلها تستفيد من شبكاته الخاصة بالترويج والبيع".[1]

والملاحظ على التعريف الذي تقدم، أنّه حصر الأطراف المستفيدة من عقد التسيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية، والشركة مختلطة الاقتصاد دون غيرهما، ...وربما هذا التحديد من قبل المشرع مردّه للظروف السائدة أثناء صدور النص المعدل للقانون المدني، أين كان السائد احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي، وكان المتعامل الاقتصادي في الجزائر محصور في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبعض الشركات ذات الطابع الصناعي والتجاري، ففي فترة صدور النّـــص

[1] نجاة بودانة: التزامات أطراف عقد التسيير في القانون الجزائري. رسالة ماجستير في القانون الخاص "قانون العقود". جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل. 2016، ص ص 2-3.

المتعلق بعقد التسيير كانت الجزائر في بدايات فترة الإصلاحات الاقتصادية، حيث لم يكن من السهل الحديث عن قطاع خاص بالمعنى الحقيقي، والذي يفرض وجود العديد من المتعاملين الخواص، وتعتبر هذه واحدة من المآخذ على المشرع في تنظيمه لعقد التسيير.[1]

ولابد من الإشارة على أن المشرع الجزائري للقانون، وفي إطار ترجمته لـــ "عقد التسيير" باللغة الفرنسية، استخدم عبارة (Contrat de Management)، وفي هذا ترجمة غير صحيحة لتباين حاصل بين كلا المصطلحين "التسيير" و"المناجمنت أو التدبير" حسب نظرة المختصين؛*

فالمقصود بالتسيير في إطار المؤسسات الاقتصادية، استخدام الوسائل الخاصة بالمؤسسة لتحقيق إستراتيجية معينة، أما معنى (Management)، وهو مصطلح أنجلوساكسوني استُخدم أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1909، من قبل "فريديريك تايلر" في كتابه "الإدارة العلمية"، ومعنى المصطلح لا يعني فقط تفاعل تقنيات التسيير التي يختارها المسير، بل هو أيضا فن للإدارة من خلال استخدام وممارسة النشاطات الاقتصادية، ففكرة "المانجمنت" تعبر عن تطوير فكرة التسيير والإستراتيجيات المنتهجة، فلا يكفي مجرد تدخل تقنيات التسيير بل وَجب تدخل ذكاء الإنسان في استخدام وممارسة مختلف النشاطات الاقتصادية، الواضح إذن أن كلمة تسيير لا يمكنها احتواء المعنى الحقيقي لكلمة مناجمنت، وهذه الأخيرة هي التي تعكس مضمون عقد التسيير، وبالتالي يجدر بالمشرع إعادة النظر في هذه التسمية، بغرض المحافظة على المعنى الحقيقي للعقد، و بالنظر كذلك للدور الذي تلعبه المصطلحات من الناحية القانونية.[2]

---

[1] بودانة، المرجع المذكور سابقا، ص3.

* تقتصر عملية التسيير على مجموعة من الوظائف التقنية الناتجة عن عقد العمل، أما المانجمنت فهو عملية تشمل جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة، والتي هي تحت تصرف المسيّر، فهو أعم وأشمل من التسيير.

[2] بودانة، المرجع المذكور سابقا، ص4.

3-3-2- مدخل التطوير التنظيمي كأسلوب تسيير:

نظرا لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمعطيات المحيطة به، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، يتطلب منها القيام بالتطوير التنظيمي، ولم نبالغ في القول إذا ربطنا موضوع التطوير التنظيمي بالشراكة الأجنبية، إضافة لنقل المعارف والتكنولوجيا وتحسين مردودية المؤسسات، مع أنها عملية هامة رافقت العديد من مراحل الاصلاحات التي عرفتها المؤسسات العمومية الاقتصادية، بالنظر إلى تحديدها كهدف استراتيجي رئيسي في بنود عقود الشراكة الأجنبية، خصوصا من خلال أهداف عقود التسيير الممنوحة للشركاء الأجانب في إدارتهم للمشاريع المحلية، لكي تتكيف مع التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها، وفي الطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، وفي الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف.

3-3-2-1- مفهوم التطوير التنظيمي:

يعتبر التغيير والتطوير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، ذلك أن البيئة التي فيها التنظيم تتغير، ويشمل التغيير العاملين وجماعات العمل والتنظيم؛

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يستخدمون مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء في بعض البحوث والدراسات، إلّا أنهما في الحقيقة يختلفان، والعلاقة بينهما هي علاقة "الكل بالجزء"، أو "النظام الأكبر بالنظام الفرعي"، إذ يمثل "التغيير" الكل، لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئاً، يمكن التنبؤ بنتائجه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أو لا يمكن؛ أما "**التطوير**" فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير،

والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالباً، كما أن التغيير التنظيمي يتفق مع التطوير التنظيمي كون كل منهما عملية هادفة، تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظررف البيئية الداخلية والخارجية أو التأثير فيها، بينما يختلفان في النقاط التالية:[1]

– يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة، من خلال تحسين قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها، بينما التطوير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخلها؛

– يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في جميع مكونات المؤسسة مثل: الاستراتيجة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأنظمة، السياسات، القواعد، الأفراد...، فمجالات التغيير لا يمكن حصرها، وبالمقابل نجد أنّ التطوير التنظيمي يركز على جانب الأفراد (القيم، الاتجاهات، السلوك والمهارات)، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، وبذلك يعتبر التغيير التنظيمي أشمل وأعم من التطوير التنظيمي؛

– التغيير التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية قصيرة، وليس لزاما أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى، وعلى العكس منه فإن التطوير التنظيمي يستغرق فترة زمنية طويلة؛

– التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل، يستهدف المؤسسة بكاملها، أما التطوير التنظيمي فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات؛

– التغيير التنظيمي سمة من سمات المؤسسة، ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير

---

[1] سمير عمّاري: دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة. رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة المنظمات. جامعة المسيلة. 2013، ص ص 51–52.

التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، أما التطوير التنظيمي فيهتم بإحداث التغيير المستمر في المجالات التي تحتاج للتعديل، أو كلما استدعت الحاجة ذلك، كظهور نظم تكنولوجية جديدة أو ظهور تخصصات ومهام جديدة ووظائف، أو زيادة الاهتمام بالموارد البشرية...الخ؛

– التطوير التنظيمي هو آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومدروسة، تُدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، وبالتالي فنحن نطور من أجل أن نغيّر، أو نغيّر من خلال المدخل السلوكي، ألا وهو التطوير التنظيمي.

وبالإفادة من مجموعة من المفاهيم النظرية المعاصرة، ومجمل المناقشات التي دارت حوله، نقدم المفهوم الآتي للتطوير التنظيمي:" نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية، واستراتيجيات وعمليات، ومناهج وتقنيات، منبثقة من العلوم السلوكية، يُستخدَم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية– تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية– على المستوى الكلي للمنظمة، بهدف زيادة الأداء المنظمي –كفاءة، فعالية إنتاجية–، وتنشيط قدرات مواردها البشرية، يُنفّذ من قِبل أصحاب المصالح داخل المنظمة أو بتعاونهم مع المستشار الخارجي".[1]

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. ط1. عمّان: دار وائل للنشر. 2010، ص38.

3-3-2-2- مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه:

نحاول في هذا العنصر تقديم مجموعة من المبررات والأهداف التي يمكن أن تعكس في جميع الحالات، بعض المشاكل المشتركة بين المؤسسات وحاجتها للتطوير التنظيمي.

أ- مبررات التطوير التنظيمي:

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتطوير التنظيمي نذكر ما يلي:[1]

- عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية نظرا لعدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة، أو بسبب تعدد المستويات الإدارية وتداخل الاختصاصات، وعدم الالتزام بمبدأ وحدة مصدر الأمر أو مصدر التوجيه، وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات التنظيمية التي من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي على فعالية الأداء؛

- وجود انفصال بين العاملين والإدارة بسبب انتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العاملين من جهة، ومن جهة أخرى فإن تزايد اهتمامات العاملين نحو الحصول على المزيد من الاستقلالية في أداء أعمالهم، ورغبتهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع من هم في مستوى أعلى منهم؛ يُعتبر من بين الأمور التي تستدعي حاجة المؤسسات إلى القيام بالتطوير التنظيمي، من خلال تفويض المزيد من السلطات؛

- كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها، بالإضافة إلى تعاظم مسؤولياتها وارتباطاتها بحاجات المجتمع، يتطلب دوام التغيير في الهياكل التنظيمية، ومتابعة التطورات لتحسين النوعية، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاج، والتقليل من معدلات شكاوى الزبائن، وبالتالي تحسين أدائها وقدرتها على المنافسة؛

---

[1] عمّاري، المرجع المذكور سابقا، ص ص54-55.

– كثرة غياب العاملين، نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم من الأمور التي تؤثر على مستوى إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل؛ وبالتالي ما من سبيل أمام المؤسسة إلا التطوير التنظيمي من أجل حل مختلف المشاكل الداخلية التي تعاني منها؛

– السعي للتخلص من نقاط الضعف في المؤسسة، من خلال العمل على رفع مستوى العاملين، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا؛

ب– أهداف التطوير التنظيمي:

يمكن أن نحدد بعضا من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي فيما يلي:[1]

– توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛

– إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المؤسسة؛

– إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكّن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح، وعدم التكتم عليها أو تفادي مناقشتها؛

– العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛

– إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات؛

– زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها، من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة؛

– مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف، بدلاً من الإدارة بالأزمات؛

---

[1] عمّاري، المرجع المذكور سابقا، ص56.

– تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للمراقبة الخارجية ومكملاً لها؛

– تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة، أو عند مستوى إداري معين؛

من خلال هذه الأهداف، يمكننا القول أن برامج التطوير التنظيمي تهدف إلى العمل على تكامل أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل، وتحسين التعاون وأساليب الاتصال والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهم، وبين مختلف الوحدات الإدارية، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين أداء الأفراد والجماعات، والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء، ووضعها موضع التنفيذ.

3-3-2-3- مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي:

إن نجاح عملية التغيير، لا يتوقف فقط على التشخيص الصحيح للمشكلة التي تسبب وجود فجوة في أداء المؤسسة، وتخفيف حدة عوامل مقاومة التغيير في المنظمة، بل أيضا على الاختيار السليم للمدخل الذي سوف يتم استخدامه لإحداث التغيير المطلوب؛

وفي هذا الصدد، تتمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي في الآتي:[1]

أ- مدخل التغيير للهياكل التنظيمية:

تعني الهياكل التنظيمية (Structure) الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق

---

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي المفاهيم – النماذج – الاستراتيجيات. ط5. جدّة: دار حافظ للنشر والتوزيع. 2009، ص ص 186-190.

أهداف التنظيم بكفاءة، ولكن لا يمكن للهياكل الجيدة لوحدها أن تضمن أداءً جيداً،... لكن في نفس الوقت فالهياكل السيئة والرديئة، قد تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلاً مهما بلغت درجة كفاءة وإخلاص العاملين، لذلك حرصت استراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهياكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات، حتى لايكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سببا في ضياع الجهد البشري، أو تبديد الموارد، حيث من خلال الهياكل التنظيمية يتم انتقال وتحرك النشاطات البشرية والمالية، والمعلومات التي تسمح بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف؛ وتحاول استراتيجيات التغيير للهياكل التنظيمية أن تحسن كفاءة التنظيم عن طريق تحديد السلطات رأسيا، والمسؤوليات أفقياً.

كما ينصب التركيز الأساسي في عمليات تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، والتي تعني نقل عمليات صنع واتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في التنظيم، أي زيادة سلطات المديرين في تلك المستويات الدنيا، وقد ينصب التغيير على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية...؛

وقد ينصب تغيير الهياكل التنظيمية على العملية الإجرائية (Procedures)، وكذلك تصميم الوظائف، فمن المصطلحات الشائعة والتي قد ترتبط بتصميم الوظيفة، هو ما يعرف بالإثراء الوظيفي (Job enrichment) حيث تعني زيادة في المسؤوليات والسلطات الوظيفية والمهام، لجعل الوظيفية أكثر تحدياً، وهناك مصطلح آخر يسمى بالتوسيع الوظيفي (Job Enlargement) وهنا لا يكون التغيير في طبيعة الوظيفة بل يُضاف لها بعض المهام الأخرى؛

كما يوجد ما يسمى بنوعية الحياة الوظيفية (Quality of work life) ويهدف إلى تحسين نوعية حياة العاملين، عن طريق تلبية احتياجاتهم وتقليل مصاعب وسآمة الأعمال، خصوصا في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

بخلاف ما سبق فإنه هناك مجموعة من العوامل التي تستوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي نوجزها فيما يلي:[1]

– وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، والتوزيع الجغرافي غير الملائم؛

– إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كسوء استخدام السلطة، وعدم قدرته الإداريين على تحمل مسؤولياتهم؛

– تغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها المؤسسة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة، وإدخال آلات حديثة، مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي؛

– تغيّر ظروف المؤسسة كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع، أو تغيير الالتزمات القانونية، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها؛

– حدوث تغيير في أهداف المؤسسة؛

– عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة على مجاراة تغيير أنشطتها كالنمو في الأرباح والمبيعات، أو عدم قدرته على مواكبة الإستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة.

ب– مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية (التقنية):

تؤثر التطورات التكنولوجية التي نعيشها في الوقت الحاضر سواءً في مجالات الاتصالات أو نظم المعلومات على التنظيمات الإدارية، وكنتيجة فهناك محاولات مستمرة لاستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم، ومع هذا فإنه يجب الإشارة إلى أن تلك المختَرعات الحديثة، قد يكون لها تأثيرها السلبي، مثل ما ينتج عنها من بطالة، ما يستدعي إعادة التأهيل؛

---

[1] عمّاري، المرجع المذكور سابقا، ص65.

لذا فاستراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول أن تركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدّات، ولا شك قد لايكون بمقدور مستشار التطوير التنظيمي التعمق في هذه الجوانب التكنولوجية، لأن مهمته تنحصر في اكتشاف أي خلل في التنظيم، يكون سببه جوانب تقنية، بالتالي فربما يوصي المستشار بعملية التغيير في ذلك الجانب، بناءً على توصيات خبرات متخصصة في المجال لمهندسي الإنتاج ومبرمجي الحاسب الآلي، أو متخصصين في مجال المعلومات.

ويمكن أن تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:[1]

- تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتَج أو العملية؛
- إدخال تكنولوجيا حديثة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة؛
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.

ويمكن كذلك إبراز المبررات الرئيسية لتغيير التكنولوجيا فيما يلي:[2]

- الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بهدف مواجهة الطلب المتوقع على منتجاتها من السلع أو الخدمات؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد؛
- تحسين جودة المنتجات المقدّمة، وتكييفها مع التغيرات الحاصلة في الأسواق؛
- تغيير طريقة الإنتاج أو الأداء، على سبيل المثال التحول من أسلوب خطوط الإنتاج إلى

---

[1] عمّاري، المرجع المذكور سابقا، ص65.

[2] المرجع نفسه، ص66.

أسلوب الأداء من خلال جماعات العمل؛

- تمييز منتج المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا وولاء العملاء؛

- تقليص دورة حياة المنتجات، بالإضافة إلى العمل على إيجاد منتجات جديدة؛

- تقادم أو تدهور الآلات والمعدات المستخدمة، وبالتالي تقوم المؤسسة بتحسينها أو تغييرها لتحل محلها آلات ومعدات أكثر حداثة.

ج- مدخل التغيير للجوانب السلوكية:

على النقيض من طريقة التغيير في الهياكل التنظيمية والتكنولوجية، تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تغير الاتجاهات والتصورات، وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم، كل ذلك على افتراض أن هناك تغيير سوف ينتج من ذلك، سواءً في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف.

فالهدف من الإستراتيجية السلوكية، هو الحصول على زيادة كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من الموارد البشرية؛

تحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تحدث تغييرا نحو استخدام أفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم، وإيجاد روح التعاون والجماعة، وزيادة المهارات الإدارية، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل وتعميق الالتزام لدى العاملين، للحصول على مستوى مرتفع من الإبداع، وتسعى هذه الاستراتيجيات عموما تطوير:

- تطوير الفرد وتحسين مستوى القدرات والدوافع؛

- تطوير العلاقة بين الأشخاص، وزيادة المهارات والقدرات القيادية؛

- تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين المجموعة؛

- تطوير التفعل بين المجموعات، والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل.

إن من الافتراضات التي يقوم عليها هذا المدخل السلوكي للتغيير هو البحث العلمي (Action Research) وتحقيق التوازن في توزيع القوة (Power Equalization) ونظرية التدخل (Intervention Theory)، حيث يعني البحث العلمي، تطبيق البحث العلمي في تفسير ووضع الحلول العملية للمشاكل، بهدف إيجاد معلومات تكون بمثابة وسيلة للمعرفة وينتج عنها التغيير.

وقد تبين أن البحث العلمي يجمع بين البحث والتطبيق وينتج عنه تطوير فعلي؛ ويركز مبدأ توزيع السلطة على تعميق المشاركة، وذلك عن طريق توازن القوة والتأثير بين أعضاء التنظيم، ما يعني الميل للامركزية اتخاذ القرارات، والمشاركة في وضع الأهداف والتغلب على العوائق النفسية والمادية في عملية الاتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والإلتزام والمشاركة والتفاعل من قبل أعضاء التنظيم؛ وتحاول نظرية التدخل في تغيير أساس عمليات المعلومات وتدفقها، وتتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في:

- مساعدة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية؛

- إعطاء فرصة في الاختيار بين البدائل في عملية اتخاذ القرارات؛

- وتوفير الاختيارات للخطط العملية للتطوير.

إذا فنظرية التدخل تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار موجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا يسعى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة وحلها في نفس الوقت.

3-3-2-4- الشمولية في استراتيجيات التطوير:

لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم، مع الإتجاه إلى تطبيق استراتيجية محددة لتطوير، ثم إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على استراتيجيات التطوير التنظيمي أن تتسم بالشمولية، حتى تقدم أساليب تطوير وتغيير تتناسب والمتغيرات التنظيمية.[1]

إن الانطباع السائد هو أن التطوير التظيمي محصور على المدخل السلوكي فقط، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيّد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتطوير، والأخذ في الاعتبار مدخل تغيير الهياكل التنظيمية، ومدخل تغيير الجوانب التقنية، فتحديد المشكلة يجب أن ينبع من عملية تشخيص دقيقة، وبناءً على ذلك يمكن تحديد المدخل المناسب، ويُسمّى هذا بالأسلوب المُدمَج (Integrative Approach) للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة، السلوكي والتقني والهيكلي، لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب فيه...؛[2]

وفي واقع الاقتصاد الجزائري نلاحظ بأن التغيير أو التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية بدأ باقتراح لمشروع جديد من القمة، يخضع المؤسسات بفعل المراسيم والقوانين الجديدة، حيث اعتمدت الدولة استراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية، أي من خلال استراتيجية الإخضاع، وهذا يعني اقتراب فكري في التغيير ينطلق من المحيط إلى الفرد.

وأشار البعض من الباحثين، أن هذا التوجه لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد والجماعات داخل المؤسسات العمومية،

---

[1] عمّاري، المرجع المذكور سابقا، ص67.

[2] الطجم، المرجع المذكور سابقا، ص190.

وهي باقية ما لم تأثر في ثقافتهم التسييرية التقليدية باستراتيجيات مكمّلة للإخضاع، وبالتالي تغيّر الشيء اليسير، وبقيت المؤسسات العمومية على حالتها.

بالتالي يمكن أن نعدد أطراف مقاومة التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية، خصوصا اتجاه استراتيجية خوصصتها للدخول إلى اقتصاد السوق، وتتمثل أساسا في المصادر الآتية:

– **نقابات العمّال**، حيث تكمن الصعوبة في مدى تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو الغير مؤهلة، ففي نظرهم واجب على الدولة التكفل بتشغيل الجميع، ولو لم تكن في حاجة إليهم، وكذا احتواء النقابات للمشاكل الفردية للعمال، من أجل استخدامها واستثمارها كورقة ضغط في وجه المسؤولين الإداريين؛

– **مسيّري المؤسسات العمومية والمجموعات السياسية والبيروقراطيون**، والذين ستتأثر مراكز سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة أيضا تقبل مسيري المؤسسات إلغاء التعليمات والمساعدات المالية من الدولة، والتي تهدد كيانهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين إداريين وحكوميين، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح هذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متّخذي القرار.

خلاصة الفصل:

إن عملية البحث عن أنموذج تسيير وتنظيم يساير حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية، تظهر في جدوى برامج الاصلاحات، من النظرة النقدية للقوانين والمراسيم التنظيمية، إلى حدود تجسيد هذه الأخيرة في واقع التنظيمات، وبعد عملية التحليل والتشخيص لقدرات المؤسسات العمومية الاقتصادية على التكيف مع متغيرات المحيط، في ظل الواقع الاقتصادي الجديد، يظل الاهتمام منصبّاً حول طبيعة الأنموذج والأسلوب التسييري الممكن اعتماده للمساهمة في حل المشاكل التى تعاني منها مؤسساتنا؛ وفي هذا الإطار بالذات يسلم الكثير من الباحثين الجزائريين بما يمكن أن نسميها "قاعدة" الثقافة التسييرية، أو العقلانية التسييرية، كون أن تأثيرها يطغى على باقي جوانب دراسة مشكلة تسيير وتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية، المالية أو التقنية أو المعرفية؛ والتركيز على دراسة هذا الجانب مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والمتغيرات البيئية، والتي تتميز بالتغير والتجدد المستمر في ظل المعطيات الحالية للمؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

الفصل الرابع

أبـــعاد علاقات العمل في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية

تمهيد:

تعبّر علاقات العمل بشكل عام عن علاقة الفرد المهنية بسائر الأفراد في التنظيم، على غرار الزملاء والرؤساء، والعلاقات بين مختلف جماعات العمل، وتظهر جودة هذه العلاقات في طريقة سَيْر العمل، وفي الجو التنظيمي السائد في المؤسسة، وأكثر من ذلك، هي تعبّر عن عمليات معقدّة ومختلفة ناتجة عن التفاعل الاجتماعي المنظَمي تارة، والمحلي تارة أخرى، بالنظر إلى الروابط والقيم الاجتماعية التي تحكم المجتمع المحلي الحاضن لتلك التنظيمات؛ لذا وبحكم "الانقياد إلى قانون الميدان"[1]، فإنه توجب علينا في إطار البحث في الموضوع، إيجاد منافذ أخرى لمفهوم علاقات العمل، أي الذي حُدّد في بداية البحث، وإعادة توجيه التحقيق وتطويره، تفاديا لــ"التشبّث" بالتعريف المؤقت للموضوع، حيث وبهذه الخاصية المرنة تم توسيع أبعاد مفهوم علاقات العمل، ليشمل كل ما تيسر تحديده من علاقات عمل سائدة في التنظيم محل البحث، في صورة أشكال مختلفة لعلاقات العمل، متمثلة في علاقات التنافس، علاقات التضامن، علاقات التعاون، وعلاقات الاتصال، وجودة العلاقات المهنية بشكل عام، وهي الأبعاد الإجرائية التي تقررّت لدينا في بحثنا خاصّة، وبالطبع مع استفادةٍ غير مستغنىً عنها من الأدبيات السوسيولوجية المتاحة، التي تناولت أي مفهوم أو علاقة من العلاقات السابقة.

---

[1] سيرج بوغام: ممارسة علم الاجتماع. ترجمة: منير السعيداني. ط1. بيروت: المنظمة العربية للترجمة. 2012، ص59.

4-1- الحقل الاجتماعي التنظيمي لعلاقات العمل.

يتم التطرق في هذا العنصر إلى جلّ الأشكال الأساسية للعلاقات التنظيمية بالعرض النظري، والتي تقع في دائرة "الدّغل المعرفي" لسوسيولوجيا التنظيمات وعلاقات العمل، ونقصد بها تلك التي لم نتناولها بالدراسة والتحليل الميدانيين، نظراً لتداخل بعض أشكال العلاقات مع أشكال أخرى قد تكون مغايرة، أو تبدو متناقضة ظاهرياً، على شاكلة علاقات الصراع والعلاقات التعاونية، كحالة الصراع بين الفئات السوسيومهنية (إدارة وعمال، نقابة ومسيرين ...إلخ)، لا يلبث أن تتخلله علاقات تعاون بينِية في إطار الجماعة الواحدة، كاستراتيجية حتميّة لتحقيق أهدافها، مع إمكانية وجود صور أخرى لعلاقات التعاون؛ ومن ناحية أخرى تقارب بين بعض منها، لدقة الحدود النظرية والميدانية التي تفصل بين تلك العلاقات مثل العلاقات الاجتماعية وعلاقات الاتصال، أوعلاقات التعاون وعلاقات التضامن، بالتالي فإن شكل العلاقات السلطوية، والعلاقات الاجتماعية، والتي نعرّج عليها باختصار، نعتبرها أجزاء من عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي.

4-1-1- العلاقات الاجتماعية في التنظيمات الصناعية.

4-1-1-1- أهم المداخل السوسيولوجية لفهم العلاقات الاجتماعية:

أ- المدخل الخلدوني- العصبية-:

يعتبر المنظور الخلدوني أهم الأطر المعرفية لفهم العلاقات الاجتماعية في واقع مجتمعاتنا بالخصوص، فقد حاول "**عبد الرحمان ابن خلدون**" (1332-1406) من خلال "علم العمران البشري" أن يقدم لنا دراسة وافية للظواهر الاجتماعية والعلاقات التي كانت سائدة في زمانه في منطقة المغرب العربي خاصة وبعض البلاد العربية بوجه عام، حيث يعرّف ابن خلدون علم

الاجتماع – دلالةً صريحة لا لفظاً بعينه– في معرض فكرته: "اعلم أنه لمّا كانت حقيقة التأريخ أنه خبر عن الاجتماع الانساني الذي هو عمران العالم، وما يعرِض لطبيعة ذلك العمران من الأحوال، مثل التوحّش والتأنّس والعصبيات وأصناف التغلّبات للبشر بعضهم على بعض، وما ينشأُ عن ذلك من الملك والدول ومراتبها، وما ينتحله البشر بأعمالهم ومساعيهم من الكسب والمعاش والعلوم والصنائع، وسائر ما يحدث في ذلك من العمران بطبيعته من الأحوال..."؛[1]

هذا الوصف، وإن كان يُفهم من خلاله أن تحليلات "ابن خلدون" تدّل على المستوى الماكروسوسيولوجي، من حيث أفكار العصبية وعلاقات السلطة والعلاقات بين الدول والسياسة والحكم ومختلف الظواهر المجتمعية، غير أن أفكاره وتحليلاته تشمل أيضا مختلف الوحدات الصغرى كالمنظمات الاقتصادية في مجتمعنا وفي عصرنا الحالي.

ومن أجل ربط فكرة العصبية بما أنها أساس السلطة والعلاقات الاجتماعية في المنظمات، "منطلقنا في ذلك يرتكز على ما ذهب إليه "نور الدين حقيقي" في أن "مصدر السلطة السياسية من وجهة نظر "ابن خلدون" وكما كان سائدا، يرتكز على العصبية والسلطة السياسية، تظهر نتيجةً لكون العلاقات الاجتماعية في العمران تستلزم تنظيما أو مجموعة من الأدوات والإمدادات المؤسسية"، فإذا سقنا هذا الكلام على المنظمة نجد بأن التنظيم الرسمي للمنظمة والمتمثل في السلطة الرسمية للقائد تستمد من وجود أحلاف محيطة به تحمي هذه السلطة بالإضافة إلى القوانين والتشريعات الداخلية".[2]

---

[1] عبد الرحمان بن محمد بن خلدون: مقدمة ابن خلدون. تحقيق: درويش الجويدي. ط2. بيروت: المكتبة العصرية. 1996، ص40.

[2] عبد المالك مجادبة: أشكال العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية –دراسة ميدانية بمؤسسة التأثيث والزخرفة ADICOR. مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة البليدة. 2011، ص28.

ونجد أن "ابن خلدون" ربط إشكالية الرابط الاجتماعي بالعصبية القائمة على المصاهرة، وهو ماعبر عنه بالروابط الدموية القائمة على النسب وبالتالي تكون العصبية أقوى في النسب القريب ويسود بين الأفراد تضامن آلي لكون ضروريات الحياة تقتضي ذلك.

... ثم إن العصبية تحمي السلطة داخل التنظيم من خلال ولاء الأقارب أو أبناء الجهة للقائد، وهذا ما اصطلح عليه لدى بعض الباحثين "بالجهوية"، ثم إن وجود الأحلاف في شكل الجماعات الغير رسمية والتي لها أهداف محددة غالبا ما تكون محصورة في البحث عن السلطة والمناصب من خلال الصراع والمغالبة، يعبَّر عن أن المنظمة قد تجتمع فيها عصبيات كثيرة مما يؤدي إلى دوران العصب أي زوال السلطة الأولى وحلول سلطة أخرى بحلف وعصبية جديدة، وهذا ما عُرف عند "ابن خلدون" بدورة حياة الدولة، لكن هل المنظمة الاقتصادية هي تعبير عن حالة البداوة أم الحضارة؟ لا شك في أنها تعبر عن حالة الحضارة لكن كيف تصل إليها عصبية البداوة الريف؟؛[1]

... يمكن اعتبار الولاء لجهة أو جماعة داخل التنظيم تتحكم فيه العصبية حسب رأي "ابن خلدون" وهذه العصبية كما ذكرنا تتمثل في البعد القرابي أساسا، وعلى أساس الولاء تتحدد شبكة العلاقات الاجتماعية وخاصة الغير رسمية، كعلاقات الصراع، والمصلحة، والسلطة...الخ، وللتوسع أكثر في هذا المجال نحاول فيما يلي تقديم بعض الافتراضات حول الولاء وتأثيره على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والعكس، بناءً على ما قدمه "ابن خلدون" حول الدولة والسياسة والعصبية أساساً؛[2]

1- الهدف من التحالف والولاءات في أشكال الجماعات الغير رسمية، هو البحث عن

---

[1] مجادبة، المرجع المذكور سابقا، ص28.

[2] المرجع نفسه، ص ص30-31.

المناصب والسلطة، فتقوى بذلك علاقات القرابة والجهوية والمصلحة، كما يقول "ابن خلدون":" في أن الغاية التي تجري إليها العصبية هي الملك"؛

2- وجود العصب المتحالفة والمتصارعة داخل التنظيم بضعف السلطة وعلاقات التنظيم الرسمي، نظرا لاختلاف الأهداف وتضارب المصالح، بناءً على قوله "الأوطان الكثيرة القبائل والعصائب قلّ أن تستحكم فيها دولة والسبب في ذلك، اختلاف الآراء والأهواء فيكثر الانقضاض على الدولة والخروج عليها في كل وقت، لأن كل عصبية ممن تحت يدها تظن في نفسها المَنَحة والقوة"، وهذا ما يؤدي إلى استفحال العلاقات الغير رسمية والصراع؛

3- الولاء على أساس علاقات القرابة هو أكثر أنواع الولاء تأثيرا وحضورا في بعض المنظمات بالإضافة إلى الولاء للجهة والمنطقة الجغرافية، فنجد "ابن خلدون" يقول:" في هذا السياق "أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه"؛

4- الولاء على أساس العلاقات الغير رسمية أصله الثقافة الريفية لبعض العمال والقادة ذوي السلطة داخل التنظيم، فابن خلدون يؤكد مرارا على أن البدو سابق من ناحية الزمن الحضر، وأن البادية أصل العمران، والمنظمة من خلال تنظيمها الرسمي وأطرها القانونية تعبر عن حالة الحضارة، لكنها تبقى مجرد امتداد لقيم المجتمع الريفي، وأن التضامن الآلي والعلاقات الغير رسمية والولاء لذوي القربى وأبناء المنطقة يتغلب على الجوانب الرسمية للمنظمة ما دامت العصبية أصل الثقافة الريفية.

ب- المدخل الاتنوميتودولوجي في تحليل العلاقات الاجتماعية:

يرى "غارفينكل" مؤسس هذا الاتجاه، أن السلوكيات اليومية التي يقوم بها الناس ومختلف

العلاقات التي بينهم، إنما تحكمها قوانين مترسخة بداخلهم قد تعودوا عليها وتناقلوها، ويتم الرجوع إليها في كل مرة يحتاجون إليها، وهو ما نراه في المجتمعات البدائية حيث تحتكم إلى العرف باعتباره قانونها الأساسي الذي ترسخ حتى في ضميرها الجمعي؛ وهو بذلك يرفض التأويلات الخاصة بتفسير النظام الاجتماعي، ويلجأ إلى الواقع الاجتماعي اليومي لفهم وتفسير النظام الاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد، واتصالاتهم اليومية التي تتضمن تفسيرا مشتركا، وذلك من خلال تسليط الدراسة والبحث عليها من أجل اكتشاف الأسس والقواعد التي تقوم عليها هذه النظم، والتي تحدد وتوجه في نفس الوقت سلوك الأفراد بدلا من دراسة التبادل والتنشئة الاجتماعية.[1]

4-1-1-2- أشكال العلاقات الاجتماعية في التنظيم:

يمكن أن تصنف أشكال العلاقات الاجتماعية إلى أربع أنواع أو أشكال العلاقات الاجتماعية العمودية، الأفقية، الرسمية، غير الرسمية، تشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعية:[2]

- **العلاقات الاجتماعية العمودية:** هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر، يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة والمركز والدور وطبيعة المهام أو الخدمة، كالعلاقة بين رئيس المصنع ومدير القسم، فرئيس المصنع أو المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من رئيس القسم، ويتم في الغالب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات عموديا من الأعلى إلى الأسفل أو العكس وذلك عن طريق وسيلة الاتصال بين الرؤساء والتعيين لهم؛

---

[1] ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2014، ص ص139-140.

[2] عبد العزيز فكرة: العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي – تبسة-، المجلد 10، العدد01، 2017، ص ص502-503.

– **العلاقات الاجتماعية الأفقية:** هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر، يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية، كاتصال مدير الإنتاج بمدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة انخفاض إنتاجية العمال، والعلاقة الاجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة أو أقسام أو مصالح مختلفة؛

– **العلاقات الاجتماعية الرسمية:** وهي العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية، ... كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية، كما يطلق عليها البعض بالعلاقات الاتفاقية، التي هي مجددة بمعايير منظومة قيم متفق عليها وليست مختارة بحرّية؛

– **العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:** وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل يحددها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية، ويَمثُلون لقيمها ومعاييرها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال، وتنشأ إما لأسباب دينية أو عرقية أو إيديولوجية أو طبقية.

4-1-2- العلاقات السلطوية داخل التنظيمات:

ظهر اتجاه يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية مع أعمال ماكس فيبر، حيث اعتبر السلطة أنها علاقة بين شخصين، الشخص – أ– له قدرة فرض إرادته على الشخص – ب–، حتى وإن وُجدت مقاومة من قبل هذا الأخير، ويتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي، خاصة مع "كروزي" الذي يفسر نشاطات التنظيمات على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل الاستراتيجي للفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، هؤلاء الفاعلين الاجتماعيين يعتمدون على موارد

يوظفونها في علاقاتهم السلطوية؛

وكان هذا التحليل للخلل الوظيفي الذي يطبع اشتغال التنظيم البيروقراطي، نقطة انطلاق بالنسبة لنظرية الفاعل الإستراتيجي التي تتعامل مع التنظيم كنسق سياسي، يدخل الفاعلون فيه في علاقات من الصراع والتفاوض على السلطة، فالمبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية تؤكد على أن:[1]

- الفاعل في التنظيم هو عبارة عن كائن استراتيجي يستعمل هامش الفعل الذي تتيحه له وضعيته في التنظيم؛
- إنه كائن عقلاني، له عقلانية محدودة؛
- إن السلطة في التنظيم ليست صفة attribut بل هي عبارة عن علاقة تبادل échange يتم التفاوض حولها؛
- إن التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى بناء نسق من الفعل.

فتحقيق الأهداف الشخصية يدفع الفاعل إلى استعمال هذه السلطة، من أجل الاستفادة من أكبر قدر من المزايا داخل التنظيم، عن طريق الحساب العقلاني الذي يأخذ بعين الاعتبار الإكراهات الموجودة والتوقعات الممكنة بخصوص سلوك الآخرين؛

ولهذا تظهر علاقة السلطة والتفاوض أو المساومات marchandages بين الأعضاء على كافة مستويات التنظيم، فمن خلال عملية التفاوض والمساومة، يحاول الأفراد أو جماعات من الأفراد داخل التنظيم، الحصول على وضعية يتمتعون فيها بسلطة معينة تسمح لهم بالتفاوض مع

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص118.

الآخرين، وهذا التفاوض هو عبارة عن عملية يحاول من خلالها هؤلاء الأفراد بيع أو تسويق تعاونهم بأغلى ثمن ممكن، حتى يتأتى لهم بلوغ الأهداف الشخصية.[1]

*** استراتيجيات علاقات السلطة في التنظيم:**

من خلال ملاحظة الجماعات داخل المنظمة يمكن اكتشاف عدة ثقافات، فكبار الإطارات لها ثقافتها الخاصة النابعة من طبيعة تكوينهم وطبيعة المناصب التي يشغلونها، والتي هي مناصب قرار ومسؤولية، مما يجعلهم يكتسبون القوة والسلطة والتفوق داخل المنظمة، وإلى جانب هذه الجماعة نجد ثقافة الإطارات المتخصصة ذات التكوين الجامعي، كما نجد ثقافة خاصة بالعمال المؤهلين وأخرى بغير المؤهلين...؛ ومن ذلك يمكن القول بأن المنظمة هي مجموعة من الجماعات تواجه شروطا وظروفا مشتركة تتطور داخل المنظمة، فعلى أي أساس تتكون هذه الجماعات؟ إن الجماعات السوسيومهنية هي أول مصادر ثقافات الجماعات داخل المنظمة، وبذلك يمكن تطوير منظور معين لمفهوم العلاقة بين الزملاء يدعم الصداقة والتضامن في العلاقات السلمية، أما الإطارات حاملة الشهادات فهي أكثر فردية، وتثمن الاستقلال الشخصي وحرية مناقشة وجهات النظر المختلفة بطريقة ديمقراطية، أما الإطارات الأوتقراطية فهي مرتبطة بالنظام السلمي وبالقيادة ولا تثق في الجماعات ولا في التجمعات لكنها أكثر تعمقا واشتراكا في علاقاتها مع زملائها.[2]

ثم إن ثقافة السلطة هي نتاج العلاقات الاجتماعية الأوسع داخل المنظمة وخارجها، فممارسات السلطة السابقة المتمثلة في تجارب المسيرين السابقين تترسخ في أذهان المسيرين

---

[1] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص ص120-121.

[2] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص ص114-115.

اللاحقين وتتخذ كنماذج في التسيير.[1]

4-2- علاقات العمل نتاج عمليات التفاعل الاجتماعي في التنظيم.

4-2-1- العلاقات التعاونيـــــــة:

حسب نظرية النظام التعاوني فإن المنظمة وحدة فرعية من تنظيم أكبر يضم وحدات أصغر تُنشأ علاقة متفاعلة بينها، معتبرة العنصر البشري مصدر العلاقات التعاونية داخل المنظمة، كما نادى "**شستر بارنارد**" بضرورة إعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية متميزة كونه يمثل مجموعة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء، إضافة إلى كونه لا يتسم بشكل تركيبي واضح المعالم، فهو يتأثر بحجم التنظيم الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة؛[2] ويقر "بارنارد" بأن التعاون الفعّال الذي تتطلبه العمليات التنظيمية، يقوم قبل كل شيء على مؤهلات تتعلق بالفن التنظيمي وبتكنولوجيا المواد وقوى الإنتاج؛[3]

والتعاون كما يراه هو حاجة إنسانية في الفرد تدفعه لبلوغ الأهداف التي يتعذر عليه بلوغها بمفرده، والمنظمة تبعا لذلك تعد نظاما تكونه عناصر بيولوجية واجتماعية ونفسية، يستلزم استمراره لأداء الأنشطة التعاونية بكفاءة وفاعلية.

يعرف كلّ من "رينغ" و"فان دي فين" (Ring & Van de ven) العلاقات التعاونية "أنها آليات تمكن من العمل الجماعي، ويتم تشكيلها وإعادة هيكلتها باستمرار من خلال الأفعال

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص117.

[2] محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمّان: دار وائل. 2008، ص85.

[3] معمري، المرجع المذكور سابقا، ص35.

والتفسيرات الرمزية للأطراف المعنية"[1]؛ من حيث الجوهر، يتيح التعاون إمكانية المشاركة بوعي في مهمة مشتركة في علاقات الاعتماد المتبادل؛

*** واقع العلاقات التعاونية في التنظيمات:**

يمكن أن نفهم بعضا من سيرورة التعاون في إطار التنظيم كفعل أو علاقة من خلال المقتطفات التالية:

1- تأثير جودة الاتصال التنظيمي في العلاقات التعاونية؛ حيث أن " نجاح أي فعل تعاوني ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، وكما لا يمكن لأي منظمة أن تخلوا من عمليات الاتصال، فإن التعاون التنظيمي لا يستغني عن التعاون الفعّال، ولا يمكن أن يتحقق الهدف التعاوني إذا لم يتحقق التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، ولم تراع أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وحاجات الأفراد ومختلف إشباعاتهم"[2]؛

وقد لاحظنا كيف أن معيقات الاتصال هي معيقات التعاون، وأسس الاتصال الجيد التي تدعم هي الأخرى بصفة مباشرة أوغير مباشرة العملية التعاونية، وأن عدم الرغبة في التعاون تبدأ من عدم الاتصال أو التقليل منه، أو تحريفه، وإن من مؤشرات التعاون كثافة الاتصالات بين العاملين، ويتدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف، حيث أن أي شعور بعدم الثقة والشعور بالخوف من الطرف الآخر يؤثر في التعاون وفي الاتصال معا.[3]

2- يبدو أن التعاون متجذر في الاتفاقات غير الرسمية بين الأطراف المعنية بطريقة تؤدي

---

[1] Smith K, Carroll S, and Ashford S: Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. Academy of Management Journal. vol 38. no 1. 1995, p 7-23. p10.

[2] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص112.

[3] المرجع نفسه، ن ص.

إلى فوائد للجميع إذا كان مستوى التعاون مرتفع، وسيتم خدمة أهداف المنظمة ككل بشكل أفضل، غالبًا ما تكون جودة التعاون هي ما يميز المنظمات الناجحة عن المنظمات الأقل نجاحًا، لذلك، يتم تحدي المديرين لتعزيز التعاون داخل المؤسسة لضمان:

- مؤسسة قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة؛
- تتمتع المؤسسة بموقع جيد في الشبكات المشتركة بين المنظمات؛
- يتم ضمان المرونة في الإنتاج أو الخدمات للتعامل مع التغييرات في البيئة؛

أن تكون مبتكرًا، بالإضافة إلى القدرة على العمل بكفاءة، يتطلبان فعالية التعاون داخل المؤسسات.[1]

3- في بعض المقاربات الأخرى، يتم تحديد التعاون ودراسته في مقابل المنافسة (الأفراد يحاولون تعظيم الفوائد الشخصية على حساب الفوائد الجماعية) و مقابل النزاع (الخلافات الناتجة عن عدم التوافق المتصور أو الحقيقي بين الأفراد)، بالإضافة إلى ذلك، من المتفق عليه أنه فيما يتعلق بالعلاقات التعاونية، يمكن التمييز بين الاتفاقات الرسمية (العقود المكتوبة التي تنطوي على الالتزامات)، وأشكال التعاون غير الرسمية بدرجة أكبر؛[2]

4- يتأثر التعاون في المنظمات الحديثة بشدة بالضغوط الخارجية التي يتعين على المنظمات مواجهتها، التطورات الجديدة، مثل الاستخدام المتزايد للتواصل الافتراضي، إلى جانب الحاجة إلى ربط الناس عبر الزمان والمكان، له تأثير كبير على التعاون، علاوة على ذلك، أصبح التعاون متعدد الجنسيات أكثر شيوعًا، مما يجعل الاختلافات بين الثقافات موضوعًا أكثر بروزًا؛

---

[1] Schalk René, Curşeu Petru L: Cooperation in organizations, Journal of Managerial Psychology, 25(5):453-459. 2010, p p 453-454.
https://www.researchgate.net/publication/235323172_Cooperation_in_organizations
[2] Ibid, p 454.

على الرغم من وفرة الأبحاث حول التعاون، إلا أنه لا يزال هناك القليل من التبصر في كيفية تنظيم المنظمات الحديثة لعمليات التعاون على أفضل وجه، لا سيما بالنظر إلى التحديات الحديثة التي تطرحها العولمة في كثير من الأحيان؛[1]

5- في كثير من الأحيان، تستخدم المنظمات التدخلات الإدارية والاتفاقيات التعاقدية لتحسين جودة عملية التعاون، وتظهر الأبحاث حول تأثير أساليب القيادة على التعاون أن سلوك القيادة يؤثر على عمليات التعاون من خلال التغييرات المستحثة في الدوافع الشخصية...؛[2]

6- المعرفة هي أصل تنظيمي مهم، وغالبًا ما يُنظر إليها على أنها المورد الأساسي المتبادل في العلاقات التعاونية، حتى الآن، عالجت "بعض البحوث" إلى حد ما نقل المعرفة وتقاسم المعرفة كأساسيات للتعاون، بينما في أدبيات الإدراك الجماعي، هناك بحث مكثف حول مشاركة المعلومات في المجموعات كمحرك رئيسي للإبداع الجماعي والأداء، هذا مثال آخر على مجالات البحث الغنية، ولكن المنفصلة، التي تبحث في جوانب التعاون...؛[3]

7- هناك أشكال مختلفة من الثقة المعرفية والقائمة على التأثير، ولكل منها تنبؤاتها الخاصة والنتائج المرتبطة بها، من خلال التمييز بين أشكال الثقة هذه، تركز هذه "المقالة" الانتباه بعيدًا عن مجرد فحص مستوى الثقة، حيث وجد "مكاليستر" أن هذا المتغير مرتبط بشكل عكسي ومباشر بالحاجة إلى قواعد رسمية ومراقَبة، ومع ذلك، يشير إلى أن الثقة يمكن أن تعزز التنسيق من خلال خفض التكاليف الإدارية، وهي علاقة اقترحها "Ouchi" (1980) التي لم يتم فحصها تجريبيا، نتيجة أخرى للبحث هي أن الثقة القائمة على التأثير مرتبطة بشكل إيجابي بأداء النظراء، مما يوفر

---

[1] Schalk René, Curşeu Petru L, Ibid, p 454.
[2] Ibid, p 454.
[3] Ibid, p 457.

دليلًا يذكر بأن الثقة تنتج علاقات مفيدة للمنظمات.[1]

8- من مظاهر التعاون، إمكانية ارتفاع وتيرته في حالة وجود مشكل ما، حيث يتم تقسيم المشكل إلى عدة أجزاء ومن خلال ذلك يلاحظ كل طرف إرادة الأطراف الأخرى في التعاون.[2]

4-2-2- علاقات الصراع:

إن محاولة الولوج مباشرة في هذا الجزء من البحث إلى مدخل نظري-تطبيقي لفهم الصراع التنظيمي وأشكال علاقاته، يندرج تحت نظرة القائل بإمكانية االقيام بالاسقاطات النظرية للنظريات الاجتماعية التي تناولت الصراع، على المستوى الميكروسوسيولوجي أي المنظمات باعتبارها أنساقا فرعية في المجتمع، وعليه الاستفادة من أفكار وتحليلات أبرز منظري الصراع الاجتماعي بربطها مع واقع التنظيمات الحديثة وواقع الناس اليوم.

4-2-2-1- التفكير الاجتماعي للصراع:

يعتبر التفكير في الصراع من أقدم أنواع الفكر الاجتماعي، وقد عرف عدة تطورت فكرية من فترة لأخرى دون حدوث تغيير كبير في جوهره، إضافة إلى اتخاذه أشكالا عديدة، فعند ابن خلدون مثلا يحدث بين القبائل والعشائر قياسا على الأمم والشعوب، ولدى كارل ماركس تحدث الظاهرة بين طبقات المجتمع أي قد تكون صراعات طبقية وعالمية، وعند لويس كوزر يبدأ بين الجماعات الاجتماعية الصغيرة، ويبدأ عند رالف دارندوف بين التنظيمات الاجتماعية، كلٌ حسب الوحدة الاجتماعية التي انطلق منها في تصويره لعملية الصراع، من منطلق التأثر بالبيئة

---

[1] Smith K, Carroll S, and Ashford S, Ibid, p13.

[2] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص151.

الاجتماعية والسياسية التي تحيط بهم، والمعارف والفهم الذي يحمله كل مفكر.

أ- العصبية والصراع عند ابن خلدون:

لقد درس ابن خلدون ظاهره الصراع من خلال ملاحظته للمجتمع العربي خلال القرن الرابع عشر ميلادي، إذ تناولَه بين البداوة والحضارة تناولا تاريخيا علميا، أي بين سكان البدو وسكان الحضر، فالصراع هنا غالبا ما يقود إلى سقوط الملك أو الخلافة أو المجتمع، إذ يسيطر البدو على الملك بعد أن يستقروا في المنطقة الحضرية، كما يحاول الحضر السيطرة على الريف والتوغل في البادية وإخضاع البدو لسلطاتهم؛ إلا أن البدو غالبا ما يتوطنوا في المناطق الحضرية ويستقروا هناك، فيفقدوا عصبيتهم القبلية ويتعودوا على حياة المدينة المترفة والوديعة إلى أن يضعفوا فيقدم عليهم سكان البادية ويسقط حكمهم.[1]

بهذا اتخذ من العصبية بين القبائل العربية، ودرجة تضامنهم، وتطلعهم نحو التمدن والتحضر واستخدم عامل الملك والسؤدد، والكفاح من أجل العيش والبقاء، والحصول بصفة عامة على السيادة والمال والغذاء، مصدراً لتفسير تصادم وتصارع القبائل العربية، أي أنه اتخذ ثلاث عوامل رئيسية لبروز ظاهر الصراع بين القبائل العربية، وهي العصبية التي تأتي في المرتبة الأولى ثم الملك وأخيرا العيش؛ لكن العصبية عند ابن خلدون تشكل المصدر الأساسي للصراع، فالعصبية عنده هي القرابة التي تستند إلى وحدة النسب وهي كذلك الحلف والولاء وهي القاعدة الأساسية للقوة والسلطة وهي تأخذ أكثر من معنى:

- العصبية تؤدي إلى الاتحاد والالتحام بين أفراد النسب الواحد لأنها تحملهم على التعاضد

---

[1] حجيلة رحالي: الصراع في المؤسسات -وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع-. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2012، ص21.

والتناصر لدفع العداء والعدوان وتحقيق المطالب؛

- العصبية مصدر للصراع إذ يمكن أن يظهر الصراع على عدة مستويات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة أي بين القبيلة الواحدة أو بين القبائل المختلفة وكذلك يحدث الصراع بين الأمصار المختلفة بين البدو والحضر؛
- العصبية تؤدي إلى تحقيق الملك على اعتبارها تتمحور بالأسباب حول السلطة والسيادة والتوسع في الحكم.[1]

إن الفعل فى العصبية الخلدونية يتراوح بين الصراع والتعاون فى بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا ومغلقا في الوقت ذاته، فيكون الصراع بين العصب المختلفة من أجل الوصول إلى السلطة بينما تكون الغلبة للعصبية الأقوى، أما القوة فتتمثل في كثرة العدد وقوة التلاحم داخل العصبية الواحدة وقوة التضامن والتعاون، وبذلك فالصراع يكون بين العصبيات والتعاون يكون داخل العصبية الواحدة حتى تصل العصبية إلى السلطة، فإذا وصلت إليها استمر تعاونها من أجل تثبيت أركان الملك وأجهزة الدولة بما فيها الجهاز الإداري، وتظهر بوادر الصراع داخل العصبية الواحدة في أثناء ممارستها للسلطة وبالضبط في الجيل الثاني من مرحلة الحكم، إذ بعد الانغماس في الترف تبدأ العصبية في الضعف ويظهر سوء التفاهم بين أبناء العصبية الواحدة، ومن ثم يبدأ الحاكم فى الاستعانة بأشخاص من خارج عصبيته وهو مؤشر على بداية ضعف الدولة وانهيارها فيما بعد.[2]

---

[1] رحالي، المرجع المذكور سابقا، ص22.

[2] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص65.

وفي أثناء ممارسة المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى أثر خصائص سلوك الرئيس في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر، يحدث التراجع والضعف وردود فعل في مستوى هذه المعاملة، مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم، بل وإلى المساس بكرامتهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية، وما تتضمنه من علاقات رئاسية –مثل مهنة التدريس وما تتضمنه من علاقة بين المعلم والتلميذ–، وكذا الصناعة التي تقوم على نظام العقوبات الذي لا يترك مجالا للمرؤوسين كي يحتجوا ويدافعوا عن أنفسهم سوى الخضوع والامتثال، أما نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطانية أو ما نعبر عنه حاليا بالنصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي، أي ضبط سلوك الأفراد بما يتماشى مع أهداف المنظمات في المناطق الحضرية بحيث يكونوا أقرب إلى ثقافة الامتثال والطاعة منه إلى ثقافة الاحتجاج والعصيان.[1]

إن أهل الحضر أكثر تقيّدا بمثل هذه النصوص التي تضبط سلوك الأفراد فى كل الميادين الاجتماعية، فكل مجال من مجالات الحياة إلا وله ضوابطه التي يُعتقد أنه بدونها تعمّ الفوضى وعدم الاستقرار، ولا يمكن استحداث أي مجال جديد إلا إذا كانت أرضيته ممهدة بالنصوص التنظيمية، أما أهل البدو فهم متحرّرون من هذه النصوص والضوابط، لأنها أبعد عن نسقهم الاجتماعي، بل وغريبة عنه ولا تتلاءم معه، وبذلك فهم ليسوا بحاجة إلى التعامل بها نظرا لتوفرهم على قواعد ضبط اجتماعي خاصة بهم وملائمة لبيئتهم ونمط حياتهم، وبعد هذا العرض نتساءل: هل العصب بالمفهوم الخلدوني مازالت مستمرة داخل المنظمة الجزائرية والعربية بصفة عامة، أم

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص66.

أخذت أبعادا أخرى؟ وإذا كانت موجودة، هل يمكن من خلالها فهم السلوك التنظيمي في هذه المجتمعات؟.[1]

...إن الإجابة على هذا السؤال يجعلنا نقف أولا عند بعض المراحل التاريخية لهذه العصب داخل المنظمة الإدارية الجزائرية لنفهم امتدادها، ففي عهد الأتراك كانت السلطة المركزية تستعين بشيوخ القبائل بما يتميزون به من قوة العصبية للتمكين لملكها، وامتدت علاقة التأييد هذه إلى المنظمة الجزائرية الحديثة حيث تتشكل بعض العصب بناءً على المصالح التي تستهدفها مؤيدة كل المخططات التنموية ومدافعة عنها مهما كانت؛ أما داخل أي منظمة فإن تعيين أي مشرف جديد أو حتى موظف عادي للعمل داخل المنظمة، يجعل الموظفين والجماعات الاجتماعية المختلفة تبحث في معلوماته الشخصية وفي أصله الجغرافي واسمه ومكان إقامته وانتمائه السياسي وتكوينه، وغير ذلك من المعلومات التي يرون أنها مهمة للتعامل مع الوافد الجديد، ويجتهد كل طرف لكسبه عضوا جديدا لتدعيم جماعته ويتنافس الأشخاص والجماعات منافسة خفية أو ظاهرة لتحقيق هذا الهدف...؛[2]

وفي مقابل عصبية المشرف المركزية تتشكل عصبيات فرعية موازية لها تبني علاقاتها مع العصب المركزية وفق استراتيجيات ورهانات ترى بأنها تحافظ على مصالحها أو تحقق لها مصالح معينة، ومن ذلك فإن من العصبيات الفرعية من تتحالف مع العصبية المركزية وتقدم لها مختلف أصناف الولاء ولو على حساب مصالح الجماعات الأخرى، ومنها من تكتفي بأداء دورها كما تمليه عليها قواعد التنظيم الرسمي، ومنها من تكون حيادية في علاقتها، ومنها من تراهن على الصراع

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص66.

[2] المرجع نفسه، ص67.

والمواجهة مع العصبية المركزية، ومنها من تدخل فى علاقة تنافسية، وغيرها من أصناف العلاقات، وبناءً على أصناف هذه العلاقات مع العصبية المركزية، فإن العلاقات ونماذج تفاعل العصبيات الفرعية فيما بينها يتأثر هو الآخر، فلا نتوقع علاقة تعاونية أو علاقة مستقرة بين عصبية متصارعة مع العصبية المركزية وأخرى متحالفة معها.[1]

ب- الصراع داخل التنظيمات:

يعتبر الصارع أحد نتائج ممارسات القوة داخل التنظيم، فالشائع أن جميع أفراد ووحدات التنظيم تمتثل وتطيع الأوامر، وأن يفعل الأفراد – كمرؤوسين- كل ما يطلب منهم طبقاً لتعليمات وتوجيهات رؤسائهم في العمل، وأن يقوموا بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتحقيق أهداف التنظيم، كل هذا الامتثال نتيجة لممارسة القوة الشرعية، إلا أن احتمالية نشوب بعض التوترات وظهور بؤر للصراع داخل التنظيم، فهذا ما يشير إليه "بيتر بلاو" (Peter Blau) بالشكل الثاني من نتائج ممارسة القوة.[2]

وينظر مفكري القوة والصراع في دراستهم للتنظيم باعتباره بيئة صراع تتعدد مصادره وأنماطه، ولا يمكن رؤية الصراع كمجرد علاقة بسيطة يسودها التوتر أو النزاع بين فرد وآخر، بل تتعدد مستوياته داخل التنظيم، وحتى على مستوى العلاقة بين فردين تبدوا عملية دراسة الصراع معقدة، نظراً لما تتصف به الشخصية من تعقيدات؛

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص68.

[2] اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. 1994، ص201.

ويصنف "دانيال كاتز" (D. Katz) الصراع التنظيمي إلى ثلاثة أنماط هي:[1]

1- الصراع الوظيفي (The functional conflict)، يوجد هذا النمط من الصراع على مستوى الأنساق الفرعية الداخلية للتنظيم، فلكل نسق معاييره وقيمه التي يسعى لتطويرها، والتي تحمل في طياتها مصادر الصراع بينها وبين معايير وقيم نسق فرعي آخر داخل التنظيم، أضف إلى ذلك أن الصراع يحدث بين الأنساق الفرعية بسبب التعارض بينها من حيث المهام التنظيمية لكل نسق؛

2- الصراع القائم بين الأنساق الفرعية التي تؤدي وظائف متماثلة، ويأخذ الصراع إما شكل المنافسة الشريفة أو قد يأخذ شكلا عدائيا مدمرا بين نسق فرعي وآخر؛

3- الصراع "الهيراركي" (Hierarchial Conflict)، يشير هذا النمط إلى الصراع بين جماعات المصلحة على مستوى التنظيم ككل، من أجل الفوز بمكانة رفيعة وتحقيق الهيبة، وتحقيق مكاسب مادية.

من جانب آخر، تقوم نظرية "أرثر ستنشكومب" (Arthur Stinchcombe) في دراسة الصراع التنظيمي على تصور افتراضي للتنظيم كوسط تتصارع القُوى بداخله من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد المادي، من ذلك ميّز بين جماعتين أساسيتين داخل البيروقراطيات كبيرة الحجم هما، العمالة التي تتقاضى رواتب سنوية، والعمالة اليدوية النقابية التي تتقاضى أجورا نظير ما تقوم به من عمل يدوي داخل التنظيم، وحدد "ستنشكومب" خمسة مصادر في مجال الصراع التنظيمي على النحو التالي – نوجزها كما يلي-:[2]

---

[1] محمد علام، المرجع المذكور سابقا، ص ص201-202.

[2] المرجع نفسه، ص ص207-209.

أ- التمييز بين أعضاء التنظيم على أساس الامتيازات المادية...؛

ب- التمييز بين أعضاء التنظيم على أساس النوع...؛

ج- النقابات الحرفية...؛

د- العمالة التنظيمية داخل البيروقراطية كبيرة الحجم...؛

هـ- العمالة الموسمية اليدوية...

ولم تأت نظرية "لويس كوزر" (Lewis Coser) للصراع من وحي إلهامه أو من خلال ملاحظاته المعمقة والمنظمة لظاهرة الصراع في مجتمعه الأمريكي أو أي مجتمع آخر، إنما جاءت من خلال إرهاصات فكرية حصل عليها من خلال:[1]

- نقده للنظرية البنائية الوظيفية التي أكدت على تكامل الحياة الاجتماعية وعدم تأكيدها على جانبها الصراعي؛
- ونقده لنظرية "رالف دارندروف" الصراعية عندما قللت من أهمية وظائف الصراع الإيجابية التي لها أهمية عالية في الحفاظ على وجود النظام الاجتماعي؛
- والإرهاص الآخر الذي كان أكثر بروزا في نظريته هو فكر المفكر الألماني "جورج زيمل" الذي أكد على الجوانب الإيجابية للصراع واشتراك الوجدان والعاطفة في العملية الصراعية؛

وأما أسباب الصراع فأرجعها "كوزر" إلى ما يلي:[2]

- كلما شعرت الجماعة المحرومة والمسلوبة من حقوقها وأهدافها دفعها ذلك بالسؤال عن إعادتها (أي إعادة توزيع المصادر النادرة كالسلطة والنفوذ والاعتبار والسمعة في

---

[1] رحالي، المرجع المذكور سابقا، ص29.

[2] المرجع نفسه، ص30.

الممارسة الفعلية للحقوق والواجبات)؛

- وهذا بدوره يزيد احتمال ظهور الصراع بينها وبين الجماعات المتسلطة والسالبة لحقوق وواجبات الجماعات الأخرى؛
- كذلك كلما قلت قنوات تصريف وتنفيس الضغط الممارس من قبل الجماعة المتسلطة على الجماعة المسلوبة، دفعها إلى السؤال حول شرعية توزيع المصادر النادرة بشكل عادل ومتكافئ؛
- كذلك كلما قل الحرمان النفسي والعاطفي للجماعة من قبل الجماعة المتسلطة، وازداد كبحها لرغبات وحاجات الجماعة المسلوبة زاد احتمال الصراع بينهما؛
- وكلما قلّت نقلة أعضاء الجماعة المسلوبة من الصعود على السلم الاجتماعي، زاد احتمال الصراع بينهما؛

فجميع هذه العوامل في نظر "كوزر" تزيد من احتمال وقوع عملية الصراع بين جماعتين متباينتين في القوة والنفوذ والسلطة والمركز الاجتماعي والهيبة.

4-2-2-2- مراحل الصراع في المؤسسة:

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج، النموذج الذي اقترحه الكاتب "لويس بوندي" (Louis R. Pondy)، ويعتبر من بين النماذج الأكثر قبولا

وانتشاراً في هذا الصدد؛[1]

يرى "بوندي" أن الصراع يمرّ بخمسة مراحل وهي:[2]

أ- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسبِّبة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد، والتباين في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، أي بمعنى آخر في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر الصراع، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا؛

ب- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع بينها، وأيضا إدراك أطراف الصراع أهمية الخلافات والصراعات بالنسبة لمصالحها؛

ج- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا، أي في هذه المرحلة ينشأ شعور انفعالي عاطفي لدى أطراف الصراع وهو شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق والتوتر والغضب التي تشجع في إبراز وظهور الصراع؛

---

[1] رحالي، المرجع المذكور سابقا، ص70.

[2] المرجع نفسه، ص ص70-71.

د- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق وسلوكيات مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى، أي في هذه المرحلة يظهر هنا الصراع ويصبح مكشوفا ويتم التعبير عنه سلوكيا (التغيب عن العمل، التمارض، الإهمال)؛

هـ- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون والتفاهم بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أوكبته أو تجنبه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أطراف الصراع، فإن هذا من المحتمل أن يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك، والصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.

4-2-3- التجنب كاستراتيجية علاقاتية:

ومن خلال عمليات التفاعل تنتج سلوكات التجنب والمنافسة وغيرها داخل شبكة العلاقات الداخلية للتنظيم، فسلوك التجنب من أهم السلوكات التي يلجأ إليها الأفراد والجماعات لتحقيق استراتيجياتهم، ويكون هذا السلوك استجابة لمواقف مختلفة، فيكون بسبب موقف الضعف الذي يكتنف صاحب هذا السلوك بحجة الخوف من العقاب، أوبسبب موقف القوة الذي يكون فيه، كأن

يتجنب الشخص الآخرين بسبب طبيعة المنصب الذي يوجد فيه، والذي يتوفر على الكثير من الخدمات والمصالح التي يطلبها ويرغب فيها الأخرون بكثرة،... ومن العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضّل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي، أي بين المرؤوسين فقط، ...وهناك من يسلك سلوك التجنب تفاديا لأي شكل من أشكال المواجهة والصراع، أو لأسباب تتعلق بتجربة سيئة مع ذلك الطرف، وهناك من يتجنب إلقاء السلام سواءً على الزميل أو الرئيس، أو ربما يستعمل أسلوب التجنب للضغط على الطرف الآخر من أجل إخضاعه أو عزله لعدله عن موقفه الصائب أو الخاطئ، خاصة وأن قرار التجنب يُتّخذ ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية.[1]

ويمكن أن يمتد التجنب إلى الفئات المهنية والثقافية بسبب الحساسيات التي بينها، فيتجنب المهندسون والتقنيون الجماعات الإدارية، ويتجنب الموظفون القدماء الموظفين الجدد بسبب شعورهم بالتفوق بالخبرة، واختلاف الأجيال، أو يتم تجنبهم حتى لا تحصل عملية انتقال الخبرة ومن ورائها السلطة، ويمكن أن يكون التجنب في اجتماعات المؤسسة، إما بالتغيب الكلي أو عدم التدخل والمواجهة، أو التهرب من الأسئلة والاستفسارات، خاصة إذا كان المتجنب قليل الخبرة والكفاءة، والتجنب يكون استراتيجية لتغطية الضعف الداخلي وعدم التحكم،... أما التجنب الخاص بالفئات الثقافية فيرجع إلى التقسيم الاجتماعي خارج المنظمة سواء كان عرقيا أو دينيا أو إيديولوجيا أو ثقافيا أو سياسيا، بحيث تتجنب الفئات غير المتجانسة ثقافيا الاتصال فيما بينها لعدة أسباب، إما بسبب الخوف على هويتها أو بسبب شعورها بالتفوق على الثقافات الأخرى، أو شعورها بأن الثقافات الأخرى تقلل من شأنها أو تحمل مواقف سلبية منها لذا تتجنبها، وتنتقل هذه المشاعر إلى داخل المنظمة لتشكل أفعال العاملين ومواقفهم وربما قراراتهم الرسمية، بحيث تظهر هذه التقسيمات

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص ص185-186.

السوسيوثقافية في المطعم وفي أوقات الفراغ وفي وسائل النقل وربما في المكاتب أيضا، وبين الحين والآخر تفسر السلوكات الرسمية وبعض القرارات بسبب هذه الخلفية الثقافية.[1]

ويستند التجنب إلى مجموعة من القوانين نذكرها:[2]

– كلما قل الاتصال بالطرف الآخر زادت احتمالات التجنب المستمر؛

– كلما تباينت الخصائص الثقافية والمهنية والاجتماعية للعاملين زادت احتمالات التجنب؛

– كلما كانت مواقف الأطراف سلبية فيما بينها لأسباب مهنية أو ثقافية أو اجتماعية أو شخصية زادت احتمالات التجنب؛

– كلما زاد الخوف من الطرف الآخر بسبب سوء المعاملة أو بسبب السلوك الانتقامي زادت احتمالات التجنب؛

– كلما كانت مواقف أحد الأطراف ضعيفة بحيث لا يمكنه الدفاع عن نفسه زادت احتمالات التجنب؛

– كلما زادت حاجة الآخرين إلى شخص ما، زادت احتمالات تجنبه لهم إلا مع الأطراف التي تربطه معهم علاقات مصلحة؛

– كلما زاد ضغط المهام التي يتولاها الرئيس اتجاه المرؤوسين زاد احتمال تجنبه لهم؛

– كلما ضعفت العلاقات الانسانية زادت احتمالات التجنب؛

– كلما تباينت مصالح الأطراف زادت احتمالات التجنب بينهم؛

– مهما كان الصراع ظاهرا أو خفيا، استُعمِل التجنب كأحد استراتيجيات إدارته؛

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص187.

[2] المرجع نفسه، ص188.

أما استراتيجية أو أسلوب التجنب في مواجهة الصراع، فقد تتمثل في تجنب موقف الصراع وإنكار وجوده، دون الاكتراث لأسبابه أو أطرافه، أي الانسحاب من مواجهة الصراع وتجاهله وعدم منحه أي اهتمام، ونجد أن كل من "بليك وموتون" (Blake & Mouton) يعتبران التجنب استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وقد قدم الكاتب "الهيجان" في مؤلفه حول ضغوط العمل جانبا من أسلوب التجنب مثل "أن يهمل المدير مواقف الصراع تماما، فيتهرب من المسؤولية على أمل أن يتحسن الموقف بمرور الزمن؛ عموما، قد يلجأ المدير لهذا الأسلوب من أجل تأجيل المواجهة إلى ظرف آخر أكثر ملائمة أو في انتظار أن تهدأ الأمور ومن ثم يعالجها، أو لأن الصراع بسيط بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد والوقت"، غير أنه باعتبار هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد أسباب ومصادر الصراع فإنه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يزيد سوءاً، مؤثرا بذلك سلبا على سيرورة العمل بالمنظمة، وعليه، يعاب على هذا الأسلوب ما يلي:[1]

- يعطي انطباع لدى الأفراد بعدم اهتمام الإدارة بهم أو بآرائهم ومشاكلهم؛
- يعطي انطباعا لدى الأفراد بقبول الإدارة للصراع والسماح به مما يؤدي إلى تنامي الصراعات بالمنظمة؛
- لا يصلح هذا الأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي إلّا في الأجل القصير.

4-2-4- علاقات التحالف التنظيمي:

يُعرَف مفهوم التحالف بصورة خاصة في الاقتصاد، وربطه بالبُنى المؤسساتية من حيث

[1] https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/612/5/2/189157.

التعاون والشراكة فيما بينها في إطار التحالفات الاستراتيجية، ونجده مثلا في بعض دراسات علم النفس التنظيمي تحت مسمّى "تحالف العمل" (Alliance de travail)؛ وعموما فقد عرّف "عاطف غيث" في مؤلَّفه "**قاموس علم الاجتماع**" مصطلح تحالف (Alliance) ابتداءً بأنه: "ارتباط قائم بين شخصين أو جماعتين أو أكثر في نطاق جمعية مشتركة، تواجه قُوى خارجية معارضة"؛ بيْد أن هذا المفهوم لم يحظى بعدُ بالدراسة والتحليل للإلمام به في سوسيولوجيا التنظيمات.

فالتحالف من خلال اعتباره استراتيجية جماعية يمكن أن يسلك في التنظيمات منحى تعزيز التعاون، أو استراتيجية في الصراع، أو كأداة للمنافسة، وهي الصور الثلاثة للتحالف في نظر "ناصر قاسيمي"، وأضاف أن التحالف يكون في حالة الشعور بالخطر الناتج عن تهديد الخصم في مصالح الطرف الآخر أو في وجوده، فيلجأ إلى التحالف لتغطية النقص الموجود في إمكانيات الشخص أو الجماعة، ويتم اختيار الطرف المتحالف معه بطريقة مقصودة، نظرا لتوفر عوامل القوة التي يفتقدها الطرف الآخر لتتم عملية التكامل بين أطراف التحالف، ويكون التحالف ظاهرا أو خفيا حسب طبيعة الاستراتيجية التي يختارها المتحالفون، ويمكن أن يختلف حسب حالات الصراع أو المنافسة أو التعاون، فهو أقوى في حالة التعاون ويتجاوز إلى التضحيات القصوى من طرف الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، وفي حالتي المنافسة والصراع فأنه يُؤخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف لدى كل الأطراف، والاستراتيجيات المناسبة لكل حالة، وأشكال المواجهة التي التي يتم اختيارها، وهنا تتدخل نظرية الألعاب بقوة في تفسير سلوك الأطراف المتحالفة، نظرا لأنها تأخذ في الحسبان سلوك الآخرين واحتمالات الخسارة والربح وردود الأفعال عند كل استراتيجية، ... فالتحالفات يمكن أن تكون معلنة كما يمكن أن تكون خفية، هذه الأخيرة قد تكون أخطر من الأولى، لأننا نتعامل مع أطراف قد تكون في الواقع ضدنا، فتأخذ المعلومات الهامة وتطّلع على

استراتيجيات الخصم فتتحول إلى الطرف الآخر ليستخدمها.[1]

وتستند سياسة الصف والتحالف إلى عدة شروط منها تجانس المتحالفين من خلال المميزات التي يختصون بها، وهي الخصائص النفسية والتعليمية والمهنية، فداخل الفئة المهنية الواحدة تكون المشاعر متقاربة وكذلك أفكارهم وقناعاتهم، فوضعيتهم أمام الجماعات الأخرى تجعلهم أقرب إلى التجانس والتفاهم، لكن المنافسة بينهم من أجل الترقية والمصالح تكون شديدة "وأغلبها خفية"، ويقابل هذا السلوك وذاك نفورٌ وعدم تعاونٍ مع الخصوم.[2]

ويمكن استنتاج بعض الافتراضات التي تخص فعل التحالف داخل المنظمة:[3]

– كلما زادت المخاطر التي تحيط بأحد الأطراف زادت احتمالات البحث عن متحالفين لمواجهة تلك المخاطر؛

– كلما شعرت الأطراف بوحدة الخطر ووحدة المصير زادت احتمالات التحالف؛

– كلما اقتنع أحد الأطراف بعجزه منفردا عن مواجهة المخاطر التي تهدده زاد احتمال البحث عن متحالفين؛

– كلما قدم المتحالفون تضحيات في مستوى المخاطر زاد احتمال تحقيق أهدافهم؛

– كلما زالت المخاطر التي تهدد الأطراف زادت احتمالات ضعف التحالف؛

– كلما عجز المتحالفون عن تسطير أهداف أخرى تراجعت قوة التحالف.

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص ص193–194.

[2] المرجع نفسه، ص195.

[3] المرجع نفسه، ص196.

4-2-5- علاقات التماسك بين جماعات العمل:

يحتل مفهوم التماسك أهمية خاصة في محاولات فهم سلوك فرق العمل في التنظيمات، وذلك لما يمتكه من تأثير محتمل على فعالية الفريق وأدائه ومنه على فعالية المنظمة وأدائها، فأحد المحددات الواضحة لبنية الفريق هو قوة تماسك أعضائه، والتي حسب "رانسيس ليكارت" (Rensis Likert) لا تتحقق إلا ببنية علاقات عمل خالية من الصراعات وقائمة عل الثقة والوفاء بين الأعضاء، بحيث تعمل عل انخراطهم في قيم الفريق وأهدافه والولاء له؛

إلّا أن مفهوم التماسك في التنظيمات تطور هو كذلك مع تطور المنظورات التي تعالجه، فبعدما كان التماسك في التنظيمات يشير سابقا إلى الجماعة وحياة الجماعة، أصبح مع تطور العلوم السلوكية والتنظيمية يتحدد من خلال عدّة أبعاد تتفاعل فيما بينها، وتذكر (Terence Hopkins) في هذا السياق أن ظاهرة تماسك فرق العمل تنتج عن عمليات التفاعل المختلفة والتي هي محصلة عمليات تتحقق من خلال التكامل بين الأفراد، فتماسك فرق العمل لا ينحصر في الولاء لها وحسب، بل يمثل أيضا جهود أعضائها للتعاون ومستوى دوافعهم للتعاون بما يضمن إنجاز المهام يحماس وكفاءة لتحقيق الفعالية، وليس هذا فحسب، بل ويتضمن تماسك فرق العمل كذلك موافقة الأعضاء على الأهداف المقررة وكيفية تحقيقها ومعاييرها وبناء الأدوار وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بها.[1]

لاحظ "بيتر بلاو" أن الناس يدخلون في تبادل اجتماعي لأنهم يحصلون على مكافآت، وسُمّيت عملية إدراك هذه المكافآت بالتجاذب الاجتماعي، وإذا خلت العلاقات من هذا التجاذب فلن

---

[1] جلال بوكرومة: الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات –مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA أنموذجا-. مذكرة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. 2014، ص154.

يكون هناك تبادل، ومن خلال العلاقات مع الآخرين يستنتج الفرد حاجات الآخر ثم يقدم له ذاته ويشعره بأن له المؤهلات لذلك، ويقنعه بأنه يمثل أفضل الصفات ذات القيمة التي يرغب فيها الآخر، وهكذا يتحقق التبادل ثم يتحقق التوافق في الدور، ويحتفظ كل طرف بحق مطالبة الآخر بالمكافأة، ويحاول الفاعلون التأثير في بعضهم البعض من خلال التنافس حيث يظهر كل واحد المكافأة التي لديه ليجبر الآخر على تبادل مكافأة أكثر قيمة، أما فئات المكافآت فتتمثل في المال والقبول الاجتماعي والتقدير والاحترام والإذعان.[1]

ولتماسك فرق العمل حسب Mullen & Cooper ثلاثة أبعاد هي: الانجذاب الشخصي (للأعضاء فيما بينهم وللفريق كفكرة)، فخر الانتماء (للفريق)، الالتزام بالأداء (أداء المهام المنوطة بهم في فريق العمل)؛ والتي لا تكون إلّا بتواجد روابط نفسية، اجتماعية وتنظيمية تعمل على ترسيخها في روح الفريق، وحول هاته الروابط يذكر عادل محمد زايد (نقلا) أنه يسود داخل جماعات وفرق العمل عدة أنواع منها، تحقق في تجمعها وتفاعلها ما يسمى بتماسك الجماعة أو الفريق هي:[2]

- الروابط الوجدانية (Liens affectif):

هي الروابط الخاصة بمشاعر الحب والكره، والتقبل والنبذ السائدة بين أفراد الفريق، وتظهر عادة في انتشار التعاون والمحبة بينهم، حيث يهبون لمعاونة بعضهم تلقائيا من أجل تسيير حياة الفريق، ويتقبل أعضاء الفريق اختلاف وجهات النظر بصدر رحب، ما يساعد على تطور أساليبهم في الأداء، وبمعنى آخر، لا يكون اختلاف وجهات النظر مدعاة للثورة والغضب والتفكك

---

[1] قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع المذكور سابقا، ص167.

[2] بوكرومة، المرجع المذكور سابقا، ص ص154-156.

الاجتماعي داخل الفريق، وهذا كله يؤدي إلى تماسكه، فلا يرغب أحدهم في تركه أو مغادرته ويكون كل عضو فيه فخورا بانتسابه إليه، وبصفة عامة ينتشر بين الأعضاء الشعور بـ"النحن"؛

- الروابط المستمدة من السلطة والقوة (Liens de force):

للسلطة والقوة داخل الفريق أربعة مصادر هي: قوة الإثابة والعقاب، القوة الرسمية، القوة التوحدية (أي التوحد حول فكرة الفريق وأهدافه)، وأخيرا قوة القائد، ويظهر هذا النوع من الروابط في مشاركة كل عضو من أعضاء الفريق في مسؤولية تنظيم أنشطته وتنفيذها، تبعا لما لديه من مصادر القوة، فعيرف كل منهم ما يجب عليه عمله، ومع من يعمل، ومتى يعمل، وكيف يعمل؟ ويكون ذلك من خلال تنظيم شامل يضعه الفريق بتوجيه من القائدوالتنظيم، وبناءً على هذه الروابط يسهل ضبط الفريق والسيطرة عليه، دون إفراط أو تفريط، إذ أن الإفراط في الضبط يجعل المحافظة على بنية الفريق مسؤوليةالقائد فقط، كما أن التفريط في الضبط يؤدي إلى الفوضى والاضطراب، وتؤدي هذه الروابط إلى سرعة اتخاذ الفريق للقرارات، لأن السلطة تكون موزّعة، ولأن الجميع يشارك في اتخاذ القرار ومستعد للمشاركة في تنفيذه ، ولأن الجميع مستعد لتقبل المخالفة في الرأي بطيب خاطر، ودون قسر أو قهر،كذلك، يساند قائد الفريق من يوكل إليهم تنفيذ المهام، ولا يتصيد لهم الأخطاء؛

- روابط الاتصال (Liens Communicationnels):

لا تستمر الفرق عندما تكون الاتصالات بين أعضاءها غير سوية أو غير مناسبة، ويظهر هذا النوع من الروابط في وجود قدر مشترك من المعلومات التي تهم الفريق، فلا يحتفظ القائد بكل المعلومات، كما لا يُغرق الفريق بالمعلومات، ويحرص كل فرد على أن يشارك غيره بما لديه من

معلومات تهم الفريق، وتساعد في تسيير أمور حياته، أي أن شبكة المعلومات لا تكون من القمة للقاعدة فقط، بل من القاعدة للقمة وبين الأعضاء كذلك، وهذا من شأنه أن يقلل من مشاعر النبذ والعداوة، ويزيد فرص تأثير كل عضو من أعضاء الفريق في الآخر؛

- الروابط المستمدة من وجود هدف مشترك (Liens d'objectifs):

من المعروف أن وجود هدف مشترك يسعى الفريق نحو تحقيقه، أمرٌ يؤدي إلى وحدته وتماسكه، وإلى تنظيم العمل وتوزيع الأدوار توزيعا مناسبا بداخلها، ويظهر هذا النوع من الروابط من خلال معرفة أعضاء الفريق للأهداف المشتركة التي يسعى نحو تحقيقها وكيفية تحقيقها، ومن ثم يكون كل عضو مستعد لأن يتعلّم كل ما هو جديد، فيؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف وإلى تأدية ما يجب على الفرد أن يؤديه من مهام، فلا يسعى إلى التهرب من أدائها، أو البحث عن طرق وأساليب ملتوية أو منحرفة لأدائها، كما يكون الفرد منتظماً، ملتزما ومتفانيا في أداء مهامه في مواعيدها، وفضلا عن ذلك، يكون كل عضو مستعد لتحقيق درجة من التوفيق أو التكامل بين أهدافه الشخصية وأهداف الفريق.

خلاصة الفصل:

تبين مجرد ملاحظة البنية التركيبية لأشكال علاقات العمل السائدة في تنظيم معين، خاصة ضمن نطاق التنظيميات الصناعية الكبيرة، والتي تضم عددا كبيرا من العمال، أنّه من المهم الإحاطة بالفهم لأشكال علاقات العمل المتداخلة فيما بينها، سواءً بدت متجانسة أو غير متجانسة، كتحديد علاقات التعاون وعلاقات الصراع ضمن مشروع دراسة ما، وقد يترجح عند الباحث بعد حوصلة استكشاف الميدان، أن ظاهرة علاقة عمل معينة تطغى بمؤشراتها على أشكال العلاقات الأخرى، وتأخذ معالمها زخما تنظيميا تجعل الباحث يضعها في قمة متغيرات دراسته، غير أن هذا التركيز لا يُحيده عن دراسة أشكال العلاقات التي ترتبط ضمنيا مع تلك العلاقات، من أجل فهم وتفسير شامل للتنظيم محل الدراسة، والابتعاد خصوصا عن "الصورة النمطية" التي ينطلق منها العديد من الباحثين في دراسة التنظيميات الصناعية الجزائرية؛

من جانب آخر، إن مثل دراسة الاتصال التنظيمي أو علاقات الاتصال في التنظيم لا تؤدي فعليا وفي غالب الدراسات معنى دراسة علاقات العمل بالمجمل أو حتى الصراع أو السلطة على سبيل المثال، وذلك بالنظر إلى تحصيل شيئ يسير من فهم هذه الأخيرة، ويمكن أن يكون ظاهر موضوع الاتصال وصورته لدى المختصين، وكذا تداخله مع الاتجاه الإعلامي، وفهم عامة الناس، كلها عوامل أمدّته بالحدود الموضوعية وقلصت من مرونة وبراعة طرحه علميا في مادة علم الاجتماع، فالحاصل أن الطريقة التي ذكرنا آنفا تكلف الباحث جهدا ووقتا، لكن نتائجها العلمية ذات جودة، ونرى أنه من الأفضل أن تؤدّى في إطار فريق عمل يُقسَّم فيه المشروع إلى مهامٍ فرعيــة.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد:

تعدّ أسس الدراسة من الناحية المنهجية في البحث الاجتماعي مفاتيح الباحث للولوج إلى أرض واقع الظاهرة المدروسة، وبها يتَّخذُ مساراً وطريقةً محددة للوصول بسؤالات إشكالية الموضوع إلى ميدانها الذي يفصل فيها، عندها نستطيع أن نحكم على العديد من المسائل حسب مستوى دقة وموضوعية النتائج المتوصّلِ إليها، بالتالي هي مجموعة من المناهج والأدوات المنهجية والطرائق المتبعة، تبدأ من مرحلة تحديد مجتمع البحث، ثم مجالات الدراسة المكانية والزمانية، وتمر بمرحلة اختيار ما يتلاءم من المناهج وأدوات جمع المعلومات، لتنتهي بمرحلة التنفيذ بجمع وتفريغ ثم قياس وتحليل المعلومات، حتى يُمكن للباحث أن يخلُصَ إلى نتائج تُثبت أو تُنقِض افتراضاته الأولية للدراسة.

5-1- المنهج المتّبع في الدراسة:

يعني المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، "إنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"[1]، ... وبشكل عام، فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"[2]، ومعناه إذن "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامّة..."[3]؛

وقد استخدمنا في هذه الدراسة **المنهج الوصفي** الذي يتناسب مع موضوع الدراسة في حدود الإمكانيات المتاحة في الميدان، وحسب مستوى قابلية تعاون فريق العمل المكلف بمساعدة إنجاز البحوث العلمية الوافدة على التنظيم، "فيلجأ الباحث إلى استخدام هذا الأسلوب حين يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق أن أُجرِيت عن هذه الظاهرة، ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم أفضل لها، أو في وضع سياسات أو إجراءات مستقبلية خاصة بها"؛[4]

فالبحوث الوصفية كرصد حالة أي شيء، سواءً كان وضعا فيزيقيا ...أو حتى أنماط من التفاعل بين البشر (كالتنافس أو التعاون أو الصراع... إلخ)، وقد يكون هذا الرصد أو الوصف كيفيا أو يعبر عنه رقميا أو كميا، كما أنه قد يرتكز على وضع قائم في وقت معين أو يكون تتبعيا

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2007، ص99.

[2] عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي. ط3. الكويت: وكالة المطبوعات. 1977، ص4.

[3] المرجع نفسه، ص5.

[4] بوحوش، محمود الذنيبات، المرجع المذكور سابقا، ص137.

أي يستمر لفترات طويلة أو يجري على مرات متعددة، كما أنه قد يكون لخصائص ظاهرة أو سطحية ويكون متعمقا، ...كما تصنف إلى بحوث وصفية آنية أو تتبعية أو مقارنة، وإلى بحوث مسحية ودراسة للحالة، ويلاحظ هنا بالطبع تداخل أسس التصنيف؛[1]

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين؛ ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.[2]

ومن حيث الأساليب المتممة للمنهج الوصفي يمكننا اعتبار المنهج الكمي الإحصائي وسيلة مكملة هامة لتقديم ذاك الجرد من المعطيات في صورة كمية ذات معنى ودلالة، ومن ذلك نجد أن "التحليل الإحصائي يكون أكثر استخداما في الدراسات السببية، أي التي تهدف إلى البحث عن أسباب الظاهرة، من خلال وضع الاستمارة واستخراج التكرارات في شكل جداول تكرارية، أو في شكل رسوم بيانية، يستهدف الباحث من خلالها ملاحظة النسب المئوية المتعلقة بكل سؤال وبكل فرضية".[3]

5-2- التقنيات والأدوات المنهجية المستخدمة:

يعتبر موريس أنجرس خطوة اختيار تقنية البحث وأداتها المنهجية "مرحلةً للبناء التقني للبحث"، فبها يُخوَّل للباحث الوصول إلى فحص الواقع وتمحيص أخبار الظاهرة الاجتماعية المدروسة، ويضيف "بأن قرار تبني الباحث لتقنية دون أخرى يتوقف على التقييم الموضوعي

---

[1] بوحوش، محمود الذنيبات، المرجع المذكور سابقا، ص ص137-138.

[2] المرجع نفسه، ص139.

[3] ناصر قاسيمي، عبد السلام لراري: المنهجية التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج. البليدة: دار التل للطباعة والنشر. 2021، ص42.

لإمكانياتِ التقنيةِ نفسَها وكذا حدودها، وذلك انطلاقا من تحديدنا لمشكلة البحث، وعليه فإن معرفة مميزات وكذلك مزايا مختلف تقنيات البحث وعيوبها يُعتبر أمرا أساسيا".[1]

والتقنية الأساسية التي استخدمناها في هذه الدراسة هي التحقيق عن طريق **الاستمارة**، "يرتكز هذا التحقيق على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوَبين تكون في الغالب مُمثِّلة لمجتمع إحصائي معين؛ تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوَبين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية، وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة، أو أي نقطة أخرى تهمُّ الباحثين".[2]

تعتبر الاستمارة التي تُعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، ... وفي حالة وجود المستجوِب فإنه دوره لا يكتسي أهمية كبيرة.[3]

... وبالرغم من قلّة عدد المستجوَبين، فإنه يمكننا التوصل إلى استنتاجات مطمئنة بالقدر الكافي، وبالأخص، في كل ما يمكن أن يعود إلى عملية جَرْد مبني من المواقف، والتصورات والسيرورات، ...الخ.

وبالنسبة لموضوع دراستنا حول أثر التسيير الأجنبي للمؤسسة الصناعية العمومية – في إطار الشراكة الأجنبية– في على علاقات العمل، فقد اشتمل استبيان الأسئلة الموزع في ميدان هذه

---

[1] موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية–، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرين. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر. 2006، ص 184.

[2] كيفي، فان كمبنهود، المرجع المذكور سابقا، ص226.

[3] أنجرس، المرجع المذكور سابقا، ص204.

الدراسة إضافة إلى أسئلة حول البيانات الشخصية للمُستجوَب، على أسئلة تناولت الوقائع كسؤال المستجوَب عن وقت عِلمه بدخول المصنع رحلة الشراكة الأجنبية، وأخرى تناولت الآراء والمواقف والتفضيلات ...إلخ، مثل سؤال المُستجوَب عن موقفه من الشراكة الأجنبية في المصنع، وتقييمه لجودة العلاقات المهنية في المصنع في ظل تلك المرحلة؛ أمّا من ناحية صياغتها فقد تنوعت بين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة سواءً في شكل لائحة من الإجابات، أو سؤال طلب ترتيب اقتراحات معينة، أوبهدف المقارنة بين حالتين؛ وعموماً لقد تضمن استبيان البحث على أربع محاور أسئلة، يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية للمبحوث تمثلت في (5) أسئلة، بينما تتعلق المحاور الثلاث الأخرى بفرضيات الدراسة الثلاث تبعاً، بـ (11) سؤالا، و(09) أسئلة، و(12) سؤالاً، لكل واحد منها بالترتيب، بغض النظر عن تفرع بعض الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مغلقة أخرى أو مفتوحة، وتم تحكيم نص الأسئلة بمعيّة الأستاذ المشرف قبل البدء بالتقصي.

علماً أنه قد تم بدايةً برمجة توزيع (60) استمارة أسئلة، ليتم في واقع الأمر تقديم أكثر من (50) استمارة عبر مراحل متواترة، بعد ذلك تم استرجاع **(41)** استمارة أُجِيب عن جلّ أسئلتها وعُدَّت مقبولة للاستخدام – بمعنى غيرِ ملغاةٍ لعارض ما-.

واستخدمت المقابلة الشفهية الحرة وغير الموجّهة مع مجموعة متنوعة و"عرضية" من عمال وإطارات المصنع، من بعد تشكلِ الفكرة الأولية حول الموضوع، **كتقنية مساعدة** للاستمارة، ونستطيع القول أن بعض هذه المقابلات سبقت عملية توزيع الاستمارة، وبعضها الآخر في أثناء توزيعها، بحسب الظروف الممكنة، وتم اللجوء إليها بهدف التعرف بعمق عن تفاصيل الظاهرة المدروسة، والكشف عن بعض أسبابها، وبوجه عام بقصد الفهم، حيث كتَبَ "أنجرس" "... تستعمل المقابلة عادة إمّا للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا، أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل

إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وإما للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث؛ كما أننا نهدف من خلال استخدامنا لهذه الوسيلة ليس فقط إلى حصر الوقائع، بل وإلى التعرف أيضا على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها".[1]

5-3- مجالات الدراسة:

تتفرع مجالات الدراسة الحالية إلى:

5-3-1- المجال المكاني:

تمّ إنجاز الشطر الميداني لهذه الدراسة أساسا على مستوى مصنع الأسمنت **(SCMI)**، ونظرا لدرايتنا بالصعوبة الميدانية في هذا المجال بالتحديد، قمنا باستغلال محدد للمحيط الصناعي والاجتماعي للمصنع، الذي يرتبط بموضوع شراكة "لافارج" بالمصنع تقنياً واجتماعياً.

*** التعريف بالمصنع:**

عُرِفت مؤسسة الأسمنت لمتيجة **(SCMI)** بمفتاح، كإحدى أهم المصانع الجزائرية في مجال إنتاج وتسويق الأسمنت، حيث يناهز عُمر ونشاط هذه المؤسسة قُرابة الخمسين سنة، وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA)، وتعتبر الآن أحد فروع المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر **(GICA)** (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie)؛ وكانت تَتْبع بداية لـ "الشركة الوطنية لمواد البناء" (SNMC)، إلى غاية سنة 1982، حين تمت إعادة هيكلة هذه الأخيرة ما تولد عنه أربع مؤسسات جهوية للأسمنت، وسط، غرب، شرق، وشلف (ERCC, ERCO, ERCE, EPE-ECDE)، فيصبح مصنع (SCMI) أحد فروع "المؤسسة الجهوية لأسمنت الوسط" (ERCC)،

[1] أنجرس، المرجع المذكور سابقا، ص197.

حتى 1998 ليتم تحويل وحدات الانتاج الإقليمية إلى "شركة مساهمات"، ثم بعد ذلك كل هذه المؤسسات الجهوية سُيِّرت عن طريق " شركة تسيير المساهمات" – صناعة الأسمنت– (SGP- Société de Gestion des Participations- « Industrie des ciments »، أو (SGP- GICA)، والتي شُكلت في جانفي 2002، للوصول في الأخير سنة 2009 إلى مجمع **(GICA)**، الشركة الأم لكل مصانع الأسمنت العمومية في الوطن.

تقع شركة الأسمنت لمتيجة في بلدية مفتاح ولاية البليدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 29، الذي يربط بين بلدية مفتاح ببلدية خميس الخشنة شرقا، وبلدية الأربعاء غربا، وتقع على بُعد 27 كلم من الجزائر العاصمة، ويتربع المصنع على مساحة قدرها 43 هكتار، هذا ما أعطى للمصنع مكانة تاريخية وموقع استراتيجي هام في الخارطة الوطنية للثروات الطبيعية؛

وقد سُجِّل مشروع مصنع الأسمنت بمفتاح في إطار المخطط التنموي 1973/1970 بقرار رقم 71–20 المؤرخ في 10 مارس 1971، وتم إنجاز هذا المشروع بحصة قُدّرت تكلفة إنجازها بـ 680,000,000,00 دج، عوضا عن التكلفة المقدرة بـ 360,600,000, 00 دج؛ أما فيما يخص مراقبة إنجاز المشروع فقد كان من قِبل مكتب الاستشارة الهندسية الكندي (Surveyer, Nenninger et Chênevert S.N.C) ؛

وبالنسبة للشركات الأساسية المنفذة لهذا المشروع هي:

- KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES LTD (K.H.I)؛
- FIVE CAIL BABCOCK (F.C.B).

إنطلق العمل بالورشات بتاريخ 1975/01/31، وتم إشعال الفرن في 1975/05/06، وكانت بداية إنتاج الأسمنت بتاريخ 1975/09/01، وثم تسويق الأسمنت بتاريخ 1975/11/06.

المصنع متحصل على شهادة إدارة الجودة (Management Qualité ISO 9001 VERSION 2015)، ونال شهادة المقياس الجزائري "تاج" (TEDJ).

*** المواد المستعملة لإنتاج مادة الأسمنت ومصادرها:**

- ✓ **الكلس (Calcaire):** يتم نقل هذه المادة من مقلع الجبل المقابل للمصنع، والذي يقع على بعد 1 كلم، بعد العملية الدورية لتفجير الأحجار الكلسية، عن طريق شاحنات ضخمة إلى الآلة المكسرة، لتُنقل بعد ذلك الحجارة أقل حجما إلى المصنع عبر الأشرطة الناقلة؛
- ✓ **الصلصال (Argile):** تُجلب هذه التربة بدورها من مقلع يقع على بعد 4 كلم شرق المصنع، تُنقل بواسطة الشاحنات؛
- ✓ **الرمل (Le Sable):** يتم نقلها من مناطق مختلفة حسب الظروف، مرة من "حمام ملوان"، أو من "بوسعادة"...، من خلال الشاحنات؛
- ✓ **معدن الحديد (Le Fer):** يتزود المصنع بمعدن الحديد من منجم "الروينة" بولاية عين الدفلى بواسطة الشاحنات أيضا، والتابع لوحدة الإنتاج الوطنية "فارفوس" (Ferphose)؛
- ✓ **الجبس (Le gypse):** يتزود كذلك بهذه المادة من محجرة المدية.

*** تسيير مجمع لافارج (Lafarge) لشركة أسمنت متيجة "SCMI" 2008-2018:***

تمت هذه الشراكة من خلال عقد نقل أسهم إلى شركة "لافارج" بنسبة 35% من رأس المال، دُعِّم بعقد تفويض تسيير "شركة أسمنت متيجة" إلى الشريك الأجنبي، لفترة 10 سنوات قابلة للتجديد، بدْءاً من 2008/07/01 تاريخ النفاذ –المحدد في العقد–، إلى غاية 2018، تاريخ انتهاء

---

* للمزيد من التفصيل والتوسع في هذه النقطة يمكن الاطلاع على الفصل الثاني، وبالتحديد المبحث المعنون: نماذج الشراكة الأجنبية في قطاع صناعة الأسمنت، وبصفة خاصة معطيات مجلس المحاسبة.

عقد الشراكة دون عملية تجديده؛ يُذكَر أن فترة الشراكة هذه تخللتها مرحلة مهمة بالنسبة لشركة "لافارج"، وهي انصهارها في المجمع السويسري العملاق لإنتاج الأسمنت "هولسيم" (Holcim) في سنة 2015، لتصبح بعدها بعلامة "لافارج هولسيم" (LafargeHolcim).

وهذا توزيع مناصب المسؤوليات التي تقلّدتها الإطارات الأجنبية في تنظيم المصنع محلّ الدراسة في مرحلة الشراكة، إضافة إلى مهندسين في مختلف المناصب، بالموازاة مع الإطارات والمدراء المحلّيين في نفس المنصب:*

- نائب المدير العام؛
- مدير المصنع؛
- مدير الموارد البشرية؛
- مدير المحاسبة المالية؛
- مدير الأمن والسلامة؛
- مدير المحجرة؛
- مدير المكتب التقني؛
- نائب مدير التموين.

5-3-2- المجال الزمني:

وكما أشرنا إليه في إحدى الخلاصات، حول التغيير في استراتيجية دراستنا الحالية من دراسة الأثر – نعني أثر الشراكة في سياق حدوثها–، نأكد غموض الأفكار والمعطيات لدى أغلب العاملين في المصنع أثناء فترة الشراكة، حول مدة تصرّف "لافارج" في تسيير المصنع، وإلى متى

* معلومات مقدّمة من الشركة.

ينتهي العقد، لتكون نهاية 2018، الانسحاب المفاجئ للشريك الأجنبي "لافارج" فأقل ما يُقال عنه أنه "خروجٌ بصمت" بعد انقضاء العقد –10 سنوات–

- نوفمبر 2019: أول دفعة مسترجعة من الاستمارات الموزعة؛
- فيفري 2020: توزيع ثاني دفعة من الاستمارات واسترجاعها تقريباً في نفس الفترة.

تمّت بعد هذه المراحل عملية انتقاء الاستمارات التامّة أو الشبه تامّة –غير منقوصة الإجابات– من حاصل المجموع الكلّي.

5-4- مجتمع وعينة البحث:

مصنع الأسمنت "SCMI" يجمع فريق من العمال المتعاونين الشباب، المؤهلين والمتخصصين في صناعة الأسمنت، سواءً في وظائف الأعمال الأساسية أو ما يسمى "الوظائف المفتاحية" على غرار: المخبريين، مستخدمي غرفة التحكم، منجميي التفجير، الجوالة – مراقبة الأمن الصناعي أثناء العمل–، ...إلخ، أو مهن دعم الإنتاج، مثل: وظيفة الموارد البشرية، مالية ومحاسبة، الأمن الصناعي والمحيط، والتطوير، ...إلخ؛

ويتكون فريق عمل المصنع حاليا من 494 عاملا، بمتوسط سن 41 سنة*، بينما قُدر عددهم سنة 2017، بـ 443** عامل موزعين كما يلي:

- عدد الإطارات: 254؛
- عدد أعوان التحكم: 177؛
- عدد أعوان التنفيذ: 12.

---

* https://scmidz.com.
** Présentation PPT « SCMI » 2017.

بالتالي فإن عدد العمال الدائمين يقدر بـ **397**، بمقابل 46 عامل مؤقت؛ وتَوَزّع العدد 443 عامل بين: 409 عامل من جنس الذكور، و34 من جنس الإناث.

يُذكر أن التفاوت في الأرقام الماضية والحالية، يرجع إلى تباين احتياجات المصنع للموارد البشرية الخارجية حسب الظرف والحالة على شاكلة "توقفات الصيانة"، ويتعلق الأمر بـ "مستخدمي المناولة الدائمة" (Les effectifs de sous-traitance permanente)، خاصة من الجار الملاصق للمصنع، "شركة الصيانة الصناعية والأفران" (La société de maintenance industrielle et des fours /SMIF)، وتُعرَف عادةً بـ (UIM) Unité d'Ingénierie de Maintenance، "وحدة هندسة الصيانة" التابعة لمجمع "**جيكا**" *، أو بالنسبة لـ "شركة الحراسة والأمن" (S.G.S.CO)، إضافة إلى مؤسسة النظافة وتهيئة المحيط... إلخ؛ لذا فإنه من الصعب تحديد رقم كلي يحصي العاملين في المصنع خلال السنة الواحدة، أوحتى في الأشهر المعدودة.

وبعد عرض خصائص مجتمع البحث، تأتي مرحلة تحديد "**العينة**"، التي عرّفها سعيد سبعون "أنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختبارَ كل وحدات عالم البحث أينما وُجدت..."[1]، وهي أيضا " ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات في ميدان العلم، نتطلع أن تسمح لنا العينة المتكونة من بعض العشرات، المئات، أو الآلاف من العناصر، وذلك حسب الحالة، والمأخوذة من مجتمع بحث معين، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي"[2].

---

* هذا ما قصدنا به "المحيط الصناعي والاجتماعي للمصنع" عند التحديد الآنف الذكر للمجال المكاني للدراسة.

[1] سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر. 2012، ص ص 135-136.

[2] أنجرس، المرجع المذكور سابقا، ص301.

ونوع المعاينة التي "تحتّم" علينا استخدامها في موضوع دراستنا، هي "**معاينة غير احتمالية**" وبالتحديد "**المعاينة النمطية**"، فبالتالي نستطيع تلخيص عوامل اللجوء إلى نوع المعاينة غير الاحتمالية، بأنه "... هناك أسباب كثيرة، مثل أن تكون قاعدة مجتمع البحث غير تامّة، محدودية الإحاطة بمجتمع البحث المستهدف، وقت محدود، موارد ضئيلة أو كل عائق آخر، يمكنها أن تمنع من القيام بمعاينة من نوع احتمالي، لكن يبقى من الممكن في كل هذه الحالات سحب عينة عن طريق المعاينة غير الاحتمالية"؛[1]

تبدو العناصر المختارة المكوّنة في **المعاينة النمطية**، كنماذج لمجتمع البحث المراد دراسته، إننا نبحث عن عنصر أو عدة عناصر تكون بمثابة صور نمطية (Portraits Types) لنفس مجتمع البحث الذي استُخرِجت منه[2]، يتم التركيز في هذا الصنف من العينة على بعض الصفات النمطية لمجتمع البحث، يُوجَّه على أساسها اختيار عينة الدراسة[3]؛ والصفات النمطية التي تمّ توجيه الانتقاء على أساسها في موضوع دراستنا، هي أولا "الأقدمية" بالنسبة للعمال الذين عايشوا فترة ما قبل الشراكة، ثم فترة الشراكة وما بعدها، وثانيا "التوظّف في المصنع أثناء الشراكة" بالنسبة كذلك للعمال الذين عايشوا فقط فترة الشراكة وما بعدها.

أمّا من ناحية إجراء الانتقاء لهذه العينة، فقد تمّ عن طريق "**الفرز الموجه**" من عمال "إدارة الموارد البشرية"، من فئة "مهندسي وعمال التنفيذ"، وقد تم إدراج مسؤولي الدراسات ورؤساء المصالح وموظفي الإدارات في المصنع، عموما في فئة "الإداريين"، أمّا الإطارات التقنيين والمهندسين المتخصّصين وعمّال الصيانة، في فئة "التقنيين".

---

[1] أنجرس، المرجع المذكور سابقا، ص ص309-310.

[2] المرجع نفسه، ص311.

[3] سبعون، المرجع المذكور سابقا، ص148.

خلاصة الفصل:

تفرض خصوصيات التنظيمات الصناعية في المجتمع الجزائري، "حدودا واعية" على الباحث الأكاديمي الذي لايسعى إلاّ لتشخيص واقعها، وفحص الظواهر الاجتماعية التي يتطلع الساسة والمدراء والخبراء وحتى العامة من الناس لفهم سيرها، قصد المساهمة في التطوير والتحسين، ليبقى الاختيار الموفّق للمنهج البحثي وللتقنيات الاستقصائية الميدانية، السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج بحث ذات مصداقية وفائدة علمية، والكفيل للتوصل إلى الحقيقة الكاملة، وفي إطار الخبرة البسيطة من هذا البحث، نرى عموما أنه لا بديل للباحث المهتم بهذا المجال من الدراسات، عن "البحث فعل" (Recherche-Action)، ما يسمح بفهم حصري من عَصَب الظاهرة، أو "بحث كيفي" يُتاح فيه للباحث، استخدامٌ منقطع النظيرِ لتقنيات ميدانية مباشرة كالملاحظة المباشرة والمقابلة، وتحليل محتوى الوثائق، بهدف التعمق في الفهم والكشف عن الأسباب الخفية الكامنة وراء حدوث الظواهر التنظيمية.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات الميدانية وتقديم نتائج الفرضيات

تمهيد:

يتم في هذا الفصل الأخير من الدراسة، عملية تفريغ البيانات الميدانية بالنسبة لمتغيرات البيانات الشخصية، وكذلك بيانات محاور أسئلة فرضيات البحث، في شكل جداول بسيطة ومركبة، فقراءتها إحصائيا وتحليلها سوسيولوجيا، ثم نأتي لتقديم حوصلة عن أهم معطيات الجداول في صورة استنتاجات جزئية، وصولا إلى الاستنتاج العام للدراسة، ليُختتم هذا البحث ببعض التوصيات المقترحة في الموضوع، لها علاقة بالأُفُق البحثية، وأخرى بالمؤسسة المستقبلة للبحث الميداني.

6-1- عرض وتحليل الجداول:

6-1-1- عرض الجداول المتعلقة بالبيانات العامة للمبحوثين:

ويتكون هذا المحور من أربعة متغيرات لبيانات شخصية تتمثل في: الجنس، السن، منصب العمل، سنوات الخبرة.

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكور	37	90.2
إناث	04	09.8
المجموع	41	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أنّ النسبة الغالبة من المبحوثين، تعود لفئة الذكور بـ 90.2%، بينما تمثلت نسبة فئة الإناث بـ 09.8% من مجموع أفراد العيّنة، هذا التفاوت قلّل من إمكانية استفادتنا من هذا المتغيّر (الجنس)، في ربط بعض المؤشرات وكذا تحليلها العلمي، وبطبيعة الحال لا تتعدّى نسبة العمّال من جنس الإناث في المصنع 08% من مجموع العمّال – كما أشرنا إليه بالأرقام في تحديد مجتمع وعينة البحث–، فتكمن بذلك الصعوبة في تحديد توزيعهنّ في اختصاصات ومجالات العمل في المصنع في حالة الاختيار، وقد يُستفاد منها فقط عند الحصر الشامل.

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
[25- 35 سنة]	20	48.8
[36- 45 سنة]	15	36.6
46 سنة فما فوق	06	14.6
المجموع	41	100

ما يمكن ملاحظته من خلال بيانات هذا الجدول، أنّ نسبة 48.8% من مجموع أفراد العينة، هم عمّالٌ شبابٌ تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة، تليها نسبة 36.6% تمثّلت في العمّال الذين تراوحت أعمارهم بين 36 و45 سنة، ثم نسبة 14.6% فيما يتعلّق بالموظّفين الذين تراوح سنّهم 46 سنة فأكثر؛

ومن خلال الدراية الشخصية بالمحيط الاجتماعي للمصنع، عايشنا بطريقة أو بأخرى، ما يمكن أن نسمّيه زخماً اجتماعياً محلّياً، رافق عملية التوظيف النوعية بالشركة تقريبا في سنوات 2014/2013، والتي تمكّن خلالها العديد من الشباب من خرّيجي الجامعات ومعاهد التكوين، والمتخصّصين في مجالات متعدّدة، هندسية تقنية أو إدارية كانت، من الظفر بمنصب عمل طموح بالمصنع، في عملية توظيف تعدّ سابقة من نوعها بالشركة في تلك الفترة، توَّجها الطلب المتزايد آنذاك على مادّة الأسمنت، هذا من جهة، ومن جهة أخرى استراتيجية المسيِّر الأجنبي في تجديد وتشبيب الموارد البشرية في المصنع، وكذا تكوينها وتأهيلها بهدف تحسين مردودية العمّال، وزيادة الإنتاج عموماً.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل في المصنع.

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
[01*- 05 سنوات]	10	24.4
[06- 10 سنوات]	21	51.2
11 سنــة فما فوق	10	24.4
المجموع	41	100

يتضّح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه، فيما يخصّ سنوات عمل المبحوثين في المصنع، أنّ أكبر نسبة هي 51.2%، متعلّقة بمن لهم خبرة تتراوح من 06 إلى 10 سنوات عمل، تليها نسبتين متساويتين، 24.4% و24.4%، للّذين تراوحت خبرة عملهم ما بين 02 و05 سنوات، و11 سنة فما فوق؛

ونستطيع أن نصف هذه الفئة الغالبة من العمّال، أي الذين لهم خبرة عمل 06 إلى 10 سنوات، بأنها متركّبة من معارف متباينة بأحوال المصنع، فهناك من عاصر بداية الشراكة فعليّاً، ويمتلك الكثير من تفاصيل فترة ما قبل الشراكة، إضافة إلى فترة الشراكة بطبيعة الحال، ومن العمّال من يأتي من عَصَب فترة الشراكة، فلهم معرفة خالصة بأحوالها، هذا فيما عدى فئة العمّال "المخضرمين" الذين عايشوا هذه وتلك، أي الشراكة وما قبلها.

* لا يوجد مبحوثين في عينة بحثنا لديهم سنة واحدة لعملهم في المصنع، بل في حقيقة الأمر هناك من سنتين فما فوق، فوضعنا هذا المدى قصد التّسوية بين الفئات.

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة في المصنع.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
تقنيين	18	43.9
إداريين	23	56.1
المجموع	41	100

يتبين من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة هي 56.1% من مجموع المبحوثين، ينتمون إلى فئة الإداريين، على اختلاف مهامهم، بينما أتت نسبة 43.9% تخصّ سائر المبحوثين، منتمين لفئة التقنيين، بصفةٍ جامعةٍ كذلك، على اختلاف مهامهم التقنية، فقد وضّحنا في الفصل السابق، بعض الوظائف التي تندرج تحت تسمية هاذين الفئتين المهنيتين.

6-1-2- عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (06): تمثيل العمل في المصنع بالنسبة للمبحوثين.

تمثيل العمل في المصنع	التكرارات	النسبة المئوية %
مصدر رزق	24	61.5
اكتساب خبرة	05	12.8
تجسيد المعارف	03	07.7
الحياة المهنية	04	10.3
أهداف شخصية وجماعية	03	07.7
المجموع	*39	100

* نلاحظ أن المجموع (39) لايمثّل المجموع الكامل المفترض (41)، وهذا ناتج عن عدم إجابة بعض المبحوثين، ومع ذلك فهناك تعدد للإجابة عند جلّ المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أنّ 61.5% من أفراد العينة، يرون أنّ عملهم بالمصنع يمثّل لهم أساسا مصدر رزق، تليها نسبة 12.8%، بالنسبة للّذين اعتبروه فرصة لاكتساب الخبرات، أمّا سائر النسب، فهي 10.3% لمن يعتبرون عملهم "حياةً مهنية"، و07.7% بالتساوي، لفئتين أُخْرِيَيْن، لمن مثّل العمل لهم، ميدانا لـ "تجسيد المعارف"، ومجرّد "أهداف شخصية وجماعية"؛

ونشير إلى تفصيل أنّ إجابات هذا السؤال المفتوح، استقرت غالبيتها في وصف العمل بالمصنع لدى العديد من المبحوثين، بأنّه مصدر رزق وكسب، ولا ريب أنّه التمثُّل الأول لكل المبحوثين، ومن دون مبالغة، حجَبَهُ عند بعض المبحوثين، تركيزَهم على عبارة "العمل في المصنع"، فانصبّ اهتمامهم على التعبير عن تمثّلات عملهم في المصنع، في إطار خصوصية مهنية وتجربة نوعية، توصّلوا إليه عبر ربط السؤال بالموضوع المطروح، وهو المبتغى والمراد من خلال وضعنا لهذا السؤال؛

بالتالي فإنّ طرح هذا المؤشر، ليس بالأهمية التي يجعلنا نقيسه بمتغيّر مستقلّ من البيانات العامّة للمبحوثين، غير أنّنا تتّبعنا العديد من الإجابات بالنظر إلى متغيّر سن المبحوثين، حتّى نقارن سطحياً بينها، لنجد أنّ تصريح اعتبار العمل "ميدانا لتجسيد المعارف"، أو "اكتساب الخبرة"، تميّزت به ثلّة من الشباب، حديثي التكوين والتخرج قُبيل توظيفهم في المصنع فيما يبدوا، فباعتبار الحركية والنشاط الذي تعكسه خصوصا، الوظائف التقنية في المجال الصناعي، مثل الهندسة الميكانيكية والكهربائية... إلخ، تمثّل المصانع الكبرى في مجتمعنا على شاكلة مصنع الأسمنت، ميدانا قلّما يتهيّأ لكثير من الكفاءات الشبانية، والتي تطمح لتجسيد معارفها، وتطويرها في صورة أنموذجية؛ وأمّا باقي الفئات المُتحصّل عليها، على غرار، "أهداف شخصية وجماعية"، فإنّ سيرها

وبلوغها، يتوقّف على تنسيق الجهود التعاونية بين أجزاء التنظيم، فالتعاون البنّاء هو سمة الحياة المهنية في شكلها الطبيعي، وتعبّر من جانب آخر، على ثقافة الانصهار داخل الجماعة في العمل.

الجدول رقم (07): فترة دِراية المبحوثين بانضمام الشريك الأجنبي للمصنع.

دراية العمال بدخول المصنع في شراكة	التكرارات	النسبة المئوية %
عِلْم مُسبق	11	30.6
في فترة الشراكة	17	47.2
علم متأخر	08	22.2
المجموع	*36	100

يتبيّن لنا من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة هي 47.2% من مجموع العينة، تتعلق بالمبحوثين الذين كان لهم عِلم بانضمام الشريك الأجنبي حينَ فترة الشراكة، تلتها نسبة 30.6%، فيما يخصّ مبحوثين ذوي عِلْم مُسبقٍ بموضوع الشراكة، ثم نسبة 22.2%، للّذين صرّحوا بتأخر عِلمهم بذلك؛

يُمكن أن يرتبط تشكّل المعلومة الرسمية، وطريقة وصولها إلى مختلف المستويات التنظيمية نزولاً، بمكانة التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة، مع تباين الحالتين طبعاً، ففي شكلنة التنظيم الرسمي، يتميّز الاتصال الداخلي بفعّالية الاعلام، وجودة القنوات الاتصالية، وإيصال المعلومات في حينها، وفي حالة ميدان دراستنا، نستطيع تقييم الظرف الزمني حول دِراية المبحوثين عمّال المصنع، بدخول مرحلة الشراكة الأجنبية، وكذلك التفاصيل المهمّة حولها، في حين "انعقاد

* نلاحظ أن المجموع (36) لايمثّل المجموع الكامل المفترض (41)، وهذا ناتج عن عدم إجابة بعض المبحوثين عن السؤال.

صفقة الشراكة"، أو في حين التفاوض على "تفاصيل عقد الشراكة" مع الطرف الأجنبي، بأنّه أمرٌ متوقعٌ وطبيعي، بالنّظر إلى خصوصية مصنع الأسمنت (SCMI)، في تبعيّة تسييره إلى الشركة الأمّ (GICA)، التي تعتبر مصدرا للقرارات الاستراتيجية الهامّة فيما يخصّ تسيير هذا المصنع، وكذا تمّت عقود الشراكة بالنّسبة لمصانع أسمنت جهوية أخرى، انطلاقا من مستوى هذه الإدارة المركزية العليا لتنظيمات المصانع، مع إشراك المدراء العامّين والإطارات المسيّرة، العارفين بمظاهر وخبايا التنظيمات المشرفين عليها؛

والخاصيّة التي يتفرّد بها مصنع الأسمنت محلّ الدراسة، هي التقارب الجغرافي والاجتماعي بينه وبين مقرّ إدارة المجمّع المسيّر له (GICA)، وهي تشكّل بذلك شبكة علاقات اجتماعية متينة محلّياً، تجمع الرؤساء في مركز القرار، وكذلك في المصنع، وبعض المرؤوسين العمّال باختلاف مكان العمل ودرجة مناصبهم، فلا نستبعد انتشار معلومات مهمّة على شاكلة موضوع الشراكة، في بعض مراكز شبكة هذه العلاقات.

الجدول رقم (08): مواقف المبحوثين من الشراكة الأجنبية في المصنع.

المواقف اتجاه الشراكة الأجنبية	التكرارات	النسبة المئوية %
مؤيــّد	37	88.1
معارض	05	11.9
المجموع	*42	100

* نلاحظ أن المجموع (42) أكبر من المجموع الكامل المفترض (41)، وهذا ناتج عن تعدد إجابة مبحوث واحد مع تبريره لاختياره.

من خلال تِبيان معطيات هذا الجدول السابق، نلاحظ أنّ أعلى نسبة تمثّلت بـ 88.1% من مجموع أفراد العينة، تعبِّر عن تأييد المبحوثين لمشروع الشراكة الأجنبية في المصنع، بينما حلّت فئة المبحوثين المعارضين لمشروع الشراكة، بـ 11.9%؛

فرضت الامتيازات التي حُصّلت في إطار الشراكة الأجنبية، والتي تمثّلت أساسا في تحسين التحفيز المادّي والمعنوي للعمّال في المصنع، واقعاً غيَّر الكثير من المواقف الفردية والجماعية، خصوصا اتّجاه الشراكة الأجنبية في الشركات الوطنية، كرّستها سابقاً بعض التجارب والنماذج في هذا السياق، هذا الأمر جعل العديد من العصبيات في تنظيم المصنع محلّ الدراسة، تتكيّف مع الاستراتيجية الجديدة، فتتضمّن المساهمة في خدمة أهداف الشركة في ظل الشراكة، من تطوير للمصنع، وزيادة الانتاج، بالنسبة للعمّال، أهدافهم الفردية والجماعية، سواءً في الاستفادة من تطوير المعارف والكفاءات، ومن الترقية المهنية، والعلاوات المالية؛ وتمرّ هذه الاستراتيجية لدى فئة الإطارات العاملة في المصنع خاصّة، عبر عملية تفاوض، يسعون من خلالها تأكيد خصوصيتهم على أرض الواقع، وتُظهِر درجة تحالفهم التنظيمي، لبلوغ أهداف الشراكة، مدى إمكانية نجاح المشروع؛

ومعارضة بعض العمّال لمشروع الشراكة الأجنبية في المصنع، مردّه إلى نزعات فردية، وقد تكون جماعية إذا اتسع التحقيق معاينةً، نتجت عن تراجع سلطات بعض العصب التنظيمية، في كنف تسيير الشريك الأجنبي، فمجرّد حدوث مشكل بسيط في تلك الظروف، قد تؤدّي به مواقف "السلطة السابقة"، إلى تضاعف المشكل وتعقّده، وتصعّب من حلحلته، فيُفقد العصبية سائر قوتها؛ وقد يرتبط موقف الرفض أحياناً أخرى، بالخلفية التاريخية، ونزعة العقيدة الوطنية لدى البعض، قياسا على جنسية الشريك الأجنبي والمبادئ وقيم اللّغة والدّين.

الجدول رقم (09): تفضيل المبحوثين لتبعية المصنع.

تبعية المصنع	التكرارات	النسبة المئوية %
تابع للقطاع العمومي	12	28.6
بقاؤه في إطار الشراكة	27	64.3
تابع للقطاع الخاص المحلي	03	07.1
المجموع	*42	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ أكبر نسبة هي 64.3%، بالنسبة للمبحوثين الذين فضّلوا بقاء المصنع في إطار الشراكة، تتبعها نسبة 28.6%، لفئة المبحوثين المفضِّلين لتبعية المصنع إلى القطاع العمومي، وفقط 17.1%، مَن اختاروا أفضلية التبعية للقطاع الخاص المحلّي؛

تتداخل جلّ العوامل المتعلّقة بتفضيل المبحوثين لتبعية المصنع، مع سابقتها فيما يخصّ تأييد أو رفض المبحوثين للشراكة الأجنبية في المصنع بوجه عام، بمعنى، أولاً، تغيّر المواقف مرتبط بالوضعية الجديدة، والتي فرضت مراجعة للأفكار والقيم إذا تعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية للمصنع، فأفضلية بقاء المصنع في إطار الشراكة الأجنبية، منهج غالبية العمّال، تُأوّلها وضعيتهم من جانب التحفيزات المالية، وتزايد اهتمام الشركة بالصحة والسلامة المهنية، إضافة إلى أسباب أخرى أقل درجة، من تبريرات بعض المبحوثين على اختيارهم، تمّ تلخيصها في النقاط الآتية: تحكُّم الشركة الأجنبية في استخدام التكنولوجيا، فرصة للشركة الوطنية للتنافس والانفتاح على الخارج، تسيير أفضل، تنمية وتطوير المهارات؛ ثمّ ثانياً، تمسّك بعض العمّال بالمبادئ والقيم الوطنية، في تفضيلهم لتبعية المصنع كلّياً للقطاع العام، ارتبط بوجهة نظر شائعة

* نلاحظ أن المجموع (42) أكثر مجموع عينة المبحوثين (41)، وهذا ناتج عن تعدد الإجابة.

بين العمّال في المصنع في ظل وبعد الشراكة، حول طريقة تشغيل المصنع بوتيرة متسارعة، قدّرها أحد المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة في الموضوع، بأنّها "إنهاك للمصنع"، في تحميله فوق طاقته الانتاجية، وفي استغلال الموارد اللازمة المستخدمة لإنتاج الأسمنت، حتى يبلغ الهدف الانتاجي المسطّر في إطار الشراكة، أي بقوة إنتاج سنوية تُقدّر بـ 1,000,000 طن من الأسمنت (أو ما يعادله من الكلينكر)، ويؤكد هذا الاتجاه تبرير بعض المبحوثين على هذا الاختيار، للمحافظة على الثروات الوطنية، واستمرارية العامل؛

من جانب آخر هناك قواعد ظاهرة ليست خفيّة، تسري في التنظيمات الصناعية المحلية، وهي إمكانية إظهار الرفض والتعبير عنه بوسائل معينة، في حالة المسيّرين المحليين، الوافدين من جهة معينة، ومن ثقافة محلية مغايرة، في مقابل تقبّل العنصر الأجنبي عن الوطن، بحكم قوة السلطة المخولة له، أو خصوصية الجزاء والعقاب في ظل تسييره؛ وبنظرة شمولية لموضوع الشراكة الاقتصادية الجزائرية الفرنسية، وعلى مستوى ماكروسوسيولوجي، فقد أصبحت الكفة لصالح العصبية الوطنية، وعلا صوتها مؤخرا بحكم مستجدات الساحة السياسية، وبدأ التحدّي بالنسبة للعصبية الأخرى المتمركزة في التنظيمات، للتكيّف مع "إكراهات وتغييرات البيئة الخارجية".

الجدول رقم (10): التماس المبحوثين لتكافؤ فرص الاستفادة من التكوين قبل وفي ظل الشراكة.

حـــــالة المصنع	قبـــل الشراكـــة		في ظل الشراكة	
إمكانية الاستفادة من التكوين	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	09	28.1	39	95.1
لا	23	71.9	02	04.9
المجموع	*32	100	41	100

يتّضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة هي 95.1% من مجموع أفراد عينة البحث، للّذين أعلنوا التماسهم تكافؤ الفرص للاستفادة من التكوين، وذلك في "**ظل مرحلة الشراكة**"، و04.9% أجابوا بعدم التماسهم ذلك في هذه المرحلة، تليها نسبة 71.9%، فيما يخصّ المبحوثين الذين أعلنوا عدم التماسهم تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين، في مرحلة "**ما قبل الشراكة**"، في حين جاءت سائر النسبة، 28.1% من أفراد العينة، التمسوا تكافؤ فرص التكوين قبل الشراكة؛

إنّ غرض السؤال في الاستفسار عن تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين في المصنع في مرحلة الشراكة، والمرحلة التي سبقتها في ظل التسيير العمومي، هو البحث في مدى تأثير إجراءات الشريك الأجنبي في تحسين مستوى أداء العمّال، وتطوير مهاراتهم، بالتالي مناقشة جزئية الاستفادة من التكوين ومقارنة الحالتين، بالنّظر إلى التراكمات والذهنيات السابقة التي تتحكّم في عملية انتقاء الموارد البشرية المُستحقَّة للتكوين الداخلي أو الخارجي؛ وعليه فإنّ التكافؤ في التكوين، وأيّ امتيازات أخرى تهمّ العامل، يبيِّن جودة النظام التعاوني في المصنع، في تنسيق الجهود بين

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن هذا الجزء من السؤال.

أعضائه بوعي، حيث لايتأتّى هذا الوعي لدى العامل، من دون تزويده بالخبرات والمعارف والمهارات اللّازمة لتأدية عمله، فالتماس العامل للمساواة في الاستفادة من التأطير والتكوين في مجال تخصّصه، يشكّل نمط هوتيه المهنية في تنظيم المصنع، تتمثّل في هويّة انسجام، وثقافة الانصهار في جماعة العمل، وقد دلّت إجابات المبحوثين عن تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين في وضع الشراكة الأجنبية، بوصفه مخططاً منظماً مسّ جميع فئات المهنيين، وتوفرت فيه الفرص بالمساواة، عبر تقسيم نوعيّ من أعلى هرم المؤسسة (رؤساء، مشرفين)، إلى قاعدة الهرم (مهندسين، وعمّال تنفيذ)، وبأنّها سايرت احتياجات المؤسسة؛

ونقيض ذلك، في تعبير المبحوثين بعدم تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين في مرحلة ما قبل الشراكة، يَحتمل أن يؤديَ إلى هويّة انكماش لبعض العمّال، في ظل تهميشهم من حق التكوين وأولويتهم في ذلك، وبالتالي تقليص فرص ترقيته في العمل، وقد تصير مع الوقت "هويّة جماعية"، تنغّصُ جودة العلاقات المهنية، وتؤثّر في الانسجام الداخلي للتنظيم، فوصفه المبحوثون الذين نفوا تكافؤ الفرص في التكوين، كونه عشوائيا، ويتّصف بالنقص (يُقصد به، جودة برامج التكوين، والمكوّنين، وحتّى جديّة العملية)، وبُعدُها عن احتياجات المصنع الظرفية، وكذا اقتصارها غالباً على الإطارات والمشرفين.

الجدول رقم (11): مجالات التغييرات الجديدة في المصنع في إطار الشراكة الأجنبية.

مجالات التغييرات في إطار الشراكة	التكرارات	النسبة المئوية %
تكنولوجيا الانتاج	38	20.9
تنظيم العمل	33	18.2
النظام الإداري	28	15.5
طريقة الإشراف	27	14.9
محيط العمل	30	16.6
إمكانية التعبير عن الانشغالات	22	12.2
تحفيز العمال**	03	01.7
المجموع	*181	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أنّ أعلى نسبة من بين إجابات المبحوثين حول مجالات التغييرات الجديدة التي طرأت خلال مرحلة الشراكة الأجنبية، هي 20.9% فيما يتعلّق بمجال تكنولوجيا الانتاج، تلتها نسبة 18.2%، تخصّ مجال "تنظيم العمل"، فنسبة 16.6%، لمجال "محيط العمل" – النظافة والصحة المهنية وجانب السلامة الصناعية–، ثم نسبة 15.5%، بالنسبة للتغييرات في "النظام الإداري" حسب بعض المبحوثين، وتقاربها نسبة 14.9%، لمجال "طريقة الإشراف"، وأخيراً بنسبٍ أقلّ، 12.2% و01.7%، لمجالات "التعبير عن الانشغالات"، و "تحفيز العمال" على التوالي؛

* نلاحظ أن المجموع (181) لا يمثل المجموع الكامل المفترض (41)، وهذا ناتج عن تعدد إجابات جلّ المبحوثين عن السؤال، فمثلا 17 مبحوث أجاب بكل اختيارات السؤال.

** هي محصلّة تفيئة إجابات اختيار: أخرى ...، في السؤال.

إنّ ما يهمّنا في سياق بحثنا بصفة مباشرة، هي المعطيات التي اختارها أغلب المبحوثين، حول مجالات التغيير الجديدة في إطار الشراكة الأجنبية، في صورة الفئتين المتعلّقتين بـ "تنظيم العمل" و "التنظيم الإداري"، ثمّ بعدهما "طريقة الإشراف"، فهذه الفئات تصبُّ كلّها في مجال تنظيم العمل، إدارياً وتقنياً، ليتضمّن هذا المجال كل الأساليب المستحدثة، لتطوير اللوائح التنظيمية، مثلاً، عبر تجديد المنظومة القانونية للعمل، فيما يخصّ الوقت، عمل الفِرَق، ونظام الأجور والمكافآت، وتطبيق قواعد السلامة والأمن في المصنع ...إلخ، وكذا في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عن طريق إعادة توزيع بعض الأقسام التنظيمية، ومنه مثلاً، أُوليَ قسم الاتصال والعلاقات العامّة، أهمية واضحة في مرحلة الشراكة الأجنبية؛

وإذ نستذكِر المشاكل والخلافات التي تحدث في تنظيمات مؤسساتنا الاقتصادية، نجد أنّ جلّها ينتج عن قصور وفتور في تفعيل أساليب تنظيم العمل، بالوجه المطلوب للحدّ من تأثير جماعات الضغط، مثل النقابة العمّالية، أو إمكانية تدخل أطراف معينة في غير أطرها الرسمية، وكلّ ما يمكن أن يكون سبباً لنشوء أشكال علاقات عملٍ، يميّزها الصدام، والانشقاق المهني، وتغذّيها العصبيات والولاءات لجهات معينة؛

ويساهم تحسين محيط العمل، من نظافة المصنع وتوفير السلامة والأمن الصناعيين للعامل، في توفير جو عمل ملائم ومستقّر، يسوده الانضباط والراحة النفسية، أو في جانب الاهتمام المتواصل بانشغالات العمّال، وما يترتب عنه، من علاقات احترام متبادل بين العمّال، ويزرع الثقة في أوساطهم بالمديرين والمشرفين في المصنع.

الجدول رقم (12): تقييم المبحوثين لجودة العلاقات المهنية في المصنع في ظل الشراكة حسب متغير السن.

السن	[25-35 سنة]		[36-45 سنة]		46 سنة فما فوق		المجموع	
جودة العلاقات المهنية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيّـــدة	13	65	12	80	04	66.7	29	70.73
متوسطة	06	30	03	20	02	33.3	11	26.83
سيئـــة	01	05	00	00	00	00	01	02.44
المجموع	20	100	15	100	06	100	41	100

نلاحظ من خلال النّسب الواردة في الجدول أعلاه، أنّ 65% من مجموع أفراد الفئة العمرية 25- 35 سنة، قيّموا جودة علاقات العمل في ظل الشراكة الأجنبية بأنّها "جيّدة"، تليها نسبة 30% من هذه الفئة، جاء تقييمهم لجودة العلاقات بأنّها "متوسطة"، وفيما يخصّ فئة المبحوثين من 36- 45 سنة، نجد أنّ 80% من مجموع 15 عامل، حصل تقييمهم لجودة علاقات العمل في مرحلة الشراكة، بوصفها "جيّدة"، وسائر النسبة بـ "متوسطة"، بينما 66% من المبحوثين في سنّ 46 سنة فما فوق، توافق أيضا تقييمهم لعلاقات العمل كونها "جيّدة"، وسائر النسبة بـ "متوسطة"؛

وبما أنّ أعلى النسب، فيما يتعلق باختيارات المبحوثين على اختلاف فئاتهم العمرية لنوعية جودة علاقات العمل في ظلّ مرحلة الشراكة، استقرّت عموماً في كونها "جيّدة"، فإنّا نستنتج عدم تأثير متغير السنّ في تقييم المبحوثين لجودة علاقات العمل؛

يُعتبر نجاح عناصر عملية التطوير التنظيمي، متمثّلة في تحسين كفاءات ومهارات العمّال، وكذا التحفيز المادّي، ذو تأثير إيجابي مباشر في طبيعة علاقات العمل، وتحسين جودتها، فاحترام

الشركة لمعايير التوظيف، ووجود استراتيجية واضحة في التكوين، ووجود أيظا ترقية مهنية على أسس علمية، والوعي بأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة، كلّ هذا جعل العاملين في المصنع باختلاف خبرتهم وأقدميتهم في العمل، يغيّرون من مواقفهم وقيمهم، والتي تعدّ منطلقا لعلاقاتهم البينية، وعنه تتحوّل ضمنية الصراع، إلى شكلية التنافس الإيجابي، والصدام المهني إلى تجنّب مصلحيّ، وبذلك يتم تنشيط التعاون لمسايرة وتيرة العمل، وبوجه عام تتغيّر العديد من الممارسات لدى المرؤوسين والمسؤولين؛

وفي ظلّ تسيير الأجانب مع نظرائهم المحليّين للمصنع العمومي، تتّضح أولوية علاقة التفاوض، مع الأفراد والجماعات في التنظيم، عند تضارب المصالح، وحدوث مشاكل داخلية، عبر الاهتمام والاستماع المستمر لانشغالات العمّال، وتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة، وآلية معالجة المشاكل على مستوى ممهّداتها، والأسباب التي من شأنها تعطيل مردودية إنتاج الأسمنت.

الجدول رقم (13): نظرة المبحوثين لنتائج تغيّر بعض العلاقات بين الرؤساء وبين زملاء العمل في ظل الشراكة حسب متغيّر الأقدمية في العمل.

الأقدمية	[01- 05 سنوات]		[06- 10 سنوات]		11 سنة فما فوق		**المجموع**	
نتائج تغيّر بعض العلاقات المهنية	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
تحسين لعملية التسيير والتنظيم	08	80	11	57.9	05	50	24	61.54
معرقلة لطريقة سير العمل المألوفة	01	10	03	15.8	00	00	04	10.26
لا تشكل أثـــــراً	01	10	05	26.3	05	50	11	28.2
المجموع	10	100	*19	100	10	100	39	100

من خلال معطيات هذا الجدول، حول أثر تغيّر بعض العلاقات بين الرؤساء، أو بين زملاء العمل في ظل الشراكة حسب متغيّر الأقدمية، نجد أنّ نسبة 80% من مجموع المبحوثين الذين لهم خبرة عمل من 01 إلى 05 سنوات، ينظرون إلى أثر ونتائج تغيّر تلك العلاقات، على أنها تحسين لعملية التسيير والتنظيم في المصنع، ثمّ نسبة 57.9%، من مجموع إجابات المبحوثين الذين لهم خبرة عمل من 06 إلى 10 سنوات، ينظرون إلى الأثر كذلك، على أنّه تحسين لعملية التسيير والتنظيم، تليها نسبة 26.3% من نفس الفئة، رأوا أنها لا تشكّل أثراً؛ أمّا فئة المبحوثين ذوو خبرة

* عدم اكتمال مجموع هذه الفئة وهو (21)، يرجع إلى عدم إجابة البعض.

عمل 11 سنة فما فوق، فقد انقسمت إجاباتهم بالتساوي حول أثر تغيّر العلاقات، 50% لكلّ من الاختيارين "تحسين لعملية التسيير والتنظيم"، و"لا تشكل أثـــــراً"؛

وبما أنّ هناك اتجاه غالب لدى المبحوثين باختلاف خبرتهم المهنية في المصنع، عند تقييم نتائج تغيّر بعض العلاقات بين الرؤساء وبين زملاء العمل في ظل الشراكة، في كونها تحسّن من عملية التسيير والتنظيم، عدى فئة المبحوثين ذوو خبرة عمل 11 سنة فما فوق، فإننّا نستنتج محدودية تأثير متغيّر الأقدمية في العمل، في تقييم أثر تغيّر علاقات العمل في ظل الشراكة؛

بصفة عامّة، إنّ القصد من عدم وضعنا وصفاً للتغيّر في السؤال، هو تحميله عدّة أوجه، ففي حدود علم المبحوثين، لا يلزم التغيّر في بعض علاقات العمل، أن يكون دائماً، مجرد تحسينٍ، وانسجام، أو توطيد، فقد يكون في كثير من الحالات، إعادة شكلنة لعلاقات سابقة، أو توجيه، أو تبسيطها في الأطر الرسمية، فتمثّل هذه الأوجه الأخيرة، تغيّراً إيجابياً لمسار وطريقة عملية التسيير والتنظيم في المصنع، بالنسبة للعامل الذي يُهمّه تحسين وتطوير تسيير المصنع، وبالنظر إلى نتائج العديد من مؤشرات البحث، فالتغيّر في العلاقات إلى الأحسن، على مستوى الرؤساء، أو الزملاء في ظل الشراكة الأجنبية، أثّر بالإيجاب في تسيير وتنظيم المصنع؛

وقد لاتشكّل تلك التغيّرات في نسق العلاقات القائمة أثراً يظهر في جوانب تسيير المصنع، لجملة معدودة من الأسباب، أبرزها التحول إلى صورة التجنب التنظيمي، في حالة وجود علاقات الصراع والنزاع، وعلاقات الصدام.

الجدول رقم (14): تنامي وتمركز التعاون بين مختلف أوساط الفئات السوسيومهنية قبل وفي ظل الشراكة.

حـــــالة المصنع	قبـــل الشراكـــة		في ظل الشراكة	
تمركز عملية التعاون	**ك**	**%**	**ك**	**%**
بيئة العلاقات مع المسؤولين	13	39.4	04	10.26
بيئة العلاقات مع الزملاء	10	30.3	03	07.69
في الاثنين مــعاً	10	30.3	32	82.05
المجموع	*33	100	**39	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول، الذي يبحث في مؤشر تمركز التعاون بين أوساط الفئات السوسيومهنية قبل وفي ظل مرحلة الشراكة، أنّ أعلى نسبة هي 82.05%، من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بتمركز التعاون "**في ظل الشراكة**"، في مستوى بيئة العلاقات مع المسؤولين، إضافة إلى بيئة العلاقات مع الزملاء، أي في الإثنين معاً، تليها نسبة 10.26%، فيما يتعلّق باختيار بعض المبحوثين "بيئة العلاقات مع المسؤولين" في تمركز التعاون في ظل الشراكة، و07.69% فيما يخصّ بيئة العلاقات مع الزملاء؛

أمّا في حالة المصنع "**قبل الشراكة**"، فتقاربت النسب، فكانت أعلى نسبة هي 39.4%، بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بتمركز التعاون في بيئة العلاقات مع المسؤولين، تلتها نسبتين متساويتين، 30.3% لكلّ من اختيار بيئة العلاقات مع الزملاء، والبيئتين معاً؛

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن هذا الجزء من السؤال.

** نفس الملاحظة.

نستنتج من خلال هذا التباين الحاصل في مستوى تمركز عملية أو علاقات التعاون، بين البيئتين التنظيميتين، (المسؤولين/ الزملاء)، أو في كليهما، في فترة ماقبل الشراكة من جهة، وفي فترة الشراكة من جهة ثانية، أنّ اختيار المبحوثين لإحدى البيئات العلائقية دون الأخرى، في فترة ماقبل الشراكة، مردّه إلى مركزية القرار والأوامر والتوجيهات في نظام العمل وإدارة مثل هكذا تنظيم، كونها تمثّل خصائص الأنموذج المتبّع في العديد من المؤسسات العمومية، حيث تنتقل في اتصال هابط ذو اتجاه وحيد في أغلب حالاته، نحو إطارات وعمّال التنفيذ، مع الفصل بين المستويات التنظيمية، حيث بهذه الطريقة يتم تكثيف عملية الاتصال أفقياً لتبادل الأفكار والمعلومات، في كل مستوى من تلك المستويات، حيث لا يُفسَّر تمركز التعاون في مستوى معيّن بغيابه في مستويات أخرى؛

وقد حرّك الموقف الجديد، وهو الشراكة الأجنبية، عملية التعاون في كلا البيئتين التنظيميتين، في نفس الوقت، وما يفسّر تعدّد تمركز التعاون، وكذا اتجاه العلاقات التعاونية، هو الحاجة إلى ذلك في هذا الظرف من جهة، إضافة إلى خصوصية أساليب تسيير الشريك الأجنبي، التي تستند إلى تنشيط التعاون في المستويات القاعدية، وعدم إغفال الأدوار والوظائف الثانوية في التنظيم من جهة أخرى.

الجدول رقم (15): تقييم المبحوثين لتأثير الإجراءات التنظيمية في ظل الشراكة في فعالية التسيير حسب وظائفهم.

الوظيـــــفة	تقنيين		إداريين		**المجموع**	
تأثير الإجراءات التنظيمية في فعالية التسيير	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	15	83.3	21	91.3	36	87.8
لا	00	00	01	04.35	01	02.4
قليلا	03	16.7	01	04.35	04	09.8
المجموع	18	100	23	100	41	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول، الذي تناول تقييم المبحوثين تأثير الإجراءات التنظيمية في فعالية التسيير في ظل الشراكة، حسب متغيّر الوظيفة في المصنع، أنّ من مجموع 18 عامل تقني، هناك 83.3% أثبتوا وجود تأثيرٍ للإجراءات التنظيمية في فعالية التسيير في خضمّ الشراكة، و16.7% من هذه الفئة، أجابوا بـ "**قلّة**" تأثيرها؛ ونفس الشيئ فيما يخصّ فئة العمّال الإداريين، حيث توصّلنا إلى نسبة 91.3%، من مجموع 23 عامل إداري، أثبتوا بدورهم وجود تأثير الإجراءات التنظيمية في فعالية التسيير مع الشريك الأجنبي، وتراوحت سائر النسب لهذه الفئة العمّالية، بشكل ضئيل، بالنسبة لعدم التأثير وقلّته؛

ومنه نستطيع استنتاج محدودية تأثير متغير وظيفة المبحوثين بين التقنيين والإداريين، في تقييمهم لتأثير الإجراءات التنظيمية في فعالية التسيير في خضمّ الشراكة، بالنظر إلى وقوع غالبية إجابة المبحوثين في الفئتين معاً، في خانة "نعم"، أي إثبات وجود التأثير؛

توضّح هذه المعطيات نجاح عملية الإشراف التسييري للشريك الأجنبي إلى حدّ ما، وفي نجاعة عملية نقل المهارات والتقنيات الحديثة في التسيير، ويرجّح فكرتنا حول علاقات التنافس الإيجابي في الوسط المهني، من أجل الاستفادة من المعارف وتطوير المهارات، بالنسبة للمدراء وللإطارات وعمّال التنفيذ، بالتالي فإن هذا التداخل بين الأهداف الشخصية والجماعية للعاملين في المصنع في وضع الشراكة الأجنبية، انعكس في حركية ونشاط المؤسسة، وفي تقديم هويّة مؤسساتية جديدة، للمحيط الاجتماعي والاقتصادي.

الجدول رقم (16): إمكانية استمرار التغيّر الحاصل في علاقات العمل إلى مرحلة "ما بعد الشراكة" من عدَمِه حسب متغيّر الأقدمية.

الأقدمية	[01- 05 سنوات]		[06- 10 سنوات]		11 سنة فما فوق		**المجموع**	
استمرار التغيّر الحاصل في العلاقات المهنية	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	05	50	07	38.89	06	60	18	47.37
لا	05	50	11	61.11	04	40	20	52.63
المجموع	10	100	18*	100	10	100	38	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، والذي تتعلّق معطياته برأي المبحوثين في استمرار التغيّر الحاصل في علاقات العمل إلى مرحلة ما بعد الشراكة حسب أقدميتهم، أنّ 61.11% من مجموع إجابات العمّال، والذين لهم خبرة عمل من 06 إلى 10 سنوات، أجابوا بعدم استمرار التغيّر في

* عدم اكتمال مجموع هذه الفئة وهو (21)، يرجع إلى عدم إجابة البعض.

العلاقات إلى ما بعد الشراكة، و38.89% منهم، أجابوا بـ "نعم"؛ وبالإجمال تقاربت النسب الأخرى بين الإثبات والنفي، بالنسبة للفئتين الباقيتين، من 01 إلى 05 سنوات، و11 سنة فما فوق؛

وبالنظر إلى وجود فارق في الإجابة بين فئات العمّال حسب أقدمية العمل في المصنع، تحديداً الفئة الثانية، من 06 إلى 10 سنوات، وعلى خلاف الفئات الأخرى، لغلبة اتجاه نفي استمرار التغيّر في علاقات العمل، فإنّنا نستنتج تأثير متغير الأقدمية أو الخبرة في العمل في رأي المبحوثين حول هذه النقطة؛

عموماً يدلّ عدم إجماع المبحوثين على استمرارية التغيّر الحاصل في علاقات العمل إلى مرحلة ما بعد الشراكة، على صدق المقولة حول ظرفية المرحلة والتوجّه، بخصوص تسيير المصنع، ليس من جانب أهداف الشراكة، وفي الاستفادة القصوى من خبرات الشريك الأجنبي "لافارج"، في تسيير وتشغيل وتجهيز وصيانة منشآت صناعة الأسمنت، والتي اقتضت حاجة المصنع إلى تثبيتها، ثم استمراريتها، وإنّما في استراتيجيات تكيّف العمّال مع الأوضاع المستحدثة، في ظل الشراكة الأجنبية، ومع البيئة التي فرضت نمطاً علائقياً معيّنا، وتفاعلات تنظيمية جديدة؛ وإن يكن، فمدّة (10) سنوات شراكة، أو أي نظام تسيير جديد عمومي أو خاص محلّي، قد لا تكون كافية لتغيير بعض التصورات المترسخة في المصانع العمومية، عبر ترسبات مراحل التسيير السابقة، فالأمر يتعلق بذهنيات خاصّة، وبتفكير اجتماعي في كثير من الأحيان، إلاّ مع تبدّل الأجيال وتغيّر التعلم الثقافي، ما قد يضمن تحوّلا في تلك القيم؛ وبالرجوع إلى فئة المبحوثين الذين يملكون خبرة عمل في المصنع، من 06 إلى 10 سنوات، فقد سبق وأن أشرنا، أنّ من هؤلاء من يأتي من عَصَب فترة الشراكة، ويمتلكون معرفة خالصة بأحوالها، فعايشوا التغيّرات، وكانوا فاعلين فيها، فحكم غالبيتهم على عدم استمرارية نسق العلاقات، والتي وقفوا على نتائجها، في إنتاجية

المصنع، والجو التنظيمي، يُرجعه بعضهم في معنى تبريراتهم عن الإجابة، بدرجة كبيرة إلى تباين في مستوى التسيير والمنظومة القانونية التنظيمية، بين نظام ما بعد الشراكة، ونظام وضع الشراكة، إضافة إلى حصول قطيعة بعد توقّف الشراكة، بعد تقاعد العديد من المسؤولين، بعد فترة العمل مع الشركاء الأجانب؛

أمّا عن الاستمرار في بعض الأنماط من العلاقات الإيجابية في المصنع مابعد الشراكة، على شاكلة علاقات التضامن والتماسك في العمل، وعلاقات الاتصال الجيّدة، فهو مرتبط بالتنشئة المهنية للعامل في إطار الشكل المتجدد للنسق التعاوني، طبعته الصرامة والجديّة في العمل في أوساط الفئات المهنية بشكل مقبول وواضح.

6-1-3- عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم (17): إمكانية تحسّن مردودية العمّال في مرحلة الشراكة من عدَمِه.

تحسّن مردودية العمّال في مرحلة الشراكة	ك	%
نعم	41	100
لا	00	00
المجموع	41	100

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه، أنّ كل أفراد العينة بنسبة 100%، لاحظوا تحسّناً لمردودية العمّال في مرحلة الشراكة الأجنبية؛

تعدّ مردودية العامل في المؤسسة العمومية الصناعية، مسألة تحيط بها العديد من التفاصيل، أهمّها التصور الاجتماعي للعمل لدى الفرد في القطاع العمومي، وبصرف النظر عن الامتيازات

الإيجابية والمثَمَّنة، التي يمنحها منصب العمل في هذا القطاع، فإننا نتحدّث عن تلك التصورات والتمثّلات، التي انطبعت بالمرجعية التاريخية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث بدأت عملها كبناءات اقتصادية واجتماعية، تماشياً مع الظروف السائدة آنذاك، ومع التوجه الاشتراكي الذي تبنته الدولة، كل هذه العوامل وغيرها، شكّلت تصورات فردية وجماعية، حول الولاء والسلطة في المؤسسة، وحبّ التملك والسيطرة، وتغليب المصالح الفردية والجماعية على مصالح واستمرار المؤسسة، ولا شيئ ضمن هذه التصورات يوقف الاستفادة القصوى والاستغلال، ما دام الريع البترولي يغطّي احتياجاتها؛

وإلى وقت قريب، ومنذ توالي الاصلاحات الاقتصادية على المؤسسات الصناعية العمومية، شهدت هذه الخلفيات والتصورات الاجتماعية، تراجعاً وتخلي عن القيم السلبية بحكم واقع التسيير الجديد، فباعتبار مرحلة الشراكة الأجنبية، أحد أوجه الاصلاحات التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، فإنّ تحسين مردودية إنتاج المؤسسة، يتطلّب تحسين مردودية العمّال في وظائفهم المتنوعة، وطريقة عمل الشركاء الأجانب لتحصيل التغيير، هي الاستناد بشكل رئيسي إلى تحسين نظام الأجور والمكافآت، والتحفيز المادّي، وتدعيم المنظومة القانونية للعمل، لإضفاء الحصانة والجديّة والصرامة في العمل.

الجدول رقم (18): التماس المبحوثين لوجود علاقات تعاونية وتضامنية بين فرق العمل من أجل تطبيق عناصر مشروع الشراكة.

إمكانية التماس علاقات تعاونية وتضامنية	ك	%
نعم	37	94.9
لا	02	05.1
المجموع	*39	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أنّ أعلى نسبة 94.9%، من مجموع أفراد العينة، التمسوا تواجد علاقات تعاونية وتضامنية بين العمّال من أجل تطبيق مشروع الشراكة في المصنع، و05% فقط، بالنسبة لمن نفَوا تواجد تلك العلاقات بين فرق العمل؛

تمثّل مرحلة الشراكة الأجنبية في المصنع، منحىً تصاعدياً لفعل التعاون بين العمّال باختلاف انتمائهم المهني، حرّكته الفرص الممنوحة للكفاءات الشابّة، والتحفيز المادّي، فتميّزت هذه المرحلة، بتأسيس لعلاقات التعاون والتضامن، ونبذ للخلافات والصدامات والصراع التنظيمي، عبر تنازلات قيمية لصالح تعاون غير مشروط، ثمّ مسارعة العمّال في هبَّة تنظيمية، لإظهار السلوك الأنسب والأصلح، في ظل نظام التسيير الجديد، والاستفادة من تكوين وتأهيل المهارات والخبرات الشخصية، وبالتالي حيَّدت قوة نسق التعاون في المصنع، الكثير من أنماط العلاقات التفاعلية جانباً، وبهذه الطريقة تركزت الجهود التعاونية لتطبيق عناصر تطوير المصنع في إطار الشراكة الأجنبية.

* نلاحظ أن المجموع (39) لا يمثل المجموع الكلي للعينة (41)، وهذا ناتج عن عدم إجابة البعض.

الجدول رقم (19): تقييم المبحوثين لردّات فعل العمّال اتجاه التغييرات التنظيمية في مرحلة الشراكة.

الأوضاع والاستجابات	ك	%
استجابات إيجابيــة	28	58.34
محاولات للتكيف مع الوضع	13	27.08
استجابات سلبيـــة	07	14.58
المجموع	*48	100

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه، فيما يتعلق بتقييم المبحوثين لردّات فعل العمّال اتجاه التغييرات التنظيمية في مرحلة الشراكة، أنّ أعلى نسبة 58.34% من مجموع العينة، تخصّ المبحوثين الذين قيّموا ردّات الفعل، بـ "استجابات إيجابية"، تليها نسبة 27.08%، لمن اعتبروها "محاولات للتكيف مع الوضع"، ثمّ نسبة 14.58%، فيما يتعلّق باختيار بعض المبحوثين تقييم "استجابات سلبية"؛

يكمنُ تحدّي الشراكة الأجنبية في التنظيمات الصناعية الجزائرية، في تغيير التصورات والقيم، والتي من شأنها أن تعطّل تطبيق طريقة عمل الشريك الأجنبي حال تفويضه تسيير هذه التنظيمات، والعمل من جانب آخر، على تحسين الصورة الذهنية لدى العمّال، حول موضوع الشركات الأجنبية المُستثمِرة في المشاريع المحلية، لا سيما، إنْ كانت شركة فرنسية، فبهذه الخصوصية التاريخية، تُضَاعف الجهود، في تسخير الوسائل اللازمة لتوطين الشركة، واستمراريتها؛

* نلاحظ أن المجموع (48) أكثر مجموع عينة المبحوثين (41)، وهذا ناتج عن تعدد بعض الإجابات.

من الناحية العملية، نستطيع أن نلاحظ أنّ لأنموذج تسيير وإدارة التنظيمات الصناعية في الجزائر، خصائص مشابهة مع نظم إدارة المؤسسات الاقتصادية في فرنسا، في بعض قواعد التسيير، وقوانين العمل، إضافة إلى عامل اللغة، والاختلاف يقع ضمنياً في طريقة العمل، ويمكن من خلال هذا، تحليل الاستجابات الإيجابية لبعض العمّال، خاصّة الإطارات والمسؤولين، بأنّها قد تهيّأت عبر توافر عناصر تفاهم مشتركة، تتمثّل في التنشئة الاجتماعية، ثمّ المؤسساتية، في سهولة التواصل، وفي بعض القيم والمعايير الثقافية؛ ويمكننا ضمّ اتجاه الاستجابات الإيجابية لفئة أخرى من العمّال، إلى اتجاه العمّال الذين يبحثون عن التكيف مع وضع الشراكة، لنكرّر فكرة إبداء الأفراد للأداء الحسن، والتفكير الإيجابي، وتحسين العلاقات، في ظل المرحلة الظرفية وهي الشراكة الأجنبية؛ هذه الاستراتيجيات المُنتَهجة، هي محاولة واعية للتوفيق بين القيم الفردية والجماعية، والمدخلات الجديدة الظرفية.

الجدول رقم (20): إمكانية تطوير أسلوب تسيير الموارد البشرية من عدمه في مرحلة الشراكة.

حدوث التجديد في أسلوب تسيير الموارد البشرية	ك	%
نعم	34	82.93
لا	07	17.07
المجموع	41	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة هي 82.93% من مجموع أفراد العينة، أثبتوا وجود تطوير وتجديد في أسلوب تسيير الموارد البشرية في مرحلة الشراكة، بينما تمثّلت نسبة المبحوثين الذين نفَوا ذلك، بـ 17.07%؛

يُعتبر مدخل تغيير وتطوير أساليب إدارة وتنظيم العمل، من الاهتمامات الأساسية للشريك الأجنبي في المصنع، وذلك وِفْق الاحتياجات التنظيمية التي وضعها المسؤولون كأهداف استراتيجية، فتمّ تغيير طرق العمل الكلاسيكية بقسم إدارة الموارد البشرية في المصنع، والاستفادة من النظم الإدارية الحديثة، للتحكم الجيّد في المهام، وهو ما ظفر به المصنع نسبياً من وضعية الشراكة، بعد وضع المسؤولين مخططا تكوينياً، يشترط ويضمن نقل المعارف والمهارات المعيارية للمسيّر الأجنبي.

الجدول رقم (21): إمكانية وجود التساند والتعاون لإنجاح مشروع الشراكة.

إمكانية وجود التساند والتعاون التنظيمي	**ك**	**%**
نعم	19	46.34
لا	00	00
نوعا ما	22	53.66
المجموع	41	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول، الذي يتعلّق برأي المبحوثين حول مدى وجود التعاون من أجل نجاح مشروع الشراكة، أنّ أعلى نسبة، هي 53.66% من مجموع أفراد العينة، كانت إجابتهم بـ "نوعا ما"، تلتها نسبة 46.34%، فيما يخصّ المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم"، أي أثبتوا وجود التعاون؛

سبق وأن أشرنا إلى تأثير تداخل الأهداف الفردية والجماعية للعمّال، مع الأهداف الاستراتيجية للشراكة في المصنع، وكذا تأثير التحفيز المادّي، والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، وتحسين بيئة العمل، في تنشيط علاقات التعاون والتساند التنظيمي، حيث يطرح "شستر بارنارد"

فكرة "التوازن التنظيمي"، فهو يرى أنّ الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المُغرِيات والحوافز بأشكالها المختلفة، تزيد من المساهمات التي يُطلَب من الفرد تقديمها، وإذا حدث العكس، فإنه يرفض التعاون والاشتراك معبّراً عن ذلك بطرائق متعدّدة، تتراوح في شدّتها من التذمر والاحتجاج البسيط، إلى تقديم الاستقالة وترك العمل، ونستطيع أن نضيف، أنها قد تتراوح بين التجنّب والتنافر، وإظهار الرفض بوسائل معينة، بالتالي يشكل نجاح مشاريع الشراكة داخل تنظيمات المصانع، مصالح مشتركة بين الأطراف الفاعلة، الشركاء الأجانب، إدارة المصنع، والعمّال بصفة عامّة، وهي مرهونة بالتماس الأثر الإيجابي لدى كلّ طرف.

الجدول رقم (22): مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تكوين علاقات عمل تستند إلى مبادئ المؤسسات الناجحة.

مدى مساهمة الشراكة الأجنبية تطوير علاقات العمل	ك	%
وُفِّقت إلى حد كبير	20	48.8
وُفِّقت نوعا ما	21	51.2
لم تُوفَّق	00	00
المجموع	41	100

يتبيّن من معطيات هذا الجدول، وجود تقارب في النسب، بين 51.2%، بالنسبة للمبحوثين الذين رأوا في مساهمة الشراكة الأجنبية في تكوين علاقات عمل، تستند إلى مبادئ المؤسسات الناجحة، أنّها "وفّقت نوعا ما"، ونسبة 48.8%، فيما يتعلق بالمبحوثين الآخرين، الذين رأوا أنّها "وُفِّقت إلى حد كبير"؛

ننظر إلى نتائج هذا المؤشر، على أنّه مسألة مرتبطة أساساً، بالنظرة الموقفية التي انطلق من خلالها الشريك الأجنبي، لتسيير مصنع الأسمنت محلّ الدراسة، في جوانب عدّة، ومنها ضمنياً جانب جودة علاقات العمل، فالموقف والظرف الخاص بهذا المصنع، استدعى إجراءات تسييرية، فرضت بدورها منطقا علائقياً محدّداً، في ظل خبرة عالمية لشركة "لافارج"، في مجال إدارة وتشغيل مصانع محلّية في الوطن، تحديداً مصنعي الأسمنت بالمسيلة وعكّاز، إضافة إلى مصانع في البلاد العربية كالمغرب وسوريا ...إلخ، عن طريق وضع مبادئ مرنة في تعاملها مع الوسط الداخلي والخارجي للشركات التي تسيِّرها، والاهتمام بدينامية وتقلّبات بيئة المصنع، مع غرس ثقافة الصرامة والجديّة في العمل؛

فتعكس نسبية توفيق ونجاح الشراكة الأجنبية لدى العمّال، في المساهمة في إرساء علاقات عمل تستند إلى قيم ومبادئ المؤسسات الاقتصادية الناجحة، ثباتَ الاعتبارات والتصورات، حول ظرفية الوضعية، من حيث الاستراتيجية التفاوضية لبعض العصب في التنظيم، ونظراً إلى تعقيد بعض أنماط العلاقات كالصراع والصدام، ليس من مصلحة الشريك الأجنبي الدخول في ثناياها، مادامت الإجراءات المستحدثة، إضافة إلى واقع السلطة، تحُدّ من آثارها في التنظيم شكلاً ومضموناً.

الجدول رقم (23): أشكال العلاقات الأكثر انتشاراً إلى أقلّها فيما يخص تفاعل العمّال مع قرارات وتغيّرات مرحلة الشراكة، من ترتيب المبحوثين (من 1 إلى 3).

أشكال العلاقـــات	التضامن والتعاون		التنافس الإيجابي		الصدام أو الصراع	
ترتيبـــــها	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
الأولى	18	52.94	12	35.3	04	11.8
الثانية	15	44.12	17	50	02	05.9
الثالثة	01	02.94	05	14.7	28	82.3
المجموع	*34	100	**34	100	***34	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق، من جانب ترتيب المبحوثين لانتشار أشكال العلاقات حين تفاعل العمّال مع تغيّرات الشراكة الأجنبية، فيما يخصّ علاقات التعاون والتضامن، نجد أنّها رُتِّبت الأولى بأعلى نسبة بـ 52.94% من مجموع إجابات المبحوثين، ثمّ تليها نسبة 44.12% للرتبة الثانية، أمّا التنافس الإيجابي، فقد رُتّبت بنسبة 50% في الرتبة الثانية، وبنسبة 35.3% فيما يتعلّق بتصنيفها في الرتبة الأولى، و14.7% للرتبة الثالثة؛ بينما جاءت رُتب علاقات الصدام أو الصراع كما يلي، نسبة 82.3%، لترتيبها في الرتبة الثالثة، و11.8% للرتبة الأولى؛

يحمل هذا المؤشر المتعلّق بترتيب أهم أشكال العلاقات في المصنع خلال فترة الشراكة الأجنبية، دلالات عن إعادة تشكيلها في ظل هذا الواقع الجديد، أولاً، اتساع شبكة علاقات التعاون في الوسط المهني في وضع الشراكة، ليصبح التعاون هو النمط التفاعلي البارز والغالب بين

---

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن هذا السؤال.

** نفس الملاحظة.

*** نفس الملاحظة.

عمليات التفاعل الأخرى؛ وثانياً، يُنظَر إلى التنافس الإيجابي، بأنّه وجه من أوجه عملية التعاون، يُميّزُه فقط، تباين الطموحات والأهداف الشخصية، على غرار الترقية، التكوين، الحوافز، الاعتراف والتقدير الاجتماعي في التنظيم؛ ثمّ ثالثاً، تحييد الخلافات والصراعات، والتقليل من حدّتها في الوسط التنظيمي، ولعاً بالاتجاه الغالب في وضع الشراكة، وسعيا لاكتساب أدوار في عملية التغيير والتطوير التنظيمي؛

ويتبيّن من خلال هذه المعطيات، أنّ عملية التعاون ليست الوجه الوحيد الذي يعكسه واقع هذا التنظيم الصناعي، في ظلّ الشراكة أو المراحل التي قبلها، فيلزم النظر إلى الظواهر الأخرى مثل الصراع، وقراءة تلك العمليات الاجتماعية في إطار التفاعل المستمر بينها، وتداخل الأبعاد المتعدّدة، وتضمين البعد الزمني في تحليل الفعل التنظيمي.

الجدول رقم (24): أشكال علاقات (التضامن والتعاون/الصدام أو الصراع/ التنافس) كاستراتيجيات لتكيف العمّال مع وضع الشراكة.

أشكال علاقات العمل كاستراتيجيات لتكيف العمّال مع الوضع	ك	%
نعم	31	83.8
لا	06	16.2
المجموع	*37	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة هي 83.8% من مجموع إجابات المبحوثين، أثبتوا كونَ أشكال علاقات (التضامن والتعاون/الصدام أو الصراع/ التنافس)،

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن هذا الجزء من السؤال.

استراتيجيات للعمّال للتكيّف مع وضع الشراكة في المصنع، تتبعها نسبة 16.2%، فيما يتعلّق بمن نفَوا كونَ تلك العلاقات استرتيجيات تكيفيّة للعمّال مع الوضع؛

إن وجود فكرة الاستراتيجيات التكيفية في تحليل أشكال علاقات العمل السابقة، يؤكد الاعتبارات الظرفية والمرحلية لوضع الشراكة في الوسط التنظيمي للمصنع، ويمكن تحليلها في نقطة فعل أو هوية التفاوض في مواجهة التغيّرات أو الإكراهات، حيث تختلف مظاهر فعل التفاوض، شخصياً وجماعياً، بالنسبة للمواقف والسلوكات التي تُتّخذ في إطار هامش الحرية المتاح، للتأقلم والتكيّف مع التغيرات التنظيمية الناتجة عن إجراءات وأساليب تسيير الشريك الأجنبي، يسعون من خلال تلك العملية تأكيد الخصوصيات التنظيمية على أرض الواقع، وتقدير نتائج التحالفات في الاستفادة والربح والخسارة، فيما يتعلّق بالامتيازات المقدّمة في وضع الشراكة، والتنازلات القيمية والموقفية؛ ومن جانب آخر تمثل التغيّرات لبعض العصب في التنظيم، تغييرا جذرياً في شكل العلاقات التي تربطها مع سائر الفاعلين؛

تتحول هذه الهوية التفاوضية مع مرور التغير إلى مراحل أخرى، إلى هوية الانصهار في التنظيم، لتتخذ علاقات العمل تصنيفا مغايراً، تتصدره العلاقات البنّاءة والإيجابية، التي تخدم تنظيم وإدارة المصنع لإحداث التغيير، وتنحصر فيه أشكال العلاقات التي تؤثر سلباً في تحقيق الأهداف المبتغاة، ويتم تدعيم هذه السيرورة بواسطة كفاءة توزيع المناصب، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (25): إمكانية تقليص الإجراءات التنظيمية في ظل الشراكة لهامش الحركة في ميدان العمل حسب متغير سنوات عملهم.

سنوات العمل	[01- 05 سنوات]		[06- 10 سنوات]		11 سنــة فما فوق		**المجموع**	
أثر الإجراءات التنظيمية في هامش حركة العامل في ميدان العمل	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	05	55.56	06	30	08	80	19	48.7
لا	04	44.44	14	70	02	20	20	51.3
المجموع	09	100	20	100	10	100	*39	100

يتّضح من خلال بيانات الجدول أعلاه، أنّ نسبة 55.56%، من أفراد فئة العمّال ذوو خبرة عمل من 01 إلى 05 سنوات، أثبتوا أثر الإجراءات التنظيمية في هامش حركة العامل في ميدان العمل، و44.44% نفَوا وجود الأثر، وفيما يخصّ فئة المبحوثين أصحاب خبرة عمل تتراوح بين 06 إلى 10 سنوات، فإنّ 70% نفَوا تأثير الإجراءات التنظيمية في ظل الشراكة، في هامش حركة العامل في ميدان العمل، و30% أجابوا بـ "نعم"، أي أثبتوا وجود تأثير؛ أمّا بالنسبة لفئة العمّال، والذين لهم 11 سنة فما فوق، خبرة عمل في المصنع، فـ 80% منهم، أثبتوا وجود تأثير للإجراءات التنظيمية في حركة العامل، و20%، نَفَوا ذلك؛

إذا كان اختيار الإجابة بـ "لا" لغالبية المبحوثين من فئة العمّال الذين لهم خبرة عمل 06 إلى 10 سنوات)، لتأثير الإجراءات التنظيمية في ظل الشراكة لهامش حركة العمّال، وتقارب كبير في

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن السؤال.

النسب بين الاختيارين "نعم ولا"، بالنسبة للفئتين الأخريين، 01- 05 سنوات و 11 سنة فما فوق، فإنّنا نستنتج أنّ متغير الخبرة في العمل يؤثر في اختيار إجابات المبحوثين، فيما يتعلّق بتأثير الإجراءات التنظيمية في هامش حركة العمّال؛

تختلف التنشئة التنظيمية لدى العمّال بحسب أقدميتهم في العمل، ومعه تتباين التصورات والمواقف الخاصّة بالانضباط في العمل، باحترام الزمن وحيّز الوظيفة، فالعمّال الذين اعتادوا على هامش حرية معيّن في إطار الشراكة الأجنبية بالنظر إلى القواعد الصارمة في العمل، لا يلحظون تأثراً في حركتهم في ميدان العمل، بينما تتأثّر سابقتها باعتبار ما ألفته من هامش واسع للحريّة، وإن كانت هذه الصورة ليست بذلك القدر من السلبية في المصنع في فترة التسيير العمومي، فلا ينفي وجود هذه المظاهر في المؤسسات العمومية، من ارتفاع في نسب التأخر عن مواعيد العمل، أو الخروج المبكر منه، والتغيّب عن العمل؛ ومثلها ترك مكان العمل وكثرة الحركة في ميدان العمل.

6-1-4- عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (26): إمكانية إقامة المصنع لبرامج إعلامية حول مشروع الشراكة الأجنبية.

إقامة برامج إعلامية حول مشروع الشراكة	ك	%
نعم	36	90
لا	04	10
المجموع	*40	100

من خلال النّسب التي وردت في الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أنّ النسبة الغالبة والمتمثّلة في 90%، تخصّ المبحوثين الذين أقرّوا بإقامة المصنع لبرامج إعلامية حول مشروع الشراكة، وفقط 10% نفَوا إقامة هذه البرامج؛

استخدام إدارة المصنع للبرامج الإعلامية، لتوضيح خطط العمل القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى، للإطارات والمشرفين والرؤساء، تحت إشراف إطارات الشريك الأجنبي، من خلال تقديم وشرح الأهداف، وكذا مشاريع تطبيقها، عبر التقنيات الحديثة للعرض الإعلامي، والاستعانة بالخبراء المتخصصّين في الاستخدام الاحترافي لهذه التقنيات، وقد تمثّلت الأهداف، في المقام الأول، في زيادة الكمية الإنتاجية للأسمنت سنوياً، ومشاريع تطوير العديد من الآلات والمنشآت التقنية في المصنع، إضافة إلى خطط التكوين، والعمل على تحسين مبادئ وقواعد الأمن والسلامة الصناعية في المصنع، أمّا فيما يخص المناصب المفتاحية، لأقسام تنظيم المصنع، والتي تنطلق منها هذه العمليات، على شاكلة إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، الأمن الصناعي، ...إلخ، فقد استفادت من التأهيل المباشر، عبر الإشراف الثنائي الأجنبي – المحلي؛

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن هذا السؤال.

فالوعي الذي توفره تلك البرامج الإعلامية، في إدارة التغيير التنظيمي في المصنع، يُسهم في تغيير الايديولوجيات الخاطئة، التي تمثّل إحدى أسباب الصعوبات التي تواجهها الأنساق التعاونية وتؤدّي كذلك، إلى توجيه وتنسيق الجهود التعاونية لمختلف الفاعلين في التنظيم، فغموض الأفكار والوقوع في التصورات الخاطئة، عوامل تفسد طريقة تقييم القرارات.

الجدول رقم (27): اللغة الأكثر استخداما في المصنع حسب المبحوثين.

اللغة الأكثر استخداما	**ك**	**%**
الفرنسيـــــة	20	41
العامّيـــــة	02	04
المزج بينهما	27	55
المجموع	*49	100

يتّضح من خلال هذا الجدول، أنّ أعلى نسبة هي 55.10% من مجموع أفراد العينة، الذين اختاروا "المزج بين اللغة الفرنسية والعامّية"، كلغة تواصل أكثر استخداماً في الوسط المهني للمصنع، ثمّ تلتها نسبة 40.82%، تتعلّق بخيار "اللغة الفرنسية"؛

من الناحية العملية، لا يشكّل نوع اللغة أو طريقة أدائها أهمية بالغة في عملية التواصل، بقدر الهدف من اللغة والاتصال عموما، وهو إيجاد التفاهم والانسجام، وتوازن الأفكار، فإن اعترى أحد الأطراف نقصٌ في استخدام اللغة الفرنسية، فإنّه لا يؤثّر بشكل بالغ في فهم وتطبيق ما يُملى عليه في إطار مهامه الوظيفية، بالنظر إلى ما يحمله الفرد العامل في تنشئته الاجتماعية، ومساره التكويني، وكذلك الخبرة في أداء العمل؛ وبما أن الشريك الأجنبي "لافارج"، يحمل صفة الشركات

* نلاحظ أن المجموع (49) أكثر مجموع عينة المبحوثين (41)، وهذا ناتج عن تعدد الإجابة.

المتعدّدة الجنسيات، فقد فُسح المجال للّغة الإنجليزية، لتحقيق نظرة الشركة العالمية، لدى العملاء والشركاء المحليين، في نشاطات وبرامج التكوين خاصّة، ما يُنتج بيئة تنظيمية تنافسية، وإنشاء توازن بين أجيال العاملين في التنظيم، من حيث إعطاء الفرصة للمبادرات الشبابية، وقد أشار بعض المبحوثين إلى استخدام اللغة الفرنسية في التقارير والمراسلات الإدارية، بينما تُستخدَم العامّية للحوار والتواصل الشخصي غالبا، في حين أنّ هناك نسبة من المبحوثين الذين أقروا باستخدام اللغة الفرنسية كلغة تواصل بين العمّال، مثلت بالنسبة لهم عائق أمام التواصل والتفاعل الجيّد.

الجدول رقم (28): إمكانية تجاوب العمّال مع جهود تحسين ظروف العمل في ظل الشراكة.

تجاوب واستحسان العمّال	ك	%
نعم	41	100
لا	00	00
المجموع	41	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ كل مبحوثي العينة بنسبة 100%، أجابوا بـ "نعم" في رأيهم حول تجاوب واستحسان العمّال لجهود إدارة المصنع في ظل الشراكة، في تحسين ظروف العمل في مجال الوقاية والأمن الصناعي... إلخ،

يُؤكّد اتجاه الإجابة في تجاوب واستحسان العمّال لما يمكن أن نعبّر عنه بالإجراءات التنظيمية المرغوبة، والتي تعود بالنفع على عملهم، وحياتهم المهنية، على إيجابية التكيّف مع الوضعية، وعلى النجاح المبدئي للأساليب التنظيمية الجديدة، ما حققَّ نسبة معتبرة من الرضا والثقة في أوساط العمّال، فعلّق عليها بعض المبحوثين، بالإصلاحات التي تصبّ في مصلحة العامل،

بما أنّ سلامة العامل، ووضع هدف "صفر حادث" من ضمن أولويات الشركة، إضافة إلى غرس ثقافة السلامة المهنية في ذهنية العامل الجزائري.

الجدول رقم (29): إمكانية العمل في إطار الانسجام والوحدة في ظل الشراكة.

العمل ضمن فريق عمل منسجم يرتكز على الوحدة	ك	%
نعم	40	97.6
لا	01	02.4
المجموع	41	100

نلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول، أنّ كلّ المبحوثين تقريبا بنسبة 97.6%، أثبتوا شعور العمّال في ظل الشراكة، بالعمل ضمن فريق عمل منسجم يرتكز على الوحدة؛

إنّ الحيّز الذي تشغله شبكة العلاقات الاجتماعية في التنظيم الصناعي العمومي، والتي تسير وفقها بعض العُصب التنظيمية، ويحرّكها الولاء والسلطة، تؤثر في الشكلنة الرسمية للتنظيم، في الخضوع لسلطة واحدة، وفي وحدة جماعة العمل، نعتقد أنّها نتاج الذهنيات التي تولّدت عن سيرورة الحصول على منصب العمل من أول وهلة، أو على مستوى التدرج التنظيمي، وما يجاورها من صراع اجتماعي، ونزاع وتنافس مجتمعي، في مقابل محدودية الإمكانيات والفرص، هذا ما يؤثر عُرْفاً في النظرة إلى الآخرين، وفي الميل والانتماء الاجتماعي للأفراد العاملين داخل التنظيم؛ لذا فإن أساليب وإجراءات التسيير في إطار الشراكة الأجنبية، عرفت معها أشكال العلاقات والتفاعلات التنظيمية المؤثرة في انسجام فريق العمل بالمصنع إيجابياً، تصدّراً واضحاً، بسبب قوة السلطة والصرامة في التنظيم، وإتاحة الفرص والإمكانيات لتحسين الوضعية المهنية، وكذا توسع مجال علاقات التعاون والتضامن لمسايرة الحركية التي أحدثتها عملية التطوير التنظيمي بالمصنع.

الجدول رقم (30): إمكانية وجود مجال لتجمّعات يلتقي فيها العمّال.

وجود مجال للتجمّعات	ك	%
نعم	40	97.6
لا	01	02.4
المجموع	41	100

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه، أنّ كلّ المبحوثين إلاّ فرد واحد، وبنسبة 97.6%، أثبتوا وجود مجالا لتجمّعات يلتقي فيها المرؤوسون والمسؤولون؛

يتوضّح من هذه المعطيات توفير الظروف التي تخدم جماعة العمل، وفي توطيد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، فالمجالات التي تجمع بينهم في أوقات العمل، وكذلك أوقات الراحة (50% من إجابات المبحوثين حدّدوها في الاجتماعات الرسمية، والباقي في الوجبات الجماعية والأنشطة الرياضية)، تُشعِر الأفراد بالأهمية والتقدير في الوسط المهني، في ظل الحركية الجديدة لوضع الشراكة، وهي كذلك من أساليب التحفيز التي تولّد التقييم الإيجابي للأهداف الجماعية، وفي قبول القرارات، والتغيير الذي يستهدف عديد جوانب التنظيم والعمل في المصنع؛ يعدّ التكوين أيضا مجالاً مهماً لالتقاء العمّال على اختلاف مناصبهم ومستوياتهم، فيتم نقل المهارات والمعارف، والاجتهاد في تقديم الخبرات التي يحتاجها الأفراد، لتحسين الكفاءات والأداء، وتتأتى معه روابط الانسجام والثقة المتبادلة.

الجدول رقم (31): إمكانية عمل المؤسسة على توفير مجال لمشاركة اتخاذ القرار حسب متغيّر الوظيفة.

الوظيفة	تقنيين		إداريين		**المجموع**	
المشاركة في اتخاذ القرارات	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	11	61.1	13	59.1	24	60
لا	07	38.9	09	40.9	16	40
المجموع	18	100	*22	100	40	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق، المتعلّق برأي المبحوثين حول عمل المؤسسة على توفير مجال لمشاركة اتخاذ القرار حسب متغير الوظائف، أنّ 61.1% من أفراد فئة التقنيين، أثبتوا المشاركة في اتخاذ القرارات في مرحلة الشراكة، و38.9% منهم نفَوا ذلك؛ ثمّ نسبة 59.1% من فئة الإداريين، أثبتوا بدورهم وجود المشاركة في اتخاذ القرارات، و40.9% أجابوا بـ "لا" أي أنّهم نفَوا المشاركة؛

يمكن من خلال توسيع مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى المستوى التنفيذي للعمل في الميدان، على غرار العمل الإداري والتنظيمي، منح الفرصة لتقديم الحلول والمهارات التطبيقية، ومشاركة الإطارات في أفكارهم الإبداعية في تطوير وتحسين مجالات معينة في المصنع، وتعتبر من جهة أخرى، بُعداً من أبعاد الصرامة والجدية في التنظيم، لأن مشاركة الأفكار والتصورات حول العمل في إطار مشروع الشراكة، يحقّق الوعي بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين، كلٌ في موقعه

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين الإداريين (23) يرجع إلى عدم إجابة مبحوث واحد عن السؤال.

ودوره، في عملية التطوير والتغيير التي تستهدف المصنع، وتُسهّل هذه العملية التعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.

الجدول رقم (32): تقييم المبحوثين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار قبل وفي مرحلة الشراكة.

حـــــالة المصنع	قبـــل الشراكـــة		في مرحلة الشراكة	
المشاركة في عملية اتخاذ القرار	**ك**	**%**	**ك**	**%**
جيّـــدة	08	22.22	17	44.74
حسـنة	03	08.34	16	42.10
متوسطة	12	33.33	01	02.63
منعدمـة	13	36.11	04	10.53
المجموع	*36	100	**38	100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، فيما يخصّ تقييم المبحوثين المشاركة في عملية اتخاذ القرار "**قبل الشراكة**"، أنّ أعلى نسبة هي 36.11% من إجابات المبحوثين، تعني المشاركة في اتخاذ القرار كانت "منعدمة"، تليها نسبة 33.33%، قيّموها بـ "متوسطة"، ثمّ نسبة 22.22%، فيما يخصّ تقييم "جيّدة"، و08.34% بأنّها كانت "حسنة"، بينما جاءت تقييمات المبحوثين في "**مرحلة الشراكة**" كما يأتي، نسبة 44.74% تقييمهم للمشاركة في اتخاذ القرار بـ "جيّدة"، فنسبة 42.10% لتقييم "حسنة"، ثمّ نسبة 10.53% جاء تقييمهم بـ "منعدمة"؛

إن التغيّر الملحوظ في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، من محدودية المشاركة في مرحلة ما قبل الشراكة، إلى تحسّنها في مرحلة الشراكة في المصنع، يؤكّد تأثير الإجراءات التنظيمية في

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن السؤال كليا أو جزءاً منه.
** نفس الملاحظة.

وضعية الشراكة، من خلال التواصل، والإرادة التي تتمثّل في خدمة الهدف المشترك، في عوامل انفتاح البيئة التنظيمية، وتغيّر ذهنيات المسيّرين والرؤساء، الذين يتحكّمون في المبادرة، حيث تم استبدال الأنماط الكلاسيكية التي تعاهدوها لتلقين القرارات، بالأساليب الحديثة في عملية صنعها، فالتصميم والحساب والتفكير، هي العملية المنتجة للقرار، في إطار العمل الجماعي وشفافية وتشارك الأهداف.

الجدول رقم (33): اطلاع العمّال على التغيّرات الهامّة في المصنع.

تسنّي اطلاع العمّال على التغيّرات في المصنع	ك	%
نعم	31	77.5
لا	09	22.5
المجموع	*40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ نسبة 77.5%، تمثّل الاتجاه الغالب لإجابات المبحوثين، بوجود إمكانية لاطّلاع العمّال على التغيرات الهامّة في المصنع مثل بداية خروج الشريك الأجنبي، ونسبة 22.5%، تتعلّق بالمبحوثين الذين نفَوا إمكانية اطلاعهم على التغيّرات؛

نسبياً على عكس مسألة الدخول في الشراكة، كونها تعبّر عن مرحلة مغايرة في كيفية انتشار المعلومات، يمكن وصف هذا الاطلاع بأنّه رسمي وتنظيمي، حيث يقع في حيز الفعل الاتصالي في المصنع، فتنتقل المعلومات من مصدرها بطريقة سلسة ومنظمة عبر قنواتها المناسبة، إلى المستويات التنظيمية، وتتناسب مع مثلِ هكذا قرارٍ هام، طريقة عمل الاجتماعات، ثمّ المسؤول المباشر وزملاء العمل، وهو ما أكّدته إجابات المبحوثين المجيبين بـ"نعم"؛ وبالرغم من توقّعات

* نلاحظ أن المجموع (40) لا يمثل المجموع الكامل المفترض (41)، وهذا ناتج عن عدم إجابة مبحوث واحد.

الكثير من العمّال استمرارية عمل الشريك الأجنبي "لافارج" في المصنع، يُحتمل أن يكون قرار الخروج متوقّعا للبعض، بسبب فهم المؤشرات الدّالة، وأهمّها التراجع الكبير للطلب الوطني المحلي على مادة الأسمنت لعدّة عوامل منها ضعف مشاريع التشييد والبناء.

الجدول رقم (34): اعتماد أساليب المسيّر الأجنبي مبادئ معينة في تحسين الانسجام التنظيمي وتخفيف الصراع والاختلاف.

مبادئ وأساليب المسيّر الأجنبي	التكرارات	النسبة المئوية %
الامتيازات والتحفيز المادّي	32	30.48
إنشاء نشاطات تجمع الرؤساء والمرؤوسين	14	13.33
أحقّية الكفاءات البشرية لمناصبها المناسبة	16	15.24
المشاركة في اقتراح الحلول واتخاذ القرارات	17	16.19
سهولة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين	26	24.76
المجموع	*105	100

يتبيّن من خلال هذا الجدول، حول اعتماد أساليب المسيّر الأجنبي مبادئ معينة في تحسين الانسجام التنظيمي وتخفيف الصراع والاختلاف، أنّ أعلى نسبة من إجابات المبحوثين، هي 30.48% تتعلّق بـ "الامتيازات والتحفيز المادّي"، تليها نسبة 24.76%، لـ "سهولة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"، ثمّ نسب متقاربة، 16.19%، و15.24%، وكذلك 13.33%، فيما يخصّ اختيارات، "المشاركة في اقتراح الحلول واتخاذ القرارات"، و"أحقّية الكفاءات البشرية لمناصبها المناسبة"، و"إنشاء نشاطات تجمع الرؤساء والمرؤوسين"، على التوالي؛

* نلاحظ أن المجموع (105) لا يمثّل المجموع الكامل المفترض (41)، وهذا ناتج عن تعدد إجابات العديد من المبحوثين في السؤال.

مثلما تبيّن لنا سابقاً بخصوص قوة تأثير عامل التحفيز المادّي، يظهر جليّاً هنا بروزه من بين المبادئ التي تميِّزُ أساليب تسيير الشريك الأجنبي للمصنع، والتأكيد على مدى الاعتماد على هذه السياسة في مرحلة الشراكة، أمّا عن سهولة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، فالتعلم الثقافي التنظيمي المتمثّل في طرق الإشراف الإبداعية وتقنيات الاتصال والاعلام من ناحية، والتنشئة التنظيمية على احترام قواعد العمل وتأدية المهام من ناحية أخرى، كفيل بتسهيل وتطوير عملية الاتصال، على أنّ غياب الممارسة الفعلية للاتصال التنظيمي في مرحلة التسيير العمومي، رغم استناد نظام الاتصال في المؤسسة العمومية إلى الأطر القانونية، هي أسباب الانطباع بشكلية الاتصال التنظيمي، وفقدان الأهمية المعطاة له أساساً؛

وبخصوص وضع الكفاءات البشرية والاهتمام بالمشاركة في صنع القرارات، فإنّه ينبُع من وجود حقيقة عملية مفادها حاجة المصنع دائماً إلى الكفاءات والمهارات المهنية لدى العمّال، هذا ما يؤدي إلى تعيينٍ وترقيةٍ مهنية تجري وفق إجراءات بنّاءةٍ غير بيروقراطية، كل هذه النقاط التي ذكرنا تعتبر عوامل توحيد الانتماء المهني للعمّال في إطار جماعة العمل، بالتالي تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون التنظيمي.

الجدول رقم (35): تقييم المبحوثين لاهتمام واستجابة إدارة الشركة لمشاكل وانشغالات العمّال قبل وفي مرحلة الشراكة.

حـــــالة المصنع	قبــل الشراكـــة		في مرحلة الشراكة	
الاهتمام والاستجابة لمشاكل وانشغالات العمّال	**ك**	**%**	**ك**	**%**
جيّـــدة	07	19.44	18	46.15
حســنة	03	08.33	14	35.9
متوسطة	14	38.9	05	12.82
سيّئـــة	12	33.33	02	05.13
المجموع	*36	100	**39	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، حول تقييم المبحوثين لاهتمام واستجابة إدارة الشركة لمشاكل وانشغالات العمّال "**قبل الشراكة**"، أنّ أعلى نسبة هي 38.9% من إجابات المبحوثين، قيّموا الاستجابة والاهتمام بمشاكلهم بـ "متوسطة"، تليها نسبة 33.33%، بالنسبة إلى تقييمها بـ "سيئة"، ثمّ نسبة 19.44%، جاء تقييمهم بـ "جيّدة"، و08.33% بـ "حسنة"؛ أمّا فيما يخصّ تقييم تلك الاستجابة والاهتمام "**في مرحلة الشراكة**"، فأعلى نسبة هي 46.15% من إجابات المبحوثين، تتّصل بتقييم "جيّدة"، تليها نسبة 35.9%، لمن قيّموها بـ "حسنة"، فنسبة 12.82%، لتقييم "متوسطة"، ثمّ نسبة 05.13%، بالنسبة لتقييم "سيّئة"؛

تحسّن اهتمام إدارة الشركة بانشغالات ومشاكل العمّال في مرحلة الشراكة الأجنبية، من وضعية متوسطة وسيئة إلى وضعية جيّدة وحسنة، يعدّ من متطلبات تكيّف التنظيم مع المواقف

---

* عدم اكتمال مجموع المبحوثين (41) يعود إلى عدم إجابة البعض عن السؤال كليا أو جزءاً منه.

** نفس الملاحظة.

والتغيّرات المستجدّة، بتحسين الاتصال ومشاركة اتخاذ القرارات، وتحكيم النزاعات والمشاكل إلى الآليات القانونية واللوائح الرسمية للشركة، وتجنّبِ خصوصاً خروجِها عن السيطرة من ناحية العامل الزمني؛ ناهيك عن أنّ تحقيق الوعود لصالح العمّال بالنسبة لفترة التسيير الأجنبي، من شأنه أن يرفع من قيمة وسمعة الشركة الأجنبية، فيُكسِبها هذا مزيداً من التأييد والثقة في الوسط التنظيمي، إضافة لتوحُّدِ غالبية الجهود لتحسين مردودية الانتاج والعمل في المصنع للوصول إلى الأهداف الانتاجية؛

وبمقارنة هذه الخصائص في طريقة التعامل مع مشاكل وانشغالات العمّال، بين الفترتين، نجد أنّ المؤسسات العمومية تُعرف بالتماطل في حلحلة الكثير من المشاكل، وقد لا تمنح فرص التفاوض خارج العمل النقابي، وكذا نسبية تجسيد الوعود، بالتالي يحدُث أنْ تَخرُجَ العديد من المشاكل عن إطارها الرسمي إلى اللارسمي وتبعات تدخلات امتداداته في التنظيم، ما قد يُوسّع حلقة الصراع؛ وحاصل الأمر أنّ الاهتمام والاستماع للمشاكل والانشغالات الحقيقية للعمّال، يساهم بطريقته في تحسين وتطوير التنظيم، ويوثِق الصلة بين الإدارة والعمّال والرؤساء والمرؤوسين.

الجدول رقم (36): اقتراح المبحوثين للعوامل المؤدية إلى تحسين علاقات العمل في المصنع.

سُبل تحسين علاقات العمل من آراء المبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية %
التحفيز المادّي والمعنوي للعمّال	12	27.91
الإحساس بالمسؤولية وإتقان العمل	10	23.25
تحسين طرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين	09	20.93
المساواة بين العمّال	07	16.28
الثقة والاحترام المتبادل	02	04.65
إنشاء نشاطات ترفيهية بين الرؤساء والمرؤوسين	02	04.65
تحسين ظروف العمل	01	02.33
المجموع	*43	100

يتبيّن من خلال معطيات الجدول، والناتجة عن اقتراحات المبحوثين لسُبل تحسين علاقات العمل في المصنع، أنّ أعلى نسبة هي 27.91%، تتعلّق بعامل "التحفيز المادّي والمعنوي للعمّال"، تليها نسبة 23.25%، بالنسبة لعامل "الإحساس بالمسؤولية وإتقان العمل"، فنسبة 20.93%، متّصلة بعامل "تحسين طرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"، ثمّ نسبة 16.28%، فيما يخصّ "المساواة بين العمّال"، وبنسب أقلّ تأتي عوامل "إنشاء نشاطات ترفيهية بين الرؤساء والمرؤوسين"، و"الثقة والاحترام المتبادل"، "تحسين ظروف العمل"؛

تداخلت الاقتراحات والعوامل التي من شأنها أن تحسّنَ علاقات العمل في المصنع حسب المبحوثين، ما بين الظروف المرغوب فيها من أجل تحسين أوضاع العمّال المادية والمعنوية والمهنية، ترتبط عموما بقرارات وسياسات تسيير وإدارة المنشأة، والتي قد يَسهُل تحقيق العديد منها،

* مجموع الاقتراحات (43) لا يمثل مجموع أفراد العينة (41)، وهذا ناتج عن تعدد إجابات العديد من المبحوثين عن السؤال، وعدم إجابة البعض.

والمبادرات التي تُطلب منهم جماعة، متمثلة في الطبائع والأخلاق الحسنة، ومعالجة الذهنيات والنوايا في التعامل مع الآخرين، قصد تحقيق النفع والاستقرار الاجتماعي والنفسي للعمّال داخل التنظيم، فنمط التدبير الذي يحقّق الظروف الملائمة للعمل حسب ما يفرضه الموقف، يؤثر في نسق العلاقات التفاعلية المكوّنة للتنظيم، في تعاون وتفاهم واتصال العمّال، ويحُدّ من الصراعات والنزاعات، ويؤدّي إلى انسجام جماعة العمل ككلّ؛

في هذه العمليات التنظيمية تظهر أهمية أنشطة الاتصال والعلاقات العامة في تأسيس عمليات التطوير السوسيوتقني للمصنع، عبر تنوير عقول العمّال ومدّهم بالمعلومات اللازمة عن كلّ مراحل مشروع الشراكة، ونحن نرى أن الاهتمام بسلامة وأمن العمّال في المصنع، هو من تطبيقات العلاقات العامة حفاظاً على سمعة الشركتين، في داخل المصنع وخارجه، حيث ظهر مع الوقت في خضم الشراكة تغيُّر المظهر الداخلي والخارجي للمصنع، من خلال تهيأة محيطه بالنظافة والصيانة والطلاء وتحسين الإضاءة، ومن ذلك وضع اللوحات الإعلانية والإشهارية خارج المصنع، وتمّ تجسيد العديد من النقاط التي تهمّ الرأي العام المحلي، وأهمّها تركيب مصفاة جديدة للحدّ من الغبار المتصاعد من المصنع، وتغيير تقنية التفجيرات في جبل المحجرة لاستخراج المادة الأولية، وبذلك تمّ تخفيف قوّة الانفجار والاهتزاز التي تُحدِثه ويؤثر في المحيط العمراني للمحجرة.

6-2- الاستنتاجات الجزئية الخاصّة بالفرضيات:

6-2-1- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى:

بعد تحليل وتفصيل مؤشرات فرضيات البحث عبر معطيات التحقيق الميداني، تمّ التوصل إلى حوصلة موجزة لكلّ فرضية، فالفرضية الأولى القائلة بأنّ "**إدخال أسلوب تنظيم وتسيير مغاير عمّا تعود عليه المرؤوسون أدّى إلى إعادة تشكيل علاقات العمل في المصنع**"، من المُلاحَظ في عبارة هذه الفرضية المحورية في موضوع البحث، أنّها تحمل مفاهيم مفتاحية لأفكار التطوير والتغيير في أساليب التنظيم والتسيير من جانب، وإعادة تشكيل التحالفات والعلاقات في إطار عملية التكيّف من جانب آخر، وعليه فرغم صعوبة طرح أكبر عدد ممكن من المؤشرات الدّالة بالنسبة لهذه الفرضية في ميدان الدراسة، إلّا أننا توصلنا من خلال ما اقتصرنا عليه منها، إلى أنّ الامتيازات التي تم رصدها في أساليب تسيير وتنظيم الشريك الأجنبي في المصنع، والتي تركّزت في تحسين التحفيز المادّي والمعنوي للعمّال في المصنع، مثّلت ابتداءً تغيُّراً في المواقف الفردية والجماعية للعمّال في تقبّل الشراكة الأجنبية، الأمر الذي جعل العديد من العصبيات في تنظيم المصنع تحاول التكيّف مع الاستراتيجية الجديدة في التنظيم؛ ويُعتبر نجاح مداخل عملية التطوير التنظيمي، متمثّلة في تحسين كفاءات ومهارات العمّال، وكذا التحفيز المادّي، ذو أثر إيجابي مباشر في طبيعة علاقات العمل السائدة، وبالتالي تحسين جودتها، إضافة إلى عناصر أخرى كاحترام الشركة لمعايير التوظيف الخارجي، ووجود استراتيجية واضحة في التكوين، وترقية مهنية على أسسٍ موضوعية، جلّ هذه العوامل جعلت العمّال في المصنع باختلاف خبرتهم وأقدميتهم في العمل، يغيّرون من مواقفهم وقيمهم، أي منطلقات علاقاتهم البينية في العمل، فتتحوّل ضمنية

الصراع مثلاً، إلى حتميّة التعاون والتنافس الإيجابي، والصدام المهني إلى تجنّب مصلحيّ، وبوجه عامّ يتم تنشيط التعاون وتتغيّر العديد من الممارسات لدى المرؤوسين والمسؤولين؛

وهناك تغيّر إلى الأحسن والإيجاب في علاقات العمل السائدة في المصنع في وضع الشراكة في نظر أغلب المبحوثين على اختلاف أقدميتهم، وشموليةٌ في توزيع سلوك التعاون في كلا البيئتين التنظيميتين سواءً الرؤساء أو المرؤوسين، وهو ما رددناه إلى حدوث تفعيل في عملية الاتصال التنظيمي، ويظهر في هذه النقطة أيظا الحاجة إلى تنشيط العلاقات التعاونية في المستويات القاعدية للتنظيم في هذا الظرف بالذّات؛ ويدلّ مؤشر آخر حاولنا من خلاله استشراف التغيّر الحاصل في علاقات العمل عقب انتهاء فترة الشراكة، على ظرفية المرحلة والتوجّه في استراتيجيات تكيّف العمّال مع ما استُحدِث من أساليب وإجراءات تسييرية تمُسّ أنماط التحالفات والعلاقات المُتعاهَدة في التنظيم، وفيما يخصّ الاستمرار في بعض الأنماط من العلاقات الإيجابية في المصنع مابعد الشراكة، على شاكلة علاقات التضامن والتماسك في العمل، وعلاقات الاتصال الجيّدة، فهو مرتبط بالتنشئة المهنية والتعلّم الثقافي والتقني للعامل في إطار الشكل المتجدد للنسق التعاوني، طبعته الصرامة والجديّة في العمل، ومن هذه النتائج نستخلص تحقُّق الفرضية الأولى.

6-2-2- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

وفيما يتعلّق بهذه الفرضية والتي مفادها "**يعدّ الاهتمام بتحسين جودة علاقات العمل في المصنع من الأهداف الضمنية لإجراءات التطوير والتغيير التنظيمي لدى الشريك الأجنبي**"، فقد توصلنا إلى نتائج مهمّة عن دلالات الاهتمام بجانب علاقات العمل وأشكال تفاعلات العمّال في التنظيم، حيث تميّزت مرحلة الشراكة الأجنبية في المصنع، بتأسيس لعلاقات التعاون والتضامن بين العمّال باختلاف انتمائهم المهني، وإعادة النظر في الخلافات والصدامات والصراع التنظيمي عبر

تنازلات قيمية لصالح تعاون غير مشروط، حرّكته الفرص الممنوحة للكفاءات الشبّانية الموظَّفة، والتحفيز المادّي، وبالتالي اجتهاد العمّال لإظهار الأصلح والأفضل من السلوكات التنظيمية، في ظل نظام التسيير المُستحدَث، والاستفادة من تكوين وتأهيل المهارات والخبرات الشخصية، وبذلك حيَّدت قوة نسق التعاون في المصنع، الكثير من أنماط العلاقات التفاعلية جانباً؛ وعن مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تطوير علاقات العمل، فإن النتائج تعكس نسبية توفيق ونجاح الشراكة الأجنبية في المساهمة في إرساء علاقات عمل تستند إلى قيم ومبادئ المؤسسات الاقتصادية الناجحة، أرجعناها إلى ثبات الاعتبارات والتصورات، حول ظرفية الوضعية، من حيث الاستراتيجية التفاوضية لبعض العُصَب في التنظيم، ونظراً إلى تعقيد أنماط علاقات الصراع والصدام، والعلاقات الاجتماعية، ليس من مصلحة الشريك الأجنبي الدخول في ثناياها، مادامت الإجراءات المستحدثة، إضافة إلى واقع السلطة، تحُدّ من آثارها في التنظيم شكلاً ومضموناً – وهذا ما قصدنا به ضِمنية الهدف في الفرضية–؛ وترتبط هذه المسألة، بالنظرة الموقفية التي انطلق من خلالها الشريك الأجنبي، لتسيير مصنع الأسمنت محلّ الدراسة، في جوانب عدّة، فالموقف والظرف الخاص بهذا المصنع، استدعى إجراءات تسييرية، فرضت بدورها منطقا علائقياً محدّداً؛

ويقدّم المؤشر المتعلّق بترتيب أهم أشكال العلاقات في المصنع خلال فترة الشراكة الأجنبية (التضامن والتعاون، التنافس الإيجابي، الصدام أو الصراع)، دلالات عن إعادة تشكيلها في ظل هذا الواقع الجديد، أولاً، اتساع شبكة علاقات التعاون في الوسط المهني في وضع الشراكة، ليصبح التعاون هو النمط التفاعلي البارز والغالب بين عمليات التفاعل الأخرى؛ وثانياً، يُنظَر إلى التنافس الإيجابي، بأنّه وجه من أوجه عملية التعاون، يُميّزُه فقط، تباين الطموحات والأهداف الشخصية، على غرار الترقية، التكوين، الحوافز، الاعتراف والتقدير الاجتماعي في التنظيم؛ ثمّ ثالثاً، تحييد الخلافات والصراعات، والتقليل من حدّتها في الوسط التنظيمي، تأثّراً بالاتجاه الغالب في وضع

الشراكة، وسعيا لاكتساب أدوار في عملية التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تبيَّن أيضاً من خلال النتائج، أنّ عملية التعاون ليست الوجه الوحيد الذي يعكسه واقع هذا التنظيم الصناعي، في أيٍّ من مراحل نشاطه، فيلزم النظر إلى الظواهر الأخرى مثل الصراع والصدام والتنافس، وقراءة تلك العمليات الاجتماعية في إطار التفاعل المستمر بينها، وتداخل الأبعاد المتعدّدة، وتضمين السياق الزمني في تحليل الأفعال التنظيمية، وبنتائج هذه المؤشرات بصفةٍ خاصة، نتوصّل أيضا إلى تحقّق هذه الفرضية.

6-2-3- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثالثة:

والتي ورد مضمونها كما يلي: "**يساهم تنويع عمليات العلاقات العامة في غرس ثقافة الانتماء لجماعة شاملة**"، دلّت هذه العبارة على دور أساليب العلاقات العامّة في تحقيق مُنتَهى الثقافة المؤسساتية، وإحدى أهمّ القيم التنظيمية في أي مؤسسة، وهي ثقافة الانتماء إلى الجماعة المهنية، أو الانتماء المؤسساتي في مرحلة الشراكة الأجنبية، وقد تُرجمت تلك الشمولية التي تتّصف بها جماعة العمل، عبر مؤشّرات لغة التواصل، المشاركة في اتخاذ القرار، وعوامل الانسجام والوحدة في التنظيم، الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعمّال، وبعد النتائج المحصَّل عليها، توصلنا إلى وجود استخدام إدارة المصنع للبرامج الإعلامية، لتوضيح خطط العمل القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى، للإطارات والمشرفين والرؤساء، تحت إشراف المسيّر الأجنبي، من خلال تقديم وشرح الأهداف، وكذا مشاريع تطبيقها، ما يؤدّي إلى توجيه وتنسيق الجهود التعاونية لمختلف الفاعلين في التنظيم، لتفادي غموض الأفكار والوقوع في التصورات الخاطئة، باعتبارها عوامل تفسد طريقة تقييم القرارات؛ وكذلك فيما يخصّ إمكانية العمل في إطار الانسجام والوحدة، فإن أساليب وإجراءات التسيير في إطار الشراكة الأجنبية، عرفت معها أشكال العلاقات والتفاعلات

التنظيمية المؤثرة في انسجام فريق العمل بالمصنع، تراجعاً في تأثيرها، بسبب قوة السلطة والصرامة في التنظيم، وإتاحة الفرص والإمكانيات لتحسين الوضعية المهنية، وكذا توسع مجال علاقات التعاون والتضامن لمسايرة الحركية التي أحدثتها عملية التطوير التنظيمي بالمصنع، إضافةً إلى توفير الظروف التي تخدم جماعة العمل، وفي توطيد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، متمثّلة في المجالات التي تجمع بينهم في أوقات العمل، وكذلك أوقات الراحة، فيعدّ التكوين مجالاً مهماً لالتقاء العمّال على اختلاف مناصبهم ومستوياتهم، هذه الظروف تُشعِر الأفراد العاملين بالأهمية والتقدير في الوسط المهني، وهي أيضاً من أساليب التحفيز التي تولّد التقييم الإيجابي للأهداف الجماعية، وتقبّل القرارات والتغيير في العديد من الجوانب التنظيمية في المصنع؛

وفيما يتعلّق بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، فقد التمس العمّال تقنيين وإداريين عملَ المؤسسة على توفير مجالٍ لمشاركة اتخاذ القرار في ظل الشراكة، هذا من جانب، ومن جانب مؤشر آخر، فالتغيّر الملحوظ من انعدام المشاركة أو محدوديتها في مرحلة ما قبل الشراكة، إلى تحسّنها في مرحلة الشراكة في المصنع، يؤكّد تأثير الإجراءات التنظيمية في وضعية الشراكة، من خلال التواصل، والإرادة التي تتمثّل في خدمة الهدف المشترك، في انفتاح البيئة التنظيمية، وكذا تغيّر ذهنيات المسيّرين والرؤساء، الذين يتحكّمون في المبادرة؛ ودلّت النتائج أيضاً، على وجود إمكانية لاطّلاع العمّال على التغيّرات الهامّة في المصنع، وضربنا مثالاً في السؤال حول بداية خروج الشريك الأجنبي، باعتباره قراراً مهمّاً، وعلى اعتماد المسيّر الأجنبي أساليب الامتيازات والتحفيز المادّي، المشاركة في اقتراح الحلول واتخاذ القرارات، سهولة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين... إلخ، بغرض تحسين الانسجام التنظيمي وتخفيف الصراع والاختلاف التنظيمي؛ وأخيراً تقييم المبحوثين لاهتمام واستجابة إدارة الشركة لمشاكل وانشغالات العمّال قبل وفي مرحلة الشراكة، بانتقال الاهتمام، من وضعية متوسطة وسيئة إلى وضعية جيّدة وحسنة، واعتُبر ذلك من

متطلبات تكيّف التنظيم مع المواقف والتغيّرات المستجدّة، ويساهم بطريقته في تحسين وتطوير التنظيم، ويوثِق الصلة بين الإدارة والعمّال والرؤساء والمرؤوسين، ويحسّن العلاقات العامّة الداخلية للتنظيم، وفي مسار هذه النتائج نكون قد توصلنا إلى تحقّق هذه الفرضية.

6-3- الاستنتاج العام للدراسة:

إنّ ممّا نستنتِجه من خلال نتائج الفرضيات، هو وجود تأثير ملموس ومستمّر لعمليات تغيير وتطوير الأساليب التنظيمية والتسييرية، في أشكال علاقات العمل التي تسود تنظيم المصنع، أي بمعنى، ساهمت الاستراتيجيات التكيّفية والتفاوضية لدى بعض العمّال في فترة الشراكة، وقوة النسق التعاوني في المصنع، وموقع سلطة المسيّرين، وأساليب التحفيز، في تحسين وتنشيط علاقات التعاون، وعلاقات التضامن، وعلاقات الاتصال، في وبين مختلف الفئات المهنية في المصنع، وساهمت أيضاً الإجراءات التنظيمية المُستحدَثة في تخفيف وتقييد أو إعادة شكلنة أشكال علاقات العمل المؤثّرة، في البيئة التنظيمية والعمل في المصنع، والتي تصدر عن الصراع أو الصدام والاختلاف وعدم التفاهم، وحتّى في تغيّر بعض المواقف والتصوّرات التي اعتبرناها محدّدات أو منطلقات لبعض العلاقات والتحالفات؛

وما ميّز هذه الوضعية والظرف، هو علاقات التعاون التنظيمي، بسبب تنشيط الاتصال التنظيمي في المستويات المختلفة لتنظيم المصنع، والحاجة إلى الفعل التعاوني لتحقيق الأهداف، وعلاقات التنافس الإيجابي في الوسط المهني، من أجل اكتساب الامتيازات التي أُتيحت في فترة الشراكة، وتطرقنا إلى عوامل استمرار هذه الأشكال من العلاقات الإيجابية في المصنع، إلى مرحلة ما بعد الشراكة، إضافة إلى علاقات الاتصال، أساسها التعلم والتنشئة المهنية للعمّال، في إطار الصرامة والجدية في العمل؛

إضافة إلى ما سبق، يمكننا استقراء مسألة هامّة وهي التصور الجماعي للعمل في إطار الشراكة الأجنبية، وفارق التفضيلات بين ما هو محلّي وأجنبي بالنسبة لأساليب التسيير وطرق وإجراءات التنظيم والعمل، على اعتبار أن العديد من تلك الإصلاحات المؤسساتية التي تستهدف بلوغ الفاعلية التنظيمية ورفع القدرات الإنتاجية، وتطوير المنشآت ...، يمكن تحقيقها عن طريق المؤهلات التقنية والمادية والكفاءات البشرية الدّاخلية للمؤسسات، ودون إهمال خبرتها في العمل، أو بتكاثف الجهود المحلية الوطنية في إطار التعاون المؤسساتي، لذا فقد أشرنا في التحليلات الماضية، إلى أن هذا التقبّل والموقف المساير للعنصر الأجنبي، مهّدت له الامتيازات والتحفيزات المادية التي غيّرت من وضعيات العمّال، ورافقته قوّة السلطة المخوّلة للمسيّر الأجنبي، وكذلك العبرة من تفعيل أساليب التنظيم والمبادئ والقوانين التي ينبغي أن تُسيَّر وفقها المؤسسة، وأثرها في معالجة المشاكل والخلافات، وبطبيعة الحال بأثر مباشر في طبيعة علاقات العمل السائدة، لما تمّ رصده من إجابات المبحوثين في مرحلة الشراكة في المصنع، ومرحلة ما بعد انتهاء فترة الشراكة، وفي آخر المطاف، قصدنا من توجيه المقال إلى هذه الجزئية، هو وجود الإمكانية لنجاح الاستحداث والتغيير التنظيمي والتسييري في المصنع، محلّياً بغير شراكة أجنبية، بشرط تغيّر المواقف والتصورات الجماعية، رؤساءً ومرؤوسين في كنف التنظيم الصناعي العمومي، والتي تنمّيها القيم التنظيمية أو قيم الثقافة الاجتماعية.

خاتمـــة

إنّ هذه الدراسة المُنجزَة في إطار مشروع الدكتوراه، لمتغيّرات أساليب التسيير وعلاقات العمل المحدّدة إجرائياً، في المؤسسة الصناعية العمومية، في ظل خصوصية الانتقال إلى حالة الشراكة الأجنبية، وإضافة إلى ما اخترنا وُرودَه في العديد من خلاصات وتماهيد الفصول النظرية، من ملاحظات موضوعية واستنتاجات عن الموضوع، أمكننا القول بأن مجال العلاقة بين هاذين المتغيّرين وفي هذه الوضعية بالتحديد –الشراكة–، أوسع من المتوقّع، بالنظر إلى زخم التحولات والتغيّرات الميدانية، ونقصد بصفة خاصّة، أساليب التسيير والتنظيم، حينما تكمن الصعوبة في تحديد الإجراءات المستحدثة في هذه الأساليب، وبالتالي في وسائل وأدوات التشخيص الميداني، ويعني ذلك محدودية الإمكانيات المتاحة للوصول إلى ما يلزم، وتوفير الوقت الكافي للبحث الميداني، ومثال ذلك صعوبة وصول الباحث بأداة التحقيق الميداني استبيان الأسئلة، إلى المهندسين، والإطارات، وعمّال التنفيذ، الذين يعملون في الميدان –ورشات المصنع–، وخارج المكاتب الإدارية، ومع ذلك، تبقى النتائج المحقّقة كافية بالنسبة لنا لفهم الإشكال الأساسي للموضوع، حول كيفية تكيف الفئات السوسيومهنية مع أنموذج التسيير الوافد إلى المؤسسة، والكشف عن أشكال تغيّر علاقات العمل السائدة في نسق المؤسسة؛

وفي مسار دراسة وتحليل الأشكال المُستهدفة لعلاقات العمل في المصنع، أردنا عدم إهمال تداخلها مع بعض القيم والتصورات الاجتماعية والتنظيمية في مجال العمل، منها ما تقرَّر عندنا من الخبرة المجتمعية أو من خلال دراسات سابقة حول التنظيمات العمومية الصناعية؛ ومن جانب

آخر، تحليل علاقات العمل السائدة في إطار الاعتبارات الظرفية، وكذلك الاستراتيجيات التكيفيّة لأطراف المنشأة والشراكة، كعاملين مهمَّين تدعمُهما مؤشرات ميدانية؛

في الأخير ننوّه إلى أنّ النتائج المتوصَّل إليها خاصّة بميدان بحثنا، ولا يمكن تعميمها على حالات لمصانع أخرى، لكن يمكن من خلال هذه المحاولة، استفادة الطلبة والباحثين المهتمّين بدراسة هذا الموضوع أوما يقاربه في المستقبل.

التوصيـــــــات:

يمكن من خلال الأفكار والمعلومات النظرية لجوانب موضوع الدراسة، ونتائج البحث الميداني، اقتراح جملة من التوصيات التي تتعلّق بالبحث الأكاديمي، وبالمؤسسة ميدان دراستنا، وهي كما يلي:

- توجيه البحوث العلمية في مخابر البحث وتخصيص الملتقيات والمقالات العلمية لدراسة جوانب علاقات العمل في التنظيمات الاقتصادية، الانتاجية والخدماتية؛
- إنشاء مقياس دراسي يخصّ علاقات العمل، عبر تأطير وإثراء محتواه نظرياً وتطبيقياً، يُدمج في مسار تخصّصات علم الاجتماع سواءً الاتصال أو الاتصال المؤسساتي، العلاقات العامة، وتخصّص التنظيمات؛
- ترجمة المعارف السوسيولوجية العالمية وغيرها من العلوم الاقتصادية أو الإنسانية، التي اهتمّت بدراسة علاقات العمل فهماً وتحليلاً، خصوصاً ما دُوِّن منها باللغة الانجليزية؛
- الإلمام العلمي بموضوع التحولات والتغيير والتطوير التنظيمي في التنظيمات الصناعية العمومية، عبر ربط حلقة البحث ما بين متغيّرات: –التغيير والتطوير التنظيمي –المواقف وردود الفعل التنظيمية اتُّجاهها –أوجه التغيرات والثبات في أشكال علاقات العمل؛

– تخطيط وتنشيط دورات تكوينية للتعريف بأبعاد علاقات العمل في التنظيم والإدارة، والتوعية بأهميتها، لفائدة المسيّرين والمكلّفين بأقسام الاتصال والعلاقات العامة؛

– قبول المبادرات وتسهيل الإجراءات الإدارية من قِبَل المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، لتمكين الباحثين المتخصّصين من إجراء دراساتهم الميدانية بكلّ دقة وموضوعية، ثمّ الاستفادة من نتائجها في تحسين فاعليتها ومردوديتها وسمعتها المؤسساتية؛

– تكوين المكلّفين بالتكوين الخارجي بالمؤسسات، والمستقبِلين لمشاريع البحث العلمي، على طريقة ومنهجية إجراء البحوث الاجتماعية ميدانياً، من أجل تفهّم المسارات الذي ينبغي أن تتّخذها، للوصول بالبحث إلى المصداقية والدقّة العلمية في إنجازه؛

– الاستفادة من أهمية المبادئ والإجراءات التنظيمية والتسييرية في ظل الشراكة الأجنبية، في إرساء وتطوير علاقات العمل البنّاءة في التنظيم، وتحسين جودة العلاقات المهنية عموماً، لا نعني به الانتقاص من شأن المؤسسات الوطنية والكفاءات البشرية المحلية، بل بالعكس نحن نعتبرها من صميم العُرف الحميد، وطبائع الأخلاق التي يُرغِّب إليها ديننا الإسلام، فحريٌّ بنا أن نَبلُغها، ونبلُغ أفضل المبادئ والقيم التنظيمية.

قائمة المراجع

* **القرآن الكريم** – سورة يوسف –.

أ- المراجع باللّغة العربية:

1_ أمين السيد، معين، "مفهوم الشراكة آلياتها وأنماطها"، الجزائر، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الأجنبية، يومي 9،10 ماي، (1999).

2_ أنجرس، موريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية –تدريبات عملية–"، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، دار القصبة للنشر، (2006).

3_ الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 غشت 2001. المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها. الجريدة الرسمية. العدد 47. الصادر في 22 غشت 2001.

4_ الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009. المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009. الجريدة الرسمية. العدد 44.

5_ باي غالي، بغداد، وسحانين، الميلود، "الشراكة الأجنبية رهان المؤسسات الاقتصادية لبناء تحالفات استراتيجية عالمية"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلد 11، العدد 1، (2020).

6_ بدوي، أحمد زكي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية –إنجليزي –فرنسي – عربي" بيروت، مكتبة لبنان، (1978).

7_ بدوي، عبد الرحمان، "مناهج البحث العلمي"، ط3، الكويت، وكالة المطبوعات، (1977).

8_ بعداش، بوبكر، "مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات –حالة قطاع

البترول–"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، (2010).

9_ بعلوج، بولعيد، "معوقات الاستثمار في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا – جامعة الشلف–، العدد 4، جوان (2006).

10_ بن حبيب، عبد الرزاق، "الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، الملتقى الوطني الأول حول – الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة–، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21 و22 ماي (2002).

11_ بن خلدون، عبد الرحمان بن محمد، "مقدمة ابن خلدون"، تحقيق: درويش الجويدي، ط2، بيروت، المكتبة العصرية، (1996).

12_ بن سعيد، مراد، "العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، (2003).

13_ بن عمر، توهامي، وبرادي، أحمد، "الإطار المفاهيمي للشركة القابضة والشركة التابعة في التشريع الجزائري"، مجلة آفاق للعلوم جامعة الجلفة، المجلد06، العدد04، (2021).

14_ بهلول، محمد بلقاسم حسن، "سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر –إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني–"، ج2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (1999).

15_ بوجلال، مصطفى، "تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق – دراسة بمؤسسة تيندال TINDAL المسيلة نموذجا–"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، (2013).

16_ بوحوش، عمار، ومحمود الذنيبات، محمد، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2007).

17_ بودانة، نجاة، "التزامات أطراف عقد التسيير في القانون الجزائري"، رسالة ماجستير في القانون الخاص "قانون العقود"، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، (2016).

18_ بوعزيز، ناصر، "الشراكة الاورومتوسطية وتأهيل المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، (2010).

19_ بوغام، سيرج، "ممارسة علم الاجتماع"، ترجمة: منير السعيداني، ط1، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، (2012).

20_ بوكرومة، جلال، "الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات –مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA أنموذجا–"، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، (2014).

21_ بوكميش، لعلى، "المؤسسات العامة بالجزائر ظروف تطورها، وطرق تنظيمها وإدارتها –دراسة تتبعية 1962/ 2003–"، مجلة الحقيقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد04، العدد02، (2005).

22_ بومخلوف، محمد، "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر–التجربة والآفاق–"، الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر، (2001).

23_ التقرير السنوي لمجلس المحاسبة، (2021). أنظر الموقع:
https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2022/01/RA.2020-AR.pdf

24_ جريدة المساء، "لافارج" تشتري مجموعة أوراسكوم للإسمنت"، 2007/12/10. أنظر الموقع:
https://www.djazairess.com/elmassa/1531

25_ جغيم، الطاهر، "بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر –دراسة نقدية تحليلية–"، جامعة منتوري قسنطينة، العدد12، (1999).

26_ حسن الشماع، خليل محمد، وكاظم حمود، خضير، "نظرية المنظمة"، عمّان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2007).

27_ حسين عوض عبد الله، زينب، "الاقتصاد الدولي –نظرية عامة على بعض القضايا–" الإسكندرية، الدار الجامعية، (1998).

28_ حشماوي، مختارية، "تكوين الإطارات المسيّرة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، (2012).

29_ حوتية، عمر، "تطور أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، (2004).

30_ الخبر، الأربعاء 2001.04.11، العدد 3199، تقرير صادر عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة عام 2001.

31_ دادي عدون، ناصر، "الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة"، الجزائر، دار المحمدية العامة (2003).

32_ رحالي، حجيلة، "الصراع في المؤسسات –وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع–"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2012).

33_ زرقون، محمد، "إنعكاسات أساليب الخوصصة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2010).

34_ سبعون، سعيد، "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، ط2 الجزائر، دار القصبة للنشر، (2012).

35_ سعداوي، موسى، "دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية –حالة الجزائر–"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط اقتصادي، جامعة الجزائر، (2007).

36_ شيبه، شدوان علي، "العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2016).

37_ الشيخ، الداوي، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، (2009).

38_ صحبي، محمد أمين، وصغير بيرم، عبد المجيد، "الشراكة الاستثمارية الأجنبية في مجال الصفقات العمومية كآلية للتنمية الاقتصادية"، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 2، العدد 1، ديسمبر(2021).

39_ الطجم، عبد الله بن عبد الغني، "التطوير التنظيمي المفاهيم – النماذج – الاستراتيجيات"، ط5 جدّة، دار حافظ للنشر والتوزيع، (2009).

40_ عصفور، محمد شاكر، "أصول التنظيم والأساليب"، ط7، جدّة، دار الشروق، (1987).

41_ عمّاري، سمير، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، (2013).

42_ عميروش، فتحي، "مفهوم الشراكة في الاتفاقيات الثنائية –الجزائرية الفرنسية–"، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، العدد2، (2014).

43_ الغالبي، طاهر محسن منصور، وعلي صالح، أحمد، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، ط1 عمّان، دار وائل للنشر، (2010).

44_ غربي، علي، "العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع"، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع جامعة القاهرة، (1989).

45_ فكرة، عبد العزيز، "العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي – تبسة–، المجلد 10، العدد01، (2017).

46_ قادري، محمد الطاهر، وهزرشي، طارق، "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة مجمع صيدال–"، الملتقى الدولي الرابع حول – المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية–، جامعة الشلف، 08 و09 نوفمبر (2010).

47_ قاسيمي آمال وآخرون، "الجزائر –إشكاليات الواقع ورؤى المستقبل –"، ط1، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، (2013).

48_ قاسيمي، ناصر، "التحليل السوسيولوجي –نماذج تطبيقية–"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2017).

49_ قاسيمي، ناصر، "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2011).

50_ قاسيمي، ناصر، "سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2014).

51_ قاسيمي، ناصر، ولراري، عبد السلام، "المنهجية التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج"، البليدة، دار التل للطباعة والنشر، (2021).

52_ القانون رقم 90/11 مؤرخ في 21/04/1990 متعلق بعلاقات العمل، والقانون رقم 90/02 مؤرخ في 06/02/1990 والمتعلق بالالتزامات الجماعية في العمل، والقانون رقم 90/03 متعلق بمفتشية العمل، والقانون رقم 90/04 متعلق بالحق النقابي.

53_ القانون رقم 82–13 المؤرخ في 28 سبتمبر 1982 المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 35.

54_ قانون رقم 88–01، المؤرخ في 12 جانفي 1988، متضمن القانون التوجيهي للمؤسسات

العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، عدد 2، الصادر في 13 جانفي 1988، معدل ومتمم.

55_ قدّي، عبد المجيد، "الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر–محاولة تقييمية–"، الجزائر، دورية CREAD، العدد 61، (2002).

56_ قروي، رفيق، "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية"، عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة باجي مختار، (2010).

57_ القريوتي، محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط3، عمّان، دار وائل، (2008).

58_ قويدري، كريمة، "الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، (2011).

59_ الكبيسي، عامر، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة –(1) الفكر التنظيمي–" دمشق، دار الرضا للنشر، (2004).

60_ كسري، مسعود، "تطور المؤسسات العمومية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (1999).

61_ كيفي، ريمون، وكمبنهود، لوك فان، "دليل الباحث في العلوم الاجتماعية"، ترجمة: يوسف الجباعي، ط1، بيروت، المكتبة العصرية، (1997).

62_ لزعر، علي، وبوعزيز، ناصر، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، جوان (2009).

63_ مجادبة، عبد المالك، "أشكال العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية –دراسة ميدانية بمؤسسة التأثيث والزخرفة ADICOR–"، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة، (2011).

64_ محفوظ، مراد، "التحول من القطاع العام للقطاع الخاص –دراسة حالة الجزائر–"، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، د.ت.

65_ محمد رفيق، الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات –ج1: التسيير والتنظيم والمنشأة–" ط3 منقّحة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2011).

66_ محمد سعيد، نضال، "مفهوم الأنماط الإدارية"، بغداد، مجلة المعارف العربية، المجلد (11) العدد 22، (1991).

67_ محمد علام، اعتماد، "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"، ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (1994).

68_ مدّاس، فاروق، "تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيومهنية –دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدويرة الجزائر–"، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر (2002).

69_ مرحوم، فريد، "الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي والاقتصادي – مؤسسة "دنيم (DENIM) سبدو" أنموذجا–"، insaniyet / إنسانيات، عدد 41، (2008).

70_ المرسوم الرئاسي رقم 08–88 المؤرخ في 9 مارس 2008. يتضمن التصديق على اتفاقية الشراكة بين الجزائر وفرنسا وبروتوكولها الإداري والمالي المتعلق بوسائل التعاون. الموقع في ديسمبر 2007. الجريدة الرسمية. العدد 15.

71_ معمري، لحبيب، "التنظيم في النظرية السوسيولوجية"، ط1، فاس، دار ما بعد الحداثة (2009).

72_ مقراني، الهاشمي، وآخرون، "القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)"، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (2010).

73_ مقراني، أنور، "موقف العمال من علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة – دراسة سوسيولوجية في مؤسستي ATTIA éléctronics وARGILOR بن حمادي بـــ.برج بوعريريج"، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، (2002).

74_ الموسوي، ضياء مجيد، "الخوصصة والتصحيحات الهيكلية –آراء واتجاهات–"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2001).

75_ ميراني، حسان، "التسيير كموضوع لعلاقات العمل"، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، تخصص علاقات العمل، جامعة باجي مختار، (1998).

76_ همّال، علي، وحفيظ، فاطمة، "آفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في ظل الشراكة الأورو– متوسطية"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد 04، مارس (2005).

77_ ولد أب، مولاي، "الإصلاحات الاقتصادية وانعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية في موريتانيا (1985–2004)"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2006).

ب– المراجع باللّغة الأجنبية:

1_ Barjot, D, "Lafarge : L'ascension d'une multinationale à la française (1833-2005)", PUF, Revue Relations internationales, n° 124. p51-67, (2005).

2_ Collins, Timothy (M), "Les alliances stratégiques", Paris, Ed Inter-édition, (1992).

3_ Daguzan, J-F, "Les rapports franco-algériens, 1962-1992, Réconciliation ou conciliation permanente ?", In: Politique étrangère, n°4- 58eannée, (1993).

https://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_1993_num_58_4_5863.

4_ Davis, Minta (D), "Understanding organizational cultural relationships, A qualitative study of antagonistic relations inside of the workplace", (2012). (Order No. 3513679). Available from ProQuest One Academic. (1027914332). Retrieved from: https://www-proquest-com./dissertations-theses.

5_ Dení Mijail Astocaza, Suárez, "Las innovaciones del tipo organizacional y sus implicancias para un sistema sociotécnico en una mediana empresa industrial de consumo masivo", (2021), Available from ProQuest One Academic. (2642410234). Retrieved from: https://www-proquest-com./dissertations-theses.

6_ Dion, Gérard, et autres, "Pouvoir et pouvoirs en relations du travail" Québec, Les presses de l'université Laval, (1970).

7_ http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/3144/3310.

8_ https://scmidz.com.

9_ https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80071.

10_ https://www.asjp.cerist.dz/en/downarticle/381/11/1/22084.

11_ https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/612/5/2/189157.

12_ https://www.lafarge.dz/1_2_1-historique-Lafarge-Algerie.

13_ https://www.lorientlejour.com/article/607428/Algerie Les investissements directs etrangers en forte hausse en 2008.

14_ L'algérie et ses produits, Syndicat commercial algérien, (1911). https://gallica.bnf.fr.

15_ Présentation PPT «SCMI» 2017.

16_ Sainsaulieu, R, "L'identité au travail", 4e Entièrement actualisée, Paris Presses de Sciences Po, (2019).

17_ Saul, S, "Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord (1945-1962)", Librairie Droz, (2016).

18_ Schalk René, Curşeu Petru L, "Cooperation in organizations", Journal of Managerial Psychology, 25(5):453-459, (2010). https://www.researchgate.net/publication/235323172_Cooperation_in_organizations

19_ Smith K, Carroll S, and Ashford S, "Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda", Academy of Management Journal, vol 38, no 1, (1995).

20_ www.entreprises-coloniales.fr.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الأسئلة.

وزارة التعليـــم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي البليدة -2-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أنا الطالب براحـــي عبد الكريم من جامعة لونيسي علي البليدة -2- ، قسم العلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع، أحضر أطروحة دكتوراه في تخصص الاتصال والعلاقات العامة والموسومة بعنوان: **أثر أساليب التسيير في علاقات العمل في ظل الشراكة الأجنبية بالمؤسسة الصناعية العمومية**، أحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تنطوي على قيمة علمية وعملية، لذا فإن قيمة الدراسة تتوقف على صدق وموضوعية أجوبتكم. إن المعلومات التي ستصرحون لنا بها ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي.

وشكـــــراً.

ملاحظة: من فضلك ضع العلامة **(x)** في الخانة المناسبة للإجابة.

***البيانات الشخصية:**

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن:** 25 سنة- 35 سنة ☐

36 سنة- 45 سنة ☐

46 سنة فما فوق ☐

3- **الرتبة الحالية في المؤسسة:** .....

4- **عدد سنوات الأقدمية في المنصب الحالي:** .....

*الفرضية الأولى: يؤدي إدخال أساليب تنظيم وتسيير جديدة إلى تمكين وجود العلاقات المهنية البناءة في المصنع.

6- ماذا يمثل العمل بالنسبة لك في هذه المؤسسة؟

.....

7- كيف كان علمك بانضمام الشريك الأجنبي لمصنع الإسمنت؟

علِمتَ مسبقا ____ في فترة عقد الشراكة ____ علِمتَ متأخرا ____

8- ما موقفك من الشراكة الأجنبية لافارج - lafarge- في المصنع؟ مؤيد ____ معارض ____

* في كلتا الإجابتين لماذا؟

.....

.....

9- كيف تفضل المصنع؟ - تابع للقطاع العمومي ____ - بقاءه في إطار الشراكة الأجنبية ____

- تابع للقطاع الخاص الجزائري ____

*لماذا؟.....

10- هل تلتمس تكافؤ في فرص الاستفادة من التكوين بين كل الفئات المهنية؟

*قبل الشراكة/ نعم ____ لا ____

*في ظل الشراكة/ نعم ____ لا ____

*في حالة الإجابة بـــ "نعم" كيف ذلك؟

قبل الشراكة .....

في ظل الشراكة.....

2

* **ملاحظة:** هناك بعض التعديلات الظرفية أجريناها في الاستمارة قبل دخول المؤسسة وتسليمها للمبحوثين، فيما يتعلق بعنوان الموضوع، وصياغة عبارات الفرضيات، حيث قمنا بتبسيط الكلمات والمعنى قصد تقريب فهم الموضوع للمبحوثين، وتجنب الغموض الذي قد يؤدّي إلى التهرب والتخوف من الإجابة.

11- دخول المصنع في مرحلة الشراكة الأجنبية أحدث تغييرات، برأيك ما هو الجديد الذي أتت به الشراكة؟

في تكنولوجيا الإنتاج ☐ تنظيم العمل ☐ النظام الإداري ☐

طريقة الإشراف ☐ محيط العمل ☐ إمكانية التعبير عن الإنشغالات ☐

أخرى .....

12- كيف تقيم العلاقات المهنية في المصنع في ظل مرحلة الشراكة الأجنبية؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

13- هل تُعتبَر نتائج تغير بعض العلاقات المهنية بين الرؤساء وبين زملاء العمل في ظل الشراكة:

تحسين لعملية التسيير والتنظيم ☐ معرقلة لطريقة سير العمل المألوفة ☐

لا تشكل أثرا ظاهرا ☐

14- حسب ما ترى هل تعتقد أن عملية التعاون تتمركز وتتنامى أكثر فأكثر في:

*قبل الشراكة/ بيئة العلاقات مع المسؤولين ☐ بيئة العلاقات مع الزملاء ☐

في الاثنين معا ☐

*في ظل الشراكة/ بيئة العلاقات مع المسؤولين ☐ بيئة العلاقات مع الزملاء ☐

في الاثنين معا ☐

15- هل تعتقد أن الإجراءات التنظيمية في إطار الشراكة الأجنبية بالمصنع أدت إلى الفاعلية في التسيير

نعم ☐ لا ☐ قليلا ☐

* في حالة الإجابة بـ"نعم" أو " قليلا" هل يرجع ذلك إلى:

- ترقية الإطارات الكفأة ☐ - الصرامة في التنظيم والتسيير ☐

- حركة التغيير في المناصب القيادية ☐

* في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

.....

16- هل تعتقد أن التغير الحاصل في العلاقات المهنية - سواء كان إيجابيا أو سلبيا- في ظل نظام التسيير الجديد "الشراكة" استمر في مرحلة ما بعد الشراكة؟

نعم ____ لا ____

* في حالة الإجابة بـ"نعم" أو "لا" لماذا؟ .....

.....

***الفرضية الثانيـة:** يمثل مستوى فهم طبيعة العلاقات والتفاعلات المهنية جانبا هاما في استراتيجية الشراكة.

17- هل لاحظت تحسنا في نشاط ومردودية كل عامل في منصبه في مرحلة الشراكة؟

نعم ____ لا ____

18- هل وُجِدت علاقات تعاونية وتضامنية بين فرق العمل من أجل تطبيق عناصر تطوير المصنع في إطار مشروع الشراكة ؟

نعم ____ لا ____

* في كلتا الحالتين - نعم أو لا- لماذا؟

.....

19- كيف تقيّم من خلال ملاحظتك لمحيط العمل ردات الفعل اتجاه بعض التغييرات التنظيمية في مرحلة الشراكة؟ - استجابات ايجابية ____ - محاولات للتكيف مع الوضع ____

- استجابات سلبية أحيانا ____

- أخرى أذكرها.....

20 – هل تظَهّر لك الجديد في مجال في أسلوب تسيير الموارد البشرية في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" هل أثَّـر ذلك على سير العلاقات المهنية بين المرؤوسين وبين رؤسائهم في العمل؟

بالإيجاب ☐ بالسلب ☐

21– هل تعتقد أنه كان يوجد مساندة وتعاون تنظيمي في المصنع من أجل إنجاح مشروع الشراكة الأجنبية؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

* إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل تمركزت عملية التعاون أكثر فأكثر:

- على مستوى إدارة الشركة ☐
- على مستوى رؤساء العمل ☐
- على مستوى عمال التنفيذ ☐

22– في رأيك ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في المصنع في تحويل علاقات العمل السائدة إلى علاقات تستند إلى قيم ومبادئ المؤسسات الناجحة؟

- وُفِّقت نوعا ما ☐
- وُفِّقت إلى حد كبير ☐
- لم تُوَفَّق ☐

23– رتب من 1 إلى 3 الأشكال الأكثر انتشارا إلى أقلها فيما يتعلق بتفاعل العمال مع قرارات وتغييرات مرحلة الشراكة الأجنبية: (أكتب الرقم في الخانة)

- التضامن والتعاون ☐
- التنافس الإيجابي ☐
- الصدام أوالصراع ☐

24- هل أشكال العلاقات السابقة (التضامن والتعاون/ الصدام أوالصراع/ التنافس الإيجابي) يمكن أن تعتبرها جزء من استراتيجيات تكيف العمال مع الوضع الجديد؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل الإجراءات التنظيمية في إطار الشراكة أدت إلى تقليص هامش الحركة في ميدان العمل؟

نعم ☐ لا ☐

***الفرضية الثالثة:** يساهم تنويع عمليات العلاقات العامة الداخلية في غرس ثقافة الإنتماء لجماعة شاملة.

26- هل عَمِلت إدارة المصنع على إقامة برامج إعلامية حول أهداف الشراكة الأجنبية ومزاياها ومتطلباتها؟

نعم ☐ لا ☐

27- ماهي اللغة المستخدمة بأكثرية بين العمال في المصنع؟

- الفرنسية ☐
- العامية ☐
- المزج بينهما ☐

28- هل تعتبر هذه اللغة المستخدمة في الغالب للاتصال بين العمال؟

- عائـق أمام التواصل والتفاعل الجيد ☐
- فعالة للاتصال ☐

29- هل ترى أن تحسن ظروف العمل في مرحلة الشراكة الأجنبية في مجال الوقاية والأمن الصناعي ووسائل الإنتاج وتحسين الخدمات المقدمة لقي استحسانا واسعا وسط العمال؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ"نعم" أو "لا" علق على إجابتك .....

.....

30- هل يشعر العامل في ظل الشراكة بأنه يعمل ضمن فريق عمل منسجم يرتكز على الوحدة داخل مجموعة العمل؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل يوجد مجال لتجمعات يلتقي فيها المسؤولين والمرؤوسين؟

نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بـ"نعم" هل تتمثل في: اجتماعات رسمية ☐ وجبات جماعية ☐

أنشطة رياضية ☐

أخرى أذكرها.....

32- هل تعمل المؤسسة على توفير مجال المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

33- كيف تقيّم المشاركة في عملية اتخاذ القرار بين مرحلة ما قبل الشراكة ومرحلة الشراكة؟

* **قبل الشراكة/** جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ منعدمة ☐

* **في مرحلة الشراكة/** جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ منعدمة ☐

34- هل يتسنى للعمال الاطلاع على التغيرات التي تحدث في المصنع (مثل بداية الخروج من الشراكة الأجنبية) ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة بـ"نعم" هل يكون ذلك من خلال: الاجتماعات ☐ المسؤول المباشر ☐

زملاء العمل ☐ الإعلانات والملصقات ☐

طرق أخرى أذكرها.....

35- هل أساليب المسير الأجنبي في تحسين الانسجام التنظيمي وتخفيف الصراعات والاختلاف وسط العمال يعتمد على: - الامتيازات والتحفيز المادي ☐

- إنشاء نشاطات ترفيهية تجمع المرؤوسين بالرؤساء ☐

- أحقية الكفاءات المهنية في مناصبها المناسبة ☐

- المشاركة في اقتراح الحلول واتخاذ القرارات ☐

- سهولة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ☐

*أخرى حددها.....

36- كيف تقيم اهتمام واستجابة الإدارة لمشاكل وانشغالات العمال؟ هل هي:

* **قبل الشراكة/** جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

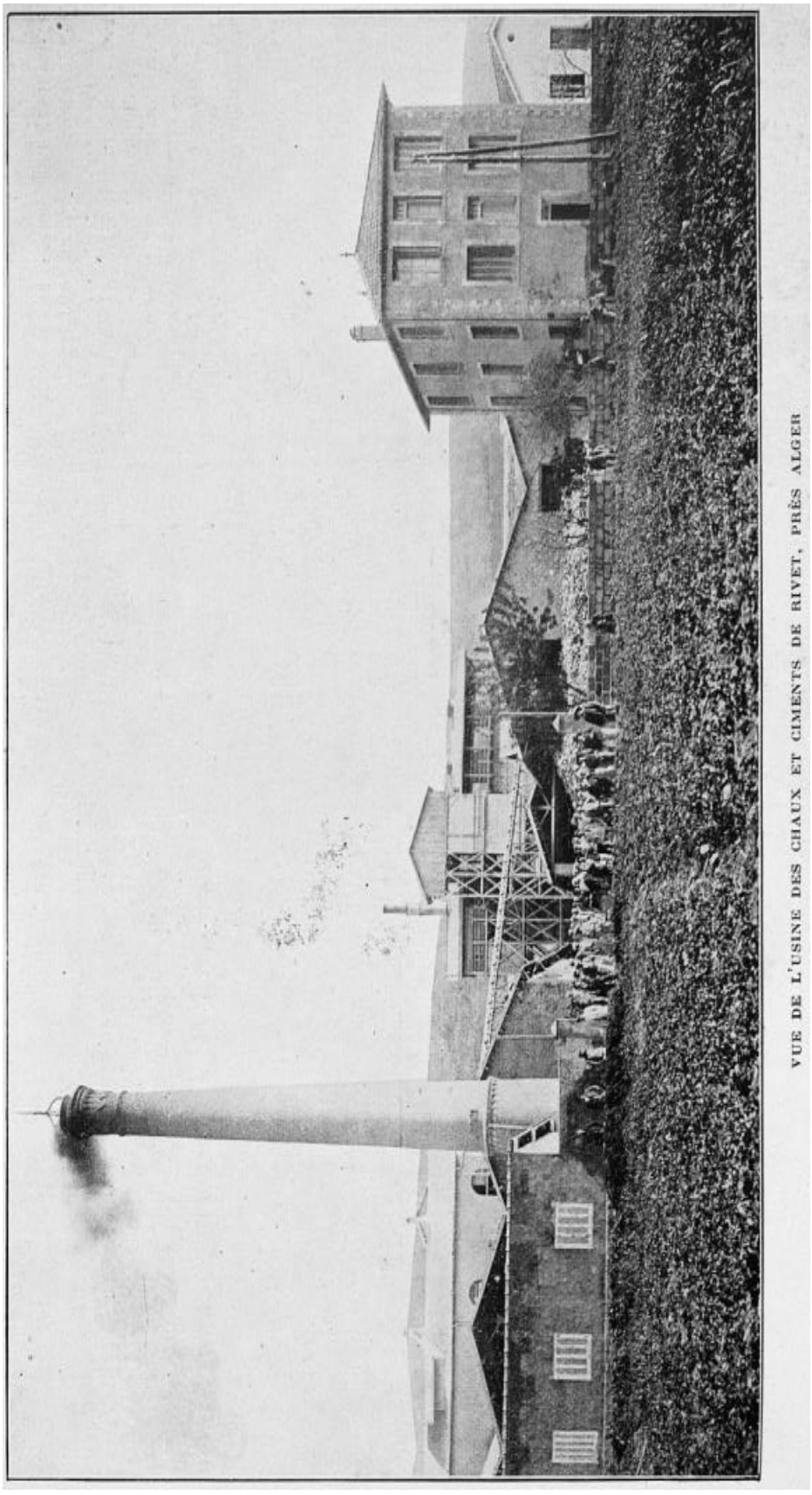
* **في مرحلة الشراكة/** جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

37- ماهي الأسباب التي تؤدي إلى تحسين علاقات العمل بين العمال في المصنع؟

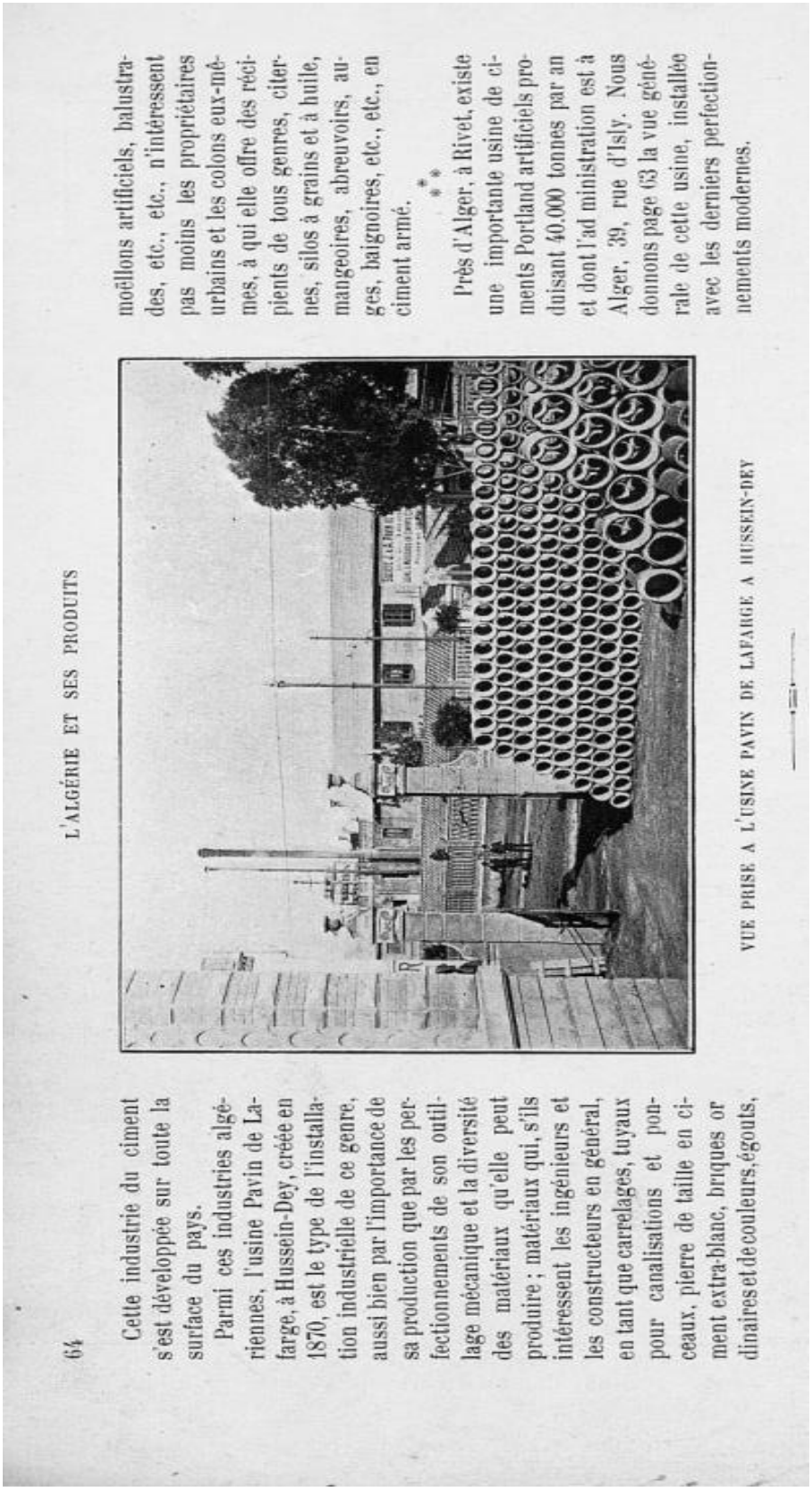
.....

.....

الملحق رقم (02): صورة مصنع الأسمنت القديم "ريفي" / بمفتاح أُنشأ سنة 1900.



الملحق رقم (03): ورشات "لافارج" في حسين داي /الجزائر العاصمة إبّان الحقبة الاستعمارية.



64 L'ALGÉRIE ET SES PRODUITS

Cette industrie du ciment s'est développée sur toute la surface du pays.

Parmi ces industries algériennes, l'usine Pavin de Lafarge, à Hussein-Dey, créée en 1870, est le type de l'installation industrielle de ce genre, aussi bien par l'importance de sa production que par les perfectionnements de son outillage mécanique et la diversité des matériaux qu'elle peut produire ; matériaux qui, s'ils intéressent les ingénieurs et les constructeurs en général, en tant que carrelages, tuyaux pour canalisations et ponceaux, pierre de taille en ciment extra-blanc, briques ordinaires et de couleurs, égouts, moëllons artificiels, balustrades, etc., etc., n'intéressent pas moins les propriétaires urbains et les colons eux-mêmes, à qui elle offre des récipients de tous genres, citernes, silos à grains et à huile, mangeoires, abreuvoirs, auges, baignoires, etc., etc., en ciment armé.

***

Près d'Alger, à Rivet, existe une importante usine de ciments Portland artificiels produisant 40.000 tonnes par an et dont l'administration est à Alger, 39, rue d'Isly. Nous donnons page 63 la vue générale de cette usine, installée avec les derniers perfectionnements modernes.

VUE PRISE A L'USINE PAVIN DE LAFARGE A HUSSEIN-DEY

الملحق رقم (04): يبين العلامات التجارية لـــ:

- شركة الأسمنت متيجة "SCMI".



- شركة لافارج "Lafarge" قبل 2015.



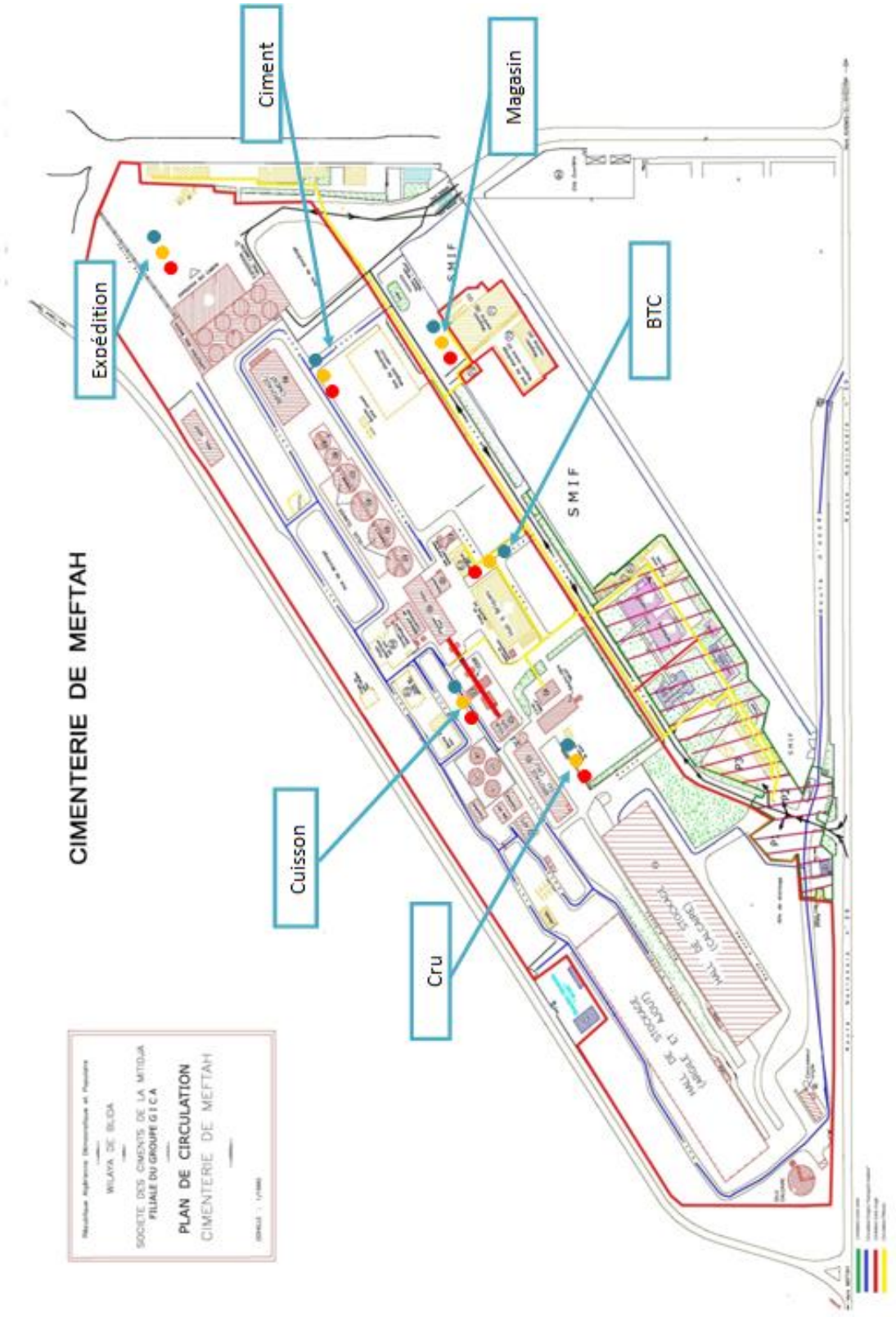


- المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر"GICA".



- شركة "لافارج هولسيم" "LafargeHolcim " بعد الشراكة مع المجمع السويسري "Holcim" في 2015.

الملحق رقم (05): مخطط يوضح شبكة الطرق والبنايات التقنية للمصنع.



Abstract:

This study was aimed at identifying how socio-professional groups adapt to the management model of Mitidja cement company "SCMI", in terms of their relationships and organizational interactions, by revealing the forms of change in the working relations prevailing in the foreign partnership situation, a key question has therefore been formed that "How do socio-professional groups adapt to their relationships and interactions with the management methods developed within the framework of the Partnership?";

We divided this question into three sub-questions, after which its research hypotheses were proposed for field study, we focused on studying the impact on the variable working relationships in the partnership period (2008-2018). We could collect 41 questionnaires, in a "stereotypical" sample of the total community of researchers, and we adopted some free interviews as a support tool, the method of this study is descriptive method;

Through the field investigation of the indicators, we have found that the success of the entry points for change and organizational development, such as material incentives, has a direct positive impact on the nature of prevailing working relationships, improving their quality, these privileges have changed collective and individual attitudes and have made many organizational nerves attempt to adapt to the enterprise's strategy; We have found the establishment and revitalization of cooperative relationships, which emerged from interactions within the reshaping of prevailing working relationship patterns, when, at this juncture, the administrative procedures imposed a specific relational logic; We also sought the impact of improved organizational communication, working conditions and participation in decision-making... in harmony and unity of the Working Group.