وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 2
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية ذات الشراكة أرسولور ميطال
ArcelorMittal عنابة - الجزائر -

أطروحة لنيل شهادة الدكتـــوراه

إعداد الطالبة
فوزية ساحي

إشراف
أ.د / كمال علي مزيغي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د / خليفة بوزبرة	أستاذ بجامعة الجزائر 2	رئيسا
أ.د / كمال علي مزيغي	أستاذ بجامعة الجزائر 2	مقررا
أ.د / كمال بوشرف	أستاذ بجامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
أ.د / الهاشمي مقراني	أستاذ بجامعة الجزائر 2	عضوا مناقشا
د / كريم شويمات	أستاذ بجامعة البليدة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2012 - 2013

الشكر

الحمد لله نحمده ، نستعينه ، نستغفره و نشكره على إعطائنا القدرة في إتمام و إكمال هذه الرسالة على أكمل وجه قدر المستطاع.

أتوجه بالشكر الجزيل و العرفان الجميل و التقدير إلى :

- الأستاذ المشرف **كمال علي مزيغي** على توجيهاته ، إرشاداته البناءة ، ملاحظاته القيمة ، تشجيعاته و مساعداته المتواصلة التي أضاءت الطريق أمامنا للوصول إلى هذه النتائج و سمحت لنا بإنجاز هذا البحث .
- أساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة .
- جميع أساتذتي الكرماء بعلمهم ، الذين حفزونا إلى حب العلم والتعلم و تخطي الصعاب بالمبادرة و العزيمة . و كل زملائي الأساتذة في الجامعة.
- كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل و بالأخص "شير محمد"، و كل الفئات المهنية لمؤسسة "أرسولور ميتال"،
- و إلى صديقاتي: زينة، خديجة، نوال، سميرة، صبيحة، صليحة، ذهبية، رزيقة، دليلة، فاضلة، بختة، سعدية، حميدة، زهية، لوجة، إيمان و سماء.
- و إلى أمي الغالية، و أبي العزيز، و أخواتي: مريم، آمال، حسيبة، لويزة، و إخواتي : **عبد الناصر**، و محمد سيد علي، و **خالي رشيد** ، **وخالي حسان**.
- و كل الساهرين على حمل مشعل العلم، كل هؤلاء لهم مني:

ألف شكر و شكر .

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أثاروا طريقي و وجهوني إلى منبع الحنان و العطاء ، نبع الصفاء أنت منبع الضياء إلى الأم الحنون الغالية وردية (رشيدة) ، أبي العزيز ارزقي .

إلى كل الاخوة و الأخوات : **عبد الناصر ، مريم ، محمد سيد علي ، آمال ، حسيبة ، لويزة .**

و خالي : **شريف ، رشيد ، حسان و زوجته فروجة .**

إلى أبي الثاني الكريم **سيجي بلعيد** و زوجته الطيبة .

إلى جميع أفراد عائلتي ، وإلى : **حميدة ابنة خالتي و زوجة خالي زهية .**

إلى جميع زملاء و أصدقاء العمل في سلك التعليم العالي من أساتذة و إداريين .

و إلى كل من الصديقات : **زينة ، خديجة ، نوال ، صليحة ، بختة ، سعدية ، أحلام ، إيمان ، سهام ، سعاد ، سميرة ، رزيقة ، أمينة ، فضيلة ، سعاد ، شريفة ، صبيحة و ذهبية .**

إلى شير محمد و زوجته نبيلة و أخته سميلة، و أيضا إلى الزميل الأستاذ طرابلسي .

إلى جميع أساتذتي المحترمين ، منهم الأستاذ **المشرف كمال علي مزيغي** و كل أساتذة أعضاء لجنة مناقشة الرسالة بما فيهم الأستاذ **رئيس لجنة المناقشة .**

إلى **كل الفئات المهنية** لمؤسسة الحديد و الصلب **"أرسلور ميتال"** منطقة الحجار بعنابة ، في شتى الأقسام و المديريات لكل وحدات الإنتاج ، التموزيع ، الإنجاز، و الإدارة العامة بما فيها مكاتب خاصة بالمستخدمين و المالية و المحاسبة و النقابة المركزية و الفرعية و كل فروع التخزين . و مسؤول مكتب التكوين : شريط محي الدين .

إلى كل من ساعدني في تحضير هذه الرسالة .

إلى قراء هذه الرسالة بالخصوص المستفيدين منها .

إلى **بلادي الغالية الجزائر .**

أهدي هذا العمل المتواضع .

فوزية (ليندة) ساحي

الشكر

الإهداء

الـــفـــهـــرس

الموضوع **الصفحة**

المقدمة..... أ – هـ

الجانب المنهجي للبحث: 01

1- تحديد الموضوع، أهميته، أسبابه و أهدافه 02

أ- تحديد الموضوع 02

ب- أهمية البحث 02

ج- أسباب اختيار الموضوع 03

د- أهداف البحث 04

2- الإشكالية 05

3- الفرضيات 07

4- تحديد المفاهيم الأساسية 07

5- المنهج و التقنيات المستعملة في البحث 28

أ- الدراسة الاستطلاعية ..... 28 .

ب- المنهج المستعمل 29

ج- التقنيات المستعملة 30

6- صعوبات البحث 30

7- طريقة اختيار العينة 31

8- المقاربة السوسيولوجية 32

الباب الأول: الجانب النظري للبحث 37

مقدمة الباب: 37

الفصل الأول: منظرو المؤسسة و التغير الاجتماعي 37

تمهيد 37

المبحث الأول: أشكال التنظيم و الفعالية التنظيمية 38

المبحث الثاني: المنظرون الكبار للتنظيم و المؤسسة..... 38

المبحث الثالث: التغيّر الاجتماعي و نظريات الشراكة 46

خلاصة الفصل الأول 58

الفصل الثاني: الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية و مراحل تطورها 60
تمهيد 60
المبحث الأول: الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية 60
المبحث الثاني: المراحل التاريخية لتطور المؤسسة الجزائرية 64
المبحث الثالث: واقع المؤسسة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية 78
خلاصة الفصل الثاني 82
الفصل الثالث: الاستثمار الأجنبي و الانفتاح على الشراكة الأجنبية 84
تمهيد 84
المبحث الأول: الاستثمار 84
المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي 90
المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية 105
خلاصة الفصل الثالث 128
الفصل الرابع: تجارب الشراكة في العالم و الشراكة الأورومتوسطية 131
تمهيد 131
المبحث الأول: واقع الشراكة في بعض دول العالم 131
المبحث الثاني: تجارب الشراكة في عدد من دول العالم الثالث و العالم العربي 134
المبحث الثالث: الشراكة الأورو متوسطية 144
خلاصة الفصل الرابع 146
الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث 149
الفصل الأول: تعريف بميدان البحث 149
المبحث الأول: المجال المكاني للدراسة 149
المبحث الثاني: الإصلاحات الاقتصادية الجديدة و الهياكل التنظيمية للمؤسسة المشتركة 156
المبحث الثالث: المجال الزمني للدراسة 159
خلاصة الفصل الأول 159
الفصل الثاني: تحليل الخصائص العامة للمبحوثين 161
تمهيد: 161
المبحث الأول: توزيع المبحوثين حسب الجنس و السن 161
المبحث الثاني: توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية و المستوى التعليمي 162
المبحث الثالث: التكوين المهني لمختلف الفئات المهنية و نوع شهادة التكوين 163
المبحث الرابع: الصنف الاجتماعي المهني و الأقدمية للمبحوثين 165
المبحث الخامس: نوع منصب العمل و طبيعة النشاط للمبحوثين و الشهادة المهنية 167

خلاصة الفصل الثاني 169
الفصل الثالث: مسار العمل و دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية 171
تمهيد: 171
المبحث الأول: مسار العمل في إطار التحول من المؤسسة العمومية إلى مؤسسة ذات الشراكة 171
المبحث الثاني: دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية 175
خلاصة الفصل الثالث: 184
الفصل الرابع : تأثير كل من المحافظة على المناصب و المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية 186
تمهيد: 186
المبحث الأول: علاقة المحافظة على مناصب العمل بالموقف المؤيد للشراكة الأجنبية 187
المبحث الثاني: علاقة المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بموقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية 207
المبحث الثالث: نظرة مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية و علاقة الصنف الاجتماعي المهني برضا الفئات المهنية عن العمل في حالة الشراكة 216
المبحث الرابع: علاقة المستوى التعليمي و الفئة السوسيو مهنية بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية ... 222
خلاصة الفصل الرابع: 227
الفصل الخامس : تأثير الامتيازات المهنية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية 229
تمهيد: 229
المبحث الأول: الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة و التغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية ... 229
المبحث الثاني: علاقة المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة السابقة و الحالية و رضا بالأجر السابق و الحالي مع تحديد أسباب الرضا 247
المبحث الثالث : نظام الترقية 263
المبحث الرابع: الاستفادة من امتيازات التكوين و خدمات النقل و الإطعام في المؤسسة المشتركة.... 273
خلاصة الفصل الخامس: 325
الفصل السادس : تأثير النقابة العمالية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية ... 327
تمهيد: 327
المبحث الأول: موقف الفئات المهنية حول أهمية النقابة في حياتهم المهنية قبل و بعد الشراكة 327
المبحث الثاني: دور و فعالية النقابة في تأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية 342
خلاصة الفصل السادس: 369
الفصل السابع : تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة 371

تمهيد: 371
المبحث الأول: دراية الفئات المهنية حول المستجدات و القرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة... 372
المبحث الثاني: موقف الفئات المهنية من علاقات العمل و دورها في تأييد للشراكة الأجنبية 384
المبحث الثالث: موقف الفئات المهنية من ظروف العمل في المؤسسة قبل و بعد الشراكة 413
خلاصة الفصل السابع: 432
الفصل الثامن: دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة..434
تمهيد: 434
المبحث الأول: دراية الفئات المهنية بتنظيم العمل و سيرورته في إطار الشراكة الأجنبية 434
المبحث الثاني: موقف الفئات المهنية من نظام الرقابة في ظل الشراكة الأجنبية 444
المبحث الثالث: موقف الفئات المهنية من السياسة التسييرية لنظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية .. 451
النتائج العامة 484
الخاتمة 494
المراجع 500
الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع المبحوثين حسب الجنس	161
2	توزيع المبحوثين حسب فئات السن	161
3	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	162
4	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	163
5	الحصول على شهادة التكوين المهني	163
5أ	مستوى شهادة التكوين	164
6أ	الصنف الاجتماعي المهني للمبحوثين وفق التصنيف الأول	165
6 ب	لصنف الاجتماعي المهني للمبحوثين وفق التصنيف الثاني	166
7	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	166
8	نوع منصب العمل	167
9	توزيع المبحوثين حسب طبيعة النشاط في المؤسسة	168
10	توزيع المبحوثين حسب الحصول على شهادة مهنية	168
10أ	نوع الشهادة المهنية	169
11	يبين الخبرة المهنية قبل التحاق بالمؤسسة الحالية للمبحوثين	171
11أ	يبين نوع القطاع الذي تم فيه اكتساب الخبرة المهنية قبل التحاق بالمؤسسة	172
12	يوضح رضا عن العمل في المؤسسة العمومية	173
12أ	يبين سبب رضا عن العمل السابق	173
12ب	يبين سبب رضا نوعا ما عن العمل السابق	174
12ج	يبين سبب عدم الرضا عن العمل السابق	175
13	علاقة الصنف الاجتماعي بدراية الفئات المهنية بمرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية	176
14	علاقة الأقدمية بدراية الفئات المهنية حول مرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية	177
15	*علاقة طبيعة النشاط بدراية الفئات المهنية حول مرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية قبل الشراكة*	178
16	يوضح علاقة المستوى التعليمي بدراية مختلف الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية	179
17	علاقة الصنف الاجتماعي المهني و دراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستهم	180
18	علاقة الأقدمية بدراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسة	181
19	علاقة طبيعة النشاط بدراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسة	182
19أ	يبين فترة إعلام الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية	183
19ب	يبيّن الطريقة التي تم بها إعلام الفئات المهنية	184
22	علاقة طبيعة النشاط بتغيير الوظيفة في حالة الشراكة الأجنبية	187
22أ	يبين المنصب الأفضل	188
22ب	يبين سبب تفضيل المنصب القديم	189
22ج	يبين سبب تفضيل المنصب الحالي	190
23	علاقة طبيعة النشاط بوجود عراقيل تواجهها حاليا الفئات المهنية في عملها	191
24	يبين علاقة الصنف الاجتماعي المهني بعراقيل العمل الحالية	192

24أ	نوع العراقيل التي تواجهها الفئات المهنية أثناء تأدية عملها المبرمج	193
25	علاقة المستوى التعليمي بتخوف من المصير المهني في المؤسسة العمومية مؤخرا قبل تطبيق الشراكة	194
26	علاقة الصنف الاجتماعي بتخوف من المصير المهني في المؤسسة العمومية	195
27	يبين سبب التخوف من المصير المهني سابقا	196
28	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتخوف من المصير المهني في المؤسسة حاليا	197
28أ	يبين سبب التخوف من المصير المهني حاليا	198
29	علاقة المستوى التعليمي بتخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها	200
30	علاقة الصنف الاجتماعي بتخوف من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها	201
30أ	يبين سبب التخوف من الشراكة الأجنبية سابقا	202
31	علاقة المستوى التعليمي بتخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية بعد تطبيقها	203
32	علاقة الصنف الاجتماعي بتخوف من الشراكة الأجنبية بعد تطبيقها	204
32أ	يبين سبب تخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية حاليا	205
33	تأثير المستوى التعليمي على موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية	207
34	تأثير الصنف الاجتماعي المهني على موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية	209
34أ	يبين سبب التأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية	210
34ب	يبين سبب معارضة الفئات المهنية للشراكة الأجنبية	211
34ج	يبين سبب الموقف "المحايد" للفئات المهنية للشراكة الأجنبية	214
34د	يبين سبب الموقف "بدون الرأي" للفئات المهنية للشراكة الأجنبية	215
35 أ	يبين رأي المبحوثين حول اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية أمر إجباري لمؤسستهم	216
35ب	الشراكة الأجنبية عامل في استقرار وضعية مختلف الفئات المهنية	217
35ج	الشراكة الأجنبية عامل في إضعاف الحركة النقابية	218
36	علاقة الصنف الاجتماعي المهني برضا الفئات المهنية عن العمل في حالة الشراكة	219
36أ	يبين سبب رضا عن العمل الحالي	220
36ب	يبين سبب رضا نوعا ما عن العمل الحالي	220
36ج	يبين سبب عدم الرضا عن العمل الحالي	221
37	علاقة المستوى التعليمي بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية	222
38	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية	223
38أ	يبين سبب اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال وفق آراء المبحوثين	224
38ب	يبين سبب عدم اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال وفق آراء المبحوثين	225
46	رأي المبحوثين حول تفضيل العمل في النظام الحالي أو السابق أو القطاع الخاص	229
46 أ	رأي المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في المؤسسة الحالية	230
46ب	رأي المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في المؤسسة العمومية	231
46ج	رأي المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في إطار العمل الحر	232
46د	رأي المبحوثين حاليا حول حدوث تغيير شامل في الحياة المهنية و الاجتماعية	233
46 $د_1$	رأي المبحوثين حول سبب حدوث تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا	234
46 $د_2$	رأي المبحوثين حول حدوث تغيير جزئي في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا	236

46 د3	رأي المبحوثين حول سبب عدم حدوث تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا	237
47	المستوى التعليمي بالاستفادة من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة	239
48	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية	240
48 أ	رأي المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من الامتيازات الجديدة الخاصة بالشراكة	242
48ب	يبين نوع الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية	243
48ج	يوضح تقييم الفئات المهنية لامتيازات الجديدة الناتجة عن الشراكة الأجنبية	244
48د	يوضح تقييم طريقة توزيع الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية	245
49	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة الشهرية في النظام السابق (ب: دج)	247
50	علاقة المستوى التعليمي برضا الفئات المهنية حول الأجر السابق قبل الشراكة الأجنبية	248
51	علاقة الصنف الاجتماعي برضا الفئات المهنية حول الأجر السابق قبل الشراكة	249
51 أ	سبب رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة الأجنبية	250
51ب	سبب رضا نوعا ما الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة الأجنبية	252
51ج	سبب عدم رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة	253
52	علاقة المستوى التعليمي بالأجرة الشهرية الحالية	254
53	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة الشهرية الحالية	255
54	علاقة الأقدمية بالأجرة الشهرية الحالية	256
55	يوضح العلاقة بين الصنف الاجتماعي المهني و الرضا بالأجر الحالي بتطبيق الشراكة	258
55 أ	سبب عدم رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بنظام الشراكة الأجنبية	259
56	يبين آراء الفئات المهنية حول مقاييس تحديد الأجر	261
57	يبين المقاييس للاستفادة من الترقية قبل تطبيق الشراكة الأجنبية	264
58	يبين المقاييس للاستفادة من الترقية بعد تطبيق الشراكة الأجنبية	265
59	يبين استفادة الفئات المهنية من ترقية أو ترقيات بتطبيق الشراكة الأجنبية	268
59أ	يبين عدد الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة	269
59ب	يبين سبب عدم الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة	271
60	يبين كيفية شعور الفئات المهنية اتجاه عملهم عند اهتمام رب العمل بتحسين أوضاعهم	274
61	يبين الطرق التي تعتبرها الفئات المهنية ملائمة من أجل تحسين وضعيتهم	275
62	يبين تقييم الفئات المهنية لخدمات النقل في النظام السابق	278
63	يبين تقييم الفئات المهنية لخدمات النقل في النظام الحالي	279
64	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم لخدمات الإطعام في النظام السابق	281
65	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم لخدمات الإطعام في النظام الحالي	282
66	يبين درجة استفادة الفئات المهنية من خبرة الشريك الأجنبي	284
66 أ	يبين نوع الاستفادة الكثيرة من خبرة الشريك الأجنبي	285
66ب	يبين نوع الاستفادة القليلة من خبرة الشريك الأجنبي	288
66ج	يبين سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي	289
67	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالاستفادة من التكوين قبل التوظيف	291
67 أ	يوضح إجابات المبحوثين حول مكان التكوين قبل التوظيف	292
68	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير نظام التكوين قبل الشراكة	293

69	يوضح إجابات المبحوثين حول مكان التكوين قبل الشراكة	296
70	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير نظام التكوين بعد تطبيق الشراكة	297
70 أ	يوضح إجابات المبحوثين حول مكان التكوين بعد تطبيق الشراكة	299
70ب	يبين الميادين التي يشملها التكوين بعد تطبيق الشراكة	301
71	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	303
71 أ	يبين سبب عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة الأجنبية	304
71ب	يبين عدد الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	307
71 ج	يبين مدة الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	308
71د	يبين تقييم مستوى تكوين مختلف الفئات المهنية بعد تطبيق الشراكة	309
71هـ	يبين نوع التكوين بعد تطبيق الشراكة	310
71و	يبين أسباب انتقاء الفئات المهنية للتكوين بعد تطبيق الشراكة	312
71ز	يوضح إجابات المبحوثين حول التحكم في منصب العمل بعد التكوين أثناء الشراكة	313
71ح	يبين تغيير منصب العمل بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة	314
71ط	يبين تقييم الفئات المهنية لأداء كفاءتها بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة	315
71ي	يبين ارتفاع أجر الفئات المهنية بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة	316
71ك	يوضح استعمال المعرفة النظرية و التطبيقية بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة	317
71ل	يوضح المقاييس للاستفادة من التكوين قبل تطبيق الشراكة	318
71م	يوضح المقاييس للاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	319
72	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بأهمية النقابة في التنظيم السابق	329
72 أ	يبين سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم السابق	331
72ب	يبين سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم السابق	333
72 ج	يبين سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم السابق	333
73	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بأهمية النقابة في التنظيم الحالي	334
73 أ	يبين سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم الحالي	336
73ب	يبين سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم الحالي	339
73 ج	يبين سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم الحالي	340
74	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بطريقة تصرف للاحتجاج عن قرار مجحف في حقهم	342
75	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتدعيم النقابة للموقف المطلبي للفئات المهنية في أي نزاع مع السلطات الإدارية	345
76	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدور النقابة في التنظيم الحالي	348
77	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتأثير النقابة في الفعالية الإنتاجية وفق سياسة الشريك	351
77 أ	طرق تأثير النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك	352
78	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالمواضيع التي تتطرق إليها النقابة	354
79	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه	358
79 أ	طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه	360
80	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد بعد تطبيقه	362
80 أ	طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد بعد تطبيقه	364

81	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم مختلف الفئات المهنية للنقابة	365
82	علاقة الصنف الاجتماعي المهني باطلاع العمال على كل ما يجري في المؤسسة	372
83	علاقة طبيعة النشاط باطلاع الفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة	373
83 أ	سبب اطلاع الفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة	374
83ب	سبب اطلاع نوعا ما للفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة	376
83 ج	سبب عدم اطلاع العمال على كل ما يجري في المؤسسة	377
84	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتحقيق المؤسسة التبليغ الجيد في الوقت المناسب	378
85	علاقة طبيعة النشاط بتحقيق المؤسسة التبليغ الجيد في الوقت المناسب	379
86	علاقة الصنف الاجتماعي بدراية العاملين بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة	380
87	علاقة *طبيعة النشاط بدراية الفئات المهنية بالقرارات التي تؤخذ على* مستوى المؤسسة	381
87 أ	طرق وسائل الاتصال	383
88	علاقة الأقدمية بتقييم الفئات المهنية لنوع العلاقة مع الزملاء في التنظيم السابق	385
89	الصنف الاجتماعي المهني بتقييم نوع العلاقة مع الزملاء في التنظيم السابق	386
89 أ	سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الزملاء في التنظيم السابق	387
89ب	سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الزملاء في التنظيم السابق	388
89 ج	سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الزملاء في التنظيم السابق	389
90	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم نوع العلاقة مع الزملاء في التنظيم الحالي	390
90 أ	سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية	391
90ب	سبب تقييم نوعية العلاقة متوسطة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية	392
90 ج	سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية	393
91	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم علاقات العمل مع الرؤساء في التنظيم السابق	394
91 أ	سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الرؤساء في التنظيم السابق	395
91ب	سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الرؤساء في التنظيم السابق	396
91 ج	سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الرؤساء في التنظيم السابق	396
92	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم نوع العلاقة مع الرؤساء في التنظيم الحالي	398
92 أ	سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الرؤساء في التنظيم الحالي	400
92ب	سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الرؤساء في التنظيم الحالي	401
92 ج	سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الرؤساء في التنظيم الحالي	402
93	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم علاقات العمل مع الإدارة في التنظيم السابق	403
93 أ	سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الإدارة في التنظيم السابق	404
93ب	سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم السابق	405
93 ج	سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الإدارة في التنظيم السابق	406
94	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم علاقات العمل مع الإدارة في التنظيم الحالي	408
94 أ	سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الإدارة في التنظيم الحالي	409
94ب	سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم الحالي	410
93 ج	سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الإدارة في التنظيم الحالي	411
95	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم ظروف العمل في التنظيم السابق	414

96	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم ظروف العمل في التنظيم الحالي	415
97	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق	418
97 أ	سبب توفير لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق	419
97ب	سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق	420
97 ج	سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق	421
98	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم ظروف العمل في التنظيم الحالي	422
98 أ	سبب توفير لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي	423
98ب	سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي	424
98 ج	سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي	425
99	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدراية المبحوثين عن المسئول الحقيقي و المتحكم في سيرورة العمل	435
100	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدراية الفئات المهنية حول انعقاد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة	437
100 أ	يبين آراء المبحوثين حول كفاية عدد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة المشتركة	439
100ب	يبين آراء المبحوثين حول المواضيع التي يتطرق إليها مجلس إدارة المؤسسة الحالية	440
101	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالجانب الذي تهتم به المؤسسة	442
102	علاقة الصنف الاجتماعي بتوفير نظام الرقابة في المؤسسة الحالية	445
102 أ	طبيعة نظام الرقابة في المؤسسة الحالية ذات الشراكة	447
103	علاقة الصنف الاجتماعي المهني باحترام مواقيت العمل في النظام السابق	448
104	علاقة الصنف الاجتماعي المهني باحترام مواقيت العمل في النظام الحالي	449
105	أهداف التعليمات المنقولة إلى الفئات المهنية في ظل نظام الشراكة الأجنبية	451
106	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بشعور الفئات المهنية بمسؤولية العمل قبل أو أثناء تطبيق الشراكة الأجنبية	452
106 أ	يبين كيفية الشعور بمسؤولية العمل في ظل نظام الشراكة الأجنبية	453
107	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالفرص المتاحة في ظل نظام الشراكة الأجنبية	454
108	تصريحات المبحوثين حول جوانب وقوع تغيير و تطوير في ظل الشراكة	457
109	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالمشرفين على عملية التغيير في ظل الشراكة	458
110	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالقائمين على نظام الصيانة في ظل الشراكة	459
111	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بحضور الأجانب لمراقبة العمل في ظل الشراكة	461
111 أ	تصريحات المبحوثين حول اعتبار حضور الأجانب لمراقبة العمل حافزا للأداء الجيد	462
112	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتحسين في الإنتاجية في منصب العمل أثناء الشراكة	463
112 أ	تصريحات المبحوثين حول سبب التحسين في المردودية في منصب عملهم	464
113	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالتحسين في نوعية الإنتاج في منصب العمل حاليا	465
113 أ	تصريحات المبحوثين حول سبب التحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملهم الحالي مقارنة بالنظام السابق	467
114	علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالتحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق	468
115	تقييم الفئات المهنية لتنظيم العمل في إطار الشراكة في المؤسسة الحالية	474
116	تقييم الفئات المهنية لنظام الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية	475
117	اقتراحات الفئات المهنية حول نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية	477

المقدمة

المقدمة

يشهد العالم حاليا تحولات بارزة في تاريخ البشرية بالخصوص في مجال الصراعات الاقتصادية التي قد اشتدت و هذا ما يعرف " ***بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد*** " الذي يتميز بالتكتلات الاقتصادية الإقليمية و الدولية، مما أدى إلى عولمة الاقتصاد و تحول تدريجي و سريع إلى عالم اقتصاد السوق و نظام السوق الحر و ما يرافقها من تحرير لحركة انتقال رؤوس الأموال حيث أغلب دول العالم تبنت النظام الاقتصادي المركزي أو أنظمة تنتهج خليطا من الاقتصاد الموجه و الاقتصاد المشترك، و هذا التحول يستدعي حركة نشيطة لإعادة هيكلة اقتصاديات هذه الدول تتمثل في تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي التي ترتكز على تحرير الأنشطة الاقتصادية من القيود و إطلاق قوى السوق من حيث قانون العرض و الطلب في شتى المجالات الإنتاجية و التجارية و الخدماتية، و خوصصة القطاع العمومي، فضلا عن إجراءات تحسين الاستثمار من أجل جذب رؤوس الأموال الأجنبية و تعبئة رؤوس الأموال في خدمة برامج الإصلاح و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. و ذلك مخالفا عما كان عليه سابقا إثر أزمة الكساد العالمية لسنة 1929 حيث جاءت الأفكار الكينزية لتعطي الدولة حرية التدخل في النشاط الاقتصادي و هذا بالتأثير على ميزانية الدولة المعروفة حاليا بالسياسة المالية، عن طريق زيادة الإنفاق الحكومي، من أجل الدفع بالاقتصاد من حالة كساد إلى حالة رفاهية، و لكن تجاوز دورها بتدخلها التام في النشاط الاقتصادي بالسيطرة و الاحتكار شبه الكامل لملكية المؤسسات. و بالتالي تهميش دور القطاع الخاص ، كما حل التخطيط المركزي محل نظام السوق. و قد يرجع تدخل الدولة في إنتاج و توزيع السلع و الخدمات إلى الرغبة في السيطرة على بعض الموارد الطبيعية الهامة مثل البترول، و جل الحالات ترجع إلى عدم وجود مقاولين خواص قادرين على تحمل المخاطرة لإنجاز هذه الأشغال أو المشروعات و كذا الهيمنة أو المحافظة على بعض القطاعات الإستراتيجية في النظام الاقتصادي أو اعتبارات العدالة الاجتماعية. و على هذا الأساس فإن موضوع تحويل الملكية للقطاع الخاص في إطار الشراكة الأجنبية أخذ اهتماما كبيرا، و حيزا هاما من البحث في السنوات الأخيرة في كل الدول سواء المتقدمة منها أو النامية، نظرا لمستوى الأداء المنخفض للقطاع العمومي، و ضعف هذا الأخير في عملية التجديد و التنمية، بالإضافة إلى عدم المقدرة التنافسية أمام الأسواق العالمية (من حيث الجودة و الكمية و الأسعار) مع تعارض قرارات هذا القطاع مع المفاهيم أو المصطلحات الاقتصادية المعمول بها في أي

نظام اقتصادي كالكفاءة الإنتاجية، المردودية. و أمام هذه الوضعية ازداد اتساع نطاق و تسارع وتيرة تطبيق السياسات الاقتصادية الليبرالية في الدول النامية. فبدأ التوجه إلى الشراكة الأجنبية رغم اعتبار مسارها في مختلف أنواعه معقد الاستخدام لكون الدولة أكثر ميولا لمنهج التأميم لتوسيع القطاع العمومي بدلا من التخلي و الانسحاب عن بعض النشاطات الاقتصادية لصالح القطاع الخاص الأجنبي. فالمؤسسة العمومية المخوصصة في إطار الشراكة الأجنبية تمر بسلسلة من التغيرات التنظيمية التي تستلزم قدرتها على التقدم بأن تلعب دورا كاملا دون توقف في كيفية تسييرها مهما كان حجمها، فلكي نعرف طرق عقلانية في قيادة التغيرات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية فلابد أن يرتكز ذلك على أساسين هامين وهما القدرة على الفعل (***le pouvoir faire***) من أجل استعمال المهارة (***le savoir faire***) و العكس صحيح و مهم [1]. فالمجتمعات الغربية الرأسمالية فيها تسلسل تاريخي لأنظمة الحكم، ابتداء من العبودية إلى أن وصلت إلى الرأسمالية. و أيضا أي مؤسسة اقتصادية من الدول المتقدمة ***(العالم الغربي)*** تعاقبت فيها التيارات التنظيمية إذ تقوم على قواعد علمية تهدف إلى رفع من إنتاجية العمل و تحسين نوعيتها، فمن التنظيم العلمي "**لتايلور**" الذي يهدف إلى تجزئة العمل و إقامة فصل بين عمليتي التصميم أو التحضير للإدارة و التنفيذ للعمال و هنا ظهر نظام الأجور الذي يتحدد حاليا بالتأهيل و الخبرة و كمية العمل المنجزة، و من نقائص التايلورية حدث تغير في التنظيم لعدم تلاؤمه مع سير المؤسسة كنسق اجتماعي، إلى تنظيم عمل جديد يهتم بالعامل الإنساني، و تعد مدرسة العلاقات الإنسانية أولى مدارس التي كشفت عنه و كان رائدها "ألتون مايو".

و من خصائص الاتجاه الاشتراكي الجزائري، أنه: « تجربة اشتراكية في ميدان الإنتاج و استغلال الجماعي للوحدات الإنتاجية و الاشتراكية في ملكية وسائل الإنتاج و اقتسام الناتج بين أفراد و غيرها من التنظيمات العلمية للعمل التي كانت شكلا تنظيميا وظف إسهامه العلمي في خدمة منطق الإنتاج الرأسمالي. فهذا خلافا ما نلاحظه في دول العالم الثالث و منها الجزائر حيث نلاحظ الإقتداء الأعمى للتنظيمات اشتراكية كانت أم رأسمالية دون مراعاة الأسس العلمية التي يقوم عليها هذا التنظيم مع إهمال المبادئ و القيم الاجتماعية و التطور التاريخي و السياسي للمجتمع، إذ بعد الاستقلال نشأ التسيير الذاتي تلقائيا مرتكزا على **الجماعة** » [2]. و بالتالي إقامة نظام اشتراكي مبني على التخطيط، حيث يكون القطاع العمومي المهيمن على جميع النشاطات الاقتصادية، و تجلى ذلك من خلال الاستيلاء على المؤسسات العمومية الوطنية التي أوكلت لها عملية الإنتاج، فالتنمية الاجتماعية عبارة عن عمليات تغير

---

(1) PROBST Gilbert J.B et autre, Gérer le changement organisationnel, tome 2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992, p.13.

(2) السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الرغاية الجزائر، 1986، ص.15.

اجتماعي تلحق البناء الاجتماعي و وظائفه، و تسعى إلى إقامة بناء اجتماعي جديد يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، و مع أننا لا ننسى بعد 132 سنة من الاستعمار الفرنسي بالجزائر ترك لنا بعد الاستقلال عدة أزمات ثقافية، اجتماعية و سياسية خاصة منها الظواهر الاجتماعية الخطيرة كالتخلف و الفقر و المجاعة و الأمراض بمجملها نفسية، جسدية و عقلية. فهذه النتائج مهدت إقامة تجربة تنموية تعتمد على المشاريع التخطيطية و التصنيع الذي يتميز بتنمية الصناعات الثقيلة و تكوين هياكل اقتصادية مستقلة كبيرة الحجم على شكل مركبات صناعية ضخمة صعب إقامة تسيير ناجح لاستمراريتها، مما أدى إلى ضعف الاقتصاد الوطني الذي وافقه اهتمام المؤسسات العمومية بنشاطات اجتماعية أكثر منها اقتصادية، و أيضا أن الاستثمارات في الصناعة تتطلب قدرة تكنولوجية هائلة و كذلك تجعل الدولة خاضعة تقنيا و ماليا للخارج مع بقاء مصاريف الإنتاج مرتفعة إضافة إلى عدم استخدام كل الطاقات المتوفرة للإنتاج، الاهتمام الزائد للصناعة أدى إلى إهمال النشاطات الأخرى، و مع انخفاض أسعار البترول سنة 1986 كان له أثر كبير على الاقتصاد الجزائري نظرا لارتباط السياسة الاقتصادية بقطاع المحروقات حيث تمثل عوائد البترول و الغاز الجزء الكبير من مداخل الدولة، و لأن الصادرات تعتمد على منتوج وحيد و تصدير المحروقات و غياب كلي لغالبية القطاعات الأخرى لعدم قدرتها على المنافسة الأجنبية. فانخفاض الأسعار كشف سلبيات و مشاكل القطاع العمومي و عدم حركيته، مع ظهور عدة مشاكل يعاني منها الاقتصاد الوطني منها ارتفاع معدلات البطالة، نقص المواد الأولية و التجهيزات التي تحتاجها الوحدات الإنتاجية، تكدس المنتوجات الوطنية في المخازن لعدم جودتها و مطابقتها للمعايير العالمية و عدم قدرتها على المنافسة في السوق، سوء استعمال الطاقات المتاحة سواء تعلق الأمر بطاقات الإنتاج أو الطاقات البشرية، وغياب إستراتيجيات للتمكن من السوق و ضياع فرص استثمارية، التعطل في الإنجاز، اعتماد على سياسات اجتماعية و إهمال تحقيق الأرباح، عجز المؤسسات العمومية مما أدى بالدولة إلى التكفل بهذا العجز المتزايد من سنة لأخرى. و حاليا « يتهم القطاع العمومي بانخفاض الإنتاجية و تعرض بعض مؤسساته و مشاريعه إلى الخسارة و السرقة و المحسوبية، أما بخصوص الخسارة التي يتعرض لها القطاع العمومي فإن ذلك يعود إلى أن رؤوس الأموال التي تخصص لهذا القطاع لا تتناسب مع أغراض المشروعات، و تسحب فوائضه إلى الخزينة العامة » [1]، مما سبب نمو الناتج المحلي بمعدلات سالبة، تفاقم العجز بالحساب الجاري في ميزان المدفوعات و تراكم الديون بمعدلات خيالية، و كانت حصيلة هذه الأوضاع السابقة الذكر قد تجسدت في وجود جهاز إنتاجي هزيل

---

(1) الموسوي ضياء مجيد، الخوصصة و التصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995، ص.15.

و تزايد حدة التضخم و تدهور القدرة الشرائية للمواطن. فاتسمت هذه الوضعية بفشل نموذج المؤسسات العمومية التي لم تأت بعد 30 سنة بالنتائج المنتظرة أثناء التوجيه الاشتراكي مع الانتشار العالمي لظاهرة الاهتمام بتقليل دور القطاع العام و الحد من تدخل الدولة في النشاطات الاقتصادية، و التحرك المتنامي لتحول الصناعات و الخدمات و الهيئات العامة للقطاع الخاص عن طيق الخوصصة المحلية أو الأجنبية أو الاستثمار بأشكاله أو الشراكة الأجنبية ، كل هذا أدى إلى بروز أفكار جديدة مغايرة لما كانت عليه لا سيما فيما يخص إعادة النظر في الدور المنوط بالدولة. فالجزائر لا تستثنى من موجة هذه التحولات العالمية المعقدة حيث دخلت منذ 1980 في سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية غرضها معالجة المشاكل العديدة و إعادة النظر في سياساتها و نماذجها التي تميزت بسيطرة القطاع العمومي و التخفيف من أعباء الدولة و جعل الثقة في جهد المواطن و التخلص من المديونية المالية و أزمتها الاقتصادية لإعادة ديناميكية الاقتصاد و هذا يكون بانتقال من نظام تسيير قديم الذي كان يربط المؤسسة العامة بمركز القرار ذي الأثر السلبي على المردودية الإنتاجية إلى نظام تسيير جديد الذي يخضع لقانون اقتصاد السوق لتطوير تخطيط فعال للإنتاجية. فالدولة تريد التحضير للدخول في الاقتصاد العالمي من خلال تطبيق الشروط المبرمة مع الهيئات المالية خاصة الصندوق النقد الدولي، الذي يفرض على الدول سياسات تتعلق بتحرير التجارة الخارجية، تخفيض قيمة عملتها، سياسة الصرف تتماشى مع قانون السوق مما يتطلب القيام بإجراءات تهدف إلى البحث عن طريق النجاعة و الفعالية لتمكين استعمال أفضل لوسائل الإنتاج و التحكم في التكاليف، مشاركة كل الأعوان الاقتصاديين و الخبراء بمختلف تخصصاتهم لتصميم برنامج لإعادة تنشيط الاقتصاد الوطني. فالانتقال إلى اقتصاد السوق يستوجب فتح المجال للقطاع الخاص محلي أو أجنبي الذي يتميز بإيجابيات في الإنتاج و التسيير و له دور مهم في التنمية الاقتصادية لتحكمه للموارد المتاحة و توفيره عن المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة و الابتعاد كل البعد عن أساليب البيروقراطية، تحديث الآلات و امتلاك التكنولوجيا. و في الواقع الحالي الحل الأدنى الذي وصلت إليه الدولة هو الشراكة الأجنبية ، فطور التحولات هدفه انتقال البلاد من عهد البترول إلى عهد الاعتماد على العمل و تحرير الاقتصاد. فالشراكة الأجنبية تتطلب عملا منهجيا و عقلانيا ذا اعتبارات تسويقية موضوعية على أساس مقاييس المبدأ النظام الرأسمالي و متطلباته، لا سياسات ترقيعية دون الوصول إلى نتائج و حلول إيجابية حقيقية. و بالتالي، فالشراكة الأجنبية تثير العديد من التساؤلات، و القضايا، و المشاكل، باعتبارها تحولا جذريا في ملكية الشركات الحكومية (*القطاع العمومي*)، فهناك اختلاف حول مفهومها، و أساليبها، و المشاكل المترتبة عليها.

و يقع هذا البحث في بابين الباب الأول خصصناه للجانب النظري الذي ينقسم إلى أربعة فصول حيث كل فصل ينقسم إلى ثلاثة مباحث، فالفصل الأول يتطرق إلى منظرين المؤسسة و التغير الاجتماعي مشتملا نماذج التنظيم في المؤسسة، التنظيم الحديث و التنظيم ما بعد الحديث، التغير التنظيمي، ماهية المؤسسة، موضوع التغير الاجتماعي بما فيه النظام الاشتراكي و النظام الرأسمالي، دراسات و نظريات الشراكة مع تأشير إلى الملكية و أنواعها مختلف المنظورين. و الفصل الثاني يضم الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية و مراحل تطورها، أما الفصل الثالث يبين لنا الاستثمار الأجنبي و الانفتاح على الشراكة الأجنبية، و الفصل الرابع يشمل تجارب الشراكة في العالم و الشراكة الأرومتوسطية، انطلاقا من بعض الدول في العالم كالدول المتقدمة و البلدان العربية منها دول المغرب العربي كتونس و المغرب الأقصى. و بعدها تخصصنا أكثر حول عملية الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية الجزائرية في الباب الثاني الذي يتناول الجانب الميداني للدراسة متفرعا إلى ثامنية فصول متضمنة من اثنين إلى أربعة مباحث لكل فصل، الفصل الأول يشمل تعريف بميدان البحث، الفصل الثاني تحليل الخصائص العامة للمبحوثين، الفصل الثالث يكشف مسار العمل و دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية، الفصل الرابع يفسر تأثير كل من المحافظة على المناصب و المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، الفصل الخامس يتطرق إلى تأثير الامتيازات المهنية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، الفصل السادس تأثير النقابة العمالية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية، الفصل السابع يبين تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة، الفصل الثامن يوضح دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة. و في مجال تحليل و استنتاج الفرضيات من خلال الجداول الإحصائية ، ثم النتائج العامة للجانب الميداني و أخيرا خاتمة البحث.

الجانب المنهجي للبحث

الجانب المنهجي للبحث:

1- تحديد الموضوع، أهميته، أسبابه و أهدافه:

أ- تحديد الموضوع:

يدور البحث حول موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية و ما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية أو سلبية في شتى المجالات، و معرفة العوامل المسببة لنجاح أو فشل هذه الشراكة، و التعرف على عوامل تأييدها و درجة تقبل تنظيم العمل المرتبط بها بما جاء به من امتيازات مهنية و سياسة تسييرية للعمل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية و التسويق على المستوى المحلي و العالمي. و أيضا التعرف على مواقف مختلف الفئات المهنية سواء في حالة التكيف مع هذه القوانين الرسمية للشراكة الأجنبية عامة أو مسايرة التغيرات التنظيمية وفق درجة تفاوت مختلف جماعات الفئات المهنية حسب المستويين التعليمي و السوسيو مهني خاصة.

ب- أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

* تعريف المستثمرين الأجانب و المحليين بمناخ الاستثمار في الجزائر وفق الأوضاع الاقتصادية الدولية الراهنة، التي انفتح فيها العالم على الاستثمار الأجنبي و الشراكة الأجنبية، و التجارة الدولية، و وجود المنافسة الشديدة بين الدول لاحتلال أسواق الدول الأخرى، في ظل اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة.

* التعرف على التغيرات الناتجة عن التحول الاقتصادي الهام الذي عرفته الجزائر نحو اقتصاد السوق، و الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر الذي هو من مقتضيات الإصلاحات الاقتصادية في بلادنا.

* التأكيد على أن التنمية الاقتصادية ليست لها دلالة، ما لم تكن مرتبطة بمتغير الاستثمار بأشكاله.

* تقديم دراسة تساهم في توضيح أن ظاهرة الشراكة الأجنبية تمثل معطى جديد للبحث، لأنها تكشف عن بعض الخفايا كالعراقيل التنظيمية و التسييرية و المهنية سواء بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ككل أو بالنسبة لمختلف الفئات المهنية الجزائرية.

* دراسة تأثير التحول الاقتصادي على علاقات العمل من خلال التركيز على تنظيم العمل في إطار الشراكة، فالمؤسسة الصناعية ليست مجالا إنتاجيا فحسب بل هي مجال اجتماعي يعمل على إنتاج علاقات اجتماعية على شكل علاقات تضامنية أو علاقات عدوانية تؤثر على سيرورة العمل، فالروابط التي تنشأ ما بين مختلف الفئات المهنية نتيجة العمل الصناعي في إطار تنظيم عمل خاص بالشراكة الأجنبية تتشكل حولها مواقف لها دلالات متمايزة بالنسبة له، لكن من جهة أخرى هي شرعية إذ أن كل جماعة تريد المحافظة على خصوصيتها خلال الدخول في علاقات عمل أو تنافس أو مراقبة أو سيطرة.

* فنجاح مشاريع المؤسسة ذات تنظيم الشراكة الأجنبية يحتم على مختلف الفئات المهنية الاندراج، الخضوع و التماثل مع مبادئ تنظيمها الرسمي، و الالتزام التام مع المنطق الإنتاجي الذي لا يضع وزنا لحاجاتهم المهنية و الاجتماعية كتحسين ظروف العمل، وسائل العمل و الوقاية، و التكنولوجيا الحديثة.

ج- أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب و مبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:

* نتيجة الأغراض العلمية المتسمة بالموضوعية و الأمانة العلمية لإثراء البحث العلمي في مجال علم اجتماع تنظيم و عمل، بإظهار الجوانب الخفية من عمليات الشراكة الأجنبية كتأثيرها و آثارها على مجتمع المصنع و مختلف الطبقات الاجتماعية.

* جدية العملية بكونها حقيقة مؤكدة واقعيا، و لا يزال تطبيقها مستمرا إلى يومنا الحالي، و أيضا لحداثة هذه الظاهرة الاقتصادية نتيجة التحولات التي تعرفها اقتصاديات بلدان العالم و بالخصوص البلدان النامية لبروز عدة أنواع من الاحتكارات بسبب التفتح العالمي.

* و لكون ظاهرة الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية ذات طبيعة معقدة و مبهمة، كما أن البحوث العلمية في إطار الدراسات العليا في هذا المجال ناقصة على المستوى المحلي، و بالأخص في مجال علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، و هذا رغم قيمتها العلمية و الأكاديمية في الوقت الذي حدث فيه تطور أكاديمي بدراسة هذه الظاهرة على المستوى العالمي. و لكون الشراكة الأجنبية تتميز بمنطقين، المنطق الموضوعي (الاقتصادي) و المنطق الذاتي (الإنساني).

* لمعرفة مواقف الفئات المهنية من تطبيق الشراكة الأجنبية و درجة تكيفها و تقبلها لهذا النظام الجديد، بالخصوص في مؤسسات الصناعات الثقيلة (**صناعة الحديد و الصلب**) المعروفة سابقا بالمركب الصناعي الحجار، و حاليا تعرف بـ "**ArcelorMittal**"، و أيضا الاهتمام بظاهرة الشراكة الأجنبية من الناحية الاجتماعية لا التقنية الخاصة بالاقتصاديين.

* نقص كبير للمراجع السوسيولوجية المتناولة لهذا الموضوع، و بالمقابل نجد فقط المراجع و الدراسات و البحوث التي يطغى عليها الطابع القانوني و الاقتصادي خاصة في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر لا موضوع الشراكة الأجنبية الذي نسبته قليلة جدا بالمقارنة إليه.

* إضافة إلى تلك العوامل الموضوعية هناك عامل ذاتي لا يقل أهمية عن غيره، و هو التطلع إلى تحقيق معرفة علمية حول المجال التنظيمي، التسييري و الاجتماعي للشراكة الأجنبية التي تعتبر ظاهرة عالمية، و أيضا لمعرفة هل هي نتيجة إتباع المسار العالمي الاقتصادي المحتم أم هناك عوامل أخرى تسببت في تطبيقها؟، و نحن كباحثين في علم الاجتماع نهتم بهذا الموضوع لتفسير العقلانية البشرية و درجة استجابتها لهذا النظام الجديد، و هذا لكون الأفراد هم الذين يحركون كل من التنظيم و العملية الإنتاجية.

* إن الشراكة الأجنبية تتميز بقيمة علمية غنية بالمعارف في شتى المجالات العلمية و العملية، فهي شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، و من أهم مواضيع الساعة على المستوى السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي، و بالنسبة للجزائر التي تعيش مرحلة التحولات الاقتصادية، و التوجه نحو اقتصاد السوق. إذ أنها عقدت اتفاقيات دولية حديثة مع الدول الأجنبية مرتبطة بترقية و تدعيم الاستثمار. و بالتالي فإن موضوع الاستثمارات الأجنبية يشكل حيزا كبيرا من السياسة الاقتصادية في إطار الإصلاحات الاقتصادية و التنمية الشاملة في جميع المجالات.

* ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص في الدراسة الجامعية. و كذلك لأهمية هذا الموضوع الذي يدرس على مستوى علم الاجتماع تنظيم و عمل، فيما يخص تغير الأنظمة الاقتصادية في الجزائر، من نظام اشتراكي إلى نظام رأسمالي وفق الضغوطات السياسية للهيئات الدولية العالمية صندوق النقد الدولي و البنك العالمي، لتحقيق مشروع التنمية و مواكبة الدول المتقدمة.

د- أهداف البحث:

تحاول الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف، و أهمها تتمثل فيما يلي:

* يهدف البحث إلى معرفة ظاهرة الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية في الجزائر بكونها تتميز بتنظيم عمل جديد ذي نمط رأسمالي تختلف مبادئه جذريا عن مبادئ التنظيم السابق المنبثقة من النظام الاشتراكي، و إدراك مدى تأثير هذه الظاهرة على الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية مركزين على الانعكاسات السوسيو اقتصادية، و أيضا إلى الكشف عن المتغيرات و العوامل المؤثرة في موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية، و هي: المستويين التعليمي و السوسيومهني، محافظة الشريك على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية، الامتيازات الجديدة، علاقات العمل، دور و فعالية النقابة العمالية، و تأثير السياسة الجديدة للشريك الأجنبي بتحسين الإنتاج و الإنتاجية و النوعية.

* لتشجيع رأس المال المحلي و العربي و الأجنبي، من خلال خلق مناخ استثماري جيد يوفر الطمأنينة للمستثمر، خاصة و أن انسياب الأموال من الخارج في شكل عملات أجنبية يلعب دورا أساسيا في خفض معدلات الاقتراض الأجنبي، و بالتالي تخفيف العبء على ميزان المدفوعات، و للاستفادة من تجربة كل من دول شرق و جنوب شرق آسيا، و دول أمريكا اللاتينية، في مجال جذب و استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بأشكاله المختلفة، و خاصة التي تمت وفق اتفاقيات الشراكة الأجنبية.

* دراسة مناخ الاستثمار في الجزائر، من خلال سياسة التحفيز على الاستثمارات و دعم اتفاقيات الشراكة الأجنبية، و وضع إستراتيجية لمناخ استثماري ملائم، ينافس دول المنطقة في اجتذاب رؤوس الأموال المحلية و العربية و الأجنبية، و إيجاد تقارب بين أهداف و سياسة كل من المستثمر و الدولة المضيفة.

* تحليل تطور الاستثمارات في الجزائر، من خلال خطط التنمية الاقتصادية بداية من عام 1967 حتى عام 1989، ثم من عام 1989 حتى عام 2012 المعروفة حاليا بمرحلة الإصلاحات الاقتصادية وفق إعادة الهيكلة، الاستقلالية، الخوصصة، الاستثمار بأشكاله كالشراكة الأجنبية أي التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، و التعرف على التطورات الرئيسية في حجم و توزيع و كفاءة هذه الاستثمارات، و العقبات التي واجهتها و إمكانية التغلب عليها، بهدف ترشيد السياسة الاستثمارية الحالية كرفع من نسبة عقود اتفاقيات الشراكة الأجنبية لخدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد (فالشراكة الأجنبية لها تأثير على التنمية الاقتصادية، و ذلك عن طريق العولمة التي لها تأثير مباشر على زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر لضرورة توفير مناخ استثماري ملائم)، حيث تواجه الاستثمارات في الجزائر معوقات كثيرة تؤثر عليها، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه المعوقات، و العمل على إيجاد الحلول المناسبة بالكفاءة العلمية في إطار علم اجتماع التنظيم و الاقتصاد و القانون.

2- الإشكالية:

إن الثورات العالمية الثلاث الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية ترتب عليها بروز صراع فكري إيديولوجي عالمي ساهم إلى حد كبير في التغيير الاجتماعي للمجتمعات و خلق نوعا من التكتلات بين الدول عالميا حيث شكل هذا الصراع في فترة ما من الزمن انقسام العالم إلى قطبين اشتراكي و رأسمالي. إن المتتبع للتاريخ الاقتصادي للدول يلاحظ أنه مر بمجموعة من التحولات و التغيرات، فرضتها مجموعة من الظروف التاريخية المختلفة نتيجة الاختلاف في السياسة الاقتصادية و الاجتماعية، و لعل العامل الذي يبرز ذلك هو نوعية العلاقة القائمة بين رأس المال و قوة العمل. و على هذا الأساس هناك نمطين مختلفين في تلبية حاجيات أفراد المجتمع، قطاع خاص و عمومي ينتميان إلى نظامين اقتصاديين متمايزين. فالقطاع الخاص في النظام الرأسمالي يقوم على مؤسسات اقتصادية ذات ملكية أشخاص (أو ملكية خواص)، يتولى أشخاص عملية تسييرها بهدف تحقيق أكبر ربح ممكن عن الاستعمال الأمثل للموارد المادية و البشرية. لكن رغم سيطرة القطاع الخاص في هذه المجتمعات، لم يمنع من تواجد قطاع عمومي تتدخل الدولة من خلاله مباشرة في النشاط الاقتصادي لإحداث نوع من التوازن، و تحقيق عدالة في استعمال بعض السلع و الخدمات، لذا نجد اهتمامها انحصر في المشاريع غير المربحة التي لم يستطع القطاع الخاص الوفاء بها كالصحة، التعليم، الطاقة،...الخ. أما القطاع العمومي في النظام الاشتراكي يقوم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج تتجسد في مؤسسات عمومية تابعة مباشرة للدولة، و قد كان « تدخلها في النشاط الاقتصادي متعلق بالطبيعة المتخلفة للبنية الاقتصادية لهذه المجتمعات

التي تتطلب تدخلا مكثفا من قبل أجهزة الدولة أمام قصور القطاع الخاص » [1]. فالتدخل الواسع للدولة جعل من القطاع الخاص عاجزا عن المساهمة في النشاط الاقتصادي. و بالنظر إلى تطور القطاعين يظهر أن القطاع الخاص قد توسع في جميع النشاطات و أثبت كفاءة و فعالية في توفير متطلبات السوق المنافسة، و إتباعه للتنظيم العقلاني في استعمال الموارد، و توظيف الأموال في المشاريع المربحة.

إن الجزائر تمر بمرحلة انتقالية بالنسبة لمجتمع اكتسب تقاليد و مبادئ اشتراكية بإيجابياتها و سلبياتها نتيجة فشل النظام الاشتراكي في عقر داره، و تفاقم الأزمات الاقتصادية و الاجتماعية التي تطلب تغيرا جذريا للوضعية الاجتماعية الاقتصادية و البنية التنظيمية و الثقافية للمجتمع الجزائري. إذ أن اختيار تنظيم مناسب لمبادئ و أهداف المجتمع لم تدرس حتى الآن حسب البعد السوسيولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي و الثقافي، و التنظيمي لهذا المجتمع و ديناميكيته. لذا حاولت الدولة إعادة هيكلة مؤسساتها الاقتصادية العمومية، و إعطاءها الاستقلالية التامة في تسيير ذاتها ماليا، بشريا و تقنيا فاستلزم حلها و استمرار رأسمالها، ثم منح البعض منها للعمال بالمساهمة في رأسمال المؤسسة أو تباع إلى الخاص المحلي و الأجنبي أي ما تعرف بالخوصصة، و البعض الآخر يتم بالمشاركة بين الدولة المضيفة و المستثمرين الأجانب عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر الذي له عدة أشكال من بينها نظام الشراكة الأجنبية، و هي كلها صيغ و أشكال تحويل الملكية العمومية إلى الملكية الخاصة و تحقيق السيادة للنظام الرأسمالي. فالتنظيم الجديد يستهدف بالدرجة الأولى المؤسسة، و بما أن هذه الأخيرة تتضمن في طياتها مختلف الفئات المهنية التي تعد المستهدفة المباشرة، لأن مصيرها مرتبط ارتباطا وثيقا بمصير المؤسسة، و بما أن المؤسسة قائمة على الشراكة الأجنبية، و كون هذه الفئات تشكل فئات غير متجانسة بالنسبة لمستواها التعليمي و مكانتها و رتبتها المهنية و الاجتماعية في المؤسسة، هل هذا يزيد من تأييدها للشراكة الأجنبية كلما كان مستواها التعليمي و/أو السوسيو مهني عاليا؟ أو هل هناك اختلاف في موقف الفئات المهنية نحو هذه الشراكة باختلاف الفئات السوسيو مهنية و المستوى التعليمي؟، و هل محافظة الشريك الأجنبي على مناصب العمل يؤدى بالفئات المهنية إلى تأييد لهذه الشراكة؟، و من ناحية أخرى، هل تساهم النقابة العمالية في فعالية تأييد مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية، و ذلك بحل النزاعات و الصراع مع الإدارة باعتبارها مؤسسة ذات دور مطلبي؟، و هل تؤثر الامتيازات المهنية على موقف الفئات المهنية اتجاه الشراكة الأجنبية نحو التأييد من خلال الاستفادة من الامتيازات الجديدة؟

فالشراكة الأجنبية تسمح بتحرير الكفاءات المهنية و إعطاءها حرية الإبداع و المبادرة، فنجاح أو فشل تطبيق أي تنظيم يتوقف بنسبة كبيرة على مدى استجابة الفئات المهنية له، و أيضا لمدى تأثير هذه

---

(1) محمد عبد الله بن سودان، « اقتصاديات القطاع العام و الخاص »، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 114، بيروت، 1991، ص.ص.(52-53).

الإجراءات الجديدة القانونية، التنظيمية، و الاقتصادية على رضا الفئات المهنية لنظام الشراكة الأجنبية. و من جهة أخرى، هل تلعب علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة دورا فعالا في التأييد للنظام الشراكة؟، و هل السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم الجديد للعمل بمختلف جوانبه تؤدى إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية و تشجيع روح المبادرة الفردية مقارنة بالوضع السابق قبل الشراكة؟ أم هناك عوامل أخرى لها علاقة بهذا النظام الجديد؟.

3- الفرضيات:

الفرضية الأولى: محافظة الشريك الأجنبي على مناصب العمل أدى بالفئات المهنية إلى التأييد لهذه الشراكة.

الفرضية الثانية: يزيد تأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية كلما كان مستواهم التعليمي و/أو السوسيو مهني عاليا.

الفرضية الثالثة: تؤثر الامتيازات المهنية التي تستفيد منها الفئات المهنية على موقفهم اتجاه الشراكة الأجنبية نحو التأييد.

الفرضية الرابعة: تساهم النقابة العمالية في فعالية تأييد مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية.

الفرضية الخامسة: تلعب علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة دورا فعالا في التأييد للنظام الشراكة.

الفرضية السادسة: السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم العقلاني للعمل بمختلف جوانبه أدت إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية مقارنة بالوضع السابق.

4- تحديد المفاهيم الأساسية:

سنقوم بتحديد المفاهيم التي لها علاقة بموضوع البحث و القريبة منه، و ذلك كما يلي:

*** تحديد مفهوم المؤسسة:**

إن مفهوم المؤسسة حسب " Janine MEYER": « تثير ردود أفعال مختلفة حيث تعني كل المفاهيم التالية: الربح، استغلال العمال، روح المبادرة، إنشاء مناصب عمل، و قيمة مضافة، فنجاح المؤسسة أو إفلاسها لا يخص فقط رؤسائها و إنما كذلك الأفراد العاملين بها » [1]. و ينظر " THIBAUT Jean Pierre": « أن لكل مؤسسة ثلاثة أبعاد: تكنولوجي، اقتصادي، بشري » [2]. و يرى فريق من الباحثين في علوم التسيير أن « كل مؤسسة تمارس وظيفتين رئيسيتين على المستويين، فعلى مستوى الأفراد بإنتاج

(1) MEYER (J.), Economie d'entreprise, 2 ème Edition, Ed DUNOD, Paris, 1985, p.10.
(2) THIBAUT (J.P.), Le diagnostic d'entreprise: Guide pratique, Ed CORENC: SEDIFOR, Paris, 1989, p.9.

سلع، و على مستوى المجتمع بخلق الثروة و إنشائها لمناصب عمل » [1]. و تعتبر حسب "René CLEMENS": « نسيج من النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأفراد لهم تنظيم و ترتيب معين لأداء عمل معين، أي أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية مكونة من وسط اجتماعي داخلي مبني على العلاقات الموجودة بين هؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى أنّها وحدة اقتصادية بحكم أنها تحتوي على ثلاثة عناصر هي: العمل، رأس المال و التنظيم » [2]. و يمكن أن نتطرق إلى تعريف المؤسسة حسب "Alain TOUREAIN" في البعدين الأساسيين: « البعد الماكروسوسيولوجي، فيعتبر المؤسسة بمقدار ما تملأ وظيفة محددة من خلال البحث عن الأهداف التي يقيمها المجتمع. و البعد الميكروسوسيولوجي الذي يحسب المؤسسة على أنها تشكيلة مستقرة، دائمة، تحصلت على هيكل معين ابتغاء تحقيق سلسلة من العمليات » [3]. و يرى "Henri FAYol" أن المؤسسة هي: « عبارة عن عمليات متعددة يحددها على أنها ستة عمليات، تقنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبة، إدارية [4]. و يرى "G .Freidman" أنها: « إحدى أشكال النشاط اقتصادي، بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل » [5]. و يعتبر "Fernand BARNE" المؤسسة على أنها « تنظيما اجتماعيا، و أيضا بكونها المنظمة التي تحصلت على هيكل لتحقيق سلسلة من العمليات أو النظام المستقر [6]. فحسب رأي "Jacques LABSTEIN ": « أن المؤسسة مكونة من 05 عناصر: العنصر التقني، التأقلم، العقلانية، التعددية، الاقتصاد الذي ينصب مباشرة على المنافع الضرورية لعمل المؤسسة » [7]. و حسب "Jean-René EDIGHOFFER" على أن: « المؤسسة بصفة عامة هي وحدة إنتاج تنتج الأرباح و الخدمات، و أيضا مجمع بشري أو تنظيم شامل في المجتمع و مكان تبادل الممارس في إطار ثلاثة أنواع من الشراكة: مالي، تجاري، مؤسساتي » [8]. وحسب "DRUCKER Péter": "إن وجود المؤسسة مهما كان حجمها، شكلها القانوني و طبيعة نشاطها، مرتبط بمحيطها، التي هي بحاجة إليه في المجال الاقتصادي، و تواجدها مرتبط بالزبائن" [9]. هذا ما أثبته "François PERROUX" أن المؤسسة لا تقتصر على حدودها الظاهرة، فهي تنشأ من خلال وجودها و سلطة قراراتها شبكة علاقات صادرة من مراكز قرارات أخرى، و عليه فالمؤسسة مرتبطة بهذه الشبكة التي تكون بمحيطها [10]. أما " Janine MAYER" يعتبر المؤسسة خلية إنتاج تجمع عددًا من العوامل الاقتصادية (العمل رأس المال، الطاقة،

---

(1) Collectif (Groupe Management), « Entreprise Mutante », Les Cahiers français, 1990, N° 202, p. 16
(2) CLEMENS (R.), Contributions à l'étude de l'entreprise et de la distribution des pouvoirs de décision , Ed Vaillant-Carmanne, Liège, 1961, p.p. (23-40).
(3) TOURAIN (A.), Rationalité et politique de l'entreprise, in l'Entreprise et l'Economie du XX siècle, PUF, (sans date), Paris, p.35.
(4) FAYOL (H.), Administration industrielle et générale , chapitre1, Ed Dunod , Paris, sans date, p.p.(2-4).
(5) FREIDMAN (G.), Traité de sociologie de travail , Armand Colin, Paris, 1972, p.42
(6) BARNE (F.), Organisation des entreprises , Ed Foucher, Paris, sans date, p.7.
(7) LABSTEIN (J.), Traité de sociologie du travail , Ed Armand Colin, Paris, sans date, p.64.
(8) EDIGHOFFER (J.R.), Précis de gestion d'entreprise, Editions Nathan, Paris, 1996, p.4.
(9) DRUCKER (P.), La pratique de la direction de l'entreprise , Ed d'Organisation, 1ère Ed, Paris, 1957, p.13.
(10) PERROUX (F.), Entreprise , Edition du Seuil , Paris, 1960, p.p. (20-21).

الاتصال) هذه العوامل تتطلع لإنتاج الثروات و الخدمات ... فنموذج تنظيم العمل، تقسيم و ممارسة السلطة، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تؤثر على الإنتاج و التجارة [1]. و نجد "عمار صخري" يعرفها بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، فهي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض [2].

❖ **أشكال المؤسسة و أهدافها:**

❖ **أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:** يمكن تصنيف أشكال المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وفق الطابع القانوني أو طبيعة الملكية أو النشاط الاقتصادي الذي تمارسه.

أولا- أشكال المؤسسات تبعا للطابع القانوني:

و تتمثل هذه الأشكال في المؤسسات الفردية و الشركات (شركات الأشخاص و الأموال).

ثانيا- أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

1- **المؤسسات الخاصة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد.

2- **المؤسسات المختلطة:** تعود ملكية هذه المؤسسات بصورة مشتركة للقطاعين العمومي و الخاص.

3- **المؤسسات العمومية:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، و هدفها من خلال نشاطها الاقتصادي تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، حيث تتصف في النظام الاشتراكي بالضخامة و التمركز، و سميت بالمؤسسات المحتكرة غير أن هدفها يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية، فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو للسيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح. أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي يعود إلى تحقيق وفورات الحجم. كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى و إن تعارض ذلك مع المصلحة العامة. أما المؤسسات العمومية فهي تحاول تنفيذ ما تحدده الخطة المرسومة أي تحقيق أقصى إنتاج لتأمين حاجة المجتمع.

ثالثا- أشكال المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع: المؤسسات الصناعية كمؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية، مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة ، المؤسسات الفلاحية، المؤسسات التجارية، المؤسسات المالية، مؤسسات الخدمات [3].

❖ **أهداف المؤسسة:** و يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف تقنية، اقتصادية قابلة للقياس (الأرباح المحققة) و أهداف مواطنة كإرضاء الصالح العام (مفهوم الخدمة العمومية للمؤسسات العمومية)

---

(1) MAYER (J.), Economie d'entreprise, Bordas, Paris, 1985, p.4.

(2) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1993، ص.24.

(3) نفس المرجع، ص.ص.(26-31).

و البحث عن مناخ اجتماعي جيد، فهذه الأهداف كونها أكثر نوعية من كمية [1]. و لا تنحصر في التكاليف بل تأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى كأرقام الأعمال، المردودية، الاستقلالية و الإبداع » [2].

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي نظاما شاملا موجها و ليس هيئة رد فعلها منعزل و متقطع، و لها تنظيمين اجتماعيين أحدهما رسمي يعطي لأفراده مكانة و مراكز اجتماعية متفاوتة من حيث دورهم و مكانتهم في السلم الهرمي. و الثاني هو التنظيم غير الرسمي الخاص بالمجتمع الذي يتكون من أجل مواجهة القيم و المعايير المفروضة من طرف التنظيم الرسمي، فهي تشكل وحدة اقتصادية و اجتماعية متكاملة.

* **مفهوم المؤسسة العمومية:**

تعتبر المؤسسة العمومية ظاهرة عالمية، تعود ملكيتها للدولة و هي أعلى أشكال الملكية الاجتماعية و أداة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي [3]. و قد حددها "**أحمد بويعقوب**" كما يلي: « إن المؤسسات العمومية هي مؤسسات مثلها مثل المؤسسات التجارية، تنتج سلعا و خدمات من أجل بيعها،... ، و لكنها هي ملكية الدولة » [4]. و نجد "**عمر صخري**" يعرفها بأنها « المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، و تهدف إلى تحقيق مصلحة المجتمع، فالربح لا يكون دائما هدفا بحد ذاته » [5]. و أيضا هذه المؤسسات هي « صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية العمومية طبقا لنظام إداري و قانوني يمنحها الشخصية المعنوية، و كل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها لها المشرع » [6].

التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية:

المؤسسة العمومية هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، و أنّها ملكية الدولة أو موضوعة تحت مراقبتها. و هي تشارك في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية و سياسة مجتمعنا مع نمو الدخل الوطني، و تعتبر مصدر رزق لكثير من الأفراد.

* **مفهوم القطاع العمومي:**

يعرفه "**حسن عمر**": « هو ذلك الجزء من الاقتصاد القومي تملكه و تديره الدولة مباشرة، أو عن طريق سلطات عامة أخرى، تنشئها الدولة لتؤدي هذه المهام بالنيابة، و للإنفاق على الخدمات العمومية

---

(1) DUHAMEL (H.), Stratégie et direction de l'entreprise, Ed Clet, Paris, 1986, p.15.
(2) MADOUCHE (H.), L'entreprise et l'économie algérienne quel avenir ?, La Phomic, Alger; 1988, p.116.
(3) REDJEM (N.), L'entreprise publique Algérienne, Ed Laphomic, Alger, 1988, p.97.
(4) BOUYACOUB (A.), Régulation économique en Algérie, Ed CREAD, Alger, 1990, p. 277.
(5) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص.29.
(6) ناصر عدون دادي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص.151.

و الأعمال فإن الحكومة تحصل على إيرادات عامة » [1]. و يرى "**ولعلو فتح الله**" أنّ: « المشروع العمومي يختلف عن الخاص من مصدر رأس المال، فالأول يكون ملك الدولة التي هي وحدها تتحمل مسؤولية تمويله و تسييره » [2]. فهو أداة تحقيق المخطط في البلدان الاشتراكية إذ التخطيط إلزامي عكس البلدان الرأسمالية [3]. و يعرفه "**جو ريفوار**": « هو المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، أو إلى الجماعات المحلية، و بعبارة أدق للسلطات العمومية » [4]، و يستعمل للدلالة على الوحدات الاقتصادية المملوكة للدولة التي تقوم بإنتاج السلع و الخدمات و بيعها للمستخدمين مقابل سعر محدد [5].

التعريف الإجرائي للقطاع العمومي:

هو كل المنظمات، الهيئات، المشروعات و المؤسسات التابعة لملكية الدولة إضافة إلى الثروات الطبيعية، و الجدير بالذكر أنه أقترن هذا القطاع بالملكية العمومية لوسائل الإنتاج، و هذا بشكل كبير في الدول الاشتراكية سابقا، أو الدول التي سلكت نظام التخطيط المركزي لتسيير اقتصادياتها، بحيث عملت هذه الدول على تأميم كل القطاعات التي كانت غير تابعة لها و حتى الأنشطة التي كانت ملكا للأفراد.

*** مفهوم القطاع الخاص:**

يطلق هذا المفهوم على الاقتصاد الحر الذي يرتكز على آلية السوق الحرة و المنافسة، و عدم تدخل أي فئة (كالدولة) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة [6]. أما "**ولعلو فتح الله**" يرى أن المشروع الخاص هو الركيزة الأساسية للإنتاج في الدول الآخذة بالنظام الاقتصادي الرأسمالي. و يتحدد بوجود ملكية وسائل الإنتاج في يد فرد أو عدد من الأفراد داخل إطار شركة، مع تحمّلهم نتائج المشروع الرأسمالي الذي يهدف إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح [7].

التعريف الإجرائي للقطاع الخاص:

هو كل الأنظمة، المشاريع و الهياكل الاقتصادية في إطار الملكية الخاصة الفردية أو شركات أشخاص أو مساهمة.

---

(1) حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1992، ص.370.

(2) فتح الله ولعو، الاقتصاد السياسي، دار الحداثة للطباعة و النشر، بيروت، 1981، ص.221.

(3) QUOCVINH (N.), Les entreprises publiques face au droit des sociétés commerciales, Librairies Générales de Droit et Jurisprudence, Paris, 1979, p.3.

(4) RIVOIRE (J.), L'économie du marché, Edition Dahleb, Alger, 1994, p.14.

(5) محمد الإمام محمدوا و مجموعة من الباحثين، القطاع العام و الخاص في الوطن العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990، ص.270.

(6) ضياء مجيد الموسوي، المرجع السابق، ص.18.

(7) فتح الله ولعلو، المرجع السابق، ص.218.

*** مفهوم الخوصصة:**

سنتطرق إلى مفهوم الخوصصة لأن الدراسة تتم في مؤسسة مخوصصة في إطار الشراكة الأجنبية.

- **لغويا:** إن الخوصصة لفظة جديدة تبنتها اللغة العربية و هذا بالرغم من أنه مفهوم ناقص. ظهرت كلمة الخوصصة في القاموس لأول مرة سنة 1983 (1). و قد اختلف الكتاب في إعطاء تسمية واحدة لهذه اللفظة، و إن كانوا لم يختلفوا في التعبير عن مفهومه أو مضمونه، حيث "الخصخصة" هو الأكثر إدراجا في العمل (2). إذن كلمة "الخوصصة" عرفت عدة تسميات من بينها "الخصخصة، الإستخصاص، التخصيصية، الإخصاص، التخاصية، المخاصة، و الخوصصة، ...، الخ" (3).

- **علميا:** أولا نود الإشارة إلى أن مصطلح الخوصصة هو "ترجمة للكلمة الإنجليزية **Privitization** و الكلمة الفرنسية **Privatisation**، و هو يعني تحويل الملكية العامة التي تتملكها و تديرها الدولة إلى الملكية الخاصة التي يتملكها و يديرها القطاع الخاص، و هو اصطلاح يشير إلى الاتجاه العالمي نحو إفساح الطريق نحو زيادة القطاع الخاص و مساهمته في النشاط الاقتصادي" (4). و أيضا "تعني تحويل المشاريع العمومية إلى الملكية الخاصة أي الاعتماد على مؤسسات المجتمع الخاصة بدلا من المؤسسات العمومية لمواجهة متطلبات الأفراد" (5). فهي "وسيلة للتخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العمومي، و تحوّلها إلى القطاع الخاص لتحقيق إنتاجية و ربحية أعلى، و الرغبة في التخلص من الاقتصاد الاشتراكي باعتبارها فلسفة اقتصادية و اجتماعية بدأت تتقلص في العالم للتحول نحو اقتصاد السوق" (6). و تعتبر منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (**L'OCDE**) عملية الخوصصة: "كل تحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى أطراف أخرى تؤدي إلى المراقبة الحقيقية من طرف القطاع الخاص" (7). و طبقا للتشريع الجزائري يحدد **الأمر رقم 95 - 06** المؤرخ في 23 شعبان 1415 الموافق لـ 25 يناير 1995 القواعد العامة لخوصصة المؤسسات التابعة للدولة حيث "تعني الخوصصة القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد: إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص. و إما في تحويل

---

(1) BATTAHAR (R.), La privatisation, Ed Presse Serra Graphic, Rouiba - Alger, 1993, p.5.

(2) د. رابح رتيب، صناديق الاستثمار في ظل سياسة الخوصصة، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة، ص.8.

(3) محسن أحمد الخضيري، الخوصصة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1993، ص.17.

(4) د. رابح رتيب، المرجع السابق، ص.8.

(5) ساقس (ي.س.)، التخاصية المفتاح الأفضل، تر: صارة أبو ربه، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1991، ص.11.

(6) أحمد ماهر، دليل المدير في الخصخصة، دار الجامعية للطباعة و النشر، كلية التجارة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1997، ص.23.

(7) BENOSMANE Mahfoud, Stratégie de privatisation, Comparaison Maghreb-Europe, Ouvrage publie avec le concours de la fondation 'Konrad Adenauer', 1ère Ed, Tunis, 1995, p.231.

تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص بواسطة صيغ تعاقدية، يجب أن تحدد كيفيات تحويل التسيير و ممارسة شروطه" [1]. و كذلك تعني "الصفقات التي تترجم تحويل لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين في القانون الخاص، ملكية الأصول المتداولة أو غير متداولة أو كل جزء من رأس المال الاجتماعي لمؤسسة عمومية أو جزء جوهري للأصول" [2]. و تعرف بأنها: "تقديم سوق أكبر ليتسم بدرجة أعلى من الرشادة و المنافسة في مجال الأنشطة الاقتصادية» [3]. و هي أيضا: « مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد على آليات السوق و مبادرات القطاع الخاص و المنافسة، من أجل تحقيق أهداف التنمية و العدالة الاجتماعية" [4]. و بالمقابل هناك تعاريف أخرى تضع هذا المفهوم في إطار ضيق منها، أن الخوصصة عبارة عن "التعاقد أو بيع خدمات أو مؤسسات تسيطر عليها أو تمتلكها الدولة لأطراف من القطاع الخاص" [5]. و حسب "**جو ريفرو**" تعني الخوصصة "تعويض القطاع الخاص للقطاع العمومي عن طريق تحويل كامل أو جزئي للأصول التابعة للدولة" [6]. و عند "**بيسل مارتا (س.)**" هي "تحويل الملكية لمجمل المساهمات المملوكة بصفة مباشرة أو غير مباشرة للدولة في مؤسسات القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، إما عن طريق رفع رأسمال المؤسسة أو فتحه للرأسمال الأجنبي في حدود القواعد المعمول بها" [7]، أي أنها رغبة في التحرر الاقتصادي، فهي على عكس التأميم أي تحويل الملكية العمومية إلى ملكية خاصة [8]. و بما ينطوي عليها من تضييق حدود مسؤولية الدولة [9]. و بالنسبة للدول النامية فإن عملية الخوصصة تعتبر كحل

---

(1) الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 48، بتاريخ 08 ربيع الثاني 1416 الموافق لـ 1995/09/03، ص.04.

(2) ستيف هانكي، تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، ترجمة: محمد مصطفى غنيم، دار الشروق، لبنان، 1990، ص.09.

(3) أماني قنديل، القطاع الخاص و السياسات العامة في مصر، مركز البحوث السياسية، القاهرة، 1989، ص.12.

(4) صديق عفيفي، التخصيصية و إصلاح الاقتصاد المصري. مركز الدراسات السياسية بالأهرام، القاهرة، سبتمبر 1991، ص.5.

(5) إيهاب دسوقي، التخصيصية و الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية مع دراسة تجربة مصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص.15.

(6) Ouvrage collectif, Les privatisations en Europe de l'Est, Ed CNRS, Paris, 1989, p.230.

(7) BESSEL (M.S.), Les privatisations au grand duché du Luxembourg in ABDELADIM Leila, Les Privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie), Les Editions Internationales, Alger, 1998, p.53.

(8) المحامي حبش محمد حبش، الخصخصة و آثرها على حقوق العاملين بالقطاع العام، منشورات الحلبي الحقوقية، ط 1، بيروت-لبنان، 2011، ص.ص.(24-25).

(9) هارفي فيجنباوم و جفري هينج و بول ستيفنز، برامج الخصخصة في العالم العربي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، سلسلة دراسات عالمية، العدد 7، أبوظبي، 1994، ص7.

لمجمل المشاكل الاقتصادية، خاصة تلك المتعلقة بعجز مؤسسات القطاع العمومي و تبقى السبيل الأكثر اقتراحا من طرف الهيئات المالية العالمية، و لكنها ليست هدفا في حد ذاتها و إنما هي من بين الوسائل الممكن اتخاذها من أجل رفع كفاءة الأداء لزيادة الإنتاج و تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الدولة اقتصاديا و اجتماعيا (1)، من أجل تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي (2). فهي "عبارة عن التنازل عن الأصول العامة إلى أفراد أو وحدات خاصة بغرض تحسين فعالية توزيع المخزون من رأس المال الموجود مع ضمان أطر مؤسسية و قانونية سليمة تتوقف على شفافية الإجراءات المتخذة" (3). أما مفهومها سوسيولوجيا "يرمز إلى أسلوب جديد في النظر إلى متطلبات و حاجات المجتمع و إعادة النظر في دور الحكومة في تلبية هذه الحاجات، و يعني هذا الاعتماد بشكل أكبر على مؤسسات المجتمع الخاصة بدلا من المؤسسات العمومية لمواجهة متطلبات الأفراد" (4).

التعريف الإجرائي للخوصصة:

الخوصصة هي عملية تحويل أموال و ممتلكات الدولة إلى ملكية خاصة، و هذا لتحقيق الفعالية الاقتصادية و التحرر الاقتصادي. فهي إلغاء التأميم حيث تقوم الدولة بالتخلي عن المؤسسات التابعة لها إجمالا أو عن مجموعة أصول إلى مستثمرين خواص محليين أو أجانب. و تعتبر بالنسبة للجزائر ضرورة اقتصادية فرضت من طرف البنك الدولي و صندوق النقد الدولي.

*** مفهوم الاستثمار:**

لقد صيغت عدة تعريفات لمفهوم الاستثمار من طرف العديد من الباحثين من تخصصات مختلفة، حيث يعرف "**عبد العزيز فهمي**" هيكل الاستثمار بأنه "الإنفاق على الأصول الرأسمالية في فترة زمنية معينة، بمعنى الإضافة إلى أصول المؤسسة أو الزيادة الصافية في الرأسمال الحقيقي للمجتمع" (5). و هو: "مزج العوامل بما تؤديه من دورات إنتاجية" (6)، لذلك يعتبر استثمارا إجماليا، و يسمى عادة بالاستثمار المخصص لتعويض رأس المال (7). و ينظر إلى الاستثمار على أنّه "كل اتفاق يتم في شكل

---

(1) KOUDRI (.A.), « La privatisation des entreprises publiques industrielles », Revue de La Sciences Economique, N° 4, Ed Le Département de Recherche, Institut de l'Economie, Alger, 1992, p.30.

(2) اتحاد المصارف العربية، "دور المصارف العربية في التخصيصية و تطوير الأسواق المالية"، مجموعة من المقالات ألقيت في مؤتمر عقد الاتحاد في إسطنبول، تركيا، 12 مارس 1993، ص.140.

(3) BRABANI (M.V.J), « Problèmes généraux de la privatisation des actifs de l'état en Europe centrale et orientale », Revue Problèmes économiques , n° 2241, 18 septembre 1991, p.1.

(4) ساقس (ي.س.)، المرجع السابق، ص.19.

(5) عبد العزيز حسن فهمي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، بيروت، 1980، ص 444.

(6) أبو بكر ميلودي، اختيار الاستثمار و تقييم المشاريع، دار الأفاق، الجزائر، دون تاريخ النشر، ص.12.

(7) عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص.170.

عوامل الإنتاج بهدف خلق سلعة رأسمالية" [1]، فهو "كل اكتساب لأموال من أجل الحصول على منتوج و استهلاكاته" [2]، و إنه أيضا: "استخدام المدخرات في تكوين الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع و الخدمات، و المحافظة على الطاقات الإنتاجية و تجديدها" [3]. و نحاول بعد هذا الموجز من التعريفات إظهار المدلولات المختلفة للاستثمار و ذلك حسب الترتيب التالي:

1- المدلول المحاسبي: يتأتى عن طريق الأموال و القيم الدائمة المحصل عليها من التجهيزات، المعدات و العقارات، حيث يعتبر ذلك زيادة في أموال و أصول المؤسسة لكونها أصول ثابتة، إذ تتمثل الاستثمارات في تلك الوسائل المادية، و القيم غير المادية، ذات المبالغ الضخمة، اشترتها أو أنشأتها المؤسسة، لا لبيعها، بل استخدامها في نشاطها لمدة طويلة [4]. فهو كل سلعة منقولة أو عقار، أو سلعة معنوية أو مادية متحصل عليها، و منتجة من طرف المؤسسة [5].

2- المدلول الاقتصادي: يحصل عن طريق الأموال المالية التي تستثمرها المؤسسة أو الدولة من أجل تحقيق موارد مالية أكثر في الزمان و لكن هذا النوع من الاستثمار غير مضمون النجاح [6].

3- المدلول المالي: هو توجيه الأموال المتاحة للحصول على أصول صناعية أو مالية متمثلة في الثوابت المجسدة كالمحلات التجارية، شهادات الإنجاز، نفقات البحث و التطوير و سندات المساهمة [7].

و يعرف **الأمر 01-03** المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار على أنّ: "الاستثمار يندرج ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية منها طاقات إنتاجية منشئة للسلع و الخدمات، طاقات إنتاجية من أجل توسيع قدرات الإنتاج، و استعادة نشاط مؤسسة تم خوصصتها بصفة جزئية أو حتى كلية" [8]، من خلال بيعها للمستثمرين، و من ثم منحهم حوافز تشجيعية كتخفيض في السعر بنسبة يمكن أن تصل إلى 5 % من ثمن البيع و تسهيلات تسديد قيمة الصفقة لمدة أقصاها 15 عاما بسعر فائدة سنوي يقدر بـ 6 % مع تعهد هؤلاء المستثمرين بتحديث المؤسسات و الإبقاء على نشاطاتها لمدة 05 سنوات على أقل تقدير" [9].

---

(1) HIMDER (P.), Economie internationale, Ed économica, Paris, 1989, p.744.

(2) كمال قربوع عليوش، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص.2.

(3) عمر حسين، الاستثمار و العولمة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص.38.

(4) محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص.96.

(5) الأزهر قادري، مبادئ في المحاسبة العامة (وفق المخطط الوطني للمحاسبة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص.ص.(24-25).

(6) BOUGHABA (A.), Analyse et évaluation de projets, Berti Edition, Paris, 1999, p.7.

(7) عمر حسين، الاستثمار و العولمة، المرجع السابق، ص.ص.(38-39).

(8) Ministère des finances, Guide fiscal des Investissements, Edition Sahel, Alger, 1999, p.13

(9) مجلة الاقتصاد و الأعمال، المؤتمر السنوي الخاص لأسواق رأس المال العربية، عدد خاص، الشركة اللبنانية لتوزيع الصحف و المطبوعات، لبنان، نوفمبر، 1999، ص.ص.(98-99).

* **المحددات الرئيسية للاستثمار:** و يمكن أن نوجزها فيما يلي: سعر الفائدة، التوقعات، مستوى الأرباح، و معدل التغير في الدخل الوطني من خلال الاستثمار و توظيف الأموال.

- **الاستثمار و سعر الفائدة** [1]: إن كثيرا من الإنفاق الاستثماري يتحقق عن طريق الاقتراض، و هنا فإن سعر الفائدة عن القروض الممنوحة للمستثمرين في سوق النقد، تعبر في واقع الأمر عن نفقة اقتراض المال، و انطلاقا من ذلك من الممكن أن نتوقع أن سعر الفائدة يكون مؤثرا فعالا على مستوى الاستثمار.

- **الاستثمار و التوقعات** [2]: إن القرار الاستثماري الذي يصدره المستثمر الآن هو إذن – ولحد بعيد – تصرف ينطوي عن الثقة في المستقبل، و لكن هناك عوامل أخرى عديدة يمكن أن تؤثر على مدى هذا التوسع في السوق و منها التغير في السياسة الضرائبية و التغير في سياسة الإنفاق الحكومي.

- **الاستثمار و مستوى الأرباح:** إن خطط الاستثمار في تكوين رأس المال الثابت تتجاوب مع مستوى الطلب على السلع بدرجة أكبر من تجاوبها مع أسعار الفائدة، و أما التفسير الآخر يكمن أساسا في تأثير الأرباح على الاستثمار لأن مؤسسات الأعمال قد تستخدم أموالها الخاصة لتمويل مشروعاتها الاستثمارية، و تعتبر الأرباح المحتجزة مصدرا للأموال القابلة للاستثمار مما يجعل الاستثمار دالة للأرباح [3].

- **الاستثمار و توظيف الأموال:** هو عملية اقتصادية مدروسة من قبل شخص طبيعي و قانوني تقوم على أسس عملية بموجبها توظف من خلالها أصول مادية أو مالية أو بشرية أو معلوماتية نحو تحقيق عوائد اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو علمية أو غيرها في المستقبل وفق تدفقات مستمرة [4].

التعريف الإجرائي للاستثمار:

الاستثمار ما هو إلا توظيف رأس المال في وقت معين و انتظار التدفقات المالية الناتجة عنه، حيث يعتبر إلا عملية تزاوج بين الأموال و القيم و الحقوق المعنوية في فترة معينة، الهدف منها تكوين رأس مال عيني جديد يتمثل في زيادة الطاقة الإنتاجية أو تحقيق أصول مالية و هو بمثابة زيادة صافية لرأس مال حقيقي.

* **مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر نوعا من أنواع الاستثمار و له عدة تعاريف تختلف باختلاف توجهات المفكرين، حيث نلاحظ أن هناك من يستخدم لفظ "الاستثمار الدولي المباشر"، و يستعمل البعض

---

(1) ريتشارد لبيبسي و بيتر ستيتر، الاقتصاد، ص.516، في: حسين عمر، الاستثمار و العولمة، المرجع السابق، ص.50.

(2) عبد المنعم راضي، اقتصاديات البنوك و النقود، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص.ص.(236– 243).

(3) حسين عمر، الاستثمار و العولمة، المرجع السابق، ص.ص.(52– 53).

(4) عبد الرحمن بن عبد العزيز النفيسة، صناديق الاستثمار، دار النفائس، ط 1، الأردن، 2010، ص. ص. (57–59).

الآخر كلمة الاستثمار المباشر و آخرون يستعملون تسمية الاستثمار الأجنبي في الخارج. فحسب "**فريد النجار**": "الاستثمار الدولي هو كل استثمار يتم خارج وطنه في دولة مضيفة بغية تحقيق أهداف اقتصادية مالية و سياسية قصيرة أو طويلة الأجل" (1). و إن المحرك الأساسي لاستثمار الأجنبي المباشر يكمن في تحويل حجم معين من رأس المال، مؤهلات المعرفة التقنية للبلد المستقبل (2)، و في نفس الوقت أخذ أشكالا متنوعة من بينها مؤسسة متعددة الجنسيات (3). و تعرف المنظمة العالمية للتجارة (O.M.C) الاستثمار الأجنبي، بأنه "عملية يقوم بها المستثمر المتواجد في بلد ما (البلد الأم)، حيث يستعمل أصوله في بلدان أخرى (دول مضيفة) مع نية تسييرها" (4). إذ أن هناك نوعين من الاستثمارات الأجنبية: الاستثمار الأجنبي المباشر و الاستثمار الأجنبي غير المباشر، و هذا الأخير يقصد به الاستثمار في المحفظة أو الاستثمار في الأوراق المالية يكون بشراء السندات الخاصة بأسهم الحصص أو سندات الدين أو سندات الدولة من الأسواق المالية، لكن هذه الملكية لا تعطي الأفراد أو الهيئات أو الشركات حق ممارسة أي نوع من أنواع الرقابة أو المشاركة في تنظيم و إدارة المشروع الاستثماري، كما أن هذا النوع من الاستثمار يعتبر قصير الأجل (5). و يعتبر صندوق النقد الدولي الاستثمار الأجنبي المباشر نوع من الاستثمارات الدولية، و هو يعكس هدف حصول كيان في اقتصاد ما على مصلحة دائمة بمؤسسة مقيمة في اقتصاد وطني آخر، و تنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل، إضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة (6). و أما بالنسبة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (O.C.D.E) فإنها تعتبره تحرير حركات رؤوس الأموال الدولية (7). فهو "كل التدفقات المالية إلى مؤسسة أجنبية، أو كل حيازة جديدة لجزء من الملكية في مؤسسة أجنبية، على شرط أن المقيمين في البلد المستثمر تكون لهم حصة هامة من ملكية هذه المؤسسة" (8). و أيضا هو ذلك الاستثمار الموجه لإنشاء أو زيادة، في شكل منفعة في مؤسسة تقوم بنشاطاتها في الإقليم الاقتصادي لبلد آخر غير البلد المستثمر(9)، و يؤدي إلى المراقبة الفعالة في إدارة المؤسسة لقيام بسلطة فعلية في تسييرها (10). حيث هناك دافعين أساسين للاستثمار في الأسواق الأجنبية، الدافع الأول هو: تخفيض المخاطر، أما الدافع

---

(1) فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص.21.
(2) O.C.D.E, Définitions des références détaillées des investissements internationaux, Paris, 1983, p.14.
(3) CERCRID, Etudes juridiques, n° 10 , Actes du colloque organisé par LE CENTRE DE RECHERCHES CRITIQUES SUR LE DROIT (CERCRID) - de Faculté - Jean Monnet Université Paris -sud -Ed Economica, décembre 1998, p.5.
(4) OCDE Op.cit, p.14.
(5) عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1989، ص.13.
(6) عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص.251.
(7) O.C.D.E, Op.cit, p.14.
(8) Lindert (P.H.) et PUGEL (T.A.), économie internationale, 10 édition, Economica, Paris, 1996, p.822.
(9) HIMDER (P.), Economie internationale, Economica, Paris, 1989, p.744.
(10) BENIN (B.), Le monde des Multinationales, l'éditions d'Organisation, Paris, 1987, p.10.

الثاني فهو المضاربة لتحقيق أرباح غير عادية، خاصة في الأسواق التي تتميز بانخفاض الكفاءة [1]. إذ تمّ التمييز بين الاستثمار الأجنبي بنوعيه (المباشر و غير المباشر) وفق معياري السيطرة و المراقبة، فالأول يشير إلي تحركات رأس المال التي تتضمن ملكية و مراقبة و تحكم في اتخاذ القرار من قبل المستثمر، أما الثاني فلا يتضمن الملكية و الإدارة، و إنما هو نوع من التدفق لرأس المال التمويلي [2].

التعريف الإجرائي الاستثمار الأجنبي:

يعد الاستثمار الأجنبي المال الوافد على دولة غير دولته، و المباشر هي صفة للاستثمار و تعني بالضرورة مشتركة لغرض الاستثمار و النماء و الزيادة، فهو عقد اتفاق بين شركاء مختلفين من دول متباينة لأهداف و مصالح و منفعة مشتركة. و يعتبر مساهمة رأس مال مؤسسة في مؤسسة أخرى بإنشاء فرع لها بالخارج، أو الرفع من رأسمالها، تكوين مؤسسة أجنبية رفقة شركاء أجانب، و بأرفع مستوى.

*** مفهوم الشراكة الأجنبية:**

تعرف الشراكة (Partnership) بأنها: "رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر و الأرباح في عمل ما، أو أية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم" [3]. فمدلولها الاصطلاحي نجده من خلال إدخال الإتحاد الأوروبي لمفهوم الشراكة في علاقته مع الدول المتوسطية، و هذا بسبب الأهمية الإستراتجية للمتوسط، فمفهومها يختلف باختلاف القطاعات، التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المستثمرين أو بين المؤسسات. و نجد بعض التعاريف التي تعددت بتعدد المهتمين بتفسيرها و أبرزها: "أنّها صيغة تستعمل أكثر فأكثر من طرف المستثمرين الأجانب، و تقوم على الإشراك مع الشركاء المحليين بهدف خلق عمل ما يتقاسمون ملكيته و مراقبته. فالمستثمر الأجنبي يكون مساهما في شركة محلية، أو العكس أو كلاهما يقومان بخلق كيان جديد...، إذ تعتبر الوسيلة الوحيدة و المفضلة للدخول و الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة و كفاءات التسيير الإستراتيجي، و أسواق جديدة راقية التطور و المراقبة، و الوصول إلى درجة تنافسية معينة" [4]، كما أنها "تعتبر وسيلة لتقريب سياسات الأطراف من أجل تحقيق درجة ملائمة تسمح بالدخول في التكامل الاقتصادي" [5]. فالمفاهيم المطروحة حول الشراكة

---

(1) د. منير إبراهيم هندى، أساسيات الاستثمار و تحليل الأوراق المالية (الأسهم و السندات)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص.430.

(2) HUGONNIER (B.), Investissement direct- coopération international et firmes multinationales, édition Economica, Paris, 1984, p.21.

(3) قاموس New Wesbster، 1992، ص.733، في: أ.د. عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 2، 2007، ص.3.

(4) عبد المنعم سعيد، مجلة فصلية، العدد 4، مجمع صيدال، الجزائر، 1996، ص.ص.(83-84).

(5) حسن الهموندي و عادل عبد المهدي، " الموسوعة الاقتصادية "، دار ابن خلدون، بيروت، 1980، ص.148.

الأجنبية متعددة نتيجة لاختلاف الأنماط، و بذلك تختلف عن الاستثمار الأجنبي المباشر من حيث سيطرة المستثمر الأجنبي على رأسمال و التقنية و الإدارة و التسويق [1]. في حين أن التوجيهات الأخيرة للاستثمار الأجنبي المباشر أخذت منحى آخرا و هو التوجه نحو الشراكة بين عدد من الشركات الأجنبية دون وجود شركة بعينها لها السيطرة المهمة في هذه الشراكة [2]. و نفهم من هذا أن طبيعة الاستثمار الأجنبي قد تغيرت، و أن مفهوم السيطرة و امتلاك أسهم المشروع و فرض الرقابة الإدارية من قبل الشركة الأم بدأت تتلاشى. و هذا التغيير ناتج أولا عن التنافس الحاد بين القوى العظمى لتوطين استثماراتها، و ثانيا من التغيرات التي حدثت في البلدان النامية اتجاه الاستثمار الأجنبي نتيجة فتح المجال أمام القطاع الخاص و إجراءات الخوصصة و تراجع دور الدول الوطنية، و ثالثا لوجود تدفق رؤوس الأموال من دول شرق آسيا نحو البلدان الإفريقية و العربية. و بالتالي، تعتبر الشراكة مفهوما واسعا، و لم يظهر سوى خلال السنوات الأخيرة، و منذ ذلك الحين تمّ اعتبار الشراكة كما يلي:

1- "هي شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة، قد تكون في مجال الإشهار، الإعلام المتواصل، تبادل المهارات، ... الخ" [3].

2- "هي كيان ذهني يتحكم في العلاقة بين المؤسسات، و التي تتصف بالفوائد المشتركة و بتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي المشترك" [4].

3- "هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكيف و تنسيق المجهودات و تبادل الكفاءات و الوسائل و المصادر الأساسية" [5].

4- "هي إمكانية طلب من إحدى الأطراف (مؤسسات، مجتمعات، أشخاص، ...الخ)، الاشتراك و التعاون في تحقيق أهداف معينة، و خلال فترة زمنية محددة" [6].

5- "مؤسستان أو أكثر تتفقان على إعداد و تطوير إستراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف و تطبيق التسويق المتميز، و الاستفادة من المزايا التنافسية و المزايا المطلقة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما" [7].

و يتبين من هذه التعريفات أن الشراكة الأجنبية مفهوم حديث و متعدد الأوجه، مرتبط بأبعاد عديدة، و بالتالي، إنّها العلاقة المشتركة القائمة على تحقيق المصالح المشتركة مع تحديد مدى قدرات

---

(1) جيل برتان، الاستثمار الدولي، ترجمة: علي مقاد، منشورات عويدات، بيروت، ط 2، 1982 ص.11.

(2) MAXIMOV and Others, Global Finance, Harper Collins, New York, 1995, p.430.

(3) MANE (H.), Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris, 1998, p.314.

(4) THIETAR (R.A), Encyclopédie du mangement, Ed Vuibert, Paris, 1992, T2, p.769.

(5) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Les stratégies d'alliance, Ed d'Organisation, Paris, 1995, p.27.

(6) DAHMANI (A.M.), "Le partenariat et les alliances Stratégiques dans les nouvelles Politiques de développement des entreprises", Economie, N°36 Septembre 1996, p.20.

(7) فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص.15.

و مساهمات كل طرف للوصول إلى الغايات المتوقعة [1]. فهي إذن، "أوجه التفاعل و التعاون العديدة بين القطاعين العمومي و الخاص على أساس المشاركة، و الالتزام بالأهداف، و حرية الاختيار، و المسئولية المشتركة، و المساءلة، لتحقيق المنافسة و الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور" [2].

- التعددية و التداخل في مصطلح الشراكة و المشاركة:

يأخذ مصطلح الشراكة و التنظيم المتعدد/ المركب (Multiagency or Multiorganizational)، معاني عدة تعكس طبيعة مفهوم الشراكة التعدّدي و امتداداته و تداخله مع العديد من المصطلحات، و المفاهيم الأخرى. فعلى سبيل المثال، يعرف التنظيم المركب بأنه "منظمة مكونة من أفراد يمثلون تنظيمات أو دوائر انتخابية متعددة يوافقون على العمل معا من أجل تحقيق هدف مشترك" [3]. حيث أن التنظيم المركب مرتبط بالمشاركة في اتخاذ القرار، و وفقا لذلك فإن المشاركة التنظيمية تأخذ أشكالا عدة. و في الحالات التنظيمية المركبة، التي تربط تنظيمين أو أكثر، توجد مسميات عديدة تدل على التعاون بين هذه التنظيمات، و التي تشمل: التحالفات الإستراتيجية، و فرق الأعمال المشتركة، و الفرق التوجيهية، و فرق التنسيق، و الاتحادات، و الشراكات، و المشاريع المشتركة، و التخطيط المشترك، و التنظيم (الوكالة) المشترك، و التعاون القطاعي البيني، و التعاون القطاعي المتعدد، و التزود من الخارج و التعاقد. و نظرا لتباين استخدام هذه المصطلحات في الأدبيات، و عدم استخدامها بشكل ثابت، فإنه من الأفضل التمييز بين الأوضاع التنظيمية للتنظيمات المركبة على أساس بعض الأبعاد البارزة فيها. فمثلا، تمّ تصنيف التنظيم المتعدد من حيث بعد المساءلة إلى أربعة أنواع:

- **ما يشبه الفريق:** كأفراد مجموعة العمل ذوي القدرات المختلفة، و لكنهم متساوون في المساءلة.
- **الشراكة:** و تتكون من منظمتين أو أكثر، لكل منهما هيكل المساءلة الخاص بها، و اللتان تعملان معا، كشركاء في بعض المهام أو المجالات المشتركة.
- **المجموعة الحصرية:** تضم ممثلين لمجموعة منظمات يبحثون عن حلول للمشاكل المطروحة.
- **التنظيم المركب أو المتعدد:** و المكون من عدة تنظيمات، حيث تتضارب وسائل التوصل إلى حلول للمهام المنوطة به. و عادة ما يوجد ميسر (Facilitator) لمطابقة وجهات النظر [4].

---

(1) معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة و آلياتها و أنماطها"، الملتقى الاقتصادي الثامن، "الجزائر و الشراكة الأجنبية"، أيام 9 و 10 ماي 1999، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ماي 1999، ص.6.

(2) عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص.06.

(3) TAKET, ANN and WHITE, LEROY (2000), Partnership and Participation: Decision-making in the multiagency setting,Wiley, p.14 , in عادل محمود الرشيد، نفس المرجع، ص.7.

(4) نفس المرجع، ص.ص.(6-8).

تعرّف "Taket and White" الشراكة من خلال التفريق بين مستوياتها إلى أربعة مستويات هي: الشراكة الدولية، و الوطنية، و الإقليمية، و المحلية، و تعرفها من خلال ربطها بأهدافها و أنواعها إلى ثلاثة أنواع هي: الشراكة الإستراتيجية، و التكتيكية، و العملياتية. إن هذه التعددية، و هذا التداخل في مصطلح الشراكة، و المشاركة يستلزمان المرونة في التعامل مع هذا المفهوم، و دلالاته، و توظيفاته المتعددة، و للإلمام بجوانب المفهوم المتعددة و المتداخلة، تم التعرض إلى نماذج و تصنيفات و سياقات و تطبيقات متنوعة للشراكة، تعكس مضامينها، و تبرز أبعادها، بغرض التوصل إلى إدراك معقول للمنطلقات، و الافتراضات، و الركائز الأساسية لإدارة الشراكة بين القطاعين و تنظيماتها الرئيسية [1].

- أبعاد السياق العام للشراكة [2]:

تضافرت عدة عوامل، فأملت الحاجة إلى الشراكة و التنظيمات المركبة المرتبطة بها، و تمثلت هذه الأبعاد في البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، السياسي، و البيئة المتقلبة، و هذا كما يلي:

* **البعد الاقتصادي الاجتماعي:** و يعكسه المجتمع ما بعد الصناعي، و وجود رأس المال غير المنتظم و يبرز فيه تبني الكفاءة الاقتصادية، و تعظيم الربحية في توظيف موارد المجتمع الاقتصادية، و موارده الرمزية (مثل المعرفة). و على المستوى التنظيمي، قادت هذه السمات إلى مزيد من التجزئة و اللامركزية و الشبكيات مما يفسر، جزئيا، اتجاه (المنظمات) نحو العمل المشترك أو الاتحادات.

* **البعد الثقافي:** يعكس مفهوم ما بعد الحداثة لتحولات في هذا البعد، التي اتسعت لتشمل التنظيمات القائمة على التعددية، و يركز التنظيم ما بعد الحداثي على مفهوم الثقافة التنظيمية و بالأخص كيفية تحول المنظمات نحو تبني الثقافات و المهنيات المتعددة، و يحاول فهم و تعضيد الثقافة بدلا من تغييرها.

* **البعد السياسي:** و يمثله النهج الليبرالي التحرري الجديد، و القائم على مسألة انخراط الحكومة في كل أوجه الحياة الاجتماعية و الاقتصادية، مع ضرورة تحول فكرة الحاكمية (أو الحكمانية) و أليانها لتتلاءم مع الأوضاع الجديدة كالمنافسة و حرية الاختيار، و الإدارة الاحترافية المبنية على الخبرة و حرية الإدارة.

* **بعد البيئة المتقلبة:** و تتطلب ربط نظام المنظمة- ككل- ببيئتها، و لتتمكن التنظيمات الحديثة من الاستجابة للبيئة التنظيمية المتقلبة، بدأت بإنشاء الاتحادات التعاونية.

التعريف الإجرائي للشراكة الأجنبية:

تعتبر الشراكة الأجنبية علاقة قائمة على أساس التقارب و التعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح و الأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، إذ تكون وفق نشاط إنتاجي (مشروع تكنولوجي

---

(1) نفس المرجع، ص.08.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(9-11).

و صناعي) أو خدمي أو تجاري، و ذلك على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليته القانونية. و يعمل الطرفان على تقاسم المنافع و الأرباح الناتجة عن هذا التعاون حسب المساهمة المالية و الفنية لكل طرف. فهي هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، و التي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.

*** تحديد مفهوم الموقف:**

أ) – المفهوم اللغوي:

كلمة الموقف في اللغة الفرنسية كلمة **(Situation)** التي تعني حالة، هيئة، موقف، وضع، وتستعمل كلمة **(Attitude)** لتؤدي نفس المعنى [1]. و باللغة الإنجليزية فتعني الموقف الاجتماعي. أما "**إبراهيم مذكور**" في معجمه لعلم الاجتماع، يرى " أن الموقف هو اتجاه و لا يعاد حالة" [2].

ب) – المفهوم العلمي:

إن مفهوم " **الموقف**" اختلفت الآراء حول تعريفه حسب اختلاف اتجاهات المدارس و مفكريها. و قد كان أول من استعمل هذا المصطلح العالم الاجتماعي "**هربرت سبنسر**" (1820-1903) عندما تكلم عن "موقف العقل الذي يساعد الإنسان على التوصل إلى قراراته و أحكامه حول الأمور و القضايا المتنازع عليها" [3]. و في الاستعمال العصري، يقصد به "الحالة العقلية التي يكون عليها الفرد و تجعله مستعدا للقيام بسلوك معين اتجاه شيء أو حادثة تثير اهتمامه" [4]. و استعمل علماء النفس التشكيليون اصطلاح مواقف ليساعدهم في دراسة أنظمة و مشكلات السلوك، و من أشهر الدراسات التي أجريت في حقل المواقف دراسة "الفرد في المجتمع" للعالمين "**كريج و كريجفيلد**"، و حددا أهم "العناصر الأساسية التي يتكون منها الموقف، و هي ثلاثة: المعتقدات و الشعور و السلوك أو الحركة التي يكون ارتباط منطقي بينها" [5]. فالموقف "هو ميل أو نزعة يتعلمها الفرد من بنيته الاجتماعية و يستخدمها في تقييم الأشياء بطريقة متميزة، متماسكة و غير متناقضة" [6]. و بالتالي مفهوم الموقف يستعمل في جميع العلوم

---

(1) إدريس سهيل، حبو عبد النور، المنهل قاموس فرنسي عربي، دار العلم للملايين، طبعة 9، بيروت، 1987، ص.81.

(2) إبراهيم مذكور، معجم علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1985، ص. ص.(582 -583).

(3) دينكن ميشال، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، الطبعة 2، 1981، ص.25.

(4) نفس المرجع، ص.16.

(5) كريج، كريجفيلد، الفرد و المجتمع، نقلا عن إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة و النشر، بيروت، 1986، ص.60.

(6) إحسان محمد الحسن، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص.25.

الاجتماعية، ففي التعريف الاقتصادي يهتم الباحثون الاقتصاديون بدراسة "**الموقف**" لغرض معرفة موقف المستهلك حتى يتسنى لهم معرفة ميله. و علماء السياسة يهتمون بدراسة الموقف لمعرفة الآراء السياسية. و أما التعريف الاجتماعي يشمل "الأشخاص، سلوكهم، اتجاهاتهم و قيمهم، و الأوضاع المادية، و كل ما يعني الفرد المتفاعل الذي يرتبط به و يكون معه علاقة اجتماعية موقفية" [1]. و يعرف "**أدورنو**" الموقف أنّه: "تصرف متواصل، يعتبر المصدر لعدد كبير من السلوك و الآراء حول موضوع ما" [2]. فالمواقف هي على العموم مستقطبة، محّملة بالانفعالية حول موضوع معين لارتباطها بمعتقدات و بقيم، و هكذا هناك دائما موقفا إيجابيا و موقفا سلبيا. إذ أنّ المواقف مكتسبة تتحمل تأثيرات خارجية بما يتوافق مع القيم و العادات. و إن هذه التعاريف للموقف "تسمح بالمرور من التمييز الكيفي لـ " النفسية " إلى القياس الحقيقي، و ذلك بفضل تقنيات سبر الرأي و سلالم الموقف" [3]. و للمواقف وظيفتان أساسيتان، من جهة أولى، إن المواقف هي ثابتة نسبيا، و لهذا تجعل من الفرد صاحب ذاتية موحدة طوال حياته. و من جهة أخرى، يمكن للمواقف بأن تتغير، لكن ببطء نسبي. و بما أن الموقف "هو عبارة عن تصرف دائم، فإنه يؤمن استقرار الشخصية، و يعد الدور التصنيفي في الإدراك الحسي. فالمواقف تسمح بإقامة اختيار ضمن الحقيقة، و تقوية ذاتها لأنها لا تسمح برؤية ما هو ضمن الحقيقة إلا بما يوافقها أن يتناسب معها" [4]. و في حين "نجد أن الخدمات التي تنتظرها العلوم التطبيقية و العلم بصفة عامة فيما يخص المواقف لا تكون حقيقية إلا إذا كانت قابلة للقياس و الحساب الكمي اللذين يشكلان الشروط الأساسية اللازمة لكل دراسة تجريبية و إحصائية" [5].

*** الاتجاهات:**

مما سبق لاحظنا أن كلمة (**ATTITUDES**) تشمل المواقف و الاتجاهات، فهذان المصطلحان (*يؤديان*) يحملان نفس المعنى لتداخلهما في المضمون، إذ هناك بعض من المدارس و العلماء يتبنون كلمة موقف و بعض الآخر منهم يستعملون لفظة اتجاه. و تجمع تعاريف الاتجاهات النفسية كلها على أن الاتجاهات و كذلك المعتقدات مكتسبة أي متعلمة من الثقافة عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية. حيث يعرف "روكيتش" (1968) الاتجاه النفسي « بأنه تنظيم مكتسب له صفة الاستمرار النسبي

---

(1) إبراهيم مذكور، المرجع السابق، ص.583.

(2) هنري مندرس، مبادئ علم الاجتماع، ترجمة: الدكتور ملحم حسن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص.ص.(114-116).

(3) نفس المرجع، ص.ص.(116 - 117).

(4) نفس المرجع، ص.ص.(119-121).

(5) KRECH (D.), CRUTCHFIELD (R.S.), Théorie et problèmes de psychologie sociale-méthode d'approche et premiers résultats, traduction de H.LESAGE, tome second, PUF, Paris, 1952, p.p.(277-278).

للمعتقدات التي يعتقدها الفرد نحو موضوع أو موقف. و يهيئه للاستجابة باستجابة تكون لها الأفضلية عنده » [1]، و يعرفه "**كاتز**" و "**ستوتلند**" (1959) بأنه « نزعة الفرد أو استعداده المسبق إلى تقويم موضوع أو رمز يرمز لهذا الموضوع بطريقة معينة » [2]. فالاتجاه النفسي هو حالة عقلية نفسية لها خصائص معينة تتضمن حالة (مع) أو (ضد)، أي حالة يصدر الفرد القرار فيها مستخدما الإطار المسبق و هذا الأخير هو الاتجاه النفسي، و يقول **ثرستون** « أن الاتجاه النفسي هو تعميم لاستجابات الفرد تعميما يدفع بسلوكه بعيدا أو قريبا من مدرك معين » [3]. و يرى "**توماس**" أن "الاتجاه النفسي هو موقف الفرد تجاه إحدى القيم أو المعايير السائدة في البيئة الاجتماعية " [4]. و أما **بوجاردس** فقد حدد الاتجاه بأنه "ميل الفرد الذي ينحو بسلوكه تجاه عناصر البيئة الخارجية متأثرا بالمعايير الموجبة أو السالبة التي تفرضها هذه البيئة. فهو حصيلة ضغط البيئة الاجتماعية و المادية على الفرد عن طريق المعايير و العادات و التقاليد التي تمثل هذه القوى و الضغوط التي تستخدمها البيئة في التأثير على فرد ما" [5]. و لابد أن تقوم عملية تغيير الاتجاه على عدة أسس أهمها: تعديل الخبرة المعرفية للموضوع الذي يتركز حوله الاتجاه، التحكم في الشحنة الانفعالية التي تصاحب الاتجاه و تهذيبها عن طريق تخفيف حدتها، و إخضاع سلوك الفرد للمعايير الاجتماعية و للموضوعية العلمية في التفكير [6]. إن مقاييس الاتجاهات هي نفسها مقاييس المواقف، فحدّدت إلى أربعة مقاييس (ثيرستون، ليكرت، بوجاردوس و طريقة الانتخاب) تستعمل في قياس مواقف أو اتجاهات الأفراد تجاه مواضيع مختلفة [7].

* **نظريات الاتجاهات أو المواقف:** و نجد نفس النظريات المفسرة لهذين المصطلحين، و هي:

1- التفسير الحركي " الديناميكي " للاتجاهات: و من رواد هذا الاتجاه (**كروتش** و **كرتشفيلد**) « إذ حسب هذا المذهب فالاتجاه ما هو إلا وسط دينامي على إتمام التفاعل بين العمليات النفسية الأساسية و بين الفعل أو السلوك الذي يقوم بأدائه الفرد، فهو منظم و مساعد و موجه العمليات النفسية من إدراك الدوافع

---

(1) د. جلال سعد، علم النفس الاجتماعي – الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1974، ص.151.

(2) نفس المرجع ، ص.ص.(151-152).

(3) د. عبد الرحمن سعد، السلوك الإنساني-تحليل و قياس المتغيرات، مكتبة الفلاح، الطبعة الثانية، الكويت، 1977، ص.ص.(515-516).

(4) نفس المرجع، ص.516.

(5) نفس المرجع، ص.ص.(516-520).

(6) نفس المرجع، ص.ص.(520-550).

(7) إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة لطباعة و النشر، بيروت ط 3، 1994، ص.144.

... الخ و التي من خلالها ينحو الفرد سلوك معين (إيجابي أو سلبي) » [1].

2- **التفسير الإدراكي للاتجاهات:** حسب " **كانزيل** " فالاتجاه « ما هو إلا عملية تفهم للبيئة و عناصرها و هذا لتحقيق التكيف و تجنب الصراعات و المواجهات التي قد تهدد الفرد » [2].

3- **التفسير البنائي الوظيفي للاتجاهات:** حسب رواد هذا التفسير، فالاتجاه كما يمكن استخلاصه من خلال التسمية "يعد من مكونات الشخصية و يتحدد بدرجة وعي الشخص بالمحيط و تكيّفه معه [3].

*** مظاهر الاتجاهات:**

1 - **الرضا:** يعتبر من الصور التي تعبر عن الاتجاه الإيجابي للفرد.

2 - **التغيب:** هو "تعبير عن الإحساس بالاغتراب عامة" [4].

3 - **الأداء:** هو أي سلوك يؤدي إلى نتيجة معينة، الأمر الذي يحدث تغييرا في المحيط بأي شكل. و حتى يحدث هذا يجب توفر شروط منها: جهد عضلي/عقلي، زائد الدافعية اللازمة و وسائل الإنتاج.

*** العوامل المؤثرة في الاتجاهات:** نجد **أولا** التنشئة الاجتماعية التي تحدد و توجه سلوك الأفراد و رغباتهم و أهدافهم و اتجاهاتهم، **ثانيا** الخبرات السابقة [5] و **ثالثا** الاتصالات التي هي أداة نقل المعلومات من شخص إلى آخر، و هذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية [6].

التعريف الإجرائي للموقف:

هو نزعة يتعلمها الفرد من بيئته الاجتماعية لتقييم الأمور بموضوعية، و بأنه ذلك الميل الجماعي النابع من المحيط الذي يؤثر على سلوكات العمال تجاه تنظيم العمل المعمول به في المؤسسة سواء بالتأييد أو المعارضة أو الحياد، إذن يمكن القول بأن الموقف عبارة عن وضع معين في المستويات التالية: فكرية، نفسية و جسدية لدى الفرد ليكون على كامل الاستعداد لإبرازه إما بطريقة كلامية، غير كلامية أو كلاهما معا، إذ تؤثر فيه و يتفاعل بطريقته الخاصة إزاء أوضاع مختلفة أو حالات عدة.

*** مفهومي العامل و الفئات المهنية:**

ينظر **زكي بدوي** إلى العامل بأنه "كل ذكر و أنثى يؤدي أعمالا يدوية أو غيرها مقابل أجر معين

---

(1) محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.208.

(2) نفس المرجع، ص.210.

(3) نفس المرجع، ص.212.

(4) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت، 1992، ص.185.

(5) عبد الحفيظ مقدم، « القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري »، دراسة مسحية، الجزء الأول، العدد 06، حوليات جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992/1991، ص.ص.(09-10).

(6) غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص.43.

تحت سلطة صاحب العمل و إشرافه" [1]. و يعتبر كذلك الشخص الذي يقوم بمهمة ما، يبذل فيها جهدا عضليا و فكريا بغية تحقيق هدف معين و تظهر من خلاله شخصيته و تتحدد حريته و مسئوليته بطبيعة و نوع ذلك العمل. و هناك عدة أصناف من العمال و هذا في إطار مفهوم الفئات المهنية أو الصنف الاجتماعي المهني، و يكون التصنيف كما يلي:

- **عامل منفذ:** هو العامل الذي يمارس العملية الإنتاجية داخل المؤسسة و تقتصر مهمته على تنفيذ الأوامر المقدمة له من طرف مسئوليه.
- **عامل تحكم:** عامل مأجور يقوم بمهمة المراقبة و تنظيم العمل أثناء مراحل الإنتاج.
- **الإطار (عامل مأجور):** يأمر، يراقب و يدير مؤسسة أو إدارة، مستفيد من قانون خاص ضمن جماعته. و **الإطار التقني** هو العامل الذي يحمل شهادة، و أجره مرتفع أساسا مقارنة بالمأجورين الآخرين، و يستخدم معارفه العلمية و التقنية [2].
- **الفئة المهنية و الصنف المهني:** إن "**الفئة**" هي مشابهة لمفهوم الدرجة الذي هو مستوى الصعوبة و المسؤولية التي تقع ضمن مجموعة من الوظائف لكن مضافا إليها التشابه في نوع العمل، و "**المهنية**" في إطار مفهوم المهنة التي تعني مجموعة من الفئات التي تتشابه فيما بينها من حيث نوع العمل لكنها تختلف بدرجة الصعوبة و المسؤولية. و "**الصنف المهني**" الذي يمثل الإطار العام الذي يضم الوظائف ذات النشاط المتماثل.

*** التأهيل:**

« التأهيل هو مجموع الصفات و الكفاءات المهنية التي تتلاءم مع الشروط المتطلبة في العمل. كما أنه مجموع الخصائص المنتظرة من الفرد في المجال الأخلاقي و الفكري و المهني. و العامل المؤهل هو الذي له تكوين مهني خاص و إمكانيات و قدرات و قابلية من أجل التكيف و أداء عمل ما » [3].

*** مفهوم التنظيم:**

يعتبر تجمعات إنسانية، مهيأة عقلانيا لأهداف تتميز بتقسيم العمل و السلطة و المسؤوليات [4]. فهو "عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات الفرعية داخل جماعة

---

(1) أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1961، ص.238.

(2) نفس المرجع، ص. 238.

(3) « La formation professionnelle accélérée de la main-œuvre, non qualifiée ou semi qualifiée », Agence Européenne de Productivité, Paris, 1960, p.143.

(4) خيري حبشي نصر الدين، علاقات الإنتاج بالكفاية و العدل، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، بدون سنة، ص.78.

منظمة أقيمت بغرض تحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية [1].

*** مفهوم تنظيم العمل:**

و يعرف: "بأنه التنسيق العقلاني لنشاطات عدد من الأشخاص لبلوغ هدف مشترك وفق درجة السلطة و المسؤوليات" [2]. و يعرف التنظيم العلمي للعمل على " أنه حركة اجتماعية عقلانية ظهرت مع بداية العصر في المؤسسات الصناعية الكبرى بأمريكا ثم في أوروبا، و من روادها مهندس **تايلور**" [3]. فتنظيم العمل "يحدد العلاقات بين مختلف الجماعات، يتبادلون خدماتهم و منتجات نشاطاتهم. و أيضا علاقات المصالح بين المأجورين و أصحاب الأموال، و علاقات السلطة الناجمة من النظام العام (حق التجمع، حق الإضراب)، و علاقات اجتماعية محضة تنظم الشروط المادية لتواجد الفئات العمالية" [4].

*** مفهوم الإنتاج (production):**

إن الإنتاج هو النشاط الجوهري للمؤسسات الاقتصادية، و يعتبر "كعملية تحويل مدخلات مادية معينة إلى مخرجات بهدف الاستهلاك المباشر أو غير المباشر" [5]. فهو "أوجه النشاط التي يبذلها الإنسان بالتعاون مع الطبيعة و رأس المال و التنظيم لخلق السلع المادية و الخدمات، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية. و هناك نوعان من الإنتاج: الإنتاج الصغير و يشير إلى المشروع الذي يملكه شخص واحد أو تملكه شركات صغيرة، و الإنتاج الكبير و يقصد به إنتاج السلع بمقادير كبيرة" [6].

*** مفهوم الإنتاجية (productivité):**

يمكن تعريفها على أساس الارتباط بين عنصر العمل و بين ذلك القدر الذي تنتجه كل وحدة من وحدات هذا العنصر، و إنتاجية العامل هي ما ينتجه الفرد في فترة زمنية معينة، فهي مؤشر هام يلقي ضوءا على مدى نجاح المنشأة أو الصناعة في استخدام مواردها الحقيقية (مواد أولية و رؤوس الأموال و أيد عاملة)، و مدى فاعلية استخدام عنصر العمل في عملية الإنتاج [7].

---

(1) صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص.ص.(14-20).

(2) SCHEIN (E.H.), Op.Cit, p.9.

(3) GRISILE (F.), PERRIN (M.), PANOFF (M.), TRIPIER (P.), Dictionnaire des sciences humaines, sociologie, psychologie, anthropologie, Ed Nathan, Paris, 1990, p.240.

(4) CHEVALIER (J.) , Organisation du travail , 10 ème Edition, tome II , PUF, Paris , 1995 , p.15.

(5) سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992، ص.8.

(6) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي- فرنسي- عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص.ص.(327-328).

(7) نفس المرجع ، ص.ص.(328-329).

*** مفهوم الامتيازات (privilèges):**

الامتياز « عبارة عن ميزة أو حق يتمتع به شخص معين أو طبقة من الأشخاص دون غيرهم، و من الناحية الاجتماعية قد يكون الامتياز قانونيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا يمنح بموجب القانون أو العرف لجماعة أو طبقة معينة. و الامتياز من الناحية الاقتصادية (**concession**) عبارة عن إجازة أو رخصة يحصل عليها الفرد أو مجموعة أفراد أو شركة أو ما شابه ذلك لاستغلال موقف ما، أو مصدر الثروة و هو من هذه الناحية يعتبر ضربا من ضروب الاحتكار. و تحيط الدولة عادة الامتيازات الاقتصادية بالقيود و الضمانات من حيث مدة الاستغلال و حصة الأرباح التي تؤدى إلى الدولة، و يعمد بعضها إلى الاشتراك في عملية الاستغلال »[1].

*** تعريف الصندوق النقد الدولي (FMI):**

أنشئ صندوق النقد الدولي "وفقا لاتفاقية "**بريتون وودز**" سنة 1944، و بدأ في ممارسة أعماله في مارس 1947، و هدفه تحقيق التعاون الدولي في الحقل الخاص بالنقود حتى تستقر أسعار الصرف للموافقة على قبول عملات الدول الأعضاء في المدفوعات. و يختص بتقديم القروض إلى الدول الأعضاء لمعالجة العجز المؤقت لموازين مدفوعاتها. و عندما تحصل الدولة على قرض يكون في مقابل تقديم قيمة معادلة من عملتها الخاصة. و على الدولة أن تسترد هذه العملة الخاصة في خلال مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات" [2].

5- المنهج و التقنيات المستعملة في البحث:

أ- الدراسة الاستطلاعية:

قبل طرح الإشكالية و صياغة الفرضيات قمنا بدراسة استطلاعية و الإطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع البحث. فزرنا مكان البحث بعد اختياره بمساندة إرشادات أشخاص معنيين في هذا المجال يعملون في وزارة التعديل الهيكلي و **الهولدينغ**، و بمساعدة زملائنا الطلبة الباحثين السابقين للميدان، و بعدها اتصلنا بالإدارة و تعرفنا على واقع المؤسسة الصناعية ذات الشراكة "**أرسلور ميطال**" للحديد و الصلب بمدينة عنابة – الجزائر، و قبل الشراكة كان عدد عمالها 8500 عامل بمختلف الفئات المهنية و حاليا مع تطبيق نظام االشراكة أصبح عدد عمالها حوالي 6657 عامل مترسم و الباقي من العمال غير مترسمين (متعاقدين)، و اتصلنا بالمسؤولين في المؤسسة الذين قدموا لنا المعلومات التي تخص جوانب

---

(1) د. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص.326.

(2) BOUAYAKOUB (A.), « Gestion de l'entreprise publique industrielle en Algérie » Ed OPU , Alger, Vol II, 1988, p. 242.

البحث. كما قمنا ببعض المقابلات مع بعض العمال على مختلف رتبهم و مهامهم، تعرفنا على بعض المواقف اتجاه وضعيتهم الجديدة. إن البحث الاستطلاعي "يعتبر من الخطوات الهامة و الأولى في البحوث السوسيولوجية بحيث أن بعض المناهج تعتمد على الاستطلاع في الكشف و جمع المعلومات التي يجب تطويرها ثم وضع تسلسل منهجي، ملاحظة، حوار، و استمارة" (1).

ب- المنهج المستعمل:

لا يمكن القيام بأية دراسة دون الاعتماد على مناهج، و هذه الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي « هو الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى قضاياه الكلية، أي القوانين العلمية، أو هو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده و يصل إلى حقائقه » (2). إنّ "المنهج كنظام متحرك مستمر يعتبر العلاقة بين عناصره علاقة عضوية، متشابكة تبادلية التأثير" (3).

اتبعنا في هذه الدراسة على **المنهج الكمي**، و الذي نقوم من خلاله بوصف الظاهرة و التعبير عنها كميا، و هذا المنهج يهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة حول الواقع الاجتماعي للتنظيم الاقتصادي الجديد المعروف " **بالشراكة الأجنبية**" و انعكاساته الاجتماعية و الاقتصادية من خلال موقف العمال منه، الغرض منه الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الواقع و التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها، و هذا المنهج يحتل مكانة كبيرة في هذا البحث، اعتمادا فيما بعد على الطرق الإحصائية كالجداول للحصول على نتائج تطبيقية، موضوعية و بالتالي علمية. **فالأسلوب الكمي** « يستخدم لمعالجة بيانات أعطيت في الماضي أو تعطى في الحاضر، أولا بناء على طلب المعنيين بالحصول عليها لمعالجتها، و ثانيا إجابة على أسئلة محددة توجه إليهم » (4). و تهدف المناهج الكمية في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة و قد تكزن هذه القياسات من الطراز الترتيبي مثل: "أكثر من أو أقل من"، أو عددية و ذلك باستعمال الحساب إن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس، كذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة (5).

و اعتمدنا على هذا المنهج، لوصف و تحليل ظاهرة الاستثمار بأنواعه و على رأسها الشراكة الأجنبية و أهميتها في إطار تخصص علم الاجتماع تنظيم، و كذا تحليل و وصف تطور الشراكة في

---

(1) COMBESSIE (J.C.), La méthode en sociologie, Ed Casbah , Alger, 1998, p. 11.

(2) طلعت همام، قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية، ط 1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984، ص.30.

(3) د. مجدي عزيز إبراهيم، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989، ص.195.

(4) د. حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص.180.

(5) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، و كمال بوشرف، و سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008، ص.100.

الجزائر و الدول النامية وفق القوانين و التشريعات المتعلقة بمجال الاستثمارات و الجباية، و كذا الاتفاقيات الدولية المبرمة بين الجزائر و الدول الأجنبية، فيما يتعلق بترقية و تشجيع الاستثمار الأجنبي. و الإحصاءات و التقارير و الدوريات و النشريات المتعلقة بموضوع البحث، التي تم الحصول عليها من مختلف المصالح و الهيئات الرسمية الجزائرية و هي: • وكالة ترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها (APSSI)، والمسماة الآن بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، • (CNES) المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، • وزارة المالية (المديرية العامة للضرائب)، • مجلس الوطني للتخطيط، • (CNIS) المركز الوطني للإعلام والإحصائيات للجمارك الجزائرية، • (ONS) الديوان الوطني للإحصائيات • بنك الجزائر (البنك المركزي)،• تقارير الاستثمار للمؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير الاستثمار العالمي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (UNCTAD)، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، صندوق النقد الدولي (FMI)، البنك العالمي، تقارير المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، التقارير الاقتصادية العربية الموحدة، • تحليل البيانات المتوافرة من إحصاءات وأرقام، محصل عليها من مختلف المراجع، و مواقع الانترنيت.

ج- التقنيات المستعملة:

لقد استعملنا في دراستنا تقنية جمع البيانات المتمثلة في استمارة المقابلة للحصول على المعطيات من طرف المبحوثين، تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث النفسية و الاجتماعية و هي عبارة عن وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة للبحث تتكون من قائمة للأسئلة توجه للأفراد. و اعتمدنا على الملاحظة المباشرة للعمال أثناء العمل، الوحدات بمختلف أشكالها و أقسامها، الورشات، نوع وسائل التكنولوجية المستعملة و أجهزة العمل و الظروف الفيزيقية للعمل لمعرفة وجود أو عدم وجود تغيرات فعلية و إيجابية بعد تطبيق الشراكة الأجنبية.

6- صعوبات البحث:

إن موضوع الشراكة الأجنبية في الجزائر قليل المراجع إذ هو موضوع يحمل طابع الدراسة المستقبلية، فمن خلال المقابلات مع بعض العمال أثناء الدراسة الاستطلاعية لاحظنا أن الإجابة على الأسئلة المفتوحة هناك بعض التحفظ و التكتم من قبل العمال و المسؤولين لحساسية هذا الموضوع خاصة في المجالين الاقتصادي و السياسي أين تكون هناك مقاومة التغيير لمختلف الفئات الاجتماعية فيما يخص التحوّل من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي. و مشكل آخر يتمثل في المسافة البعيدة لمكان البحث و الفترة التي يتم فيها هذا البحث قصيرة الوقت حسب فصل الخريف و الشتاء و الربيع،

و ضيق الوقت لإلقاء العدد الطويل من أسئلة الاستمارة في وقت فراغ العمال للمحافظة على استمرارية العملية الإنتاجية مما ترتب علينا تطويل مدة البحث الميداني الفعلي رغم مساعدات و تسهيلات معظم الفئات المهنية. و نشير إلى الصعوبات و المشاكل التي واجهتنا لإعداد هذا البحث مثلما تواجه الباحثين الآخرين، نوجزها فيما يلي:

- قلة المراجع عن موضوع الشراكة نتيجة لحداثته، و انعدامها من جانب الدراسة العلمية السوسيولوجية خاصة فيما يخص الدراسات العليا السابقة في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها.
- صعوبة كبيرة في إيجاد ميدان الدراسة، حيث كان ذلك بعد عدة محاولات متكررة لسنوات طويلة جدا.
- تضارب بعض الإحصاءات باختلاف مصادرها.
- الإجراءات البيروقراطية المهيمنة في بعض الهيئات، و التي تقف كعائق أمام إتمام هذا البحث، بمبرر أن المعلومات و الإحصاءات المراد الحصول عليها تعتبر من أسرار المهنة.
- المسافة الكبيرة التي تفصل بين مدينتي: البليدة (مقر الإقامة) و عنابة (مكان إجراء البحث الميداني)، و بالإضافة إلى مدينة الجزائر العاصمة التي تعتبر مكان مهم للحصول على المعلومات من حيث تمركز الوزارات المعنية و المديريات العامة فيها.

7- طريقة اختيار العينة:

نظرا لأهداف و طبيعة الدراسة يتحدد نوع المجتمع المراد دراسته وفق العينة الحصصية (أي العينة بالحصص). و للحجم الكبير لمجتمع البحث يصعب علينا تناول كل أفراده، و يقدر بـ: 6657 مبحوث، فتم اختيار مجموعة أو حصة من مختلف الفئات السوسيومهنية في المؤسسة الصناعية (MITTAL ARCELOR)، و عددهم **384** (*) للوصول إلى النتائج الدقيقة. و تعرف طريقة جمع البيانات من جزء من المفردات بأنواعها التي تدخل في البحث بطريقة الحصصية التي هي فرعا من البحوث العلمية الاجتماعية، تهدف إلى وصف الحالة الراهنة لموقف معين. و تركز على البشر من حيث الحقائق الحيوية الخاصة بهم، معتقداتهم، آرائهم، اتجاهاتهم، دوافعهم و سلوكياتهم، و من ثم فهي تهتم بدراسة سمات ترتبط بالانتماءات الاجتماعية كما تهتم بدراسة سمات سيكولوجية كالاتجاهات و الشخصية و السلوك و القدرات الفكرية و المهنية و الإنتاجية.

تعتمد المعاينة الحصصية على بعض مميزات مجتمع البحث التي نسعى لإعادة إنتاجها في صورة نسب في العينة. إن استعمالها يتطلب منا إذن امتلاك بعض المعطيات الرقمية حول مجتمع

(*) أنظر في الملاحق مراحل حساب العينة الحصصية للمجتمع الكلي للبحث للوصول إلى عينة الدراسة.

البحث. فينبغي أن نحترم في العينة التي سننشئها نفس النسبة المقترحة في كل فئة، هناك إذن حصصا ينبغي احترامها أي أكبر عدد ممكن من العناصر بالنسبة إلى كل ميزة تم أخذها بعين الاعتبار و هذا بهدف الاحتفاظ ضمن العينة بالوزن النسبي لكل فئة موجودة في مجتمع البحث بأكمله بقدر ما نستطيع احترام قاعدة الحصص هذه بقدر ما نكون أحرارا في اختيار العناصر في مجتمع البحث المستهدف. أما إذا كان التحقيق سيجرى وجها لوجه فينبغي علينا أن نعتذر عن مواصلة الحديث إذا كنا نملك من المعلومات ما يكفي حول هذه الخاصية أو تلك. إن المعاينة غير الاحتمالية الحصصية تشبه المعاينة الاحتمالية الطبقية إلا أن الأولى لا تكون في حاجة إلى سحب عن طريق القرعة لهذا يستحيل قياس درجة تمثيلية العينة التي تكونت بهذه الكيفية، و التي تعكس مع ذلك النسبة الموجودة في مجتمع البحث. لقد برهنت المعاينة الحصصية في الواقع، في العديد من المرات على فائدتها و سهولتها، و أن هامش الخطأ في المعاينة الحصصية يبدو أنه لا يختلف كثيرا عمّا هو عليه في المعاينة الاحتمالية العشوائية، لهذا تستخدم عادة من طرف دور السبر و بعض الهيئات أو المنظمات الحكومية [1]. و تستخدم العينة الحصصية في مقابلات المعاينة و هي غير عشوائية تماما و تقوم على افتراض أن العينة تمثل المجتمع و أن التغير بالنسبة لمتغيرات العينة الحصصية هي نفسها بالنسبة لمتغيرات المجتمع، لذا فهي نوع من العينة العشوائية الطبقية و لكنها تختار أفراد الطبقة بطريق غير عشوائي إذ تعتمد على تقسيم المجتمع إلى مجموعات خاصة، ثم حساب كل مجموعة اعتمادا على علاقتها بالبيانات المتوفرة و حجم المجتمع، ثم الحصول على تلك الحصة بأيسر الطرق و تستخدم العينة الحصصية عندما يكون هناك صفات محددة يجب أن تؤخذ مسبقا باعتبار في العينة: الجنس، الوظيفة، التوزيع الجغرافي، إذ لا بد و الحالة هذه من توزيع العينة بالحصة على المجتمع لتمثل التنوع بداخله. و من العوامل التي تشجع على العينة الحصصية توفير الوقت و الكلفة و الجهد، و الحصول على إجابات سريعة من العينة، كما أنها تصبح ضرورة عندما تكون شريحة في المجتمع ذات تمثيل قليل و نرغب في إشراكها في العينة المختارة [2].

8- المقاربة السوسيولوجية:

عند صياغة أي إشكالية لابد من الانطلاق من نظرية كإطار مرجعي تساعد الباحث في تحليل و بناء موضوع دراسته حتى يكتسب الطابع العلمي، لتحديد الأبعاد و الزوايا الفكرية أو الاتجاه النظري الذي يتناول هذه الدراسة [3]. كما أنه من وظائف النظرية هو "قدرتنا على تحديد الواقع الذي تخضع

---

(1) موريس أنجرس، المرجع السابق، ص.ص.(312-313).

(2) د. فايز جمعة النجار و آخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010. ص.ص.(119-120).

(3) محمد علي محمد، مقامة في البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص.27.

له الدراسة، لأن كل ظاهرة يمكن دراستها من زوايا مختلفة" [1]، أما بالنسبة لموضوع دراستنا، فمتطلبات البحث تفرض علينا جمع ما بين كل من نظريتي المصنع و البنائية الوظيفية، و ذلك كما يلي:

- نظرية البنائية الوظيفية:

و رائدها "**هربرت سينسر**" مبدأ المماثلة العضوية أي تشبيه المجتمع بالكائن الحي الذي يرتبط بفكرة النسق الذي يتركب من العناصر أو المكونات التي ترتبط بعضها البعض بشكل مستقر و مستمر عبر الزمان، هذه العناصر تمثل أنساق فرعية، فكلمة بنائية تبرز بمثابة محاولة منهجية تمكنت من تحليل المؤسسات بطريقة وصفية تمكننا من إبراز العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تنسق من خلال الأدوار الاجتماعية (العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين العمال و رؤسائهم، فيما بينهم الخ ...). أما الوظيفية، فهي تعني أن تحقق المؤسسة الاقتصادية الأهداف التي بنيت من أجلها [2].

إن مدى تعقد ظاهرة الشراكة الأجنبية بكونها شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي، و التي أيضا قد تنشأ في إطار الشركات متعددة الجنسيات كدراستنا الميدانية، أدى بذلك إلى الاهتمام بها من قبل العديد من العلماء في العلوم الاجتماعية بها، الذين أعطوا لها تفسيرات متعددة وفق عدة نظريات من بينها نظرية المصنع، نظرية التحول نحو العالمية، نظرية التنمية، و نظرية التبعية. إلا أننا سنحاول فيما يلي أن نوجز الجزء الثاني من مقارباتنا الذي يشمل موضوع الدراسة بكل جوانبه وفق نظرية المصنع.

- نظرية المصنع:

تركز هذه النظرية على تحليل أهم الأنشطة الاقتصادية و العمليات التنظيمية و الإدارية التي ترتبط بها مثل تخصيص الموارد الاقتصادية أو المواد الخام و مدى توافرها و غيرها من المتغيرات الأخرى. علاوة على ذلك تعالج هذه النظريات ما يعرف بالنمو الصناعي أو الاستثماري عامة كما يندرج تحت هذه النظرية مجموعة من المداخل و النظريات الفرعية الأخرى و هي بإيجاز [3]:

أ- نظريات تحقيق الحد الأمثل الاستاتيكية:

من أهم رواد هذه النظريات على سبيل المثال بايمول **Baumol** و وليمسون **Williamson** و تركز عموما هذه النظرية على ضرورة تحقيق النمو الصناعي و الاستثماري، و ضرورة تحقيق معدلات معقولة من الأرباح. و لكن يجب أيضا تركيز سياسات و استراتيجيات الشركات على تحقيق معدلات

---

(1) محمد عودة، أسس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص.95.

(2) بوبكر بوخريسة، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص.111.

(3) عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الاجتماع الصناعي- النشأة و التطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2007، ص.ص.(203-207).

أعلى من الأرباح الذي لا يمكن إنجازه إلا بتحقيق معدلات أعلى من المبيعات. و لقد طرح أصحاب هذه النظرية مجموعة من النماذج الإدارية المثلى لتحقيق معدلات أعلى من الأرباح و المبيعات و الاستثمار و كيفية زيادة حجم الشركات و توسعها في المراحل المستقبلية. و قد تعرضت هذه النظريات لعدة انتقادات من أهمها أنها ركزت على العوامل الداخلية أكثر من الخارجية في تفسيرها لعمليات الاستثمار الأجنبي للشراكة الأجنبية أو شركات المتعددة الجنسيات.

ب- نظريات تحقيق الحد الأمثل الديناميكية:

تؤكد هذه النظريات على العوامل الخارجية بالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تؤثر على العمليات الاقتصادية و الاستثمارية للشراكة الأجنبية و الشركات العالمية، و تركز على أهمية النمو التنظيمي و الصناعي و المالي و الاستثماري عن طريق كيفية تبني أساليب جديدة للإنتاج، علاوة على ذلك يؤكد أصحاب هذه النظريات على ضرورة تطوير أساليب البحث و التنمية.

ج- النظريات التنظيمية و السلوكية:

تعتمد على نتائج الدراسات الإمبريقية التي أجريت على الاستثمار الأجنبي بأشكاله المختلفة كالشراكة الأجنبية و الشركات متعددة الجنسيات، و عموما يتصور أنصار هذه النظريات كهاروني **Haroni** و هيلير **Helleire**، أن دراسة هذا النوع من الاستثمار السابق الذكر، يجب أن يركز على العوامل التنظيمية الداخلية، و كيفية صنع القرارات التي تتعلق بالاستثمار الخارجي، و بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل البيئة الاستثمارية و السياسية، و الخلفيات السوسيولوجية و الثقافية في الدول المضيفة و حجم و مستويات الأسواق الداخلية و الخارجية و تبني أساليب العمل و الإنتاج و التكنولوجيا، تلك العمليات التي تميز الشركات العالمية عن الشركات الصناعية التقليدية بصورة عامة.

د- نظريات التنظيم الصناعي:

و تعرف هذه النظرية أيضا بنظرية القدرة على الملائمة و تمثل هذه النظريات دراسات كل من "هيمر" **(Hymer)** و "بيكللي" **(Bucklely)** و "جونسون" **(Johnson)** و "ماجي" **(Magge)** و "كاسون" **(Casson)** و غيرهم. و تؤكد هذه النظرية على ضرورة ملائمة الظروف الدولية العالمية، و ظروف الدول المستثمرة المضيفة للشركات العالمية، خاصة و أن تلك الشركات تسعى لتحقيق نوع من التنمية المباشرة و غير المباشرة في الدول المضيفة لها، فالقدرة على الملائمة تعني، كيفية توجيه الاستثمار لعملية التنمية الفعلية سواء لكل من الشركات العالمية و المجالات و الدول التي تعمل فيها و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة و أساليب العمل و الإنتاج.

الباب الأول:

الإطار النظري

الفصل الأول:

منظرو المؤسسة

و التغير الاجتماعي

الباب الأول: الإطار النظري

مقدمة الباب:

إن التغيير الاجتماعي في المجتمعات الإنسانية متواجد بوجود الإنسان باعتبار أن الديناميكية الاجتماعية تخضع لعوامل متنوعة منها ما هو تنظيمي، اجتماعي، اقتصادي و سياسي. و نتيجة الثورة الصناعية التي قامت في إنجلترا في النصف الثاني من القرن 18 و التي انتقلت إلى مختلف بلدان العالم، حركت المجتمعات نحو التغيير و تنمية الاقتصاد العام. و على إثرها قام النظام الرأسمالي الذي ما فتئ يفرض نفسه و يتوسع من بلد إلى آخر بطرق متنوعة، و من بين أساليبه، فتح باب للتعامل عن طريق اتفاقيات مع مؤسسات مالية دولية (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي)، « تتمثل في تقديم مساعدات على شكل قروض مالية مقابل خضوع البلد المدين لشروط المحافظة على أهليته أمام هذا الصندوق، و بعدم مخالفته لقوانينه و توصياته، و تؤدي تطبيق هذه الشروط التعاقدية غالبا إلى الحد من حرية الحكومات في سعيها إلى تغيير سياساتها الاقتصادية و الاجتماعية الداخلية » [1].

إن فكرة تفوّق المشروعات الخاصة ليست بفكرة جديدة ففي عام 1776 يرى "**آدم سميث**" في كتابه "ثروة الأمم" أن الإدارة العامة مهملة و مبذرة لذلك فقد أوصى بنقل الملكية العمومية الباقية منها الأراضي العمومية إلى القطاع الخاص [2]، كذلك نجد مدرسة حقوق الملكية كثيرا ما دافعت عن ضرورة هذا المبدأ باعتبار أن المؤسسات الخاصة تتميز بالفعالية إذ ربطت هذه النتيجة بالطبيعة الأصلية لحقوق الملكيات الصغيرة، فالفرد أكثر احتفاظا بثروته لسعيه إلى تحقيق أكبر ربح بأقل تكلفة ممكنة [3].

و في الباب الأول سنتطرق إلى ثلاثة فصول، فالفصل الأول يشمل منظري المؤسسة و التنظيم و التغير الاجتماعي، و نظريات الشراكة. و الفصل الثاني و الثالث يضمان على الترتيب: الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية و مراحل تطورها، و عموميات حول الاستثمار و الشراكة الأجنبية و تطورهما في الجزائر. و أخيرا الفصل الرابع يوضح تجارب الشراكة في العالم و الشراكة الأورومتوسطية.

الفصل الأول: منظرو المؤسسة و التغير الاجتماعي

تمهيد:

قبل التطرق إلى النموذج التنظيمي الجديد المعروف بالشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية، سنلقي الضوء على مختلف نماذج التنظيم في المؤسسة و مستويات التغير التنظيمي مرتكزين

---

(1) جورج لوفران، الحركة النقابية في العلم، منشورات عويدات، بيروت- باريس، 1980، ص.ص.(5-6).

(2) ستيق هانكي، المرجع السابق، ص.51.

(3) Revue problèmes économiques, « Les fondements théoriques des politiques de privatisations dans les Pays Européens Développés (PED) », n°2411, Paris, 16 février,1995, p.13.

على ماهية المؤسسات لمعرفة الصعوبات التي تعاني منها، و الوصول إلى الأسباب الحقيقية المفسرة للإصلاحات الاقتصادية كإعادة الهيكلة، الاستقلالية، الخوصصة، الاستثمار و الشراكة الأجنبية، متطرقين إلى التغير الاجتماعي و مختلف النظريات و الاتجاهات و نماذج الشراكة الأجنبية.

المبحث الأول: أشكال التنظيم و الفعالية التنظيمية

أولا- أشكال التنظيم:

ترى "**ماري كوليت**" أنّه: "لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات" [1]. و نجد أنّ التنظيم يصنف إلى نوعين: التنظيم الرسمي و غير الرسمي، فالأول هو عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إراديا بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد، و الثاني يعرف على أنه "نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي" [2].

ثانيا- فعالية التنظيم:

إن تحقيق فعالية المؤسسة يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الإداري "الرئاسي"، و الذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تمكن من بلورة روح التعاون بين العاملين و ظهور اتجاهات ايجابية نحو العمل لديهم [3]. حيث إن مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته، و أما في الآونة الأخيرة فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار و البقاء فقط، إلى معايير أقل جزئية كمستوى الروح المعنوية لدى العمال، نسبة الإصابات و التغيب عن العمل، معدل الإنتاجية، إيمان الأفراد بأهداف التنظيم و نوعية الخدمة المقدمة [4].

المبحث الثاني: المنظرون الكبار للتنظيم و المؤسسة

I - نماذج التنظيم في المؤسسة:

نجد أن «البيولوجيا تدرس هياكل ذات مميزات محددة أما الاقتصاد و السوسيولوجيا فيهتمان بدراسة هياكل غير ثابتة، إذ أن كل حالة هي خاصة مميزة » [5].

---

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، ط2، 2000، ص 25.

(2) محمد عاطف غيث، "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص.312.

(3) صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص.69.

(4) محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة و التنظيم"، وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص.ص.(83-84).

(5) GELINIER (O.), Le secret des structures compétitives, Ed Hommes et Techniques, Paris, sans date, p.7.

أولا- المدرسة الكلاسيكية للتنظيمات:

فحسب هذه المدرسة تعتبر المؤسسة عقلانية هدفها الأسمى هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، و هذا باحترام مبادئ السلم الهرمي، و نجد من مؤسسيها: فريدرك تايلور و هانري فايول و ماكس فيبر.

1- تايلور و الإدارة العلمية:

فريدرك وسلو تايلور (1856 - 1915): فحسبه المعرفة من صلاحيات الإدارة، العمال مأجورين فقط للتنفيذ. و من هذا المنطلق وضع التنظيم العلمي للعمل إذ مهمة العامل عنده مجزأة إلى وظائف أولية من أجل رفع المردودية، المعروف لديه بالعمل بالسلسلة [1]. فقام بالفصل بين التنفيذ و الوظيفة التحضيرية لكل عملية للوصول إلى أحسن طريقة أداء للعامل بقضائه على ظاهرة التباطؤ [2]. و لتجاوز المشكلة بين أطراف العمل حول جهل رجال الإدارة بما يستطيع العمال إنتاجه، و جهل العمال أنفسهم بالطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، و أيضا باعتقادهم أن الزيادة في الإنتاج سيترتب عليها البطالة [3]، اقترح تايلور مجموعة من الحلول لتجاوز هذه الإشكاليات [4]، و هي تتعلق بمبادئ الإدارة العلمية منها: السلطة العلمية التي تتدخل لتحديد العمل اللازم المقابل و تعمل على تحقيقه من خلال رفع الإنتاج الذي معناه التقليل من كلفة العامل، و بالتالي رفع الأجر و ينتج عنهما إرضاء العامل و رب العمل معا [5]، و يليه الاختبار العلمي و التدريب القائم على مبدأ الاختيار أثناء التوظيف، و مبدأ التقسيم الأفقي و العمودي للعمل الذي يعني الفصل بين المهام المتداخلة، و هو يطالب بالتقسيم الوظيفي للمهام لرفع الكفاءة الإنتاجية و الأداء [6]. و أخيرا هناك مبدأ حوافز مادية ملائمة لكمية الإنتاج أي رفع كمية الإنتاج لرفع أجرة العمل [7]. و التقييم يصل إلى أن النزعة الفردية الطاغية على الإدارة العلمية لا تعترف إلا بالفرد و تتجاهل بعده الاجتماعي الذي تعمل على تحطيمه و منعه من خلال إجراءات عملية [8]، و التايلورية هي تعبير عن واقع اقتصادي طبع تلك الفترة بطابعه الخاص، و كونها سوق غير متنوعة همها زيادة الإنتاج و توسيع هامش الربح بخفض التكلفة [9]. و بالتالي، هي تعبير صادق عن الآراء الفلسفية و الوضعية الاقتصادية السائدة في تلك الفترة، فهي متمثلة في العلمانية و الفردانية، و النظرة السلبية

---

(1) EDIGHOFFER (J. R.), Précis de gestion d'entreprise, Ed Nathan, Paris, 1996, p.4.
(2) TAYLOR (F.W.), Principes d'organisation scientifique des usines , Ed PUF, Paris, 1911, p.8.
(3) KRUPP (S.), Pattern in organisation analysais, Aceitical examination, Holt, Rine Hot and Winston, New York, 1964, p,p,(15-16) in:

جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001، ص.23.

(4) AMADIEU (J.F.), Organisation et travail, Paris, Ed Vuiber, 1993, p.46.
(5) Ibid, p.49.

(6) عيد سعد و مرسي بدر، الإيديولوجيات و نظرية التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000 ، ص.127.

(7) BERNOUX (P.), La sociologie des organisations, Édition du Seuil, Paris, 1985, p.p.(62.63).
(8) Ibid, p.62.
(9) LAVILLE (J. L.), La participation dans les entreprises en Europe, Paris , Ed Vuibert, 1992, p.p.(84-86).

للطبيعة الإنسانية التي يرجعها "**فيليب بيرنو**" إلى التأثير بالديانة المسيحية [1]. و بعدها كانت الحركات التصحيحية للحركة العلمية، حيث لم يدم التفاؤل طويلا بنتائج الإدارة العلمية و ما حققته من نجاحات في رفع الكفاية الإنتاجية، حيث ظهرت نتائجها ضعيفة في الإتحاد السوفياتي الذي طبقت فيه ابتداء من 1921 [2]، و أدت إلى حدوث الاضطرابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، تطلب ذلك تدخل فرق متخصصة للبحث عن أسباب الظاهرة التي عجزت النظرية التايلورية عن تشخيصها، و هذا ما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية انطلاقا من تجارب **مايو** و زملائه في مؤسسة بهاوثورن التي أعادت الاعتبار للبعد النفسي و الاجتماعي داخل التنظيم، لقد أظهرت الدراسة أن الإنتاجية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمعنوية حيث ترتفع بارتفاعها و تنخفض بانخفاضها، مما ساهمت في فتح آفاقا جديدة في دراسات التنظيم [3]، و لقد كانت هذه المحاولات النظرية حركة من أجل تدارك بعض الإفرازات السلبية للإدارة العلمية و هذا ما سمح لها بالتطور لاحقا و ظهور ما عرف بالتايلورية الجديدة أو التايلورية المعدلة [4].

2- نظرية الإدارة:

تزعمها **هنري فايول (1841-1925)**، و يرى أن الكفاءة التقنية لا تكفي في تحديد دور الإدارة التي يجزئها إلى: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة، مأخوذين من 14 مبادئ أساسية لأركان التسيير [5]. و أما Gullick و Urwick قسما العملية الإنتاجية إلى 7 عناصر: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، التوظيف، التسجيل، وضع الميزانية.

3- النظرية الفيبرية و دراسة التنظيم:

- **ماكس فيبر (1864-1920)**: يعرف صنف من السلطة التشريعية و العقلانية المتمثل في النظام البيروقراطي الذي يرتكز على الإيمان بشرعية القواعد و حق المسير في إعطاء الأوامر أي الفرد يحترم نظام عام (**لا شخصي**) وفق حدود السلم الهرمي [6]. و هذا خلافا لما يراه "**مشال كروزيه**"، أنه لا توجد تنظيمات اجتماعية مضبوطة و مراقبة، ففي وسط الضغوطات يحتفظ الفاعلون على هامش حرية يستعملونه بصفة إستراتيجية ليزيل الضوابط الأكثر تعقيدا جاعلا من السلطة وساطة مشتركة لاستراتيجيات مختلفة، ميكانيزما مركزيا و ضروريا لضبط الكل [7].

---

(1) BERNOUX (P.), Op.cit, p.p.(82-83).

(2) علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص.72.

(3) عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 15 جوان 2000، ص.ص.(135-149).

(4) LAVILLE (J. L.), Op.cit, p.119.

(5) FAYOL (H.), Administration industrielle et générale, Ed ENAG, Paris, 1990, p.p.(32- 66).

(6) EDIGHOFFER (J.R), Op.cit, p.5.

(7) CROZIER (M.) et FREIDBERG (E.), L'acteur et le système, Ed du Seuil, Paris, 1977, p.25.

- **فيبر و العقلانية المطلقة:** و حسبه التنظيم البيروقراطي أكثر نجاعة لارتكازه على مبادئ: وحدة الأمر و ضرورة خضوع الأفراد داخل التنظيم للتراتيبية، التوظيف و الترقية تخضع لمعايير موضوعية [1]، و أجر متغير حسب المستوى و مستمر حتى بعد التقاعد [2]، و الفصل بين العمل و الحياة الخاصة [3].

4- الماركسية و دراسة التنظيم:

جاءت أفكار كارل ماركس حول التنظيمات البيروقراطية في إطار تناوله لعلاقة الرأسمالية بتقسيم العمل و دراساته حول بيروقراطية الدولة، و قضايا الصراع الطبقي، و حتمية المجتمع الشيوعي، و أزمة الرأسمالية [4]. حيث إن الاهتمام بنوع هذه الدراسات يؤدي بالضرورة إلى فهم العديد من التنظيمات الموجودة في المجتمعات المعاصرة كالطبقات العاملة، و التي تسيطر عليها الطبقات الحاكمة كالدولة [5].

ثانيا- الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

* **ألتون مايو (1880-1949):** يعطي الاهتمام لطلبات البسيكولوجية و الاجتماعية للأجير و لعلاقات الرابطة بين الأشخاص و الجماعات لتحسين الإنتاجية [6]. و برهن أن هناك عوامل اجتماعية يفوق تأثيرها تأثير العوامل المادية، و أن العامل هو إنسان اجتماعي، و المصنع مؤسسة اجتماعية، إنه مكان ملائم لظهور علاقات اجتماعية تؤثر في العلاقات الخارجية [7]. و التقييم يصل إن أهم نقد يوجه إلى هذه المدرسة هو أن العامل الإنساني يصعب التحكم فيه و استخراج أقصى طاقاته في العمل دون مساهمته، و قد برهن "**ألتون مايو**" بطريقة ملموسة أن العامل لا يسلك في المعمل سلوكا خاضعا للتنظيم الرسمي للعمل، كما يراه "**تايلور**" و "**فايول**"، بل يوجد تنظيم غير رسمي للعمال تدركه الإدارة و لا تعترف به، كعلاقات الصداقة [8]. و هذان النموذجان، التنظيم العلمي للعمل و العلاقات الإنسانية، عاجزان عن إسناد المنافسة العالمية للعالم الحديث و تكونا وفق اقتراح الرأسماليين للزيادة في الأرباح.

2- البنائية الوظيفية:

* **تالكوت بارسونز و نظرية النسق الاجتماعي:** يرى أن البيئة الخارجية تميز العمال فيما بينهم داخل

---

(1) AMADIEU (J.F.), Op.cit, p.51.

(2) علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات ألقا، مالطا، 1998، ص.130.

(3) عيد سعد و مرسي بدر، مرجع سابق، ص.100.

(4) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص.ص.(28-31).

(5) عبد الرحمن محمد عبد الله، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.176.

(6) EDIGHOFFER (J. R.), Op.cit, p.5.

(7) SCHEIN (E.H.), Psychologie et organisation , Ed Hommes et Techniques, Paris, 1971, p.p.(54-55).

(8) Ibid, p.55.

التنظيم، و أن القيم تمنح التنظيمات طابعا شرعيا، و ما التنظيم كنسق فرعي إلا منفذا للمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر (المجتمع)، فلا يوجد تعارض بين القيم السائدة في المنظمات و داخل المجتمع الكلي [1].

* **روبرت ميرتون و الواقع الداخلي للبيروقراطية:** و هو يذهب حسب فكرته حول المعوقات الوظيفية التي انتقد فيها البيروقراطية، على أن تنميط سلوك الأفراد من خلال القواعد البيروقراطية يؤدي إلى استجابة أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة في المواقف المختلفة دون مراعاة التغير الحادث بين موقف و آخر و نتيجة إلى هذا الجمود و عدم المرونة تنشأ نتائج غير رشيدة. إذ تستخدم التراتيبية داخل البيروقراطية للتأكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى، حيث تتمثل في تركيز المعرفة الفنية و الخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم في ظروف بيئة مستقرة، أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية، و يحدث الخلل الوظيفي جراء إصرار قمة الهرم على الولاء و الطاعة و الامتثال [2].

* **الفن قولدنر "Alvin GOULDNER " و النموذج البيروقراطي لـ"فيبر":**

و لقد انصبت دراسات "**Alvin GOULDNER**" في نفس المنحى، من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مواقف عمال مصنع الجبس و عمال المنجم، من القرارات الإدارية الرسمية، أين فسر الفروق في المقاومة و الاستسلام بين العمال إلى عدة عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للتنظيم [3]. و حاول "**قولدنر**" اختبار بعض عناصر البيروقراطية في كتابه "أنماط البيروقراطية في الصناعة" و ذهب في نتائجه إلى أن "فيبر" خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية النمط الأول سماه البيروقراطية النيابية، و فيه توضع القوانين و القواعد بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس، و بذلك يعكس هذا النمط رضا الطرفين، و أما النمط الثاني فهو ما يطلق عليه البيروقراطية العقابية و فيه تفرض القواعد على الأفراد فالإدارة هي التي تفرض القواعد، و لذلك فهذه البيروقراطية تستمد شرعيتها من جانب واحد فقط [4].

3- الاتجاه النفسي الاجتماعي (الاتجاه السلوكي):

يهتم هذا الاتجاه بدراسة الجانب النفسي للعامل و مدى تفاعله بالبيئة المحيطة به سواء البيئة التنظيمية أو الاجتماعية، و قد تناولته عدة دراسات، نذكر منها حسب متطلبات دراستنا ما يلي:

3-1- النظرية السلوكية في التنظيم:

من أنصارها وايث باك، دوغلاس ماك جريجور، دفيد إمري و فريديريك هرزرغ، إذ قدمت هذه النظرية عدة انتقادات للنظرية الكلاسيكية للتنظيم و من أهم تلك الانتقادات تعارض المبادئ الكلاسيكية

---

(1) صالح بن نوار، المرجع السابق، ص.159.

(2) علام اعتماد محمد، المرجع السابق، ص.ص.(162-163).

(3) محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2001، ص.75.

(4) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، دون تاريخ النشر، ص.ص.(107-108).

كوحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص و صعوبة تنفيذ تكافؤ السلطة و المسؤولية [1]. و يوجه هذا الاتجاه اهتمامه لدراسة العوامل البيئية الموجودة في المجتمع الكبير ليمكّن للإدارة من فهم الظواهر السلوكية و إيجاد أفضل الطرق للمعاملات و تحقيق الأهداف الإنتاجية و الإنسانية التي تسعى إليها [3].

2-3- النظرية التفاعلية الرمزية:

و تتمثل في دراسة السلوك و التفاعل و المواقف، و الجماعات الصغرى، و الانفعالات، كما تسعى لتحليل نسق الرموز و المعاني التي تترجم في السلوك الفردي و الدور الوظيفي و السيكولوجي الذي يقوم به الفرد في المجتمع [4]. و حسب "Herbert MEAD" ترتكز التفاعلية الرمزية على الأسس الثلاثة: الذات و العقل، التفاعل الاجتماعي، و المعنى الرمزي [5]. فالمعنى للشيء يتكون من عملية التفاعل الاجتماعي، و توظيف المعاني يظهر عبر الترجمة التي ليس فقط تعالج كتطبيق أوتوماتيكي للمعنى المرمز، و لكن كعملية تكوين تجلب مراجعة المعاني و استعمالها للتوجيه و هيكلة الفعل [6].

II - التنظيم الحديث و التنظيم ما بعد الحديث:

1- التنظيم الحديث: أول من أهتم بالموضوع هو "**ألفراد صلون**" الذي يرى أن اللامركزية توفر مبادرة و مسؤوليات القرارات الخاصة بالدول الرأسمالية. إن التنسيق الذي يلح عليه هو مهم جدا لأنه مصدر الاقتصاد و الفعالية في قمة المؤسسة و يتمثل في بيع الأفكار دون تطبيق الأوامر، فكل وحدة مؤساستية عليها أن تقترح أفكارها للمديرية العامة و تثبت أنها مربحة، و أن تكون متكونة من مجموعة الممثلين الذين يعرضون على الرئيس آراءهم في كل مسألة مهمة ثم مناقشة كل هذه الأفكار و الآراء في مجلس تنفيذي متكون من رئيس و مديري الوحدة [7]. و لكن تفرعات هذا التنظيم المستقل لأخذ القرارات لا يتقبل إلا في حالة ما إذا كان الأفراد المعنيون بالأمر قد توصلوا إلى التكيف مع هذا التنظيم و نظرتهم للعمل و أسلوب أو طريقة تفكيرهم [8]، و حاليا تغيرت مبادئ التنظيم الحديث نهائيا.

---

(1) سيد الهواري، التنظيم: النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكية و الممارسات، مكتبة عين شمس، 1992، القاهرة، ص.418.

(3) عامر سعيد يس، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستثمارات و التطوير الإداري، ط 2، مصر، 1998، ص.21.

(4) كيلونش جراهم، تمهيد في النظرية الاجتماعية، تطورها و نماذجها الكبرى، تر: محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية، 1998، مصر، ص.ص.(294-311).

(5) عبد الرحمان عبد الله، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002، ص.ص.(173-174).

(6) كريب إيان، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسين علوم، محمد عصفور، عالم المعرفة للنشر، الكويت، 1999، ص.ص.(129-144).

(7) SHEID (J. C.), Les grands auteurs en organisation , Ed DUNOD, Paris, sans date, p.10.

(8) GELINIER (O.), Op.cit, p.7.

2- التنظيم ما بعد الحديث: هو تنظيم جديد نوع ما، ظهر في المؤسسة اليابانية، فالنظام الذي تطبقه هو من عوامل نجاحها الاقتصادي، ففي اليابان العديد من المؤسسات الكبرى استعملت شتى التقنيات من أهمها التشغيل الدائم و مشاركة العمال في أخذ القرارات، فحوالي 35 % من العمال اليابانيين في المجال الصناعي (القطاع الخاص) يتمتعون بعمل دائم. أما بالنسبة لمشاركة العمال فهي تتم وفق توازن بين مصالح المؤسسة و العمال، فالنظام **رنجي** (**Système Ringi**) يعتبر أحسن مثال، فهو يتمثل في طريقة أخذ القرارات من الجماعة و الاتصالات من الأدنى إلى الأعلى (**عكس التايلورية**) [1]، و في «هذا النوع من المؤسسات، استقلالية كل واحد بمهمة و سلطة معينة، فليس هناك أوامر تلقى من الخارج، و لكن القواعد داخلية عند العمال، إذ أنّهم لا يتمثلون لرئيس واحد، و لكن يتقبلون منطقا، فكل شيء مقنن» [2]. فهذا النموذج من التنظيم يعطي الأولوية للعوامل الثقافية، و المشاركة في اتخاذ القرارات للجميع [3]، و هنا « يجب إعطاء أهمية كبرى إلى الخدمات الاجتماعية التي تعتبر مبدأ أولي للتقدم الاقتصادي » [4].

III- التحول في نظرية التنظيم و التغير التنظيمي:

1- النظريات الشرطية و بداية التحول:

لقد أدت البحوث التي أجريت على طول الفترة الممتدة من 1960 إلى 1980 إلى وضع مبدأ مثالية النماذج التنظيمية في وجود طريق واحد للنجاعة التنظيمية. و لقد أبانت هذه الدراسات عن محدودية هذا الطرح و عجزه عن إنتاج نموذج قادر على التسيير بفعالية في كل الظروف، لكون التنظيم حسبها بناء تتحكم فيه عوامل موقفية متعددة و يتغير بتغير الظروف. و بذلك حسب "**بيرنز**" و "**ستولكر**" فالمنظمة سوف تكيف بناءها التنظيمي حسب درجة استقرار المحيط [5]. أما "**لورونس**" و "**لورش**" توصلا أن كل تنظيم يتكيف حسب درجة ثبات أو اضطراب المحيط [6]. و حسب "**تريست**" و "**إيميري**" توصلا إلى أن التنظيم هو نسق مفتوح يتعايش فيه نسق تقني و نسق اجتماعي و طبيعة العلاقة بين هذين النسقين يمكن أن تؤدي إلى اعتماد عدة نماذج تنظيمية [7]. فحسب "**ويليام أوشي**" الذي اقترح نظرية "Z" في التنظيم، فالثقافة كمتغير مركزي للتنظيم و مفتاح النجاح، و يرى الباحث"**Geert Hofstede**" أن الممارسات التنظيمية و أنماط التسيير تتأثر بالمحددات و المتغيرات الثقافية [8]. و إذا كانت الأزمة الأولى في فترة

---

(1) Le cahier français, n° 223, Article : « L'approche de la culture d'entreprise », oct.- déc, 1987.
(2) SICOT (D.), « Le retour du paternalisme », Economie Magasine, n° 64, Paris, Septembre 1990, p.23.
(3) ARCHIER (G.) et SERIERY (H.), L'entreprise du 3 éme type , Ed du Seuil, sans année, Paris, P. 74.
(4) HARVARD L'EXPANSION, n° 20, Article: « JAPAN, un million de cercles de qualité », Ouvrage Printemps , Paris, 1981, p.86.

(5) علام اعتماد محمد، المرجع السابق، ص.127.

(6) LAVILLE (J. L.), Op.cit, p.p.(39-40).

(7) عيد سعد و بدر مرسي، المرجع السابق، ص.270.

(8) HOFSTEDE (G.), Les différences culturelles dans le management, Edition Organisation, Paris, p.p.(76-111).

(1960-1970) ناتجة عن عيوب النظريات التنظيمية الكلاسيكية، فإن الأزمة الثانية فترة (1980-1990)، نتجت عن التغيرات الكبيرة التي عرفتها الأسواق العالمية بالضغوطات المختلفة التي صارت تمارسها على الصناعة كظهور الحاجة إلى التنوع، و هذا ما تطلب مرونة في التنظيم ليصير العامل متعدد المهام [1].

2- المبادئ الأساسية للتنظيم الجديد:

شهدت أواخر السبعينات ظهور نماذج الإنتاج الجديدة منها: اندماج الفكر الإنتاجي و العملية الإنتاجية، التأكيد على أهمية العمل الجماعي إلى جانب الاهتمام بالتخصص، تراجع فكرة التنظيم الواحد، الإنتاج المتنوع للسلع، و أن نموذج الإنتاج الجديد يعد فلسفة للتنظيم البشري على أساس العمل الجماعي.

3- بعض الأشكال الجديدة للتنظيم:

3-1- المشاركة: و كانت تتم وفق **أولا** "حلقات الجودة" التي هي مجموعات من العمال من نفس القسم أو الورشة يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل و اقتراح الحلول المناسبة لها، و وضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة لتحقيق جودة المنتوج [2]. و **ثانيا** هناك "جماعات الاقتراح" تنطلق من فكرة بسيطة حيث يحق لكل عامل أن يقدم اقتراحا أو إجراء من شأنه أن يحسن الجودة أو يخفض من تكاليف الإنتاج، أو يحل مشكلا تقنيا، و كل اقتراح يحظى بالقبول و تثبت نجاعته بعد التجربة يتحصل صاحبه على علاوة مادية محددة سلفا [3]. و **ثالثا** نجد جماعات التعبير التي تركت طريقة تحديد الممارسة العملية لحق التعبير المباشر للمفاوضات بين الإدارة و النقابة [4].

3-2- الإدارة بالأهداف و فرق العمل المستقلة:

- **الإدارة بالأهداف:** تعتبر نظام تحدد المنظمة به طريقها و ما تريد أن تصل إليه، و قياس النتائج التي تحققها وفق مجموعة من العمليات التي تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و تحدد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم بواسطة النتائج المتوقعة، و استعمال هذه المقاييس كمعايير للتنظيم [5].

- **فرق العمل المستقلة:** و يتم تشكيلها وفق المبادئ التالية: **أولا** نجد تصميم المجموعات بما يتناسب مع رغبات و دوافع الأفراد و خصائصهم لتحقيق الرضا، **ثانيا** احترام المهارات و المعارف المرتبطة بالأداء، و **ثالثا** تحديد و بناء معايير أداء المجموعة. و ذلك من أجل تحقيق الاندماج في المنظمة [6].

---

(1) SHIMISU (K.), Le toyotisme, édition Casbah, Alger, 1999, p.p.(41-46).
(2) LAVILLE (J.L.), Op.cit, p.114
(3) أحمد سلايمي، "تسيير المعرفة من خلال تجنيد العمال حول تقنيات الاقتراح و التجديد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 ، ص.123.
(4) AMADIEU (J.F.), Op.cit, p 14.
(5) Ibid, p.p.(14-17).
(6) بوبكر بوخريسة، المرجع السابق، ص.49.

3-3- ساعات العمل المرنة: إن أهمية الوقت المرن تنبثق من قدرة المؤسسة على زيادة الإنتاجية لأن عدم الانضباط بمواقيت العمل قد يكون لظروف طارئة و قاهرة و خارجة عن سيطرة العامل.

3-4- نموذج الإنتاج في الوقت: يعتمد على إستراتيجية التدفق المرن، حيث لا تنتقل من مكانها على المكان الموالي إلا إذا تم تسويق القطعة المشابهة لها لتقليص تكاليف التخزين و تحرير رأس المال من التكديس حتى يمكن توظيفه في مجالات أخرى أو التقليل من رأس المال المستثمر. فهنا المؤسسة تنتج إلا ما هو مطلوب، و لا تشتري إلا ما هو مطلوب (و هو النموذج المعمول به في المؤسسة المشتركة).

3-5- الهندسة الإدارية: ظهر هذا الأسلوب لإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة، الجودة، التكلفة و سرعة الإنجاز [1].

4- التغير التنظيمي:

إن هذا المصطلح لا يعني تبديل الأوضاع من السيئ إلى الأحسن بل قد يحدث العكس، « إذن التغيير ما هو إلا ظاهرة حتمية، و التغيير التنظيمي ما هو إلا استجابة ضرورية للتغيير الاجتماعي الذي يحدث في المجتمع كما قد يكون خطوة من خطوات التغيير، بواسطة إتباع إستراتيجية عملية الانتقال من الجزء إلى الكل » [2]. فالتغيير التنظيمي عملية متكاملة تمس كل أطراف المنظمة، وفق هذه المستويات:

1- المستوى الفردي: الفرد عضو في المنظمة، فهو العنصر الأساسي المكون لها، إذ من خلاله تتواجد و تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة من طرفه، إذن المنظمة هي منه و إليه. فعملية التغيير التي قد تحدث تكون في تغيير القرارات و المسؤولين أو بتقديم برامج تدريبية للعمال لمسايرة التغير.

2- المستوى الجماعي: فالجماعة حسب "**أسيناس**": « تتكون من عقل كلي يدرك الاتجاهات العامة للحياة في المجتمع » [3]، و هذا التأكيد على أهمية الجماعة في تغيير السلوك.

3- المستوى التنظيمي: إن التغيير الذي قد يحدث في التنظيم ككل يعتبر تغيير جذري إذ هو متصل بالسلطة (**السياسة التسييرية**) و هذا حسب دراسات **كارتر** و **كاهن 1976** و **وكوش** و **فرانش 1948** [4].

المبحث الثالث: التغير الاجتماعي و نظريات الشراكة

أولا- مناقشة موضوع التغير الاجتماعي:

إن التغير ظاهرة عيانية موجودة في كل مستويات الوجود و خاصة في الحياة الاجتماعية، و أي نسق اجتماعي المعروف بـ "**متوازن دينامي**" يحتوي على نوعين من "العمليات": أولى تعمل على الحفاظ

---

(1) SHIMISU (K.), Op.cit, p.p.(15-23).

(2) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص.204.

(3) نفس المرجع، ص.ص.(208-211).

(4) نفس المرجع ، ص.204.

عليه و ضمان استمراره، و ثانية تعمل على تبديله وتغييره [1]. فحاليا تغيرت نظرة العالم اتجاه القطاع العمومي مردها إلى صعوبة التكيف مع الواقع الذي تفرضه التحولات الاقتصادية العالمية الأمر الذي دفع البلدان للانتقال إلى اقتصاد السوق، و تعبير المواطنين عن مصالحهم الفردية و الجماعية [2].

I- المنظور التطوري للتغير الاجتماعي:

يشمل التطور تغير المجتمعات البشرية من الناحيتين البنيوية و الوظيفية، أو بتعبير ابن خلدون تغير" **أحوال العمران و التمدن**" أي التقدم و القدرة الإنتاجية و السيطرة على الطبيعة. و تقرر الماركسية بالمعنى الواسع أن الحركة هي تغير العالم، و لقد انبثقت عن هذه الثورة "**العقلية**"، ثورة علمية و فلسفية كرست فكرة " **التطور**" و بالتالي حتمية التغير [3]. و نجد **الأفلاطونيين** يرون بأن عالم التغيير ليس إلا محاكاة لعالم الأفكار. و يوضح "**إمايل كسيي**" في فلسفة التنوير بأنه في التغيير المستمر الذي تتضح فيه طبيعة هذه المادة لا تبقى منطوية على نفسها و لكن تعمل في صالح توالدها و تطور تنوعها اللانهائي انطلاقا منها [4]. و هذا ما نجده في الأفاق لمعرفة ديناميكية العلاقات الاجتماعية، حيث يعطى "**أوجست كونت**" فيما يخص قانون الأوضاع الثلاثة في خطابه حول الفكر الإيجابي (1844) الخط المسير لتطور الإنسانية، و وفق نفس الغاية و لكن بصورة أخرى وصل إليها "**دوركايم**" في بحثه حيث أكد بأن تنوع في تقسيم العمل يسمح بالمرور من مجتمعات التضامن الميكانيكي إلى مجتمعات قائمة على التضامن العضوي. أما مع **ماركس** تظهر التبعية المتأثرة بأنماط الإنتاج الآسيوي القديم الرأسمالي، فالعنصر التفسيري لمثل هذه الأنماط يظهر في الصراع الطبقي المتطور المرتبط على أساس تنظيمي تاريخي [5]. و يرى "**ماتندال**" أن كل تغيير اجتماعي و ثقافي هو من عمل الأفراد بدورهم الاجتماعي، حيث معظم أحداث التاريخ البشري تتشكل من تكون و تفكك المجتمعات و الحضارات [6]. و حسب "**جورج روشي**" أن التغيير الاجتماعي يتطلب تقنيات جديدة، هو دائم و جماعي، يمكننا ملاحظته عبر الزمن [7]. إذ أن احتمالات انطلاق التغيير ندركه من مجالات متعددة، مثل ظهور الدين الإسلامي قاد تغيرا في ثقافة المجتمع العربي و الإسلامي، و الثورة الصناعية في القرنين 17 و 18 ساهمت في التغيير الجذري للبنى

---

(1) د. محمد أحمد الزعبي، التغير الاجتماعي بين علم الاجتماع البورجوازي و علم الاجتماع الاشتراكي، سلسلة السياسة و المجتمع، ط 3، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، 1982، ص.ص.(34-35).

(2) فيجنباوم هارفي وهينج جفري و ستيفنز بول، المرجع السابق ، ص.7.

(3) د. محمد أحمد الزعبي، المرجع السابق، ص.ص.(35-45).

(4) CASSIER (E.), Philosophie de lumière, Ed PUF, Paris, 1966, p.133.

(5) MARX (K.), Préface à la contribution de l'économie politique , Ed Sociales, Paris, 1972, p.309.

(6) مصطفى زايد، ملتقى التغير الاجتماعي و التخطيط في الجزائر، معهد علم الاجتماع الجزائري، ديسمبر 1986، ص.ص.(3-4).

(7) GILLES (F.), Dictionnaire de sociologie , Ed Arnnand Colin, Paris, 1991, p.p.(16-18).

الاجتماعية لتلك المجتمعات، فقد تكون أسباب التغير من الجانب الاقتصادي، السياسي، الإيديولوجي التكنولوجي و الديني [1]. و أيضا نجد "**كارل ماركس**" و بعده "**أنتوني حايدنز**" يؤكدان وفق النموذج الجدلي جدل الإنسان مع الطبيعة الذي ينتهي بخلق تكنولوجيا اجتماعية تتمثل في وسائل الإنتاج الأساسية، التي تعني ابتكارها غلبته و سيطرته على عالمه الطبيعي، و يصبح الوعي نتاجا اجتماعيا، فالإنسان هو الأساس في عملية التغير الاجتماعي، و ذلك لأن "**الحاجة أم الاختراع**" [2]. و نتوصل إلى أن التغير عند "**كارل ماركس**" تغير دائري حيث بدايته القبلية و المشاعية الأولى، و نهايته الشيوعية المنظمة [3]. إذ أن الاشتراكية الحديثة بنظر "**انجلز**" هي ثمرة انعكاس نزاع القوى المنتجة مع علاقات الإنتاج في فكر الإنسان، فالرأسماليون لا يستطيعون الوجود بدون العمال المأجورين حيث أن « التضاد بين الإنتاج الاجتماعي و التملك الرأسمالي يتظاهر بوصفه التضاد بين البروليتاريا و البورجوازية » [4].

II- الملكية الخاصة بين النظام الرأسمالي و النظام الاشتراكي:

يستمد النظام الرأسمالي فلسفته من المذهب الفردي الذي يرى أن للإنسان حقوقا طبيعية تقتصر وظيفة المجتمع على ضمان احترامها، و الملكية الخاصة في هذا المذهب حق طبيعي مقدس. أما النظام الاشتراكي فانه يستمد فلسفته من المذهب الاجتماعي الذي يرى أن الفرد ليس له كيان مستقل عن الجماعة التي يعيش فيها، و للمجتمع حق التدخل لمنع استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، أي جميع وسائل الإنتاج يجب أن تخدم المصلحة العامة [5]، إلا أن صعوبة اشتغال هذا النظام القائم على التخطيط المركزي قد تسبب في سقوطه. إذ أن أكبر تطور حدث في العالم هو "**البروسترويكا**" التي كانت بداية تدريجية للنظام الاقتصادي الرأسمالي و يعتبر النظام الرأسمالي الحكومي خاصية إمبريالية نفسها [6].

II-1- دراسات حول التغيير الاجتماعي:

حضيت مشكلات التغيير باهتمام العديد من الباحثين، و سنتطرق إلى بعض منها فيما يلي:

II-1-1- دراسة "ميشال كروزيه" (Michel CROZIER) (1962):

فحسب نظريته تكون إستراتيجية المدير و مساعديه محددة بنقص حرية التصرف رغم كونهم الممثلين الدائمين للمجموعات العمالية في حين يتسنى لهم الإحراز على نوع من السلطة في إطار الرهان

---

(1) محمد الجوهري، علم الاجتماع و قضايا التنمية في العالم الثالث، الجزء الأول، دار المعارف، القاهرة، 1978، ص.99.

(2) د. محمد أحمد الزعبي، المرجع السابق، ص.ص.(86 -92).

(3) د. محمد الجوهري و آخرون، التغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص.ص.(18-27).

(4) د. محمد أحمد الزعبي، المرجع السابق، ص.ص.(99 - 100).

(5) د. محمد مصطفى الجمال، نظام الملكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة، ص.ص.(7-52).

(6) SILEM (A.), ALBERTINI (J.M.), Lexique d'Economie, Ed Dalloz, Paris, 1992, p.94.

و التوجيه و إعادة تنظيم واسع للمصنع، فمن الطبيعي أن نجد أن إستراتيجيتهم تتجه دائما نحو التغيير للحصول على نوع من السلطة و الاعتراف بأنهم هم أسياد الموقف، فالمهندسون و التقنيون تكون إستراتيجيتهم القاعدية محافظة لكي تبقى دائما مهماتهم إمبريقية غير محددة و لكي يتجنبوا عقلانيتها فهم سيرفضون كل تسهيل يسمح بمس حرية تصرفهم [1]. و تطرقنا لهذه النظرية من باب أن مشروع خوصصة المؤسسة العمومية في إطار الشراكة الأجنبية كان على أساس قرار سياسي بيروقراطي إجباري على الفئات المهنية، و ذلك من إرادة سياسية بمشاركة خبراء اقتصاديين، فأهمل من خلالها الجانب الاجتماعي و انعكاساته السلبية على المجتمع ببروز الظواهر الاجتماعية كتسريح العمال، البطالة، الفقر.

II-1-2- دراسة جون ميسونوف (Jean MAISONNEUVE) (1968):

يعتقد الباحث عند إدخال كل تغيير تحسيني بسيط أنه يطرح بصفة إرادية مقاومة معتبرة، فالانتقال يظهر دائما صعبا. و توصل إلى تفسير بأن كل تغيير للبنى المؤسساتية على المستوى السوسيولوجي يكون معقدا، لأن مثل هذه التغيرات نادرا ما تكون مفتوحة بصفة إرادية و بدون شروط من طرف هؤلاء الذين يملكون المعلومات و السلطة هذا من جهة، و من جهة أخرى هناك أسباب مشابهة للعمال، فهي ليس لديهم قابلية ميكانيكية لأي اقتراح بالمشاركة، و بالتالي يعتقد بأن التصورات المرنة حول التغيير تعتبر موضع اهتمام مع وجوب شموليتها فيما يخص لعبة الصراع و المفاوضات [2].

II-1-3- دراسة دوقلاس ماكريكور (Douglas MC GREGOR) (1976):

إن التحضر يتطلب عددا من التحولات لكي تبقى المجتمعات، و بالتالي فهو يجد نفسه معيدا النظر في موضة المصطلحات المعارضة و المشاركة. إن المؤسسة أيضا تجد نفسها مضطرة لإعادة تقييم التطبيق التقليدي فيما يخص تسيير الموارد البشرية. و الباحث يعتقد أنه فيما يخص إصدار الأوامر هناك انتقال نحو شكل من الفكر الدياليكتيكي القائم على تفهم للمهمة و مشاركة العمال معها أي يظهر كعملية قبول و الأخذ بعين الاعتبار المعارضات التي لا يمكن إهمالها، فهي تجديد مستمر، فيرى أن المشاركة تكون مشكلة بالنسبة للسلطة، و لتجنب المعارضة توصل إلى "كاريكاتورية" لهذه المشاركة أي إلى ما يسميه "**Participation gadget**" التي لم تظهر إلا كمصطلح فقط، فالاختلاف لا يمكن تجنبه إذا ما قام التسيير على المشاركة، و لابد من طرح الدياليكتيكية المستمرة للمعارضة (برفض الاندماج و إعادة النظر في التنظيم) و للمشاركة (نظام الاندماج) حيث يعتبر الرئيس و المسير و الإطار وسطاء داخل مجموعة العمل، فهي وظيفة كل الأعضاء التي تسمح بتنظيم الضغوطات و استغلال المعارضة. و يعتبر قبول المعارضة كبعد في ديناميكية المؤسسة الذي يستلزم المرور منها، أما الوساطة تقام على أساس

(1) CROZIER (M.), Le Phénomène Bureaucratique, Ed du Seuil, Paris, 1962, p.p. (292 -294).
(2) MAISONNEUVE (J.), La dynamique des groupes, Ed PUF, Paris, 1968, p.p.(38-48).

التربية أي الاهتمام بالمعارضة و تحقيق المشاركة العاطفية داخل المؤسسة بتربية الإحساس بالمسؤولية، و ما يلاحظ الآن أن السلطة و إصدار الأوامر يتطلبان إعادة تحديد سلطة كل عضو و نوعية العلاقات الجدلية في وظيفة السلطة، شروط تنظيمية إيجابية بتخطيط يتماشى مع الأنساق التسلسلية، و القبول النسبي للعلاقات غير رسمية، أي الاستقلالية المتبادلة و السلوك الإيجابي المرشح للتعديل و التغيير [1].

II-1-4- دراسة كيث ديفيز (KIT DIVES) (1977):

يرى **كيث ديفيز** أن القوة الدينامية للتغيير تؤثر في كل نسق اجتماعي، فحسبه التغيير يشمل كل مكونات النسق، لكل المنظمات رسمية و غير رسمية، لأن النسق الاجتماعي في كل منها يعمل بدرجة معينة من التوازن. فالتغيير يحدث في جزء معين، و يؤثر على بقية الأجزاء. إن المجال التنظيمي الموجود في المؤسسة ديناميكي في عدة جوانب هذا ما يؤدي إلى تجديد التصرفات ثم ضرورة التحليل المستمر للبنيات الاتجاهات و الأدوار، و تقييم الصراعات التي تظهر مع ديناميكية المجتمع [2].

II-2- التحليل النظري لمفهوم الملكية:

لقد كان الاشتراك و الشيوع يعتبران الحالة الابتدائية في الحياة البشرية و ظهور الملكية الفردية مرافق لاستقلال الفرد و شعوره الذاتي بكيانه [3]. و يقصد بالملكية "حسب عبارة قانونية رومانية حق التصرف المطلق لما نملكه" [4]، و هي "ليست علاقات بين الأشخاص و الأشياء أو الممتلكات و لكن هي علاقات قانونية بين الأشخاص في صلتهم مع حق الاستعمال لهاته الأشياء أو الممتلكات" [5]. و أن القواعد التي تنظم النشاطات الاقتصادية تحكمها نية التملك لمختلف القطاعات، فإذا كان النظام الاقتصادي القائم يرتكز على مبدأ الملكية الجماعية، فإن التنظيم الإداري للاقتصاد سوف يأخذ شكلا مركزيا حيث يلعب التخطيط الإلزامي دوره [6]، و أما إذا كانت نية التملك ترتكز على مبدأ الملكية الفردية، فإن التنظيم الإداري للاقتصاد سيأخذ شكلا حرا تحكمه آليات اقتصاد السوق قوامها المنافسة [7]. و أدى اهتمام الفكر الاقتصادي، الاجتماعي و القانوني بظهور بعض النظريات كل منها تشير إلى كفاءة

---

(1) MC GREGOR (D.), Préface à la dimension humaine de l'entreprise, Ed Bordas, Paris, 1976, p.p.(VII,XXX,VII).

(2) ستبارس ريدمان، العلاقات بين العمال والإدارة، ترجمة: مبارك إدريس، دار الطليعة، بيروت، 1978، ص.33.

(3) محمد مبارك، نظام الإسلام، الاقتصاد مبادئ و قواعد عامة، ط 3، دار الفكر، مكة المكرمة، 1972، ص.69.

(4) فليسيان شالاي، تاريخ الملكية، ترجمة: صباح كنعان، المكتبة العلمية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت، 1973، ص.05.

(5) HAMOUM (D.), La privatisation dans les pays en transition vers l'économie de marché, thèse de magistère en science économique, Institut Sciences Economiques (ISE), Université d'Alger, 1995, p.250.

(6) محفوظ لعشب، سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص.18.

(7) BENOSMANE (M.), « La privatisation en Algérie », Revue d'Institut des Sciences Economiques, Université de Constantine, Algérie, 1994, p.18 .

الملكية الخاصة على الملكية العامة، و منها نظرية حقوق الملكية و نظرية الاختيار العام.

II-2-1- نظرية حقوق الملكية: إن هذه النظرية مستمدة من مدرسة حقوق الملكية التي « ترتكز على أن حصة ملكية الفرد في القطاع العمومي ليست نتيجة اختيار إرادي، و هذا طبعا يتعارض تماما مع المساهمة الخاصة » [1]، و في حالة الجزائر تمّ اعتبار القطاع العمومي قطاعا غير فعال لمساهمته في رفع معدلات التضخم [2]، لكن يجب أن لا ننسى بأن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي في الجزائر خلال السبعينات و حتى منتصف الثمانينات حقق نتائج معتبرة حيث سجلت معدلات نمو حقيقية [3].

II-2-2- نظرية الاختيار العام: لقد تم التركيز لحد الآن على مسألة الكفاءة الإنتاجية بحجة أن القطاع الخاص أكفأ من القطاع العمومي حيث تتكفل آليات السوق بالاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية المتوفرة في ظل شروط المنافسة الحرة، بعيدا عن ظروف الاحتكار [4]. و أن الإنتاجية مسألة تقنية إدارية، هذا ما يفسر وجود مؤسسات رابحة و أخرى خاسرة في القطاع العمومي أو حتى في القطاع الخاص، و عليه فإن قياس مدى كفاءة القطاعين يتوقف على مدى حسن اختيار الكفء للإدارة و أساليب التسيير و توفير نظام للحوافز و نظام فعال للرقابة [5].

III - حقوق الملكية عند بعض المدارس:

لقد مهدت مرحلة التجاريين الطريق لبروز الثورة الصناعية في القرن 19، إذ نجد أن الرأسمال الموظف في الصناعة الكبيرة الناشئة هو من أصل تجاري [6].

III-1- المدرسة الماركنتيلية و تقييم الفكر التجاري: لقد نادى الفكر التجاري بتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، فأساس قوة الدولة حسب الماركنتيلين كسب المعادن النفيسة بالتجارة الخارجية و الحصول على ميزان تجاري إيجابي. و يؤكد **كارل ماركس** بأن التجاريين اهتموا فقط بدائرة التبادل و أهملوا دائرة الإنتاج، و بالتالي فإن الفكر التجاري له نظرة ضيقة للعالم [7].

III-2- المدرسة الفزيوقراطية و تقييم للفكر الطبيعي: عارض ممثلو هذه المدرسة التيار الماركنتيلي على رأسهم **كيناي (ف.)**، معتقدين أن الأرض هي المصدر الوحيد للثروة، أما الطبقات الأخرى هي عقيمة [8].

---

(1) KOUDRI (.A.), « La privatisation des entreprises publiques industrielles », Revue de La Sciences Economique, N° 4, Ed Le Département de Recherche, Institut de l'Economie, Alger, 1992, p.22.

(2) BENOSMANE (M.), « Quelques questions sur la privatisation en Algérie », Ecole Nationale Administratives (ENA), Alger, 01 juin 1998, p.16

(3) BENBITOUR (A.), « Le financement de l'économie Algérienne » ,Conférence- DEBAT Institut Economique de Douane et de Finance (IEDF), Kolea, Alger, 26 janvier 1993, p.13.

(4) إيهاب دسوقي، المرجع السابق، ص.7.

(5) ضياء مجيد الموسوي، المرجع السابق، ص.53 .

(6) فليسيان شالاي، المرجع السابق،ص.76.

(7) BIALES (M.) et GOFFIN (R.), L'économie générale, Editions des Foucher, Paris, 1984 , p.152 .

(8) فليسيان شالاي، المرجع السابق، ص.80.

III-3- المدرسة الكلاسيكية و تقييم للفكر التقليدي: إن الفكر التقليدي يعتمد على قوانين الحرية الاقتصادية، و عليه ينادي "سيمون" و كل التقليديين بالحرية الاقتصادية و الملكية الفردية التي تحفز المالكين على تعظيم أرباحهم [1]. و لقد واجه الفكر التقليدي انتقادات شديدة من عدة مفكرين، ذلك بأنه يؤدي إلى خلق أزمات، لأن النظام الاجتماعي الناتج عن النظام الرأسمالي نظام غير عادل، مما يجعل طبقة معينة (العمال) دائما في حالة فقر. و كون المبدأ الكلاسيكي الذي هو العرض يخلق طلبه الخاص، لا يزال يدعم كل نظرية اقتصادية تقليدية، إلاّ أنّه مع أزمة الكساد لسنة 1929، برز مفهوم آخر مغاير من طرف المفكر "**كينز**" أساسه تشجيع الطلب الفعال، فحركة الأموال أساس تحقيق التوازن الاقتصادي [2].

III-4- نظرية حقوق الملكية عند الفكر الاشتراكي:

أ – **نقد الملكية و "برودون" (1809-1860):** فهو يرفض كل ملكية تقوم على أساس الاحتلال لاعتقاده بأن تطور النظام الرأسمالي قام على أساس النفوذ و الاستغلال على مستوى الثروات و الأفراد.

ب – الملكية و صراع الطبقات - نظرية كارل ماركس (1818–1883): حسب "**ماركس**" "تاريخ المجتمع البشري بأسره حتى يومنا هذا هو تاريخ صراع الطبقات" [3]. بحيث يقسم المجتمع إلى طبقتين متعارضتين طبقة البرجوازية تملك وحدها وسائل الإنتاج و طبقة البروليتاريا تعمل لصالحها، مما اشتّد صراع بينهما.

تقييم للفكر الاشتراكي:

و ينظر كل من أنصار الفكر الاشتراكي مثل **لبرودون** و **ماركس** على أن النظام الرأسمالي نظام تعسفي و مستغل للطبقة الكادحة التي لا تملك الرأسمال الذي أنتجته، و يركز **ماركس** على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج. و حاولت الأفكار الاشتراكية تقييد مبدأ الملكية الفردية و نادت بالملكية الجماعية بحجة العدالة الاجتماعية. فتمّ اعتبار ذلك إجحافا بإقصاء حق الملكية الفردية [4].

ثانيا– نظريات الشراكة:

I- التصنيف الأول للنظريات المفسرة للشراكة الأجنبية:

و إن كان البعض يرى أنه لا توجد نظرية خاصة بالشراكة الأجنبية، و لكن توجد مجموعة من الأفكار مستمدة من مختلف النظريات، نحاول من خلالها تقديم تفسيرات لظاهرة الشراكة الأجنبية.

---

(1) هانكي ستيف، المرجع السابق، ص.51 .

(2) جون مينر كنز، النظرية العامة في الاقتصاد، ترجمة: نهاد رضا، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1991، ص.ص.(39-52).

(3) فليسيان شالاي، المرجع السابق، ص.ص(102-106).

(4) BENOSMANE (M.), « La privatisation en Algérie », Op.cit, p.18.

I-1- نظريات التنظيم الصناعي و نظريات تعدد الجنسيات:

تبحث نظرية التنظيم الصناعي في العلاقة القائمة بين الهيكلة التي تقوم عليها السوق كعدد المنافسين و شروط الدخول في السوق، و أداء السوق الاقتصادية. و في هذا الإطار تولدت نظريات جديدة تحاول تفسير ظهور شركات متعددة الجنسيات و الاستثمار خارج الحدود و من بينها نجد ما يلي:

أ- نظرية الاحتكار الدولي:

تقدم هذه النظرية تفسيرا جديدا للاستثمار الدولي مستمدا من نظرية التنظيم الصناعي أكثر مما هي مستمدة من نظريات حركات رؤوس الأموال، و طبقا لهذه النظرية، فإن الاستثمار الأجنبي عندما يعمل خارج حدوده، فهو يعمل في ظروف غير مناسبة له محاطة بالكثير من المخاطر، فهو يستخدم العناصر المحلية و يبتعد كثيرا عن مراكز اتخاذ القرار، و لا يخضع لرقابة دقيقة، و لكي يتغلب على هذه الصعوبات، لابد أن يتمتع بمستوى متميز لمواجهة التحدي الجديد كالتكنولوجيا المتقدمة أو غيرها من عناصر التمييز التي عندما تتوفر ستحقق مشاريع السيطرة على المنافسين المحليين و غيرهم [1].

إن هذه النظرية على الرغم من أنها تحاول أن تقدم تفسيرات للاستثمار الأجنبي المباشر إلا أنها ركزت على عامل "ميزة الاحتكارية العالمية"، و أهملت المزايا النسبية على المستوى المحلي، أو الإقليمي من جهة، و الأشكال الأخرى للتوطن الصناعي التي تمليها الظروف المتاحة لهذا الاستثمار من جهة أخرى. إن إيجاد هذا الاقتصاد بواسطة نوع جديد من التنظيم، لا ينطبق على الأشكال الجديدة التي سيأخذها الاستثمار الأجنبي المباشر كما هي اليوم، و نقصد بذلك الشراكة، و إنما ينطبق على عامل السيطرة من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، كامتلاك رؤوس الأموال في البلد المضيف، و مراقبة الإنتاج، و تحويل الأرباح إلى البلد المستثمر... الخ. و لهذا يذكر "**ميشال راينلي**" (**M. Rainelli**) أن هذا الاقتراب عرف اختيارات قياسية عديدة لتفسير الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الولايات المتحدة، لكن غالبا ما كانت النتائج وخيمة، فهذه النظرية رغم طابعها النظري إلا أنها لا تحظى بدعم تطبيقي أكبر [2].

ب- نظرية دورة الحياة للمنتج:

من بين روادها "**ريموند فرنون**" (Raymond Vernon) 1966، و استمدت أفكارها من مشروع الشركات متعددة الجنسيات، و لقد حاولت تقديم تفسير متكامل يخص العلاقة بين التجارة في الفترة الزمنية عبر مراحل. حيث حاول "**لويس**" (T. Louis) وضع فرضيات تحدد طبيعة دورة الحياة للمنتوج [3]. و لهذا

---

(1) حسين عوض الله زينب، الاقتصاد الدولي: نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية للطباعة و النشر، ط1، بيروت، 1998، ص.405.

(2) RAINELLI (M.), "La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale », Problème économique, N° 2487, 25 septembre 1996, institut d'Etudes politiques d'Université de Lyon, Lyon, p.30.

(3) حسين عوض الله زينب، المرجع السابق، ص.406.

فإن الشركات (المتعددة الجنسيات) تعمل دائما على التغلغل في مختلف الأسواق الخارجية و المحلية من خلال نظم الإنتاج و المشاركة و التراخيص، و خاصة في الصناعات ذات الأهمية الإستراتيجية و ذات المرونة الجامدة. و التي لها الأهمية في الإحلال محل الواردات، و تحول الدولة المركز من وضع المصدر إلى وضع المنتج الأول، و تحول الدولة المضيفة من دور المستورد إلى دور المنتج الداخلي بغرض الإحلال محل الواردات [1]. و نلاحظ أنه رغم الطابع المبدع لهذه النظرية، إلاّ أنها عرفت انتقادا كبيرا من طرف المفكرين، لكونها نموذجا لم يستطع التطبيق، إذ أنّ نموذج "ريموند فرنون" الذي صلح للتطبيق على الشركات الأمريكية عرف حدوده منذ سنوات السبعينات. كما أن الفرضيات التي وضعها "**لويس**" (T. Louis) لنظرية دورة حياة المنتوج، ما هي إلا محاولة لتفسير ظاهرة الاستثمار الأجنبي، و كيفية التوطن الصناعي و الدخول إلى الأسواق عن طريق جملة من السياسات الاقتصادية في إطار المنافسة الاحتكارية، و أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر التي من بينها الشراكة الأجنبية.

II- التصنيف الثاني للنظريات المفسرة للشراكة الأجنبية:

II-1- رؤية الماركسيين:

إن رؤية الماركسيين لعملية تدويل رأسمال تنطلق أساسا من رؤية كلية قائمة على التحليل الدياليتيكي لتفسير العلاقات الرأسمالية، و طريقة الإنتاج الرأسمالي عندما يتجاوز الحدود الوطنية.

إن التحليل الماركسي ينظر إلى تدفق رؤوس الأموال نحو الداخل أو الخارج باعتبارها قوى اجتماعية استغلالية، سواء على مستوى المشروع، أو على مستوى الاقتصاد الوطني، و عندما ينتقل رأسمال من مكان إلى آخر (نحو الخارج) فلا تنفصل عنه طبيعته أو المصدر الوطني الذي انبثق منه [2]. إن طريقة الإنتاج الرأسمالي تمر بمرحلتين: الأولى هي مرحلة المنافسة أما الثانية، فهي مرحلة الاحتكار [3]. حيث إن موضوع دولية الرأسمال كان مرتبطا بفكرة تصدير الرأسمال، و لقد حاول "بوخارين" تفسير طبيعة المشاكل التي يثيرها المشروع المتعدد الجنسيات، حيث تركزت نظرته على فكرتين أساسيتين هما [4]: الاقتصاد العالمي، و تدويل الرأسمال الذي أبرزه من خلال وجود الوحدة الاجتماعية التي يطلق عليها الآن وصف المشروع الدولي مهما كانت الأشكال التي تتخذها هذه الوحدة (حتى في إطار الشراكة)، حيث أصبح يشكل قوى مالية متقدمة تتجاوز الحدود الوطنية.

---

(1) حسين عوض الله زينب ، مرجع سابق، ص.407.

(2) نفس المرجع، ص.408.

(3) فلاديمير الينتش لنين، الامبريالية أعلى مراحل الرأسمالية، دار الطبع باللغات الأجنبية، موسكو، بدون سنة، ص.69.

(4) BOUKHARINE (N.), L'Economie et l'impérialisme esquise économique, Ed Anthropos, Paris, 1971, p.44.

و يؤكد الفكر الماركسي وفق هذا التحليل خطورة الاستثمار الأجنبي المباشر مهما كان شكله (حتى الشراكة)، باعتباره يمثل أدوات للهيمنة الاستعمارية (من الناحية الاقتصادية)، و بالتالي الاحتكار العالمي لوسائل الإنتاج. إن هذه النظرية لم تبحث في الكيفية التي يجب أن يكون عليها هذا الاستثمار، أو الشكل الواجب اتخاذه، و إنما بينت فقط النوايا و الأهداف المتسترة خلف مشاريع الاستثمار الأجنبي.

II-2- رؤية العالم الثالث:

لقد حاول بعض الاقتصاديين تقديم تحاليل حول موقف مشروعات متعددة الجنسيات، في ظل عدم التكافؤ في العلاقات الاقتصادية الدولية، انطلاقا من كون هذه المشروعات تعتبر رائدة لتدويل رأسمال. و من هذه المواقف يمكن تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال أراء تجمع بين الأصول الفكرية الديمقراطية و الدراسات التي أجريت على الاحتكارات الأمريكية و الأوروبية [1]. و تحاول هذه الآراء أن تستفيد من تجارب الصين و اليابان، و دول جنوب شرق آسيا، و من تجارب الدول المتخلفة. كما أن هذا الاتجاه يعمل على خلق قوى اجتماعية محلية مرتبطة به (في المحيط)، حيث تتمثل إما في مجموعات مالية تساهم في رأسمال المشروع (الاندماج المحلي- الدولي)، أو مشروعات تأخذ شكلا من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر (كالشراكة مثلا). و أيضا كون المشروع الدولي يعمل على أن يتجنب كل تناقض في العلاقات بين المركز و المحيط، فيما يخص التخصص أو التبادل غير المتكافئ.

II-3- النظرية التوفيقية للإنتاج الدولي:

لقد حاول (**John Dunning**) 1988 من خلال نظريته التوفيقية أن يقدم تفسيرا للدخول في شراكة أجنبية بمختلف أشكالها (اقتناء، اندماج، تراخيص، اقتسام الإنتاج)، و ذلك عن طريق الجمع بين مختلف النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر منذ تطوير نظرية حياة المنتوج لـ "**هايمر**". إذ أن "**Dunning**" في بحثه عن السبل الكفيلة للشروط الواجب توفرها للاستثمار في الخارج يتفق تماما مع مفكري نظرية احتكار القلة، حيث أكد أن "عدم استعمال ميكانيزمات السوق من قبل المؤسسات، و ذلك من أجل توزيع مواردها حسب طرق مراقبتها الخاصة. فهذه المؤسسات إضافة إلى أنها ستستفيد، فهناك مؤسسات أخرى ستخسر خاصة تلك التي كانت زبونا، أو موردا لها قبل الإدماج الأفقي أو منافسا لها قبل الإدماج العمودي، و منه فالإنتاج الذي يمثل محفزا قويا لعمليات الاقتناء و الإدماج و أداة هامة في استراتيجيات محتكري القلة" [2]. و نجد أن هذه النظرية ترتكز على ثلاثة مستويات من التحليل، مستوى الميزة الخاصة، مستوى القطاع و المنتوج، و مستوى التوطن و المزايا المقارنة، علما أن المستوى القطاعي يأخذ بعين الاعتبار نوعية المنتوج و التكنولوجيا التي قد تمنح أولا مزايا للإنتاج الداخلي.

---

(1) BARAN (A.P.) et SWEZY (M. P.), Le capitalisme monopoliste, Maspero, Paris, 1970, p.56.

(2) أحمد عبد الرحمان، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 1، جامعة الكويت، 1998، ص.655.

II-4- نظرية تكاليف الصفقات:

تلعب هذه النظرية دورا هاما في معالجة مسألة الشراكة، لأنها تهتم بطبيعة حدود المؤسسة الاقتصادية وتعريفها وتحاول أن تجد تفسيرا علميا للتصرفات التعاونية لها، والحالات التي تفضل فيها استعمال صيغة الشراكة على الحالات الأخرى المختلفة، و اعتمد مؤسس هذه النظرية "**وليامسون**" (O.WILLIAMSON) لإنشاء مبدأ التحليل الاقتصادي لتكاليف الصفقات، التي إذا ارتفعت تؤدي بالمتعامل الاقتصادي إلى تعويض الصفقة في السوق بشكل علاقات ما بين المؤسسات أو الشراكة وفق عملية توسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، اتفاقيات الترخيص، اتفاقيات الامتياز، اتفاقيات الشراكة) [1]. و قام "O.Williamson" بتحديد صيغ العلاقات بين المتعاملين في ثلاثة أشكال هي [2]: أولا- صفقات السوق وفق عقود الصفقات العادية في السوق (شراء، كراء، قرض)، ثانيا- علاقات المؤسسة بإدخال النشاط ضمن المؤسسة و إلحاقه بالترتيب، و ثالثا- علاقة الشراكة التي تقع في مرتبة وسطى بين السوق والمؤسسة. و يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف.

ذكر "O.Williamson" عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق، و اعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، و تعتبر الشراكة في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لابد من الاهتمام بعامل الثقة الذي ينمو بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة [3]. و ترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، و بالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق و المؤسسة [4].

II-5- نظريات المنشأ:

ساهمت نظريات المنشأ في تفسير ظاهرة الشراكة من عدة جوانب حيث قام "**بلانشو**" (F.BLANCHOT) [5] بعمل نظري جمع في عوامل اختيار المؤسسة لشكل تعاملها مع السوق، في نموذج نظري واحد، و سنعرض خلاصة النظريات التي اعتمدها في صنع هذا النموذج، إذ نجد في نظرية تكاليف الصفقات أنه كلما زاد اختصاص الأصول زاد احتمال اختيار الشراكة كبديل للسوق

---

(1) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Op.cit, p.12
(2) KILLING (J,P), How to make a global joint venture work?, Harvard business review, Vol 60, N^0 3, juin 1998, p.166.
(3) ALIOUAT (B.), Les stratégies de coopération industrielle, Ed Economica, Paris, 1996, p.48.
(4) Ibid,p.72
(5) BLANCHOT (F.), « Modélisation du choix d'un partenariat », Revue française de gestion, (Juin ,Juillet, Août) 1997, p.70.

و صيغة المؤسسة كبديل للشراكة، و نفس الشيء بالنسبة لنظرية الإبداع و الانتقال التكنولوجي أن الحاجة إلى نقل معلومات ضمنية يزيد أيضا من احتمال اختيار الشراكة، ثم في نظرية الوكالة تمّ التوصل إلى الغموض المرتفع للنتائج يزيد أيضا من احتمال اختيار الشراكة، و نفس النتيجة فيما يخص نظرية الثروات حول النشاط الجديد (غير المألوف) و تكامله مع نشاطات المؤسسة، و نظريات الإستراتيجية حول الطابع الاستراتيجي للنشاط و ارتباطه الكبير بمتعاملين خارجيين، إذ كل منهما يرفع من احتمال اختيار الشراكة كبديل عن المؤسسة و السوق.

III- التصنيف الثالث للنظريات المفسرة للشراكة الأجنبية:

إن الدراسات التي تناولت موضوع الشراكة حاولت أن تقدم تفسيرات، انطلقت في مجملها من الاستثمار الأجنبي المباشر لما لهذا الأخير من ارتباط كبير بها، و هذا وفقا لتتابع النظريات التالية:

III-1- النظرية النيوكلاسيكية (معدل العائد):

ترى على أن الاستثمار الأجنبي نتيجة لرغبة الشركة في الحصول على أعلى عائد لاستثمار رأس مالها وفق تحركات رأس المال الدولي، و السبب في ارتفاع سعر الفائدة بالخارج في غاية البساطة آلا وهو ندرة رأس المال بالخارج، و لهذا فان إنتاج رأس المال (أي العائد) سيكون مرتفعا [1].

و بخصوص تقييم النظرية النيوكلاسيكية، فإنها قد فشلت لأسباب عديدة، نذكر منها: أنها انطلقت من رأس المال المالي و لم تميز بين الاستثمار الأجنبي المباشر و الاستثمار الأجنبي غير المباشر، فأسباب و أثار كلا النوعين لابد أن تختلف، و كون ظاهرة الاستثمار المباشر في تغير و تطور مستمر. كما أن هذه النظرية تشرح تحركات رأس المال و لكن لم تشرح لماذا يقوم عدد محدود من الشركات بانتهاز الفرصة لتصبح شركات متعددة الجنسيات، في حين لا يقوم بذلك البعض الآخر من الشركات، كما أنها لم تشرح حالة قيام الشركات بالاستثمار و التصدير للخارج في ذات الوقت. و هو ما دفع الاقتصاديين للبحث عن أفكار جديدة يمكنها التعامل و التحليل المعبر عن ظاهرة للاستثمار الأجنبي، و لهذا ظهرت العديد من النظريات تتضمن العناصر المشتركة، و تختلف في تفسيراتها و تحليلاتها [2].

III-2- نظريات عدم كمال السوق و المنظمات الصناعية:

ركزت العديد من الدراسات النظرية مثل نظرية الميزة الاحتكارية و نظرية التدويل ونظرية عدم كمال السوق كسبب لقيام الشركات بالاستثمار الأجنبي المباشر. و تلك النظريات بشكل أساسي تؤكد أن

---

(1) رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص.38.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(40-41).

تلك المسالة (عدم كمال السوق) تخلق نوعا من الميزة للشركات في القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر. هناك صور أخرى لعدم كمال السوق تتمثل في القواعد الحكومية، الضرائب، الرقابة عدم التوازن أو العدالة بين البائعين و المشترين بخصوص المعلومات المتعلقة بقيمة وجودة المنتجات كل هذه العوامل تدمر أسعار السوق و تمثل حوافز إضافية للشركات للقيام بالاستثمار المباشر. كما أن تلك النظريات فشلت في تفسير حدوث الاستثمار في الدول النامية، لأنه عادة لا وجود لأسواق رأس المال، و الصرف الخارجي مقيد و محدد من قبل الدولة، كما أن تمويل الاستثمار يكون من مصادر و دول متعددة.

III-3- نظرية توزيع المخاطر:

جاءت هذه النظرية لشرح أسباب حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر، فعملية توزيع المخاطر تتضمن عملية إنتاج سلع جديدة، و الولوج إلى أسواق جديدة، أو تقليد منتجات الشركات الأخرى. فالتوزيع الدولي للمخاطر من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر أساسي لاستمرار نمو شركات المستثمرين للدول الأم [1]. و التقييم أنّه إذ لم تستطع هذه النظرية تقديم تفسيرا مقنعا للحكمة من قيام الشركة بالاستثمار المباشر بدلا من الاستثمار غير المباشر في عملية توزيع مخاطرها.

تقييم النظريات السابقة: من خلال النظريات السابقة يتبين لنا أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على حدوث و تطور ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر ومنه الشراكة الأجنبية، لكن أغلب تلك النظريات قدمت تفسيرا و تصورا أحاديا أي بالاعتماد على عامل واحد و إهمال بقية العوامل.

خلاصة الفصل الأول:

أصبح التطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج، إذ يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية، و يتناول المؤسسة بأكملها، لتطوير الخطط، و تدعيم الاستراتيجيات و البنى و العمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية. إن الفاعلية هي الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها. فمعايير قياس الفاعلية كثيرة، منها: إجمالي الفاعلية، الإنتاجية، الكفاية الربحية، النوعية، الحوادث، النمو، المعنوية، السيطرة، التماسك، المرونة، الإجماع على الهدف، التأكيد على التنمية و التدريب و التكوين المستمر المواكب للتغيرات التنظيمية و الابتكارات التكنولوجية، المهارات الإدارية، و إدارة المعلومات. فأهمية التنظيم تبرز دائما عندما نتحدث عن المؤسسة أو الإنتاج أو الفعالية، لذلك يتحتم وضع أنماط متلائمة مع متطلبات السوق مع مراعاة الجانب الإنساني الذي عادة ما يترجم في ظروف العمل و الذي يعد أحد تحديات التنظيم. إن نماذج الإنتاج عرفت تطورات عديدة على اختلاف المراحل التي مرت بها، و في كل محطة كانت المؤسسة ملزمة بتغيير أساليبها و أنماط تنظيمها حتى تستطيع المنافسة و البقاء.

---

(1) نفس المرجع، ص.ص.(41-48).

الفصل الثاني:

الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية و مراحل تطورها

الفصل الثاني: الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية و مراحل تطورها

تمهيد:

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغير المفاهيم و الإيديولوجيات و كذا الإستراتيجيات و بالتالي تغير القرارات و الأنظمة. و تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني، بالرغم من أنها كانت و لا زالت مختبرا للعديد من التجارب و الأنظمة المستوردة، و هو ما يتم تفسيره بالرجوع إلى الحقبة التاريخية الماضية.

المبحث الأول: الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة الجزائرية

رغم الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة لإنقاذ المؤسسات الجزائرية العمومية إلا أنها لم تستطع تحقيق الأهداف المرجوة منها، إلا متأخرا مع الموجة الجديدة لاقتراحات الصناديق المالية الدولية و ترشيد الحكم في دول العالم الثالث [1]. لقد بقيت المؤسسة الجزائرية رهينة المعطيات السياسية المتقلبة [2]، و ميدانا لتصفية الحسابات العصبية بعيدا عن معايير النجاعة و الفعالية و الرشد [3]. و رغم إلحاح الكثير من الدراسات المتأخرة على ضرورة إعطاء أهمية و أولوية للعملية التسييرية و التنظيمية إلا أن الأطراف الوصية لم تجد عندها أذانا صاغية باستثناء بعض المبادرات المحتشمة التي لم تتجاوز إقامة ندوة عابرة أو يوم دراسي معزول لم تر نتائجه النور و لم تعرف طريقها إلى الميدان [4].

و من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتنظيم داخل المؤسسات الجزائرية و النتائج المتوصل إليها من مقاربات متعددة يمكن أن نحدد ملامح التنظيم في المؤسسة الجزائرية في النقاط التالية:

1- البيروقراطية و الاتصال و الحوافز:

1-1- البيروقراطية: تميز التنظيم داخل المؤسسات الجزائرية بالبيروقراطية الشديدة [5] الحريصة على التقسيم الدقيق و الواضح للعمل و تشجيع التخصص و الحرص على التسلسل الإداري و السلطوي و وجود قواعد و لوائح كثيرة تحكم و تنظم القرارات و نشاطات الأفراد داخل التنظيم مع إهمال الجوانب النفسية و الاجتماعية للزملاء و العملاء و العمال مع أجر متواصل و عمل دائم و مضمون [6]،

---

(1) تقرير الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية من أجل إفريقيا، الرباط، 5-7 ديسمبر 2005.

(2) HADJ-MOURI (M.), " Evolution de l'entreprise publique et question d'identité ", Culture d'entreprise, Avril 1997, p.133.

(3) HARBI (M.), « L'Algérie et ces réalités », Revue économique et politique, N^0 30, 1965, p.6.

(4) بوبكر بوخريسة، المرجع السابق، ص.8.

(5) أحمد حويتي، "التغيير التكنولوجي و أثره على عملية الإنتاج و اليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام"، بحوث، العدد 01، 1992-1993، الجزائر، ص.ص.(27-92).

(6) علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات القا، مالطا، 1998، ص.130.

و اتصال يعتمد أساسا على التدوين و كتابة التقارير و المناقشات و القرارات و القواعد التنظيمية [1]، فقد أدى الإلحاح على احترام القواعد و تطبيقها إلى ما سماه "**بارسونز**" باستبدال الأهداف، فالقواعد عادة ليست مقصودة لذاتها، و إنما هي موضوعة من أجل تحقيق أهداف محددة، فإذا صارت القواعد لا تخدم الأهداف و لا تحققها وجب تحقيق الهدف و لو بمخالفته أحيانا للقاعدة ،و هذا يتطلب المرونة و عدم الصرامة في هذه القواعد، و هو ما لا يتوفر في التنظيم البيروقراطي، إضافة إلى هذا فإن العامل كلما زاد فهمه للقواعد كلما أدرك ثغراتها و نقائصها، و بالتالي يوظفها لمصالحه الشخصية، فالتركيز على احترام القواعد في المؤسسات الجزائرية أدى إلى إهمال الأهداف المسطرة و تدني الفعالية مع العجز عن المحاسبة رغم النتائج الكارثية المتلاحقة. و قد أثرت هذه القواعد بشكل سلبي على العامل الجزائري حيث قضت على كل إمكاناته و قتلت فيه روح المبادرة و الإبداع [2] التي أصبحت ضرورية لمواجهة المنافسة العالمية. كما أدّت هذه البيروقراطية المبالغ فيها إلى عرقلة تحرك المعلومة و خلقت مناطق للشك [3] يتم فيها التلاعب بالأرقام و تزوير النتائج و تضخيم الفواتير. فالبيروقراطية تتميز بنظامها الإعلامي الكلاسيكي الذي يعتمد على تركز المعلومة في مستويات ضيقة [4] و حرمان باقي العمال منها بهدف تعزيز السلطة لأن من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة [5] كما نشير إلى سلبيات النظام البيروقراطي فيما يخص الصراعات الشديدة بين الإداري و الفني التي تفرضها التراتيبية الأساسية للتسيير البيروقراطي [6].

1-2- الاتصال: أهم ما يميز الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية هو احتكار المعلومة و العمل على إخفائها بالوسائل المختلفة [7]، فعادة ما تخفى اللوائح و القوانين التنظيمية عن العمال حتى لا يطلعوا على الحقوق الممنوحة لهم، فيطالبوا بها الإدارة العامة، حيث يتعرض الاتصال في المؤسسة الجزائرية إلى موجات مكثفة من التشويش المادي و المعنوي [8]، بسبب التراتيبية المبالغ فيها الذي جعلته يتميّز بالتباطؤ و تشويه المعلومة، و يؤدي ذلك حسب "**كروزيي**" إلى اتخاذ قرارات قاصرة، لأن القرار الفعال يحتاج إلى المعلومة الدقيقة و في الوقت المناسب [9].

1-3- التحفيز: لقد أدى التشوه الحاد و المتعدد في حوافز العمل إلى تراجع في الإنتاج و تدني في

---

(1) عيد سعد و بدر مرسي، مرجع سابق، ص.103.

(2) MERCURE (D.), Culture et gestion en Algérie,Ed L'Harmattan, Montréal, 1997, p.139.

(3) BERNOUX (P.), Op.cit, p.136.

(4) ثوي (ب) و هانس (أ)، خدمات التشغيل العمومية في سوق عمل متغير، مكتب العمل الدولي، جنيف، بدون سنة، ص.181.

(5) علام اعتماد محمد، المرجع السابق، ص.153.

(6) BERNOUX (P.), Op.cit, p.134.

(7) محمد بوتين، اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، دكتوراه الدولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص,213.

(8) بوبكر بوخريسة، مرجع سابق، ص.204.

(9) MERCURE (D.),Op.cit, p.140.

الإنتاجية، و بالتالي زيادة التكلفة و ارتفاع الأسعار [1]. إذ أن الحوافز المادية تقوي الدافعية الخارجية أما الحوافز المعنوية تنمي الدافعية الداخلية. و نلاحظ أن الأشكال الجديدة للتنظيم تعتمد أساسا على الدافعية الداخلية و الثقة المتبادلة و التعاون للحفاظ على المكتسبات الاقتصادية و التموقع في السوق [2]. و يلاحظ في المؤسسات الجزائرية غياب التنوع في التحفيز و تطبيقه بصورة سلبية حيث لا توجد عوامل تأثيره أصلا أو ما يسميها **هيرزبارق** بالعوامل الوقائية [3]، مثل التقييم غير الموضوعي لقيمة الاتصال الذي يشكل هوية و شخصية جماعية باتجاهاته و قيمه، و معناه المعطى من واقع الخبرة الجماعية [4].

2- التكوين و إثراء المهام:

2-1- التأهيل و التكوين: تدفع الجامعات الجزائرية و المعاهد المتخصصة بآلاف المتخرجين كل سنة إلى سوق البطالة، و لكن المؤسسة الجزائرية ما زالت تتحدث عن الخبرة و نقص التكوين و ترفض تجديد عمالتها المحدودة بعمالة مكوّنة وفق إستراتيجية مدروسة، فقد أظهرت الدراسة التي قام بها "**آيت حموش**" بوهران سنة 2003 أن ما يقدر بـ 40,32 % من عمال المؤسسات لا يملكون كفاءات، و30,65 % يشتغلون كعمالا متخصصين و 18,55 % يشتغلون كتقنيين، و 6.45 % كمهندسين، أما الشهادات الأخرى فلا يمثلون إلا 4.03 %، و هذا ما يؤكد ضعف مؤهلات الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية [5]. و أضافت دراسة أخرى أن عدد الأفراد المكونين في المؤسسات الجزائرية لا يتعدى 3 % [6]، و إتباعا للموضة التسييرية الحديثة أن التكوين بعيدا عن كل تقييم أو دراسة لاحتياجات المؤسسة و إمكاناتها المادية [7]، كما أن تجنيد العمال يتطلب فتح التنظيم و توسيع المسؤوليات [8].

2-2- توسيع و إثراء المهام : اعتبر التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية تقليديا من ناحية التراتيبية خاصة على مستوى الورشات، بمعنى تركيز سلطة التدخل في يد رئيس الورشة، تدرج هرمي متعدد على مستوى المهام و على مستوى الاتصال، و محتوى العمل توقف به الزمن في المرحلة التايلورية و لم

---

(1) عمار عماري،"الاقتصاد الجزائري الماضي القريب و استشراف المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14، ديسمبر 2000، ص.199.

(2) SHIMIZU (K.), Op.cit, p.13.

(3) عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص.ص.(142-143).

(4) CHERIET (M.), Culture d'Entreprise en Algérie, l'expérience de SIDER, Office des Publications Universitaires, Alger, Septembre 2004, p.19.

(5) زينة بن وسعد،"تسيير المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول التكوين و تطوير مؤهلات و نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، ماي 2006، ص.15.

(6) LARADJ (T.), L'Evolution du rapport entreprise formation, Colloque international, Formation compétence et performance des PME, CREAD, Alger, mai 2006, p.19.

(7) KHAOUA Nadji et Autre, "Compétences performances et gestion du capital humain", Colloque international, formation compétence et performance des PME, CREAD, Alger, mai 2006, p.14

(8) FREYSSMET (M.), "La qualification de la main d'œuvre et les nouvelles formes d'organisation du travail", 44 ème congrès de la société brésilienne pour le progrès de la science, SAOPAOLO, 07-1992, p.4.

يتعداها بعد [1]، و بما أنّ التنظيم تقليديا فهو ثقيل و متعب و يتميز بالمركزية و بتراتيبية مضاعفة [2]، تتخللها قطيعة اتصالية بين الفئات المهنية خاصة بين الإداريين و عمال الإنتاج [3]، و بين أعوان التنفيذ و العمال المؤهلين و بين الإطارات التقنية [4] هذه الأخيرة التي تتعالى على العمل الميداني و تتصرف بعقلية الإداري و المسير لا بعقلية الإطار التقني الميداني [5]، فتوسيع و إثراء المهام شبه منعدمة في مرحلة المؤسسة العمومية، و لكن في مرحلة الشراكة، تمّ تطبيقها كنظام إجباري على الجميع.

3- القرار و تحديد الأهداف:

نظرا للبيروقراطية الشديدة و الاتصال السيئ في المؤسسات الجزائرية، فالقرارات عادة ما تكون متأخرة لطول الإجراءات الإدارية و التراتيبية المضاعفة، و تكون غير رشيدة، أما على مستوى تحديد الأهداف فهي غير واضحة مما يجعلها عاجزة على التقييم و الإصلاح و تحديد الإستراتيجية المناسبة.

4- علاقات العمل:

تميزت علاقات العمل داخل المؤسسة الجزائرية بالصراع منذ الأيام الأولى للتسيير الذاتي تغذيه أطروحات إيديولوجية [6] نابعة من التنظيمات العمالية اليسارية [7] التي نشأت و تربت بين أحضانها النقابات الجزائرية أيام الاستعمار. و لقد تميز الصراع بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة بالبحث عن الاستفادة من الامتيازات و اقتسام الريوع و أموال الخدمات الاجتماعية أكثر من أي شيء آخر له علاقة بمصلحة المؤسسة أو تحسين وضعية العمال. و لقد ظلت النقابة في يد أطراف فاعلة داخل أجهزة الدولة يتم من خلالها الضغط و تحديد و فرض الخيارات الاجتماعية و الاقتصادية و تصفية الحسابات العصبية [8]. و ما تزال العلاقات المهنية الجزائرية متقوقعة داخل أطر نظرية قديمة تمّ تجاوزها في الكثير من البلدان نحو الاتجاه الوظيفي التكاملي بعيدا عن المنطق الصراعي و استعراض العضلات [9]، حيث

---

(1) KADRI (A.), "Production de compétence et organisation du travail", Colloque international sur la formation et Développement des compétence et performance des PME. CREAD, Alger, mai 2006, p.15.

(2) MERCURE (D.), Op.cit, p.p.(50-59).

(3) بوبكر بوخريص، المرجع السابق، ص.ص.(217 -218).

(4) ELKENZ (A.), "Enquête socioprofessionnelle au complexe sidérurgique d'El-Hadjar", Alger, Cahier CREAD, 1985.

(5) HADJ-MOURI (M.), Op.cit, p.163.

(6) يوسف سعدون، "إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993)، مجلة التواصل، عدد 06 جوان 2006، الجزائر، ص.130.

(7) عبد الناصر جابي، "مساهمة في سوسيولوجيا النخبة النقابية الجزائرية"، مجلة نقد، عدد 6، 1994، الجزائر، ص.19.

(8) يوسف سعدون، المرجع السابق، ص.132.

(9) مراد زعيمي و آخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص.102.

يتقدم ممثلو العمال بالمقترحات و تعرض الإدارة الإمكانات المتوفرة للمؤسسة و في إطار التشاور و اللقاءات الثنائية تتم المصادقة على المطالب العقلانية، فالنقابة تكاد تندمج مع الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة و مواجهة منافسة السوق [1]. و هذا معمول به في المؤسسة الحالية مقر الدراسة الميدانية.

5- المحددات الثقافية للتنظيم في المؤسسة الجزائرية:

تعرف المؤسسة الجزائرية هوة عميقة بين العناصر الثقافية المحددة للسياق الاجتماعي و المميزة لليد العاملة المحلية و بين طرق التسيير و التنظيم. إن هذه القطيعة التي يرجعها البعض إلى تأثير الفترة الاستعمارية و يرجعها البعض الآخر إلى الأطروحات النظرية التنظيمية المطبقة خلال فترة سابقة [2]. فالعامل الجزائري المتميّز بالحس التضامني يشعر بالاغتراب في المؤسسات الكبيرة، و هو عاجز على الاندماج في أهداف نسقها التنظيمي [3]. و تؤكد دراسة "**دانيال ماركير**" "**Daniel.M**" على أن القيادة هي المفتاح الأساسي في العملية التسييرية للمؤسسة الجزائرية حيث يتلبس مسؤول العمل بالقائد التقليدي في المخيال العمالي فهو ليس مجرد ناقل للقرارات الإدارية بل ينتظر منه أن يوفر الحماية لأفراده، و أن يكون عارفا بمجال تخصصه و بإمكانيات أفراده و عادلا و نزيها و حازما و مستمعا جيدا [4].

المبحث الثاني: المراحل التاريخية لتطور المؤسسة الجزائرية

لفهم وضعية المؤسسة الجزائرية، و ما آلت إليه، يجب العودة إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة و الظروف التاريخية التي كانت سائدة آنذاك، و السياسة التنموية التي تبنتها الجزائر في مراحل تطور المؤسسة الجزائرية، و هذا يعني تحليل وضعية الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال لإبراز التناقضات التنظيمية في كل المراحل التي تفسر بطريقة ضمنية السلوك التنظيمي للعمال و موقفهم تجاه هذه العملية التنموية. حيث أكد مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، إذ كانت تدخلات الدولة غير محددة. و كان الوضع الاقتصادي المتأزم وليد الرحيل الجماعي لأغلبية مالكي المصانع و الوحدات الصناعية الصغيرة، مما ترتب عليه تعطل معظم الوحدات الإنتاجية و تداركا للوضع، أصدرت السلطة السياسية قانون التسيير الذاتي 1963، و الذي يقتضي بموجبه حماية حقوق العمال في تسيير الوحدات و المؤسسات التي لها طابع صناعي، أو تجاري أو حرفي أو مالي، و التي بقيت كملكية شاغرة، أو أن نشاطها قد توقف أو أنها مستغلة استغلالا غير سليم [5].

---

(1) SHIMIZU (K.), Op.cit, p.34.
(2) MERCURE (D.), Op.cit, p.139.
(3) Ibid, p.140.
(4) Ibid, p.142.
(5) عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.ص.(10-11).

I- معالم نظام التسيير الذاتي الصناعي:

و هو يعرف في ضوء التجربة الجزائرية بأنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها، حيث يقوم على مبادئ رئيسية و هي: تحقيق الاستقلال الاقتصادي و الإداري للوحدات الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها ذاتيا وفق القوانين المسطرة، و توزيع الأرباح المحققة فيما بينهم بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة [1]، فقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات التالية: الجمعية العامة للعمال الدائمين، مجلس العمال، لجنة التسيير، و المدير الذي يحدد المرسوم بأنه الدولة داخل المؤسسة، فهو يؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني، و يقوم بوظيفة التسيير اليومي و يطبق قرارات لجنة التسيير و مجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة، و يتعيّن من طرف الوزير المكلّف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي. فقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي، باعتباره تنظيما اجتماعيا و اقتصاديا العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية. فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير الذاتي قد منحت العمال حق ممارسة السلطة و حرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع المجلس لسلطة مركزية و ضعت حدود فاصلة لمنع ممارسة هذه الحقوق. و لقد أدى تعدد هيئات التسيير الذاتي الصناعي إلى انقسام المؤسسة إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة حيث نتج عن ذلك تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة، و بقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي [2].

II- الشركات الوطنية:

لعلى من أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس شركات وطنية تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا هي بسبب العراقيل التي واجهتها، و التي من بينها: أن الفترة الممتدة ما بين 1965– 1971 شهدت تدهور الوضعية الفعلية للتسيير الذاتي، حيث فرض إعادة تنظيم هذه المؤسسات خلال جدول أعمال اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في فترة (14-15) جوان 1965 [3]. و قد تم تحديد فكرة تصفية القطاع المسير ذاتيا قبل انقلاب 19 جوان 1965، و وضع أفكار جديدة حيز التنفيذ تضمنت القيام لحركة التأميم التي شملت أكبر المؤسسات الأجنبية الإنتاجية من عام 1966، حيث قدر عددها وفقا لقرار رقم 48 يونيو 1967 بحوالي 12 شركة، أهمها شركة النفط الأمريكية "كونوكو فيليبس" للبترول [4].

---

(1) يوسف بن سعدون، المرجع السابق، ص.6.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(7-8).

(3) عبد اللطيف بن أشنهو، المرجع السابق، ص.7.

(4) يوسف بن سعدون، المرجع السابق، ص.10.

و لقد كشفت الحقائق التاريخية أن هذه القرارات الجديدة قوبلت بانتقادات شديدة من طرف الأمين العام للنقابة، إذ شكلت فيما بعد حركة احتجاج واسعة قام بها المسيرون داخل القطاع العمومي بين عامي (1966-1967) عبروا من خلالها على أن نظام الشركات الوطنية يشكل إنكار لتوجهاتهم الاشتراكية [1]. و كان رد فعله بتزايد حدة الاحتجاجات من طرف الطبقة العاملة اتجاه النقابة المركزية، و التي لم ترى مانعا في توسيع حركة القطاع العمومي [2]. و لقد سمح المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) إلى إعادة النظر في العلاقات الصناعية، و التي تقوم أساسا على فكرة المشاركة في إطار مؤسسات وطنية و التي تسير بمركزية الدولة. و هذه الأسس قد وضعت ضمن مشروع المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، و هو بمثابة انطلاقة نحو التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية [3].

III- معالم نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

إن مضمون نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان حيز التنفيذ منذ عام 1971، و قد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي، على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي الاقتصادي التابع للدولة، كما أنه يهدف إلى السعي نحو تجاوز الطابع لمفهوم الاشتراكية حتى تصبح أكثر فعالية في المستقبل و هي بمثابة أسلوب ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية و الاقتصادية داخل المؤسسة. و أيضا إنه يسعى إلى تحويل العامل بصفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج و مسير في نفس الوقت [4]. و تتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات التالية: مجلس العمال، مجلس المديرية، اللجان الدائمة، و المجلس النقابي، و الحزب الحاكم. و لقد كشفت الحقائق أن مفهوم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في ظل التسيير الاشتراكي قد ساده كثير من الغموض من الناحية الإجرائية، و ذلك بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة كتعيين المدراء و الإطارات العليا، و مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية مما أدى إلى ظهور استياء عميق لدا جماعات العمل، و انتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات "الرشوة المحسوبية" [5]، حيث إن المؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت الوزارة المختصة التابعة لها [6].

---

(1) نفس المرجع، ص.11.

(2) نفس المرجع، ص.12.

(3) عبد اللطيف بن أشنهو، المرجع السابق، ص.83.

(4) نفس المرجع، ص.99.

(5) نفس المرجع، ص.281.

(6) نفس المرجع، ص.281.

VI- مسار الخوصصة في الجزائر:

عملت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة بإعادة هيكلة اقتصادها، فبادرت بتمويل الاستثمارات التي حملها المخطط الثلاثي الأول لسنة 1967 لأجل العمل على بناء اقتصاد قوي للخروج من دائرة التخلف و التبعية [1]. فكان التخطيط عاملا أساسيا لتحقيق الإستراتيجية و الترقية السوسيو- ثقافية و التطوير الاقتصادي للبلاد [2]. إن مرحلة المخططات أدت إلى تحديد إستراتيجية اقتصادية على المدى البعيد متمركزة على المحروقات، إعادة تنظيم الاقتصاد على شكل مؤسسات وطنية و على احتكار الدولة لمعظم النشاطات الاقتصادية [3]، مما أدى إلى تهميش الخواص و التقليل من دورهم داخل المجتمع [4]. إذ انتهجت الجزائر نموذجا اشتراكيا للتصنيع المركز على الصناعات الثقيلة القائم على مبدأ التخطيط المركزي إلا أنه في بداية الثمانينات أظهر عجزه في تحقيق التنمية الشاملة. و عليه نحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى أهم الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسات العمومية الجزائرية.

VI-1- الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و برنامج التعديل الهيكلي:

VI-1-1- فشل القطاع العمومي:

إن معظم الدول النامية تتعرض إلى ضغوطات خارجية لأهداف سياسية، « فالدولة تعمل على إنشاء المؤسسات العمومية مهمتها الأولى هي القضاء على اللامساواة » [5]. فقد استعملت المؤسسة العمومية لتحقيق أغراض سياسية إيديولوجية أكثر منها اقتصادية، فكان نتيجة ذلك أنها عرفت صعوبات بعد انخفاض سعر البترول بحيث وصل سنة 1986 سعر البرميل الواحد 12 دولارا [6]، فأصبحت الخزينة العمومية لا تقوم بتغطية عجزها، و بالتالي تبيّن للكل أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي.

VI-1-2- الإصلاحات الاقتصادية:

مرت المؤسسات العمومية بمراحل تطورية ابتداءا من مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات، ثم مرحلة الشركات الوطنية، بعدها مرحلة التسيير الاشتراكي و أخيرا الإصلاحات الاقتصادية في بداية الثمانينات مع المخطط الخماسي الأول الذي فتح المجال أمام القطاع الخاص الوطني و المستثمر الأجنبي [7]. و يعتبر الإصلاح كعامل الترابط "تخطيط الاقتصاد لسير السوق" حيث كان مسير في بداية 1980 بإعادة

---

(1) أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص.22.

(2) OURABAH (M.), Les transformations économiques de l'Algérie, Ed ENAP, Alger, 1982, p.78.

(3) أحمد هني، المرجع السابق، ص.25.

(4) علي الكنز، حول الأزمة، 5 دراسات حول الجزائر و العالم العربي، دار بوشنان للنشر، الجزائر، 1990، ص.71.

(5) HAFSI (T.), L'Entreprise publique et politique industrielle, Ed Mcgraw-Hill, Paris, 1984, p.15.

(6) علي الكنز، المرجع السابق، ص.72.

(7) BENACHENHOU (M.), « La restructuration industrielle modalités et implications », Economie, document N° 17, édité par L'Agence Algérie, septembre , 1994, p. 19.

الهيكلة التي لم تقاد بطريقة شاملة إلى الركائز الثلاث: القانون، المؤسسة و الاقتصاد. فهي تعرض على أساس كونها إجابة على الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية التي تمر بها البلاد لذلك تهدف إلى وضع مكان لآليات السوق [1]. إذ شملت الإصلاحات الاقتصادية المراحل التنظيمية التالية:

أولا – إعادة الهيكلة و أهدافها:

قامت الدولة سنة 1982 بإعادة هيكلة أولى للمؤسسات العمومية [2]. إذ تهدف إعادة الهيكلة إلى تفكيك الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم، التخلص من نموذج التنمية الممركز لمرحلة السبعينات [3]، التركيز على مبدأ التخصيص و تقسيم العمل، تحقيق التوازن الجهوي في توزيع الأنشطة، العمل على رفع المردودية المالية، تقليص من التدخل في الشؤون الداخلية للمؤسسة [4]، الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية، رفع الإنتاج الوطني كما و نوعا، و تشجيع اللامركزية [5]. فالهدف الأسمى لإعادة الهيكلة هو مراجعة الميكانيزمات للتسيير الاقتصادي، الفعالية و الجودة [6]. و بهذا أصبحت هناك أشكال من المؤسسات، و من التسيير أكثر غموضا في كل القطاعات خاصة بعد إعادة الهيكلة [7]. و قد عملت الجزائر على القضاء على المشاكل المعرقلة للتسيير الحسن غير أن المبادئ الأساسية للبيروقراطية العلمية كما يراها "**ماكس فيبر**" كطريقة تنظيم فعالة [8]، لا يتّم احترامها في الأنظمة، و نشأ عنها عيوب البيروقراطية. و أيضا بسبب انخفاض أسعار البترول بشكل مفاجئ بداية من أواخر 1979، تمّ اتخاذ مجموعة من الإجراءات ضمن المخطط الخماسي (1980–1984) من أهمها مشروع إعادة هيكلة المؤسسات، بهدف التخلص من المركزية و البيروقراطية، و تحسين الفاعلية الاقتصادية [9].

أ– أشكال إعادة الهيكلة:

و يمكن تمييز هذا التحول في نوعين من أشكال إعادة الهيكلة العضوية و المالية، كما يلي [10]:

– **إعادة الهيكلة العضوية:** إن تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم بتسيير مركزي مسألة ذات صعوبة

---

(1) BOUYACOUB (A.), « L'entreprise publique et l'économie de Marché (1988-1993) », Les cahiers du CREAD, N° 39, Alger, 1ére trimestre 1997, p.p.(25-26).

(2) BENISSAD (H.), Algérie: restructuration et réforme économique (1979-1993), OPU, Alger, 1994, p.40 .

(3) سعيد أوكيل و آخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، مارس 1994، ص.ص.(40-50).

(4) BENISSAD (H.), Algérie: restructuration et reformes économiques (1979-1993) , 0p.cit, p.p.(40-41).

(5) BRAHIMI (A.), L'économie algérienne, OPU, 1991, p. 285.

(6) Revue Algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, volume XXI – n ^{0} 2, OPU, Alger, juin 1984, p.p.(305-307).

(7) GHEZALI (M.), « L'évolution l'entreprise publique et de la planification en Algérie », RASJEP, n° 4, Décembre 1989, p.743.

(8) WEBER (M.) et EDGAR (M.), La bureaucratie, Ed UGE, Paris, 1975, p.15.

(9) محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و السياسية، مطبعة دحلب، الجزائر، 1993، ص.47.

(10) نفس المرجع، ص.ص.(48-49).

حتمية في تسيير هذه المؤسسات مما استدعى إلى إعادة هيكلتها و تحويلها إلى مجموعة مؤسسات صغيرة، أو متوسطة لتسهيل التحكم و التسيير فيها، مع مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة المهيكلة.

- **إعادة الهيكلة المالية:** و هي مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة و المؤسسة لتجسيد استقلالها المالي، و بالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة، و تتحول إلى وحدة اقتصادية مستقلة ماليا.

ب- نتائج إعادة الهيكلة: تمّ تقييم هذه النتائج من الناحيتين الاجتماعية و الاقتصادية، كما يلي [1]:

- **من الناحية الاجتماعية:** التأثير الإيجابي المتمثل في تجسيد فكرة التوازن الجهوي، فك العزلة عن العديد من المناطق، توفير فرص العمل، عدم تحقيق تحسين المردودية و الربح، ضعف التسيير لغياب الإطارات المسيرة المؤهلة، تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة، و الإضرابات حيث في سنة 1981 تمّ تسجيل 819 إضراب، و سنة 1982 تسجيل 855 إضراب، و سنة 1983 حوالي 688 إضراب ... .

- **من الناحية الاقتصادية:** انخفاض و تباطؤ نسب التشغيل داخل القطاع الصناعي مقارنة بارتفاعها في قطاع الإدارة، و من ثم نقص الإطارات التقنية المتخصصة، هذا بدوره أدى إلى ضعف المردودية الإنتاجية في المقابل ضخامة الجهاز الإداري لعدم قدرته على التحكم في التسيير و اتخاذ القرار.

ثانيا - استقلالية المؤسسات:

و تعني استقلالية و مسئولية القرار [2]. ففي بداية سنة 1988 عمدت الجزائر في إطار تطبيق سياسة إصلاحية جديدة تمثلت في استقلالية المؤسسات العمومية التي ينتظر منها التركيز على نوعية المنتوج و تطبيق أسعاره الحقيقية و القضاء على شبكة الوسطاء الذين يعاني المستهلك من تصرفاتهم، بتوضيح مسؤولية كل من المدير و العمال بفتح المجال ليساهموا في التسيير [3]. إذ تمّ وضع توصية مدرجة في الاستقلالية تهدف إلى عدم إقامة عمليات تجارية تمّس برأس مال المؤسسة و الاهتمام بتعديلات مالية، إدارية و اجتماعية [4]. فقد منحت للمؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها، في إطار أسلوب تنظيمي قائم على اللامركزية الإدارية [5]، حيث يطبّق عليها القانون التجاري.

- **نتائج استقلالية المؤسسات:**

لقد تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990 من مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام

---

(1) نفس المرجع، ص.ص. (49-50).

(2) ناصر عدون دادي، المرجع السابق، ص.18.

(3) دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، وحدة الوثائق و المطبوعات، العدد 148، سبتمبر 1987، ص.ص.(8-10).

(4) Gestion et Entreprise, L'INPED, n° 5, Boumerdès-Alger, Octobre 1998, p.p.(30-31).

(5) يوسف بن سعدون، المرجع السابق، ص.ص.(31-33).

الاستقلالية، و كان ذلك في إطار المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لنظام الاستقلالية التي انطلقت مع بداية سنة 1989، و قد لوحظ أن معظم المؤسسات التي تحولت إلى نظام الاستقلالية كانت تفتقد إلى الشروط و الإجراءات اللازمة التي تؤهلها لمثل هذه النقلة النوعية كالوضعية السيئة التي تعيشها تلك المؤسسات لقدم و إهتلاك الآلات، و المعدات، نقص عملية الصيانة التي أدت بدورها إلى ارتفاع الأعطال بحيث شملت 90 % من مؤسسات القطاع الصناعي العمومي. و قد أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية المستقلة إلى لجوئها إلى المؤسسات المالية قصد طلب القروض بحيث بلغ عددها 66.5 % خلال الثلاثي الأول من سنة 1989 ليرتفع إلى 80.9 % خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة [1]. إذ أن كل من مشروعي إعادة الهيكلة و الاستقلالية فشلا في تحقيق المردودية و النتائج المالية المسطرة، حيث أنهما كانتا بمثابة مرحلة تمهيدية للدخول في المرحلة الأخيرة، و هي الخوصصة و الاستثمار بأشكاله.

ثالثا – الخوصصة و تطور القطاع الخاص:

إن المؤسسات العمومية مستقلة في تطبيق استراتيجيات التسيير منذ إصلاحات 1988 التي "تعممّت في 1995 مع قانون الملكيات المتحركة للدولة و أعيد تنظيم المؤسسات على شكل شركات صناعية و مالية بتطبيق القواعد الجديدة" [2]. و هكذا فإن "تشخيص أية مؤسسة عمومية وطنية هو في الأساس ضروري من أجل الحسم في قرار غلق المؤسسة، تقويمها، بيع جزء من أصولها، بيع المؤسسة بأكملها" [3]. و لقد تمّ طرح مشروع الخوصصة بالنسبة للعديد من الدول كالجزائر التي قبل الشروع فيها قامت السلطة السياسية باتخاذ مجموعة من التعديلات على المستوى القانوني بإعطاء للقطاع الخاص حرية أكثر نظرا لنوعية السياسة الاقتصادية مقارنة بالمراحل الأخرى. لذلك سنتطرق إلى أهم المراحل التي عرفها القطاع الخاص من خلال عرضنا للمواثيق، قوانين الاستثمار و وصولا إلى الخوصصة و دوافعها.

أ- تطور مكانة و قوانين القطاع الخاص الوطني:

إن دراسة تطور القطاع الخاص من خلال قوانين الاستثمار التي مر بها الرأسمال الخاص الجزائري، يدعونا إلى دراسة مكانته من خلال مختلف المواثيق التي تشكل المذهب الاقتصادي الوطني، و نؤكد أن كل ميثاق إنما هو صورة للظروف الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية التي انبثق عنها ما تجعل المواثيق تختلف. إذ وجه **ميثاق طرابلس 1962** خطابا قاسيا إلى القطاع الخاص، من خلال عدائه للبورجوازية الوطنية، لكن نظرا للظروف الناتجة عن الاستقلال، فإن الميثاق أثار مشاركة القطاع

---

(1) نفس المرجع، ص.ص.(33-35).

(2) BOUZIDI (A.), Les années 90 de l'économie algérienne, Ed ENAG, Alger, 1999, p.75.

(3) HAMDI (K.), Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Ed. Rissala, Alger, 1995, p.08.

الخاص الأجنبي من خلال القانون الأول للاستثمار في جويلية 1963 لتشجيع سلطة البلاد له، و ما يستخلص من هذا الميثاق أن القطاع الخاص الوطني الصناعي كان مهمشا لم يعط له الصفة الشرعية إلا النشاطات الحرفية. و بعده أتى ميثاق الجزائر 1964 بصياغة تمثل اتجاها عدائيا للملكية الخاصة لطبيعة الحكم الثوري التي تعمل للدفاع عن مصالح الفئات الكادحة، و لكنه لم ينف مشاركة الرأسمال الخاص في التنمية الشاملة، و بذلك يقرر إدماج رأس المال الخاص الوطني أو الأجنبي في شركات ذات الاقتصاد المشترك. ثم جاء الميثاق الوطني 1976 تمّ فيه إقرار دور القطاع الخاص في بناء الاقتصاد الوطني، و أعطى شرعية للملكية الخاصة بحيث جاء فيه « ... و أن تدمج الملكية الخاصة في مسار التنمية ... » [1]، و ذلك في مجال النشاطات المحدودة مكملة للقطاع العمومي. و يحدد الميثاق الوطني 1986 بوضوح دور القطاع الخاص، و يقرر دمجه في المخططات الإنمائية. و نجد من ضمن ما جاء فيه « تحديد أفاق المستثمرين الخواص و إعطائهم الضمانات المناسبة في إطار القانون، و تشجيع كل المبادرات المفيدة لخدمة التنمية الوطنية، و يجب إدماج تنمية القطاع الخاص الوطني و تسييره في إطار مخطط التنمية » [2]. فالمتتبع لهذه المراسيم عبر فترات مختلفة من تاريخ الجزائر، فإنه سيلاحظ تباين في مواقفها اتجاه القطاع الخاص، إذ القانون الأول للاستثمار لم يهتم بهذا القطاع إذ بقي بعيدا عن منافسة القطاع العمومي، "فأصبح مهمشا لكون دوره ثانويا. كما أنه اهتم بالصناعات الصغيرة و المتوسطة" [3]. و يعتبر حديث النشأة لأن "فكرة الاستثمار الخاص في القطاع الصناعي لم تظهر إلا مع نهاية الستينات حيث كان ينتج بضائع توجه إلى المؤسسات العمومية و ليس إلى السوق" [4]. أما القانون الثاني للاستثمار 1966 فقد أعطى دفعا أكبر للقطاع الخاص. بينما القانون الثالث 1982 للاستثمار، يحدد الإطار الشرعي لمشاركة المتعاملين الخواص في النشاطات الاقتصادية، لقد كان هذا القانون خطوة هامة باعتبار القطاع الخاص مكملا للقطاع العمومي، و ذلك في مشاركته في توسيع القدرات الإنتاجية الوطنية، خلق الوظائف، المشاركة في أنشطة التحويل و المساهمة في تحقيق سياسة التنمية الجهوية، و يعد مصدرا هاما للموارد المالية سواء عن طريق الودائع المصرفية أو مساهمته الجبائية [5]. و لم يتوقف الأمر عند هذا القانون فحسب، فقد استمرت السلطات في بناء الهياكل الخاصة بالانتقال إلى

---

(1) جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976، ص.40.

(2) جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1986، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر،1986، ص.146.

(3) LIABES (D.), Capital privé et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982, CREAD, 1984, p.67.

(4) PENEFF (J.), « Les industriels Algériens », Centre de recherche d'étude sur les sociétés méditerranéens, Ed CNRS, Paris, 1981, p.8.

(5) المركز الوطني للدراسات و التحاليل الخاصة في الجزائر، « الصناعة الخاصة في الجزائر »، مجلة التخطيط، العدد 02، جوان 1985، ص.ص.(117-124).

و يتجسد اقتصاد السوق، و يتجسد ذلك من خلال القانون الرابع للاستثمار المكمل **للقانون رقم 88 - 25** لـ 12 جويلية 1988، بحيث عمل على إلغاء نصوص قوانين الاستثمار السابقة خاصة التي تحمل المضايقات المفروضة على القطاع الخاص الوطني، ثم جاء القانون الخامس للاستثمار، و هو متعلق **بالمرسوم التشريعي رقم 93-12** في أكتوبر 1993، أين يحدد كل القوانين من أجل إكمال ميكانزمات اقتصاد السوق بدون تفريق بين القطاع العمومي/الخاص **(الوطني و الأجنبي)** [1]، إذن تمكن القطاع الخاص أن يكسب قاعدة قانونية قوية خاصة أثناء تطبيق الخوصصة **(مرسوم 95 – 22)**.

ب- المرحلة الانتقالية و دوافع الخوصصة في الجزائر:

* **المرحلة الانتقالية:** شرعت الدولة الجزائرية بالتمهيد في التوغل في أبجديات الاقتصاد العالمي المتبني على آليات اقتصاد السوق الذي يستوجب الخوصصة. و يعتبر الممثلون الاقتصاديون الأساس في التفاهم و التشاور حول مضمون الانتقالية، أي الأشياء الواجب تغييرها من أجل نجاح هذه العملية. و يوجد ثلاثة عوامل أساسية في عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق، فالعامل الأول يتمثل في ضرورة استقرار الاقتصاد (من 3 إلى 5 سنوات)، هذا بالقضاء على السيولة الفائضة " La sur liquidité "، المراقبة المالية لنسبة الفوائد و التخفيض من المديونية أو على الأقل مواصلة دفعها. و العامل الثاني يتجسد في تحرير الاقتصاد من 2 إلى 5 سنوات كتحرير الأسعار و المنافسة المحلية و الأجنبية. أما العامل الثالث يشمل الاهتمام الضروري بالوقت في عملية الخوصصة، و أخذه بعين الاعتبار من أولويات مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق (من 10 إلى 20 سنة). و هناك **ثلاث طرق للخوصصة** هي [2]:

- **الخوصصة الإرادية:** هي بيع المؤسسات للعمال بأرخص الأثمان من طرف المالكين (الدولة).
- **الخوصصة من الأعلى أو الخوصصة الكبرى:** هي تحويل كامل أو جزئي لأسهم الشركات الكبرى القديمة إلى مؤسسات، كانت بدورها قد حولت أسهمها إلى خواص أي هي طريقة للمتاجرة.
- **الخوصصة من الأسفل:** هي خلق نسيج من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء ببيع أو تسيير المؤسسات القديمة و القليلة عن طريق المزاد العلني أو عن طريق خلق مؤسسات ابتداءا من لاشيء.

فنجاح مخطط اقتصاد السوق يقف على المعرفة الجيدة للخيارات الاقتصادية، و بالتالي نخلص إلى أن المعطيات السوسيو-ثقافية الأصلية، و تفهم الشعوب للتأثيرات على المدى الطويل لمختلف أساليب الحكم هما العاملان الأساسيان لعرقلة عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق. و مما سبق نبيّن ثلاث مقاربات للمرحلة الانتقالية، و هي: **أولا** لدينا المقاربة العلمية الوراثية، و ترى أن الاقتصاد الاشتراكي كان اقتصادا مجمدا، لا يسير وفق متطلبات الاقتصاد العالمي المبني على الحرية في الملكية و التصرف في

---

(1) DERRAS (O.), « Place du secteur privé industriel national dans l'économie Algérienne », in Insaniyat, n° 1, C.N.C, Alger, 1997, p.p.(168-169) .

(2) HOLKBLAT (N.), « La privatisation en Europe de l'est : Problèmes, Situation et Méthodes », Document de travail, N° 07, 1993, CNRS, Paris, p.p.(28-29).

رؤوس الأموال، حيث نتج عن الآليات الاقتصادية القديمة المسيرة لهذا النظام الاشتراكي سوء التخطيط و التوظيف غير العقلاني للموارد البشرية. كما ترى هذه المقاربة أنّ الانتقال إلى مرحلة تسييرية أخرى (اقتصاد السوق) يتطلب من الهيئات الرسمية و حتى الأفراد تغيير تصرفاتهم و سلوكاتهم المهنية داخل المؤسسات. و **ثانيا** نجد المقاربة التطورية التي ترتكز عكس السابقة على "حركية النظام الرأسمالي التي تتطلب من الرأسمالية إدارة المنظمات و المؤسسات الموجودة" (1)، و بالتالي فإنه: " قبل التحليل في ماهية المنظمات التي تستخدمها جماعة عمالية ما، يجب أولا و قبل كل شيء خلق الإطار التنظيمي الذي يسمح بإنتاج هيئة قوية من خلال تحديد أحسن المقاولين العمال" (2). و **ثالثا** نجد المقاربة العقلانية التي تقتضي تحديد الهدف المنشود، و تحديد الهيئات التي تسير اقتصاد السوق، و كذا الأساليب الخاصة بالتوظيف العقلاني و المحدد للعمال، و بالتالي فإنها تعتمد على الاقتصاد المخطط المبني على قواعد أساسية للاقتصاد الوطني. و من خلال تقييم المقاربات نجد أن الأسس التي ترتكز عليها المقاربة الأولى ترشحها إلى الانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى ما بعده مع التأكيد على أهمية التغيير في التصرفات التي تشغل مكانا هاما في علم الوراثة. لكنها لم تعط المؤشرات الحقيقية حول طريقة التغير في التصرفات. أما المقاربة الثانية تظهر أكثر تلاؤما بالنسبة للدول التي لا تزال ذاكرة الرأسمالية حاضرة فيها. و لكن في الدول التي سيرت بالنمط الاشتراكي، و بسبب غياب المخططات عند عملية الانتقال إلى الاقتصاد الحر، تبرز المافيا السياسية و الاقتصادية التي تظهر في شكل مقرات اقتصادية لا علاقة لها بالاقتصاد الحر. و في المقاربة الثالثة المشكل هو أن اقتصاد السوق ليس نتاج تعريف أولى و لكنه نتاج تطور تاريخي متشعب، فأين نجد العقلانية المسيرة للمهام؟، تستحق هذه المقاربة ذات غاية معينة تثبيت عملية الانتقال إلى الخوصصة و البحث في العلاقة بين التنظيم المحكم لعملية التحويل إلى اقتصاد السوق، و البحث في الإرادة السياسية المعتمدة في هذا الاتجاه لتقليل من أسباب الفشل، خاصة و أنها تعمل داخل فضاء رأسمالي مبني على المنافسة أين يسيطر و يهيمن الرأسماليون على رأس المال" (3).

*** عوامل الدفع إلى الخوصصة في الجزائر:**

- الدوافع الاقتصادية، المالية، السياسية و القانونية للخوصصة:

يمكن تفسير حركة الخوصصة في الجزائر بعوامل اقتصادية، مالية، قانونية و سياسية، و عدم وجود المتاحات المالية لذلك" تسعى إلى معالجة عجز ماليتها العمومية دون رفع حجم مديونيتها" (4).

---

(1) SAMSON (I.), « La transition au marché des économies post-socialistes », in : Dix Grands Problèmes Economiques Contemporains, Document économique, N°1, CNRS, Paris, 1990, p.p.(51–52).
(2) PELIKAN (P.), « The dynamies of Economie Systems or how to transform a failed socialist economy », in: Evolutionary Economies, Document économique, n° 2 , CNRS, Paris, 1992, p.15.
(3) SAMSON (I.), Op.cit, p.52.
(4) BOUSSOUMAH (M.), Les privatisations en question, Ed Economica, Paris, 1994, p.13.

حيث نجد "من الدوافع الاقتصادية الداعية لعملية الخوصصة، السعي لرفع الكفاءة الاقتصادية و الفعالية، تقديم سلع و خدمات بأسعار قادرة على منافسة الأسعار الدولية" [1]. أما "دوافعها المالية هي تقليص عجز ميزانية الدولة" [2]، و معالجة العجز المالي، فالجدال القائم حولها هو جدال سياسي [3]، لكونها "تعني الديمقراطية في مجال التخطيط، الإنتاج، توزيع الثروة، الاستهلاك و حق التملك" [4]، و أما من "الجانب القانوني فإن الدافع هو إعادة النظر في التشريع و تكييفه مع متطلبات اقتصاد السوق" [5].

- **العوامل الداخلية:** العامل الأول هو الخلل في تسيير الاقتصاد لإفلاس القطع العمومي و عدم فعالية المؤسسات العمومية التي لم تعد الدولة قادرة على أن تقدم لها إعانات لإنقاذها [6]، أما العامل الثاني هو الخلل في تسيير التوازن الخارجي التجاري و التكنولوجي للتبعية إلى الخارج، الاعتماد على الوسائل التقليدية في الإنتاج، نمو غير متوازن بين القطاعات الاقتصادية" [7]. و العامل الثالث هو الخلل في إستراتيجية التنمية لسوء الاستغلال لمختلف الموارد و تهميش القطاع الخاص.

- **العوامل الخارجية:** تعود **أولا** إلى ظهور نظام دولي جديد و تقوده قوى رأسمالية تتبنى المنافسة و اقتصاد السوق، التراجع الكبير لأكبر البنوك التجارية الخارجية في تمويل استثمارات الدول النامية، بتأثيره على مداخيل ميزانية الدولة بالانخفاض، و **ثانيا** إلى نجاح الإيديولوجيات الليبرالية في ظلها يقتصر دور الدولة على اقتطاع الضريبة لضمان تقديم الخدمات العامة و ابتعادها عن النشاط الاقتصادي لصالح القطاع الخاص، حيث أن إخفاق أسلوب التسيير الاشتراكي ساهم في نجاح المعسكر الرأسمالي بطريقة غير مباشرة من خلال المؤسسات المالية الدولية. و **ثالثا** ترجع إلى موقف المؤسسات المالية الدولية بتأكيدها عقد اتفاقية القرض في أكتوبر 1991، مع الالتزام بفتح المجال الواسع لإمكانية الخوصصة [8]. و من هذا المنطلق يمكننا القول أن هذه المنظمات أصبحت تشكل أداة ضغط خارجي لتطبيق سياسات الإصلاح من قبل الدول التي تعاني الاستدانة الخارجية، بسبب نمط التسيير الذي سلكته هذه الأخيرة [9].

---

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص.24.

(2) ضياء مجيد الموسوي، المرجع السابق، ص.60.

(3) مجلة المجال، « تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص »، العدد 271، أكتوبر/نوفمبر 1993، ص.22.

(4) عبد الله بدعيدة، الخوصصة و إعادة الهيكلة، "ندوة مقدمة في إطار ندوة الخميس الاقتصادي"، معهد العلوم الاقتصادية الخروبة، جامعة الجزائر، 95/94، ص.07.

(5) ستيف هانكي، المرجع السابق، ص.101.

(6) BENISSAD (H.), Algérie: restructuration et réforme économique (1979-1993), Op.Cit, p.176.

(7) طاهر حسين، "اقتصاديات البلدان العربية في مواجهة التدويل و العولمة "، ندوة حول الإصلاحات الاقتصادية و سياسات الخوصصة في البلدان العربية، في الأوراسي، المركز الوطني للدراسات و التحاليل الخاصة بالتخطيط (CENEAP)، الجزائر، 28-1997/04/30، ص.04.

(8) BENISSAD (H.), Algérie: restructuration et réforme économique (1979-1993), Op.cit, p.p.(174-175).

(9) MORIN (J.M.), Précis de sociologie, Editions Nathan, Paris, 1996, p.56.

و رابعا ترجع إلى مشكل المديونية بسبب انهيار سعر البترول بأكثر من ثلثي قيمته (من 30 إلى أقل من 10 دولار للبرميل الواحد) منذ 1986، تقلص حجم العائدات السنوية للدولة من 12.72 مليار دولار إلى أقل من 7.26 مليار دولار أي بنسبة 43 % مما سبب أزمة مالية خانقة انعكست سلبا على التوازن العام لميزان المدفوعات الذي تضاعف عجزه عن تغطية المستحقات للخارج. هذا العجز الذي انتقلت قيمته من 1.67 مليار دولار سنة 1985 إلى 6.18 مليار دولار سنة 1992، دفع بالبلاد إلى اللجوء السنوي المتكرر للاقتراض من الخارج مما أدى إلى تزايد المديونية الخارجية للبلاد. و تعتبر المديونية عبئا ثقيلا على الدول النامية كالجزائر ذات المديونية أزيد من 32 مليار دولار سنة 1998 [1].

ج- تشريعات شروط، أهداف، مشاكل الخوصصة و آثارها و اتجاهاتها و إستراتيجيتها في الجزائر:

* **تشريعات شروط، أهداف الخوصصة:** أمام ضعف القطاع العمومي الوطني، قرّرت السلطات بذلك التوجه إلى خوصصة رأسمال المؤسسات العمومية و ترك المجال للقطاع الخاص لإثبات قدراته و كفاءاته التسييرية و الإنتاجية. فقام المشرع الجزائري بإدخال عدة صيغ و قوانين من أجل تسهيل العملية التسييرية للقطاعين العمومي و الخاص. حيث حددت الدولة الأساليب التي تتم بها خوصصة المؤسسات باستعمال أربع خيارات تتمثل في البيع عن طريق السوق المالي، عرض علني بسعر ثابت، المزايدة و أخيرا عقد راضي. إذ أنجزت الجزائر برنامجا واسعا لتصحيح الهياكل الاقتصادية "يتمحور حول أهداف ترمي إلى استعادة التوازن المالي، تحرير الاقتصاد و تشجيع المبادرة الخاصة في إطار تنافسي نزيه برفع القيود على التجارة الخارجية و منظومة الأسعار و إصلاح النظام الجبائي" [2]. و نجاح عمليّة الخوصصة يتطلب توفير شروط أساسية من بينها: الابتعاد عن أساليب التسيير الإداري المعمول به سابقا، تخلّي الدولة عن دورها الإنتاجي لصالح المتعاملين الخواص الأكفّاء لتحقيق الفعالية الاقتصادية، وجوب الدولة أن تأخذ على عاتقها دورها كضابط للاقتصاد و كمنظم له. و من الناحية القانونية وفق *المادة* 42 « يتعين على المجلس، قبل الشروع في أية عملية تحويل الملكية، أن يكلف مهنيين معتمدين بإعداد تقرير عن مراقبة الحسابات يؤكد الأرقام المضمّنة في الوضعية المحاسبية التي شكلت أساس تقييمها، و ذلك بالنسبة لكل مؤسسة عمومية » [3]. و على البنك الوطني الجزائري "قطع أبعد مرحلة في عملية التطهير بين البنوك الجزائرية للدخول في عملية الخوصصة" [4]. و بعد برنامج التصحيح الهيكلي و برنامج

---

(1) Journal El Watan, Dimanche, 29 Mars 1998, Endettement et déstabilisation sociale, l'expérience Algérienne, article écrit par l'enseignant chercheur, HAMOUM D-EDDINE.

(2) مجلة الاقتصاد و الأعمال، " الخصخصة ترياق الأسواق، المؤتمر السنوي الخاص لأسواق رأس المال العربية، عدد خاص، الشركة اللبنانية لتوزيع الصحف و المطبوعات، لبنان، أيار / مايو 1999، ص.60.

(3) الجريدة الرسمية، العدد 48، المرجع السابق، ص.09.

(4) مجلة الاقتصاد و الأعمال، عدد خاص، أيار / مايو 1999، المرجع السابق، ص.85.

الإنعاش الاقتصادي الذي تلاه خلال السنوات (1995-1998)، تعزّزت الوضعية المالية الخارجية للجزائر. فبعد أن تمّ بيع موجودات الشركات المنحلة انجرّ عنها بيع أكثر من 600 مؤسسة عمومية من الحجم المتوسط إلى العمال و سمحت هذه العملية بتأسيس أكثر من 1000 شركة أسهم. أمّا "الشركات العمومية الكبيرة فقد وافقت الحكومة على برنامج خوصصة يغطي 250 مؤسسة و شرع في بيع المرحلة الأولى التي تضمّ 89 شركة" [1]. إن "تحسين المحيط القانوني باختيار وسائل أكثر عقلانية للضبط و التنظيم يطمح إلى هدفين لنجاح برنامج الخوصصة هما تحسين الفعالية الاقتصادية و تغيير نظام تقسيم الدخل، و أكثر تحديدا الدخول في السوق العالمية بالمساهمة بجزء من رأس المال، خلق مناصب شغل" [2] و "توسيع قاعدة الملكية" [3]. و يرمي برنامج الخوصصة إلى "تحقيق هدفين أساسين هما: تمويل الخزينة العامة من جراء بيع المؤسسات العمومية و إبعاد هذه المؤسسات من الخطر المالي بمشاركة القطاع الخاص" [4].

*** مشاكل الخوصصة و آثارها و اتجاهاتها و استراتيجياتها في الجزائر:**

- **مشاكلها:** تتمثل "في عدم الاستقرار السياسي، و عدم الإسراع في حل سياسي شامل يساعد على تقليص سيادة الدولة الوطنية" [5]. و من بين "المشاكل التقنية: تحديد حق الخوصصة، المؤسسات التي سوف تخوصص، تقييم الأصول، و من المتحصل عليها؟، عدم وجود مؤسسات مصرفية ناجحة. إذ اللجوء إلى الخوصصة يعتبر تواصل منطقي للإخفاقات و آخرها الإصلاحات الاقتصادية لـ 1988" [6].

- **آثارها:** إن الآثار الاجتماعية و الاقتصادية للخوصصة في الجزائر تتمثل في:

الآثار الإيجابية: تعتبر الخوصصة "أداة هامة لتحويل النظم السائدة إلى نظم رأسمالية، و تقضي على الاحتكارات بإصدار قوانين كاستحداث الحكومة الجزائرية سهما تملكه، يخول لها حق التدخل و فرض الرقابة على مؤسسة ما" [7]، و آثار أخرى كالمنافسة و اجتذاب الاستثمارات الأجنبية، الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي، توفير الوظائف و زيادة الصادرات للتطور الاجتماعي و لعل أهم الإغراءات التي توفرها برامج الخوصصة للمستثمرين الأجانب تتمثل في "اقتحام أسواق جديدة في البلدان النامية التي تتوفر على اليد العاملة قليلة التكلفة" [8]، و "التقليل من المجازفة عندما يشارك المستثمرون الأجانب مع

---

(1) نفس المرجع، ص.60.

(2) BENACHENHOU (M.), Op.cit, p.23.

(3) الجريدة الرسمية، العدد 48، المرجع السابق، ص.10.

(4) BOUSSOUMAH (M.), Op.cit, p.13.

(5) معمر بوضرسة، "الخوصصة أو نهاية الدولة الوطنية"، جريدة العالم السياسي، نوفمبر 1996، العدد 104، ص.2.

(6) HAMIDI (L.), Revue IDARA, Op.cit, p.189.

(7) ABDELADIM (L.), les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie), les Editions Internationales, Alger, 1998, p.220

(8) مجلة المجال، العدد 271، المرجع السابق، ص.ص.(20-21).

الشركات المخوصصة أو يشترون جزءا من أسهمها و المردودية الجيدة" [1].

الآثار السلبية: تؤدي الخوصصة إلى ضغوطات سياسية و اجتماعية، إلغاء الدعم المخصص للمواد الاستهلاكية، تقليص عدد المستخدمين، تدهور القدرة الشرائية للمواطنين من جراء تقلص دور الدولة في عملية التدخل المباشر في الحياة الاقتصادية، الإمكانيات المحدودة لتطوير المنافسة في الأسواق [2]، تسريح العمال، البطالة، الفقر، تشكيل طبقتين اجتماعيتين متضادتين، طبقة غنية تملك رأسمال و طبقة فقيرة، و اختفاء الطبقة المتوسطة. حيث لوحظ تطور عدد العمال المسرحين وفق عدد الملفات المودعة لدى الصندوق الوطني لتأمين البطالة أنتقل من 54528 ملف في ماي 1997 إلى 143234 ملف في أفريل 1998، و أن عدد الملفات المقبولة في شهر ماي 1997 بلغت نسبة 89.86 % من مجموع الملفات المودعة، أما في ماي 1998 بلغت نسبة الملفات المقبولة 79.31 % من مجموع الملفات المودعة [3].

- اتجاهات الخوصصة و إستراتيجيتها و أسباب التحول نحو اقتصاد السوق:

إن ما تعرض إليه القطاع العمومي من الخسارة و السرقة و المحسوبية و الرشوة سبب في فشله، و في المقابل القطاع الخاص كان كمنفذ لمحاولة ترجيح الكفة للتنمية. و بما أنّ الخوصصة هي المحرك الرئيسي لعولمة رأس المال، و تنامي المصلحة الفردية [4]، فإن ذلك قد ساعدها على وضع إستراتيجية محكمة من أجل ضمان استمرارية سيطرتها على مستوى العالمي، و ذلك وفق البنود التالية: تشجيع توسع قطاع شركات الأعمال على حساب القطاع العمومي، سياستي تسريح و تخفيض العمال، و تعزيز فكرة أيديولوجية الفردية [5]. و هناك أسباب داخلية متعلقة بالأزمة التي مر بها الاقتصاد الجزائري عجلت باللجوء إلى تطبيقها و التحول نحو اقتصاد السوق، و هي فشل التجربة التنموية القائمة على إستراتيجية الاقتصاد المخطط، و ضعف أداء القطاع العمومي لكبر حجمه و ارتباط مؤسساته بالمركزية الإدارية المعطلة لاتخاذ القرارات [6]، فشل الإصلاحات الاقتصادية (إعادة الهيكلة و الاستقلالية)، صدور قانون المالية التكميلي لعام 1994 الذي ينص على تنظيم المؤسسات في شكل شركات مختلطة تشكل فيها مساهمة الدولة نسبة 51 % مقابل 49 % للاستثمار الخاص الوطني و الأجنبي. و تمّ تخصيص غطاء مالي لمشروع الخوصصة بموجب قانون المالية لعام 1995 بما يقارب 148 مليار دينار للتطهير المالي للمؤسسات العمومية، إذ يتضح أن مشروع الخوصصة هو في توّسع من سنة لأخرى [7].

---

(1) BENOSMANE (M.), « La privatisation en Algérie », Op.cit, p.18.
(2) Ibid, p.18.
(3) Conjoncture Revue d'Information et d'Analyse de l'économie Algérienne, N° 46, Juillet-Aout 1998, p.07.
(4) يوسف بن سعدون، ص.37.
(5) نفس المرجع، ص.ص.(38-39).
(6) نفس المرجع، ص.ص.(40-42).
(7) نفس المرجع، ص.ص.(42-44).

المبحث الثالث: واقع المؤسسة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية

I- العولمة و عوامل ظهورها:

تعد العولمة عملية التحول من النطاق القومي إلى النطاق العالمي أو الكوني، و تنطوي على عدد من الأبعاد المتنوعة [1]: الوجه السياسي هو سقوط السلطوية، و النزوح نحو الديمقراطية و التعددية السياسية و احترام حقوق الإنسان. أما الوجه الاجتماعي يكون وفق حركات اجتماعية جديدة، كحركات حقوق الإنسان و المرأة و البيئة. و بالنسبة للوجه الثقافي يتجلى في صياغة ثقافة واحدة لها معاييرها، التي يمكن أن تنطبق على مختلف الدول. و هناك العولمة الاتصالية أو التكنولوجية [2]، و هناك العولمة الاقتصادية التي تتميز بتوسيع التجارة عبر الحدود [3]، و بزيادة التدفقات المالية و تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، و يعززها التقدم في تكنولوجيا المعلومات [4]. إذ أن العولمة تمثل اتجاها قويا نحو التوحيد القسري للعالم، وفق نموذج يتمحور حول أفكار الليبرالية الجديدة و انتشار الرأسمالية و هيمنتها عالميا، و تمركز قواها حول الولايات المتحدة الأمريكية [5]. إن عوامل ظهور العولمة تتمثل في: **أولا** لدينا انخفاض القيود على التجارة و الاستثمار، و ذلك بعد الحرب العالمية الثانية باستخدام الضرائب الجمركية في إطار منظمة "GAAT"، و قد تم تخفيض في الضرائب الجمركية على السلع الصناعية في الدول المتقدمة من 40 % عام 1940 إلى أقل من 10 % في المتوسط بعد جولة طوكيو عام 1979 [6]. و من ثم حققت التجارة العالمية معدل نمو سنوي 8 % منذ عام 1950 و حتى عام 1975 في الدول الصناعية. و كذلك تعتبر اتفاقيات "جولة أورجواي"، خطوة كبيرة نحو تحرير التجارة العالمية و الاستثمار، حيث بلغ عدد الدول المشاركة فيها إلى 117 دولة منها 87 دولة نامية. بالإضافة إلى قيام عدد من التكتلات الاقتصادية كالاتحاد الأوروبي، هذا ما أدى إلى مضاعفة معدل نمو التجارة العالمية بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي للعالم، خلال الفترة (1985-1995) ثلاث مرات عن العشر سنوات السابقة [7]. و **ثانيا** نجد التطور الصناعي في الدول النامية و تكاملها مع السوق العالمي، إن ما حققته الدول النامية من نمو

---

(1) عبد السلام نوير، "العولمة و السياسات الاجتماعية في إفريقيا"، المؤتمر السنوي الأول للدراسات المصرية الإفريقية (إفريقيا و العولمة)، جامعة القاهرة، مصر، 12-14 فبراير 2002، ص.02.

(2) عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.5.

(3) محمد داواس، "إفريقيا تواجه تحديات العولمة"، مجلة التمويل و التنمية FMI، العدد 4، ديسمبر 2001، ص.4.

(4) أسامة المجدوب، العولمة و الإقليمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001، ص.36.

(5) يوسف محمد الصواني، "إفريقيا و العولمة (الآثار، التحديات، الاستجابة)"، المؤتمر السنوي الأول للدراسات المصرية الإفريقية (إفريقيا والعولمة)، جامعة القاهرة، مصر، 12-14 فبراير 2002، ص.01.

(6) عمر صقر، المرجع السابق، ص.9.

(7) أسامة المجدوب، المرجع السابق، ص.36.

يعتبر كأهم أسباب للعولمة، إذ زاد نصيبها من التجارة العالمية من 23 % في عام 1985 إلى 29 % في عام 1995. و **ثالثا** نجد زيادة تدفقات رأس المال الخاص و الاستثمار الأجنبي المباشر مع ظهور العولمة بقيادة الشركات عابرة القوميات لتحرير الأسواق المالية في الدول المتقدمة، و السياسة الأوروبية الهادفة إلى إنشاء السوق الموحدة، و تشجيع أمريكا على الاستثمار فيها بفضل الشركات الأجنبية خاصة اليابانية. و نتيجة لذلك حقق الاستثمار الأجنبي المباشر نموا في النصف الثاني من الثمانينات، يماثل أربعة أضعاف معدل نمو الناتج العالمي، و ثلاثة أضعاف معدل نمو التجارة الدولية [1].

II- المنظمة العالمية للتجارة و أثرها على الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

1- واقع الاقتصاد العالمي من GATT إلى O.M.C:

و من أجل تنظيم العلاقات الدولية قرر المجلس الاقتصادي و الاجتماعي "ECOSOC" التابع للأمم المتحدة عقد مؤتمر دولي للبحث في مواضيع التجارة الدولية و التمهيد لإنشاء منظمة التجارة الدولية و الذي دافعت عنه 53 دولة، و ظهرت "**G.A.T.T**" (الاتفاقية العالمية للتعريفات الجمركية و التجارة) في أكتوبر 1947 بجينيف حيث وقعت عليها 23 دولة، و دخلت حيز التنفيذ في جانفي 1948. و استمر انضمام الدول إليها حتى وصل سنة 1994 إلى 126 دولة تملك أكثر من 90 % من التجارة العالمية. و بعدها تم ظهور "**O.M.C**" (المنظمة العالمية للتجارة) كبديل لـ "**G.A.T.T**" بعد خمسين سنة من قرار إقامتها، و توقيع الولايات المتحدة الأمريكية على ذلك للسماح بخلق تعاون اقتصادي دولي من خلال استخدام نظام تجاري متعدد الأطراف. و ستشرف "**O.M.C**" على تنفيذ السياسات التجارية الدولية و متابعة الاتفاقيات التي تم إقرارها في "جولة لأوروغواي" في سبتمبر 1986، حيث تعتبر منظمة دولية بصفة كاملة و نهائية، بينما "**GATT**" كانت اتفاقية مؤقتة [2]. و للمنظمة العالمية للتجارة شخصية قانونية، فكل عضو منها يمنحها الأهلية القانونية اللازمة لمباشرة عملها، و كما تلزم كل دولة عضو منح امتيازات و حصانات لضمان استقلالية ممارساتهم لوظيفتهم المتصلة بالمنظمة. و لقد برزت فكرة إنشاء منظمة للتجارة الدولية لأول مرة، ضمن مؤتمر هافانا الاقتصادي، و كانت الولايات المتحدة الأمريكية قد أعدت مشروعا لإنشائها سنة 1945، و لكن هذا المشروع لم يكتب له النور في حينه. و يرجع فشل قيام منظمة التجارة العالمية في عام 1947 إلى مواقف الدول من ذلك القرار [4] حيث تمّ إبرازها أثناء مفاوضات "جولة الأورغواي" (1986-1993) [5]. و بانتهاء "جولة أورغواي" في 15 ديسمبر 1993 في

---

(1) نفس المرجع، ص.ص.(36-37).

(2) عمرو حسين، المنظمات الدولية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، بيروت، 1993، ص.ص.(35-36).

(4) عبد الناصر نزال العبادي، منظمة التجارة العالمية (WTO) و اقتصاديات الدول النامية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص.89.

(5) GERVAISE (Y.), Le développement économique mondial, Ellipses, Paris, 1994, p.227.

جونيف تم التوصل إلى إصدار "اتفاقية عامة للتعريفات التجارية" بهدف إزالة جميع الحواجز التي تعوق التجارة العالمية، و عقد المؤتمر الوزاري للتصديق على الاتفاقية في مراكش في 15 أفريل 1994 لقيام منظمة "OMC"، و دخلت هذه الاتفاقية حيز النفاذ بتاريخ 01 جانفي 1995 [1]. و يتمثل دور "OMC" في: الإشراف على تجارة السلع و الخدمات، الاستثمار و حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات بين الدول الأعضاء، رفع الإنتاجية، تعميق المبادلات التجارية، التسيير و الإشراف الإداري على اتفاقيات الشراكة التجارية المتعددة الأطراف، و التنمية المستدامة و حماية البيئة، ... الخ [2].

2- منظمة التجارة العالمية و الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد تقدمت الدول الصناعية في "جولة أوروغواي" بمقترح سمي "إجراءات حماية الاستثمارات المرتبطة بالتجارة" التي تضمنت الاتفاقيات التجارية المرتبطة بتدابير الاستثمار الصناعي، و الهدف منها منع الحكومات بالدول المضيفة أن تطلب حدا أدنى من مدخلات الإنتاج من المستثمر الأجنبي، و إزالة معوقات انسياب الاستثمار الأجنبي و دخول الشركات الأجنبية إلى الأسواق المحلية. و من ثم فإن اتفاقات التجارة المتعلقة بتدابير الاستثمار ستضعف من قوة الدول النامية في مواجهة الشركات المتعددة الجنسيات. و إن الدول المتقدمة تعمل على عولمة المجالات التي اكتسبت فيها ميزات تنافسية كثيرة، لتسمح لشركاتها من إيجاد أسواق جديدة لها في العالم، تحقق أرباحا طائلة على حساب الدول النامية. حيث أعطيت للدول المتقدمة مهلة عامين خلالها تلزم تلك الدول بإزالة كافة القيود التجارية ذات الصلة بالاستثمار، بينما أعطيت للدول النامية مهلة 5 سنوات أما الدول الأقل نموا لها مهلة 7 سنوات [3].

3- آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC):

تعد وضعية التجارة الخارجية بمثابة المرآة العاكسة، لمدى قدرة الجزائر على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فهل عملية تحرير التجارة الخارجية تؤهلها للانضمام إلى هذه المنظمة؟

إن تحرير التجارة الخارجية تعد إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة العالمية للتجارة (OMC). و عليه مرت سياسة التجارة الخارجية الجزائرية بمرحلتين:

أ- مرحلة التحرير المقيدة للتجارة الخارجية قبل 1994: إن عملية التحرير بدأت مع صدور المرسوم رقم 91-37 المؤرخ في فبراير 1991، و المرتبط برفع القيود المتعلقة بشهادات الاستيراد. و لكن للفوضى التي عمت من إجراء تراخيص الاستيراد، بهدف ضبط و تنظيم عملية تحرير التجارة الخارجية، تمّ إصدار

---

(1) سليمان المنذري، السوق العربية المشتركة في عصر العولمة، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط 1، 1999، ص.208.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(66-67).

(3) عاطف السيد، الجات و العالم الثالث (دراسة تقويمية للجات و إستراتيجية المواجهة)، مطبعة رمضان و أولاده، الإسكندرية، 1999، ص.29.

التعليمة الحكومية رقم 625 الصادرة في 18 أوت 1992، و هدفها حماية المنتوج الوطني، لكن هذا يتنافى مع شروط اتفاقيات "الجات" [1]. و ما ميز مرحلة العودة إلى الرقابة على التجارة الخارجية (1991-1993)، انخفاض في المديونية لارتفاع إيرادات المحروقات إذ بلغت 28,38 مليار دولار سنة 1990، ثم انخفضت إلى 27.88 مليار دولار عام 1991، و ازدادت انخفاضا إلى 25,72 مليار دولار عام 1993 [2].

ب- مرحلة التحرير الفعلي للتجارة الخارجية بعد 1994: لقد حاولت الجزائر تفادي إعادة جدولة ديونها، و لارتفاع حجم المديونية إلى 29.49 مليار دولار عام 1994 [3]. اضطرت إلى إبرام اتفاق (STANDBY) مع صندوق النقد الدولي (FMI)، و المتكون من برنامجين هما: برنامج الاستقرار الاقتصاد الكلي (1994-1995) الذي أدى إلى استرجاع التوازنات الاقتصادية الكلية، و برنامج التعديل الهيكلي (1995-1998) الذي يهيئ الجزائر للدخول إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي. و يتضمن هذا الاتفاق شرط تحرير التجارة الخارجية، و في إطار تحقيق هذا الشرط، صدرت التعليمة الحكومية رقم 94-13 المؤرخة في 12 أفريل 1994، و ألغت التعليمة 625 السابقة، و التي كانت تتنافى مع اتفاقية الجات و صندوق النقد الدولي. و احتوت هذه التعليمة السماح لكل عملية استيراد البضائع دون أي قيد إداري، و هذا ابتداء من 01 يناير 1995. كما تم إلغاء القيود المفوضة على الصرف، و تخفيض التعريفة الجمركية من 60 % سنة 1996 إلى 45 % سنة 1997. و تم إلغاء تراخيص الاستيراد و التصدير و إبقائها على بعض المعاملات التجارية فقط [4].

III- الاستثمار الأجنبي المباشر و الشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة الاقتصادية:

لقد شهدت حقبة التسعينات تغيرات كبيرة في منظومة الاقتصاد العالمي، خاصة بعد انهيار أنظمة التخطيط الاشتراكية على إثر انهيار الاتحاد السوفياتي. و انفتاح الاقتصاد العالمي في ظل منظمة التجارة العالمية (OMC). كل هذه التغيرات أعطت للاستثمار الأجنبي المباشر أبعادا جديدة بواسطة الشركات عابرة القوميات، في ظل العولمة الاقتصادية [5]. فالنمو السريع و المستمر في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر هو مؤشر على مرونة الاقتصاد الدولي في ظل العولمة، و هذا الاستثمار التي تقوده الشركات متعددة الجنسيات يمثل آلية رئيسية نحو التوسع في الاتحادات الاقتصادية الدولية. و على الرغم من أن هذه الشركات تستثمر بالخارج منذ أكثر من 100 عام، إلا أنها لم تكن بهذا الحجم الآن، كما أنها لم تكن تستثمر في كل تلك القطاعات و الدول. فثروة الاستثمار الأجنبي المباشر هي أكبر دلالة على عولمة الاقتصاد الدولي، نظرا لتوسيع الشركات في عملياتها خارج حدودها القومية. و الدليل على أثر الشركات

---

(1) DEBOUB (Y.), le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, Algérie, 1995, p.66.
(2) Média bank, « journal interne de la banque d'Algérie », Alger, N° 46, Février/Mars 2000, p.08.
(3) bid, p.08.
(4) BENISSAD (H.), L'ajustement structurel (L'experience du Maghreb), OPU, Alger, 1999, p.p.(63-73).
(5) DURAUSSET (M.), La Mondialisation de l'économie, Ellipses, Paris, 1994, p.76.

متعددة الجنسيات على الاتجاه نحو العولمة، يمكن قراءته من الأرقام التالية: نجد أولا أن الاستثمار الأجنبي المباشر حقق معدل نمو في الستينات، بلغ ضعف معدل نمو الناتج المحلي العالمي، بينما تجاوز في الثمانينات أربعة أضعاف معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي [1]. و قد تصاعدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر 160 مليار دولار في عام 1991 [2] و في عام 1996 بلغ 350 مليار دولار بزيادة قدرها 10 % عن عام 1995 [3]. و في سنة 2000 بلغ حجم الاستثمار الأجنبي العالمي المباشر 1.3 ألف مليار دولار. و ثانيا اتجهت معظم تدفقات رؤوس الأموال خلال السنوات السابقة إلى الأسواق الصاعدة، إذ تلقت 21 دولة من الدول التي تقع في آسيا و أمريكا الجنوبية في الفترة 1990-1995 ما يزيد عن 65 % من صافي التدفقات. و قد ترتب على العولمة زيادة المنافسة على الاستثمار الأجنبي المباشر بين الدول المختلفة، بواسطة الشركات متعددة الجنسيات التي بلغ عددها 63.000 شركة تحتوي على 550.000 فرع في الخارج (تقرير الاستثمار في العالم 2001)، و انتقل العدد إلى 65.000 شركة متعددة الجنسيات (حسب تقرير الاستثمار في العالم 2002). و بالتالي فإن العولمة و الشركات متعددة الجنسيات زوجين شديدي الارتباط. فالاستثمار الأجنبي المباشر يمثل الممهد الرئيسي للعولمة، و في نفس الوقت فإن نموه السريع يأتي كنتيجة للعولمة و التحرر الاقتصادي (تقرير الاستثمار العالمي لمنظمة UNCTAD لعام 1998). و يرى معارضو منظمة التجارة العالمية و مؤسسات دولية كالبنك و صندوق النقد الدوليين أن الإصرار على مسألة التكامل و الاندماج الاقتصادي و حرية التجارة يرغم الشعوب على العيش في "اقتصادات" لا في "مجتمعات". و من شأن ذلك إضعاف الموقف الاقتصادي للمجتمعات الفقيرة عن طريق إتاحة المجال للشركات العابرة للقوميات بالعمل من دون إعطاء اهتمام كبير بتعليمات السلامة [4].

خلاصة الفصل الثاني:

إن الممارسات التنظيمية و خاصة أنماط التسيير تتأثر بالمحددات و المتغيرات الثقافية، فأصبحت الأشكال الكلاسيكية للتنظيم عاجزة عن مواكبة تطورات السوق. و نجد الإصلاحات الاقتصادية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية تركزت على المستوى الكلي و أهملت العمق و المستويات الجزئية الأساسية على غرار التسيير و التنظيم الذين لم يتناولا إلا عرضا و لم يظهر الاهتمام بهما إلا متأخرا مع الموجة الجديدة لاقتراحات الصناديق المالية الدولية لتحديات متعددة نتيجة ظهور الحاجة إلى التنوع.

---

(1) عمر صقر، المرجع السابق، ص.27.

(2) بيترد ساذرلاند، "لماذا يجب علينا تقبل العولمة"، مجلة التمويل و التنمية، العدد 3، صندوق النقد الدولي (FMI)، سبتمبر 2002، ص.20.

(3) عمر صقر، المرجع السابق، ص.28.

(4) أنتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: الدكتور فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، بيروت-لبنان، 2005، ص.151.

الفصل الثالث:

الاستثمار الأجنبي

و الانفتاح على الشراكة

الأجنبية

الفصل الثالث: الاستثمار الأجنبي و الانفتاح على الشراكة الأجنبية

تمهيد:

أدى الاستثمار الأجنبي المباشر خلال النصف الثاني من القرن الماضي دورا هاما في دعم نمو اقتصاديات الدول النامية، و قد أعطى دفعا هاما للتكامل العالمي من خلال المساهمة في ربط أسواق المال و إنتاج رأس المال في الدول المضيفة له. و ينظر "**Bertrand Raymond**" إلى هذا النوع من الاستثمار على أنه مساهمة رأسمال مؤسسة في مؤسسة أخرى بإنشاء فرع لها في الخارج أو الرفع من رأسمالها، أو قيام مؤسسة أجنبية رفقة شركاء أجانب، فهو وسيلة تحويل الموارد الحقيقية و رؤوس الأموال من دولة إلى أخرى [1]، أما "**عبد العزيز هيكل**" فيرى أنه استثمار شركات مقيمة في إحدى الدول في شركات أخرى مقيمة في دول أخرى بشراء هذه الشركات، أو بإنشاء شركات جديدة أو بزيادة رأسمالها [2].

المبحث الأول: الاستثمار

أولا- الاستثمار في الفكر الاقتصادي:

يصل الباحثون إلى أن الفكر الإنساني في مجال الاقتصاد تضمن معنى الاستثمار، بل حتى الكتب السماوية أشارت إلى خطة تفصيلية نستثمر بواسطتها المحاصيل الزراعية لتجاوز أزمة تدوم أكثر من سبع سنوات [3]. و ركزت مختلف المدارس الفكرية بشكل أساسي على النمو الاقتصادي و التراكم الرأسمالي من خلال التوظيف لوسائل الاستثمار المختلفة. و إن أهم ما يميز الحقبة الكلاسيكية تلك الأفكار التي تتناول الاستثمار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و التي لم تكن موحدة بمذهب أو طريقة مميزة إلا أن المتتبع لطرح الاقتصاديين الكلاسيك، و الذين برزوا بشكل مؤثر على السياسة الاقتصادية الأوروبية [4]. و اهتم الفكر الاقتصادي في الفترة ما قبل الكلاسيكية أي عند الأسلاف بجوانب متعددة من الحياة الاقتصادية، إلا أن تركيزه الأساسي كان على العرض و الطلب و في أسواق محددة، و ما يميزه عن الاقتصاد الكلاسيكي، هو غياب الهيكل التحليلي، لذلك كان يعرف عند الاقتصاديين بالاقتصاد المألوف، و يتحدد من هذه المبادئ السبعة [5]: أن الوفرة تتسبب في انخفاض الأسعار بينما تؤدي الندرة إلى ارتفاعها، و يترتب على زيادة الخصوبة و التوطن الجيد ارتفاع ريع الأرض، و يؤدي زيادة عرض

---

(1) BERTRAND (R.), Economie financière International, Edition PUF, Paris, 1997, p.91.

(2) عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص.246.

(3) القرآن الكريم، سورة يوسف: قصة يوسف عليه السلام و خطته المعروفة في مواجهة أزمة القحط بمصر.

(4) جورج نايهانز، تاريخ النظرية الاقتصادية، ترجمة صقر أحمد صقر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997، ص.5.

(5) نفس المرجع، ص.38.

النقود إلى زيادة الأسعار، إذ تتحقق التجارة نتيجة لكون المناطق المختلفة تحظى بنسب امتزاج مختلفة لعناصر الإنتاج. و منه نستنتج مدى العلاقة الوثيقة بين هذه المبادئ و مصطلح الاستثمار. حيث إن النتائج التي توصلت إليها المدرسة الكلاسيكية، كانت مخالفة لنتائج أفكار المدرسة الماركسية، رغم وجود بعض التشابه في التحليل. و يعتبر كارل ماركس "أن قيمة سلعة ما تقاس بالعمل الذي تضمنته تلك السلعة، أي بعدد الساعات التي استغرقتها تحويل و إنتاج السلعة" [1]. و يتمحور تحليله في نظرية فائض القيمة على أن الرأسمالي يشتري من العامل قوة عمله و يدفع له قيمة لقاء ذلك [2]. و هذا الفرق بين العمل و قيمة الأجر يسمى "بفائض القيمة"، و هو عين التراكم المرتبط بالاستثمار الذي هو أداة عملية إعادة الإنتاج الموسع. و حسب "**كارل ماركس**" فإن الفائض الاقتصادي هو عبارة عن فائض الناتج الاجتماعي الصافي عن العمل الضروري اجتماعيا للإنتاج [3]. و يعرّف "**بول باران**" (P.Baran) "الفائض هو ذلك الناتج عن الزيادة في الإنتاج الجاري الفعلي للمجتمع عن الاستهلاك الفعلي له" [4]. و يعتقد **كارل ماركس** أن القوة المحركة للتنمية الاقتصادية و الاستثمار الحقيقي يكمنان في جهود الأفراد للمحافظة على حياتهم، و ربما لتحسين أحوالهم [5]. و يرى الاقتصادي "**جورج نايهانز**" أن فترة بناء النماذج الاقتصادية و معالجة الاستثمار بدأت في أواخر الثلاثينات للقرن الماضي [6]. و ركز **جون ميناردكينز و أتباعه** على الكفاءة الاقتصادية و الإنتاج القائمة على ثلاثة فروض هامة هي: أن العرض يولد طلب مساوي له. و أن مرونة أسعار الفائدة المطبقة في سوق الاستثمار تكفل توجيه المدخرات إلى الاستثمارات. و كون مرونة الأجور و الأسعار تؤكد الحركة في تجاه التوظيف الكامل للموارد [7]. إذ يوضح **كينز** بأن انخفاض الأجور دون تحسن الظروف الاقتصادية يؤدي إلى خفض كل من دخل المستهلك و الطلب الكلي، مؤدية بذلك إلى استمرار الركود (أو الكساد). و يبين **كينز** أن تناقص الدخل، و وجود البطالة لفترة زمنية طويلة يتولدان عن عدم كفاية الإنفاق الاستهلاكي و الإنفاق الاستثماري [8]. فالاستثمار هو تدفق الإنفاق على الأصول المعمرة، و يعد القوة المحركة للدورة الاقتصادية.

---

(1) فتح الله ولعلو، الاقتصاد السياسي (مدخل للدراسات الاقتصادية)، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، 1981، ص.120.

(2) عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص.283.

(3) MARX (K.), Fondement de la critique de l'économie politique, Edition du Progrès, Moscou, 1974, p,114.

(4) BARAN (P.), L'économie politique de la croissance, Maspéro, Paris, 1970, p.71.

(5) دليلة عابد، الاقتصاد السياسي، مديرية الكتب و المطبوعات، حلب– سوريا، 1979، ص.ص.(496 – 500).

(6) جورج نايهانز، مرجع سابق، ص.ص.(343–346).

(7) جيمس جوارتيني و ريجارد السترو، الاقتصاد الكلي " الاختيار العام و الخاص "، ترجمة: عبد الفتاح عبد الرحمن، و آخرون، دار المريخ، السعودية، 1988، ص.234.

(8) نفس المرجع، ص.ص.(235-236).

ثانيا- الاستثمار أأنواعه و أشكاله، تصنيفاته، مجالاته، أدواته، أهميته، و حوافزه:

I- أنواع و أشكال الاستثمار، تصنيفاته:

I-1- أنواع الاستثمار: نجد هناك عدة أنواع، و نذكر منها، ما يلي:

I-1- 1- الاستثمار الحقيقي أو المادي: إن الاستثمار الحقيقي "يشمل الاستثمارات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي في المجتمع، كشراء آلات و مصانع جديدة" [1]. و يمكن التمييز بين الاستثمار المستقرأ، و الاستثمار المستقل أو المباشر [2]. فالنوع الأول ينجم عن زيادة الطلب على منتوج معين، مما يدفع بالمؤسسة إلى الزيادة في الإنتاج، و تشمل هذه الحالة تحديث مشاريع المؤسسة، تهدف إلى زيادة قدرتها التنافسية عن طريق تدنّي تكاليف الإنتاج و تحسين النوعية. أما النوع الثاني يحدث نتيجة لقرار إداري، له علاقة بالسياسة العامة للمؤسسة الإنتاجية، فالتغيير في نوع المنتوج، أو طرح منتوج جديد، أو خلق شركة جديدة. و تنقسم أنواع الاستثمار الحقيقي أو المادي إلى ما يلي:

أ- **الاستثمار في تكوين رأس المال الثابت:** و هو يمثل كل إضافة إلى الأصول، المؤدية إلى توسيع الطاقات الإنتاجية في المجتمع، و المحافظة عليها و صيانتها و تجديدها.

ب- **الاستثمار في المخزون:** إن التوسع في المخزون السلعي، يعمل على تسهيل العمليات الإنتاجية و استمرارها دون تعطل، بحيث تكون مستلزمات الإنتاج معدة للتشغيل دون توقف. و عليه فإن التغيير في المخزون، أي الإضافة إلى الرصيد الكمي للمخزون يعتبر شكلا من أشكال الاستثمار [3].

I-1- 2- الاستثمار المالي: يتجسد باستخدام الفائض من أرباح آية منشأة في شراء الأسهم و السندات، لتقوية مركزها و تحسين إنتاجيتها [4]. إذ تمّ اعتبار الاستثمارات المالية حقوقا تنشأ عن معاملات مالية وفق وثائق أو مستندات، تسمى بالأصول المالية التي يترتب عنها خلق منافع جديدة [5].

I-1- 3- استثمار الموارد البشرية و الاستثمار الاجتماعي: إن الرأسمال البشري، يظهر كنفقات عند استعماله، كعامل من عوامل الإنتاج، و التي تمثل مجموع الكفاءات الإنتاجية الفردية المتعلقة بصحة الفرد، و الكفاءة الفيزيولوجية، و خبرته في العمل، و تكوينه و تدريبه المهني في الميدان. و عليه فإن

---

(1) عمر صخري، مرجع سابق ص.170.

(2) عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 1999، ص.13.

(3) ANANOU (T.), Investissement et capital, Mémo Seuil, Paris, 1997, p.8.

(4) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق ، ص.14.

(5) مروان عطون، الأسواق النقدية و المالية البورصة في عالم النقد و المال، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.ص.(15-26).

توظيف فرد معين ذي كفاءات عالية في مشروع استثماري معين، يعتبر ضربا من الاستثمار. و في حين تكاليف التكوين و الرسكلة الخاصة بالعمال، بهدف رفع كفاءاتهم الإنتاجية يعتبر نوعا من الاستثمار في المجال البشري [1]. أما الاستثمار الاجتماعي يقصد به إذا كان آثار الاستثمار لا يؤدي إلى رفع القدرة الإنتاجية كبناء التجهيزات العسكرية و الأمنية، أو تؤدي إلى رفع القدرة الإنتاجية، و لكن بطريقة غير مباشرة، كمؤسسات التكوين و التعليم، فإن هذا الاستثمار يسمى "استثمار غير إنتاجي" [2]. و لذلك يغلب على الاستثمار الاجتماعي الطابع النوعي على الطابع المادي، و يندرج في إطار الاستثمار الاستراتيجي أو الاجتماعي، جملة من المشاريع الحكومية ذات الطابع الاجتماعي كمشاريع الصحة العمومية [3].

I-1- 4- الاستثمار التجاري و الاستثمار في البحث و التطوير و فائض الصادرات:

أ- **الاستثمار التجاري:** إن المبالغ المنفقة في مجال الدعاية و الاستثمار في المنشآت التجارية، بهدف الأعمال التجارية و تصريف السلع، تعتبر استثمارات قائمة بذاتها. فالمردود المتوقع من وراء مصاريف الدعاية و الإعلان يختلف عن المردود المتوقع من الاستثمارات المختلفة الأخرى [4].

ب- **الاستثمار في البحث و التطوير:** يكتسي هذا النوع من الاستثمار، أهمية بالغة بالنسبة للمشاريع الضخمة، لما له أهمية في استعمال الآلات المتطورة تقنيا. و بالتالي عندما تستثمر في مجال البحوث العلمية، و تطوير المنتجات يعطي للمؤسسة وضعا جد حسن في السوق المحلي و الأسواق العالمية.

ج- **الاستثمار في فائض الصادرات** [5]: يعبر فائض الصادرات عن الرصيد الدائن للدولة في ميزان معاملاتها الاقتصادية مع العالم الخارجي، إذ يمثل صافي إنفاق العالم الخارجي. فالدولة التي تحقق هذا الفائض بتصدير موارد سلعية إلى الخارج هي بمثابة استثمار تحقق ضمن العالم الخارجي.

I-2- أشكال الاستثمار: له عدة تقسيمات حسب الطبيعة و الأهمية و الغاية منه، و ذلك كما يلي:

I-2-1- الاستثمار الاقتصادي و الاجتماعي: المقصود بالاستثمار الاقتصادي تلكم المشاريع التي يكون الهدف من ورائها تحسين الإنتاج من أجل تحقيق الاحتياجات من السلع و الخدمات و أهداف النمو الاقتصادي. أما الاستثمار الاجتماعي تنهض به الدولة لتحسين الوضع الاجتماعي من أجل حياة أفضل.

I-2-2- الاستثمار المنتج و غير المنتج: إن الاستثمار المنتج الهدف منه رفع نسبة الإنتاج و تخفيض التكاليف، أما إذا كانت أقل من ذلك فهي غير منتجة. فهو اقتناء ملك قصد امتيازات مستقرة، نميز فيه بين الاستثمار الإنتاجي الهادف إلى تحسين الفوائد، و الاستثمار الغير الإنتاجي كشراء مكاتب إدارية [6].

---

(1) ANANOU (T.), Op.cit, p.11.

(2) محمد بلقاسم حسن بهلول، المرجع السابق، ص.64.

(3) عقيل جاسم عبد الله، المرجع السابق، ص.15.

(4) ANDRE (P.) et Autres, Introduction à la finance d'entreprise, Dunod d'Entreprise Bordas, Paris, 1980, p.106.

(5) عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1991، ص.ص.(39-40).

(6) VIZZAVONA (P.), Gestion financière, 8eme édition, Ed Berti, Alger, 1993, p.80.

I-2-3- الاستثمار التعويضي و الاستثمار الصافي: إن الاستثمار التعويضي يحافظ على رأسمال المؤسسة، و من ثم يلجأ إلى استعمال حصصه للطاقات الإنتاجية التي اهتلكت محاسبتها، فهو في رؤوس الأموال الجديدة يعوض تلك التي تم اقتناؤها سابقا سواء بفعل الإهلاك الفيزيائي، أو لفقدانها لقيمتها التقنية بفعل ظهور آلات جديدة. و أما الاستثمارات الصافية فهي رؤوس أموال جديدة ممثلة في استثمارات الغاية منها الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تماشيا مع متطلبات إستراتيجيتها.

I-3- تصنيف الاستثمارات: ترتب الاستثمارات و تصنف حسب الأهداف، و زمن دخول و خروج التدفقات المالية، و حسب علاقتها المتبادلة في البرنامج الاستثماري [1]. و يمكن تصنيف الاستثمارات من حيث أهدافها إلى ما يلي: أولا نجد الاستثمارات المباشرة المنتجة كاستثمارات الاستبدال التي تقوم على أساس استبدال تجهيزات قديمة بتجهيزات جديدة، و هناك استثمارات التطوير و الإنتاجية لمضاعفة و تحسين جودة الإنتاج [2]، و نجد استثمارات التجديد لخلق منتوجات جديدة، و أيضا لدينا استثمارات التوسع لزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة [3]، و هناك الاستثمارات الإجبارية و الإستراتيجية، حيث الأولى يحددها القانون و المناشير التنظيمية، أما الثانية تكون نتائجها غير قابلة للقياس، و ذلك بخلق شروط أكثر ملائمة لضمان مستقبل المؤسسة [4]. و تصنف الاستثمارات انطلاقا من زمن دخول و خروج التدفقات المالية لخزينة المشروع، و أيضا وفقا لدرجة التبعية المتبادلة للمشاريع أو العلاقة بين البرامج الاستثمارية، حيث هناك ثلاثة أنواع من الاستثمارات هي: المشاريع المستقلة، المشاريع المكملة، و المشاريع المترافقة [5].

II- مجالات و أدوات الاستثمار:

عند التمييز بين الاستثمار ذي الطابع المحلي، و الاستثمار ذي الطابع الخارجي، عندئذ نكون أمام مجالات الاستثمار من حيث التصنيف الجغرافي، أما لو اتجه مستثمر ما في توظيف أمواله نحو سوق السلع أو العقارات أو الأوراق المالية، أو نحو قطاع الزراعة و الصناعة، فهنا يعني أداة الاستثمار.

II-1- مجالات الاستثمار: هي ذلك المحيط أو الرقعة الاقتصادية التي يريد مستثمر ما، أن يستثمر أمواله فيها بهدف تحقيق عوائد مالية، و تنقسم إلى: **أولا** نجد الاستثمارات المحلية، و هي "جميع الفرص المتاحة للاستثمار في السوق المحلية، بغض النظر عن أداة الاستثمار المستعملة كالعقارات و غيرها" [6]. و لدينا

---

(1) MARGERIN (J), AUSSET (G.), Choix des investissements, Les Editions d'Organisation, Paris, Juin 1987, p.41.

(2) GOLY (X.), Pratique de la décision d'investir, Les éditions d'Organisation, Paris, 1988, p.22.

(3) MARGERIN (J.), AUSSET (G.), Op.cit, p.41.

(4) BOUGHABA (A.), Op.cit, p.8.

(5) محمد فركوس، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص.168.

(6) جمال الدين لعويسات، العلاقات الاقتصادية الدولية و التنمية، هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2000، ص.37.

ثانيا الاستثمارات الدولية أو الخارجية، و هي "جميع الفرص المتاحة للاستثمار في الأسواق الأجنبية، مهما كانت أدوات الاستثمار المستعملة، و تتم هذه الاستثمارات إما بشكل مباشر أو غير مباشر" (1).

II-2- أدوات الاستثمار: هي تلك الأصول الحقيقية أو المالية التي يحصل عليها المستثمر، مقابل المبلغ الذي يستثمره، و هناك عدة أنواع منها: **أولا** الأوراق المالية (2)، إذ تختلف الأوراق المالية من حيث درجة الأمان التي توفرها بالنسبة لحاملها (3). و **ثانيا** العقارات التي يتم الاستثمار فيها إما بشكل مباشر، كشراء عقار حقيقي، و إما بشكل غير مباشر عندما يشتري المستثمر سندا عقاريا، أو بالمشاركة في محفظة مالية لصناديق الاستثمار العقارية. و **ثالثا** المشروعات الاقتصادية التي تعتمد على أموال حقيقية. و **رابعا** العملات الأجنبية حيث تحتل حيزا كبيرا في عمليات البورصة (4). و **خامسا** المعادن النفيسة كالذهب. و **سادسا** صناديق الاستثمار التي هي أداة مالية و كأداة استثمار مركبة لتعدد الأصول (5).

III- أهمية الاستثمار و حوافزه:

III-1- أهمية الاستثمار: و تتحدد حسب قراراته و أبعاده الإستراتيجية و المالية، و ذلك كما يلي:

III-1-1- أبعاد الاستثمار الإستراتيجية و المالية: و هي مرتبطة بتحديد الأهداف المستقبلية و معرفة المخاطر التي ستواجه استثمار المؤسسة بتحليل نقاط قوتها و ضعفها و التنبؤ بمردوديتها المالية.

III-1-2- قرارات الاستثمار تمتص الموارد المالية: إن الموارد المالية للمؤسسة محدودة، و الاستثمار على المدى الطويل يستلزم أصول دائمة (6). و لاقتناء هذه الأصول ينبغي أن نلجأ إلى عدة موارد. و عليه يجب على كل مشروع استثماري أن يدرس بدقة القرارات المتخذة، لأنّها تحدد مستقبل و مصير المؤسسة.

III-2- محفزات الاستثمار: إن مجرد توفر فوائض نقدية أو مدخرات، لدى الأفراد و المؤسسات، لا يكفي لكي تنشط حركة الاستثمار، بل يجب أن يرافق ذلك توفر عوامل التي تخلق حوافز لدى من لديهم مدخرات لتحويلها إلى استثمارات كتوفر درجة عالية من "الوعي الاستثماري" لدى الأفراد و المؤسسات، توفير المناخ الاجتماعي و السياسي بتحقيق الأمان و الاستقرار، خلق قوانين و تشريعات تنظم و تشجع عمليات الاستثمار، توفر سوق مالي كفؤ و فعال يعطي للمدخرين فرصة في استثمار أموالهم (7).

---

(1) نفس المرجع، ص.37.

(2) شمعون شمعون، البورصة (بورصة الجزائر)، أطلس للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1993، ص.ص.(21-33).

(3) مروان عطون، المرجع السابق ، ص.ص.(59-103).

(4) شمعون شمعون ، المرجع السابق، ص.ص.(133-136).

(5) نفس المرجع، ص.ص.(137-152).

(6) MARGERIN (J.), Op.cit, p.28.

(7) Ibid, p.28.

المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي

أولا- خصائص الاستثمار الأجنبي، أنواعه، محدداته:

I- خصائص الاستثمار الأجنبي:

إن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تكون أفقية، عندما تقدم المؤسسة في الخارج نفس النشاط الذي تقدمه في بلدها الأصلي، و قد أشار "**فيرنون**" (**Vernon**) [1] إلى أن المؤسسة تستثمر في الخارج عندما يصبح الطلب مشبعا في بلدها الأصلي، أو عندما تبلغ حصتها في السوق حدها الأقصى، عندما تتبع مؤسسة منافسيها، خاصة في الصناعات ذات الاحتكار القليل في الأسواق، و أخيرا المزايا الخاصة بمكان ما، حيث تؤكد النظرية التي طورها **Dunning** تحت اسم النظرية الانتقائية على المزايا التي تستطيع مؤسسة أجنبية أن تستخرجها باستعمال موارد خاصة بالإقليم (في ميدان التكنولوجيا و التسويق أو المهارة التنظيمية) عندما تكون تكميلية لأصولها خاصة. كما يمكن للاستثمارات الأجنبية المباشرة، أن تكتسي شكلا عموديا، عندما تقترب مؤسسة من ممونيها (مورديها) أو زبائنها، عن طريق المشاركة في رؤوس أموالهم. و من الأعلى يتعلق الأمر أساسا بالتدويل في اتجاه البلدان المنتجة للمواد الأولية، و أيضا البلدان المحتمل أن تنتج من الباطن، و من الأسفل يتعلق الأمر بالبلدان التي لها عدد كبير من المستهلكين، أي البلدان التي تستطيع أن تحتضن صناعات تحويلية متنوعة. و تظهر السياسات العمودية للاستثمار المباشر كسياسات السوق، و هدفها هو تعزيز القدرة الشرائية التي اكتسبتها المؤسسة و تحديد المنافسة. حيث حددت فئة من الباحثين بعض خصائص الاستثمارات الأجنبية المباشرة نذكر أهمها:

1- انخفاض درجة التقلب: إن تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر يتميز بالاستقرار إذا ما قورن مع قروض المصارف التجارية و تدفقات الحافظة الأجنبية، و هذا راجع إلى طبيعته في حد ذاته إذ يتطلب توقيف أو انسحاب مشروع استثماري تكاليف ضخمة تقف حاجزا أمام صاحب المشروع، و للتوضيح أنظر الشكل (أ) في الملاحق. و قد بدأ هذا الموقف في التحول بعد إدراك البلدان أن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يجلب رؤوس الأموال فحسب، بل يجلب التكنولوجيا و المهارات التنظيمية و تغلغل في الأسواق، و قد ركزت الدراسات التي أجريت على حالات الاضطراب المالي التي وقعت في التسعينات على تقلب تدفقات الأموال الخاصة و الطرق التي تساعدها على خلق بيئة غير مستقرة و مضرة بالتنمية الاقتصادية، و هذا ما بينته التحاليل التي أجريت في الفترة (1992-1997) [2]. حيث إن القروض قصيرة الأجل هي أول من يسارع إلى الهرب في أوقات الاضطرابات.

---

(1) «IDE et Développement Industriel Méditerranéen », Revue Région et Développement, n° 9, Ed Economica, Paris, 1999, p.9.

(2) البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، 1999-2000، ص.37.

2- توجهات الاستثمار الأجنبي المباشر: إن الخاصية الثانية التي تميز الاستثمار الأجنبي المباشر هي كيفية توزيع هذا الأخير عبر مختلف أنحاء العالم، و في هذا الصدد تبين الدراسات التي أجريت على العديد من السنوات، أن الدول المتقدمة تستقبل النسب الكبيرة من مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر، و النسبة الباقية التي تستفيد منها مجموعة الدول النامية، يسيطر على حصة الأسد فيها عدد قليل من دول آسيا و أمريكا اللاتينية. و نأخذ كمثال سنة 2000، حيث كانت حصة الدول المتقدمة من الاستثمار الأجنبي المباشر تقدر بـ: 80 %، أما النسبة المتبقية فهي موزعة على بقية الدول النامية و يرجع ذلك إلى طبيعة المناخ الاستثماري و السياسات المتبعة من طرف الدول لجلب هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية. و هذا ما يوضحه الجدول (أ) في الملاحق عن تطور توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر على عدد من السنوات عبر مختلف أنحاء العالم بملايين الدولارات في (1991-2001). و النقطة الثانية التي يجب الإشارة إليها هي امتلاك عدد قليل من الدول لحصة الأسد من مجموع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية، و هذا ما يبينه الشكل (ب) في الملاحق. على أنه قد اجتذبت مجموعة صغيرة من البلدان النامية لمعظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة (المتدفقة نحو الدول النامية)، و لقد كانت كل من إندونيسيا، تايلندا، ماليزيا و المكسيك من بين أعلى 12 دولة المتلقية للاستثمارات الأجنبية في العقود الثلاثة الماضية، و انضمت الصين إلى هذه الدول سنة 1990، و بحلول عام 1998 كانت قد تلقت 265.8 مليار دولار من الاستثمار الأجنبي المباشر، مما جعلها المقصد المرغوب فيه بدرجة أكبر من البلدان النامية الأخرى [2]. و في المقابل نجد أن دول إفريقيا و الشرق الأوسط قد تلقت أقل من 10 % من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الذي كان رصيده في إفريقيا لسنة 1998 أقل من 2 % من الإجمالي العالمي. و لذلك سيستمر الكثير من بلدان إفريقيا في الاعتماد على المعونة الثنائية و المتعددة الأطراف في تمويل المشروعات الاستثمارية [3]. و يرجع سبب هذا التباين في توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر بين مختلف الدول النامية إلى طبيعة السياسة المنتهجة من طرف كل دولة لجذب هذا الاستثمار.

3- معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر: لقد عرف الاستثمار الأجنبي المباشر منذ بداية الثمانينات قفزة كبيرة في معدل النمو مقارنة مع سنوات الخمسينات و الستينات حيث انتقل مخزونه من 4.9 % سنة 1980 إلي 8.6 % سنة 1990، ليصل إلى 19 % سنة 2000 [4]. إن تجميع الاستثمارات الأجنبية المباشرة مكن من إعطاء الفروع الأجنبية للمؤسسات متعددة الجنسيات وزنا كبيرا في تحديد النشاط الاقتصادي

---

(1) لونجاني براكش و رزين عساف، "ما مدى فائدة الاستثمار الأجنبي المباشر للدول النامية؟"، مجلة التمويل و التنمية، يونيه 2001، العدد 2، ص.07.

(2) البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، 1999-2000، المرجع السابق، ص.72.

(3) نفس المرجع، ص.72.

(4) POTTIER (C.), Les multinationales et la mise en concurrence des salaries, L'Harmattan, Paris, 2003, p.44.

الدولي، ففي عام 2001 كانت مبيعاتها في الخارج تقدر بـ 18500 مليار دولار، و كانت صادرات الفروع الأجنبية سنة 2001 تقدر بـ 35 % من إجمالي الصادرات العالمية [1].

II- أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر: ينقسم الاستثمار الأجنبي بصفة عامة إلى:

أ- الاستثمار الأجنبي الغير مباشر: و يتمثل في قيام الأشخاص المعنويين المقيمين في دولة أجنبية بشراء أسهم الشركات القائمة في الدول النامية، حيث تقوم بعض المنظمات الدولية مثل المؤسسة الدولية للتمويل – و التي أنشئت خصيصا منذ عام 1956 للعمل على نشر شركات القطاع الخاص – في الدول النامية بالاكتتاب في أسهم هذه الشركات، إذ هذه الدول تتميز بعدم نضج أسواق رؤوس الأموال، فإنه من العسير أن تجد ذلك المستثمر الأجنبي الذي يطمئن لاستثمار أمواله بالدول النامية.

ب- الاستثمار الأجنبي المباشر: و هو تلك المشروعات التي يقيمها و يملكها و يديرها المستثمر الأجنبي، إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو اشتراكه فيه بنصيب من رأسماله يبرر له حق الإدارة [2].

❖ **أشكال أخرى للاستثمار الأجنبي المباشر:**

تتعلق بتدويل الإنتاج و التعاون الدولي، و سنأتي على ذكر أهمها بشيء من التحليل.

1- الرخص: التي تكمن في الاتفاقيات، و التي بموجبها تسمح المؤسسات الأجنبية و المالكة للشهادات و الترخيصات، في التنازل عنها للمؤسسة المحلية كحقوق الملكية لعلامات المنتج، ... الخ.

2- الإنتاج من الباطن: و يعني اتفاق يحصل بين مؤسستين إحداهما تصدر الأمر، و الثانية تنتج من الباطن على الشكل الصناعي، مع بقاء المؤسسة الأولى هي المسئولة تجاه زبائنها.

3- عقود التسيير: و يعني بذلك تعاقد مؤسستين: الأولى أجنبية، و الثانية محلية، على أن المؤسسة الأجنبية تؤمن تسيير المؤسسة المحلية أو إنجاز مشروع معين، و ذلك لفترة محددة، و عند انتهائها تحول القدرات إلى الشركاء المحليين، حتى يتسنى لهم تحقيق انطلاقة فعلية لمؤسساتهم و مشاريعهم.

4- العقود المبرمة في مجال البترول و التعدين: و هنا تقوم المؤسسة الأجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف و التنقيب، و حتى التنفيذ الفني للإنتاج، و ذلك لصالح المؤسسات المحلية التي تبقى تتمتع بمزايا الملكية و الإدارة العليا. و العقود لا تقتصر على البترول بل تتعداه إلى عمليات استخراج المعادن.

5- أشكال أخرى: تتمثل في إعادة استثمار الأرباح غير الموزعة، أو إنشاء شركة أجنبية جديدة بمساهمة رؤوس الأموال المملوكة من قبل الشركاء الأجانب، و تكون ملكية المشروع جزئية أو مطلقة، و تمّ تقسيم الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى استثمارات: مشتركة، و مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي، كما يلي:

---

(1) Ibid, p.45.

(2) حامد عبد المجيد دراز، دراسات في السياسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص.207.

- **الاستثمار المشترك:** يعتبر بمثابة مشروع يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر، من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، و المشاركة لا تقتصر على حصة رأس المال فقط، بل تمتد أيضا إلى إدارة المشروع [1].

- **الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:** إن اكتساب الحيازة لهذا النوع من الاستثمارات الأجنبية المباشرة لا يتحقق إلا بعد الوصول إلى حد حق المراقبة (بلوغ عتبة الملكية) [2]. و زيادة حدة المنافسة بين الدول لجذب هذه الاستثمارات الأجنبية أدى بالكثير من حكوماتها إلى الترخيص للشركات متعددة الجنسيات بالتملك المطلق للمشروعات الاستثمارية، كوسيلة لتحفيز تدفق الاستثمارات [3].

III- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر: يمكن تحديد بعض محددات الاستثمار الأجنبي كما يلي:

III-1- المحددات الاقتصادية: إن المحيط الاقتصادي الملائم يؤثر في حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة، فالانفتاح المطلق يساعد في جلب الاستثمار، و بتعميم الخوصصة و توفير هياكل اقتصادية.

III-2- المحددات السياسية: فالاستقرار السياسي له تأثير كبير على قرار الاستثمار الخارجي [4]، إذ أن الأهداف الاقتصادية للدول المضيفة تتحقق بتضييق المراقبة المحلية على تسيير و تملك الاستثمارات [5].

III-3- المحددات المكانية للاستثمار الأجنبي المباشر: من أهم المحددات نجد **أولا** سعر الصرف، حيث تتفاعل الشركات متعددة الجنسيات بردود فعل عكسية مع تقلبات أسعار الصرف إذ تنجذب إلى الدول بعد حدوث تخفيض في العملة أو عندما تتوقع تضخما في الدول المضيفة، و نجد دراسة "**Caves**" [6]، التي أوضحت أن هناك ارتباط سلبي بين معدل الصرف الاسمي و الحقيقي و تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى أمريكا، كما أن التقلبات المفاجئة لأسعار الصرف يكون لها تأثير سلبي على المناخ الاستثماري [7]. و **ثانيا** لدينا الناتج المحلي الإجمالي، حيث بيّنت الدراسات التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين حجم الناتج الكلي بالأرقام المطلقة و بين الاستثمار الأجنبي المباشر، و في الدراسة التي أجرتها **الأنكتاد** (**Unctad**) سنة 1998 حول محددات تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر لـ 42 دولة نامية، تبين أن للناتج المحلي الإجمالي أهمية كبيرة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر [8]، و لكن

---

(1) عبد السلام أبو قحف، السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص.ص.(34-35).

(2) TERSEN (D.) et BRICAUT (J.L.), L'Investissement international, Edition Armand Colin, Paris,1996, p.8.

(3) عبد السلام أبو قحف، السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، المرجع السابق، ص.35.

(4) عبد السلام أبو قحف، سياسة التدويل، الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص.19.

(5) نفس المرجع، ص.19.

(6) CAVES (R.), Multinational Enterprise and Economic Analysis, 2Edition, University Press, New York-Cambridge, 1996, p.34.

(7) عمر صقر، المرجع السابق، ص.52.

(8) نفس المرجع، ص.51.

تناقصت أهميته لزيادة الأهمية للعوامل الأخرى المحددة للاستثمار الأجنبي المباشر [1]. و **ثالثا** لمعدلات التضخم تأثيرا على سياسات التسعير و على الأرباح و حركة رأس المال [2]. و يقصد بالمعدلات العالية للتضخم ما يجاوز 10 % سنويا، و إذا حدث ذلك تكون منطقة الخطر للاستثمار الوطني أو الأجنبي [3]. و **رابعا** نجد محدد الإصلاح الاقتصادي بترك إدارة النشاط الاقتصادي إلى قوة السوق [4].

ثانيا- أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر و عوامل جلبه:

و يمكننا ذكر الأهمية من خلال النقاط التالية، و ذلك بكونه: وسيلة تمويلية خارجية و بديلة، عنصر تكميلي للموارد المحلية، عامل مهم لتدعيم عملية الخوصصة، له أهمية في نقل التكنولوجيا و نقل مؤهلات التسيير و التنظيم، زيادة الرأسمال الاجتماعي في الدول النامية، فتح أسواق عالمية جديدة. أما عوامل جلبه نجد العوامل الاقتصادية كالاقتصاد المتفتح على العالم الخارجي، تدعيم الخوصصة الإيجابية، و العمل وفق مبادئ اقتصاد السوق، و أيضا هناك العوامل السياسية كالاستقرار السياسي.

ثالثا- تقييم الاستثمار الأجنبي، آثاره، و إستراتيجية تطويره:

1- **الجوانب الايجابية للاستثمار الأجنبي:** دخول الأموال على المدى المتوسط و الطويل في شكل عوائد أرباح، زيادة الحاجة للادخار، تحسين وضعية ميزان المدفوعات على المدى الطويل و المتوسط.

2- **الجوانب السلبية للاستثمار الأجنبي:** خروج الأموال و التأثير على ميزان المدفوعات على المدى القصير، خفض فرص التصدير، ضياع فرص العمل في السوق المحلي، و نقل الإنتاج إلى الخارج.

3- **سلبيات الاستثمار الأجنبي بالنسبة للدول المضيفة:** تحويل الموارد المالية إلى الخارج، حدوث خلل في ميزان المدفوعات على المدى الطويل، تركيز نشاط الشركات الاستثمارية في مجال التتجير دون أي تطوير في المجالات الأخرى، تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة قد يؤدي إلى عرقلة الصناعات المحلية [5] و تكريس عدم عدالة توزيع الدخل [6]، و عدم تلاءم المعارف التكنولوجية المصاحبة للاستثمار، و خطر توسع هذه الاستمارات لتصل إلى مختلف المجالات الأخرى [7].

4- **آثار الاستثمار الأجنبي:** إذا كان الاستثمار الأجنبي المباشر عاملا مهما في عملية النمو الاقتصادي

---

(1) UNCTAD "World investment Report", 1998, p.p.(135-140).

(2) عمر صقر، المرجع السابق، ص.51.

(3) عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، ط 4، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998، ص.76.

(4) سعيد النجار، آفاق الاستثمار في الوطن العربي، اتحاد المصارف العربية، القاهرة، 1992، ص.66.

(5) عمر صقر، المرجع السابق، ص.54.

(6) فارس فضيل، "هل يشكل الاستثمار الأجنبي المباشر مظهرا للعولمة الاقتصادية"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 10، 2004، جامعة الجزائر، ص.ص.(232-244).

(7) الملتقى الدولي، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، يومي 17 و18 أفريل 2006.

بالنسبة للبلدان المضيفة فإنه بالمقابل يترتب عنه آثار عديدة (إيجابية و سلبية) على الجوانب التالية: النقد الأجنبي، التقدم التكنولوجي، التنمية الإدارية، العمالة، التجارة و ميزان المدفوعات، و هو حركة للأموال الخارجية، فعلى المدى القصير تستفيد الدول المضيفة للاستثمار من إيرادات أجنبية، لكن في المدى الطويل يحول المستثمر أرباحه إلى بلده الأصلي، و هو وسيلة تستخدمها الدول المركزية في السيطرة على الاقتصاد الدولي، إذ يؤثر على ميزان المدفوعات بدخول رؤوس الأموال و تحقيق توازنات نسبية [1].

5- إستراتيجية تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر: منذ أزيد من ثلاثة عقود برزت مجموعة الدول المستقلة (الدول المتخلفة) التي لا تزال تواجه مشاكل تنموية عديدة، هذا ما دفعها إلى وضع إستراتيجيات تنمية لتقليل من حدة الفقر و التخلف. و ما اللجوء إلى الاستثمار الأجنبي كوسيلة من وسائل التخفيف. حيث ندرك السياسات التي وضعتها المؤسسات الدولية كشروط للاستفادة من التدفقات المالية. و ما يبرر ذلك آثار البيان الختامي لجولة الأوروغواي بمراكش على اقتصاديات الدول المتخلفة نحو تحرير التجارة أو في تقوية مركز الدول المتقدمة أو في تقييد الاستثمار لإستراتيجيته الثنائية السياسية و الاقتصادية.

أ- الإستراتيجية السياسية: و تتضمن احتواء الاستقلال السياسي حيث تلعب مساندة حكومات الدول الأم لهذه الاستثمارات دورا هاما في تمكين سيطرتها على حكومات الدول المضيفة، مما يجعلها أداة طيعة لتلبية طلباتها و شروطها، و كذلك هناك ضرب الاتجاهات الوطنية و الحد من قوتها و خطوراتها.

ب- الإستراتيجية الاقتصادية: يمكن ذكر عناصرها كما يلي: التملك أثناء التقدير الإيجابي للمناخ الاستثماري، و ربط مصالح مشتركة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و بين بعض الفئات في الدول المضيفة بهدف تدعيم مركزه و إيجاد أنصار له، و أيضا استغلال الموارد الطبيعية في البلدان الأكثر تخلفا [2]. إن الاكتشاف المثير للتجربة اليابانية، هو أن تصدير صناعاتها خير وسيلة لإيجاد أسواق ثابتة و مستقرة [3]. أما العامل الثاني يتجسد في الإستراتيجية القائمة على التنافس، حيث يتجه أسلوب الإنتاج الرأسمالي إلى تمركز الرأسمال في أيدي القلة [4]، و تحويل التقنيات و المهارات، و إقامة الشراكة مع الشركات المحلية [5]. أما العامل الثالث يتمثل في إستراتيجية الإنتاج، و توسع في مختلف النشاطات [6].

---

(1) عبد السلام أبو قحف، سياسة التدويل، الاستثمارات الأجنبية، المرجع السابق، ص.ص.(169-170).

(2) غسان حداد، "الشركات المتعددة الجنسيات بالنسبة للوطن العربي"، مجلة النفط و التنمية، دار الثورة للطباعة و النشر، بغداد، جويلية 1990، ص.42.

(3) برهان الدجان، "الاستثمار العربي كأداة للتكامل الاقتصادي و تنمية الصادرات"، المؤتمر السادس برجال الأعمال و المستثمرين العرب، مصر، 29-31 ماي 1995، ص.92.

(4) SANDRETTO (R.), "Spécialisation internationale et compétitive", Cahier Français , N° 269, 1995, p.9.

(5) DELAPIERRE (M.) et MILELLI (C.), Les firmes multinationales, Librairie Vuibert, Paris, 1995, p.p.(109-110).

(6) البنك الدولي للإنشاء و التعمير، تقرير عن التنمية في العالم، 1985، ص.27.

رابعا- أسباب تأخر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

صرحت عدة مؤسسات أجنبية عن نيتها في الاستثمار في الجزائر سواء كان من خلال اتفاقيات الشراكة المبرمة مع الجزائر أو من خلال الاستثمار المباشر في إطار قانون النقد و القرض أو ضمن الإطار الجديد للاستثمار من خلال قانون 1993. و لقد تم اعتماد في إطار قانون النقد و القرض حوالي 184 مشروع استثماري، و لكن تم إنجاز حوالي 74 مشروع فقط [1]. كما أنه تم اعتماد عدد كبير من المشاريع للاستثمار الأجنبية من خلال الوكالة **APSI** منذ بدايتها في سنة 1994 حيث وصل عدد المشاريع المصرح بها لدى الوكالة إلى غاية 1999/12/31 حوالي 297 مشروع لكن في حقيقة الأمر فإن عدد كبير من هذه المشاريع لم يتم إنجازها. حيث يرجع المستثمرون الأجانب هذا إلى عدة صعوبات حالت دون تحقيق النوايا الاستثمارية المصرح بها، أهمها:

1- المعوقات الاجتماعية: أثرت سلبا على الاستثمار في الجزائر، نذكر منها: انخفاض الوعي الادخاري و الاستثماري لدى أغلب أفراد المجتمع، ضعف السياسات التعليمية و التكوينية المنتهجة لما لها من أثر بالغ على القوة العاملة المستخدمة في مختلف القطاعات. و إن مشاكل العمالة و التشغيل، هي عنصر مهم في تأثيره على الاستثمار من جهة ارتفاع المعدل السنوي للنمو الديمغرافي، مقابل نمو سنوي أقل لمعدل التشغيل، و قد أدى اختلال التوازن الاجتماعي، إلى تفاقم البطالة من 15 % سنة 1984 إلى 17 % سنة 1987، و إلى 17,2 % سنة 1989، ثم 19,2 % سنة 1990، و في سنة 1991 بلغت 20,2 %. و الواقع أن هذه الزيادة في البطالة تفسر انخفاض النشاط التنموي، لأن التشغيل معناه الاستثمار [2]. و إن هذه الظاهرة تعبر عن اختلال التوازن بين تطور الاستثمار من جهة الذي سجل معدل نمو 1.5 % فقط سنة 1990، و من جهة أخرى تطور السكان الذي كان معدله في نفس السنة بـ 2.8 % [3].

2- المعوقات السياسية و الأمنية: توجد الكثير من الأحداث و المشاكل السياسية و الأمنية، كانت عائقا أمام تطوير و ترقية الاستثمارات في أغلبية القطاعات الاقتصادية خاصة الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يستلزم توفر الأمن و الاستقرار السياسي في البلد، و على رأس هذه الأحداث الإرهاب.

3- المعوقات الإدارية و القانونية و المالية: إن الاستثمار في الجزائر يواجه عدة مشاكل إدارية أهمها: الحصول على الموافقة على المشروع الاستثماري، طول مدة دراسة الملفات الخاصة بالاستثمار، و مشكل الحصول على التجهيزات في الوقت المناسب و أراضي البناء لتنفيذ مشاريعه الاستثمارية، بالإضافة إلى

---

(1) Media Bank, Bank d'Algérie, Direction des mouvement de capitaux, " Bilan des investissement du CMC agrée par le conseil de la monnaie et de crédit(CMC)", N° 10, Février 1994, p.17.

(2) محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسة، المرجع السابق، ص.33.

(3) نفس المرجع، ص.33.

المعوقات البنكية و التمويلية، و يتجسد هذا المشكل في صعوبة الحصول على رؤوس الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاستثمارية خاصة الضخمة منها، مما يؤدي إلى تعطيل هذه الأخيرة. و في آخر السبعينات أصبحت الخزينة العمومية عماد البنية المصرفية الجزائرية بحيث أن الطلبات الاستثمارية كانت تعتمد على الموارد البترولية و على ميزانية الحكومة. و أدى ذلك إلى تحويل البنوك التجارية إلى هيئات إدارية تقوم بتنفيذ ما قررته الخزينة، حتى أصبح البنك المركزي متخصصا في إعادة تمويل هذه البنوك، و متخليا عن القواعد التقليدية في إصدار العملة [1]، و أهملت وظيفة الإقراض و الاقتراض، و هذا ما أدى إلى انعدام دور سعر الفائدة في السياسة الاقتصادية. و منذ سنة 1980 قامت السلطات بإجراءات تجسدت في إعادة هيكلة المنظومة المصرفية، تهدف إلى منح البنوك دورا فعالا في تعبئة الموارد المالية، و إعطاءها الصبغة التجارية. و على هذا الأساس وضع قانون 1986 المجلس الأعلى للقرض مهمته، ضبط التطور في ميدان النقود و القروض و إنجاز خطة وطنية في هذا الشأن. ثم جاء القانون 10/90 المؤرخ في سنة 1990، المتعلق بالنقد و القرض الذي يحرر تماما البنوك التجارية من قيودها الإدارية [2].

خامسا- الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بين النوايا و الإنجازات:

سيتم تناول فيما يلي النقاط التالية: تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، التوزيع القطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر، و التوزيع الجغرافي للاستثمار الأجنبي المباشر.

أ- تدفق الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

عملت الجزائر خلال مرحلة التسعينيات على تكريس حرية الاستثمار كمبدأ من جهة، و عملت على تحفيزها من جهة أخرى، و قبل التطرق إلى تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر لابد من إشارة إلى نوايا هدا النوع من الاستثمار تم الانتقال إلى ما تم إنجازه ميدانيا، و هذا كما يلي:

1- نوايا الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر:

سيتم في هذا الجزء تقسيم حصيلة نوايا الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر في ثلاث مراحل يفصلها قانون ترقية الاستثمار لسنة 1993، و قانون تطوير الاستثمار 2001، و ذلك راجع إلى سببين:

- يرجع السبب الأول إلى الاختلاف في الأطر القانونية و المؤسساتية المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر حيث نجد أن قانون القرض كان بين 1990-1993 المرجع القانوني له، كما كانت مصالح بنك الجزائر (مجلس النقد و القرض) بمثابة الإطار المؤسساتي المكلف على حسن تطبيق هذا القانون، و بمصادقة مجلس النقد و القرض يمثل شرطا أساسيا لتحقيق هذا الاستثمار، أما في الفترة الممتدة

---

(1) أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص.69.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(70-71).

1994-2001 نجد قانون ترقية الاستثمار و وكالة ترقية و تدعيم و متابعة الاستثمارات يعتبران الأساس القانوني المؤسساتي لهذا الاستثمار، أما مند 2001 إلى يومنا هذا، فنجد قانون تطوير الاستثمار و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أصبحا يمثلان المرجع القانوني و المؤسساتي لهذا الصنف من الاستثمار.

- أما السبب الثاني يكمن في إتلاف مصدر و طبيعة الإحصائيات المتعلقة بنوايا الاستثمار الأجنبي المباشر، حيت كانت مديرية حركة رؤوس الأموال لدى بنك الجزائر بين 1990-1993 المصدر الرئيس لهده النوايا، ثمّ تحوّل مصدر هذه الإحصائيات إلى وكالة ترقية و تدعيم و متابعة الاستثمارات في الفترة الممتدة 1994-2001 ، و بعدها أصبحت الوكالة الوطنية مصدر لهذه الإحصائيات.

1-1- نوايا الشراكة و الاستثمار الأجنبي في ظل قانون النقد و العرض (1990-1993):

حسب إحصائيات بنك الجزائر فقد تم إصدار و التوصل على إعطاء 202 رأيا بالمطابقة منها 105 قرارا متعلقا بمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر و 66 قرار متعلقا بأصحاب الامتياز، و 31 قرار للبائعين بالجملة، و ذلك من بين 300 ملف مدروس، و هو ما يعادل نسبة قبول 67 % أما معدل قبول الاستثمار الأجنبي المباشر، فيعتبر الأعلى بنسبة 80 % مقارنة بالأصناف الأخرى، و ذلك في آخر اجتماع عقده مجلس النقد و القرض بغية دراسة إمكانية استثمار غير المقيمين بالجزائر [1].

1-2- نوايا الشراكة و الاستثمار الأجنبي في ظل قانون ترقية الاستثمار (1993-2000):

إن المستجدات و التغيرات التي جاء بها قانون الاستثمار و المتعلقة بمجموعة من الحوافز و الإعفاءات التي حركت عملية الاستثمار مقارنة بقانون النقد و القرض، حيث في ضل قانون ترقية الاستثمار تمّ إنشاء وكالة ترقية و تدعيم و متابعة الاستثمارات. و يلاحظ في الفترة الممتدة ما بين 1993 إلى غاية 2000 أن حركة الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر سمحت بوجود مشاريع مصرح بها إذ بلغت 694 مشروعا سنة 1993 فيما تم تسجيل 9144 مشروعا عام 1998، و في الفصل الأول من عام 1999 تم التصريح بـ 2365 مشروعا استثماريا [2]، إلاّ أن حصيلة المشاريع الاستثمارية القائمة على أساس إلى غاية 2000/12/31 مثلّت بـ 397 مشروعا، و ذلك من خلال أن الاستثمار الأجنبي المباشر أنه في تطور مستمر بالنسبة للسنوات الأخيرة حيت ارتفع عدد المشاريع من 60 مشروعا عام 1999 إلى 100 مشروع عام 2000، و هو ما يمثل زيادة قدرها 50 % أي ما يعادل 25127 مليون دينار جزائري، كما أن مناصب العامل قد حققت زيادة قدرها 5739 منصب عمل[3].

---

(1) Media Bank, Bank d'Algérie, Bilan des investissements du CMC, N° 10, Op.cit, p.17.

(2) مجلة الاقتصاد و الأعمال، العدد 277، الشركة العربية للصحافة، بيروت، سبتمبر 1999، ص.96.

(3) Agence de production et service des investissement, division du guichet unique, Bilan des projets d'investissement de 13/11/1993 au 31/12/2000.

3-1- نوايا الشراكة و الاستثمار الأجنبي في ظل قانون تطوير الاستثمار (2003/12/31-2001/01/01):

يتبين لنا في الفترة الممتدة ما بين 2001/01/01 إلى غاية 2003/12/31 أن عدد الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الأجنبي وصلت إلى غاية 209 ملف، أي بمعدل 70 ملف استثمار أجنبي لكل سمة، و عدد مناصب العمل المستحدثة حوالي: 22400، حيث قدرت تكلفة الاستثمار بـ: 266818 مليون دج، و غير أنه تم الرجوع إلى توزيع الملفات حسب النوايا السابقة إذ نجد في سنة 2001 إيداع 43 ملف استثمار أي بمعدل انخفاض قدره 57 % عن سنة 2000، أما في سنة 2002 تم تسجيل 86 مشروع أجنبي. أما خلال سنة 2003 لوحظ تراجع في عدد الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية للاستثمارات إذ وصلت إلى 80 ملف و قدرت نسبة الانخفاض بـ 7 % مقارنة مع السنة المنصرمة [1].

2- الشراكة و الاستثمارات الأجنبية المنجزة في الجزائر:

مما سبق، إن عدد المشاريع الاستثمارية قد بلغ 484 مشروع خارج المحروقات، و خلال عشرية كاملة كان عدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية المباشرة 87 مشروع في ظل قانون النقد و العرض و 446 مشروع مند 1993 حتى 2001. غير أن الإحصائيات المقدمة سابقا تظهر في مجملها أن هناك ضعفا كبيرا في تواجد الاستثمارات الأجنبية المباشرة، خصوصا في الفترة ما بين 1990 و 1995، مما يؤكد أن الإصلاحات الاقتصادية عن طريق التصحيحات الهيكلية دامت فترة طويلة، و أن التغير الفعلي بدأ في سنة 1996 أين لوحظ أن الاستثمار الأجنبي المباشر بدأ يأخذ بالزيادة تدريجيا نحو الجزائر. و بناءا على الإحصائيات المتوفرة، سيتّم فيما يلي تقديم الاستثمارات المنجزة فعليا في الجزائر حسب قطاعات النشاط، و ذلك في الفترة الممتدة ما بين 1990 إلى 2001.

2-1- الشراكة و الاستثمارات الأجنبية المنجزة في قطاع المحروقات:

يعتبر قطاع المحروقات قطاعا جذابا للمستثمرين الأجانب و حساس للاقتصاد الوطني، إذ يعتبر المصدر الأساسي لتمويل ميزانية الدولة، لذلك تفضل الجزائر الشراكة مع الشركات الأجنبية، غير أن ما يمكن ملاحظته أنّه منذ تأميم المحروقات بقيت المشاركة لرأس المال الأجنبي في قطاع المحروقات في حدود 49 % بالنسبة لجميع أصناف الإنجاز (تنقيب، استغلال، تطوير، نقل و تسويق)، لكن في بداية التسعينيات، و في ظل البحث عن أفضل الاحتمالات للخروج من الأزمة الاقتصادية، عمد المشرّع الجزائري إلى إصدار قانونا جديدا للمحروقات، و المتمثل في قانون 1991 الذي فتح المجال للمستثمرين الأجانب للاستثمار في هذا القطاع [2]. و قد كان الهدف من هذا الإجراء هو دعم التنقيب و زيادة حجم

---

(1) Agence national du développement de l'investissement, division de guichet unique, Bilan des projets d'investissement de 01/01/2000 au 31/12/2003, p.229.
(2) Ibid, p.229

الصادرات من أجل رفع حصيلة المداخل المتأتية من المحروقات، و بالتالي، تمّ تكريس الأسبقية للقطاع المحروقات في الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر [1]، و هذا ما تؤكده الأرقام الموالية، بأنّه جاء في تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 1998 الذي أصدرته المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، أن حجم الاستثمارات الأجنبية في الجزائر بلغ خلال عام 1998 نحو 1.43 مليار دولار في قطاع المحروقات، و 243.9 مليون دولار في القطاعات الأخرى، و في حين سجل مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع المحروقات في الفترة الممتدة 1990-1998 حوالي 7 مليار دولار، و من خلال التقارير السنوية المختلفة لشركة سوناطراك خلال فترة 1991-2000 نلاحظ العقود التي أبرمتها الجزائر منذ 1995 مع أكبر الشركات البترولية في العالم، و التي تفسر أهم تدفقات الاستثمار الأجنبي مع بداية 1996، حيث تعود أصل الشركات الأجنبية البترولية المستثمرة في الجزائر إلى شمال أمريكا و أوروبا، فنجد الشركات الكندية و شركات أمريكية يعد تواجدها معتبرا أما الشركات البترولية الأوروبية فتعود بالدرجة الأولى إلى فرنسا (TOTAL) وإيطاليا (Agip) و بريطانيا (MONMENT BNT) و ألمانيا (BASE)، و بالإضافة إلى شركة بترولية من استراليا (BHA)، و تواجد شركات بترولية من أمريكا اللاتينية (PETRO PLUS) الأرجنتينية و شركات بترولية من ماليزيا (PERTONA) و غيرها من الشركات، و بذلك قد شهد قطاع المحروقات في الجزائر نشاطا اقتصاديا ملحوظا. و مند 1995 تمكنت سوناطراك من رفع حوالي 20 % من إجمالي احتياطها من المحروقات بفضل عشرين اكتشافا تم إنجازه من 1990 [2].

2-2- الشراكة و الاستثمارات الأجنبية المنجزة خارج قطاع المحروقات:

منذ تبني قانون ترقية الاستثمار في نهاية 1993 تمّ إبرام 1594 عقود شراكة مع المستثمرين الأجانب لكنها تركزت أساسا في قطاعي الصناعة و الخدمات، غير أنهم بعد مرور ثلاثة سنوات و هو الحد الأقصى الممنوح من قبل ترقية الاستثمار من أجل إنجاز الاستثمار، حول عينة متكونة من 3525 مشروع غير أن الوكالة اقتصرت على تحليل معطيات المشروع، و ذلك راجع إلى أن الوكالة لا تحصل سوى على العدد السابق من الاستثمارات المملوءة في فيفري 1998.

ب- تطور الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

إن عرض واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر سوف يتم من خلال مصدرين رسميين اثنين، يتعلق الأول بتقارير مجلس الأمم المتحدة للتجارة و التنمية UNCTAD [3] و يفيد هذا المصدر في

---

(1) TALAHITE (F.), Les IDE en Algérie tendances contrat et perspectives, Editions L'HAMATTAN, Paris, 1997, p.36.

(2) BEN FREHA (N.), les multinationales et la mondialisation Enjeux et perspectives pour l'Algérie », édition DAHLAB, Alger, 1999, p.198.

(3) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقرير الاستثمار، جانفي 2002.

إجراء المقارنات بين واقع هذا الاستثمار في الجزائر و واقعه في بعض الدول الأفريقية، و هذا كما يلي:

1- تطور الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال بيانات (UNCTAD):

تشير تقارير مجلس الأمم المتحدة للتجارة و التنمية إلى أن نصيب الجزائر من تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة إلى أفريقيا، بوجه عام، لا يرقى إلى ذلك المستوى الذي بلغته كثير من الدول الأفريقية، إذ لم تسجل الجزائر ضمن العشر دول الأولى الأكثر استقطابا للاستثمارات الأجنبية المباشرة في أفريقيا، و على مدى الفترة الممتدة من 1990 إلى 2000 إلا مرة واحدة فقط، و ذلك في تقرير سنة 1999. و هذا على خلاف دول شمال أفريقيا (مصر و تونس و المغرب) التي تم تسجيلها طوال الفترة 1997-1998 على أنها من بين العشر دول الأفريقية الأولى الأكثر استقطابا للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث لم يخلو تقرير من تقارير الفترة عن العشر دول الأولى المستقطبة إلا و وجد حضور لهذه الدول الثلاثة. حتى أن في التقرير الذي شمل رصد عشرين دولة أفريقية المستقبلة لهذا الاستثمار، لم يوجد ذكر للجزائر بينما تم ذكر الدول الأفريقية العربية الثلاثة، مصر و تونس و المغرب [1].

2- التطور السنوي لمشروعات الشراكة و الاستثمار الأجنبي المعلنة و المنجزة:

إن الاستثمارات الإجمالية في الجزائر ارتفع عددها من 1993 إلى 2000، و قد انخفض عددها في سنة 2001، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات الوطنية أو الأجنبية، و لعل ذلك يعود إلى تضييق الإجراءات الخاصة بالحصول على الامتيازات. و من أجل توجيه الاستثمارات و تقييد عملية منح الامتيازات المنصوص عليها قانونا، أدرجت منذ بداية سنة 2001 جملة من الإجراءات الإدارية و البيروقراطية التي كان لها انعكاسها على تضاءل حجم الاستثمارات المعلنة و المسجلة في هذه السنة. غير أن ما يلاحظ على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر رغم نقص عددها خلال السنة المذكورة فإن قيمتها قد ارتفعت في هذه السنة قياسيا بالسنوات السابقة إلى: 118819 مليون دينار جزائري، أو ما يعادل نسبة 42 % من مجموع الاستثمارات الأجنبية في الجزائر منذ سنة 1994، و ذلك يعود أساسا إلى أهمية مشروعي Orascom Telecom، و ISPAT LNM اللذين انطلقا في تلك السنة. و إذ تتوزع الاستثمارات الأجنبية على مجموع قطاعات الاقتصاد الوطني، و يحتل كلا من قطاعي الصناعة و الخدمات مكان الصدارة في استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، و ذلك بحصة قدرت نسبتها بـ 89 % من مجموع هذه الاستثمارات من ناحية حجمها المالي، و 73 % فيما يتعلق بالعمالة و التشغيل، و79 % من حيث العدد، و ذلك لكون هذين القطاعين هما أكثر مردودية و فائدة و تهيئة لجلب الاستثمارات الأجنبية من غيرهما. فالقطاع الصناعي يضم المحروقات التي تعد أهم مجال من مجالات الاستثمارات الأجنبية في مجال

---

(1) UNCTAD، تقرير الاستثمار العالمي، سنة 1999، ص.46.

البحث و التنقيب و الاستغلال، خاصة منها تلك التي غادرت السوق الجزائرية منذ 1971 و هي فترة التأميمات ولم ترجع إليها في سنة 1999، كشركة **Elf** و مؤسسة صيدال الجزائرية و الشركة السعودية لإنتاج الدواء (15 مليون دولار) و الشركات الأمريكية فايزر [1]. حيث إن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر في الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2010، هي كما يلي:

نلاحظ أن مستويات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر عموما ظل منخفضا في السنوات (1995-1999) أي على الترتيب من قيمة 40 مليون دولار أمريكي إلى 25 مليون دولار أمريكي، ثم أصبح متذبذب ما بين ارتفاع و انخفاض في سنوات (1996-2010)، فهناك انخفاض من سنة (1996-1997) من قيمة (270 إلى 260) مليون دولار أمريكي. و ارتفاع من سنة (1997-1998) من قيمة (260 إلى 606.6) مليون دولار أمريكي، و نجد انخفاض من سنة (1998-1999) من قيمة (606.6 إلى 291.7) مليون دولار أمريكي، و ارتفاع من سنة (1999-2001) من قيمة (291.7 إلى 1065) مليون دولار أمريكي الذي انخفض في سنة 2002 إلى 633.8 مليون دولار أمريكي، ثم ارتفع إلى أقصى قيمة له سنة 2008 بقيمة 2846.5 مليون دولار أمريكي، ثم انخفض بفارق 64 مليار دولار سنة 2010 [2].

3- تطور الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال بيانات (ANDI):

تبيّن تقارير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و هي الهيئة المكلفة رسميا- بموجب قانون تطوير الاستثمار- بضمان ترقية الاستثمارات في الجزائر و تطويرها و متابعتها و تسهيل إجراءات تأسيسها، بأن الاستثمار الأجنبي في الجزائر يبدو ضعيفا و محدودا من خلال حجمه و قيمته مقارنة بحجم و قيمة الاستثمارات الوطنية المعلنة و المصرح بها، رغم الجهود المبذولة لترقية هذا الاستثمار و استقطاب مؤسساته. فخلال الفترة الممتدة من نهاية سنة 1993 إلى نهاية سنة 2001، تم التصريح لدى الوكالة بإنجاز ما يزيد عن 48231 مشروع استثماري، و هو حصيلة المشاريع الاستثمارية خلال ثماني سنوات سابقة الذكر، و هذا بقيمة إجمالية قدرت بـ: 3623 مليار دينار، لم تبلغ منها مجموع الاستثمارات الأجنبية سوى 440 مشروع استثماري بقيمة كلية قدرت بـ: 283.28 مليار دينار، أي أن الاستثمارات الأجنبية لم تمثل من الاستثمارات الإجمالية في الجزائر طوال هذه الفترة سوى نسبة 1 % من حيث العدد، و7 % من حيث القيمة. إنّ التطور الإجمالي للاستثمارات المصرح بها لدى وكالة تطوير الاستثمار توضح في السنوات 1994/93 أن عدد المشاريع كان حوالي 694 مشروع ثم أصبح في سنة 2000 حوالي 13105 مشروع استثماري [3]، فنلاحظ أن هناك تدفق متقدم في هذه السنة على السنوات السابقة. و بعد هذه

---

(1) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقرير الاستثمارات المعلنة، وثيقة إحصائية دون صفحة، جانفي 2002.

(2) قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاونكتاد (UNCTAD)، تقرير الاستثمار العالمي 2010.

(3) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقرير الاستثمارات المعلنة، جانفي 2002، المرجع السابق.

السنة، سنتطرق إلى تطور الاستثمار الأجنبي في الفترة الموالية من: 2002-2010، و ذلك كما يلي [1]:

3-1- الشراكة و المشاريع الاستثمارية المعلنة في فترة 2002-2010:

إن حوصلة المشاريع الاستثمارية المعلنة في الفترة الممتدة ما بين 2002-2010، من حيث عدد المشاريع نجد المجموع الإجمالي حوالي: 67808 مشروع، و المبلغ المخصص لانجاز هذه المشاريع حوالي: 6728763 مليون دج، و عدد مناصب العمل التي يمكن الحصول عليها حوالي 940832 منصب شغل. إذ من بين ذلك المجموع العام نجد ضمنه الاستثمارات المحلية التي تحتل المرتبة الأولى بعدد المشاريع 67280 مشروع بنسبة 99,22 % و هي أكبر نسبة، و بمبلغ قدر بـ: 5035015 مليون دج، أما عدد المناصب التي توفرها هذه الاستثمارات 866563 بنسبة 92,11 % تأتي في المرتبة الثانية الاستثمارات الأجنبية بنسبة 0,78 %، بمبلغ 1693748 مليون دج، و 74269 منصب عمل. و أما الاستثمارات الأجنبية المباشرة و الشراكة فهما متقاربتان على التوالي فقدرت نسبة مشاريعهما على التوالي 0,42 %، 0,36 % بمبلغ 850613، 843135 مليون دج، أما عدد المناصب التي توفرها كل من الاستثمارات الأجنبية المباشرة و الشراكة على التوالي: 46552 و 27717 منصب شغل (أنظر في الملاحق جدول رقم (2) يبين موجز للمشاريع الاستثمارية المعلنة الفترة 2002- 2010).

3-2- الشراكة و المشاريع الاستثمارية حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2002-2010:

يتضح من المعطيات الإحصائية لوكالة تطوير الاستثمار لسنة 2012، أن النشاط الذي يوفر أكبر عدد للمشاريع هو نشاط النقل بعدد 39563 مشروع بمبلغ 1008984 مليون دج، و بـ: 227821 منصب شغل و أما الصناعة و قطاع الخدمات فهما متقاربان من حيث عدد المشاريع 7209، 6226 ثم قطاع الصحة و السياحة 566، 485 و تأتي بالمرتبة الأخيرة قطاع الاتصالات و التجارة بـ: 5 و 2 (أنظر في الملاحق جدول رقم (3) يبين تطور الاستثمار حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2002 – 2010).

3-3- المشاريع الاستثمارية حسب نوع الاستثمار خلال الفترة 2002-2010:

يتبين لنا من بيانات وكالة تطوير الاستثمار، أن أكثر أنواع الاستثمار يتمثل في الإنشاء، فعدد مشاريعه يقدر بـ 49270 مشروع بمبلغ 4685326 مليون دج، و بعدد مناصب الشغل 657323، و يأتي في المرتبة الثانية نوع التوسيع بـ: 18282 مشروع بمبلغ 1832736 مليون د ج، و بعدد مناصب الشغل 275980، و في المرتبة الثالثة نجد نوع إعادة التأهيل بـ: 246 مشروع بمبلغ 210453 مليون دج، و 7120 منصب عمل، و في المرتبة الأخيرة نجد نوع أخر يتمثل في إعادة الهيكلة الذي أعلن فيه تدفق استثماري

(1) بيانات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI الجزائر لسنة 2012.

بعشرة مشاريع، و تمّ وفق مبلغ 247 مليون دج، و يضم حوالي: 409 منصب شغل (أنظر في الملاحق جدول رقم (4) يبين عدد المشاريع حسب نوع الاستثمار خلال الفترة 2002 – 2010).

3-4- المشاريع الاستثمارية حسب القطاع القانوني خلال الفترة 2002-2010:

من خلال بيانات وكالة تطوير الاستثمار، نجد المشاريع الاستثمارية حسب نوعية القطاع القانوني عام، خاص، مختلط، حيث أكبر نسبة يمثلها القطاع الخاص إذ تقدر عدد مشاريعه بـ: 67344 مشروع بمبلغ يقدر 4902825 مليون دج، و 904476 منصب عمل. و يحتل كل من القطاع العمومي و المختلط نسب ضئيلة تقدر عدد مشاريعهما بـ: 411 و 53 بمبالغ مالية 1147192 و 678746 مليون دج و يعرف هذان القطاعان تناقص مناصب الشغل تقدر نسبتهما في كلا القطاعين بـ 3,13 %، 0,73 % (أنظر في الملاحق جدول رقم (5) عدد المشاريع حسب نوع القطاع القانوني خلال الفترة 2002 – 2010).

3-5- المشاريع الاستثمارية ذات الشراكة مع الأجانب خلال الفترة 2002-2010:

من خلال بيانات وكالة تطوير الاستثمار، يتضح أن أكثر الدول مشاركة في الاستثمار الجزائري حسب الإقليم تتمثل في أوربا بعدد مشاريع منجزة تقدر بـ: 264 مشروع بمبلغ مالي 305008 مليون دج، و تليها في المرتبة الثانية إقليم الاتحاد بـ: 220 مشروع بمبلغ مالي 264602 مليون دج، و تليها في المرتبة الثالثة إقليم الدول العربية بـ: 208 مشروع بمبلغ مالي 802097 مليون دج، و تليها في المرتبة الأخيرة كل من الإقليميات: آسيا، أمريكا، الشركات المتعددة الجنسيات و أفريقيا و استراليا في آخر الدول التي تشترك في المشاريع الاستثمارية بالأعداد الضئيلة التالية: 37، 12، 5، 1، 1 على التوالي، بالمبالغ المالية (مليون دج) على الترتيب: 513233، 59559، 6366، 4510، 2974. و نلاحظ أن هذه المبالغ المالية تمّ تخصيص أكبرها للدول العربية، ثم آسيا ثم أوربا و الاتحاد ثم بقية الدول المذكورة سابقا (أنظر في الملاحق جدول رقم (6) يبين المشاريع الاستثمارية ذات الشراكة مع الأجانب خلال الفترة 2002- 2010).

المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية

أولا- أساسيات حول الشراكة:

أ- **مميزات الشراكة:** يمكن تحديد مميزات المشاريع المشتركة عن باقي المشاريع العادية في نقاط أهمها:

1- **تعدد مراكز القرار:** تنجم الشراكة عن تجمع عدة مؤسسات، و بالتالي تتميز بتعدد مراكز القرار.

2- **سيرورة مفاوضات مستمرة:** لإقناع كل أطراف الشراكة بقرار معين يتطلب إجراء مفاوضات مستمرة.

3- **احتمال تضارب المصالح:** تشكل المصالح المشتركة جزءا من المصالح الخاصة ذات الأهداف المختلفة، قد يكون بينها تعارض. فكثيرا ما تقع صراعات بين مصالح الطرف المورد و مصالح المشروع المشترك، فالطرف المورد قد يحاول أن يرفع هامش فائدته، مما يؤثر سلبا على المشروع المشترك [1].

4- **عدم الاستقرار:** لقد بينت الكثير من الدراسات أن عدم استقرار الأهداف و المصالح يؤدي إلى عدم استقرار الشراكة، حيث أثبتت دراسة H.R HARRIGAN أن 40 % من أصل 880 حالة شراكة تتجاوز مدتها الأربع سنوات، و أن أقل من 15 % منها تستمر لأكثر من 10 سنوات [2].

ب- **أهداف الشراكة الأجنبية:** تهدف إلى: تحويل أو اقتناء حرفة جديدة أو مهارة محددة أو تخصص صناعي أو تجاري أو مالي، المشاركة في المخاطر و التقليل من حدتها، سهولة الدخول إلى السوق الدولية مثل ما قامت به الشركات الغربية في تمكنها من اقتحام أسواق وسط و شرق أوربا بالشراكة [3]، و كتطوير شركة Boeing شراكة أجنبية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية. و أهداف أخرى، منها: التعلم و التقليل من حدة المنافسة، و جلب تكنولوجيات متطوّرة و مداخيل مشتركة [4].

ج- **مراحل الشراكة:** إن إقامة شركة اقتصادية بين مؤسستين أو أكثر يستوجب المرور بعدة مراحل [5]:

1- **مرحلة التفاوض:** تهتم هذه المرحلة بتنظيم و تهيئة ملف التفاوض الذي يتضمن المعلومات الرئيسية حول المشروع الاقتصادي الذي يريد طرفا الشراكة إقامته (كقيمة المشروع، مكان إقامته، توضيح أهدافه، واجبات و حقوق طرفي الشراكة) [6]. و تمر المفاوضات بأربع مراحل رئيسية تتمثل في: تبادل وجهات النظر و المعلومات بشكل سري، إعداد بروتوكول اتفاق يتضمن الخطوط العريضة لاتفاق الشراكة، إجراء

---

(1) NAVARETTI (G.B.), JOINT VENTURE IN DEVELOPING COUNTRIES: CONFLICT OR COOPERATION ?, CENTRO STUDI LUCA D' AGLIANO, TORINO, 1991, p.43.

(2) HARRIGAN (K.R.), "Managing for joint venture success". Lexington: Lexington Books, World Business, Volume22, Number 2, New York, 1986, p.p.(97-102).

(3) علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص.473.

(4) نفس المرجع، ص.474.

(5) سعد الله كحال، العلاقات بين الإتحاد الأوروبي و الجزائر، محاولة تقييم و أفاق، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، سبتمبر 1996، ص 102.

(6) نفس المرجع، ص.102.

مفاوضات رسمية يتم فيها مناقشة الجوانب و العروض، الذي قدمها كل طرف [1]. و يمكن إيجاز الخطوط العريضة لاتفاق الشراكة في النقاط التالية: تعريف مفصل بإبراز أنواع النشاط، مدى توسيع العمليات الواردة في الشراكة، تنظيم و تقسيم رأس المال المؤسسة بنسبة مساهمة كل شريك [2]، إعداد ترتيبات بخصوص التمويل، إدارة المؤسسة من قبل الشريك الذي يساهم بأكبر نسبة، فواجبات طرفا الشراكة هي تسديد الأجور و تحمل الخسائر المتوقعة. و حقوقهم تتمثل في حق الحصول على الأرباح وفقا لمساهمتهم في رأسمال الشركة، و في حق حضور الجمعيات العامة التي تعقدها المؤسسة [3].

2- مرحلة التنظيم الهيكلي للمؤسسة المختلطة: يتولى مجلس الإدارة تسيير و تنظيم المؤسسة بتقسيم رأس المال من النسب المتفق عليها في بنود عقد الشراكة سواء كان رأس المال عبارة عن أصول مادية كالمباني و الآلات أو كمية كالبضائع. فقبل بداية نشاط مؤسسة يتفق طرفا الشراكة (المحلي و الأجنبي) على المساهمة في رأس مال الشركة، و إذا كانت نسبة مساهمة كل منهما متساوية 50 % فإنهما يقومان باتخاذ القرارات و تسيير الشركة بالتساوي، أما إذا كان الطرف الأجنبي مساهما بـ: 80 % في الرأسمال الشركة، و المحلي 20 %، ذلك يعني أن الطرف الأجنبي باعتباره مالكا لغالبية رأس المال، فانه تمنح له الأولوية في اتخاذ القرارات و تسيير و تنظيم المؤسسة [4]. و منه فان هذه المهام تتغير بصفة مرنة تبعا لتغير نسبة المساهمة، أما مجلس المراقبة فهو يتولى مراقبة عدم تسجيل تجاوزات من طرف الشركاء.

3- مرحلة التسيير: يتم تجسيد نشاط المؤسسة من خلال تبني رؤية إستراتيجية و مالية و تسويقية بعيدة المدى. و يكون ذلك مقرونا برفع مستوى جودتها و تقليص تكلفتها قدر الإمكان حتى تستطيع منافسة المنتوجات الأخرى عبر كافة الأسواق الدولية، و هو ما يساهم في ارتفاع حجم المبيعات و زيادة الأرباح المحققة، و لذلك يستوجب الأخذ بعين الاعتبار: الالتزام بالشروط و تقاسم الأرباح و تحملهم للخسائر وفقا لنسب مساهمتهم في رأس المال، تقييم المسؤوليات الإدارية من خلال قيام المدراء بإجراء تقييمات شهرية على التطورات التي يشهدها نشاط المؤسسة، العمل في إطار إستراتيجية طويلة المدى [5].

ثانيا- مزايا و عيوب الشراكة:

تعتمد على وجهات النظر لكل من المؤسسات المحلية، الشركاء الأجانب و الدول المضيفة.

أ- **مزايا الشراكة:** يمكن تحديدها كما يلي:

---

(1) د.نيكول غريموند، أين توجد الشراكة الأورومتوسطية؟، أكاديمية الدراسات العليا، بيروت، سبتمبر1996، ص.101.

(2) د.سعد الله كحال، المرجع السابق، ص.2.

(3) د. زافية مارشال، " الشراكة الأورومتوسطية "، مجلة أوروبا، العدد 180، أفريل 1990، ص.66.

(4) د. سعد الله كحال، المرجع السابق، ص.103.

(5) هيثم الكيلاني، "الشراكة الأوروبية المتوسطية"، مجلة أوروبا، العدد 49، فيفري 1996، ص.74.

1)- من وجهة نظر المؤسسات المحلية: و ذلك من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي و من أساليب التسيير و مبادئ الإدارة بالمشاركة، ضمان الديمومة و المصداقية كنتيجة لجودة المنتوجات و قلة التكاليف، و الاستفادة من تسهيلات الدولة للشركاء الأجانب و من مصادر التمويل الجديدة.

2)- من وجهة نظر الشركاء الأجانب: و هذا بالاستفادة من انخفاض تكلفة اليد العاملة، وفرة الأسواق، قلة المتنافسين، تمكن من امتلاك المشاريع من خلال الامتيازات الممنوحة من طرف الدول المضيفة، و التغلب على القيود الجمركية، و هو ما يسهل دخول الأسواق و بالتالي الإنتاج بدل التصدير.

3)- من وجهة الدول المضيفة: توفير مناصب العمل من خلال المشاريع المشتركة، زيادة الدخل الوطني في حالة نجاح المشروعات، التكامل في المجال الاقتصادي و الخدماتي بين الدول المضيفة و الشركات الأجنبية، تحسين ميزان المدفوعات من خلال زيادة صادرات الشراكة و إنتاج السلع المستوردة سابقا [1].

ب- عيوب الشراكة : تتحدد وفق ما يلي:

1)- من وجهة نظر المؤسسات المحلية: إمكانية انخفاض قيمة مساهمة المؤسسات المحلية في رأسمال المؤسسة محل الشراكة على المدى الطويل، هيمنة سلطة اتخاذ القرارات لصالح الطرف الأجنبي، تبعية المؤسسات المحلية في مجال نظام العمل و التكنولوجيا للمؤسسات الأجنبية وفق اتفاقية الشراكة [2].

2)- من وجهة نظر الشركات الأجنبية: انخفاض الأرباح التي تسعى الشركات المتعددة الجنسيات لتحقيقها في ظل سعي الشركات المحلية لتحقيق أكبر الأرباح، كذلك تقلص سيطرة المؤسسات الأجنبية داخل سوق معين نظرا لما تفرضه بعض الدول التي تحد من حجم الفروع و المنتوجات التي يتم بيعها من الشركة الأم داخل اقتصاد ما، بالمقابل فهي تعتبر بأن تلك الشراكة مؤقتة قد تنتهي بمجرد تطور مؤسساتها المحلية [3]. و فرض الدول قيود على التصدير و على الحق في تحويل الأرباح للوطن الأصلي، فإذا أرادت تصديرها، يتّم فرض رسوم عالية و هو ما يزيد في تكلفتها (سعرها) و يحد من قدرتها التنافسية، فضلا على تلك الدول عندما تحقق الشركات المتعددة الجنسيات أرباحا كبيرة تمنعها من تحويل كامل للأرباح إلى أوطانها (الشركة الأم)، و إجبارها على تحويل جزء منها إلى خزائنها من خلال فرض الرسوم أو من خلال بنود اتفاقيات قانون الاستثمار ... الخ، أو إعادة استثمارها داخل دولها [4].

3)- من وجهة نظر الدول المضيفة: و ذلك يكون بتسديد نفقات استيراد المعدات، و التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى تحويل الكامل للأرباح من شأنه أن يزيد في عجز ميزان المدفوعات للدولة، كذلك ضخامة

---

(1) د. فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم و التطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998، ص.98 .

(2) KOTLER (P.), BUBOIS (B.), Marketing et management . Edition CMC, Paris, 1989, p.184.

(3) Ibid, p.194 .

(4) طلال عتريس، " الشراكة الأوروبية المتوسطية "، مجلة شؤون الأوسط، العدد 82، أفريل 1996، ص. 32.

حجم الأموال المستثمرة في قطاع الخدمات مقارنة بباقي القطاعات الأخرى [1]، و أيضا وجود عدد كبير من الشركات المتعددة الجنسيات و استثمارها في القطاعات الإستراتيجية و امتلاكها لـ 51 % من رأسمالها من شأنه أن يؤثر على توجهات الدولة الاقتصادية و قراراتها السياسية كامتلاك مؤسسة كندية مثلا لـ 51 % من رأسمال قطاع المحروقات و التي تمثل عوائده 98 % من المداخيل الإجمالية، من شأنه أن يؤدي إلى سيطرة هذه المجتمعات (المؤسسات) على سلطة اتخاذ القرارات لتلك الدولة [2].

ثالثا: الظروف المساعدة على تأسيس الشراكة:

إن نجاح المشاريع الاستثمارية يتطلب مجموعة من العوامل لإقامتها، فما هي دوافع الشراكة؟

I- دوافع إقامة الشراكة:

إن الدوافع الداخلية جاءت كنتيجة لمشاكل مختلفة إذ نجد المؤسسات المحلية التي ليست بإمكانها استغلال و مراقبة كل عوامل الإنتاج تلجأ إلى اتخاذ سبيل الشراكة مع مؤسسات اقتصادية أخرى خارجية للعمل في مجال نشاطها، أما الدوافع الخارجية فتتمثل بالدرجة الأولى في التغيرات التي حدثت مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي و المجسدة بظاهرة العولمة.

1- الدوافع الداخلية: نلخص هذه الدوافع في النقاط التالي [3]: اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات بارتفاع نسبة الديون مقارنة مع رأس المال، بسبب سوء عملية التسيير و اتخاذ القرارات [4]، نقص مهارة اليد العاملة و قلة خبرة الكفاءات، و مشاكل السياسات الاقتصادية التي برزت بسبب الأزمة البترولية التي شهدها العالم عام 1986، و هو ما أثر على موازين المدفوعات لدول الصناعية بسبب ارتفاع تكاليف استزاد المحروقات، مما دفع بها إلى البحث عن مصادر إرادات جديدة متمثلة في اتجاه هذه الدول نحو الاستثمار خارج حدود بلدانها بإقامة شراكة اقتصادية مع مؤسسات الدول المضيفة قصد بيع منتوجاتها، لتحقيق أكبر الأرباح و التقليل من عجز ميزان المدفوعات للوصول إلى نمو اقتصادي. و هذا ما حدث بعد إنشاء الاتحاد الأوربي حيث حققت فرنسا نموا اقتصاديا بنسبة 12 % سنة 2002 الناتج عن إبرام عقد شراكة مع سويسرا و ألمانيا و اليابان في إطار التكنولوجيا و البحث العلمي.

2- الدوافع الخارجية: يمكن أن تظهر هذه الدوافع بأشكال مختلفة نجملها في عاملين أساسيين:

---

(1) KOTLER (P.), BUBOIS (B.), Op.cit. p.195.

(2) د. أحمد صدقي الدجاني، "الحوار العربي المتوسطي"، مجلة المستقبل العربي، العدد 211، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، سبتمبر 1996، ص.24.

(3) د. إسماعيل سفر، "الحوار العربي الأوروبي"، مجلة المستقبل العربي، العدد 70، ديسمبر 1998 ص.73.

(4) د. عبد المنعم سعيد، "الحوار العربي الأوروبي"، مجلة المستقبل العربي، العدد 207، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ماي 1996، ص.14.

أ- **انهيار المعسكر الشرقي:** لقد تراجعت الأنظمة الاقتصادية التي كانت سائدة مع نهاية عقد الثمانينات في القرن الماضي بسبب عدم قدرتها على تحقيق التنمية الاقتصادية لكثير من البلدان المتبعة لذلك النظام حيث لم تعرف اقتصاديتها تحقيق إنتاج من السلع و خدمات بصفة متزيدة لعدم قدرتها على منافسة المنتوجات المتأتية من الثلاثية (المكونة من الولايات المتحدة الأمريكية و المجموعة الأوروبية و اليابان)، و قد أدى ذلك إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي للبلدان ذات الاقتصاد الموجه.

ب- **دولية الأسواق:** أدى تطور أجهزة وسائل الاتصال و الإعلام خاصة بعد ظهور شبكة الانترنيت إلى انخفاض و تقلص في تكاليف النقل و الاتصال اللازمين لتسهيل مهام المبادلات التجارية بين الدول، و دورها في إحاطة المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية التي قد تؤثر فيها أو تؤثر بها [1].

رابعا- أشكال الشراكة و تسييرها الاستراتيجي:

I- أشكال الشراكة: تصنف الشراكة إلى عدة أصناف حسب معايير مختلفة، و هي كالتالي:

التصنيف الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

قام كل من "Garrette" و "Dussauge" بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين، يحتوي القسم الأول على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة، أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة.

1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة:

و هي تحدث بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع إضافة أن لكل مؤسسة سوقها الخاص، و دافعها الأساسي هو التوسع في النشاط و اقتحام أسواق جديدة، و ينقسم هذا النوع إلى:

1-1- المشاريع المشتركة الدولية: تجمع المؤسسات المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتجه في سوق جديدة و هو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة، و هو الطرف المحلي، و بذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي [2]. كما أن المؤسسة تفضل مشاريع الاستثمار المشترك عن التملك المطلق لمشروع الاستثمار نظرا لأسباب ثقافية في الدول المضيفة، و من ثمة يمكن للطرف الأجنبي التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل [3]. و تتميز المشروعات المشتركة

---

(1) محمد يعقوبي و لخضر عزي، "الشراكة الأورو متوسطية و آثارها على المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14، 2004، ص.6.

(2) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Les stratégies d'alliances, Ed d'Organisation, Paris, 1995, p.91.

(3) عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية و مقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996، ص.50.

"بمزايا" يمكننا حصرها في النقاط التالية [1]: تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج و التسويق، و تساهم في اكتساب الخبرة. حيث نجد أن المشاريع المشتركة لا تخلو من بعض "العيوب" و هي: الحاجة إلى استثمار أكبر من رأس المال و الموارد البشرية، و أيضا تحتوي على درجة عالية من المخاطرة لأنها تتطلب كثيرا من الاستثمارات المباشرة. و كذلك نشير إلى أن صيغة المشاريع المشتركة غالبا ما تحدث في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة خاصة عندما تعاني الشركات المحلية ضعفا في الموارد المالية.

1-2- الشراكة العمودية: و هي تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، و المؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقوم علاقة من نوع زبون/مورد. و نشأت تلك العلاقة نتيجة توفير المواد الأولية و مختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، و التي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها، و هذا حسب معايير و مؤشرات إستراتيجية و اقتصادية [2]. و ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية كقطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب. و لقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتين للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت **الأولى** في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما **الثانية** فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات، و هذا ما يعرف بالتعاقد من الباطن أي المناولة الباطنية **(La sous-traitance)**، و لكن بعد أن تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى الإنتاج حسب الطلب – انطلاقا من محدودية النظام الأول– تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي و الشراكة العمودية بدلاً من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة و التعاقد من الباطن أو المناولة الباطنية في العلاقة مورد/ زبون [3]. إن الشراكة العمودية ظهرت في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل و المناولة الباطنية، و تميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام و المسؤوليات و تغطيتها لكل مراحل الإنتاج، هذا و تقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية [4]: **أولا** توضع المؤسسة في القمة و الموردون في الوسط و القاعدة على شكل هرم، فهناك مستويات للموردين و كل مستوى يرتبط مباشرة بالمستوى الأدنى منه الذي يقوم بمهمة أقل تعقيدا. و **ثانيا** تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول، و كل مورد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، و **ثالثا** موردو نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ "نوادي المؤسسات" التي يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا، و ترجع قوة هذا النظام إلى محافظته على استقلالية المؤسسات مع ارتباطه في نفس الوقت بالمؤسسة الرئيسية.

---

(1) عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار *الكتب*، القاهرة، 1996، ص.61.
(2) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Op.cit, p.p.(93-94) .
(3) DONADA (C.) , « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », Revue Française de gestion, N° 114, (Juin-Juillet-Aout), 1997, p.p.(94-95).
(4) Ibid ,p.96.

3-1- الاتفاقيات ما بين القطاعات: يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المتشاركة، فالتنافس بينها عملية مستبعدة، و يعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات لتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر [1]. و هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، و الهدف منها، الوصول إلى مؤهلات، كفاءات جديدة، و شبكات توزيع جديدة [2].

2- شراكة المؤسسات المتنافسة:

إن الشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب و الاشتراك في تكاليف التكنولوجيا و البحث و التطوير بدلا من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها و خدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون و التحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية. و لقد صنف كل من "B.Garrette" و "P.Dussauge" أشكال شراكة المؤسسات المتنافسة إلى ثلاث أنواع رئيسية، و ذلك بالاعتماد على معيارين هما: الأصول و المؤهلات التي يساهم بها كل طرف، إضافة إلى طبيعة المنتجات.

2-1- الشراكة المتكاملة: يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة، و يتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما في أوروبا حول شراكة بين مؤسسات صناعة السيارات [3]. و تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية المساهمات حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، و النتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدا المنتوج المشترك [4].

2-2- شراكة التكامل المشترك: تكون بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتوج معين حجمه الحرج (La Taille critique) عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، و بالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتوج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، و هكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتوجات القابلة للإحلال [5]. و كما أشار كل من B.Garrette و P.Dussauge إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، و تبقى المنافسة قائمة في السوق.

2-3- شراكة شبه التركيز "Le partenariat Pseudo-concentration": تكون في صناعات التكنولوجيات العالية، و تجرى بإمضاء صفقات شبه داخلية بين الشركاء، و تجسد هذا الشكل من خلال

(1) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Op.cit, p. 95.
(2) COLLINS (T.M.), et DOORLE (T.L.), Les Alliances Stratégiques, Inter Edition, Paris, 1992, p.99.
(3) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Op.cit, p.110.
(4) DAHMANI (A.M.), « Les Partenariats et les Alliances Stratégiques dans les Nouvelles Politiques de Développement des Entreprises », ECONOMIE, N°36, Septembre 1996, p.21.
(5) ALIOUAT (B.), Op.cit, p.148.

إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع التي تشكل كيانا مشتركا و وسيلة للدخول في السوق [1].

التصنيف الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط

و يمكن تصنيف الشراكة حسب القطاعات و ميادين النشاط إلى: شراكة صناعية، شراكة تجارية، شراكة مالية، و شراكة في ميدان البحث و التطوير.

1- الشراكة الصناعية: تعقد في الميدان الصناعي عدة اتفاقيات غالبا ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل، و لكن هذا البروتوكول ليس الوحيد في السوق، و قد ذكر "G.Richardson" أن جوهر هذه الاتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة، و عطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى، و أضاف كل من "G.Paché" و "V.des.Garets" أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء و تحديد طبيعة و أشكال تنفيذ العمليات [2].

و تبرز ضرورة إقامة ما يعرف بالتعاون الفني انطلاقا من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، و كذا التكنولوجيا العالية التي تتطلبها في هذا الإطار تلجأ بعض الشركات العالمية إلى التقارب و إنشاء فرق أو جماعات متخصصة في المشاريع التكنولوجية و الصناعة المتطورة [3]، ثمّ الانفصال بعد ذلك، و اللجوء إلى المنافسة الفعلية حول المنتوج النهائي المطروح في الأسواق العالمية.

و يمكننا حصر دوافع الشراكة الصناعية في النقاط التالية [4]: عوامل تقنية كتطور التكنولوجيا و الإبداع، عوامل اقتصادية مثل تكاليف البحث و التطوير، عوامل تجارية كتقوية شبكات التوزيع، عوامل سياسية كالتحفيزات الحكومية و الإقليمية و الاتفاقيات السياسية. و هناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها: **أولا** لدينا "اتفاقات التخصص و الصنع" حيث هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، و يقوم مبدأ التخصص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، و عن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية.

و **ثانيا** هناك "اتفاقات المناولة الباطنية" (Les accords de sous-traitance) حيث يمثل عقد المناولة الباطنية اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فرعهما مثلا) بموجبها يقوم أحد الطرفين بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يستخدمها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية و بعلامته التجارية، كما قد تحتوي الاتفاقية على التزام الطرف الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يتم توريدها

---

(1) Ibid, p.148.

(2) FASSIO (G.), « Partenariat industriels », Revue Gestion, Mars-Avril 2000, p.121.

(3) أمين معين السيد، "مفهوم الشراكة وآلياتها و أنماطها"، ندوة علمية حول الجزائر و الشراكة الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر، ماي 1999، ص.6.

(4) ALIOUAT (B.), Op.cit, p.15.

فيما بعد للطرف الأصلي[1]. و تعتبر تجربة "موتورولا" المنتج الرئيسي للسلع الإلكترونية الاستهلاكية، حيث اختارت إستراتيجية هجومية تسعى من خلالها للتواجد القوي في السوق اليابانية، و تنفيذا لهذه الإستراتجية أبرمت الشركة اتفاقات حقوق التصنيع و مقاولات باطنية مع "توشيبا" خاصة بوحدات الذاكرة لتقوم فيما بعد بعملية التجميع و التغليف و تسويق تلك الرقائق تحت أسمها و علامتها التجارية، و كانت نتائجها أنها توصلت إلى تصاميم أفضل لمنتجاتها و حازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية [2].

و **ثالثا** نجد "عقد شراء بالمبادلة (المقابل)" الذي من خلاله يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، و معنى ذلك أن الشريك الذي يموّن الشركة بالأجهزة و المواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتوج التام الصنع، و هو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، و غالبا ما تحدث هذه الاتفاقات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق و آخر محلي يقدم مهارات و يهتم بالإنتاج [3]. المشاركة الصناعية يحقق نقل التكنولوجيا و المعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمشروعات المملوكة بالكامل للأجانب، و هذا نظرا لكون المصالح المحلية تكون ممثلة في المشروع المشترك بصورة مؤثرة [4]، و تعطى الأولوية للاقتصاديات المضيفة للاستثمار الأجنبي لتنمية القدرات الإنتاجية الوطنية، فيقام مشروع مشترك بين المشروع الدولي و المحلي، و توزع المسؤوليات بحيث تقتصر مسؤولية المشروع الأجنبي على تقديم التكنولوجيا و تكلف الشركات المحلية بتوفير التمويل [5].

2- **الشراكة التجارية:** و تتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري، و بالتالي تلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية و فتح شبكات جديدة للتوزيع، و هو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، و هناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها: **أولا** هناك "التعاون الأفقي للتموين" حيث يتم خلق تعاون أفقي للتموين عن طريق استغلال المنتوج بترخيص أو شراء من المورد، فالعديد من الشركات تلجأ لشراء بعض المنتجات من شركة أخرى، عن طريق اتفاقية الترخيص ثم تقوم ببيعه تحت الاسم التجاري للشركة المنتجة حسب ما هو متفق عليه في العقد، و غالبا ما يتم اللجوء للترخيص في الحالات التالية: غياب أو نقص الكفاءات العالية الخاصة بالمنتوج في المؤسسة، ارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بإمكانية الشراء من المصدر الرئيسي، و السمعة و الشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز بها

---

(1) عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.128.

(2) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص.69.

(3) أمين معين السيد، المرجع السابق، ص.8.

(4) عوض الله زينب حسين، الاقتصاد الدولي – نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ط 1، 1998، ص.429.

(5) نفس المرجع، ص.431.

منتوج المؤسسة المانحة للترخيص [1]. و **ثانيا** نجد "إنشاء شركة مشتركة" حيث تجد بعض المؤسسات نفسها أمام صعوبات لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية و يظهر ذلك في: عدم قدرتها على النفاذ و اقتحام الأسواق الخارجية، ضعف طاقتها الإنتاجية الخدماتية لتلبية الطلبات المتزايدة، محدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية المحلية، عدم فعالية بحوثها التسويقية في تسريب المنتجات عبر القنوات التسويقية العالمية إلى السوق الدولية. و كل هذه العوامل و غيرها جعلت إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق. و **ثالثا** هناك "منح الامتياز" تعتبر عقود الامتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق أو امتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن، و في مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، و على هذا تقوم الشركة المستفيدة من الامتياز باستعمال طريقة تنظيم معينة، و أداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير دفع مقابل مالي للمؤسسة صاحبة الامتياز [2]. و تجدر الإشارة إلى بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار و التي يمكن تلخيصها في الآتي: الحالة الأولى تتمثل في التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية، و يسود هذا الشكل في بعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات الأجنبية بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار. أما الحالة الثانية تتجسد في التراخيص بالاختيار، و هنا تفضل الشركات الأجنبية منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار و غزو الأسواق الدولية. و في الحالة الثالثة تكون بالمزج بين منح التراخيص و عمليات التجميع الصناعية [3].

3- **الشراكة في ميدان البحث و التطوير:** تشتمل البحوث التطويرية على ثلاثة أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية و البحوث الأساسية إضافة إلى البحوث التطبيقية، و تخصص الحكومات و الشركات مبالغ طائلة للإنفاق عليها، و تظهر هذه الشراكة الفنية من خلال الاشتراك في ميزانيات البحوث و تبادل الخبرات و التعاون على تخفيض المخاطر. و هي تبرز في قطاعات كثيرة كشركات الأدوية العالمية [4].

4- **الشراكة المالية:** يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة شركة ما في رأسمال شركة أخرى أو أكثر، و هذا ما قامت به شركة "فورد" مثلا عندما حازت حصة بنسبة 25 % في شركة "مازدا".

5- **شراكة خدماتية:** هي إحدى الأشكال الاقتصادية في إطار التنافس الحاد بين الشركات العالمية في البحث عن وسائل تمكن من توطين رأسمال في هذا القطاع و نتيجة لتعدد الخدمات و تنوعها، فإن العقود المبرمة في هذا المجال تتنوع و تتعدد حسب طبيعة و نوعية الخدمة مثل عقود التسيير و الإدارة [5].

---

(1) أمين معين السيد، المرجع السابق، ص.8.

(2) عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص.118.

(3) عمرو خير الدين، المرجع السابق، ص.57.

(4) فريد النجار، المرجع السابق، ص.74.

(5) أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص.60.

6- **عقود التسيير و الإدارة:** إن عقود التسيير في إدارة الخدمات تبين خاصية أساسية و هي أن الشريك الأجنبي يتحمل ضمان تسيير المشاريع في البلدان المعنية بالاستثمار في هذا القطاع. إذ أن نوعية الخدمة المقدمة في هذا القطاع تجعل مستوى الكفاءة و انتقاء المشاريع ضمن الأوليات في عقود التسيير.

7- **الشراكة التقنية:** إن التسارع في التغيرات التكنولوجية و ارتفاع تكاليف البحث و التنمية، ولدّ نوعا جديدا من التعاون يأخذ مدة طويلة و يمكن أن يمتد إلى بلد بأكمله و حتى إلى مجموعة من البلدان مثل برنامج "EUREKA" في أوروبا. و أيضا يمكن لمؤسستين متنافستين أن تموّنا سويا برنامج مشترك أو إبرام اتفاق للبحث و التنمية دون أن يتخليا عن موقعهما الأول في السوق. و يدخل في هذا الإطار اتفاقات تحويل المعرفة التي تمثل قيمة اقتصادية هامة كعنصر لتنويع التنظيم الصناعي بصفة تحقق مردودية جيدة. كذلك يدخل ضمن هذا النوع من الشراكة "الإجازة" "Les accords de licence" و هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين شريكين يمنح من خلالها الواهب للإجازة (عموما مؤسسة أجنبية)، لملتقي الإجازة (مؤسسة محلية) فرصة الدخول في التكنولوجية لمدة محدودة [1].

التصنيف الثالث: أشكال الشراكة حسب نوعية العلاقات القائمة بين المؤسسات المشتركة

تحدد نوعية الشراكة الإستراتيجية المرغوب فيها إنطلاقا من نوعية العلاقات القائمة بين الشركات المبنية على الشراكة، وعليه سنتطرق إلى أشكالها تبعا لنوعيتها كما يلي: الشركات المشتركة ذات رأسمال، الشراكة عن طريق الاندماج الجزئي و الاقتناء، الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج.

1- **الشركات المشتركة ذات رأسمال:** تمثل الشركات المشتركة نموذج التعاون و المشاركة مع المشروعات الأخرى فهي تشكل نموذجا متقدما جدا للشركات المشتركة العقدية أين تنظم العلاقات عن طريق العقد. إذ تتمتع بالإضافة إلى مساهمة كل طرف (شركة) في رأسمال (الملكية) بوسائل أخرى متفق عليها في نصوص العقد ابتداءا من المساهمة الفنية في عمليات الإنتاج إلى معرفة التكنولوجيا و عمليات التسويق و تقاسم الأعباء، يكمن هدف هذا النوع من التحالف في البحث عن تقاسم في الالتزامات المالية و المخاطر، التكنولوجيا و المهارات، التآزر النفساني و الاجتماعي لتسهيل الاندماج التجاري و السياسي في البلد المضيف [2]. إذ أن الأسباب التي أدت إلى بروز هذا النوع من التعاون هو فشل الأشكال العديدة لنقل التكنولوجيا و محدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية المحلية [3].

2- **الشراكة عن طريق الاندماج الجزئي و الاقتناء:** ففي هذه الحالة تلجأ بعض الشركات و بالتحديد الأقسام أو الدوائر، بإبرام عقد الشراكة عن طريق الاندماج الجزئي للوصول إلى الأسواق العالمية، و تلبية

---

(1) نفس المرجع، ص.60.

(2) LONGEFELD (C.), With les Joint Ventures Internationales, Ed CLN, Joly, 1992, p.7.

(3) أمين معين السيد، المرجع السابق، ص.8.

حاجيات و تنفيذ طلبات تم الاتفاق بشأنها، و لا تقتصر هذه الأخيرة في هذه الحالة على التسويق و دعم إمكانية اقتحام و النفاذ إلى الأسواق فحسب، بل تتعدى إلى تقديم مساعدات مالية لتشجيع البحث و التطوير على مستوى الشركة المستقلة لذلك، و يشمل التعاون كافة القطاعات الاقتصادية [1].

3- الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج: تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات الاكتشافات البترولية و المعدنية، حيث تحتاج هذه الاكتشافات إلى موارد مالية ضخمة و تكنولوجيا عالية، في حين تبقى نتائجها احتمالية، و من ثم لا تقدر عليها الاقتصاديات النامية فيعهد بها إلى مشروع متعدد الجنسيات ذو قدرة ضخمة من حيث التمويل و المعرفة الفنية، فيقوم بالاستثمار و الإنفاق على الإنتاج و يتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل كما يقوم أيضا بتطوير و تدريب العناصر المحلية من العمالة و المهندسين و الإطارات، كما يقوم بعض الأحيان بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه، و يتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه و إنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة، و بين المشروع المتعدد الجنسيات [2].

4- الشراكة عن طريق عقود الإدارة: تعتبر عقود الإدارة أحدث صور المشاركة بين المشروعات متعددة الجنسيات و بين المصالح و المشاريع المحلية، و هي عقود طويلة الأجل، يقدم فيها الملاك المحليون المشروعات و الوحدات و الأصول الإنتاجية مع الاحتفاظ بالملكية في حين تتولى شركات دولية مسؤولية الإدارة الشاملة و التشغيل و التسويق، و يقسم الطرفان الأرباح طبقا لنسبة محددة متفق عليها [3].

5- التراخيص و نقل التكنولوجيا: يمكّن عقد التراخيص في إعطاء شريك أجنبي حق استعمال تكنولوجيا أو علامة مميزة في فضاء جغرافي محدد و لمدة متفق عليها مسبقا، يمكن هذا العقد من تحويل المهارات للشريك، فالتكنولوجيا المحوّلة تكون في أغلب الأحيان محمية ببراءة اختراع لفترة محددة الزمن [4]، مثل الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة IBM عند اختيارها لاتساع التعاون الأفقي للتموين مع شركة Startus التي تمتاز بكفاءتها العالية لبعض أجهزة الكمبيوتر، و هذا لا يعني أن شركة IBM غير قادرة على تطوير أجهزتها بنفسها، إلا أنها تلجأ إلى إبرام عقد شراكة ليحقق لها غايته الآنية [5]. و يعتبر هذا النظام مصدر دخل إضافي و يساعد في زيادة التعاون الدولي في مجال الإنتاج المشترك [6].

6- اتفاقات التأجير الدولي: طبقا لهذه العقود فإن المالك هو في الغالب مشروع حكومي أو قطاع عام يترك أو يؤجر صناعة ما أو مشروع ما أو وحدة إنتاجية لشريك أجنبي (مشروع متعدد الجنسيات) له خبرة

---

(1) أمين معين السيد، المرجع السابق، ص.9.

(2) عوض الله زينب حسين، المرجع السابق، ص.439.

(3) نفس المرجع، ص.438.

(4) JAURS (C.) and JACQUES, "Les modalités de pénétration des marchés étrangers", Cahier français, n° 275, 1996, p.p.(112-113).

(5) أمين معين السيد، المرجع السابق، ص.9.

(6) عوض الله زينب حسين، المرجع السابق، ص.ص. (434- 436).

في هذا المجال الإنتاجي و يستطيع تطوير التكنولوجيا لكي يستغلها إنتاجيا و تسويقيا مقابل إيجار [1]، قيمته ثابتة تضاف إليها قيمة متغيرة عن المدفوعات تحدد نسبتها طبقا لحجم الناتج أو الربح أو المبيعات تدفع لصاحب المشروع. إن هذا النوع من الاتفاقيات ينصب اهتمامها بالمشاريع ذات الطابع الصناعي القابل للتطور و التغير التكنولوجي السريع، و الذي يستلزم أموالا ضخمة و مستوى عالي من التقنية.

التصنيف الرابع: التصنيف متعدد الأبعاد

ورد هذا التصنيف في دراسة "Buse and Walt" (سنة 2000) حيث وفقها تصنف الشراكة استنادا إلى عدد من الأبعاد تشمل: العضوية الشرعية، و العلاقات المؤسسة، و طبيعة النشاط. و تصنف العضوية الشرعية للشراكة على أساس طبيعة العلاقة بين المتشاركين كالشراكة التعاقدية بين القطاعين العمومي و الخاص. أما العلاقات المؤسسية هي تفرق بين أشكال الشراكة اعتمادا على مدى مساهمة القطاع الخاص في صنع القرار الاستراتيجي ذي الصبغة العامة. و عليه فالعلاقات المؤسسية تعتمد الشكل التنظيمي أساسا لتصنيف الشراكة، و الذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية: **أولا** نجد نموذج هيئة النخبة يتّم وفق قرار على أساس الإجماع. و يكون الشركاء في هذا النموذج شبه متساوين، و يتم التأثير على السياسة العامة ذات العلاقة بالشراكة وفق الروابط الشبكية للوصول إلى أهداف الشراكة. و **ثانيا** هناك نموذج التنظيمات غير الحكومية الذي من خلاله تبنى العلاقات بين أطراف الشراكة على أساس التفويض، حيث يوفر القطاع العمومي الموارد المادية أو المالية أو التنظيمية لتمكين الشريك الخاص من تنفيذ البرنامج العام ذي العلاقة كالمبادرات الطبية في المجال الصحي التي تهدف إلى مقاومة الأمراض المستعصية. و **رابعا** نموذج السلطة شبه الرسمية و هو تنظيم مختلط يجمع ما بين خصائص التنظيم العمومي و التنظيم الخاص، أما طبيعة النشاط كمعيار فتشمل: "النموذج الاستثماري" الذي يتم من خلاله بلورة نشاطات الشراكة بين القطاعين، "نموذج السياسة المركزة" بتطوير المعايير التي تحكم الشراكة بين القطاعين، و "النموذج الوظيفي العملياتي" وفق أبحاث تطوير المنتج الذي تهدف الشراكة إلى إنتاجه [2].

التصنيف الخامس: تصنيفات الشراكة التعاقدية

يوجد العديد من أصناف الشراكة استنادا إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العمومي و الخاص. و كما ورد في دراسة Sindane، أن الشراكة التعاقدية تأخذ أحد الأشكال التالية [3]:

---

(1) عوض الله زينب حسين، المرجع السابق، ص.439.

(2) عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص.ص.(57-58).

(3) نفس المرجع، ص.59.

* **عقد خدمات:** حيث يحصل مزود الخدمة من القطاع الخاص على عوائد من القطاع العمومي مقابل إدارته جانبا محددا من الخدمة المقدمة. و يكون العقد لمدة قصيرة تتراوح ما بين سنة إلى ثلاث سنوات.

* **عقد إدارة:** و يكون المتعاقد من القطاع الخاص مسئولا عن إدارة الخدمة التي يقوم بتزويدها إلى القطاع العمومي، و لكن لا يكون مسئولا عن الجوانب التمويلية لتوصيل الخدمة. و يوفر القطاع العمومي الضمانات و الحقوق من العوائد للقطاع الخاص. و تتراوح مدة العقد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

* **عقود الإيجار:** حيث يؤجر القطاع العمومي مزود الخدمة من القطاع الخاص بالتجهيزات اللازمة لذلك مقابل رسوم تأجير. و يكون القطاع الخاص مسئولا عن تكاليف التشغيل و الصيانة، و لكنه لا يكون مسئولا عن أية استثمارات إضافية، و تتراوح مدة العقد ما بين 8- 15 سنة.

* **عقد البناء و التشغيل و التحويل:** و فيه يتعهد مزود الخدمة من القطاع الخاص بتمويل، و تصميم، و بناء التجهيزات اللازمة، لتزويد الخدمة، و صيانتها، و إصلاحها. و عند انتهاء مدة العقد يقوم بتحويل ملكيتها إلى القطاع العمومي. و بموجب العقد يتم الاتفاق على كيفية تحصيل القطاع الخاص للعوائد من المستفيدين من الخدمة مقابل استثماراته طيلة مدة العقد التي تكون- عادة- لمدة طويلة.

* **الإدارة المصفوفية:** تستند الشراكة في هذا النمط إلى تنظيم إداري مركب، يشبه ذلك التنظيم النمطي الموجود في المنظمات الصناعية الكبيرة. و تنشأ الحاجة إليه بسبب الانخراط في الأعمال ذات الأجندة المختلفة المرتبطة بوظائف و مهام و أدوار مختلفة. و يزداد استخدام فرق العمل و توظيف المهارات التخصصية المتصلة بأكثر من وظيفة في آن واحد في هذا النوع من الشراكة، من أجل فهم التداخل بين الوظائف المتقاطعة. و من صعوبات هذا النمط عدم استطاعة كل العاملين فيه التكيف مع متطلباته.

* **التخطيط المشترك:** و هنا يتشارك أطراف الشراكة في تطوير الخطة الإستراتيجية للشراكة، و ينفذ كل شريك الجزء المتعلق به بشكل مستقل عن الآخرين. و لكن ينجم عن ذلك صعوبة في تنفيذ مهام الشراكة، لاختلاف فلسفات العمل و أهدافه و ثقافات التنظيم في الوكالات أو المنظمات المتعددة المعنية بالشراكة.

* **العمل المشترك و التنسيق المشترك و التعاون و الاتحاد و الشراكة و التحالف:** يأخذ العمل المشترك الذي تقوم عليه الشراكة في هذه الحالة أشكالا عدة، فقد يكون شراكة ، أو تعاونا، أو اتحاد، أو تنسيقا مشتركا، أو تحالفا، حيث تشترك جهات عدة- ليس فقط في تطوير الخطة الإستراتيجية- و لكن أيضا في تنفيذ الأنشطة المرتبطة بها. و يستخدم هذا النمط بكثرة في مجال تقديم الخدمات الصحية و الرعاية الاجتماعية. و ترتبط الشراكة بلجنة تنسيق (أو تسيير) تجتمع دوريا، بالإضافة إلى الاتصال العملياتي المباشر بين العاملين من الجهات المتشاركة. و من المشاكل التي تصاحب هذا النمط من الشركات صعوبات الاتصال نظرا لاختلاف الأهداف التنظيمية، و الأولويات، و نظم العمل.

التصنيف السادس: تصنيف الشراكة وفق نمط التنظيم

يتم تصنيف الشراكات بهذه الحالة وفقا لتعدد التنظيم و إدارته، و تشمل الأتي [1]:

* **الإدارة المشتركة أو الوكالة المشتركة:** حيث يتم تشكيل منظمة خاصة أو وكالة خاصة من الجهات المتشاركة. و يعتبر نمطا معقدا، حيث المسئوليات مزدوجة كونها ذات اتجاهين: أحدهما نحو المنظمة المستحدثة، و الأخر نحو المنظمة الأصلية. و يأخذ هذا النمط من الشراكة أشكالا و تنظيمات مختلفة. و لكن العامل المشترك بينها هو وجود مجلس للشراكة مكون من المنظمات أو الوكالات المتشاركة.

* **الشراكة التعاقدية:** حيث يقوم تنظيم مستقبل بتأدية مجموعة وظائف و مهام الشراكة بموجب عقد أو ترخيص أو حق امتياز. و هذا النمط من الشراكة شائع جدا بين القطاعين العمومي و الخاص. و يقوم على أساس الفصل بين مشتري الخدمة (الحكومة في هذه الحالة) و بين مزود الخدمة (القطاع الخاص في هذه الحالة) و ارتبط هذا النمط بمفهوم الإدارة العمومية الجديدة (New Public Management).

* **الشبكات:** يشمل هذا النوع من الشراكة، في حده الأدنى، المنظمات التي ترتبط بعضها ببعض بطريقة فضفاضة إلى أن يصل إلى المنظمات التي تربطها علاقة متصلة قوية في حده الأقصى. و لا يشتمل هذا النوع من الشراكة على الأداء المشترك عادة، و لكنه يقتصر على اتخاذ القرار المشترك و بناء الإستراتيجية المشتركة. و تتمحور الاستراتيجيات فيه حول سياسات و برامج محددة تعكس تحول دور الحكومة من التوجيه إلى التمكين الذي تعكسه مؤثرات كاستخدام أدوات لتحقيق أهداف الشراكة.

* **فرق المهام أو المجموعات الإرشادية:** في هذا النمط يقتصر نشاط الشراكة على تطوير الخطة الإستراتيجية فقط أو قد يمتد نشاطها ليشمل تنفيذ المهام ذات العلاقة. و يعتمد نجاحها على عوامل مثل: طبيعة العلاقات بين أفراد المجتمع المهني المعني بالشراكة، و قدرتهم على حل المشاكل و التفاوض. كما يعتمد على طبيعة المؤسسات المحلية، و على مدى توفر الفرص أو القيود المحددة لها. يتطلب هذا النوع من الشراكة فتح نافذة التعاون من أجل تكوينه و التي تتم من خلال التقاء أربع قنوات، هي: المسألة التي تعالجها الشراكة، و السياسة الخاصة بها، و البعد التنظيمي و البعد الاقتصادي الاجتماعي السياسي.

* **التعاون القطاعي البيني:** و تمثله الشراكات ذات التنظيم المتعدد الذي يضم عدة قطاعات و يستخدم – أحيانا– ليشير إلى التقسيم القطاعي، على أساس الملكية و الرقابة، و الذي يضم القطاعين العمومي و الخاص، إضافة إلى المجتمع المحلي أو التطوعي. و يستخدم ليشير إلى سياسات القطاعات المختلفة المرتبطة بمجالات معينة كالصحة، الصناعة، الإسكان، و غيرها. و تشمل الاستراتيجيات المساعدة على نجاح هذا النمط من الشراكة الأتي: المرونة و استغلال الفرص و القدرة على التعاون و الإمكانات الاقتصادية للشركاء و مدى مساهمتهم في تحديد الأهداف المشتركة.

---

(1) نفس المرجع، ص.62.

* **الشبكيات التوليدية أو البراعمية:** ينسحب هذا النوع من الشراكات على الارتباطات المعقدة بين أطراف الشراكة. و هي عبارة عن شبكات قائمة على مجموعة معقدة من الارتباطات المتقاطعة الديناميكية الموقفية، حيث العديد منها غير ملحوظ، و لا يدركه المشاركون بدرجة واضحة. و يعتمد نمو هذا النمط من الشراكة على المعرفة و التعليم، كما يرتبط بحدود تنظيمية متحولة، و مداخل و مخارج متعددة كالحالات التي تشمل مشاريع مختلفة أين يتم التركيز على مسألة مهمة في الوقت الواحد ثم الانتقال إلى المسائل الأخرى المهمة عبر سير الشراكة.

التصنيف السابع: تصنيف الشراكة على أساس التعلم

تم استنباط هذا التصنيف من قبل "Wallis and Stuart" استنادا إلى تقييم مشاريع مشتركة مدعومة من قبل الاتحاد الأوروبي في العديد من الدول الأوروبية. و بيّن الباحثان أنّه تم بلورة ثلاثة أشكال من الشراكة المستندة إلى التعلم هي: المؤسسية، و المستجيبة، و العفوية، و لكل منها خصائصها و أهدافها، و التي تأثرت بنموذج العلاقات الصناعية في كل بلد، و بنظمه التعليمية، و بمؤثرات محلية أخرى، و بإعادة الهيكلة فيه. و فيما يلي توضيح لكل نمط من هذه الأنماط الثلاثة:

* **الشراكة التعلمية المؤسسية:** تتكون من شريكين أو ثلاثة. و تأخذ أحد شكلين: الأول يرتكز على المفاوضات بين اتحاد النقابات و الاتحاد الفيدرالي لأصحاب العمل، و أصحاب العمل على المستوى الوطني و القطاعي و المنظماتي بخصوص المسائل المتعلقة بالتدريب و التعلم، أما الثاني فيرتبط بنظم التعليم الوطنية، حيث يتم تمثيل جهات ثلاث في الشراكة: اللجان الحكومية، و المجالس التوجيهية في المجتمع المحلي، و القطاع الخاص. كما يتم صياغة التشريعات الجديدة، و الاتفاقات الجماعية المتعلقة بالتعلم و التدريب الخاص بصناعة معينة في هذا النمط من الشراكات.

* **الشراكة التعلمية المستجيبة:** تهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين لإدخال تنظيمات العمل الجديدة التي تتطلبها المستجدات بسهولة. و تركز على الترتيبات التي تهدف إلى تطوير القطاع، و المهارات المحددة المرتبطة بالمنظمة المعنية مثلها، في ذلك، مثل المؤسسية.

* **الشراكة التعلمية العفوية:** تتم على مستوى المصنع أو المجتمع المحلي الواحد، و هي ترتيبات تنظيمية مركبة، تشمل مدى واسعا من المنظمات العمومية، و القطاع الخاص، و المنظمات التطوعية، إضافة إلى الشركاء الاجتماعيين. و في هذا النمط يتم تطوير الشراكات العفوية بشكل مستقل في المواقف المنغلقة، أو عندما توجد حاجة إلى إنهاء خدمات العاملين على نطاق واسع، و يهدف هذا النوع من الشراكات إلى تزويد فرص عمل جديدة للأشخاص الذين أنهيت خدماتهم لاكتساب مهارات توّظف في سوق العمل [1].

---

(1) نفس المرجع، ص.ص (62- 70).

التصنيف الثامن: تصنيف الشراكة على أساس الملكية المباشرة و المنافسة

و صنف "Butler and Gill" الشراكة استنادا إلى الملكية المباشرة و المنافسة إلى عدة أشكال هي:

* **الشراكة غير الرسمية:** و هي تغطي الاتفاقات الضمنية بين أعضاء الإدارة العليا في المنظمات المحلية المتشاركة لضبط المنافسة كالاتفاق على ساعات العمل، و نوع السلع التي تباع، و تسعيرها.

* **الشراكة الاحتوائية:** تتمثل بضم أعضاء عناصر خارجية إلى منظمة ما، ليشتركوا في إدارتها، و تهدف إلى الحصول على الدعم البيئي، و المشاركة بالمعلومات للحصول على فوائد مستقبلية محتملة.

المشاريع المشتركة بدون رأس مال: ترتبط باتفاقات رسمية من أجل تنفيذ مشاريع محددة. و تقوم على إنشاء شركة لتنفيذ مشروع مشترك مستقلة- إداريا- عن الجهات المكونة لها، و تقتصر مساهمات الأعضاء فيها على الخبرات و العاملين، دون المساهمة برأس المال.

* **التعاقد:** و يرتبط باتفاقات رسمية بين منظمتين أو أكثر، ينفذ كل شريك التزاماته على أساس تبادلي مع الآخرين، و من أجل تسهيل الرجوع إلى تصنيفات الشراكة البارزة ككل [1].

2- التسيير الاستراتيجي للشراكة:

تتميز الشراكة الإستراتيجية بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات لاختلاط التعاون بالتنافس في هذه العلاقة التي يضفي على تسيير إدارتها طابع التعقيد، كما أن العمل عل تحقيق الأهداف غير الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيرا ما يوقع الخلافات [2]. إذن هناك ضرورة ملحة لإدارة و مراقبة هذه العلاقة بشكل إستراتيجي و فعال وفق تتبع المراحل اللازمة للوصول بالاتفاقيات المبرمة إلى التنفيذ الفعلي بتحقيق النتائج الإيجابية المخطط لها، و ذلك كما يلي:

أ- **مراحل سيرورة تسيير الشراكة:** ونجد **أولا** اتخاذ قرار الشراكة الذي يتّم دوما في المستويات الإدارية العليا، و يعتمد على معطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة، و التشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة. و **ثانيا** هناك مرحلة البحث و جمع المعلومات عن الشريك الملائم، و على المؤسسة في هذا الصدد أن تبدي رغبتها الرسمية في عقد شراكة من خلال طرح هذه الفكرة في السوق. و **ثالثا** مرحلة المفاوضات أين يتم فيها تحرير ملف التفاوض الذي يضم كل النقاط المتعلقة بالشراكة، و كيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلا، كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل قبل أن تتدخل الإدارة العامة و الرئيس، لإضافة بعض النقاط الأساسية التي قد يكون تغافل عنها المتفاوضون. و **رابعا** مرحلة إعداد بروتوكول الشراكة (عقد الشراكة)

---

(1) نفس المرجع، ص.ص (70- 71).

(2) NOEL (A.) et DUSSAUGE (P.), Perspectives en management stratégique, Economica, Paris, 1994 , p.186.

حيث تتضمن المصادقة على بروتوكول الاتفاق، الذي يعني مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة، و تكون في شكل مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع و كمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية و المسيرين، كيفية تقييم الأرباح و الخسائر [1]، و في بعض الأحيان الاسم الجديد للشركة المشتركة، عدد العمال و نسبة الشراكة [2].

ب- معايير اختيار الشريك المناسب: يعتبر اختيار الشريك المناسب أهم قرار تواجهه المؤسسة، و قبل البدء في أي مشروع مشترك ينصح بإجراء دراسة و تقييم أولي له من كل جوانبه من خلال [3]: وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك؛ تحديد الشركاء المحتملين؛ و التفاوض على بنود الاتفاق. و هناك معايير تؤخذ بعين الاعتبار أثناء اختيار الصفات المرغوبة في الشريك المحتمل من أهمها: **أولا** لدينا عامل المنطقة الجغرافية حيث يقع الاختيار حسب هذا المعيار على الشريك الموجود في المنطقة الجغرافية التي تتميز بالاستقرار السياسي و الاقتصادي و الظروف المناخية الملائمة ككفاءة الجهاز المصرفي مع استقرار التعريفة الجمركية و اعتدالها [4]، **ثانيا** هناك العامل الثقافي و السلوكي المتقارب مع الطرف الأول لإنجاح الشراكة، أما إذا تعذر احترام هذا المعيار، و تم اختيار شريك يحمل ثقافات مختلفة، فإنه من الواجب في هذه الحالة وضع قنوات خاصة لإحداث التقارب بين الأطراف [5]، **ثالثا** نجد عامل القدرات التكنولوجية و المالية التي يتميز بها الشريك، إذ ينصح عند اختيار الشريك مراعاة قدرته التكنولوجية و مهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التسييرية، كما تعتبر الوضعية المالية للشريك مؤشرا هاما يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار الشريك المحتمل الذي هو محورا من محاور الشراكة الناجحة [6].

خامسا- عوامل نجاح الشراكة و نتائجها و آثارها:

أ- عوامل نجاح الشراكة: إن نجاح أي شكل من أشكال الشراكة يقوم على احترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي قد تحدث بسبب إهمال تلك القواعد أو تجاهلها، و من هذه القواعد نجد **أولا** التخطيط الجيد، و تتم فيه دراسة الشكل المناسب الذي ستكون عليه علاقة الشراكة، و الذي له القدرة على

---

(1) عبد الرزاق بن حبيب و رحيمة حوالف،"الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، ملف الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، (21 و 22 ماي 2002)، ص.12.

(2) عمرو خير الدين، المرجع السابق، ص.63.

(3) نفس المرجع، ص.63.

(4) عبد المجيد قدي، "الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة (22-23 أفريل 2003)، ص.ص.(12-14).

(5) BOUAYAD (A.) et PRES LEGRIS (P.), Les Alliances stratégiques, Ed DUNOD, Paris, 1996, p.101.

(6) COLLINS (T .M.) et L-DOORLEY (T.L.), Les alliances stratégiques, Inter Edition, Paris, 1992, p.p.(128-129).

بلوغ الأهداف الإستراتيجية المشتركة، و في مرحلة موالية يتم وضع مخطط يقارن فيه بين المساهمات التي ستقدمها المؤسسة و ما ستحصل عليه من امتيازات و منافع [1]. و **ثانيا** هناك الثقة المتبادلة التي تتعزز بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة للوصول إلى حل للنزاعات المستقبلية. و **ثالثا** يتعين على الأطراف المعنية توقع النزاعات التي تنشأ في علاقة الشراكة نتيجة تلك التصرفات الانتهازية بسبب تزايد المنافسة، ثم الاستعداد للتفاعل معها، و التحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة و دائمة [2]. و **رابعا** يجب أن يكون هناك انسجام الثقافات بين المؤسسات المتحالفة بمعرفة طرق التسيير و القيم و العادات التي يتميز بها الطرف الآخر، و **خامسا** لدينا التوازن و التكامل، فالأول نقصد به مراعاة التساوي و الإنصاف في الرقابة و اتخاذ القرارات و حق المشاركة، و هذا ما يعطي دفعا لتطور العلاقات و تعزيز الثقة بين الشركاء [3]، أما الثاني يكون في مختلف النشاطات و المناهج ليجنب المؤسسات مخاطر المنافسة التي يحل محلها التعاون و التحالف. و **سادسا** يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب أكبر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة، و هو ما يعطي للمؤسسة فرصة للتطور، و من تم تدعيم قدرتها التنافسية [4]. و في الحقيقة تصطدم عمليات التحويل بمشاكل أهمها [5]: عدم أوتوماتيكية التحويل لكون أغلب الدول الصناعية لازالت تحافظ على مكتسباتها التكنولوجية، تكلفة التحويل التكنولوجي المرتفعة الناتجة عن التفوق العلمي للدول الصناعية التي تفرض الأسعار، عدم ضمان ملاءمة التكنولوجيات المحولة لواقع الدول النامية، و عدم تلاؤمها مع ظروف و عوامل الإنتاج المحلية. و إضافة إلى ما سبق، هناك عوامل أخرى لنجاح الشراكة، منها: المرونة لتكون المفاوضات فعّالة و مستمرة، وضع إجراءات لتسيير الشراكة في لوحة القيادة لتكون متاحة للجميع مع إمكانية تقييمها [6]، تخطيط و تحديد الأهداف الإستراتيجية، منح الثقة بالنظر للمصالح و الاستعداد من أجل النزاعات حول كيفيات التسيير ما بين الأطراف [7]، وضع نظام إعلامي مؤهل مع اختيار الشريك الملائم حتى تتمكن الإدارة المسيرة من اتخاذ قرارات سليمة حول كمية السلع التي سيتم إنتاجها و الأسواق التي سيتم دخولها، و قطع مراحل متقدمة جدا في مجال علوم التسيير حتى لا تجد المؤسسة في الدول المضيفة مشاكل في هذا المجال [8]. و أيضا هناك بعض الباحثين حددوا الشروط الواجب توفرها لنجاح الشراكة في ما يلي: **أولا** نجد الاستقرار

---

(1) Ibid, p.132.
(2) Ibid, p. 132.
(3) DEYSINE (A.) et DUBOIN (J.), S'internationaliser-stratégies et techniques, Ed Dalloz, Paris, 1995, p.667.
(4) COLLINS (T .M.) et L-DOORLEY (T.L.),Op.cit, p.141.
(5) عبد المجيد قدي،"الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد"، المرجع السابق، ص.13.
(6) BOUAYAD (A.) et PRES LEGRIS (P.), Op.cit, p.133.
(7) د.محمد عبد الوهاب، الشراكة العربية الأوروبية، دار الكنوز، بيروت، 1998، ص.ص.(105-106).
(8) نفس المرجع، ص.106.

السياسي و الاقتصادي الذي من شأنه أن يعطي دفعا معنويا و ثقة كبيرة لدى المستثمرين الأجانب من أجل الإقبال على الاستثمار داخل البلدان المضيفة، كما أن الدول تسعى إلى تأمين ميزان المدفوعات بإبرام صفقات اقتصادية مع العالم الخارجي [1]. و **ثانيا** ضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لوضع حد لتجاوزات المؤسسات الخاصة، و تصحيح النقائص على مستوى اقتصادياتها [2]، و إن درجات تدخل الحكومات في النشاط الاقتصادي تختلف من دولة إلى أخرى [3]. و **ثالثا** لدينا الشروط المالية و القانونية و الإعلامية تشكل دعما كبيرا لترقية الشراكة بإنشاء سوق مالية و إعادة الهيكلة لنظام المصرفي و تحسين نوعية خدماته، و تنظيم برامج معلوماتية تهدف لانفتاح و تنمية شبكة الاتصال لإعلام العالم الخارجي، و وضع قانون شراكة ملائم يجلب اهتمام المستثمرين الأجانب [4].

ب- النتائج الإستراتيجية للشراكة: رغم تعدد أشكال الشراكة إلا أن نتائجها تتشابه و تتقارب على المدى المتوسط و المدى البعيد، و من النتائج المشتركة أو المتشابهة التي تحدثها مختلف أشكال الشراكة نجد: نجاح المنتوج، تخفيض التكاليف، تحقيق الكفاءة في العمل، تحقيق أرباح إضافية ... الخ، لكن يعتبر مسيرو تلك المؤسسات التي تبنت إستراتيجية الشراكة أن هذه النتائج لن تتحقق إلا على المدى البعيد [5].

1- النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات غير المتنافسة: عرفت أشكال الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة، حيث نجد المشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح مرتفعة، و المشاركة الفعّالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، و مشاركة الشريك الأجنبي بخبرته و مهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى. و رغم ما تعرفه هذه المشاريع من صعوبات في السنوات الأولى إلا أنها تتواصل و تكون جسرا هاما لتحويل التكنولوجيا و عوامل الإنتاج و نقل المهارات و الكفاءات مما يدعم الميزات التنافسية [6]. أما الشراكة العمودية فإن لها آثارا مشتركة للطرفين من خلال تحسين جودة المنتجات و تخفيض التكاليف، و تسمح لهما بغزو الأسواق، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، و هي أداة فعلية للتعلم و للتكوين و لرفع مستوى الأداء للموردين من خلال تحسين الإنتاجية. و فيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة، و المتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة [7].

---

(1) د. عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص. 13.

(2) د.رفيق جويجاتي، "الحوار العربي الأوروبي"، مجلة معلومات دولية، العدد 59، 1999، ص.16.

(3) د. عبد الفتاح طلحاوي، النظم الاقتصادية الحديثة، المعهد التربوي، مجهول البلد، 1998، ص.8.

(4) د. محمود عبد الوهاب، الشراكة العربية الأوروبية، ملف البيان، بيروت، 1997/04/24، ص.104.

(5) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Op.cit, p.258 .

(6) Ibid, p.259.

(7) DONADA (C.), Op.cit, p.100.

2- النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة: تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المتشاركة، و لكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا على الوضعية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، و بالتالي لا تؤدي إلى النمو و لا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق، كما أن هذا الشكل من الشراكة لا نلمس له أي أثر بخصوص تنويع المنتوجات المعروضة في السوق [1]. و بالنسبة للشراكات التكاملية غالبا ما يتم تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الشركاء بطريقة مستقلة و منفردة، و هو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك [2]. و هناك نتائج مشتركة منها: الحصول على موارد تكميلية وفق إستراتيجية "بتعاون الاختلاف"، و من الناحية التسويقية فتح السوق المحلي للمنافسين الجدد [3]، تشجيع الإنتاج المحلي و خلق جو التنافس، الحيازة على التكنولوجيات المتطورة لبناء سيرورة للتعلم التنظيمي و المهارات [4]، و قد تؤدي الشراكة إلى حدوث إختلالات مالية لأحد الأطراف الذي إذا قام باستثمارات ضخمة لرفع كفاءاته حتى يظهر بصورة الشريك الأمثل [5].

ج- آثار الشراكة على اقتصاديات الدول المضيفة: الهدف المحوري من الاستثمار الأجنبي المباشر بكل أشكاله كالشراكة، هو التنمية الشاملة خاصة الصناعية للتصدير و التشغيل، لكن نجم عن ذلك أثارا يمكن حصرها فيما يلي: نجد على مستوى العمالة أن العلاقة بين عقود الاستثمار الأجنبي و العمل معقدة و تحليلها يعاني من غياب بعد نظري واضح [6]. و بالرغم من مضاعفة الاستثمار الأجنبي المباشر مع إبرام عقود شراكة، إلا أن فرص العمل الممنوحة لم تتعدى 12 % في الفترة الممتدة بين 1985 – 1992. فالآثار الإيجابية و السلبية للشراكة تختلف حسب نوع الاستثمار و طبيعته، ففي الأحوال التي يتجه فيها الاستثمار الأجنبي نحو قطاع معين لإنشاء وحدة إنتاج جديدة، فإنه يشكل جزءا مهما من رؤوس الأموال المستثمرة تسمح بإنشاء فرص عمل. و هكذا تظل الاستثمارات الجديدة في بعض البلدان النامية كالصين، ممولة بالأصل من خلال موارد ذات أصل أجنبي [7]، و يمكن أن يظهر الأثر الإيجابي للاستثمارات المباشرة على صعيد التمويل، عندما تخلق الموجة الأولى عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تيارا لاحقا عن الاستثمارات اتجاه الدول المضيفة [8]. و إن عقود الاستثمار في إطار الشراكة الأجنبية المعتمدة على

---

(1) GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Op.cit, p.262 .
(2) Ibid, p.264.
(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص.79.
(4) ALIOUAT (B.), Op.cit, p.133.
(5) DONADA (C.), Op.cit, p.99.
(6) FOUQUET (A.) et LE MAITRE (F.), « Démystifier la mondialisation de l'économie », Edition: d'Organisation , Paris, 1997, p.p.(79-8).
(7) عبد الرحمان صبري، "الاتجاهات الدولية المعاصرة في مجال الاستثمار"، ورقة مقدمة إلى ندوة تطوير البنية المالية التحتية في الوطن العربي، عمان، سبتمبر 1997.
(8) هيل عجمي جميل، الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية، الحجم و الاتجاه و المستقبل، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة-أبو ظبي، 1999، ص.54.

كثافة رأسمال للتقدم الصناعي تؤثر سلبيا على عنصر العمل لاعتماده على المكننة العالية، مما يسبب ذلك في تضييع مناصب عمل، كما حدث في أمريكا سنة 1978، حيث تم فقدان 220000 منصب عمل بسبب المنافسة العالية، أما عقود الشراكة التي تم إبرامها في الدول المضيفة، كانت كلفة العمل فيها متدنية، باعتبار أن الصراع الدائر هو البحث عن الأسواق التي تكون كلفة العمل فيها رخيصة [1]. كذلك أن البلدان التي تنتمي إلى منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OECD)، و التي تضم 23 دولة صناعية غنية و خمسة بلدان فقيرة بجوارها، تقلص عدد العمال ذوي الأجور الجيّدة على نحو أسرع، حيث زاد عدد العمال الذين يبحثون على فرص العمل من غير جدوى في هذه البلدان عن 40 مليون مواطن [2].

سادسا- رهانات و تطورات و آفاق الشراكة و الاستثمار الأجنبي في الجزائر:

بما أن الشراكة الأجنبية هي أحد أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، فإن لديهما أهدافا مشتركة.

I- رهانات و تطورات الشراكة و الاستثمار الأجنبي في الجزائر:

إن الاستثمار الأجنبي المباشر بما فيه الشراكة مصدر لتمويل خارجي هام و طويل الأجل في الجزائر. إذن، فالشراكة هي محور التنمية الاقتصادية بحكم الاستثمارات و مناصب الشغل التي توفرها، توفر فرص للانتقال التكنولوجي و مهارات التسيير، تمثل محورا أساسيا لتاهيل المؤسسات الوطنية، و من بين مظاهر تطور مشاريعها هو الارتفاع الملحوظ في حجم الشراكات لسنة 2000 الذي هو ضعف حجم المشاريع المشتركة لسنة 1999، و هذا للتسهيلات و الضمانات المقدمة للمتعاملين الأجانب بالاضافة إلى تحسن الظروف الأمنية. حيث تمّ تطور عدد مشاريع الشراكة في الفترة الأخيرة ما بين (2002-2010) إلى 245 مشروع (أنظر في الملاحق جدول (ب)) [3]. فمن الضروري عند التطرق لموضوع الشراكة أن نعرف ميدانيا كيفية تطبيق شراكة مؤسسة مختلطة في القانون الجزائري بإبرام عقد المؤسسة المشتركة الذي يتضمن العناصر الآتية: وصف المشروع المشترك و موضوع العقد بتعيين الأطراف المتعاقدة، الاسم التجاري، المقر الاجتماعي، مدة الحياة و الشكل القانوني للمؤسسة، نشاط و رأسمال المؤسسة، طبيعة الحصص بتعيينها إن كانت حصة نقدية (عملة أجنبية) أو عينية (آلات، حقوق ملكية فكرية)، تسيير المؤسسة المشتركة تعيين الهيكل التنظيمي و صلاحياته، سيرورة اتخاذ القرار داخل المؤسسة المشتركة، حقوق و واجبات الأطراف في العقد، و حل الخلافات. و يشكل انضمام الجزائر إلى اتفاقية

---

(1) هانس (ك)، بيتر مارتين، هارالد الدشوفمان، فخ العولمة، الاعتداء على الديمقراطية و الرفاهية، ترجمة: عدنان عباس علي، سلسلة كتب تصدر عن المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1998.

(2) نفس المرجع، ص. ص(188-197).

(3) المعطيات الإحصائية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، الجزائر، سنة 2012.

نيويورك ضمانا لتطبيق قرارات التحكيم الدولي بالإضافة إلى اللجوء لتحكيم غرفة التجارة الدولية.

II- آفاق الشراكة و الاستثمار الأجنبي في الجزائر:

وسط هذا التحول في المسار و التوجه الاقتصادي العالمي و التسابق لجذب الاستثمارات الأجنبية، و إقامة علاقات شراكة مع المؤسسات العالمية المتطورة وجب علينا أن نعرف الدور المتوقع تأديته من سياسة الاستثمار و الشراكة هذه للنهوض بالاقتصاد الوطني و تنميته، و ذلك كما يلي:

1- الشراكة وسيلة لتحقيق التنمية:

لقد مر الاقتصاد الوطني خلال العشريتين الأخيرتين بمراحل متذبذبة سيطرت عليه العشوائية و سوء التسيير و الجهوية في توظيف الأعوان و عدم تسطير البرامج الدقيقة، و عدم توفير المواد الأولية الضرورية للإنتاج، و التوظيف غير العقلاني. و هو الشيء الذي أدى إلى تدهور المؤسسات الوطنية ثم الاقتصاد الوطني [1]، و هذا الاختلال دفع بالجزائر إلى السير نحو اقتصاد السوق و فتح الباب لسياسة الاستثمارات و الشراكة الأجنبية التي تعتبر وسيلة للإنقاذ و إستراتيجية للخروج من الأزمة، فهي أداة أساسية لتحقيق التنمية باستعمال سياسة صناعية للدولة لإعادة تأهيل الآلة و المؤسسة للمنافسة الدولية.

2- الشراكة وسيلة لتأهيل المؤسسة الجزائرية:

لقد أصبحت إستراتيجية إعادة تأهيل المؤسسة الجزائرية ضرورة ملحة في إطار المحيط الجديد بما فيه الاستثمار و الشراكة الأجنبية وفق التواصل و الاحتكاك في المشروع المشترك، مما سيعمل على تأهيل اليد العاملة على المدى الطويل و من ثم المؤسسة بكاملها، و ذلك بدفعها لاعتماد المعايير الدولية فيما يخص المردودية الإنتاجية و الجودة، فتصبح المؤسسة بذلك أكثر نجاعة و مواجهة للمنافسة الدولية.

3- الشراكة وسيلة لخلق مناصب الشغل:

إن أهمية إيجاد نموذج تنموي بسرعة يرتبط كذلك بالحاجة إلى خلق مناصب الشغل في السنوات القادمة لاسيما عندما نلاحظ الزيادة المستمرة في عدد السكان. فتطوير الشغل يمثل شرطا أوليا للاستقرار الاجتماعي و السياسي للمجتمعات خاصة النامية منها. لذا يعد توفير مناصب الشغل من أهم ملفات الشراكة الأجنبية في الجزائر. ففي الفترة (1994-2000) تمّ تسجيل مجموع عدد المشاريع المعلنة حوالي 397 مشروع مشترك الذي وفر من خلاله 47300 منصب شغل، و ينبغي الإشارة إلى أن مناصب الشغل هذه تمثل مجموع العمال الجزائريين و الأجانب، إلا أن هذه الإحصائيات تحتاج إلى التحقق من صحتها

---

(1) الهيئة البرلمانية، "في نقاش وطني حول التنمية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية"، قصر الأمة، الجزائر، 1996، ص.20.

من الميدان [1]. حيث تمّ تطور عدد مشاريع الشراكة في الفترة الأخيرة ما بين (2002-2010) إلى 245 مشروع بخلق عدد مناصب العمل حوالي 27717 منصب عمل (أنظر في الملاحق جدول (ب) يبين موجز المشاريع الاستثمارية المعلنة في هذه الفترة و ما يقابلها من عدد مناصب العمل) [2].

4- الشراكة وسيلة لنقل التكنولوجيا:

إن نقل التكنولوجيا في الواقع هو التحليل العلمي للتنظيم و التحسين و تغيير مكونات كل نشاط إنتاجي و تجاري و مالي داخل الإنتاج الاجتماعي بهدف جعل العمل الإنساني أكثر فاعلية و ذلك في إطار نظام اقتصادي و اجتماعي محدد. و لعل اقتران نقل التكنولوجيا بمسألة التصنيع، يعد في اعتبار الكثيرين علاجًا لمشكلة التخلف و عاملا أساسا يسد الفجوة و التأخير القائمين بين الدول المتخلفة صناعيًا و الدول الصناعية. الأمر الذي جعل الدول النامية كالجزائر تتسارع لنقل التكنولوجيا عبر طرق إقامة مجمعات صناعية وفق عقود تسليم المفتاح في اليد و تسليم المنتوج في اليد في إطار الاستثمار. فالنوع الأول يعني عقود يتم من خلالها القيام بمسؤوليات المهام المرتبطة بتصميم و إنشاء و تشغيل مشروع ما يحتفظ بملكيته في إطار محلي، و تشمل هذه المهمات توفير المعرفة الفنية، التصميم الأساسي و العمليات الهندسية، الإمداد بالمعدات الكاملة، التسيير و التركيب [3] إلى أن يصبح المجمع جاهزا للتشغيل و صالح لتحقيق النتائج، ثمّ يتّم اللجوء إلى صيغة أخرى من العقود تتمثل في: النوع الثاني الذي يعتبر امتداد لعقد تسليم المفتاح في اليد، و تتمثل الخصائص الأساسية لعقود تسليم الوحدة مع المنتوج في اليد،" في تأجيل التسليم النهائي للمنشأة إلى موعد تكون فيه المشروعات التابعة للدولة المتخلفة صناعيًا، قادرة بنفسها على تحقيق الاستغلال للمجمع الصناعي المقام بواسطة الموردين التابعين للدولة الصناعية طبقًا للنصوص التعاقدية [4]، و في ظل المتغيرات الدولية الجديدة، توصلت الجزائر إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكة تعد الطريقة الفعالة لاكتساب التكنولوجيا و الخبرة الصناعية و المعرفة العلمية، لكن الواقع يثبت بأن الشركات المتعددة الجنسيات لن تسمح بالنقل الكلي للخبرات و المعلومات التكنولوجية و الفنية لتضمن السيطرة، و هو ما يؤكد خضوع التكنولوجيا الصناعية للشركات العالمية.

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة اقتصادية تسمح بنقل رؤوس الأموال من دولة لأخرى على المدى الطويل، و تعطي صاحبها حق التملك و الإدارة للمشروع الاستثماري. مما جعله يكون مقصد

---

(1) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الجزائر ANDI، الجزائر، سنة 2000.

(2) المعطيات الإحصائية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، الجزائر، سنة 2012.

(3) عبد السلام أبو قحف، سياسة التدويل، الاستثمارات الأجنبية، المرجع السابق، ص.20.

(4) نفس المرجع، ص.21.

العديد من الدول النامية و المتقدمة على حد سواء. و لقد احتدم التنافس بين دول العالم لجذب أكبر قدر ممكن من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، باعتباره وسيلة تمويل فعالة لاقتصادياته. و في هذا الصدد حازت الدول المتقدمة على النصيب الأكبر من هذه التدفقات، بالمقارنة مع الدول النامية التي لم تتعدى الثلث من إجمالي التدفقات. و غير أن التنافس العالمي لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر لا يتم بطريقة عفوية، و إنما يخضع إلى مجموعة من المحددات و العوامل، و هذا ما عكف على توضيحه الفكر الاقتصادي و أغلب النظريات التي أعطت تفسير للظاهرة اعتمادا على عنصر أو عدة عناصر مع إهمال العناصر الأخرى. و من جهة أخرى توصلت العديد من الدراسات العلمية إلى نتائج مفادها أن مساهمة الاتفاقيات الدولية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر بمختلف أشكاله كالشراكة الأجنبية وفق مختلف التسهيلات و الضمانات الموجهة للمستثمرين تكون ثانوية و ليست أساسية. و كذلك أثبتت الشواهد دور التكتلات الاقتصادية الإقليمية في زيادة تحركات الاستثمارات الأجنبية المباشرة داخل الدول الأعضاء عن طريق توفير الظروف المواتية و إزالة العوائق و فتح الأسواق أمام المستثمر ليتحرك بحرية، كما أن إنشاء منظمة التجارة العالمية كتب شهادة ميلاد جديدة للاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال النص على منع أية تدابير تجارية من شأنها التأثير على الاستثمار، و كذا حماية الملكية الفكرية التي تضمنتها جولة الأوروغواي و تؤثر على الاستثمار الأجنبي المباشر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. و مما لاشك فيه أن كل التفسيرات تؤكد نتيجة واحدة مفادها أن للاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكة الأجنبية آثار سلبية و أخرى إيجابية سواء تعلق الأمر بالدول القائمة به أو الدول المضيفة له، إلا أن السياسات الاقتصادية الصحيحة المتبعة في هذه الدول هي التي تحدد مدى الاستفادة منه في تنمية اقتصادياتها المحلية. و في هذا الإطار قامت كل الدول النامية منها الجزائر بوجه عام بسن تشريعات تمنح حوافز مغرية للمستثمرين الأجانب، و تزيل كل القيود و الحواجز التي تقف في طريقهم. و أنه بالرغم من الجهود المبذولة باستمرار و المكرسة لترقية و تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما فيها الشراكة الأجنبية، إلا أن حجمها المسجل في البلاد لا يتناسب بأي حال من الأحوال مع مستوى الطموحات الذي كان متوقعا منها. كما أن تحليل أثر الاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكة الأجنبية يعّد أمرا مبكرا، ذلك أن تجربة الانفتاح على رأس المال الأجنبي لم تترسخ بعد، ثم إن معظم الاستثمارات تتركز في قطاع المحروقات الذي يعد القاطرة التي تقود الاقتصاد الوطني. و تبقى قدرة الجزائر على استقطاب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة بعقد اتفاقيات شراكة مع الالكفاءات الأجنبية، و ما هو متاح من مشروعات جديرة بالاستثمار، و ذلك في سبيل تثمين المقدرات الاقتصادية و توسيع القاعدة الإنتاجية إضافة إلى تنويع الشركاء الاقتصاديين و الاستفادة من إمكانياتهم و خبرتهم.

الفصل الرابع:

تجارب الشراكة في العالم

و الشراكة الأرومتوسطية

الفصل الرابع: تجارب الشراكة في العالم و الشراكة الأورومتوسطية

تمهيد:

استنادا إلى الأدبيات المتوفرة مازالت توجد هوة بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي في الشراكة، حتى في الدول الأكثر تطورا بسبب تعقد إدارة الشراكة، و حداثة ممارسة بناء الشراكات بين القطاعات المختلفة في الدول المتطورة. و نجد أن ممارسة الشراكة في الدول النامية، و من بينها الدول العربية، مازالت تخطو خطواتها الأولى. و يتفاوت تقدم الشراكة من بلد إلى آخر، و من مجال إلى آخر، و من مجموعة دول إلى أخرى. كما تأثرت الشراكة بالتجمعات السياسية و الاقتصادية، مثل الاتحاد الأوروبي الذي نمى و دعم المشاريع التشاركية بين أعضائه على مستوى الدولة الواحدة، و على مستوى عدة دول مجتمعة. و تأثرت الشراكة أيضا ببرامج المؤسسات المالية العالمية التي ساهمت في توجيه السياسات الاقتصادية و التشريعية في الدول الأعضاء، و بخاصة الدول النامية من أجل تمكينها احتضان الشركات و تنظيماتها، و كما ساهمت في إدخال الشراكة إلى الدول المتحولة من العالم الاشتراكي سابقا إلى العالم الليبرالي المتبني للحرية الاقتصادية و التعددية كدول شرق أوروبا [1].

المبحث الأول: واقع الشراكة في بعض دول العالم

أولا- الشراكة في المملكة المتحدة: تعد المملكة المتحدة رائدا رئيسا في الشراكة، و من أوائل الدول التي تمت ممارسة الشراكة فيها، حيث بدأت الشراكة فيها بتبني سياسة مبادرة التمويل الخاصة بمشروع نفق القنال الانجليزي الذي يربط بين بريطانيا و فرنسا عام 1987. و تم بعد ذلك تنفيذ مئات المشاريع بموجب هذه المبادرة. و لقد خطت حكومة العمال البريطانية الحالية برئاسة "**توني بلار**" خطى أعمق في ممارسة الشراكة من الحكومة المحافظة التي سبقتها و تبنت مفهوم الإدارة العامة الجديدة، و التي قامت على تبني فلسفة القطاع الخاص في الممارسة الإدارية الحكومية ثم تبنت بعد ذلك توجهات إدارية أكثر حداثة، تمثلت بالإدارة الحديثة و مبادئها، و على الجمع بين مزايا القطاعين و المزج بينهما [2].

ثانيا- الشراكة في دول الاتحاد الأوروبي: ساعدت هيئات الاتحاد الأوروبي ذات العلاقة على تسهيل زيادة مستوى انخراط القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة في الدول الأعضاء في الاتحاد. إذ تم تطوير وثيقة في عام 1997 خاصة بتحسين سياسة الاتحاد العامة لجلب الاستثمارات، و بخاصة فيما يتعلق بتمويل مشاريع الشراكة التي تمت بين القطاعين العمومي و الخاص في مشروع توفير خدمات

---

(1) عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص.189.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(124-125).

الدائرة القانونية، و الطباعة، و المعلوماتية في بلجيكا، و امتلاك الاتحاد لشركات قابضة عديدة مشتركة بين القطاعين في إيطاليا. و تنفيذ مشاريع الري، و أنفاق و حدائق و سكك حديدية على أساس المشاركة في هولندا. و دعم مشاريع الشراكة في قطاعي الطاقة و الصحة في البرتغال. فإن معظم دول الاتحاد الأوروبي تبنت الأسلوب البريطاني في إدارة الشراكة القائم بشكل أساسي على التعاقد بين القطاعين.

ثالثا- الشراكة في فرنسا: يتميز نموذج الشراكة الفرنسي، و كما جاء في دراسة Sadran (2004) بتركيزه على تطوير و تحديث المناطق الحضرية، و بخاصة توفير خدمات البنية التحتية و النقل فيها. كما يتميز النموذج الفرنسي في الشراكة باهتمامه بالسياسة الاجتماعية، إذ يبلغ عدد المنظمات غير الرسمية في فرنسا أكثر من 110000 منظمة توظف أكثر من 1200000 موظف. و الشراكة في فرنسا هي جزء من النسيج الاجتماعي تنشأ بين أحد المجالات و مرافق الخدمات كشراكة بين إحدى مؤسسات التعليم العالي مع عدة صحف يومية مملوكة للقطاع الخاص، حيث يتشارك المحررون و المدرسون في بناء المنهاج التعليمي، تزويد رأس المال من طرف الصحف، الخبرة التقنية، و المعرفة المهنية و إمكانية التعاقد مع الآخرين، و اهتمت المؤسسة الأكاديمية بتطوير البناء العلمي عن طريق مدرسيها و باحثيها [1].

رابعا- الشراكة في سويسرا [2]: يتسم النموذج السويسري في الشراكة بالشبكية، حيث تتواصل فعاليات القطاعين العمومي و الخاص للتغلب على التعصب التقليدي المتبع في أي منهما. و هو يخضع الشراكة لقواعد تحكم العلاقة بين القطاعين كالحاكمية، و المشاركة في المخاطرة، و الإدارة و التنظيم، و متابعة المشروع. حيث غطت مشاريع الشراكة في سويسرا تطوير منطقة زيورخ الكبرى، التي قامت بتنفيذها شركة مطار زيورخ و إحدى الشركات القابضة Holding و ست (06) مقاطعات، و كمشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات في المدارس الابتدائية و الثانوية، و التي شارك فيها عدة شركات سويسرية خاصة و عالمية معروفة نفذت توصيل أكثر من 2000 مدرسة فيها أكثر من نصف مليون طالب بشبكة الإنترنت العالمية.

خامسا- الشراكة في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا: شهدت أمريكا مجالات واسعة من مشاركة القطاعين في العديد من الخدمات التي كان يقدمها القطاع العمومي، و بخاصة على المستوى الفدرالي و البلديات. و من أكثر مرافق الخدمات التي تم التشارك فيها خدمات التعليم، الأبحاث و الدراسات، التطوير الحضري، الطاقة، بناء الطرق، الصرف الصحي، إدارة و تشغيل مرافق الخدمات العمومية، الخدمات المعمارية و الهندسة، و الاستشارات القانونية، و غيرها. أما في كندا، فقد نفذت الشراكة على مدى واسع و شملت خدمات التعليم، و المدارس، و الطرق السريعة، و تأهيل المساجين، و القضاء [3].

---

(1) نفس المرجع، ص.ص.(125-126).

(2) نفس المرجع، ص.ص.(126-127).

(3) نفس المرجع، ص.128.

سادسا- الشراكة في دول شرق أوربا [1]: تبنت دول شرق أوروبا الشراكة بين القطاعين، و بخاصة المشاريع المشتركة و التعاقد القائم على منح القطاع الخاص امتيازات معينة من قبل القطاع العمومي لتمويل مشاريع الخدمات العمومية و توفيرها، مثل مشاريع الإسكان التي نفذها القطاع الخاص لصالح البلديات في بلغاريا، و تنفيذ القطاع الخاص للطريق السريع في بولندا، القطاع الخاص في القطاع السياحي في سلوفانيا، و تطوير القطاع الخاص بعض المشاريع الساحلية في جمهورية التشيك.

سابعا- الشراكة في دول أمريكا اللاتينية: يعتبر التعاقد، و الامتياز، و المشاريع المشتركة أكثر أشكال الشراكة شيوعا في دول أمريكا اللاتينية كإدارة و تمويل القطاع الخاص للطرق في المكسيك، تطوير برامج التدريب المهني على أساس الشراكة بين القطاعين و المنظمات غير الحكومية في البرازيل.

ثامنا- الشراكة في دول الباسيفيك: تغلب على الشراكة في هذه الدول صفة الامتيازات بعيدة المدى، و تساهم في توفير خدمات البنية التحتية الجديدة. و تطبق الشراكة في دول مثل اليابان و هونج كونغ و الصين و تايوان و فيتنام و الفلبين و سيرلانكا و ماليزيا و كوريا الجنوبية . كما أن الشراكة شائعة في أستراليا، و يتم بموجبها تزويد العديد من الخدمات العمومية كما يتم بناء العديد من المرافق العامة [2].

تاسعا- الشراكة في تركيا: أصبحت الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما فيها الشراكة تتضمن القروض فيما بين الشركات الأجنبية و الأرباح المعاد استثمارها و اعتمدت ابتداء من 2003 على نظام التبليغ و ليس التصديق أو الترخيص. فحسب وكالة دعم و تشجيع الاستثمار التركية فإن إجمالي الاستثمارات الأجنبية المباشرة الموافقة لهذه الفترة هي في تصاعد مستمر إلى غاية عام 2007. حيث تشهد تركيا منذ عام 2008 انخفاضا في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة بسبب الأزمة المالية و الاقتصادية العالمية، بعدما بلغت ذروتها في عام 2007 بـ 19.137 مليار دولار أمريكي. إن القطاعات الأكثر جذبا للاستثمارات الأجنبية المباشرة تتمثل في الوساطة المالية و التصنيع خلال السنوات الست الأخيرة، حيث يشكلان حوالي 61 % من مجموع هذه التدفقات للفترة (2005-2010) كما أصبح الاستثمار في إمدادات الكهرباء، الغاز و الماء الوجهة الأولى للمستثمرين الأجانب على حساب القطاعات الأخرى منذ عام 2009 ليستحوذ على حوالي 32 % من مجموع تدفقات سنة 2010. إذ نرى أن الاتحاد الأوروبي يمثل أهم مستثمر في تركيا، بحيث يشكل 73 % من مجموع التدفقات لكل هذه الفترة خاصة من ألمانيا، فرنسا، هولندا، المملكة المتحدة و إيطاليا التي ساهمت بأكثر من نصف هذه التدفقات و هذا لأنها تعتبر أهم الدول المستثمرة في تركيا منذ عام 1980. و فيما يخص عدد الشركات صاحبة رؤوس الأموال الأجنبية فإنه مع نهاية سنة 2010 بلغ عدد هذه الشركات التي تعمل في تركيا من 25900 شركة، و يرتكز أكثر

---

(1) نفس المرجع، ص.128.

(2) نفس المرجع، ص.ص.(128-129).

من نصفها في مقاطعة إسطنبول وحدها، لما توفره من مزايا المناطق الاستثمارية [1]. إذ استقطب إقليم مرمرة 56 % من مجموع المشاريع التي تحصلت على شهادات حوافز الاستثمار في تركيا للفترة (2002-2006)، ما يمثل 38 % من مجموع قيمة هذه المشاريع لنفس الفترة.

عاشرا- تجربة الشراكة في أستراليا و ماليزيا: تمثل حالة التعليم العالي كنموذج تطبيقي للشراكة في أستراليا، و ذلك بإدارة أنشطة جامعة وسط كوينزلاند الحكومية في أستراليا على أساس الشراكة مع القطاع الخاص الأسترالي و في عدة دول أخرى. و يبرز فيها توظيف الشراكة كأداة الإصلاح و الإدارة العمومية الجديدة في مجال التعليم العالي، استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة حيث استخدمت التكنولوجيا الحديثة في عملية الإصلاح، و عقدت الشراكات مع مؤسسات التعليم العالي الخاصة و التي هي عن بعد و منظمات الأعمال الخاصة محليا و دوليا، و شملت الدول التي مارست أنشطتها فيها كلا من سنغافورة، و هونج كونج، و دبي، حيث فتحت عدة فروع بالاشتراك مع سبعة شركاء مختلفين، ستة منهم من القطاع الخاص كانت الشراكات معهم على شكل ائتلافات إستراتيجية. و تمت الشراكات مع هذه الجهات بالمنافسة المفتوحة التي كانت تشترك فيها مؤسسات التعليم العال العالمية الأخرى. و لقد ساعدت الإصلاحات التي نفذتها الحكومة الأسترالية في قطاع التعليم على توفير النافذة اللازمة للشراكات [2]. و نجد مثال آخر التجربة الماليزية في إدارة برامج السياحة تشاركيا، بتعاون القطاعين العمومي و الخاص، من خلال برنامج يدعى "الإقامة المنزلية" و الذي تبنته الخطة التنموية الماليزية. بحيث يتم انخراط المجتمع المحلي في أنشطة القطاع السياحي لتحقيق التنمية المستدامة. و يدير البرنامج رياديون يمتلكون مشاريع أعمال صغيرة مرتبطة بالسياحة، و هي عبارة عن أماكن إقامة تدار على أساس عائلي، تلبي متطلبات السياح ذوي الإمكانات المحدودة، مثل مشروع القرية السعيدة التي تقع في إحدى جزر ماليزي الجنوبية [3].

المبحث الثاني: تجارب الشراكة في عدد من دول العالم الثالث و العالم العربي

1- تجارب الشراكة و الاستثمار الأجنبي في عدد من دول العالم الثالث:

شهدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية مرحلتين أساسيتين، إن المرحلة الأولى يمكن تحديدها من 1913 إلى نهاية الخمسينات، بحيث تميزت هذه المرحلة بتوجه معظم الاستثمار المباشر المحقق في الخارج إلى الدول النامية و التي كانت تحت السيطرة الاستعمارية، و بالتالي فإن هذه

---

(1) وكالة دعم و تشجيع الاستثمار التركية، "المناطق الاستثمارية الخاصة"، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmenguide/investorsguide/pages/Specialinvestmentzones.aspx.

(2) عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص.ص. (155-158).

(3) نفس المرجع، ص.ص.(177-178).

الاستثمارات كانت توجه من الدول المتقدمة إلى مستعمراتها من أجل نهب ثرواتها واستغلالها، و حسب "Andreff" فإن هذا الاستثمار كان يرتكز في القطاع الأولي بـ 55 % و 20 % في الهياكل القاعدية، 15 % في القطاع الصناعي، و 10 % في قطاع الخدمات، و هذا في بداية القرن العشرين [1]. إن الدول النامية في هذه الفترة على العموم كانت تتلقى أكثر من نصف التدفقات العالمية من الاستثمار لكونها مستعمرات الدول المتقدمة (الصناعية). أما المرحلة الثانية، و هي ما بعد 1960 إلى الآن، حيث تميزت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية بتذبذب حاد و انخفاض إلى أقل من نصف ما كانت تتلقاه في الفترة الأولى، و الذي كان في المقابل لصالح الدول المتقدمة، التي أصبحت تشكل فيما بينها ما يسمى بالاستثمارات المتقاطعة (و هي تدفقات شمال شمال). و مع بداية هذه المرحلة إلى غاية منتصف السبعينات عرفت الدول النامية موجة من التأميمات التي كان لها آثار على انخفاض الاستثمار الأجنبي المباشر، و بالتالي وضعت سياسات أو قيود على دخوله إليها لتجنب التبعية الاقتصادية، و تم تحديد قائمة القطاعات الممنوعة على المستثمر الأجنبي [2]، فكان مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر للدول النامية في هذه الفترة لا يمثل سوى 32.7 % في 1960 ليصل إلى 27.1 % في 1973 من المخزون العالمي. و تعود أهم أسباب الانخفاض إلى تراجع حصة الولايات المتحدة الأمريكية في استثماراتها المباشرة في المنطقة، نتيجة إلغاء قابلية تحول الدولار إلى ذهب عام 1971 و انتقال النظام النقدي الدولي من نظام بريتون وودز (أسعار الصرف الثابتة)، إلى نظام تعويم العملات في 1973 الذي أدى إلى انخفاض استثمار "الو.م.أ" في الخارج (شراء الأصول في الخارج) بحيث سجلت مخزونا من الاستثمار المباشر في الخارج يقدر بـ 48 % في 1960 [3] ليصل إلى 37 % خلال الفترة (73-1985) [4]، و قدر عائدها من الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بدول OCDE حوالي 75 % في 1960 و 50 % في سنوات 1970 لينخفض إلى 40 % في 1980، مما أثر على أمريكا اللاتينية التي انخفضت بنسبة 1 % خلال الفترة (70-1974) [5]. ثم بعدها لم يكن هناك تغيير كبير، أما فترة التسعينات بقيت تشهد ارتفاعا في مستوى تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر سواء على المستوى العالمي أو إلى الدول النامية. فنرى أن حصة الدول النامية (بما فيها دائما حصة أوروبا الشرقية و الوسطى) في 1991 من الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي ارتفعت إلى ما يقارب 44 مليار دولار و 55 مليار دولار في 1992، كما أن الاستثمار الأجنبي المباشر على المستوى العالمي عرف ارتفاعا طفيفا نتيجة لانخفاض استثمارات الدول المتقدمة

(1) Bertrand (B.) et GOUIA (R.), IDE et développement industriel méditerranéen, Ed Economica, Paris, 1998, p.20.
(2) TERSEN(D.), BRICOUT (J. L), Investissement international, Ed Armand Colin, Paris,1996, p.34.
(3) Ibid, p.34
(4) Ibid, p.39.
(5) CROZET (Y.) et Autres, Les grandes questions de l'économie internationale, Ed Nathan, France, 1997, p.123.

و هذا لانخفاض أرباح الفروع الأجنبية و بالتالي تراجع إعادة استثمارها [1] أهمها تراجع استثمار الدول الصناعية الخمسة الكبرى (الدول الصناعية الخمسة الكبرى: الو.م.أ، اليابان، فرنسا، المملكة المتحدة و ألمانيا) (23 % ما بين 90-1992) ما عدا الو.م.أ أما اليابان فهي التي عرفت أكبر انخفاض (-65 %) خلال العامين [2] كما سجلت الدول النامية تدفقات من الاستثمار الأجنبي المباشر تقدر حوالي 79 مليار دولار عام 1993 و 93 مليار دولار في 1994، أي ما يقدر بـ 75 مليار دولار عام كمتوسط سنوي للاستثمار الأجنبي المباشر للفترة (92-1994) و بذلك أكثر من الضعف ما بين (88-1992)، أما في سنة 1995 فقد وصلت هذه التدفقات و لأول مرة إلى 100 مليار دولار. أما عن ترتيب الدول النامية المستفيدة من الاستثمار الأجنبي المباشر نجد أنّ الجزائر كانت من بين الدول الإثنتا عشر الأولى المستفيدة من هذا الاستثمار خلال سنوات السبعينات، فإنها لم تعد تظهر أو لم تصبح كدولة جذابة لهذا الاستثمار بعد هذه المرحلة و العكس بالنسبة للصين التي لم يكن لها مكان في هذه القائمة بالنسبة للفترة (70-1979) أصبحت تحتل المراتب الأولى في الثمانينات و بداية التسعينات و إلى غاية اليوم، و دول أخرى حافظت على جاذبيتها على طول الفترات كالمكسيك و ماليزيا. أما بالنسبة للنصف الثاني من التسعينات فقد انتقل الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي من 359 مليار دولار عام 1996 إلى حوالي 464 مليار دولار سنة 1997، ثم ما يقارب 644 مليار دولار عام 1998 أي بالضعف تقريبا خلال السنتين، بحيث تملك الشركات التي تمت وفق عمليات الاندماج و التملك عبر الحدود وحدها 544 مليار دولار عام 1998 (أي بالتقريب 84 % من هذه التدفقات)، و تستحوذ بذلك على أكبر حصة إذ عرفت هذه الشركات استثماراتها زيادة بـ 19% ما بين 95 و 1996 و بزيادة تقدر بـ 60 % ما بين 97 و 1998 [3]. فحسب تقرير CNUCED لسنة 1999 فإن القيمة التي وصلت إليها تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على المستوى العالمي في عام 1998 التي قدرت بـ 644 مليار دولار، هذا بالرغم من التباطؤ في النمو الاقتصادي (الذي عرفه العالم في عام 1998، بـ 2.20 % بينما كان في 1997 يقدر بـ 4.2 %) و بالتالي تجاوز التوقعات [4] و ظروف البيئة الاقتصادية و الأزمة المالية في آسيا، و الأزمات الاقتصادية و المالية في روسيا و آثار هذه الأزمات على أمريكا اللاتينية، إلا أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي ارتفقت بحوالي 40 % في 1998 مقارنة بسنة 1997 و يتعلق الأمر بالقفزة القوية منذ 1987. أما بالنسبة لحصة الدول النامية (دون حصة أوروبا الشرقية و الوسطى) من المجموع العالمي لتدفقات

---

(1) TERSEN (D.), BRICOUT (J. L), Op.cit, p.48.
(2) Ibid, p.47.
(3) ALCABAZ (A.M) et Autres, «Les nouvelles formes de IDE», Problèmes économiques, N°2660, 12/04/2000, p.19.
(4) سليمان الرياش، "تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 1998"، المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 258، أوت 2000، ص.192.

الاستثمار الأجنبي المباشر فقد تراجعت إلى 26 % في 1998 مقابل 37 % في 1997، حيث سجلت مبلغ 166 مليار دولار عام 1998 أي أقل بـ 6.6 مليار دولار عن مستوى عام 1997 [1]، كما تراجعت حصة أوروبا الوسطى و الشرقية من 18.5 مليار دولار عام 1997 إلى 17.5 مليار دولار سنة 1998. و لقد عرف الاستثمار الأجنبي المباشر سنة 1999 ارتفاعا بحوالي 25 % عن حجمه في 1998 ليصل إلى 827 مليار دولار، و مازالت عمليات الاندماج و التملك عبر الحدود تقود هذه الزيادة، و تشير الإحصائيات أن معظم التدفقات الواردة مازالت متمركزة في الدول المتقدمة التي قدرت حصتها 74 % (609 مليار دولار)، بينما انخفضت حصة الدول النامية (من غير حصة أوروبا الوسطى و الشرقية) إلى 24 % (198 مليار دولار) و حصة الدول الانتقالية أو التي تمر بمرحلة انتقالية (دول أوروبا الوسطى و الشرقية) إلى 2 % (20 مليار دولار) [2]. و مع بداية القرن الجديد فإن الاستثمار الأجنبي المباشر عرف في سنة 2000 أعلى معدلات لتدفقاته على الإطلاق، حيث بلغت هذه التدفقات حوالي 1.4 تريليون على المستوى العالمي أي زيادة تقدر بـ 18 % عن عام 1999 [3]، فقبل هذا بعشر سنوات كانت تقدر هذه التدفقات بمستوى لا يتعدى 200 مليار دولار، و لكن أكثر من ثلاثة أرباع التدفقات الداخلة توجهت نحو الدول المتقدمة بسبب الزيادة في عملية الاندماج و التملك عبر الحدود التي ساهمت بزيادة التدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول المتقدمة بنسبة 21 %، أما الدول النامية فقد سجلت حوالي 240 مليار دولار في هذه السنة أي بالضعف تقريبا عن مستوى 1999، و رغم هذا فإن حصتها لا تزال ضعيفة، و انخفضت إلى 19 % في هذه السنة مقارنة بالذروة التي بلغتها في عام 1994 و هي حوالي 41 %، إلا أنه قد شهدت تدفقات الاستثمار المباشر الأجنبي العالمي تراجعا مستمرا دام ثلاث سنوات على التوالي، ففي 2001 انخفضت بشكل حاد و لم تتجاوز 818 مليار دولار، و واصلت انخفاضها عام 2002 لتصل إلى 679 مليار دولار، ثم تراجعت مرة أخرى عام 2003 إلى 560 مليار دولار و هو ما يعادل 40 % من المستوى المحقق عام 2000 [4]، و تعود بعض أسباب الانخفاض الملحوظ إلى تراجع عملية الاندماج و التملك من 370 مليار دولار عام 2002 إلى 297 مليار دولار عام 2003، و التي ترجع بدورها إلى انخفاض عملية الخصخصة أو انتهائها في بعض الدول، حيث تراجع حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية المرتبطة

---

(1) UNCTAD, «La production internationale et moteur de la mondialisation», **Word Investment, Report 2009**, New York, TDA/INF/9920 date de 07/09/1999, p.p:2-3 sur le site: htt://www.unctad.org/templates/webflyer.asp.

(2) المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، "التقرير السنوي الخامس و العشرين"، 1999، ص.8.

(3) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2001، "تشجيع الروابط"، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف 2001، ص.1.

(4) حاتم عبد الجليل القرنشاوي، "الاستثمار في ظل العولمة التوجيهات ... و المتطلبات"، أوراق عمل مقدمة لمؤتمر التمويل و الاستثمار، تطوير الإدارة العربية لجذب الاستثمار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص.2.

بالخصخصة من 33 مليار دولار عام 1998 إلى 3.5 مليار دولار عام 2003 [1]. هذا ما يمكن أن يفسر جانبا من أسباب التراجع. أما بالنسبة للسنوات التالية فقد سجلت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر تطورا مع كل سنة جديدة، إذ ارتفع سنة 2004 بنسبة 27 % ثم بـ 29 % ليصل بذلك إلى 916 مليار دولار عام 2005، و ازداد الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع المناطق أي بلغ في معظمها مستويات غير مسبوقة، فمن أصل 200 اقتصاد التي يغطيها CNUCED زاد في 126 دولة [2]. أن حصة الدول النامية بما فيها حصة الدول التي تمر بالمرحلة الانتقالية، عرفت أكبر حصة و ذلك في الفترة (2003 و 2005) التي قدرت بحوالي 40 %، و يعود السبب إلى الأداء الاقتصادي القوي في العديد من الاقتصاديات النامية و الانتقالية [3]، أما في سنة 2006 بلغ حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية 1306 مليار دولار أي بزيادة تقارب 38 % عما سجل في سنة 2005، حيث تعكس هذه الزيادة الأداء الاقتصادي القوي في العديد من أنحاء العالم، و ساهم في جزء منها تزايد أرباح الشركات، و ما أسفر عن ذلك من ارتفاع من أسعار الأسهم، مما أدى إلى رفع عمليات دمج الشركات و شراءها عبر الحدود [4]. و للسنة الرابعة على التوالي مازالت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية تتزايد إذ وصلت في سنة 2007، ما يقارب 1833 مليار دولار، فقد أسهم ذلك في تزايد هذا النوع من الاستثمار بما فيه الشراكة الأجنبية على الصعيد العالمي، خاصة بالنسبة للدول النامية التي بلغت التدفقات فيها أعلى الإطلاق (أكثر من 500 مليار دولار) و هو يمثل زيادة بنسبة 21 % عن مستوى 2006 [5]، وقد أثرت أزمة القروض العقارية في الو.م.أ في سنة 2007 على الأسواق المالية و أسفرت على ظهور مشاكل في السيولة في كثير من البلدان، و نتيجة لذلك بدأت أنشطة عمليات عمليات الاندماج و الشراء عبر الحدود تتباطأ بشكل ملحوظ بسبب التباطؤ و الاضطراب المالي في الاقتصاد العالمي، ففي النصف الأول من عام 2008 كانت قيمة هذه الصفقات أقل بنسبة 29 % عما كانت عليه في النصف الثاني من عام 2007 و تشير تقديرات الأونكتاد إلى أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ستصل عموما إلى حوالي 1600 مليار دولار في عام

---

(1) نفس المرجع، ص.3.

(2) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2006، "الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من الاقتصاديات النامية و الانتقالية و آثاره على التنمية"، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2006، ص.1.

(3) نفس المرجع، ص.1.

(4) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، "سجل عام 2006... يظهر نموا واسع النطاق في الاستثمار الأجنبي المباشر"، نشرة صحفية، الصادرة بتاريخ 16 أكتوبر 2007، ص.1، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http//www.unctad.org/sections/press/docs/pr07029_ar.pdf

(5) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، "تقرير سنوي للأونكتاد يظهر الاستثمار الأجنبي المباشر ربما بلغ ذروته في عام 2007"، نشرة صحفية الصادرة بتاريخ 2008/09/24، ص2، نقلا عن الوقع الالكتروني:
http//unctad.org/Sections/press/docs/pocs/pr08028Rev1_ar.pdf

2008، و هو يمثل انخفاضا بنسبة 10 % عن التدفقات إلى اللبلدان النامية مستقرة إلى حد كبير [1]، هذا بالنسبة للتوقعات، أما عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة الوافدة عام 2008 فعلا فقد استقرت عند قيمة 1744 مليار دولار حسب تقرير الأونكتاد لعام 2011 بانخفاض يقدر بـ 11.5 %، عن المستوى التاريخي العالمي 1971 مليار دولار المحقق في عام 2007، إلا أن مجموعة الدول النامية و الدول التي تمر بمرحلة انتقالية لم تنخفض بها الاستثمارات على العكس فقد وصلت إلى حوالي 658 مليار دولار و 121 مليار دولار على الترتيب في هذه السنة [2]. و لأول مرة تصل حصتهما مجتمعة إلى 44.7% من التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر، و ليس عند هذا المستوى بل تعدت النسبة ذلك، لتتجاوز نصف التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر، و ليس عند هذا المستوى بل تعدت النسبة ذلك، لتتجاوز نصف التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر في عام 2010، رغم الانخفاض في حجمها مقارنة بنسبة 2008. و على العموم يمكن ملاحظة توزيع نصيب الدول النامية من هذه التدفقات على المناطق المستفيدة للاستثمار الأجنبي المباشر خلال العقدين (1990-2010) و ذلك حسب أهمية التدفقات إليها. كما قدر الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى منطقة آسيا و المحيط الهادئ بحوالي 76 مليار دولار عام 1995 و هو ما يقارب 60% من التدفق الكلي للاستثمار الأجنبي المباشر الموجه إلى الدول النامية لنفس السنة [3]، إن منطقة آسيا و المحيط الهادئ عرفت التدفقات الواردة إليها انخفاضا في سنة 1998 مسجلة حوالي 96 مليار دولار بعدما كان حوالي 107 مليار دولار في 1997، و يعود السبب حسب منظمة CNUCED إلى الأزمة المالية التي مست خاصة كل إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين كوريا و تايلاندا و التي عرفت انخفاضا بـ 7% في عام 1998 [4]، و وصلت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى آسيا و المحيط الهادئ في عام 2000 حوالي 144 مليار دولار[5]، ثم بعدها بلغ حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في هذه المنطقة حوالي 259 مليار دولار في سنة 2006 بعدما قارب 209 مليار دولار عام 2005، أي بزيادة 50 مليار دولار [6]. و على المستوى دون الاقليمي فإن دول جنوب و شرق و جنوب شرق آسيا عرفت 165 مليار دولار في عام 2005 أي ما يمثل 18 % من مجموع الاستثمارات العالمية

---

(1) نفس المرجع، ص3.

(2) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2011، "أشكال الإنتاج الدولي و التنمية، غير القائمة على المساهمة في رأس المال"، عرض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2011، ص.4.

(3) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2001، المرجع السابق، ص.4.

(4) UNCTAD, «L'IDE dans les pays en développement d'Asie a résisté a le tempête», french press release, TDA/INE/PR/9903, date 27/04/1999, p.1, sur le site: http//www.unctad.org/templates/webflye.asp/docid=3099.

(5) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2001، المرجع السابق، ص6.

(6) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2007، "الشركات عير الوطنية و الصناعات الإستخراجية و التنمية"، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2007، ص.2.

الواردة، و توجه نحو ثلثي هذه التدفقات إلى اقتصاديين اثنين هما: الصين (72 مليار دولار) و هونغ كونغ الصينية (32 مليار دولار)، كما تلقت منطقة جنوب شرق آسيا 37 مليار دولار ، تقودها سانغفورة بـ 20 مليار دولار، تليها إندونيسيا بـ 5 مليارات دولار ثم ماليزيا و تيلاندا بـ 4 مليار دولار لكل منها، أما جنوب آسيا فقد تلقت أقل بكثير (10 مليار دولار)، حيث سجل أعلى مستوى على الإطلاق في الهند بـ 7 مليار دولار [1] . و حسب تقرير CNUCED لسنة 2011، فإن منطقة آسيا و أوقرانيا قد عرفت تدفقات تقدر بـ 9 مليار دولار لسنة 2007 ثم حوالي 375 مليار دولار عام 2008، لتشهد انخفاضا في عام 2009 (307 مليار دولار) و آخر في عام 2010 (358 مليار دولار) مقارنة بعام 2008، و هذه التدفقات المتذبذبة تمّ توزيعها حسب المناطق الفرعية التالية: ففي غرب آسيا استنادا مما سبق ذكره، أنّه استمر تراجع الاستثمارات الأجنبية حتى عام 2010، مما أثر على المنطقة ككل مسجلة تدفقات تقدر بـ 66 مليار دولار عام 2009 و 58 مليار دولار عام 2010 [2]. و عرفت منطقة جنوب آسيا ارتفاعا في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من 25.8 مليار دولار عام 2006 إلى 30.6 مليار دولار عام 2007 لكن شهدت انخفاضا لتسجل 42 مليار دولار عام 2009 و 32 مليار دولار عام 2010. [3]. و بالنسبة لسنة 2008 فقد ارتفعت التدفقات إلى شرق آسيا لتصل إلى حوالي 187 مليار دولار [4]، و لتنخفض إلى 161 في عام 2010 بعدما كانت 188 مليار دولار في عام 2009 [5]. و بالنسبة للمنطقة ككل (جنوب، شرق و جنوب شرق آسيا) فقد تحصلت على حوالي 248 مليار دولار عام 2007 و تتعدى قيمة 297 مليار دولار في عام 2008 [6] و قيمة 299 مليار دولار في عام 2010 بعد الانخفاض الذي شاهدته في عام 2009 المقدر بـ 241 مليار دولار، حيث تصنف آسيا الوسطى الآن ضمن تجمع جديد يضم جنوب شرقي أوروبا و كومنولث الدول المستقلة، أما أوقيانيا كانت تدعي بمنطقة المحيط الهادئ، حيث تبقى تستقطب أقل مستوى لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، و الذي وصل إلى ما يقارب 1.1 مليار دولار في 2007، ثم حوالي 2.1 مليار دولار في عام 2008، لينخفض فيما بعد إلى 1.8 مليار دولار في عام 2009 و 1.5 مليار دولار في عام 2010 [7]. و نجد منطقة أمريكا اللاتينية و الكاريبي، التي أصبحت في عقد التسعينات تحتل ثاني متلقي للاستثمار الأجنبي المباشر، عرفت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر

---

(1) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2006، المرجع السابق، ص.15.

(2) UNCTAD, World Investment Report 2011, « Non-Equity Modes of international production and development », New York and Geneva, 2011, p.189.

(3) Ibid, p.189.

(4) مؤتمر الأمم المتحدة و للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العام 2009، "الشركات عبر الوطنية و الإنتاج الزراعي و التنمية"، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2009، ص,ص,(20-21).

(5) UNCTAD, World investment Report 2011, Op.cit, p.189.

(6) UNCTAD, Word Investment Report 2009, «Transnational corporations, agricultural production and development» New York, July 2009, p.249.

(7) UNCTAD, World investment Report 2011, Op.cit, p.189.

التسعينات تحتل ثاني متلقي للاستثمار الأجنبي المباشر، عرفت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى المنطقة نموا آخر من 83.2 مليار دولار عام 1998 [1]. و استمرت البرازيل تستقطب أكثر من الدول الأخرى محتلة المرتبة الأولى تليها الأرجنتين فالمكسيك ثم الشيلي و فنزويلا بعدها البيرو... [2]، و يشير تقرير الاستثمار العالمي لعام 2007 إلى أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى أمريكا اللاتينية و بحر الكاريبي لسنة 2007 قد تزايدت بحوالي 36% لتصل 126 مليار دولار، ثم ازدادت بنسبة 13 % محققة 144 مليار دولار عام 2008 [3]، كما سجلت زيادة أخرى بنفس النسبة في عام 2010 و هذا بعد التراجع المحقق في سنة 2009 (141 مليار دولار)، و لقد زادت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى جنوب-شرق أوروبا و رابطة الدول المستقلة بنسبة 68 % لتصل إلى حوالي 69 مليار دولار عام 2006 مسجلة بذلك ارتفاعا كبيرا عن مستواها في السنتين السابقتين، نتيجة لسلسلة من الصفقات الخصخصة [4]. إن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة في هذه المنطقة ارتفعت إلى حوالي 86 مليار دولار عام 2007 [5]. فبعد سبع سنوات من التزايد المستمر للاستثمارات الأجنبية المباشرة فإنه من المتوقع أن تبقى هذه التدفقات رائجة في المستقبل القريب خاصة بالنسبة لاقتصاديات الإتحاد الروسي، كازاخستان و أوكرانيا و هو ما أكدته سنة 2008 بحيث لا تزال الاستثمارات الأجنبية المباشرة الوافدة إلى هذه المجموعة في ارتفاع لتصل إلى 144 مليار دولار، و هو رقم قياسي بالنسبة لها في ظروف الاضطراب المالي العالمي [6]، و شهدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى جنوب-شرق أوروبا و روابط الدول المستقلة هي الأخرى بالنسبة لسنتي 2009 و 2010، مسجلة حوالي 71 مليار دولار و 68 مليار دولار [7] على التوالي، حيث هناك ركود الاستثمار القادم من بلدان الاتحاد الأوروبي. و بالمقابل نلاحظ أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة إلى القارة الإفريقية زادت لتصل إلى 53 مليار دولار عام 2007 [8] على المناطق الأخرى النامية، و تواصلت في نفس السنة سمة التمركز الجغرافي لتدفقات

---

(1) المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، "تقرير السنوي الخامس و العشرين 1999"، المرجع السابق، ص.9.

(2) FMI, "L'IDE va dépasser...Fusionnes et acquisitions", FMI Bulletin, volume29, N° 21, 13/11/2000, p.68.

(3) مؤتمر الأمم المتحدة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2009، المرجع السابق، ص.24.

(4) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2007 ، المرجع السابق، ص.ص.(2-21).

(5) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2008، "الشركات عبر الوطنية و التحديات البنية التحتية"، استعراض عام، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2008، ص.18.

(6) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، "جنوب-شرق أوروبا...كما سجلت التدفقات الخارجة منها زيادة قوية"، نشرة صحفية، الصادرة بتاريخ 2008/09/24، ص2 ، نقلا عن الموقع الالكتروني: http//www.unctad.org/sections/press/docs/

(7) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2009، المرجع السابق، ص.26.

(8) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "تقرير الاستثمار العالمي 2008، المرجع السابق، ص.13.

الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى إفريقيا في عشر دول استأثرت بأكثر من 82 % من مجموع التدفقات الداخلة تشمل دول شمال إفريقيا التي تشكل وحدها ما يقارب 42 % مما دخل إلى إفريقيا من هذه الاستثمارات [1]، و التي تلقت تدفقات داخلة قيمتها أكثر من مليار دولار لكل دولة. و نتيجة لارتفاع أسعار السلع الأساسية، نمت إيرادات الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 31 % عام 2007، لذا سجلت إفريقيا أعلى عائد، و تركز الاستثمار فيها على مشاريع ذات صلة باستغلال الموارد الطبيعية اعتمادا على إعادة استثمار الأرباح [2]. و رغم ارتفاع التدفقات الداخلة إلى إفريقيا، فإن نصيبها على مستوى العالمي يظل في حدود نسبة 3 %. لذا شهدت سنة 2008 تضاعف عمليات الاندماج و التملك عبر الحدود بأكثر من الضعفين في قيمتها مما أسهمت في زيادة الاستثمارات الوافدة إلى إفريقيا إلى حوالي 88 مليار دولار [3]. إلا أن من تأثر بهذه الأزمة الاقتصادية و المالية العالمية في هذه المنطقة هي دول شمال إفريقيا خاصة مصر، ليبيا والمغرب. وكذلك كل من أنغولا، جنوب إفريقيا ونيجيريا في عام 2010. مما أثر على المنطقة ككل مسجلة انخفاضا بنسبة 8% في هذه السنة بتدفقات تقدر بـ 60 مليار دولار في عام 2009، وهو ما يمثل 4,4 % من مجموع التدفقات الداخلة العالمية من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مقابل حصة نسبتها 5,1% عام 2009. اتجهت في أغلبها إلى القطاع الأولي، خاصة صناعة النفط أي من أجل الحصول على الموارد الطبيعية [4]. و في إفريقيا تستخدم الشراكة غالبا لتميل المشاريع التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة كخدمات البنية التحتية أو استغلال الموارد الطبيعية. فعلى سبيل المثال، قام القطاع الخاص بتمويل استغلال الموارد الطبيعية في زيمبابوي، و تم إدارة مشاريع الطاقة بالشراكة مع القطاع الخاص. و نفذت مشاريع تطوير المناطق الريفية على أساس الشراكة في الكاميرون [5].

2- تجارب الشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر في عدد من الدول العربية:

إن تجربة الشراكة في الدول العربية بين القطاعين العمومي و الخاص، في جانبها التفاعلي التعاوني و ليس التعاقدي، مازالت حديثة العهد، و إن تفاوتت التجربة من بلد عربي لآخر، و من مجال لآخر. و يمكن القول باستثناء حالات قليلة كحالة الأردن و المغرب، مازالت معظم الشراكات في الدول

---

(1) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "تسجيل مستوى قياسي... مقارنة بجميع المناطق النامية"، نشرة صحفية، الصادرة في 2008/09/24، ص.1، نقلا عن الموقع الالكتروني: http// www.unctad.org/sections/press/docs/pr08031-ar.pdf

(2) نفس المرجع، ص.2.

(3) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2009، المرجع السابق، ص.18.

(4) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2011، "أشكال الإنتاج الدولي و التنمية، غير القائمة على المساهمة في رأس المال"، عرض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، ص.ص.(4-5).

(5) عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص.ص.(193-198).

العربية تعاقدية، أو بالأحرى قائمة على أساس التخصص الوظيفي الكلاسيكي للشركة الأقل مواكبة للتطورات المعاصرة. حيث الحكومة تشرع و تنظم و القطاع الخاص يستثمر في مجالات معينة تتيحها تعليمات الحكومة. أي أن الشراكة لم ترق إلى التكافؤ في الحقوق و المسؤوليات بين القطاعين.

أولا- التجربة الأردنية: هناك العديد من المجالات التي تدار بمشاركة القطاعين العمومي و الخاص. و للتأكيد على أهمية الشراكة تم إنشاء مجلس اقتصادي اجتماعي مكون من عشرين عضوا موزعين مناصفة بين القطاعين العمومي و الخاص، تناط به مسؤولية و ضع الخطوط العريضة للتنمية الاقتصادية الاجتماعية و توجهاتها، فضلا على أن دولة أنشأت شركات إستراتيجية مع منظمات أعمال عالمية في قطاعات حيوية، مثل الاتصالات و الاسمنت. و سنتطرق للمثال التالي حول إعادة هيكلة إدارة و تنظيم سوق المال الأردني على أساس الشراكة بين القطاعين، بمبادرة من البنك الدولي، حيث قسمت إدارة السوق إلى ثلاث هيئات إدارية، أنيطت مسؤولية إحداها إلى القطاع العمومي، و ارتبطت مسؤولية الأخريين بالقطاع الخاص، لخلق المرونة اللازمة لزيادة الاستثمارات في أسواق الأسهم و السندات الأردنية، و استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، و مواكبة تنظيمات أسواق المال العالمية المعاصرة، و تمت إعادة الهيكلة بمساعدة خبراء بريطانيين و أمريكيين و فرنسيين [1].

ثانيا- التجربة المغربية [2]: وفقا لدراسة "Sedjari 2004" فإن الشراكة في المغرب تتقدم بخطى ثابتة، و إن كانت الشراكة فيها ظاهرة حديثة تهدف إلى ضبط الشروط الاقتصادية من أجل التنمية، حيث اتسمت بالنوع التعاقدي حيث انحصر الدور القانوني و التشريعي بالدولة، و شمل قواعد إنشاء الشراكات، و كيفية تجميع و مشاركة الموارد البشرية و المالية و المادية، من أجل توفير المشاريع الخدمية ذات الأبعاد الاجتماعية. و تميز نمط الشراكة في المغرب بتركيزه على الأبعاد الاجتماعية للتنمية، و لكن ضمن الإطار القانوني و الأنظمة و التعليمات التي تحددها الدولة. و سنتطرق للمثالين التاليين:

- **مثال للحالة الأولى حول الشراكة و التنمية المجتمعية المتكاملة في المغرب** [3]: تسلط هذه الحالة التي وردت في تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بالتنمية الإنسانية العربية للعام 2002، الضوء على التنمية بمفهومها الواسع من خلال مشروع يدعى "مدرستكم" الذي سعى إلى تطوير مناطق ريفية واسعة من أكثر المناطق حرمانا في المغرب. و ذلك بالتركيز على التعلم، و إنشاء البناء التحتي له المتمثل بالمدارس و لكن بطريقة متوافقة مع احتياجات المناطق المستهدفة و ظروفها البيئية.
- **مثال الحالة الثانية حول توزيع مياه الشرب شراكة في المغرب:** تقيم هذه الحالة تجربة الشراكة

---

(1) نفس المرجع، ص.ص.(198-200).

(2) نفس المرجع، ص.ص.(200-201).

(3) نفس المرجع، ص.ص.(201-203).

التعاقدية لإدارة توزيع المياه في مدن المغرب الكبرى التي نفذت بموجب عقود شراكة مع منظمات أعمال عالمية و محلية في العامين 1997 و 1999 في مجال الخدمة المتوفرة، وجود الماء و وسائل توفيره، حيث يشير تقييم هذه التجربة المبدئي بمدينة الدار البيضاء، بعد مرور خمس سنوات على نجاح الشراكة.

ثالثا- التجربة التونسية و تعدد مجالات الشراكة: وفقا لدراسة "Sedjari 2004" فإن التجربة التونسية في الشراكة تجربة واعدة حيث تم تنفيذ العديد من الشراكات في المجالات المختلفة إذ بلغ عدد الشراكات 53 شراكة في المجالات التجارية، و 28 شراكة في المجال الخدمات المالية، و 39 شراكة في المجالات التكنولوجية، و تتصف هذه الشراكات بالنوع التعاقدي الذي تلعب الحكومة فيه الدور المحوري [1]. إذ أن أهم العراقيل للشراكة و الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية كتونس، هي: عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي، عدم وجود محفزات للاستثمار الأجنبي المباشر مثل المحفزات الضريبية و المالية التي منها الإعانات العمومية و صعوبة الحصول على القروض البنكية [2]. و بالنسبة لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بكل أشكاله كالشراكة في تونس، نجد أن الدول العربية تمثل 21 %، و الو.م.أ 9 %، الاتحاد الأوروبي يمثل أكبر حصة 65 %، و باقي دول أخرى من العالم فهي تمثل 5 %، و هي حصة ضئيلة جدا و غير منتظمة. و نتوصل من خلال التجربة التونسية فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر بما فيه الشراكة، بأنّه غير منتظم، مختلف من سنة لأخرى، و ليس دائما مرتفعا أي حسب الظروف [3].

رابعا- التجربة السعودية [4]: نجد مثال حالة تعالج الشراكة التعاقدية بين القطاعين العمومي و الخاص في إدارة الموانئ السعودية، أين توصلت الدراسة التي طورها "Al-homeadan 2001" على أنّه دلت المؤشرات خلال 20 عاما من التطوير و الإصلاح وفق المعايير الدولية بأنّ هناك تحسنا نوعيا ملموسا في إدارة الموانئ و كفاءتها و هو ما يدّل على نجاح هذه التجربة التشاركية، إذ زادت العوائد التي تحصل عليها الخزينة السعودية، و ارتفع كل من عدد الحاويات التي تم تفريغها بنسبة 9 % و عدد المسافرين بنسبة 17 %، و استمر تناقص تكلفة تنزيل الطن الواحد، و كذلك معدل بقاء السفينة في المراقد.

المبحث الثالث: الشراكة الأورو متوسطية

Anisنظرا للأوضاع الصعبة التي تعاني منها غالبية دول جنوب و شرق البحر المتوسط و منها الجزائر التجأت إلى التفاوض مع الاتحاد الأوربي في إطار ما يسمى بالشراكة الأوربية-متوسطية.

---

(1) نفس المرجع، ص.ص.(203-206).

(2) HANNANI (A.), L'investissement direct étranger et son impact sur l'économie et la croissance de la Tunisie, thèse pour le Doctorat en sciences économiques, spécialité: Economie Internationale, Université René Descartes, Faculté de Droit, Centre de la recherche et d'études sur la compétitivité Internationale et la concurrence, Paris, Année universitaire: 2010-2011, p.p.(75-76).

(3) Ibid, p.124.

(4) عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص.ص.(207-209).

أولا- أهداف الشراكة الأورو متوسطية: ينظر إليها على أنها: نهج أوروبي للتعاون مع دول كانت معظمها ضمن دائرة النفوذ الأوروبي بأسواقها و مواردها الأولية [1]، إن ميل الاتحاد الأوروبي لإقامة شراكة مع دول جنوب و شرق البحر المتوسط أملته ضرورة تاريخية و جغرافية. و بالنسبة لأوربا فإن الشراكة تعني مصالح مشتركة تهدف إلى تكثيف المبادلات الاقتصادية و التعاون في المنطقة مع توسيع الدعم الأوروبي، إذ أنّها دعوة للتفتح و التقدم و للدخول في النظام الرأسمالي [2]. و يعتبر إعلان برشلونة الذي انعقد في 27 و 28 نوفمبر 1995 الوثيقة التي تشكل إطار الشراكة الأورو- متوسطية لأنها حددت الأهداف العامة من خلال تحقيق التعاون الاقتصادي و المالي و تدعيم الحوار السياسي و توطيد العلاقات الثقافية و الاجتماعية بين ضفتي المتوسط [3]، و من أهم هذه الأهداف ما يلي: **أولا** نجد الأهداف الاقتصادية و المالية كتسريع عجلة النمو الاجتماعي و الاقتصادي المستديم [4]، و تحسين ظروف الحياة و رفع مستوى التشغيل و تشجيع التعاون التكاملي للإقليميين [5] بالإقامة التدريجية لمنطقة التجارة الحرة من خلال اتفاقية أوربية-متوسطية و اتفاقيات تجارة حرة بين شركاء الاتحاد الأوروبي اعتبارا من عام 2010 [6]، و بتنمية التعاون في مجال المعونة المالية و التبادل الاقتصادي و التحديث الصناعي و توفير مناخ و إطار قانوني مواتيين. و **ثانيا** هناك الأهداف السياسية و الأمنية بتحقيق السلام و الأمن في البحر المتوسط بين الدول التي تربطها علاقات الشراكة [7]. و **ثالثا** الأهداف الاجتماعية و الثقافية كتشجيع التبادل بين الثقافات لتقارب الشعوب [8]. و تؤكد الدول التي تربطها علاقات الشراكة على ضرورة تنمية الموارد البشرية و المشاركة في التدابير الصحية و المعيشية للسكان [9].

ثانيا- تطورات مسار مشروع الشراكة الأورومتوسطية: ترتكز على مفهوم الشراكة الذي يرمي

---

(1) ناصيف حتي، المأزق العربي، مجلة المستقبل العربي، العدد 205، لبنان، مارس 1996، ص.94.

(2) TALAHITE (F.), « Le partenariat euro_mediterraneen vu du sud », Revue le monde arabe maghreb machrek, N^0 153, (juillet, septembre) 1996, p.48.

(3) سمير محمد عبد العزيز، التكتلات الاقتصادية الإقليمية في إطار العولمة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص.246.

(4) AOUIDEF (A.), « L'accord d'association avec l'Union Europeene », Revue Mutation, N^0 18, Decembre 1996, p.36.

(5) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص.246.

(6) محمد صالح المسفر، "الاتحاد الأوروبي و أبعاد مشاريعه المتوسطية"، أعمال المؤتمر الدولي الخامس حول العلاقات العربية - الأوروبية، حاضرها و مستقبلها، مركز الدراسات العربي _ الأوروبي، باريس، 1997، ص.127.

(7) نفس المرجع، ص.ص.(245-247).

(8) نفس المرجع، ص.127.

(9) عبد الفتاح رشدان، "العرب و الجماعة الأوروبية في عالم متغير، الإمارات العربية المتحدة"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 1998، ص.68.

إلى بناء فضاء اقتصادي وأمني أوربي، يستجيب لديناميكية العولمة/ الإقليمية. فالمشروع الأورومتوسطي و كما يدل عليه اسمه هو مشروع أوروبي في الأساس "يتجه إلى إعادة تنميط العلاقات الاقتصادية و التجارية لأوروبا مع جيرانها المتوسطين، في ضوء المتطلبات السياسية و الأمنية الجديدة للاتحاد الأوروبي، و ليس على مبدأ الطبيعة المتميزة للعلاقات التي حاكها الجوار و التاريخ" [1].

كما ينطلق أنصار مشروع الشراكة الأورومتوسطية من المقاربة الليبرالية، التي ترى بأنه إذا تم فتح الحدود بين دولتين أو أكثر فإن ضغط المنافسة يجبر كل دولة على التخصص في إنتاج المواد التي تملك فيها الأفضلية مقارنة بالدول الأخرى، و الملاحظ أن إعلان برشلونة قفز على هذه الحقيقة، و قدم افتراضين محددين بشان العلاقات الأورومتوسطية هما [2]: تقديم معونات للبنيات التحتية خلال السنوات الخمسة التالية للندوة (4.7 مليار ايكو بالإضافة إلى مبلغ مماثل دفعه البنك الأوربي)، و إقامة منطقة للتبادل الحر، و نطالع دراسة للبنك العالمي حول "أثر اتفاق التبادل الحر على الاقتصاد التونسي و المغربي" التي بينت أنه في ظل شروط معينة (ليونة قانون العمل، حركية رؤوس الأموال، تطوير السوق المالي...) ستعرف تونس و المغرب زيادة في النمو السنوي تقدر على التوالي بـ 4.7 % و 1.5 %، و لكن تشير الدراسة إلى إمكانية انقراض ما بين 30 % و 40 % من المؤسسات في المغرب [3]. و بل أكثر من ذلك يعاب على المشروع الأوروبي كونه مشروع نموذجي، فنفس الاتفاق التي قدم للمغرب و تونس و مصر و سوريا و لبنان و للسلطة الفلسطينية، قدم للجزائر، و لكن حالة و نمط الاقتصاد الجزائري مغايران لاقتصاديات هذه الدول (بسبب نمط التنمية المتبعة).

خلاصة الفصل:

يمكن القول بصفة عامة أنه بالرغم من زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية، فقد ظل هذا التدفق محصورا بدرجة كبيرة في عدد من الدول، في حين أنه لا تزال عدد من الدول النامية تعاني ضعفا في تدفق هذا النوع من الاستثمار إليها. حيث إن البيئة الدولية الراهنة تتسم باحتدام التنافس على رؤوس الأموال الأجنبية بين مختلف الدول المتقدمة و الدول النامية على حد سواء، و ذلك نتيجة للدور الهام الذي يلعبه كل من الاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكة الأجنبية في توفير التمويل المطلوب لإقامة المشاريع و نقل التكنولوجيا و تحقيق ميزات تنافسية في مجال التصدير و التسويق، لذلك تمّ اعتبار الشراكة الأجنبية إستراتيجية تمّكن المؤسسات من استبدال العلاقات التنافسية بعلاقات تعاونية.

---

(1) عبد الرحمان مطر، "أسئلة برشلونة، "قراءة أولى في مؤتمر برشلونة للشراكة و التعاون الأوروبي المتوسطي"، مجلة المستقبل العربي، عدد 203، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 19 جانفي 1997، ص.64.

(2) الدجاني برهان، "النواحي الاقتصادية و المالية لإعلان برشلونة"، شؤون عربية، العدد 89، مارس 1997.

(3) TERRAB (M.) et JAMAI (A.), « Processus Euro méditerranéen et Processus du sommet économique du Moyen-Orient », l'annuaire de la Méditerranée, Publisud, Paris, 1997, p.50.

الباب الثاني:

الجانب الميداني

الفصل الأول:

التعريف بميدان البحث

الباب الثاني: الجانب الميداني

تمهيد:

نحاول في هذا الباب إلى تطرق إلى الجانب الميداني للدراسة، محددين لها المجال المكاني و الزمني، و عرض البيانات و تحليل آراء المبحوثين حول تساؤلات إشكالية الدراسة للإجابة عنها، و ذلك في كل ما له علاقة بوضعية الفئات المهنية في إطار تنظيم الشراكة على مستوى مؤسسة أرسولور ميتال.

الفصل الأول: التعريف بميدان البحث

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى كل ما يخص المؤسسة ذات الشراكة مقر الدراسة الميدانية نشأتها و مراحل تطورها و هيكلها التنظيمي.

المبحث الأول: المجال المكاني للدراسة

أولا- المسار التاريخي للمؤسسة المشتركة (مركب الحجار سابقا):

1- من SBS إلى SIDER:

كان ميلاد المؤسسة في أيام الاستعمار، و بالتحديد سنة 1959 في إطار مشروع شمال قسنطينة الذي اقترحه "**دوغول**" لاحتواء لثورة و معالجة المشاكل الاجتماعية و الاقتصادية للحد من نفوذها و سميت يومها "**societé bonoise de sidérurgie (SBS)**" هدفها الأساسي استغلال **مناجم الونزة للحديد** و تحويلها إلى قوالب من الحديد الزهر قابلة إلى التصدير إلى فرنسا لتغذية صناعاتها المختلفة، و مباشرة بعد الاستقلال تم تحويلها إلى **المؤسسة الوطنية لصناعة الحديد و الصلب SNS** بواسطة المرسوم الصادر في 1964/09/03 لتأخذ على عاتقها تموين السوق المحلية بالاحتياجات اللازمة من الحديد و مشتقاته، و قد واجهت المؤسسة الناشئة العديد من المشاكل سواء على مستوى التموين أو على مستوى الخبرة التقنية، و لذلك كانت مضطرة للتعاون و التعامل مع الخبرات الأجنبية التي كانت الضمان الوحيد لسير و استمرارية المؤسسة. و خلال الفترة التي تمتد من 1964 إلى سنة 1983 حتى تاريخ إعادة الهيكلة عرفت المؤسسة عدة استثمارات و توسعات، و إنشاء عدة ورشات مثل ورشة الدرفلة على الساخن **LAC** سنة 1972، و ورشة الدرفلة على البارد **LAF** سنة 1977، و بناء الفرن العالي الثاني **HF2** سنة 1980. و سنة 1983 اختفت المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب و تحولت إلى المؤسسة العمومية **SIDER** التي حلت محلها لتجسيد مشروع استقلالية المؤسسات، و تمّ إنشاؤها بواسطة المرسوم رقم 628/83 المؤرخ في 1983/11/05. و حددت أهدافها بالبحث و التطوير و إنتاج و استيراد و تصدير و توزيع المواد المشتقة من الحديد و الصلب، و تتكون المؤسسة من عدة وحدات أساسية.

2- هيكلة المصنع في عهد المؤسسة العمومية SIDER:

يخضع تسيير المصنع لسلطة المديرية هذه المديرية مقسمة إلى 12 مديرية فرعية و التي تقوم بالوظائف المختلفة للمصنع، و للتسيير الجيد فان المديرية الفرعية موزعة إلى عدة أقسام، و هي بدورها موزعة إلى عدة مصالح موزعة هي الأخرى إلى عدة قطاعات، كل بناء مختص في مجال معين، فهناك 12 مديرية فرعية موزعة على ثلاث بناءات أساسية، و نذكر منها، ما يلي [1]:

2-1- المديريات الفرعية للإنتاج و التقنية:

2-1-1- المديرية الفرعية لتحضير المواد الأولية MPF: و تضم ما يلي: ورشة إنتاج الفحم (COKERIE)، ورشة تحضير المواد الأولية، الفرن العالي الأول و الثاني HF2 و HF1.

2-1-2- المديرية الفرعية للمواد المسطحة PPL: و تضم ما يلي: بوتقة الصهر رقم 1 ACO2، الدرفلة على البارد LAC، الأنابيب الملحة حلوزونيا TUS، التغليف و التهيئة.

2-1-3- المديرية الفرعية للمنتوجات الطويلة PLG: و تضم ما يلي: بوتقة الصهر رقم 2 ACO2، و ورشة الحديد الموجه للبناء و الأسلاك LFR.

2-1-4- المديرية الفرعية للأنابيب غير الملحمة TSS: و تشمل ما يلي: الفرن الكهربائي ACE، درفلة الأنابيب LAT ، تهيئة الأنابيب PAT.

2-2- المديرية الفرعية للمصالح التقنية: إنتاج و توزيع الكهرباء، النقل، المنشآت البحرية IMA، الورشات المركزية ATC، الصيانة المخصصة ENT.

2-3- مديرية الوسائل لعامة: الأمن SEC، ظروف العمل COT، تسيير الشؤون الاجتماعية GAS، الوسائل الثانوية MA4.

2-4- المديريات الوظيفية المركزية: و هي مديريات مساعدة للمديريات العامة في التنفيذ و التنسيق و مراقبة و تأدية وظائف المديريات و كذلك تطوير و تنمية الخبرات و عددها أربع: المديرية الفرعية للمناهج و الإشغال الجديدة MTN، المديرية الفرعية للمالية FIN، المديرية الفرعية للموارد البشرية PER، المديرية الفرعية للتخطيط و التنظيم PLO، و بالإضافة إلى هذه المديريات يمتلك المصنع وحدة الاستخراج للمواد الأولية بالونزة و المجمع التجاري و فروعه الجهوية الموزعة كالتالي: المديرية الجهوية لعنابة، المديرية الجهوية لوهران، المديرية الجهوية لسكيكدة، المديرية الجهوية لبجاية، المديرية الجهوية لمستغانم، المديرية الجهوية للبليدة، و إضافة إلى الوحدة المكلفة بالتصدير منطقة الإنتاج بدورها مقسمة إلى أربع

---

(1) أرشيف مصلحة التكوين.

مناطق: منطقة الصلب و تضم: معمل الفحم **cokerie**، منطقة المنتوجات المسطحة و تضم: **LAF**، **LAC**، **ACO1**، **PMA1**، **PM2**، منطقة المنتوجات الطويلة و تضم **LFR**، **ACO2**، منطقة الأنابيب غير الملحمة **PAT**، **LAT**، **ACE**.

3- المرحلة الحرجة للمصنع و خيار الشراكة:

عرف المصنع أزمة ما فتئت تزداد كل سنة خاصة بعد قرار الاستقلالية حيث تراكمت ديونه، و قلت موارده، و أصبح عاجزا عن دفع أجور العمال و صيانة الآلات و شراء المواد الأولية، فضلا عن مستحقات المؤسسات الممونة بالطاقة و الماء، و هذا ما دفع الحكومة سنة 1997 إلى فرض مخطط اجتماعي تمثل في التسريح الطوعي لقرابة 2000 عاملا مقابل إلغاء الديون المتراكمة، و التي بلغت 18 مليار دينار، و قد نتج عن هذا التسريح أثار اجتماعية و اقتصادية و خيمة داخل المصنع و خارجه. بالنسبة لداخل المصنع أغلب العمال الذين غادروا هم الكفاءات الجيدة و العمال المتميزون الذين لن يجدوا مشكلة في الاندماج في سوق العمل من جديد و الاستفادة في نفس الوقت من مبلغ التعويض المقترح ب 30 مليون سنتيم، و بذلك فقد المصنع العناصر التي كانت تحمله على كواهلها و أنفق أموالا كبيرة في تكوينها و تأطيرها، أما بالنسبة للمحيط الاجتماعي فقد سجلت حالات عديدة للطلاق و الانتحار داخل أسر العمال المسرحين، زيادة على ارتفاع نسبة الجريمة و الانحراف في محيط المصنع. و مع تراجع الإنتاج و تراكم الديون و المستحقات على المصنع الذي أصبح بؤرة للفساد و التبذير و شكل نزيفا للخزينة في أحلك فتراتها حسب تعبير رئيس الحكومة يومها، قررت الدولة فتح رأس مال للشراكة و كان المصنع لخيارين، شركة ايطالية تحضى بدعم بعض الإطارات في وزارة المالية، و المجمع الهندي الخاص المتخصص في صناعة الصلب LNM. و وافق الشركاء الاجتماعيون على المؤسسة الأخيرة نظرا لما تتمتع به من سمعة عالمية في مجال صناعة الحديد، و تم توقيع عقد الشراكة في 18 أكتوبر 2001، و الذي تم بموجبه بيع 70 % من أسهم المصنع إلى المجمع الهندي LNM مقابل حوالي 400 مليون دولار، و بقاء 30 % في ملكية المؤسسة العمومية Sider، و نتجت عن هذه الشراكة مؤسسة **إسبات عنابة ISPAT ANNABA** التي تحولت إلى **ميتال ستيل عنابة Mital Steel Annaba**، لقد انفصلت 10 ورشات من المجمع الأم **Sider** من أصل 23 فرعا و التي شكلت لاحقا ميتال ستيل عنابة **Mital Steel Annaba**. و نجد أن فترة انطلاق نشاط المجمع الهندي LNM بدأت سنة 1976 باندونيسيا بورشة لإنتاج الحديد الموجه للبناء، لا تزيد قدرتها الإنتاجية عن 60000 طن سنويا، و وصلت قدرته الإنتاجية إلى 500000 طن بعد إنشاء فرن كهربائي سنة 1978. و ابتداء من 1989 قام بشراء عدة مصانع مفلسة و بلغت قدرته الإنتاجية 17 مليون طن سنويا سنة 2001 [1]. و تعرف صناعة الصلب في العالم من خلال نجاح و انتشار مؤسساتها

(1) جريدة ألفاسيد، "صفائح الصلب"، عدد 05، مركب الحديد و الصلب، مصلحة الموارد البشرية، جوان 2001، ص.9.

عالميا للجودة العالمية لمنتوجاتها. فالشركة العالمية (Mittal Steel) هي من الأكبر و الأكثر إنتاجا للصلب في العالم، و تملك مصانع للصلب في خمسة عشر "15" بلدا، موزعة على القارات الأربعة: أمريكا، أوروبا، أسيا و إفريقيا. و لقد أنشئت هذه الشركة في مرحلتين: مرحلة ميتال ستيل و مرحلة أرسولور ميتال، حيث في مرحلتها الأولى حققت عددا هائلا من عمليات الاستحواذ، و تعد في المرتبة الأولي لصناعة الصلب من حيث: القيمة السوقية، الطاقة الإنتاجية، الأرباح التشغيلية، جودة المنتوج، و كذلك الديون ... و غيرها. و بفضل المعدات ذات التقنيات الحديثة التي تستعملها شركة **ميتال ستيل** "Mittal Steel" في مصانعها، فهي مستعدة كل الاستعداد لتلبية متطلبات زبائنها المتعددون، إذ يبلغ عدد العاملين في هذه الشركة 220000 شخص، من 45 جنسية مختلفة غير أنهم كلهم يشتركون في نفس الفلسفة التي هي: "**تشكيل المستقبل من الفولاذ**" هدفهم المشترك هو أن يعجب بكل شركاتهم [1].

و في مرحلة شركة "**أرسولور ميتال**" تعد حاليا، واحدة من الخمسين 50 شركة الأكبر في العالم، و كذا زعيمة الصلب بلا منازع، و في هذا السياق تعتبر علامتها التجارية ذات أهمية حيوية للحصول على سمعة شركة الصلب الأكثر الجودة في العالم. إن هذه الشركة تتميز بإستراتجية نجاح متفوقة في مجال التكنولوجيا و البحث و التطوير، كما أن لديها مواد خام مهمة، و شبكات توزيع غير مسددة، كلها مكملة لقاعدتها الصناعية، و التي جميعها تشكل نموذج للأعمال متكاملا تماما، و مع وجودها صناعيا في 27 بلدا من أوروبا، إفريقيا، أسيا و أمريكا، فإن الشركة موجودة في جميع الأسواق الرئيسية للصلب، و هي متنوعة سواء من الناحية الجغرافية أو من حيث المنتجات. و قد وضعت شركة "أرسلور ميتال" هدفا طموحا لاستغلال و تطوير مركزها المهيمن من خلال الاستحواذ، لاسيما في الأسواق الناشئة ذات النمو العالي الناشئ من الدمج بين القدورات التوزيعية بين المركبين [2]، حيث كان التوزيع المتوقع من مركب ميتال ستيل حوالي 60 و 65 مليون طن مقارنة بالمجمع الأوروبي أرسولور حوالي 43 مليون طن، و رأسمال البورصة لميتال ستيل حوالي 18.5 مليار دولار في 2004، و رقم أعماله الإجمالي حوالي 31.5 مليار دولار، بقدرة إنتاجية 70 مليون طن، مع لزوم استخراجه لأرباح عملية توقعية وفق فاتورة تقريبية بـ: 6.8 إلى 7 مليار دولار. و في الواقع الملموس وصل نشاطه التوزيعي الحقيقي في نفس السنة إلى قيمة وسطية للتوزيع المتوقع، حوالي 42.1 مليون طن، وفق أرباح أكثر من 22 مليار دولار [3].

4- الإطار المسير للمؤسسة:

تتميز المؤسسة بإطارات مسيرة كفئة متنوعة و متخصصة و تتمتع بخبرة طويلة حافلة بالنجاحات

---

(1) Newsletter MITTAL, "MITTAL STEEL ANNABA (LNM+ISPAT=MITTAL)", Journal d'entreprise, Mensuel, N°1, Décembre 2005, p.p.(2-3).
(2) Newsletter ARCELORMITTAL, "ArcelorMittal Annaba", Journal d'entreprise, Mensuel, N°10, Octobre 2007, p.p.(2-3).
(3) Newsletter MITTAL, Mensuel, N°1, Décembre 2005, Op.Cit, p.3.

- **Lakshmi . N. Mittal** الرئيس المدير العام و المالك الأصلي للمؤسسة و رئيس مجلس إدارتها، و هو عضو بمجلس الاستثمار الأجنبي بكازاخستان و مجلس الاستثمارات الدولية بجنوب إفريقيا و عضو بمجلس إدارة المعهد الدولي للحديد و الصلب و عضو في معظم المجالس الاقتصادية الدولية.
- **Vanisha Mital Bhatia** ابنة المدير العام متحصلة على ليسانس في تسير المؤسسات.
- **La wis . B. Kadem** يتمتع بخبرة 38 سنة في إدارة و تسيير المؤسسات و إعادة تقويمها.
- **Aditya Mittal** مدير المالية بالمجمع الهندي LNM، و ابن صاحب المؤسسة **Lakshmi.N.Mittal**.
- **Mumi Krishma T.Reddy** له خبرة تقدر بـ 35 سنة في مجال الخدمات المالية و هو حاليا مدير المؤسسة المالية **SBM** و قد تقلد العديد من مناصب المسؤولية بكل من الهند و سنغفورة.
- **Naraganan Rosental** سفير سابق للمكسيك في بريطانيا، المتمثل الدائم لبلده لدى الأمم المتحدة.
- **Naraganan Vaghul** له خبرة 49 سنة في ميدان المالية الخاص بالمؤسسات المالية الكبيرة.

و بالإضافة إلى كفاءة المديرية العامة و خبراء أوروبيين كالمسيرين الفرنسيين الذين تمّ دمج البعض منهم مؤخرا في المؤسسة المشتركة، بعد دمج المركبين الصناعيين الأوروبي و الهندي [1].

5- المركب و التحول الأخير من Mittal Steel إلى Arcelor Mittal:

تمكن المجمع الصناعي الهندي **Mittal Steel** من الاندماج مع المجمع الصناعي الأوروبي **Arcelor** المنتج الأول للحديد في العالم، و ذلك بتاريخ 2006/07/03، و بموجبه صارت المؤسسة المشتركة **Mittal Steel Annaba** أحد فروع المجمع الصناعي الكبير **Arcelor Mittal** الناشئ عن اندماج المجمعين السابقين، و بموجب هذا الاندماج أصبح المجمع الصناعي الهندي يملك 43.98 % من أسهم المؤسسة الجديدة ذات الشراكة للمجمعين، مقابل مبلغ مالي قدره 25.8 مليار أورو. و من جهة، يعتبر المجمع الصناعي للحديد و الصلب **أرسولور (Arcelor)** أكبر منتج للحديد في العالم و تتواجد مؤسساته في 60 بلد أين حققت سنة 2005 رقم أعمال بلغ 32.6 مليار أورو، و أنتجت 46.7 مليون طن من الحديد الذي يمثل 4.5 % من السوق العالمي [2]، و من جهة أخرى، قد تمّ إنشاء هذا المجمع الصلب الأوروبي **أرسولور** في 18 فيفري 2002 بعد اندماج الذي حدث بين المؤسسات الأوروبية الثلاثة "**أوزينو**" (**Usinon**) (فرنسا)، "**أرباد**" (**Arbed**) (لوكسمبورغ)، و "**أسرالیا**" (**Aceralia**) (إسبانيا)، و لقد أعلنت هذه المؤسسات المشتركة الثلاثة في 27 جانفي 2006 على "عرض شراء" يدعى "OPA" الذي يعني الأوروبي **أرسولور** في 18 فيفري 2002 بعد اندماج الذي حدث بين المؤسسات الأوروبية الثلاثة "**أوزينو**" (**Usinon**) (فرنسا)، "**أرباد**" (**Arbed**) (لوكسمبورغ)، و "**أسرالیا**" (**Aceralia**) (إسبانيا)، و لقد أعلنت هذه المؤسسات

---

(1) مطبوعات إشهارية للمؤسسة المشتركة أرسولور ميتال عنابة، أرشيف مصلحة الموارد البشرية، دون صفحة.

(2) نفس المرجع.

المشتركة الثلاثة في 27 جانفي 2006 على "عرض شراء" يدعى "OPA" الذي يعني عرض ابتياع من صنع شركة لمساهمي شراكة أخرى لإعادة شراء أسهمهم بسعر أكبر من سعرها المتداول. و في الواقع العولمة هي الأخرى تلعب دورا رئيسيا، لأن كل من الحواجز و الخصوصيات و كذا سياسة الحماية الصناعية، لا يمكنها أن تصمد أكثر أمام هذه العولمة سريعة الانتشار [1]. و نجد بعد عقد اتفاقية الشراكة بين هذه المؤسسات الأوروبية الثلاثة أنّها حصلت على تسميتها الجديدة **Arcelor** التي يتوزع عمالها البالغ عددهم 98000 على 60 بلدا. و انطلاقا من تاريخ الاندماج ما بين المركبين تحول مصنع الحجار من **ميتال ستيل عنابة** إلى **اورسولور ميتال عنابة**، و بذلك صار فرعا من فروع المجمع العالمي للحديد و الصلب "Arcelor Mittal" الذي يتربع على عرش صناعة الحديد في العالم بـ 320000 عامل و متوزعا على 60 دولة و ينتج 118 مليون طن من الحديد سنويا، و عبر كل هذه المراحل التاريخية عرف المصنع عدة إصلاحات و تعديلات في عهد الشراكة، و أهم التغييرات التي حدثت رفع الطاقة الإنتاجية من 800000طن سنويا إلى 1200000 طن سنويا مع تخفيض عدد العمال من 10000 عامل إلى 6657 عامل، و هي مرشحة للانخفاض أكثر على المستوى القريب.

ثانيا- التعريف بالمؤسسة الميدانية و مراحل تطورها:

مركب الحديد و الصلب أسس في: 03 سبتمبر 1964 ميلادي ، بهدف تطوير صناعة الحديد و الصلب بمنطقة عنابة ، قد تم إنشاءه على عدة مراحل و هي: بداية الأشغال لبناء المصنع سنة 1966، التكفل و تهيئة الفرن العالي رقم (1) سنة 1967، بداية تشغيل قسم إنتاج الحديد سنة 1969، قرار تمويل إنتاج إلى 2000000 طن/العام سنة 1971، بداية تشغيل المفولذة الأكسوجينية رقم (1) وحدة الدرفلة على الساخن 1972، بداية تشغيل وحدة الدرفلة على البارد سنة 1974، بداية تشغيل المفولذة الكهربائية و وحدة الأنابيب بدون تلحيم سنة 1976/1975، إنشاء وحدة درفلة الأسلاك و حديد البناء سنة 1978، إنشاء وحدة التكويك سنة 1979، إنشاء وحدة الفرن العالي رقم (2)، سنة 1980، و إنشاء وحدة المفولذة الأكسوجينية رقم (2) 1981. و قد أعدت كل هذه الوحدات لتحويل الحديد الخام إلى حديد زهر ثم إلى حديد صلب تسمح لـ SIDER آنذاك أن تصبح من أكبر المؤسسات الصناعية بالمنطقة [2].

- **موقعها الجغرافي:** يقع المركب على بعد 15 كلم من مدينة عنابة، و هو مزود بالحديد الخام من مناجم الونزة التي تبعده بـ 150 كلم، أما الفحم الحجري فهو مستورد عن طريق ميناء عنابة و الذي يربط المركب بسكة الحديد. و يمثل مركب الحديد و الصلب موقع إستراتيجي هام، حيث يقع في شمال شرق الجزائر، و على بعد 1 كلم من مدينة الحجار، و يربطه بولاية عنابة الطريق الوطني رقم 16، و الطريق

(1) Newsletter MITTAL, "MITTAL STEEL ANNABA", Journal d'entreprise, Mensuel, N°3, Mars 2006, p.p.(2-3).

(2) مطبوعات إشهارية للمؤسسة المشتركة أرسولور ميتال عنابة، أرشيف مصلحة الموارد البشرية، مرجع سابق.

الوطني رقم 56، كما يربطه بميناء عنابة خط للسكك الحديدية، و المركب يعمل على استغلال منجم الحديد و الصلب الموجود بالونزة (ولاية تبسة)، و على بعد قدره 150 كلم من ولاية عنابة.

- **المساحة:** يتربع المركب على مساحة تقدر بـ: 800 هكتار موزعة على ورشات الإنتاج بـ 300 هكتار، مساحات التخزين بـ 200 هكتار، أشغال مختلفة بـ 100 هكتار، مساحات الخدمات بـ 200 هكتار.
- **مراحل إنشاء المؤسسة:** و قد أنشئت على ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: تهيئة الورشات الأولى لصناعة الحديد الزهر و مفولذات و مواد مدرفلة على البارد بقدرة تصل إلى 400000 طن.

المرحلة الثانية: توسيع الورشات الإنتاجية و تهيئة وحدة درفلة الأنابيب الغير الملحمة و حديد البناء.

المرحلة الثالثة: تهيئة الفرن العالي رقم (2)، وحدة التكويك، توسيع و رشات إنتاج المواد المسطحة بطاقة 1300000 طن، و إنشاء وحدة جديدة و هي المفولذة الأكسوجينية رقم (2)، و أخيرا مرحلة الشركة مع الشريك الهندي **LNM** تم إنشاء وحدة جديدة لإنتاج حديد البناء.

المرحلة الرابعة: و هي مرحلة الشراكة أين تمّ وضع شراكة بين مجموعة **LNM** – مجموعة سيدار. حيث أن شركة أسبات عنابة **ISPAT ANNABA** هي شراكة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 18004720000 دج، و تمت الشراكة بـ **70 % لإسبات**، و سيدار بـ **30 %** من رأسمال المؤسسة، و تم إمضاء العقد بتاريخ: 2001/10/18. و نجد مجموعة سيدار متكونة من 24 فرع، لكن تمّ الدخول في الشراكة ب 10 فروع مع المجموعة الهندية و هي: الفاسيد ALFASID، الورشات المغاربية للميكانيكية AMM، معالجة فضلات الحديد Copréside، تسيير موقع الحجار Gessit، الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFATUB الجزائرية لصيانة ALMAIN، ميناء أسبات IMAN، فضلات الحديد FERSID، إنتاج الأوكسجين الصناعي، CRYOSID. و من أهداف الشراكة هي الإطلاع على: بيانات نشاط الحديد و الصلب للحجار سابقا مرورا بتحديث التكنولوجيا للمنشات، و الحفاظ على المستخدمين في مناجمهم [1].

خصائص اتفاقية الشراكة:

الأهداف و الالتزامات مع شريك L.M.N، الاستمرارية لنشاط الحديد و الصلب و منجم الحديد، متابعة برنامج الاستثمار، الحفاظ على المستخدم، إرساء نشاط الحديد و الصلب في نطاق العولمة. و من شروط الشراكة من طرف الجزائر: الإبقاء على العمال و المستخدمين في الشراكة، المحافظة على أجور العمال، 30 % من أرباح الشركة لصالح الجزائر. و من الجانب الهندي: تخفيض أسعار الكهرباء الغاز و الماء، و أخذ منتوج المركب السابق مجانا، و 70 % من أرباح الشركة لصالح الشريك الهندي.

---

(1) نفس المرجع.

- مراحل تطور المؤسسة:

أفريل 1966 تم إنجاز الفرن العالي رقم 01، جوان 1969 تم إنجاز مصنع الأنابيب ماي 1972، و تمّ البدء في إنتاج محلول الأكسجين و الدرفلة على الساخن، 1975 الدرفلة على البارد، 1977 بدء إنتاج أسلاك القضبان بطاقة تقدر بـ: 450000، 1978 بدء إنتاج مصنع الأنابيب و محول الكهرباء + درفلة حديد البناء رقم 01، 1988 بدء إنتاج الفرن العالي رقم 02، 1998 تم تقسيم سيدار إلى عدة ورشات متنقلة، و في أكتوبر 2001 تمت الشراكة بين الجزائر و إسبات بنسبة 70 % بالنسبة للشريك الهندي، حيث "**إسبات**" غير اسمه إلى "**ميتال ستيل**" في سنة 2005، و سنة 2004 تمّ فيها إنشاء وحدة درفلة حديد البناء رقم 02. و مهمته تقييم مناجم الحديد و تحويلها إلى مواد حديدية مصنعة و نصف مصنعة.

المبحث الثاني: الإصلاحات الاقتصادية الجديدة و الهياكل التنظيمية للمؤسسة المشتركة

أولا- منتجات و منشآت المؤسسة: تتمثل منتجات المؤسسة في: فحم الكوك، الزهر، الصفائح، اللفائف و الألواح القوية، ألواح رقيقة، الحديد الأبيض، ألواح مجلفنة، السبائك، أنابيب، أسلاك و قضبان. حيث تتحكم المؤسسة على مجموعة المنشآت هي مبنية في الجدول التالي [2]:

اسم المنشأة باللغة العربية	اسم المنشأة باللغة الفرنسية
- مصنع الكوك	- Cokerie
- الفرن العالي رقم: 1	- Haut Fourneau N° 1
- الفرن العالي رقم: 2	- HAUT Fourneau N° 2
- المفولدة الأكسجينية رقم: 1	- Aciérie à l'Oxygène N ° 1
- المفولدة الأكسجينية رقم: 2	- Aciérie à l'Oxygène N ° 2
- الدرفلة على الساخن	- Laminoir à Chaud
- الدرفلة على البارد	- Laminoir à Froid
-القصدرة	- Etamage
- الصفائح الحديدية المغلفة أو المجلفنة	- Gal Vanisation
- المفولدة الكهربائية	- Aciérie Electrique
- وحدة الأنابيب بدون لحام	- Tuberiez Sans Soudure
- درفلة الأسلاك و القضبان	- Laminoir Fils Écrous

(1) نفس المرجع.

(2) نفس المرجع.

ثانيا- واقع المؤسسة في ظل الإصلاحات الجديدة:

1- إعادة هيكلة المؤسسة إلى مجموعة SIDER:

يعود ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب " **سيدار**" إلى سياسة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية (1982-1983) بمرسوم رئاسي 83-628 المؤرخ في: 1983/11/15 الجريدة الرسمية رقم 04 في: 1983/11/06. و في إطار المشروع الوطني لإعادة الهيكلة للمؤسسات، تمّ في جانفي عام 1999 إعادة هيكلة مركب الحجار إلى خمسة فروع جديدة تحت اسم مجموعة *GROUP SIDER*، و هي كالتالي:

الفـرع	المهـام
- هيدروسيد	- تصميم و إنجاز وحدات معالجة المياه.
- كوبر سيد	- تثمين منتجات الصلب الثانوية (بقايا المعادن و إنتاج الجير).
- ألفا سيد	- تصنيع المواد المسطحة الطويلة انطلاقا من معدن جديد.
- فار سيد	- تجميع و معالجة و رسكلة الخردوات.
- سوداتاك	- التلحيم و المراقبة.

2- إعادة هيكلة المؤسسة إلى مجموعة ISPAT: تتكون مجموعة **إسبات** من 11 فرعا، و هي كالآتي:

الفـروع	المهـام
ألفاسيد	تصنيع المواد المسطحة و الطويلة إنطلاقا من معدن الحديد و الصلب .
ألمان	خدمات التركيب ، التفكيك ، صيانة عامة .
الورشات المغربية	تصنيع القطع الميكانيكية و الإلكترونية .
جيسيت	تسيير المنطقة الصناعية للحجار .
فار سيد	تجميع و معالجة و رسكلة الخردوات .
كومر سيد	بيع المنتوجات الصناعية على المستوى الوطني.
ألفاتيب	تصنيع الأنابيب الحلزونية غير ملحمية.
كوبر سيد	تثمين منتجات الصلب الثانوية (نفايات المعادن).
إيمان	نقل البضائع بالميناء ، شحن و تفريغ القاطرات.
كريو سيد	إنتاج الغاز الطبيعي.
إسبات تبسة	استعمال الفحم لمناجم الونزة و نقله إلى إسبات عنابة.

في تاريخ: 2001/10/18 تمت إعادة هيكلة المركب للمرة الثانية تحت اسم مجموعة إسبات GROUP ISPAT، لتعامل الاقتصادي الأجنبي بين الدولتين.

3- بطاقة فنية حول المؤسسة المشتركة في مرحلة "ميتال ستيل":

ميتال ستيل هي مؤسسة لصناعة الحديد و الصلب تابعة لمجموعة (LNM) الهندية العالمية الكائن مقرها الاجتماعي في لندن، و المقدر عدد عمالها على المستوى العالمي بخمسة و خمسين ألف عامل (55000 عامل)، و تقدر طاقة إنتاجها بالعشرين مليون طن (20 مليون طن)، و يقدر رأس مالها بأكثر من 18 مليار دينار، كما تملك ميتال مجموعة من الشركات على المستوى العالمي، و هي متواجدة بكل القارات باستثناء أستراليا، أما الأماكن التي خصصتها هذه الشركات هي: كزاخستان (روسيا)، شيكاغو (أمريكا)، المكسيك (أمريكا)، عنابة – الجزائر (إفريقيا)، ألمانيا (أوروبا الغربية)، رومانيا (أوروبا الشرقية)، الهند (آسيا). و تمتاز هذه المجموعة بقوة تجارية كبيرة، و بمواد و أسعار تنافسية، و طريقتها في العمل عند امتلاكها أي مؤسسة هي استعمالها لليد العاملة المنظمة و المؤهلة.

و كانت ميتال ستيل عنابة تضم 8751 عامل، موزعين عبر مختلف وحدات مركب الحجار البالغة. و تحتوي ميتال ستيل على نقاط بيع مديريات جهوية متواجدة على المستوى الوطني، و نشير إلى أنه منذ توقيع عقد الشراكة مع إسبات "أكتوبر 2001"، أحيل على التقاعد ما يزيد عن 1000 عامل.

– **امتيازات الشراكة:** وفقا للمادة 29 من الأمر الرئاسي 03/01 المؤرخ في أغسطس 2001 المتعلق بتطوير الاستثمارات، يستفيد مشروع الشراكة من الإجراءات التحفيزية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي 93/12 المؤرخ في: 05 أكتوبر المتعلق بترقية الاستثمارات. و طبقا للمادة الرابعة من الاتفاقية المتعلقة بتطوير الاستثمارات تمنح لمشروع الشراكة و لمدة 10 سنوات، منها: إعفاء الملكيات التي تدخل في إطار الاستثمار من الرسم العقاري ابتداء من تاريخ الحصول عليها و لمدة 10 سنوات، الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة TVA بالنسبة للسلع و الخدمات، تخفيض نسبة منخفضة بالنسبة للحقوق الجمركية على السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع، الإعفاء من الرسم على أرباح الشركات TBS و الدفع الجزافي VE، على النشاط المهني TAP، الاستفادة من نسبة منخفضة من دفع اشتراكات أرباب العمل تقدر بـ 7 % برسم الأجور المدفوعة لجميع العمال مع تحمل الدولة فارق الاشتراكات، الإعفاء من الرسم و الحقوق المطبقة على المشتريات من السوق المحلية للسلع الموضوعة في المخازن تحت الجمارك، و الموجهة لتموين المنتجات المصدرة. و يعتبر "ميتال" المركز الإنتاجي الوحيد الذي ينتج 02 مليون من الحديد سنويا على شكل سائل، إلا أنه تناقص هذا المعدل مؤخرا.

– **تصنيف المخزونات:** يعرف التصنيف في مصلحة G.S.M على أنه العملية التي تقوم على تخصيص رمز رقمي – حرفي Alphanumérique، و تحديد شامل لمواصفات كل المواد و قطع الغيار الأساسية

(1) نفس المرجع.

لصيانة المؤسسة، و يتم تقديم شامل حول الهياكل التنظيمية للمؤسسة المشتركة الحالية في **الملاحق**.

المبحث الثالث: المجال الزمني للدراسة

استغرقت الدراسة فترة ما بين 04 مارس 2007 إلى غاية 01 ديسمبر 2012، و يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى 4 مراحل هي:

المرحلة الأولى: من(04 مارس إلى 30 جويلية 2007) في هذه المرحلة قمنا بزيارة إلى مؤسسة ميطال ستيل بعنابة – الحجار سابقا، لتوضيح النقاط المهمة حول موضوعنا، و كذا من أجل نيل الإذن و الموافقة من طرف المسؤول لتسهيل عملية جمع المعلومات و من ثم استخدامها و الاستفادة منها في دراستنا. و لدينا شهر أوت لكل سنة هو شهر عطلة. و البقية المتناوبة تأخذ عطلتها في شهر سبتمبر.

المرحلة الثانية: من (07 أكتوبر 2007 إلى 09 جوان 2008) تم في هذه المرحلة إجراء مقابلة موجهة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي عرفت من خلالها جمع بعض المعطيات عن موضوع الدراسة، كما عرضنا عليه المحاور التي اعتمدنا عليها في الاستمارة وإبداء رأيه فيها. و من 09 جوان 2008 إلى 29 ديسمبر 2008 كان هناك مشاكل داخلية لتعطل في الفرن العالي، فكانت ظروف العمل و الأحوال النفسية للفئات المهنية لا تسمح باستجوابهم.

المرحلة الثالثة: من (15 فيفري 2009 إلى 29 ديسمبر 2011 ماعدا شهرين أوت و سبتمبر) في هذه المرحلة تم إجراء مقابلات ميدانية للمجتمع البحث لملء الاستمارات في صورتها النهائية على المبحوثين، و هذا بعد تحكيمها من طرف الأستاذ المشرف، و ذلك بغرض الحصول على البيانات اللازمة لإتمام عملية البحث مع التعديل النهائي.

المرحلة الرابعة: من (21 جانفي 2012 إلى 01 أكتوبر 2012) قمنا فيها بتفريغ البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين عن الاستمارات التي تمت بالمقابلة، ثم عمدنا إلى إرفاقها بالتحليل قصد صياغة النتائج . و من (21 أكتوبر 2012 إلى 01 ديسمبر 2012) قمنا بالتصحيح، و وضع الرسالة.

خلاصة الفصل الأول:

تعد المرحلة الميدانية من أهم مراحل الدراسة، و شملت المجال المكاني الذي يسمى بالمؤسسة المشتركة **أرسلور ميتال عنابة** المعروف بالحجار سابقا، و التي مرت بمراحل تطورية متغيرا معها اسمها في كل مرحلة حسب نوع الشراكة، و ذلك من **الحجار** في النظام السابق، **سيدر** مع الاستقلالية، **إسبات** ثم **ميتال ستيل** مع الشريك الأجنبي الهندي، و أخيرا **أرسلور ميتال** الناشئة من الشراكة الهندية الأوروبية. و أيضا تطرقت الدراسة إلى المجال الزمني الذي استغرق وقت طويل للمسافة الطويلة جدا لمكان البحث و الحجم الضخم للمؤسسة المشتركة ذات الهيكل التنظيمي المعقد.

الفصل الثاني:
تحليل الخصائص العامة للمبحوثين

الفصل الثاني: تحليل الخصائص العامة للمبحوثين

تمهيد:

من أجل معرفة الخصائص العامة للمبحر
واضحة لمجتمع البحث منها: متغير مستوى التعليم، ا
السن، الحالة المدنية، التكوين المهني، ثم بعدها ندخل في تحليل

المبحث الأول: توزيع المبحوثين حسب الجنس و السن

جدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	335	87.2
أنثى	49	12.8
المجموع	384	100

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن معظم المبحوثين ذكور بنسبة 87.2 %، و هذا راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة (أغلب نشاط المؤسسة إنتاجي صناعة الحديد و الصلب)، بينما 12.8 % إناث يعملن في مختلف الوحدات و شتى المناصب ماعدا في الأماكن أشد خطورة كالفرن العالي.

جدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب فئات السن

السن	التكرارات	النسبة %
أكثر من 19 إلى 29 سنة	3	8
أكثر من 29 إلى 39 سنة	150	39.1
أكثر من 39 إلى 49 سنة	147	38.3
أكثر من 49 إلى 59 سنة	84	21.9
المجموع	384	100

يتضح لنا من الجدول أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين أكثر من 29 و 39 سنة يمثلون أكبر نسبة 39.1 %، و هذا أمر طبيعي نظرا للطبيعة العمرية التي تمثل سن العطاء، تليها فئة السن المتراوحة ما بين أكثر من 39 و 49 سنة تظهر بوضوح حيث تمثل نسبة 38.3 %، و هذه الفئة تمثل امتدادا للفئة الأولى، و عادة ما تعتبر هذه الفئة من أكثر الفئات تمرسا و خبرة.

و نلاحظ عدم وجود فئة السن "أكثر من 59 سنة" في مجتمع البحث لتسريحهم إراديا من خلال سياسة تسييرية عقلانية معتمدة على تقاعد مسبق بتعويض مادي مرضي مع استغلالهم بالعمل التعاقدي (la soutraitance humaine) أي الأجر وفق العمل المنجز للمؤسسة المصغرة التي تضم العمال المتقاعدين و الشباب البطالين، و ذلك يكون حسب الطلب و الحاجة و الضرورة التي يراها الشريك الأجنبي الذي ترتكز استراتيجيه التسييرية على فئة الشباب كمصدر قوة و سرعة الانسجام و التأقلم مع أهدافه الربحية الرأسمالية للتواصل و الاستمرارية لحداثة عملهم، فعقليتهم و شخصياتهم لم تكتسب سلوكات قديمة موروثة بالاحتكاك مع العمال القدامى ذوي الطبع المتشدد المتجمد غير قابل للتطبع.

المبحث الثاني: توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية و المستوى التعليمي

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة %
أعزب	93	24.2
متزوج	266	69.3
أرمل	13	3.4
مطلق	12	3.1
المجموع	384	100

يتبين لنا من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين متزوجين بنسبة 69.3 %، تليها نسبة 24.2 % التي تمثل فئة العزاب ثم نسبة 3.4 % لفئة الأرامل، و أخر نسبة 3.1 % لفئة المبحوثين المطلقين.

نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين متزوجين، و بالتالي فهم أكثر ارتباطا بالتزامات و احتياجات اجتماعية الأمر الذي يجعلهم أكثر ميلا للاستقرار المهني. أما بالنسبة للفئة الثانية فئة

أعزب، فهي أشد تحمسا للعمل و الاجتهاد فيه برفع المبادرة الفردية و الجماعية من أجل تحسين مردودية عملها عما كانت عليه في النظام السابق، و الحفاظ على مناصب عملها في النظام الحالي، لذلك فهي تميل للاستقرار المهني خاصة كونها في طور البحث عن الاستقرار الاجتماعي.

جدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
ابتدائي	30	7.8
متوسط	104	27.1
ثانوي	160	41.7
جامعي	90	23.4
المجموع	384	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 41.7 %، و هي تمثل أعلى نسبة. بينما أدنى نسبة 7.8 % نجدها في المستوى التعليمي الابتدائي، و تتوزع النسب الباقية على مستويات التعليمية الخاصة بالمتوسط و التعليم العالي على الترتيب.

و نلاحظ أن جميع المبحوثين يتميزون بمستوى تعليمي معين أي لا يوجد فيهم فئة دون مستوى، و هذا دليل أن مجتمع البحث تختفي فيه صفة الأمية التي كانت منتشرة بعد الاستقلال، و كون الشريك استغنى عن هذه الفئة من خلال التقاعد المسبق لها لأنها لا تخدم مبادئه.

المبحث الثالث: التكوين المهني لمختلف الفئات المهنية و نوع شهادة التكوين

جدول رقم (05): الحصول على شهادة التكوين المهني

الحصول على شهادة التكوين	التكرارات	النسبة %
نعم	269	70.1
لا	115	29.9
المجموع	384	100

يتبين لنا من معطيات هذا الجدول أن أغلب المبحوثين متكونين بنسبة 70.1 %، أما الذين لم يتكونوا نسبتهم 29.9 %.

و نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين لديهم تكوين مهني نظرا للتعليم الإجباري الذي توفره المدرسة الجزائرية فأغلبية المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط و الثانوي (أنظر الجدول 4)، بالإضافة إلى أن هذه الفئة غالبا ما تلتحق بمؤسسات التكوين المهني عند توقفها عن الدراسة، و بالتالي تأهيلها مهنيا. حيث في المرحلة الأولى بعد الاستقلال أثناء انطلاق تشغيل المصنع كان يقوم بدور بيداغوجي نظرا لتدني المستوى التعليمي للعمال لانتشار الجهل في تلك الفترة.

الجدول رقم (05 أ): مستوى شهادة التكوين

مستوى شهادة التكوين	التكرارات	النسبة %
C.A.P	113	29.4
تقني	84	21.9
تقني سامي	26	6.8
إدارة	24	6.3
مهندس	11	2.9
أخرى	11	2.9
المجموع	269 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول نوع شهادات تكوينها هي C.A.P بنسبة 29.4 %، ثم يليه نوع شهادة التكوين تقني بنسبة 21.9 %، و تليها على التوالي نسب 6.8 % و 6.3 % شهادة كل من تقني سامي و إدارة، و أدنى نسبة هي 2.9 % لشهادة مهندس و نفس النسبة لشهادات أخرى (إعلام آلي، محاسبة، تسويق).

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج أن أغلبية إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين تصرح بأنّها متكونة وفق مختلف الشهادات، فانتهجت الجزائر سياسة التنمية المعتمدة على الصناعات الثقيلة المرتكزة على التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب المعرفة من أجل القدرة على الفعل و التحكم فيها.

المبحث الرابع: الصنف الاجتماعي المهني و الأقدمية للمبحوثين

جدول رقم (06 أ): الصنف الاجتماعي المهني للمبحوثين وفق التصنيف الأول

الصنف الاجتماعي المهني	التكرارات	النسبة %
فئة المنفذين (A , B)	224	58.3
فئة التحكم من (CDEF)	66	17.2
فئة الإطارات (المتوسطة (GHKM)، العليا n(ABCD)، و خارج الصنف (Hors Catégorie)	94	24.5
المجموع	384	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة 58.3 % متواجدة عند فئة العمال المنفذين (A,B) و تليها نسبة 24.5 % لفئة الإطارات (المتوسطة، العليا و خارج الصنف) ، و أصغر نسبة تمثل 17.2 % لفئة التحكم (CDEF).

ملاحظة: الصنف الاجتماعي المهني يحدد مكانة و دور العامل داخل المؤسسة و به تتم ترقية العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى من الأول و ذلك وفق شهادات التعليم العالي و شهادات مراكز التكوين المهني و الخبرة و الأقدمية في المؤسسة . و وضع في نظام الترقية سلم يصنف فيه مختلف فئات العمال إلى ثلاثة فئات : فئة المنفذين (العمال البسطاء) هم بطريقة تقنية يمثلون الصنف الاجتماعي المهني (A,B)، فالدرجة الأولى دون أقدمية للعمال المنفذين الجدد ترمز لها بالصنف (A)، فالدرجة الثانية بأقدمية معتبرة للعمال المنفذين ترمز لها بالصنف (B)، ثم فئة عمال التحكم (العمال المحترفين) يمثلون الصنف الاجتماعي المهني (CDEF) ، و أخيرا فئة الإطارات الذين يتحددون بالصنف الاجتماعي المهني (الإطارات: المتوسطة (م) (GHKM)، العليا (ع) n(ABCD)، و خارج الصنف (خ) (Hors Catégorie) .

جدول رقم (06 ب): الصنف الاجتماعي المهني للمبحوثين وفق التصنيف الثاني

الصنف الاجتماعي المهني	التكرارات	النسبة %
فئة المنفذين (A,B)	224	58.3
فئة التحكم (CDEF)	66	17.2
فئة الإطارات المتوسطة (GHKM)	74	19.3
فئة الإطارات السامية (العليا) (n(ABCD))	10	2.6
فئة الإطارات خارج الصنف (Hors Catégorie)	10	2.6
المجموع	384	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة 58.3 % متواجدة عند فئة العمال المنفذين (A,B) و تليها نسبة 19.3 % فئة الإطارات المتوسطة (GHKM)، و تليها نسبة 17.2 % فئة التحكم (CDEF)، و أصغر نسبة تمثل 2.6 % لفئة الإطارات (العليا و خارج الصنف لكل منهما).

و هذا طبيعي للتركيبة البنائية لأي مصنع يتدرج فيه تصاعديا عدد العمال من الفئة المهنية للمنفذين إلى الإطارات بمختلف فئاتها المتوسطة و السامية و المسيرة.

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
أقل من 10 سنوات	44	11.4
من10 إلى أقل من 20 سنة	190	49.5
من 20 إلى أقل من 30 سنة	119	31
من 30 سنة فما فوق	31	8.1
المجموع	384	100

قمنا بتقسيم متغير الأقدمية إلى أربع فئات كما هو موضح في الجدول أعلاه، و نلاحظ من خلاله أن معظم الفئات المهنية تتراوح أقدميتها من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 49.5 %، و تليها فئة الأقدمية من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 31 %.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يمتازون بأقدمية معتبرة لاحتياجات المؤسسة لذوي التأهيل و الخبرة و الكفاءة. و للمشاكل التي كانت تعاني منها كالإفلاس و ضعف المردودية الإنتاجية تم تسريح بعض العمال المبتدئين و القريبين من التقاعد، و توقيف عملية التوظيف.

المبحث الخامس: نوع منصب العمل و طبيعة النشاط للمبحوثين و الشهادة المهنية

الجدول رقم (08): نوع منصب العمل

نوع منصب العمل	التكرارات	النسبة %
المدير	1	0.3
رئيس وحدة	15	3.9
رئيس مصلحة	31	8.1
رئيس ورشة	5	1.3
رئيس فوج	16	4.2
مسير إداري	30	7.8
مهندس	21	5.5
تقني سامي	20	5.2
عامل مؤهل	128	33.3
عون	110	28.6
الأمانة	7	1.8
المجموع	384	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة موجودة عند فئة من المبحوثين نوع منصبهم عامل مؤهل بنسبة 33.3 %، تليها فئة المبحوثين ذوي منصب عون بنسبة 28.6 %.

و نستنتج من الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين نوع منصب عملهم، عامل مؤهل و هذا دلالة على الخبرة و الكفاءة للأقدمية المعتبرة لشبه انعدام عملية التوظيف مع الشريك الأجنبي، و هذا وفق اتفاقية الشراكة الأجنبية التي من بين بنودها و شروطها المحافظة على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية. فجميع المبحوثين عاشوا النظامين السابق و الحالي – النظام العمومي الاشتراكي و النظام الرأسمالي، فتأهيل العامل الجزائري، كان من خلال عمليّات التربص و التكوين طويلة المدة في مراكز تكوين تابعة للمؤسسة العمومية أو خارجة عنها أو من عملية التدريب الدورية في داخلها.

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب طبيعة النشاط في المؤسسة

طبيعة النشاط	التكرارات	النسبة %
إنتاج	216	56.3
خدمات و دعم	85	22.2
إدارة	83	21.6
المجموع	384	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين طبيعة نشاط عملهم إنتاج بنسبة 56.3 %، و تليها فئة المبحوثين ذوي طبيعة النشاط خدمات و دعم، ثم نجد أدنى نسبة للمبحوثين ذوي نشاط إدارة.

نستنتج من الجدول أعلاه أن المؤسسة ذات نشاطات متعددة لتعدد وحداتها و هيكلها التنظيمي لطبيعة المنتوج الذي يتطلب عمليات إنتاجية متعددة و نشاطات عمل مختلفة.

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب الحصول على شهادة مهنية

الحصول على شهادة مهنية	التكرارات	النسبة %
نعم	114	29.7
لا	270	70.3
المجموع	384	100

يتضح لنا من هذا الجدول أن أغلب المبحوثين لم يتحصلوا على شهادات مهنية بنسبة 70.3 %، أما البقية منهم تحصلوا على شهادة مهنية بنسبة 29.7 %.

نستنتج إذن، أن معظم المبحوثين ليس لديهم شهادات مهنية، و ذلك لعدم اهتمامهم بالحصول على شهادة مهنية بل حصول على العمل و الأجر الشهري فقط، لأن لديهم ما يعوّض تلك الشهادات، و هي شهادات تكوين في تخصص في مهنة معينة محصلين عليها من مراكز تكوين مهنية، ففي نظرهم ليس بالضرورة الحصول عليها من إدارة مؤسستهم. أما الأقلية من المستجوبين يصرحون بتحصلهم على شهادة مهنية للخبرة الطويلة و الكفاءة و التأهيل، و تستعمل كوسيلة للترقية أو للعمل بها في مكان أخر، أو ما بعد التقاعد المسبق بالاندماج مع المؤسسات المصغرة الخاصة. و نجد حسب تصريحات الفئات المهنية التي لديها شهادات مهنية أنها تحصلت عليها من إدارة مؤسستها الصناعية العمومية باعتبارها

شهادة اعتراف إدارية بتأهيلها في تخصص في مهنة معينة من الخبرة الطويلة و الكفاءة المهنية.

الجدول رقم (10 أ) : نوع الشهادة المهنية

نوع الشهادة المهنية	التكرارات	النسبة %
إعلام آلي	15	13.16
تقني	25	21.93
ميكانيك	20	17.54
إلكترونيك	14	12.28
إدارة	30	26.32
أخرى	10	8.78
المجموع	114 (*)	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين تصرح نوع شهاداتها المهنية إدارة بنسبة 26.32 %، ثم تليها على التوالي شهادات تقني، ميكانيك، إعلام آلي، إلكترونيك، أخرى (SAP كميائي، صيانة، كهروتقني، كهروميكانيكي، كهروكميائي، الكتروميكانيكي...).

نستنتج أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين نوع شهاداتها المهنية إدارة لرغبتهم في العمل الإداري لأنه في نظرهم مريح و غير متعب مقارنة بالعمل الإنتاجي، فالمؤسسة تضم تعدد في شهادات التكوين المهنية التي تتطلبها سيرورة العملية الإنتاجية. و معظمها ناتجة من تكوين مهني للعمال في مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة ذات مستويات متنوعة من المستوى الأول إلى الخامس و هو أعلى مستوى موافق و معادل لمستوى الجامعي.

خلاصة الفصل الثاني:

تتمثل الخصائص العامة لمعظم المبحوثين لعينة البحث أنهم: ذكور لطبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة، تتراوح أعمارهم ما بين أكثر من 29 و 39 سنة، متزوجين، مستوى تعليمي ثانوي، متكونين بشهادات تكوين C.A.P، ذوي صنف اجتماعي مهني منفذ، أقدميتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، نوع منصبهم عامل مؤهل، طبيعة نشاطهم إنتاج، لم يتحصلوا على شهادات مهنية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الفصل الثالث:

مسار العمل و دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية

الفصل الثالث: مسار العمل و دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية

تمهيد:

إن التحول من المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الخاصة عن طريق الشراكة الأجنبية، سينجر عنه تغير في السياسة التسييرية للعمل بما فيها نظام العمل من حيث الجدية في العمل و الانضباط (احترام مواعيد العمل) و شعور بروح المسؤولية، باعتبار رأسمال الخاص يسعى دوما إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية و تطوير نظامي العمل و الاتصال وفق أحدث تقنيات العصر لتحقيق أقصى حد ممكن للربح. لذا سنلقي الضوء في هذا الفصل على مسار العمل في إطار التحول من المؤسسة العمومية إلى مؤسسة صناعية ذات الشراكة، و دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية.

المبحث الأول: مسار العمل في إطار التحول من المؤسسة العمومية إلى مؤسسة ذات الشراكة

إن مختلف الفئات المهنية في عصرنا الحالي في معظم المؤسسات العمومية الجزائرية تعيش مرحلة انتقالية التحول من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، مما ترتب حدوث تغيرات في جميع نشاطات مختلف المؤسسات و هياكلها البنيوية و التنظيمية و التسييرية و الثقافية، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة هذا النظام الجديد في إكساب الفئات المهنية لقيم عمل جديدة، مثل نشر ثقافة تنظيم العمل الجديد الصادر من السياسة التسييرية الجديدة للشريك الأجنبي الذي يتبنى مبدأ النظام الرأسمالي القائم على الربح. و سنتطرق في الجداول الموالية إلى مسار العمل لمختلف الفئات المهنية في المرحلة الانتقالية و كيفية درايتها و إعلامها بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية.

جدول رقم (11): يبين الخبرة المهنية قبل التحاق بالمؤسسة الحالية للمبحوثين

حصول على الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
نعم	119	31
لا	265	69
المجموع	384	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين لم تكن لديهم خبرة مهنية قبل الالتحاق بمؤسستهم الحالية، و هذا بنسبة 69 %، أما البقية منهم لهم خبرة قبل التحاقهم بهذه المؤسسة.

نستنتج من هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم تكن لديهم خبرة مهنية قبل الالتحاق بمؤسستهم الحالية، لأن التوظيف في تلك الفترة كان لا يستدعي الخبرة المهنية، حيث المصنع كان يلعب دورا

بيداغوجيا و تكوينيا لمختلف الفئات المهنية لانتشار الجهل و الأمية في المجتمع الجزائري ذي طابع الريفي بعد الاستقلال. فبعد الاستقلال انتهجت الجزائر سياسة المخططات الإنمائية لإنجاح سياستها التنموية التي ارتكزت على إنشاء الصناعات الثقيلة في المركبات الصناعية الضخمة في المناطق الساحلية، و هذا الاختيار كان نتيجة كون الصناعة في نظرهم هي أساس التراكم السريع للثروة و تقدم البلاد و مسايرتها للركب الحضاري، و لكن بعد تطبيق المشايع الصناعية، وجدت العكس ما خططت له، لأنها نسيت أن أساس الازدهار و التحضر هو العلم، فأعادت النظر، و ذلك بإنشاء المدارس التربوية في معظم مناطقها لمحاربة الجهل و الأمية اللذين بسببهما يحدث التخلف و التبعية في شتى المجالات.

فالخبرة المهنية قبل توظيف في مؤسستهم العمومية لم تكن للجميع لانتشار العمال الريفيين في معظم المؤسسات العمومية من خلال عملية النزوح الريفي، أما الأقلية من الفئات المهنية التي كانت لها خبرة فهي كانت متمركزة في المدن، حيث أنها اكتسبت خبرة مع المعمرين قبل الاستقلال، و مع تمركز المؤسسات العمومية في السواحل، فهي قريبة من مكان العمل، و موفر لديها كل الوسائل و الإمكانيات للتعليم و التكوين و الترفيه، و تلبية كل الاحتياجات الضرورية و الكمالية.

جدول رقم (11 أ): يبين نوع القطاع الذي تم فيه اكتساب الخبرة المهنية قبل التحاق بالمؤسسة

حصول على الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
قطاع عمومي	89	74.79
قطاع خاص	30	25.21
المجموع	119 (*)	100

يتضح لنا من هذا الجدول أن أكبر نسبة 74.79 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين للذين صرحوا باكتسابهم خبرة مهنية في القطاع العام قبل الالتحاق بالمؤسسة، أما البقية منهم تحصلوا عليها في القطاع الخاص.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين تحصلت على الخبرة المهنية قبل الالتحاق بالمؤسسة من القطاع العمومي لأنه النمط الاقتصادي السائد في تلك الفترة وفق النظام السياسي القائم آنذاك. أما الأقلية منها تحصلت على الخبرة المهنية من القطاع الخاص الذي كان شبه منعدما في نهاية الستينات و بداية الثمانينات لاحتكار مؤسسات الدولة السوق الوطنية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (12) : يوضح رضا عن العمل في المؤسسة العمومية

رضا عن العمل في المؤسسة العمومية	التكرارات	النسبة %
نعم	101	26.3
نوعا ما	113	29.4
لا	170	44.3
المجموع	384	100

يبين هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية أجابت بعدم رضا عن العمل في المؤسسة العمومية بنسبة 44.3 %. و تليها فئة المبحوثين التي أجابت برضا نوعا عن العمل السابق بنسبة 29.4 %، و أدنى نسبة 26.3 % لفئة المبحوثين الذين هم راضين عن العمل في النظام السابق.

نستنتج أن أكبر فئة من المبحوثين كانوا غير راضين عن العمل في مؤسستهم العمومية، و هذا راجع لأسباب كثيرة كان يعاني منها العامل و المؤسسة معا، فالمؤسسة مرت بمراحل تنظيمية متعاقبة وفق سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية لتحسين أدائها و لتأهيلها لسوء الظروف الاقتصادية التي كانت تعاني منها، و التي انعكست سلبا على ظروف العمل و العمال. أما في المرتبة الثانية نجد فئة المبحوثين الذين هم راضين نوعا ما عن عملهم السابق لأنه لا يوجد لديهم بديل، و في المرتبة الأخيرة هناك فئة المبحوثين الذين كانوا راضين عن العمل السابق لكونه يضمن حقوقهم.

جدول رقم (12 أ): يبين سبب رضا عن العمل السابق

سبب رضا عن العمل	التكرارات	النسبة %
تضمن الحقوق	39	38.61
التنظيم الهيكلي واضح و منظم	45	44.55
لا يوجد سياسة ضغط	9	8.91
أخرى (نقص المسؤوليات و المشاكل الاجتماعية و المهنية، توفير الوسائل)	8	7.92
المجموع	101 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 44.55 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين أرجعوا سبب هذا الرضا إلى وجود تنظيم هيكلي واضح و منظم تتميز به المؤسسة العمومية.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الراضين عن العمل السابق، أرجعت سبب هذا الرضا لكون المؤسسة تتميز بتنظيم هيكلي واضح و منظم، حيث كل عامل لا تتعدى مهامه حدود منصب عمله، و ذلك وفق مخطط تنظيم عمل دقيق و واضح. أما البقية من إجابات الفئة الجزئية أرجعت سبب الرضا عن العمل السابق على الترتيب إلى كون المؤسسة تضمن الحقوق، و عدم وجود سياسة ضغط على مختلف الفئات المهنية من قبل المسئولين، و نقص المسؤوليات و المشاكل الاجتماعية و المهنية و توفير الوسائل و الإمكانيات.

جدول رقم (12 ب): يبين سبب رضا نوعا ما عن العمل السابق

سبب رضا نوعا ما عن العمل السابق	التكرارات	النسبة %
لا يوجد بديل	58	51.33
الاستقرار المهني	23	20.35
تأخر الأجور	19	16.81
غلاء المعيشة	13	11.51
المجموع	113 (*)	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة 51.33 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين التي أرجعت سبب رضا نوعا ما عن العمل إلى عدم وجود بديل.

نستنتج من هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الراضين نوعا ما عن العمل السابق، أرجعت السبب إلى عدم وجود بديل أي لا يوجد خيار آخر لأزمة البطالة، و المشاكل التي تعاني منها كل المؤسسات الاقتصادية لسوء أوضاعها الإنتاجية و المالية و التسييرية للقروض المستمرة من الدولة و البنوك. و في المرتبة الثانية نجد المبحوثين الراضين نوعا ما عن العمل السابق للاستقرار المهني لضمان المنصب و الأجر من قبل الدولة التي تحمي حقوق العمال قانونيا عكس ما هو في القطاع الخاص. و أيضا إرجاع سبب رضا نوعا ما عن العمل السابق إلى غلاء المعيشة لارتفاع الأسعار في السوق، و تأخر الأجور لتدهور الأوضاع الإنتاجية و المالية للمؤسسة العمومية التي تهتم بالوظيفة الاجتماعية كسياسة التشغيل أكثر من الوظيفة الاقتصادية المرتكزة على مبدأ الربحية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (12 ج): يبين سبب عدم الرضا عن العمل السابق

سبب عدم رضا المبحوثين عن العمل السابق	التكرارات	النسبة %
سوء التنظيم و تسيب في مسؤوليات الدولة و أملاكها	72	42.35
الأجر ضعيف	64	37.65
ظروف العمل غير ملائمة	19	11.18
تسريح العمال للإفلاس	9	5.29
أخرى (عدم استقرار الأجور مؤخرا)	6	3.53
المجموع	170 (*)	100

نلاحظ من هذا الجدول، أنّ أعلى نسبة 42.35 % متواجدة عند الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين غير راضين عن العمل السابق بسبب سوء التنظيم و تسيب في مسؤوليات الدولة و أملاكها، أما أدنى نسبة 3.53 % لإجابات الفئة الجزئية التي تخص فئة أخرى (تعني عدم استقرار الأجور مؤخرا).

نستنتج من خلال هذا الجدول أن غالبية إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين غير راضين عن العمل السابق، يرجعون سبب ذلك إلى سوء التنظيم و تسيب في مسؤوليات الدولة و أملاكها، للفوضى السائدة في كل وحدات المؤسسة، كل من المسؤولين و مختلف الفئات المهنية يسير وفق مصالحه الشخصية لا المصلحة العامة للمؤسسة أو خدمة هدفها الاقتصادي القائم على مبدأ الربح، و نجد ذلك من خلال تصريحات معظم المبحوثين حول استغلال بعض الفئات المهنية لوسائل العمل و الوقاية خارج إطار عمل المؤسسة دون رخصة قانونية، أو سرقتها لبيعها، أما بقية أسباب عدم رضا عن العمل السابق ترجع إلى الأجر ضعيف و عدم استقراره، ظروف العمل غير ملائمة و تسريح العمال.

المبحث الثاني: دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراية و رد فعل الفئات المهنية حول قرار الشراكة الأجنبية حسب المستوى التعليمي، الصنف الاجتماعي المهني، طريقة اطلاع العمال على الشراكة الأجنبية، تخوف العمال من الشراكة الأجنبية سابقا، شعور الفئات المهنية بالمسؤولية قبل و بعد الشراكة الأجنبية بذكر كيفية شعورها و نظرتها للشراكة الأجنبية بكونها أمر إجباري، أو عامل في استقرار وضعية مختلف الفئات المهنية، أو عامل في إضعاف الحركة النقابية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (13): علاقة الصنف الاجتماعي بدراية الفئات المهنية بمرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية

الصنف الاجتماعي / دراية الفئات المهنية بالإصلاحات التنظيمية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM		الإطارات n(ABCD)		الإطارات Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	78	34.82	42	63.63	51	68.91	9	90	9	90	189	49.21
لا	146	65.17	24	36.36	23	31.08	1	10	1	10	195	50.78
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول، أنّ هناك نسبتان متقاربتان، الأولى 50.78 % للمبحوثين الذين أجابوا بعدم مرور المؤسسة قبل الشراكة بعدة إصلاحات مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 65.17 %، و تليها فئة التحكم بنسبة 36.36 %. و النسبة الثانية 49.21 % للمبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة مرت قبل دخولها في الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية، مدعمة بفئة الإطارات بأنواعها (الإطارات المسيرة، الإطارات السامية نسبة 90 %، و الإطارات المتوسطة نسبة 68.91 %)، ثمّ فئة التحكم بنسبة 63.63 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أنه هناك تقارب كبير في النسب، و ذلك ما بين المبحوثين الذين أجابوا بعدم مرور المؤسسة قبل الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمين بفئة المنفذين، و ما بين المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة مرت قبل دخولها في الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية، مدعمة بفئة الإطارات بأنواعها. فنلاحظ أن فئة المنفذين معظمهم ذوي طبيعة نشاط إنتاج و خدمات ليس لهم علاقة مباشرة مع الإدارة المعنية بتوعية الفئات المهنية حول التعديلات التنظيمية و القانونية التي تحدث في مؤسستهم، حيث مستواهم التعليمي المحدود لا يساعدوهم على فهم هذه الإصلاحات الاقتصادية التي تطرأ على المؤسسة التي تحتوي على مجلات دورية و جرائد خاصة بها، و لكن باللغة الفرنسية مما يزيد في عدم فهم هذه التغيرات التنظيمية، و هذا عكس ما نجده عند فئة الإطارات ، فهي أكثر دراية لكل ما يجري من تغيرات في المؤسسة أو خارجها لمستواها التعليمي العالي الذي يسهل لها في فهم و تقييم كل التطورات الاقتصادية التي تحدث في واقع مؤسساتهم العمومية الاقتصادية.

جدول رقم (14): علاقة الأقدمية بدراية الفئات المهنية حول مرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية

الأقدمية / دراية بالإصلاحات	أقل من 10 سنوات		من [10-20[سنة		من [20-30[سنة		من (30 فما فوق) سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	22.72	88	46.31	69	57.98	22	70.96	189	49.21
لا	34	77.27	102	53.68	50	42.01	9	29.03	195	50.78
المجموع	44	100	190	100	119	100	31	100	384	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك نسبتان متقاربتان الأولى 50.78 % للمبحوثين الذين أجابوا بعدم مرور المؤسسة قبل الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمة بفئة الأقدمية أقل من 10 سنوات نسبة 77.27 %، و النسبة الثانية 49.21 % للمبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة مرت قبل دخولها في الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمة بفئة الأقدمية من (30 فما فوق) سنة بنسبة 70.96 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أنه هناك تقارب كبير في النسب، و ذلك ما بين المبحوثين الذين أجابوا بعدم مرور المؤسسة قبل الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمين بفئة الأقدمية أقل من 10 سنوات، و ما بين المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة مرت قبل دخولها في الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمين بفئة الأقدمية من 30 سنة فما فوق، و بالتالي، الأقدمية أقل من 10 سنوات غير كافية لمعرفة ما حدث من تحولات و تعديلات داخل المؤسسة منذ نشأتها، لكون هؤلاء المبحوثين جدد في العمل أي ليس لهم خبرة و دراية كافية لما تمر به المؤسسة من تغييرات و إصلاحات تنظيمية، فهم ينظرون أنه لا يوجد تغيير من حيث ظروف العمل و لا العمل، بقاء المؤسسة كما كانت عليه سابقا، لا استثمار حقيقي، لكونهم يعملون في الإنتاج، و ليسوا باتصال مع الإدارة، لذلك معلوماتهم ناقصة جدا حول كل ما يجري في المؤسسة. و ذلك عكس ما نجده عند المبحوثين ذوي الأقدمية من 30 سنة فما فوق، فهم أكثر دراية بما يحدث في مؤسستهم لخبراتهم و أقدميتهم الطويلة، و حسب تصريحاتهم أنهم عاشوا كل المراحل و التغييرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة، و ذلك من حيث التعديلات الهيكلية بتغيير اسم المؤسسة في كل مرحلة تعديلية، و هنا أغلبهم المبحوثين الذين يعملون في الإدارة، فأي تغيير يحدث في المؤسسة هم أولى أدرى به. فالتغيير من حيث المراسيم القانونية و التنظيمية، و هو ما يعرف في نظر المبحوثين الشكليات الإدارية غير الملموسة لديهم، أما ما هو ملموس لديهم أن يكون التغيير من حيث الواقع الميداني مثل تحسين ظروف العمل و العمال وفق الأساليب التسيير و التكنولوجيا الحديثة.

جدول رقم (15): علاقة طبيعة النشاط بدراية الفئات المهنية حول مرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية قبل الشراكة

طبيعة النشاط / دراية بالإصلاحات	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	61	73.49	90	41.66	38	44.71	189	49.21
لا	22	26.50	126	58.33	47	55.29	195	50.78
المجموع	83	100	216	100	85	100	384	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنه يوجد تقارب كبير في النسبتين 50.78 % و 49.21 %، فالأولى خاصة بالمبحوثين الذين أجابوا بعدم مرور المؤسسة قبل الشراكة بإصلاحات تنظيمية مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة النشاط إنتاج بنسبة 58.33 %، و الثانية للذين أجابوا بأن المؤسسة مرت قبل دخولها في الشراكة بإصلاحات تنظيمية مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة النشاط إدارة بنسبة 73.49 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أنه هناك تقارب كبير في النسب، و ذلك ما بين المبحوثين الذين أجابوا بعدم مرور المؤسسة قبل الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمين بفئة المستجوبين ذوي طبيعة النشاط إنتاج، و المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة مرت قبل دخولها في الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية مدعمين بفئة المبحوثين ذوي طبيعة النشاط إدارة. و نجد أن الفئات المهنية التي تعمل في الإدارة هي على دراية بما يجري فيها من تعديلات قانونية و تنظيمية، و هذا عكس ما نلاحظه في الفئات المهنية التي طبيعة نشاطها إنتاج، فهي تعمل في وحدات إنتاجية بعيدة عن الإدارة، ذلك ما ينقص من وصول المعلومات الإدارية المتعلقة بالتغيرات التنظيمية في ورشاتها الإنتاجية، فرؤيتهم بعدم مرور المؤسسة بإصلاحات تنظيمية نظرا لكثافة عملهم المتمركز في قسم الإنتاج، ليس لهم وقت فراغ لمعرفة ما يجري في المؤسسة، حيث لا تصلهم أية تعليمات أو معلومات عن التغيرات التنظيمية التي تطرأ في كل مستويات و وحدات المؤسسة، فطبيعة عملهم لم تتغير كما هي في السابق، لممارسة نفس العمل في نفس المنصب، و بقاء نفس ظروف العمل السابقة لعدم تحديث التكنولوجيا و وسائل العمل، حيث لم يلاحظوا أي تغيير للأحسن في حياتهم المهنية، لهذا لم يستوعبوا أي تغيير في تنظيم العمل و هيكلة المؤسسة العمومية. و نجد الأقلية من الفئات المهنية تصرح بمرور مؤسستهم بعدة إصلاحات تنظيمية قبل دخولها إلى الشراكة الأجنبية لدرايتها بكل ما يحصل بالمؤسسة و لاحتكاكها بالإداريين أو هم إداريين، و لأن لهم

رغبة في معرفة كل ما يحدث في مؤسستهم، فصرحوا المبحوثين عن نوع الإصلاحات التنظيمية التي مرت بها مؤسستهم الحالية المتمثلة في: إعادة الهيكلة (Restructuration) و الاستقلالية (Autonomie)، و الشركات الفرعية (La filialisation) و الخوصصة عن طريق الشراكة الأجنبية (La privatisation en partenariat) وفق التغيرات الاسمية للمؤسسة التالية: سيدار، ألفاسيد، إسبات، ميتال ستيل، أرسولور ميتال، و كل اسم من هذه الأسماء يمثل إعادة هيكلة تنظيمية معينة للمؤسسة. و في نظرهم التغيير كان في طريقة التسيير للعمل فقط بالضغط في العمل لإنجاز السريع لتوفير الطلبيات للمستهلكين في أقل وقت ممكن، هذا في إطار تحقيق مبدأ الربح للشريك و الاستغلال الموارد البشرية و المادية بأقل تكاليف لأنه لم يأت للخسارة و تبذير الأموال، فلذلك لم يأت بشيء جديد أو للاستثمار بمعناه الشامل، بل فقط للشراكة في الأرباح، فالشريك الجزائري لديه كل ما يلزم للعمل و الإنتاج من مصنع و تكنولوجيا و وسائل العمل و الوقاية، و من مواد أولية بأقل التكاليف، و يد عاملة رخيصة و مؤهلة ذات كفاءة و خبرة مهنية قيمة، و الشريك الأجنبي فقط لديه التسيير العقلاني الرشيد لتحسين أداء المؤسسة.

و سنقوم في الجدول الموالي بتوضيح العلاقة ما بين المستوى التعليمي و دراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستهم، و هذا لمعرفة إذا ما كان المستوى التعليمي يؤثر على موقف الفئات المهنية اتجاه هذا التنظيم الجديد.

جدول رقم (16): يوضح علاقة المستوى التعليمي بدراية مختلف الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية

المستوى التعليمي / دراية بالانتقال إلى الشراكة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	20	66.66	71	68.26	131	81.87	83	92.22	305	79.43
لا	10	33.33	33	31.73	29	18.12	7	7.77	79	20.57
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

نلاحظ أن أكبر نسبة 79.42 % للفئات المهنية التي كانت على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية، مدعمة بفئة المستوى التعليمي العالي بنسبة 92.22 %، ثم على الترتيب لفئة المستوى الثانوي و المتوسط و الابتدائي. أما أدنى نسبة 20.57 % للذين لم يكونوا على دراية أو علم أن المؤسسة

ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 33.33 %، و تليها على الترتيب: فئة المستوى المتوسط و الثانوي و الجامعي.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين كانوا على دراية أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة المستوى التعليمي العالي لقدرة إدراكهم حول مصير المؤسسات العمومية، و ذلك من خلال ثقافتهم المستمدة من الجرائد و المجلات داخل و خارج المؤسسة، و التواصل مع المجتمع المحلي و العالمي من خلال التكنولوجيا الاتصال الحديثة و الأشرطة العلمية من التلفزة و المذياع عن هذا الموضوع، فتوصلوا إلى حقيقة مؤكدة أن الشراكة صادرة عن التزامات الدولة للبنك العالمي وفق تقنيات عديدة منها تحويل الملكية العمومية إلى الخاصة ببيع المؤسسة أو الجزء منها على شكل أسهم إلى الخواص المحليين أو الأجانب، أي ما يعرف بالخوصصة عن طريق الاستثمار بأشكاله كالشراكة الأجنبية، لتحسين أداء المؤسسات العمومية، و انسحاب الدولة من تمويل المؤسسات المنتجة لعجزها الناتج عن أزمة تدهور أسعار البترول في 1986، فتبين منذ تلك الفترة أن الاقتصاد الجزائري اقتصاد ريعي. أما الأقلية من المبحوثين التي لم تكن على دراية بانتقال مؤسستهم إلى الشراكة الأجنبية، كانت أكثر تمركزا في فئة المستوى التعليمي الابتدائي الذين يصعب عليهم الوعي التنظيمي حول التغيرات و التعديلات الهيكلية التي حدثت في مؤسستهم، ففي نظرهم أنه لم يحدث التغيير في المؤسسة، لأنهم حتى إلى يومنا الحالي بقي في نفس منصب عمله بنفس التكوين السابق، و في نفس ظروف العمل و وسائله و تكنولوجياته، حتى بقاء نفس المسيرين و المسؤولين و النقابيين. فرغم التعديلات و التغيرات التنظيمية، و تحويل المؤسسة من نمط عمومي إلى نمط خاص كل بقي على حاله.

جدول رقم (17) : علاقة الصنف الاجتماعي المهني و دراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستهم

الصنف الاجتماعي / دراية بالانتقال إلى الشراكة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (n)(ABCD) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	167	74.55	55	83.33	83	88.30	305	79.43
لا	57	25.44	11	16.66	11	11.70	79	20.57
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ أن أكبر نسبة 79.42 % للمستجوبين الذين كانوا على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 88.30 %، و تليها فئة التحكم ثم فئة المنفذين. أما المبحوثين الذين لم يكونوا على دراية أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية ذلك بنسبة 20.57 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 25.44 %. و تليها فئة التحكم، و أخيرا فئة الإطارات.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين بمختلف فئاتهم المهنية على علم بانتقال المؤسسة إلى الشراكة الأجنبية مدعمين بفئة الإطارات، و هذا حسب رأيهم من خلال تقييمهم للحالة المالية التي كانت عليها من إفلاس و تأخر الأجور، و من الجرائد الرسمية و غير الرسمية و اتصالات المسئولين و ممثلين النقابات مع السلطات المعنية. أما الأقلية منهم لم يكونوا على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية لأن معظمهم يعملون في قسم الإنتاج ليس لهم علم بالإجراءات القانونية و التعديلات الهيكلية التي تطرأ في إدارة المؤسسة، و خاصة منهم المنفذون، و ذلك لكون الأقسام إدارة، إنتاج، توزيع مستقلة عن بعضها البعض بمسافات طويلة، فالفئة المهنية منفذ تقوم بتنفيذ المهام فقط لا تهمها التعديلات الهيكلية التي تحدث في مؤسستهم، أو الاستطلاع عن ما يحدث من إجراءات قانونية تنظيمية تعديلية.

جدول رقم (18): علاقة الأقدمية بدراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسة

الأقدمية / دراية بالانتقال إلى الشراكة	أقل من 10 سنوات		من [10-20[سنة		من [20-30[سنة		أكثر من 30 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	30	68.18	150	78.94	96	80.67	29	93.54	305	79.43
لا	14	31.81	40	21.05	23	19.32	2	6.45	79	20.57
المجموع	44	100	190	100	119	100	31	100	384	100

نلاحظ من هذا الجدول، أن أكبر نسبة 79.43 % للمبحوثين الذين كانوا على دراية بانتقال مؤسساتهم إلى الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة الأقدمية أكثر من 30 سنة بنسبة 93.54 %، ثم على التوالي فئات الأقدمية من [20-30[سنة، من [10-20[سنة، و أقل من 10 سنوات. أما الأقلية منهم لم يكونوا على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية بنسبة 20.57 % مدعمة بفئات المبحوثين ذوي الأقدمية على الترتيب: أقل من 10 سنوات، من [10-20[سنة، من [20-30[سنة، و أكثر من 30 سنة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين كانوا على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية، مدعمين بفئة الأقدمية أكثر من 30 سنة، فالفئات المهنية التي عاشت مدة طويلة في المؤسسة هي أكثر دراية عن التغيرات التي تحدث فيها من تتبع الأوضاع في الجرائد و المجلات الداخلية و الخارجية، و الاحتكاك مع الإداريين و النقابيين الذين لهم اتصال بالسلطات المعنية، و هذا راجع لطبيعة شخصيتهم المثقفة. أما الأقلية الذين لم يكونوا على دراية أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية، مدعمين بفئة الأقدمية أقل من 10 سنوات، ويعني أن هذه الفئة ليس لها المدة الكافية لمعرفة المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة أي لم تعيش مع كل الأحداث، فأكثرهم يشتغلون في الوحدات الإنتاجية، ليس لهم علاقة مع الإداريين الذين يعملون في المديريات المركزية لكل وحدات المؤسسة.

جدول رقم (19): علاقة طبيعة النشاط بدراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسة

طبيعة النشاط / دراية بمشروع الشراكة	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	73	87.95	162	75	70	82.35	305	79.43
لا	10	12.04	54	25	15	17.65	79	20.57
المجموع	83	100	216	100	85	100	384	100

يتبين من هذا الجدول أن أكبر نسبة 79.42 % للفئات المهنية التي كانت على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إدارة بنسبة 87.95 %. أما الأقلية منهم للذين لم يكونوا على دراية بأن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية بنسبة 20.57 % مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إنتاج بنسبة 25 %، و تليها فئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط خدمات ودعم.

نستنتج أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بمختلف فئاتهم المهنية كانوا على علم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية، مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إدارة، و هذا في نظرهم كان قبل دخول الشريك الأجنبي إلى المؤسسة، بسبب الإفلاس لتدهور الإنتاج و نقص الكبير للمردودية الإنتاجية، فكانت هناك تعليمات بغلق المؤسسة لكونها عاجزة عن دفع الأجور للعمال شهريا و بانتظام و نقص تمويل لشراء مواد الخام و قطع الغيار، فتّم إعطاء لمعظم العمال بطاقة اختيار لإمضائهم حول مصير المؤسسة بقبول بالشراكة أو غلق المؤسسة. أما الأقلية من المبحوثين لم يكونوا على دراية بانتقال

مؤسستهم إلى الشراكة الأجنبية، و أكثرهم الذين يعملون في وحدات الإنتاج، أي طبيعة نشاطهم إنتاج، فوصول المعلومة كان متأخرا، فهم بعيدين كل البعد عن المديرية المركزية لإدارة المؤسسة التي تصل إليها المراسيم القانونية و التعليمات الرسمية في حالة حدوث تغييرات هيكلية أو تنظيمية صادرة من السلطات المعنية لتقليل من حدة تكاليف الدولة بالخصوص المؤسسات المنتجة التي يجب أن تكون مستقلة ماليا و تسييريا عن تمويل الدولة لها.

و سنقوم في الجدول الموالي بتوضيح فترة إعلام و دراية الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في مؤسستها العمومية.

جدول رقم (19 أ): يبين فترة إعلام الفئات المهنية بمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية

فترة إعلام الفئات المهنية	التكرارات	النسبة %
قبل تطبيق نظام الشراكة	241	79
بعد تطبيق نظام الشراكة	64	21
المجموع	305 (*)	100

يتبين لنا من بيانات هذا الجدول أن أكبر نسبة 79 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يرون أنه تمّ إعلامهم بمشروع الشراكة قبل تطبيقها في مؤسستهم، أما أدنى نسبة 21 % يصرحون بأنه تم إعلامهم بعد تطبيق نظام الشراكة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يصرحون بإعلامهم عن دخول مؤسستهم في الشراكة قبل تطبيقها لإفلاسها و عدم استقرارها في جميع نشاطاتها، فأعطيت لهم ورقة الاختيار إما بقبول الشراكة الأجنبية في مؤسساتهم أو القبول بالتسريح أو التقاعد المسبق مع تعويض مالي معتبر لسنوات الخدمة. فكان الحل في تلك الفترة نهاية التسعينات و بداية الألفنيات مثلها مثل بقية المؤسسات العمومية الفاشلة وفق مراسيم تنظيمية لمصير هذا النوع من المؤسسات، و هو تحويلها إلى مؤسسة خاصة بالمساهمة ما بين مختلف فئاتها المهنية أو تباع إلى الخواص أو تعقد فيها اتفاقية الشراكة الأجنبية، أما البقية من هؤلاء المستجوبين أجابوا بأنّه تمّ إعلامهم بعد تطبيق نظام الشراكة أي بعد عقد الاتفاقية التي تلزم الشريك الأجنبي بالحفاظ على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية، و بالتالي عودة العمال الذين تمّ توقيفهم مؤقتا عن العمل قبل الشراكة لتدهور أوضاع المؤسسة آنذاك.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (19 ب): يبيّن الطريقة التي تم بها إعلام الفئات المهنية

الطريقة التي تم بها إعلام الفئات المهنية	التكرارات	النسبة %
ممثلي العمال	120	31.58
زملائكم في العمل	58	15.26
الاجتماعات	51	13.42
عن طريق الملصقات	47	12.37
عبر وسائل الاعلام	43	11.32
أخرى (وفق مجلات و جرائد دورية خاصة بالمؤسسة)	41	10.79
الإشاعات	20	5.26
المجموع	380 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أكبر نسبة 31.58 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول طريقة إعلامهم بدخول المؤسسة إلى الشراكة كانت عن طريق ممثلي العمال.

و نستنتج من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول طريقة إعلامهم بدخول المؤسسة إلى الشراكة الأجنبية كانت عن طريق ممثلي العمال الذين يمثلون أعضاء النقابة، و هم على دراية بكل ظروف العمل و العمال و مصير المؤسسة، حيث يلعبون دور وسيط ما بين السلطات المعنية و مسئولي المؤسسة و مختلف الفئات المهنية، حيث أغلب مسئولي النقابة هم أعضاء مجلس الوطني، فلهم قوة و سلطة و فعالية من كيانهم السياسي، و بالتالي، أية قوانين تسنها الدولة أو تغييرات تمس المؤسسة هم على علم بها، ثم يوصلونها إلى العمال بأساليبهم الخاصة، أما بقية الإجابات كانت حول طريقة إعلام المبحوثين من خلال: زملاء العمل، الاجتماعات، الملصقات، وسائل الاعلام، الجرائد منها: Intox، Infos)، و الإشاعات. فنلاحظ أن هناك تنوع في طرق إعلام مختلف الفئات المهنية، و خاصة أن المؤسسة تتكفل بنشر كل أحداثها و تطوراتها في جرائد و مجلات دورية تعطى إلى فئاتها المهنية التي تكون مسئولة بمختلف درجات المسئولية للتطلع على أخبارها و نشاطاتها.

خلاصة الفصل الثالث:

إن مختلف الفئات المهنية مرت بمرحلة انتقالية وفق تحوّل من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة مشتركة، حيث تمّ إعلامها مسبقا بمشروع الشراكة من قبل النقابة و بعض طرق أخرى لإعلامهم بها.

(*) تمثل عدد الإجابات المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا االعينة.

الفصل الرابع:

تأثير كل من المحافظة على المناصب و المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية

الفصل الرابع: تأثير كل من المحافظة على المناصب و المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية

تمهيد:

إن أي ظاهرة لها خلفية سوسيو –تاريخية، حيث حاولنا سابقا في الفصل النظري الرجوع فيما يتعلق بوضعية العمال من فترة التسيير الاشتراكي إلى غاية مشروعي استقلالية المؤسسات و الخوصصة، و ذلك لتقديم وصف عام حول وضعيتهم عبر المراحل التي عرفت تطورات هامة في مجال العمل و تشريعاته، إذ كان من الضروري التطبيق الفوري للقواعد التي لها علاقة بالقانون 1978، و الذي لم يطبق إلا بعد ظهور القانون الأساسي العام للعامل الذي من خلاله يتم تصنيف مناصب العمل و تحديد السياسة الوطنية للأجور على اعتبار أن الأجر محدد بالوضع الذي يحتله العامل في شبكة التصنيف مع تطبيق المبادئ التي منها " **الكل حسب قدرته و الكل حسب عمله**" و الذي يدخل في إطار التأكيد على العدالة بالإضافة إلى مبدأ "**عمل متساوي، أجر متساوي**" لتحسين القدرة الشرائية للعمال ذوي الدخل الضعيف. و في الأخير فإن الوضعية المهنية للعامل و العمل في الجزائر تهتم بها مبدئيا أحكام قانون العمل رقم 90-11 لسنة 1990 و القوانين الأساسية النموذجية لقطاعات النشاط و المؤسسات المستخدمة، و هي التي استبدلت الأمر المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات و القانون الأساسي للعامل، حيث هذه القوانين الجديدة نظمت كل العلاقات القائمة بين العمال و المستخدم مهما كانت طبيعة القطاع لتكريس مبدأ فصل العمال عن قوة العمل. و هكذا اهتم تنظيم العمل في إطار التسيير الاشتراكي و إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات بوضعية العامل التي كانت تتطلب قواعد قانونية و سياسية تجيب على التساؤلات و انشغالات العمال في تلك الفترة، مثل الحقوق و الواجبات الأجر، مناصب العمل، الترقية، الحماية الاجتماعية. فجاءت هذه الإصلاحات الاقتصادية لتستجيب لمتطلبات وضعية المؤسسات العمومية من جهة، و الاقتصاد الوطني من جهة أخرى إلا أن فشلها أجبر الدولة في نهاية التسعينات على تبني حلول إستعجالية التي من بينها تغيير نمط الاقتصاد و الملكية نحو اقتصاد السوق بتطبيق تقنية الخوصصة التي تضم أشكالا متعددة للتحوّل إلى القطاع الخاص من بينها الشراكة الأجنبية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، و التي كانت درجة تقبّلها متفاوتة ما بين مختلف الفئات المهنية حسب صنفها الاجتماعي المهني و مستواها التعليمي و قدراتها الفكرية و الإدراكية للتكيف مع هذا التنظيم الجديد، و أيضا حسب متطلبات المعيشة للاسترزاق، فهل تؤثر كل من المحافظة على مناصب العمل و المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني لمختلف الفئات المهنية على مواقفهم تجاه الشراكة الأجنبية؟ و هذا ما سنلقي عليه الضوء في هذا الفصل بتحليل بيانات و نتائج الفرضيتين الأولى و الثانية، انطلاقا من

أربعة مباحث متضمنة على الترتيب تأثير المحافظة على مناصب العمل على موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية، ثم تأثير المستوى التعليمي على موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية، و بعدها تأثير الفئة السوسيو مهنية على موقف الفئات المهنية حول الشراكة الأجنبية، و أخيرا علاقة المستوى التعليمي و الفئة السوسيو مهنية بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية.

المبحث الأول: علاقة المحافظة على مناصب العمل بالموقف المؤيد للشراكة الأجنبية

في هذا المبحث نتطرق إلى علاقة المحافظة على مناصب العمل بموقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم للتأكد من صحة أو عدم مصداقية الفرضية الأولى.

جدول رقم (22): علاقة طبيعة النشاط بتغيير الوظيفة في حالة الشراكة الأجنبية

طبيعة النشاط / تغيير الوظيفة	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	39	46.98	71	32.87	38	44.71	148	38.54
لا	44	53.01	145	67.12	47	55.29	236	61.45
المجموع	83	100	216	100	58	100	384	100

يبين هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية أجابت بعدم تغيير وظيفتها أثناء تطبيق الشراكة الأجنبية بنسبة 61.45 %، مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة النشاط إنتاج بنسبة 67.12 %، و تليها في فئة المبحوثين ذوي طبيعة النشاط خدمات و دعم. أما الأقلية من المبحوثين أجابت أنه حدث لها تغيير في الوظيفة بنسبة 38.54 %، مدعمة بالفئة المهنية ذات طبيعة النشاط إدارة بنسبة 46.98 %.

نستنتج من هذا الجدول أن أكبر فئة من المبحوثين لم تتغير وظائفهم في حالة الشراكة الأجنبية، و هذا للحفاظ على سيرورة العملية الإنتاجية بفضل وجود كفاءات و تأهيلات مهنية في مناصب عملها المناسب لخبراتها و تخصصاتها و تكوينها و قدراتها العملية و الفكرية. و هذا ما تستلزمه احتياجات المؤسسة في احترام نفس وتيرة العمل للمحافظة على المردودية الجيدة. لذلك كانت من بنود اتفاقية الشراكة محافظة الشريك الأجنبي على مناصب عمل مختلف الفئات المهنية للتحكم في العملية

الإنتاجية، فكل عامل حسب تخصصه بإبقاء نفس سيرورة العمل السابقة، و التغيير يكون في نمط التسيير لتحسين المردودية الإنتاجية. فالمحافظة على المناصب كانت بنسبة كبيرة على مستوى قسم الإنتاج، ثم التوزيع، و أخيرا الإدارة. حيث هذه الأخيرة كان فيها التغيير بصورة كبيرة للفائض العمالي فيها، و بالتالي، حولهم الشريك بطريقة استغلالية عقلانية إلى فئات مهنية متعددة النشاطات ما بين الإدارة و الإنتاج، و الإدارة و التوزيع، فالاستغلال يكون وفق الاحتياج و الضرورة أثناء كثافة العمل و الزيادة في طلبات الزبائن. فظهرت مع الشريك ظاهرة تعدد المهام، لذلك لا يوجد التنظيم الهيكلي الجديد لتحديد المناصب و المهام، كما كان في النظام السابق، و هذا ما يقلق معظم الفئات المهنية لأنها جلبت معها ظاهرة الضغط النفسي و التوتر في العمل. وبالعكس نجد هذه السياسة التسييرية تخدم الشريك و مبادئه الرأسمالية القائمة على الربح و الاستغلال لأقصى حد ممكن لمختلف الطاقات البشرية و المادية. فالبقية التي تغيرت وظيفتها أرجعت السبب إلى أن الشراكة الأجنبية جلبت معها ظاهرة تكثيف العمل لنقص اليد العاملة المؤهلة، مما جعل المسيرين يغيرون بعض الفئات المهنية من مناصبهم إلى مناصب عمل أخرى تحتاج إلى يد عاملة متخصصة و مؤهلة ذات كفاءة مهنية بالخصوص بعض المناصب العالية الشاغرة ذات النمط التسييري، و التي اشترط الشريك أن لا يحتلها إلا الإطارات التي لها التأهيل و الكفاءة العالية للتحكم في العملية التسييرية، فنقص عدد العمال كان ناتج عن إفلاس المؤسسة مما اضطر اللجوء إلى إغلاقها أو الشروع في الشراكة الأجنبية ، مما أجبر على العمال اختيار التقاعد المسبق لعدم وضوح المزايا المهنية للتنظيم الجديد و ذلك من خلال ورقة إبداء الرأي للاختيار بين التقاعد أو البطالة أو قبول بالشراكة الأجنبية للمحافظة على استمرارية وجود المؤسسة، و هي مقدمة من طرف المؤسسات و السلطات المعنية لتحديد مصير الشركات العمومية، و أيضا مع بروز ظاهرة التقاعد المسبق في النظام الحالي التي تتم وفق امتيازات مغرية يقدمها الشريك للتخلص من العدد الإضافي للعمال الذي لا يخدم أهدافه المرتكزة على مبدأ الربح الرأسمالي.

جدول رقم (22 أ): يبين المنصب الأفضل

المنصب الأفضل	التكرارات	النسبة %
المنصب القديم	72	48.65
المنصب الحالي	76	51.35
المجموع	148 (*)	100

(*) تمثل كل منهما عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين تغيرت وظيفتهم يفضلون المنصب الحالي بنسبة 51.35 %، أما البقية منهم الذين تغيرت وظيفتهم يفضلون المنصب القديم بنسبة 48.65 %.

نستنتج من هذا الجدول، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين تغيرت وظيفتهم يفضلون المنصب الحالي لامتيازات المنصب المغرية بالترقية و الزيادة في الأجر و العلاوات و المكافآت الفردية و الجماعية،و أيضا للحصول على السلطة و المسؤولية. أما بقية المبحوثين الذين تغيرت وظيفتهم يفضلون المنصب القديم لوضوح حقوق العمال و واجباتهم لا توجد ظاهرة استغلال جهد العامل لأقصى حد ممكن وفق معاملة هضم الحقوق التي نتجت مع القطاع الخاص.

جدول رقم (22 ب): يبين سبب تفضيل المنصب القديم

يبين سبب تفضيل المنصب القديم	التكرارات	النسبة %
لوجود هيكل تنظيمي واضح و منظم و محدد للمناصب أي تحديد مهام العامل وفق منصبه المحدد	50	69.44
عدد العمال كافي لإنجاز العمل (عدم كثافة العمل)	16	22.22
وضوح قوانين و تشريعات العمل	6	8.33
المجموع	72 (*)	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يرجعون سبب تفضيل المنصب القديم إلى وجود هيكل تنظيمي واضح و منظم و محدد للمناصب أي تحديد مهام العامل وفق منصبه المحدد بنسبة 69.44 %، و تليها للذين يرجعون سبب التفضيل إلى عدد العمال كافي لإنجاز العمل (عدم كثافة العمل)، و أخيرا فئة ترجع سبب التفضيل إلى وضوح قوانين و تشريعات العمل.

نستنتج من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يرجعون سبب تفضيل المنصب القديم إلى وجود هيكل تنظيمي واضح و منظم و محدد للمناصب أي تحديد مهام العامل وفق منصبه المحدد رسميا، أما بقية المبحوثين تفضل المنصب القديم لعدة أسباب من بينها عدد العمال كافي لإنجاز العمل (عدم كثافة العمل)، و وضوح قوانين و تشريعات العمل.

(*) تمثل كل منهما عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (22 ج): يبين سبب تفضيل المنصب الحالي

يبين سبب تفضيل المنصب الحالي	التكرارات	النسبة %
لامتيازات المنصب بالترقية و الزيادة في الأجر	40	52.63
لأنه يناسب كفاءتي و تخصصي	16	21.05
رفع المبادرة الفردية	12	15.79
للحصول على السلطة و المسؤولية	8	10.53
المجموع	76 (*)	100

يبين لنا الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين تغيرت وظيفتهم يفضلون المنصب الحالي بسبب امتيازات المنصب للترقية و الزيادة في الأجر بنسبة 52.63 %.

نستنتج من الجدول السابق، أن سبب تفضيل المنصب الحالي يرجع إلى امتيازات المنصب للترقية و رفع الأجر و هو عامل هام للرضا عن الإستراتيجية التسييرية للشريك و قبول بالشراكة الأجنبية و تأييدها، و الرضوخ إلى قبول بالتغيير في الأنظمة الاقتصادية و التحول من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة، أما البقية من المبحوثين يرجعون سبب التفضيل إلى كون المنصب يناسب كفاءتهم المهنية و تخصصهم، و رفع المبادرة الفردية، و الحصول على السلطة و المسؤولية. و هذا دليل على أن الشريك الأجنبي لديه سياسة تسييرية عقلانية رشيدة، فالمنصب يحتاج إلى كفاءة و تخصص و قدرات مؤهلة له للتحكم فيه، و الامتيازات تكون وفق درجة الاجتهادات الملموسة و النتائج المحققة من خلال رفع المبادرة الفردية و الجماعية لتحقيق المردودية الإنتاجية الجيدة المحددة من قبل الشريك الأجنبي. فالترقية هي عنصر هام للشعور بالاستقرار المهني و الاطمئنان النفسي، و كسب ثقة رب العمل بمرؤوسيه الذين بدورهم يحاولون تقديم كل مجهوداتهم الفكرية و الجسمية مدعمة بكفاءاتهم العلمية و العمليّة، من أجل إرضاءه و تحقيق إستراتيجيته التسييرية على المدى القريب و البعيد. و نجد أحيانا من خلال ترقية بعض الفئات المهنية أنها تحصلت على السلطة و المسؤولية كنوع من الامتيازات المهنية لكفاءاتها المهنية العالية و خبرتها الطويلة الناجحة في مجال تسيير مهنتها و تخصصها.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (23): علاقة طبيعة النشاط بوجود عراقيل تواجهها حاليا الفئات المهنية في عملها

طبيعة النشاط / وجود عراقيل مهنية	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	49	59.03	170	78.70	16	71.77	280	72.91
أحيانا	10	12.04	24	11.11	13	15.29	47	16.54
لا	24	28.91	22	10.18	11	12.94	57	20.7
المجموع	83	100	216	100	58	100	384	100

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول، أن أغلب المبحوثين حاليا يواجهون عراقيل أثناء عملهم المبرمج بنسبة 72.91 %، مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إنتاج بنسبة 78.70 %. بالمقابل نجد الأقلية من المبحوثين الذين لم تواجههم عراقيل أثناء تأديتهم عملهم المبرمج بنسبة 20.7 %، مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إدارة بنسبة 28.91 %. و في حين نجد أدنى نسبة 16.54 % عند المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا يواجهون حاليا عراقيل مدعمين بالمستجوبين ذوي طبيعة نشاط خدمات و دعم.

نستنتج من نتائج الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين حاليا يواجهون عراقيل أثناء عملهم المبرمج مدعمين بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إنتاج. حيث نلاحظ الفئة أكثر عرضة للعراقيل هي فئة قسم الإنتاج و الخدمات، لأنها تتعامل مباشرة مع تكنولوجيا و وسائل العمل و الوقاية مباشرة، فالعراقيل هنا تكون في حالة أقدميتها أو إتلافها أو تعطلها أو نقصها، و لاحتلالها المرتبة الثانية بعد الإنتاج، و لكون طبيعة العمل خطيرة لانصهار مادة الحديد في الفرن العالي المتميز بدرجة حرارة شديدة، فنوع و مكان العمل الشديد الخطورة يؤثر في الصحة الجسمية و النفسية للعامل، و بالخصوص عندما لا تتوفر إمكانيات الحماية و الوقاية. أما الأقلية من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يواجهوا حاليا عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج، مدعمة بفئة المبحوثين ذوي طبيعة نشاط إدارة الذين ليس لهم علاقة بالنشاط الإنتاجي و نوع عمله الخطير. فخطورة العمل تكون في النشاط الإنتاجي ثم خدمات و دعم، و أخيرا في الإدارة عندما تصعب صيانة أجهزتها الإدارية أو تغييرها بآلات و تكنولوجيا حديثة مواكبة للتطورات الحديثة.

جدول رقم (24) : يبين علاقة الصنف الاجتماعي المهني بعراقيل العمل الحالية

الصنف الاجتماعي / العراقيل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات (م) GHKM		الإطارات (ع) (ABCD) n		الإطارات (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	189	84.37	44	66.66	41	55.40	5	50	1	10	280	72.91
أحيانا	21	9.37	12	18.18	12	16.21	2	20	/	/	47	16.54
لا	14	6.25	10	15.15	21	28.37	3	30	9	90	57	20.7
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة 72.91 % للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يواجهون حاليا عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج مدعمة على الترتيب بفئة المنفذين، فئة التحكم، و فئة الإطارات بأنواعها، و بينما في المرتبة الثانية نجد نسبة 20.7 % من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يواجهوا حاليا عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج مدعمين بفئة الإطارات المسيّرة، و في حين نجد أدنى نسبة 16.54 % للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا يواجهون حاليا عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج مدعمين بفئة الإطارات السامية.

نستنتج من خلال معطيات هذا الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين أجابوا بأنهم يواجهون حاليا عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج، حيث نلاحظ الفئة أكثر عرضة للعراقيل هي فئة المنفذين، لأنها تتعامل مباشرة مع تكنولوجيا و وسائل العمل و الوقاية مباشرة، فالعراقيل هنا تكون في حالة أقدميتها أو إتلافها أو تعطلها أو نقصها، و لكون طبيعة العمل خطيرة كانصهار مادة الحديد في الفرن العالي شديد الحرارة، فنوع و مكان العمل الشديد الخطورة يؤثر في الصحة الجسمية و النفسية للعامل، و بالخصوص عندما لا تتوفر إمكانيات الحماية و الوقاية. أما الأقلية من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يواجهوا حاليا عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج، مدعمة بفئة الإطارات بأنواعها على الترتيب الإطارات المسيرة (خارج الصنف)، و ذلك لكون هذه الفئة متمركزة معظمها في القسم الإداري.

و نكمل الجدول السابق بتحديد نوع العراقيل التي تواجهها مختلف الفئات المهنية أثناء تأدية العمل المبرمج، و هذا من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (24 أ): نوع العراقيل التي تواجهها الفئات المهنية أثناء تأدية عملها المبرمج

نوع العراقيل التي تواجهها الفئات المهنية	التكرارات	النسبة %
أقدمية وسائل العمل	130	46.43
الإرهاق	52	18.57
صرامة في العمل	33	11.79
غياب القوانين الخاصة بعلاقات العمل	27	9.64
عدم الاطمئنان على المستقبل الوظيفي	15	5.36
إهمال بعض جوانب التسيير	13	4.64
أخرى (نقص عدد العمال، كثافة العمل، لا تغيير في ظروف العمل)	10	3.57
المجموع	280 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يواجهون عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج يرجعونها في المرتبة الأولى إلى أقدمية وسائل العمل بنسبة 46.43 %، و تليها عراقيل أخرى، نذكر منها بالخصوص: الإرهاق و الصرامة في العمل.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يواجهون عراقيل أثناء تأدية عملهم المبرمج يرجعونها في المرتبة الأولى إلى أقدمية وسائل العمل ثم الإرهاق، و بعدها الصرامة في العمل، فنلاحظ أن المؤسسة رغم دخولها للشراكة الأجنبية فإنها مازالت تعاني من سوء ظروف العمل مع عدم التغيير فيها إلى الأحسن من قبل الشريك الأجنبي لارتكازه على مبدأ الربح، ففي نظره لا تغيير في التكنولوجيا السابقة و وسائل العمل القديمة إلا في حالة إتلافها كحدوث حادث حريق أو غيره، أما وسائل العمل المعطلة فإنها تخضع للصيانة المستمرة من خبراء مختصين جزائريين في هذا المجال لأن الشريك الأجنبي هدفه الأساسي هو الربح أي تحقيق الوظيفة الاقتصادية لا الوظيفة الاجتماعية التي في نظره هي من مهام الدولة. أما الإرهاق هو من العراقيل التي تعاني منها مختلف الفئات المهنية لنقص عدد العمال عما كان عليه في السابق، مما سبب كثافة العمل ثم الإرهاق. و بما أن الشريك الأجنبي هدفه الحقيقي هو الربح، فإن إستراتيجيته التسييرية تتميز بالصرامة في العمل التي ترهق مختلف الفئات المهنية نفسيا و جسديا وفق سياسة الضغط في العمل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية. أما

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

العراقيل التالية: غياب القوانين الخاصة بعلاقات العمل، فهي تعني أن العمال لم تتوضح لهم قوانين العمل و الترقية و لا يوجد لديهم هيكل تنظيمي حول تحديد المناصب لبروز ظاهرة تعدد المهام التي لم تكن من قبل. و حالة أخرى لنوع العراقيل هو عدم الاطمئنان على المستقبل الوظيفي، فهذا يعني وفق أراء المبحوثين، التخوف من المصير المجهول أثناء خروج الشريك الأجنبي. و تتمثل بقية العراقيل في إهمال بعض جوانب التسيير، و فئة أخرى تعني (نقص عدد العمال، كثافة العمل الموزعة بطريقة غير عادلة، نقص قوانين التنظيم العقلاني و الكفاءة التسييرية للمسيرين، لا تغيير في العمل و ظروفه).

و سنتطرق في الجداول الموالية لمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة ما بين كل من المستوى التعليمي، الصنف الاجتماعي المهني، و بين تخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية سابقا و حاليا، و هذا لتوضيح ردود أفعالهم اتجاه هذا التنظيم الجديد وفق هذه المتغيرات و مدى تأثيرها على مواقفهم، و بروز من خلال ذلك أهمية المحافظة على مناصب العمل في تقبلهم لهذه الشراكة الأجنبية التي تمثل النموذج الرأسمالي من خلال نمط تسييرها العقلاني.

جدول رقم (25): علاقة المستوى التعليمي بتخوف من المصير المهني في المؤسسة العمومية مؤخرا قبل تطبيق الشراكة.

المستوى التعليمي / التخوف من المصير المهني	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	30	100	101	97.11	153	95.62	73	81.11	357	93
لا	/	/	3	2.88	7	4.37	17	18.88	27	7
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية كانوا متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة لمّا كانت عمومية مؤخرا قبل الشراكة بنسبة 93 % مدعمة بالفئة المهنية ذات المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 100 %، و تليها نسب 97.11 % و 95.62 % و 81.11 % لفئة المستويات المتوسط و الثانوي و الجامعي على الترتيب ، أما الذين كانوا غير متخوفين من مصيرهم

المهني في المؤسسة لما كانت عمومية مؤخرا، نسبتهم تقدر بـ 7 % مدعمة بفئة العمال ذوي المستوى التعليمي العالي بنسبة 18.88 %.

إذن نستنتج أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بمختلف مستوياتهم التعليمية كانوا متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة لمّا كانت عمومية قبل بداية تطبيق الشراكة للإفلاس الذي حل بها مؤخرا لضعف أداء و تأهيل هذه المؤسسات، الذي نتج عنه ظاهرة تسريح العمال لسوء تسيير هذه المؤسسات كالتوظيف غير الرشيد و لا العقلاني أي الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية بدلا من الوظيفة الاقتصادية التي هي أساس وجود المؤسسة الاقتصادية المساوية للربح لا الخسارة، فالمؤسسة المنتجة هدفها الأسمى هو الإنتاج لا الركود في الإنتاج أو تكديسه للنوعية الرديئة أو سوء تسويقه، فالتخوف من التسريح الذي أصاب فئة مهنية معتبرة لفشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة في تحسين أوضاع المؤسسة العمومية. فأكبر فئة مهنية كانت في حالة تخوف من مصيرها المهني هي الفئة المهنية ذات المستوى التعليمي الابتدائي لأن ليس لها المستوى التعليمي اللازم و الكفاءة المهنية المعتبرة لإيجاد منصب آخر في مكان آخر لضيق سوق العمل في بلادنا و انتشار الكفاءات ذات المستوى التعليمي العالي دون توظيفها. أما الذين كانوا غير متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة لما كانت عمومية مؤخرا، مدعمة بالفئة المهنية ذات المستوى التعليمي العالي، و هذا راجع في نظرهم للثقة في كفاءاتهم المهنية، بإمكانهم العمل في مكان أخر، إذ يسهل دمجهم في أية مؤسسة لخبراتهم و قدراتهم العالية.

جدول رقم (26): علاقة الصنف الاجتماعي بتخوف من المصير المهني في المؤسسة العمومية

الصنف الاجتماعي / التخوف من المصير سابقا	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (ABCD n Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	217	96.87	60	90.91	80	85.11	357	93
لا	7	3.13	6	9.09	14	14.89	27	7
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن أغلب الفئات المهنية كانوا متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة لما كانت عمومية مؤخرا قبل الشراكة، و ذلك بنسبة 93 % مدعمة على الترتيب بـ 96.87 %، 90.91 % و 85.11 % لفئة المنفذين، فئة التحكم و فئة الإطارات. في حين نجد الذين كانوا غير متخوفين من مصيرهم المهني نسبتهم ضعيفة تقدر بـ 7 % مدعمة بفئة الإطارات بأنواعها بنسبة 14.89 %.

إذن نستنتج أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بمختلف فئاتهم المهنية كانوا متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة لما كانت عمومية قبل بداية تطبيق الشراكة لتدهور أوضاعها المالية و الإنتاجية التي حلت بها في التسعينات بعد انهيار سعر البترول في نهاية الثمانينات، مما سبب ذلك في إفلاسها، و لجوئها إلى الغلق و تسريح العمال، لأن الدولة أصبحت عاجزة عن تمويل كل المؤسسات الصناعية و غير الصناعية، و بالخصوص في المرحلة الأخيرة التي كانت تتميز بتأخير دفع الأجور لمختلف الفئات المهنية في الوقت المحدد، ومع إعطائهم ورقة الاختيار بقبول الشراكة و مواصلة العمل مع الشريك الأجنبي أو قبول بالتسريح مع التعويض بمبلغ مالي معتبر حسب مدة العمل الممارسة إضافة إلى تسديد منحة التقاعد المسبق، فالفئة المهنية التي أكثر تخوفا من مصيرها المهني هي فئة المنفذين لأن ليس لها التأهيل العالي و المهني المناسب لإيجاد وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى لانتشار ظاهرة التسريحات العمالية و غلق المؤسسات في البلاد، و كون المؤسسة في فترة الإصلاحات الاقتصادية، أثناء مرحلة الاستقلالية، قامت بتسريح بعض من عمالها خاصة منهم الجدد و المتعاقدين و القريبين من التقاعد، بعد إعادة هيكلة كل وحداتها لتخفيف الضغط و تخفيض نسبة التكاليف و المصاريف، لأنها محاسبة في طريقة تسيير المال الممول لها من قبل الدولة بإعطائها فرصة إثبات وجودها في السوق. أما الذين كانوا غير متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة لما كانت عمومية مؤخرا، مدعمة بفئة الإطارات، و هذا راجع في نظرهم للثقة في كفاءاتهم المهنية، و لهم القدرة في العمل في كل مكان لاحتياج معظم المؤسسات الوطنية لهذه الفئة لتحسين أدائها لمسايرة الركب الحضاري.

جدول رقم (27): يبين سبب التخوف من المصير المهني سابقا

سبب التخوف من المصير المهني سابقا	التكرارات	النسبة %
تهديد بغلق المؤسسة لتدهور الإنتاج والإفلاس	182	50.98
الخوف من فقدان منصب العمل بالتسريح الإجباري	131	36.69
تأخير في دفع الأجور	32	8.96
أخرى (عدم جلب مواد الخام و قطع الغيار، نقص الجودة و لا وجود لمراقبين مخلصين)	12	3.36
المجموع	357 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتبين لنا نتائج من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 50.98 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين أرجعوا سبب التخوف من مصيرهم المهني مؤخرا في النظام السابق إلى تهديد بغلق المؤسسة لتدهور الإنتاج و الإفلاس، ثم بعدها أرجع السبب إلى الخوف من فقدان منصب العمل.

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب التخوف من مصيرهم المهني إلى تهديدهم بطريقة غير مباشرة أو حالة ضغط من قبل المسئولين و ممثلي النقابة بغلق المؤسسة لتدهور الإنتاج و الإفلاس طبقا لبنود و مراسيم وزارية من السلطات المعنية عن توقيف المؤسسات الإنتاجية غير الفعالة التي لم تقم بأي إنجاز، لأن الدولة بعد تدهور أسعار البترول أصبحت عاجزة عن تمويل كل مؤسساتها، فقط اكتفت بقطاع الخدمات، أما قطاع الإنتاج أعطت له الاستقلالية التسييرية و الإنتاجية حيث يتحمل نتائج قراراته، فالمؤسسة المنتجة مبدؤها الربح، و لاستمرار وجودها فلابد أن تخدم هذا المبدأ. فتهديد بغلق المؤسسة يعني في نظر مختلف الفئات المهنية أنهم في وضعية فقدان مناصب عملهم التي هي مصدر رزقهم، و لانتشار ظاهرة البطالة في مجتمعنا يصعب عليهم إيجاد منصب عمل يلبي احتياجاتهم الضرورية، و في تلك المرحلة ألزمت المؤسسة بالتسريح الإجباري لبعض الفئات المهنية التي كانت متعاقدة أو التي توظفت مؤخرا، و تم تعويضهم بمبلغ مالي لتدبر أمورهم المهنية و الاجتماعية، لذلك كان هناك التخوف من التسريح الإجباري الناتج من السلطات المعنية. أما بقية الإجابات كانت حول عدم جلب مواد الخام و قطع الغيار، نقص الجودة لعدم تطابق المنتوج مع المواصفات الجودة العالمية، و لا وجود لمراقبين مختصين، و هي عوامل فشل المؤسسة العمومية المؤدية إلى الغلق مما تسبب التخوف من البطالة الدائمة.

جدول رقم (28): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتخوف من المصير المهني في المؤسسة حاليا

الصنف الاجتماعي / التخوف من المصير المهني	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (ABCD n Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	54	24.11	11	16.67	9	9.57	74	19.30
لا	170	75.89	55	83.33	85	90.43	310	80.70
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن أغلب الفئات المهنية أصبحت حاليا غير متخوفة من مصيرها المهني في مؤسستها ذات الشراكة بنسبة 80.70 % مدعمة بـ 90.43 % لفئة الإطارات بأنواعها، و تليها

فئة التحكم و فئة المنفذين على الترتيب. في حين نجد الأقلية منها متخوفة من مصيرها المهني حاليا بنسبة 19.30 % مدعمة بـ 24.11 % لفئة المنفذين، و تليها على الترتيب فئة التحكم و فئة الإطارات.

إذن نستنتج أن الأغلبية من المبحوثين بمختلف فئاتهم المهنية هم غير متخوفين من مصيرهم المهني في المؤسسة حاليا مع تطبيق نظام الشراكة. و هذا بعد معاناتهم من الظروف المهنية و الاجتماعية المزرية كنقص مواد الخام و قطع الغيار و تأخير الأجور، بسبب تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة و سوء التسيير الذي حل بمعظم المؤسسات العمومية، رغم كونها مرت في سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية كإعادة الهيكلة و الاستقلالية في تسييرها للقضاء على عيوبها التسييرية. فحاليا معظم المبحوثين يشعرون باستقرار لحفاظ الشريك الأجنبي على مناصب عملهم وفق شروط اتفاقية الشراكة، و لتحسين مستوى الأجور و وصولها في الوقت المحدد، و تلبية حاجيات المصنع المهنية الضرورية لاستمرار إنتاجه، و تسويقه منتجه محليا و عالميا، و التأقلم و التكيف مع هذا النوع من التنظيم الجديد التي مبادئ نظامه مخالفة تماما عن مبادئ النظام السابق الذي كان يرتكز عليه تنظيم عمل المؤسسة العمومية. و لكن نجد هناك الأقلية من المبحوثين تشعر بتخوف من مصيرها المهني حاليا لأسباب متنوعة، سنذكرها في الجدول الموالي.

جدول رقم (28 أ): يبين سبب التخوف من المصير المهني حاليا

سبب التخوف من المصير المهني حاليا	التكرارات	النسبة %
عدم الاستقرار بخروج الشريك	23	31.08
لا تغيير في ظروف العمل	18	24.32
لا يوجد تنظيم هيكلي واضح للمنصب و العمل	13	17.57
التسريح الإرادي و التدريجي للعمال بالتقليص و الامتيازات	11	14.86
أخرى (عدم وضوح قوانين العمل و حماية العمال، الترقية و الشراكة تخوف من تدهور الإنتاج).	9	12.16
المجموع	74 (*)	100

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول، أن أكبر نسبة 31.08 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين أرجعوا سبب التخوف من مصيرهم المهني حاليا إلى عدم الاستقرار بخروج الشريك الأجنبي.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب التخوف من مصيرهم المهني في النظام الحالي إلى عدم الاستقرار بخروج الشريك الأجنبي

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

في أي وقت يريد هو، خاصة عندما لا يحقق هدفه الحقيقي المتمثل في الربح، و ينتج عن ذلك غلق المؤسسة و تسريح العمال، و بالتالي لا يوجد مدخول و لا طرق أخرى للاسترزاق لانتشار البطالة في المجتمع و صعوبة التوظيف، فيبقى العامل مهمشا اجتماعيا، و العامل الثاني من درجات التخوف من مصير المهني لدى مختلف الفئات المهنية هو لا تغيير في ظروف العمل، فنظرا لبقاء نفس وسائل و تكنولوجيا العمل القديمة لم يحدث فيها أي تغيير أو تجديد، و ذلك في أغلب وحدات المؤسسة الحالية، حتى في معظم الموارد التقنية و البشرية بالحفاظ على نفس مناصب العمل لمعظم الفئات المهنية مع إضافة أسلوب تسيير جديد للعمل و هو تعدد المهام، و هي إستراتيجية تسييرية متفق عليها للحفاظ على سيرورة العمل و عدم الشعور بالاغتراب لهذا التنظيم الجديد لكون المتحكمين في مصير المؤسسة هم أجانب ينتهجون تسييرا عقلانيا ذا مبدأ رأسمالي هدفه الأساسي الربح، لذلك لم يغير من ظروف العمل بطريقة جذرية بل بطريقة تدريجية في إطار الاحتياج الضروري كتوقيف الأجهزة و وسائل العمل أو كإتلاف الآلات و الورشات بسبب حوادث العمل كاشتعال النيران أو حدوث الإنفجارات للتفاعلات الكيميائية أو نتيجة أخطاء مهنية أو قدم وسائل العمل و الأجهزة، فيتطلب منه التجديد و التغيير، و ذلك ما حدث فعلا كإعادة بناء ورشات وحدة ACO2 (**المفولدة الأكسجينية رقم: 2**) لحدوث حريق كلي فيها بسبب حادث عمل، و أيضا إكمال إنشاء وحدة بورشاتها (**مديرية درفلة حديد البناء LRB**) كانت مقررة في البرنامج المقرر من الدولة لإتمام إنشاء كل منشآت هذه المؤسسة. لكن الآلات و الأجهزة القديمة التي تحتاج إلى الصيانة، يرفض تجديدها حتى ولو كانت تتميز بخطورة بالنسبة للعامل، فيطلب إبقاءها حتى تنتهي مدة صلاحياتها نهائيا. أما العامل الثالث الذي يسبب التخوف من المصير المهني هو أنه لا يوجد تنظيم هيكلي واضح للمنصب و العمل، فهذا العامل يخدم الشريك الأجنبي بدرجة أولى، و ذلك بعدم التوظيف و إضافة مهام متعددة لمختلف الفئات المهنية لكثافة العمل و نقص عدد العمال أثناء إعادة الهيكلة و الاستقلالية، و قبل دخول الشريك حين أفلست المؤسسة، فعدم وجود تنظيم هيكلي واضح للمناصب ولد ضغطا نفسيا و تعبا جسميا و إرهاقا و شعورا بهضم الحقوق و عدم وضوح القوانين التنظيمية للعمل في إطار الشراكة، و هذا ما صرح به معظم المبحوثين من خلال مقابلات الاستطلاع أو البحث الاستكشافي من خلال الزيارات الميدانية الأولى. أما العامل الرابع المسبب للتخوف من المصير المهني هو التسريح الإرادي و التدريجي للفئات المهنية بالامتيازات وفق مبدأ التقليص، فله وجهان، الوجه الأول يفرح فئة مهنية التي على وشك التقاعد، فيقدم لها تقاعد مسبق بامتيازات مغرية من مبلغ مالي خيالي غير متوقع حوالي ثلاثة مائة مليون أو أكثر لإرضاء العامل و تسريحه بسلام دون مشاكل أو احتجاجات، أما الوجه الثاني يخيف العمال من ظاهرة تقليص عدد العمال التي هي من سمات القطاع الخاص و النظام الرأسمالي حيث تم تقليص الكفاءات المهنية ذات الأقدمية الطويلة و الخبرة المؤهلة، فأصبح الشريك يتعامل معها في إطار إنشاء تعاقد وفق الاحتياج من خلال المؤسسات المصغرة

المسماة باللغة الفرنسية (La Sous traitance) التي كانت في إطار الموارد التقنية باستغلال الأجهزة و الآلات و كرائها، فأصبحت في إطار الموارد البشرية بكراء العمال غير التابعين للمؤسسة، و إعطاءهم مهام لإنجازها مقابل مبلغ مالي محدود يعطى لمدير المؤسسة المصغرة التي تضم فقط الموارد البشرية التي هي رأسمالها من خلال الخبرة و الكفاءة المهنية. فتقليص عدد العمال هو بالنسبة للشريك الأجنبي الرأسمالي هو تخفيض التكاليف عليه، لأنه يعمل وفق طلبات الزبائن، فأثناء الحاجة يتعاقد مع المؤسسات المصغرة لإنجاز المهام المطلوبة في وقت محدد. أما العامل الأخير من درجات التخوف من مصير المهني في النظام الحالي لدى بعض الفئات المهنية هو عدم وضوح القوانين في مختلف المجالات، منها: العمل و حماية العمال و الترقية و الشراكة، و أيضا هناك عامل تخوف من تدهور الإنتاج. فنلاحظ أن تخوف من عدم وضوح قوانين الترقية لأنها كانت مجمدة مع تطبيق الشراكة لعدم وجود هيكل تنظيمي جديد واضح خاص بتنظيم العمل في إطار الشراكة، و هذا يخدم الشريك لاستغلاله للعمال بتعدد المهام.

و في الجدول الموالي سنتطرق إلى علاقة المستوى التعليمي بتخوف الفئات المهنية من الشراكة قبل تطبيقها، فالمؤسسة الحالية كانت في النظام السابق تعيش وضعية مزرية لإفلاسها، مما نجم عنها عدم دفع الأجور في الوقت المحدد للعمال، مع تقديم بطاقة اختيار للعامل بقبول تطبيق الشراكة أو التسريح الإرادي للعمال مقابل تعويض مادي حوالي 30 مليون سنتيم. فرغم أن هدف المؤسسة هو الربح دائما إلا أنها تبقى مصدر رزق للفئات المهنية التي تسعى جاهدة إلى تحسين وضعيتها المعيشية.

جدول رقم (29): علاقة المستوى التعليمي بتخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها

المستوى التعليمي / التخوف من الشراكة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	27	90	84	80.76	128	80	45	20	284	73.95
لا	3	10	20	19.23	32	20	45	50	100	26.04
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من مختلف الفئات المهنية كانوا متخوفين من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها بنسبة 73.95 % مدعمة بالفئات المهنية ذات المستوى التعليمي ابتدائي بنسبة 90 % و تليها نسبة 80.76 % و 80 % و 20 % لفئة المستويات المتوسط و الثانوي

و الجامعي على الترتيب، أما الفئات المهنية التي كانت غير متخوفة من الشراكة قبل تطبيقها نسبتها تقدر بـ 26.04 % مدعمة بالفئة المهنية ذات المستوى التعليمي العالي بنسبة 50 %.

إذن نستنتج أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بمختلف مستوياتهم التعليمية كانوا متخوفين من الشراكة الأجنبية قبل بداية تطبيقها في مؤسستهم لنظرتهم لها أنها تصبح ملكية خاصة تابعة للمستثمر الأجنبي، فهو الآمر و الناهي و المقرر الأول و الأخير في كل ما يخص المؤسسة و ما فيها من موارد بشرية و مادية. فيصبح العامل متخوفا من تسريحه في أية لحظة حينما يريد الشريك تقليص عدد العمال، لتخفيض من التكاليف التي تزيد عن الحد المعقول حسب السياسة التسييرية العقلانية للشريك، لأن مبدأه رأسمالي عقلاني يرتكز على مبدأ الربح، فالفائض العمالي في نظره يجب تسريحه لأن هدفه الوظيفة الاقتصادية لا الوظيفة الاجتماعية. فالفئات المهنية ذات المستوى التعليمي ابتدائي، هم أكثر عرضة للتسريح لأن ليس لهم التأهيل العالي المناسب و الكفاءة المهنية المطلوبة من المؤسسات الأجنبية التي يرضى بها الشريك الأجنبي لتحقيق إستراتيجيته العقلانية الرشيدة، و هذا ما حدث مؤخرا اعتمد على المؤسسات المتعاقدة ذات إمكانات مادية متطورة و موارد بشرية ذات كفاءة عالية بأقل تكاليف. و أيضا التخوف لأنها تجربة جديدة و في نظرهم لعدم تحضيرها مسبقا. أما المبحوثين غير المتخوفين من الشراكة الأجنبية، فهذا راجع في نظرهم للثقة في كفاءاتهم العلمية و المهنية بإمكانهم العمل في مكان أخر، و أيضا لتجاوبهم لهذا النوع من التنظيم للامتيازات المتوقعة منه.

جدول رقم (30) : علاقة الصنف الاجتماعي بتخوف من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها

الصنف الاجتماعي / التخوف من الشراكة الأجنبية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (ABCD n Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	193	86.16	42	63.63	49	52.13	284	73.96
لا	31	13.83	24	36.36	45	47.87	100	26.04
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الأغلبية من المستجوبين كانوا متخوفين من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها بنسبة 73.96 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 86.16 % و تليها نسبة 63.63 % و 52.13 % لفئتي التحكم و الإطارات على الترتيب، أما المبحوثين الذين كانوا غير متخوفين من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها نسبتهم تقدر بـ 26.04 % مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 47.87 %.

إذن نستنتج أن الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية بمختلف أصنافهم الاجتماعية والمهنية كانوا متخوفين من الشراكة الأجنبية قبل بداية تطبيقها في مؤسستهم لنظرتهم لها أنها للمستثمر الأجنبي أي تباع إلى الخاص الأجنبي الذي يستغله بأبشع الاستغلال كنزعه لهم للمزايا كوقت قصير لراحة العامل أو علاوات و مكافآت كما في القطاع العمومي سابقا. فيصبح العامل متخوفا من تسريحه في أية لحظة أرادها الشريك، و أيضا التخوف من كونها تجربة جديدة في نظرهم لعدم تحضيرها مسبقا. أما الفئات المهنية غير المتخوفة من الشراكة الأجنبية فهذا راجع في نظرهم للثقة في كفاءاتهم العلمية و المهنية فبإمكانهم العمل في مكان أخر، و أيضا لتجاوبهم لهذا النوع من التنظيم وفق رصيدهم العلمي و المعرفي و الثقافي، و قدراتهم على الاستيعاب و التميز في الأمور و التحكم فيها، لأن أكثرهم إطارات بأنواعها الثلاثة، لذلك لديهم تلك الخصائص التي بها يتم مواكبة التقدم.

جدول رقم (30 أ): يبين سبب التخوف من الشراكة الأجنبية سابقا

سبب التخوف من الشراكة الأجنبية سابقا	التكرارات	النسبة %
تجربة الشراكة جديدة نجهلها	119	41.90
لأنها تعني القطاع الخاص المتميز بمبدأ الربح و هضم حقوق العمال	106	37.32
الخوف من فقدان منصب العمل لاعتمادها على التقليص	39	13.73
أخرى (اختلاف القيم الاجتماعية المحلية و الأجنبية، عدم وضوح قوانين الشراكة)	20	7.04
المجموع	284 (*)	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 41.90 % نجدها عند إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين أرجعوا سبب التخوف من الشراكة قبل تطبيقها إلى كونها جديدة يجهلونها.

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب التخوف من الشراكة قبل تطبيقها إلى كونها تجربة جديدة يجهلونها، ليس لديهم أدنى معلومات عن أي نوع من أنواع الشراكة التي ستعقد في مؤسساتهم، و كانت لديهم تساؤلات كثيرة عن الشراكة الأجنبية في مؤسسة عمومية، و نوع القوانين التي يتم تطبيقها في هذه الحالة، و نوع الضمانات المتفق عليها ما بين كل أطراف الشراكة، و لكن لم تكن هناك أية حملات تطوعية مبرمجة للتوعية من طرف الهيئات المعنية،

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

فمباشرة تم إعطاء أوراق الاختيار إما قبول بالشراكة للخروج من الإفلاس أو غلق المؤسسة و تسريح العمال أو التسريح و التقاعد المسبق و القبول بتعويض، فكان القرار الأول هو المقبول لدى مختلف الفئات المهنية لأزمة البطالة المنتشرة في مجتمعنا، فلا يوجد حل آخر، و لإغراءات الشراكة الأجنبية بتحسين مستوى أداء المؤسسة و العمال و الأجور، أما سبب التخوف الثاني هو كونها في نظرهم تعني القطاع الخاص المتميز بمبدأ الربح و هضم حقوق العمال، و ذلك بعد استقصائهم لذوي الاختصاص عن طبيعة هذا التنظيم الجديد داخل و خارج المؤسسة، فتبين لهم أن مبادئه تستمد من مبادئ النظام الرأسمالي المشجع للقطاع الخاص الذي يعني لهم هضم حقوق العامل و استغلاله إلى أقصى حد ممكن، و أما سبب التخوف الثالث هو الخوف من فقدان منصب العمل لاعتمادها على مبدأ تقليص للفائض العمالي، أما بقية الإجابات عن سبب التخوف من الشراكة الأجنبية قبل تطبيقها ترجع إلى اختلاف القيم الاجتماعية المحلية و الأجنبية، عدم وضوح قوانين الشراكة و قوانين العمل في إطار الشراكة.

جدول رقم (31): علاقة المستوى التعليمي بتخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية بعد تطبيقها

المستوى التعليمي / التخوف من الشراكة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	6	20	14	13.46	20	12.5	9	10	65	16.90
لا	24	80	90	86.54	140	87.5	81	90	319	83.10
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلبية الفئات المهنية أصبحوا حاليا غير متخوفين من الشراكة الأجنبية بنسبة 83.10 % مدعمة بفئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي العالي بنسبة 90 % ثم نسبة 87.5 %، 86.54 % و 80 % لفئة المستويات الثانوي، المتوسط، و الابتدائي، على الترتيب. أما المبحوثين المتخوفين من الشراكة الأجنبية حاليا نسبتهم 16.90 % مدعمة بفئة المستوى الابتدائي بـ 20 %، و تليها نسب 13.46 %، 12.5 % و 10 % للمستويات المتوسط، الثانوي، و الجامعي على الترتيب.

نستنتج من هذا الجدول أن معظم الفئات المهنية بمختلف مستوياتها التعليمية ليسوا متخوفين من الشراكة الأجنبية حاليا لتعودهم عليها و العودة إلى العمل و للأجر المناسب و عودة استقرار المؤسسة ماليا و إنتاجيا. أما الأقلية من المبحوثين التي تشعر بالتخوف من الشراكة الأجنبية حاليا بعد مضي مدة زمنية معتبرة، فترجع السبب بذلك إلى كون عقد الشراكة محدد المدة، فعند انتهاء المدة إما يجدّد العقد

أو يلغى، و بالتالي تخوف الفئات المهنية من مصيرها عند الإلغاء، فبعد تكفل الشريك بكل جوانب المؤسسة و نشاطاتها من تمويل و تسيير و مراقبة و متابعة لكل الإنجازات المبرمجة، رغم كونه لم يجدّد التكنولوجيا السابقة إلا التي أتلفت نهائيا أي عند الضرورة فقط، فمن بعده يصعب إيجاد شريك آخر يتقبل بكل الشروط و بنود الاتفاقية كالمحافظة على مناصب العمل لجميع الفئات المهنية. فالتخوف من الغلق ثم التسريح و البطالة الناتج عن التراجع في قرار الاتفاقية بالنسبة للشريك الأجنبي. فعندما يريد فض اتفاقية الشراكة، و الخروج من المؤسسة لا أحد يمنعه، رغم كونه لم يكن في المستوى الذي كانت تتمناه معظم الفئات المهنية، لأنه في نظرهم غير عادل مع كل الفئات، لاستيعانه بإستراتيجية تسييرية تمتاز بالتفريق ما بين الإطارات المسيرة و بقية أصناف الفئات المهنية وفق نظام التصنيف لديهم القائم على التمييز الاجتماعي أي الطبقية، فالعمال في نظره عبيد، لذلك لم يكن هناك في الأول تقبل لنظامه الاقتصادي العبودي في التعاملات عن طريق إضرابات، فتدخلت النقابة كوسيط ما بينهما لحل هذا النوع من المشاكل و العراقيل التي تعطل السير الحسن في المؤسسة بسبب اختلاف الثقافات و المبادئ الخاصة بالأنظمة الاجتماعية و الاقتصادية.

جدول رقم (32): علاقة الصنف الاجتماعي بتخوف من الشراكة الأجنبية بعد تطبيقها

الصنف الاجتماعي / التخوف من الشراكة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (ABCD) n Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	44	19.64	10	15.15	11	11.70	65	16.90
لا	180	80.35	56	84.85	83	88.30	319	83.10
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الأغلبية من المبحوثين أصبحوا حاليا غير متخوفين من الشراكة الأجنبية بنسبة 83.10 % مدعمة بفئة المبحوثين ذوي الصنف الاجتماعي إطارات بأنواعها المسيرة و السامية و المتوسطة بنسبة 88.30 % ثم نسبة 84.85 % و 80.35 % لفئتي الصنف الاجتماعي المهني التحكم و المنفذين على الترتيب. في حين نجد نسبة المبحوثين المتخوفين من الشراكة الأجنبية بعد تطبيقها تقدر بـ 16.90 % مدعمة بفئة الصنف الاجتماعي المهني المنفذين بنسبة 19.64 %، و تليها نسب 15.15 % و 11.70 % لفئتي الصنف الاجتماعي المهني التحكم و الإطارات على الترتيب.

فنستنتج من المعطيات السابقة أن معظم المبحوثين بمختلف أصنافهم الاجتماعية و المهنية أصبحوا حاليا غير متخوفين من الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة المبحوثين ذوي الصنف الاجتماعي إطارات

بأنواعها المسيرة و السامية و المتوسطة، و هذا راجع لتعودهم عليها و العودة إلى العمل و للأجر المناسب و عودة استقرار المؤسسة ماليا و إنتاجيا. أما الأقلية من المبحوثين التي تشعر بالتخوف من الشراكة الأجنبية حاليا بعد مضي مدة معتبرة حوالي أكثر من 9 سنوات، فترجع ذلك التخوف إلى الأسباب الموجودة في الجدول الموالي:

جدول رقم (32 أ): يبين سبب تخوف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية حاليا

سبب التخوف من الشراكة الأجنبية حاليا	التكرارات	النسبة %
لا يوجد استثمار في التكنولوجيا و الوسائل	21	32.30
عدم وجود تنظيم هيكلي واضح للعمل و المنصب	18	27.69
الإبقاء على عملية التسريح الإرادي و التدريجي	17	26.15
أخرى (التفاوت الكبير في الامتيازات ما بين مختلف الفئات المهنية، تعامل الشريك بالعقود مع مؤسسات مصغرة ذات الكفاءات المهنية، عدم الاستقرار لارتباط الشراكة بأمن البلاد)	9	13.85
المجموع	65 (*)	100

يتبين لنا من الجدول السابق، أن أكبر نسبة 32.30 % نجدها عند إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين أرجعوا سبب التخوف من الشراكة الأجنبية حاليا إلى أنه لا يوجد استثمار في التكنولوجيا و الوسائل، و هناك أسباب أخرى للتخوف معلنة عنها أعلاه تمّ التصريح بها من قبلهم.

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب التخوف من الشراكة الأجنبية حاليا إلى أنه لا يوجد استثمار في التكنولوجيا و الوسائل، فالشريك الأجنبي منذ عقده اتفاقية الشراكة، و توليه مسؤولية المؤسسة، لم يغير من ظروف العمل، و لم يجلب معه تكنولوجيا حديثة متماشية مع العصر، ففي نظره التغيير و التحديث يكون في الحالة الاضطرارية، عند الحاجة الضرورية في حالة إتلاف الآلات و الوسائل، أو الحاجة إلى تكنولوجيا جديدة لاستمرارية العملية الإنتاجية، كإنشاءه وحدتين الأولى كانت مبرمجة قبل دخوله، و الثانية احترقت لحادث عمل، فأعاد بناءها. و ثانيا يرجع سبب التخوف إلى عدم وجود تنظيم هيكلي واضح للعمل و المنصب، و هذا يخدم الشريك الأجنبي في جلب ظاهرة تعدد المهام لمختلف الفئات المهنية، لنقص عدد كبير من العمال قبل

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الشراكة بتقريب أكثر من 3000 عامل مسرح أو متقاعد مسبقا، و ذلك مع إعادة الهيكلة و الاستقلالية و مع تمهيد للخوصصة، لأن كل المؤسسات العمومية الجزائرية كانت معنية بالخوصصة لصالح مستثمر محلي أو أجنبي، تنفيذا لبرنامجها المصادق عليه من طرف الحكومة وفق **المرسوم التشريعي رقم 94 – 08**، الذي كان بمثابة إعلان رسمي و صريح لخوصصة رأس مال المؤسسات العمومية، و الذي تم تأكيده بـ: **الأمر رقم 95 - 22** المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق لـ 26 أوت 1995، و المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، و التي حددها المشرع في عقد التراضي و مساهمة الأجراء. و جاء هذا القانون منظما لمختلف الجوانب القانونية و التنظيمية الضرورية لوضع عمليات الخوصصة موضع التنفيذ (أنظر الجريدة الرسمية، العدد 48، 1995/09/03). و ثالثا تم إرجاع سبب التخوف إلى الإبقاء على عملية التسريح الإرادي و التدريجي، و ذلك بطريقة غير مباشرة، عن طريق التقاعد المسبق، و لمن أراد أن يسرح، و يعوض كل منهم بمبلغ مالي مغري حوالي 300 مليون مع بعض الامتيازات كقرعة الحج لكبار السن، و هذا لكي يتحكم الشريك الأجنبي في نمط تسييره، و يطبق إستراتيجيته التسييرية وفق مبدأ الربح، لأنه يهتم بالوظيفة الاقتصادية لا الوظيفة الاجتماعية كالتوظيف غير العقلاني كما كان في السابق في القطاع العمومي. و أخيرا نجد سبب التخوف حسب فئة إجابة أخرى كان حول: التفاوت الكبير في الامتيازات ما بين مختلف الفئات المهنية كالتفاوت المفرط في الأجور ما بين الإطارات المسيرة و السامية و المتوسطة، هذا في حالة نفس الفئة، ما بالك ما بين الفئات المهنية المختلفة، تعامل الشريك بالعقود مع مؤسسات مصغرة ذات الكفاءات المهنية، و ذلك حسب عدد الطلبيات، و الأجر كان حسب مدة الخدمة، لذلك كان يعتمد الشريك الأجنبي على سياسة تقليص عدد العمال، ليخفض من تكاليف الصرف بالنسبة للعمال الدائمين الذين هم فائض عمالي، و سبب التخوف لعدم الاستقرار لارتباط الشراكة بأمن البلاد، و ذلك للعشرية السوداء التي عاشتها الجزائر مع ظاهرة الإرهاب في نهاية التسعينات و بداية الألفينات، فاستقرار الأمن في البلاد لم يكمل بعد بطريقة كلية و شاملة و دائمة.

نتائج الفرضية الأولى: علاقة المحافظة على مناصب العمل بالموقف المؤيد للشراكة الأجنبية

نتوصل مما سبق أنه توجد علاقة طردية ما بين المحافظة على مناصب العمل و موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية، هذا ما يؤكد صحة و مصداقية الفرضية الأولى.

فالشريك الأجنبي عند عقده اتفاقية الشراكة الأجنبية، فرضت عليه بنود الاتفاقية التي من بينها المحافظة على مناصب العمل، و قبوله بالتزام لهذه الشروط أدى بتأييد الفئات المهنية لهذه الشراكة الأجنبية، و أيضا لكون مختلف الفئات المهنية تبحث عن الاستقرار المهني و الاجتماعي، نظرا لما أحل بها من سوء الظروف الاجتماعية الناتجة عن تأخير الأجور، و ضعف القدرة الشرائية وعدم تحقيق كل

الاحتياجات الضرورية لأسرها، لكون المدخول ضعيف، لا يلبي كل احتياجات المعيشة، فكانت تعيش مرحلة توتر و قلق تخوف من مصيرها المهني الذي كان سيؤول إلى البطالة، بسبب عدم قدرة الدولة تحمل أعباء الديون الثقيلة التي هي على كاهل المؤسسات العمومية، حيث حولت مسؤولياتها اتجاهها إلى قدرات القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي في تحقيق الفعالية التنظيمية و التسييرية، و ذلك ببيعها بطريقة كلية أو جزئية إلى الخواص المحليين أو الأجانب، و من بين هذه الأشكال نجد تطبيق سياسة الشراكة الأجنبية على المؤسسات العمومية لتحسين أدائها الاقتصادي و فعالياتها التسييرية و الإنتاجية.

المبحث الثاني: علاقة المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بموقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية

في هذا المبحث نتطرق إلى علاقة كل من المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بموقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم للتأكد من صحة أو عدم مصداقية الفرضية الثانية.

جدول رقم (33): تأثير المستوى التعليمي على موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية

المستوى التعليمي / موقف الفئات المهنية	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مؤيد	3	10	26	25	60	37.5	62	68.88	151	39.32
معارض	17	56.66	42	40.38	61	38.12	8	8.88	128	33.33
محايد	1	3.33	/	/	11	6.87	9	10	21	5.46
بدون رأي	9	30	36	34.61	28	17.5	11	12.22	84	21.87
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

يتضح لنا جليا من خلال هذا الجدول أن أغلب الفئات المهنية مؤيدون للشراكة الأجنبية و ذلك بنسبة 39.32 % مدعمة بـ 68.88 % الممثلة للفئات المهنية ذات المستوى التعليمي العالي، و تليها نسبة

37.5 % للمستوى الثانوي مقارنة بـ 25 % لنفس فئة المؤيدين و التي تمثل المستوى المتوسط و تقابلها نسبة 10 % للمستوى الابتدائي. في حين نجد أن الفئات المهنية المعارضين للشراكة الأجنبية نسبتهم تقدر بـ 33.33 % مدعمة بنسبة 56.66 % و 40.38 % و 38.12 % و 8.88 % الممثلة للعمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعي على الترتيب. أما باقي النسب 21.87 % و 5.46 % تتوزع على المبحوثين بدون رأي و المحايدين مع الترتيب.

نستنتج من هذا الجدول أن موقف الفئات المهنية المؤيد للشراكة الأجنبية له علاقة بالمستوى التعليمي لمختلف هذه الفئات، حيث نجد أن أغلب المبحوثين المؤيدين مستواهم التعليمي يكون بأعلى نسبة في المستوى التعليمي العالي و الثانوي والمتوسط و الابتدائي عل الترتيب. أما المبحوثين المعارضين فأغلبهم من المستوى الابتدائي ثم باقي المستويات على الترتيب المتوسط، الثانوي و الجامعي . إذن يتضح لنا من خلال الاتجاه العام للجدول أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي تزيد نسب المؤيدين لقرار الشراكة الأجنبية، بينما تزيد نسب المعارضين مع انخفاض المستوى التعليمي، أي العكس بالعكس صحيح و محقق. و بذلك المستوى التعليمي المندرج إلى أعلى مستوى، له دور في تمكين الفئات المهنية من قوة الفهم و الإدراك و الوعي لموضوع الشراكة الأجنبية بصورة إيجابية و حقيقية و واقعية، تتماشى مع تطور الأحداث الاقتصادية و الاجتماعية العالمية أي فرض القوانين و الشروط من طرف الهيئات الدولية و بالتالي ظهور بوادر الرأسمالية الحديثة بصورة غير مباشرة و غزو النظام الاقتصادي العالمي الحديث على كل بلدان العالم.

فالمستوى التعليمي المندرج إلى أعلى مستوى يكون أكثر وعيا و إدراكا لما كانت تعاني منه المؤسسة العمومية من إفلاس و تدهور الأوضاع المالية، و سوء التسيير، و كثرة التدخلات في سير الحسن للمؤسسة، فذوي المستوى التعليمي المتجه إلى أعلى مرتبة علمية هم أكثر اطلاعا على التحولات الاقتصادية العالمية، و ما يجري من نجاح أو فشل لتجارب الاستثمار و الشراكة الأجنبية في العالم، لذلك كان موقفهم مؤيد للشراكة الأجنبية للخروج من الأزمة المالية التي كانت تعاني منها المؤسسة العمومية آنذاك، و لعدم وجود حل آخر بديل، لكون المؤسسة تتميز بحجم ضخم لكونها مركب صناعي يضم أكثر من 23 وحدة، و التي كانت في مرحلة الاستقلالية عبارة عن 23 مؤسسة مستقلة تسييريا، و المتابعة و المراقبة و المحاسبة كانت تحت إشراف مجلس الإدارة الرئيسي الذي هو مستقل عنهم، و هو يتكون من مجموعة إطارات مسيرة ممثلة للسلطات المعنية من قبل الدولة، إذ يتواجد خارج الإطار المكاني للمؤسسة، و وفقه تمت اتفاقية الشراكة الأجنبية، فهو الطرف الثاني لهذه الشراكة، و لديه نسبة 30 % من حصة الشراكة في المؤسسة، أما 70 % منها يمتلكها الشريك الأجنبي لتحكمه في تسيير المؤسسة وفق إستراتيجيته التسييرية الجديدة.

جدول رقم (34): تأثير الصنف الاجتماعي المهني على موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية

الصنف الاجتماعي / موقف الفئات المهنية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (ABCD) n Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مؤيد	50	22.32	36	54.55	65	69.15	151	39.32
معارض	110	49.11	14	21.21	4	4.26	128	33.33
محايد	5	2.23	7	10.61	9	9.57	21	5.46
بدون رأي	59	26.34	9	13.64	16	17.02	84	21.87
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين مؤيدون للشراكة الأجنبية بنسبة 39.32 % مدعمة بـ 69.15 % لفئة الإطارات، و نسبة 54.55 % و 22.32 % لباقي المؤيدين من عمال التحكم و المنفذين على الترتيب. و في حين نجد نسبة 33.33 % للفئات المهنية المعارضة للشراكة الأجنبية مدعمة بنسبة 49.11 %، 21.21 % و 4.26 % لفئة العمال المنفذين و التحكم و الإطارات على الترتيب. أما باقي النسب 21.87 % و 5.46 % تتوزع على العمال بدون رأي و المحايدين على الترتيب.

نستنتج من خلال الاتجاه العام للجدول، أنه كلما صعدنا إلى أعلى السلم للصنف الاجتماعي المهني، أي من المنفذين إلى الإطارات تزيد نسب المؤيدين للشراكة الأجنبية بنسب أكبر، بينما تزيد نسب المعارضين كلما اتجهنا إلى الفئات الدنيا في السلم. و بالتالي، إن الموقف المؤيد للشراكة الأجنبية له علاقة بالصنف الاجتماعي المهني، فالتأييد في نظر الفئات المهنية المؤيدة يرجع إلى أنه لا يوجد حل آخر أفضل، أما بالنسبة للفئات المهنية المعارضة للشراكة الأجنبية، فكانت معارضتها بسبب كونها تعتقد أن هذه السياسة التسييرية الجديدة لا يمكن لها فعل شيء أمام مشاكل المؤسسة، و هذا بناءا على الخلفيات الراسخة في أذهانها التي تربط الشراكة الأجنبية بكل ما هو سلبي، و ذلك بكونها قطاع خاص هدفه الربح فقط دون مراعاة ظروف العمال، و يتميز في نظرها باستغلال العمال و هضم حقوقهم، و طردهم أو الاستغناء عنهم عند عدم الحاجة إليهم، فهذا هو منطق النظام الرأسمالي الليبرالي الذي يتغلغل في المجتمع الجزائري عن طريق الاستعمار الاقتصادي غير المباشر وفق أساليب و تقنيات جديدة كالشراكة الأجنبية التي هي شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر. و منه نستنتج أن الرغبة في

الشراكة الأجنبية تزداد كلما زاد مستوى تأهيل الفئات المهنية، أي كلما كان الصنف الاجتماعي عاليا كلما كان هناك تأييد للشراكة و العكس بالعكس صحيح. و هذا أمر مقبول بحكم مستواهم التعليمي الذي يمكنهم من المراهنة على إمكانية هذه السياسة التسييرية في تحسين المستوى التنظيمي و التسييري لمؤسستهم و تحسين المستوى المعيشي و القضاء على البطالة.

جدول رقم (34أ): يبين سبب التأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية

سبب التأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية	التكرارات	النسبة %
إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و تطويرها	75	49.02
للحفاظ على منصب العمل	32	20.92
امتيازات الشراكة	27	17.65
أخرى (مؤيد إجباري لصدور الشراكة من السلطات المعنية،...)	19	12.42
المجموع	153 (*)	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب "التأييد" للشراكة إلى إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و لتطويرها بنسبة 49.02 %. و في المرتبة الموالية تليها أسباب التأييد على الترتيب: للحفاظ على منصب العمل بنسبة 20.92 %، امتيازات الشراكة بنسبة 17.65 %، و أخيرا فئة إجابة أخرى التي ترجع سبب التأييد إلى (مؤيد إجباري لصدور الشراكة من السلطات المعنية، الانفتاح على العالم، لكون الشريك الأجنبي لديه الخبرة في التسيير) بنسبة 12.42 %.

نستنتج من ذلك، أن التأييد للشراكة الأجنبية كان من أجل إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و لتطويرها، لأن تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة العمومية التي كانت على وشك الغلق أثر عليهم اقتصاديا و اجتماعيا، لتأخير الأجور بشهور، و تعطى بأقساط قليلة و متباعدة، مما زاد من سوء الظروف الاجتماعية نتيجة ضعف كل من القدرة الشرائية و مستوى المعيشة لهذه الفئات المهنية. فعندما تقدمت الدولة و السلطات المعنية بإعطاء حل وحيد للخروج من الأزمة المالية، و تطوير هذا النوع من المؤسسات و الانفتاح على العالم، و ذلك بالدخول المباشر في شراكة أجنبية مع مؤسسات اقتصادية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

عالمية أجنبية ذات كفاءة تسييرية فعالة، فعند عقد اتفاقية الشراكة، و قبول الشريك الأجنبي بشرط المحافظة على مناصب العمل، فكان هو سبب تأييد هذه الفئات المهنية لهذه الشراكة الأجنبية التي جلبت معها امتيازات مهنية كتحسين مستوى الأجور بثلاثة أضعاف أو أكثر على ما كان عيه سابقا في القطاع العمومي، مما زاد من تأييد لهذه الشراكة، حيث سبب ذلك في تحسين الظروف الاجتماعية لمختلف الشرائح العمالية.

جدول رقم (34ب): يبين سبب معارضة الفئات المهنية للشراكة الأجنبية

سبب معارضة الفئات المهنية للشراكة الأجنبية	التكرارات	النسبة %
تجربة جديدة لجهل و عدم وضوح نصوص تأسيسها	49	38.58
الشراكة الهندية ليست في مستوى الشراكة الأوربية	43	33.86
مصير مجهول و هضم حقوق العمال	27	21.26
اختلاف النظم الاقتصادية و القيم الاجتماعية	5	3.94
الشراكة للمصلحة الخاصة لا العامة	3	2.36
المجموع	127 (*)	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب "المعارضة" للشراكة الأجنبية إلى كونها تجربة جديدة لجهل و عدم وضوح قوانينها بنسبة 38.58 %. و في المرتبة الموالية تليها أسباب المعارضة على الترتيب: الشراكة الهندية ليست في مستوى الشراكة الأوربية بنسبة 33.86 %، مصير مجهول و هضم حقوق العمال بنسبة 21.26 %، اختلاف النظم الاقتصادية و القيم الاجتماعية بنسبة 3.94 % و أخيرا الشراكة للمصلحة الخاصة لا العامة بنسبة 2.36 %.

نستنتج مما سبق، أن سبب "المعارضة" للشراكة الأجنبية ترجع إلى كونها تجربة جديدة لجهل و عدم وضوح قوانينها، ففي فترة المرحلة الانتقالية من النظام الاشتراكي (المؤسسة العمومية) إلى النظام الرأسمالي (المؤسسة ذات الشراكة) لم يكن هناك تحضير مسبق لتبني قيم جديدة مخالفة عن القيم السابقة المستمدة مبادئها من الاشتراكية، و لم تهيئ الدولة لهذه الوضعية الجديدة ببرامج تحسيسية للتوعية و التوجيه و الإرشاد حول توضيح قوانين الشراكة و مبادئ تسييرها المستوحاة من النظام الرأسمالي

لمختلف الفئات المهنية، بل شرعت مباشرة بإنجاز عقد اتفاقية ما بين مشروعين المؤسسة العمومية و المؤسسة الأجنبية قائم على التعاون فيما بين الشركاء و يتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية و صناعية (بما فيها الخدماتية و التجارية أو التسويقية)، فعند دخول الشريك الأجنبي في المؤسسة لم يتم توضيح كل نصوص الشراكة، فقط توجد تعليمات خاصة بنظام العمل المبرمج و الإستراتيجية التسييرية الجديدة التي تصل إليهم على شكل أوامر، فعلاقات العمل في إطار الشراكة غير واضحة في نظر مختلف الفئات المهنية لعدم تحديد المهام المحددة للمناصب، لذلك لا يوجد هيكل تنظيمي حاليا كما كان في السابق، لكي يستغل الشريك الأجنبي كل الطاقات البشرية، لأن في النظام السابق كانت المهام محددة لكل منصب عمل عكس الآن، أما حاليا برزت ظاهرة تعدد المهام التي أرهقت مختلف الفئات المهنية لكثافة العمل و نقص عدد العمال الذين تم تسريحهم قبل عقد الشراكة في المؤسسة العمومية. فثقافة الشريك الأجنبي الناشئ عن قيم و ثقافة المجتمع الهندي تختلف تماما عن ثقافة المجتمع الجزائري لكون تطور الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية لكل منهما مختلفة جذريا عن الأخرى، لذلك كان هناك اصطدام كبير ما بين الثقافات عند أول لقاء ما بينهما، فحسب تصريحاتهم أن الشريك الأجنبي كان ينظر إلى مختلف الفئات المهنية نظرة السيد إلى العبد نظرة احتقارية ذليلة من حيث المعاملة، فلا يوجد اتصال أو تواصل ما بينهما، فنتج عن ذلك احتجاجات و إضرابات مفتوحة مما استدعى الأمر تدخل الهيئة النقابية في حل هذا النزاع كوسيط للتعامل ما بين الطرفين. أما سبب المعارضة الثاني كون الشراكة الهندية ليست في مستوى الشراكة الأوربية، باعتبار الهند دولة من دول العالم الثالث السائرة في طريق النمو، ففي نظرهم لا مجال للمقارنة ما بينهما، لأن الشراكة الأوروبية ذات مستوى أعلى من التقدم الاقتصادي و التطور العلمي و التكنولوجي و التسييري حيث تعمل بإستراتيجية مدروسة و منهجية محكمة لتتمكن من تنفيذ مشاريعها بكل دقة و اقتدار، و الشراكة الهندية ليست على المستوى المطلوب لإنقاذ المؤسسة، لأن ليس لها إستراتيجية تسييرية محكمة مثل الشراكة الأوروبية ذات خبرة طويلة و كفاءة فعالة في التسيير العقلاني الراشد. أما الذين أرجعوا سبب المعارضة للشراكة الأجنبية إلى المصير المجهول و هضم حقوق العمال، ففي نظرهم أن فك عقد الشراكة أو حلها، و عدم الالتزام الشريك باستمرارية أو مواصلة في مشوار الشراكة لعوامل معينة كعدم الأمن في البلاد، أو عدم التواصل لعدم التوافق و الاتفاق و تحقيق الأهداف المرجوة، فإن ذلك حتما يؤدي إلى المصير المجهول لكل من المؤسسة و مختلف فئاتها المهنية، لأن الدولة تخلت نهائيا عن الدور التمويلي التي كانت تقوم به حيال المؤسسات العمومية المنتجة، و تركتها تواجه مصيرها بنفسها، خاصة عندما تم بيعها للخواص الأجانب. أما سبب المعارضة للشراكة لهضم حقوق العمال لأن الشرك الأجنبي ليبرالي ينتهج في تسييره مبادئ النظام الرأسمالي في مؤسساته الخاصة التي تتميز باستغلال العمال إلى أقصى حد ممكن بهضم حقوقهم،

لعدم تقدير قيمة العمل الحقيقية، و هذا ملاحظ من خلال قبول الشريك بشروط عقد الاتفاقية حول المحافظة على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية، كان من ضمن إستراتيجيته الرأسمالية التي ترتكز على التسيير العقلاني الحكيم في استغلاله لليد العاملة الرخيصة التابعة للشريك المحلي، التي لا تتطلب تكاليف باهظة مثل التي تتواجد عنده في مؤسساته الخاصة بالدول المتقدمة حيث تستوجب العملة الأجنبية. و في نفس السياق، نجد الهدف المنتظر من المؤسسة الخاصة هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح لتحقيق الاستمرارية و الوجود، لا من أجل تحقيق الوظيفة الاجتماعية التي كانت تنجز في إطار القطاع العمومي تحت وصاية الدولة، فموازين القوى تغيرت مع العولمة و الثورة التكنولوجية بتزايد وتيرة التقدم التقني و التنظيم الدولي للاقتصاد الذي عرف قفزة نوعية في تطور التعاون الإنتاجي الدولي، و تطورت بشكل لم يسبق لها مثيل الأشكال الجديدة للتبادل الدولي. أما المبحوثين الذين أرجعوا سبب المعارضة للشراكة الأجنبية إلى اختلاف النظم الاقتصادية و القيم الاجتماعية، و هذا وارد شرحه سابقا عن تخوف من اصطدام الثقافات و إحداث تجاوب سلبي فيما بينهما للفروق الجذرية ما بين كل من الأنظمة الاقتصادية للشركاء الأجانب و المحليين، فالشريك الأجنبي يتبنى النظام الرأسمالي، أما المجتمع المحلي يعيش المرحلة الانتقالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، فالقيم الثقافية و الاجتماعية لكل منهما مختلفة اختلافا تاما، لذلك كانت المعارضة من قبل الفئات المهنية واضحة لهذا النوع من الشراكة. أما السبب الأخير للمعارضة كان حول كون الشراكة للمصلحة الخاصة لا العامة، لأن الشريك الأجنبي ينتهج مبادئ النظام الرأسمالي، فهمه الوحيد هو الربح، لأن المؤسسة في نظره تعني تحقيق الأرباح فقط، فهدف مؤسسته الخاصة هو تحقيق الوظيفة الاقتصادية و الزيادة في الأرباح و الرأسمال لتحقيق المصلحة الخاصة، لا كما كانت في النظام السابق تحقيق الوظيفة الاجتماعية كسياسة التوظيف و تلبية الخدمات الاجتماعية لكل الفئات المهنية أي هنا خدمة المصلحة العامة، حسب خصوصيات النظام الاشتراكي حيث المؤسسات العمومية الاقتصادية في هذا النظام تضمن تحقيق الأهداف الكبرى له. وذلك بامتلاك الدولة لوسائل الإنتاج، بواسطة تأميم المؤسسات أو إنشاءها بأموال الدولة طبقا لأهداف الخطة الاقتصادية المسطرة. ومن أجل القضاء على الاستغلال. فالمحيط العام للمؤسسة الاقتصادية العمومية في هذا النظام هو تنفيذ الخطة الموجهة. فالكل موجه، معدل الإنتاج، الأجور، عدد العمال، برامج القروض...، فهي تخضع لسياسة تنمية شاملة ملزمة التنفيذ. فإنتاج المؤسسة يعود إلى المجتمع بكامله، فهناك علاقة وثيقة بين المصلحة العامة للمجتمع و المؤسسة و هي بالتالي ليست حرة فيما يتعلق بإنتاجها، سواء من ناحية اختيار المواد الأولية، أو فيما يتعلق بالتجهيزات و وسائل الإنتاج التي تخطط طبقا لبرنامج الاستثمار التي تؤخذ فيه بعين الاعتبار جوانب اجتماعية و سياسية لا تربط دائما بالجانب الربحي كما نلاحظه حاليا في المؤسسات الخاصة أو المؤسسات الاقتصادية ذات الشراكة الأجنبية التي تهمها المصلحة الخاصة لا المصلحة العامة.

جدول رقم (34 ج): يبين سبب الموقف "المحايد" للفئات المهنية للشراكة الأجنبية

سبب الموقف المحايد للفئات المهنية حول الشراكة الأجنبية	التكرارات	النسبة %
جهل مضمون الشراكة	14	66.67
المهم الاستمرار في العمل بالشراكة أو بدون الشراكة	7	33.33
المجموع	21 (*)	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن الأغلبية من إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين "المحايدين" أرجعوا سبب الموقف المحايد للشراكة الأجنبية إلى جهل مضمون الشراكة بنسبة 66.67 %، أما البقية منهم أرجعوا سبب الموقف المحايد إلى أن الأولوية بالنسبة لهم هو الاستمرار في العمل إما في حالة الشراكة أو بدونها، و ذلك بنسبة 33.33 %.

نستنتج أن سبب الموقف "المحايد" للشراكة الأجنبية من طرف البعض يرجع إلى جهل مضمون الشراكة لديهم لأنها أول تجربة فريدة من نوعها مروا بها، فهنا نجد قصور الدولة و الهيئات المعنية في تحضير لبرنامج ممهد لتطبيق سياسة الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية التي تعتبر ظاهرة جديدة من نوعها في عصرنا الحالي، و هذا لتهيئة المعنيين بفهم مضامينها و أهدافها، للتكيف و التأقلم معها، للاستمرار، و تحقيق الأهداف المشتركة، ففي الواقع، لم تكن هناك حملات توعية أو وعي مهني في هذا المجال. فهذا المصطلح هو أكثر غموضا لمعظم الفئات المهنية، فالذين هم أكثر قدرة لاستيعابه و إدراكه هم الإطارات خاصة في مجال التخصص، لأن هذا المفهوم مستمد من الفكر النيو ليبرالي الذي يعلو بالاعتبارات الاقتصادية و أهميتها على الاعتبارات السياسية، حيث يعتبر الرفاهية الاقتصادية هي صمام الأمان لمنع تفجر المشكلات السياسية، و الصراعات الأمنية، و بالتالي فهو يعمل على أضواء المشكلات الأمنية عن طريق تعزيز الانفتاح و التعاون الإقليمي في إطار التكامل الوظيفي و الفني. إذ أن إبرام علاقة شراكة بين طرفين يتجه إلى تحقيق أهداف و غايات إستراتيجية لكل الأطراف المعينة و لعل أهمها: تعزيز الانفتاح الاقتصادي بين دول الشراكة، و خلق شبكة من المصالح و الارتباطات المشتركة على أرض الواقع في المجالات الاقتصادية و التجارية و الفنية، و تطوير النسيج الصناعي مع تحسين القدرة التنافسية بمؤسساتها الإنتاجية و ذلك عن طريق: انتقال الصناعة من الشمال إلى الجنوب، تقديم المساعدات المالية قصد القيام بالإصلاحات الهيكلية للمؤسسة الإنتاجية، إصلاح الإدارة و القضاء على

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

المشاكل البيروقراطية، و تحقيق التنمية الاقتصادية المتعددة الجوانب، و يتم هذا عن طريق: تأهيل اليد العاملة، الاستفادة من المساعدات المالية، تطور القطاعات القادرة على التصدير إلى الخارج، و ترقية البحث العلمي و التطبيق التكنولوجي. فهذه الحوصلة من مضامين الشراكة التي لم تكن في حوزة مقدور استيعاب كل الفئات المهنية لها، فكانت تعني لهم فقط قطاع خاص الذي يعمل على تسريح الفائض العمالي، أو طرد عمال المؤسسة واستبدالهم بعمال آخرين أكثر كفاءة، باعتبار الخواص الأجانب هم مالكي رأسمال المؤسسة، فهم أحرار في ذلك. أما السبب الموالي للموقف المحايد للشراكة الأجنبية، فيرجع إلى العنصر المهم عند مختلف الفئات المهنية، و هو يتمثل في الاستمرار في العمل إما في حالة الشراكة أو بدونها، أفضل من غلق المؤسسة الإنتاجية و تسريح العمال، و زيادة معدل البطالة في البلاد، فلم يكونوا مؤيدين أو معارضين للشراكة، تركوا الوضع كما هو عليه، فالأساس عندهم هو الاستمرارية في العمل، لا تهم عندهم الطريقة، لأن قبول بالشراكة و تأييدها أو عدم قبولها لا يعني لهم شيئا.

جدول رقم (34د): يبين سبب الموقف "بدون الرأي" للفئات المهنية للشراكة الأجنبية

سبب الموقف بدون الرأي للفئات المهنية حول الشراكة الأجنبية	التكرارات	النسبة %
تهميش رأي العمال	66	79.52
قرار إجباري	17	20.48
المجموع	83 (*)	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أرجعوا سبب الموقف "بدون رأي" للشراكة الأجنبية إلى تهميش رأي العمال بنسبة 79.52 %. و في المرتبة الموالية تليها قرار إجباري 20.48 %.

فنستنتج من المعطيات السابقة أن سبب الموقف "بدون رأي" للشراكة الأجنبية يرجع إلى تهميش رأي العمال، و ذلك مقارنة برأي المسئولين و المعنيين بالأمر، ففي نظرهم لا مجال للمقارنة، فالكلمة الأولى و الأخيرة ترجع لهم. أما الأقلية التي أرجعت سبب الموقف "بدون رأي" إلى كونها قرار إجباري من الدولة و السلطات المعنية، فرأي العمال ليس له قيمة أمام تعليماتهم التي تنزل إليهم على شكل أوامر

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

ملزمين بتطبيقها. و لذلك تحتفظ الطبقات المهنية دائما بخصائصها فالمسئولية و التسيير و اتخاذ القرار و التوجيه للمسئولين، و التنفيذ و تطبيق التعليمات للعمال.

و في الجدول الآتي نتطرق إلى نظرة الفئات المهنية للشراكة الأجنبية إذا ما كانت أمر إجباري أو أحد العاملين التاليين: عامل في استقرار وضعية العامل، أو عامل في إضعاف الحركة النقابية. حيث هناك ملاحظة في هذه الجداول أننا لم نستعمل المتغيرين السابقين المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني لعدم وجود فروق في الآراء ما بين المستويات التعليمية و مختلف الفئات المهنية.

المبحث الثالث: نظرة مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية و علاقة الصنف الاجتماعي المهني برضا الفئات المهنية عن العمل في حالة الشراكة

في هذا المبحث نتطرق إلى نظرة مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية و علاقة الصنف الاجتماعي المهني برضا الفئات المهنية عن العمل في حالة الشراكة تدعيما لإثبات مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الثانية.

جداول رقم 35 (أ، ب، ج): نظرة المبحوثين للشراكة الأجنبية

جدول رقم (35 أ): يبين رأي المبحوثين حول اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية أمر إجباري لمؤسستهم

تجربة الشراكة الأجنبية أمر إجباري للمؤسسة	التكرارات	النسبة %
نعم	356	92.7
لا	28	7.3
المجموع	384	100

يتضح من معطيات هذا الجدول أن الأغلبية من إجابات المبحوثين حول نظرتهم للشراكة الأجنبية، يرون بأنها أمر إجباري لمؤسستهم بنسبة 92.7 %.

نستنتج من المعطيات السابقة أن أكبر عدد من إجابات المبحوثين مرتكز حول اعتبار الشراكة الأجنبية أمر إجباري، و ذلك حسب رأيهم لا يوجد اختيار أفضل، و هذا من خلال اختيار واحد من ثلاثة

اختيارات موجودة في بطاقة الاختيار التي أعطيت لكل عامل قبل الشروع في مرحلة موالية لغلق المؤسسة العمومية، حيث تم اقتراح حل وحيد من الهيئات العليا و هو عن طريق مسح شامل لكل البطاقات، بوضع كل اختيار على حدة، إما في التقاعد أو البطالة أو الشراكة الأجنبية ثم الجمع و الوصول إلى 6657 عامل متقبل بتطبيق الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية بشرط أن يكون هناك من بين بنود الاتفاقية التزام الشريك الأجنبي بالحفاظ على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنة. و من جهة أخرى نجد أكثر من 2000 عامل اختاروا التقاعد و البطالة لتخوفهم من مشاكل الشراكة الأجنبية ذات التسيير الرأسمالي، و لشعورهم بالاغتراب عن قيم و مبادئ الشريك الأجنبي و نمط تسييره المخالف عن قيمهم و عاداتهم و تقاليدهم الاجتماعية، و نظامهم الاقتصادي و الاجتماعي، و خوفهم من عدم نجاح الشراكة الأجنبية لعدم معرفتها و تحضيرها مسبقا من قبل الهيئات المعنية. و أيضا حسب رأيهم، هي أمر إجباري لأنها قرار وزاري، و قانون دولة، جاءت من التزامات الدولة لصندوق النقد الدولي. حيث حاولت إعطائها فرصة لتحقيق وجودها، و نزع ديونها عن طريق حل وحيد و هو دخولها في شراكة مع مؤسسة أجنبية لها الفعالية و الكفاءة التسييرية، المالية، التسويقية و التقنية، حيث تبرز أهميتها في كونها عامل من عوامل نقل مؤهلات التسيير و الإدارة، إذ عن طريق اجتذابها تمكن للشركات الأجنبية أن تساهم في إقحام أساليب إدارية حديثة و متطورة تنمي المهارات الإدارية للمؤسسات المحلية، مع وصول أحدث التقنيات التي يمكن من خلالها الاستفادة القصوى من ثروات البلد و زيادة المردود الاقتصادي خاصة عند تقليل تصدير المواد الخام و تصنيعها محليا، و إيجاد فرص للعامل الوطني للاحتكاك بالخبرات الأجنبية، و التدرب على هذه التقنيات يؤدي إلى بروز هذا العامل و حصوله على خبرة فنية عالية بفضل تحركات رأس المال التي تتضمن ملكية و نوعا من الإدارة و التحكم في اتخاذ القرار من طرف الشريك الأجنبي.

جدول رقم (35 ب): الشراكة الأجنبية عامل في استقرار وضعية مختلف الفئات المهنية

الشراكة الأجنبية عامل في استقرار وضعية العامل	التكرارات	النسبة %
نعم	296	77.1
لا	88	22.9
المجموع	384	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات المبحوثين حول نظرتهم أن الشراكة الأجنبية هي عامل في استقرار وضعيتهم، كانت بنسبة 77.1 %. أما البقية منهم ينظرون إليها أنها ليست عامل في استقرار وضعيتهم بنسبة 22.9 %.

تعتبر الشراكة الأجنبية في نظر المبحوثين عامل في استقرار وضعيتهم، و هذا لكونها حافظت على مناصب عملهم بالعودة إلى العمل، الأجر، الاسترزاق و تحسين ظروف المعيشة أفضل من التقاعد المسبق و البطالة، حيث يتميز العصر الحالي بعدم العمل و كثرة البطالة خاصة في البلدان المتخلفة. فالشريك الأجنبي عمل على استقرار الأوضاع المالية للمؤسسة، بنزع ديونها و تحمل كل تكاليفها في شتى مجالاتها و مواردها المادية، التقنية و البشرية. و الأقلية منهم تجد أنها ليست عامل في استقرار وضعيتهم و ذلك أثناء فك عقد الشراكة، فهناك غموض حول مصير العمال و المؤسسة، لذلك كانت تساؤلات كثيرة تدور في أذهانهم حول وضعيتهم المهنية و الاجتماعية بعد خروج الشريك الأجنبي من مؤسساتهم العمومية، فهل باستطاعة الدولة استرجاع أملاكها العمومية في أي وقت تريد، رغم أنّ لها أدنى نسبة من الشراكة؟ أم أكبر حصة من الشراكة هل تباع إلى أجانب آخرين أم إلى محليين؟. فهناك استفهامات كثيرة حول هذه الشراكة، و هي مازالت مطروحة إلى يومنا الحالي مع وجود الشريك الأجنبي.

جدول رقم (35 ج): الشراكة الأجنبية عامل في إضعاف الحركة النقابية

الشراكة الأجنبية عامل في إضعاف الحركة النقابية	التكرارات	النسبة %
نعم	73	19
لا	311	81
المجموع	384	100

نجد من معطيات الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين ينظرون إلى الشراكة الأجنبية أنها ليست عامل في إضعاف الحركة النقابية بنسبة 81 %، أما البقية منهم، فيرون أنها ليست عامل في إضعاف الحركة النقابية بنسبة 19 %.

و نستنتج مما سبق، و هذا حسب رأي المبحوثين أن النقابة مازالت تمارس نشاطاتها كهيئة مستقلة قائمة بذاتها مادام المرسوم الوزاري الخاص بالشراكة الأجنبية لم ينزع لها صلاحياتها على أرض الواقع لأنها تابعة للمنظمة الوطنية للنقابة، حيث يوجد في المؤسسة مجلس نقابي أنتخب أعضاؤه من قبل الجمعية العامة التي تضم كل الفئات المهنية للدفاع عن مصلحتها العامة، هذا ما ساعدها أن تتدخل في كل شؤون تسيير المؤسسة الخاصة بسلطة أعضاء مجلس النقابة.

و سنتطرق في الجدول الموالي عن رضا الفئات المهنية عن العمل في حالة الشراكة الأجنبية.

جدول رقم (36): علاقة الصنف الاجتماعي المهني برضا الفئات المهنية عن العمل في حالة الشراكة

الصنف الاجتماعي / رضا عن العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM (ABCD) n Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	99	44.20	32	48.48	47	50	178	46.35
نوعا ما	106	47.32	24	36.36	34	36.17	164	42.71
لا	19	8.48	10	15.15	13	13.83	42	10.94
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يوضح هذا الجدول أن أغلب الفئات المهنية راضيين عن العمل في إطار الشراكة الأجنبية بنسبة 46.35 % مدعمة بفئة الإطارات بـ 50 % تليها فئة التحكم بـ 48.48 % ثم فئة المنفذين ذوي رتبة (A-B) بـ 44.20 %. و تليها فئة المبحوثين الراضين نوعا ما عن العمل الحالي بنسبة 42.7 % مدعمة بفئة المنفذين، و أخيرا غير راضين عن عملهم فنسبتهم 10.94 % مدعمة بفئة التحكم بـ 15.15 %.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الأغلبية من الفئات المهنية راضية عن عملها في التنظيم الحالي لشعورهم بالاستقرار المهني و الارتياح للحفاظ على مناصب العمل، تحسين أوضاعهم الاقتصادية و الاجتماعية بفضل الأجر الجيد، بعدما كانت المؤسسة سابقا قبل الشراكة في حالة إفلاس و تسريح طوعي للعمال المتعاقدين و القريبين من سنّ التقاعد، و الذين لهم أقدمية قصيرة. أما بقية المبحوثين فهم راضين نوعا ما و غير راضين عن العمل نتيجة سوء ظروف العمل و كثافته (و ذلك من حيث الزيادة في كمية العمل و المجهود المبذول و تعدد المهام عكس ما كان عليه سابقا)، و لاستعمال سياسة ضغط عليهم لرفع الإنتاج وفق السياسة التسييرية الجديدة للشريك الأجنبي، و كون الأجر لا يوازي المجهود المبذول وفق قدراتهم و خبرتهم و إمكانياتهم و تأهيلاتهم. و هذا ما سنوضحه في الجداول الموالية من خلال إجابات الفئات المهنية حول معرفة أسباب الرضا أو عدم الرضا عن العمل في حالة الشراكة الأجنبية، و ذلك كما يلي:

جدول رقم (36 أ): يبين سبب رضا عن العمل الحالي

سبب رضا عن العمل الحالي	التكرارات	النسبة %
تحسين الأجر و استقراره	156	87.64
للمحافظة على منصب العمل	13	7.30
تحسين الإنتاج و مكانة المؤسسة في السوق الوطني و العالمي	9	5.06
المجموع	178 (*)	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 87.64 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الراضين عن العمل في النظام الحالي، أرجعوا سبب هذا الرضا لتحسين الأجر و استقراره.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن سبب الرضا عن العمل الحالي، يرجع في نظر أغلبية الفئات المهنية الراضية عن عملها إلى تحسين الأجر و استقراره لأن في النظام السابق قبل دخول الشريك كانت المؤسسة تعاني من الإفلاس لتدهور مالي و إنتاجي، و بالتالي، تأخير الأجور بأشهر معينة و عدم استقرارها مع تسريح بعض العمال لضخامة عددهم. أما البقية من المبحوثين فأرجعت سبب الرضا عن العمل الحالي على الترتيب إلى المحافظة على منصب العمل و هو أحد بنود اتفاقية الشراكة الأجنبية و تأييد العمال لها، و الرضا أيضا لتحسين الإنتاج و مكانة المؤسسة في السوق الوطني و العالمي حيث نجد ذلك ملموسا بتسويق منتوجاتها عالميا بفضل الإستراتيجية العقلانية للشريك الأجنبي التي أتاحت له احتكار معظم الأسواق العالمية.

جدول رقم (36 ب): يبين سبب رضا نوعا ما عن العمل الحالي

سبب رضا نوعا ما عن العمل الحالي	التكرارات	النسبة %
كثرة الصراعات العمالية و نقائص في التنظيم	104	63.41
كثافة العمل	38	23.17
الأجر لا يلبي احتياجات المعيشة لارتفاع الأسعار	18	10.98
للتسريح الطوعي لبعض العمال	4	2.44
المجموع	164 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة للجدولين: رقم (36 أ) و رقم (36 ب).

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين، أرجعوا سبب رضا نوعا ما عن عملهم الحالي إلى كثرة الصراعات العمالية و بعض نقائص في التنظيم بنسبة 63.41 %، أما بقية المبحوثين فأرجعوا سبب رضا نوعا عن عملهم الحالي على الترتيب إلى كثافة العمل بنسبة 23.17 %، و الأجر لا يلبي احتياجات المعيشة لارتفاع الأسعار بنسبة 10.98 %، و للتسريح الطوعي لبعض العمال بنسبة 2.44 %.

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن الغالبية العظمى من المبحوثين، أرجعوا سبب رضا نوعا ما عن العمل الحالي إلى كثرة النزاعات و الصراعات العمالية و بعض نقائص في التنظيم لتعدد المهام لمختلف الفئات المهنية بكثافة العمل، و ذلك بسبب التسريح الطوعي لبعض الفئات المهنية القريبة من التقاعد المسبق، لنقص و تخفيف الضغط على المؤسسة وفق المذهب الليبرالي الرأسمالي القائم على مبدأ الربح، و هذا لفائدة الشريك الأجنبي، أما من حيث مختلف الفئات المهنية نجد الصراع لعدم وجود مخطط تنظيم محدد و واضح للمهام أو للمناصب، فيكثر الضغط و المسؤوليات في العمل، و يتضاعف مجهود العمل عما كان عليه في النظام السابق، و هذا لم يتواجد سابقا.

جدول رقم (36 ج): يبين سبب عدم الرضا عن العمل الحالي

سبب عدم الرضا عن العمل الحالي	التكرارات	النسبة %
سياسة ضغط في العمل و الإنتاج	15	35.71
عدم وجود تنظيم هيكلي واضح و منظم للمناصب	11	26.19
لا تغيير و لا تجديد في التكنولوجيا و وسائل العمل (لا يوجد استثمار)	6	14.29
أخرى (المنصب لا يناسب المؤهلات و الأجر لا يناسب الجهد، و لا عدالة في الامتيازات للتفاوت المفرط)	10	23.81
المجموع	42 (*)	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يرجعون سبب عدم الرضا عن العمل الحالي إلى سياسة ضغط في العمل و الإنتاج بنسبة 35.71 %، أما البقية من المبحوثين ترجع أسباب عدم الرضا عن العمل الحالي إلى عوامل أخرى موضحة في هذا الجدول السابق.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الدرجة الأولى من درجات عدم الرضا عن العمل الحالي ترجع إلى سياسة ضغط في العمل و الإنتاج، أما بقية درجات عدم رضا المبحوثين فترجع على التوالي إلى: عدم

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

وجود تنظيم هيكلي واضح و منظم للمناصب، و المنصب لا يناسب المؤهلات، و الأجر لا يناسب الجهد، و لا عدالة في الامتيازات للتفاوت المفرط، و عدم وجود تغيير و لا تجديد في التكنولوجيا و وسائل العمل. و نتوصل من ذلك إلى أن المؤسسة مازالت تعاني من ظروف عمل سيئة رغم وجود شراكة أجنبية بسبب عدم وجود استثمار بمعناه الحقيقي في نظر مختلف الفئات المهنية، و ذلك من خلال اطلاعهم على الجرائد و احتكاك النقابات العمالية في اجتماعات المنظمة الوطنية للنقابة الجزائرية، لاحظوا من خلال تجارب سابقة وجود مؤسسات محلية أو أجنبية انتهجت سياسة الشراكة الأجنبية مثل نموذج الشراكة الجزائرية الألمانية الخاص بمؤسسة "**إناد هنكل**" الجزائر، و المؤسسة المشتركة "**فرتيال**" عنابة و غيرها، أكدوا عمالها بأن الشريك الأجنبي قام بتغيير تكنولوجيا الإنتاج، و ذلك بتوفير آلات جديدة تستعمل في الإنتاج و تخزين المواد الأولية، و مختلف وسائل العمل الإدارية و وسائل الوقاية و الاتصال الحديثة، بالإضافة إلى تغيير نظام العمل بالتركيز على الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: علاقة المستوى التعليمي و الفئة السوسيو مهنية بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة موقف المبحوثين عن الشراكة الأجنبية إذا ما كانت قرار فعال وفق المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي لإثبات مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الثانية.

جدول رقم (37): علاقة المستوى التعليمي بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية

المستوى التعليمي / فعالية قرار الشراكة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	24	80	85	81.73	143	89.38	84	93.33	336	87.5
لا	6	20	19	18.27	17	10.62	6	6.67	48	12.5
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن معظم المستجوبين يعتبرون الشراكة الأجنبية كقرار فعال بنسبة 87.5 % مدعمة بفئة المستوى التعليمي العالي بنسبة 93.33 %، و تليها المستويات التعليمية الثانوي،

المتوسط، الابتدائي، على الترتيب. أما الأقلية التي ترى أن الشراكة الأجنبية ليست قرارا فعالا فنسبتهم 12.5 % مدعمة على التوالي بفئة المستويات التعليمية الابتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعي.

إذن نستنتج أن أغلبية الفئات المهنية بمختلف مستوياتهم التعليمية يعتبرون أن الشراكة الأجنبية كقرار فعال بعد مدة زمنية معتبرة من تطبيقها، و هذا راجع في نظرهم لتحسين وضعيتهم الاجتماعية و الاقتصادية من حيث رفع الأجور ضعف أو مرتين أو أكثر من الأجر السابق حسب ظروف معينة التي تمت فيها تحسين الأجور، و هي متفاوتة ما بين مختلف الفئات المهنية وفق شروط معينة، و أيضا نجد دخولهم في نمط جديد من التقدم نحو اقتصاد السوق المتمثل في تحويل المؤسسة من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، فتنتج عنه المنافسة الحرة و تغيير العقليات نحو الأفضل، و الانتقال من التسويق المحلي إلى التسويق العالمي، و العمل في إطار الشراكة يكون برفع المبادرة الفردية و الجماعية، التي تكون من خلاله تقديم امتيازات المردودية الفردية و الجماعية. فالشراكة الجيدة لن تكون إلا تنظيميا و تسييريا أكثر من الجانب التكنولوجي و المالي، فعن طريق التنظيم و التسيير العقلاني يمكن للمؤسسة أن تتميز، و التنافس لا يمكن أن يتحقق من خلال المعدات فقط لأنها أصبحت في متناول الجميع و من السهل الحصول عليها عند الحاجة إليها، لكن السياسة التسييرية المحكمة للعمل و طريقة التعامل مع هذه المعدات يبقى المجال الجيد لتحقيق التميز و تحسين القدرة التنافسية المحلية و العالمية. أما الذين يرون أن الشراكة الأجنبية ليست بقرار فعال لأسباب كثيرة من بينها سياسة ضغط المسيرين على مختلف الفئات المهنية، برفع الإنتاج في أقل وقت ممكن بأقل عدد عمال عما كان عليه في النظام السابق قبل تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة، و في نفس الوقت الحفاظ على زمن تحديد الطلبية الخاصة بالزبون مهما كان عميل أجنبي أو محلي. أما بقية الأسباب ستذكر بأكثر وضوح في الجداول الموالية بعد الجدول الخاص بعلاقة الصنف الاجتماعي المهني بفعالية قرار الشراكة.

جدول رقم (38): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم فعالية قرار الشراكة الأجنبية

الصنف الاجتماعي / فعالية قرار الشراكة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n(ع) Hors(خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	193	86.16	58	87.88	85	90.43	336	87.5
لا	31	13.84	8	12.12	9	9.57	48	12.5
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتبين من هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة أجابت أن الشراكة الأجنبية قرار فعال بنسبة 87.5 %، مدعمة بفئة الإطارات 90.43 %، و تليها على الترتيب فئتي التحكم و المنفذين. أما الذين يرون أن الشراكة الأجنبية ليست كقرار فعال بنسبة 12.5 % مدعمة بفئة المنفذين بـ 13.84 %.

نستنتج من معطيات هذا الجدول أن معظم الفئات المهنية تعتبر الشراكة الأجنبية قرارا فعالا للاستمرارية في العمل، و كونها أفضل من البطالة و غلق المؤسسة و تسريح العمال، مع تحسين مستوى الأجور، و لتسويق منتوج المؤسسة في السوق المحلي و العالمي وفق معايير الجودة العالمية، فأصبح للمؤسسة و جود و كيان في الاقتصاد العالمي، بفضل هذا النمط الجديد للتنظيم العقلاني المخالف لنمط النظام السابق، حيث يعتبر موردا هاما و عاملا رئيسيا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ما بعد العهد التايلوري لكونها تسمح برفع تحدى المنافسة، و تلبي احتياجات السوق بطريقة متجددة و مختلفة و دائمة من خلال المرونة التي تتميز بها و الخدمة الجيدة التي تقدمها، إضافة إلى هذا فإن هذه الممارسات الجديدة المنبثقة من مبادئ السياسة التسييرية للشريك الأجنبي تمنح فرصا جيدة و جادة لمختلف الفئات المهنية من أجل تحقيق ذواتهم و تحسين مهاراتهم و كفاءاتهم و التحكم في العمل و توزيع فضائه و تقليص أسباب القلق و تبديد الخوف من خلال عمليات توسيع المهام و إثرائها و برامج التكوين و التأهيل التي تتطلبها هذه العملية من خلال تربصات تكوينية دورية قصيرة المدة التي تمنح في حالات اضطرارية أثناء الحاجة فقط، و التي تتم في مراكز تكوين خارج المؤسسة أو في مؤسساته خارج الوطن، لكن يكون ذلك بصورة غير دائمة. أما الأقلية من المبحوثين ترى أن الشراكة قرار غير فعال بسبب ظهور انعكاسات سلبية مهنية ما بين الفئات المهنية و بين الرؤساء و المرؤوسين نتيجة السياسة التسييرية للشريك الأجنبي باستعمال أسلوب الضغط في العمل لرفع الإنتاج و الإنتاجية، و تحضير طلبات الزبائن في الوقت المحدد.

جدول رقم (38 أ): يبين سبب اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال وفق آراء المبحوثين

سبب اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال	التكرارات	النسبة %
للحفاظ على مناصب العمل	151	43.64
لتحسين الإنتاج و الإنتاجية	72	20.81
لإنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و تطويرها	70	20.23
لامتيازات الشراكة	36	10.40
أخرى (تحسين ظروف العمل و وسائله، التسيير العقلاني للعمل)	17	4.91
المجموع	346 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يعتبرون الشراكة الأجنبية كقرار فعال، و أرجعوا سبب ذلك للحفاظ على مناصب العمل بنسبة 43.64 %، أما بقية أسباب اعتبار الشراكة كقرار فعال تتوزع على الترتيب حول: تحسين الإنتاج و الإنتاجية، إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و تطويرها، امتيازات الشراكة، تحسين ظروف العمل، و التسيير العقلاني للعمل.

نتوصل مما سبق أن المبحوثين يعتبرون الشراكة كقرار فعال للحفاظ الشريك الأجنبي على مناصب عملهم، بعدما كان تهديد خطر البطالة يحوم على أرجاء المؤسسة، بسبب سوء التسيير في شتى نشاطات المؤسسة الناجم عن المخلفات السلبية للنظام السابق، و الذي نجم عنه تدهور الأوضاع المالية، مما سبب ذلك أزمة مالية حادة أدت إلى إفلاس المؤسسة التي تم وضعها في إطار مجموعة المؤسسات العمومية التي يتم توقيفها و غلقها لتتخلص الدولة من أعبائها، لكن المشكل المطروح آنذاك كان حول مصير العدد الهائل من العمال حوالي أكثر من 8000 عامل الذي كاد سيولد أزمة اجتماعية خانقة تزيد من ثقل هموم الدولة غير المتناهية، فلذلك بعد محاولات عديدة من السلطات المعنية للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المعنية التي يخصها هذا الأمر، و هو إعطائهم فرصة أخيرة بوضع المؤسسة في مزاد الاستثمارات الأجنبية في إطار الشراكة، فكان الاختيار للشراكة الهندية لقبول الشريك بشروط الشراكة التي من خلالها وضعت بنود الاتفاقية لكل الطرفين. ففعالية قرار الشراكة كان لإنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و تطويرها تسييريا و تقنيا و تسويقيا على ما كانت عليه في النظام السابق خاصة في مجال شبكة الاتصال الداخلية أنترنت و المراقبة اللحظية من قبل الشريك لمدخلات و مخرجات المؤسسة، و أيضا لتحسين الإنتاج و الإنتاجية بعد تطبيق السياسة التسييرية للشريك، و أيضا نجد فعالية القرار لامتيازات الشراكة برفع الأجور و تحسين المستوى المعيشي لمختلف الفئات المهنية.

جدول رقم (38 ب): يبين سبب عدم اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال وفق آراء المبحوثين

سبب عدم اعتبار تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال	التكرارات	النسبة %
لا يوجد تغيير و لا استثمار حقيقي	25	65.79
الربح يعود للشريك	8	21.05
أخرى (سياسة ضغط في العمل، قوانين غير واضحة عدم الاستقلالية الاقتصادية)	5	13.16
المجموع	38 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتبين لنا من هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يرجعون سبب عدم فعالية قرار الشراكة إلى عدم وجود تغيير و لا استثمار حقيقي بنسبة 65.79 %، أما بقية أسباب عدم الفعالية هي: الربح للشريك، سياسة ضغط في العمل، قوانين غامضة، عدم الاستقلالية الاقتصادية.

نستنتج أن عدم فعالية قرار الشراكة في نظر الفئات المهنية يرجع إلى عدم وجود تغيير و لا استثمار حقيقي كما كان متوقعا على أن الشريك يجلب معه تكنولوجيا حديثة سريعة الإنتاج تحقق الجودة الممتازة تخدم مبادئه الرأسمالية التي تسعى لتحقيق أكبر نسبة من الأرباح، لكن التركيز لم يكن في الآلات و المعدات المتطورة المتماشية مع العصر التكنولوجي المتقدم، بل كان منصبا في سياسته التسييرية العقلانية الرشيدة الصائبة في رفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية و النوعية بأقل عدد ممكن من العمال عكس ما كان عليه في النظام السابق، و ذلك بأقل التكاليف بالحفاظ على نفس نظام العمل و نفس ظروف العمل السابقة من حيث تكنولوجيا و وسائل العمل، مباني الوحدات و الورشات، نفس المسؤولين، نفس أعضاء النقابة، تقريب نفس معظم الفئات المهنية في مناصب عملها السابق، نفس أماكن العمل.

أما عدم فعالية قرار الشراكة في نظر مجموعة من المبحوثين فيرجعونه إلى كون الربح يعود للشريك الأجنبي لا على العمال أو الدولة، و ذلك لأن أكبر نسبة من الربح يأخذها الشريك حوالي 70 %، أما النسبة المتبقية 30 % فهي لصالح مجموعة ألفاسيد التي تمثل مسيري مركب الحجار السابق، فهي حاليا تمثل الدولة في إطار الشراكة الأجنبية. أما بقية الأسباب لعدم فعالية القرار، فهي ترجع لسياسة ضغط في العمل هي خاصة بالسياسة التسييرية للشريك لرفع الإنتاج و التحكم في وتيرة العمل مما نجم عنها نتائج إيجابية و نتائج سلبية في نفس الوقت تنعكس على الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية، و عدم توضيح الأحكام الجديدة للتنظيم و التسيير المتعلقة بالشراكة لمختلف الفئات المهنية من خلال حملات توعية دورية تحسيسية، و كذلك لعدم الاستقلالية الاقتصادية، فلا يوجد روح المبادرة الفردية في تحقيق الذات بطريقة مستقلة تقضي على الاعتمادية و الروح الاتكالية التي أوكست المؤسسات العمومية المنتجة، و سببت في فشلها، و اضمحلالها على مستوى الاقتصاد الوطني. و ذلك في الآونة الأخيرة تم غلق نسبة معتبرة من المؤسسات العمومية الإنتاجية لإفلاسها و سوء تسييرها المالي و عدم فعاليتها التنظيمية، فمنها من توقفت نهائيا، و منها من تم بيعها للخواص المحليين أو الأجانب عن طريق الخوصصة أو الاستثمار أو الشراكة، فهي كلها نماذج سياسية لتحويل المؤسسات الاقتصادية من القطاع العمومي إلي القطاع الخاص لخدمة النظام الرأسمالي بكونه النموذج المثالي عن طريق استعمال أسلوب الضغط من قبل الهيئات الدولية الممثلة لها البنك العالمي و صندوق النقد الدولي.

نتائج الفرضية الثانية: علاقة المستوى التعليمي و الصنف المهني بموقف الفئات المهنية من الشراكة

إذن نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي تزيد نسب المؤيدين لقرار الشراكة الأجنبية، بينما تزيد نسب المعارضين مع انخفاض المستوى التعليمي، أي العكس بالعكس صحيح و محقق. و بذلك المستوى التعليمي المندرج إلى أعلى مستوى، له دور في تمكين الفئات المهنية من قوة الفهم و الإدراك و الوعي لموضوع الشراكة الأجنبية بصورة إيجابية، تتماشى مع تطور الأحداث الاقتصادية و الاجتماعية العالمية. و أيضا نتوصل إلى أنه كلما ارتفع الصنف الاجتماعي المهني إلى أعلى رتبة مهنية تزيد نسب المؤيدين لقرار الشراكة الأجنبية، و العكس بالعكس صحيح و محقق على أنه تزيد نسب المعارضين مع انخفاض الصنف الاجتماعي المهني إلى أدنى رتبة مهنية من السلم الهرمي لتسلسل السلطة. و حسب تصريحات المبحوثين يرجع سبب التأييد للشراكة الأجنبية إلى إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و لتطويرها، أما سبب المعارضة في نظرهم ترجع إلى كونها تجربة جديدة لجهل و عدم وضوح قوانينها. و نصل إلى أن أكبر عدد من إجابات الفئات المهنية مرتكز حول اعتبار الشراكة أمر إجباري، و ذلك حسب رأيهم لا يوجد اختيار أفضل، و هي حل وحيد في نظر الهيئات العليا، و أيضا هي في نظر الفئات المهنية عامل في استقرار وضعيتهم، و هذا ما يجعلها راضية عن عملها في التنظيم الحالي. و بالتالي، تمّ اعتبار الشراكة الأجنبية كقرار فعال للاستمرارية في العمل و تحسين مستوى الأجور، و لتسويق منتوج المؤسسة في السوق المحلي و العالمي وفق معايير الجودة العالمية، فأصبح للمؤسسة و جود و كيان في الاقتصاد العالمي.

خلاصة الفصل الرابع:

نتوصل من النتائج السابقة من خلال تحليل بيانات الفرضيتين الأولى و الثانية أنه هناك علاقة طردية ما بين المحافظة على مناصب العمل و الموقف المؤيد للفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية، هذا ما يؤكد صحة و مصداقية الفرضية الأولى. و أيضا توصلنا إلى وجود علاقة طردية لكل من المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بموقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم، أي تزيد درجة التأييد للشراكة كلما صعدنا إلى أعلى مستوى تعليمي أو إلى أعلى رتبة مهنية من الصنف الاجتماعي المهني لمختلف الفئات المهنية، و العكس بالعكس صحيح و محقق، و هذا ما يؤكد صحة و مصداقية الفرضية الثانية.

الفصل الخامس:

تأثير الامتيازات المهنية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية

الفصل الخامس: تأثير الامتيازات المهنية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية

تمهيد:

إن الشراكة الأجنبية هي مجموعة التضحيات التي من شأنها تؤدي إلى زيادة الدخل و تحقيق الإضافة الفعلية إلى رأس المال الأصلي من خلال امتلاك الأصول التي تولد العوائد، نتيجة تضحية الفرد بمنفعة حالية للحصول عليها مستقبلا بشكل أكبر من خلال الحصول على تدفقات مالية مستقبلية بأخذ بعين الاعتبار عنصري العائد و المخاطرة، فامتيازات الشراكة تعود على كل أطراف الشراكة و على مختلف الفئات المهنية المحركة للعملية الإنتاجية، فالعوامل المادية و المعنوية من بين الجوانب الأساسية التي لها دور في إشباع رغبات الأفراد من تلبية مطالب و ضروريات المعيشة و تحقيق المكانة الاجتماعية في المجتمع، و ذلك بتحسين الأجور و العلاوات و المكافآت التي تؤدي إلى معنويات مرتفعة، و ذلك يرفع من روح المبادرة الفردية، لتحسين الإنتاج و الإنتاجية. و بالتالي نتطرق في هذا الفصل إلى تأثير هذه الامتيازات على مختلف مواقف هذه الفئات المهنية للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الثالثة من خلال استنتاجات لمعطيات الجداول التالية.

المبحث الأول: الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة و التغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية

في هذا المبحث نتطرق إلى التغيرات التي طرأت في الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية أثناء تطبيق تجربة الشراكة في مؤسستهم العمومية، و علاقة كل من المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بموقف الفئات المهنية من الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية في مؤسستهم للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الثالثة.

جدول رقم (46): رأي المبحوثين حول تفضيل العمل في النظام الحالي أو السابق أو القطاع الخاص

رأي المبحوثين حول تفضيل العمل في النظام الحالي أو السابق أو الخاص	التكرارات	النسبة %
المؤسسة الحالية	274	71.35
مؤسسة عمومية	57	14.84
عمل حر	53	13.80
المجموع	384	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 71.35 % موجودة عند المبحوثين الذين يفضلون العمل في مؤسستهم الحالية، أما بقية النسب 14.84 %، 13.80 %، فهي تتوزع على الترتيب حول الفئات المهنية التي تفضل العمل في المؤسسة العمومية و عمل حر.

نستنتج من المعطيات الإحصائية السابقة أن معظم المبحوثين يفضلون العمل في مؤسستهم الحالية، لشعورهم فيها بالأمان و الاستقرار للعودة إلى العمل بعدما كان خطر غلق المؤسسة و تسريحهم يهدد حياتهم المهنية و الاقتصادية و الاجتماعية، أما الفئات المهنية التي تفضل العمل في المؤسسة العمومية لأنهم يشعرون فيها بالانتماء، فهي في تلك الفترة السابقة قبل الشراكة لعبت دورا بيداغوجيا لكون أغلب العمال ريفيين بدون مستوى تعليمي أو مستواهم لا يتجاوز المستوى المتوسط، توظفوا من خلال عملية النزوح الريفي إلى المدن بحثا عن العمل و الاستقرار للفقر و تدني مستوى المعيشي في الأرياف، لعدم وجود توازن جهوي في إنشاء المرافق العمومية و المصانع، فالحاجة إلى التقدير و الشعور بالانتماء عوامل ضرورية مثلما أكدت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية لما لها من أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم. فالمبحوثون الذين يفضلون العمل في إطار العمل الحر لأنه في نظرهم هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع الخاص يوافق رغباته و أهدافه، و يحقق طموحاته، فلا يوجد ضغط في العمل أو تهديد بالطرد. و هذا ما سنوضحه في الجداول الموالية لمعرفة أسباب التفضيل.

جدول رقم (46 أ): رأي المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في المؤسسة الحالية

سبب تفضيل العمل في المؤسسة الحالية	التكرارات	النسبة %
استقرار مهني و تحسين الأجر و ضمانه	155	56.57
لاكتساب خبرة و أقدمية في العمل	91	33.21
للحصول على الخبرة من الشريك الأجنبي	15	5.47
أخرى (لا يوجد فرص عمل، توفير الاحتياجات الضرورية للعمل و المعيشة)	13	4.74
المجموع	274 (*)	100

نسجل من الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في المؤسسة الحالية يرجعونه إلى استقرار مهني و تحسين الأجر و ضمانه بنسبة 56.57 %.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من الجدول السابق، أن سبب تفضيل العمل في المؤسسة الحالية يرجع إلى الاستقرار المهني للحفاظ على مناصب العمل، و بعد تطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل الخاصة بإستراتيجية الشريك الأجنبي، ترتب عنها رفع الإنتاج و بالتالي تحسين الأجر، بعد ضمانه عند عقد الشراكة، فالشريك أصبح يتحمل مسؤولية تمويل المؤسسة، و كل أجور العمال دون استثناء، بالمقابل نجد أيضا أنّ سبب تفضيل العمل في المؤسسة ذات الشراكة لكون الفئات المهنية اكتسبت خبرة و أقدمية في المؤسسة الحالية مما يجعلها ذات فعالية و قيمة مهنية لكفاءتها، مما يجعلها تسعى للحصول على الخبرة المهنية و التسييرية من الشريك الأجنبي، و نجد هناك فئات مهنية تفضل العمل في مؤسستها الحالية لأنها لا تجد فرص عمل أخرى لانتشار البطالة في المجتمع، و أيضا من أجل توفير الاحتياجات الضرورية، فالشريك الأجنبي يقوم بتوفير وسائل العمل و الوقاية و قطع الغيار الضرورية للعمل في الوقت المناسب، عكس ما كان عليه في السابق نقص كبير لهذه الوسائل مما سبب في تعطيل الآلات و الأجهزة بأنواعها، و بالتالي عرقلة العملية الإنتاجية ثم تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة مما ينعكس سلبا على الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية.

جدول رقم (46 ب): رأي المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في المؤسسة العمومية

سبب تفضيل العمل في المؤسسة العمومية	التكرارات	النسبة %
ضمان الحقوق	28	49.12
عمل مستقل و وضوح قوانين العمل	19	33.33
أخرى (عدم تشديد في المراقبة، الاهتمام بالخدمات الاجتماعية، ...)	10	17.54
المجموع	57 (*)	100

انطلاقا من هذا الجدول نجد أكبر نسبة 49.12 % من إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يفضلون العمل في المؤسسة العمومية يرجعون سبب التفضيل إلى كونها تضمن الحقوق، أما بقية الأسباب لكون العمل محدد المهام و وضوح قوانين العمل، و فئة أخرى تضم عدم تشديد في المراقبة، الاهتمام بالخدمات الاجتماعية، و وجود فائض عمالي يعوض العمال الغائبين و المتأخرين في العمل.

نستنتج أن تفضيل العمل في المؤسسة العمومية كان في نظر المبحوثين بسبب ضمان الحقوق لكون هذه المؤسسات تعتبر ملكية الدولة، فهي كانت متكفلة بتمويلها و متابعتها، عكس ما نجده في

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

القطاع الخاص، فهو غير مضطر بضمان كل حقوق الفئات المهنية التي تعمل عنده، لأنها تتطلب تكاليف باهظة تؤدي به إلى الخسارة، عكس مبدئه الذي يرتكز على الربح. و هناك سبب آخر لتفضيل العمل في النظام السابق يرجع إلى وجود مخطط هيكلي لتحديد مناصب العمل لكل الفئات المهنية وفق المهام المحددة لهم، عكس ما هو عليه حاليا، حيث نجد ظاهرة تعدد المهام لذلك لا يوجد مخطط هيكلي واضح لتحديد مناصب العمل مع الشراكة، من أجل استغلال اليد العاملة إلى أقصى حد ممكن، مما سبب ذلك إلى عدم وضوح قوانين العمل، و هذا عكس ما لاحظه المبحوثون في المؤسسات العمومية. و في الأخير نجد الذين يرجعون سبب التفضيل إلى عدم تشديد في المراقبة، و الاهتمام بالخدمات الاجتماعية، مع وجود فائض عمالي يعوض العمال الغائبين و المتأخرين في العمل، و هذا خلاف ما نجده حاليا في المؤسسة ذات الشراكة.

جدول رقم (46 ج): رأي المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في إطار العمل الحر

سبب تفضيل العمل في إطار عمل حر	التكرارات	النسبة %
حرية في العمل	32	60.38
زيادة في الربح	15	28.30
أخرى (ضمان عمل مستمر و عدم وجود ضغوطات في العمل)	6	11.32
المجموع	53 (*)	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تفضيل العمل في إطار نشاط الحر يرجعونه إلى شعورهم بالحرية في العمل بنسبة 60.38 %.

نستنتج من نتائج الجدول السابق أن تفضيل العمل في إطار العمل الحر كان في نظر المبحوثين بسبب البحث عن الحرية في العمل التي لا يجدونها في المؤسسات العمومية أو الخاصة، و ذلك بتكسير القيود الروتينية المبرمجة باستمرار دون توقف التي تجعل العامل كآلة، و هذا ما نشأ مع المدرسة الكلاسيكية للتنظيم التي تسعى إلى رفع الإنتاج وفق التنظيم العلمي للعمل الذي يهتم بالجانب التقني و يهمل الجانب الإنساني، خدمة لمبدأ الرأسماليين الذي يتجلى في الربح فقط مهما كانت طريقة العمل، أما سبب التفضيل الثاني، فكان من أجل الزيادة في الربح الذي يعود عليهم في حالة العمل الحر. و هذا يبين أن للعامل قبول و ميول إلى الفكر الرأسمالي في هذا المجال، و ذلك ما جعل معظم الفئات المهنية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

تؤيد الشراكة. و نجد من جهة أخرى الذين يرجعون سبب التفضيل إلى ضمان عمل مستمر، و عدم وجود ضغوطات في العمل، للمعاناة التي كانوا يشعرون بها عند تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة العمومية، فكان هناك تسريح عدد هائل من العمال مما سبب القلق و الهلع و الشعور بعدم الاستقرار، و حتى في النظام الحالي نجد التسريح التدريجي للعمال في إطار الإستراتيجية التسييرية الجديدة للشريك الأجنبي، لتخفيض التكاليف الباهظة الملزمة على عاتقه الخاصة بالفائض العمالي، وفق تطبيق سياسة الضغط على مختلف الفئات العمالية لتحسين الإنتاج و الإنتاجية، مما يتطلب بذل مجهود إضافي فوق طاقاتها العادية، فيجعلها تشعر بالتعب و الملل و الروتين و التوتر و الإحباط، و اللجوء إلى التقاعد المسبق.

جدول رقم (46 د): رأي المبحوثين حاليا حول حدوث تغيير شامل في الحياة المهنية و الاجتماعية

حدوث تغيير شامل في الحياة المهنية و الاجتماعية أثناء العمل في المؤسسة الحالية	التكرارات	النسبة %
نعم	111	40.51
بعض الشيء	102	37.23
لا	61	22.26
المجموع	274 (*)	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة تمثل 40.51 % من إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين لاحظوا تغييرا شاملا في حياتهم المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية ذات الشراكة، و في المرتبة الثانية الذين يرون بأنه تم حدوث بعض الشيء من التغيير، و في المرتبة الأخيرة نجد الفئات المهنية التي لم تلاحظ أي تغيير في حياتها المهنية و الاجتماعية حاليا مع تطبيق الشراكة.

نستنتج بذلك أن معظم المبحوثين أكدوا على حدوث تغيير في حياتهم المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية، فمن الجانب المهني نجد أنه يشمل كل من الانضباط في العمل، رفع من روح المبادرة الفردية، احترام المدة المحددة لطلبات الزبائن مع اكتساب الخبرة في التسيير و طريقة العمل الجديدة الفعالة، منح المؤسسة دورا متزايدا في تحقيق تراكم رأسمال، رقابة اليد العاملة، العمل على رفع المردودية الفردية و الجماعية و الإنتاجية، تحقيق الفعالية الاقتصادية و المالية، التحكم أكثر في آلية الإنتاج، تحقيق النتائج المرجوة من نشاطات المؤسسة في إطار الأهداف المحددة من طرف الإستراتيجية التسييرية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

للشريك الأجنبي، الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية، و التجنيد الفعلي للموارد المادية للمؤسسة، من أجل تحسين الإنتاجية، الفعالية ذات الفائدة، و تحقيق جودة المنتوج وفق معايير الجودة العالمية.

و نلاحظ هذا عكس ما كان في النظام السابق: الإهمال و اللامبالاة، و عدم احترام وقت العمل، و كثرة التغيبات غير المبررة، الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية كسياسة التوظيف الغير عقلانية و إهمال الوظيفة الاقتصادية، و بالتالي عدم الفعالية الاقتصادية، مع استمرار وجود مشاكل في العرقلة الاتصالية في إطار التسلسل الهرمي، خاصة ما بين المنفذين و مسئوليهم، لعدم وضوح المعلومة الاتصالية، و هذا ما يؤكد وجود بيروقراطية كبيرة تبرز مبادئ التنظيم التايلوري الكلاسيكي الذي يفصل بين الإدارة و الفئات المهنية المنفذة، و تعد الثقة المفقودة بينهما أحد أسباب هذه العرقلة الاتصالية إضافة إلى عامل البيروقراطية و النظرة السلبية للعامل التي ورثت عن النظرية التايلورية التي تنطلق من فرضيات سلبية عن العامل تؤسس عليها أفكارها و ممارستها التنظيمية. و قد عملت السلطات المعنية على القضاء على هذا النوع من المشاكل المعرقلة للتسيير الحسن غير أن المبادئ الأساسية للبيروقراطية العلمية كما يراها "**ماكس فيبر**" كطريقة تنظيم فعالة و علمية و ضرورية، لا يتّم احترامها في الأنظمة، و نشأ عنها عيوب البيروقراطية من سوء المعاملات و التسيير لمختلف الميادين. أما من الجانب الاجتماعي، فالتغيير كان من حيث تحسين الأجور بثلاثة أضعاف أو أكثر عما كان في المؤسسة العمومية مما ساهم في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و بالتالي المستوى المعيشي لمختلف الفئات المهنية. أما الأقلية ترى أنه لم يحدث لها تغيير في حياتهم المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم ذات الشراكة، لعدم حدوث تغيير في الظروف الفيزيقية للعمل. و هذا ما سنوضحه في الجداول الموالية حول معرفة أسباب حدوث تغيير أو عدم تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية في المؤسسة الحالية.

جدول رقم (46 د1): رأي المبحوثين حول سبب حدوث تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا

سبب حدوث تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية في المؤسسة الحالية	التكرارات	النسبة %
تحسين الأجر و المستوى المعيشي	86	77.48
رفع المبادرة الفردية	15	13.51
اكتساب خبرة في العمل و التسيير و وسائل الاتصال الحديثة	10	9.01
المجموع	111 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتبين لنا من هذا الجدول، أن أعلى نسبة تمثل 77.48 % من إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين أرجعوا سبب التغيير في حياتهم المهنية و الاجتماعية إلى تحسين الأجر و المستوى المعيشي، ثم تليها بقية الأسباب حول رفع المبادرة الفردية، اكتساب خبرة في العمل و التسيير و الوسائل.

نستنتج أن تحسين الأجر في نظر الفئات المهنية ساهم في تحسين المستوى المعيشي، و بالتالي حدوث تغيير في الحياة الاجتماعية إلى أفضل ما كانت عليه قبل الشراكة، و نفس الشيء ما نراه في حدوث تغيير في الحياة المهنية من خلال رفع المبادرة الفردية، إزالة مظاهر البيروقراطية التي تقتل روح المبادرة، القضاء على اللامبالاة و الإهمال و التسيب في المسؤوليات، و اكتساب خبرة مع الشريك في العمل و التسيير و وسائل الاتصال المعاصرة في البرمجة الإعلامية و المراقبة اللاسلكية في إطار نظام معلومات حديث SAP أخر ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة، و شبكة اتصال عصرية داخلية انترنت و خارجية انترنت، و في هذا المجال تم حدوث تغير تكنولوجي الذي أثر في محيط العمل و في نظام العمل و في طريقة الإشراف. و هذا ما قد يكون اعتبره البعض تطورا في تكنولوجيا الإنتاج. حيث نجد أن قبل الشراكة كانت مراقبة الإنتاج تتم عن طريق نظام الوصولات و الفواتير الورقية وفق التنظيم البيروقراطي من خلال السلم الهرمي للسلطة، و قد سمح هذا النظام مع غياب معايير المراقبة بالتلاعب بأرقام الإنتاج و التسويق و التموين و تعديلها حسب المصلحة الخاصة لبعض الفئات التي لها سلطة القرار على المؤسسة العمومية. و بعد إدخال نظام المعلوماتية SAP اختفت هذه السلوكات السلبية لكون السيرورية الإنتاجية تتم تحت الملاحظة العلنية و بمتابعة دقيقة لأن "نظام المراقبة SAP" عبارة عن بنك معلوماتي مرتبط بشبكة على مستوى المصنع و على مستوى المجمع الأم يتشكل من مجموعة من الحواسيب المتصلة حيث يسجل كل جهاز من أجهزة SAP المعلومات الجديدة في حينها في المستويات المختلفة في المخزن أو الإنتاج أو التسويق أو التموين، و بذلك يوفر المعلومات بالقدر الكافي و في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، فقبل تقديم طلب شراء قطعة غيار يتأكد عامل الصيانة أولا من وجودها على مستوى المخازن التي توفر قوائم دقيقة مرقمة و محددة على موقعها في SAP، و يكفي إدخال المواصفات المرجعية حتى يتأكد من وجودها في دقيقة، كما أن مراقبة الإنتاج آنية و دقيقة و متعددة فأي خطأ أو تغيير يظهر مباشرة، إضافة إلى أن نظام SAP وسع من صلاحيات العامل المباشر و أمن المعلومة من التزوير. و لقد كان العامل المراقب من غير سلطة حيث ينتهي دوره بتسليم المعلومة إلى أعلى مرتبة منه في السلم الإداري، و إذا نبه لأي خلل يفصل من العمل، أما حاليا فهو يحتكر المعلومة و يمتلك سلطة توزيعها حسب كل المستويات و في نفس التوقيت، إذ يستطيع أن يتصل عن طريق SAP مباشرة بأي مسئول لتبليغ أي ملاحظة و هو محمي، لأن طرد العامل لا يتم إلا بموافقة المدير العام، إن نظام SAP وفر المعلومة كاملة في أسرع وقت و بأقل التكاليف، و جعل الوحدات المختلفة تعمل في

تناسق كبير، و من خلال هذا النظام صارت المراقبة فعالة و سريعة لحماية المؤسسة من سلوكات النهب و الاختلاس غير المباشرة التي تتم وفق استغلال الثغرات القانونية. و الملاحظ أن مختلف الفئات المهنية ترى أن كل من هذه العوامل كرفع الأجور، التحول من المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الخاصة عن طريق الشراكة الأجنبية، تكثيف العمل، تعدد المهام و رفع المبادرة الفردية و الجماعية، استقلالية المؤسسة من قيود الدولة، بالقضاء على سلبيات المركزية و البيروقراطية و الوساطة في التوظيف و الترقية، لها دور في حدوث تغيير في حياتها المهنية، بالإضافة إلى ذلك، هناك نتائج تغير تمثلت في تكوين علاقات مباشرة و احترام الالتزامات مع الزبائن و التحول إلى المقاولة و المنافسة العالمية و القضاء على السلبيات الناشئة في القطاع العمومي بسبب مخلفات تطبيق النظام السابق، و بتغيير الخلفيات الراسخة في أذهان الفئات العمالية التي تربط الشراكة الأجنبية بكل ما هو سلبي و القضاء على الإتكالية و الأجر المضمون بدون عمل، و التحول إلى الاعتماد على العمل المجد المتقن للأجر المناسب.

جدول رقم (46 د$_2$): رأي المبحوثين حول حدوث تغيير جزئي في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا

سبب حدوث تغيير جزئي في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا	التكرارات	النسبة %
ضمان أجر دائم	72	70.59
الاستقرار في العمل	17	16.67
الانضباط و اليقظة في العمل	13	12.74
المجموع	102 (*)	100

يوضح هذا الجدول، أن أعلى نسبة 70.59 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يرجعون سبب حدوث تغيير جزئي في حياتهم المهنية و الاجتماعية حاليا إلى ضمان أجر دائم.

نستنتج أن سبب حدوث تغيير جزئي في الحياة المهنية و الاجتماعية للعمال في مؤسستهم الحالية يرجع إلى ضمان أجر دائم الذي يلبي لهم كل احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية، و مطالبهم الضرورية، بعد معاناتهم في الآونة الأخيرة قبل الشراكة بتأخير في دفع الأجور و نقصها و عدم استقرارها للإفلاس الذي عم بالمؤسسة، أما السبب الثاني فيرجع للاستقرار في العمل لاستقرار الأوضاع المالية للمؤسسة و الحفاظ على مناصب العمل من قبل الشريك من خلال اتفاقية الشراكة، بعدما كان خطر

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

البطالة يعم في كل وحدات المؤسسة للتسريح التدريجي لبعض الفئات المهنية للتخفيف من التكاليف الباهظة لنفقات المؤسسة، أما السبب الأخير فيعود إلى حدوث بعض التغيير في الحياة المهنية من حيث اكتساب قيم الانضباط و اليقظة في العمل التي تعتبر الركائز الأساسية لسيرورة العمل في النظام الرأسمالي، و هذا عكس ما كان عليه سابقا في المؤسسة العمومية من بروز عيوب النظام الاشتراكي المتمثلة في التغيب و عدم احترام الوقت، و روح الإتكالية، و ظاهرة التراخي في العمل الناتجة عن نقائص التايلورية، مع عدم مراعاة الفعالية الاقتصادية للمؤسسة العمومية لأنها استعملت في الجزائر من أجل تحقيق أغراض سياسية إيديولوجية أكثر منها اقتصادية، فكان نتيجة ذلك أنها عرفت صعوبات، خاصة بعد انخفاض سعر البترول بحيث وصل سنة 1986 سعر البرميل الواحد 12 دولارا، فأصبحت الخزينة العمومية لا تقوم بتغطية عجزها، و بالتالي تبين للكل أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي.

جدول رقم (46 د3): رأي المبحوثين حول سبب عدم حدوث تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية حاليا

سبب عدم حدوث تغيير في الحياة المهنية و الاجتماعية أثناء العمل في المؤسسة الحالية	**التكرارات**	**النسبة %**
لا يوجد تغيير و تحديث في التكنولوجيا و الوسائل	47	77.05
الامتيازات الحقيقية للأجانب وليس للجزائريين	14	22.95
المجموع	61 (*)	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة 77.05 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم حدوث تغيير في حياتهم المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية ذات الشراكة يرجع إلى عدم وجود تغيير و تحديث في التكنولوجيا و الوسائل، أما الأقلية من المستجوبين يرجعون سبب عدم حدوث التغيير إلى كون الامتيازات الحقيقية يستفيد منها فقط الأجانب.

نستنتج بذلك أن سبب عدم حدوث تغيير في حياة العمال المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية يرجع إلى كون المصنع لم يعرف أي تجديد أو تحديث أو تطوير أو تغيير في التكنولوجيا و الوسائل المستعملة في الإنتاج لا من ناحية التوفر و لا من ناحية التقنية و هذا لا من حيث المعدات

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و لا في مستوى التقنية باستثناء تغيير القطع المستهلكة التي من بينها قطع غيار كما كان ذلك في النظام السابق، أو تنصيب بعض الأجهزة التي يتطلبها رفع كمية الإنتاج، و كل الاستثمارات القليلة التي حدثت، و التي وصلت إلى 100 مليون دولار كانت مبرمجة مع المؤسسة العمومية سيدار و بنفس معايير الانجاز. فظروف العمل بالنسبة لهم ما تزال على حالها كما كانت في السابق، فالتغيير الوحيد الحادث على مستوى تهيئة المكاتب الإدارية و تزويدها بأجهزة جديدة للإعلام الآلي وإنشاء نظام معلومات عصري للمراقبة الإنتاجية وفق شبكة اتصال داخلية على كل من مستوى المؤسسة و مجموعة الأم. أما الذين يرون أن سبب عدم حدوث التغيير يعود إلى كون الامتيازات الحقيقية يستفيد منها الأجانب فقط، نظرا للفوارق الكبيرة غير المعقولة في الامتيازات و الأجور ما بين الفئات المهنية الأجنبية المعروفة بالإطارات المسيرة الأجنبية فقط التي تتقاضى حوالي 10 آلاف أورو بالعملة الأجنبية أي 100 مليون سنتيم في الشهر، و بين الفئات المهنية التي تنتمي إلى المجتمع المحلي المعروفة بالإطارات المسيرة على المستوى المحلي التي تتقاضى حوالي ما بين 15 و 22 مليون سنتيم في الشهر، و ما بلك مقارنة بالنسبة لبقية الفئات المهنية على المستوى المحلي الأقل مستوى أو رتبة التي تتقاضى حسب الأقدمية و نوع المنصب و المردودية حوالي ما بين 06 و 12 مليون سنتيم في الشهر للإطارات السامية، و حوالي ما بين 3.5 و 06 مليون سنتيم في الشهر للإطارات المتوسطة، و حوالي ما بين 1.5 و 3.5 مليون سنتيم في الشهر للمنفذين و المتعاقدين، و نفس الشيء بالمقارنة بينها و بين الفئات المهنية التي تعمل في مجموعة الأم للمديرية العامة أو التابعة لها، فإنها تتقاضى بالعملة الأجنبية أضعاف الأجر على المستوى المحلي، و هذا حسب قانون الأجور المعمول به في كل دولة، فنلاحظ وجود تباين كبير في الأجور، مما سبب احتجاج و عدم تقبل مختلف الفئات المهنية لهذه الوضعية غير العادلة لطريقة توزيع الأجور التي زادت من استيائهم، فرغم قيامهم بعدة مظاهرات حول إعادة النظر و تحسين هذه الوضعية لكن دون جدوى، لأن هذا يزيد من اختلال التوازن في توزيع الأجور على مستوى القانون الوطني للأجور في الدولة المضيفة، و هذا في إطار المقارنة ما بين دفع الأجور لفئات المهنية للدولة المضيفة، و الفئات المهنية الأجنبية. و بمعنى أشمل، نجد حسب رأي المبحوثين أنهم يستفسرون حول سبب تعامل الشريك الأجنبي بأسلوب التمييز في توزيع الأجور، رغم كون المؤسسة الحالية تابعة لمؤسساته الفرعية، فلماذا لم يقم بتوحيد الأجور لكل مؤسساته التابعة لمجموعة الأم؟، مع العلم أن السلطات المعنية للدولة المضيفة مؤيدة لهذا الموقف الخاص بعدم توحيد الأجور، لأن هذا يكلف الدولة كثيرا من إعادة النظر في كل نفقاتها على مجموع المؤسسات التابعة لها.

جدول رقم (47): علاقة المستوى التعليمي بالاستفادة من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة

المستوى التعليمي / الاستفادة من الامتيازات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	24	80	95	91.35	147	91.88	84	93.33	350	91.15
لا	6	20	9	8.65	13	8.12	6	6.66	34	8.85
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة 91.15 % تخص المستجوبين الذين يصرحون على أنهم استفادوا من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة المستوى التعليمي العالي بنسبة 93.33 %، و تليها نسبة 91.88 %، 91.35 %، 80 % للمستويات التعليمية الثانوي، المتوسط، الابتدائي، على الترتيب. في حين نجد أن الفئات المهنية التي ترى أنها لم تستفيد من امتيازات الشراكة الأجنبية فنسبتها تقدر بـ 8.85 % مدعمة بفئة المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 20 %، و تليها على التوالي النسب: 8.65 %، 8.12 %، 6.66 % للمستويات التعليمية المتوسط، الثانوي، الجامعي.

إذن نستنتج أن أغلبية الفئات المهنية بمختلف مستوياتها التعليمية استفادت من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية، و هذا من خلال تصريحاتها أنه في السنوات الأربعة الأولى من تطبيق الشراكة، لم تكن هناك أية استفادة من امتيازات الشراكة، فقط كان التركيز على المثابرة في العمل و تحسين مستوى الإنتاج و نوعيته، فهي كانت سنوات جد و عمل، و بعدها بدأت المطالبة العمالية بحق الاستفادة من امتيازات الشراكة، و إثر مفاوضات مع النقابة كانت أول الاستفادة في سنة 2005 على شكل زيادة في الأجور بنسبة 10 % من الأجر القاعدي، و تليها في سنة 2006 ارتفعت نسبة الاستفادة برفع الأجور إلى 12 % من الأجر القاعدي، و بعدها في سنة 2007 كانت الزيادة في الأجور 6 %، و من سنة 2008 إلى سنة 2009 كانت الزيادة مرتين في الأجور الأولى 18 % و الثانية 20 %، ثم توقفت الزيادة في الأجور إلى يومنا الحالي وفق اتفاقية الهدنة ما بين الشريك الاجتماعي و الشريك الأجنبي، و من خلال آراء مختلف الفئات المهنية أن الاستفادة كانت متمركزة في رفع الأجور أما الترقية كانت مجمدة في سبع سنوات الأولى من الشراكة إلا في بعض الحالات عند وجود مناصب عالية شاغرة ذات

مسؤولية تحتاج إلى من يحتلها و يشغلها لمتابعة العمل، خاصة مع السياسة الجديدة للعمل الخاصة بالشريك الأجنبي، عندما لا ينجح المسئولون في تحقيق المردودية الإنتاجية المطلوبة منهم، يضعهم الشريك الأجنبي في أدنى رتبة، و يعوضهم بآخرين ذوي كفاءة مهنية و تسييرية و خبرة طويلة في التخصص المطلوب، و في حالة نجاحهم تقدم لهم امتيازات مغرية المساهمة في فوائد الأرباح التي يتحصلون عليها و يترقون إلى أعلى مرتبة، و هنا في حالة كون المسئولين إطارات مسيرة، أما في حالة كون المسئولين أدنى رتبة من هذه الأخيرة، فتقدم لها مكافآت و علاوات مغرية خاصة بالمردودية الفردية أو الجماعية مع الترقية إلى منصب أعلى. أما الفئات المهنية التي ترى أنها لم تستفيد من امتيازات الشراكة الأجنبية لعدم تغيير في ظروف العمل ببقاء نفس التكنولوجيا و وسائل العمل.

جدول رقم (48): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية

الصنف الاجتماعي / الاستفادة من الامتيازات	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة (م) GHKM		الإطارات العليا(ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة خارج الصنف (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	201	89.73	64	86.36	66	89.19	9	09	10	100	350	91.15
لا	23	10.27	2	13.64	8	10.81	1	01	/	/	34	8.85
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتضح لنا من هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة تصرح على أنها استفادت من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية بنسبة 91.15 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة خارج الصنف بنسبة 100 %، و تليها نسبة 90 %، 89.73 %، 89.19 %، 86.36 %، للأصناف الاجتماعية المهنية الإطارات العليا (أو السامية)، المنفذين، الإطارات المتوسطة، فئة التحكم، على الترتيب. في حين نجد أن الفئات المهنية التي ترى أنها لم تستفيد من امتيازات الشراكة الأجنبية فنسبتهم تقدر بـ 8.85 % مدعمة بفئة التحكم بنسبة 13.64 %، و تليها على التوالي النسب: 10.81 %، 10.27 %، 10 % للإطارات المتوسطة، المنفذين، الإطارات العليا.

نستنتج من معطيات هذا الجدول أن معظم المستجوبين يصرحون على أنهم استفادوا من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية وفق دلالات مهمة تتعلق بالعائد المادي الذي يتقاضونه من خلال ما يقدمونه من مجهودات لأجل انجاز مهامهم على أكمل وجه، فالظروف الاقتصادية الحالية التي يعيشونها تفترض عليهم الحصول على أجور عالية أو مكافئة مادية مناسبة أو تدعيم الأجر بالمنح و العلاوات حتى يستطيعوا تسديد حاجياتهم الضرورية اليومية المتنوعة و المتزايدة، و مواجهة ظروف الحياة الصعبة من غلاء المعيشة جراء ارتفاع أسعار السلع و المواد الاستهلاكية، خاصة فئة المتزوجين الذين هم أرباب أسر، فهم ينظرون على أن لهم نفقات كبيرة على الأولاد و متطلبات المعيشة. في حين نجد أن الفئات المهنية التي ترى أنها لم تستفيد من امتيازات الشراكة الأجنبية لأنها تشتكي من صعوبة العمل الصناعي و خطوراته و الظروف السيئة التي تتم فيها عملية العمل، لأن الشريك لم يغير من تكنولوجيا الإنتاج، فهي دائما في حالة احتياج للصيانة المستمرة مما يتعب العمال و يرهقهم، و يتطلب منهم بذل مجهود كبير بأضعاف عما كان في النظام السابق خاصة مع نقص عدد العمال الذين تم تسريحهم قبل الشراكة، فالأجر الذي يتقاضونه قليل مقارنة بالعمل المنجز و ظروفه و خطورته، و هو ما ولد لديهم شعور بالإحباط، خاصة مع استعمال الشريك سياسة التمييز ما بين مؤسساته الموجودة في الدول المتقدمة التي تتقاضى الأجر الجيد، أما مؤسساته الموجودة في العالم الثالث، فيتقاضى عمّالها أجر زهيد بالمقارنة مع أجور الأجانب لأنه يطبق عليها قانون الأجور المعمول به في كل دولة حسب العملة المحلية لبلد المضيف، حيث هناك حدود لا يجب أن يتجاوزها، و ذلك لجعل التوازن في الأجور على كل الأنشطة الاجتماعية و على جميع المجالات الحياتية. و نجد أيضا من خلال إجابات بعض المستجوبين، أنهم يرون بعدم وضوح إجراءات توزيع الامتيازات الجديدة بالنسبة لمختلف الفئات المهنية، فهي غير موحدة، أي هناك فوارق في التوزيع، فهم يجهلون طريقة توزيع الامتيازات الخاصة بنظام المكافآت و الحوافز أي يعني في الواقع وجود بعض ممارسات غير عقلانية يسير بها العامل في المؤسسة حيث يتم توزيع المكافآت و المنح لأشخاص معنيين دون غيرهم، للوساطة و كونهم مقربين من المسؤولين، بتبرير ذلك للشريك الأجنبي أو ممثليه بأنهم يتميزون بكفاءة مهنية عالية، و المثابرة في العمل. و نلاحظ أن فئتي التحكم و الإطارات المتوسطة ترى أنها أقل استفادة من الإطارت العليا و المسيرة بالرغم أن ضغط العمل يرتكز على كاهلها، فهم يصرحون على إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم في إطار سيرورة العملية الإنتاجية، دون أية مساعدة من مسئولهم، و أن الاستفادة من امتيازات الشراكة تعود بدرجة أولى للإطارات المسيرة (خارج الصنف) التي تقدم لها نسبة أرباح عند إنجاح السياسة التسييرية للشريك في كل شهر وفق نظام الأجور خاص بهم، أما الإطارت العليا فتترقى إلى رتبة

أعلى، و يرتفع أجرها وفق تلك الدرجة، و يطبق عليها نظام المكافآت و الحوافز لتحفيزها، و جعلها أكثر فعالية. أما كل من فئة الإطارات المتوسطة و فئة التحكم، فهم يرون أن استفادتهم شبه منعدمة بالمقارنة مع الإطارات المسيرة، و لقد تم إعطاء حوصلة و نظرة شاملة من خلال تحليل إجابات المستجوبين في جدول سابق رقم (46 د3) حول سبب عدم حدوث تغيير في حياتهم المهنية و الاجتماعية حاليا.

جدول رقم (48 أ): رأي المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من الامتيازات الجديدة الخاصة بالشراكة

سبب عدم الاستفادة من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة	التكرارات	النسبة %
الامتيازات الحقيقية للشراكة للأجانب و المسيرين لا للعمال الجزائريين	18	52.94
زيادة قليلة للأجرة في إطار الأقدمية (لا تعتبر امتيازات الشراكة)	10	29.41
لا توازي الجهد المبذول في ظروف العمل السيئة	6	17.65
المجموع	34 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من الامتيازات الجديدة الخاصة بالشراكة ترجع إلى كون الامتيازات الحقيقية للشراكة للأجانب و المسيرين لا للعمال الجزائريين بنسبة 52.94 %، في حين تتوزع بقية أسباب عدم الاستفادة من الامتيازات حول زيادة قليلة للأجرة في إطار الأقدمية (أي في نظرهم لا تعتبر من امتيازات الشراكة)، و أن الامتيازات لا توازي الجهد المبذول في ظروف العمل السيئة.

نستنتج أن سبب عدم الاستفادة من الامتيازات الجديدة الخاصة بالشراكة إلى كون الامتيازات الحقيقية للشراكة للأجانب و المسيرين لا للعمال الجزائريين، و هذا ما تم توضيحه في الجداول السابقة منها رقمين 47 و 48 حول علاقة كل من المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي بالاستفادة من الامتيازات، و رقم (46 د3) حول سبب عدم حدوث تغيير في حياتهم المهنية و الاجتماعية حاليا. فالامتيازات الحقيقية للشراكة كانت للأجانب بإعطائها أجور مرتفعة بالتقريب 10 أضعاف مقارنة بأجور المسيرين (الإطارات المسيرة الجزائرية التي هي خارج الصنف الاجتماعي المهني)، و تليها الفئات المهنية المسيّرة التابعة لمؤسسة البلد المضيف التي تتقاضى أجورا خيالية مقارنة بأجور بقية الفئات العمالية الزهيدة التي لا تشعر بأية استفادة من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة حيث تصرح بعدم

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

وجود عدالة في توزيع الأجور و بقية الامتيازات الأخرى التي هي بينها و بين الفئات المسيّرة الجزائرية، و بينها و بين الفئات المهنية الأجنبية التي تعمل في مؤسسات أجنبية تابعة لمجمع أرسولور ميتال، فالاستفادة من الامتيازات الحقيقية من واقعهم المعاش من تجربة الشراكة هي فقط مجرد زيادة قليلة للأجرة في إطار الأقدمية و تحسين المردودية الإنتاجية، و هذا مقارنة بارتفاع أسعار السوق أثناء تلبية احتياجاتهم المعيشية مهما كانت ضرورية أو كمالية. فهي في نظرهم لا تعتبر الامتيازات الحقيقية للشراكة الأجنبية، و ذلك خاصة من حيث كونها لا توازي الجهد المبذول في ظروف العمل السيئة، و التي لم يتم فيها التجديد أو التحديث في تكنولوجيا العمل و وسائله أي بقيت كما كانت في النظام السابق لا تغيير فيها إلا القليل منها تغيّر، فهناك أجزاء كبيرة منها تتطلب صيانة مستمرة.

جدول رقم (48 ب): يبين نوع الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية

نوع الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة	التكرارات	النسبة %
الزيادة في الأجر	350	56.09
الزيادة في العلاوات و المكافآت	205	32.85
الترقية المهنية	64	10.26
تقسيم الأرباح	05	0.80
المجموع	624 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول نوع الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية تضم أكبر نسبة 56.09 % حول الزيادة في الأجر، و تتوزع بقية أنواع الاستفادة من الامتيازات حول الزيادة في العلاوات و المكافآت، الترقية المهنية، و تقسيم الأرباح.

فنستنتج من معطيات الجدول أعلاه، أن نوع الاستفادة من الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية كانت على شكل الزيادة في الأجر، و هذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (48) حول علاقة المستوى التعليمي بالاستفادة من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة، و تليها في المرتبة الثانية الزيادة في العلاوات و المكافآت، و هذه لا تكون إلا برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب و المحدد وفق المدة الزمنية لأخذ الطلبية من قبل العملاء أو المستهلكين، و تقدم العلاوات حسب نوع المردودية إن كانت فردية أو جماعية. أما الشكل الثالث من الاستفادة من الامتيازات نجد الترقية المهنية التي هي في نظر

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا العينة.

الفئات المهنية غير واضحة من حيث توزيعها، ففي الفترة الأولى من الشراكة حوالي ستة سنوات كانت الترقية مجمدة لعدم وجود مخطط جديد للهيكل التنظيمي في مؤسستهم ذات الشراكة بما فيه مخطط المناصب، فهي نفس مخططات النظام السابق، لكون الشريك حافظ على نفس مناصب العمل للحفاظ على نفس وتيرة و سيرورة العمل لكن بسياسة تسييرية جديدة خاصة بإستراتيجية الشريك الأجنبي المرتكزة على مبدأ الربح، لكن طريقة توزيع الترقية في نظر المبحوثين مبنية على أساس أولا الترقية وفق سلم الدرجات حسب كل صنف اجتماعي مهني، فهذا النموذج خاص بهذه المؤسسة العمومية قبل الشراكة، و هو مخالف بالنسبة للمؤسسات العمومية الأخرى لأنه يتميز بطابع الخصوصية لطبيعة نشاط المؤسسة و تعقد هيكلها التنظيمي، أما شكل التوزيع الثاني للترقية، فهو على أساس المناصب العليا الشاغرة التي تحتلها إلا الكفاءات المهنية التي لها خبرة في التخصص المطلوب، بعد خروج المتقاعدين أو المسرحين إراديا بتعويضات عن سنوات الخدمة. و الأقلية شبه المنعدمة كانت لإجابات الفئات المهنية حول نوع الاستفادة من امتيازات الشراكة على شكل تقسيم الأرباح، و هذه الأخيرة خاصة بالشركاء المحليين و الأجانب المتفقين في عقد الشراكة، فالأرباح تعود عليهما معا فقط، فالشريك الأجنبي يمتلك نسبة الأرباح حوالي 70 % و الشريك المحلي يمتلك نسبة الأرباح حوالي 30 %.

جدول رقم (48 ج): يوضح تقييم الفئات المهنية لامتيازات الجديدة الناتجة عن الشراكة الأجنبية

تقييم الفئات المهنية لامتيازات الشراكة	التكرارات	النسبة %
بسيطة جدا	66	18.86
بسيطة	21	06
متوسطة	83	23.71
مرتفعة	171	48.86
مرتفعة جدا	9	2.57
المجموع	350 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أكبر نسبة 48.86 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول تقييمهم لامتيازات الجديدة الناتجة عن الشراكة الأجنبية بأنها مرتفعة مقارنة بامتيازات النظام السابق.

نستنتج من النتائج الإحصائية السابقة، أن الامتيازات الجديدة مرتفعة مقارنة بامتيازات النظام السابق، و ذلك على كل مستويات الأجور و العلاوات و المكافآت، فنلاحظ ميدانيا من خلال المقابلات

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الميدانية مع المستجوبين أنهم صرحوا أن أدنى مرتبة و درجة مثل المنظفين كانوا يتقاضون أجورا زهيدة حوالي 7000 دج، و لكن حاليا مع الشراكة أصبحوا يتقاضون حوالي 25000 دج إلى أكثر حسب سنوات الأقدمية، فهي أجور غير متوقعة لديهم، أما في المرتبة الثانية من حيث تقييم هذه الامتيازات نجد الفئات المهنية التي أعطت لها تقييم المتوسط نظرا لأنها ترى أنه لا يوجد تغيير كبير مقارنة بالنظام السابق ليس كما كانت تتوقع أنها ستتقاضى أجر مثلها مثل الفئات المهنية الأجنبية في المؤسسة الحالية أو بقية المؤسسات التابعة للشريك الأجنبي، و نفس الإجابات لبقية الفئات المهنية بالنسبة لتقييم الامتيازات بأنها بسيطة جدا، بسيطة، و ذلك بمقارنة امتيازات الشراكة في المؤسسات الأجنبية التابعة للشريك الأجنبي، و امتيازات الشراكة في المؤسسة الحالية على المستوى المحلي، و أيضا لمقارنة هذه الفئات المهنية بأجورها الشهرية و أجور الإطارات المسيرة و الأجنبية، فهي خيالية، و غير عادلة من حيث التوزيع، رغم تحملهم لكثافة العمل التي تتجوز نطاق طاقتهم و قدوراتهم الفعلية، و أنهم يقدمون مجهودات فكرية و جسمية، أكثر بكثير من هذه الإطارات المسيرة، فهي في نظرهم فقط تأمر و تضغط على كل الطاقم المهني المنفذ لها من خلال تطبيق السياسة التسييرية للشريك. أما المبحوثين الذين يرون أن الامتيازات مرتفعة جدا، فهم الإطارات المسيرة، فنسبتهم قليلة جدا، فالشريك قدم لهم أجور شهرية مرتفعة جدا و مكافآت و علاوات مغرية، و هذا في حالة تحقيق أهدافه الربحية الناتجة بتطبيق سياسته التسييرية العقلانية. و إذا لم يتم تحقيق تلك الأهداف، فإنه يتم تغييره بطاقم مسير آخر يكن أكثر كفاءة و فعالية.

جدول رقم (48 د): يوضح تقييم طريقة توزيع الامتيازات الجديدة للشراكة الأجنبية

تقييم الفئات المهنية لطريقة توزيع امتيازات الشراكة	التكرارات	النسبة %
متكافئة بين الفئات المهنية	147	42
غير عادلة	126	36
لا تشمل كل الفئات المهنية	77	22
المجموع	350 (*)	100

يتبين لنا من هذا الجدول أن أكبر نسبة 42 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول تقييمهم لطريقة توزيع امتيازات الشراكة بكونها متكافئة بين الفئات المهنية، و تتوزع بقية النسب على الترتيب 36 %، 22 %، حول تقييم لطريقة توزيع الامتيازات بأنها غير عادلة، و لا تشمل كل العمال.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج مما سبق، أن معظم المبحوثين كان تقييمهم لطريقة توزيع امتيازات الشراكة على أنها متكافئة بين الفئات المهنية، و هذا لكون أن مجتمع البحث يضم أكبر عدد من الفئات المهنية المنفذة، و نفس الشيء بالنسبة للعينة، فهي تضم حوالي 224 عامل منفذ، فتوزيع الأجور و العلاوات و المكافآت تكون بالضرورة حسب تسلسل السلم الإداري و بالأقدمية، و حسب طبيعة العمل و درجة خطوراتها. حيث وفق كل صنف اجتماعي مهني تتوزع الامتيازات بطريقة متكافئة لتحقيق الاستقرار المهني و الاجتماعي الذي افتقدته الفئات المهنية في ظل أوضاع الأزمة المالية التي كانت تعاني منها المؤسسة قبل الشراكة التي سببت انعكاسات سلبية و آثارا اجتماعية كظاهرة التسريح التدريجي، حيث خلفت من ورائها مشاكل اجتماعية لهذه الفئات العمالية التي لها التزامات مادية و معنوية اتجاه أسرهم. و ذلك أن العمل في النسق القيمي و الأخلاقي للمجتمع الجزائري يحتل مكانة مركزية حيث ينظر له كفضيلة خاصة بالرجل، و لا يهم في ذلك طبيعة العمل بقدر ما يهم قدرة الرجل على ضمان العيش.

أما تقييم الفئات المهنية لطريقة توزيع امتيازات الشراكة بكونها غير عادلة، و لا تشمل كل العمال، فهم يتخذون موقفا سلبيا عندما يعبرون عن تذمرهم تجاهها، و هذا للفوارق الكبيرة أولا من حيث توزيع الأجور ما بين مختلف الفئات المهنية و فئة الإطارات المسيرة، و ثانيا توزيع الأجور بطريقة غير عادلة و لا تشمل كل العمال بالمقارنة مع الفئات المهنية التي تعمل في المؤسسات الأجنبية التابعة للشريك الأجنبي في مختلف دول العالم. حيث إن الاهتمام بالمطالب الأجرية باعتبارها أساسا لتحسين وضعية العامل داخل العمل و خارجه، حتى و إن وجدت ما يبررها، فإنها تعكس في الواقع نموذج العامل / المواطن ذي الاهتمامات المادية الاجتماعية التي تشغله في المؤسسة الحالية، و المتعلق بمحيط عمله المباشر، في حين إن الظروف التي يتم فيها استخدام قوة العمل لم تسمح للعامل من التطلع إلى مكانة المواطن / العامل، و الذي يبرز في عدم اهتمامه بالمطالب النوعية ذات الأفق العام و التي تتعلق بالتضامن العمالي أو تلك المتعلقة بالحياة النقابية. و نتوصل من خلال العنصر السابق حول لجوء الفئات المهنية إلى اتخاذ مواقف نقدية حول الأجور و لواحقها، متوقف على المستقبل المهني لهذه الفئات، فإذا كانوا يعتقدون أن مستقبلهم المهني مرتبط بالمؤسسة الحالية و الحافز المادي يكتسي دورا مهما في ذلك، فإنهم في هذه الحالة يكونون أكثر اهتماما و تمسكا بعملهم، و بالتالي أقل نقدية. و يرى "جابي عبد الناصر" حول هذا الموضوع أن العامل إذا كان " ... يرى أن مستقبله المهني سيتحقق خارج العمل الصناعي فإنه في هذه يكون أكثر سلبية و أكثر خضوعا، و بالتالي أكثر نقدية، و ذلك مهما كان الأصل الاجتماعي للعامل (ريفي أم حضري) أو سنّه" [1].

---

(1) جابي عبد الناصر، الشباب و العمل الصناعي في الجزائر، نقلا عن:
Les cahiers du CREAD, Jeunesse et société, N° 26, 2 éme trimestre, Alger, 1991.

المبحث الثاني: علاقة المستوى التعليمي و الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة السابقة و الحالية و رضا بالأجر السابق و الحالي مع تحديد أسباب الرضا.

جدول رقم (49): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة الشهرية في النظام السابق (بـ: دج)

الصنف الاجتماعي المهني / الأجرة الشهرية السابقة (بـ: دج)	فئة المنفذين		التحكم		الإطارات المتوسطة		الإطارات العليا		الإطارات المسيرة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 16000	223	99.55	33	50	16	21.62	1	10	/	/	273	71.09
من 16000 إلى أقل 26000	1	0.45	32	48.49	47	63.51	3	30	/	/	83	21.61
من 26000 فما فوق	/	/	1	1.52	11	14.86	6	60	10	100	28	7.29
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يبدو من خلال هذا الجدول أن الأجرة الشهرية للفئات المهنية في النظام السابق كانت تتوزع على ثلاثة مجموعات، المجموعة الأولى تتضمن أجرة أقل من 16000 دج تمثل أكبر نسبة 71.09 %، مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 99.55 %، تليها المجموعة الثانية بنسبة 21.61 % كانت تصرح أنها تتقاضى أجرة من (16000 إلى أقل 26000) دج، مدعمة بفئتي الإطارات المتوسطة بنسبة 63.51 % و فئة التحكم بنسبة 48.49 %، أما المجموعة الثالثة من الفئات المهنية تصرح بأنها تحصلت على أجرة من 26000 دج فما فوق، و هي تشكل النسبة الأخيرة، و هي تمثل 7.29 % مدعمة بفئتي الإطارات المسيرة و العليا.

النتيجة المتوصل إليها أن الاتجاه العام حول الأجرة الشهرية في النظام السابق كان متمركزا في الفئات المهنية التي تتقاضى أجرة ضعيفة و زهيدة لا تلبي احتياجات المعيشية الضرورية، مدعمة بفئة المنفذين، و نلاحظ النسبة المرتفعة التي تحتلها هذه الفئة نظرا لكونها تضم أكبر عدد من العمال في المؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى، أما الجزء الثاني من الفئات المهنية من بينها الإطارات المتوسطة و فئة التحكم فإنها تتقاضى أجرة متوسطة حسب نظام الأجور المعمول به في المؤسسات العمومية على المستوى الوطني، و هو مطبق على مختلف الأصناف الاجتماعية المهنية، و في نظرها هي غير كافية لأنها لا توازي الجهد المبذول في العمل أو الكفاءة المهنية، و هي ليس بقدراتها أن تتماشى مع متطلبات العصر غير المتناهية، أما الجزء الأخير من الفئات المهنية مدعم بفئتي الإطارات المسيّرة و الإطارات

السامية، فإنه يتقاضى أجرة عالية بالمقارنة مع الجزأين المذكورين سابقا من الفئات المهنية (حيث يضم كل منهما فئة المنفذين، التحكم، و الإطارات المتوسطة). و بالتالي، من هذا الاختلاف في تحديد مستوى الأجور وفق الصنف الاجتماعي و المهني للفئات المهنية، فمنهم من هو راضي، و منهم من هو غير راضي، و ذلك ما سنوضحه في الجداول الموالية.

جدول رقم (50): علاقة المستوى التعليمي برضا الفئات المهنية حول الأجر السابق قبل الشراكة الأجنبية

المستوى التعليمي / رضا بالأجر السابق	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	1	3.33	10	9.62	3	1.88	16	17.78	30	7.81
نوعا ما	/	/	8	7.69	19	11.88	17	18.89	44	11.46
لا	29	96.67	86	82.69	138	86.25	57	63.33	310	80.73
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

يتبين لنا من خلال الاتجاه العام لهذا الجدول أن أكبر نسبة 80.73 % تمثل عدم رضا الفئات المهنية للأجر السابق قبل الدخول في الشراكة الأجنبية، و تتوزع بقية النسب على الترتيب 11.46 %، 7.81 % حول رضا و رضا نوعا ما بالأجر السابق.

لو نحاول أن نؤول سوسيولوجيا محتوى هذه النتائج الإحصائية لتبين لنا أن تفسير سبب عدم رضا الفئات المهنية عن مستوى الأجور في المؤسسة العمومية يعود إلى بروز ظاهرة ارتفاع الأسعار في السوق نتيجة الأزمة الاقتصادية التي حلت في مجتمعنا في نهاية الثمانينات و بداية الألفينيات، و بالتالي غلاء المعيشة، و أيضا لعدم وجود عقلانية في توزيع المناصب حسب الكفاءة المهنية، لكون المؤسسات العمومية في تلك الفترة كانت تتميز باهتمامها بالوظيفة الاجتماعية كسياسة التوظيف غير العقلانية، و إهمالها للوظيفة الاقتصادية التي هي أساسية لنجاحها و إثبات وجودها في السوق المحلية و العالمية. ذلك ما يسبب انعكاسات سلبية على الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية كاكتساب سلوكات سلبية كروح الاتكالية و ظاهرة التراخي في العمل التي تطرق إليها **فريدرك وسلو تايلور**، فحسبه

المعرفة من صلاحيات الإدارة، العمال مأجورين فقط للتنفيذ. و من هذا المنطلق وضع التنظيم العلمي للعمل إذ مهمة العامل عنده مجزأة إلى وظائف أولية من أجل رفع المردودية، المعروف لديه العمل بالسلسلة. فقام بالفصل بين التنفيذ و الوظيفة التحضيرية لكل عملية للوصول إلى أحسن طريقة أداء للعامل بقضائه على ظاهرة التباطؤ. فحسب هذه المدرسة تعتبر المؤسسة العقلانية هدفها الأسمى هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، و هذا باحترام مبادئ السلم الهرمي. إن القيمة التي تنجز عن أداء العامل لعمله بصفة ناجحة هو الرفع من الأجر، الذي سيساهم حتما في تحسين وضعيته خاصة من الجانب المادي، و كذا من الجانب المعنوي، على اعتبار أن الأجر دليل على المكانة الاجتماعية، و عنصر هام لتحقيق الاستقرار النفسي، حيث يجعل العامل يشعر بالتقييم الإيجابي للمسؤولين نظير لما يقدمه من بذل مجهود في العمل. و بالنظر إلى أهمية العامل المادي (الأجر) في تحفيز مختلف الفئات المهنية لكونها لها ارتباطات عائلية من التزامات نحو مطالب عائلية لتحقيق الاستقرار العائلي خاصة في ظل ظروف اقتصادية و اجتماعية صعبة يعيشونها، فمستوى متوسط الأجور السابقة كان ضعيفا لذلك كانوا غير راضين عنها. فمعرفة أسباب رضا أو عدم رضا الفئات المهنية حول الأجر السابق قبل الشراكة الأجنبية ستبرره الجداول الموالية بعد هذا الجدول.

جدول رقم (51): علاقة الصنف الاجتماعي برضا الفئات المهنية حول الأجر السابق قبل الشراكة

الصنف الاجتماعي / رضا بالأجر السابق	فئة المنفذين		فئة التحكم		الإطارات المتوسطة		الإطارات العليا		الإطارات المسيرة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	5.36	4	6.06	11	14.86	2	20	1	10	30	7.81
نوعا ما	9	4.02	11	16.67	19	25.68	5	50	/	/	44	11.46
لا	203	90.62	51	77.27	44	59.46	3	30	9	90	310	80.73
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يبين هذا الجدول أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات الفئات المهنية أنها غير راضية بالأجر الذي كانت تحصل عليه في النظام السابق بنسبة 80.73 % مدعمة على التوالي بنسب 90.62 %، 90 %، 77.27 %، لفئات المنفذين، الإطارات المسيرة، و التحكم. أما الذين أجابوا أنهم راضين نوعا ما و راضين

بالأجر السابق نسبتهما على الترتيب 11.46 % و 7.81 % تدعمها لكلاهما فئة الإطارات العليا.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن هناك عدم رضا بالأجر السابق المتحصل عليه في المؤسسة العمومية مهما كان صنفها الاجتماعي المهني مع وجود تباين بسيط لاختلافات في درجات عدم رضا الفئات التي هي مستاءة من سوء ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية، و مدخولها المادي الضعيف الذي لا يلبي احتياجات المعيشة لالتزاماتها العائلية حسب عدد الأفراد الذين تتكفل بهم و تعيلوهم، لأننا نجد في عينة بحثنا من خلال الحالة المدنية أن معظم المبحوثين متزوجين، فهؤلاء يعتقدون أن ما كانوا يقدمونه من مجهودات لأجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه، لا تقابله المكافأة المادية المناسبة التي تخفف من حدة ارتفاع أسعار السلع و المواد الاستهلاكية في الأسواق المحلية.

جدول رقم (51 أ): سبب رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة الأجنبية

سبب رضا بالأجر السابق قبل الشراكة	التكرارات	النسبة %
لا يوجد غلاء في المعيشة قبل الأزمة الاقتصادية	21	70
الأجر مرضي يلبي الاحتياجات قبل إفلاس المؤسسة العمومية	7	23.33
لا يوجد بديل	2	6.67
المجموع	30 (*)	100

يتضح لنا من معطيات الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 70 % موجودة عند إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول إرجاع سبب رضاهم بالأجر الخاص بالنظام السابق إلى عدم وجود غلاء في المعيشة قبل الأزمة الاقتصادية، ثم تليها على الترتيب بقية أسباب رضا بالأجر السابق إلى كونه مرضي يلبي الاحتياجات قبل إفلاس المؤسسة العمومية، و عدم وجود بديل.

نستنتج أن سبب رضا المستجوبين بالأجر السابق قبل الشراكة يرجع إلى عدم وجود غلاء في المعيشة قبل الأزمة الاقتصادية في المرحلة الأولى التي عاشتها المؤسسة العمومية في نهاية الستينات إلى نهاية الثمانينات، فكانت أسعار السلع و المواد الاستهلاكية في السوق المحلية تتوافق مع متوسط مستوى الأجور لأغلب المؤسسات العمومية على المستوى الوطني لكون الدولة كانت هي الوحيدة المكلفة بتحديد أسعار المنتوجات الاستهلاكية حسب نوع النظام الاقتصادي القائم آنذاك. لذلك صرحوا بأن الأجر

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

مرضي يلبي الاحتياجات اللازمة، و هذا كان قبل إفلاس المؤسسة العمومية، لأنه كان مدعم بالمكافأت و الحوافز المعنوية و المادية كالمنح و العلاوات و المعونات الاجتماعية في ظل استمرارية العمل بمبادئ النظام الاشتراكي و هيمنة رأسمالية الدولة على جميع أنشطتها و تنظيماتها، إلى أن وصل الوضع يتغير مع فشل هذا النظام في عقر داره، لاهتمامه بمجالات معينة كالصناعات الثقيلة و إهماله تطوير الأنشطة و المجالات الأخرى كالاقتصاد الزراعي، حيث نجد فشله في المؤسسات العمومية الجزائرية بعد الأزمة الاقتصادية في نهاية الثمانينات الناتجة عن التدهور الكبير لأسعار البترول و أيضا لاهتمام هذه المؤسسات بالوظيفة الاجتماعية كسياسة التشغيل غير العقلانية كالاستعانة بالمحسوبية في التوظيف، و إهمالها الوظيفة الاقتصادية التي ترتكز على مبدأ الربح. أما الذين يرجعون سبب رضا بالأجر السابق إلى عدم وجود بديل لأن في الفترة الأخيرة من الإصلاحات الاقتصادية كانت أغلب المؤسسات العمومية تعاني من عجز مالي كبير مما أدى بها إلى الإفلاس و الغلق، مما نتج عن ذلك تسريح عدد كبير من العمال، و بالتالي، بطالة متفاقمة تعم كل الفئات الاجتماعية، فلا يوجد بديل للاسترزاق و العمل. و بالتالي، نجد أن الفئات المهنية لها نظرة لعالم العمل قائمة فقط على ما تحققه من مكاسب مادية، حيث يتمثل انشغالها الرئيسي في الحصول على منصب العمل و أجر مستقر و عادل يضمن لهم تحقيق الاستقرار الاجتماعي الذي افتقدته في ظل أوضاع البطالة و الأزمة، و هذه الملاحظة تمكننا استخلاص نتيجة ذات دلالة سوسيولوجية، و هي أن العمل في النسق القيمي و الأخلاقي للمجتمع الجزائري يحتل مكانة مركزية حيث ينظر له كفضيلة خاصة بالرجل، و لا يسهم في ذلك طبيعة العمل بقدر ما يهم قدرة الرجل على ضمان العيش. فدرجات الرضا بالأجر قبل الشراكة تضمن مراحل متتابعة، ففي المرحلة الأولى من السبعينيات و الثمانينات أين تم الاهتمام بالمطالب الأجرية بأصنافها للعاملين لتحسين وضعيتهم داخل و خارج العمل، و هنا في هذه الفترة هم أكثر رضا بمرتبهم الشهري و الحوافز المهنية الخاصة بالنظام السابق، ثم في المرحلة الثانية التي بدأت من نهاية الثمانينات إلى نهاية التسعينات مع أزمة تدهور أسعار البترول التي كشفت أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي مما ترتب عنه تدهور الأوضاع المالية للمؤسسات العمومية الجزائرية، و هذا ما سبب إفلاس معظم هذه المؤسسات و تسريح الكثير من عمالها عن العمل، أما البقية فهي تعاني من نقص في الأجور و تأخرها الكبير مما سبب عم الاستقرار النفسي و الاجتماعي و المهني، و تدهور في حياتها الاجتماعية. لتأتي بعدها المرحلة الرابعة أين اتخذت الدولة قرارات هامة في تغيير مصير مؤسساتها الاقتصادية التي تؤول تدريجيا إلى الفشل المستمر ثم الغلق، و ذلك بإعطائها حلول كالخوصصة على المستوى المحلي ببيعها إلى خواص محليين، أو على المستوى الأجنبي ببيعها إلى خواص أجانب بالاستثمار الأجنبي أو الشراكة الأجنبي.

جدول رقم (51 ب): سبب رضا نوعا ما الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة الأجنبية

سبب رضا نوعا ما بالأجر السابق قبل الشراكة	التكرارات	النسبة %
بداية ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة	26	59.09
أقدمية غير كافية	8	18.18
لا يكافئ المبادرة الفردية	7	15.91
أخرى (لا يوجد مسؤوليات اجتماعية، لا يوجد خيار آخر)	3	6.82
المجموع	44 (*)	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 59.10 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول إرجاعهم سبب رضا نوعا ما بالأجر السابق قبل الشراكة إلى بداية ارتفاع الأسعار و غلاء في المعيشة، في حين نجد بعدها نسبة 18.18 % للفئات المهنية التي تبرر سبب رضا نوعا ما إلى أقدمية غير كافية، و نجد في الأخير كل من نسبة 15.91 % للذين يرجعون السبب إلى كونه لا يكافئ المبادرة الفردية، و نسبة 6.82 % لفئة الإجابة أخرى التي تمثل ما يلي: أولا بعض العمال هم عزاب، فليس لديهم مسؤوليات اجتماعية مثل العمال المتزوجين، و ثانيا عمال آخرين يصرحون بأنّه لا يوجد خيار آخر.

إن التأويل السوسيولوجي لهذه المعطيات الإحصائية حول سبب رضا نوعا ما بالأجر السابق قبل الشراكة يرجع إلى بداية ارتفاع الأسعار و غلاء في المعيشة، و هذا كان في المرحلة الثالثة التي تطرقنا إليها في الجدول السابق لإفلاس المؤسسات العمومية لديونها الكثيرة، بعد الأزمة الاقتصادية في نهاية الثمانينات و أواخر التسعينات، كان هناك تعطيل الأجور و تأخيرها، مع ارتفاع أسعار السوق. أما البقية من المبحوثين ترجع سبب رضا نوعا ما بالأجر السابق إلى أقدمية غير كافية و لكونه لا يكافئ المبادرة الفردية، ففي الحالة الأولى لأنهم توظفوا حديثا قبل خمس سنوات من دخول الشريك الأجنبي، و في الحالة الثانية لم يعط اهتمام بقيمة المجهود المبذول من قبل العامل، فالعامل الذي يجتهد و العامل الذي لا يجتهد لهما نفس الأجر، مما سبب شعور بالإحباط و اللامبالاة في العمل.

و سنتطرق في الجدول الموالي حول معرفة أسباب عدم رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (51 ج): سبب عدم رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة

سبب عدم رضا بالأجر قبل الشراكة	التكرارات	النسبة %
لا يلبي احتياجات المعيشة	249	80.32
لا يوازي الجهد المبذول	46	14.84
لا يكافئ الشهادة و المستوى التعليمي	15	4.84
المجموع	310 (*)	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 80.32 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول إرجاعهم سبب عدم رضا بالأجر قبل الشراكة إلى كونه لا يلبي احتياجات المعيشة، و تليها بقية أسباب عدم رضا بالأجر السابق لكونه لا يوازي الجهد المبذول، و أنه لا يكافئ الشهادة و المستوى التعليمي.

نستنتج أن معظم المستجوبين الذين يرجعون سبب عدم رضا بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة إلى كونه لا يلبي احتياجات المعيشة، خاصة في المرحلة الثالثة بعد أزمة انخفاض أسعار البترول في نهاية الثمانينات و هذا ما تم توضيحه في الجداول السابقة منها رقم 50 و 51 حول رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة الأجنبية. و جدول رقم (51 أ) حول سبب الرضا بالأجر السابق. و أيضا من خلال ما نلاحظه في الجدول (49) حول علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة الشهرية السابقة، أن أغلبية الفئات المهنية تتقاضى أجرة أقل من 16000 دج مدعمة بفئة المنفذين و تليها فئة التحكم، فهي في نظرهم قليلة جدا مقارنة بالمطالب العائلية المتزايدة و المتنوعة، فهي تنتهي خلال أيام قليلة منذ الحصول عليها، حتى أنها لم تكمل الشهر، مما يلزم عليهم طلب الدين و الاقتراض من الأقارب و الأصدقاء، لأن تلك المرحلة التي عاشوها تتميز بارتفاع أسعار السوق و بداية التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، من خلال عملية تحويل المؤسسات العمومية لعجزها المالي إلى مؤسسات خاصة تتميز بالفعالية التنظيمية، و ذلك بتقنيات مختلفة كالخوصصة بأشكالها أو الاستثمار بأنواعه كالشراكة الأجنبية.

و سنتطرق في الجدولين المواليين حول معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المستوى التعليمي و الأجرة الشهرية الحالية و ما بين الصنف الاجتماعي المهني و الأجرة الشهرية في إطار الشراكة الأجنبية، و ذلك كما يلي:

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (52): علاقة المستوى التعليمي بالأجرة الشهرية الحالية

المستوى التعليمي / الأجرة الشهرية الحالية	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 25000	1	3.33	10	9.62	49	30.63	12	13.33	72	18.75
من 25000 إلى 50000	28	93.33	94	90.38	102	63.75	43	47.78	267	69.53
أكثر من 50000	1	3.33	/	/	9	5.63	35	38.89	45	11.72
المجموع	30	100	104	100	160	100	90	100	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 69.53 % خاصة بالمبحوثين الذين يصرحون أن أجرتهم الشهرية في النظام الحالي هي ما بين (25000 إلى 50000) دج، تدعمها فئة المستوى الابتدائي بنسبة 93.33 %، و تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 90.38 %، أما بقية النسب 18.75 %، 11.72 %، تتوزع على الترتيب على المستجوبين الذين يتقاضون أجرة أقل من 25000 دج مدعمة بفئة المستوى الثانوي بنسبة 30.63 %، و أجرة أكثر من 50000 دج مدعمة بفئة المستوى الجامعي بنسبة 38.89 %.

النتيجة المتوصل إليها أن الأغلبية من الفئات المهنية في النظام الحالي تتقاضى أجرة شهرية مغرية تلبي احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية، مدعمة بفئتي المستوى الابتدائي و المستوى المتوسط الذين لهما أقدمية طويلة، و نلاحظ أن هذا عكس ما كان عليه في النظام السابق أن معظم الفئات المهنية كانت تتقاضى أجرة ضعيفة جدا، مدعمة بفئة المنفذين أي هناك فارق في الزيادة في الأجر حوالي (9000 إلى 24000) دج حسب سنوات الخبرة أي الأقدمية، و نجد أن أدنى أجرة تدعمها فئة المستوى الثانوي، و هي تعمل حديثا ذات أقدمية أقل من 10 سنوات. فمن المعروف في سلم الأجور المعمول بها في المؤسسات أن العمال الجدد يتقاضون أجورا منخفضة وفق حد أدنى للأجر، و ذلك من نفس الصنف المهني مقارنة بالتي لها أقدمية طويلة، و عبر تزايد سنوات الخبرة ترتفع أجورهم تدريجيا بالترقية المهنية، و عوامل أخرى حسب قانون الأجور المعمول به. و الملاحظ أيضا أن الأقلية من المبحوثين تتقاضى أجرة مرتفعة مدعمة بفئة المستوى الجامعي، أي نستنبط من هذا أن الأجور ترتفع كل ما يكون المستوى التعليمي عاليا، و أيضا كلما تكون الأقدمية طويلة في المؤسسة.

جدول رقم (53):علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالأجرة الشهرية الحالية

الصنف الاجتماعي المهني / الأجرة الشهرية الحالية	فئة المنفذين A-B		فئة التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة (م) GHKM		الإطارات العليا(ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 25000	45	20.09	15	22.73	11	14.86	1	10	/	/	72	18.75
من 25000 إلى 50000	179	79.91	45	68.18	42	56.76	1	10	/	/	267	69.53
أكثر من 50000	/	/	6	9.09	21	28.38	8	80	10	100	45	11.72
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يبدو من خلال هذا الجدول أن الأجرة الشهرية للفئات المهنية في النظام الحالي كانت تتوزع على ثلاثة مجموعات، المجموعة الأولى تتضمن أجرة من (25000 إلى 50000) دج، و هي تمثل أكبر نسبة 69.53 %، مدعمة بفئة المنفذين و ذلك بنسبة 91.79 %، أما المجموعة الثانية التي كانت تصرح أنها تتقاضى أجرة أقل من 25000 دج، و هي تمثل النسبة الثانية من حيث الترتيب حيث تقدر بـ 18.75 %، مدعمة بفئة التحكم بنسبة 22.73 % ، أما المجموعة الثالثة من الفئات المهنية تصرح بأنها تحصلت على أجرة أكثر من 50000 دج، و هي تشكل النسبة الأخيرة، و تمثل 11.72 % مدعمة بفئتي الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، و الإطارات العليا بنسبة 80 % على الترتيب.

النتيجة المتوصل إليها أن الأغلبية من المبحوثين يصرحون أن أجرتهم الشهرية في النظام الحالي ارتفعت و أصبحت جيدة عما كانت عليه في النظام السابق، أما الذين يرون أنهم يتقاضون أجرة قليلة، لأنهم توظفوا حديثا قبل دخول الشريك الأجنبي أقل من 10 سنوات، و هذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي حول علاقة الأقدمية بالأجرة الشهرية.

جدول رقم (54):علاقة الأقدمية بالأجرة الشهرية الحالية

الأقدمية / الأجرة الشهرية الحالية	أقل من 10 سنوات		من 10-19 سنة		من 20-30 سنة		أكثر من 30 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 25000	15	34.09	47	24.74	9	7.56	1	3.23	72	18.75
من 25000 إلى 50000	28	63.64	127	66.84	89	74.79	23	74.19	267	69.53
أكثر من 50000	1	2.27	16	8.42	21	17.65	7	22.58	45	11.72
المجموع	44	100	190	100	119	100	31	100	384	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 69.53 % موجودة في فئة إجابات الخاصة بالمبحوثين الذين يصرحون أن أجرتهم الشهرية في النظام الحالي هي ما بين (25000 إلى 50000) دج، تدعمها بنسب متقاربة لكل من فئة الأقدمية من (20-30) سنة بنسبة 74.79 %، و فئة الأقدمية أكثر من 30 سنة بنسبة 74.19 %، أما بقية النسب 18.75 %، 11.72 %، تتوزع على الترتيب على المستجوبين الذين يتقاضون أجرة أقل من 25000 دج مدعمة بفئة الأقدمية أقل من 10 سنوات بنسبة 34.09 %، و أجرة أكثر من 50000 دج مدعمة بفئة الأقدمية أكثر من 30 سنة بنسبة 22.58 %.

النتيجة المتوصل إليها أن الأغلبية من الفئات المهنية في النظام الحالي ترى أنها تتقاضى أجرة شهرية مرتفعة مدعمة بفئة الأقدمية من (20-30) سنة و أكثر من 30 سنة، و هذا بالمقارنة على ما كانت عليه في النظام السابق. فتحسين الأجور ساعد العمال في مواجهة ظروف الحياة الصعبة المعاصرة لارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية في الأسواق الوطنية، فتقييم الأجور من قبل الشريك الأجنبي كان من خلال المفاوضات الدورية مع النقابة العمالية التي تطالب بتحسين ظروف العامل الاقتصادية و الاجتماعية لأن الظروف المعيشية تغيرت من حياة بسيطة إلى حياة معقدة شملت مطالب و احتياجات كثيرة، و لكن الشريك ذو مذهب رأسمالي هدفه الوحيد هو الربح الذي لا يكون في نظره إلا برفع الإنتاج و بالمردودية الإنتاجية التي يتم بها تحسين الحوافز المهنية المادية و المعنوية للفئات المهنية، و من هنا نجده عقلاني في طريقة تسييره، لأنه ركز على رفع الإنتاج لفترة معينة ليتم تحسين الأجور تدريجيا، لذلك

في المرحلة الأولى بعد مضي 4 سنوات من تطبيق الشراكة، لم تكن هناك زيادة في الأجور بقيت كما كانت في النظام السابق، و لم يعط اعتبار لامتيازات العمل، لكن كان التركيز في تحسين الأجور كمطالب أساسية. فعدم اهتمام بحوافز العمل في النظام السابق أدى إلى تراجع في الإنتاج و تدني في الإنتاجية، و بالتالي زيادة التكلفة و ارتفاع الأسعار [1]، و كان يتميز التحفيز في المؤسسة العمومية الجزائرية بالضعف في نوعيه السلبي و الإيجابي و عادة ما تقتصر الحوافز الإيجابية على الترقية الآلية المرتبطة بالأقدمية مما يفقدها معناها، فالحوافز كانت ضئيلة و لا توجد إلا في شكل مادي لا يرتقي إلى مستوى الدفع خاصة مع حالة التضخم المرتفعة و ارتفاع تكاليف إعادة الرأسمال البشري، مع الإشارة إلى الدراسات المختلفة التي أكدت أن الحوافز المادية تقوي الدافعية الخارجية و الحوافز المعنوية تنمي الدافعية الداخلية أو ما يسمى بالضمير المهني، و التنظيمات الحديثة تعتمد أساسا على الدافعية الداخلية و الثقة المتبادلة و التعاون بين مختلف الفئات المهنية من أجل الحفاظ على المكتسبات الاقتصادية و التموقع في السوق [2]، و هذا يدفع إلى التركيز على الحوافز المعنوية بشكل خاص. و يلاحظ كذلك في النظام السابق غياب التنوع في التحفيز و عادة ما يجهل العامل سبب التحفيز أصلا نظرا لفقدان الميز النوعي، و بذلك لا يرتبط بالفعل المرغوب فيه و تصير العملية التحفيزية لا قيمة لها أصلا، و إضافة إلى محدودية التحفيز و تطبيقه بصورة سلبية لا توجد عوامل تأثيره أصلا أو ما يسميها هيرزبارق [3] بالعوامل الوقائية، مثل التقييم غير الموضوعي [4]، آلية الحافز، عدم وضوح معايير التحفيز، غياب نظام المكافآت الذي هو مبني على المردودية الفردية و الجماعية. و هو خلاف ما نلاحظه في النظام الحالي ابتداء من المرحلة الثانية من تطبيق الشراكة، بدأ اهتمام الشريك بحوافز العمل كعنصر أساسي من سياسته التسييرية لتحقيق أكبر قدر من الربح، مما أسهم في تقوية الدافعية الداخلية لمختلف الفئات المهنية برفع المبادرة الفردية و الجماعية، التي من خلالها و من خلال الدافعية الخارجية تحسن الإنتاج حسب المستوى المطلوب و المحدد.

---

(1) عمار عماري، "الاقتصاد الجزائري الماضي القريب و استشراف المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14، ديسمبر 2000، ص.199.

(2) KOICHI, SHIMISU, Le toyotisme, Casbah édition, Alger, 1999, p.13.

(3) عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 15، جوان 2000، ص.ص.(142-143).

(4) CHERIET (M.), " Le contremaître de l'usine d'El-Hadjar", Culture d'entreprise, Annaba Algérie, Avril 1997, p.173 .

جدول رقم (55): يوضح العلاقة بين الصنف الاجتماعي المهني و الرضا بالأجر الحالي بتطبيق الشراكة

الصنف الاجتماعي / رضا بالمرتب الحالي	فئة المنفذين A-B		فئة التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا(ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	131	58.48	14	21.21	12	16.21	6	60	9	90	172	44.8
نوعا ما	26	11.60	16	24.24	21	28.37	2	20	/	/	65	16.9
لا	67	29.91	36	54.54	41	55.40	2	20	1	10	147	38.3
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يبين هذا الجدول أن الاتجاه العام لأغلبية الإجابات أنها راضية بالمرتب الذي تحصل عليه بنسبة 44.8 % يدعم هذا الاتجاه فئة الإطارات المسيرة بنسبة 90 % ثم تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 60 %. أما الذين أجابوا أنهم غير راضين بالمرتب في التنظيم الحالي بنسبة 38.3 % تدعمها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 55.40 %، و تليها فئة التحكم بنسبة 54.54 %.

نستنتج أن معظم المبحوثين هم أكثر رضا بالمرتب الشهري الحالي المتحصل عليه في المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية، و بدرجة كبيرة عند فئة الإطارات المسيرة و العليا، فهو يشبع حاجياتهم الاقتصادية (المادية) و الاجتماعية، مؤكدين أن أجرتهم مرتفعة و مغرية مقارنة بالنظام السابق و مع باقي المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني، فمؤسساتهم حاليا ناجحة بالمقارنة مع الأخرى، أما الأقلية الذين أجابوا أنهم غير راضين بالمرتب في التنظيم الحالي تدعمها فئة الإطارات المتوسطة و فئة التحكم، نظرا لأنهم يرون في الميدان أنهم هم المكلفين بتنفيذ كل المهام لسيرورة العملية الإنتاجية و إنجاحها، فهم المتحكمين فيها، إذ يبذلون مجهودات أكبر من مجهودات الإطارات المسيرة و العليا التي تعطي الأوامر فقط و تستعمل أسلوب الضغط النفسي المهني لتحقيق كمية الإنتاج المطلوبة، فالشريك الأجنبي من خلال سياسته التسييرية يعطي الأوامر للإطارات المسيرة الأجنبية و المحلية، و هي بدورها تعطي الأوامر لأدنى درجة منها من السلم الإداري الخاص بتسلسل الهرمي للسلطة. فعدم الرضا نظرا للفرق الكبير في الأجور ما بين نفس الصنف المهني الخاص بالإطارات الذين لهم نفس المستوى التعليمي، و ما بين الإطارات المسيرة و فئة التحكم التي ترى أنها تقوم بكل العملية الإنتاجية، و تقدم طاقة عمل كبيرة لرفع الإنتاج إلى

المستوى المحدد من قبل الشريك، ففي نظرهم كيف يكون هناك توزيع غير عادل في تقييم الأجور من قبل الشريك الأجنبي الذي كانت سياسة الأجور عنده تتماشى توافقيا مع سلم تسلسل السلطة، فالأولوية لامتيازات الأجور المغرية هي أولا للإطارات المسيرة الأجنبية حوالي عشرة آلاف أورو للشهر أي ما تعادل أكثر من مائة مليون دج، و ثانيا للإطارات المسيرة على المستوى المحلي التي تتقاضى حسب نوع و مستوى المنصب و سنوات الأقدمية و الكفاءة العلمية و المهنية حوالي (15-25) مليون دج، و ثالثا للإطارات العليا تتقاضى أجرة ما بين أكثر من خمسة ملايين إلى أقل من 15 مليون، و رابعا للإطارات المتوسطة تتقاضى أجرة ما بين (03-05) ملايين، أما باقي الفئات فتتقاضى أجرة أقل من 25000 إلى 50000 دج حسب الأقدمية و المستوى التعليمي و التكويني و نوع المنصب.

جدول رقم (55 أ): سبب عدم رضا الفئات المهنية بالأجر الخاص بنظام الشراكة الأجنبية

سبب عدم رضا بالأجر الحالي بتطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
لا يوازي الجهد المبذول	97	65.99
لا يلبي احتياجات المعيشة	40	27.21
لا يوازي المستوى التعليمي	10	6.80
المجموع	147 (*)	100

من خلال عرض هذه النتائج الإحصائية التي أفرزتها معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول إرجاع سبب عدم الرضا بالأجر الحالي إلى أنه لا يوازي الجهد المبذول بنسبة 65.99 %، أما بقية أسباب عدم الرضا ترجع إلى كون لا يلبي احتياجات المعيشة، و لا يوازي المستوى التعليمي.

نستنتج من معطيات الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين للفئة الجزئية التي ترجع سبب عدم الرضا بالأجر إلى أنه لا يوازي الجهد المبذول، بالرغم مما تبذله من مجهودات كبيرة، وفق قدراتهم و خبراتهم و إمكانياتهم. و المجهود هو أحد المعايير المحددة لنظام التعويض كالأداء، الأقدمية، المهارات، صعوبة العمل أو تعقيده، و الوقت الاستنسابي أي على أساس الوقت المقدر. و يستخدم معيار المجهود عند صعوبة استخدام معيار الأداء، و يبني على افتراض أن العامل الذي يبذل أو يحاول بذل جهد لانجاز عمل معين يجب أن يكافأ أو يعوض، لذا فإن التعويض يتحدد بحجم الجهد المبذول من قبل الفرد العامل،

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و يواجه هذا المعيار صعوبة تقدير قيمة الجهد الذهني و البدني و تحديد مقدار التعويض المستحق، لذلك تعاني مختلف الفئات المهنية من عدم قدرة رب العمل الذي هو الشريك الأجنبي من تقييم مجهوداتهم الملموسة و غير الملموسة، و هذا على الرغم من أن أغلبهم يتواجدون في ظروف عمل صعبة و خطيرة لنوع العمل خطير و قدم وسائل و تكنولوجيا العمل، فلا تغيير في ظروف العمل، بالإضافة إلى نقص كبير لعدد العمال المسرحين قبل تطبيق الشراكة، و بالتالي يتطلب منهم جهد كبير خاصة مع مشاكل الصيانة و الضغط في العمل من قبل المسؤولين لتحسين الإنتاج و الإنتاجية، و تقديم طلبيات المستهلكين في الوقت المناسب، إضافة إلى أنهم مطالبين إجباريا برفع المجهود لتسويق المنتوج عالميا. و أيضا من خلال تصريحاتهم، نجد أنه تولد لديهم شعور بالتمايز و الاغتراب بالمقارنة مع مختلف الفئات المهنية لمجمع أرسولور في الخارج لكونهم يتقاضون أجورا مرتفعة بالعملة الأجنبية و توفير ظروف عمل جيدة للعمل، فهناك فوارق كبيرة مما يجعلهم باستمرار يعيشون في تذمر حاد. أما الفئات المهنية التي تبرر سبب عدم الرضا إلى كونه لا يلبي احتياجات المعيشة لأنه غير متناسب مع الأسعار المرتفعة في الأسواق بشكل عام، و هذا بسبب تدني الأجور لكون اليد العاملة في دول العالم الثالث رخيصة بالمقارنة مع نظام الأجور في الدول المتقدمة الخاص بمجمع أرسولور ميتال، و أيضا لعدم التزام رب العمل بمراعاة الازدياد المطرد لتكاليف المعيشة الناتجة عن أزمة الثمانينات نتيجة تدهور أسعار البترول إلى يومنا الحالي، و أن هذا الأجر لا يكفي لسداد تكاليف المعيشة المتعددة و المتزايدة مثل أجرة السكن و خدمات المواصلات و فواتير الماء و الكهرباء و الهاتف و غيرها من متطلبات المعيشة كتحقيق احتياجات كل أفراد الأسرة. فلكل عامل حاجات تولد قدرا من الدافعية تحث على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباعها، و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة. فالدافعية تتحول إلى أداء فعال نشط للعامل لإشباع حاجاته و بوجه خاص في عمله، إن بلوغ العامل مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيا عن العمل، باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته، و لكننا نلاحظ أن هذه الفئة الجزئية من المبحوثين بالرغم من قيامها بعملها على أكمل وجه إلا أن رب العمل (الشريك الأجنبي) لم يعوض أداءها الفعال الصادر من دافعها القوي الذي هو الوصول إلى أجر مرضي و جيد متوقع منه أن يلبي احتياجات المعيشة المتنوعة و يحسن المكانة و المستوى الاجتماعي للفئات المهنية.

و في الأخير نجد الذين يرجعون سبب عدم الرضا إلى لا يوازي المستوى التعليمي، لأن الشريك الأجنبي يعتمد على معايير الربحية التجارية البحتة في تقييمه للأجر، مرتكزا على مردودية العمل الفردي و الجماعي، و المردودية الإنتاجية، فكلما تضاعف الإنتاج تضاعف الأجر الذي هو ليس مجرد تكلفة حتمية، و لكنه استثمار مرتبط بنجاح المؤسسة في الأجل الطويل، و أن السياسة التسييرية للشريك تربط الأجور بالأداء و برؤية المؤسسة و القيم الجديدة للعاملين المتوقع منهم أن يتعلموا مهارات و معارف

جديدة باستمرار، وأن يضطلعوا بمسئوليات أكبر و أوسع، و أن يتحملوا مخاطر أكبر للقرارات التي يتخذونها، حيث الربح في نظره يمكن أن يتحقق من خلال نصف قوة العمل الحالية، مع مضاعفة أجورها، فتتضاعف إنتاجيتها ثلاث مرات، فالأجر حسب النظام الحالي المستعمل من قبل الشريك يتحدد وفق المعرفة و المهارة و الكفاءة و الأداء، أي ليس فقط المستوى التعليمي، بل هناك عوامل كثيرة.

جدول رقم (56): يبين آراء الفئات المهنية حول مقاييس تحديد الأجر

مقاييس تحديد الأجر	التكرارات	النسبة %
المجهود المبذول	235	30.64
كمية الإنتاج	179	23.34
نوع العمل	140	18.25
الأقدمية	91	11.86
مستوى التأهيل	61	7.95
المستوى التعليمي	61	7.95
المجموع	767 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين حول مقاييس تحديد الأجر التي يجب أن تكون في نظرهم أثناء تطبيق الشراكة الأجنبية تضم أكبر نسبة 30.64 % فيما يخص المجهود المبذول، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة التي تحدد مقياس الأجر حسب كمية الإنتاج و ذلك بنسبة 23.34 %، ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة 18.25 % للذين يريدون تحديد مقياس الأجر وفق نوع العمل، و تليها نسبة 11.86 % للفئة التي تريد قياس الأجر حسب الأقدمية، و في الأخير تتوزع نفس النسبة 7.95 % لإجابات المستجوبين حول المقياس المناسب لتحديد الأجر على كل من مستوى التأهيل و المستوى التعليمي.

فنستنتج أن مقاييس تحديد الأجر المراد تحقيق تطبيقها أثناء الشراكة الأجنبية كانت تتمحور حول أهم عامل و هو المجهود المبذول، الذي تم تطبيقه حاليا من قبل الشريك، فقبل تطبيق الشراكة كان هناك تسريح كبير للعمال ذوي الكفاءات المهنية و العلمية بسبب الإفلاس، مما سبب نقص في عدد العمال في

(*) تمثل عدد الإجابات المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا االعينة.

كل وحدة من وحدات المؤسسة، و هذا العامل يزداد بروزا أثناء كثافة العمل بسبب ارتفاع عدد طلبيات المستهلكين، و أيضا لتسويق المنتوج عالميا، فزيادة ساعات إضافية من أجل الزيادة في الإنتاج يزيد في المجهود المبذول في العمل مما يترتب عليه زيادة في الأجر، حيث كل مؤسسة تملك سياسة خاصة في تحديد أجور مختلف فئاتها المهنية، فالإجراءات تختلف حسب الطرق المستعملة، بالإضافة إلى ذلك نجد مقاييس الأجر المراد تطبيقها حاليا تتمثل في كمية الإنتاج، نوع العمل، الأقدمية، مستوى التأهيل و المستوى التعليمي، فهي في نفس الوقت مقاييس تخص نظام الأجر في مؤسسة مجتمع الدراسة، لكن اختيار مقياس الأجر المناسب يختلف من حيث درجة الأولوية.

إن الأجور تطلق على جميع أشكال المكافأة، و تتضمن الأجر بالساعة، بالأسبوع بالشهر مضافا إليها امتيازات أخرى، فهي تمثل تعويضا نقديا مباشرا للأعمال المنجزة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا أي قيمة قوة العمل البشرية مادية أو غير مادية. أما الحوافز فهي المكافآت التي تمنح للعامل إلى جانب أجره الأساسي و ترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء، أما المزايا فهي المكافأت التي يحصل عليها كنتيجة توظيفه و مركزه في المؤسسة كالتأمين الصحي و المعاشات. و يتقاضى العاملون أجورهم بأشكال مختلفة و تبعا لطرق و أساليب متباينة تحددها الاتفاقيات أو عقود العمل، و غالبا ما يرغب كل من العمال و أصحاب العمل في اللجوء إلى شكل للأجور يلبي رغبتهم المشتركة، و تختلف رغبات الطرفين بحسب ظروف العمل و شروط السوق. إذ يميل العمال عادة على الحصول- على أجر مضمون في حالة الركود الاقتصادي، و يرغبون بربط الأجر بالإنتاج في حالة الرواج، و كذلك أرباب العمل. فلذلك تسعى المؤسسة من جراء دراسة نظم الأجور و تحديد طرق دفعها للوصول إلى أسس عادلة و واضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم، باعتبارها محددا لكفاءة الأداء و استقرار العمل و إزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم و بين الإدارة. و بصورة عامة، هناك نظامان رئيسيان مستخدمان لدفع الأجور، الدفع على أساس الزمن، و الدفع على أساس الإنتاج. فالأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين، و التي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع و من ناحية أخرى نجد أن زيادة الأجور قد تسبب ارتفاع الأسعار، و بالتالي تخفيض المستوى المعيشة، و عموما إذا ما أمكن زيادة الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن هذا يساهم في النمو الاقتصادي للدولة. و إذ يتحتم على المؤسسات الآن أن تعيد التفكير في نتائجها و أساليبها لقياس تلك النتائج. و نجد تقليديا، يقيم الأداء بمقاييس قصيرة المدى مثل: النتائج المالية و المبيعات و النمو و الربحية و العائد على الاستثمار. و بالرغم من أن هذه المقاييس لم تفقد صلاحيتها حتى الآن، إلا أن بيئة العمل التنافسية اليوم تدفع المؤسسات للبحث عن طرق تصلح للتنبؤ بقدرتها على النمو و قيمة أسهمها على المدى الطويل بصورة أفضل – في شكل أشياء مادية ملموسة مثل أدائها المالي، و أشياء

أخرى غير ملموسة مثل العلامة التجارية و صورتها لدى العملاء لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بالسلوك و الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف طويلة المدى. فقبل تطبيق نظام جديد للأجور لابد من تفهم القيم السائدة في المنظمة و هيكلها و أهدافها و رؤيتها للمستقبل و مدى رضا العاملين. حيث نعني بالثقافة هنا الكيفية التي يتم بها أداء العمل و اختيار العاملين و تنميتهم و مكافأتهم. فقد برهنت البحوث على أن ظروف السوق يجب أن تكون الدافع الأول لتبني ثقافة معينة تتفق معه حتى تستطيع المؤسسة أن تحافظ على ريادتها فيه. و نرى أن الثقافة الجديدة لا تستطيع أن تعمل على نجاح إستراتيجية ضعيفة، و لكنها تستطيع مساندة الإستراتيجية من خلال تحقيق العاملين لما هو مطلوب منهم من نتائج، في شكل إنتاجية و جودة و سرعة في توصيل المنتج إلى السوق، أو الربحية و بأكثر الطرق كفاءة. فكانت مبادئ التنظيم المتبعة لدى معظم المؤسسات تتيح لها تحليل الوظائف و قياسها، و وضعها في جدول موحد، و من هذا الجدول يتم تحديد الأجور في المؤسسة ككل. و طبقا لهذه المبادئ تحدد الواجبات و الاحتياجات التدريبية و المكافآت، فتكون النتيجة نظاما فعالا و مرنا في تحديد الأجور. و بعد اشتداد المنافسة العالمية و الاهتمام بالجودة، و إدراك أهمية السرعة في تقديم المنتج للسوق، و الاحتياج المتزايد لعمالة تتسم بالذكاء و المهارة المعرفية، تأكد لكثير من المؤسسات أن نظم الأجور الجاهزة و المفصلة لتناسب جميع المؤسسات لم تعد تجدي نفعا.

و مما سبق نجد إستراتيجية الشريك ترتكز على أربعة نماذج لتنظيم الأجور تسود في مجموع مؤسساته اليوم، و هي تشمل النموذج التقليدي (الثقافة التقليدية) الذي يعتمد على الوظائف أي التقسيم الوظيفي، فكل صنف اجتماعي مهني يشغل وظيفة معينة، فالمنفذ يشغل وظيفة التنفيذ، و صنف التحكم يشغل وظيفة التحكم و المراقبة، و صنف الإطار يشغل وظيفة التأطير أو التسيير، و بالإضافة إلى ثلاثة نماذج جديدة هي: ثقافة العمليات و ثقافة الوقت و ثقافة شبكات الأعمال.

المبحث الثالث : نظام الترقية

الترقية هي إتاحة الفرصة للعامل للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوقه، و قد عرفها المشرع الجزائري على أنها: التحاق بمنصب عمل، عمل أعلى في التسلسل السلمي، و تترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغير السلك. إن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول و العامل إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها، و ذلك حسب القوانين و لوائح و أنظمة خدمة الترقية المهنية لتحقيق العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص و زيادة الإنتاجية بين جميع مختلف الفئات المهنية. فهي تعد حافزا تشجيعيا

للعامل تسهم في رفع الروح المعنوية و الشعور بالانتماء لبذل المزيد من الجهد و التفاني في العمل، و رفع مستوى الأداء، و كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف و بين تحسين الإنتاجية للترقي تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز العاملين. و سنتحدث في هذا المبحث عن وضعية نظام الترقية بعد تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية في مكان الدراسة محددين التغيرات الجديدة التي طرأت في نظام العمل من خلال السياسة التسييرية للشريك الأجنبي، و دورها في التأثير على مواقف الفئات المهنية باعتبارها نوع هام من الامتيازات، للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الثالثة. و ذلك من خلال سؤالنا حول المقاييس للاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة، تحصلنا على الأجوبة التالية من نتائج الجداول الإحصائية الموالية:

جدول رقم (57): يبين المقاييس للاستفادة من الترقية قبل تطبيق الشراكة الأجنبية

المقاييس للاستفادة من الترقية قبل الشراكة	التكرارات	النسبة %
مقاييس موضوعية	133	34.64
مقاييس ذاتية (محسوبية)	251	65.36
المجموع	384	100

يتبين لنا من الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى أعلى نسبة تمثل 65.36 % من المبحوثين الذين أكدوا بأن المقاييس للاستفادة من الترقية قبل تطبيق الشراكة الأجنبية، كانت مقاييس ذاتية، أما البقية منهم يرون أن هذه المقاييس موضوعية بنسبة 34.64 %.

نستنتج مما سبق، أن معظم المبحوثين يرون بأن المقاييس للاستفادة من الترقية قبل تطبيق الشراكة الأجنبية، كانت مقاييس ذاتية، لأنها تقوم على المحسوبية وفق الصداقة، القرابة، الجهوية و القرب من المسؤولين. أما الذين ينظرون إلى مقاييس الترقية بأنها موضوعية لأن عملية التنقيط تتم بتقييم المسؤول لالتزامات العامل نحو العمل في إطار الانضباط و شعور بالمسؤولية تجاه العمل و مردودية العمل الفردي و الجماعي، و تحقيق كمية الإنتاج المطلوبة، و أيضا حسب نظام الترقية المعمول به على مستوى المؤسسات الوطنية. فالترقية هي الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى أو الحصول على زيادة ملموسة في الراتب تتيح صلاحيات أكبر في الهرم الإداري و سلم الرواتب، و تتطلب من العامل مستوى أعلى من المهارات و القدرات و المعارف تفرضها طبيعة عمل الوظيفة الأعلى. فهي تساعد على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب مختلف الفئات المهنية. و إذا

كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية العمال و رفع المنافسة فيما بينهم في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة و الإنتاج، و لذلك يجب على الترقية أن تقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها، لأن النظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي بطبيعية الحال إلى انخفاض معنويات العامل و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم، و هذا حتما سيؤدي في انخفاض كفاءتهم. و من بين هذه الأسس التي تجعل من نظام الترقية يبنى على مقاييس موضوعية مطبقة على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية، من بينها هذه المؤسسة الحالية لما كانت عمومية، و ذلك ما يلي: أولا لدينا نظام الاختبارات أين يتم الانتقاء الأصلح لولي الوظيفة الشاغرة بعقد اختبار معين لمجموعة من الفئات المهنية المرشحة لهذه الوظيفة. و ثانيا هناك نظام الأقدمية التي يقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها العامل في الخدمة و تأخذ بعين الاعتبار حين ترقيته. و ثالثا نجد نظام الترقية على أساس الاختبار المطلق و ذلك بأن يكون لرب العمل مطلق الحرية في اختبار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء. و هناك نوعان من الترقية و يعتبر كل منهما قائما بذاته، الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، فالأولى يتم فيها ترقية العامل من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة وفق لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون في إطار السلم الإداري الذي عين به، و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها العامل حيث يقتضي زيادة مالية في مرتبه مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة. و إلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر فيه لابد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى له سنويا، غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات تختلف، فهي تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف. أما الترقية الثانية تتم بنقل العامل من فئة وظيفية إلى فئة أعلى ذات رتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية.

جدول رقم (58): يبين المقاييس للاستفادة من الترقية بعد تطبيق الشراكة الأجنبية

المقاييس للاستفادة من الترقية بعد الشراكة	التكرارات	النسبة %
مقاييس موضوعية	184	47.92
مقاييس ذاتية	200	52.08
المجموع	384	100

نلاحظ في هذا الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن المقاييس للاستفادة من الترقية بعد تطبيق الشراكة الأجنبية هي مقاييس ذاتية بنسبة 52.08 %، أما البقية منهم تنظر إليها على أنها مقاييس موضوعية بنسبة 47.92 %.

نستنتج أن الأغلبية تلتمس من خلال واقعها المعاش في النظام الحالي أن مقاييس استفادتها من الترقية هي مقاييس ذاتية لأنه حسب رأيها نفس المسؤولين السابقين هم المسيرين حاليا يعملون بمقاييس القرابة و الجهوية كما في النظام السابق أي لا يوجد تغيير على مستوى الهيكل الوظيفي بالحفاظ على نفس مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية. أما الذين ينظرون إلى مقاييس الترقية بأنها مقاييس موضوعية لأنها تقوم على أساس الكفاءة و الأقدمية و المردودية الإنتاجية الجيدة الفردية و الجماعية و نظام الترقية المعمول به على مستوى المؤسسات الاقتصادية. و بالمقارنة بين المقاييس للاستفادة من الترقية قبل و بعد الشراكة نجد أنها حافظت على نفس الوتيرة بنفس المرتبة بكونها ذاتية أكثر منها موضوعية، و لكن في النسبة ارتفعت المقاييس الموضوعية مع تطبيق الشراكة، و في نفس الوقت انخفضت نسبة المقاييس الذاتية. و هذا دليل على وجود تغيير تدريجي نحو متطلبات العقلنة الرأسمالية الناجمة عن السياسة التسييرية للشريك الأجنبي التي تدعو إلى تطبيق الموضوعية في سياسة الترقية التي يجب أن تتماشى مع بنود اتفاقية الشراكة حول رفع الإنتاج و تحسينه باستمرار يتبعه تحسين الحوافز المادية و المعنوية بما فيها الترقية التي في نظره كامتياز لمستحقيها بتوفير شروط معينة كرفع الإنتاج و المبادرة الفردية، و الانضباط و رفع من المردودية الإنتاجية الفردية و الجماعية، و غيرها، و لكن بقاء استعمال الذاتية في مقاييس الاستفادة من الترقية للحفاظ على نفس المسؤولين في نفس مناصب عملهم وفق بنود اتفاقية الشراكة، و بالتالي استعمالهم نفس الأسلوب التعاملي لتحليهم نفس القيم السابقة في صلة سياسة الترقية بجعلها علاقة تبعية على شكل هبة للبعض وفق صلة القرابة أو الوساطة كشكل من أشكال العشائرية حتى و إن استجد في طابعها من حيث تغيير نمط النظام السابق بدخول الشريك الأجنبي، أي هنا استعمال الطرق اللارسمية التي تعبر عن المرجعية الثقافية التقليدية، و هذا في إطار التنظيم غير الرسمي الذي تطرق إليه عالم النفس الأمريكي "ألتون مايو" رائد علم الاجتماع الصناعي و مدرسة العلاقات الإنسانية، و الذي يعود له الفضل في تطوير نظرية العامل الإنساني في الصناعة التي ساهمت بشكل كبير جدا في بلورة منهجية لدراسة السلوك الفردي في إطار جماعي الذي يمثل نسقا من العلاقات. و بالتالي، الترقية ليست كمقابل للقيام بعمل منجز بكفاءة بمعنى استعمال الطرق الرسمية التي تعبر عن مرجعية الثقافية الصناعية. فعند دخول الشريك الأجنبي، كان هناك توقع منتظر من قبل جميع الفئات المهنية من ضرورة وجود نظام واضح للترقية معمم للجميع من أجل التحفيز الايجابي لهم، مع لزوم وجود

نظام تظلمات عادل يتبع عملية الترقية و الأخذ بعين الاعتبار بشكاوي العمال، لتحقيق العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص بالزيادة الإنتاجية، و الابتعاد عن الاعتبارات و التحيزات الشخصية في الترقية لأنها تهدد الاستقرار الوظيفي للفئات المهنية. فعند تطبيق الشراكة في المؤسسة في خمسة السنوات الأولى، كانت الترقية مجمدة إلا في حالة الترقية إلى المناصب العليا الشاغرة التي تحتاج بالضرورة من يشغلها و يديرها للتحكم في سيرورة العمل و سير الحسن للعملية الإنتاجية، و لكن بعد هذه المدة، و من خلال مفاوضات النقابة مع الشريك الأجنبي من خلال تحسين مستوى الإنتاج إلى الحد المرغوب و المطلوب، أصدر تعليمات للإدارة بالعمل على تطوير نظام الترقيات بتطبيق نظام سير العمل الإلكتروني بشكل كامل، و الاستغناء عن النظام الورقي، و أيضا من أجل تحقيق زيادة الإنتاجية بين الفئات المهنية، و العودة إلى الترقية وفق اللائحة المعمول بها في نظام العمل إذ أقرت عدداً من الشروط و الضوابط الواجب توفرها في المرشح للترقية، لتحقيق المساواة بين المستحقين، و قد تضمنت اللائحة أيضاً مجموعة من عناصر المفاضلة لتحقيق العدالة حسب الوظائف الشاغرة في الجهة مراعية معايير الجدارة و تتمثل في (التدريب، تقويم الأداء الوظيفي، الأقدمية، التعليم) حيث تم تحديد مجموع نقاط لكل عنصر من هذه العناصر تمنح لكل مستحق حسب ما يتوفر لديه من دورات تدريبية و تقديرا لتقويم الأداء الوظيفي لآخر سنتين و مدة بقائه في المرتبة الحالية (الأقدمية) و المؤهلات العلمية التي حصل عليها، و من يحصل على أكثر نقاط في مجموع تلك العناصر يفوز بالترقية مقارنة بالمرشحين الآخرين في نفس التخصص في كل مرتبة. و مما يدعم مبدأ تكافؤ الفرص بين المستحقين للترقية إلزام اللائحة كل جهة بتشكيل لجنة ترقيات تتولى الإشراف على إعداد محاضر الترقيات من قبل إدارة شئون الموظفين و مراجعتها و التأكد من صحة و اكتمال البيانات الواردة فيها، ثم الموافقة على الفائزين بالترقية، و لكن الترقية في إطار الشراكة لم تكن الاستفادة منها لجميع الفئات المهنية بل لمستحقيها وفق شروط الشريك الأجنبي الذي بعد عقده اتفاقية الشراكة، قام مباشرة برفع الأجور لمختلف الفئات المهنية، و أهمل قصدا تطوير نظام الترقية تماشيا مع مبدأ الربح و سياسته التسييرية التي تقلص تكاليف المصاريف الزائدة، ففي نظره جاء يربح إلى أقصى حد ممكن لا ليخسر، فنظام الترقية بالنسبة له هو من الاهتمامات الثانوية لأنه لا يخدمه و لا ينفعه بأي شيء بل فقط ينفع العمال، لذلك في السنوات الأولى من الشراكة لم يعط لها اهتمام ركز على الجانب الإنتاجي و التسويقي و التسيير المالي لكل العمليات الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم (59): يبين استفادة الفئات المهنية من ترقية أو ترقيات بتطبيق الشراكة الأجنبية

الاستفادة من ترقية أو ترقيات	التكرارات	النسبة %
نعم	153	39.84
لا	231	60.16
المجموع	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة 60.16 % تشمل المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد استفادة من أية ترقية أو ترقيات بتطبيق الشراكة، في حين إنّ الأقلية منهم تنظر أنها استفادت من الترقية.

فنستنتج من هذه المعطيات أن معظم الفئات المهنية أجابوا ببقاء نظام الترقية كما في السابق من حيث حفاظه على نفس الصنف الاجتماعي المهني السابق، و يتقاضى الأجر وفقه، و هذا في نظر تصريحات رؤساء مصالح الإدارة عبارة عن امتياز جديد لتنظيم الشراكة لكل عامل، لأنه في حالة تنظيم جديد يجب وضع نظام ترقية جديد يبدأ من نقطة الانطلاق للصنف الاجتماعي المهني، فالشريك لم يركز اهتمامه في أمور هامة بالنسبة لمختلف الفئات المهنية لأنها في نظره نفقات غير ضرورية، فقط كان تركيزه على الجانب الإنتاجي و السير الحسن للمؤسسة و رفع من مكانتها الاقتصادية في السوق المحلية و العالمية، و إنشاء وتيرة عمل جديدة خاصة بتنظيم الشراكة وفق السياسة التسييرية الجديدة للشريك في كل مجالات و نشاطات المؤسسة كالتسيير بأنواعه الإداري، المالي، التقني، الإنتاجي، التسويقي، ...الخ. فنلاحظ أن الشراكة مست 05 مجالات من التغير هو فقط المشاركة في الأرباح ما بين أطراف الشراكة، و السياسة التسييرية الجديدة للعمل (وتيرة إنجاز العمل)، و إستراتيجية التسويق، و لعبت دورا فعالا في رفع الأجور و الحفاظ على مناصب العمل. أما باقي الأنظمة كنظامي التكوين و الترقية لم يأخذا نصيب كافي من الاهتمام و الاعتبار، و أيضا نظام العمل بقي على نفس المستوى كأن شيئا لم يتغير، و نظام الخدمات في حالة تدهور تام و إهماله من قبل الشريك إلا الاهتمام ببعض الشيء بخدمات النقل، أما خدمات الإطعام، فهي محفزة للأقلية من الإطارات المسيّرة و السامية، أما باقي الفئات في حالة إهمال أي لا تحسين لهذا المجال، لأنه لا ينفعه بل يخدم الشريك بشيء، لذلك اضطر بعض العمال من أخذ رخصة التقاعد المسبق لعدم الاستفادة من الامتيازات الجديدة بصورة كاملة، و التخوف من مصيرهم المهني لكون الشريك ذو مبدأ رأسمالي يهمه الربح فقط حتى و لو على حساب العامل، أما الأقلية منهم تنظر أنها استفادت من الترقية بعد تطبيق الشراكة، و ذلك بعد خمسة سنوات من التجميد التي أتت بعد طلبات

العمال المتكررة بالمطالبة بالاهتمام بهذا الجانب، و بدأ أن يتحقق ذلك من خلال تحسينهم للإنتاجية و الإنتاجية، و أيضا بفضل قوة النقابة، و حينها بدأ تقديم الترقية على شكل مكافأة معنوية و مادية تحفزهم على المزيد من العطاء الذي سينعكس بدوره إيجابا على المؤسسة، لذا فقد اهتم الشريك الأجنبي بإقرار نظام الترقيات كوسيلة لشغل الوظائف وفقاً لمعايير الجدارة و مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقيات لمستحقيها، و لكن حسب رأي بعض المبحوثين هناك تجاوزات تنفيذية في تطبيق نظام الترقية من قبل المسئولين الذين ينتمون إلى المستوى المحلي، لأنهم مازالوا كما في النظام السابق يتماشون وفق القيم المكتسبة من مجتمعهم التي تحكمها الأهواء و العصبيات، و الميول كالجهوية. فالترقية حاليا لم تتم بصورة كلية بل جزئية حسب شروط موضوعية وضعها الشريك لمستحقيها حقا، لذلك هناك من أكملوا عددا من السنوات في مراتبهم دون ترقية، و هناك لم تتم ترقيتهم حتى يومنا الحالي، و هناك الأقلية من تمت ترقيتها وفق المقاييس المحددة من قبل الشريك الأجنبي أهمها الأداء الفعال و الجيد و رفع الإنتاج، وأيضا فراغ المنصب المراد الترقية عليه فعلاً، و أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للمنصب الذي يراد أن يرقى إليه، و توافر الشروط كما هو مقرر أمر يخضع للسلطة التقديرية للرئيس المباشر للعامل، و التي لابد أن تكون متماشية مع النظام العام، لا تحكمها القرابة من المسئول و الميولات الشخصية كما كان ذلك في النظام السابق أين كانت تُمنح تلقائياً للعامل عند وجود وفرة في مناصب العمل، و إذا انطبقت عليه الشروط كتحسين المستوى التعليمي الأكاديمي و التكوين و التدريب، و الأقدمية. و هذا في نظر الشريك الأجنبي لا يحقق المنافسة، لأنه يضمن للعامل بأن يتمتع بالعلاوة السنوية (الدرجة) مهما كان أداؤه فلا تمايز بين السيئ و الممتاز، و أيضا لا يختلف الوضع كثيراً بالنسبة للفئة المنتمية إلى المراتب و الحاصلة على تقدير الممتاز و ما فوق، فترقياتهم مجمدّة بالسنوات متجاوزة أكثر من العقد الزماني لعدم وجود مناصب شاغرة، ممّا يتسبب في إجحاف و إحباط و قتل للتميز و الطموح و الإبداع. لذلك كان مبدأه أن الترقية مكافأة للعامل الذي استمرّ في تحسين و تطوير أدائه، و ساهم في تطوير المؤسسة بتحسين الإنتاج و الإنتاجية برفع المبادرة الفردية و روح المبادرة الجماعية.

جدول رقم (59 أ): يبين عدد الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة

عدد الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
أقل من 4 مرات	139	90.85
من 4 مرات فما فوق	14	9.15
المجموع	(*) 153	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول عدد الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة حوالي أقل من 4 مرات تمثل أكبر نسبة 90.85 %، أما البقية منهم تنظر إلى عدد الاستفادة من الترقية بعد تطبيق الشراكة حوالي من 4 مرات فما فوق بنسبة 9.15 %.

فنستنتج من معطيات هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين كانت عدد استفادتهم أقل من 4 مرات، فهذا العدد قليل جدا، لعدم اهتمام الشريك الأجنبي بهذا المجال، لأنه يتطلب منه تكاليف ضخمة في أمور لا تخدم هدفه الرأسمالي، و هذا ما كان ملاحظ في بداية تطبيق الشراكة إهمال هذا الجانب لكونه بقي مجمدا لمدة 5 سنوات لعدم إنشاء مخطط جديد للمناصب أي مخطط الهيكل التنظيمي لتحديد المناصب بقي كما في النظام السابق، و هذا يخدم الشريك خاصة في مجال التحكم في تسيير الموارد البشرية، فأينما يكون نقص و احتياج لليد العاملة تعوضها فئة أخرى من نفس الصنف المهني أينما وجدت في أي وحدة كانت، فأصبح العامل مهما كان صنفه المهني متعدد المهام لذلك يشكو من كثافة العمل و نقص عدد العمال. فمنذ تطبيق الشراكة لم يكن هناك توظيف جديد، بل تسريح إرادي و تدريجي بإغراءات مادية مغرية للفئات المهنية القريبة من سن التقاعد المسبق، و ذلك من أجل التخلص من التكاليف الإضافية. أما بقية المبحوثين من الفئة الجزئية التي كانت عدد استفادتها من الترقية بعد تطبيق الشراكة حوالي من 4 مرات فما فوق، و ذلك لوجود مناصب عمل شاغرة ناتجة من التسريح التدريجي المسبق، و من أيضا خلال اعتماد الشريك الأجنبي على سياسة الترقية حسب مستحقيها بشروطه العقلانية المذكورة في الجدول السابق المرتكزة على الأداء الفعال و رفع الإنتاج الإنتاجية، مما أسهم في تشديد المنافسة ما بين مختلف الفئات المهنية للحصول على ترقية أو ترقيات متتالية، فأصبحت الترقية فرصة بالنسبة للعمال، فلكي تتحقق لابد لهم من رفع المبادرة الفردية و الجماعية، و تحسين الأداء و الإنتاج، و زيادة فعاليتهم، و القضاء على الروتين و الجمود في العمل، و بالإضافة إلى معايير أخرى محددة قائمة في الأساس على الاستحقاق مثل الإبداع و مدة الخدمة و المؤهل العلمي و الخبرات المكتسبة و المؤهلات الإضافية التي يحققها العامل أثناء مساره المهني و الانضباط و الجدية في العمل، و غيرها من المعايير التي قد تختلف من شركة إلى أخرى تبعا لطبيعة نشاطها و وضعها الخاص.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (59 ب): يبين سبب عدم الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة

سبب عدم الاستفادة من الترقية	التكرارات	النسبة %
غياب قانون واضح لنظام الترقية	80	34.63
لم يحن دوري	75	32.47
للمحسوبية	45	19.48
الترقية لا تشملني (لأني خارج الصنف)	21	9.09
غير عادلة	10	4.33
المجموع	231 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين فيما يخص سبب عدم الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 34.63 % حول غياب قانون واضح لنظام الترقية، و تليها بقية الأسباب على الترتيب: لم يحن دوري، للمحسوبية، الترقية لا تشملني، و هي غير عادلة.

و مما سبق ذكره، نتوصل إلى أن العامل ينتظر حقوقه مقابل قيامه بواجب عمله على أكمل وجه، و هذا من قِبَل رب العمل الذي يعمل لديه، و تتمثَّل في استلام الراتب و العلاوات، و تعويضه الشامل ماديًّا للمكافآت، و حقه في الحصول على إجازات يُحدِّدها النظام، و ترقيته إلى مرتبة أعلى حسب النظام العام المعمول به في تقييم الاستفادة من الترقيات على المستوى العالمي للحفاظ على حقوق العامل، و هذه الترقية تحتوي في مضمونها على ميزتين مهمَّتين بالنسبة للعامل: الأولى هي التقدير الأدبي للعامل المرقى؛ حيث يصعَدُ درجات السُّلَّم الإداري، فيتقلَّد وظائف تزداد أهميَّة من حيث الاختصاصات و المسؤوليَّات عن وظيفته المرقى منها، و الثانية: ماليَّة؛ حيث يزداد راتب العامل عند ترقيته فيحصل على أول راتب درجة الوظيفة المرقى إليها. و لكن من خلال السياسة التسييرية للشريك التي نستنتجها من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة كانت حول غياب قانون واضح لنظام الترقية الناتج عن عدم وجود مخطط هيكلي لتحديد المناصب، و هذا كان من أجل استغلال الشريك الأجنبي لمجهودات الفئات المهنية بجعلهم متعددين المهام لقراراته حول توقيف التوظيف منذ تطبيق الشراكة، و تعويضهم عن العمال الذين تمّ تسريحهم إراديا مقابل تعويض مادي قبل و بعد الشراكة، و أيضا لتجنبه التكاليف الباهظة الناجمة عن

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

ذلك، و التي تكون على كاهله. و تتوزع بقية أسباب عدم الاستفادة من الترقية إلى: أولا أنه لم يحن دور معظم الفئات المهنية للترقية لكونها تتم وفق دفعات قليلة لانتقائهم، و لأنها طبقت في هذه السنوات الأخيرة حسب المقاييس المطلوبة من لجنة الترقية المنفذة لتعليمات الشريك الأجنبي، ثانيا للمحسوبية المستمدة من القيم و العادات التي تشكلت من سلبيات النظام السابق التي جعلت من تصرفات المسئولين تتميز بالذاتية و العاطفية و اللاعقلانية، ثالثا لكون الترقية لا تشمل بعض الفئات المهنية القريبة من التقاعد بنوعيه ذو المدة المسبقة أو المدة الكاملة و الإطارات المسيرة التي هي خارج الصنف، لأنهم وصلوا أعلى درجات الترقية لذلك لا يوجد بعدها أية ترقية. و رابعا كون الترقية غير عادلة، فهي تشمل البعض لقربهم من المسئولين، و تهمش الأغلبية التي ليس لها أية علاقة وساطة مع المسئولين الجزائريين المحافظين لنفس مناصب عملهم السابقة حسب بنود اتفاقية الشراكة، و رغم أن الشريك حاول وضع لائحة الترقية الحديثة و تحسينها بتخصيص نقاط أعلى للمفاضلة للعناصر التي يقل فيها تأثير عامل المحسوبية كالأقدمية، و لكن يظل هاجس ضعف موضوعية أسس الترقية ماثلاً للعيان، فعلى سبيل المثال هل هناك تكافؤ في الفرص الممنوحة للفئات المهنية في عنصري التدريب و التعليم و اللذين يدخلان كعنصرين مهمين في الترقية بالمفاضلة. و إذا ما سلمنا بموضوعية عنصر الأقدمية كعنصر من عناصر المفاضلة، فالسؤال المطروح هو: هل العامل الأقدم في المرتبة المهنية الحالية هو الأجدر بشغل المنصب الأعلى، حتى و لو يتميز بعدم الكفاءة المهنية؟ و بالتالي توصل الشريك الأجنبي من خلال خبرته في التسيير الاستراتيجي الحديث للمؤسسات الصناعية بتطبيق سياسته التسييرية للعمل العقلاني التي ينبغي وفقها أن تكون الترقية على أساس انتقاء أفضل الأفراد العاملين لشغل هذا المنصب، من خلال الأداء الوظيفي الفعال و رفع مجهود العامل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية، فهو يركز اهتمامه فقط في المجالات التي تعود عليه بالفائدة. و على العموم هذه النتائج السابقة تعكس أكثر ما تعكس درجة رضا الفئات المهنية عن العمل و الامتيازات المهنية، و مدى تذمرهم من إهمال الشريك لهذا النوع من الامتيازات المهنية المعنوية كالترقية و التكوين الطويل المدى، مع استفسارهم لعدم وضوح سبب بقاء نفس المسئولين السابقين بقيمهم الذاتية السلبية في مناصب عمل عليا حساسة رغم تغيير الجذري للنظام السابق بنظام حديث مخالف تماما له أي التحول من الاشتراكية إلى الرأسمالية في المؤسسة الصناعية يتطلب تغيرات جذرية في قيم العمل و المعايير الاجتماعية بما فيها العادات و السلوكات القديمة المكتسبة و الموروثة من الآباء و تقاليد المجتمع، لذلك يصعب على مختلف الفئات المهنية التكيف مع هذا النمط من التنظيم الحديث بمبادئه الرأسمالية التي في نظرهم غير متوافقة تماما مع قيمهم الاجتماعية، فهي تهدف لاستغلال العامل إلى أقصى حد ممكن دون تعويض مناسب و مقنع و مكافئ لمجهود العمل، بالإضافة إلى تطبيق الشريك الأجنبي إستراتيجية تسييرية في تقليص غير مباشر لعدد العمال الدائمين القريبين من التقاعد بتقديمه تعويضات مادية مغرية لتخلصه من المصاريف الباهظة لهذا العدد الإضافي،

مما أسهم تسجيل رغبة الكثيرين في الحصول على رخص التقاعد المسبق نتيجة لعدم استفادتهم من هذه الامتيازات المعنوية المتوقعة. و بالإضافة إلى عدم وجود عدالة في توزيع الامتيازات المادية و المعنوية من جهة ما بين مختلف الأصناف المهنية و أيضا على مستوى نفس الصنف المهني، و من جهة أخرى ما بين المؤسسات الصناعية الموجودة في دول العالم الثالث، و المؤسسات الصناعية المتمركزة في الدول المتقدمة، فهناك تمايز كبير وفوارق خارقة للعادة و المعقول. و هذا ما يؤكد أنه كلما كانت معايير الترقية واضحة و شفافة زادت من توحد العمال و تمسكهم بمؤسستهم و الدفاع عن مصالحها، و تأييدهم للشراكة، مما يزيد من اندماجهم و يقلل من اغترابهم لها و العكس صحيح.

المبحث الرابع: الاستفادة من امتيازات التكوين و خدمات النقل و الإطعام في المؤسسة المشتركة

في هذا المبحث نتطرق إلى التغيرات التي طرأت في الحياة المهنية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية في التنظيم الحالي، من خلال نظامي التكوين و الخدمات للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الثالثة. و تعتبر الخدمات الاجتماعية شكل من أشكال التجهيزات العمالية و الأنشطة المختلفة التي تنشأ للعمال الذين يعملون بإحدى منشآت النشاط الاقتصادي أو بمنطقة صناعية بهدف تحسين ظروف البيئة، و إزالة أسباب التوتر و إتاحة الفرص المناسبة للعمال و أسرهم من كافة النواحي، و شغل أوقات الفراغ، و بذلك تهتم بالعمل على رفع مستوى العمال الصحي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي، مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل و بيئته التي يعمل فيها، تكيفا يؤدي إلى أقصى ما يكون من الرضا و الكفاية لكل من العامل و صاحب العمل، بل و للمجتمع الذي ينتمي إليه كل منهما. و تهدف إلى إشباع حاجات العمال المادية و المعنوية، و الحصول على الفائدة القصوى من هذه الخدمات مثل تقديم المساعدات المادية في المناسبات و تنظيم الرحلات في العطل و غيرها.

فلذلك تعتبر الخدمة الاجتماعية العمالية على أنها مجموعة المجهودات الفنية في المجالات العمالية التي يقوم بها متخصصون مهنيون بقصد النهوض بناحيتين أساسيتين: أولا معاونة العامل على التفاعل مع البيئة التي يعيش فيها بحيث يكون قادرا على القيام بمسؤولياته. و ثانيا معاونة العامل على رفع كفاءة الإنتاج كما و نوعا عن طريق إشاعة العلاقات العمالية السليمة و إشباع الحاجات الإنسانية للعمال، و هذا بما لا يؤثر عليه كطاقة إنسانية لها كرامتها، و أيضا بزيادة تلاؤم العمال مع أجواء و مسؤوليات العمل. و هي تهدف أيضا بشكل عام إلى: توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للعاملين و الإشراف عليها منها الخدمات المادية كخدمات النقل و المواصلات، خدمات التغذية، الخدمات الصحية، خدمات إسكان العاملين، الخدمات التعليمية و التثقيفية، خدمات دور الحضانة، خدمات للاستفادة من الإجازة السنوية، خدمات الجمعيات الاستهلاكية، الخدمات الاجتماعية لبعض الفئات

الخاصة (العمال الجدد، و النساء العاملات، و العمال المسنين، و العمال المعوقين. و منها نجد الخدمات المعنوية التي تشمل علاقات العمل، التكوين و التدريب المهني، الأجور (لما لها من أثر في رفع الروح المعنوية و الشعور بالانتماء للمنشأة).

جدول رقم (60): يبين كيفية شعور الفئات المهنية اتجاه عملهم عند اهتمام رب العمل بتحسين أوضاعهم

طبيعة شعور الفئات المهنية اتجاه عملهم في حالة اهتمام رب العمل بهم	التكرارات	النسبة %
رفع الإنتاج و تحسين النوعية	308	47.90
الاستقرار المهني	124	19.28
المواظبة على العمل	111	17.26
رفع المبادرة الفردية	100	15.56
المجموع	643 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب عدد إجابات المبحوثين حول طبيعة شعورهم اتجاه عملهم في حالة اهتمام رب العمل بتحسين وضعيتهم المهنية و الاجتماعية تضم أكبر نسبة 47.90 % حول رفع الإنتاج و تحسين النوعية، و تليها في المرتبة الثانية أن تكون طبيعة شعورهم تتميز بالاستقرار المهني، ثم في المرتبة الثالثة بالمواظبة على العمل، و في المرتبة الأخيرة برفع المبادرة الفردية.

نستنتج مما سبق، أن في حالة اهتمام رب العمل بتحسين ظروف العمال المهنية و الاجتماعية، فإن طبيعة شعورهم اتجاه عملهم تكون بدرجة عالية برفع الإنتاج و تحسين النوعية حيث لكل فعل إيجابي رد فعل إيجابي، فمن الضرورة أن يشعروا بالولاء و الإخلاص و الثقة تجاه العمل و رب العمل عند تحقيق مطالبهم و احتياجاتهم الأساسية، باحترامهم التنظيم الرسمي الذي هو فعل إنتاجي يترجم من خلال تنظيم أو إدارة مزدوجة للفاعلين الاجتماعين: رب العمل من جهة و الأجير من جهة أخرى، و هذا التنظيم يدور حول التقنية و التدرج السلمي للهيكل التنظيمي للمناصب أي من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، و ذلك حتى تصبح القوة الفردية للعمل قوة اجتماعية للإنتاج. و بالمفهوم التقني يمكن أن نقول بأن الفعالية أو النجاح على المستوى سوق الأرباح و الخدمات هو الذي ينتج النجاح أو الفعالية على

(*) تمثل عدد الإجابات المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا االعينة.

مستوى سوق المكانة الاجتماعية، فالرأسمالي يعيد إنتاج مكانته الاجتماعية ليس عن طريق توزيع عام لأمواله و لكن عن طريق إعادة استثمارها. و كل رب عمل يهدف قبل كل شيء إلى إعادة إنتاج ذاته أو مكانته الاجتماعية، فقوته الاجتماعية الحقيقية ليست نتيجة التنظيم الإداري المؤلف مع عماله و لكن هي نتيجة التنظيم الاجتماعي المؤلف مع زبائنه. فسلوك رب العمل إزاء العمال يهدف إلى جعلهم أوفياء حتى لا يحدثوا أي تعطيل عن العمل أو تسرب لأسرار الإنتاج و الحفاظ على وسائل الإنتاج المتحصل عليها بصعوبة و بالعملة الصعبة و التي من الصعب إصلاحها إذا تعطلت و لا تبذير للمادة الأولية. فعند اهتمام الشريك بمشاكل العمال النفسية و المهنية و الاجتماعية، فهذا يولد لديهم قوة دافعة تضاعف من مجهود العمل لترفع من الإنتاج و تحسن نوعيته تقديرا و تقييما لذلك الاهتمام برد الجميل، و هذا تطرقت إليه إسهامات الباحث "ألتون مايو" من خلال ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية حول تركيز الاهتمام بالجانب الإنساني الذي هو محرك العملية الإنتاجية لذا يعطي الاهتمام بالطلبات البسيكولوجية و الاجتماعية للأجير و بالعلاقات الرابطة بين الأشخاص و الجماعات لتحسين الإنتاجية. و برهن أن هناك عوامل اجتماعية يفوق تأثيرها تأثير العوامل المادية، و أن العامل هو إنسان اجتماعي، و المصنع مؤسسة اجتماعية، إنه مكان ملائم لظهور علاقات اجتماعية تؤثر في العلاقات الخارجية. أما شعور بقية الفئات المهنية أثناء الاهتمام رب العمل بتحسين أوضاعهم، فهو يتميز بالاستقرار المهني و شعور بالمواظبة على العمل، و برفع المبادرة الفردية. مما يؤول بهم إلى الرضا المهني، و الاستمرارية في المحافظة على مناصب العمل، و إرضاء الشريك بتطبيق تعليماته و رفع الإنتاج إلى الحد المطلوب و المحدد حسب الطلبيات الموجودة.

جدول رقم (61): يبين الطرق التي تعتبرها الفئات المهنية ملائمة من أجل تحسين وضعيتهم

الطرق الملائمة في نظر الفئات المهنية لأجل تحسين وضعيتهم	التكرارات	النسبة %
زيادة الأجور	354	26.60
تحسين ظروف العمل	346	26
التكوين	241	18.11
تشجيع كافة الأعمال المتصلة بالخدمات الاجتماعية	205	15.40
الترقية	185	13.90
المجموع	1331 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا االعينة.

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب عدد إجابات المبحوثين حول الطرق التي يعتبرونها ملائمة من أجل تحسين وضعيتهم أثناء تطبيق الشراكة الأجنبية تضم أكبر نسبة 26.60 % حول زيادة الأجور، و في المرتبة الثانية تقاربها في النسبة 26 % لعدد من الإجابات حول تحسين ظروف العمل، ثم تأتي على الترتيب بقية الطرق الملائمة لتحسين وضعيتهم منها: التكوين، تحسين الخدمات الاجتماعية، و الترقية.

نستنتج من معطيات الجدول أعلاه، أن أهم الطرق التي تعتبر ملائمة لتحسين وضعية الفئات المهنية كانت تتمحور حول زيادة الأجور، و التي لها أبعادها الاجتماعية و الاقتصادية، حيث أنها تهدف و تراعى مستويات نفقات المعيشة و الحاجات الأساسية للعامل و أفراد أسرته و توفر وجوداً يليق بكرامة الإنسان، و مستوى لائقاً للمعيشة، و أن يعيش حياة كريمة و يشعر بالاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي و الأمن الوظيفي، ما ينعكس عليه و على أسرته بشكل ايجابي، و يوفر له على الأقل نوع من الحماية من الاستغلال في الأجور أمام قانون العرض و الطلب في ظل البطالة المتفاقمة، و مع تقلبات و ارتفاع الأسعار. و رغم ارتفاع الأجر عما كان عليه في النظام السابق، إلا أنه لم يلبي كل احتياجات المعيشة خاصة لبعض الفئات المهنية مما جعلها تشعر بعدم الاستقرار أمام عدم مقدرتها توفير معظم المتطلبات المعيشية لأسرهم بسبب انخفاض مستوى الأجر مقارنة بالأسعار المرتفعة في السوق مما ينعكس على إنتاجيتهم و سلوكهم الاجتماعي و علاقاتهم، و هذا ما يولد لديهم الشعور بالظلم مما ينعكس على الواقع و يعزز الصراع مع المسؤولين الأجنبيين و المحليين، خاصة مع الفوارق الكبيرة في الأجور ما بين مختلف الفئات المهنية من حيث الصنف الاجتماعي المهني، و ما بين الفئات المهنية على المستوى المحلي و الفئات المهنية الأجنبية الموجودة في المؤسسة الحالية و المؤسسات الأخرى التابعة للشريك الأجنبي في أنحاء العالم، و كل ذلك له أثر على العملية التنموية و السلم الاجتماعي و المهني. حيث تعتبر الأجور من القضايا الأساسية بين العمال و أصحاب العمل في علاقات العمل، و أحيانا تؤدي إلى مشاكل و صراع بين الطرفين، و قد تصبح الأجور مصدرا للحرمان و التمييز، و عدم دفع الأجور المستحقة في الوقت المحدد أو تدنيها يعرض العمال إلى مشاكل مالية و اقتصادية، و اجتماعية كثيرة و متزامنة، و التي تنعكس على عمله و على علاقته بالأسرة و بالمجتمع مما يترتب عليها شعور بالحرمان و الاغتراب، و هنا يجب وجود قانون يحمي العامل و يضع معايير عقلانية لتحديد الأجور. و نجد ما تقاربها في عدد الإجابات حول الطرق المناسبة لتحسين وضعية العمال هي تحسين ظروف العمل، حيث نلاحظ من خلال الدراسة الاستكشافية و الملاحظة في ميدان الدراسة، أثناء إجراء المقابلات الميدانية باستعمال تقنية استمارة بالمقابلة، و مع إجابات العمال أن الشريك الأجنبي لم يهتم بهذا الجانب، فبقيت ظروف العمل كما كانت في النظام السابق، فلا تغيير و لا تحسين، ازدادت سوءا و تدهورا لأقدمية التكنولوجيا و وسائل العمل خاصة باستغلالها إلى أقصى حد ممكن من طاقتها الحقيقية من حيث

الاستعمال، مما نتج عنها شعور بالضغط و التوتر و التعب، و نشوء صراعات ما بين العمال و الإدارة بسبب حالات التذمر و الاستياء للظروف الفيزيقية السيئة خاصة في بعض الوحدات الإنتاجية منها المحيط الفيزيائي للعمل بما فيه من مشاكل الإضاءة، الضوضاء، الحرارة و التهوية، نقص مواد الخام من حيث نوعها و كمها، رداءة نوعية الآلات و قدمها، نقص قطع الغيار لاستعمالها حسب الحاجة الماسة للقضاء على التبذير، عدم إجراء الصيانة لكل الآلات إلا التي تخدم العملية الإنتاجية، عدم تنظيم المكان بقي كما في السابق، عدم تحسين في خدمات الإطعام لمعظم العمال، و عدم توفر الأنشطة الترويجية المختلفة، فهي من العوامل المؤدية لتقليل من دافعية و معنويات العاملين نحو عملهم، و كرد فعل نحو هذه الظروف نجد ظواهر التغيب عن العمل و اختيار التقاعد المسبق بامتيازات مغرية، و منه عدم الرغبة في العمل تحددها الظروف الفيزيقية السيئة للعمل التي تجعل من الصعب العمل فيها. و بالتالي، إن بيئة العمل هي جزء من ثقافة المجتمع الكلي، فقد يجد الفرد في محيطه الفيزيائي مجالا للشعور بالرضا أو عدم الرضا. و بعدها نجد الذين ينظرون إلى التكوين من أحسن الطرق لتنمية قدراتهم المعرفية و المهنية من أجل رفع مستوى الأداء و المهارات و الخبرات المهنية و مواكبة المعطيات الجديدة، و الحث على الإتقان و الإبداع و الابتكار في مجال التخصص أو الوظيفة، و تليها للفئة التي ترجع الطرق الملائمة إلى تشجيع كافة الأعمال المتصلة بالخدمات الاجتماعية لأنها حاليا بتطبيق الشراكة شبه منعدمة في المؤسسة لكونها لا تخدم مبدأ الربح للشريك، تتطلب منه مصاريف ضخمة دون أن ترجع عليه بفوائد مادية ملموسة، أي في نظره ليس فيها استثمار لتحقيق الربح. و في الأخير نجد المستجوبين الذين ينظرون إلى الطرق الملائمة لتحسين أوضاعهم المهنية و الاجتماعية تكون من خلال الترقية، و هذا لكونها تقدم حسب الكفاءة و الأداء الفعال الفردي و الجماعي، فهي ليست للجميع كما كانت في النظام السابق، إلا الذي تتوفر الشروط و المقاييس المقررة من هيئة إدارية لتقييم الترقية حسب التعليمات الخاصة بالسياسة التسييرية الجديدة للشريك الأجنبي أثناء رفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية يقيم الأداء لمختلف الفئات المهنية، و يتم تنقيطه من قبل المسؤولين، و يقع الاختيار على أعلى درجات التنقيط، و ترقى إلى مراتب أعلى قيادية أو غير قيادية، و ذلك بالمقارنة عما كانت عليه في السابق، و أكثر فئة مستفيدة من هذا النوع من الترقيات هي فئة الإطارت المتوسطة و السامية لتصبح من خلال أدائها الفعال إطارات مسيرة تقدم لها امتيازات مغرية، حسب كفاءاتها و تحقيقها للأهداف المسطرة من قبل الشريك الأجنبي. و بالتالي، فالترقية على مستوى كل الفئات المهنية أهملت قصدا من قبل الشريك الأجنبي لأنها تمثل بالنسبة لهدفه الاقتصادي مصاريف زائدة و خسارة له، لذلك استعمل من خلال سياسته التسييرية طريقة الاستفادة من الترقية للتي تكون فقط لعدد قليل جدا من الفئات المهنية حسب الأداء الفعال و الكفاءة، و هو ما نلاحظه من خلال تصريحات معظم المبحوثين أنهم لم يستفيدوا من الترقية، و هو ما

نلاحظه في الواقع الميداني للمؤسسة أن ليس لديها هيكل تنظيمي جديد للمناصب، بقي كما في السابق مع عدم استعماله كما هو بتعليماته القديمة، بل تغيرت للسياسة التسييرية الخاصة بالشريك الأجنبي تستدعي الحد الأقصى من استغلال اليد العاملة بإستراتيجية جديدة متمثلة في تعدد المهام، و تقليص عدد العمال بطرق قانونية إرضائية لكل الأطراف وفق الإغراءات المادية كامتيازات التقاعد المسبق مع إمكان العودة وفق اتفاقية العقد في إطار المناولة الصناعية بتقديم خدمات أو الصيانة لمنتوج معين بحيث تكون المؤسسة المشتركة الحالية صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة خاصة مصغرة التي يلجأ إليها العامل المتقاعد لإنشاء عقد عمل، و الانطلاق باسم هذه المؤسسة المصغرة في إنجاز عمل معين حسب المقاييس و المواصفات هذا الأخير و تسمى قابضة الأمر.

جدول رقم (62): يبين تقييم الفئات المهنية لخدمات النقل في النظام السابق

خدمات النقل في النظام السابق	التكرارات	النسبة %
أكثر تنظيم	204	53.13
أقل تنظيم	121	31.51
غير منظم	59	15.36
المجموع	384	100

يوضح لنا هذا الجدول أن أعلى نسبة 53.13 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن خدمات النقل في النظام السابق أكثر تنظيما، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 31.51 % من أفراد العينة أكدوا بأن خدمات النقل أقل تنظيما، و في المرتبة الأخيرة نسبة 15.36 % من المستجوبين الذين صرحوا بأن خدمات النقل غير منظمة في النظام السابق قبل تطبيق تنظيم الشراكة في المؤسسة العمومية.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن غالبية الفئات المهنية أكدوا بأن خدمات النقل أكثر تنظيما في النظام السابق في فترة المؤسسة العمومية، أين كانت الدولة تقوم بتمويلها و تلبية حاجيات عمالها في كل حقوقهم العمالية من خدمات اجتماعية و صحية و مهنية، و توفير كل امتيازات المهنية بما فيها الترقية و التكوين لمختلف الفئات المهنية، حيث تعد وسائل النقل حوافز تعمل على راحة العامل و تعفيه من المشقة التي يعانيها للوصول و مغادرة مكان عمله خاصة القاطنين في الأماكن البعيدة عن المؤسسة، فتسهل بذلك عليه المهمة، و تجعله أكثر تركيز في أمور العمل. لذا و ضعت المؤسسة العمومية في

إطار ملكية الدولة مجموعة من الحافلات تنقل العمال من و إلى كل المناطق التي يسكنوها ساعة الدخول و الخروج من العمل. فتصريح المبحوثين على كون خدمات النقل في النظام السابق أكثر تنظيما لأن النقل مضمون و متجدد باستمرار من الدولة، أما الذين يرون بأن النقل أقل تنظيما لأنه لا يأتي في الوقت المحدد له و الأولوية للمقربين من السائق، و في الأخير نجد الذين يرجعون سبب كون وسائل النقل غير منظمة لأن عدد العمال كبير جدا مقارنة بالنقل المتوفر أي فوضى في النقل.

جدول رقم (63): يبين تقييم الفئات المهنية لخدمات النقل في النظام الحالي

خدمات النقل في النظام الحالي	التكرارات	النسبة %
أكثر تنظيم	96	25
أقل تنظيم	216	56.25
غير منظم	72	18.75
المجموع	384	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة تمثل 56.25 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن خدمات النقل في النظام الحالي أقل تنظيما، و تأتي بعدها نسبة 25 % من أفراد العينة أكدوا بأن خدمات النقل أكثر تنظيما، و أخيرا نسبة 18.75 % لتصريحات المستجوبين حول كون خدمات النقل غير منظمة في النظام الحالي أثناء تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن غالبية الفئات المهنية أكدت بأن خدمات النقل أقل تنظيما في النظام الحالي، و حسب نظرها أن الشريك الأجنبي لم يعطها الأهمية المعتبرة و اللازمة، و ذلك لكونها لا تخدم مبادئه الربحية الرأسمالية، بل بالعكس في نظره أنها عبارة عن مصاريف في أشياء تافهة ليس لديها فائدة، و من شروط العمال على الشريك وفق بنود اتفاقية الشراكة الأجنبية، توفير حد أدنى من الخدمات الاجتماعية كالنقل و الإطعام و الصحة، لكن الشريك الأجنبي قام بتوفير كل ذلك لكن وفق الاحتياج الحقيقي و الضروري لا تبذير في توفيرها أي قام بتقليص الخدمات، إذ تم حذف العديد من الخدمات بعد الشراكة و التي كانت متوفرة من قبل و تم ترشيد استغلال المتبقية منها فقد تم حذف الهاتف العام مقابل توزيع النقالات على رؤساء الورشات بخطوط على حساب المصنع مقابل البقاء الدائم على الاستعداد للتدخل في حالة حدوث أي طارئ و تم تحويل النقل إلى الشركات المناولة و اقتصاره على الخطوط الرئيسية القريبة و تم تعويضه بمنحة النقل لمن كان خارجا عن مناطق التغطية، أو كان إطارا يستعمل

سيارته الشخصية. إذ تشعر معظم الفئات المهنية لمجتمع البحث بأن الخدمات الاجتماعية تقلصت بعد الشراكة، و هي ما تعبر عن واقع موجود، من خلال حذف ما كان موجود من قبل الشراكة، زيادة على هذا فقد قام المصنع بتسريح كل العمال المعطوبين و المصابين بعاهات مقابل دفع أجورهم كاملة لمن رفض الضمان الاجتماعي منحه عجزا كاملا، لأن الإدارة الجديدة ترى أن تسريح المعطوب مقابل دفع أجرته خير له و للمصنع من احتلاله منصب لا يستطيع القيام بمهامه و أعبائه على أحسن وجه.

فتصريح معظم المبحوثين على كون وسائل النقل في النظام الحالي أثناء تطبيق الشراكة أقل تنظيما لقدمها و تأخرها أحيانا لا تأتي في الوقت المحدد لها فتسبب الاكتظاظ داخل النقل، أما الذين يرون بأن النقل أكثر تنظيما لأنه متوفر و يأتي في الوقت المحدد و لنقص عدد العمال عما كان عليه في النظام السابق، و هو تابع للخواص المتعاقدين مع الشريك وتم صرف ميزانية كبيرة لتحسينه و توفيره، و في الأخير نجد الذين يرجعون سبب كون وسائل النقل غير منظمة لأنها غير نظيفة و قديمة تتعطل في معظم الأوقات و ناقصة جدا و غير مضمونة في أي وقت (غير متاحة في كل وقت، و اللجوء إلى الوسائل النقل غير الملائمة). و لتفسير ما سبق ذكره من تصريحات المبحوثين حول تقييم النقل من خلال الزيارات الميدانية في مقر نقل العمال، وجدنا أن المقاييس الثلاثة المحددة لكفاءة النقل: أكثر تنظيم أو أقل تنظيم أو غير منظم تتحدد وفق ثلاثة أنواع من وسائل النقل التابعة للخواص المتعاقدين مع الشريك الأجنبي، و ذلك حسب البعد من مكان العمل إلى مقر السكن، منها المنظمة، و هي ذات النوعية الجيدة نوعا ما المبرمجة للأماكن البعيدة جدا، حتى لا يتطلب من الشريك تحمل تكاليفها باستمرار، و بما أنها حديثة تأتي في الوقت أي لا تتعطل لحداثتها، و كونها تابعة للخواص، فهم يحاسبون على التأخر حيث الشريك يخصم لهم من الأجر الشهري للإيجار في حين حدث ذلك، و لا يتعامل معهم مرة أخرى، و يعوضهم بآخرين ذوي كفاءة و متحملين للمسؤولية، ليس كما النقل في النظام السابق الإهمال و التسيب و عدم تحمل المسؤولية، و منها الأقل تنظيم، و هي ذات النوعية المتوسطة المستعملة في المسافات البعيدة نوعا ما، و منها غير المنظمة، و هي ذات النوعية الرديئة و القديمة و ليس فيها مقاعد للجلوس، و تستخدم في المناطق القريبة المجاورة للمؤسسة، حيث لا تتطلب إيجار كبير، و لكن مع اكتظاظ و ازدحام و اختناق كبير في حركة المرور رغم المسافة القريبة، فهذا يسبب قلق و توتر و ضغط كبير على العمال داخل الحافلات الرديئة غير المريحة خاصة أثناء شعورهم بالإرهاق و التعب لبذل مجهود مضاعف لنقص عدد العمال عما كان عليه في النظام السابق. فالشريك أدخل عامل العقلانية في النقل، عكس ما كان عليه في المؤسسة العمومية أين لا يوجد عقلانية من الناحية الاقتصادية لاستعمال النقل، كاستخدام النقل في قضاء حاجات شخصية، حيث هذه الممارسات يلغيها الشريك قطعا، مما يجعل أيضا بعض العمال يرونه أقل تنظيما.

جدول رقم (64): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم لخدمات الإطعام في النظام السابق

الصنف الاجتماعي / تقييم خدمات الإطعام	فئة المنفذين A-B		فئة التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة (م) GHKM		الإطارات العليا(ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	41	18.30	8	12.12	11	14.86	3	30	2	20	65	16.93
متوسطة	111	49.55	50	75.76	42	56.76	3	30	4	40	210	54.69
سيئة	72	32.14	8	12.12	21	28.38	4	40	4	40	109	28.38
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يبين لنا الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة تمثل 54.69 % من المبحوثين الذين أكدوا بأن خدمات الإطعام في المؤسسة العمومية متوسطة، مدعمة بفئة التحكم بنسبة 75.76 % ، فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 56.76 %، و فئة المنفذين بنسبة 49.55 %. و تأتي بعدها في المرتبة الثانية نسبة 28.38 % للمستجوبين الذين صرحوا بأن هذه الخدمات سيئة مدعمة بنفس النسبة 40 % لكل من فئة الإطارات المسيرة و الإطارات العليا، و أخيرا في المرتبة الثالثة نجد أدنى نسبة 16.93 % من أفراد العينة يرون بأن خدمات الإطعام جيدة في النظام السابق.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن خدمات الإطعام في النظام السابق على العموم متوسطة لوجود أكثر من خمسة مطاعم في المؤسسة تسهل عليهم مهمة الحصول على الغذاء، كون هذه الأخيرة تقع في منطقة صناعية بعيدة عن المرافق الخدماتية، مما يستوجب على السلطات المعنية إطعام عمال مؤسساتها بتوفير المطاعم و ما يلزموها من الأطعمة، و هو ما يعتبر أدنى حق للعامل، ليستمد طاقاته الجسمية و المعنوية للاستمرار في العمل، فسبب كون خدمات الإطعام تتميز بالنوعية المتوسطة و ليس بالجودة فهذا راجع إلى وجود عدد كبير من العمال، أكثر من ثمانية آلاف عامل، فلا يتم تلبية الإطعام بطريقة كافية و مرضية لجميع الفئات العمالية لأنه غير كافي في تحضير كل طلبات الغذائية لنقص المواد الغذائية أو أحيانا من بين العمال من يأخذ أكثر من حقه، و يضاعف الوجبة الغذائية، و بالتالي هضم حقوق الآخرين، و يصبح هناك نوع من الفوضى في المطاعم لأنه لا توجد قوانين تضبطها أو مراقبة صارمة لحماية الحقوق العمالية. فتنظيم العمليات اليومية في المطاعم التي تحضر و تقدم الوجبات

للعمال، تستدعي تنسيق الأنشطة بين مختلف الإدارات لكل وحدات المركب الذي يضم حوالي 25 مؤسسة، مع وضع مراقبة متشددة لمخازن الغذاء و الأطعمة حتى لا يحدث النهب في السلع الغذائية. فتصريحات المبحوثين حول كون خدمات الإطعام جيدة لأنها في النظام السابق كانت متوفرة باستمرار لكل الفئات العمالية مع تقديمها وجبات غذائية متنوعة و صحية. أما الذين يصرحون بأن خدمات الإطعام سيئة لأنه في الفترة الأخيرة كان إفلاس المؤسسة و تدهور أوضاعها المالية، و بالتالي، التمويل ناقص لهذه الخدمة لا يلبي كل الوجبات الغذائية لجميع العمال لعددهم الكبير، و بالتالي، كانت الوجبة الغذائية قليلة الكمية و ناقصة الفيتامينات، في نظرهم ذات النوعية رديئة، و غير متوفرة للجميع.

جدول رقم (65): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم لخدمات الإطعام في النظام الحالي

الصنف الاجتماعي المهني / التقييم الحالي لخدمات الإطعام	فئة المنفذين A-B		فئة التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة (م) GHKM		الإطارات العليا(ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	4	1.79	4	6.06	5	6.76	7	70	8	80	28	7.29
متوسطة	28	12.5	12	18.18	19	25.68	3	30	2	20	64	16.67
سيئة	192	85.71	50	75.76	50	67.57	/	/	/	/	292	76.04
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من هذا الجدول أن أعلى نسبة 76.04 % من المبحوثين الذين أكدوا بأن خدمات الإطعام في المؤسسة المشتركة سيئة، مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 85.71 %، فئة التحكم بنسبة 75.76 %، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 67.57 %. و تليها نسبة 16.67 % تصرح بأن هذه الخدمات متوسطة مدعمة بفئة الإطارات العليا بنسبة 30 %. و أخيرا أدنى نسبة 7.29 % من أفراد العينة صرحوا بأن خدمات الإطعام جيدة حاليا مدعمة بفئتي الإطارات المسيرة بنسبة 80 % و الإطارات العليا بنسبة 70 %.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن خدمات الإطعام في النظام الحالي على العموم سيئة لنقص المطاعم بسبب الغلق عند عقد اتفاقية الشراكة الأجنبية، و ترك ثلاثة مطاعم و تحويلهم إلى الخواص ذوي المؤسسات المصغرة (أي المتعاملين الخواص) الذين ليس لهم تمويل كافي لتلبية خدمات الإطعام

لمعظم العمال، لأنها لا تخدم الشريك، و لا تهمه حيث لم يقم بشرائها، إذ تم تخصيص مطعم للإطارات السامية و المسيرة على المستوى المحلي و الأجنبي و القريبين منهم من مختلف الفئات المهنية، و العملاء و الزبائن، و هو مطعم أرقى مستوى لتعاقد الشريك الأجنبي معه، حيث يقوم تمويله حسب عدد معين من الوجبات الغذائية الراقية التي يتم شرائها بتذاكير الإطعام، و تقدم للمسئولين الذين يوزعونها حسب شروط معينة حددها الشريك الأجنبي كنوع من امتيازات للفئات المهنية التي تتوفر فيها تلك المقاييس المطلوبة كالأداء الجيد و الفعال، و رفع الإنتاج، و أيضا حسب تصريحات معظم المبحوثين أنه يتم توزيع تذاكير الإطعام بالوساطة أي درجة القرب من المسئولين مهما كان صنفه الاجتماعي المهني، فنوعية الإطعام جيدة لتوزيع الطعام حسب المناصب العليا وفق مقدورها المالي أو إمكانياتها المادية، و بالإضافة لها امتيازات الغذاء المجاني من الشريك الأجنبي. أما المطعمين الثاني و الثالث، فلا يتم تمويلهما من قبل الشريك بل حسب قدرة مسئولي المطعمين اللذين اشتراهما بالتقسيط الطويل المدة من الدولة في إطار مشروع المؤسسات المصغرة التي يتم فيها رجع الديون بالتقسيط وفق دفعات متباعدة المدة لأنها لا تنجح في أقرب وقت للمنافسة الشديدة مع بقية المؤسسات ذات نفس النشاط، فتمويل المطعمين الثاني و الثالث في حدود المتوسط و الضعيف لأن مصادرهما حسب الوجبات الغذائية البسيطة، و التي هي مطلوبة من العمال ذوي الإمكانيات المادية المتوسطة و الضعيفة، لذلك قام الشريك الأجنبي بتقديم نوع من الامتيازات البسيطة جدا على شكل مبلغ مالي زهيد يومي حوالي 250 دج كثمن الغذاء لمعظم العمال خاصة الموجودين في قسم الإنتاج لشراء الغذاء في المطعمين الثاني و الثالث أو خارج العمل، لاسترجاع نوع من طاقاتهم الجسمية و استمرار نشاطهم في العمل، لذلك كان يتميز الطعام بالنوعية المتوسطة و الرديئة أي بمعنى نوعية الإطعام متوسطة لوجود مطعم خاص بالفئات العمالية ذات الدخل المتوسط حسب مقدورهم المالي، و نوعية الإطعام سيئة لأنه هناك مطعم خاص بالعمال ذوي الدخل الضعيف. و بالمقارنة حول خدمات الإطعام في النظامين السابق و الحالي نجد أغلبية المبحوثين صرحوا أنه كانت متوسطة النوعية في المؤسسة العمومية للعدد الهائل من العمال، أما في المؤسسة المشتركة ازدادت سوءا و تدهورا لإهمال الشريك هذا الجانب و عدم تكفله بشرائها أو تمويلها، فتم غلق معظم المطاعم، لأنها لا تجلب له الأرباح. و ما اختيار العمال لإجابة "متوسطة" إلا دليل على النوع من التذمر على سوء ظروف العمل في ظل الشراكة الأجنبية و رفض الشريك تحمل مسؤولية تمويل نشاط الخدمات الاجتماعية أو تبذير أمواله فيها، فقط استعمل الحد الأدنى في تحقيق هذه الخدمات حسب الاحتياج الضروري. و هذا عكس ما كان عليه في النظام السابق توفير كل الخدمات الاجتماعية لكل العمال من قبل الدولة، مما ترتب عن ذلك تشكيل تقييم مستند و متأثر بالذهنية التي تكونت لديهم في القطاع العمومي و التي أصبحت ثقافة و ممارسة مألوفة، حيث كان التبذير في هذا النوع من النشاط واضحا

على حساب العقلانية و التراكم الرأسمالي للمؤسسة، و هذا ما لا يمكن قبوله في القطاع الخاص الذي يستند مبادئه من العقلانية الرأسمالية التي ترتكز على تحقيق هدف وحيد هو الربح.

جدول رقم (66): يبين درجة استفادة الفئات المهنية من خبرة الشريك الأجنبي

درجة الاستفادة من خبرة الشريك	التكرارات	النسبة %
كثيرا	25	6.51
قليلا	54	14.06
لا أستفيد	305	79.43
المجموع	384	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أعلى نسبة 79.43 % موجودة عند فئة المبحوثين التي تؤكد بعدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تصرح بأنها استفادت قليلا من خبرة الشريك و ذلك بنسبة 14.06 %، ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة 6.51 % للذين يصرحون أنهم استفادوا من خبرة الشريك الأجنبي.

فنستنتج من معطيات هذا الجدول أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم لم يستفيدوا في أداء عملهم من خبرة الشريك الأجنبي، فهي ليست مثلما كان متوقعا من الشريك الأجنبي الذي كان ينتظر منه الكثير في مجال الخبرة و التكنولوجيا المتقدمة، مثلما روجت له إستراتيجية الاستثمار الأجنبي في البلدان النامية التي ترمي إلى نقل الخبرة و المعرفة المتخصصة مثل نقل الخبرة الإدارية و التنظيمية، و هذا مثلما كان الترويج في السابق لنقل التكنولوجيا و التصنيع بأساليبه المختلفة، حيث تؤكد دراسة "**ديفد والاس**" أنه من غير المعقول أن تحاول الدول النامية إعادة اكتساب جميع الخبرات التي اكتسبتها كبرى الشركات في العالم، تلك الخبرات التي لا يمكن أن توجد في المجال العام أو أن تحصل عليها من خلال اتفاقيات، و الاستثمار المباشر الذي تقوم به الشركات الملتزمة هو حتما أكثر فعالية في بناء الخبرة التجارية الأصلية [1]. هذا ما يؤكد أن الاستثمار و الشركات الأجنبية وسيلة فعالة لنقل المهارات و المعرفة المتخصصة، إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك، فالشريك الأجنبي يقدم للفئات المهنية في المؤسسة بعض التقنيات و المهارات المسهلة للعمل، الذي يعود بالفائدة عليه، و يضمن مقابل ذلك عدم الاستقلالية للعمال بل الرجوع إليه دائما. و لكن هذا لا يمنع من وجود فئات لاحظوا أنهم استفادوا من خبرة الشريك الأجنبي حيث اكتسبوا مهارات تسييرية جديدة حسنت مستواهم في العمل و خاصة فئة الإطارات المسيرة

و أحيانا الإطارات العليا بحكم المناصب التي تحتلها، على عكس الفئات المتبقية، فترى أن استفادتها قليلة جدا أي شبه منعدمة أو منعدمة أي عدم استفادتهم مطلقا من خبرة الشريك الأجنبي فوجوده في المؤسسة مثل عدمه. و بصفة عامة و كما ذكرنا سابقا، فالشريك الأجنبي يمرر الخبرة و التقنيات التي يريدها هو و يحتفظ بما يضمن له حاجة العالم الثالث إليه، فتبقى بذلك كل الأمور النظرية التي تنص عليها الاتفاقيات، مجرد تعابير تبهر و تغري بها دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الخبرة، لذلك يبقى أمام الشريك الجزائري الحسم في الميدان و هو مدى قدرة العامل على افتكاك الخبرة بشتى الطرق معتمدا على مهارته الخاصة، و لا ينتظر منحها له على طبق من الفضة.

جدول رقم (66 أ): يبين نوع الاستفادة الكثيرة من خبرة الشريك الأجنبي

نوع الاستفادة الكثيرة من خبرة الشريك الأجنبي	التكرارات	النسبة %
عقلانية في التسيير و التنظيم	15	60
التكوين قصير المدة و تربص في شتى المجالات SAP و وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة و ISO	7	28
الجدية في العمل و الانضباط	3	12
المجموع	25 (*)	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول نوع الاستفادة الكثيرة من خبرة الشريك الأجنبي تضم أكبر نسبة 60 % حول عقلانية في التسيير و التنظيم، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تحدد نوع الاستفادة حسب التكوين قصير المدة و تربص في شتى المجالات SAP و وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة و معايير الجودة العالمية ISO و ذلك بنسبة 28 %، أما في المرتبة الأخيرة نجد النسبة 12 % للذين يحددون نوع الاستفادة وفق الجدية في العمل و الانضباط.

نستنتج من معطيات هذا الجدول أن نوع الاستفادة الكثيرة من خبرة الشريك الأجنبي متمركزة حول عقلانية في التسيير و التنظيم، و ذلك كون الشريك الأجنبي يتميز بمذهب رأسمالي ليبرالي يهدف إلى

---

(1) ديفيد والاس، التنمية الصناعية المستديمة، سلسلة دراسات عالمية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، الإمارات، دون تاريخ النشر، ص.78.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

تحقيق مبدأ الربح القائم على التنظيم الفعال الذي به يستطيع الموازنة بين القوانين لإحداث التغيير اللازم دون الوقوع في البلبلة و الفوضى، حيث التسيير في نظره علم و فن و إستراتيجية عقلانية، و هو مبني على وظائف حيث تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة يتم فيها تخطيط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، و تنظيم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة، بأسلوب عقلاني هادف حسب دورة متواصلة، و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة. و للتسيير تطابق مع الأداء، و هو مبني على تقارب تيارين و هما العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. فالشريك الأجنبي ينتهج أسلوب التسيير العملي المتميز بالتعددية و تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة، مع الفعالية لكل الأعمال الجارية التي تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية.

و في المرتبة الثانية تحدد نوع الاستفادة حسب التكوين قصير المدة و تربص في شتى المجالات SAP و وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة و معايير الجودة العالمية ISO، فبرمج الشريك الأجنبي المنح التكوينية قصيرة المدة للأقلية من الفئات المهنية لتخفيض المصاريف على عاتقه، لأن التكوينات طويلة المدة تتطلب تكاليف باهظة، و هو في نفس الوقت دائما في حالة احتياج لليد العاملة حيث أثناء تكوينها، تتوقف عن العمل، و بالتالي يترتب على ذلك خسائر مادية كبيرة لأنه لا يوجد من يعوضها، فهو يستعمل سياسة التكوين حسب الضرورة و احتياجات المنصب للاستمرار في العمل، و عدم تعطيل سيرورة العمل و العملية الإنتاجية، و ركز اهتمامه في تكوين كفاءات مهنية ذات مستوى تعليمي عالي في تقنيات و وسائل إعلام و اتصال حديثة كالأنترنت (شبكة اتصال خارجية) و الأنترانت (شبكة اتصال داخلية) و برامج معلوماتية جديدة مثل برنامج **الساب (SAP)**، إذ يعتبر نظام ألماني المنشأ منذ عام 1972، و هو برنامج شامل ذو حجم كبير و خاصة يتركز على كيفية ضبط و تحكم في حساب التكاليف خاصة في قسم المالية، و هو الآن من أكبر الشركات التي تقدم حلول عملية و تجارية و أيضا لا نرى هذا النظام إلا بالشركات الكبرى لان تكلفته عالية جدا. و يعتبر برنامج **الساب** "**SAP**" اختصار لكلمة "System, Application & Products"، و هو نظام كامل يقوم بتزويد المنشأة أو المؤسسة بحلول عملية جاهزة لكي تستطيع من خلالها أن تهيكل و تربط كل أقسام المنشأة في نظام واحد لا يعتمد على استخدام الورق و النظم التقليدية الأخرى حيث بإمكان أن يقوم العامل المختص في هذا المجال بأي عمليه مالية أو إدارية أو تقنية و هو جالس في جهازه بدون بذل أي جهد آخر كالتوقيع أو الموافقة على مستند ما. و برنامج "**الساب**" برنامج ينقسم إلى قسمين: قسم مقاييس تقنية فنية **Technical Modules:** و هو للدارسين في هندسة و علوم الكمبيوتر (البرمجة، الشبكات، الصيانة)، و قسم مقاييس وظيفية

Functional Modules: و هو للدارسين في كليات علوم الاقتصاد و الإدارة و التجارة و حماية البيئة و هندسة الإنتاج و التخطيط، المتفرعة إلى: المالية و التحكم، التسويق و المبيعات، إدارة الجودة و الموارد البشرية و المخازن و المواد الخام و تخطيط الإنتاج، ... الخ. أما التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة (ISO) يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات من أجل تحسين جودة الخدمة، و هو يمثل أسلوباً إداريا يهتم بالجودة في جميع عناصر و مراحل العملية الإنتاجية و التكامل بينها، إذ يتميز بالشمولية حيث أنه يشمل كل جزء من أجزاء المؤسسة و يستند إلى أفكار و مبادئ ينبغي على المؤسسة التي تنشد تحقيق التميز في الأداء و تحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ. فإدارة الجودة الشاملة هي من أهم عوامل النجاح للمؤسسات لأن الهدف النهائي هو التحسين المستمر و جودة الخدمات و توفيرها من خلال التجديد و الابتكار المستمرين، حيث تتمثل هذه المبادئ في الآتي: توفر الرؤيا و الالتزام لدى الإدارة العليا، المنظور الاستراتيجي للجودة، التركيز على العميل و الانطلاق منه، توطيد العلاقة مع الموردين (المجهزين) بخلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة و يوفرون لها العون و الدعم لتحقيق أهدافها من خلال توفير احتياجاتها بالكم و النوع و التوقيت و السعر الملائم بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الخبرات، مع تمكين العاملين بخلق بيئة عمل و توفير القدرات و المعارف و المهارات لديهم لتحقيق التحسين المستمر باستعمالهم المقارنة المرجعية التي هي عملية مستمرة و متواصلة لقياس النتائج و العمليات و مقارنتها مع المنافسين مع المعرفة بأدوات الجودة و استعمالها لتحسين قياسها [1]. و بالتالي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات على عدة عناصر منها: التنظيم، العمليات، أسلوب الإدارة، و أهم عنصر في عملية تطبيق هذا النظام هو الأداء.

و أما في المرتبة الأخيرة نجد الذين يحددون نوع الاستفادة وفق الجدية في العمل و الانضباط، فأهمية امتلاك هذه المهارات السلوكية من خلال التحلي بالإخلاص، التقيد بمواعيد و نظم العمل، و التعاون مع الزملاء و إطاعة الرؤساء، و القدرة على العمل في فريق عمل، و الرغبة في التعلم و التطوير، و القدرة على التحليل و الاستنتاج، و الابتكار و الإبداع، و التفاوض و الإقناع، و اتخاذ القرار، كلها عوامل مؤدية إلى رفع من الروح المعنوية و إكساب ثقافة صناعية رأسمالية للفئات المهنية، حيث هذه السمات كانت شبه مفقودة في النظام السابق لتسيب في المسؤوليات و الإهمال و اللامبالاة و الروح الإتكالية التي سببت فشل المؤسسة العمومية نتيجة تدهور الإنتاج و الأوضاع المالية. فالثقافة الصناعية في المؤسسة العمومية تعتبر نظام جزئي مستمد ثقافته من النظام الكلي أي المجتمع. و من

---

(1) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص.ص.(5-7).

أجل أن تكون هناك تنمية و تطور في المؤسسة، فلا بدا من مجتمع المصنع أن يتخلى عن السمات القديمة و يتحلى بسلوكات جديدة متماشية مع الحداثة و العصرنة و القيم الجديدة لنظام جديد معاصر.

جدول رقم (66 ب): يبين نوع الاستفادة القليلة من خبرة الشريك الأجنبي

نوع الاستفادة القليلة من خبرة الشريك الأجنبي	التكرارات	النسبة %
طرق عمل حديثة	35	64.81
التدريب على بعض الوسائل و الآلات الحديثة في بعض الورشات التي يتم تجديدها أو إنشاؤها	19	35.19
المجموع	(*) 54	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول نوع الاستفادة القليلة من خبرة الشريك الأجنبي تضم أكبر نسبة 64.81 % حول طرق عمل حديثة، و في المرتبة الموالية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تحدد الاستفادة القليلة حسب التدريب على بعض الوسائل و الآلات الحديثة في بعض الورشات التي يتم تجديدها أو إنشاؤها، و ذلك بنسبة 35.19 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن نوع الاستفادة القليلة من خبرة الشريك الأجنبي كانت تتمحور حول طرق عمل حديثة في التسيير بأشكاله و التنظيم و الإعلام و الاتصال و المراقبة عن طريق تبادل المعارف من خلال تحويل بعض التكنولوجيا و الخبرات حيث تم جلب بعض معارف جديدة و تقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج كنظام ISO، و تقنيات الاتصال الداخلية و الخارجية، و تطوير أساليب حديثة باستغلال العلامات التجارية لضمان تسويق المنتوج، و هذا الشكل يعني التخلص من حالة عدم توازن في السوق و تطوير المنتوجات وتحسينها مع التقليص من التكاليف الإنتاجية و الدخول إلى أسواق جديدة تعطي للمؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها. و الأقلية تصرح أن استفادتها كانت قليلة على شكل تدريب على بعض الوسائل و الآلات الحديثة في بعض الورشات التي يتم تجديدها أو إنشاؤها، لأنه عندما احترق قسم في منطقة المنتوجات الطويلة التي تضم عدة ورشات في وحدة المفولدة الأكسجينية رقم 2 بسبب وقوع حادث عمل تطلب من الشريك الأجنبي إعادة ترميم و تجديد هذه الوحدة و جلب تكنولوجيا حديثة، مما استدعى ذلك تكفل الشريك الأجنبي بنخبة من الكفاءات المهنية،

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و إرسالها إلى الخارج في المؤسسات التابعة له من أجل تدريبها و تقديم لها المعلومات و الأساليب في كيفية استعمالها و المحافظة عليها، و ذلك من خلال التكوين قصير المدة الذي لا يتطلب إفراط في التكاليف خدمة لهدفه الاقتصادي القائم على مبدأ الربح، لأن المؤسسة في نظره تساوي الربح لا الخسارة.

جدول رقم (66 ج): يبين سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي

سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي	التكرارات	النسبة %
العمل بالخبرة السابقة و عدم وجود الشريك في مكان العمل	223	73.11
لا تغيير في التكنولوجيا و وسائل العمل سيئة لأقدميتها	55	18.03
نفس ظروف العمل السابقة	14	4.59
لا يوجد تكوين حقيقي طويل المدة للجميع لأنه يكلف و هو خسارة للشريك	13	4.26
المجموع	305 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي تضم أكبر نسبة 73.11 % للذين يرجعون السبب إلى العمل بالخبرة السابقة و عدم وجود الشريك في مكان العمل، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تحدد سبب عدم الاستفادة لعدم وجود تغيير في التكنولوجيا و كون وسائل العمل سيئة لأقدميتها و ذلك بنسبة 18.03 %، ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة 4.59 % للذين يرجعون سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك إلى بقاء نفس ظروف العمل السابقة، و تليها في المرتبة الأخيرة نسبة 4.26 % للفئة التي ترجع السبب إلى عدم وجود تكوين حقيقي طويل المدة للجميع لأنه يكلف و هو خسارة للشريك الأجنبي.

فنستنتج مما سبق أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي كانت تتمحور حول العمل بنفس خبرة المؤسسة العمومية و عدم وجود الشريك في مكان العمل، فيعني هنا تطبيق إستراتيجية تسييرية محكمة من قبل الشريك الأجنبي في استثمار اليد العاملة الرخيصة و استغلالها على المستوى المحلي لاستئجارها بالعملة المحلية وفق حد معين من الأجر في إطار سلم الأجور المعمول به في البلد المضيف، و هذا تماشيا مع مبادئه الرأسمالية القائمة على الربح، حيث استعان بعدد قليل جدا من الإطارات الأجنبية تخدم مصالحه و تتقاضى بالعملة الأجنبية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

أجورا مرتفعة و خيالية بالمقارنة مع أجور الإطارات الزهيدة التي تنتمي إلى المستوى المحلي بالرغم من كونها تقوم على الإشراف لكل العمليات التسييرية، الإنتاجية، التوزيعية، التسويقية، و غيرها، فهي المحركة للعملية الإنتاجية، لكن الفائدة الحقيقية ترجع للأجانب، لذلك برز نوع من الشعور المحبط و التذمر لعدم تقييم الجهد المبذول، و التفاوت الخيالي للأجور و الامتيازات ما بين كل أطراف الشراكة.

فمن خلال الواقع الملموس و الملاحظ ميدانيا من قبل مختلف إجابات هذه الفئات المهنية التي ترجع سبب عدم الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي لعدم تغيير في التكنولوجيا و كون وسائل العمل سيئة لأقدميتها و بقاء نفس ظروف العمل السابقة، لعدم وجود شراكة تقنية متفق عليها في عقد الشراكة، و التي تتمثل في تبادل المعارف من خلال تحويل التكنولوجيا و الخبرات حيث يتم جلب معارف جديدة و تقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج، مما أسهم في عدم تحقيق شراكة في تطوير الموارد البشرية و تكوينها و تدريبها بتربصات طويلة المدة للتمكن و التحكم في التكنولوجيا الحديثة و العمل المعاصر، لذلك لا يوجد تكوين حقيقي طويل المدة للجميع لأنه في نظرهم يكلف كثيرا، و هو خسارة للشريك الأجنبي لتكاليفه الباهظة، و لكن في الميدان التطبيقي فقط تم عقد أشكال محددة من الشراكة، منها الشراكة التعاقدية التي تمثل خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور إلى خلق مالي و تجاري معطية بذلك حرية أكبر لحياة المؤسسة، و تعتبر كثيرة الاستعمال في الاستغلال المشترك للمواد المنجمة و التعاون في مجال الطاقة و الثروات الطبيعية، و هي تندرج في إطار شكلين من الشراكة هما الشراكة التجارية التي لها طابع خاص حيث أنها ترتكز على تقوية و تعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتوج، و هذا الشكل يعني التخلص من حالة عدم توازن في السوق و يخص جانب التسويق بشكل كبير. و الشراكة المالية التي تخص الجانب المالي أي أنها تتخذ طابعا ماليا في مجال الاستثمار، و هذا النوع يختلف عن باقي الأشكال الأخرى من خلال: وزن كل شريك، مدة أو عمر الشراكة، و تطور المصالح لكل شريك. و أيضا الاستعانة بشراكة في البحث و تطوير المنتوجات و تحسينها مع التقليص من التكاليف الإنتاجية و الدخول إلى أسواق جديدة تعطي للمؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها. إذن، فالشراكة لم تنشأ من عدم بل هي نتيجة أوضاع و مشاكل تعاني منها المؤسسات في عالم تسوده تكتلات اقتصادية و تجارية كبيرة، و يمكننا أن نميز بين دوافع داخلية تتمثل في مشاكل داخلية متعلقة بالمشاريع، مشاكل السياسات الاقتصادية وأخرى خارجية تدفع السلطات العمومية إلى جلب المؤسسات إلى الشراكة وفق عقد الاتفاقية المبرم لبعض أشكال الشراكة، لذلك الاستفادة كانت من الشراكة غير كاملة، و بالتالي تعددت أسباب عدم الاستفادة الكلية من هذه الشراكة لاستعانتها بأشكال معينة من الشراكة و التخلي على الأشكال الأخرى التي تعتبر ضرورية بالنسبة لمؤسسات البلد المضيف، عكس ما يراه الشريك الأجنبي ذو مبدأ الليبرالي الرأسمالي المرتكز على تحقيق

أقصى حدّ ممكن من الأرباح، فهو يعتمد الشراكة الإستراتيجية في تحقيق أهدافه، فعند الحاجة الضرورية الملحة لذلك الشكل يستعين به، فمثلا في هذه المؤسسة الميدانية محل الدراسة استعانة الشريك الأجنبي بالشراكة التعاقدية، و تخلى على الشراكة التقنية إلا في وقت الحاجة الحقيقية لها، و هذا ما حدث عندما وقع حادث حرق وحدة المفولدة الأكسجينية الثانية، فقام الشريك الأجنبي بإعادة ترميمها و جلب تكنولوجيا و آلات و وسائل حديثة لاستمرار العمل.

و سنتطرق فيما يلي إلى الجداول الموالية حول تحليل مؤشر التكوين الذي هو من مؤشرات الاستفادة من الامتيازات المهنية في النظامين السابق و الحالي لمعرفة التغيرات التي حدثت على مستواه.

جدول رقم (67): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالاستفادة من التكوين قبل التوظيف

الصنف الاجتماعي المهني / الاستفادة من التكوين قبل التوظيف	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD)n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	143	63.84	43	65.15	37	39.36	223	58.07
لا	81	36.16	23	34.85	57	60.64	161	41.93
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم استفادوا من التكوين قبل التوظيف بنسبة 58.07 %، مدعمة بنسبة 65.15 % لفئة التحكم، حيث نجد أن الأقلية تصرح أنها لم تستفد من التكوين قبل التوظيف بنسبة 41.93 % مدعمة بنسبة 60.64 % لفئة الإطارات بأنواعها.

نستنتج من هذا الجدول أن التكوين له أثر كبير داخل المؤسسة حيث نجد معظم المبحوثين عبروا بأنهم استفادوا من التكوين قبل التوظيف مدعمة بفئة التحكم و تليها فئة المنفذين، أما الأقلية التي لم تستفد من التكوين قبل التوظيف كانت مدعمة بفئة الإطارات لأنها ليست بحاجة كبيرة إلى التكوين مثل فئتي التحكم و المنفذين، و هذا دليل أولا أن التكوين الجامعي في تلك الفترة يتميز بكفاءة عالية خاصة في مجال التخصص، و ثانيا أن محيط العمل يتطلب الأولوية للذين لهم شهادة تكوين مهني لأنه أداة أو وسيلة لاكتساب المعلومات و المهارات الجديدة التي تؤهل العامل للتكيف مع منصب عمله و ترفع من مستوى أدائه. فالتوظيف يستدعي انتقاء أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة، حيث لا يمكن أن تكون

هناك كفاءات بشرية ممتازة إلا إذا كانت هذه الكفاءات مكونة تكوينا قاعديا و تخضع للتكوين المستمر خاصة في مجالات التحكم الصناعي، فالاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التدريب المستمر هو من مستلزمات بيئة العمل الفعلية و المتغيرات التي تحدث فيها، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التكوين و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات المعاصرة التي أبرزتها الثورة العلمية و التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم (67 أ): يوضح إجابات المبحوثين حول مكان التكوين قبل التوظيف

مكان التكوين قبل التوظيف	التكرارات	النسبة %
مركز التكوين العمومي	187	83.86
مكان العمل السابق	19	8.52
الخدمة الوطنية	17	7.62
المجموع	223 (*)	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات الفئة الجزئية لمجموع المبحوثين صرحت بأن مكان تكوينهم قبل التوظيف كان في مركز التكوين العمومي بنسبة 83.86 %، و تليها نسبة 8.52 % للذين تكونوا في مكان العمل السابق، و أخير نسبة 7.62 % للذين تكونوا في إطار الخدمة الوطنية.

نستنتج من نتائج هذا الجدول أن مكان تكوين معظم المتكونين كان في مركز التكوين العمومي تابع لوزارة التكوين المهني الذي يلعب دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات و تنمية الموارد البشرية و تقديم النصح و الاستشارات، و أيضا البرامج التكوينية المطلوبة في كل المجالات لنجاح المؤسسة، و تماشيا مع العصر الحالي، أصبح كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات و الميكانيك و الحواسيب و البرمجيات و التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و التكنولوجية الرقمية و ظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعقدا و أكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي، المنافسة الشرسة، تطور الفكر الإداري، ظهور مهن جديدة و زوال مهن أخرى، تزايد الاهتمام و التركيز على المعرفة و التعلم، تغير مستمر في نظم الإنتاج و توسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة و ظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير و تنوع أدوار الجنسين. و نجد في المرتبة الثانية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

أن مقر التكوين كان في مكان العمل السابق أي تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم و وظائفهم و رتبهم، و لا يوجد أي عامل داخل المؤسسة حاليا غير معني أو في منأى عن التكوين. و لا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني و حركات متكررة، و لكن توسع مفهومه المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات و السلوكيات و القرارات و الأفعال المنتهجة قدرات و مؤهلات و مهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني و التكنولوجي و إدارة التغيرات التي تحدث داخلها و حولها بذكاء عال، و كذلك مواجهة الظروف المحلية و العالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة و استمرارها و نموها و توسعها، و بما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة و مواجهة الأخطار و الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم و غدا، و بهذا تكون المؤسسة في أهبة و يقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة و المكونة داخلها وفق تصوراتها و إستراتيجيتها و بإمكانياتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها و تلبي احتياجاتها، و بالتالي، إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، و هي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق و الإنتاج و المالية، و ذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري و مدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، حيث اتسع دور هذه الوظيفة لتشمل أنشطة رئيسية متعددة تأتي على رأسها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب و استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية و تدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنشأة. أما من حيث التكوين في إطار الخدمة الوطنية هو امتياز لكافة شباب الوطن من قبل الدولة لمسايرة التقدم و مواكبة العصر و الدول المتقدمة.

جدول رقم (68): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير نظام التكوين قبل الشراكة

الصنف الاجتماعي المهني / توفير نظام التكوين	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n(ع) Hors(خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	224	100	64	96.97	90	95.74	378	98.44
لا	/	/	2	3.03	4	4.26	6	1.56
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أغلبية المبحوثين صرحوا على وجود نظام التكوين قبل الشراكة بنسبة 98.44 %، مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 100 %، و بفئتي التحكم و الإطارات بنسب متقاربة على الترتيب 96.97 % و 95.74 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 1.56 % للفئات المهنية التي تنفي وجود نظام التكوين قبل الشراكة و هي نسبة شبه معدومة مقارنة بأفراد العينة.

نستنتج مما سبق، أن مختلف الفئات المهنية صرحت بأن المؤسسة وفرت نظام التكوين قبل الشراكة، و هذا تماشيا مع التطور الحادث في المجتمعات التي هي دائمة التغيير في مختلف الجوانب، و ذلك التغيير يتطلب تكيف مستمر مع متطلبات العصر الحديث لاستغلال الموارد الطبيعية و البشرية الاستغلال الأمثل و بذلك تتجاوز حدود التخلف. فمفهوم التكوين ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية و عضلية تتمثل في المعرفة و المهارات مع تنمية السلوك و الاتجاهات نحو حب العمل و الإخلاص فيه، تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل و الإنتاج و الصيانة و الخدمات، و هو بذلك يكسب مهارات يدوية و مقدرة مهنية بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية الاقتصادية و الإنتاج. و تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و المساهم الحقيقي في كفاءة الأداء التنظيمي. و تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد، و تحسين مستوى المنصب و الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، لزيادة الكفاءة و الفعالية لإنجاز المهام بنجاح. إذ أن البرامج التكوينية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد و متطلبات العمل. أما العدد القليل جدا من المبحوثين يرون أنه لا يوجد نظام تكوين قبل الشراكة و هي المرحلة التنظيمية الأخيرة التي مرت بها المؤسسة العمومية التي تميزت بالإفلاس، و بالتالي تخفيض التكاليف، أي تقليص نسبة الاستفادة من التكوين في المرحلة الأخيرة من النظام السابق المطبق في المؤسسات العمومية، خاصة عند فئة الإطارات بأنواعها، لأن التكوين الجامعي كان يتميز بالمعرفة الشاملة من أجل القدرة على الفعل و التحكم في وتيرة العمل و العملية الإنتاجية، حيث مرحلة ما قبل الشراكة تميزت بطورين مختلفين، الأول كان ما بعد الاستقلال أين كان يسود الجهل

و التخلف و الركود في جميع المجالات، مما استوجب الشروع في مخططات التنموية المرتكزة على الصناعة خاصة الصناعات الثقيلة التي كانت في نظر السلطات المعنية آنذاك أساس التنمية و تراكم الثروة و مواكبة الدول المتقدمة، غير أن هذه الانطلاقة اتسمت بالفشل لعدم وجود كفاءات علمية و مهنية محركة للعمليات الإنتاجية و المصانع ذات الصناعات الثقيلة المتميزة بالتكنولوجية الحديثة المعقدة، لذلك تم إعادة النظر في هذه الانطلاقة للمخططات التنموية و تعديلها بتطبيق سياستي التعليم و التكوين المهني على المستوى الوطني، لأنه من التقدم العلمي يأتي التطور التكنولوجي و فتح كل مجالات الصناعة بإنشاء المصانع و توسيع النشاطات المتنوعة للمؤسسات بأشكالها المختلفة، لذلك قررت الدولة إنشاء مراكز التكوين المهني لكل المصانع و المؤسسات الوطنية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تلعب دورا بيداغوجيا بدلا من وظيفتها الحقيقية الإنتاج و الحصول على الربح، ففي هذه الفترة بعد الاستقلال تكفلت السلطات المعنية بالمصاريف الباهظة للتكوين في جميع المستويات لكل التخصصات و المجالات من الخزينة المالية للدولة مما استدعى تعميم التكوين على جميع الفئات المهنية دون استثناء، و لكن في نهاية الثمانينات خاصة مع أحداث 05 أكتوبر 1988، ازدادت حدة الأزمة الاقتصادية، و التي ترتبت عنها غلق بعض المؤسسات العمومية و بعض مراكز التكوين العمومي المهني، مما استدعى التقليل من عملية التكوين في المؤسسات العمومية التي تعاني من الإفلاس إلا في حالة الضرورة يستوجب تحقيق حد أدنى من تكوين الفئات العمالية لعدم وقوعها في الأخطاء المهنية و وقايتها من الأخطار المهنية. و هذا التقليص خاص بحجم الاستفادة من التكوين لعدم قدرة الخزينة المالية للدولة تمويل كل القطاعات الموجودة بسبب انهيار أسعار البترول في سنة 1986، الأمر الذي أدى إلى انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية و التخلي عن وظيفتها الاقتصادية التي كانت تؤمنها، و ما زاد حدة الأزمة الاقتصادية مشكل المديونية التي بلغت حدا جعل خدمتها تمتص إيرادات الدولة المتواضعة. و في نفس الوقت يكون التكوين في حالة ما تم تغيير التكنولوجيا القديمة بأخرى أكثر حداثة و وسائل عمل متماشية مع ما توصل إليه العصر الحديث من تقدم و حضارة. و نلاحظ أن أغلب الفئات المهنية تكونت تكوينا طويل المدة خاصة في مرحلة السبعينات و الثمانينات، و رغم الأزمة الاقتصادية بقيت الاستفادة من التكوين طويل المدة متواصلة لكن بنسبة أقل عما كانت عليه في السابق للعجز المالي لخزينة الدولة، لذلك كانت هذه الفئات كفاءات مهنية عالية المستوى، احتفظ بها الشريك الأجنبي لاستغلال كل طاقتها و خبراتها الطويلة في هذا النوع من الصناعة (صناعة الحديد و الصلب).

جدول رقم (69): يوضح إجابات المبحوثين حول مكان التكوين قبل الشراكة

مكان تكوين قبل الشراكة	التكرارات	النسبة %
في مركز التكوين خاص بالمؤسسة	361	39.03
بالممارسة داخل المؤسسة	273	29.51
في مركز تكوين خارج المؤسسة	150	16.22
خارج الوطن	141	15.24
المجموع	925 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أكبر نسبة 39.03 % لعدد إجابات المبحوثين حول مكان التكوين قبل الشراكة كان في مركز التكوين خاص بالمؤسسة، و تليها بقية الإجابات حول مكان التكوين كان بالممارسة داخل المؤسسة، و كان في مركز تكوين خارج المؤسسة، و أخيرا كان في خارج الوطن.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن مكان التكوين قبل الشراكة كان في مركز التكوين خاص بالمؤسسة الذي يتقيد بتطبيق المبادئ الهامة للتكوين حيث يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني كالتكرار و المران، الإرشاد و التوجيه، الدافع و الحافز، الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم، و مراعاة الفروق الفردية. فالتكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها و على شخصية المتعلم و على الطرق المستخدمة في التكوين، أما الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم و دقته، و كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية و يرتبط بنظام التكوين نظام الثواب و العقاب و بالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي. و بالمقابل نجد الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن

(*) تمثل عدد الإجابات المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا العينة.

بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة. و نجد الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح و الاتجاهات لها أثر كبير على التدريب و التكوين، لذلك كان هناك مراعاة لهذه الفروق عند تخطيط برامج التكوين أو التدريب و تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد. و بالتالي، المؤسسة "قبل الشراكة" كانت تعتمد على نظام التكوين، الذي كان يتم في أماكن متعددة من بينها أولا مركز تكوين خاص بالمؤسسة أين يتكون المتكون حسب طبيعة نشاط المؤسسة و نوع منصب العمل المطلوب، ثانيا بالممارسة مباشرة في الورشات داخل المؤسسة من خلال ما يتوفر لديها من إمكانيات، ثالثا في مركز تكوين خارج المؤسسة، و هنا عندما تتعذر لديها الوسائل و الظروف الملائمة للتكوين كالخبراء و المختصين و الأدوات التي يتم التدرب عليها، و رابعا في خارج الوطن، و يتم ذلك وفق حاجة المنصب و عدم التحكم في الأجهزة الحديثة المتطورة.

جدول رقم (70): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير نظام التكوين بعد تطبيق الشراكة

الصنف الاجتماعي المهني / توفير نظام التكوين	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات (م) GHKM		الإطارات (ع) (ABCD) n		الإطارات (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	224	100	57	86.36	62	83.78	9	90	10	100	362	94.27
لا	/	/	9	13.64	12	16.22	1	10	/	/	22	5.73
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود نظام التكوين بعد تطبيق الشراكة بنسبة 94.27 %، مدعمة بنفس نسبة 100 % لكل من فئة الإطارات المسيرة و فئة المنفذين، و تليها على الترتيب فئات الإطارات العليا، التحكم و الإطارات المتوسطة. أما الأقلية ترى أنه لا يوجد نظام التكوين بعد تطبيق الشراكة بنسبة ضئيلة حوالي 5.73 %.

نستنتج من معطيات هذا الجدول أن الشريك الأجنبي حافظ على نظام التكوين بعد تطبيق الشراكة لكن بإستراتيجية مختلفة تماما على ما كان في النظام السابق كاستغنائه عن مركز تكوين تابع للمؤسسة الحالية، و حفاظه على نفس تكنولوجيا المصنع التي تكونت عليها كل الفئات المهنية المتواجدة حاليا فيه وفق التكوين الطويل المدة، و هذا تماشيا مع هدفه القائم على مبدأ الربح الذي ليس بحاجة إلى هذا النوع

من التكوين طويل المدة بل استعان بتطبيق التكوين يتميز بقصر المدة و بأقل تكاليف، و ليس للجميع، بل حسب الحاجة أثناء حدوث تغيير في تكنولوجيا العمل أو تغيير في طريقة العمل أو إستراتيجية التسيير، و بما أن الشريك حافظ على نفس تكنولوجيا المصنع و على نفس مناصب العمل السابقة لكل الفئات المهنية لاستغلال كل طاقتها الجسمية، الفكرية، المعرفية، الخبرة و الكفاءة الناجمة من التكوينات السابقة طويلة المدة التي كلفت مبالغ ضخمة قامت بتمويلها الدولة لكل مؤسساتها العمومية. فالعملية التكوينية في إطار الشراكة تقوم بتشخيص العامل و نقاط القوة و الضعف فيه، لذلك تقدم المعلومات و المهارات اللازمة لتسهيل أدائه، و هذا يعتبر مؤشر على ضرورة التكوين في المؤسسة، و يرجع ذلك إلى الطرق و الوسائل المستخدمة و التكنولوجيا و التقنيات الحديثة. و بالتالي، إن التكوين ضروري لكل متكون لأنه يصبح قادرا على حل مشاكله التي واجهها من قبل و اكتسابه المعارف و الخبرات مما يشير إلى فعالية الأداء و ممارسة أفضل للعمل، و هذا ما يعرف بإستراتيجية التكوين. و بالتالي، نجد أن المؤسسة تهتم بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، و قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، و يعد من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر. و منه يتبين لنا أن التكوين هو عملية مستمرة حيث يتعين على العامل مهما كان نشاطه و فئاته المهنية التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، و هذا يؤكد أن عملية التطور في مختلف الأنشطة المعاصرة تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته و ما يطرأ عليها من تغيير لإحداث تغييرات نحوى أفضل سلوك و تنمية معارفه و مهارته و اتجاهاته لإكسابه القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية، و هذا ما هو ملاحظ في الواقع الميداني من خلال تعاقد المؤسسة مع المؤسسات الخاصة المصغرة في إطار المناوبة البشرية أو التقنية أو الخدماتية أين يكون الأفراد أكثر خبرة و كفاءة من خلال تكوين فعال و تدريب مستمر حيث تتم زيادة العائد عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن. فالشريك الأجنبي من خلال إستراتيجيته في عملية التكوين المرتكزة على التكوين في الخارج بمدة قصيرة جدا لتخفيض التكاليف تحقيقا لهدفه القائم على مبدأ الربح، يريد بها إحداث آثار معينة في مجموعة فئات مهنية خاصة مع فئة الشباب تجعلهم أكثر كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة و ذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب أفكار و مهارات و معارف و اتجاهات جديدة ضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم و مواقفهم بطريقة جديدة، و جعل الرأسمال البشري على المستوى المحلي يحقق سلوكيات جديدة تؤدي

إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، و لذلك فإن فهم مبادئ التعلم و الأخذ بها تعد من الأمور الأساسية و المهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. فنظام التكوين بعد تطبيق الشراكة كان يرتكز على عمليات متعددة منها أولا الإعداد كالتعليم و التكوين و إضافة معلومات و معارف جديدة للعامل، و ثانيا تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال العامل إلى منصب جديد نظرا لضرورة إلمامه و إحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في منصبه الجديد، كما أن هذه العملية المعروفة بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة تستهدف أحيانا ترقية الفئات المهنية أو ضرورة إتقانهم لفنيات و تقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل. و ثالثا التأهيل الذي يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية. و يختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء. و تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما: تزويد الفئات المهنية بالمعلومات لمحاولة تغيير سلوك الأفراد، و أن التكوين يحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها عملية تنمية ثقافية لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام. أما الأقلية التي ترى أنه لا يوجد نظام التكوين لأنه ليس طويل المدة كما في النظام السابق الخاص بمرحلة المؤسسة العمومية. ففي نظرهم ليس بتكوين حقيقي، و أيضا لم يحن دور البقية في التكوين أو لعدم احتياجات المنصب لأي تكوين أو بسبب الوساطة في انتقاء العمال للقيام بتربصات تكوينية في الخارج.

جدول رقم (70 أ): يوضح إجابات المبحوثين حول مكان التكوين بعد تطبيق الشراكة

مكان تكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
خارج الوطن	321	53.68
بالممارسة داخل المؤسسة	207	34.62
في مركز تكوين خارج المؤسسة	60	10.03
في مركز التكوين خاص بالمؤسسة	10	1.67
المجموع	598 (*)	100

(*) تمثل عدد إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين، و هي مفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا العينة.

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أكبر نسبة 53.68 % لعدد إجابات المبحوثين حول مكان التكوين بعد تطبيق الشراكة كان خارج الوطن، و في المرتبة الثانية 34.62 % لعدد من الإجابات حول مكان التكوين كان بالممارسة داخل المؤسسة، ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة 10.03 % للذين أجابوا أن مكان التكوين كان في مركز تكوين خارج المؤسسة، و أخيرا أدنى نسبة 1.67 % للفئة التي ترى أن مكان التكوين في النظام الحالي كان في مركز التكوين خاص بالمؤسسة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات المبحوثين حول مكان التكوين بعد تطبيق الشراكة كان في الخارج في مؤسسات أجنبية تابعة للشريك الأجنبي، و ذلك لفترة تربص قصيرة المدة وفق سلسلة عمليات عقلانية متتابعة كالتخطيط و التنفيذ و المراقبة لانتهاج نظام تكويني متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، وفق دراسات علمية حديثة و سليمة. فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكونين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، و إن تكامل هذه الأهداف السلوكية و الاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين الذي يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، و له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة. فمكان التكوين مهما كان داخل أو خارج المؤسسة يتم من خلاله تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية: أولا المدخلات الإنسانية التي تتكون من كافة الفئات المهنية التي تشترك في عملية التكوين من مكوّنين و متكوّنين و إداريين و فنيين و مساعدين، و يختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج و أهدافها و وسائلها. فبالنسبة للمتكونين إنهم ينتمون إلى مختلف الفئات المهنية التي تشمل المدراء أو رؤساء الأقسام أو فئة المنفذين، و قد نجدهم من العاملين المبتدئين أي الجدد أو الذين يراد ترقيتهم، و قد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة. و يراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم. و ثانيا المدخلات المادية التي تتكون من التجهيزات و المواد و الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين و استمرار مراحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، و ما تتضمنه من قاعات و أقسام للتكوين. و ثالثا المدخلات المعنوية – المعلومات التي تشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق و الأساليب و الإجراءات و المعايير، و تضم النظريات و البحوث و التجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف و الأوضاع المحيطة بالنظام، و ما يسوده من قيم و معتقدات و مفاهيم و أفكار. أما المخرجات لنظام التكوين تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة، المهارات و القدرات التي اكتسبها المتكونون عن العمليات، و هي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة حيث تعود إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في

صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، فيتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، و بذلك تتولى حركة النظام و يستمر في أداء أنشطته. فهدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العمالية ذات الكفاءة المهنية المطلوبة و كذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات، و من أهدافه أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية و التكنولوجية و ظروف العمل لترقيتهم و رفع مستواهم في التنمية من خلال تنمية المهارات و المعرفة و اكتساب المعلومات بالعمل، و تغيير السلوك نحو تولي مسؤولية أكبر في مجال العمل بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية و القدرات التنظيمية و الخبرات التخطيطية لضمان الأداء المطلوب و تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المؤسسة. و نلاحظ أن عدد قليل جدا من المبحوثين نسبتهم شبه منعدمة يصرحون بأن مكان التكوين في النظام الحالي كان في مركز التكوين خاص بالمؤسسة، و الذي أصبح بعد الشراكة مستقلا عن هذه المؤسسة الحالية لأن الشريك الأجنبي لم يريد شراءه، لكونه ينتمي إلى قطاع الخدمات لا قطاع الإنتاج القائم على مبدأ الربح، فقط يتعامل معه أحيانا أثناء الحاجة و الضرورة في إطار تعاقد لتكوين قصير المدة لتقليل من تكاليف التكوين.

جدول رقم (70 ب): يبين الميادين التي يشملها التكوين بعد تطبيق الشراكة

ميادين التكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
ميدان التسيير و الإدارة	281	32.52
ميدان الأمن و الحماية	251	29.05
ميدان الإنتاج	224	25.93
ميدان تنظيم العمل	108	12.50
المجموع	864 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب الإجابات المفتوحة للفئة الجزئية لمجموع المبحوثين حول الميادين التي يشملها التكوين بعد تطبيق الشراكة، كانت متمركزة حول ميدان التسيير و الإدارة بنسبة 58.07 %، و تليها على الترتيب بقية الإجابات المفتوحة حول ميادين التكوين التالية: الأمن و الحماية بنسبة 29.05 %، الإنتاج بنسبة 25.93 %، و تنظيم العمل بنسبة 12.50 %.

(*) تمثل عدد الإجابات المفتوحة لمجموع حالات الاختيار المقترحة (هناك من أجاب أكثر من جواب واحد)، لا االعينة.

نستنتج من النتائج الإحصائية للجدول أعلاه، أن الميادين التي يشملها التكوين بعد تطبيق الشراكة كانت ترتكز حول ميدان التسيير و الإدارة الذي يعتبر من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة العاملين و العلاقات الإنسانية في مجال الصناعة الحديثة، فهو إذن ضرورة أساسية لبناء كفاءة الفئات المهنية و تطوير لقدراتها لتحقيق الزيادة الإنتاجية برفع معنوياتها و تحفيزها، إذن نلاحظ تفطن الشريك الأجنبي إلى مدى أهمية العنصر البشري المتكون و المؤهل في العملية الإنتاجية مما ترتب عليه المحافظة على المورد البشري بمختلف فئاته في نفس مناصب العمل السابقة.

إن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات و الأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي عالي أو كفاية إنتاجية، و هذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية و نذكر منها الآلات الحديثة، و الوسائل الإنتاجية الحديثة. و بالتالي إن التكوين و التطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترنان بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد الفعال لتحسين الإنتاج و الإنتاجية و النوعية و الأداء بأنواعه. و مما لاشك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المؤسسة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه الشريك الأجنبي أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة و أن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه و خبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم في ظل حرية التنافس و جودة المنتوجات و أداء العاملين. و إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الموارد البشرية، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة العامل لنوع عمله. فكلما ازدادت أساليب و أدوات الإنتاج دقة و تعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى مختلف الفئات المهنية. أما المجال الثاني الذي يحتويه التكوين هو ميدان الأمن و الحماية المطبق على جميع الفئات المهنية، و ذلك لحمايتها من الأخطار المهنية و الوقوع في حوادث العمل. و المجالان الثالث و الرابع اللذان يشتملهما أيضا التكوين هما الإنتاج و تنظيم العمل، حيث تنعكس زيادة مهارة العامل الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، و انخفاض التكاليف، و هذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية بازدياد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربحها و قدرتها التنافسية. أما التكوين في مجال تنظيم العمل يساهم في اكتساب القدر المناسب من المهارات التنظيمية مما يولد الثقة بالنفس، و يحقق الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و تنمية كفاءة العاملين، و يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع

تحقيق أهدافها، النمو و البقاء، حيث هذا المجال يخص تكوّين فئة المسئولين في كل من الوحدات، الورشات، المصالح، الأقسام، و المشرفين الذين يحاولون تطبيق البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة لإعداد العاملين القادرين على القيام بمهام مهنية بدرجة عالية الكفاءة و القدرة على الإنتاج.

جدول رقم (71): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة

الصنف الاجتماعي المهني / الاستفادة من التكوين حاليا	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات (م) GHKM		الإطارات (ع) (ABCD) n		الإطارات (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	102	45.54	29	43.94	43	58.11	7	70	9	90	190	49.48
لا	122	54.46	37	56.06	31	41.89	3	30	1	10	194	50.52
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن هناك تقارب في النسب ما بين غير المستفيدين من التكوين بعد تطبيق الشراكة بنسبة 50.52 % مدعمة بفئة التحكم بنسبة 56.06 % و المنفذين بنسبة 54.46 %، و بين المستفيدين بنسبة 49.48 % مدعمة بالإطارات بمختلف فئاتها وفق الترتيب التالي: الإطارات خارج الصنف بنسبة 90 %، الإطارات السامية بنسبة 70 %، الإطارات المتوسطة بنسبة 58.11 %.

نستنتج من معطيات هذا الجدول أن هناك من استفاد من التكوين بعد تطبيق الشراكة، و هناك من لم يستفد من هذا التكوين، و ذلك تبعا لاحتياجات التكوين في المؤسسة. فالتكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء، و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة و إنتاجية عالية، و نجد من ذلك أن هدف التكوين هو تعديل معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين في المؤسسة لمسايرة نسق التطور التكنولوجي و تطوير طرق و أساليب الإنتاج لأن الثورة التكنولوجيّة الحديثة تحتاج أفرادا قادرين على مجابهة مهام سريعة التغيّر و مواكبة آنية لمهن جديدة لم يتدربوا عليها و على مجاراة حياة مهنيّة مرشحة للتحوّل المطّرد و على تحسين مهاراتهم و كفاياتهم باستمرار، هذا فضلا عن القدرة على المبادرة و إيجاد الحلول الوجيهة لكل وضع مستجد و الاستعداد للتجديد و الابتكار. فالاستفادة من التكوين لم يتلقها الجميع حيث معظم المستفيدين هم إطارات بأنواعها انطلاقا من خارج الصنف، و تليها السامية و أخيرا المتوسطة، و ذلك حسب احتياجات المؤسسة و مسايرة متطلبات

التكنولوجيا الحديثة التي تلزمهم بتنمية معارفهم و مهاراتهم لمواكبة هذا التغيير و الرقي في تحصيلهم و إنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه، و سنوضح في الجدول الموالي من خلال مختلف الإجابات الجزئية للفئات المهنية الأسباب التي أدت بهم إلى عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة الأجنبية في مؤسستهم.

جدول رقم (71 أ): يبين سبب عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة الأجنبية

سبب عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
المحسوبية و الوساطة في عملية التكوين	64	32.99
لأنه شبه منعدم و قليل جدا خاص بالمسيرين و القريبين منهم لقصر مدته على شكل ملتقيات	49	25.26
لا أدري لعدم الاستفادة (عدم دراية العامل بسبب عدم انتقائه للتكوين)	47	24.23
لم يحن دوري لأنه وفق حاجة المنصب	25	12.89
منصبي لا يحتاج إلى تكوين	9	4.64
المجموع	194 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 32.99 % للذين يرجعون السبب إلى المحسوبية و الوساطة في عملية التكوين، و تليها على الترتيب بقية أسباب عدم الاستفادة من التكوين في النظام الحالي، و ذلك كما يلي: لكون التكوين في نظر المستجوبين شبه منعدم و قليل جدا، و هو خاص بالمسيرين و القريبين منهم لقصر مدته على شكل ملتقيات و بعثات تربص محدودة المدة، و لعدم معرفتهم سبب عدم انتقائهم أو لكونهم لا يدرون سبب عدم الاستفادة من التكوين، و أيضا لم يحن دورهم لأنه يتم وفق حاجة المنصب، و أخيرا إلى كون منصبهم لا يحتاج إلى تكوين.

نستنتج مما سبق أن سبب عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة كان يتمحور حول المحسوبية و الوساطة في عملية التكوين، فالقريبون من المسئولين هم الذين لهم الأولوية في الاستفادة من

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

من كل الامتيازات، و منها امتياز التكوين، و هذا ما كان سائدا من قبل أي بمعنى توارث السلوكات القديمة الناتجة عن سلبيات النظام السابق، فحفاظ الشريك الأجنبي لنفس مناصب العمل السابقة لمختلف الفئات المهنية خاصة المسؤولين في شتى النشاطات أبرز معه انعكاسات سلبيات جانبية، مما سبب للفئات المتضررة التي سلبت حقوقها نوع من الإحباط لعدم شعورهم بأي تغيير إلى الأفضل. و على الرغم من أن المحسوبية أو الوساطة ظاهرة شائعة في مجتمعنا المعاصر بالقدر الذي يهدد كيانه و وحدته و توازنه و انسجامه، فإنها مع ذلك ليست منتوجًا لحضارتنا و ثقافتنا الإسلامية، بل هي ممارسة دخيلة و سلوك شاذ يمجُّه طبع الإنسان السوي الفاضل، و تعتبر ممارسة عرفت و شاعت في مجموعة من المجتمعات القديمة المرتبطة بأنظمة الحكم الفاسدة التي كانت تروم من خلالها المحافظة على امتيازاتها الكثيرة و منافعها المباشرة، أي في الواقع نجدها ممارسة فاسدة ارتبطت بالظلم و القهر و استغلال العمال و إقصائهم و تهميشهم، من خلال إيثار الأهل و الأقرباء في إسناد الامتيازات المختلفة في المؤسسات العمومية، إنه مفهوم وُجد لوصف العطب الهائل الذي اعترى دينامية الإنتاج و منطق المردودية، في أعمال العمال و أنشطتهم، حيث تصبح آصرة القرابة و النسب أوثق و أقوى من معايير المردودية و الكفاءة، و رابطة الولاء أهم من رابطة المهنة، كما تم اعتبار مفهوم الوساطة على كونه ممارسة تهمّش الكفاءة و تقصي الاستحقاق، و تصنف الفئات المهنية على أساس قيمة الوسطاء و قوة تأثيرهم، و هوية هؤلاء الوسطاء، لاسيما في مجتمع، هو مجتمع التواصل بامتياز. و نجد أن المجتمع كلما أوغل في التقدم المادي تعاظم أمر الوساطة فيه. و نلاحظ أن للمحسوبية أسباب تاريخية و سياسية و عائلية و اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و نفسية، حيث من الواضح أنها نفس الأسباب التي تبعث على الوساطة، باعتبارهما معًا ممارستين فاسدتين مفسدتين، و بما في ذلك القانون، الذي بقدر ما قد يكون ضامنًا للحقوق و محددًا للواجبات في نطاق العدل و المساواة، بقدر ما يمكن أن يكون أيضًا مجرد غطاء للقهر و التحكم و التطويع، بل إن المجتمع المدني نفسه و مؤسساته الحاضنة و الموازية مثل الحزب و النقابة و القبيلة و الطائفة و الزاوية و غيرها، يمكن أن تكون هي أيضًا مما يشجع على المحسوبية و الوساطة و يبعث عليها. و ذلك باعتبار هذه البنايات بنايات للريع و استغلال الهياكل العمومية من أجل تحقيق الأغراض و المنافع الخاصة. و من جهة أخرى مكملة لما سبق ذكره، على أن المجتمع ليس تجمعًا عشوائيًّا، و إنما هو بناء غاية في التعقيد، و يكتسب كل مجتمع هويته من طبيعة النظام السياسي السائد، و طبائع السلطة الماسكة بمقاليد الحكم، و لذلك أيضا فإن السياسة العامة للدولة مسؤولة مسؤولية مباشرة عن مستوى الوعي الثقافي لدى أفراد المجتمع، فإذا شاعت الوساطة و المحسوبية مثلاً، فإن العتب في ذلك لا ينبغي أن يقع على الأفراد، و إنما بالأساس على أجهزة الدولة و مؤسساتها، و إننا نفترض أن هذه

المستويات من الممارسة متداخلة، و أننا لا يمكن أن نتحدث عن جانب منها دون أن نأخذ الجوانب الأخرى بعين الاعتبار. فممّا لاشك فيه أن للمحسوبية و الوساطة آثارا اجتماعية فادحة على وحدة المجتمع و تنميته، و التي نجد من بينها: فقدان الثقة في الجد و الكفاية، و تلاشي الرغبة في إتقان العمل، و تراجع حوافز البحث و الابتكار، و ارتفاع حالات السرقة و الاختلاس، و ازدياد حجم التغيب و التملص من العمل النظامي لصالح إنجاز الساعات الإضافية التي تستنزف الجهد و البدن و تخل بالمعايير المهنية في إنجاز الأشغال و أداء الواجب، و أيضا أثرهما في الفساد الإداري، ذلك في ممارسات من قبيل: إهمال البعد المهني أثناء أداء الواجب، و ما يرتبط بذلك من غياب الإحساس بالمسؤولية و الضمير المهني، و هو ما يتطور أحيانًا إلى حد إفشاء أسرار المهنة مما يعرض الأمن الخاص و العام للخطر، و في هذا السياق أيضًا تمت الإشارة إلى ضعف المردودية و جودة الأداء، و شيوع التزوير و التدليس و الغش، و بروز الأزمات، و مظاهر الإفلاس في مؤسسات الدولة و مرافق الإدارة، و التفرقة بين الفئات المهنية، و التواكل، و سوء تطبيق القانون و التحايل عليه، وما ينتج عن ذلك كله من ضياع مصالح العمال. و نجد السبب الثاني لعدم الاستفادة من امتياز التكوين لكونه في نظر بعض الفئات المهنية شبه منعدم و قليل جدا خاص بالمسيرين و القريبين منهم لقصر مدته على شكل ملتقيات أي لا يوجد تكوين حقيقي طويل المدة للجميع لأنه يكلف و هو خسارة للشريك الأجنبي حيث يتنافى مع هدفه الليبرالي القائم على مبدأ الربح المقيد بعدم التبذير و تخفيض المصاريف إلى أقصى حد ممكن. أما بقية الفئات المهنية، فإنها لا تدري سبب عدم استفادتها من التكوين لعدم وضوح المقاييس الحقيقية للانتقاء في عملية التكوين للقطيعة التي بينهم و بين مسئوليهم، و تتوزع إجابات الفئة الأخيرة حول سبب عدم انتقائها للتكوين إلى أنّه لم يحن دورها حسب حاجة المنصب، و أيضا لكون منصب العمل لا يحتاج إلى التكوين.

و تدل المؤشرات أن مستقبل المؤسسة يرتكز على سياسة التكوين التي تشكل مجالا من أهم مجالات التنافس بين الأمم المتسابقة من أجل احتلال المواقع الفاعلة في العولمة و تحدياتها الاقتصادية و الثقافية و أن كل أمة تفوت على نفسها فرصة تأهيل تكوينها ستكون "أمة في خطر، لأنها لا تستطيع مسايرة التقدم التكنولوجي المتجدد باستمرار. و من نتائج التحولات الاقتصادية و الثورة التكنولوجية بروز الموارد البشرية كعنصر محوري في التنمية و في احتلال المواقع الفاعلة في الاقتصاد المعولم و كسب رهان المنافسة العالمية الضارية التي تحركها المصلحة، فهي قادرة على منح المؤسسة الاقتصادية الميزات التفاضلية التي تجعلها تحتل المراكز المتقدمة هذا لا ينطبق عليها إلا بالتكوين المستمر لكل ما هو جديد.

جدول رقم (71 ب): يبين عدد الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة

عدد الاستفادات من التكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
أقل من 3 مرات	145	76.32
من 3 إلى 06 مرات	24	12.63
أكثر من 6 مرات فما فوق	21	11.05
المجموع	(*) 190	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول عدد الاستفادات من التكوين بعد تطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 76.32 % للذين يصرحون أن عدد استفاداتهم كان أقل من 3 مرات، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تصرح بأن عدد استفاداتها كان من 3 إلى 06 مرات بنسبة 12.63 %، و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة 11.05 % للذين يرون أن عدد الاستفادات كان أكثر من 6 مرات فما فوق.

نستنتج من معطيات هذا الجدول أن عدد الاستفادات من التكوين بعد تطبيق الشراكة تشمل عدد أقل من 3 مرات، هذا يعني أن الاستفادات من التكوين قليلة جدا بالمقارنة على ما كان عليه في النظام السابق، و هي إستراتيجية الشريك الأجنبي في تطبيق سياسة التكوين الموافقة لمبادئه الربحية التي تعتمد على تخفيض التكاليف في قطاع الخدمات كحذفه برنامج تكوين الموارد البشرية لمدة طويلة، و هذا في إطار التخلي و الاستغناء على مركز التكوين الخاص بالمؤسسة العمومية أثناء عقد الشراكة الأجنبية، و أيضا ما لاحظناه من خلال حفاظه على نفس مناصب العمل السابقة لمختلف الكفاءات المهنية التي اكتسبت خبرة و تأهيل من الأقدمية الطويلة و التكوين الشامل طويل المدة، لأن مركز التكوين السابق وفرته الدولة لكون معظم الفئة الشبابية بعد الاستقلال كان يغلب عليها طابع الجهل لآثار الاستعمار و شبه انعدام المؤسسات التربوية و التعليمية في أغلب مناطق الوطن حيث كان يطغى على مجتمعنا طابع الريفي لكون أفراده فلاحين حسب الاقتصاد الزراعي السائد في تلك الفترة، إذ لم يكن هناك تطور صناعي أو تكنولوجي. فلذلك الفئات المهنية التي تعمل في إطار الشراكة لا تحتاج إلى تكوين طويل المدة لأنها مكونة سابقا و مازالت تعمل بنفس وسائل العمل و التكنولوجيا السابقة، لذلك أصبح التكوين قليلا جدا لكون الشريك الأجنبي يركز اهتمامه فقط في تطبيق سياسته التسييرية الجديدة لرفع الإنتاج و الإنتاجية، فحاول لإنجاح إستراتيجيته تقديم امتيازات منها تكوين خاص في ميدان التسيير و الإدارة في مؤسساته في الخارج لمدة قصيرة حسب احتياجات المنصب للتحكم في تنظيم العمل و العملية الإنتاجية.

جدول رقم (71 ج): يبين مدة الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة

مدة الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
أقل من أسبوع	95	50
من أسبوع إلى أقل من شهر	78	41.05
من شهر فما فوق	17	8.95
المجموع	(*) 190	100

يبيّن لنا هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول مدة الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 50 % للذين كانت مدة استفادتهم أقل من أسبوع، و تليها نسبة 41.05 % للفئة من الأجوبة التي ترى أن مدة استفادتها من أسبوع إلى أقل من شهر، و أدنى نسبة 8.95 % للذين كانت مدة استفادتهم من التكوين حوالي شهر فما فوق.

نستنتج مما سبق أن مدة الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة كانت تتمحور حول فترة تكوين أقل من أسبوع، و هذا ما يبين أن الشريك الأجنبي يطبق مبادئه الليبرالية الرأسمالية القائمة على تحقيق أكبر قدر من الربح لصالحه، حيث يستعين بالتكوين قصير المدة في مؤسساته المتمركزة في أنحاء العالم، و كون جميع الفئات المهنية تكونت سابقا في مركز التكوين التابع للمؤسسة العمومية لسنوات طويلة لا تتجاوز أربعة سنوات، و تعتبر القيمة الحدية العليا أما القيمة الحدية الدنيا كانت أقل من ثلاثة أشهر، فتولدت الكفاءة بالخبرة و الأقدمية و التدريب المستمر، لذلك استغنى الشريك عن مركز التكوين لأنه مكلف و يتطلب تكاليف باهظة للتكوينات الدورية و طويلة المدة، فحاليا التكوين يكون حسب الإستراتيجية التسييرية أثناء حدوث تغيير في نمط التسيير و نظام العمل أو الخطة التسييرية للعمل، و أحيانا يكون الاحتياج للتكوين في حالة تغيير وسائل العمل و جلب تكنولوجيا حديثة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث مثل شبكة الاتصال الحديثة كالانترنت و الانترانت و وسائل الإعلام الآلي بأشكالها المختلفة و البرمجيات الإدارية و التقنية التي منها نظام تخطيط موارد الشركات (SAP) لتحسين التطبيقات و تقنية المعلومات و المراجعة لكل عملياتها المالية بتقديم التقارير المالية للعملاء اللحظية، اليومية، الشهرية، السنوية في نهاية السنة المالية، فهو أحد الأنظمة الجديدة التي تساعد المؤسسة الحالية ذات الشراكة في الارتقاء و تنظيم الموارد و العمليات الناتجة من الأعمال اليومية و ربط الأقسام ببعضها البعض بالإضافة

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

إلى ربط تعاملات الشركات بمثيلاتها، و يتميز هذا النظام بالتواصل و المراقبة المستمرة لكل العمليات التي تحدث في المؤسسة.

جدول رقم (71 د): يبين تقييم مستوى تكوين مختلف الفئات المهنية بعد تطبيق الشراكة

مستوى تكوين الفئات المهنية بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
جيد	46	24.21
حسن	55	28.95
متوسط	55	28.95
ضعيف	34	17.89
المجموع	190 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول مستوى تكوين مختلف الفئات المهنية بعد تطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 28.95 % متواجدة عند كل من مستوى حسن و مستوى متوسط، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد 24.21 % لمستوى جيد، و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة 17.89 % لمستوى تكوين ضعيف.

و نتوصل من هذه النتائج السابقة الذكر، أن تقييم المستجوبين على العموم لمستوى تكوين مختلف الفئات المهنية بعد تطبيق الشراكة كان في إطار مستوى تكوين حسن و متوسط. و يعني ذلك في نظرهم أن مستوى التكوين مقبول و مرضي للنمو الشخصي في إطار اكتساب كفايات في مهنة معينة أو للتحكم في منصب العمل. و تكمن أهمية هذه الكفايات المهنية في كونها تمثل جوهر الطاقة البشرية التي تطلبها المؤسسة لأن المنافسة القائمة اليوم بين المجموعات البشرية تصب في موضوع الكفايات الواجب توفرها عند المورد البشري المعاصر. و لقد شكلت عتبة الألفية الثالثة، بداية لمنافسة كونية قوية، تأسست في المقام الأول على الطاقة الإنسانية، باعتبارها المصدر الرئيسي لربح رهانات هذه المنافسة. و من أجل ذلك، أصبح اليوم، الهم الكبير منصبا على مسألة الاستثمار في هذا الرأسمال البشري، من خلال تربية و تكوين يؤهلانه لاكتساب الكفايات الضرورية من أجل تلبية احتياجات المؤسسة باليد العاملة

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

المؤهلة، القادرة على إظهار الكفاءة و الفعالية في مختلف العمليات المهنية و الإنتاجية وسط النشاطات الخدماتية و الصناعية. و لهذا تسعى المؤسسة ذات الشراكة إلى زيادة الإنتاج و الارتفاع بمستواه في مجال الصناعة و الخدمات، و تتطلب زيادة الإنتاج هذه و الارتفاع بمستواه ضرورة توفر عدة عوامل، لعل من أهمها توفير الطاقة البشرية اللازمة لعمليات الإنتاج المختلفة، و يشترط في هذه الطاقة البشرية بالذات حتمية اكتسابها للمهارات المعرفية و العملية التي تضمن نجاح أداء الأعمال المهنية. و بالتالي، فإن التكوين المهني هو نتاج بناء اجتماعي معين و هو في نفس الوقت يمثل مدخلا يقضي تحسينه و تراكمه إلى زيادة الإنتاج على اعتبار أن تحقيق معدلات أكبر للنمو الاقتصادي إنما هو بالموارد البشرية قبل غيرها من موارد الثروة المتاحة. فمستوى التكوين جيد معناه أنه هناك توافق و انسجام ما بين المعرفة المهنية التي يشملها برنامج التكوين و مع احتياجات المهنة و نوع المنصب الذي يشغله المتكون، فهناك نوع من الرضا الوظيفي لتحسين كل من مستوى التكوين و أداء المتكون. أما نظرة بعض الفئات المهنية حول كون مستوى تكوينها ضعيف بعد تطبيق الشراكة، و ذلك لكون المعرفة التكوينية لقد تم تداولها في محتوى برنامج التكوين الخاص بالنظام السابق أي لا تغيير من حيث محتوى البرنامج، و لا يوجد إضافة جديدة للمعلومات، و بالتالي يبقى أداء العامل ضعيفا لضعف مستوى التكوين.

جدول رقم (71 هـ): يبين نوع التكوين بعد تطبيق الشراكة

نوع التكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
نظري	135	71.05
تطبيقي	4	2.11
كلاهما	51	26.84
المجموع	190 (*)	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول نوع التكوين بعد تطبيق الشراكة يحتوي على أكبر نسبة 71.05 % للذين يرون أن نوع تكوينهم نظري، و في المرتبة الثانية نجد نسبة 26.84 % للفئات التي كان نوع تكوينها مزيج ما بين المعرفة النظرية و الميدانية، و في الأخير أدنى نسبة 2.11 % للذين كان نوع تكوينهم ميداني.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و نستنتج من هذا الجدول أن نوع التكوين بعد تطبيق الشراكة شمل التكوين النظري، و الذي يشمل البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الفئات المهنية على كسب الفعالية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة. و هذا يعني تزويدهم بالمعلومات و المعارف النظرية التي تكسبهم مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديهم من مهارات و معارف و خبرات، مما يزيد من كفاءتهم في أداء عملهم الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، و رفع قدراتهم الإنتاجية. و لا يمكن تحقيق التنمية الشاملة و الفعلية خارج إطار التكوين بنوعيه النظري و الميداني، لأنه الممول للمعرفة المهنية و التقنية حيث تعتمد التنمية في إطارها الشامل على الخبرة المكتسبة و صناعة المعرفة و المهارات التقنية التي يمتلكها رأس المال البشري الذي يشمل الكفايات المهنية المختلفة كالقدرة على استيعاب حجم معرفي نظري دقيق في مجال الإلكترونيك، الالكتروتقني و الإعلام الآلي، و التحكم في استعمال أجهزة القياس الالكتروني بصفة فعالة و تقنيات تصليح العطب، و الإلمام بمعرفة نظرية لغرض تحديد صنف المحركات المختلفة و خصائص اشتغالها و كذا صنف البطاقات الالكترونية المختلفة الخاصة بكل صنف. أما بقية الفئات فالبعض منها كان نوع تكوينها شاملا الجانبين معا النظري و الميداني في نفس الوقت، و البعض الآخر الأقلية تكونت ميدانيا فقط لإكسابهم بصورة تطبيقية كل عمليات التحكم في المهنة و المنصب و التكنولوجيات الحديثة كالقدرة على القيام بتثبيت أنظمة التشغيل في الإعلام الآلي و مختلف الشبكات المعلوماتية و صيانتها، و احترام المبادئ الأمنية في مجال الالكتروتقني، و القدرة على تحديد العطب الالكتروني و تقديم الإصلاح المناسب بنجاح و على مستوى البطاقة الالكترونية، التحكم في تكنولوجية المنطق المبرمج في المجال الالكتروني بصفة عامة، و القدرة على برمجة آليات البرمجة الصناعية في اختصاص الآليات و الضبط. فنوع التكوين يكون حسب احتياجات المنصب و متطلبات المهنة في مسايرة التكنولوجيا المعاصرة. فنلاحظ أن الشريك الأجنبي ركز على التكوين النظري لأنه لا يتطلب وقتا طويلا و لا تكاليف كبيرة، و لا يحتاج إلى أجهزة و معدات حديثة أو كثيرة أو مراكز التكوين إلا في حالات الضرورة، فقط يتطلب الإرشاد و التوجيه و التوعية في مجالات التنظيم و الأمن و التقنية الحديثة، لأن أغلب الفئات المهنية تكونت في النظام السابق، فأصبحت كفاءات مهنية ذات خبرة و أقدمية تحتاج فقط إلى التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة المتجددة و طرق التسيير و التنظيم الحديثة المتماشية مع العصر. و بما أن الشريك الأجنبي لم يغيّر من تكنولوجيا المصنع، احتفظ بنفس الآلات و وسائل العمل الخاصة بالنظام السابق، مستعملا الصيانة لاستمراريتها، لتحقيق مبدئه الرأسمالي المتمثل في الربح، فإن ذلك لم يلزمه بإقامة تكوين طويل المدة الذي يتطلب تكاليف ضخمة، فأثناء تحديثه لتكنولوجيا العمل يتطلب منه إقامة تكوين مبرمج.

جدول رقم (71 و): يبين أسباب انتقاء الفئات المهنية للتكوين بعد تطبيق الشراكة

أسباب انتقاء الفئات المهنية للتكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
المردودية الإنتاجية الجيدة	72	37.89
احتياجات المنصب	61	32.11
كون التكوين امتياز للجميع في مجال الأمن و الوقاية	38	20
للضرورة أثناء الترقية أو حدوث تغيير في المنصب و تكنولوجيا العمل	19	10
المجموع	(*) 190	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول أسباب انتقاء و اختيار الفئات المهنية للتكوين بعد تطبيق الشراكة ترجع إلى المردودية الإنتاجية الجيدة بأكبر نسبة 37.89 %، و تليها على الترتيب بقية أسباب الانتقاء التي تمّ إرجاعها إلى: احتياجات المنصب، اعتبار التكوين في مجال الأمن و الوقاية امتياز خاص للجميع، و وجود ضرورة لذلك، و هذا أثناء الترقية أو حدوث تغيير في المنصب و تكنولوجيا العمل.

و نستنتج من معطيات الجدول أعلاه، أن أسباب انتقاء الفئات المهنية للتكوين بعد تطبيق الشراكة تعود إلى المردودية الإنتاجية الجيدة، فهي عامل أساسي أوجبها الشريك الأجنبي كنوع من الامتيازات المهنية، لتحقيق هدفه القائم على مبدأ الربح و بفضله يتم تكوين الفئات المهنية، و في الحالات المتبقية نجد أسباب انتقاء الفئات المهنية للتكوين ترجع إلى احتياجات المنصب و كون التكوين في مجال الأمن و الوقاية امتياز خاص للجميع، و هو من باب خدمة الشريك الأجنبي لمورده البشري تحت شعار التقدم بحمايته من الأخطار المهنية و التوعية و الإرشاد في عدم وقوع في حوادث العمل لأنها تكلفه مصاريف باهظة، و هذا ما هو موجود في الواقع من خلال السياسة التسييرية الجديدة للشريك أنه يعاقب المسئولين في حالة وقوع حوادث العمل إذ تنزع منهم مهمة المسؤولية و امتيازاتها، و يتحوّلون إلى إطارات ذات مهام بسيطة. و كذلك تعود أسباب الانتقاء إلى الضرورة أثناء الترقية إلى منصب أعلى أو تغيير نوع المنصب أو إدخال تغييرات أو تكنولوجيا حديثة يتطلب ذلك تكوين المعني بالأمر لأنه يحتاج إلى ذلك لمواجهة الصعوبات و التغييرات التي تحدث من جراء هذا الشيء، و في نفس الوقت لكونه ضرورة للتحكم في العمل و المنصب و العملية الإنتاجية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (71 ز): يوضح إجابات المبحوثين حول التحكم في منصب العمل بعد التكوين أثناء الشراكة

التحكم في منصب العمل بعد التكوين أثناء الشراكة	التكرارات	النسبة %
نعم	55	28.95
بعض الشيء	125	65.79
لا	10	5.26
المجموع	(*) 190	100

يوضح لنا هذا الجدول، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين تحتوي على أكبر نسبة 65.79 % للذين يرون أن التكوين يسمح بعض الشيء في تحكم في منصب العمل أثناء الشراكة، ثم بعدها نجد الذين التي يصرحون بأن التكوين يسمح في التحكم في منصب العمل، و في الأخير هناك الأقلية من هذه الفئات تصرح بأن التكوين لم يسمح في التحكم في منصب العمل.

نستنتج من النتائج الإحصائية لهذا الجدول وفق تصريحات المستجوبين، أن التكوين يسمح بعض الشيء في التحكم في منصب العمل في فترة تطبيق الشراكة، و هذا راجع إلى أنّ البعض منهم يرون أن التكوين يضم جزءا من عملهم كالأمن و الوقاية، و البعض الآخر يصرح أنّ التكوين يسهل نوع عملهم بطرق عمل جديدة و يحسن من أدائهم و يحافظ على مناصب عملهم. أما الفئة المهنية التي صرّحت بأن التكوين يسمح في التحكم في منصب عملها لكونه في إطار التخصص و يطوّر المهنة، و يشمل تقنيات جديدة و رسكلة. و أيضا نجد الفئة المهنية التي تصرح بأن التكوين لم يسمح في التحكم في منصب عملها ترجع سبب ذلك إلى أنه قصير المدة و لا يشمل التخصص، و كونه لا يناسب كفاءة المنصب أي لا يستجيب للمتطلبات الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجي و الانفتاح على الاقتصاد العالمي، لعدم تماشي برامجه مع تطور المهن و العصرنة. و نلاحظ أيضا أن فترة تربص قصيرة المدة تشمل كثيرا التكوين النظري توجيه و إرشاد و توعية كمعرفة تعليمات و شروط الأمن و الحماية المتعلقة بالأشخاص و التجهيزات في كل مهنة و اختصاص، تنمية الثقة بالنفس، الرغبة في الاطلاع على مستجدات الاختصاص، و السعي للمحافظة على العتاد و عدم تبذير المواد الأولية المختلفة. فعند عقد اتفاقية الشراكة حاول الشريك الأجنبي تركيز اهتماماته في تحسين الإنتاجية و النوعية و وضع آليات تطوير المؤسسة و تحليل نقاط ضعفها، و بالتالي اقتراح طرق التقوية و يركز أساسا على الاستثمارات غير

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

المادية (المرافقة التقنية، البرمجيات، التكوين، النوعية، و معايير نظام المعلومات) و مادية في جلب التكنولوجيا الحديثة أثناء الضرورة و الاحتياج. و بذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية الصناعية من خلال قدرتها على المنافسة من ناحية الجودة و الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء و تحقيق مردودية اقتصادية مقبولة، و هذا يكون بمساعدة الدولة للمؤسسات الصناعية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة و الكفاءة في التسيير و عدم تركها تواجه مصيرها لوحدها بل تقدم لها فرصة دخول في شراكة مع المؤسسات الناجحة في الدول المتقدمة، نظرا لأننا في عصر عولمة الاقتصاد، و التي تعني عدم توطين الإنتاج، تحرير متزايد لرأس المال، تزايد المد التكنولوجي و هيمنة الاتصال على العلاقات الاقتصادية.

جدول رقم (71 ح): يبين تغيير منصب العمل بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة

تغيير منصب العمل بعد التكوين	التكرارات	النسبة %
نعم	24	12.63
لا	166	87.37
المجموع	(*) 190	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أكبر نسبة 87.37 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يصرحون بعدم تغيير منصب عملهم بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة، و أما البقية 12.63 % للفئات المهنية التي تصرح بتغيير منصب عملها بعد التكوين.

نستنتج من هذا الجدول، أن معظم إجابات الفئة الجزئية لمجموع المبحوثين تصرح بعدم تغيير منصب العمل بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة الأجنبية، و هذه الميزة خاصة بإستراتيجية الشريك الأجنبي بجعل التكوين في صميم نوع المنصب الذي يشغله المتكون لكي يتمكن و يتحكم في منصب العمل و الوقت و الإنجاز، و بالتالي تزيد المردودية في العمل و الإنتاج مما يسهل سير الحسن لنظام العمل و العملية الإنتاجية، و تكون الدقة و التركيز و تجنب حوادث العمل و المشاكل المهنية لأن هذه الفئة المهنية عندما تحافظ على نفس مناصب عملها بعد التكوين تستطيع مواجهة صعوبات المهنة الحالية لأن لديها خبرات سابقة حولها، حيث تحولت إلى كفاءة مهنية خبيرة بالأقدمية و التدريب المستمر، أما الأقلية التي ترى أنه تغير منصب عملها بعد التكوين، و ذلك من خلال عملية الترقية في منصب

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

العمل حسب تدرج السلطة في السلم الهرمي للمناصب، مما أثر عليهم في تسهيل الأداء و تقديمه بطريقة جيدة و فعالة، و ذلك لتحسين القدرات و المهارات بعد التكوين، و كسب الخبرة و الكفاءة و الأداء في أقل وقت ممكن، و دليل على ذلك أن مختلف الفئات المهنية أصبحت أكثر إلزاما و حرصا على عملها، أي أن هناك إحساس بالمسؤولية للمراقبة الذاتية لسلوكها في كل أعمالها.

جدول رقم (71 ط): يبين تقييم الفئات المهنية لأداء كفاءتها بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة

تقييم الفئات المهنية لأداء كفاءتها بعد التكوين	التكرارات	النسبة %
جيد	44	23.16
نوعا ما	141	74.21
سيء	5	2.63
المجموع	190 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول، أن أكبر نسبة 74.21 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يشعرون نوعا ما بأداء كفاءاتهم بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول، أن معظم المبحوثين المتكونين كانوا يشعرون نوعا ما بأداء كفاءاتهم بعد التكوين في النظام الحالي، و ذلك لكون التكوين يكون مطابق وفق التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة، و التي هي في الغالب قديمة لم يتم تغييرها مع الشريك الأجنبي، فقط إضافة بعض التغييرات و التجديدات من حيث تكنولوجيا الاتصال الحديثة و وسائل الإعلام الآلي و البرمجيات الحديثة، أما تكنولوجيا الإنتاج و وسائل العمل بقيت كما كانت في المؤسسة العمومية، لذلك كانت الفئات المهنية المتكونة تشعر نوعا ما بأداء كفاءتها لعدم التغيير في ظروف العمل رغم دخول في شراكة مع مؤسسات دول أجنبية متقدمة ذات تكنولوجيا متطورة، فلم يكن هناك تواصل و امتداد للتحديث و الحداثة لهذه المؤسسات المتميزة بالتنافسية العالمية. أما الذين يحسون بأن أداء كفاءاتهم جيد لأن التكوين كان في صميم التخصص و نوع المنصب الذي يشغلونه، و تقديم المعرفة النظرية و التطبيقية في مجال البرمجيات التقنية كنظام تخطيط موارد الشركات (SAP)، و هذا تماشيا مع تحقيق أهداف المؤسسة التي تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال وضع البرنامج الذي تحتاج إليه و عمليات الانتقاء للفئات المهنية المحتاجة إلى التكوين، و جعل النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد، و لهذا فأهمية هذه

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الاحتياجات تكمن في رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، و قيام كل فرد بأداء عمله بدقة و جودة و على أحسن وجه ممكن لنجاح المؤسسة.

جدول رقم (71 ي): يبين ارتفاع أجر الفئات المهنية بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة

ارتفاع أجر الفئات المهنية بعد التكوين	التكرارات	النسبة %
نعم	17	8.95
لا	173	91.05
المجموع	190 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول، أن أكبر نسبة 91.05 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يرون بأنه لم يرتفع أجرهم بعد التكوين في حالة الشراكة، أما أدنى نسبة 8.95 % نجدها عند المستجوبين الذين يصرحون بارتفاع الأجر بعد التكوين.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين المتكونين لاحظوا بعدم ارتفاع الأجر بعد التكوين، فهذا لكون التكوين يتم بطريقة مستمرة و دورية و في مجالات كثيرة، و يتميز بقصر المدة مع الشريك الأجنبي الذي يعتبره كخدمة و نوع من الامتياز لمختلف الفئات المهنية، رغم كونه يتطلب تكاليف باهظة، و هذا يتنافى مع هدفه الليبرالي الرأسمالي القائم على مبدأ الربح أي تحقيق أكبر قدر من الربح. أما البقية من الفئات المتكونة تصرّح بارتفاع أجرها بعد التكوين لكن بطريق غير مباشرة من خلال تقييم الأداء الفردي أو الجماعي وفق مردودية العمل الفردي أو الجماعي، و هذه لا تكون إلا بالتكوين الفعال لاكتساب خبرة و كفاءة و تحسين مستوى التأهيل، و بالتالي تقديم أداء جيد يرفع من الإنتاج و الإنتاجية حيث بهما يتم رفع الأجر من قبل الشريك الأجنبي الذي يقدم لهم نسبة أرباح حول تحسين المردودية الإنتاجية حسب الحد المطلوب و المحدد من طرفه. لذلك ينظر إلى التكوين المهني على أنه تأهيل العمال في المؤسسات المستخدمة، و رفع مستواهم المهني لمزاولة مهام جديدة في العمل مواكبة للتطور، و ذلك عن طريق تنظيم ملتقيات و ندوات دراسية و تقع مسؤولية التكوين على المستخدم. حيث نجد أن المشاركة في التكوين هو من جهة حق للعامل و من جهة أخرى التزام يقع عليه، ذلك أن الهدف منه هو تحسين المستوى للرفع من الإنتاج أو الخدمات. هذا و أن هذه الالتزامات التي تقع على عاتق العامل تحددها أيضا الاتفاقيات الجماعية للعمل و كذلك المنصوص عليها في النظام الداخلي للعمل.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (71 ك): يوضح استعمال المعرفة النظرية و التطبيقية بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة

استعمال المعرفة النظرية و التطبيقية بعد التكوين	التكرارات	النسبة %
كليا	30	15.79
نوعا ما	153	80.53
إطلاقا	7	3.68
المجموع	190 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول، أن أكبر نسبة 80.53 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين الذين يعتقدون بأن المعرفة النظرية و التطبيقية مستعملة نوعا بعد التكوين أثناء تطبيق الشراكة، و تليها نسبة 15.79 % للفئات المهنية التي تستعمل كلية المعرفة النظرية و التطبيقية، و في الأخير نجد أدنى نسبة 3.68 % خاصة بالفئات التي لم تستعمل إطلاقا المعرفة النظرية و التطبيقية بعد التكوين.

نستنتج من معطيات الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين المتكونين يعتقدون بأن المعرفة النظرية و التطبيقية مستعملة نوعا ما بعد التكوين في النظام الحالي، لأن التكوين في حد ذاته قصير المدة، و يتم إما في الخارج داخل مؤسسات أجنبية في دول متقدمة تابعة للملكية الخاصة للشريك الأجنبي حيث تضم تكنولوجيا حديثة جدا، لذلك يصعب على المتكون أن يطبق ما تعلّمه في مؤسسته الحالية لأنها مازالت محافظة على نفس التكنولوجيا القديمة بنفس نظام العمل الخاص بها، فالاستعمال للمعرفة المكتسبة كان نوعا ما لأنه نفس النموذج الأصلي للتكنولوجيا لكن من حيث الحداثة تختلف للتعديلات و التجديدات مع إضافة بعض التغييرات الناشئة من التطور العلمي في مجال الكترونيات و الأتمتة و التقنيات الحديثة، لذلك عندما يريد المتكون أن يطبق ما تعلمه لا يستطيع التطبيق بطريقة كلية، و أحيانا لا يتمكن كلية في استعمال ما تعلّمه لاختلاف التكنولوجيا و الوسائل لأنها غير موجودة في مؤسسته الحالية ذات الشراكة. و هناك من المبحوثين الذين يعتقدون أن معرفتهم التكوينية مستعملة كلية، و هذا في مجال الأمن و الوقاية لأنها تعليمات و إرشادات عالمية ملزمة التطبيق، أو في مجال التسيير و التنظيم الحديث كالتكوين في البرمجيات الإدارية الحديثة و الإعلام الآلي و مختلف شبكات المعلوماتية الحديثة فإنها تزيد من أداء المتكون و بالتالي ترفع من قيمة الكفاءة المهنية لمختلف الفئات المهنية المتكونة، مما يؤدي إلى تحسين فعالية و أداء المؤسسة بتحسين المردودية في العمل و في الإنتاج و الإنتاجية و النوعية. و لذلك

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يعتبر تكوين رأس المال البشري من العوامل المهمة في التنمية الاقتصادية و مسايرة الدول المتقدمة في تطورها في جميع المجالات.

جدول رقم (71 ل): يوضح المقاييس للاستفادة من التكوين قبل تطبيق الشراكة

المقاييس للاستفادة من التكوين قبل تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
مقاييس موضوعية	138	72.63
مقاييس ذاتية	52	27.37
المجموع	190 (*)	100

يتبين لنا من هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول المقاييس للاستفادة من التكوين قبل تطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 72.63 % للذين يرون أنها مقاييس موضوعية، و الأقلية ترى أنها مقاييس ذاتية بنسبة 27.37 %

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول أن معظم الفئات المهنية المتكونة حاليا أنها تصرح بأن المقاييس للاستفادة من التكوين في النظام السابق كانت تتميز بالموضوعية لوضوح قوانين الاستفادة من التكوين المعممة في جميع المؤسسات العمومية على المستوى الوطني، و يتم نشرها في الجرائد الرسمية، فكل فرد عامل يعلم حقوقه و واجباته، فهناك الشفافية في هذا المجال لتوفر مراكز التكوين و تحمل الدولة مسؤولية تمويلها لأن حسب النظام السياسي السائد الدولة دائما في خدمة مواطنيها، فهي تسعى دائما في تحقيق العدالة على جميع المستويات بوضع مقاييس موضوعية محددة وفق تنقيط المسؤول في إطار الانضباط و الاجتهاد و نظام التكوين المعمول به على مستوى المؤسسات الوطنية بجعل التكوين للجميع، و لمن أراد تكوينا، و هو طويل المدة.

و نجد أن الدولة بعد الاستقلال كانت تعاني على وجه الخصوص من مشاكل و صعوبات عديدة كتدني المستوى التعليمي و مخرجاته التي لا تواكب متطلبات سوق العمل، غياب سياسات و خطط للتكوين المهني، و بالتالي أصبحت مجبرة على إقامة مراكز تكوين تكون قريبة أو تابعة للمؤسسات عمومية حيث يكون الحق الاستفادة من التكوين لجميع الفئات المهنية. فالدولة حاليا تمر بمرحلة انتقالية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق حيث إشكالية العلاقة ما بين التكوين المهني و سوق العمل تطرح بحدة بسبب قلة اليد العاملة المؤهلة اللازمة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي و للاستثمارات الأجنبية. و نجد

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

أن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة الصعوبات في العمل، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد عامل للتكوين، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم يتم تعيينهم، إن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاثة مؤشرات متمثلة في: مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين، مؤشر حاجة و متطلبات الأفراد للتكوين. إذ يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة لإعداد الأفراد العاملين القادرين على القيام بمهام مهنية بدرجة عالية الكفاءة و القدرة على الإنتاج، و بما أن سرعة التطور و التقدم التقني و المتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبا أو إيجابا كان من الواجب على الأنظمة التعليمية و التكوينية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف و المهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير و الرقي في تحصيلهم و إنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه. أما الأقلية من الفئات المهنية المتكونة التي ترى أن المقاييس للاستفادة من التكوين قبل تطبيق الشراكة مقاييس ذاتية، لأن حسب تصريحاتهم أن بعض من المسئولين يستغلون سلطتهم و نفوذهم في نزع حق التكوين لبعض الفئات المهنية التي لا تتماشى مع اتجاهاتهم و أفكارهم كنوع من المعاقبة لعدم ولائها لهم، و تقديم مختلف الامتيازات للقريبين منهم و أكثر ولاءا لهم كالأصدقاء و الأقارب، و الأقربين بالجهوية، و في إطار تحقيق المصالح المشتركة، و هذا يكون من باب المفاضلة للأقربين و تهميش غير ذلك من الفئات. أي نجد هذا المعنى الأخير يتداول بمصطلح الوساطة و المحسوبية وفق الجهوية و القرابة من المسئول.

جدول رقم (71 م): يوضح المقاييس للاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة

المقاييس للاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة	التكرارات	النسبة %
مقاييس موضوعية	110	57.89
مقاييس ذاتية	80	42.11
المجموع	190 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول المقاييس للاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة تضم أكبر نسبة 57.89 % للذين يرون أنها مقاييس موضوعية، أما بقية المستجوبين يرون أنها مقاييس ذاتية بنسبة 42.11 %.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن معظم الفئات المهنية المتكونة حاليا ترى أن المقاييس للاستفادة من التكوين في النظام الحالي تتميز بالموضوعية لكون التكوين يتم وفق الضرورة و الاحتياج له كاحتياجات المنصب، الكفاءة و الأقدمية، المجهود المبذول و المردودية الفردية و الجماعية، و هو يتميز بالمدة القصيرة، و يتضمن ملتقيات تكوينية في الأمن و الوقاية لمدة ثلاثة أيام أو أقل في العام لجميع الفئات المهنية. إذ نلاحظ تفطن الشريك الأجنبي أثناء عقد الشراكة إلى مدى أهمية العنصر البشري المتكون و المدرب و المؤهل في العملية الإنتاجية، لأن حسب هدفه العقلاني تحقيق أكبر قدر من الربح بتخفيض التكاليف و المصاريف خاصة في مجالات الخدمة كالتكوين طويل المدة، و الحفاظ على الفئات المهنية في نفس مناصب عملها، لأن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات و الأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، بالإضافة إلى كون عملية التكوين تساهم في رفع إنتاجية المؤسسات و أداء الأفراد، و أن كل من التكوين و التطور لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن كل منهما بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد. و مما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المؤسسة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه الشريك الأجنبي في تكوين الكفاءات المهنية لتحقيق زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية في المؤسسة و أن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد العامل المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه و خبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم و هذا في ظل التحول إلى اقتصاد السوق و حرية التنافس و جودة المنتوجات و أداء العاملين.

أما البقية من المبحوثين ترى أن المقاييس للاستفادة من التكوين أثناء الشراكة تتميز بالذاتية و ذلك لكونها تتم على أساس القرابة من المسئولين كما كان ذلك في النظام السابق لبقاء نفس المسيرين السابقين في مناصب عملهم، و أيضا كون التكوين في معظمه للمسيرين و القريبين منهم، إذ يتميز بقصر المدة، و هو تقريبا شبه منعدم أي قليل جدا لأنه على شكل ملتقيات لأيام معدودة فهو كامتياز و رسكلة للمتكونين، حيث الشريك الأجنبي لا يريد تبذير أمواله في مجال الخدمات كالتكوين لأنه يركز اهتمامه فقط في مجالي الإنتاج و التسويق أين يكون الربح فقط الذي يحقق هدفه الرأسمالي. إذن هو ليس كما كان في النظام السابق طويل المدة لأربع سنوات أو أقل حسب خمسة مستويات تكوينية حيث المستوى الخامس و الأخير يكافئ رتبة مهندس أي مستويات التكوين المهني كانت مكافئة لمستويات التعليم الأكاديمي. إذ نجد في المؤسسة ذات الشراكة جميع الفئات المهنية تكونت في النظام السابق

بتكوين شامل حسب تكنولوجيا و وسائل العمل التي كانت موجودة و مازالت موجودة حاليا، إذن لم يكن هناك تغيير في نظام العمل و وسائله حتى يكون هناك تكوين في مجال ذلك التغيير، إذ نجد هناك نوع من التحديث و التطوير و التغيير في بعض وسائل الاتصال و شبكاتها الداخلية و الخارجية و الإعلام الآلي و البرمجيات الإدارية الحديثة لضبط نظام المراقبة في جميع الأنشطة الواردة و إكساب الفئات المهنية القدرة على مواجهة الصعوبات أثناء عملهم لأن لهم خبرات سابقة حول المهنة الحالية، و لكن تحسين المردودية الفردية و الجماعية في العمل و الإنتاج يتطلب تنمية المعارف و القدرات و تأهيل الفئات المهنية التي تحتاج دوما إلى معارف جديدة لمسايرة التطور التكنولوجي، فهي ملزمة بالتكوين لكي تعمل على تحسين نوعية إنتاجها لتحقيق أهداف المؤسسة كتدعيم المركز التنافسي لها في مجال الصناعة الثقيلة (الحديد و الصلب) التي تعمل بها، و بالتالي رفع الكفاية الإنتاجية للتغلغل في الأسواق العالمية.

نلاحظ من خلال الفروق الموجودة في تقييم المقاييس للاستفادة من التكوين قبل و بعد الشراكة أن في السابق كانت تتميز بالموضوعية بنسبة عالية، لوضوح قوانين الاستفادة من التكوين المعممة في جميع المؤسسات العمومية، و التي يتم نشرها في الجرائد الرسمية، و توفر مراكز التكوين و تحمل الدولة مسؤولية تمويلها، و التكوين للجميع و طويل المدة، عكس ما هي في النظام الحالي غير واضحة بالنسبة لمختلف الفئات المهنية، وهي غير معممة في جميع المؤسسات خاصة بشروط الشريك الأجنبي في المؤسسة ذات الشراكة، و لا يتم نشرها في الجرائد الرسمية أو دوريات المؤسسة، و تتميز بعدم الشفافية، بل يتم وفق بعثات قصيرة المدة في مؤسسات تابعة للشريك في الخارج لعدم وجود مراكز تكوين تابعة للمؤسسة الحالية، و بالتالي، التكوين ليس للجميع، فقط أثناء الحاجة و الضرورة. أما النقاط المشتركة لمقاييس الاستفادة من التكوين في النظامين تتمثل في تحقيق نجاح عملية التكوين في إطار العدالة وفق تنقيط المسؤول حسب مقاييس محددة معمول بها في كل المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي، منها: الانضباط و الاجتهاد، الكفاءة و الأقدمية، المجهود المبذول و المردودية الفردية و الجماعية، احتياجات المنصب و متطلبات المهنة، تحديث و تغيير تكنولوجيا و وسائل العمل.

نتائج الفرضية الثالثة: تأثير الامتيازات المهنية على مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية

نستنتج من خلال التحليل السوسيولوجي للنتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة، أن أغلبية المبحوثين بمختلف مستوياتهم التعليمية و أصنافهم المهنية استفادوا من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية، و هذا من خلال تصريحاتهم على حدوث تغيير إلى الأحسن في حياتهم المهنية

و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية، كالانضباط في العمل، رفع من المردودية و روح المبادرة الفردية و الجماعية، منح المؤسسة دورا متزايدا في تحقيق الفعالية الاقتصادية، تحسين الأجور بالضعف أو أكثر عما كان في النظام السابق، حيث كانت هذه الاستفادة على شكل الزيادة في الأجر، العلاوات و المكافآت، و ذلك لا يكون إلا برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب وفق المدة الزمنية، أما الترقية المهنية نجدها في نظر المبحوثين غير واضحة من حيث توزيعها، لعدم تغيير مخطط المناصب، و استغلال الشريك للعمال بجعلهم متعددين المهام. فرغم الاستفادة من الامتيازات إلا أنّ هناك فوارق كبيرة من حيث توزيعها حسب تصريحات معظم المبحوثين، و ذلك من خلال طريقة توزيع الأجور ما بين مختلف الفئات المهنية و فئة الإطارات المسيرة الأجنبية و التي تعمل على المستوى المحلي في المؤسسة الحالية ذات الشراكة. و هذه الوضعية تجعل من العمال يعيشون في حالة ضغط و توتر و تذمر نفسي اجتماعي مهني. فالأجور مرتبطة بعوامل كثيرة لتحسينها كالمستوى التعليمي المتجه إلى الأعلى، و الأقدمية الطويلة، و الأداء الفعال الذي لا يكون إلا برفع الإنتاج و بالمردودية الإنتاجية التي يتم بها تحسين الحوافز المهنية المادية و المعنوية للفئات المهنية، و بالتالي، نتوصل إلى أن معظم المبحوثين هم أكثر رضا بالمرتب الشهري الحالي، و بدرجة كبيرة عند فئة الإطارات المسيرة و العليا، فهو يشبع حاجياتهم المادية و الاجتماعية. و نتوصل أيضا من خلال معظم إجابات المبحوثين حول مقاييس تحديد الأجر المراد تطبيقها أثناء الشراكة الأجنبية كانت تتمحور حول أهم عامل و هو المجهود المبذول، و تليها على الترتيب مقاييس أخرى منها: كمية الإنتاج، نوع العمل، الأقدمية، مستوى التأهيل و المستوى التعليمي. و نلاحظ من جهة أن معظم المبحوثين صرحوا على أن المقاييس للاستفادة من الترقية قبل تطبيق الشراكة الأجنبية، كانت مقاييس ذاتية، لأنها تقوم على المحسوبية وفق الصداقة، القرابة، الجهوية و القرب من المسئولين. أما الأقلية الذين ينظرون إلى مقاييس الترقية بأنها موضوعية لأن عملية التنقيط تتم بتقييم المسئول لالتزامات العامل نحو العمل في إطار الانضباط و مردودية العمل الفردي و الجماعي، و تحقيق كمية الإنتاج المطلوبة، و أيضا حسب نظام الترقية المعمول به على مستوى المؤسسات الوطنية. و من جهة أخرى في النظام الحالي، إن مقاييس استفادة الأغلبية من الترقية هي مقاييس ذاتية لأنه حسب رأيها نفس المسئولين السابقين هم المسيرين حاليا يعملون بمقاييس القرابة و الجهوية كما في النظام السابق أي لا يوجد تغيير على مستوى الهيكل الوظيفي بالحفاظ على نفس مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية. أما البقية تنظر إلى مقاييس الترقية بأنها مقاييس موضوعية، لكونها تقوم على أساس الأداء الفعال، و الكفاءة و الأقدمية و المردودية الإنتاجية الجيدة الفردية و الجماعية و نظام الترقية المعمول به على مستوى المؤسسات الاقتصادية. و بالمقارنة بين المقاييس للاستفادة من الترقية قبل و بعد الشراكة نجد

أنها حافظت على نفس الوتيرة بنفس المرتبة بكونها ذاتية أكثر منها موضوعية، و لكن في النسبة ارتفعت المقاييس الموضوعية مع تطبيق الشراكة، و في نفس الوقت انخفضت نسبة المقاييس الذاتية. و هذا دليل على وجود تغيير تدريجي نحو متطلبات العقلنة الرأسمالية الناجمة عن السياسة التسييرية للشريك الأجنبي التي تدعو إلى تطبيق الموضوعية في سياسة الترقية. و من جهة أخرى نجد معظم المبحوثين أجابوا ببقاء نظام الترقية كما في السابق من حيث حفاظه على نفس الصنف الاجتماعي المهني السابق، حيث يتقاضى الأجر وفقه، فالترقية حاليا لم تتم بصورة كلية بل جزئية حسب شروط موضوعية وضعها الشريك لمستحقيها حقا، لذلك هناك من أكملوا عددا من السنوات في مراتبهم دون ترقية، و أيضا الذين لم تتم ترقيتهم حتى يومنا الحالي، و هناك الأقلية من تمت ترقيتها وفق المقاييس المحددة من قبل الشريك الأجنبي أهمها الأداء الفعال و الجيد و رفع الإنتاج، و كان عدد استفادتهم أقل من 4 مرات، فهذا العدد قليل جدا، لعدم اهتمام الشريك الأجنبي بهذا المجال، أما سبب عدم الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة غياب قانون واضح لنظام الترقية الناتج عن عدم وجود مخطط هيكلي لتحديد المناصب، و هذا كان من أجل استغلال الشريك الأجنبي لمجهودات العمال بجعلهم متعددين المهام لتوقيف التوظيف و تعويضهم عن العمال المسرحين إراديا مقابل تعويض مادي قبل و بعد الشراكة، و أيضا لتجنبه التكاليف الباهظة الناجمة عن ذلك. أما الطرق التي يعتبرونها ملائمة من أجل تحسين وضعيتهم كانت تتمحور حول زيادة الأجور ليشعرون بالاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي و الأمن الوظيفي، لكن في الواقع الملموس تولد لديهم الشعور بالظلم نحو المسؤولين الأجنبيين و المحليين، فيما يخص الفوارق الكبيرة في الأجور ما بين مختلف الفئات المهنية من حيث الصنف الاجتماعي المهني، و ما بين الفئات المهنية على المستوى المحلي و الفئات المهنية الأجنبية الموجودة في المؤسسة الحالية. و توصلنا من جانب آخر من الامتيازات المهنية، أن معظم المبحوثين أكدوا بأن خدمات النقل أكثر تنظيما في النظام السابق في فترة المؤسسة العمومية، أين كانت هذه الأخيرة تقوم بتمويلها و تلبية حاجيات عمالها فكان دائما مضمونا و متجددا باستمرار، أما في النظام الحالي فمعظم المستجوبين أكدوا بأن خدمات النقل أقل تنظيما، بما معنى أن الشريك الأجنبي لم يعط لها الأهمية اللازمة لأنها لا تخدم مبادئه الربحية الرأسمالية، أي تقليص الخدمات الاجتماعية بعد الشراكة. و بالمقارنة بين خدمات الإطعام في النظامين السابق و الحالي نجد أغلبية المبحوثين صرحوا على أنها كانت متوسطة النوعية في المؤسسة العمومية للعدد الهائل من العمال، أما في المؤسسة المشتركة ازدادت سوءا و تدهورا لإهمال الشريك هذا الجانب و عدم تكفله بشرائها أو تمويلها، فتم غلق معظم المطاعم، لأنها لا تجلب له الأرباح. و ما اختيار العمال لإجابة "متوسطة" إلا دليل على النوع من التذمر على سوء ظروف العمل في ظل الشراكة الأجنبية و رفض

الشريك تحمل مسؤولية تمويل نشاط الخدمات الاجتماعية. و الذين يرون أن خدمات الإطعام في النظام الحالي على العموم سيئة لنقص المطاعم بسبب الغلق، و أثناء تطبيق الشراكة سمحت الهيئات العليا الممثلة للدولة بفتح ثلاثة مطاعم و تحويلهم إلى الخواص ذوي المؤسسات المصغرة الذين ليس لهم تمويل كافي لتلبية هذه الخدمات. و من جانب آخر نجد أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم لم يستفيدوا في أداء عملهم من خبرة الشريك الأجنبي لأنهم يعملون بنفس خبرة المؤسسة العمومية، و عدم حضور الشريك الأجنبي يوميا في المؤسسة المشتركة فقط مرة واحدة أثناء عقد اتفاقية الشراكة، مع ترك نوابه يعملون بالنيابة عنه في مجالات محددة كالمراقبة و التسيير و المحاسبة، و بالإضافة إلى عدم تغيير في التكنولوجيا و كون وسائل العمل سيئة لأقدميتها و بقاء نفس ظروف العمل السابقة، لعدم وجود شراكة تقنية متفق عليها في عقد الشراكة، و لكن الاستفادة فقط إلا في بعض الأمور كاكتساب خبرة في مجال العقلانية في التسيير و التنظيم. و أيضا نستنتج مما سبق، أن المؤسسة استفادت من نظام التكوين قبل الشراكة، و هذا تماشيا مع التطور الحادث و مكان التكوين قبل الشراكة كان في مركز التكوين خاص بالمؤسسة. و لكن بعد تطبيق الشراكة حافظ الشريك الأجنبي على توفير نظام التكوين لكن بإستراتيجية مختلفة تماما عن ما كان في النظام السابق باستغنائه على مركز تكوين خاص بالمؤسسة تماشيا مع هدفه القائم على مبدأ الربح، حيث هذا التكوين يتميز بقصر المدة و بأقل تكاليف، و ليس للجميع بل حسب الضرورة فقط، لذلك الشريك حافظ على نفس مناصب العمل السابقة لكل الفئات المهنية لاستغلال كل طاقتها الجسمية، الفكرية، المعرفية، الخبرة و الكفاءة الناجمة من التكوينات السابقة طويلة المدة التي كلفت مبالغ ضخمة قامت بتمويلها الدولة لكل مؤسساتها العمومية. و أما مكان التكوين بعد تطبيق الشراكة كان في معظمه في الخارج في مؤسسات أجنبية تابعة للشريك الأجنبي، و ذلك لفترة تربص قصيرة المدة في مجال ميدان التسيير و الإدارة و الإنتاج و تنظيم العمل، أما التكوين في ميدان الأمن و الوقاية المطبق على جميع الفئات المهنية كان يطبق كثيرا داخل المؤسسة أو في مراكز تكوين داخل الوطن. و نستنتج من جانب آخر أن هناك من استفاد من التكوين بعد تطبيق الشراكة، و هناك من لم يستفد من هذا التكوين، و ذلك تبعا لاحتياجات التكوين في المؤسسة. و أن سبب عدم الاستفادة من التكوين بعد تطبيق الشراكة كان يتمحور حول المحسوبية و الوساطة في عملية التكوين، حيث مستوى التكوين كان حسن و متوسط، فيعني أن مستوى التكوين مقبول و مرضي للنمو الشخصي في إطار اكتساب كفاءات في مهنة معينة أو للتحكم في منصب العمل، إذ يشمل التكوين النظري، و الذي يشمل البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات. و تم التوصل إلى أسس انتقاء المترشحين للتكوين بعد تطبيق الشراكة من خلال المردودية الإنتاجية الجيدة، و كون التكوين في مجال الأمن و الوقاية كضرورة للجميع،

فهما عاملان أساسيان أوجبهما الشريك الأجنبي كنوع من الامتيازات المهنية. حيث التكوين يسمح بعض الشيء في التحكم في منصب العمل في فترة تطبيق الشراكة، لأنه في إطار التخصص و يطور المهنة، و يشمل التقنيات الجديدة و الرسكلة (recyclage) و تحسين المستوى (Le perfectionnement) في جميع المجالات منها البرمجيات التقنية كنظام تخطيط موارد الشركات (SAP). و بالتالي نتوصل إلى أن الامتيازات المهنية التي تستفيد منها الفئات المهنية تؤثر على موقفهم اتجاه الشراكة الأجنبية نحو التأييد.

و نلاحظ من خلال السياسة التسييرية للشريك الأجنبي أنها ترفض تطبيق سياسة نظم الأجور القديمة المستعملة في كثير من المؤسسات الاقتصادية لأنها تمثل عائقا للنمو و التطور و النجاح، لذلك بدأ البحث عن حلول لمشكلة الأجور التقليدية حتى تتحول إلى حوافز، و حتى لا تعوق التغيير و التطوير، فالأجر يتحدد عنده حسب المعرفة و المهارة و الكفاءة و الأداء، و من هنا بدأ الربط بين الأداء و الأجر، و لكن لفئة محدودة من العاملين، كأن يحصل المديرون على حوافز تعتمد على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة، و يحصل رجال المبيعات على حوافز تبعا لأرقام مبيعاتهم. ثم أخذ الشريك يربط الأجر بأداء فرق العمل المتمكنة (التي تتمتع بسلطات و مسئوليات كاملة)، مسئولية هذه الفرق لا تتوقف عند تحسين الأداء، بل تكون مسئولة عن النتائج أيضا، و بذلك ترتفع أجور أعضائها و تنخفض طبق نتائج المؤسسة ككل. و لم تحظ برامج الأجر المتغير بتأييد تطبيق واسع بين المؤسسات لعدم فعاليتها، حيث أن المكافآت و العقاب وجهان لعملة واحدة، و إن الحوافز تمنع العامل من تقبل المخاطرة، و تخلق مشكلات بين العاملين مما يؤدي إلى غياب التعاون و روح الفريق. فقد تحل الحوافز محل الإدارة، و تبقى بقية الأمور في المؤسسة تسير بطريقة عشوائية. هذه السياسة تحتاج أيضا إلى تحديد معايير للأداء مع نظام اتصال فعال. إذ أن ربط الأجر بالأداء يمكن أن يشكل قوة دافعة لتحفيز العاملين و مساعدة المؤسسات على التغيير و النجاح.

خلاصة الفصل الخامس:

نتوصل من النتائج السابقة من خلال تحليل بيانات الفرضية الثالثة أنه هناك علاقة طردية ما بين الامتيازات المهنية و الموقف المؤيد للفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية، فكلما ارتفع الأجر تزيد نسبة التأييد، و العكس بالعكس صحيح، و نفس الشيء بالنسبة لبقية الامتيازات العلاوات، المردودية، المكافآت، الترقية، التكوين، الخدمات الاجتماعية كالإطعام و النقل، فكلما تحسنت إلى الأفضل كان هناك تأييد للشراكة هذا ما يؤكد صحة و مصداقية الفرضية الثالثة.

الفصل السادس:

تأثير النقابة العمالية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية

الفصل السادس: تأثير النقابة العمالية على مختلف مواقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية

تمهيد:

كانت الثورة الصناعية هي العامل الأساسي و المباشر لظهور النقابة العمالية حيث شعر العمال بضرورة تجميع قواهم في مواجهة استغلال الطبقة الرأسمالية. فالنقابة تشكلت لأغراض المفاوضة الجماعية و لراعية مصالح أعضائها عن طريق الضغط على الحكومات و الهيئات التشريعية، و مما يلفت النظر بالنسبة إلى تاريخ تطور النقابات التقارب بينها و بين الحركات الاشتراكية بسبب اتفاق الطرفين على معارضة تسلط رأس المال. و نلاحظ من خلال دراسة التاريخ النقابي الجزائري أنه يخضع لجملة معطيات حيث يمكننا إجمالها في النقاط التالية: **أولا** نجد أن الحركة النقابية الجزائرية هي حركة ناتجة عن صراع بين إيديولوجيات متفاوتة الانتشار في الأوساط الشعبية فإذا كانت الحركة الشيوعية هي السباقة إلى تشكيل النواة الأولى للحركة العمالية الجزائرية فإنها لم تستطع أن تواكب التطورات السياسية الحادثة نتيجة تمسكها بالناحية المطلبية و ارتباطها التام أو المطلق بالحركة الشيوعية الفرنسية التي لم تكن صريحة و واضحة فيما يخص المطالب السياسية، كما كان وضع الحركة الشيوعية في مواجهة مباشرة مع الحركة الوطنية التي أعطت الأولوية للسياسي على المطلبي و بالتالي جعلت من تشكيل نقابة جزائرية مطلبا ثانويا و ليس رئيسا. و **ثانيا** نلاحظ أن هذه الحركة النقابية هي حركة عمالية المنشأ و التأطير زراعية الانخراط و التجنيد، و هذا باعتبار اليد العاملة الجزائرية هي في الأساس زراعية و موسمية و أن البذرة الأولى لتكون وعي نضالي عمالي بدأ مع الهجرة إلى فرنسا و العمل بمصانعها الأمر الذي يسمح بالقول أن النضال العمالي في الجزائر لم يكن بناء على تجربة ذاتية إنما كان مبنيا على عملية المقارنة مع الأوضاع السائدة في الوطن الأم في ذلك الوقت (فرنسا). و **ثالثا** نرى أن تشكيل و تنظيم أول نقابة جزائرية كان بهدف دعم النضال السياسي و تجنيد العمال في سبيل الوقوف في وجه الاستعمار و بالتالي فإن العمل أو النضال المطلبي كان مؤجلا لما بعد الاستقلال و هو الأمر الذي أعطى الأسبقية للسياسي في كل وضع جابهته النقابة الجزائرية. و بالتالي نتطرق إلى هذا الفصل من أجل معرفة مدى تأثير النقابة العمالية على مختلف مواقف هذه الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية، للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الرابعة من خلال استنتاجات لمعطيات الجداول الموالية.

المبحث الأول: موقف الفئات المهنية حول أهمية النقابة في حياتهم المهنية قبل و بعد الشراكة

في هذا المبحث نتطرق إلى مختلف آراء الفئات المهنية حول أهمية النقابة في حياتهم المهنية و الاقتصادية و الاجتماعية و مدى تأثيرها على مواقفهم نحو التأييد لهذا النظام الجديد. فقوة و كيان

النقابة يبدو واضحا من خلال تاريخها النضالي حيث بقيت الحركة العمالية الجزائرية بعد الاستقلال ممثلة في الاتحاد العام للعمال الجزائريين تحت وطأة السياسي إذ تم انخراطها في العمل التنموي، و اعتبرت من بين المنظمات الجماهيرية التي تسعى إلى تجنيد اليد العاملة في سبيل القيام بمهامها التنموية، و الملاحظ هنا أنه تم محاصرتها و محاولة التقليص من دورها كإنشاء لجان المشاركة في المؤسسات و التدخل السياسي في قرارتها، مما أدى إلى بروز ما يعرف بأزمة الثقة بين العمال و النقابة من جهة و بين النقابة و الدولة من جهة ثانية. الأزمة الأولى كان من نتائجها قيام إضرابات عمالية غير مؤطرة و عشوائية خاصة في فترة الثمانينات. أما الثانية فتتعلق بانتهاج الدولة سياسة الانفتاح غير المبرمج الأمر الذي سيؤدي إلى حلول اضطرابات اجتماعية سعت النقابة دائما لأن تكون بعيدة عنها، الأمر الذي سيهدد السلم و الأمن الاجتماعيين. و بعد سنة 1989 فتحت الجزائر أبوابها للتعددية السياسية و حرية التعبير فحدث الانفجار الذي أدى إلى ظهور تنظيمات عديدة. إلا أن الملاحظ أن الاتحاد بقي يحافظ على احتكاره للعمل و النضال النقابي، كما أن السياسي بقي مسيطرا على الأوضاع حيث تم انخراطه في اللجنة الوطنية للدفاع عن الجمهورية، إضافة إلى مشاركته في ندوات الوفاق الوطني. في المقابل سعى جاهدا لتخفيف آثار الاتفاقات مع صندوق النقد الدولي و ما نتج عنها من تسريح للعمال. في مقابل هذا تم بروز نقابات مستقلة مبتعدة عن النشاط السياسي مركزة على النواحي المطلبية. و على هذا الأساس يمكننا القول أن الحركة النقابية في الجزائر اليوم يتنازعها تياران أساسيان، تيار يبني نضاله على لغة الحوار و التشاور ممثلا في الاتحاد العام و العمال الجزائريين يتخذ من رصيده التاريخي و النضالي حجة لتمثيل العمال و التكلم باسمهم إضافة إلى الاعتراف التام به من قبل الدولة كونه الشريك الاجتماعي الوحيد الممثل للعمال، و في مقابل هذا التيار يوجد التيار الثاني الذي يجسد نظرة المواجهة و الصراع و هو إن نهج هذا الأسلوب فهو لعدم وجود اعتراف من قبل السلطات بتمثيله. و في خضم هذا الجدل التمثيلي تبقى النقابة الجزائرية تعاني من بعض النقائص سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي حيث لوحظ أن نوعية المطالب هي العمل الرئيسي في تجنيد العمال فمثلا على المستوى الداخلي يعتبر وجود مطلب الأجور على قائمة اللائحة المطلبية كافيا في رفع نسبة التجنيد في حين أن غيابه يقلل منها. أما على المستوى الخارجي فيتعلق الأمر بعدم وجود استثمارات مباشرة و ناجعة تساهم في تفعيل العمل النقابي، و توسيع نشاطاته. كذلك وجود النقابة في حالة مواجهة مباشرة مع الدولة في كل مرة تسعى فيها إلى تحقيق المطالب العمالية الأمر الذي يؤدي إلى تحول النضال عن مساره المطلبي و يصبح نضالا سياسيا لا يعود بالفائدة في غالب الأوقات على الناحية المطلبية. و كل هذه الأمور و غيرها حدت من فعالية النشاط النقابي خاصة المطلبي، إلا أن هذا الواقع لن يبقى على حاله إذ تم تحقيق جملة من الشروط على رأسها فتح المجال أمام الاستثمار المنتج و الحقيقي و ليس الظرفي

و الآني مما سيعزز من مكانة النقابة و دورها و بروز الحاجة الملحة لها مع الوقت. من جانب آخر فصل الشق السياسي عن المطلبي و الابتعاد عن المزايدات السياسية سيعزز هو أيضا من النضال النقابي في سبيل معالجة المشاكل العمالية بنوع من الجدية و الفعالية و بالتالي يسمح بتحقيق السلم و الأمن الاجتماعي الذي تسعى النقابة إلى تحقيقه من الناحية المبدئية.

و في دراستنا الميدانية، نجد تطبيق الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية الجزائرية لم يقلل من أهمية و قوة النقابة و فعاليتها للمرونة التي تتميز بها، ليس في التسيير و التنظيم، و إنما في مواجهة مستجدات الأحداث و الظروف التي تحيط بها على اعتبار أن إشكاليتها في أساسها هي إشكالية وجود.

جدول رقم (72): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بأهمية النقابة في التنظيم السابق

الصنف الاجتماعي / أهمية النقابة في التنظيم السابق	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors(خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أهمية عالية	92	41.07	36	54.55	39	41.49	167	43.49
أهمية متوسطة	105	46.88	25	37.88	33	35.11	163	42.45
أهمية ضعيفة	27	12.05	5	7.58	22	23.40	54	14.06
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أكبر نسبة 43.49 % تخص المبحوثين الذين يرون أن للنقابة أهمية و كيان و قوة في التنظيم السابق مدعمة بفئة التحكم بنسبة 54.55 %، و تليها نسبة 42.45 % للذين يرون أن لها أهمية متوسطة مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 46.88 %، و أخيرا أدنى نسبة 14.06 % للفئات التي تجد أن للنقابة أهمية ضعيفة مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 23.40 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم الفئات المهنية تجد أن للنقابة أهمية و كيان و قوة في النظام السابق مدعمة بفئة التحكم التي لها أقدمية و خبرة و كفاءة مهنية تساعدها في التحكم في العمل و كل نشاطات المؤسسة كالعمليات الإنتاجية، التوزيعية، التسويقية و الإدارية، مما أسهم ذلك على أن تتكون لديها معرفة و قدرة في الحفاظ على حقوقها و كيانها، و هذا من خلال ما هو ملاحظ

في الواقع الميداني المعاش بفضل التاريخ النقابي الجزائري الذي عن طريقه عرفت الحركة العمالية عدة تطورات أدت في مجملها إلى تكوين فكر نقابي نضالي و سياسي أدى إلى ترسيخ تقاليد نضالية ساهمت في الحفاظ على استقرار المجتمع و الدولة على اختلاف مراحل تشكلهما، و ذلك باعتبار الحركة العمالية الجزائرية حركة نضالية وطنية سياسية في الأساس، و يرجع ذلك إلى الحالة التي كانت عليها الجزائر قبل سنة 1962 و هي الحالة الاستعمارية، و هذه الأخيرة لم تساهم في تشكل نضال مطلبي قوي و إنما ساعدت على تشكل وعي وطني سياسي. و بالتالي، فالنقابة كانت و مازالت تمثل أعدادا هائلة من مختلف الفئات المهنية الممثلة لمجتمع الدراسة الخاص بالمصنع الضخم المعروف في النظام السابق بمركب الحجار الذي كان يحتوي على أكثر من عشرة آلاف عامل، لذلك كان أعضاء النقابة يستغلون هذا العدد الهائل في انتمائهم السياسي و تحقيق طموحاتهم السياسية و الخاصة، و نشأ من ذلك كيان قوي للنقابة لتمثيل الإزدواجي للعمال مهنيا و سياسيا لكونها تسد فراغاً مهماً في العملية السياسية من خلال تسليط الضوء على مشكلات خاصة أو المطالبة أو الدفاع عن الحقوق المهنية و الاقتصادية و الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية، و تمثل ما اصطلح على تسميته بالقوى الضاغطة التي تضغط باتجاه تحقيق مطالب معينة يتم إهمالها من السياسيين أو المجتمع بشكل عام. و نجد أن أهمية النقابة لا تتعلق، فقط بتعزيز الدور المجتمعي و الديمقراطية و العمل النقابي، بل هي أولا وسيلة حضارية من وسائل المجتمع المدني للمطالبة بالحقوق و الدفاع عن المكتسبات، و ثانيا كونها الأداة التي يقوم من خلالها أصحاب القضايا أو المطالبات تنظيم أنفسهم في عمل علني لتحقيق مطالبهم بطريقة سليمة في السعي لتحقيق المطالب أو الحقوق المشروعة أو الدفاع عنها ضمن إطار القانون و أعراف المجتمع. و كما أن أداء القائمين على النقابات يجب أن يكون حقوقيا و مطلبيا ينطلق من أدوات لتحقيق المطالب بطرق شرعية و قانونية و موضوعية لا سياسية بحتة، حتى و ان كان الهدف من وراء هذه المطالب أبعادا سياسية في بعض الأحيان، لأن دخولها في المعترك السياسي سيؤدي حتماً في النهاية إلى الدخول في حساب التكتيكات و المساومات و التجبير و غيرها، و التي ستضيع في النهاية العديد من المكاسب أو الحقوق التي تخص الشريحة التي تمثلها. و خلاصة القول، أن العمل السياسي تشوبه ممارسات قد تعرض حقوق فئات مختلفة من المجتمع إما للضياع أو التجاهل أو الغبن، كما لا يخفى على أحد المساومات و تقديم المصالح و التكتيكات، و الشد و الجذب، و تبادل المواقع و غيرها. إذن إن النقابة العمالية شيء مهمّ و فعّال في حياة مختلف الفئات المهنية في المؤسسة سابقا و حاليا، و على مرّ التاريخ. فكلما ازدادت الدولة تقدّمًا نجد أن هذه النقابة أكثر نشاطاً و حرّية عن نظيرتها في الدول الأخرى، لأنها تعدّ محامي العامل الذي يُعبّر عن مشاكله و مطالبه و مظالمه نيابة عنه، فإذا بنت الحكومات جسورًا قوية بينها و بين تلك النقابات فسوف تستطيع أن ترسم صورة واضحة عن مشاكل

العمال و همومهم و مطالبهم، و من ثمّ العمل على تحقيق الرخاء الاقتصادي و الوظيفي للعمال، ممّا يترتب على ذلك زيادة الإنتاج و جودته و دفع الدولة إلى طريق التقدّم و الحفاظ على الرخاء الاقتصادي للدولة. و نجد أن أهمية النقابة العمالية كثيرة و متنوّعة، منها على سبيل المثال لا الحصر: تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب لرفع مستوى العامل معيشيًا و ثقافيًا و اجتماعيًا، تمكين العامل من إبداء رأيه و التعبير عنه بالوسائل المشروعة، العمل على إقامة بنيان اقتصادي مزدهر في كل الميادين خاصة الصناعة، و المطالبة بسنّ التشريعات و القوانين و الأنظمة التي من شأنها تحسين أوضاع العمال المعيشية و الاجتماعية. و بالتالي، فالأهمية العالية في نظر مختلف هذه الفئات المهنية تكمن في قيام النقابة بدورها الريادي في الدفاع عن معظم الشرائح العمالية و صيرورة العمل. أما في المرتبة الثانية نجد المبحوثين الذين يرون أن للنقابة أهمية متوسطة مدعمة بفئة المنفذين لكونها قامت بمحاولات متعددة غير ناجحة في تحقيق كل المطالب الاقتصادية و الاجتماعية لمعظم أفراد هذه الفئة، حيث لم تقيم و تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المعنيين بالأمر لإمكانهم استبدالها بفئات أخرى خارج المؤسسة في حالة احتجاجها عن العمل. و في المرتبة الأخيرة لدينا الفئات المهنية التي ترى أن للنقابة أهمية ضعيفة مدعمة بفئة الإطارات، لنظرتها للنقابة أنها تركز اهتمامها في الدرجة الأولى على تحقيق مصالحها الخاصة كاستغلالها لأصوات العمال في الانتخابات السياسية لتحقيق غاياتهم المنشودة كأعضاء في البرلمان، مؤكدة لهم أنها ستسعى سياسيا تحقيق كل مطالبهم كتحسين الأجور و ظروفهم الاجتماعية كتوفير السكن الاجتماعي. و في ما يلي، سيتم توضيح كميا و تحليليا كل ما سبق ذكره و التطرق إليه من خلال معرفة أسباب درجات أهمية النقابة في التنظيم السابق، و ذلك كما يلي في الجداول الموالية:

جدول رقم (72 أ): يبين سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم السابق

سبب الأهمية العالية للنقابة	التكرارات	النسبة %
دفاع عن حقوق العمال	101	60.48
المسيطرة على كل أوضاع المؤسسة و العمال	59	35.33
مؤثرة على العمال في التحكم في الإنتاج	7	4.19
المجموع	167 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى كون وظيفتها الأساسية هي الدفاع عن حقوق العمال و ذلك بنسبة 60.48 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة 35.33 % للذين يرجعون السبب إلى كونها المسيطرة على كل أوضاع المؤسسة و العمال، و نجد في الأخير أدنى نسبة 4.19 % للفئات التي ترى سبب الأهمية بأنها مؤثرة على العمال في التحكم في الإنتاج.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى الدفاع عن حقوق العمال التي تعتبر في نظرهم الوظيفة الأساسية ذات الطبيعة المطلبية المتميزة بها، و في إطارها تبرز أهمية و كيان و قوة النقابة في حالة تحقيق المطالب العمالية. و يشكل انضمام الطبقة العاملة إلى الحركة النقابية و النقابات عاملا في غاية الأهمية، و تترتب عليه جملة من المواقف الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية. فالانتماء للعمل النقابي يعزز مكانة العامل و يمنحه دوراً مهماً في حركة التنظيم النقابي و هو ليس ترفا، بل قضية ملحة كي يساهم العمال بشكل فاعل في مسيرة الحركة النقابية. و كما أنه يجدد الحركة النقابية و يجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي تمر بها البلاد و الاقتصاد الوطني، حيث إن الحصول على الهوية النقابية هو تعزيز لمكانة الطبقة العاملة إذ تلعب النقابات و التنظيمات النقابية دورا أساسيا في تنمية القدرات المتنوعة لمنتسبيها و تحفزهم على تحمل المسؤولية النقابية بكل جدارة و إخلاص رغم كل المحاولات التي فرضت على الطبقة العاملة لتهميشها و تحجيم دورها الوطني و الطبقي. أما بقية الإجابات حول سبب الأهمية العالية فإن القسم الكبير منها يتوزع على الذين يرجعونه إلى كون النقابة هي المسيطرة على كل أوضاع المؤسسة و العمال، وذلك بما تتميز به من كيان و قوة من خلال تاريخها النضالي الوطني و السياسي و دورها الازدواجي المطلبي و السياسي وفق النظام السياسي المنتهج الذي يعزز أهميتها و قوتها في شتى المجالات مع إعطائها حق التدخل في كل القرارات المصيرية للمؤسسة لتمثيلها لأكبر فئة اجتماعية في المجتمع المعروفة بالطبقة العاملة، و القسم القليل المتبقي يرجع سبب الأهمية لكونها مؤثرة على العمال في التحكم في الإنتاج، و يظهر ذلك عند قيامها بإضرابات عمالية فإنها تحثها على كبح الإنتاج أو أثناء رفض الشريك الأجنبي تحقيق مطالبهم الاقتصادية كتحسين الأجور و ظروف العمل مما تدفعهم بتراخي و تباطؤ في العمل حتى يتم تحقيق المطالب المرجوة، و في الحالة المخالفة بكون النقابة وسيط متفاوض ما بين العمال و الشريك الأجنبي، فالقوة العاملة تعتبر كأداة و وسيلة تستعملها النقابة في الضغط على الشريك في تحقيق كيانها و وجودها و حقوقها و حقوق العمال، و أثناء إرضاء الشريك الأجنبي لمعظم المطالب النقابية و العمالية، فإن ذلك يجعلها تساهم في تأييد للشراكة بتحفيز العمال في رفع مجهود العمل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية لإرضاء الشريك الأجنبي.

جدول رقم (72 ب): يبين سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم السابق

سبب الأهمية المتوسطة للنقابة	التكرارات	النسبة %
نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال	148	90.80
الاستعانة بالمحسوبية لتحقيق أغراضها	15	9.20
المجموع	163 (*)	100

يتبين لنا من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال و ذلك بنسبة 90.80 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 9.20 % للفئات التي ترى السبب هو الاستعانة بالمحسوبية لتحقيق أغراضها.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال، لانخراطها السياسي في الحزب الواحد للسعي وراء الاستيلاء على المناصب المهمة في السلطة السياسية للدولة للوصول إلى النفوذ و السلطة و تحقيق المصالح الخاصة، مما سبب ذلك في إهمال المطالب العمالية.

جدول رقم (72 ج): يبين سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم السابق

سبب الأهمية الضعيفة للنقابة	التكرارات	النسبة %
غير فعالة لاهتمامها بمصالحها الشخصية	37	68.52
لا تلبي احتياجات العمال و حقوقهم	17	31.48
المجموع	54 (*)	100

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم السابق لكونها غير فعالة لاهتمامها بمصالحها الشخصية و ذلك بنسبة 68.52 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 31.48 % للفئات التي ترى سبب الأهمية الضعيفة لأنها لا تلبي احتياجات العمال و حقوقهم.

(*) لكلا الجدولين السابقين، تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من هذا الجدول أن سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى كونها غير فعالة لاهتمامها بالدرجة الأولى بمصالحها الشخصية و إهمال المطالب العمالية و جعلها في المرتبة الثانية بعد المطالب الخاصة لأعضاء النقابة كالطموح السياسي و الوصول إلى السلطة و المسؤولية و الحصول على الامتيازات المهنية في أعلى درجة مهنية. فإذا كانت الغاية من إنشاء الهيئات النقابية هو الدفاع عن المصالح المادية و المعنوية للفئات المهنية، فإن تحقيق ذلك الهدف يفترض الالتزام به في إطار الأولويات الأساسية و الضروريات المفروضة للمعاناة التي يعيشونها مختلف هذه الفئات في شتى مجالات الحياة الاجتماعية و المهنية و الاقتصادية، و هذا ما يتميز به عصرنا الحالي من ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة. و بذلك يجب على أعضاء النقابة أن يتميزون بالنزاهة و التضامن حيث يتجه دورهم بالأساس إلى إنجاز مهامهم الحقيقية كدراسة مشاكل الفئات المهنية، و وضع اقتراحات و حلول بشأنها و عرضها على الجهات الإدارية المختصة لحلها، و أيضا إعداد ملفات مطلبية تستجيب للحاجيات المستجدة للعمال، و طرحها على المسؤولين للبحث المشترك بشأنها وفق ما تقتضيه المصلحة العامة من جهة، و حقوق العمال من جهة ثانية، و حفاظا كذلك على السير الحسن للنشاط الإداري بعيدا عن جو التوترات و الخلافات، و مع توفير داخل المؤسسة على لافتات نقابية لنشر جميع ما ترغب النقابة في إبلاغه إلى منخرطيها و الاتصال بهم خارج أوقات العمل في حالة اللجوء إلى الإضراب.

جدول رقم (73): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بأهمية النقابة في التنظيم الحالي

الصنف الاجتماعي / أهمية النقابة في التنظيم الحالي	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أهمية عالية	166	74.11	50	75.76	38	40.43	254	66.15
أهمية متوسطة	11	4.91	12	18.18	35	37.23	58	15.10
أهمية ضعيفة	47	20.98	4	6.06	21	22.34	72	18.75
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتبين لنا من معطيات هذا الجدول أن أغلب الفئات المهنية يرون أن للنقابة أهمية و كيان و قوة في التنظيم الحالي بنسبة 66.15 % مدعمة بنسب متقاربة لكل من فئة التحكم بنسبة 75.76 %، و فئة

المنفذين بنسبة 74.11 %، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 18.75 % للذين يرون أن لها أهمية ضعيفة مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 22.34 %، و أخيرا أدنى نسبة 15.10 % للفئات التي تجد أن للنقابة أهمية متوسطة مدعمة أيضا بفئة الإطارات بنسبة 37.23 %.

نستنتج من نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة هو أن للنقابة أهمية و كيان و قوة في التنظيم الحالي لأنها بقيت تمارس عملها النقابي و هو الدفاع عن حقوق العمال، و أيضا من خلال ما اكتسبته من دورها الوسيط ما بين الشريك الأجنبي و كممثلة لمختلف الفئات المهنية باعتبارها الشريك الاجتماعي، مما ترتب من ذلك كونها تستغل القطيعة التي بينهما لتصبح لها قوة عليهما، فتتكون لديها القدرة في الضغط عليهما و التحكم أولا في السير الحسن للمؤسسة، و ثانيا في زمام الأمور إلى ما هو أفضل لجميع الأطراف لكونه يعود بالفائدة في غالب الأوقات على الناحية المطلبية للعمال، و على الناحية الربحية للشريك الأجنبي، و على الناحية الكيانية الوجودية للشريك الاجتماعي الذي ظن الجميع أن قوته تزول مع تطبيق الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، و هذا في إطار انتقالها إلى المؤسسة الخاصة وفق عملية الخصخصة بالشراكة الأجنبية، و التي من خلالها يتم تحويل الملكية العمومية إلى الملكية الخاصة بطريقة غير مباشرة من خلال سياسة التغير التدريجي للتحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي وفق سياسة الضغط من قبل الصندوق النقد الدولي و البنك العالمي على الدول النامية للخروج من أزمتيها الاقتصادية و الاجتماعية و ديونها المتراكمة، و في نفس الوقت لحماية النظام الرأسمالي و مصالح مناصريه و المساهمة في توسيعه عالميا بجعله نظاما مثاليا. و نجد أن فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المنتج و الحقيقي عزز من مكانة النقابة و دورها و بروز الحاجة الملحة لها، مما ساهم في ذلك ابتعادها عن المزايدات السياسية و فصل الجانب السياسي عن المطلبي لمعالجة المشاكل العمالية بنوع من الجدية و الفعالية. و بالمقابل تعتبر شروط العمل موضع نقاش دائم و حوار بل صراع تعمل الدولة على ترجمته إلى تشريعات اجتماعية ناظمة للعلاقة بين طرفي الإنتاج (العمال و أصحاب العمل)، و تبقى هذه التشريعات على مرَ الزمن عرضة للتبدل و التغيُّر في ضوء معطيات الحياة و توازنات القوى (العمال و أصحاب العمل المتصارعة) و هذا الحوار/ الصراع الذي يجري بصورة انفرادية و أشكال شتى يتحول على الصعيد الوطني مسايرا لمرحلة اقتصاد السوق إلى مادة تفاوض بين نقابات تمثل أصحاب العمل " اتحادات الأعراف " من جهة، و نقابات تمثل العمال من جهة ثانية. و تنحصر غاية النقابة في الأمور التي من شأنها حماية المهنة و تشجيعها و رفع مستواها و الدفاع عن مصالحها و العمل على تقدمها في جميع المجالات الاقتصادية و الصناعية و التجارية. و لإثبات الأهمية العالية للعمل النقابي بالنسبة للعامل يجب أولا أن تتشكل عنده جملة من الإحاطات بالظروف الاجتماعية و الاقتصادية التي تتحرك في نواحي حياته، و جملة من الفرص التي يمكنه الاستفادة منها

لنيل حقوقه. و المفيد أن ننتبه إلى واقع قائم في إطار نظام الشراكة الأجنبية، و هو أن هناك على أرض الإنتاج و الدورة الاقتصادية مجموعتين: عمال أجراء يؤدون أعمالا لقاء أجر و هم في نفس الوقت يشكلون أكبر قاعدة استهلاكية، و أصحاب عمل يملكون مالا و قرارا و يحققون أرباحا، حيث ما بين هاتين المجموعتين تلاقي مصالح كشركاء إنتاج يعود بالنفع على كليهما، لكن ما يحصل – و نتيجة عوامل عدة – هو تعارض المصالح بينهما تعارضا يصل إلى حد التصارع، هذا لكون صاحب العمل يدير أعماله غالبا كمستثمر مال و عمال، و طالما هو كذلك فليأته العامل من باب التهديد بعرقلة الإنتاج عندما يحاول الاستئثار بعوائد تعبه استئثارا مجحفا بحقه، أو من باب ينفعه عندما يعطي العامل حقه، هذه هي معادلة العمل النقابي أما صاحب العمل الذي يمنع الحق و يعرقل العمل النقابي، فإنه ينطلق من معادلة مال مقابل مال و العامل مجرد آلة يحدد قيمتها سوق العرض و الطلب، و حتى لا تضيع الحقوق يجب التمسك بالعمل النقابي الذي ماهيته الرسمية الدفاع عن الأجور و تحسين ظروف العمل.

جدول رقم (73 أ): يبين سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم الحالي

سبب الأهمية العالية للنقابة	التكرارات	النسبة %
تلعب دور الوسيط بين العمال و الشريك	109	42.91
دفاع عن حقوق العمال و الحفاظ على مناصبهم	105	41.34
لها سلطة في التحكم في مصير المؤسسة	34	13.39
تحفز العمال على الإنتاج	6	2.36
المجموع	254 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم الحالي تضم أكبر نسبة 42.91 % للذين يرجعون السبب إلى كونها تلعب دور الوسيط بين العمال و الشريك الأجنبي، و في المرتبة الثانية من حيث الأهمية يتمثل السبب في دفاع عن حقوق عن العمال و الحفاظ على مناصب عملهم بنسبة 41.34 %، و في المرتبة الثالثة للذين يرجعون السبب بكون النقابة لها القدرة و السلطة في تحكم في مصير المؤسسة بنسبة 13.39 %، و في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية نجد نسبة 2.36 % للذين يرجعون السبب إلى كونها تحفز العمال على الإنتاج.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب الأهمية العالية للنقابة في التنظيم الحالي ترجع في نظر المستجوبين إلى دورها الجديد المتمثل في الوسيط بين العمال و الشريك الأجنبي الذي أكسبها قوة و كيان، فالتوسط ما بينهما لإيجاد حلول مقبولة للطرفين كون لديها هيبة و المشاركة في القرارات المصيرية للمؤسسة و فرض قرارات مهنية تخدم جميع الأطراف لحماية المصالح المشتركة و الحفاظ على وجود المؤسسة، و بالتالي نجد أن النقابة الفاعلة ليست فقط محاولة عمالية جماعية لتقوية موقع العمال عن طريق التضامن و الاتحاد، بل مع وجودها يفقد صاحب العمل الرأسمالي المعروف بالشريك الأجنبي سلطته المطلقة، و يصبح لزاما عليه أن يفكر مليا قبل أن يأخذ أي قرار في إطار محاولته تخفيض الأجر أو زيادة ساعات العمل أو التغاضي عن ظروف و شروط سلامة العمل و بيئته. فالنقابة قوية لأنها منظمة ينشئها و يديرها العمال الأجراء تحقيقا لمصالحهم و دفاعا عنها و لا يترددون في الانخراط فيها بحماس و قوة و فاعلية. و التناقض في المصالح بين العمال الأجراء و صاحب العمل الرأسمالي يظهر جليا في مجالين اثنين: الأجور و ظروف العمل. و بالنسبة للأجور يهم الرأسمالي الحصول على أكبر قدر من العمل مقابل أدنى كلفة ممكنة ليزيد من أرباحه، حيث يعتمد لتخفيض الكلفة أيسر الطرق له و أقربها منالا وفقا لسياسة تخفيض الأجور إلى الحد الأدنى و زيادة ساعات العمل إلى الحدود القصوى للحفاظ على نفس مستوى ربحه، و هو يخوض معركته التنافسية مع أقرانه من أصحاب العمل الرأسماليين. أما فيما يخص الظروف الفيزيقية للعمل فما يهم الرأسمالي هو تناسبها مع أكبر قدر ممكن من الإنتاجية و أقل كلفة ممكنة، فلا يهم إذا كانت ظروف العمل سيئة أو الآلات قديمة أو تطلق ضجة مؤذية للسمع أو إذا كانت تشكل خطرا على حياة العامل مادامت تنتج أكبر عدد من السلع و أقل كلفة. فالأجور و للظروف الفيزيقية العمل هما عنوانان لساحة المواجهة بين العامل و صاحب العمل الرأسمالي حين يتم تجاوز حقوق الإنسان في ميدان العمل و الإنتاج، فأما أن يسكت العمال على ظلمهم و قهرهم، و أما أن يرفضوا و يلجئوا إلى التعبير عن بؤسهم من خلال الجريمة كالاختلاس و التخريب، و أما أن يعمدوا إلى تنظيم صفوفهم لامتلاك عنصر القوة في الاتحاد كالنقابة. و في المرتبة الثانية نجد سبب الأهمية العالية للنقابة في تنظيم الشراكة يتمثل في دفاعها عن حقوق و مصالح العمال المادية و المعنوية و الحفاظ على مناصب عملهم، حيث يتجه دورها بالأساس إلى إنجاز بعض المهام الأساسية، منها: دراسة مشاكل مختلف الفئات المهنية، وضع اقتراحات و حلول بشأنها و عرضها على الجهات الإدارية المختصة لحلها، و حفاظا كذلك على السير الحسن للنشاط الإداري بعيدا عن جو التوترات و الخلافات، و لزوم توفيرها على لافتات نقابية لنشر جميع ما ترغب في إبلاغه إلى منخرطيها، و لجوئها إلى تنظيم الإضراب في حالة عدم الاستجابة لمطالب العمال. و في سبيل القيام بوظيفتها الأساسية في الدفاع عن مصالح منخرطيها، فإن القوانين المنظمة للعمل النقابي

سواء الدولية منها أو الوطنية كالدستور و مختلف المراسيم و القوانين كلها كفلت لجميع منظماتها التي تتمتع بالشخصية المدنية مجموعة من الصلاحيات المتمثلة في أهلية النقابة للتملك و للتفاوض و الحوار و كذا للتقاضي أمام المحكمة. و مؤخرا قام الفرع النقابي لهذه المؤسسة الميدانية "أرسيلور ميتال" بعدة محاولات خلال عدة جلسات للمفاوضات مع المديرية العامة حول ملف الزيادة في الأجور و مراجعة النظام التعويضي للمستخدمين عبر كامل الورشات وفق إدراج بندا في الاتفاقية الجماعية يربط الزيادة في الرواتب بمدى النجاح في بلوغ معدل الإنتاج خلال السداسي، و كذا المطلب القاضي بمراجعة سلم المنح و العلاوات المعتمد على مستوى مختلف الورشات و الوحدات الإنتاجية، لأن هذه القضية لم تطرح للنقاش منذ سنوات عديدة، و المنح المعتمدة حاليا كانت سارية المفعول قبل نحو 10 سنوات، موعد إبرام عقد الشراكة مع الشريك الأجنبي، و أشار المجلس النقابي إلى أن العملية الإنتاجية تسير بوتيرة منتظمة على مستوى جميع الورشات، و مع ذلك فإن الإدارة لم تبادر إلى تحفيز العمال على الرفع من المنح. و من جهة أخرى، إن الشريك الأجنبي لم يبد خلال جلسة مفاوضاته مع النقابة أي استعداد للشروع في تجسيد مخطط الاستثمار المسطر على المديين القصير و المتوسط، و ربط ذلك بضرورة الحصول على قروض من البنوك الجزائرية، لأن مخطط الاستثمار رصد له غلاف مالي بقيمة 500 مليون أورو، لكن جميع العمليات التي كانت مسجلة في هذا الإطار لم تنطلق ميدانيا، و البرنامج يقضي بتجديد و إعادة تأهيل الوحدات و الورشات الإنتاجية الموجودة بمركب الحديد بالحجار و مناجم تبسة، خاصة المفحمة و الفرن العالي كمرحلة أولى، خاصة بعد الاتفاق المبرم مؤخرا بين الشريك الأجنبي و إدارة مجمع "سيدار" بخصوص توجيه مبلغ مالي بقيمة مليار دولار لتجسيد الشطر الأول من مخطط الإستثمار، والرامي إلى رفع القدرة الإنتاجية إلى 2.2 مليون طن سنويا، لكن الطرف الأجنبي لم يشرع في تنفيذ أولى مراحل البرنامج الاستثماري رغم مرور سنتين عن تسجيل أولى العمليات، الأمر الذي جعل النقابة تطلق صفارات الإنذار بخصوص مستقبل آلاف العمال، لأن بقاء الأوضاع على حالها كفيل بوقف النشاط كليا بمركب الحجار و إحالة أكثر من 6000 عاملا على البطالة. و نلاحظ في المرتبة الثالثة للذين يرجعون سبب الأهمية العالية للنقابة بكون لها القدرة و السلطة في التحكم في مصير المؤسسة، و ذلك من خلال قوتها التي تستمدها من تمثيلها لعدد العمال الهائل حوالي 6657 عامل، و الذي يمثل القوة المحركة للعملية الإنتاجية، و أساس تراكم الثروة و الزيادة في معدل الربح، و بالتالي تفرض شروطها على الشريك الأجنبي في الأمور التي تمس كيان المؤسسة و العمال، و في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية نجد الذين يرجعون السبب إلى كونها تحفز العمال على الإنتاج، و هذا من خلال دورها الجديد المتمثل في دور الوسيط بين العمال و الشريك الأجنبي، و هذا من خلال محاولة إرضائها لكل الأطراف، فإنها تسعى لخدمة الجميع بتحقيق الربح للشريك الأجنبي الذي يلزموها تحفيز العمال برفع الإنتاج و تحسين المردودية

الإنتاجية كي تتم الاستفادة لكل الفئات المهنية بما فيهم أعضاء النقابة من الامتيازات المهنية بتحسين الأجور و المكافآت المالية الناتجة عن تقييم الزيادة في المردودية الإنتاجية الفردية و الجماعية خلال زمن محدد من قبل الإدارة العليا التي تنوب الشريك الأجنبي في المؤسسة الميدانية. و وفقا لسياسة الضغط الهرمية من القمة إلى القاعدة لرفع الإنتاج إلى الحد المطلوب، و كون الشريك الأجنبي كلف كل أعضاء النقابة لمساندة المسؤولين و رؤساء المصالح ببعض المهام الإدارية و المراقبة و المتابعة الميدانية للعمل المنجز و مردودية العمال و مستوى المحدد للإنتاج، مما يستوجب عليهم الضغط على العمال لتحسين الإنتاج و نوعيته للحفاظ على وجود المؤسسة ببقاء الشريك الأجنبي و إرضائه.

جدول رقم (73 ب): يبين سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم الحالي

سبب الأهمية المتوسطة للنقابة	التكرارات	النسبة %
نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال	32	55.17
تخدم أكثر مصالح الشريك	26	44.83
المجموع	58 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أكبر نسبة 55.17 % لإجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم الحالي يرجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 44.83 % للفئات التي ترى السبب بأنها تخدم أكثر مصالح الشريك.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم الحالي ترجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال لأن وظيفتها تغيرت من الدفاع الكلي عن العمال إلى الدفاع الجزئي عنهم، و ذلك من خلال دورها الجديد وسيط ما بين الشريك الأجنبي و العمال أي تتوسط ما بينهما في خدمة كل منهما لتحقيق كيانها و مصالحها العامة و الخاصة، و هذا ما سبب ذلك النقص في دورها الدفاعي. و نجد أن النقص في دفاع النقابة عن مصالح العمال يقابله الزيادة في خدمتها لمصالح الشريك الأجنبي من أجل الحفاظ على وجودها، و لكن التحول إلى المؤسسة الخاصة في إطار الشراكة الأجنبية زاد من فعاليتها حيث أصبحت قوية و نشيطة، بالإضافة إلى كون الشريك الأجنبي كلفها بهمام إدارية و مراقبة العمال في إنجاز مهامهم اللحظية، مما سبب في إنقاص دورها الدفاعي للعمال لأنها تراقبهم في أي خطأ في العمل، و إذا كان غير مبررا لا تساندهم في كل احتجاجاتهم لمواقف

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

مهنية معينة لتدعيمها الطاقم الإداري الذي يسعى لحل مشاكله المهنية الخاصة به في الدرجة الأولى حل مشاكل العمال خارج طبيعة النشاط في الدرجة الثانية، و انشغال أعضاء النقابة بالمهام الإدارية ضيق عليهم حق التفرغ الكامل لممارسة نشاطهم النقابي في كافة مستويات التشكيل. كما أن سوء الاتصال بين العمال و النقابة يخلق حواجز كبيرة ما بين العمال و النقابة و يؤثر على عملها، و هذا ما يقلل من أهميتها و يضعفها.

جدول رقم (73 ج): يبين سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم الحالي

سبب الأهمية الضعيفة للنقابة	التكرارات	النسبة %
النقابة ليست فعالة لاهتمامها بمصالحها الخاصة	59	81.94
تلعب دور الوسيط المتجاوب مع الشريك	13	18.06
المجموع	72 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم الحالي تضم أكبر نسبة 81.94 % للذين يرجعون السبب إلى النقابة ليست فعالة لاهتمامها بمصالحها الخاصة، و أما الأقلية منهم بنسبة 18.06 % للفئات التي ترى السبب بأنها تلعب دور الوسيط المتجاوب مع الشريك فقط.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم الحالي ترجع إلى كونها ليست فعالة لأنها لا تقوم بدورها الدفاعي كما كانت في النظام السابق بل تركز اهتمامها بدرجة أولى في تحقيق مصالحها الخاصة و كيانها و تثبيت وجودها من خلال القطيعة و الصراع القائم ما بين العمال و صاحب العمل معتمدة على لعبة المصالح المشتركة القائمة على خدمة مصالح الطبقة العاملة المعززة لدورها الوجودي ككيان قائم بذاته، و خدمة مصالح الشريك الأجنبي لتحقيق مصالحها الخاصة و المحافظة على استمرارية وجودها في ظل التحول إلى القطاع الخاص، و هذا ما جعلها تلعب دور الوسيط المتجاوب مع الشريك، و ذلك يعني أن فعالية و نجاعة عمل النقابة داخل المؤسسة مرهون بنوعية المشاكل و الظروف التسييرية و العوامل المحيطة بها في إطار المرحلة الانتقالية للتحول إلى اقتصاد السوق، التي تتطلب منها المرونة في التعامل مع هذه العوامل تماشيا نحو

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

التغير التدريجي للأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية. و ما يمكن ملاحظته من خلال المرحلة الأخيرة قبل تطبيق الشراكة، أن قوة النقابة و أهميتها ضعفت على ما كانت عليه سابقا لتدهور أوضاع المؤسسة الإنتاجية و المالية مما سبب في تسريح عدد هائل من العمال، فنجد أن تدخلها لم يجدي نفعا أمام نوعية هذه المشاكل و عدم توفر الأدلة القوية و المقنعة التي تمكنها من الدفاع عنهم لكونها كانت تستعمل كأداة للطرف القوي المتمثل في الحكومة التي تسعى قدر المستطاع في عدم تمويل المؤسسات المنتجة التي لها إمكانيات بشرية و تقنية قادرة على تحمل كل مسؤولياتها، و هذا بسبب وقوعها في الأزمة الاقتصادية بعد تدهور أسعار البترول في سنة 1986 مما جعلها عاجزة عن هذا النوع من التمويل الذي ليس في محله لأنه امتص ملايير الدينارات من الخزينة العمومية من أجل إنعاش هذا المركب للحديد و الصلب و استمرار نشاطه. و بقيت في نفس تلك الفترة السابقة الذكر ردود فعل النقابة جد محتشمة لأنها لم تتعدى في واقع الأمر بعض التصريحات التي لم يكن لها أي صدى في الواقع رغم ضخامة المشكلات التي اقترنت بالتحول إلى اقتصاد السوق وفق سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي تمت من خلال إعادة الهيكلة، الاستقلالية، التحول من الملكية العمومية إلى الملكية الخاصة بالخصخصة، الاستثمار بأشكاله الذي يضم وجه آخر المعروف بالشراكة الأجنبية، و هي عوامل جلبت معها ظاهرة تسريح العمال. و يمكن تفسير ذلك بضعف النقابة و تشتت صفوف العمال، مما يجعلها غير قادرة على اتخاذ مواقف ضد أي قرار ترى فيه مسا بمصالح العمال، فضلا على عدم قدرتها على تمثيل العمال و الدفاع عن مصالحهم. و كما أنها مازالت تحمل بصمات و آثار (المنظمة الجماهيرية التابعة لحزب السلطة الوحيد) رغم تغير الظروف و المعطيات (السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية)، و كذا تغير التشريعات التي تضمنت استقلاليتها عن السلطة و عن الأحزاب السياسية. و لجعل هذه العملية تتم بأقل تضحية من العمال، فإن ما استطاعت فعله هو الحفاظ -قدر الإمكان- على مناصب العمل. و مع ما يثيره موضوع الشراكة الأجنبية من مخاوف و جدل، في الأوساط السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، إلا أن الوضع المتردي للمؤسسات الاقتصادية و عدم قدرتها على مواجهة تحديات اقتصاد السوق و العولمة، و في غياب تبني سياسة اقتصادية تتكفل بتصحيح الأوضاع و تقضي على الانحرافات و الفساد و سوء التسيير و الثراء على حساب الممتلكات العمومية، فإن الشراكة تصبح الاختيار الذي لا مفر منه لإنقاذ ما تبقى من القطاع العمومي و الحفاظ على مناصب العمل. و لعل هذا ما دفع بالسلطات السياسية لتطبيق الشراكة الأجنبية في هذه المؤسسة الميدانية المعروفة سابقا في مرحلة الاستقلالية "بمجمع سيدر للحديد و الصلب" (عنابة) لفائدة شركة "إسبات الهندية" (ISPAT) هي إحدى فروع مجمع (LNM)، أي الخصخصة بالشراكة الأجنبية لمركب الحجار (اسمها الأول المعروفة به) مع مجمع Lachkami Naouaz Metal (LNM) الذي كان مقره الاجتماعي بلندن بموجب عقد شراكة في 18 أكتوبر 2001، حيث تم

التنازل لفائدته عن نسبة 70 % من رأس مال المؤسسة، للحفاظ على استمرارية نشاطها. و في المرحلة الأولى من تطبيق الشراكة تم تجاوز الخطر الذي كان يهدد المجمع جراء تراجع مردوديته، بمجرد تغير المسير الأجنبي. و يعني ذلك أن رسم سياسة وطنية تعتمد على الشفافية و تفعيل آليات الرقابة و محاربة الفساد و سوء التسيير، ستساهم في الحفاظ على ما تبقى من القطاع العمومي الذي مازال المصدر الأساسي لخلق الثروة و توفير مناصب العمل في قالب جديد وفق تجسيد مبدأ المشاركة الفعلية المشتركة.

المبحث الثاني: دور و فعالية النقابة في تأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية

نتطرق إلى دور و فعالية النقابة في الحياة المهنية للفئات العمالية و مدى تأثيرها على مواقفها نحو التأييد لهذا النظام الجديد. ففعالية النقابة نلاحظها من خلال تاريخها النضالي و انتمائها لحزب جبهة التحرير الوطني باعتبارها سلطة منفذة للدولة، فهي وسيط ما بين العمال و السلطات المعنية للدولة، فقوتها تستمدها من مفاوضاتها مع أعضاء الحكومة أو الهيئات المسئولة عن نشاط القطاع الصناعي في تحقيق معظم مطالب العمال المهنية و الاجتماعية، و بالعكس تضغط الحكومة على أعضاء النقابة لتحقيق أغراضها و مصالحها و طموحاتها السياسية، و بالتالي تحقيق مصالح مشتركة لكل الأطراف.

جدول رقم (74): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بطريقة تصرف للاحتجاج عن قرار مجحف في حقهم

الصنف الاجتماعي / طريقة تصرف الفئات المهنية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تلجأ إلى الممثل النقابي	137	61.16	25	37.88	13	13.83	175	45.57
تتناقش مع رئيسك المباشر	30	13.39	31	46.97	80	85.11	141	36.72
تناقش الموضوع مع الإدارة	34	15.18	5	7.58	1	1.06	40	10.42
تتصل بمفتشية العمل	20	8.93	4	6.06	/	/	24	6.25
توقف العمل	3	1.34	1	1.52	/	/	4	1.04
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن طريقة تصرفهم للاحتجاج عن قرار مجحف في حقهم، أنهم يلجئون إلى الممثل النقابي بنسبة 45.57 % مدعمة بالنسب التالية على الترتيب: نسبة 61.16 % لفئة المنفذين، و 37.88 % لفئة التحكم، و 13.83 % لفئة الإطارات. و تليها في المرتبة الثانية حول كيفية التصرف لذلك الاحتجاج، تكون من خلال تناقشهم مع رئيسهم المباشر بنسبة 36.72 % مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 85.11 %، و في المرتبة الثالثة من حيث طريقة الاحتجاج هي في نظرهم على شكل مناقشة الموضوع مع الإدارة بنسبة 10.42 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 15.18 %، و نجد أدنى نسبة عند كل من الفئة التي تتصرف لاحتجاجها عن طريق اتصالها بمفتشية العمل بنسبة 6.25 %، و الفئة التي تستعمل وسيلة توقف عن العمل كأسلوب للاحتجاج عن القرار المجحف بنسبة 1.04 %.

نستنتج من نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة يكون احتجاجها عن قرار مجحف في حقها باللجوء إلى الممثل النقابي مدعمة بفئة المنفذين التي هي دائما مركز ضعف و احتياج، و دائما تنتظر المساندة من الهيئات الرسمية التي تمثلها و تجسدها في أرض الواقع للصراع المستمر القائم بينها و بين صاحب العمل لاختلاف المصالح و الأهداف لكل منهما، و هذا من أجل أن تظفر ببعض المكاسب المعنوية و المادية كزيادة الأجور و تحسين ظروف العمل من كل النواحي خاصة من الناحيتين الفيزيقية و الصحية، و إقلال وقت العمل. و لعل ذاك الخلاف هو الذي جعل الأيدي العاملة تقرن مطالبها بصورة جماعية لدى أكثر من وحدة من وحدات هذا المصنع الضخم المعروف سابقا بالمركب الصناعي الحجار حيث حاليا يعرف بالمركب المشترك للمجمعين سيدار و أرسولور ميتال، و هذا جعل الاعتقاد أن الصراع من أجل تحقيق تلك المكاسب المشروعة يقابل بجحود من قبل صاحب العمل في المرحلة الأولى أثناء عقد اتفاقية الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية، و الذي أظهر عدم استعداده لمنح تلك المكاسب إلا بعدما يتم تحقيق مبدأ الربح من خلال تطبيق سياسته التسييرية الجديدة للعمل، مما استدعى بهم الأمر بالاستعانة بقوة الحكومة من خلال تدعيم النقابة العمالية و محاكم العمل القضائية لإزالة أي خلاف ممكن أن ينشأ بين ممثلي العمال بشخصيات أعضاء النقابة و صاحب العمل، و الالتزام باحترام حقوق العمال في أي وقت و في أي ظرف من أجل التوفيق مع صاحب العمل وفق البنود الأساسية لاتفاقية الشراكة ما بين الطرفين كالحفاظ على مناصب العمل، و توفير الأجر المعتدل المقبول الذي يتماشى مع أسعار السوق. فانضمام العمال إلى تنظيم جماعي رسمي كالنقابة العمالية يعتبر في نظرهم كمصدر قوة و حماية لهم، بهدف الدفاع عن حقوقهم و تمثيل مهنتهم و النهوض بأحوالهم و حماية مصالحهم، و رفع مستواهم المادي و الفكري و المهني كزيادة الأجور أو تحسين ظروف العمل، إذ من خلال انتمائهم إلى النقابة العمالية، تعلّموا أنهم عندما يتصرفون بشكل فردي لا يتوصلون إلى حماية أنفسهم من ممارسات صاحب العمل كالطرد أو التسريح التعسفي، و لا إلى تحسين

ظروف عملهم و لا تطوير قوانين العمل وفق مراسيم تنظيمية تسعى لحمايتهم و تخدم مصالحهم التي يجب أن تتماشى مع التغيرات التنظيمية الحديثة. فالعمال فرادى يظلون عاجزين و سرعان ما يجدون أنفسهم تحت رحمة أرباب العمل يتهددهم الطرد التعسفي. و بالإضافة إلى أنهم مرتبطون تماما بأجرتهم أي بموطن عملهم، و لكن موطن العمل هذا يسند لهم أو يحسب منهم حسب المزاج الخاص بصاحب العمل وحده، و من هنا تكون مصلحة العامل و راحته مرتبطة بإرادة صاحب العمل، لهذا الآن هم مجبرون و ملزمون بانتظامهم في صلب نقابة قوية لمواجهة صاحب العمل من أي تظلم، و بهذا يستعيدون كرامتهم كأفراد أحرار يحصلون مقابل قوة عملهم على عيش كريم، و لا يشعرون أبدا أنهم في حالة ضعف أو تبعية إزاء صاحب العمل، بل يمكن التعدي إلى أكثر من ذلك، و هو الحصول على حد أدنى للسيطرة على أوضاعهم و ظروف حياتهم و يتجاوزون الخضوع لإجحاف رب العمل. و هناك فئات مهنية أخرى التي تكون طريقة تصرفها عن قرار مجحف في حقها فإنها تناقش الموضوع مع رئيسها المباشر، و هو أسلوب حضري لحل الالتباسات و المشاكل المطروحة بسرعة و دون أية خسائر لكلا الطرفين، و تدعمه فئة الإطارات الواعية و الراشدة في التعامل لمستواها التعليمي العالي و رصيدها الثقافي الواسع و المتنوع و مستواها الفكري المتميز. أما بقية الفئات المهنية فإنها تحتجّ لقرار مجحف في حقها عن طريق تناقشها لهذا الموضوع مع الإدارة أو تتصل بمفتشية العمل أو توقف العمل، و هي أساليب احتجاج قليلة الاستعمال لأنها لا تأتي بنتائج فعالة و سريعة بل تزيد من حدة الصراع و الخلاف ما بين الأطراف المتصارعة، و إن كان ذلك ما بين مختلف الفئات المهنية و صاحب العمل أو الإدارة و العمال أو المسؤولين و مختلف الفئات المهنية و غيرها. و هو ما يساهم في زيادة تعقيد علاقات العمل و تشابكها مما تؤدي إلى كثرة و استمرار النزاعات العمالية أثناء العمل، و رفع من نسبة التشاحن خارج العمل، فتسوء علاقات العمل، و تنعدم عملية التواصل و التقارب خارج مجتمع المصنع في إطار الزمالة و الصداقة و القيم الاجتماعية و المهنية المشتركة. و بالتالي فإن تلك الكيفيات الاحتجاجية الأخيرة أصبحت غير مجدية خاصة في ظل حالة الركود و الظروف الصعبة التي كان و مازال يعاني منها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة منذ أزمة الثمانينات إلى المرحلة الأولى من تطبيق الشراكة الأجنبية، و نجد أن الاستمرار في الضغط على الشريك الأجنبي و تعريضه للمزيد من الخسائر نتيجة إضرابات بداية تطبيق الشراكة للاحتجاج عن قرار مجحف في حقهم، لأنه يؤكد على تطبيق سياسته التسييرية الجديدة لتنظيم العمل، بأنه لا يتم تحسين مستوى الأجور و ظروف العمل إلا بتحسين مستوى الإنتاج كما و نوعا. و نجد أن هذا الأسلوب الخاص بالإضراب في نظر الشريك الأجنبي يعتبر أحد الطرق للتوقف الطوعي عن العمل و تعريض المصنع للتسيب و الإهمال المتعمد لن يفيد أحدا، و سيكون العمال أول المتضررين منه لأن صاحب العمل لديه من الثروات المتراكمة ما يوفر له حياة كريمة سواء داخل دولته

أو خارجها، و بالتالي فإن قرار إلغاء الشراكة و غلق المصنع يكون أسهل بالنسبة له من الاستمرار في ظل الخضوع للابتزاز، الأمر الذي يهدد مصير استثماراته، و من ثم أدرك العمال خطورة هذا الأسلوب، فهم يرفضونه حاليا، لأنه خسارة لهم و خسارة للشريك الأجنبي، فمن خلال التوقف عن العمل للاحتجاج عن قرار مجحف في حقهم يؤدي ذلك إلى عدم الإنتاج المسبب لغلق المصنع و تسريح مختلف الفئات المهنية، و بالتالي فقدان المناصب و الأجور التي هي أساسية للاستقرار المعيشي. و هنا في هذه الوضعية المزرية يجب أن تدرك الدولة أن عليها دورا يجب أن تؤديه في نزع فتيل الصراع القائم بين العمال و صاحب العمل و القضاء على جميع أشكال القرارات المجحفة في حق العمال، لأنها ستكون الخاسر الأكبر في هذا الصراع بعد أن يغلق المصنع بجميع وحداته، و ينضم مئات الآلاف من هؤلاء العاملين إلي صفوف العاطلين، مما يترتب عليه مزيدا من التراجع في الصادرات و في الإنتاج، و ينخفض المعروض من السلع في الأسواق فتزداد الأسعار اشتعالا و تهلك بارتفاعها الجميع، و في استمرارها خطرا على استقرار المجتمع.

جدول رقم (75): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتدعيم النقابة للموقف المطلبي للفئات المهنية في أي نزاع مع السلطات الإدارية

الصنف الاجتماعي المهني / تدعيم النقابة للموقف المطلبي للفئات المهنية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	200	89.29	33	50	41	43.62	274	71.35
أحيانا	9	4.02	18	27.27	3	3.19	30	7.81
لا	5	2.23	9	13.64	50	53.19	64	16.67
بدون إجابة	10	4.46	6	9.09	/	/	16	4.17
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول أن معظم الفئات المهنية تصرح بتدعيم النقابة لموقفها المطلبي في أي نزاع مع السلطات الإدارية بنسبة 71.35 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 89.29 %،

و تليها على الترتيب كل من فئة التحكم بنسبة 50 %، و فئة الإطارات بنسبة 43.62 %. و في المرتبة الثانية نجد نسبة 16.67 % للذين يرون أن النقابة لا تدعم موقفهم المطلبي مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 53.19 %، و في المرتبة الثالثة تصرح فئة قليلة من المبحوثين أن النقابة أحيانا تدعم موقفها المطلبي بنسبة 7.81 %، و أخيرا أدنى نسبة 4.17 % لفئة دون إجابة أي التي لم تريد الإجابة بنسبة 4.17 %.

نستنتج من نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة يرون أن النقابة تدعم موقفهم المطلبي في أي نزاع مع السلطات الإدارية، مدعمة بفئة المنفذين التي تحتل الحجم الكبير من مجتمع البحث، و يعني هنا أن النقابة تقوم بوظيفتها الدفاعية محاولة حل المشاكل المهنية للعمال، و الدفاع على مصالحهم المادية و المعنوية مطالبة بتحسين ظروف عملهم و معيشتهم، و تصديها ضد كل محاولات التعسف و الاستغلال باستعمال الوسائل القانونية، و خير دليل على ذلك أثناء عقد الشراكة الأجنبية ساهمت في حماية مناصب العمل التي تعد مكسبا في حد ذاتها، إذ دفعت عليها من خلال تعزيز الوعي النقابي و ترقية الثقافة العمالية في مجال التغير التنظيمي و تقبل التحول نحو اقتصاد السوق لمسايرة الدول المتقدمة و الخروج من الأزمة الاقتصادية و الركود الاقتصادي التي تعاني منه جميع المؤسسات الاقتصادية بأشكالها المختلفة. أما الذين يرون أن النقابة لا تدعم موقفهم المطلبي في أي نزاع مع السلطات الإدارية مدعمة بفئة الإطارات التي ترى أنها ليست بحاجة إلى تدعيم النقابة في حل مشاكلها الإدارية و المهنية لأن لها المعرفة لمستواها التعليمي العالي و رصيدها الثقافي المتنوع القيم، حيث بهما تكونت لديها قوة الإدراك و الوعي الكامل الناضج الذي ساعدها على التحلي بقدرة حسن التفاوض و التعامل بحكمة و كفاءة مع السلطات الإدارية و جميع المسئولين في مواجهة أي تظلم أو استغلال أو نزاع فيما يخص القرارات المجحفة في حقهم، لوعيّها الكامل بواجباتها و حقوقها، و تمكين قدراتها الفكرية في استيعاب و إدراك قوانين العمل مما يجعلها تحمي حقوقها المهنية و الدفاع عن مصالحها المادية و المعنوية خاصة في ظل التغيير للأنظمة الاقتصادية وفق وسائل و أشكال و أساليب متنوعة لتحقيق غرض مقصود و مستهدف نحو التحول إلى اقتصاد السوق. إذ نجد أن هناك ميل قوي لدى الإطارات المتجهة إلى أعلى درجة من الرتبة المهنية و المكانة الاجتماعية لتبني نمط حياة انعزالي مغلق على ذاتها و على نفس نمط و حظوظ الانتماء إلى مجموعات ذات طابع مهني، علمي، ثقافي أو اجتماعي و سياسي تقوم على المكانة الاجتماعية و تماثل الانشغالات و الاهتمامات الفكرية، السياسية أو الاجتماعية. و يصرح معظم الإطارات أن أغلب أعضاء النقابة لديهم مستوى دراسي متدني مقارنة بهم لأنهم يمثلون الحجم الطاغي لمجتمع البحث و هم العمال المنفذين. فنلاحظ هناك صراع قديم و دائم فيما بينهما أي بين كل من الإطارات و أعضاء النقابة قبل و بعد الشراكة لتدخل النقابة في نشاط و مهام الإدارة إما مرخصة من قبل الدولة في النظام السابق أين عرفت بنقابة السلطة، أو مرخصة حاليا من قبل المسؤول النائب الممثل للشريك الأجنبي. ففي الحالة

الأولى أدخل قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات نظام المشاركة العمالية في تسيير مؤسسات القطاع العمومي إذ ورد في ديباجته: أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يتجسد خاصة في مجلس العمال المنتخب لمدة ثلاث سنوات، زيادة على ذلك فإنه يعد في نفس الوقت مجلسا نقابيا على مستوى المؤسسة. و من الملاحظ أنه منذ الشروع في تطبيقه في بداية السبعينات أثيرت حوله العديد من الصراعات بين الإدارة و النقابة نتيجة لتداخل اختصاصاتهما. فمن جهة يتمتع مجلس العمال بصلاحيات قانونية واسعة تؤهله للمشاركة و التدخل في كل شؤون المؤسسة منها: أن مجلس العمال يتصرف في سائر السلطات لمراقبة تسيير المؤسسة (المادة 28 من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات) (*). و في نفس الوقت يمتلك المدير سلطة التسيير و هو ممثل للدولة، تحت وصاية الوزير. زيادة على ذلك نسجل التناقض الذي يبدو في دور النقابة، فكيف يمكن أن تكون النقابة جزء من الإدارة، و في نفس الوقت تمثل العمال و تدافع عن مصالحهم. لذلك حادت النقابة عن وظيفتها، و أدمجت في الإدارة باسم "مشاركة العمال في التسيير" و الأكثر من ذلك فقد فقد وصل المساس بالحرية النقابة ذروته بتطبيق المادة 120 من قانون الحزب، التي تنص على أن يكون مسؤولي الهياكل النقابية من مناضليه، مما جعل النقابة في النهاية تصبح أداة لإعادة خطاب السلطة على مستوى المؤسسات، و تحول النقابيون إلى بيروقراطيين إداريين متشبتين بأجهزة الدولة و الحزب و هياكل النقابة (1). و بالتالي من خلال المسار التاريخي المهني للنقابة، نلاحظ أن كيانها و وجودها كان يتحقق في نظرها من خلال فرض تدخلها في النشاط الإداري.

و في الحالة الثانية فيما يخص تخويل الشريك الأجنبي امتيازات للنقابة حول المشاركة في المهام الإدارية لتدعيم مهام مختلف أصناف الإطارات في تحقيق السياسة التسييرية الجديدة لتنظيم العمل وفق مبدأ الربح الذي يقوم عليه نظام اقتصاد السوق المعروف "بالنظام الرأسمالي"، فالهيكل القانوني و الإداري و التسييري و التنظيمي قد تغير كليا بعقد اتفاقية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي تشمل أكبر حصة من الأسهم حوالي 70 % مما أعطى لها الحق الكامل في التسيير المطلق لمجموع أنشطة المؤسسة و وحداتها و فرض عليها سلطتها الإدارية الرأسمالية لتحقيق سياستها التسييرية الجديدة لتنظيم العمل وفق المبدأ العقلاني القائم على الربح، و يتبين لنا من خلال ذلك أن الشريك سمح لأعضاء النقابة في الممارسة لبعض المهام الإدارية كمراقبة العمال و العملية الإنتاجية و المتابعة الإدارية لحل المشاكل المهنية المتراكمة في القسم الإداري لاستغلالهم كعمال إداريين خلال مدة العمل المفروضة لمحاربة سلوكاتهم السلبية الموروثة عن النظام السابق كالتغيب باستمرار عن العمل دون مبرر، حيث يقدم لها امتيازات مقابل الضغط على العمال لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، و غيرها من الامتيازات المحفزة

(*) قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

(1) (H.) TOUATI et ABDELADIME Taleb, La rue le prolétaire et l'atelier dans l'Algérie, Les rapports parti, Syndicat, en Algérie, in Annuaire de l'Afrique du Nord en 1982, CNRS, Paris, 1984, p.p.(147-157).

لخفض حوادث العمل بالمقابل تقديم مكفاءات مهنية للإطارات المسيرة عندما تنعدم حوادث العمل نهائيا.

جدول رقم (76): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدور النقابة في التنظيم الحالي

الصنف الاجتماعي المهني / دور النقابة في التنظيم الحالي	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ع) (ABCD) n Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
وسيط يتجاوب مع الشريك و العامل	139	62.05	53	80.30	9	9.57	201	52.34
دفاع عن حقوق العمال	38	16.96	6	9.09	85	90.43	129	33.59
لها دخل حول تحكم في سلطة القرار المصيري للمؤسسة	34	15.18	4	6.06	/	/	38	9.90
تنظيم و تسيير العمل	13	5.80	3	4.55	/	/	16	4.17
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتبين لنا من معطيات هذا الجدول أن أغلب الفئات المهنية ترى أن دور النقابة في التنظيم الحالي يقتصر حول كونها وسيط يتجاوب مع الشريك و العامل بنسبة 52.34 % مدعمة بكل من فئة التحكم بنسبة 80.30 %، و فئة المنفذين بنسبة 62.05 %، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 33.59 % للذين يرون أن دور النقابة حاليا محصورا في هدفها الحقيقي المتمثل في الدفاع عن حقوق العمال مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 90.43 %، و نجد في المرتبة الثالثة نسبة 9.90 % للذين يرون أن دور النقابة حاليا أصبح له دخل حول تحكم في سلطة القرار في المؤسسة مدعمة بنسبة 15.18 % لفئة المنفذين، و أخيرا أدنى نسبة 4.17 % للفئات التي تجد أن دور النقابة يتجسد في تنظيم و تسيير العمل.

نستنتج من نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة تجد أن دور النقابة حاليا تغير بتغير نمط النظام الاقتصادي السائد في المؤسسة الحالية، و ذلك من خلال عملية الانتقال من تبني مبادئ النظام الاشتراكي في المؤسسة العمومية إلى تطبيق مبادئ النظام الرأسمالي في المؤسسة المشتركة انطلاقا من العقد الأول لاتفاقية الشراكة الأجنبية وفق امتلاك أكبر حصة للأسهم 70 % من رأس مالها للشريك الأجنبي المسير لشركة إسبات سابقا و حاليا تحولت إلى أرسولور ميتال، مما يمكنها من امتلاك

سلطة اتخاذ القرار، إذ توجب عليه فرض تسييره العقلاني الرأسمالي القائم على مبدأ الربح و استعمال التحكيم الراشد في كل زمام الأمور و في شتى نشاطات و مجالات المؤسسة كاستعمال التوظيف متعدد الخدمات لصنف معين من الفئات المهنية حسب الحاجة و الضرورة الملحة بسبب تسريح عدد هائل من العمال قبل الشراكة ما يقارب نصف عدد العمال (5159 عاملا) خلال الفترة (1993-1997) و خاصة منذ استقلاليتها سنة 1995، و مع ذلك بقي يعاني من العجز نتيجة لتراجع أدائه المتواصل. و لذلك طبق الشريك الأجنبي هذه الخاصية المتعلقة باستغلال لكل الطاقات البشرية قدر الإمكان على جميع أعضاء النقابة، و هذا بتكثيف المهام عليهم و تعددها من مختلف أوجه النشاطات الإدارية و الإنتاجية و التوزيعية لمساندة الشريك في تحقيق كل خططه الإستراتيجية و تسييره العقلاني، و بذلك تغير دورها فأصبح وسيط يتجاوب مع الشريك الأجنبي و العامل في نفس الوقت مدعمة بفئة التحكم التي لها أقدمية و كفاءة مهنية، و هي على دراية كاملة بتاريخ النقابة و مختلف الظروف و العوامل التي أثرت في دورها الحقيقي. و نجد في المرتبة الموالية فئات معينة من المبحوثين ترى أن دور النقابة حاليا محصورا في هدفها الحقيقي المتمثل في الدفاع عن حقوق العمال مدعمة بفئة الإطارات التي ترفض تدخل النقابة في النشاط الإداري، و تلزموها بتقيد بدورها الدفاعي فقط الذي هو إطارها الشرعي، و الملاحظ أن هذا النزاع كان و مازال قائما إلى يومنا الحالي لابتعاد النقابة عن قاعدتها العمالية، حيث ضعف دورها في تمثيل العمال و الدفاع عن مصالحهم في الفترة التاريخية السابقة أينما كانت تحمل بصمات نقابة السلطة أي أداة لخدمة سلطة الدولة، و لعل هذا ما جعل المطالبة بالحقوق النقابية و إعادة النظر في التمثيل النقابي من المطالب الجوهرية لما بعد أكتوبر 1988، حيث عمل المضربون على التخلص من مجلس العمال و إنشاء نقابة مستقلة تمثلهم في إطار الانتقال لنظام تعددي يدعو إلى التعددية النقابية التي أقرها الدستور قد عمقت من ضعف النقابة و ذلك بتشتيت القاعدة العمالية بين نقابات ضعيفة أو مضعفة تتصارع على اقتسامها في غياب تعددية سياسية فعلية تقضي إلى التداول الديمقراطي على السلطة، و بالتالي تتحرك النقابات العمالية المستقلة ضمن هذا الفضاء السياسي التعددي وفق لعبة المصالح المشتركة بما يخدم مصالح الطبقة العاملة و يعزز دورها كأبرز تنظيمات المجتمع المدني. فمن جهة مازالت حاليا نقابة الاتحاد العام تلعب دور نقابة السلطة من خلال ما يعرف بلقاءات الثنائية (نقابة/إدارة) أو الثلاثية (نقابة/دولة/رب العمل المعروف بالشريك الأجنبي) التي بقيت حكرا على نقابة الاتحاد دون سواها من النقابات التمثيلية المستقلة. و هناك بعض الفئات ترى أن دور النقابة حاليا أصبح له دخل حول تحكم في سلطة القرار المصيري للمؤسسة مدعمة بعمال التنفيذ، و هذا لكونها نشأت في أحضان حزب جبهة التحرير الوطني، و تكرست هذه التبعية بعد الاستقلال في ظل نظام شمولي (يحتكر كافة السلطات) تمثل فيه النقابة ما كان يسمى "المنظمة الجماهيرية التابعة للحزب"، لذلك تحدد دورها ضمن هذا الإطار، و اعتبرت كأداة

لتمرير الخطاب السياسي للفئات العمالية و مناوأة كل الأفعال و ردود الأفعال التي لا تصب في هذا الاتجاه، و مازالت حاليا بنفس نمط سلطتها لامتلاك مجلس إدارة مجمع سيدار الممثل للهيئات المعنية للدولة 30 % من نسبة الشراكة، و في نفس الوقت ترشح أعضائها الرئيسيون في البرلمان، فالقرارات المصيرية للمؤسسة تعني لهم القرارات المصيرية لمستقبلهم و مستقبل كل الفئات المهنية التي تمثلوها و تدافع عنها باعتبارها الإطار الشرعي لها، فالأمور التي تمس كيانهم و كيان المؤسسة، يرون أن لهم الحق في التدخل فيها لأن المؤسسة مازالت تابعة للدولة بنسبة 30 %، و بإمكان فض الشراكة و إعادة النظر في سياسة تطبيق الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، و خاصة إذا ما تعلق الأمر بمس بنود اتفاقية الشراكة كالحفاظ على مناصب العمل و استمرارية نشاط المؤسسة، رغم كون أكبر حصة من الاستفادة من الأرباح تكون للشريك الأجنبي رب العمل الرأسمالي مع تسهيلات و تخفيض الضرائب من طرف الدولة، و لكون الشريك الأجنبي على دراية بقوة النقابة الممثلة لعدد هائل من العمال و تخوفا منها من أي تحريض للإضراب أو أي نزاع يؤدي إلى الخسارة، حاول إكسابها في خدمة سياسته التسييرية الجديدة للعمل و مبدئه الربحي بإرضاء مطالبها المهنية الضرورية و إعادة توظيفها في النشاط الإداري لتدعيم إستراتيجيته التسييرية العقلانية و التحكم في سيرورة العملية الإنتاجية، و لذلك فقد كانت من الأطراف الأساسية الواقية من نزاعات العمل قبل و بعد تطبيق الشراكة من خلال كل من عملية التفاوض و الهدنة في إطار وسيط يسعى إلى تحقيق المصالح المشتركة لكل الأطراف الثلاثة (الفئات المهنية، أعضاء النقابة، رب العمل)، و أخيرا أدنى نسبة للفئات التي تجد أن دور النقابة يتجسد في تنظيم و تسيير العمل، و هذا بما خوله لها الشريك الأجنبي على أن لا تبقى دون عمل بل يجب استغلال كل طاقتها الفكرية و الجسمية، و ذلك بتخفيض أعباء نشاط الإدارة كمساعدة المسئولين المختصين في مراقبة العملية الإنتاجية مع مراعاة احتياجات العمل و العمال، و تدعيم السياسة التسييرية الجديدة لتنظيم العمل التي ترتكز على التسيير العقلاني الراشد و تحقيق أكبر قدر من الربح، مع محاولتها تخفيض الضغوطات في أجواء العمل، و الاطلاع على عراقيل السير الحسن لتنظيم العمل، و لذلك تغير دور النقابة حسب الوضع الاقتصادي و الاجتماعي و درجة تطور المجتمع. و على هذا الأساس اختلفت التحليلات ما بين النظرة المطلبية للنقابة لتحقيق مطالب العمال، و النظرة التي تعتبر النقابة أداة للتغيير الاجتماعي. و على الرغم أن الدور الحقيقي التي نشأت من أجله النقابة يتمثل في إشباع حاجات العمال الاجتماعية التي لم يستطيعوا تحقيقها بوسائل فردية، و تحقيق العلاقات الاجتماعية التي قطعتها الصناعة الحديثة، غير أن دورها المادي يتجسد في تقسيم الإنتاج بين صاحب العمل و العمال. و بذلك تكون النقابة ملزمة على التعاون مع رب العمل من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج لمواجهة المطالب المتزايدة، لكون العمال تحركهم دوافع اقتصادية مباشرة خاصة ما يتعلق منها بالأجر، ظروف العمل، ساعات العمل، ... ، و تطرق إلى هذا المضمون "**آلان توران**" حيث اعتبر أن النقابة "**فاعلا اجتماعيا**"، و ذلك لكون العلاقات

الاجتماعية في العمل تتعدى إرادة الأفراد أي أنها تتحدد من خلال طبيعة العلاقات التي ترتبط بالفاعلين الاجتماعيين (العمال)، كما أن تأثير و دور النقابة مستمد من قوة العمال و من الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الإطار التشريعي المنظم لعلاقات العمل بما في ذلك النزاعات [1].

جدول رقم (77):علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتأثير النقابة في الفعالية الإنتاجية وفق سياسة الشريك

الصنف الاجتماعي المهني / تأثير النقابة في الفعالية الإنتاجية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors(خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	205	91.52	45	68.18	39	41.49	289	75.26
لا	91	8.48	21	31.82	55	58.51	95	24.74
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن أغلب الفئات المهنية ترى بأن النقابة لها تأثير في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي بنسبة 75.26 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 91.52 %، و فئة التحكم بنسبة 68.18 %. و بالمقابل نجد الأقلية منهم 24.74 % يرون أن النقابة لا تؤثر في فعالية العملية الإنتاجية وفق سياسة الشريك مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 58.51 %.

نستنتج من نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة يرون أن النقابة تؤثر في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي، مدعمة بفئة المنفذين التي تحتل الحجم الكبير من مجتمع المصنع، حيث في نظرهم يكون هذا التأثير إما في الإيجاب الذي يعني الفعالية الإنتاجية و تحقيق مبدأ الربح، أو في السلب الذي يفسر عدم الفعالية الإنتاجية و بالتالي العجز المالي المؤدي إلى الإفلاس، فك عقد الشراكة، تسريح العمال و غلق المؤسسة. و من الضرورة و الحاجة لاستمرارية وجود المؤسسة و الحالة الإضطرارية الناتجة من الأزمة المالية و التقنية التي عاشها المصنع التي مازالت آثارها حتى الآن، و شروط و بنود اتفاقية الشراكة الأجنبية ما بين الطرفين تلزم على كل الفئات المهنية من رفع طاقتها و كفاءاتها المهنية لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب و المحدد، حسب تعليمات السياسة التسييرية للشريك الأجنبي المرتكزة على طريقة الضغط لتحسين الإنتاج و الإنتاجية وفق التدرج الهرمي التي يطبقها الشريك على المسيرين، و هم بدورهم يطبقونها على المسئولين و النقابيين

الذين يلتزمون نفس عملية الضغط على العمال بتكثيف المهام و رفع من مجهود العمل فوق طاقة العمل المعتادة لرفع الإنتاج كميا و تحسينه نوعيا حسب معايير الجودة العالمية، و هذا بتطبيق خطة ضغط هرمية التي هي ركيزة هامة من الركائز الأساسية للسياسة التسييرية لتنظيم العمل للشريك الأجنبي، و أما الأقلية من المبحوثين يرون أن النقابة لا تؤثر في فعالية العملية الإنتاجية وفق سياسة الشريك مدعمة بفئة الإطارات لأنها في نظرهم محصورة في مهامها الحقيقية التي تعزز دورها الذي هو الدفاع عن حقوق العمال فقط لا تدخل في النشاط الإداري المبرمج تسييره من قبل الإطارات، فذلك تشابك و تداخل في المهام ما يعرقل سير الحسن للعمل و يزيد في خلق توترات قوية و شحنات ما بينهما، لأن القدرة على فعل المهام و إنجازها تتم وفق المعرفة المحددة بالمستوى التعليمي و التكويني و التخصص في تلك المهمة المبرمجة لسير العمل، و بالإضافة إلى الكفاءة العالية و الخبرة الطويلة، و في نظرهم هذه المقاييس غير موجودة عند النقابيين ذوي المستوى المحدود المتدني لأنه تم اختيارهم كأعضاء نقابة من خلال عملية الانتخاب من الجمعية العامة للعمال، و التي معظمها فئة العمال المنفذين. فدورهم الحالي حسب كفاءاتهم المهنية كمساعدين رئيسيين أو ثانويين للإطارات العليا أو المسيرة في مختلف نشاطات المؤسسة، أي متعددي المهام، و كوسطاء يتجاوبون مع الشريك الأجنبي من جهة لأنه أيضا يضغط عليهم بتقديم و تحسين الحوافز المهنية في حالة رفع الإنتاج، و في حالة العكس يلغي عقد الشراكة عندما لا يتم تحقيق مبدأ الربح، و من جهة أخرى، تتم عملية الضغط من قبل أعضاء النقابة على العمال بتوعيتهم برفع من مجهود العمل و تحسين الإنتاجية لإبقاء الشريك الأجنبي و المحافظة على مناصب العمل و تحسين مستوى الأجور و الامتيازات و استمرارية وجود المؤسسة و توسيع نشاطاتها بتسويق منتوجاتها على مستوى السوق المحلية و العالمية.

جدول رقم (77 أ): طرق تأثير النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك

كيفية تأثير النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية الشريك	التكرارات	النسبة %
تقوم بالضغط على العمال برفع الإنتاج أو التهديد بخروج الشريك و الغلق	184	63.67
تتحكم في العمال و تحثهم على العمل و الاجتهاد فيه	38	13.15
الشريك كلفها بمهام إدارية و مراقبة العمال	36	12.46
تلعب دور الوسيط المتجاوب ما بينهما	17	5.88
توعية العمال بضرورة الشراكة	14	4.84
المجموع	289 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول طرق تأثير النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي تضم أكبر نسبة 63.67 % للذين يرون أنها تتم من خلال ممارسات النقابة لعملية الضغط على العمال برفع و تحسين الإنتاج أو التهديد بخروج الشريك و الغلق، و في المرتبة الثانية نجد طريقة تحكمها في العمال و تحثهم على العمل و الاجتهاد فيه بنسبة 13.15 %، و في المرتبة الثالثة ترجع الطريقة إلى كون الشريك كلفها بمهام إدارية و مراقبة العمال بنسبة 12.46 %، و في المرتبة الرابعة كانت كيفية تأثيرها أنها تلعب دور الوسيط المتجاوب ما بين طرفي النزاع العمال و الشريك الأجنبي، و ذلك بنسبة 5.88 %، و في المرتبة الأخيرة نجد كيفية تأثيرها من خلال توعية العمال بضرورة الشراكة بنسبة 4.84 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن طرق تأثير النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي تشمل الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية التي تصرح بأن النقابة استعانت بعملية الضغط على العمال برفع الإنتاج أو التهديد بخروج الشريك و الغلق، و هذه الخاصية المميزة للسياسة التسييرية الجديدة للتنظيم العقلاني للعمل المميز للشريك الأجنبي، حيث طبق طريقة الضغط الهرمية وفق التدرج الهرمي لتسلسل السلطة لمختلف الفئات المهنية المسئولة مع الاستعانة بقوة و سلطة النقابة على العمال للتحكم في سيرورة العملية الإنتاجية بتطبيق سياسة الضغط عليهم من أجل تحقيق مستوى الإنتاج المحدد من قبله و وفق طلبيات المستهلكين للوصول إلى أقصى ربح ممكن، و الذي به يتم الحفاظ على مناصب العمل و تحسين الامتيازات المهنية و تحقيق استمرارية وجود المؤسسة. فالشريك الأجنبي يتميز بالتفكير الرأسمالي الذي يتوجب عليه التحكم في الرأسمال البشري و جعله تحت قيود ضبط الفكر الرأسمالي المرتكز على مبدأ الربح، و بهذا يتم القضاء على نمط التفكير السابق لمختلف الفئات المهنية الناتج من آثار تطبيق مبادئ النظام الاشتراكي بطرق غير عقلانية كالاعتماد على الوساطة في التوظيف. و نجد أن الإستراتيجية التسييرية الجديدة للتنظيم العقلاني للعمل الناتجة من تطبيق الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية في إطار معايير تنظيمية حديثة مخالفة عن قيم تنظيم العمل السابق، تجعل من النقابة بما لها من قدرة فعالة لتحكمها في العمال أن تحثهم على العمل و الاجتهاد فيه حيث بأسلوبها الخاص تدعيما لهذه السياسة التسييرية تدفعهم إلى رفع كل من المبادرة الفردية و الجماعية من أجل تحسين الإنتاج و الإنتاجية و النوعية، لذلك كانت كيفية تأثيرها من خلال توعية العمال بضرورة الشراكة أفضل من غلق المؤسسة و تسريح العمال. و هذا لكون الشريك الأجنبي عند استلامه مقاليد تسيير المؤسسة أصبح أكثر اهتماما بالمفاوضات الجماعية من أجل الوقاية من نزاعات العمل كما جاء في تصريح النقابيين حول توصل الطرفين إلى اتفاق جماعي في أكتوبر 2002 يقضي برفع الأجور بنسبة 18 % مع التزام "هدنة" لمدة سنة كاملة. مما يبين أن الشريك أصبح

أكثر التزاما بتنفيذ علاقات العمل الجماعية و الفردية، و هذا ما يساهم في تراجع نزاعات العمل الفردية التي عرفت ارتفاعا كبيرا في فترة التسعينات. و نجد في الواقع ما يؤكد ذلك، أن الشريك الأجنبي كلف النقابة بمهام إدارية و مراقبة العمال، بالإضافة إلى نشاطها النقابي، فأصبحت تلعب دور الوسيط المتجاوب ما بين طرفي النزاع العمال من جهة و الشريك الأجنبي من جهة أخرى. فتطبيق الشراكة الأجنبية في هذه المؤسسة العمومية خلق جوّا معاصر من علاقات العمل وفق المصالح المشتركة ما بين النقابة و الشريك الأجنبي الذي هو رب عمل رأسمالي، إذ يمثلون ما يعرف بـ "جماعات المصلحة المتصارعة"، أي يحمل الصراع بينهما ميزة "تعاونية تغالبية" أي أنهما مضطران للتعاون في إطار المصلحة المشتركة، و في الوقت ذاته فإن كل منهما يسعى للدفاع عن مصالحه، و الفوز على الطرف الآخر، و لو اقتضى الأمر اللجوء إلى الصراع كالإضراب، مما يجعل هذه النظرة تتوافق مع تحليلات النظرية البنائية الوظيفية التي هي أكثر اهتماما بشروط التوازن، أو كحالة لا وظيفية، سرعان ما يقضى عليها و يستعيد البناء الاجتماعي توازنه.

جدول رقم (78): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالمواضيع التي تتطرق إليها النقابة

الصنف الاجتماعي المهني / المواضيع التي تتطرق إليها النقابة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مشاكل العمال الاقتصادية	136	60.71	43	65.15	32	34.04	211	54.95
ظروف العمل	62	27.68	16	24.24	48	51.06	126	32.81
مشاكل العمال الاجتماعية	19	8.48	4	6.06	12	12.77	35	9.11
لا أعرف	7	3.13	3	4.55	2	2.13	12	3.13
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أعلى نسبة 54.95 % موجودة عند فئة المبحوثين التي أجابت بأن المواضيع التي تتطرق إليها النقابة تتمثل في مشاكل العمال الاقتصادية مدعمة بفئة التحكم بنسبة 65.15 %، و تليها فئة المنفذين بنسبة 60.71 %، و أخيرا فئة الإطارات بنسبة 34.04 %. و في المرتبة

الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تصرح بأن المواضيع المتطرقة من طرف النقابة متمركزة حول ظروف العمل و ذلك بنسبة 32.81 %، مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 51.06 %. ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة 9.11 % للذين يصرحون أن مواضيع النقابة تنحصر في مشاكل العمال الاجتماعية، مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 12.77 %. و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة 3.13 % لفئة إجابة لا أعرف التي ليس لها معلومات حول أي نوع من المواضيع التي تتطرق إليها النقابة في اجتماعاتها الدورية.

نستنتج من معطيات الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين صرحوا بأن المواضيع التي تتطرق إليها النقابة تتمثل في مشاكل العمال الاقتصادية، فهي في حالة مواجهة مباشرة مع الشريك الأجنبي في كل مرة تسعى فيها إلى تحقيق هذا النوع من المطالب العمالية، الأمر الذي يؤدي إلى تقبل الشريك برفع الأجور و تحسين بقية الامتيازات لكن بالمقابل تحسين الإنتاج و الإنتاجية وفق المقاييس المحددة. و بفضل هذا الواقع كل هذه الأمور و غيرها مثل تحقيق جملة من الشروط على رأسها فتح المجال أمام الاستثمار المنتج و الحقيقي و ليس الظرفي و الآني زادت من فعالية النشاط النقابي خاصة المطلبي، مما عزز من مكانة النقابة و دورها و بروز الحاجة الملحة لها مع الوقت خاصة من خلال دورها الجديد كوسيط متعامل مع طرفي النزاع، المنبثق من تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية في إطار تحويل الملكية العمومية إلى الملكية الخاصة، و هذه السيرورة التطورية التي مرت بها النقابة جعلت منها قوة مستقلة تسعى أولا إلى تحقيق كيانها و ثانيا الموازنة بين مطالب طرفي النزاع في إطار المعقول و العدالة من حيث كلاهما يحترم الحقوق و الواجبات الملزمة عليه، و هذا ما جعلها تلتمس طابعا جديدا لوجودها المتميز بنوع من الجدية و الفعالية، و هو مخالف عما كانت عليه في النظام السابق من حيث كونها أداة تنفيذية للحزب الاشتراكي و السلطات العمومية، و بالتالي ذلك ساهم في تحقيق السلم و الأمن الاجتماعي من الناحية المبدئية كتوصل الطرفين في المرحلة الأولى من تطبيق الشراكة إلى اتفاق جماعي لرفع الأجور مع التزام "هدنة" لمدة سنة. و نجد هذه الميزة الحالية لفعالية النقابة بعيدة كل البعد عن المزايدات السياسية التي كانت مهيمنة عليها في النظام السابق، و هو ما يقيم من مكانتها في سبيل معالجة المشاكل العمالية. و نلاحظ ميدانيا حول ما توصلت إليه مختلف الفئات المهنية على أن ضرب علاقات العمل و تحويلها إلى ساحة للصراع الدائم بينهم و بين رب العمل لن يفيد أيا من الأطراف، لأن هذه العلاقة يجب أن تكون متوازنة تضمن مصالح حقوق الطرفين لا أن تنحاز لطرف على حساب الطرف الآخر. و نجد مثل هذا التوازن هو الذي يضمن نمو الأعمال من ناحية و تمتع العمال بمستويات متقدمة من الأجور و الخدمات العينية وصولا إلى حياة كريمة يستحقونها، في المقابل لا ينكر أحد أن الظلم الاجتماعي و انعدام العدالة و سياسات سحق الفقراء الذين ينتمي إليهم غالبية الطبقة العاملة، و هي السياسات التي سادت بلادنا في السنوات الأخيرة و تعد أحد أبرز أسباب الغضب و التوتر المهني إذ

تمثل دافعا مشروعا للعديد من العمال للمطالبة بزيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل. حيث نجد فئة أخرى من المبحوثين ترى بأن النقابة في اجتماعاتها الدورية تتطرق إلى موضوع ظروف العمل لأنه هام لكل الأطراف الممثلة للمؤسسة، لاستمرارية العمل و سيرورة العملية الإنتاجية، و الحفاظ على وجود المؤسسة و مواردها البشرية و المادية. فالمؤسسة الصناعية تعكس التناقض القائم بين طرفين متصارعين، يمثل أحدهما سلطة مهيمنة (رب العمل)، و يمثل الطرف الآخر قوة اجتماعية (العمال) توظف كل أشكال الصراع الممكنة للدفاع عن مصالحها في إطار هذه العلاقات المتناقضة. فأهم ما تم لمسه خلال المرحلة الأولى من التجربة القصيرة للشراكة في هذه المؤسسة الميدانية، تغير نظرة العامل إلى المؤسسة، حيث أصبح أكثر اقتناعا بأنه فقد الحماية التي كان يتمتع بها، و بذلك أصبح أكثر تخوفا على منصب عمله، و غير من نظرته إلى المؤسسة و المسير و إلى وضعه، بحيث أصبح يشعر بأنه يعمل لدى رأسمالي همه الوحيد الربح و استنزاف هذه الثروة الباطنية (الحديد الخام). و قد كان الشعور بالاستغلال وراء إضراب عمال منجمي الونزة و بوخضرة من 9 إلى 23 ديسمبر 2002 تحت شعار "نعم للاستثمار لا للاستعمار" رافعين عدة مطالب من ضمنها رفع الأجور و تحسين ظروف العمل [1]. أي بمعنى أن هذا المطلب الأخير مازال يطالب إلى يومنا الحالي بعد مضي عشر سنوات من تطبيق الشراكة، و هذا دليل على سوء ظروف العمل لأقدمية وسائل العمل و بقاء نفس التكنولوجيا القديمة التي كانت في النظام السابق التي هي تحت الصيانة المستمرة في نفس الظروف الفيزيقية السابقة، و هذا من خلال تصريحات معظم الفئات المهنية التي تلزم النقابة بإيجاد حلول لمعاناتهم لهذا النوع من المشاكل المهنية المزرية و الخطيرة. و بالتالي، عند تقدير ظروف العمل نجد أن الظروف الصحية تشكل عاملا هاما، و الصحة الصناعية علم يتناول الوقاية، تحسين الصحة و السلامة و رفع كفاءة العمال في مجال أعمالهم المهنية. و حسب الخبرة ينبغي أن تتوافق ظروف العمل مع المتطلبات و الاشتراطات المختلفة للصحة الصناعية و أهمها: مكان كافي و ملائم لنوع العمل، جو صحي، إضاءة مناسبة، تقليل الضوضاء، توفير الأمن الصناعي. فالظروف الصحية الجيدة لا تعتبر وسيلة للوقاية من الحوادث فحسب بل كذلك الوقاية من مسببات أخرى ضارة بالصحة، و في مجال العمل تزيد من كفاءة العاملين. و لا يزال العامل يعتبر أي نوع من الأدوات الشخصية الواقية مجلبة للوقاية، حيث كانوا العمال يفضلون العمل بلا وقاية معرضين أنفسهم لعدة إصابات كإصابة العين، أما الآن فلا تسمح المؤسسة للعمال الدخول إلي أماكن العمل بدون استعمال هذه الوسائل الوقائية الشخصية التي نذكر منها: العوينات (واقيات النظر)، المآزر و القفازات و الأحذية الآمنة حسب نوع العمل، القبعات الصلبة للحماية من الإصابة جراء الأشياء الساقطة أو المتطايرة، استعمال واقيات الأذن لحمايتها من الأصوات الضارة، و حماية الرئة من

(1) أرشيف مفتشية العمل، "حول مؤسسة الحجار"، ولاية تبسة، ديسمبر 2005.

الجو الكيميائي كالغازات و التراب، من الجو منقوص الأكسجين. و أدوات واقية أخرى منها أحزمة الأمن و حبال الإنقاذ اللازمة للعمال. فهذه الأمور كلها لحماية العامل و سلامته صحيا و من أخطار المهنة. أما الأقلية من المبحوثين الذين يصرحون أن مواضيع النقابة تنحصر في مشاكل العمال الاجتماعية، هي مجرد وعود لا يتم تحقيقها لأن هدف المؤسسة المشتركة الحالية تغيّر، إذ أصبح يهدف إلى تحقيق الوظيفة الاقتصادية عكس ما كان عليه سابقا في النظام الاشتراكي هو تحقيقها للوظيفة الاجتماعية كاعتمادها على سياسة التوظيف للقضاء على البطالة، و أيضا في نفس المنوال كان هدف النقابة هو تدعيم النظام الاشتراكي، و يتم ذلك عن طريق قيامها بمهام محددة ترسمها و تقررها السلطات العمومية كتعبئة العمال وراء حزب الدولة الاشتراكي و حثهم على تنفيذ خطط الدولة السياسية و الاقتصادية، و بذلك تحول هدف النقابة من مسؤولية الدفاع عن العمال و حمايتهم و تحسين ظروف عملهم إلى مجرد وسيلة أو أداة يستغلها السياسيون لتنفيذ أغراضهم. و هذا على خلاف ما هو ملاحظ حاليا في ما يخص هدف النقابة في إطار تطبيق النظام الرأسمالي حيث نجد أن صاحب العمل يسعى إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة و هنا تنشأ حالة الصراع بين الإدارة و صاحب رأس المال من ناحية و بين العمال و النقابة التي تمثلهم و تدافع عنهم من ناحية أخرى و إذا رجعنا إلى أسباب هذا الصراع لوجدنا أن هناك سببين: فالأول يرجع إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة ممكنة لعنصر العمال بينما يسعى العامل إلى الحصول على أكبر أجر مقابل جهده و عمله، و من هنا يظهر التناقض ثم الصراع، أما السبب الثاني فهو اجتماعي يتمثل في إحساس العمال بأن رأس المال لا يخدم المجتمع و لا يعمل على إشباع حاجاته بل يخدم مصالح الطبقة المتميزة و هي طبقة الرأسماليين. فرغم الاختلاف في طريقة تأثير نوع النظام على كل من النقابة و العمال بوسائل و أساليب متنوعة إلا أن الهدف واحد و وحيد هو استغلالهما لتحقيق المصالح الخاصة لأعضاء الهيئات و السلطات الممثلة لهذا النظام. فرب العمل في النظام السابق المعروف بالسلطات الممثلة للدولة يؤثر في هدف النقابة من أجل تحقيق طموحاته السياسية لاستلام مقاليد السلطة و الحكم في البلاد مقابل وعود تقدم للنقابة و العمال حول حمايتهم و تحقيق الخدمات الاجتماعية و تحسين الأجور و ظروف العمل و المستوى المعيشي بتقديم دفعة مخصصة للمؤسسة فيما يخص السكن الاجتماعي لتوفير حياة أفضل. و هذا يشكل أسلوب ضغط أولا رب العمل على النقابة، و ثانيا النقابة على العمال، لتحقيق المصالح المشتركة و غير المشتركة كالمصالح الخاصة حسب هدف كل طرف. و نجد نفس طريقة الضغط لكن لرفع مجهود العمل و الإنتاج يستعملها رب العمل الذي هو الشريك الأجنبي في المؤسسة المشتركة في إطار النظام الرأسمالي على المسئولين و أعضاء النقابة، و هم بدورهم يضغطون على جميع الفئات المهنية لتحقيق أهداف طرفي النزاع و المصالح المشتركة، و لكي تحقق النقابة كيانها و هدفها من مسؤولية الدفاع عن العمال يلزمها الشريك بتحقيق مبادئه

و أهدافه الرأسمالية التي تتمثل في تحقيق مبدأ الربح و المصالح الخاصة مقابل تحقيق مصالح النقابة و العمال من تحسين الامتيازات المهنية فقط. و هنا نلاحظ أن أسلوب الضغط في النظام السابق يتميز باللاعقلانية، و العكس بالنسبة لأسلوب الضغط في النظام الجديد يتميز بالعقلانية.

جدول رقم(79): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه

الصنف الاجتماعي المهني / دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	216	96.43	45	68.18	56	59.57	317	82.55
لا	8	3.57	21	31.82	83	40.43	67	17.45
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين صرحوا على أن النقابة لعبت دورا إيجابيا في تقبل العمال لهذا النظام الجديد قبل تطبيقه بنسبة 82.55 %، مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 96.43 %، و فئة التحكم بنسبة 68.18 %. و بالمقابل نجد أدنى نسبة 17.45 % للفئات المهنية التي تنفي أن النقابة لها دور في تقبل العمال لهذا النظام الجديد مدعمة فئة الإطارات بنسبة 40.43 %.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن النقابة لها دور إيجابي في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه، و ذلك بما كان لديها من قوة و تأثير في الحياة المهنية لمختلف الفئات العمالية بفضل قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي أدخل نظام المشاركة العمالية في تسيير مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي الذي كان مهيمنا على مختلف الأنشطة الاقتصادية لتحقيق عملية التنمية الوطنية التي كانت مرتكزة على الصناعات الثقيلة. و حسب الدليل الإحصائي لسنة 1999 الخاص بالديوان الوطني للإحصاء، أن الصناعة العمومية إلى غاية سنة 1990 كانت تساهم بحوالي 73 % من الناتج الوطني الصناعي، و تشغل 74 % من اليد العاملة الصناعية. و لكن منذ بداية الثمانينات بدأت رياح الليبرالية تهب على دول العالم، كما حدث في الدول الاشتراكية (سابقا) منذ سنة 1989 بعد فشلها الذريع في تحقيق مشاريعها الاجتماعية على الصعيد العملي. أما على الصعيد النظري فقد ظهر اتجاه داخل المدرسة النيو

كلاسيكية الاقتصادية يدعو إلى تصفية ملكية الدولة للمؤسسات الاقتصادية، كأحد الحلول للخروج من أزمة الكساد الاقتصادي. فقد رأى أنصار هذا الاتجاه أن أزمة الاقتصاد لم تعد متمثلة في نقص الطلب الكلي الفعال كما يرى العالم الاقتصادي "**كنز**" بل هي أزمة نقص العرض، و بالتالي، فإنه لإنعاش العرض لابد من إعادة النظر في سياسة التدخل الحكومي و تحجيم النظام الاقتصادي العمومي، و ضرورة إتاحة الحرية للقطاع الخاص للاضطلاع بالوظيفة الاقتصادية. لذلك فإن بيع مؤسسات القطاع العمومي سيؤدي إلى إعادة توزيع الثروة لصالح الخواص الأمر الذي سينجر عنه دعم قدرة القطاع الخاص على الادخار و الاستثمار و الإنتاج. و ساعد على ذلك سقوط المعسكر الاشتراكي و تجاوز المفاهيم التي كانت مرتبطة بهذا النظام و سيادة مفاهيم جديدة: كالعولمة، النظام الاقتصادي العالمي الجديد. إلا أن ذلك لا يمكن أن يحجب واقع مجتمعنا الذي أخفق في تحقيق مشاريعه و عجزه عن التكيف مع هذه التحولات و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهها، الأمر الذي فرض عليه تبني النظام الاقتصادي الحر الذي تعتبر الخوصصة إحدى آليات تحقيقه. و رغم المدلول الإيديولوجي لهذه العملية التي تفرض تحولات بنيوية عميقة لتوفير المناخ الملائم لها، إلا أنها أضحت حتمية فرضتها الضغوطات الداخلية (عجز المؤسسات الاقتصادية، سوء التسيير، عدم قدرة الدولة على تحمل أعباء الإنفاق، المشكلات الاجتماعية، ...)، و الضغوطات الخارجية: (العولمة، عبء المديونية، شروط المؤسسات المالية الدولية البنك العالمي و الصندوق النقد الدولي، ...). و مع التسليم بالخصوصيات الاجتماعية و الاقتصادية بين الدول حيث تشير الأدلة الواقعية بشكل متزايد إلى أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد على آليات السوق و المنافسة، قد ساهمت بشكل واضح في تطور اقتصاديات دولها. و ما انتهاج الدولة لسياسة الخوصصة على المستوى المحلي أو الأجنبي، كان لأجل المساهمة في إنعاش ميزانياتها و التقليل من خسائرها، لذلك ينظر إليها كعملية أساسية ستؤدي إلى التخفيف من الإنفاق العمومي و التحكم فيه، و ذلك للحد من عوامل عجز الميزانية، بالإضافة إلى التخلص من المعايير اللاعقلانية اتبعت في تنظيم و تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية. و لكن تثير آثارها الاجتماعية مخاوف الفئات المهنية لاقتران تطبيقها بتسريح العمال و إغلاق المؤسسات العمومية. فالجانب الإيجابي لخوصصة المؤسسات العمومية في إطار الشراكة الأجنبية هو الحفاظ على مناصب العمل، و ضمان استمرار نشاط المؤسسة، لذلك لعبت النقابة دورا إيجابيا من خلال عملية توعية العمال في تقبل هذا النظام الجديد قبل تطبيقه أفضل من غلق المؤسسة لإفلاسها و التسريح الجماعي للعمال. أما الأقلية من الفئات المهنية تنفي أن النقابة لها دور في تقبل العمال لهذا النظام الجديد مدعمة بفئة الإطارات لأن في نظرها هذا الأمر ملزم من السلطات العليا للدولة لأنه مفروض عليها من المؤسسات المالية الدولية لأسباب سابقة الذكر، و ما دور النقابة إلا تنفيذ القرارات السياسية الرسمية من الهيئات الممثلة للسلطات التشريعية للدولة

مثلها مثل مختلف الفئات المهنية، حيث بعد فشل النظام الاشتراكي في عقر داره، و انقلاب موازين القوى لصالح الدول الغربية الرأسمالية، نجد أن هذه التغيرات الهيكلية التنظيمية في إطار الإصلاحات الاقتصادية (إعادة الهيكلة، الاستقلالية، و الخوصصة بأساليبها و أشكالها المتنوعة كالاستثمار و الشراكة بأنواعهما) جاءت وفق طريقة التغير التدريجي من الضغوطات الخارجية على شكل برامج تطبيقية محضرة مسبقا على الدول النامية التي هي ملزمة إجباريا بتطبيقها لضخامة ديونها الخارجية.

جدول رقم (79 أ): طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه

طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه	التكرارات	النسبة %
حملات تحسيسية	229	72.24
اجتماعات دورية	70	22.08
الحوار مع العمال و ملتقيات	18	5.68
المجموع	317 (*)	100

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه تضم أكبر نسبة 72.24 % للذين يرون أن ذلك كان من خلال حملات تحسيسية لتمهيد بأهمية الشراكة أفضل من غلق المؤسسة، و في المرتبة الثانية نجد طريقة الاجتماعات الدورية لتوعية العمال بقبول الشراكة أو فقدان المناصب للإفلاس، بنسبة 22.08 %، و في المرتبة الأخيرة نجد كيفية دورها من خلال الحوار مع العمال و تنظيم ملتقيات لإقناع العمال بقبول الشراكة بتقديم جميع المعلومات و الإحصائيات عن نجاح الشريك عالميا بنسبة 5.68 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول، أن طرق تشجيع النقابة في تقبل الفئات المهنية للنظام الجديد قبل تطبيقه، كان ذلك وفق حملات تحسيسية للتمهيد بأهمية الشراكة الأجنبية أفضل من غلق المؤسسة، و لا ننسى أن السبب الرئيسي لجعل النقابة تضغط على العمال بقبول الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية مقر الدراسة لكونها توصف بنقابة النظام التي تتسم بالضعف و التبعية، لأنها مازالت تحمل بصمات الفترة التاريخية السابقة "نقابة السلطة". فعملية الضغط بقبول و تقبل النظام الجديد انطلقت من الدول الرأسمالية لتحقيق قوة نظامها عالميا أي الهيمنة و السيادة للنظام الرأسمالي عالميا، و ذلك من خلال منظماتها المالية العالمية صندوق النقد الدولي و البنك العالمي اللذين يؤثران

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و يضغطان على الدول النامية منها الجزائر لتفاقم ديونها بقبول نشر مبادئ نظامها الرأسمالي بكونه النظام الاقتصادي المثالي الناجح عالميا بعد انتصاره في معركة ثنائية القطب ما بين المعسكرين الشرقي و الغربي إبّان الحرب الباردة، و هذا بعد فشل النظام الاشتراكي في عقر داره، و هكذا وفق عملية الضغط التسلسلية إلى أن وصلت إلى السلطات المعنية للدولة التي بدورها تقوم بنفس عملية الضغط على الهيئات و السلطات الممثلة لها كمسئولي المؤسسات و الهيئات النقابية، الذين هم بدورهم يقومون بنفس عملية الضغط لكن بأساليب مختلفة كالترغيب بالتوعية أو التهديد بتشديد تعليمات تقليص عدد العمال إما بالتقاعد المسبق أو تسريح العمال، و هذا لما كانت تعانيه المؤسسة من تدهور الأوضاع المالية و الإفلاس، و تفاقم المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية كالركود الاقتصادي، أزمة المديونية، تفشي ظاهرة البطالة، عجز المؤسسة، اللاعقلانية في التنظيم و التسيير، و هذا من أجل الخروج من الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها البلاد من جراء تتبعها النظام (الاقتصادي الموجه) الذي اقترن بمشكل تسريح العمال و حل المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي سيعمق من ثقل هذه المشكلات التي لم تعد الدولة قادرة على تحمل أعباءها، خاصة إذا علمنا أن الدول المثقلة بالديون قد ذهبت إلى تطبيق عمليات و برامج اقتصادية كالإصلاحات الاقتصادية من بينها إعادة الهيكلة و الاستقلالية و الخوصصة و الاستثمار بأشكاله كالشراكة الأجنبية، و هذا تحت شروط صندوق النقد الدولي، مما جعلها تمر بتحولات جذرية مست بالأساس بنيتها الاقتصادية: من اقتصاد تطغى عليه الملكية العمومية إلى اقتصاد يسعى للتحول لآليات اقتصاد السوق. أما بقية الإجابات فهي تتوزع أولا على الفئات المهنية التي ترى أن طريقة تشجيع النقابة في تقبلهم للشراكة كانت من خلال الاجتماعات الدورية لتوعيتهم بقبولها أو فقدان المناصب للإفلاس و غلق المؤسسة، لأنه رغم معالجتها للقضايا المطروحة حول الوضعية المزرية للعلاقات الاجتماعية و المهنية و ظروف العمل الناتجة عن تدهور الأوضاع المالية و التسييرية للمؤسسة العمومية في النظام السابق، فإنها لم تجد لها حلول و لمعظم المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و بعض التجاوزات التي يتعرض لها بعض العاملين كالمتعاقدين منها عدم شمول بعضهم بالضمان الكامل، و الانخفاض في الأجور، والحرمان من التأمين الصحي و الإجازات المرضية، و عدم ملاءمة تدابير السلامة و الصحة المهنية لدى بعض مواقع العمل و غيرها، و عدم التمتع بدرجة عالية من الالتزام بمعايير العمل و صون حقوق العاملين بتعزيز أمنهم الوظيفي في مختلف نشاطاتهم الاقتصادية بما يحقق متطلبات التنمية الشاملة. و لإنصاف القوى العاملة، استعد"ت النقابة المركزية للتنسيق مع كافة النقابات الفرعية لكل وحدات المؤسسة، و مع الهيئات الممثلة للدولة في إطار القطاع الصناعي العمومي لمعالجة و تصويب حالات تمس حقوق العمال و تنظيم جلسات أو أنشطة لتوعية العمال في الحلول الممكنة للخروج من الأزمة المالية و الاقتصادية التي تعاني منها المؤسسة الصناعية بصفة خاصة و الدولة

بصفة عامة، في ضوء مواكبة العصر و الدول المتقدمة، و تقبلهم للتحول إلى اقتصاد السوق لإنقاذ المؤسسة و مناصب العمل وفق حل أخير مقترح من السلطات المعنية من الدولة، و هو دخول في شراكة أجنبية مع مؤسسة أجنبية ذات قوة اقتصادية و تكون ناجحة عالميا. أما ثانيا تتوزع إجابات المبحوثين حول طريقة تشجيع النقابة بالحوار مع العمال و تنظيم ملتقيات لإقناع العمال بقبول الشراكة من خلال تقديم جميع المعلومات و الإحصائيات عن نجاح الشريك الأجنبي عالميا، و بالتالي، استطاعته أن يخرجها من أزمة المديونية المالية، و يحافظ أولا على نشاط المؤسسة و وجودها في السوق المحلي و العالمي، و ثانيا على مناصب العمل في إطار صون حقوق العمال بهذه المؤسسة و تعزيز استقرارهم الوظيفي و الأمان الاجتماعي لهم، و عدم ضياع حق أي عامل في الشمول بالضمان المهني و الاجتماعي، و حصوله على الأجر الكافي للمعيشة و المناسب للعمل و مجهوده، و توفير بيئة العمل المناسبة و الخالية من المخاطر المهنية في مجال السلامة و الصحة المهنية.

جدول رقم (80):علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد بعد تطبيقه

الصنف الاجتماعي المهني / دور النقابة في تقبل العمال النظام الجديد بعد تطبيقه	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	209	93.30	38	57.58	60	63.83	307	79.95
لا	15	6.70	28	42.42	34	36.17	77	20.05
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين صرحوا على أن النقابة لعبت دور مدعم و مشجع في تقبلهم للنظام الجديد بعد تطبيقه بنسبة 79.95 %، مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 93.30 %.

و بالمقابل نجد أدنى نسبة 20.05 % للفئات المهنية التي تنفي دور النقابة في تقبلها لهذا النظام الجديد مدعمة بفئة التحكم بنسبة 42.42 % فئة الإطارات بنسبة 36.17 %.

نستنتج مما سبق، أن النقابة مازالت تساهم في عملية تشجيع و تأييد للشراكة الأجنبية و محاولة جعل العمال باستمرار يتقبلونها، لكونها الحل الوحيد و الأخير المفروض من قبل المؤسسات المالية

الدولية لتأهيل المؤسسات العمومية و تحسين أدائها في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، و القضاء على السلوكات القديمة الفاشلة غير الفعالة الموروثة من النظام السابق، و ذلك بما كان لديها من قوة و تأثير في الحياة المهنية لمختلف الفئات العمالية في النظام السابق لكونها نقابة السلطة، و مازالت إلى يومنا تحت سيطرة الدولة لكون أعضائها المسئولين منخرطين في حزب الدولة (حزب جبهة التحرير الوطني) و هم من مناصريه، و هم في نفس الوقت أعضاء في البرلمان الممثلين للشعب، إذ نجد أن الحزب هو الذي أنشأ هذه النقابة و سمح لها بتمثيل العمال الجزائريين في مختلف دول العالم، و هذا ما ذكره أحد أعضاء المكتب السياسي لحزب الدولة، و بذلك تأكدت حقيقة إدماج النقابة في السلطة [1]، و أيضا كون الدولة تمثل نسبة شراكة 30 %، الأمر الذي جعلها تكلف كل الهيئات و السلطات الممثلة لها كمجلس الإدارة السابق و الهيئة النقابية بفروعها بتقديم تفويض منها في بعض القرارات الحساسة الخاصة بالمورد البشري وفق الالتزام بتطبيق بنود اتفاقية الشراكة كالحفاظ على مناصب العمل. حيث يتبين أن دور الفروع النقابية لكل وحدات المؤسسة ذات الشراكة أصبحت نابعة من التوجه نحو تطبيق اقتصاد السوق، و بمدى ما أفرزه من مشكلات اجتماعية و مهنية (تسريح العمال، تدني مستوى المعيشة...)، و التي تعد في حقيقة الأمر نتيجة لتراكمات سوء تسيير القطاع العمومي و تفشي مظاهر الفساد التي انتشرت في جميع القطاعات. لذلك فإن الحفاظ على المؤسسة أصبحت من أولى المهام التي يجب أن تقوم بها النقابة حفاظا على مناصب العمل التي أصبحت مهددة أكثر من أي وقت مضى، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار بعدم وجود قطاع بديل (قطاع خاص) يقوم بالوظيفة الاقتصادية التي كانت تضطلع بها الدولة، و بذلك ينتشل القطاع الاقتصادي من الانهيار الخطير الذي أصابه. كما أن النقابة حاليا أصبحت تضطلع بدور لا يقل أهمية عن دورها السابق، يتمثل في مساهمتها في إبرام الاتفاقيات الجماعية كأداة قانونية تحكم و تنظم علاقات العمل التي أصبحت خاضعة لأطراف العمل (العمال، أصحاب العمل أي الشركاء)، الأمر الذي يستدعي أن تكون النقابة مؤهلة للعب هذا الدور، و أن تعمل على توجيه العمال و المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل و إيجاد الحلول لها بما يكفل المصالح المهنية و الاجتماعية للعمال، ضمن الثلاثية (الشريك على المستوى المحلي المعروف بالسلطات العليا الممثلة للدولة أي الحكومة، الشريك الأجنبي، نقابة المؤسسة ذات الشراكة) في إطار الحوار و التشاور و التجاوب مع التطور العالمي لتحقيق أهداف التنمية الصناعية و تحسين مناخ الأعمال و ترقية الإنتاج الوطني. فمقتضيات التنمية في ظل محيط عالمي يتميز بفتح الأسواق و المنافسة الشرسة بين السلع و الخدمات تفرض بذل المزيد من الجهود لتعزيز قدرات الاقتصاد الوطني و تنافسه بما يتيح لسلطات الدولة مواجهة عالم الغد الذي لا مكانة فيه إلا للأمم التي تملك القدرة على الابتكار و التحكم الدقيق في تسيير مواردها. فالنقابة العمالية

(1) FAVRET (J.), Le syndicat, les travailleurs et le pouvoir en Algérie, in Annuaire de l'Afrique du nord 1964, CNRS, Paris, 1977, p.p. (46-62).

استعانت بعدة طرق لتجعل العمال يتقبلون النظام الجديد بعد تطبيقه أي لإبقاء الشريك الأجنبي و الحفاظ على استمرار عقد الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، و ذلك ما سنلاحظه في الجدول الموالي.

جدول رقم (80 أ): طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد بعد تطبيقه

طرق دور النقابة في تقبل العمال للنظام الجديد بعد تطبيقه	التكرارات	النسبة %
الضغط على العمال برفع الإنتاج أو خروج الشريك و التسريح	220	71.66
كونها تخدم الشريك و مصالحها	68	22.15
كونها ليس لها خيار آخر	19	6.19
المجموع	307 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول طرق تشجيع النقابة في عملية تأييد العمال للشراكة تضم أكبر نسبة 71.66 % للذين يرون أنها تتم من خلال الضغط على العمال برفع الإنتاج أو خروج الشريك و التسريح أي فقدان مناصب العمل، و في المرتبة الثانية ترجع الطريقة إلى كونها تخدم الشريك و مصالحها بنسبة 22.15 %، و في المرتبة الأخيرة كانت كيفية تشجيعها في تقبل العمال لهدا التنظيم الجديد بكونها ليس لها خيار آخر، و ذلك بنسبة 6.19 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول الطرق التي تستعملها النقابة في عملية تشجيع و تأييد العمال للتنظيم الجديد الخاص بالشراكة الأجنبية، تشمل الطريقة التي تستعين بها باستمرار، و هي عملية الضغط على العمال برفع الإنتاج أو خروج الشريك و التسريح ثم فقدان مناصب العمل، و هي تعليمات الشريك الأجنبي لتحقيق مبدئه الأساسي القائم على مبدأ الربح لتحقيق الفعالية التسييرية في جميع أنشطة المؤسسة، فعملية الضغط يستعملها للخروج من الأزمة المالية و الاقتصادية التي تعاني منها المؤسسة الحالية، و تغيير العقلية أو الذهنية السابقة المتشكلة من سلبيات النظام السابق المناقض لمبادئه لكونه يسعى لتحقيق الوظيفة الاجتماعية مهملا الوظيفة الاقتصادية الأساسية. أما الطريقة الثانية لتشجيع النقابة في تقبل العمال لهذا النظام الجديد ترجع إلى كونها تخدم الشريك و مصالحها لأنه خولها مناصب إدارية بامتيازات لتحقيق سياسته التسييرية، فأصبحت وسيط متجاوب لكل أطراف النزاع لإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

المطروحة، خاصة فيما يتعلق الأمر بتحقيق وجودها و كيانها في إطار القطاع الخاص القائم على الشراكة الأجنبية، و الطريقة الأخيرة التي تستعملها النقابة في تقبل العمال للشراكة الأجنبية بكونها تقوم بتوعية العمال أن الحل النهائي لإنقاذ المؤسسة العمومية من إفلاسها و سوء تسييرها هو تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية عليها لأنه ليس لها خيار آخر، أفضل من توقف نشاط المؤسسة المؤدي لتسريح العمال.

جدول رقم (81): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم مختلف الفئات المهنية للنقابة

الصنف الاجتماعي المهني / تقييم العمال للنقابة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات GHKM(م) (ABCD) n (ع) Hors (خ) Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تخدم مصالح الشريك و مصالحها الخاصة	37	16.52	35	53.03	74	78.72	146	38.02
النقابة فعالة سابقا لكونها دفاعية	98	43.75	11	16.67	08	8.51	117	30.47
نقص دورها الدفاعي	58	25.89	9	13.64	7	7.45	74	19.27
النقابة استرجعت قوتها الدفاعية مع الشراكة	20	8.93	8	12.12	3	3.19	31	8.07
النقابة غير فعالة و لا دفاعية مع الإفلاس	11	4.91	3	4.55	2	2.13	16	4.17
المجموع	224	100	66	100	94	100	384	100

يتبين لنا من هذا الجدول، أن معظم إجابات المبحوثين حول تقييمهم للنقابة من خلال تجربتهم السابقة و الحالية أنها تخدم مصالح الشريك و مصالحها الخاصة بنسبة 38.02 %، مدعمة على الترتيب بفئة الإطارات بنسبة 78.72 %، فئة التحكم بنسبة 53.03 %، و فئة المنفذين بنسبة 16.52 %. و تليها على الترتيب بقية تقييمات المستجوبين للنقابة على أنها: فعالة سابقا لكونها دفاعية، دورها الدفاعي نقص على ما كان عليه في النظام السابق، استرجعت قوتها الدفاعية مع الشراكة، و غير فعالة و لا دفاعية.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن معظم إجابات المبحوثين حول تقييمهم للنقابة من خلال تجربتهم السابقة و الحالية أنها مؤخرا في النظام الحالي أصبحت تخدم مصالح الشريك و مصالحها الخاصة في إطار تحقيق كيانها و وجودها في إطار القطاع الخاص الأجنبي، فتغيرت وظيفتها السابقة القائمة فقط على دفاع حقوق العمال و تحقيق الأغراض السياسية لسلطة الدولة وفق استغلالها للقوة العمالية الهائلة الطاغية بنسبة عالية في المجتمع لتأييد و تدعيم حزبها الواحد، حيث كان لها وزن كبير في المؤسسة

العمومية لانخراطها السياسي الذي من خلاله قامت بطرح المشاكل المهنية و الاجتماعية للفئات المهنية و ما يعانيه المصنع من سوء التسيير المالي و الإفلاس في المرحلة الأخيرة قبل الشروع في اتفاقية الشراكة، لذلك نجد بعض إجابات الفئات المهنية ترى أن النقابة فعالة في النظام السابق لكونها كانت أكثر دفاعية عما هي عليه في النظام الحالي، و هذا راجع في نظرهم إلى نقص دورها الدفاعي أثناء الشراكة لكون الشريك الأجنبي قدم لها امتيازات خاصة عن الامتيازات المهنية المقدمة لكل الفئات المهنية كترقيتهم المهنية بدمجهم في النشاط الإداري و المراقبة في العمل لإنجاح سياسته التسييرية الجديدة حول تحسين الإنتاج و الإنتاجية و النوعية للمنافسة العالمية و تحقيق معايير الجودة العالمية للمنتوج و تسويقه عالميا، و بذلك استرجعت النقابة قوتها الدفاعية مع تطبيق الشراكة رغم أنه قبل تطبيق الشراكة كانت تتخوف من أن تضعف قوتها و قيمة وجودها في إطار القطاع الخاص، لكن من خلال المفاوضات ما بين كل أطراف الشراكة أثناء عقد الشراكة تم وضع بنود لاستمرارية الاتفاقية من بينها المحافظة على قيمة و وزن النقابة في المؤسسة و عدم المساس و التعرض لحقوقها الدفاعية المهنية العمالية و التزاماتها النقابية. أما الأقلية من الفئات المهنية ترى أن النقابة غير فعالة و لا دفاعية سابقا و حاليا، و ذلك في نهاية مرحلة المؤسسة العمومية أثناء إفلاسها، لم تساهم بقدر الكافي في إرجاع العمال المسرحين بطرق تعسفية إلى مناصب عملهم أو دمجهم في مؤسسات أخرى أو المعالجة النهائية لقضيتي تأخير الأجور لتدهور الأوضاع المالية، و تحسين الأجور الملازمة برفع الأسعار في السوق لتلبية المطالب العمالية المهنية، لأنها كانت تعرف بنقابة النظام، فليس لها موقف قوي مستقل كافي لتحقيق جميع الحقوق العمالية المهضومة بسبب إفلاس المؤسسة العمومية في النظام السابق، أما في النظام الحالي الرأسمالي، نجد استغلال الشريك الأجنبي أقصى حدود الاستغلال للقوة العاملة الرخيصة لكون أجرها بالعملة المحلية ليست كبقية المؤسسات التابعة له في الدول المتقدمة، و هذا من أجل تحقيق أقصى قدر من الربح. ففي السابق ضعف نوعا ما دفاعها لأنها خاضعة لسلطة الدولة، أما حاليا لأنها خاضعة لسلطة الشريك الأجنبي، فهي دائما تلعب دور وسيط يتجاوب مع طرفي النزاع حيث في السابق من أجل تحقيق أغراض سياسية للسلطات الممثلة للدولة، أما حاليا لتحقيق سياسة الشريك التسييرية العقلانية المرتكزة على مبدأ الربح، و في نفس الوقت تسعى إلى الدفاع على المصالح المادية و المعنوية للعمال و السهر على تحسين ظروف عملهم و معيشتهم، و التصدي ضد محاولات التعسف و الاستغلال باستعمال الوسائل القانونية كحماية مناصب العمل و الدفاع عليها قدر المستطاع، و تعزيز الوعي النقابي و ترقية الثقافة العمالية بتطوير و توسيع النشاط الإعلامي النقابي باستعمال الوسائل السمعية و البصرية، و إصدار النشريات و الجرائد و المساهمة في استنهاض دور الإعلام بترسيخ ثقافة العمل باعتباره أحد الدعائم لتعزيز الحقوق العمالية، و إطلاق حملة إعلامية توعوية، و ترقية حق التفاوض، الاتفاقيات الجماعية، الحق في الممارسة النقابية و المساهمة في الأحداث السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية لترقية التماسك الاجتماعي.

نتائج الفرضية الرابعة: مساهمة النقابة العمالية في فعالية تأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية

إن مهمة النقابة و هدفها العام الذي خلقت من أجله هو نشر الوعي بما يكفل تدعيم التنظيم النقابي و تحقيق أهدافه، رفع المستوى النقابي للعمال عن طريق الدورات التثقيفية و النشر و الإعلام، رفع الكفاية المهنية لمختلف الفئات المهنية و الارتقاء بمستواهم المهني و الفني، تشجيع المنافسات و حماية وسائل الإنتاج، رفع المستوى الصحي و الاقتصادي و الاجتماعي للأعضاء و عائلاتهم، المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف هذه الخطط و الإسهام في تنفيذها، الإطلاع على صعوبات و مشاكل المنخرطين المادية و الاجتماعية و دراستها ثم تحويلها إلى مطالب، المشاركة في المجالات الدولية لتأكيد دور الحركة النقابية العمالية في هذه المجالات. و من جهة نجد في إطار أهداف النقابات في الدول الرأسمالية أن أصحاب الأعمال يسعون إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة و هنا تنشأ حالة الصراع بين الإدارة و أصحاب رؤوس الأموال من ناحية و بين العمال و النقابات التي تمثلهم و تدافع عنهم من ناحية أخرى و إذا رجعنا إلى أسباب هذا الصراع لوجدنا أن هناك سببين إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة ممكنة لعنصر العمال بينما يسعى العامل إلى الحصول على أكبر أجر مقابل جهده و عمله، و من هنا يظهر التناقض ثم الصراع. أما السبب الثاني فهو اجتماعي يتمثل في إحساس العمال بأن رؤوس الأموال لا تخدم المجتمع و لا تعمل على إشباع حاجاته بل تخدم مصالح الطبقة المتميزة و هي طبقة الرأسماليين. أما من جهة أخرى نجد هدف النقابات في الدول الشيوعية أو الاشتراكية هو تدعيم النظام الشيوعي أو الاشتراكي و يتم ذلك عن طريق قيام النقابات بمهام محدده ترسمها و تقررها السلطات العمومية مثال ذلك تعبئة العمال وراء الحزب الشيوعي أو الحزب الواحد التابع للنظام السياسي مثل ما كان موجود في بلادنا و حثهم على تنفيذ خطط الدولة السياسية و الاقتصادية، و بذلك تحول هدف النقابات من مسؤولية الدفاع عن العمال و حمايتهم و تحسين ظروف عملهم إلى مجرد وسيلة أو أداة يستغلها السياسيون لتنفيذ أغراضهم.

و بصفة عامة من خلال المعطيات الميدانية، نستنتج مما سبق ذكره من خلال ما توصلنا إليه من تحليل نتائج جداول الفرضية الرابعة أن معظم الفئات المهنية أكدوا أن النقابة العمالية ساهمت في النظام السابق و مازالت تساهم في فعالية تأييدهم للشراكة الأجنبية، و ذلك حسب رأيهم أن للنقابة أهمية عالية و كيان و قوة في النظام السابق لكون وظيفتها الأساسية هي الدفاع عن حقوق العمال الشيء الذي جعلها مسيطرة على كل أوضاع المؤسسة و العمال، أما سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال لانخراطها السياسي في الحزب الواحد للسعي وراء الاستيلاء على المناصب المهمة في السلطة السياسية للدولة مما سبب ذلك في إهمال المطالب العمالية، أما سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم السابق لكونها غير فعالة لاهتمامها بمصالحها الشخصية

في المرتبة الأولى و لا تلبي كل احتياجات العمال و حقوقهم. و توصلنا أيضا إلى أن الاتجاه العام للأغلبية الساحقة تجد أن للنقابة أهمية و كيان و قوة في التنظيم الحالي لدورها الجديد المتمثل في الوسيط ما بين تحقيق السياسة التسييرية للشريك الأجنبي و كممثلة لمختلف الفئات المهنية للدفاع عن حقوقهم المهنية و الاجتماعية، مع الحفاظ على عملها النقابي و هو الدفاع عن حقوق العمال. أما سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم الحالي يرجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال لأن وظيفتها تغيرت من خلال دورها الجديد الوسيط أو التوسط ما بين طرفي النزاع لإيجاد حل وسط ما بينهما، و بالتالي الدور الدفاعي ينقص لتركيزها على الطرفين، و هو في نفس الوقت سبب الأهمية الضعيفة للنقابة حاليا. و نلاحظ أن أغلب الفئات المهنية كان احتجاجها عن قرار مجحف في حقها بأنها تلجأ إلى الممثل النقابي مدعمة بفئة عمال التنفيذ التي هي دائما تنتظر المساندة من الهيئات الرسمية التي تمثلها كالنقابة التي دوما تدعم موقفهم المطلبي في أي نزاع مع السلطات الإدارية. و يصرح معظم المبحوثين أن النقابة تؤثر في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي لتحقيق مبدأ الربح، المرتكزة على طريقة الضغط لتحسين الإنتاج و الإنتاجية وفق التدرج الهرمي التي يطبقها الشريك على المسيرين، و هم بدورهم يطبقونها على المسئولين و النقابيين الذين يلتزمون نفس عملية الضغط على العمال بتكثيف المهام و رفع من مجهود العمل فوق طاقة العمل المعتادة لرفع الإنتاج كميا و تحسينه نوعيا حسب معايير الجودة العالمية. فطرق تأثير النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي تضم ممارسات النقابة لعملية الضغط على العمال برفع و تحسين الإنتاج أو التهديد بخروج الشريك و الغلق، لأن الشريك كلفها بمهام إدارية و مراقبة العمال، و لكونها تلعب دور الوسيط المتجاوب ما بين طرفي النزاع، مما يتطلب منها ذلك مهمة أساسية و ضرورية للحفاظ على الشريك الأجنبي الذي أصبح الممول الوحيد للمؤسسة، و هي توعية العمال بضرورة الشراكة لأنها حاليا الحل الوحيد لإنقاذ المؤسسة و الحفاظ على مناصب العمل. و في نفس الوقت نجدها تهتم بأهم المواضيع التي تمس مطالب العمال متمثلة في مشاكلهم الاقتصادية كرفع الأجور و تحسين بقية الامتيازات لكن بالمقابل تحسين الإنتاج و الإنتاجية. و بالتالي، إن النقابة لها دور إيجابي في تقبل العمال للنظام الجديد قبل تطبيقه، و ذلك بما كان لديها من قوة و تأثير في الحياة المهنية لمختلف الفئات العمالية بفضل قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي أدخل نظام المشاركة العمالية في تسيير مؤسسات القطاع الاقتصادي العمومي الذي كان مهيمنا على مختلف الأنشطة الاقتصادية لتحقيق عملية التنمية الوطنية، و هذا من خلال طرق استعملتها في جعل العمال يتقبلون هذا النظام الجديد مثل حملات تحسيسية لتمهيد بأهمية الشراكة أفضل من غلق المؤسسة، و طريقة الاجتماعات الدورية لتوعية العمال بقبول الشراكة أو فقدان المناصب للإفلاس، و الحوار مع العمال و تنظيم ملتقيات لإقناع العمال بقبول الشراكة بتقديم جميع

المعلومات و الإحصائيات عن نجاح الشريك عالميا. و بالمقابل صرح أغلبية المبحوثين على أن النقابة لعبت دورا مدعما و مشجعا في تقبلهم للنظام الجديد بعد تطبيقه مدعمة بفئة المنفذين، و ذلك من خلال طرق عديدة منها: عملية الضغط على العمال برفع الإنتاج أو خروج الشريك و التسريح ثم فقدان مناصب العمل، و هي تعليمات الشريك الأجنبي لتحقيق الفعالية التسييرية، و تغيير العقلية أو الذهنية السابقة المتشكلة من سلبيات النظام السابق المناقض لمبادئه. أما الطريقة الثانية ترجع إلى كونها تخدم الشريك و مصالحها لأنه خولها مناصب إدارية بامتيازات، فأصبحت وسيطا متجاوبا لكل أطراف النزاع لإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة و تحقيق كيانها في إطار القطاع الخاص، و الطريقة الأخيرة هي كونها تقوم بتوعية العمال على أن الحل النهائي لإنقاذ المؤسسة العمومية من إفلاسها و سوء تسييرها هو تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية عليها لأنه ليس لها خيار آخر، أفضل من توقف نشاط المؤسسة المؤدي لتسريح العمال. و في الأخير نستنتج من خلال معظم إجابات المبحوثين حول تقييمهم للنقابة من خلال تجربتهم السابقة و الحالية أنها مؤخرا في النظام الحالي أصبحت تخدم مصالح الشريك و مصالحها الخاصة في إطار تحقيق كيانها و وجودها في إطار القطاع الخاص الأجنبي، فتغيرت وظيفتها السابقة القائمة فقط على دفاع حقوق العمال و تحقيق الأغراض السياسية لسلطة الدولة في المرحلة الأخيرة قبل الشروع في اتفاقية الشراكة، لذلك نجد بعض إجابات الفئات المهنية ترى أن النقابة فعالة في النظام السابق لكونها كانت أكثر دفاعية عما هي عليه في النظام الحالي، و هذا راجع في نظرهم إلى نقص دورها الدفاعي أثناء الشراكة لكون الشريك الأجنبي قدم لها امتيازات خاصة و إضافية عن الامتيازات المهنية المقدمة لكل الفئات المهنية مثل ترقيتهم المهنية بدمجهم في النشاط الإداري و المراقبة في العمل لإنجاح سياسته التسييرية الجديدة لتنظيم العمل حول تحسين الإنتاج و الإنتاجية و النوعية للمنافسة العالمية، و بذلك استرجعت النقابة قوتها الدفاعية مع تطبيق الشراكة خاصة أثناء نضالها من أجل زيادة الأجور و تخفيض ساعات العمل، أي في جهود تهدف إلى تنظيم الاستغلال الرأسمالي وفق الضرورة التي تفرضها الحالة اللحظية للسوق العالمي، و أن دورها جد كبير في معالجة مشاكل العمال و وجودها ضروري في المؤسسة، باعتبارها شريك اجتماعي يسعى للمحافظة و الدفاع عن مصالح مختلف الفئات المهنية و استقرارهم في عملهم عن طريق التحاور و التشاور و التفاوض مع الإدارة و الشريك الأجنبي.

خلاصة الفصل السادس:

نتوصل من خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة أن للنقابة العمالية دور في فعالية تأييد مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية. و بالتالي هناك علاقة طردية ما بين مساهمتها في تقبل العمال لتنظيم الشراكة في مؤسستهم و موقفهم المؤيد لها، و هذا ما يؤكد صحة و مصداقية الفرضية الرابعة.

الفصل السابع:

تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة

الفصل السابع: تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة

تمهيد:

تعتبر الثورة الصناعية محطة مهمة في التاريخ الإنساني، و ذلك باعتبارها نقطة تحول للبشرية فبفضلها نشأت الحضارة الصناعية، و عليه لم تكن سيرورة العمل الرأسمالي مكونة فقط من عناصر تقنية، اقتصادية، بل إنها اقتضت بالضرورة شروط تشغيل قوة العمل، و بهذا فقد تضمنت أبعادا سياسية، إيديولوجية، اجتماعية و ثقافية، و لذلك يتأسس النظام المصنعي على العقلانية الاقتصادية لتحقيق أقصى انتفاع مادي (الربح). و نجد أن التنظيمات اهتمت بعلاقة العمل الفردية في إطارها التنظيمي حيث أولت عناية خاصة لتبرهن الدولة على وجودها و فعالية تدخلها في تحديد و توجيه علاقة العمل، ضمن ضوابط و قيود قانونية تنظيمية محددة تكفل للعمال و أصحاب العمل لتجنبهم ما قد يطرأ من نزاعات و سوء تفاهم بشان أي حكم من الأحكام المتعلقة بعلاقاتهم كما تضمن لهم المساواة في الحقوق و الواجبات.

إن تناول موضوع العمل يعني في الواقع دراسة علاقة الفرد بمحيطه الاجتماعي و الطبيعي، فهو يمثل الشرط الجوهري لحياة المجتمع و المنظم لعلاقات الفاعلين مع مجالهم الاجتماعي، و تقوم عملية تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية على منطق مميز يرتكز على خصائص أساسية لمنطق الإنتاج الرأسمالي بتحقيق مبدأ الربح وفق اتجاهين أساسين الأول يخص التطوير التقني، و الثاني يصب في اتجاه تكوين تيارات تنظيمية تقوم على أسس عقلانية تهدف في المقام الأول تحسين الظروف الخارجية للعمل، و تسيير العامل الإنساني بإعطاء أكثر حرية لأجل التحكم في عملية الإنتاج، إلا أن هذه النماذج التنظيمية بكل أبعادها التسييرية و البسيكو سوسيولوجية تضمنت في ذاتها عوامل السيطرة و الخضوع للعمال نحو المؤسسة، حيث تعتمد على الربط الروحي لهم بها بواسطة وسائل عديدة مع المؤسسة كالمكافآت، فرص التكوين، الترقية. و يترادف مفهوم علاقات العمل مع مختلف المصطلحات، و من أبرزها العلاقات الصناعية و العلاقات الإنسانية، و علاقات الإنتاج. و يمثل بنية هذه العلاقة قطبان أساسيان هما: رب العمل و العمال. و تشكل العلاقات الصناعية مجموع الممارسات و القواعد التي في مؤسسة أو فرع أو إقليم أو الاقتصاد ككل، تهدف تنظيم العلاقات بين الأجراء، المستخدمين و الدولة. و هذه العلاقات يمكن أن تكون فئوية أو جماعية، و تنظم بمجموعة من الاتفاقيات و القرارات المختلفة و كذا لجان التوفيق و التحكيم. و وفقا لذلك تصبح هذه العلاقات هي درجة الرشد التي تصل إليها العلاقات الصناعية في المؤسسة. و في هذا الفصل سنستعرض إلى معرفة نوع علاقات العمل في تنظيم العمل الصناعي في المؤسسة المشتركة من خلال خضوع الفاعلين لنسق عقلية التنظيم الإنتاجي ليس فقط آليا في إطار تحقيق التنظيم الرسمي، و إنما هناك دائما هامش الحرية للعلاقات غير الرسمية أين تصبح شروط سير عملية العمل؛ إستراتيجية فعالة لرفع مردودية العمل و تحسين الإنتاجية.

المبحث الأول: دراية الفئات المهنية حول المستجدات و القرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة

تعتبر الشراكة الأجنبية خيارا استراتيجيا يتعين إتباعه في ظل الظروف السياسية و الاقتصادية العالمية التي تنحوا نحو التحرر و العالمية في المعاملات. بالرغم من أن لها آثار سلبية كالاستغناء على عدد كبير من العمال، فإن لها أيضا آثار إيجابية كتحسين الإنتاج و النوعية، و دخول المؤسسة في التسويق العالمي لمواكبة التقدم، إذ لا يوجد تغيير بدون تكلفة. إذ أن الهدف الرئيسي للشراكة هو تحقيق المردودية الضائعة للمؤسسات و التخلص من الخسائر الناتجة عن القطاع العمومي و سلبيته. فالعمال هم في وضعية إجبارية في تطبيق هذا التنظيم الجديد، فلابد عليهم من مواجهة الوضع برفع الإنتاجية إلى حد مناسب للمنافسة و تعويض الديون و تحسين النوعية للزبائن لتحقيق مكانتها في السوق و هذا لا يكون إلا بتأييدهم للشراكة و تكيفهم السريع معها لاستقرارهم مهنيا و اجتماعيا. و سنحاول في هذا المبحث استنباط جوانب معرفية تساعد على إنتاج خطاب سوسيولوجي حول علاقات العمل لتحليل الظروف السوسيو تاريخية التي أدت إلى بلورة التنظيم العقلاني للعمل في إطار تطبيق مبادئ النظام الرأسمالي المتعلقة بالشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، فعقلنة التنظيم تعني فرض و إخضاع النظام المصنعي على مختلف الفئات المهنية، مما يؤثر ذلك على علاقات العمل فيما بينهم و وفق طبيعة النشاط و تسلسل السلطة في المؤسسة. و نتطرق إلى دراية أو عدم دراية مختلف الفئات المهنية للتغيرات التي طرأت في المؤسسة و في حياتها المهنية أثناء تطبيق تجربة الشراكة الأجنبية، و علاقة كل من طبيعة النشاط و الأقدمية و الصنف الاجتماعي المهني بمدى اطلاعها للمستجدات و القرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة الصناعية المشتركة، للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الخامسة.

جدول رقم (82): علاقة الصنف الاجتماعي المهني باطلاع العمال على كل ما يجري في المؤسسة

الصنف الاجتماعي / اطلاع العمال	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM (م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	91	40.62	6	9.09	8	10.81	4	40	9	90	118	30.72
نوعا ما	62	27.68	32	48.48	44	59.46	5	50	1	10	144	37.76
لا	71	31.70	28	42.42	22	29.73	1	10	/	/	122	31.51
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا في المرتبة الأولى من حيث ترتيب الفئات في هذا الجدول، أن نسبة 30.72 % للمستجوبين الذين يصرحون بأنهم مطلعون على كل ما يجري في المؤسسة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بـ 90 %. و في المرتبة الثانية من حيث ترتيب فئات الجدول نجد أن أغلب المبحوثين يرون أنهم مطلعون نوعا ما على كل ما يجري في المؤسسة بنسبة 37.76 % مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بـ 59.46 %، و تليها في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب الفئات نجد نسبة 31.51 % للذين يرون أنهم غير مطلعون على كل ما يجري في المؤسسة مدعمة بفئة التحكم بـ 42.42 %، و فئة المنفذين بـ 31.70 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة يكون بدرجات متفاوتة ما بين الفئات المهنية، حيث نجد الأكثر اطلاعا هم الإطارات المسيرة، و تليها في المرتبة الثانية الإطارات المتوسطة و السامية، و في المرتبة الثالثة من حيث درجة الاطلاع هم فئات التحكم و المنفذين، و بالتالي نصل إلى أن درجة الاطلاع مرتبطة بأعلى رتبة من الصنف الاجتماعي المهني. فكلما تكون المسؤولية أعلى تتطلب درجة اطلاع أكبر، و ذلك لكون المسئولين ملزمين إجباريا بتنفيذ عقد اتفاقية الشريك الأجنبي في إطار تحقيق مصالح الطرفين بتخويلهم المسؤولية الإدارية من خلال عملية الانتقاء للكفاءات العالية لهذه الإطارات المسيرة لتنفيذ إستراتيجيته التسييرية العقلانية مقابل تقديم امتيازات مهنية مغرية عندما يحققون مبدئه الأساسي المتمثل في تحقيق أكبر قدر من الربح المتوقع. أما الفئات المهنية التي ليست على اطلاع بالأحوال و الأحداث اليومية للمؤسسة، نظرا لكثافة العمل و الضغوطات المهنية لكونها فئات منفذة في مكان العمل لا تتحرك كثيرا، أي حسب طبيعة النشاط و الرتبة المهنية أو الصنف الاجتماعي المهني، مما يجعلها غير قادرة على الاحتكاك بعمال آخرين لتأخذ منهم معلومات على الوقائع التي تحدث في كل وحدات المؤسسة.

جدول رقم (83): علاقة طبيعة النشاط باطلاع الفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة

طبيعة النشاط / اطلاع العمال	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	32	38.55	61	28.24	25	29.41	118	30.73
نوعا ما	34	40.96	81	37.50	29	34.12	144	37.76
لا	17	20.48	74	34.26	31	36.47	122	31.51
المجموع	83	100	216	100	85	100	384	100

نلاحظ في المرتبة الأولى من حيث ترتيب الفئات في الجدول أعلاه، أن نسبة 30.73 % للمبحوثين الذين يصرحون بأنهم مطلعون على كل ما يجري في المؤسسة مدعمة بالفئات المهنية التي طبيعة نشاطها إدارة بنسبة 38.55 %. و في المرتبة الثانية من حيث ترتيب فئات الجدول نجد أكبر نسبة 37.76 % لمعظم المبحوثين الذين يرون أنهم مطلعون نوعا ما على كل ما يجري في المؤسسة مدعمة بالفئات التي طبيعة نشاطها إدارة بنسبة 40.96 %، و في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب فئات الجدول نسبة 31.51 % للذين يرون أنهم غير مطلعون على كل ما يجري في المؤسسة مدعمة بالفئات المهنية التي طبيعة نشاطها خدمات و دعم بنسبة 36.47 %، و فئات ذات طبيعة نشاطها إنتاج بنسبة 34.26 %.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية التي عرضناها في هذا الجدول أن الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة مقر الدراسة الميدانية يكون بدرجة كبيرة عند الفئات المهنية التي طبيعة نشاطها إدارة لأن كل القرارات التنفيذية الإدارية و التنظيمية تتم على مستوى هياكلها الإدارية أين تكون هناك شبكة اتصالات بين أقسامها قوية و سريعة لاستعمالها تكنولوجيا الاتصال الحديثة كالإعلام الآلي و شبكة الاتصال الداخلية و الخارجية الانترانت و الانترنت، أما المستجوبون الذين يرون أنهم غير مطلّعون على كل ما يجري في المؤسسة هم من الفئات المهنية التي طبيعة نشاطها خدمات و دعم و إنتاج، حيث هذا النوع من النشاط يجبرهم على التقيد بمكان العمل و عدم الحركة كثيرا إلا للضرورة، و من خلال تصريحاتهم أن الاحتكاك بزملاء العمل يكون في فترات الراحة أثناء تلبية الحاجيات الضرورية كتناول الطعام، و عند محطة وسائل النقل الخاصة بالعمال أي وقت بداية و نهاية العمل اليومي.

جدول رقم (83 أ): سبب اطلاع الفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة

سبب اطلاع العمال على كل ما يجري في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
شبكة اتصال حديثة SAP و الانترانت و الانترنت	91	77.12
مجلة دورية حول أخبار المؤسسة	21	17.80
الاحتكاك مع العمال	6	5.08
المجموع	118 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب اطلاعهم على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى استعمالهم شبكة اتصال حديثة للبرمجيات العالمية المتنقلة عالية الكفاءة SAP و شبكة الاتصال الداخلية و الخارجية الخاصة بالانترانت و الانترنت و ذلك بنسبة 77.12 %، و تليها نسبة 17.80 % للذين يرجعون السبب إلى كون المؤسسة توفر لعامليها مجلة دورية حول جميع أخبارها و أحداثها من المستجدات اليومية، و أدنى نسبة 5.08 % للفئات التي ترى سبب الاطلاع يعود إلى الاحتكاك مع العمال.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن سبب اطلاعهم على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى استعمالهم برنامج **الساب** "**SAP**" في شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية، و هو اختصار لكلمة "System, Application & Products"، و هو نظام كامل يقوم بتزويد المؤسسة المشتركة بحلول عملية جاهزة لكي تستطيع من خلالها أن تهيكل و تربط كل أقسامها في نظام واحد مستغنية عن استخدام الورق و النظم التقليدية الأخرى حيث بإمكان كل فئة مهنية مختصة أو مكونة في هذا المجال أن تقوم بأي عمليه مالية أو إدارية أو تقنية و هي جالسة في جهازها بدون بذل أي جهد آخر مثل التوقيع أو الموافقة على مستند ما. و هو برنامج عالي المستوى ذو حجم كبير يتركز على المراقبة الدقيقة و كيفية ضبط و تحكم في جميع العمليات و النشاطات خاصة حساب التكاليف في قسم المالية مشتملا أيضا مجالات أخرى في الهندسة كهندسة الإنتاج و التخطيط، علوم الكمبيوتر (البرمجة، الشبكات، الصيانة)، حماية البيئة، التجارة، الاقتصاد و الإدارة. و يستخدم في إدارة كل من: الأصول، المالية، التحكم، الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، المخازن، المواد الخام و تخطيط الإنتاج. و من أجل ذلك أبرمت المؤسسة المشتركة اتفاقية مع شركة "**SAP**" العالمية في مجال البرمجيات لرفع كفاءة عمليات شبكة الاتصالات التقنية الداخلية و الخارجية، حيث تنص هذه الاتفاقية على تبني حلول إدارة دورة حياة الشبكات التي تقدمها "**SAP**" بحيث تتيح لتطوير مستوى الخدمة التي تقدمها لعملائها بشكل ملموس و ذلك برفع مستوى الشفافية الشاملة للمشاريع و الأصول الرأسمالية، و الارتقاء بعمليات مراقبة المشاريع، كما أن حلول إدارة دورة حياة الشبكات الاتصالية، سوف تضمن جودة مستوى الخدمة في البنية التحتية لتقنية المعلومات. و مع دمج المجموعة الكاملة لمهام التخطيط و التنفيذ بدءاً من مرحلة تخطيط الطلب و العرض إلى إدارة الاستثمارات و المشاريع و إدارة المخزون و محاسبة الأصول، من خلال تمكين التعاون الوثيق داخل و خارج المؤسسة ذات الشراكة، فإن هذه الحلول ترفع كفاءة إدارة البنية التحتية للشبكات الاتصالية، الأمر الذي يعزز معايير الانسيابية و الابتكار، لتحقيق التشغيل الأفضل، و تنفيذ عمليات و استثمارات مجدية اقتصاديا. و بتزويد شبكة اتصالات المؤسسة بحزمة من أحدث الحلول بُغية

الارتقاء بعملياتها و تعزيز قدرتها على توفير خدمة بمعايير عالمية رفيعة لجميع عملائها ما يتيح لها زيادة فعالية عملياتها. و تشهد شبكة الاتصالات بالمؤسسة تحولات متسارعة، كما أن جودة البيانات أصبحت حاليا إحدى ركائز الابتكار و القرارات التي تعزز الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسة الحالية.

أما الذين يرجعون سبب اطلاعهم لمعظم الأحداث و الوقائع اليومية و مختلف القرارات الإدارية إلى كون المؤسسة توفر لمستخدميها مجلة دورية حول جميع أخبارها و أحداثها اليومية، و نلاحظ من خلالها أن هذا العدد القليل من الفئات المهنية هم من المثقفين و ذوي المستوى التعليمي الثانوي و العالي رتبة عمال التحكم و الإطارات بأنواعها التي تستعين بهذه المجلة لمعرفة المستجدات رغم كون عدد مطبوعاتها قليل حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة. و نجد في الأخير الأقلية من المبحوثين يرون أنّ سبب الاطلاع يعود إلى احتكاكهم مع مختلف الفئات العمالية في أوقات الراحة أو الخروج من العمل.

جدول رقم (83 ب): سبب اطلاع نوعا ما للفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة

سبب اطلاع نوعا ما على كل ما يجري في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
الاهتمام بالعمل فقط	65	45.14
نقص وسائل الاتصال	46	31.94
كبر حجم المؤسسة	33	22.92
المجموع	144 (*)	100

يتبين لنا من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب اطلاعهم نوعا ما على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى تركيزهم و اهتمامهم بالعمل فقط و ذلك بنسبة 45.14 %، و في المرتبة الثانية نجد نسبة 31.94 % للذين يرجعون السبب إلى نقص وسائل الاتصال، و أدنى نسبة 22.92 % للفئات التي ترجع سبب الاطلاع نوعا ما إلى كبر حجم المؤسسة.

نستنتج من هذا الجدول أن سبب اطلاع المستجوبين نوعا ما على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى تركيزهم و اهتمامهم بالعمل فقط لكثافته لنقص عدد العمال، و أيضا لضغط طلبيات المستهلكين التي يجب تسليمها لهم في وقت قصير و محدد. أما البقية الذين يرجعون سبب اطلاع نوعا ما إلى كبر حجم المؤسسة و تباعد ما بين وحداتها بمسافات تقدر بالهكتارات، و لا يتّم الوصول إليها إلا

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

عن طريق وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة أو بالعاملين فيها، لذلك الشريك الأجنبي قدم امتيازات للفئات المهنية التي لديها نقل خاص بهم منها مكافآت مالية شهرية لدعم النقل الخاص بالمؤسسة. و أيضا يعود سبب الاطلاع نوعا ما إلى نقص وسائل الاتصال لعمل المبحوثين في ورشات إنتاج أو خدمات المنعزلة عن الفروع الإدارية التابعة لها التي تتوفر فيها وسائل الاتصال الحديثة المتصلة مع بقية الوحدات.

جدول رقم (83 ج): سبب عدم اطلاع العمال على كل ما يجري في المؤسسة

سبب عدم اطلاع الفئات المهنية على كل ما يجري في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
صعوبة الاتصال لانعدامه	69	56.56
كثافة العمل و لكوني عامل بتناوب	53	43.44
المجموع	122 (*)	100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم اطلاعهم على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى صعوبة الاتصال لانعدامه و ذلك بنسبة 56.56 %، بالمقابل نجد نسبة 43.44 % للذين يرجعون سبب عدم الاطلاع إلى كثافة العمل و لكونهم عمال بتناوب.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن سبب عدم اطلاع المستجوبين على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى صعوبة الاتصال لانعدامه في معظم الوحدات الإنتاجية في مقر العمليات الإنتاجية أين يتواجد عدد كبير من العمال و تنقص تكنولوجيا الاتصال التي تتمركز في الوحدات الإدارية منها المديرية المركزية و المديريات الفرعية و الفروع الإدارية الخاصة بكل وحدات المؤسسة. أما بقية المبحوثين يرون سبب عدم اطلاعهم لمستجدات المؤسسة يرجع إلى كثافة العمل بسبب تقليص عدد العمال من خلال عملية التسريح الإرادي للعمال القريبين من التقاعد المسبق مقابل تعويضات و مكافآت مالية مغرية، مما يؤدي إلى اختفاء الكفاءات المهنية التي لها خبرة و أقدمية طويلة، و أيضا سبب عدم قدرة العمال على الاطلاع لكونهم عمال بتناوب ليس لديهم وقت للتواصل مع الآخرين لكثافة العمل المبرمج و ضيق وقت الراحة، و هذه ميزات مبادئ النظام الرأسمالي المرتكزة على تحقيق قدر المستطاع من الربح دون إعطاء اعتبار لأهمية حقوق العامل التي تعتبر من المهام الأخيرة للرأسمالي الذي هو الشريك الأجنبي في المؤسسة المشتركة الحالية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (84): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتحقيق المؤسسة التبليغ الجيد في الوقت المناسب

الصنف الاجتماعي المهني / تحقيق التبليغ الجيد	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	144	64.29	22	33.33	17	22.97	6	60	9	90	198	51.56
أحيانا	67	29.91	33	50	45	60.81	2	20	/	/	147	38.28
لا	13	5.80	11	16.67	12	16.22	2	20	1	10	39	10.16
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

تظهر لنا بيانات هذا الجدول أن أغلب المستجوبين يرون أن مؤسستهم الحالية تعمل على تحقيق التبليغ الجيد بنسبة 51.56 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 90 %، و تليها نسبة 38.28 % للذين يرون أن مؤسستهم تعمل أحيانا على تحقيق التبليغ الجيد مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 60.81 %، و أدنى نسبة 10.16 % للذين يرون أن مؤسستهم المشتركة لا تعمل على تحقيق التبليغ الجيد.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة ذات الشراكة على العموم تعمل على تحقيق التبليغ الجيد و في الوقت المناسب، و لكن هذا يحدث بدرجات متفاوتة ما بين الفئات المهنية حسب طبيعة الصنف أو النشاط، فالفئات المهنية التي طبيعة نشاطها إدارية نجدها تعمل غالبا في المديريات أو الفروع الإدارية التابعة لمختلف الوحدات أين تتواجد فيها شبكات اتصالية حديثة مستندة على تكنولوجيا معاصرة متماشية مع التقدم و العصرنة. أما الأقلية من المبحوثين يرون أن مؤسستهم المشتركة لا تعمل على تحقيق التبليغ الجيد نظرا لكونهم يعملون مع الآلات الإنتاجية مباشرة في ورشات إنتاج بعيدة عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتواجدة في فروعها الإدارية، فهذه الوسائل الاتصالية ناقصة في بعض أماكن العمل مقر الإنتاج و التوزيع و التخزين، نظرا لأن الشريك الأجنبي يضع هذه الوسائل إلا في الأماكن التي تتطلب ذلك أي حسب الحاجة و الضرورة. فالمؤسسة ذات الشراكة مازالت محتفظة بنفس تكنولوجيا العمل و الاتصال التي كانت في النظام السابق، لذلك أيضا يتعذر أحيانا أو كثيرا في بعض ورشات و أقسام وحدات المؤسسة التواصل أو التبليغ الجيد في الوقت المناسب، فالتغيير الذي حدث في تكنولوجيا الاتصال تمّ تحقيقه في معظم المديريات المستقلة أو التابعة للوحدات و بعض الأقسام الإدارية خاصة التي تتطلب المراقبة الدقيقة و التواصل المستمر دون انقطاع وفق تدرج السلطة.

جدول رقم (85): علاقة طبيعة النشاط بتحقيق المؤسسة التبليغ الجيد في الوقت المناسب

طبيعة النشاط / تحقيق التبليغ الجيد	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	44	53.01	112	51.85	42	49.41	198	51.56
أحيانا	35	42.17	79	36.57	33	38.82	147	38.28
لا	4	4.82	25	11.57	10	11.76	39	10.16
المجموع	83	100	216	100	85	100	384	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب المستجوبين يرون أن مؤسستهم الحالية تعمل على تحقيق التبليغ الجيد و في الوقت المناسب بنسبة 51.56 % مدعمة بطبيعة النشاط إدارة، و تليها نسبة 38.28 % لذين يرون أن أحيانا هناك تبليغ جيد مدعمة بطبيعة النشاط إدارة، و أدنى نسبة 10.16 % للفئات التي تصرح بأن مؤسستها لا تعمل على تحقيق التبليغ الجيد مدعمة بطبيعة النشاط كل من خدمات و دعم و إنتاج.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة الحالية تعمل على تحقيق التبليغ الجيد و في الوقت المناسب وفق درجات متفاوتة ما بين الفئات المهنية حسب طبيعة نشاطها و حاجة نوع العمل لذلك. و نلاحظ أن طبيعة النشاط إدارية تتحقق فيها التبليغ الجيد و في الوقت المناسب لكونه يستدعي بدرجة كبيرة تقنيات إدارية للتواصل و الاتصال ما بين أقسامه و فروعه الإدارية المتواجدة في مختلف وحدات المؤسسة، و ذلك من خلال وسائل الإعلام الآلي و الانترانت شبكة الاتصال الداخلية التي ساهم الشريك الأجنبي في تحديثها تدريجيا و حسب الحاجة و الضرورة حيث قام برفع من مستوى كفاءاتها التقنية بتغييرها بأحدث التقنيات المعاصرة لكي يكون على دراية بكل ما يحدث في المؤسسة في شتى العمليات التسييرية لمختلف مجالات المؤسسة، و هذا أيضا بفضل إنشائه برنامج الساب "SAP" في مجال البرمجيات لرفع كفاءة عمليات شبكة الاتصالات التقنية الداخلية و الخارجية. أما الأقلية من المستجوبين يصرحون بأن مؤسستهم لا تعمل على تحقيق التبليغ الجيد لكون مكان عملهم معزول عن الفروع الإدارية كورشات الإنتاج و التوزيع و التخزين التي لا تتطلب كثيرا هذا النوع من الوسائل فقط تكون هناك مراقبة شخصية للمسئولين و المراقبين المختصين في هذا النوع من النشاط، أو أيضا الحفاظ على تلك أماكن العمل بنفس تكنولوجيا الاتصال القديمة مدعمة بطبيعة نشاط خدمات و دعم و إنتاج، لكون الإستراتيجية التسييرية للشريك الأجنبي تقوم على مبدأ الربح لا الخسارة، لذلك لم يقم بتغيير

تكنولوجيا المصنع بل حافظ عليها، و الذي يتطلب فيه التغيير يقوم بتغييره، و ما لا يستدعي فيه التغيير لا يقوم بتغييره، لذلك يصرح بعض المبحوثين بوجود نقص في هذه الوسائل الاتصالية مما يتعذر نقص في التبليغ الجيد و في الوقت المناسب، و هذا على الرغم أن هناك تحسن في شبكة الاتصال الداخلية و الخارجية على ما كان في النظام السابق، فالتغيير إلى الأحسن تدريجي حسب الحاجة ليس كما كان قبل الشراكة الاهتمام بالجانب الكمي من حيث الحصول على الوسائل الإدارية و الاتصالية أما مع الشريك الأجنبي التركيز على النوعية الجيدة باهظة الثمن حتى و لو كان الحصول على هذه الوسائل بكمية قليلة لا تلبي كل احتياجات المؤسسة، و توضع تحت المراقبة و المحاسبة في حالة تعطيلها أو فقدانها دون تبرير منطقي. فعندما يهتم الشريك الأجنبي بتحسين مستوى شبكة الاتصال في المؤسسة يزيد هذا من تحسين علاقات العمل ما بين مختلف الفئات المهنية وفق تدرج السلطة، و يلعب ذلك دورا فعالا في التأييد للنظام الشراكة و تغيير النظرة السلبية له إلى النظرة الإيجابية.

جدول رقم (86): علاقة الصنف الاجتماعي بدراية العاملين بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة

الصنف الاجتماعي / دراية بقرارات المؤسسة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	178	79.46	43	65.15	53	71.62	7	70	9	90	290	75.52
لا	46	20.53	23	34.84	21	28.37	3	30	1	10	94	24.47
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة للفئات المهنية هم على دراية أو على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة، و ذلك بنسبة 75.52 % مدعمة بنسبة 90 % لفئة الإطارات المسيرة، و ببقية الفئات المهنية. أما الأقلية الذين ليسوا على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة فنسبتهم تقدر بـ: 24.47 % مدعمة بنسبة 34.84 % لفئة التحكم.

إذن نستنتج أن معظم المبحوثين بمختلف أصنافهم الاجتماعية المهنية هم على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة، حيث نلاحظ أن نسبة التدعيم حول الدراية بالقرارات تتجاوز 50 % لمختلف الفئات المهنية و بالتالي، هناك نوع من الاتفاق العمالي حول اطلاعهم على قرارات المؤسسة،

و هذا في نظرهم ضروري للاطمئنان على مصيرهم المهني و المصير المستقبلي للمؤسسة مع مواكبة التغيرات و التطورات التي تحدث في كل وحدات المؤسسة، و الالتزام بتنفيذ هذه التعليمات التي تأتي من الشريك الأجنبي باعتبارها من أهم القرارات التي تواجهها الإدارات العليا في المديرية المركزية لأنها أصبحت بتطبيق تنظيم الشراكة مؤسسة اقتصادية تسعى لتحقيق الربح مما يستدعي ذلك إلى التخلي عن السلوكات القديمة الفاشلة الناتجة من سلبيات النظام السابق، و اكتساب سلوكات جديدة متماشية مع التحديث و التقدم التكنولوجي. فتعقد تكنولوجيا العمل و الاتصال، يتطلب ذلك إستراتيجية تسييرية فعالة لتسهيل عملية الحصول على المعلومات و تحقيق الكفاءة في استخدامها للوصول إلى قرارات فعالة في الاتجاهين العمودي و الأفقي لكل العمليات الاتصالية. و من هذا المنطلق تعتبر المعلومات مادة القرار، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة و دقتها وطريقة تدفقها و تأمينها و تخزينها و إتاحتها إلى مراكز صنع القرار في جميع المستويات و النشاطات بالمؤسسة مع الاهتمام بالجانب البشري لنظام المعلومات، لما له من دور فعّال في عملية صنع القرارات. و فيما يتعلق بشكل علاقات التنظيم، فهو قائم في أغلب وحدات المؤسسة على المبادئ التراتيبية لاحترام تدرج السلطة، و أهمها مبدأ التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرؤوس من قمة هرم السلطة حتى القاعدة، الأمر الذي يحدد تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصال الداخلي للإطلاع على كل المُستجدات التي تتطلب إنشاء و تقوية العلاقات و الروابط مع كل العناصر المُكوّنة لها و التنسيق بين جميع الأقسام و الوحدات لتسهيل عملية الاتصال عبر مختلف وسائل الاتصال المتواجدة في معظم وحدات المؤسسة المشتركة. أما الأقلية ليسوا على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة لكونهم يعملون في أماكن عمل منعزلة عن الإدارة المركزية مقر التعليمات و القرارات الإدارية، لذلك لم يولوا لها اهتماما كبيرا، لتعقد عملية الاتصال العمودي و الأفقي داخل هذا النوع من التنظيم باعتبارها ورشات إنتاج و توزيع، و مقرات تخزين و تسويق بعيدة عن الفروع الإدارية و الإدارة المركزية تتم فيها المراقبة و المتابعة الشخصية حسب تدرج السلطة.

و سنقوم في الجدول الموالي بتوضيح العلاقة ما بين طبيعة النشاط و دراية بقرارات المؤسسة.

جدول رقم (87): علاقة طبيعة النشاط بدراية الفئات المهنية بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة

طبيعة النشاط / دراية بالقرارات	إدارة		إنتاج		خدمات و دعم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	75	90.36	152	70.37	63	74.12	290	75.52
لا	8	9.64	64	29.63	22	25.88	94	24.48
المجموع	83	100	216	100	85	100	384	100

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين هم على دراية بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة، و ذلك بنسبة 75.52 % مدعمة بطبيعة النشاط إدارية بنسبة 90.36 %، ثم بطبيعة النشاط خدمات و دعم بنسبة 74.12 % أما الأقلية من المبحوثين الذين ليسوا على علم بهذا النوع من القرارات نسبتهم تقدر بـ: 24.47 % مدعمة بطبيعة النشاط إنتاج بنسبة 29.63 %.

إذن نستنتج أن معظم الفئات المهنية مهما كانت طبيعة نشاطها هي على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة، خاصة في مجال طبيعة النشاط إدارية أين تتوفر وسائل الاتصال الحديثة بكمية كبيرة بالنسبة إلى بقية النشاطات الأخرى، و لكونها المسيرة و المراقبة لجميع الوحدات. فوصول المعلومات و القرارات الإدارية لأغلب العمال يؤكد على توفير نظام معلومات فعال لذلك كانت الاتصالات الإدارية تتم بسهولة و مرونة، و أيضا لوجود ثقافة تنظيمية (التعامل الجيد و الروح المهنية) في ما بين مختلف الفئات المهنية و على جميع المستويات، و هذا ما يُفسر روح التضامن للذهنية الجماعية، مما يسمح بحسن أداء المهام و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. فاستخدامها لنظام المعلومات من طرف جميع المستويات التنظيمية بها (العليا، الوسطى، الدنيا)، يعزز زيادة فعالية و كفاءة عملها في اتخاذ القرارات، و بالتالي فالبحث عن نظام معلومات يمتاز بالفعالية هو المطلب الأساسي للمؤسسة المشتركة مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها. و لذا فإن قياس درجة فعالية نظام المعلومات يلقى الاهتمام من جميع وحداتها خاصة أثناء توفيره و تعميمه في جميع الورشات، و ذلك للحكم على مدى قدرته على توفير المخرجات (المعلومات) بالمواصفات المطلوبة. أما الأقلية الذين ليسوا على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة، فهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يتطلب ذلك، حيث يستدعي فقط تكنولوجيا العمل التي تحتل تقريب كل مكان العمل أما القسم المتبقي من مكان العمل فهو على شكل مكاتب إدارية صغيرة الحجم تتكفل بتسيير الموارد البشرية و التقنية و العمليات الإنتاجية مع تمويل و تموين هذه الأماكن، و بالإضافة لكونهم يعملون في ورشات إنتاج و خدمات و مقرات تخزين منغلقة بعيدة عن الفروع الإدارية و الإدارة المركزية، إذ تتم المتابعة حسب تدرج السلطة.

و سنقوم في الجدول الموالي بتوضيح طرق وسائل الاتصال المستعملة للدراية بالقرارات التي تؤخذ على مستوى مؤسستهم الحالية من قبل مختلف الفئات المهنية في إطار تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية.

جدول رقم (87 أ): طرق وسائل الاتصال

طرق وسائل الاتصال	التكرارات	النسبة %
الرؤساء المباشرين	91	31.38
الإعلانات و الملصقات	69	23.79
ممثلي العمال	61	21.03
مجلة دورية خاصة بالمؤسسة	32	11.03
المذكرات الإدارية	27	9.31
عقد اجتماعات	10	3.45
المجموع	290 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول طرق وسائل الاتصال للدراية بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة أنها تتّم من خلال الرؤساء المباشرين بنسبة 31.38 %، في حين نجد في المرتبة الثانية نسبة 23.79 % للذين اطلعوا على القرارات بواسطة الإعلانات و الملصقات، أما باقي النسب 21.03 %، 11.03 %، 9.31 %، و 3.45 % تتوزع بالترتيب على الفئات مطالعة على القرارات عن طريق ممثلي العمال، مجلة المؤسسة، المذكرات الإدارية، و عقد اجتماعات.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه، أن المؤسسة المشتركة تعتمد في عملية نقل القرارات و التوجيهات من الإدارة إلى مختلف الفئات المهنية على العديد من القنوات و الوسائل الاتصالية، حيث نجد الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا هي تلك التي تتم عن طريق الرؤساء المباشرين (حسب الترتيب الهرمي التسلسلي للوظائف)، و ذلك راجع إلى الاحتكاك المباشر مع مختلف الفئات المهنية من جهة، و الإدارة من جهة أخرى، أي أنهم بمثابة وسيط ما بين المسئولين و الفئات المهنية، في حين تتفاوت بقية القنوات الاتصالية حسب الأهمية داخل المؤسسة. كما قد وجدنا نسبة معتبرة من الفئات المهنية تعتمد في اطلاعها بقرارات المؤسسة بواسطة الإعلانات و الملصقات كالمنشورات و المعلقات حيث تتطلب لقراءتها و فهمها مستوى تعليمي معتبر لكونها مكتوبة باللغتين العربية و الفرنسية، و الأكثر الاستفادة من هذه الوسيلة الاتصالية هم أولا عمال الورشات خاصة التي هي بعيدة و منعزلة عن الإدارة، و ثانيا الفئات العمالية التي لا تملك وسائل الاتصال الحديثة كالانترانت شبكة الاتصال الداخلية نظرا

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

لكونها أماكن عمل ميدانية تضم فقط تكنولوجيا العمل. و هناك مبحوثين آخرين يعتمدون على ممثلي العمال لإعلامهم بكل القرارات و كذا التوجيهات الخاصة بمجال العمل المبرمج و الامتيازات المهنية و الخدمات الاجتماعية. في حين نجد مجموعة أخرى من المستجوبين يستعينون في معرفة أخبار و مستجدات المؤسسة من خلال مجلة دورية خاصة بالمؤسسة باللغة الفرنسية، و هذه الفئة تتميز بمستوى تعليمي ثانوي أو جامعي لما لديها قدرة من الفهم و الإدراك و استيعاب كل القرارات و المعلومات المستجدة المكتوبة في المجلة، و فيما يتعلق ببقية الطرق الإعلامية المستعملة من قبل نسبة ضئيلة من الشرائح العمالية لتوصيل المعلومات بين الإدارة و العمال و معرفة كل مستجدات المؤسسة تتم عن طريق المذكرات الإدارية و عقد اجتماعات، فالاجتماعات تقدم المعلومات للعمال مباشرة لأنها تتم بالاحتكاك المباشر بينهم و بين المسئولين، حيث يكون هناك نوع من رجع الصدى. أما المذكرات الإدارية فهي تتطلب مستوى تعليمي عالي لمعرفة القرارات الإدارية، فدراية العمال بها تكون عن طريق احتكاكهم بزملائهم في العمل ذوي المستوى التعليمي العالي وفق المحادثات الشفوية المباشرة.

المبحث الثاني: موقف الفئات المهنية من علاقات العمل و دورها في تأييد للشراكة الأجنبية

يقيّم العمل الصناعي الحديث من خلال التغير الذي أحدثه في بنية الطبقة العاملة، فارض عليها أشكال تجنيد و مطالبة جديدة تحمل في ذاتها محتويات متباينة تبعا للخصوصية القطاعية و الإيديولوجية لشكل المؤسسة، لهذا نجد منذ بدايات القرن تبلور وعي العمال للطبقة العاملة، حيث تمكنت من خلاله تحقيق مطالبها الاندماجية في المجتمع الرأسمالي بواسطة حركة نقابية و عمالية قوية. و لقد أصبحت المؤسسات تتعامل حاليا، ليس مع التقنية فحسب بل مع جهد العقل البشري عند توظيف طاقاته في إطار تكنولوجيا و تنظيم عمل معاصرين، لهذا يشكل الاهتمام بالجانب الإنساني عنصرا لابد منه لتطوير طرق العمل و الإنتاج في المؤسسة، و نجاحها مقترن باستغلال القدرات الكامنة في العاملين و تنسيق أهدافهم و حاجاتهم مع أهداف مشروع المؤسسة، فالنظام الاقتصادي العالمي متميز بانتصار العولمة و الشمولية، فالاقتصاد أصبح أكثر اندماجا من ذي قبل، و السوق حلت بسرعة محل الدولة في توزيع الموارد و التصور الليبرالي للنشاط الاقتصادي و السياسة الاجتماعية عمت الأوساط المثقفة.أما العلاقات الإنسانية تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و التعاون بين أصحاب العمل و العمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة الإنتاج، و تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة. و نجد أن علاقات العمل تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام، فهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال و بعضهم البعض، و بينهم و بين رؤسائهم أو مديريهم، و كذا علاقاتهم بالمؤسسة التي تستخدمهم. و في

بحثنا هذا تتحدد علاقات العمل بالروابط الاجتماعية و المهنية التي تنشأ بين مختلف الفئات المهنية بمناسبة العمل. و هذه العلاقات ترتكز على التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، حيث تشتمل على العواطف و أنساق التفكير و طرائق الفعل بين الفاعلين، و تحمل في ذاتها دلالات لجو العمل السائد في المؤسسة الحالية ذات الشراكة، سواء بالارتياح و الرضا مقابل التقييم الإيجابي لأداء جماعة العمل، أو بالتذمر. و في هذا المبحث نتطرق إلى علاقات العمل ما بين مختلف الفئات المهنية في التنظيمين السابق و الحالي، و علاقتها حاليا بالتأييد للشراكة، و علاقة كل من الصنف الاجتماعي المهني و طبيعة النشاط و الأقدمية بموقف الفئات المهنية من علاقات العمل في مؤسستهم للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الخامسة من خلال استنتاجات لمعطيات الجداول التالية:

جدول رقم (88): علاقة الأقدمية بتقييم الفئات المهنية لنوع العلاقة مع الزملاء في التنظيم السابق

الأقدمية / علاقات العمل	أقل من 10 سنوات		من [10-20[سنة		من [20-30[سنة		من (30 فما فوق)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	28	63.64	137	72.11	92	77.31	28	90.32	285	74.22
متوسطة	15	34.09	51	26 .84	26	21.85	3	9.68	95	24.74
سيئة	1	2.27	2	1.05	1	0.84	/	/	4	1.04
المجموع	44	100	190	100	119	100	31	100	384	100

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب المُستجوبين يقيّمون نوع علاقتهم مع زملائهم في العمل في التنظيم السابق بكونها جيدة بنسبة 74.22 % مدعمة بفئة الأقدمية من (30 فما فوق) بنسبة 90.32 %، ثم تتوزع على الترتيب بقية النسب على التوالي: فئة الأقدمية من [20-30[سنة بنسبة 77.31 %، فئة الأقدمية من [10-20[سنة بنسبة 72.11 %، و فئة الأقدمية أقل من 10 سنوات بنسبة 63.64 %. و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد مجموعة معتبرة من المبحوثين الذين يقيّمون نوع علاقتهم مع زملائهم بأنها متوسطة بنسبة 24.74 %، مدعمة بفئة الأقدمية أقل من 10 سنوات بنسبة 34.09 %، و تليها فئة الأقدمية من [10-20[سنة بنسبة 26 .84 %، ثم فئة الأقدمية من [20-30[سنة بنسبة 21.85 %، و أخيرا فئة الأقدمية من (30 فما فوق) بنسبة 9.68 %. و من جهة أخرى، في المرتبة الأخيرة نلاحظ أدنى نسبة 1.04 % للفئات المهنية التي تصرح بأن نوع علاقتها مع زملائها سيئة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل في التنظيم السابق بأنها جيدة، و يدعم هذا الاتجاه فئة الأقدمية من (30 فما فوق)، ثم تأتي على الترتيب فئة الأقدمية من [20-30[سنة، ثم فئة الأقدمية من [10-20[سنة، و أخيرا فئة الأقدمية أقل من 10 سنوات، فنلاحظ أنه كلما كانت الأقدمية طويلة كلما كان نوع علاقة مختلف الفئات المهنية بزملاء العمل جيدة و العكس بالعكس صحيح، فالمعاشرة الطويلة تولد صداقة طيبة و حميدة مما تؤثر بالإيجابية على علاقات العمل، فتصبح جيدة لمدة طويلة خاصة كونهم يعيشون و يواجهون نفس المصير المهني المشترك، فلابد من التضامن لتحقيق مواجهة قوية للأخطار و العراقيل المهنية، و الدفاع عن الحقوق المهنية. أما الأقلية من المبحوثين يرون أن نوع علاقتهم مع زملائهم في العمل متوسطة، نظرا لكونها تارة جيدة و تارة أخرى سيئة لوجود قطيعة ما بين العمال و المسئولين لضغوطات العمل لسوء ظروف العمل و نقص وسائل العمل بسبب الإفلاس لتدهور الأوضاع المالية للمؤسسة العمومية في مرحلتها الأخيرة.

جدول رقم (89): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم نوع العلاقة مع الزملاء في التنظيم السابق

الصنف الاجتماعي / علاقات العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	186	83.04	44	66.67	39	52.70	6	60	10	100	285	74.22
متوسطة	37	16.52	21	31.81	33	44.59	4	40	/	/	95	24.74
سيئة	1	0.45	1	1.52	2	2.70	/	/	/	/	4	1.04
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب المُستجوبين أقرّوا بوجود علاقات عمل جيدة مع زملاء العمل في التنظيم السابق بنسبة 74.22 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، و ببقية الفئات المهنية. أما المبحوثين الذين يرون أن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل متوسطة، فنسبتهم قليلة نوعا ما إذ تقدر بـ 24.74 % مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 44.59 %. و في المرتبة الأخيرة نلاحظ أن أدنى نسبة 1.04 % للمبحوثين الذين يصرحون أن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل سيئة، و هي نسبة ضئيلة جدا.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن في التنظيم السابق كانت نوع علاقة العمل لمعظم الفئات العمالية جيدة مع زملائها مدعمة بفئة الإطارات المسيرة و بتدعيم مختلف أصناف الفئات المهنية الاجتماعية لهذا الاتجاه العام، و ذلك للحفاظ على السير الحسن و الاستمرارية في المؤسسة، و كذلك مع مدة العمل الطويلة بالخبرة و الأقدمية تكونت علاقات صداقة و أخوة في إطار التنظيم غير الرسمي خاصة أثناء التعاون و التضامن في المواقف الصعبة. أما الأقلية منهم كانت علاقاتهم متوسطة مع الزملاء بسبب اختلافاتهم في بعض المواقف الخاصة في حالة الاستمرارية في العمل أو عدم العمل لسوء ظروف العمل كالأجهزة و الأدوات القديمة و المعطلة التي تؤدي إلى ظاهرة التراخي في الإنتاج أي العمل ببطء، و انتشار ظاهرة التغيب لكون الأجر الشهري مضمون في أثناء العمل في نظام الدولة لتقديم مبررات عديدة منها صحية، فيحدث هناك نزاع ما بين جماعة تعمل بجد و جماعة متراخية في العمل و أيضا بسبب مشاكل أخرى متمثلة في اختفاء بعض أدوات العمل أو المواد الخام و منتوجات المؤسسة، و تنسب إلى عمال مجهولين الهوية، و هذا لضعف نظام المراقبة في بعض أماكن العمل و لعدم وجود إجراءات قانونية تطبق على كل عامل مهما كانت رتبته المهنية في حماية الوسائل و الأجهزة و المواد الخام و إنتاج المؤسسة الموجودين في مكان العمل، لذلك كان هذا عامل من عوامل إفلاس المؤسسة العمومية ميدان الدراسة في مرحلتها السابقة، أثناء التسعينات و بداية فترة الألفينيات. أما الفئات المهنية التي تصرح بأن نوع علاقتها بزملائها في العمل سيئة، فهي شبه منعدمة بالمقارنة بالفئة الأولى السابقة الذكر السائدة في عيّنة البحث. فالخلافات كانت في النظام السابق قليلة، حسب الظروف الاقتصادية التي كانت تعاني منها المؤسسة في تلك الفترة، حيث العامل كان لا يعيش ظاهرة الاغتراب بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها أو تحت النظام القائم الذي يسانده رغم أنه كان يعيش بداية فترة التغيرات و التحولات الاقتصادية لتدهور الأوضاع المالية للمؤسسة العمومية، و هي فترة تسريح العمال لغلق معظم المؤسسات العمومية نتيجة الإفلاس و سوء التسيير. وسيتم توضيح أسباب تقييم علاقات العمل في الجداول الموالية:

جدول رقم (89 أ): سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الزملاء في التنظيم السابق

سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الزملاء	التكرارات	النسبة %
علاقة أخوية	195	68.42
علاقة صداقة	75	26.32
"عائلتي الثانية"	10	3.51
علاقة تضامن و تعاون	5	1.75
المجموع	285 (*)	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الزملاء في التنظيم السابق يرجع إلى كونها علاقة أخوية بنسبة 68.42 %، و في المرتبة الثانية نجد السبب علاقة صداقة بنسبة 26.32 %، و الأقلية تتوزع على الذين يرجعون السبب إلى: كونه عائلتي الثانية بنسبة 3.51 %، و كونه علاقة تضامن و تعاون بنسبة 1.75 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الزملاء في التنظيم السابق يرجع حسب تصريحات المستجوبين إلى كونها علاقة أخوية للأقدمية و المعاشرة الطويلة حيث من خلالها تكونت روابط المحبة الأخوية و التعاون و التضامن للمساندة أثناء وقت الحاجة وفق إدراكهم المتبادل و التطلعات الناتجة عنه. و تبعا لذلك يصبح التوافق المهني الاجتماعي و التفاهمات التي تترتب عن هذا التأثير المتبادل أداة هامة في تحقيق علاقات العمل الجيدة. و بما أن علاقات العمل و قواعدها مرتبطة بواقع المؤسسة و ظروفها المهنية و الفيزيقية، فإن هذا الارتباط يجعل منها متغيرة ، و خاصة تحث تأثير قوتين، و هما النمو الاقتصادي و التطور التقني. أما الذين يرجعون السبب إلى كونه علاقة صداقة و تضامن و تعاون و العائلة الثانية، فهذه المؤشرات تبين أن العامل يمضي وقتا طويلا مع زملاء العمل، فهم بمثابة عائلته الثانية، فذلك يؤكد على وجود ثقافة تنظيمية (التعامل الجيد و الروح المهنية) لدى مختلف الفئات المهنية، و هذا ما يُفسر الذهنية الجماعية (l'esprit d'équipe) مما يسمح بحسن أداء المهام. هذا يشير إلى أن المؤسسة العمومية كانت تولي الاهتمام لضرورة وجود ثقافة تنظيمية بين عمالها لتعزيز قدرتها التنافسية، رغم تفاوت درجة هذا الاهتمام بين مختلف أشكال المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (89 ب): سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الزملاء في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل متوسطة	التكرارات	النسبة %
علاقة عمل	59	62.11
علاقة احترام	36	37.89
المجموع	95 (*)	100

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الزملاء في التنظيم السابق ترجع إلى كونها علاقة عمل بنسبة 62.11 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 37.89 % للفئات المهنية التي ترى السبب بأنه علاقة احترام.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الزملاء في التنظيم السابق ترجع إلى كونها علاقة عمل، و هذا راجع إلى كون مختلف الفئات المهنية تقوم بواجباتها المهنية على أكمل وجه، و تتعامل مع زملائها قي العمل في إطار الزمالة و العمل باحترام متبادل، للمحافظة على سيرورة العمل و استمرارية وجود المؤسسة خاصة في مرحلتها السابقة أثناء تدهور أوضاعها المالية و إفلاسها الذي سبب لها نوع من التأثيرات السلبية في علاقات العمل لأنها كانت تتمّ في ظل ظروف نزاعية بسبب الضغوطات المهنية الناتجة عن نقص وسائل العمل و الوقاية و المواد الأولية كقطع الغيار.

جدول رقم (89 ج): سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الزملاء في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل سيئة	التكرارات
وجود محسوبية في ترقية بعض العمال	3
فوارق في تعامل المسئولين مع العمال	1
المجموع	4 (*)

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الزملاء في التنظيم السابق يرجع بدرجة أولى إلى وجود محسوبية في ترقية بعض العمال، و بدرجة ثانية إلى فوارق في تعامل المسئولين مع العمال.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن ظاهرة علاقات العمل السيئة مع الزملاء كانت ضعيفة في التنظيم السابق، و يرجع سبب وجودها حسب تصريحات المستجوبين إلى وجود المحسوبية في ترقية بعض العمال و تحقيق مطالبهم على حساب الآخرين، فنلاحظ في فترة المؤسسة العمومية كانت تتميز ظاهرة الوساطة ما بين بعض العمال و مسئوليهم للجهوية، و صلات القرابة و الصداقة و تحقيق المصلحة الخاصة المشتركة، لذلك صرح بعض العمال بأن مقاييس الترقية تبنى على المحسوبية و الوساطة. و أيضا هناك من يرجع سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الزملاء إلى وجود فوارق في تعامل المسئولين مع القريبين منهم و بقية العمال الآخرين مما يحدث خلافات فيما بينهم، فاستعمال المسئول أسلوب التفريق في المعاملة ما بين مختلف الفئات المهنية في إطار مقاييس ذاتية يولد النزاع المهني المستمر المؤدي إلى عرقلة سيرورة العمل و الإنتاج، و بالتالي التدهور المالي للمؤسسة.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (90): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم نوع العلاقة مع الزملاء في التنظيم الحالي

الصنف / علاقات العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM (م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	154	68.75	43	65.15	55	74.32	6	60	10	100	268	69.79
متوسطة	68	30.36	18	27.27	16	21.62	2	20	/	/	104	27.08
سيئة	2	0.89	5	7.58	3	4.05	2	20	/	/	12	3.13
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يشير لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية التي أجابت أن علاقتها جيدة مع زملاء العمل في التنظيم الحالي نسبتها 69.79 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، ثم بقية الفئات. أما الفئات المهنية التي ترى أن نوع علاقتها بزملائها في العمل متوسطة، فنسبتهم تقدر بـ 27.08 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 30.36 %. و أدنى نسبة 3.13 % للذين يصرحون أن نوع علاقتهم بزملائهم سيئة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل في تنظيم الشراكة كانت جيدة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة و بتدعيم مختلف الأصناف المهنية للفئات المهنية، و نلاحظ أن نوعية العلاقة مع الزملاء في التنظيم السابق جيدة بالمقارنة في حالة التنظيم الحالي و هذا ملاحظ من خلال النسب، فالتغير التنظيمي الذي حدث في هذه المؤسسة لعب دورا أساسيا في تغيير نوع العلاقة ما بين العمال، أما نسبة العلاقات المتوسطة و السيئة في التنظيم الحالي ارتفعت مقارنة بالنسبة التنظيم السابق و هذا بسبب ظهور بوادر المعرقلة للسير الحسن للشراكة الأجنبية المتمثلة في سوء التفاهم بين العمال الناتج عن الضغط المهني بسبب تقليص عدد العمال عما كان عليه في النظام السابق، و هذا خاصة قبل تطبيق نظام الشراكة، مما أنتج معه ظاهرة تعدد المهام للعامل لعدم وضوح الهيكل التنظيمي لتحديد المناصب لمختلف الفئات المهنية، و هذا من جراء تجميد الهيكل التنظيمي الخاص بالنظام السابق و العمل به مؤقتا في إطار إنشاء هيكل تنظيمي جديد خاص بالنظام الجديد ضمن السياسة الإستراتيجية للشريك الأجنبي التي تستدعي استغلال اليد العاملة إلى أقصى حد ممكن، و مع حفاظ الشريك الأجنبي على نفس الظروف الفيزيقية للعمل من تكنولوجيا و وسائل و محيط العمل التي هي قديمة نوعا ما، فلم يحدث تغيير في هذا المجال للحفاظ على

مبدأ الربح الذي يرتكز عليه نظامه الرأسمالي، و لذلك يشعر العامل بنوع من التوتر و القلق خاصة أثناء نقص وسائل العمل و الوقاية لأنها تقدم بكمية محدودة و تحاسب عليها، فأثناء تعطيلها يحدث نقص، و يتعطل الطلب للمحاسبة عن سبب تعطيلها، و هذا عكس ما كان في النظام السابق.

و سنقوم في الجداول الفرعية الموالية بتوضيح سبب تقييم مختلف الفئات المهنية لنوع علاقة العمل في الحالات الثلاثة: جيدة، متوسطة، سيئة مع الزملاء في إطار تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية.

جدول رقم (90 أ): سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية

سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع زملاء العمل	التكرارات	النسبة %
علاقة أخوية للأقدمية	163	60.82
علاقة صداقة	55	20.52
"عائلتي الثانية"	50	18.66
المجموع	268 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع زملاء العمل في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود علاقة أخوية للأقدمية بنسبة 60.82 %، و في المرتبة الثانية يرجع السبب إلى تكوين علاقة صداقة بنسبة 20.52 %، و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة 18.66 % للذين يرجعون السبب إلى اعتبار زملاء العمل عائلتهم الثانية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين نوعية العلاقة جيدة مع زملاء العمل في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود علاقة أخوية للأقدمية، و هذا من خلال المعاشرة الطويلة فيما بينهم التي ولدت روابط أخوية قوية أثناء التعاون و التضامن في الأوقات الصعبة في المجال المهني و الاجتماعي، و يظهر اتجاه آخر لا يقل أهمية عن الأول يتعلق بنوعية العلاقة بين الفئات المهنية و التي هي ناتجة عن صداقة قديمة تكونت في إطار الزمالة في العمل و حسن المعاملة و التضامن فيما بينها، و أيضا لكون جزء معتبر من الرأسمال الاجتماعي الذي تستند عليه هذه المؤسسة يتجلى في صلة القرابة و الجوار التي تميز عمالها و الذين هم من نفس الأصل الجغرافي قرب العمل حيث يتم أحيانا تجنيدهم للعمل الصناعي انطلاقا من معرفة مسبقة سواء لأحد الإطارات أو مدير المؤسسة بالذات. و في حين نجد بقية المستجوبين الذين يصرحون بوجود علاقات جيدة فيما بينهم و ما

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

بين زملائهم في العمل، و هذا راجع إلى اعتبارهم عائلتهم الثانية. حيث نلاحظ على سبيل المثال في إطار المجال الإنتاجي الذي يتوزع في مختلف وحدات المصنع، بكونه مجال اجتماعي يجري فيه تبادل العلاقات المهنية و الاجتماعية، إذ أن العامل لا ينطوي في منصب عمله و لا يتقيد في العزلة التي تطبع طريقة أداءه، لذلك يظهر نزوع قوي للعمال نحو تشكيل روابط أخوية عائلية و شبكة صدقات بهدف تبادل المعلومات و حتى الترفيه عن النفس أثناء وقت الفراغ، و يصرح العمال بأن إقامة علاقات مع عمال آخرين لا تفرضها طبيعة العمل فحسب و إنما تمليها حاجة نفسية لا توجه أفعالهم و تفكيرهم.

جدول رقم (90 ب): سبب تقييم نوعية العلاقة متوسطة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية

سبب تقييم نوعية العلاقة متوسطة مع زملاء العمل	التكرارات	النسبة %
علاقة احترام	59	56.73
علاقة عمل	45	43.27
المجموع	104 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم نوعية العلاقة متوسطة مع زملاء العمل في حالة النظام الحالي يرجع إلى وجود علاقة احترام بنسبة 56.73 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 43.27 % للفئات المهنية التي ترجع السبب إلى كونها علاقة عمل.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم نوعية العلاقة متوسطة مع زملاء العمل في حالة الشراكة يرجع إلى وجود علاقة احترام فيما بينهم، فكل عامل يقوم بواجبه و التزاماته المهنية على أكمل وجه دون المساس بكرامة زميله في العمل، من خلال تنفيذ و أداء العمل المتفق عليه و مراعاة الالتزامات القانونية وفق التعليمات الصادرة من قبل السلطة الإدارية. و نجد من أخلاقيات المهنة، وجوب الاحترام المتبادل، و التقيد بالعمل المبرمج و الوقت المحدد لانجاز العمل، و في هذا المنوال نشأت ما بين بعض الفئات المهنية روابط مهنية محدودة للتواصل و انجاز المهام المشتركة، حيث أنها لا تتعدى حدود علاقات عمل، و هذا تجنبا لوقوع في سوء المعاملة و التصرف، نتيجة الضغط المهني لكثافة العمل و نقص عدد العمال، و عدم تجديد و تحديث تكنولوجيا العمل القديمة الخاصة بالنظام السابق، و هذا ما يسبب التوتر في العلاقات فتصبح تارة جيدة و تارة سيئة حسب ظروف العمل. و لذلك كان تقييم هذا النوع من العلاقات بكونها متوسطة أي أحيانا جيدة و أحيانا سيئة.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (90 ج): سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية

سبب علاقات العمل سيئة	التكرارات	النسبة %
التوتر و الضغط في رفع مجهود العمل و الإنتاج	10	83.33
السعي و راء المنصب ذي الامتيازات و المصالح الشخصية	2	16.67
المجموع	12 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع زملاء العمل في حالة النظام الحالي يرجع إلى التوتر و الضغط في رفع مجهود العمل و الإنتاج بنسبة 83.33 %، و أما الأقلية منهم بنسبة 16.67 % للفئات المهنية التي ترى سبب ذلك للسعي و راء المنصب ذي الامتيازات و المصالح الشخصية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المبحوثين نوعية العلاقة سيئة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية يرجع إلى التوتر و الضغط في رفع مجهود العمل و الإنتاج، و هذا نتيجة تقليص عدد العمال قبل تطبيق تنظيم الشراكة، فأصبح العامل بسبب كثافة العمل و كثرة طلبيات العملاء متعدد المهام معوّضا العمال المسرحين أو المتقاعدين، و في نفس الوقت تماشيا مع مبادئ النظام الرأسمالي تحقيق الربح بأقل تكلفة. أما الأقلية منهم، ترجع سبب كون علاقات العمل سيئة لسعي بعض الفئات المهنية وراء المنصب ذي الامتيازات و المصالح الشخصية، أي البحث عن المصلحة الشخصية عوض المصلحة العامة، مما يولد ردود أفعال سلبية تؤثر على السلوكات و المواقف العمالية، أي يصبح العامل همه الوحيد الوصول إلى السلطة و المسئولية لتحقيق امتيازات المكانة أو الرتبة المهنية مهملا الهدف الحقيقي للتنظيم الجديد و هو تحقيق مبدأ الربح من خلال تحسين المردودية الفردية و الجماعية و الإنتاجية.

و رغم تغيير النظام، فالذهنية العمالية لبعض الفئات المهنية لم تتغير حافظت على نفس نمط التفكير السابق، و هو الحصول على الامتيازات المهنية من خلال الوساطة لا الكفاءة المهنية العالية التي هي الركيزة الأساسية لنجاح النظام الرأسمالي عالميا.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (91):علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم علاقات العمل مع الرؤساء في التنظيم السابق

الصنف الاجتماعي / علاقات العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM (م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	105	46.88	22	33.33	24	32.43	5	50	10	100	166	43.23
متوسطة	92	41.07	38	57.58	43	58.11	4	40	/	/	177	46.09
سيئة	27	12.05	6	9.09	7	9.46	1	10	/	/	41	10.68
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يشير لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام للأغلبية التي أجابت أن علاقتها متوسطة مع رؤساء العمل في التنظيم السابق نسبتها 46.09 % مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 58.11 %، ثم على الترتيب: فئة التحكم، المنفذين، و الإطارات العليا. أما الفئات المهنية التي ترى أن نوع علاقتها برؤسائها في العمل جيدة، فنسبتهم تقدر بـ 43.23 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، و أدنى نسبة 10.68 % للمستجوبين الذين يصرحون أن نوع علاقتهم برؤسائهم في العمل سيئة، و هي نسبة نوعا ما ضئيلة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم برؤسائهم في العمل في التنظيم السابق كانت متوسطة، و تعني تارة جيدة و تارة سيئة، أي نجد من جهة لتعودهم على احترام السلم الهرمي منذ نشأة المؤسسة و كون المسئول له الحق في أخذ القرارات كاتخاذه إجراءات قانونية صارمة ضد أي عامل غير منضبط أو غير محترم لقانون العمل. و من جهة أخرى، نلاحظ كل من فئة الإطارات المتوسطة و فئة التحكم بكونهما أكثر الفئات تعرضا للضغط المهني من قبل رؤسائهم، لأنهم المكلفين بتسيير و مراقبة سيرورة العمل، و مع نقص وسائل العمل و الوقاية و المواد الخام و قطع الغيار لقدمها و تعطلها في معظم الورشات، يزيد ذلك من شدة التوتر و القلق لعدم إنجاز المهام المبرمجة في الوقت المحدد، و أيضا يرجع السبب في ذلك إلى أن بعض الرؤساء يميلون إلى جماعة عمال معينة دون الأخرى لأغراض شخصية كالصداقة أو المصالح الخاصة فيتعاملون مع جماعة بأدب و ليونة و عدم محاسبتهم على أي تهاون في العمل، و مع جماعة أخرى فيتعاملون بقسوة و شدة و المعاقبة الفورية بعد ارتكاب أي خطأ أو تهاون. و منه أسلوب الرؤساء في المعاملة مع العمال له تأثير في نوعية العلاقة التي تنتج بينهم، و هذا ما دعمته الفئات المهنية التي علاقتها سيئة مع رؤسائها. أما

الفئات المهنية التي ترى أن نوع علاقتها برؤسائها في العمل جيدة، للانضباط في الوقت و العمل مدعمة بفئة الإطارات المسيرة، و فئة الإطارات العليا، و التي تحاول دائما أن تكون متجاوبة مع مسئوليها للامتيازات المهنية و الحفاظ على منصب عملها و امتيازاته المغرية.

و سنقوم في الجداول الموالية بتوضيح سبب تقييم مختلف الفئات المهنية لنوع علاقة العمل مع الرؤساء في التنظيم السابق في الحالات الثلاثة: جيدة، متوسطة، سيئة.

جدول رقم (91 أ): سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الرؤساء في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل جيدة	التكرارات	النسبة %
للالتزام بواجبي و تعليمات رؤسائي	77	46.38
للانضباط	69	41.57
إتقان عملي للجدية	12	7.23
رفع المبادرة الفردية	8	4.82
المجموع	166 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع رؤسائهم في التنظيم السابق يرجع إلى التزامهم بواجبهم و تعليمات رؤسائهم بـ 46.38 %، تليها على الترتيب بقية الأسباب التي ترجع إلى: الانضباط، إتقان عملهم للجدية، و رفع المبادرة الفردية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين لنوعية العلاقة جيدة مع رؤساء العمل في التنظيم السابق يرجع إلى التزامهم بواجبهم و تعليمات رؤسائهم، تماشيا مع النموذج التايلوري في تنظيم العمل حيث العمل الذهني للرؤساء و المسيرين الذين يتوجب عليهم عمليات التسيير، التنظيم و المراقبة، أما العمل الجسمي اليدوي، فهو عمل آلي خاص بعمال التنفيذ، فهو متعلق باحترام عامل للمسئول وفق تدرج السلطة للسلم الهرمي في إطار الهيكل التنظيمي لتحديد و تنظيم المناصب، لذا فإستراتيجية الرأسمال الصناعي تفرض في الواقع الانضباط و الخضوع للنموذج التكنولوجي الذي يعرضه المصنع على عماله. فالانضباط، و إتقان العمل بجدية، و رفع المبادرة الفردية هي كل ما تقدمه مختلف هذه الفئات العمالية من جهود و إعطاء كل ما لديها للتطابق مع نسق الإنتاج المحدد عليهم، لإرضاء الرؤساء و المسئولين مقابل الحصول على امتيازات مهنية جيدة و مكافئة لطاقاتهم المفقودة في الاجتهاد و المثابرة في العمل. فتحلي العامل بخاصية الانضباط في الوقت و العمل، مع إتقان عمله يجعله مميزا في نظر رئيسه، فيحفزه و يشجعه من خلال عملية الترقية إلى أعلى درجة أو منصب، أو مكافئته من

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

خلال العلاوات و مكافئات المردودية الفردية و الجماعية.

جدول رقم (91 ب): سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الرؤساء في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل متوسطة	التكرارات	النسبة %
للاحترام المتبادل	106	59.89
علاقة عمل	71	40.11
المجموع	177 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع رؤسائهم في التنظيم السابق يرجع إلى وجود احترام متبادل فيما بينهم بنسبة 59.89 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 40.11 % للفئات المهنية التي ترى السبب بأنه علاقة عمل.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين لعلاقات العمل متوسطة مع رؤسائهم في التنظيم السابق يرجع إلى الاحترام المتبادل، و هذا راجع إلى كون مختلف الفئات المهنية تقوم بواجباتها المهنية على أكمل وجه، و تتعامل بجدية و إتقان في العمل لكي تكسب ثقة رؤسائها، حيث لا تتجاوز حدود علاقات عمل. و في نظر المبحوثين أن علاقات عمل متوسطة تعني أحيانا جيدة للالتزام بالعمل و أحيانا سيئة للضغط المهني، فسلوك العمال يتحدد بسلوك رؤسائهم الذين يشرفون عليهم، و بنمط النظام السائد، حيث كان نظام العمل في المؤسسة العمومية محكوم بنظام اتصال رسمي هرمي يمنع الاتصال الأفقي أو الاتصال المتشعب فان ذلك يؤدي إلى انخفاض احتمالات التواصل بين مختلف الفئات المهنية، و بالتالي ينعكس على جودة العلاقات بشكل عام، كما أن للبيئة الفيزيقية في العمل دور كبير في زيادة جودة العلاقات الاجتماعية.

جدول رقم (91 ج): سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الرؤساء في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل سيئة	التكرارات	النسبة %
لتعامل الرؤساء بالمحسوبية مع العمال القريبين منهم	31	75.61
عدم تحسين ظروف العمل	10	24.39
المجموع	41 (*)	100

(*) تخص الجدولين رقمهما **91 ب** و **91 ج**، و تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع رؤسائهم في العمل في حالة النظام السابق يرجع إلى تعامل الرؤساء بالمحسوبية مع العمال القريبين منهم بنسبة 75.61 %، و أما الأقلية منهم بنسبة 24.39 % للفئات المهنية التي ترى سبب العلاقة السيئة لعدم تحسين ظروف العمل.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المبحوثين لنوعية العلاقة سيئة مع رؤسائهم في العمل في حالة النظام السابق يرجع إلى تعامل الرؤساء بالمحسوبية مع العمال القريبين منهم، و هذا ما يفكك الروابط الاتصالية ما بين مختلف الفئات المهنية و يشتت روح جماعة العمل بالقضاء على الروح المعنوية للعمال، مما يعرقل السير الحسن للعملية الإنتاجية، و بالتالي تدهور الإنتاج ثم إفلاس المؤسسة و تسريح العمال، و هو ما وقع في الآونة الأخيرة في هذه المؤسسة مقر ميدان الدراسة قبل تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية. و لذلك تعتبر العلاقات الإنسانية في هذه المؤسسة الصناعية عنصرا أساسيا في عملية الإنتاج، فالإنتاج يتحدد وفقاً لمعنويات العمال، و تحمسهم للعمل، و رضائهم عن عملهم و عن رؤسائهم الذين يشرفون عليهم. كما أن من المعروف أن سلوك العمال في ميدان الصناعة يتحدد أولا و بالذات بسلوك رؤسائهم نحوهم، فكلما اعترفوا بهم و بأهميتهم كلما تحسنت نظرتهم إلى رؤسائهم، إذ يصبحون أقرب إلى التعاون التام معهم، سواء في رفع مستوى الإنتاج أو في تنفيذ خطط العمل. و من المعروف أيضاً أن العامل إنسان قبل كل شيء، و أن أية معاملة تبنى على الاعتراف به كفرد له قيمته و احترامه لنفسه و مشكلاته و طموحه، إنما تزيد من قدرته على العمل و تساعده على توجيه نشاطه نحو الإنتاج و ليس ضد الرؤساء. و على الرغم من وضوح هذه المبادئ في الوقت الحاضر، و على الرغم من أن الكثيرين يأخذون بها من الوجهة النظرية، إلا أن هناك عدد من رؤساء العمال لا يزال يرى أن الشدة و الضغط على العامل هما الكفيلان بزيادة إنتاجه و إتباعه النظام الذي تضعه الإدارة، و لكن هذا الأسلوب التعاملي يطبقه بعض الرؤساء على أغلبية العمال لكن الأقلية التي هي قريبة منهم في إطار الصداقة و المصالح المشتركة و القرابة و الجهوية لا يطبق عليها هذا الأسلوب، و بالتالي في النظام السابق يتعامل الرؤساء بالمحسوبية مع الفئات المهنية القريبة منها باستعمال أسلوب التفريق و التمييز في المعاملة ما بين العمال في مجال العمل و الامتيازات المهنية. و أما بقية الفئات المهنية التي ترى سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع رؤسائهم في العمل ترجع ذلك إلى عدم تحسين ظروف العمل لقدم تكنولوجيا و وسائل العمل و نقص قطع الغيار و مواد الخام خاصة في الآونة الأخيرة من مرحلة إفلاس المؤسسة العمومية، مما زاد من شدة توتر في العلاقات ما بين المسئولين و الرؤساء و مختلف الفئات المهنية.

جدول رقم (92): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم نوع العلاقة مع الرؤساء في التنظيم الحالي

الصنف الاجتماعي / علاقات العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM (م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	98	43.75	27	40.91	26	35.14	6	60	10	100	167	43.49
متوسطة	94	41.96	26	39.39	39	52.70	2	20	/	/	161	41.93
سيئة	32	14.29	13	19.70	9	12.16	2	20	/	/	56	14.58
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يوضح الاتجاه العام لهذا الجدول أن معظم المبحوثين أصبحت علاقاتهم جيدة مع رؤساءهم في حالة الشراكة بنسبة 43.49 %، مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، ثم على الترتيب: الإطارات العليا، المنفذين، فئة التحكم، و الإطارات المتوسطة. و تليها في المرتبة الثانية نسبة 41.93 % للمستجوبين الذين أصبحت علاقاتهم متوسطة مع رؤساءهم، مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 52.70 %، و أدنى نسبة 14.58 % الممثلة للفئات المهنية التي أصبحت علاقاتها سيئة مع رؤساءها.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة أن الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية لم تتغير علاقاتها مع رؤسائها إلا قليلا و هذا لتعودها على نفس نمط العمل و ظروفه و مكان العمل، و لحفاظ المصنع على نفس اليد العاملة بنفس مناصب العمل التي كانت في النظام السابق إلا القليل الذين تم تغييرهم للضرورة و الاحتياج، و بالمقارنة قبل و بعد الشراكة نجد على العموم علاقات العمل جيدة ما بين مختلف الفئات المهنية و رؤسائهم، مدعمة بفئة الإطارات المسيرة، و فئة الإطارات العليا، التي تحاول دائما أن تكون متجاوبة مع مسئوليها للامتيازات المهنية المغرية في حالة تنفيذ السياسة التسييرية للشريك الأجنبي على أكمل وجه و تحقيق أقصى قدر من الربح المتوقع، من خلال رفع الإنتاج و الإنتاجية، و تحسين المردودية الفردية و الجماعية، و تخفيض نسبة المخاطر المهنية و حوادث العمل. و لكن نجد هناك انعكاسات سلبية للشراكة المتمثلة في العلاقات المتوسطة و السيئة بين بعض الفئات العمالية و رؤسائهم، و هذا راجع لكثافة العمل و نقص عدد العمال نتيجة التسريح العمالي الذي حدث في النظام السابق، مما ولد ضغطا مهنيا لإتمام و إكمال سيرورة العمل في الوقت المحدد. فعلاقات عمل متوسطة تعني تارة جيدة

و تارة سيئة، و يدعم هذا الاتجاه فئة الإطارات المتوسطة و فئة التحكم، التي هي أكثر الفئات تعرضا للضغط المهني من قبل رؤسائهم، لأنها مكلفة بالنيابة عنهم وفق السلم الهرمي الإداري للتدرج السلطة بتسيير و مراقبة العملية الإنتاجية و سيرورة العمل في كل وحدة من وحدات المؤسسة، و نظرا للنقص الكبير لعدد العمال عما كان في النظام السابق، و استغناء الشريك الأجنبي عن عملية توظيف عمال جدد لتحقيق مبدئه القائم على الربح بأقل خسارة، من خلال استغلال قدر المستطاع الخبرة المهنية و المجهود المبذول و الكفاءة المهنية العالية للفئات للمهنية إلى أقصى حد من خلال جعلها متعددة المهام، مما زاد ذلك من كثافة العمل، و أثقل على كاهلهم عبء المسئولية، و مع نقص بعض وسائل العمل لقدمها و تعطلها في بعض الورشات، و وجود فوارق كبيرة في الامتيازات المهنية ما بين الأصناف المهنية خاصة الإطارات المسيرة و بقية الأصناف المهنية الاجتماعية، مما أسهم ذلك في رفع من نسبة التوتر و الضغط على هذه الفئات. أما الأقلية من المبحوثين الذين يصرحون بأن نوع علاقتهم برؤسائهم في العمل سيئة، يرجعون السبب إلى وجود نزاع للتمييز في طريقة المعاملة ما بين بعض المسئولين و العمال، حيث القريبين منهم وفق الروابط العائلية أو الجهوية أو الصداقة هم أكثر استفادة من الامتيازات المهنية، فمازال هناك استعمال نفس أسلوب المعاملة الخاص بالنظام السابق لتقييم مقاييس الاستفادة من الامتيازات المهنية، فهناك فئة قليلة من الرؤساء لم تغيّر أسلوب تفكيرها الخاص بنمط النظام السابق، رغم انتمائها إلى نظام جديد مخالف لمبادئ النظام السابق الذي يقيم روح المبادرة الفردية و الاجتهاد في العمل، و الكفاءات المهنية. و نلاحظ أن نسبة التصريح على وجود علاقات سيئة ما بين العمال و الرؤساء ارتفعت عما كانت في النظام السابق بسبب الضغط المهني نتيجة كثافة العمل لنقص عدد العمال و عدم تحسين كلي لظروف العمل، و التركيز الشريك الأجنبي على تحقيق الربح مهملا معظم المطالب العمالية المهنية و الاجتماعية، و لكن اهتمامه بالمطالب الأساسية كالمحافظة على مناصب العمل و تحسين مستوى الأجور ساهم في توطيد العلاقات ما بين مختلف الفئات المهنية و قبول و تأييد للشراكة أفضل من غلق المؤسسة لإفلاسها و تسريح العمال، فلابد من تضامن و تعاون لرفع الإنتاج و الإنتاجية، و إرضاء الشريك الأجنبي و جعله يستمر في الشراكة لإنقاذ المؤسسة من الإفلاس. و ما زاد أيضا في الحفاظ على نفس نوع علاقات العمل الجيدة، قبل الشراكة و بعدها لشعور الفئات المهنية بنفس المصير المهني المشترك من خلال الدعم النفسي و الاجتماعي فيما بينها، فغالبا ما يتلقى العامل الدعم و التأييد و التخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه و رؤسائه، حيث السبب الرئيسي في هذا الأمر أن العمال عادة يدركون أن زملاءهم مهما كان صنفهم المهني الاجتماعي يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم و همومهم في العمل، و أيضا يشكل الرؤساء مصدرا مهما للمعلومات التنظيمية المهمة للعامل.

جدول رقم (92 أ): سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الرؤساء في التنظيم الحالي

سبب علاقات العمل جيدة	التكرارات	النسبة %
للانضباط في العمل	77	46.11
للالتزام بواجبي و التعليمات	77	46.11
رفع مجهود العمل أو المبادرة الفردية	13	7.78
المجموع	167 (*)	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع رؤسائهم في التنظيم الحالي يرجع بنسب متساوية إلى كل من الانضباط في العمل بنسبة 46.11 % و الالتزام بالواجب و التعليمات بنسبة 46.11 %، و في المرتبة الأخيرة يرجع السبب إلى رفع مجهود العمل أو المبادرة الفردية بنسبة 7.78 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين لنوعية العلاقة جيدة مع رؤسائهم في التنظيم الحالي يرجع إلى كل من الانضباط في العمل و الالتزام بالواجب و التعليمات التي هي عوامل عميقة على شكل سلوكيات تحدد مهارات التواصل مع الآخرين، مثل مهارة الاستماع الفعال، وفق شكل الاتصال المتبع (رسمي أو غير رسمي)، حيث تتميز نوع العلاقة في مجال الالتزام الوظيفي بالرسمية لا تتعدى حدود العمل و حدود الاتصالات الرسمية. و نجد أن العلاقات الجيدة و القوية المتماسكة و المتينة بين العمال و الرؤساء تعود إيجابا على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الأداء المتقن و الالتزام العالي بالعمل، و لذلك تعتبر من العلاقات المهمة في بيئة العمل بما لديها من مجموعة المدخلات كالثقة، الاحترام المتبادل، العدالة، الالتزام و الطاعة العالية، الدعم و التشجيع و المؤازرة. كنتيجة لهذا، يتم تطوير الشعور بالشراكة مابين الشخصين بحيث تتطور العلاقة من التركيز على الاهتمامات الذاتية لتصبح أكثر تركيزا على الاهتمامات المشتركة بين الطرفين، مما يفتح المجال إلى شعور العمال بقيمة العامل الإنساني في المؤسسة الحالية، و هو ما يجعلهم يشعرون بالرفاه النفسي في العمل و رفع مجهود العمل أو المبادرة الفردية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي رضا الرؤساء و المسئولين عن العمال، و تحفيزهم بامتيازات مهنية مرضية. و نتوصل في الأخير إلى أن المعاملة الحسنة تولد علاقات طيبة و جيدة ما بين الرؤساء و مختلف الفئات المهنية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (92 ب): سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الرؤساء في التنظيم الحالي

سبب علاقات العمل متوسطة	التكرارات	النسبة %
علاقة احترام	82	50.93
علاقة عمل	79	49.07
المجموع	161 (*)	100

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع رؤسائهم في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود علاقة احترام بنسبة 50.93 %، و تقاربها في النسبة 49.07 % للفئات المهنية التي ترى السبب بأنه علاقة عمل.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع رؤسائهم في التنظيم الحالي ترجع إلى وجود علاقة احترام لكون نظام العمل في المؤسسة محكوم بنظام اتصال رسمي هرمي يمنع الاتصال الأفقي أو الاتصال المتشعب، و هو ما ساهم في الانضباط في العمل، بوجود ثقة عالية متبادلة، احترام عالي، التزام و طاعة عالية. فالعامل لا يتدخل في شؤون الآخرين، حيث يقوم بواجبه خلال وقت العمل المحدد حتى لا يتعرض إلى التقييم السلبي من قبل رئيسه، و بالتالي نقطة تقييم الحصول على الامتيازات المهنية رديئة. و لذلك عليه تجنب العوامل المعيقة لترقيته و نجاحه في عمله من خلال التواصل مع الآخرين في إطار التنظيم الرسمي، و حصر الروابط الاتصالية ما بين مختلف الفئات المهنية خاصة الرؤساء في حدود علاقة عمل أو علاقة احترام أي أنها علاقة رسمية لا تتعدى حدود العمل و حدود الاتصالات الرسمية، و يمكن تمييزها من خلال درجات منخفضة من الثقة المتبادلة بين الطرفين و غلق للذات عن الآخر. معظم الاتصال في هذا النوع من العلاقات يدور حول أمور العمل و نادرا ما يتسم الحديث بأي درجة من الحميميّة أو الخصوصية. فتقييم علاقات عمل متوسطة لأنها تارة جيدة و تارة سيئة حسب ظروف و أوضاع المؤسسة، حيث يصرح بعض المستجوبين أن أحيانا لكثرة طلبات المستهلكين يشتد الضغط المهني عليهم، و تصبح علاقات العمل متوترة لنقص عدد العمال عما كان عليه في النظام السابق. و بالتالي يجب مراعاة الجانب النفسي الاجتماعي الذي هو عامل أساسي في ميدان العمل حيث يكون ايجابيا حينما يشعر العامل بالرفاه النفسي (المرتبط بمفهوم السعادة في العمل) و الاعتبار و الرضا الوظيفي، و يصبح سلبيا كلما تدهورت علاقات العمل و الاتصال في المؤسسة و عدم الاهتمام بالجانب الإنساني و إهماله من قبل المسئولين.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (92 ج): سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الرؤساء في التنظيم الحالي

سبب علاقات العمل سيئة	التكرارات	النسبة %
علاقة متوترة لسياسة الضغط الرئيس على المرؤوسين	41	73.21
التعامل بالمحسوبية و إهمال المطالب العمالية	12	21.43
الاهتمام بالإنتاج و إهمال الجوانب الأخرى	3	5.36
المجموع	56 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع رؤسائهم في العمل الحالي يرجع إلى وجود علاقة متوترة لسياسة الضغط المهني المستعملة من قبل الرئيس على المرؤوسين بنسبة 73.21 %، و تليها نسبة 21.43 % للذين يرجعون السبب إلى تعامل الرؤساء بالمحسوبية مع العمال القريبين منهم و إهمال المطالب العمالية، أما أدنى نسبة 5.36 % للفئات المهنية التي ترجع السبب إلى الاهتمام بالإنتاج و إهمال الجوانب الأخرى.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المبحوثين لنوعية العلاقة سيئة مع رؤسائهم في النظام الحالي يرجع إلى وجود علاقة متوترة لسياسة ضغط الرئيس على المرؤوسين وفق نظام اتصال رسمي هرمي، لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج المحدد من قبل الشريك الأجنبي، و تلبية طلبات المستهلكين الدورية، و لنقص عدد العمال أسهم في انخفاض احتمالات التواصل بين مختلف الفئات المهنية للتحكم في السيرورة العملية الإنتاجية، مما ولد الضغط في العمل الذي أدى إلى التوتر في العلاقات المهنية من خلال عملية الهروب أو عدم القدرة على الاستجابة لوتيرة العمل الحالية التي تتطلب إنجاز المهام بأقل عدد من العمال، لذلك بفي الشريك الأجنبي يواصل عملية تسريح العمال من خلال إستراتيجيته التسييرية تقديم امتيازات مغرية للفئات المهنية التي تقدّم على التقاعد المسبق، و هذا لكي يتخلص من المصاريف الإضافية و تبذير الأموال فيما لا يحقق مبدئه القائم على الربح. أما المبحوثين الذين يرجعون سبب العلاقات السيئة مع رؤسائهم إلى تعاملهم بالمحسوبية مع العمال القريبين منهم إهمال المطالب العمالية، و عند الاحتجاج عن حقهم المجحف يصبح الرؤساء متسلطين، عدوانيين، انتقاديين، تحكميّين، حيث يراقبون سلوكهم بشدة، و يصنعون قرارات فردية دون استشارتهم، و هذا ما يعطي تغذية راجعة بشكل عدائي و ناقد مما يؤثر سلبا على انخراط الفئات المهنية في عملها و يؤثر سلبا على صحتها النفسية و شعورها بالرفاه النفسي في العمل كالإجهاد العاطفي و الشعور بعدم الارتباط

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

بالعمل مما يؤدي إلى الإرهاق النفسي. أما الأقلية من الفئات المهنية التي ترجع سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع رؤسائها في العمل إلى اهتمام و تركيز المسئولين على الإنتاج أكثر منهم و إهمال الجوانب الأخرى خاصة أهم جانب و هو العامل الإنساني المحرّك الأساسي و الوحيد للعملية الإنتاجية أي يبحث رب العمل عن فائدته و مصلحته الشخصية، و التي تكمن في نجاح المؤسسة و لو على حساب العمال، لانتمائه إلى النسق التنظيمي الرأسمالي الذي يرتكز على مبدأ تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن.

جدول رقم (93): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم علاقات العمل مع الإدارة في التنظيم السابق

الصنف الاجتماعي / علاقات العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	108	48.21	12	18.18	23	31.08	4	40	10	100	157	40.89
متوسطة	112	41.07	49	57.58	47	63.51	6	60	/	/	214	55.73
سيئة	4	12.05	5	9.09	4	5.41	/	/	/	/	13	3.39
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أعلى نسبة مسجلة في الاتجاه العام هي للفئة التي ترى أن نوعية العلاقة مع الإدارة في التنظيم السابق كانت متوسطة بنسبة 55.73 % مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 63.51 %، ثم على الترتيب: الإطارات العليا، فئة التحكم، و المنفذين. و تليها الفئة التي كانت نوع علاقتها مع الإدارة في التنظيم السابق جيدة بنسبة 40.89 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، و أدنى نسبة 3.39 % للذين يصرحون أن نوع علاقتهم بالإدارة سيئة مدعمة بفئة المنفذين.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم بالإدارة في التنظيم السابق كانت متوسطة، و تعني تارة جيدة و تارة سيئة، مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة التي يقع عليها عبء المسئولية الإدارية و الإنتاجية لأنها تكلف من قبل المسئولين في إنجاز المهام و المراقبة المستمرة تفويضا منهم لكونها تحتل رتبة الوسطى ما بين المسئولين و مختلف الفئات المهنية، و أما العلاقات السيئة فترجع ذلك حسب رأيهم لأسباب التهميش و سيطرة القوي على الضعيف في كل المستويات في شتى المعاملات و البيروقراطية و التعامل بالمحسوبية و الوساطة و لعدم وجود تسهيلات من الإدارة للعمال لموقفها المحايد اتجاه مشاكلهم الشخصية و المهنية خاصة في المرحلة

الأخيرة من إفلاس المؤسسة العمومية. و من المعروف أن سلوك العمال في ميدان الصناعة يتحدد أولا و بالذات بسلوك الإدارة نحوهم، فكلما اعترفت الإدارة بهم و بأهميتهم كلما تحسنت نظرتهم إلى الإدارة فتصبح العلاقات فيما بينهم جيدة، و يكونون أقرب إلى التعاون التام معها، سواء في رفع مستوى الإنتاج أو في تنفيذ الخطط التي توضع لتسييرهم في المصنع، و من المعروف أن العامل إنسان قبل كل شيء، و أن أية معاملة تبنى على الاعتراف به كفرد و شخص له قيمته و احترامه لنفسه و مشكلاته و طموحه، إنما تزيد من قدرته على العمل و تساعده على توجيه نشاطه نحو الإنتاج و ليس ضد الإدارة أو الرؤساء. و على الرغم من وضوح هذه المبادئ في الوقت الحاضر و كون الكثيرين يأخذون بها من الوجهة النظرية، إلا أن هناك عدد من المسئولين لا يزالون يرون أن الشدة و الضغط على العمال هما الكفيلان بزيادة إنتاجهم و مردوديتهم الفردية و الجماعية و إتباعهم النظام الذي تضعه الإدارة، مما أنتج عنها عدة مؤثرات تعمل بشكل خفي في توتر جو العمل، و أن هذه المؤثرات غالبا ما تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعلاقة الشخصية و الاجتماعية بين العمال أنفسهم، و بينهم و بين المستويات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (93 أ): سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الإدارة في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل جيدة	التكرارات	النسبة %
الثقة المتبادلة نتيجة المعاشرة الطويلة و الخبرة	101	64.33
للصداقة	56	35.67
المجموع	157 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع الإدارة في التنظيم السابق يرجع إلى الثقة المتبادلة نتيجة المعاشرة الطويلة و الخبرة بنسبة 64.33 %، و نجد أدنى نسبة 35.67 % للذين يرجعون السبب إلى وجود علاقة صداقة فيما بينهم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين لنوعية العلاقة جيدة مع الإدارة في التنظيم السابق يرجع إلى الثقة المتبادلة نتيجة المعاشرة الطويلة و الخبرة. و إذ ينشأ من الأقدمية الطويلة في المؤسسة و المصير المهني المشترك روح التضامن المهني و الاجتماعي، و التعاون في نطاق العمل و خارجه، مما يزيد من الثقة المتبادلة و يقوي العلاقات ما بين مختلف الفئات المهنية في مختلف الأنشطة الإدارية و الإنتاجية و التوزيعية، و يقوي المشاعر الصادقة بحسن المعاملة من

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جانب الإدارة، فتصبح نوعية العلاقات حميمية في إطار الزمالة في العمل، و أحيانا تتحول إلى علاقة صداقة، و خاصة إذا ما دعمت و تجاوبت الإدارة مع مشكلاتهم المهنية أو الخاصة، و هو الشيء الذي يحفز العمال و يرفع من روحهم المعنوية و يخلق في محيط العمل جوّا من التفاهم و شعورا بالمسئولية للحرص على مصلحة العمل. حيث نجد أن رفع الروح المعنوية بين مختلف الفئات المهنية يؤدى إلى توافقها في عملها و إلى تعاونها مع أقرانها على النهوض بعملية الإنتاج كما و نوعا، و بالتالي إلى زيادة كفايتها الإنتاجية، الشيء الذي يجعل المسئولين يحرصون على الإدارة بأن تقدم للعمال نوع من التسهيلات الإدارية في مجال العمل و الخدمات الاجتماعية. أما المستجوبين الذين يرجعون سبب العلاقة الجيدة مع الإدارة إلى وجود علاقة صداقة فيما بينهم، و التي تشكلت من الأقدمية الطويلة في المؤسسة، و صلات القرابة و الروابط الجهوية و الجوار أين يقطنون في نفس المنطقة.

جدول رقم (93 ب): سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل متوسطة	التكرارات	النسبة %
علاقة احترام	97	45.33
علاقة عمل	84	39.25
لا يوجد احتكاك كبير مع الإدارة	33	15.42
المجموع	214 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم السابق يرجع إلى وجود علاقة احترام بنسبة 45.33 %، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 39.25 % للذين يرون السبب على أنّه لا يتعدى علاقة عمل، و نجد أدنى نسبة 15.42 % للفئات المهنية التي ترى السبب بأنه لا يوجد احتكاك كبير مع الإدارة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم السابق يرجع إلى وجود علاقة الاحترام، لكون مختلف الفئات المهنية تسعى إلى القيام بواجبها على أكمل وجه اتجاه العمل في الوقت المحدد لها مجتنبة التدخل في الشؤون الآخرين أو تضييع الوقت فيما لا ينفعهم و لا يفيدهم، فعلاقات العمل متوسطة لاضطرابات في الأوضاع المالية للمؤسسة العمومية في الفترة الأخيرة قبل الدخول إلى الشراكة الأجنبية نظرا لسوء التسيير في جميع أنشطة

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

المؤسسة، و تدهور الإنتاج لنقص الإمكانيات و وسائل العمل و مواد الخام، نتيجة ذلك حدث نوع من التوتر في علاقات العمل حيث بقي يسودها فقط للتواصل و الاستمرارية نوع من الاحترام المتبادل، و التقيد بروابط اتصالية لا تتعدى نطاق العمل أي في حدود علاقات العمل. أما الأقلية من الفئات المهنية ترى سبب علاقات متوسطة بأنه لا يوجد احتكاك كبير مع الإدارة لكونها تعمل في ورشات إنتاجية تابعة لوحدات الإنتاج، و التي هي بعيدة عن الإدارة المركزية أو الفروع الإدارية التابعة لها، باعتبارها أماكن عمل ميدانية منغلقة حسب طبيعة و خطورة العمل مثل وحدة الاستخراج للمواد الأولية بالونزة و منجم بوخضرة في ولاية تبسة، و إضافة إلى الوحدة المكلفة بالتصدير منطقة الإنتاج بدورها مقسمة إلى أربع مناطق: منطقة الصلب و تضم: معمل الفحم (Cokerie)، منطقة المنتوجات المسطحة التي تضم الوحدات التالية: LAF، LAC،ACO1، و الفرن العالي رقم 1: PMA1، و الفرن العالي رقم 2: PM2، منطقة المنتوجات الطويلة و تضم الوحدات التالية: LFR، ACO2، و منطقة الأنابيب غير الملحمة تشمل الوحدات: PAT، LAT، ACE، TSS.

جدول رقم (93 ج): سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الإدارة في التنظيم السابق

سبب علاقات العمل سيئة	التكرارات	النسبة %
نظرة العمال إلى الإداريين على أنهم متسلطين يحبون التحيز	6	46.15
سوء تعامل الإداريون مع العمال لكونهم يهتمون فقط بخدمة مصالحهم	4	30.77
عدم تلبية المطالب المهنية و تعطيل الخدمات الاجتماعية	3	23.08
المجموع	13 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب تقييمهم لنوعية العلاقة سيئة مع الإدارة في حالة النظام الحالي يرجع إلى نظرتهم إلى الإداريين على أنهم متسلطين يحبون التحيز بنسبة 46.15 %، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 30.77 % للمبحوثين الذين يرون سبب العلاقات السيئة يعود إلى سوء تعامل الإداريين معهم لكونهم يهتمون فقط بخدمة مصالحهم. و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة 23.08 % للفئات المهنية التي ترى سبب علاقتها السيئة مع الإدارة ترجع إلى عدم تلبية مطالبهم المهنية و تعطيل الخدمات الاجتماعية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المبحوثين لنوعية العلاقة سيئة مع الإدارة في النظام الحالي يرجع إلى نظرتهم إلى الإداريين على أنهم متسلطين يحبون التحيز، لأنهم نفس طاقم الإداري الذي كان في النظام السابق لا تغيير، فهم يستعملون نفس الأساليب القديمة كالبيروقراطية و المحسوبية و الوساطة في التعامل مع بعض الفئات المهنية، مما يحطم روحها المعنوية، و بالتالي تسلك سلوكات سلبية اتجاه العمل بإهماله و التباطؤ فيه الذي بدوره يؤدي إلى نقص الإنتاج و تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة العمومية. فالإدارة الناجحة ليس معناها إصدار التعليمات من جانب الإداريين و إطاعة هذه التعليمات من جانب العمال، بل الإدارة الحقيقية هي عبارة عن قيادة مجموعة من الأفراد، و هذه القيادة لا تأتى بالنتيجة المرجوة إلا إذا ساد محيط العمل جو من التفاهم، الاندماج، التوافق، الانسجام و التنسيق، و أيضا إكساب أفرادها مهارات اجتماعية و طرق و أساليب جديدة في فن التعامل و التواصل مع مختلف الفئات المهنية، و هو ما يخلق فيها شعوراً بالمسئولية يجعلها حريصة على مصلحة العمل بوضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، و بذلك تتجنب سوء تعامل مع العمال. و هناك من المستجوبين الذين يرجعون سبب علاقتهم السيئة مع الإدارة إلى عدم تلبية مطالبهم المهنية و تعطيل بعض الخدمات الاجتماعية الخاصة بهم بسبب عوامل متعددة منها ما يخص المؤسسة كإفلاسها و تدهور أوضاعها المالية أدّى إلى تخفيض كل من نسبة الامتيازات المهنية و الخدمات الاجتماعية، و منها ما يخص المسئولين و الرؤساء و الإداريين باستعمالهم أساليب تعامل غير مباشرة و في سرّية تامة من خلال الوساطة و المحسوبية مع العمال القريبين منهم، و تعطيل و إهمال بعض المطالب العمالية المهنية و الاجتماعية لبقية الفئات المهنية خاصة أثناء إفلاس المؤسسة العمومية. و منها أيضا ما يخص العمال أنفسهم خاصة عند التهاون في العمل و يكونون أقل إنتاجا، و هو ما يولد سوء المعاملة من جانب الرؤساء و الإداريين لكونهم مصدر اضطراب صناعي و عرقلة الإنتاج و قضاء على الروح المعنوية لبقية العمال. و أيضا عند حدوث تصرفات خاطئة من بعض العمال فعلى الإدارة أن تعمل على استقصاء الأساليب الحقيقية لهذه التصرفات للعمل على معالجتها، بدلا من اللجوء إلى معاقبة المخطئ، ذلك أن العامل الذي يتضرر من قرار إداري يصدر ضده لخطأ ارتكبه غالبا ما يظهر احتجاجه على هذا التصرف بالتهاون في عمله و عدم الاهتمام به أو عدم إتباع التعليمات الصادرة إليه أو المطالبة بنقله إلى جهة أخرى. كما يظهر الاحتجاج على صورة ارتفاع معدل الغياب أو زيادة الوقت الضائع أو ظهور روح التنافر و الشقاق بين العمال أنفسهم أو بين الإدارة، و كل ذلك يؤثر تأثيرا سيئا على العلاقات القائمة في المصنع و على درجة انتظام العمل فيه، مما ينعكس بالتالي على الإنتاج.

جدول رقم (94): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم علاقات العمل مع الإدارة في التنظيم الحالي

الصنف الاجتماعي / تقييم علاقات العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	85	37.95	23	34.85	36	48.65	7	70	10	100	161	41.93
متوسطة	121	54.02	36	54.54	33	44.59	3	30	/	/	193	50.26
سيئة	18	8.03	7	10.61	5	6.76	/	/	/	/	30	7.81
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يشير لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام لأغلبية الفئات المهنية أجابت أن علاقتها متوسطة مع الإدارة في التنظيم الحالي بنسبة 50.26 % مدعمة بفئة التحكم بنسبة 54.54 %، و تليها على الترتيب: فئة المنفذين، الإطارات المتوسطة، و فئة الإطارات العليا. أما المبحوثين الذين يرون أن نوع علاقتهم بالإدارة جيدة، فنسبتهم تقدر بـ 41.93 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، ثم فئة الإطارات العليا بنسبة 70 %، و أدنى نسبة 7.81 % للمستجوبين الذين يصرحون أن نوع علاقتهم بالإدارة سيئة.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية السابقة أن معظم المبحوثين أجابوا أن علاقتهم متوسطة مع الإدارة في التنظيم الحالي حيث حافظوا على نفس النوعية المتوسطة لعلاقات العمل الخاصة بالنظام السابق، و بالمقارنة قبل و بعد الشراكة نجد هناك انخفاض نوعا ما في نسبة نوعية العلاقات المتوسطة، و بالمقابل ارتفعت بنسبة ضئيلة العلاقات السيئة، فكما ذكرنا أن العلاقات المتوسطة تعني تارة سيئة و تارة جيدة، أي حسب الوضعية التي يكون فيها العامل، و ذلك في حالة توفير إمكانيات و وسائل العمل مع الاكتفاء بعدد العمال أي لا يوجد نقص، و في إطار وجود تنسيق جيد ما بين مختلف الفئات المهنية المكلفة بإنجاز المهام المحددة، فهنا تكون العلاقات جيدة و تقبل للشراكة برضا نفسي عن العمل، و بالتالي الوصول إلى أداء جيد، و به يتم تحسين الإنتاج و الإنتاجية، و رفع من مردودية العمل الفردية و الجماعية رغم عدم وجود تغيير و تحسين في الظروف الفيزيقية للعمل. أما القسم الثاني الذي يضمه مفهوم العلاقات المتوسطة حول كونها تارة سيئة، فهو يشمل نفس موقف المبحوثين الذين يصرحون بوجود علاقات سيئة مع الإدارة بتطبيق الشراكة، و هذا راجع لعوامل كثيرة منها: عدم وجود مخطط لهيكل تنظيمي خاص بتحديد المناصب و المهام كما كان في النظام السابق، فأصبح هناك تعدد المهام الذي يولد الضغط المهني لكثافة العمل و نقص عدد العمال نتيجة تسريح العمال قبل الشراكة لإفلاس المؤسسة

العمومية، و بعد الشراكة لتنفيذ السياسة التسييرية للشريك الأجنبي تقليص العدد الهائل من العمال أكثر من 6650 عامل لتخفيض من نسبة التكاليف و المصاريف من خلال عملية التسريح الإرادي و التدريجي في إطاره القانوني كاللجوء إلى التقاعد المسبق مقابل امتيازات مهنية مغرية بتقديم مبلغ مالي مغري مع تمويل أداء مناسك الحج و العمرة و غيرها من الامتيازات. و هناك عامل آخر أقدمية التكنولوجيا و وسائل العمل و الوقاية و عدم تحسين ظروف العمل بقيت كما كانت في النظام السابق لا تجديد و لا تحديث، لكون الشريك الأجنبي رأسمالي يسعى إلى تحقيق مبدأ الربح، لذلك كانت سياسته العمل بما هو موجود، و قابل للصيانة و الإصلاح و التعديل، و ما هو معطل نهائيا يتم تجديده، أي التغيير حسب الضرورة، لذلك العامل يزداد ضغط العمل عليه، فهو مسئول على الحفاظ على استمرارية استخدام هذه الآلات و الوسائل بصيانتها الدورية، و أيضا عامل آخر استعمال الشريك الأجنبي في سياسته التسييرية الجديدة لتنظيم العمل سياسة الضغط الهرمية، و ذلك بضغطه لإنجاز إستراتيجيته التسييرية لتحقيق أكبر قدر من الربح على الإطارات المسيّرة، و هم بدورهم يضغطون على الإطارات العليا، و بنفس وتيرة الضغط تتم بعدها حسب تدرّج السلطة إلى الإطارات المتوسطة، ثمّ فئات التحكم ذات التأهيل العالي، و أخيرا فئات التنفيذ، و هذا يكون تحت مراقبة صارمة للوصول إلى النتائج المرجوة. و هناك عوامل أساسية أخرى، سنتطرق إليها في الجداول الموالية كالفوارق في الامتيازات المهنية الجديدة ما بين مختلف الأصناف المهنية الاجتماعية، و أيضا ما بين عمال الإدارة و الإنتاج، و لوجود المحسوبية في المعاملة.

جدول رقم (94 أ): سبب تقييم علاقات العمل جيدة مع الإدارة في التنظيم الحالي

سبب علاقات العمل جيدة	التكرارات	النسبة %
للانضباط في العمل	98	60.87
القيام بواجب العمل وفق أداء جيد	63	39.13
المجموع	161 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع الإدارة في النظام الحالي يرجع إلى الانضباط في العمل بنسبة 60.87 %، أما أدنى نسبة 39.13 % للذين يرون سبب العلاقات الجيدة يعود إلى القيام بواجب العمل وفق أداء جيد.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المبحوثين لنوعية العلاقة جيدة مع الإدارة في حالة النظام الحالي يرجع إلى الانضباط في العمل، حيث تغيرت نسبيا الذهنية القديمة التي

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

كانت تتميز بالإهمال و اللامبالاة و التغيب المستمر و عدم الانضباط في العمل و الوقت نظرا لعدم وجود متابعة و محاسبة و مراقبة صارمة، و هي من سلبيات النظام السابق الذي كان يهتم بالوظيفة الاجتماعية مهملا الوظيفة الاقتصادية، و هو عكس النظام الحالي الذي يقوم على مبدأ الربح، و يرتكز فقط على الوظيفة الاقتصادية، و بالتالي التعليمات الإدارية تكون صارمة لتشديد كل من العقاب و نظام المراقبة باستعمال تقنياتها الحديثة. و لتخوف من فقدان منصب العمل تحاول مختلف الفئات المهنية أن تلتزم بنظام العمل و الوقت رغم التوتر في علاقات العمل نتيجة الضغوطات المتعددة كإلزام رفع الإنتاج إلى الحد المطلوب و تقديم طلبات المنتوج أو السلع (طلبيات: "Les comandes) في الوقت المحدد للعملاء و المستهلكين، و ظاهرة تعدد المهام، و الحفاظ على نفس الجانب التقني و البشري الخاص بالنظام السابق، و عدم تحسين ظروف العمل و أقدمية التكنولوجيا و وسائل العمل خاصة في وحدات الإنتاج الأساسية التي بها يستمر وجود المؤسسة مثل الفرن العالي رقم 1: PMA1، الذي دائما في حالة صيانة مستمرة، و الفرن العالي رقم 2: PM2، الذي دوما معطلا و متوقفا عن العمل إلاّ مرتين فقط تمّ تشغيله ثم توقف نهائيا. و نلاحظ أنه رغم العراقيل لاستمرارية الشراكة إلاّ أنه مازال هناك قبول بالشراكة الأجنبية و تأييدها ما دام لا يوجد حل آخر لانقاد المؤسسة من غلقها لإفلاسها و سوء تسييرها، و إذ قام الشريك الأجنبي بتعويض هذا النقص بتحسين الأجور و بقية الامتيازات المهنية في حالة تحسين الإنتاج و الإنتاجية إلى الحد المطلوب حيث لا يتم ذلك إلاّ من خلال القيام بواجب العمل وفق أداء جيد برفع مردودية العمل الفردية و الجماعية، و هو ما تمّ التصريح به عند بعض الفئات المهنية حول سبب جودة علاقات العمل بينها و بين المسئولين و الإداريين.

جدول رقم (94 ب): سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم الحالي

سبب علاقات العمل متوسطة	التكرارات	النسبة %
علاقة عمل	133	68.91
علاقة احترام	60	31.09
المجموع	193 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تقييم علاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود علاقة عمل بنسبة 68.91 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 31.09 % للفئات المهنية التي ترى السبب بأنه علاقة احترام.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين لعلاقات العمل متوسطة مع الإدارة في التنظيم الحالي يرجع إلى كونها علاقة عمل، لا تتعدى نطاق العمل لكي يكون تواصل و استمرارية في العمل و إنجاز المهام و تنسيق ما بين مختلف الأقسام و الوحدات بالحفاظ على نفس التدرج التسلسلي للسلم الهرمي للقضاء على الفوضى، حيث أي طلبات و احتياجات العمال لكل أنواع الأوراق الإدارية كالمقررات و شهادة عمل أو بطاقة دفع الأجور أو ورقة الخروج لأمر استعجالي أو غيرها كلها تطلب من رئيس قسم معين، فهو الوسيط ما بين الإدارة و العمال و أحيانا العمال بأنفسهم يتصلون مباشرة مع الإدارة برخصة من مسئولهم لتكثيف أعمالهم. و لذلك فإن إستراتيجية الرأسمال الخاص تفرض في الواقع الانضباط و الخضوع و نموذج العامل الفردي المرتبط بعلاقة عامل الآلة و عامل رب العمل، و وجوب الاحترام المتبادل حسب تدرج السلطة، فرغم أنّ هناك بعض التوتر في العلاقات نتيجة الضغط المهني، فإن علاقة الاحترام تبقى سائدة في جميع المعاملات و الاتصالات الرسمية ما بين مختلف الفئات المهنية و الإدارة، و هذا خضوعا لأخلاقيات المهنة. و فيما يخص غياب عملية التغيير و التحديث و التطوير في تكنولوجيا العمل و ظروف العمل، في المؤسسة المشتركة ساهم بشكل كبير في شيوع الملل أثناء أداء العمل الروتيني، و هذا ما أدى بالعامل إلي الإحساس بأنه بعيد عن كل تجديد فهو مفرغ من التنوع الذي كان من المفروض أن يثري مهامه نحو اكتساب معارف تطبيقية جديدة من خلال تغيير جذري للنظام السابق السائد في المؤسسة العمومية بالنظام الرأسمالي القائم حاليا في المؤسسة ذات الشراكة. فالشريك الأجنبي همه الوحيد هو الربح بأقل تكاليف و مصاريف، و استغلال اليد العاملة الرخيصة بالعملة المحلية المنخفضة إلى أدنى حد من الامتيازات المهنية مقارنة بمستوى الأجور و الامتيازات التي تتقاضاها مختلف الفئات المهنية المنتمية إلى مؤسساته المنتشرة في الدول المتقدمة، و هو ما ساهم في تدهور العلاقات ما بين الأطراف المتصارعة.

جدول رقم (94 ج): سبب تقييم علاقات العمل سيئة مع الإدارة في التنظيم الحالي

سبب علاقات العمل سيئة	التكرارات	النسبة %
للفوارق في الامتيازات المهنية الجديدة ما بين عمال الإدارة و الإنتاج	19	63.33
للمحسوبية في المعاملة	11	36.67
المجموع	30 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع الإدارة في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود فوارق في الامتيازات المهنية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الجديدة ما بين عمال الإدارة و الإنتاج بنسبة 63.33 %، أما البقية منهم بنسبة 36.67 % للمبحوثين الذين يرجعون سبب ذلك إلى وجود محسوبية في معاملة الإدارة لبعض الفئات المهنية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب تقييم المستجوبين لنوعية العلاقة سيئة مع الإدارة في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود فوارق في الامتيازات المهنية الجديدة ما بين عمال الإدارة و الإنتاج، أي هناك صراع قديم ما بين فئات عمالية ذات المئزر الأزرق (عمال الإنتاج) و فئات عمالية ذات المئزر الأبيض (عمال الإدارة)، و هذا حسب تصريحات عمال الإنتاج أنه لا توجد عدالة في توزيع الامتيازات المهنية حيث الأولوية للامتيازات العالية للإداريين خاصة ذوي الرتبة العالية من الصنف الاجتماعي المهني إذ في نظرهم يجب أن تكون الأولوية لهم، و ذلك لكون العمل الشاق و الخطير متمركز في مجال الإنتاج، و هو العامل الأساسي لاستمرارية وجود المؤسسة و نجاحها في سوق العمل. أما المبحوثين الذين يرون سبب العلاقات السيئة إلى وجود محسوبية في معاملة الإدارة لبعض الفئات المهنية، حيث نجد نظرة العمال لهذه الفوارق في المعاملة تولد توترا في علاقات العمل ما بين العمال و الإدارة و تسوء العلاقات فيما بينهم خاصة في حالة عدم وجود تسهيلات من الإدارة للعمال و للعمال حق التدخل في شؤون الإدارة التي يرون أنها كائن عقيم غير منتج، و أيضا كونها لم تقم بواجبها الحقيقي و هو خدمة العمال و تسهيل أمورهم الإدارية مثل خدمة أي طلباتهم و احتياجاتهم بسرعة دون عراقيل إدارية في إطار كل أنواع الأوراق الإدارية كالمقررات و شهادة عمل أو بطاقة دفع الأجور أو ورقة الخروج لأمر استعجالي، و غيرها من المطالب الإدارية.

و نلاحظ أنه لا يوجد تغيير كبير في علاقات العمل ما بين العمال و الإدارة قبل و بعد الشراكة، نظرا لمحافظة الشريك الأجنبي لنفس مناصب العمل التي كانت في النظام السابق لمعظم الفئات المهنية أي إبقاء الإداريين في الإدارة، و عمال الإنتاج في نفس مناصب عملهم، فقط أضاف ظاهرة تعدد المهام في نفس طبيعة النشاط لنقص عدد العمال و استغلال اليد العامة إلى أقصى استغلال، و هذا لخدمة هدفه الأساسي، و هو الربح بأقل تكاليف، فسياسته التسييرية ترفض مطلب العمال حول توحيد سلم الأجور على المستويين المحلي و الخارجي لكون مؤسساتهم تابعة له مثلها مثل أية مؤسسة في الدول المتقدمة. فنجد هناك أيضا تغيير نسبي في العلاقات السيئة لسياسة الضغط في العمل من أجل رفع الإنتاج لإرضاء الشريك الأجنبي، و هذا لكون الإدارة و المسئولين يعملون بالنيابة على الشريك الأجنبي لمراقبة أولا سيرورة العمل بكل مجالاته و نشاطاته، و ثانيا مدى التزام العمال و انضباطهم في العمل.

و نتوصل إلى أن مختلف الفئات المهنية تتخوف من أن تكون علاقاتها بالإداريين و المسئولين سيئة لأن ذلك يعرقل السير الحسن للسيرورة الإنتاجية بسبب الضغط و التوتر في العمل نتيجة عوامل كثيرة، مما يؤدي إلى تدهور الإنتاج ثم إفلاس المؤسسة و خروج الشريك الأجنبي، و بالتالي تسريح

العمال و غلق المؤسسة التي هي مصدر رزق لهم. و لذلك هم يحاولون قدر المستطاع أن تكون علاقتهم جيدة مع مختلف الفئات المهنية مهما كانت رتبتها المهنية للحفاظ على الشريك الأجنبي، و بالتالي، الحفاظ على مناصب عملهم رغم ظروف العمل غير المشجعة. و عند اهتمام الشريك الأجنبي بالعامل الإنساني بتحسين أجره و ظروف عمله فإنه يحسّن الإنتاج و يحقق مبدأ الربح له و تكون الاستفادة من الامتيازات المهنية لجميع الفئات المهنية، و تستمر العلاقات الجيدة فيما بينها لكونها تعيش نفس المصير المشترك، و هدفها الوحيد الحفاظ على استمرارية وجود المؤسسة. و لذلك نصل إلى أن علاقات العمل الجيدة تلعب داخل المؤسسة دورا فعالا في التأييد للنظام الشراكة.

المبحث الثالث: موقف الفئات المهنية من ظروف العمل في المؤسسة قبل و بعد الشراكة

نتطرق في هذا المبحث إلى موقف الفئات المهنية من ظروف العمل في مؤسستهم قبل و بعد الشراكة، و تقييمها لنوعيتها هل هي جيدة أم متوسطة أم سيئة؟، و موضحين بذلك علاقة الصنف الاجتماعي المهني بموقفها اتجاهها للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية الخامسة.

نجد عند تقدير ظروف العمل أن الظروف الصحية تشكل عاملا هاما، و الصحة الصناعية علم يتناول الوقاية، تحسين الصحة و السلامة و رفع كفاءة العمال في مجال أعمالهم المهنية. و حسب الخبرة ينبغي أن تتوافق ظروف العمل مع المتطلبات و الاشتراطات المختلفة للصحة الصناعية و أهمها: مكان كافي، جو صحي، إضاءة مناسبة، تقليل الضوضاء. إذ يتأثر الأمن الصناعي تأثرا سيئا بالظروف السيئة من بينها: مكان غير كافي، الرؤية الرديئة، الهواء الفاسد، الضوضاء الشديدة. و أيضا الظروف الصحية الجيدة لا تعتبر وسيلة للوقاية من الحوادث فحسب بل كذلك الوقاية من مسببات أخرى ضارة بالصحة، و في مجال العمل تزيد من كفاءة العاملين و لا يزال العامل يعتبر أي نوع من الأدوات الشخصية الواقية مجلبة للوقاية، حيث كان العمال يفضلون العمل بلا وقاية معرضين أنفسهم لعدة إصابات كإصابة العينين، أما الآن فلا تسمح المؤسسات للعمال الدخول إلي أماكن العمل بدون استعمال هذه الوسائل الوقائية الشخصية التي نذكر منها: عوينات ملائمة (واقيات النظر)، القفازات و الأحذية الآمنة حسب نوع العمل، القبعات الصلبة المتينة غير الثقيلة، المصنوعة من اللدائن و التي لها بطانات من القماش، هذا لنوع من الخوذات أثبت أنه ملائم للغاية، المئزر حسب نوع العمل، استعمال واقيات الأذن، حماية الرئة من الجو الكيميائي كالغازات و التراب، من الجو منقوص الأكسجين، الأدوات الواقية منها أحزمة الأمن و حبال الإنقاذ اللازمة للعمال. و سنتطرق فيما يلي إلى الجداول الموالية لمعرفة كيف هي ظروف العمل قبل و بعد تطبيق سياسة الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية:

جدول رقم (95): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم ظروف العمل في التنظيم السابق

الصنف الاجتماعي / تقييم ظروف العمل سابقا	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (غ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	7	3.12	7	10.60	4	5.41	2	20	/	/	20	5.21
متوسطة	180	80.36	40	60.61	52	70.27	5	50	1	10	278	72.40
سيئة	37	16.52	19	28.79	18	24.32	3	30	9	90	86	22.39
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة مسجلة في الاتجاه العام هي للفئة التي ترى أن ظروف العمل كانت متوسطة في التنظيم السابق بنسبة 72.40 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 80.36 %، ثم على الترتيب: الإطارات المتوسطة، فئة التحكم، الإطارات العليا، و الإطارات المسيرة. و في المرتبة الثانية نجد الفئة التي كانت تنظر إلى ظروف العمل على كونها سيئة بنسبة 22.39 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 90 %. و أدنى نسبة 5.21 % الممثلة للمستجوبين الذين يصرحون بأن ظروف العمل كانت جيدة في التنظيم السابق، و هي نسبة ضئيلة جدا.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن ظروف العمل كانت متوسطة في التنظيم السابق مدعمة بمختلف الفئات المهنية خاصة التي تعمل في ورشات الإنتاج منها فئة المنفذين، الإطارات المتوسطة، و فئة التحكم، حيث لها علاقة مباشرة مع آلات الإنتاج و تكنولوجيا العمل التي هي نوعا ما قديمة خاصة ورشات الإنتاج و الفرن العالي إذ تّم إنشاؤهم بعد الاستقلال في نهاية الستينات. و حسب تصريحاتهم لا يوجد تغيير أو تحديث للمصنع نظرا لنقص تمويل تكنولوجيا و وسائل العمل الضرورية بسبب الإفلاس لتدهور الأوضاع المالية للمؤسسة مؤخرا في نهاية مرحلة المؤسسة العمومية أثناء فترة نهاية الثمانينات و نهاية التسعينات نتيجة الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها البلاد خاصة بعد انخفاض سعر البترول بحيث وصل سنة 1986 سعر البرميل الواحد 12 دولارا [1]، فأصبحت الخزينة العمومية لا تقوم بتغطية عجزها، و بالتالي تبيّن للكل أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي. و يرجع عجز المؤسسة العمومية إلى كونها تعمل في محيط احتكاري بحيث وضعت لها قيود مالية، تنظيمية و اجتماعية، أنشئت لغرض تنفيذ نموذج تنمية ينقل المجتمع الجزائري إلى مجتمع

(1) الكنز علي، حول الأزمة، 5 دراسات حول الجزائر و العالم العربي، دار بوشنان للنشر، الجزائر، 1990، ص.72.

اشتراكي، فهي وسيلة لتحقيق طموحات السلطة العمومية و أصبحت لا تملك الحرية و المبادرة في الاستثمارات، التموين، الإنتاج و التوزيع، الحجم الكبير للمؤسسة العمومية يجعل من الصعوبة التحكم في تسييرها، مركزية بحتة (تخطيط مركزي) مما زاد من التعقيدات البيروقراطية و سوء التسيير في معظم نشاطاتها و عدم قدرة خزينة الدولة تمويل جميع الوحدات الضخمة لمركب الحجار، و هذا بما لديها من طاقم بشري ضخم أكثر من ثمانية آلاف عامل في التسعينات، فهي تتطلب تكاليف ضخمة، لذلك كان هناك دوما نقص تمويل معدات المصنع و المواد الضرورية كقطع غيار.

و من جهة أخرى، نجد الفئة التي كانت تنظر إلى ظروف العمل على كونها سيئة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة، و تليها بقية الفئات المهنية، فهناك اتفاق دون استثناء على مستوى كل الفئات بسوء ظروف العمل في النظام السابق، و هذا في نظرهم بسبب عاملين هامين، العامل الأول لكون ظروف العمل غير ملائمة للعمل لقدم تكنولوجيا العمل و محيط العمل، و العامل الثاني نقص وسائل العمل و الوقاية لتدهور الوضع المالي للمؤسسة. أما الأقلية من المستجوبين يصرحون بأن ظروف العمل كانت جيدة في التنظيم السابق، و هي نسبة ضئيلة جدا مدعمة بفئة الإطارات العليا، و الذين يرجعون سبب ذلك إلى كون المؤسسة في مرحلة انطلاقها من نهاية الستينات إلى بداية الثمانينات كثيرا ما تقوم بتوفير كل اللوازم (من آلات و تكنولوجيا حديثة و وسائل عمل و وقاية و قطع غيار) في الوقت المناسب، و ذلك لكون في هذه الفترة كانت البلاد تعيش مرحلة الرخاء الاقتصادي لتصدير البترول بأسعار مرتفعة في بداية السبعينات. و في مرحلة الثمانينات قبل الأزمة الاقتصادية لشهر أكتوبر 1988 صرحت بعض الفئات المهنية أنّه كان هناك تجديد مستمر لبعض الآلات القديمة و المعطلة و وسائل العمل و الوقاية القديمة، فكان هناك توفير كافي لأدوات و أجهزة العمل في مرحلة رأسمالية الدولة.

جدول رقم (96): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتقييم ظروف العمل في التنظيم الحالي

الصنف الاجتماعي المهني / ظروف العمل بعد الشراكة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	5	2.23	8	12.12	4	5.41	6	60	5	50	28	7.29
متوسطة	58	25.89	25	37.88	23	31.08	2	20	3	30	111	28.91
سيئة	161	71.88	33	50	47	63.51	2	20	2	20	245	63.80
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين يرون أن ظروف العمل سيئة في التنظيم الحالي بنسبة 63.80 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 71.88 %، ثم على الترتيب: الإطارات المتوسطة بنسبة 63.51 %، فئة التحكم بنسبة 50 %، و نجد نفس النسبة 20 % لكل من فئتي الإطارات العليا و الإطارات المسيرة. و في المرتبة الثانية نجد الفئة التي تنظر إلى ظروف العمل على كونها متوسطة بنسبة 28.91 % مدعمة بفئة التحكم بنسبة 37.88 %، و تليها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 31.08 %. و أدنى نسبة 7.29 % للمستجوبين الذين يصرحون بأن ظروف العمل جيدة في التنظيم الحالي، و هي نسبة ضئيلة مدعمة بفئة الإطارات العليا بنسبة 60 % فئة الإطارات المسيرة بنسبة 50 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يصرحون بأن ظروف العمل سيئة في التنظيم الحالي مدعمة بمختلف الفئات التي لها علاقة مباشرة مع ميدان الإنتاج خاصة فئات التنفيذ، الإطارات المتوسطة، و التحكم، أين يكون التعامل مباشرة مع الآلات و تكنولوجيا العمل ذات النوعية القديمة التي تحتاج دوما إلى صيانة و المتابعة و المراقبة، مما يشتد الضغط عليهم خاصة أثناء نقص قطع الغيار و وسائل العمل و الوقاية، التي يقدمها الشريك الأجنبي حسب الحاجة و الضرورة أي وفق كميات محدودة عكس ما كان في النظام السابق قبل إفلاس المؤسسة، إذ حاليا يحاسب العامل و المسئول على كل ما يقدم إليهم من لوازم العمل و الوقاية، أي بمعنى هناك نوعا ما اكتفاء في الوسائل في حالة الحفاظ عليها إلاّ في حالات اضطرارية يومية لكثرة استعمالها و أيضا عندما تكون طبيعة العمل خطيرة مثل العمل في الفرن العالي يجب تغيير دوري و مستمر لوسائل العمل و الوقاية لدرجة الحرارة العالية أين يتم انصهار و عملية تكرير الحديد الخام ليتحول إلى الحديد الصلب، فهنا تتخرب و تتمزق و تذوب كل هذه الوسائل رغم كونها ذات النوعية المقاومة و العازلة للحرارة من أدوات عمل و عوينات (واقيات النظر)، القفازات و الأحذية، القبعات المتينة، المئزر، واقيات الأذن، الأدوات الواقية الأخرى. و هنا يجب أن يراعي الشريك الأجنبي هذه الحالات و لأن يوفر لهم قدر المستطاع هذه الوسائل، أي هنا يجب تخفيف من مسئولية المحاسبة لخطورة العمل، لكي لا يكون هناك نقص في وسائل العمل و الوقاية و المواد الخام و قطع الغيار، حيث لا يكفي أن يكون لدى العامل دافعية و قدرات و ميول حتى يكون معدل الأداء جيدا لرفع الإنتاج و المردودية الفردية و الجماعية، و إنما لابد من رب العمل أن يوفر له بيئة عمل معتدلة كالحرارة و التهوية ملائمة لنوع العمل. و بالتالي، من خلال تصريحات المبحوثين، نجد أن سبب سوء ظروف العمل ترجع إلى حفاظ الشريك على نفس ظروف العمل السابقة لم تتغير كلّيا إلا ما يراه ضروريا، و هذا بإبقاء على نفس التكنولوجيا و وسائل العمل السابقة التي هي ذات النوعية القديمة و أغلبها معطلة. و بالإضافة إلى ذلك، هناك عامل الضغط المهني بسبب تعليمات الشريك برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب، مما يخلق حالات مختلفة من التوتر

و التذمر و الاستياء، و قد يصبح هذا التذمر تعبا عصبيا يكون أشد عبئا على العامل، مما ينجم عنه ظواهر التغيب و التأخير عن العمل و نقص للأداء. و نصل إلى أن الرغبة في العمل تحدها الظروف الفيزيائية السيئة التي تجعل من الصعب العمل فيها. و من جهة أخرى، نجد الفئة التي تنظر إلى ظروف العمل على كونها متوسطة مدعمة بفئة التحكم، و تليها فئة الإطارات المتوسطة، و التي تراها أحيانا جيدة و أحيانا سيئة، حيث ترجع ذلك إلى ثلاثة عوامل أساسية، فالأول يتمثل في تجديد الآلات جزئيا ليس في كل الوحدات، و الثاني لنقص وسائل العمل و قطع الغيار، أما الثالث لعدم وجود خدمات اجتماعية كافية و محفزة كمطاعم صحية كافية مزودة بالوجبات الخفيفة و المشروبات، و توفير الأنشطة الترويحية و الرياضة المختلفة و تقديم الموسيقى خلال الأعمال الروتينية المستمرة على نمط ثابت، و هذا لاستثارة اليقظة و الانتباه لدى العاملين، فهي من العوامل الضرورية لرفع معنويات العاملين لرضا عن العمل و تحسين الأداء و تحسين الإنتاج و الإنتاجية، و يجعل الفئات المهنية تساهم بكل فعالية في إنتاج المؤسسة بمستواها الرفيع حيث أن الشعور بالأهمية و كذا ما يتلوها من قيمة اجتماعية و إنسانية يزيل التعب و الإزعاج المترتب عن عوامل كثيرة ناجمة عن أقدمية وسائل العمل والوقاية و قدم محيط العمل.
و أمّا الأقلية من المستجوبين الذين يصرحون بأن ظروف العمل جيدة في التنظيم الحالي، و هي نسبة ضئيلة مدعمة بفئة الإطارات العليا و فئة الإطارات المسيرة التي تصرح بأن الشريك الأجنبي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المسيرة للعمل، و التي من بينها توفير المواد الخام من حيث نوعها و كمها و صيانة الآلات باستمرار و توفير قطع الغيار عند الحاجة و الضرورة، و إجراء نظافة المكان و تنظيمه، أي هناك تحسّن تدريجي لظروف العمل أفضل ما كانت عليه في الآونة الأخيرة في مرحلة إفلاس المؤسسة العمومية. و نلاحظ أن الإطارات المسيرة و العليا متمركزة في الإدارات و المديرية المركزية، فهي أماكن عمل نظيفة و مريحة لكونها مكاتب إدارية، فمهمتهم المراقبة المهنية و الضغط على مختلف الفئات المهنية التي هي أدنى منها رتبة مهنية، لتحسين الإنتاج و الإنتاجية لالتزام بتعليمات الشريك الأجنبي حسب تدرج السلطة، و بما أنّها هي المسئولة بالنيابة على الشريك الأجنبي، فإنها تقيّم ظروف العمل من الجانب التفاؤلي للمحافظة على استمرارية وجود الشراكة خاصة أنها في مرحلتها الأولى، و أيضا لكون هذه الفئة هي أكثر الاستفادة من الامتيازات المهنية المغرية التي قدمها الشريك الأجنبي في حالة تطبيق سياسته التسييرية لرفع الإنتاج إلى الحد المطلوب. و نجد أنها ترجع سبب ظروف العمل جيدة إلى أنها حديثة و ملائمة للعمل، و أيضا لتوفير وسائل العمل و الوقاية في كل وقت، و هذا متوفر في إطار طبيعة نشاط إدارة أين يتم تجديد تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و الآلات الراقنة (الكاتبة) و الوسائل الإدارية في المكاتب و الأقسام الإدارية لمسايرة التقدم التكنولوجي، و تحسين شبكة الاتصال الداخلية و الخارجية و التواصل مع الشريك الأجنبي في إطار المتابعة و المراقبة المستمرة لكل مؤسساته في أنحاء

العالم أي كي تكون مراقبة دقيقة لابد من توفير أحدث الوسائل حسب ما يحتاجه و يخدم مصالحه و مبادئه الربحية. و في نفس الاتجاه تدعيما لما سبق ذكره حول ظروف العمل، سنتطرق فيما يلي إلى الجداول الموالية لمعرفة كيف هي وسائل الأمن و الوقاية؟، و هل هي متوفرة؟، و هذا بربط متغير الصنف الاجتماعي المهني بمدى توفير هذه الوسائل قبل و بعد تطبيق سياسة الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية مجال الدراسة الميدانية.

جدول رقم (97): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق

الصنف الاجتماعي المهني / توفير وسائل الأمن و الوقاية	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	23	10.27	24	36.36	23	31.08	2	20	/	/	72	18.75
نوعا ما	191	85.27	37	56.06	47	63.51	8	80	10	100	293	76.30
لا	10	4.46	5	7.58	4	5.41	/	/	/	/	19	4.95
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يصرحون أن هناك توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق بنسبة 76.30 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، ثم على الترتيب: المنفذين، الإطارات العليا، الإطارات المتوسطة، و فئة التحكم. و تليها نسبة 18.75 % للفئة التي تنظر إلى وسائل الأمن و الوقاية بأنها متوفرة مدعمة بفئة التحكم بنسبة 36.36 %. و أدنى نسبة 4.95 % للمستجوبين الذين يصرحون بأنه لا يوجد توفير لوسائل الأمن و الوقاية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن هناك تصريح للمستجوبين حول توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية، فأحيانا كانت موجودة و هذا في فترة السبعينات و بداية الثمانينات مع سيادة الدولة في الاقتصاد، و رفاه الاقتصادي لتصدير البترول بأسعار مرتفعة، و لذلك كانت تصريحات بعض الفئات المهنية على أن هذه الوسائل متوفرة. و أحيانا نجد هذه الوسائل ناقصة و غير كافية لتدهور الأوضاع المالية للمؤسسة قبل تطبيق الشراكة أي في نهاية مرحلة المؤسسة العمومية بعد الأزمة الاقتصادية في نهاية الثمانينات وبداية الألفينيات أين نقص تمويل المؤسسات العمومية المنتجة من

الخزينة المالية للدولة بسبب تدهور سعر النفط، و لذلك كانت الأقلية من المستجوبين يصرحون بأنه لا يوجد توفير لوسائل الأمن و الوقاية، و هي نسبة ضئيلة، أي بمعنى ليس دائما يوجد توفير لهذه الوسائل.

جدول رقم (97 أ): سبب توفير لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق

سبب توفير وسائل الأمن و الوقاية	التكرارات	النسبة %
تتكفل بها المؤسسة العمومية	38	52.78
ضرورية و إجبارية	34	47.22
المجموع	72 (*)	100

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق يرجع إلى كون المؤسسة العمومية هي المسئولة الوحيدة التي تتكفل بها بالمتابعة، و هذا بنسبة 52.78 %، أما البقية منهم بنسبة 47.22 % للفئات المهنية التي ترى سبب توفيرها يعود إلى أنها ضرورية و إجبارية لضمان سلامة و صحة العاملين في كافة المجالات.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق يرجع حسب تصريحات معظم المبحوثين إلى كون المؤسسة هي المسئولة الوحيدة التي تتكفل بها بالمتابعة، حيث تقدم كميات كبيرة من هذه الوسائل في كل وقت خاصة في المرحلة التطوّرية الأولى للمؤسسة العمومية، نظرا لوجود سيولة مالية معتبرة من قبل خزينة الدولة الناجمة من تصدير ثرواتها الطبيعية بعد تأميم البترول في 1971، و تحقيق السيادة الوطنية. أما الأقلية من الفئات المهنية ترجع سبب توفيرها إلى أنّها ضرورية و إجبارية قانونيا وطنيا و عالميا لحماية العمال من أخطار المهنة، و الحفاظ على سلامتهم الصحية، أي هناك قوانين دولية وضعت لسلامة و أمن العاملين أثناء العمل خاصة في أماكن العمل الخطيرة مثل الفرن العالي، و في ورشات الإنتاج و المخابر الكيميائية، إذ يجب إجراء القياسات الدورية اللازمة للمخاطر الكيميائية في بيئة العمل تبعا لنوع النشاط المزاول و تسجيلها و مقارنتها بصفة دورية للتأكد من أنها ضمن الحدود المسموح بها.

إن الدور الأساسي للوقاية هو أن يمنع وقوع العامل في أوضاع خطيرة، و لذلك إن مسؤولية الأمن هو قضية عامة، كما أن النتائج المتحصل عليها وضحت لنا دور العمل الوقائي للتقليل من الحوادث، غير أن التكنولوجيا لها أهميتها و تأثيرها في الوقاية و اعتبروها العلماء "كمتغير في عملية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الإصلاح" [1]. و إذا كان هناك تحسين لوسائل الوقاية، فإنه يكون لها تأثير على العمال بتحقيق سلامتهم، و في رفع الإنتاج و الإنتاجية، فالوقاية لا تكون مفيدة و ثابتة إلا إذا كان هناك إحساس دائم بالمحافظة من قبل المستعملين لكي يقوموا بأعمالهم في جو من الطمأنينة و الأمن.

جدول رقم (97 ب): سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق

سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية	التكرارات	النسبة %
إعطائها المرتبة الثانوية	153	52.22
اعتبارها غير ضرورية	74	25.26
سوء تسيير الأموال الخاصة بها	66	22.52
المجموع	293 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق يرجع إلى إعطائها المرتبة الثانوية بنسبة 52.22 %، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 25.26 % لاعتبارها غير ضرورية، أما البقية منهم بنسبة 22.52 % للفئات المهنية التي ترى سبب توفير نوعا ما لهذه الوسائل يعود إلى سوء تسيير الأموال الخاصة بها.

نستنتج من خلال هذا الجدول أعلاه، أن سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق يرجع حسب تصريحات المبحوثين إلى إعطائها المرتبة الثانوية، و هنا يعني إهمال الجانب الإنساني، و إعطاء الأولوية للجانب التقني، أي الحفاظ على نفس نمط من التفكير الكلاسيكي للتنظيم، و بالتالي، اعتبارها غير ضرورية لأنه في نظر البعض منهم ذوي طبيعة نشاط إنتاج بإمكانهم العمل بدون استعمال هذه الوسائل، و هذا يعني أن ليس لهم ثقافة صناعية حافظوا على نفس طابعهم الريفي، أما في نظر البعض الآخر، يعتبرونها غير ضرورية لأنهم ليسوا بحاجة إليها، و هذا لطبيعة نشاطهم إدارة أي العمل في المكاتب الإدارية لا يحتاج إلى هذه الوسائل. أما الأقلية من المستجوبين يرون سبب توفير نوعا ما لهذه الوسائل يعود إلى سوء تسيير الأموال الخاصة بها، حيث حصة تمويل وسائل الأمن تستعمل في تمويل المواد الخام و وسائل العمل لأنها في نظر المسئولين ليست من الضروريات، لاعتبارها غير ضرورية فهي غير كافية، و لإعطائها المرتبة الثانوية من قبل المسئولين، فهي ناقصة دوما بالنسبة لعمال الإنتاج.

---

(1) LEPLAT (J.), Accident et sécurité du travail, 1ér édition, Presse Universitaire de France, Paris, 1972, p.p.(238 – 245).

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (97 ج): سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق

سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية	التكرارات	النسبة %
مكلّفة و غير أساسية	7	36.84
إهمال هذا الجانب من طرف السلطات المعنية و المسيرين	7	36.84
للإفلاس مؤخرا فلا يوجد تمويل كافي لها	5	26.32
المجموع	19 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق يرجع إلى سببين أساسيين لهما نفس النسبة، و التي تقدر بـ 36.84 %، فالسبب الأول يعود إلى وسائل الأمن و الوقاية مكلّفة و غير أساسية أي تتطلب تكاليف ضخمة و ليست ضرورية للعمل كوسائل الإنتاج، و السبب الثاني يرجع إلى إهمال هذا الجانب من طرف السلطات المعنية و المسيرين، أما الأقلية منهم بنسبة 26.32 % للفئات المهنية التي ترى سبب عدم توفير لهذه الوسائل يعود إلى الإفلاس مؤخرا فلا يوجد تمويل كافي لها.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم السابق يرجع وفق تصريحات المبحوثين إلى كونها مكلّفة أي ذات تكاليف باهظة و غير أساسية حيث يمكن الاستغناء عنها في نظر المعنيين (السلطات المعنية) نظرا للأزمة الاقتصادية التي تعاني منها المؤسسة العمومية في الآونة الأخيرة نتيجة تدهور أوضاع اقتصاد البلاد لانخفاض سعر النفط في بداية الثمانينات، مما سبب إفلاس خزينة الدولة المموّلة الوحيدة لكل مؤسسات الدولة و جميع هياكلها، لذلك كان التمويل يوجّه إلى ما هو ضروري و ما يحرك العملية الإنتاجية، و يحافظ على استمرارية وجود المصنع، و هو ما أدى إلى إهمال هذا الجانب من طرف السلطات المعنية و المسيرين، و التركيز على الجانب التقني لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج، و إهمال العامل الإنساني الذي هو المحرك الحقيقي للإنتاج و الربح، فعند عزل الإنسان عن الآلة، هل يمكن لها أن تتحرك بدونه، فصانع الآلة هو الإنسان، فهي دائما بحاجة الماسة إليه، و هذا الإهمال نتجت عنه ظواهر كثيرة منها حوادث العمل، و انتشار الأخطار المهنية، و سوء التسيير في جميع الأنشطة و المجالات، و بالتالي، هذه العوامل ساهمت في فشل المؤسسة العمومية. أما الأقلية من المستجوبين يرون سبب عدم توفير لهذه الوسائل يعود إلى الإفلاس مؤخرا قبل تطبيق سياسة الشراكة الأجنبية، فلم يكن لها تمويل كافي.

جدول رقم (98): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتوفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي

الصنف الاجتماعي المهني / توفير وسائل الأمن	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	24	10.71	15	22.73	19	25.68	7	70	5	50	70	18.23
نوعا ما	174	77.68	47	71.21	48	64.86	3	30	5	50	277	72.14
لا	26	11.61	4	6.06	7	9.46	/	/	/	/	37	9.63
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين يصرحون أن هناك توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي بنسبة 72.14 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 77.68 %، ثم على الترتيب: فئة التحكم، الإطارات المتوسطة، الإطارات المسيرة، و الإطارات العليا. و تليها نسبة 18.23 % للفئة التي تنظر إلى وسائل الأمن و الوقاية بأنها متوفرة مدعمة بالإطارات العليا و المسيرة، و أدنى نسبة 9.63 % للمستجوبين الذين يصرحون بأنه لا يوجد توفير لوسائل الأمن و الوقاية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن هناك تصريح لمعظم المستجوبين حول توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي، تارة متوفرة، و تارة غير متوفرة، و هذا لا يعني أنها غير متوفرة نهائيا، لأن الشريك الأجنبي في نظرهم يوفر هذا النوع من الوسائل لكن بكميات محدودة حسب الضرورة و الاحتياج، و لكون نوع هذا العمل (صناعة الحديد و الصلب) صعب و خطير، فإنه يجعل هذه الوسائل غير صالحة للاستعمال باستمرار مثل العمل في الفرن العالي و في المخابر الكيميائية، و في ورشات الإنتاج لصناعة الحديد و الصلب، و لذلك هناك تصريح بوجود نقص للوسائل باستمرار خاصة في فترة ما بين تعطيب الوسائل و طلب توفيرها لاستعمالها من جديد، و لكن وفق مدة قصيرة على ما كان في النظام السابق بعد أزمة الثمانينات قبل الشراكة، حيث كانت تطول مدتها لعدة سنوات بسبب مركزية القرار و تدهور الأوضاع المالية للمؤسسة، و نجد من جهة أخرى، أن الشريك الأجنبي يتبنى النظام الرأسمالي الذي يرتكز على مبدأ الربح لا الخسارة أي ينتهج سياسة التسيير العقلاني في برنامج تمويله لما يحتاجه من وسائل و إمكانات مادية لسيرورة العمل ملازما بذلك تقليل من المصاريف في كل أفعاله و إنجازاته خاصة في مجال خدمة العمال و حمايتهم من الأخطار المهنية.

جدول رقم (98 أ): سبب توفير لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي

سبب توفير وسائل الأمن و الوقاية	التكرارات	النسبة %
اهتمام الشريك بهذا الجانب حسب الحاجة و بتخصيص له يوم عالمي	32	45.71
ضرورية حسب نوع العمل	24	34.29
ملزمة قانونيا و رسميا	14	20
المجموع	70 (*)	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع إلى اهتمام الشريك بهذا الجانب حسب الحاجة و بتخصيص له يوم عالمي، و هذا بنسبة 45.71 %، و تليها نسبة 34.29 % للفئات المهنية التي ترى سبب توفيرها يعود إلى كونها ضرورية حسب نوع العمل، أما البقية منهم بنسبة 20 % للفئات المهنية التي ترى سبب توفيرها يعود إلى أنها ملزمة قانونيا و رسميا.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن سبب توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع وفق تصريحات المبحوثين إلى اهتمام الشريك الأجنبي بهذا الجانب حسب الحاجة و بتخصيص له يوم عالمي. و بما أن هذا المصنع المركب يتميز بالضخامة لاحتوائه على عدة وحدات لصناعة الحديد و الصلب بما فيه من موارد تقنية و بشرية، فإنه يتطلب تمويل ضخم من قبل الشريك الأجنبي، لذلك يستعمل إستراتيجية تسيير عقلاني للتحكم في المصاريف الزائدة خاصة التي لا تخدم مبدئه الربحي حيث يفضل شراء مواد الخام و وسائل العمل الضرورية كقطع غيار على أن يشتري وسائل الأمن و الوقاية للعمل، أي يهتم بالجانب التقني لرفع الإنتاج لا على الجانب الإنساني الذي هو المحرك الأساسي لتحقيق الإنتاج، و بالتالي مذهبه مازال يتماشى مع النظرة الكلاسيكية لتنظيم العمل. أما المستجوبين الذين يرجعون سبب توفير هذه الوسائل إلى كونها ضرورية حسب نوع العمل، حيث من واجب رب العمل توفيرها لاستمرارية العمل و تقليل من الأخطار المهنية و حوادث العمل خاصة في حالة طبيعة العمل خطيرة مثل العمل في الفرن العالي يتطلب وسائل أمن و وقاية حسب درجة الحرارة العالية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

لمقاومة هذه الحرارة و حماية العمال من أخطار الحرق و آثار الحرارة المرتفعة المهلكة للصحة النفسية و الجسمية. أما الأقلية من الفئات المهنية التي ترى سبب توفير هذه الوسائل يعود إلى أنها ملزمة قانونيا و رسميا حسب تعليمات و مراسيم قانون العمل المعمول به دوليا و عالميا لحماية حقوق العمال، و من يخالف هذه القوانين تطبّق عليه أقصى العقوبة، و هذا لكون الأمن الصناعي يسعى دائما إلى تأمين السلامة لجميع الفئات المهنية و تهيئة ظروف العمل المناسبة لها، و تطبيق الأساليب و الإجراءات الكفيلة بالحفاظ على سلامتها و وسائل الإنتاج المادية.

جدول رقم (98 ب): سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي

سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية	التكرارات	النسبة %
إعطائها المرتبة الثانوية	195	70.40
تأتي متأخرة فهي غير كافية	69	24.91
الاحتياج لها حسب طبيعة العمل	13	4.69
المجموع	277 (*)	100

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المستجوبين حول سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع إلى إعطائها المرتبة الثانوية بنسبة 70.40 %، و تليها في المرتبة الثانية نسبة 24.91 % لكونها تأتي متأخرة فهي غير كافية، أما أدنى نسبة 4.69 % للفئات المهنية التي ترى سبب توفير نوعا ما لهذه الوسائل يعود إلى الاحتياج لها حسب طبيعة العمل.

نستنتج من خلال هذا الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع إلى إعطائها المرتبة الثانوية بعد الضروريات كالمواد الخام و وسائل العمل التي تعتبر في نظر الشريك الأجنبي المحركة الأساسية لعملية الإنتاج، أما بقية الوسائل التي لا تخص الإنتاج كأدوات الأمن و الوقاية تعتبر في نظره غير ضرورية لأنها تكلّفه تكاليف كبيرة، حيث يقوم بشراء حد معين حسب الضرورة و الاحتياج و طبيعة العمل، لذلك فهي دوما ناقصة، و أيضا لكونها تأتي متأخرة فهي غير كافية لاعتبارها من الأمور الثانوية.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

جدول رقم (98 ج): سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي

سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية	التكرارات	النسبة %
إهمال هذا الجانب من طرف الشريك و تهميشه	28	75.68
باهظة التكاليف	7	18.92
قدم وسائل الأمن	2	5.40
المجموع	37 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع إلى ثلاثة عوامل أساسية، و هي: أولا إهمال هذا الجانب من طرف الشريك الأجنبي و تهميشه بنسبة 75.68 %، و ثانيا بكونها باهظة التكاليف بنسبة 18.92 %، و ثالثا لقدم وسائل الأمن بنسبة 5.40 %.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن سبب عدم توفير وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع حسب تصريحات معظم المستجوبين إلى إهمال هذا الجانب من طرف الشريك الأجنبي و تهميشه، لأنه يخص خدمات العمال الاجتماعية و المهنية و حمايتهم من الأخطار المهنية أي ضمن الإطار الاجتماعي، فهو إذن ليس من الضروريات الأساسية في نظره لكونه لا يخدم مبدئه الربحي القائم على النظام الرأسمالي الذي يركز اهتمامه على الجانب التقني و المادي لرفع الإنتاج و تحقيق الأرباح. و العامل الثاني بكونها باهظة التكاليف، تتطلب أموال كثيرة لشرائها، فهي في نظره تبذير لأمواله في أمور و مطالب ثانوية لا تخدم مبدئه الربحي، و الاعتراف بها إلا من أجل الالتزام لتعليمات و أوامر قانون العمل المعمول به دوليا لحماية حقوق العامل و تحقيق سلامته الصحية. أما الأقلية من الفئات المهنية التي ترى سبب عدم توفير للوسائل الأمن يعود إلى قدمها لكونها مازالت تستعمل حاليا، و ذلك انطلاقا من نهاية الثمانينات إلى يومنا الحالي مازالت بعض الوسائل قابلة للاستعمال بالرغم من كونها قديمة، و في الفترة الموالية في بداية الألفينيات تواجدت ضمن أملاك الشريك الأجنبي في المؤسسة المشتركة، الذي مبدأه العمل بما هو موجود و صالح للاستعمال حتى و لو كان قديما، فالتغيير و التجديد عنده يكون في إطار وسائل العمل و الوقاية التي توقفت نهائيا عن الاستخدام، لا تستدعي إلى الصيانة أي المتوقفة نهائيا أو التالفة لكثرة استعمالها، فهدف الشريك الأجنبي تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

نتائج الفرضية الخامسة: تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة

لا يمكننا الحديث عن علاقات العمل إلاّ عندما تبرز مشكلة تنظيم العمل و إعادة تنظيمه في إطار التغير التنظيمي الناتج عن تطبيق الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية، و ذلك أن علاقات العمل تنمو في حدود ما تواجهه المؤسسة ذات الشراكة من مشاكل عامة في التنظيم الاقتصادي، حيث أنّها مرتبطة بلحظة بروز ضرورة تنظيم العمل و اتخاذ القرارات الداخلية المتعلقة بـ: التأهيل، الترقية، وتيرة العمل، تغيير الهيكل التنظيمي حسب النظام الاقتصادي المعمول به، و التسلسل الهرمي لتحديد مناصب العمل و الأجور و غيرها. و لذلك لا نتطرق لعلاقات العمل إلا عندما تظهر سلطة المسيّر أو رب العمل من خلال قرارات تنظيمية معينة، إذ تتأسس على علاقة التأثير المتبادل لثلاث مجموعات من "الفاعلين": العمال و نقابتهم، المؤجرين بين كل من مؤسساتهم ذات الشراكة و الدولة. و في الآونة الأخيرة أصبح التبادل للفاعلين الاجتماعيين النقابة و الفئات المهنية و الشريك الأجنبي في مكان العمل هو النقطة المركزية لعلاقات العمل التي هي دائما متغيرة تحت تأثير قوتين هما النمو الاقتصادي و التطور التقني. و نجد أن علاقات العمل تلعب دورا هاما في اتجاهات العاملين في مجال الالتزام الوظيفي و مدى شعورهم بالرفاه النفسي في العمل الذي يقومون به. و في إطار التحليل السوسيولوجي للنتائج الإحصائية المتعلقة بجداول الفرضية الخامسة حول تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة، توصلنا إلى أن درجة الاطلاع مرتبطة بأعلى رتبة من الصنف الاجتماعي المهني، حيث نجد الأكثر اطلاعا هم الإطارات المسيرة، و تليها الإطارات المتوسطة و السامية، و في الأخير نجد رتبة كل من فئات التحكم و المنفذين. أما الفئات المهنية التي ليست على اطلاع بالأحداث اليومية للمؤسسة، فترجع سبب ذلك إلى كثافة العمل و الضغوطات المهنية لكونها فئات منفذة مقيدة بمكان العمل. و نجد أيضا أن الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة يكون بدرجة كبيرة عند الفئات المهنية التي طبيعة نشاطها إدارة لأن كل القرارات التنفيذية الإدارية و التنظيمية تتم على مستوى هياكلها الإدارية، أما المبحوثين الذين يرون أنهم غير مطّلعين على كل ما يجري في المؤسسة هم من الفئات المهنية التي طبيعة نشاطها خدمات و إنتاج، إذ من خلال تصريحاتهم أن الاحتكاك بزملاء العمل يكون في فترات الراحة. فنجد أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يرون سبب الاطلاع يكون من خلال استعمالهم برنامج الساب "SAP" وفق شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية، و توفير المؤسسة لمجلة دورية حول جميع أخبارها و أحداثها اليومية. و توصلنا إلى سبب اطلاع المستجوبين لفئة الإجابة نوعا ما على كل ما يجري في المؤسسة يرجع ذلك إلى تركيزهم في العمل فقط نتيجة كثافته و لنقص عدد العمال، و لوجود ضغط لكثرة طلبات السلع الخاصة بالمستهلكين، و أيضا لكبر حجم المؤسسة و تباعد ما بين مختلف وحداتها تقدر بالهكتارات، و لنقص وسائل الاتصال في ورشات الإنتاج أو خدمات المنعزلة عن

الفروع الإدارية التابعة لها. و أيضا نجد أن سبب عدم الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة يرجع إلى صعوبة الاتصال في الكثير من الوحدات الإنتاجية لكثافة العمل بسبب تقليص عدد العمال نتيجة التسريح الإرادي للعمال القريبين من التقاعد المسبق مقابل تعويضات مالية مغرية، و أيضا لكونهم عمال بتناوب ليس لديهم وقت للتواصل. و بالإضافة إلى ذلك إن معظم المبحوثين يرون أن مؤسستهم الحالية تعمل على تحقيق التبليغ الجيد و في الوقت المناسب، و لكن هذا يحدث بدرجات متفاوتة ما بين الفئات المهنية حسب طبيعة الصنف أو النشاط كتوفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة منها انترنت و انترانت و برنامج **الساب** "**SAP**" الخاص بالبرمجيات التقنية في مجال الإدارة أكثر من طبيعة نشاط إنتاج، حيث إن تحسين مستوى شبكة الاتصال في المؤسسة من قبل الشريك الأجنبي يزيد أولا من تحسين علاقات العمل ما بين مختلف الفئات المهنية وفق تدرج السلطة، و ثانيا في تأييد للنظام الشراكة. و توصلنا إلى أنّ معظم المستجوبين بمختلف أصنافهم الاجتماعية المهنية هم على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة، أما الأقلية الذين ليسوا على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة لكونهم يعملون في أماكن عمل منعزلة عن الإدارة المركزية مقر التعليمات و القرارات الإدارية. و نجد أنّ المؤسسة المشتركة تعتمد في عملية نقل القرارات و التوجيهات من الإدارة إلى مختلف الفئات المهنية على العديد من القنوات و الوسائل الاتصالية، حيث نجد الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا هي تلك التي تتم عن طريق الرؤساء المباشرين (حسب الترتيب الهرمي التسلسلي للوظائف)، ثم الإعلانات و الملصقات كالمنشورات و المعلقات حيث تتطلب لقراءتها و فهمها مستوى تعليمي معتبر لكونها مكتوبة باللغتين العربية و الفرنسية، حيث تتواجد كثيرا في الورشات المنعزلة عن الإدارة، و ثانيا الفئات العمالية التي لا تملك وسائل الاتصال الحديثة كالانترانت لكونها أماكن عمل ميدانية تضم فقط تكنولوجيا العمل. و هناك مبحوثين آخرين يعتمدون على ممثلي العمال لإعلامهم بكل القرارات المهنية. في حين نجد مجموعة أخرى من المستجوبين يستعينون في معرفة مستجدات المؤسسة من خلال مجلة دورية خاصة بالمؤسسة باللغة الفرنسية، و فيما يتعلق ببقية الطرق الإعلامية المستعملة نجد أنها تتم عن طريق المذكرات الإدارية و عقد اجتماعات. و توصلنا كذلك إلى أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل في التنظيم السابق جيدة، و يدعم هذا الاتجاه أولا فئة الأقدمية من (30 سنة فما فوق)، حيث لاحظنا أنه كلما كانت الأقدمية طويلة كلما كانت نوع علاقة مختلف الفئات المهنية بزملاء العمل جيدة، فالمعاشرة الطويلة تولد صداقة طيبة و حميدة مما تؤثر بالإيجابية على علاقات العمل و ثانيا يدعم هذا الاتجاه فئة الإطارات المسيرة ثمّ بقية الفئات المهنية، و ذلك للحفاظ على السير الحسن و الاستمرارية في المؤسسة. أما الأقلية من المبحوثين يرون أن نوع علاقتهم مع زملائهم في العمل متوسطة لكونها تارة جيدة و تارة أخرى سيئة لوجود قطيعة ما بين العمال و المسئولين لضغوطات العمل لسوء ظروف العمل

و نقص وسائل العمل بسبب الإفلاس. أما الفئات المهنية التي تصرح بأن نوع علاقتها بزملائها في العمل سيئة، لوجود المحسوبية في الترقية و استعمال المسئول أسلوب التفريق في المعاملة ما بين مختلف الفئات المهنية في إطار مقاييس ذاتية يولد النزاع المهني المؤدي إلى عرقلة سيرورة العمل و الإنتاج، و بالتالي التدهور المالي للمؤسسة. و توصلنا أيضا إلى أن معظم المستجوبين يصرحون بأن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل في التنظيم الحالي كانت جيدة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة ثمّ بقية الأصناف المهنية للفئات المهنية، سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع زملاء العمل في التنظيم الحالي يرجع إلى وجود علاقة أخوة للأقدمية و للمعاشرة الطويلة، و أيضا لاعتبارهم عائلتهم الثانية أما وجود علاقات متوسطة و سيئة بسبب الضغط المهني الناتج عن تقليص عدد العمال قبل تطبيق نظام الشراكة، مما أنتج معه ظاهرة تعدد المهام للعامل بتجميد الهيكل التنظيمي الخاص بالنظام السابق و العمل به مؤقتا، و مع الحفاظ الشريك الأجنبي على نفس الظروف الفيزيقية للعمل من تكنولوجيا و وسائل و محيط العمل التي هي قديمة نوعا ما، فلم يحدث تغيير في هذا المجال للحفاظ على مبدأ الربح الذي يرتكز عليه نظامه الرأسمالي، و بالرغم من ذلك بقيت علاقة العمل ما بين مختلف الفئات المهنية تقوم على الاحترام المتبادل فيما بينها، فكل عامل يقوم بواجبه المهني على أكمل وجه دون المساس بكرامة زميله في العمل. أما الذين يرجعون سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع زملاء العمل في حالة الشراكة الأجنبية يرجع إلى التوتر و الضغط في رفع مجهود العمل و الإنتاج، و هذا نتيجة تقليص عدد العمال قبل تطبيق نظام الشراكة، فأصبح العامل بسبب كثافة العمل و كثرة طلبات العملاء و الزبائن متعدد المهام معوّضا العمال المسرحين أو المتقاعدين، و في نفس الوقت تماشيا مع مبادئ النظام الرأسمالي تحقيق الربح بأقل تكلفة. و أيضا من جانب آخر، توصلنا إلى أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم برؤسائهم في العمل في التنظيم السابق كانت متوسطة، و تعني تارة جيدة و تارة سيئة، مدعمة بكل من فئة الإطارات المتوسطة و فئة التحكم بكونهما أكثر الفئات تعرضا للضغط المهني من قبل رؤسائهم، لأنهم المكلفين بتسيير و مراقبة سيرورة العمل، و مع نقص وسائل العمل و الوقاية و مواد الخام و قطع الغيار لقدمها و تعطلها في معظم الورشات، يزيد ذلك من شدة التوتر و القلق لعدم إنجاز المهام المبرمجة في الوقت المحدد، و أيضا يرجع السبب في ذلك إلى استعمال بعض الرؤساء أسلوب التفريق في المعاملة مع بعض العمال حسب مقاييس ذاتية كالصداقة و الجهوية. أما الفئات المهنية التي ترى أن نوع علاقتها برؤسائها في العمل جيدة، للانضباط في الوقت و العمل مدعمة بفئة الإطارات المسيرة، و فئة الإطارات السامية للحفاظ على الامتيازات المهنية لمنصب عملها. و استنبطنا كذلك، أن الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية في النظام الحالي لم تتغير علاقاتها مع رؤسائها إلا قليلا و هذا لتعودها على نفس نمط العمل و ظروفه و مكان العمل، و لحفاظ المصنع على نفس اليد العاملة بنفس مناصب العمل التي كانت في النظام السابق إلا

القليل الذين تم تغييرهم للضرورة و الاحتياج، و بالمقارنة قبل و بعد الشراكة نجد على العموم علاقات العمل جيدة ما بين مختلف الفئات المهنية و رؤسائهم، مدعمة بفئة الإطارات المسيرة، و فئة الإطارات العليا، التي تحاول دائما أن تكون متجاوبة مع مسئوليها للامتيازات المهنية المغرية في حالة تنفيذ السياسة التسييرية للشريك الأجنبي على أكمل وجه و تحقيق أقصى قدر من الربح المتوقع، من خلال رفع الإنتاج و الإنتاجية، و تحسين المردودية الفردية و الجماعية، و تخفيض نسبة المخاطر المهنية و حوادث العمل. و لكن نجد هناك انعكاسات سلبية للشراكة المتمثلة في العلاقات المتوسطة و السيئة بين بعض الفئات العمالية و رؤسائهم، و هذا راجع لقدم وسائل العمل، و لكثافة العمل و نقص عدد العمال نتيجة التسريح العمالي الذي حدث في النظام السابق، مما ولد ضغطا مهنيا لإتمام و إكمال سيرورة العمل في الوقت المحدد. و أيضا وجود فوارق كبيرة في الامتيازات المهنية ما بين الأصناف المهنية خاصة الإطارات المسيرة و بقية الأصناف الأخرى، مع استعمال المسئولين أسلوب التفريق في المعاملة ما بين بعض الفئات العمالية، و التركيز الشريك الأجنبي على تحقيق الربح مهملا معظم المطالب العمالية، و لكن اهتمامه بالمطالب الأساسية كالمحافظة على مناصب العمل و تحسين مستوى الأجور ساهم في توطيد العلاقات ما بين مختلف الفئات المهنية و قبول و تأييد للشراكة أفضل من غلق المؤسسة لإفلاسها و تسريح العمال، و ما زاد أيضا في الحفاظ على نفس نوع علاقات العمل الجيدة، قبل الشراكة و بعدها لشعور الفئات المهنية بنفس المصير المهني المشترك من خلال الدعم النفسي و الاجتماعي فيما بينها، و أيضا يشكل الرؤساء مصدرا مهما للمعلومات التنظيمية المهمة للعامل، و هو ما يؤكد مصداقية الفرضية الخامسة، أنه كل ما كانت علاقات العمل جيدة يزيد ذلك من تأييد للشراكة. و وجدنا كذلك، أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم بالإدارة في التنظيم السابق كانت متوسطة أي تعني تارة جيدة للاحترام و المعاشرة الطويلة، و تارة سيئة لإفلاس المؤسسة و نقص وسائل العمل و مواد الخام، مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة التي يقع عليها عبء المسئولية الإدارية و الإنتاجية، و أما العلاقات السيئة فترجع إلى عدم وجود تسهيلات من الإدارة للعمال لموقفها المحايد اتجاه مشاكلهم الشخصية و المهنية خاصة في المرحلة الأخيرة من إفلاس المؤسسة العمومية. أما في النظام الحالي معظم المبحوثين أجابوا أن علاقتهم متوسطة مع الإدارة حيث حافظوا على نفس النوعية المتوسطة لعلاقات العمل الخاصة بالنظام السابق، و بالمقارنة قبل و بعد الشراكة نجد هناك انخفاض نوعا ما في نسبة نوعية العلاقات المتوسطة، و بالمقابل ارتفعت بنسبة ضئيلة العلاقات السيئة، فكما ذكرنا أن العلاقات المتوسطة تعني تارة سيئة و تارة جيدة، حيث يسودها دوما علاقة عمل و احترام متبادل. أما حاليا يرجع سبب تقييم نوعية العلاقة جيدة مع الإدارة إلى الانضباط في العمل و لتخوف من فقدان منصب العمل. و نلاحظ أنه رغم العراقيل لاستمرارية الشراكة إلاّ أنه مازال هناك قبول بالشراكة الأجنبية و تأييدها ما دام لا يوجد حل آخر

لانقاد المؤسسة من غلقها لإفلاسها، إذ نجد أن الشريك الأجنبي قام بتعويض هذا النقص بتحسين الأجور و بقية الامتيازات المهنية في حالة تحسين الإنتاج و الإنتاجية إلى الحد المطلوب من خلال رفع مردودية العمل. أما وجود علاقات سيئة مع الإدارة بتطبيق الشراكة، و هذا راجع لعوامل كثيرة منها: عدم وجود مخطط لهيكل تنظيمي خاص بتحديد المناصب و المهام كما كان في النظام السابق، فأصبح هناك تعدد المهام الذي يولد الضغط المهني لكثافة العمل و نقص عدد العمال نتيجة تسريح العمال لإفلاس المؤسسة العمومية، و بعد الشراكة لتنفيذ السياسة التسييرية للشريك الأجنبي قام بتقليص العدد الهائل من العمال من خلال عملية التسريح الإرادي و التدريجي في إطاره القانوني كاللجوء إلى التقاعد المسبق مقابل امتيازات مهنية مغرية. و هناك عامل آخر يتمثل في أقدمية تكنولوجيا و وسائل العمل و الوقاية و عدم تحسين ظروف العمل التي بقيت كما كانت في النظام السابق، و أيضا عامل آخر استعمال الشريك الأجنبي في سياسته التسييرية الجديدة لتنظيم العمل سياسة الضغط الهرمية على الإطارات المسيّرة، و هم بدورهم يضغطون على الإطارات العليا، و بنفس وتيرة الضغط تتم بعدها حسب تدرّج السلطة للوصول إلى النتائج المرجوة. و هناك عوامل أساسية أخرى، مثل الفوارق في الامتيازات المهنية الجديدة ما بين مختلف الأصناف المهنية الاجتماعية، و أيضا ما بين عمال الإدارة و الإنتاج، و لوجود المحسوبية في المعاملة مع بعض العمال. حيث نجد دائما أن الفئات المهنية تحاول إبقاء العلاقات الجيدة فيما بينها لكونها تعيش نفس المصير المشترك، و هدفها الوحيد الحفاظ على استمرارية وجود المؤسسة. و لذلك نصل إلى أن علاقات العمل الجيدة تلعب داخل المؤسسة دورا فعالا في التأييد لنظام الشراكة، و هذا رغم إلى أننا استنبطنا بأنّ معظم المبحوثين يصرحون بأن ظروف العمل كانت متوسطة في التنظيم السابق مدعمة بمختلف الفئات المهنية خاصة التي تعمل في ورشات الإنتاج، و حسب تصريحاتهم لا يوجد تغيير أو تحديث للمصنع نظرا لنقص تمويل تكنولوجيا و وسائل العمل الضرورية بسبب إفلاس المؤسسة العموميةّ. أما الأقلية من المستجوبين يصرحون بأن ظروف العمل كانت جيدة في التنظيم السابق، و هي نسبة ضئيلة مدعمة بفئة الإطارات العليا، و الذين يرجعون سبب ذلك إلى كون المؤسسة في مرحلة انطلاقها من نهاية الستينات إلى بداية الثمانينات كثيرا ما تقوم بتوفير كل اللوازم (من آلات و تكنولوجيا حديثة و وسائل عمل و وقاية و قطع غيار) في الوقت المناسب، و ذلك لكون في هذه الفترة كانت البلاد تعيش مرحلة الرخاء الاقتصادي لتصدير البترول بأسعار مرتفعة في بداية السبعينات. و في مرحلة الثمانينات قبل الأزمة الاقتصادية صرحت بعض الفئات المهنية أنّه كان هناك تجديد مستمر لبعض الآلات القديمة و المعطلة و وسائل العمل و الوقاية القديمة، فكان هناك توفير كافي لأدوات و أجهزة العمل في مرحلة سيادة الدولة في الاقتصاد أي مرحلة رأسمالية الدولة. أما في التنظيم الحالي نجد أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يصرحون بأن ظروف العمل سيئة مدعمة بمختلف الفئات التي لها علاقة

مباشرة مع ميدان الإنتاج خاصة فئات التنفيذ، الإطارات المتوسطة، و التحكم، أين يكون التعامل مباشرة مع الآلات و تكنولوجيا العمل ذات النوعية القديمة التي تحتاج دوما إلى صيانة و المتابعة و المراقبة، مما يشتد الضغط عليهم خاصة أثناء نقص قطع الغيار و وسائل العمل و الوقاية، التي يقدمها الشريك الأجنبي حسب الحاجة و الضرورة أي وفق كميات محدودة عكس ما كان في النظام السابق قبل إفلاس المؤسسة، إذ حاليا يحاسب العامل و المسئول على كل ما يقدم إليهم من لوازم العمل و الوقاية. و بالتالي، من خلال تصريحات المبحوثين، نجد أن سبب سوء ظروف العمل ترجع إلى حفاظ الشريك على نفس ظروف العمل السابقة لم تتغير كلّيا إلا ما يراه ضروريا، و هذا بإبقاء على نفس التكنولوجيا و وسائل العمل السابقة التي هي ذات النوعية القديمة و أغلبها معطلة. و بالإضافة إلى ذلك، هناك عامل الضغط المهني بسبب تعليمات الشريك برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب، مما يخلق حالات مختلفة من التوتر و التذمر و الاستياء، و قد يصبح هذا التذمر تعبا عصبيا يكون أشد عبئا على العامل، مما ينجم عنه ظواهر التغيب و التأخير عن العمل و نقص للأداء. و نصل إلى أن الرغبة في العمل تحدها الظروف الفيزيائية السيئة التي تجعل من الصعب العمل فيها. و من جهة أخرى، نجد الفئة التي تنظر إلى ظروف العمل على كونها متوسطة مدعمة بفئة التحكم، و تليها فئة الإطارات المتوسطة، و التي تراها أحيانا جيدة و أحيانا سيئة، حيث ترجع ذلك إلى ثلاثة عوامل أساسية، فالأول يتمثل في تجديد الآلات جزئيا ليس في كل الوحدات، و الثاني لنقص وسائل العمل و قطع الغيار، أما الثالث لعدم وجود خدمات اجتماعية كافية و محفزة و أمّا الأقلية من المستجوبين الذين يصرحون بأن ظروف العمل جيدة في التنظيم الحالي، و هي نسبة ضئيلة مدعمة بفئة الإطارات العليا و فئة الإطارات المسيرة التي تصرح بأن الشريك الأجنبي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المسيرة للعمل، و التي من بينها توفير المواد الخام من حيث نوعها و كمها و صيانة الآلات باستمرار و توفير قطع الغيار عند الحاجة و الضرورة، و إجراء نظافة المكان و تنظيمه، أي هناك تحسّن تدريجي لظروف العمل أفضل ممّا كانت عليه في الآونة الأخيرة في مرحلة إفلاس المؤسسة العمومية. و نلاحظ أن الإطارات المسيرة و العليا متمركزة في الإدارات و المديرية المركزية، فهي أماكن عمل نظيفة و مريحة لكونها مكاتب إدارية، فمهمتهم المراقبة المهنية و الضغط على مختلف الفئات المهنية التي هي أدنى منها رتبة مهنية، لتحسين الإنتاج و الإنتاجية لالتزام بتعليمات الشريك الأجنبي حسب تدرج السلطة. و بما أنها هي المسئولة بالنيابة على الشريك الأجنبي، و لكي تعطي صورة إيجابية على الشراكة الأجنبية في مؤسساتها العمومية، فإنها تقيّم ظروف العمل من الجانب التفاؤلي للمحافظة على استمرارية وجود الشراكة خاصة أنها في مرحلتها الأولى، و أيضا لكون هذه الفئة هي أكثر الاستفادة من الامتيازات المهنية المغرية التي قدمها الشريك الأجنبي في حالة تطبيق سياسته التسييرية لرفع الإنتاج إلى الحد المطلوب. و نجد أنها ترجع سبب

ظروف العمل جيدة إلى أنها حديثة و ملائمة للعمل، و أيضا لتوفير وسائل العمل و الوقاية في كل وقت، و هذا متوفر في إطار طبيعة نشاط إدارة أين يطول إتلافها. و استنتجنا من خلال ذلك أن معظم المبحوثين يصرحون بأن هناك توفير نوعا ما لوسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي، و لكن بكميات محدودة حسب الضرورة و الاحتياج، و يرجع سبب ذلك إلى إعطائها المرتبة الثانوية بعد الضروريات كالمواد الخام و وسائل العمل التي تعتبر في نظر الشريك الأجنبي المحركة الأساسية لعملية الإنتاج، أما بقية الوسائل التي لا تخص الإنتاج كأدوات الأمن و الوقاية تعتبر في نظره غير ضرورية لأنها تكلّفه خسارة كبيرة، حيث يقوم بشراء حد معين حسب الضرورة و الاحتياج و طبيعة العمل، لذلك فهي دوما ناقصة. فسبب عدم توفير باستمرار و في كل وقت وسائل الأمن و الوقاية في التنظيم الحالي يرجع في نظر المستجوبين إلى إهمال هذا الجانب من طرف الشريك الأجنبي و تهميشه، لأنه يخص خدمات العمال الاجتماعية و المهنية و حمايتهم من الأخطار المهنية أي ضمن الإطار الاجتماعي، فهو إذن ليس من الضروريات الأساسية في نظره لكونه لا يخدم مبدئه الربحي القائم على النظام الرأسمالي الذي يركز اهتمامه على الجانب التقني و المادي لرفع الإنتاج و تحقيق الأرباح. و العامل الثاني بكونها باهظة التكاليف، تتطلب أموالا كثيرة لشرائها، فهي في نظره تبذير لأمواله في أمور و مطالب ثانوية لا تخدم مبدئه الربحي. و نلاحظ أن هذه العوامل تؤثر في الحالة النفسية للعامل، فتوفير الإمكانيات المهنية و الاهتمام بالعامل الإنساني يرفع من معنويات العمال و يحسن كفاءاتهم المهنية و المردودية الإنتاجية حيث نصل إلى وجود ارتباط بين المستوى العالي من علاقات العمل الايجابية و نشوء حالة من الحماس (و بالتالي اكتئاب أقل) لدى الفئات المهنية حيث أن الرضا الوظيفي يتحدد بدرجة كبيرة بما تتمتع به مختلف هذه الفئات من علاقات ودية بين أفراد المؤسسة. إضافة إلى ما سبق، وجود علاقات طيبة بين الزملاء أو بين الرؤساء و الموظفين تخفف من ضغوط العمل و من غموضه نظراً لوجود الدعم الاجتماعي و تبادل المعلومات بحرية بين مختلف الفئات المهنية مما ينعكس سلباً على الشعور بالاكتئاب و يخلق حالة من الحماس لدى العمال، و بالتالي نصل إلى أن علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة تلعب دورا فعالا في التأييد لنظام الشراكة، و تدعيما لذلك تحسين علاقات العمل ما بين رب العمل و مختلف الفئات المهنية من خلال تقديم الامتيازات المهنية الجديدة الناتجة عن الشراكة وفق التزامات مهنية برفع الإنتاج و الإنتاجية و تحسين مردودية العمل.

خلاصة الفصل السابع:

نتوصل من خلال تحليل نتائج الفرضية الخامسة أن علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة تلعب دورا فعالا في عملية تأييد مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية. و بالتالي هناك علاقة طردية ما بين علاقات العمل الجيدة و موقف الفئات المهنية المؤيد للشراكة، و هذا ما يؤكد مصداقية الفرضية الخامسة.

الفصل الثامن:

دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة

الفصل الثامن: دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة

تمهيد:

عرف الاقتصاد الوطني ركودا كبيرا و وضعا متأزما يستلزم استغلال كل الطاقات و الثروات بشكل عقلاني و قانوني، فنقص رؤوس الأموال الوطنية و سوء تسييرها، و كذا مشكل ثقل المديونية الذي استنفد طاقات الدولة و دفعها إلى البحث عن تغيير النظام تغييرا جذريا، و أصبح التوجه نحو اقتصاد السوق كمخرج واحد و وحيد لحل الأزمة، و لكن رغم دخولها في هذا النظام الجديد فهي مازالت تعيش وضعا خانقا يندرج في التضخم الكبير كانخفاض قيمة العملة و عدم قابليتها للتحويل، بطالة حتمية و متزايدة بسبب غلق المؤسسات و تسريح العمال، و لعل النهج المتبع حاليا يقضي بالشراكة من أجل تغطية النقص الكبير في رؤوس الأموال و التخفيف من ثقل المديونية. و الجديد في الأمر أن الكثير من المؤسسات الدولية بدأت مؤخرا في فرض الخوصصة أو اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول على المساعدات التقنية و الاقتصادية. و تعود جذور الخوصصة و الشراكة إلى مرحلة منتصف السبعينيات حينما بدأت الدول الصناعية تعاني من التضخم المالي المرفق بالجمود الاقتصادي بسبب الانفجار الذي حدث في أسعار النفط الخام و ذلك لأول مرة في تاريخ اقتصاد الدول الصناعة الحديثة. و لا يفوتنا أن نشير بأن الشراكة كمنهج نظري و كسياسة اقتصادية هي دون شك وليدة أوضاع الاقتصاديات الصناعية المتطورة في فترة ما بين السبعينيات و الثمانينات، إذن الشراكة الأجنبية هو الحل الرابط بين القطاع العمومي و القطاع الخاص لتأهيل المؤسسات الاقتصادية و مواجهة المنافسة العالمية و اكتساب مقومات التنافس و البقاء في الأسواق حيث تظهر الحاجة إليها من أجل التخفيف من حدة المنافسة و استبدال العلاقات التنافسية بعلاقات تعاونية. و إذ نحاول في دراستنا هذه معرفة الانعكاسات الاجتماعية للشراكة الأجنبية من خلال تأثير تنظيم العمل الخاص بها و سياستها الجديدة للعمل على مختلف مواقف الفئات المهنية و حياتهم المهنية و الاجتماعية في مقر ميدان الدراسة "مؤسسة **أرسولور ميتال**"، و بالتالي نتطرق في هذا الفصل إلى تأثير السياسة التسييرية الجديدة للعمل على تحسين الإنتاج و الإنتاجية في المؤسسة المشتركة للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية السادسة من خلال استنتاجات لمعطيات الجداول الموالية.

المبحث الأول: دراية الفئات المهنية بتنظيم العمل و سيرورته في إطار الشراكة الأجنبية

إن الدراية بتنظيم العمل و سيرورته وفق الإستراتيجية التسييرية الجديدة لكل العمليات و الأنشطة في المؤسسة ذات الشراكة تتطلب زيادة اهتمام الشريك الأجنبي بمجال طرق التواصل و الاتصال ما بين مختلف الفئات المهنية من خلال تحسين أساليب كيفية توصيل المعلومات و التعليمات خاصة في مجال

المعلوماتية بتحسين وسائل و برامج الإعلام الآلي التقليدية و استبدالها بأكثر حداثة، و نلاحظ في الواقع المعاش أن هناك عوامل كثيرة ساعدت في ذلك خاصة ما نلتمسه بفضل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي من خلالها توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، و قد نتج عن كل هذا بروز مفهوم العولمة كظاهرة انتشرت على كافة المجالات، كما ظهرت عدة منظمات ساهمت بقوة في تنامي هذه الظاهرة، و من بين هذه المنظمات نجد منظمة التجارة العالمية التي تعتبر عنصرا فاعلا من عناصر العولمة، كما أن ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة كالاتحاد الأوروبي و زيادة نفوذ الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي و سيادة آليات السوق و الاندماج بين المؤسسات الكبرى، إذ أن ظهور تيار العولمة قد أثر على المؤسسات الاقتصادية التي عرفت تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية و التنظيمية و التكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية و الجغرافية و الثقافية و الاقتصادية بين الدول نظرا للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كما تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدا لذا فقد ازدادت التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في ظل هذه التطورات. و في هذا المبحث نتطرق إلى دراية الفئات المهنية بالسياسة التسييرية الجديدة للعمل في النظام الحالي و الاطلاع من خلال آرائهم على المسئول المتحكم في سيرورة العمل و كل مراحل نظام العمل بما فيه اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة المشتركة و نوع المواضيع التي يتطرق إليها، و معرفة الجانب الذي تهتم به المؤسسة الحالية، و علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدراية مختلف الفئات المهنية لتنظيم العمل في مؤسستهم الحالية للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية السادسة، من خلال الجداول الموالية:

جدول رقم (99): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدراية عن المسئول المتحكم في سيرورة العمل

الصنف الاجتماعي / دراية عن المسئول	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الشريك الأجنبي	65	29.02	13	19.70	19	25.68	2	20	8	80	107	27.86
المدير العام	41	18.30	24	36.36	22	29.73	7	70	2	20	96	25
أعضاء النقابة	52	23.21	17	25.76	11	14.86	/	/	/	/	80	20.83
الإطارات	51	22.77	7	10.61	16	21.62	1	10	/	/	75	19.53
العمال	15	6.70	5	7.58	6	8.11	/	/	/	/	26	6.77
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يبيّن لنا هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن المسئول الحقيقي و المتحكم في سيرورة العمل هو الشريك الأجنبي بنسبة 27.86 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 80 %، و تليها نسبة 25 % للذين يرون أن المسئول الحقيقي هو المدير العام مدعمة بفئة الإطارات العليا بنسبة 70 %، و تليها النسب الموالية: 20.83 %، 19.53 %، 6.77 %، للفئات على الترتيب: أعضاء النقابة، الإطارات، العمال.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم الفئات المهنية وفق تجربتها و معايشتها لنظام الشراكة الأجنبية ترى أن المسئول الحقيقي و المتحكم في سيرورة العمل هو الشريك الأجنبي أي بيّنت أنّه هو المشرف الأول على نظام العمل لأنه المساهم الأكبر في المؤسسة، و بالتالي فالقرار الأول و الأخير يكون له، مدعمة بفئة الإطارات المسيرة التي تتعامل معه مباشرة من خلال اجتماعات سنوية دورية محددا النقاط الأساسية لبرنامج العمل و سياسته التسييرية الجديدة للعمل مستعملا أسلوب الضغط الهرمي من القمة إلى القاعدة حسب تسلسل السلطة، و ذلك من أجل غرس لجميع العاملين صفتي العقلانية و الانضباط في كل النشاطات و السلوكات، للوصول إلى حسن التصرف في المواقف المهنية الصعبة و تحقيق مردودية الإنتاج المطلوبة في الوقت المحدد وفق طلبيات المستهلكين و العملاء المحليين و الأجانب، و تتم المتابعة و المراقبة من طرف نائبه المسئول الأول الأجنبي مرافق بعدد قليل من المسئولين الفرعيين الأجانب لمتابعة سيرورة العمل في الوحدات الأساسية للمؤسسة المشتركة و حسب طبيعة النشاط الهام بالنسبة للشريك خاصة في مجال المحاسبة و المالية، و لذلك طوّر مجالات التواصل و الاتصال و المراقبة و المتابعة اللحظية من خلال وسائل الإعلام و الاتصال باستعمال أحدث برامج الإعلام كشبكة اتصال حديثة الانترنت و الانترانت و برنامج الساب "SAP" "System, Application & Products" في مجال الإعلام الآلي و شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية، و يعتبر برنامج عالي المستوى يتركز على المراقبة الدقيقة و كيفية ضبط و تحكم في جميع العمليات. و نجد فئة معتبرة من المستجوبين يرون أن المسئول الحقيقي هو المدير العام مدعمة بفئة الإطارات العليا، و هذا في نظرها لكونه يتعامل معها باستمرار و مباشرة لأنه موجود غالبا في ميدان العمل لمراقبة العمل و كل العملية الإنتاجية و تتم النيابة عنه عبر الوحدات الإطارات المسيرة على المستوى المحلي لمتابعة سيرورة العمل و تنفيذ السياسة التسييرية الجديدة للعمل الخاصة بإستراتيجية الشريك الأجنبي، و بنفس المنوال تتابع الإطارات العليا نفس العملية. أما النقابة فهي تستعمل القوة للسيطرة و التحكم في الأوضاع حيث تعتبر وسيط متجاوب مع كل الأطراف المتصارعة حيث تستمد قوتها من العمال و الدولة لكون بعض أعضائها ينتمون إلى بعض الهيئات الممثلة للدولة، فأثناء مساندتها للعمال بتدعيمها لإضراب معين لتحقيق بعض المطالب المهنية الضرورية و الأساسية فإن المصنع يتوقف تماما، و بالتالي في نظر الأقلية من الفئات المهنية أن المسئول الحقيقي المتحكم في سيرورة العمل يتمثل في كل من النقابة و العمال، و ذلك بما للنقابة من تخويل في مساندة الشريك الأجنبي في المتابعة و المراقبة

لمسار العمل و كل العمليات الإنتاجية و التوزيعية، فدورها قليل في عملية اتخاذ القرارات المهنية و التنظيمية إلا في القرارات المصيرية و المستقبلية التي تخص مصيرهم و مصير المؤسسة فإن لها دور حاسم في عملية اتخاذ القرارات المصيرية. أما مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية للمؤسسة، فهي قليلة جدا مقارنة ببقية الأطراف مما يدل على تهميشهم في عملية تنظيم العمل. فالكيان البشري للمصنع يعتبر المادة الحية لحركته و استمرارية وجوده، فهو ركن أساسي لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج و الأرباح و بالتالي تراكم الثروة و الثراء. و نلتمس من الواقع المعاش في المؤسسة المشتركة أنها تتشكل من قائمة ثلاثية متلازمة: الشريك الأجنبي، الفئات المهنية، النقابة المعروفة بالشريك الاجتماعي، فإذا توافقت و تقاربت في الهدف فإنها تحقق قوتها و وجودها، أي بمعنى أن الحركة الإيجابية تتم من خلال توافق القوى الثلاثية التي تمثل و تجسد المصنع أو المؤسسة ذات الشراكة. و أما الذين يرون أن المسئول الحقيقي المتحكم في سيرورة العمل هم الإطارات و العمال، و ذلك حسب نظرهم أن كل من الطرفين له دور أساسي في تحريك العملية الإنتاجية و بالتالي استمرارية وجود مكانة المصنع في السوق وفق المنافسة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية. و بالتالي نتوصل حسب تصريحات مختلف الفئات المهنية من خلال معايشتها لتجربة الشراكة الأجنبية أن المسئول الحقيقي المتحكم في سيرورة العمل هو الشريك الأجنبي، أما بقية الأطراف كالمدير العام، أعضاء النقابة، الإطارات و العمال، فهي أطراف منفذة لسياسته التسييرية الخاصة بتنظيم العمل و إنجاز المهام المفروضة عليهم لتحقيق مردودية العمل المحددة لتحسين الإنتاج و الإنتاجية و إرضاء العملاء و المستهلكين بتوفير طلبات السلع في الوقت المناسب، و كل هذه العمليات و المهام تنجز رغم عدم وجود الشريك الأجنبي في مقر ميدان العمل الخاص بالمؤسسة المشتركة، فالمتابعة و المراقبة تتم أولا عن قرب من قبل نوابه المسيرين الأجانب و ثانيا عن بعد بفضل وجود برنامج الساب "SAP" في مجال الإعلام الآلي و شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية.

جدول رقم (100): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بدراية انعقاد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة

الصنف الاجتماعي / دراية بانعقاد الاجتماعات	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	188	83.93	48	72.73	50	67.57	7	70	10	100	303	78.91
لا	36	16.07	18	27.27	24	32.43	3	30	/	/	81	21.09
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة موجودة عند المبحوثين الذين يصرحون بأنه يتّم انعقاد الاجتماعات من طرف مجلس إدارة المؤسسة ذات الشراكة بنسبة 78.91 %، مدعمة على الترتيب بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، فئة المنفذين بنسبة 83.93 %، فئة التحكم بنسبة 72.73 %، و فئة الإطارات العليا بنسبة 70 %. و نجد أدنى نسبة نفت انعقاد مثل هذه الاجتماعات بنسبة 21.09 % مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 32.43 %.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلبية الفئات المهنية وفق واقعها المعاش لنظام الشراكة الأجنبية ترى أنه يتّم انعقاد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة التي هي موجودة في مقر الاجتماعات بحضور المدير العام و كل المسئولين الأجانب لدراسة و تقييم ميزانية المؤسسة و وضعيتها المالية، و المردودية الإنتاجية المحددة و المتوقع الحصول عليها و مدى إمكانية تطبيق السياسة التسييرية لتنظيم العمل للشريك الأجنبي، و المشاكل المهنية المطروحة، و غيرها من المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة المشتركة. و بالتالي فإن نظام الشراكة يعتمد على أسلوب الاجتماعات، لما له من فائدة للمؤسسة، فمن خلال هذه الاجتماعات يتّم التنسيق في إطار الاجتماعات السنوية أو المتابعة اليومية باستعمال شبكة الاتصال الداخلية الأنترانت و برنامج "الساب"، و ذلك ما بين الشريك الأجنبي و المسئولين الأجانب و المدير العام و الإطارات المسيرة كل منهم يعطي حصيلة الأعمال المنجزة في مجال مسئوليته، و أيضا ما بين الإطارات المسيرة و مختلف الفئات المهنية، و من جهة أخرى التنسيق ما بين مختلف مصالح وحدات المؤسسة، و ما بين العمال و الإدارة للتعرف على انشغالات العمال و كذا إعلامهم بالمستجدات و التعليمات اللازمة لتحسين مردودية العمل و الإنتاج و الإنتاجية، و تحقيق السير الحسن لتنظيم العمل في المؤسسة ذات الشراكة من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاءها وفق مختلف الوسائل الحديثة للاتصال و الإعلام، أي أن هذه الاجتماعات يتم برمجتها بصفة دورية مستمرة كي تضمن التنظيم الجيد للعمل. و نجد أنّ الأقلية من المستجوبين يرون أنّه لا يتّم انعقاد مثل هذه الاجتماعات، و هذا راجع لعدم وجودهم في أماكن عمل إدارية أو قريبة منها أي يعملون في مكان عمل إنتاجي أو مقرات توزيع أو تخزين بعيدة عن الإدارة للمسافة المتباعدة بمئات الأمتار ما بين مختلف الوحدات مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة التي يقع على عاتقها كل مسئولية العمل الميداني و متابعته و مراقبته كالتحكم المستمر في كل العمليّات الإنتاجية لكفاءاتهم العالية العلمية و المهنية، و كون الاجتماعات تخص المسئولين على المستوى المحلّي و الأجنبي، فقط الذين ينسق معهم الشريك الأجنبي، و هذا احتراما لتطبيق مبادئ النظام الرأسمالي، التقيّد بتدرّج السلطة وفق السلم الهرمي. أي بمعنى الإطارات المتوسطة احتراما لتدرج السلطة بتطبيق السياسة التسييرية للشريك الأجنبي تتعامل مباشرة مع الإطارات العليا، و هذه الأخيرة تتعامل مباشرة مع الإطارات المسيّرة، لتجنب الفوضى

في التسيير و تنظيم العمل في شتى النشاطات الموجودة في المؤسسة المشتركة، من أجل اكتساب سلوكات جديدة عقلانية متماشية مع النظام الجديد كالانضباط في كل من السلوك و العمل الجسدي و الذهني و الأداء المادي و الفكري.

جدول رقم (100 أ): يبين آراء المبحوثين حول كفاية عدد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة المشتركة

مدى كفاية عدد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة	التكرارات	النسبة %
لا أعرف	166	54.79
كافي	92	30.36
نوعا ما	25	8.25
غير كافي	20	6.60
المجموع	303 (*)	100

يتضح لنا من المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين تصرّح على عدم درايتها بكفاية عدد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة المشتركة، و ذلك بنسبة 54.79 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة 30.36 % للذين يعتقدون أن عدد هذه الاجتماعات كافية، أما في المرتبة الثالثة لدينا نسبة 8.25 % للفئات المهنية التي ترى أن عدد الاجتماعات كافية نوعا ما، و أدنى نسبة 6.60 % للمستجوبين الذين يصرحون بأن عدد هذه الاجتماعات غير كافية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين ترى أنها ليست لها معرفة حول كفاية عدد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية أي لا يعلمون بكونها كافية أم غير كافية لأنها تخص المعنيين بها المدير العام و المسئولين، و حسب رأيهم أن العدد يتحدد حسب ما تطلّبه الحاجة و الضرورة إلى ذلك. و نجد فئة معتبرة من الفئات المهنية تعتقد أن عدد هذه الاجتماعات كافية لكونها دورية مستمرة، فهي كثيرا شهرية و أحيانا أسبوعية و قليلا يومية حسب الضرورة. أما الذين يرون أن عدد الاجتماعات كافية نوعا ما أي أن هذا العدد مقبول من حيث اهتمام أعضاء مجلس إدارة المؤسسة بتحسين الظروف المادية لمختلف الفئات المهنية من خلال الاستفادة من الامتيازات المهنية الجديدة برفع نسبة الاستفادة من هذه الامتيازات في حالة الزيادة في الإنتاج و مردودية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

العمل. و أما مقبول نوعا ما، و ذلك لإهمال بعض المواضيع الهامة في هذه الاجتماعات تخص ظروف العمل و العمال، فيجب تخصيص لها عدد معين من اجتماعات أخرى إضافية. و هناك الأقلية من المبحوثين يصرحون بأن عدد هذه الاجتماعات غير كافية نظرا لوجود بعض الأمور الأساسية المعلقة منها مطالب الفئات المهنية التي لم تدرس بعد لأنها تخدم العامل كتحسين ظروف العمل و توفير الخدمات الأساسية للعامل.

جدول رقم (100 ب): يبين آراء المبحوثين حول المواضيع التي يتطرق إليها مجلس إدارة المؤسسة الحالية

المواضيع التي تناقش في مجلس الإدارة	التكرارات	النسبة %
عوامل تحسين الإنتاج و الإنتاجية	149	49.17
اقتراح طرق عقلانية في تسيير العمل	65	21.45
عراقيل نجاح المؤسسة و إثبات وجودها في السوق	49	16.17
لا أعرف	40	13.20
المجموع	303 (*)	100

يتبين لنا من معطيات هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين تصرّح على أنّ المواضيع التي يتطرق إليها مجلس إدارة المؤسسة المشتركة أثناء الاجتماعات الدورية، تتمثل في عوامل تحسين الإنتاج و الإنتاجية بنسبة 49.17 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة 21.45 % للذين يرون أن نوع المواضيع التي يتطرق إليها مجلس الإدارة هي اقتراح طرق عقلانية في تسيير العمل، أما في المرتبة الثالثة لدينا نسبة 16.17 % للفئات المهنية التي ترى نوع المواضيع المتطرق إليها هي عراقيل نجاح المؤسسة و إثبات وجودها في السوق، و نجد في الأخير أنّ أدنى نسبة 13.20 % للمبحوثين الذين يصرحون بأنهم ليسوا على دراية بالمواضيع التي تناقش في اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يرون أنّ المواضيع التي تناقش في اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية تتمثل بدرجة أولى في عوامل تحسين الإنتاج و الإنتاجية، لأنّه أصبح من الثابت و المعروف أن التنمية الاقتصادية للمؤسسة تتم عبر التحكم في الكفاءة الإنتاجية لهذه الأخيرة، و لن يتأتى ذلك إلا عن طريق البحث عن خيارات إستراتيجية و أساليب حديثة تواكب و تلازم النشاط الإنتاجي، لتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و البشرية. إذ أنّ الاهتمام بالعنصر البشري، و إقامة علاقات جيدة بينه و بين الإدارة المشرفة، و إشراكه في اتخاذ القرارات و تحسين ظروفه المادية و الاجتماعية و كذا النفسية و غيرها، كلها عوامل تؤدي إلى تطوير الوحدات الإنتاجية للمؤسسة الحالية و تدفع بها إلى تحقيق أقصى ما تصبوا إليه، لذلك الشريك الأجنبي يركز اهتمامه على كل الاستراتيجيات المؤدّية لتحسين الإنتاج و الإنتاجية للحصول على الزيادة في الأرباح و تحقيق هدفه الاقتصادي الذي يرتكز عليه النظام الرأسمالي. و نجد هناك بعض الفئات المهنية التي ترى أن نوع المواضيع التي يتطرق إليها مجلس الإدارة هي اقتراح طرق عقلانية في تسيير العمل و أيضا عراقيل نجاح المؤسسة و إثبات وجودها في السوق، حيث كل من هذه المواضيع تتطلّب لتحقيق الفعالية التنظيمية التركيز و التقيّد بميدان المعرفة، و الاستثمار في الإنسان و اعتماد سياسة حكيمة لتعليمه و تكوينه المستمر، لأن العبرة في تكوين العناصر الكفؤة، و أن يكون هناك إحلال و إبدال للقيادات التقليدية، لتسهيل عملية التمكّن من دراسة و تشخيص العراقيل التي تعترض الوحدات الإنتاجية، و محاولة اجتياز تلك العقبات التي تحد من التسيير الجيد للإمكانيات المادية و البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة الحالية و تعيق أية محاولة لتصحيح الوضع القائم، بغرض التعرف على هذه العراقيل التي أثرت بشكل سلبي على إنتاجية المؤسسة، و التي تتحدد من خلال العوامل المباشرة (الداخلية)، وهذا من جهة مثل المعوقات النفسية الناتجة عن غياب الرضا و الضجر من كل شيء و الرغبة الشديدة في التغيير، و تأثر بالظلم و التفرقة في المعاملة، و كذلك انعدام التفاهم بين الإطارات و العمال، و بالإضافة إلى معاناة أغلب العاملين من أوامر مسئوليهم، بغض النظر على خطئها أو صوابها. و **ثانيا** لدينا المعوقات التقنية التي تتمثل أساسا فيما يلي: انعدام الأمن الصناعي، و نقص التكوين و التحفيز: يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء، و ثالثا المعوقات التنظيمية مثل عدم احترام هرم التنظيم و تداخل السلطات، عدم وجود الاتصال التنظيمي، و عدم وجود التعاون بين الإدارة و العاملين، و أما من جهة أخرى نجدها تتحدد من العوامل غير المباشرة (الخارجية) التي تقع خارج حدود سيطرة المؤسسة و تشكل شروط تأثير خارجية لتنفيذ و تطوير مستمر لعملية الإنتاج، و بالتالي الإنتاجية، و يمكن تلخيصها في النقاط التالية: أولا نجد الخيارات التكنولوجية أين يكون التحكم الجيد في استخدام الآلات الجديدة و إدخال تحسينات عليها هو الضمان الوحيد لحسن فاعلية العملية الإنتاجية، بما يحقق تحسين الإنتاج كما و كيفا، و التقليص من زمن التشغيل، و الاختصار في الجهد و التكاليف. وثانيا لدينا الوضع الاقتصادي العام الذي يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج، إذ أن استثمارات البلاد كانت تعتمد في معظمها على المواد الأولية المستوردة من الخارج و تأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية، مما أثر على السوق المحلية، بالإضافة إلى عدم توفير الحماية الكاملة للاقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية. و أما ثالثا هناك تحديد الأسعار إذ لم تتمكن المؤسسة من تحديد السعر الذي يحفزها على زيادة الإنتاج، فإن

مستويات هذا الأخير سوف تتأثر، و بالتالي فلا الجودة و لا النوعية ستتطوران فتنخفض الإنتاجية، كما أن المستهلك سيعزف عن اقتناء المنتوجات الوطنية لاعتبارات الجودة فتنخفض المبيعات و يتهدد المركز المالي و الحصة السوقية للمؤسسة. و رابعا نجد الموقع حيث الاختيار غير السليم لموقع المؤسسة، و خاصة من حيث المحيط و المناخ الإنتاجي و الاستثماري الملائم للنشاط المطلوب سيحول دون تحقيق الهدف من قرار الاستثمار أو المشروع، و لذلك فقد حددت أسس لاختيار الموقع الأفضل، و تلخصت خاصة في القرب من مصادر المواد الخام و مراكز التوزيع، و كذا إمكانية تقليل تكاليف الإنشاء و التشغيل للمصنع، و مدى ملائمة الظروف الجوية و الطبيعية لنشاط المؤسسة الإنتاجي. و في حين توجد نسبة معتبرة من المبحوثين هم ليسوا على دراية بالمواضيع التي تناقش في اجتماعات مجلس الإدارة، أي لا يعرفون عنها شيئا، بسبب كثافة العمل و طبيعة العمل إنتاج أو خدمات و أماكن عمل بعيدة عن الإدارة، أو لعدم اهتمامهم بها.

جدول رقم (101): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالجانب الذي تهتم به المؤسسة

الصنف الاجتماعي المهني / الجانب الذي تهتم به المؤسسة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة(خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الجانب الإنتاجي	120	53.57	26	39.39	35	47.30	5	50	5	50	191	49.74
الجانب المالي	54	24.11	21	31.82	25	33.78	4	40	5	50	109	28.38
الجانب التقني	41	18.30	15	22.73	11	14,86	1	10	/	/	68	17.71
الجانب الاجتماعي	9	4.02	4	6.06	3	4.05	/	/	/	/	16	4.17
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون أن الجانب الذي تهتم به المؤسسة الحالية و تركز عليه هو الجانب الإنتاجي بنسبة 49.74 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 53.57 %، فئتي الإطارات المسيرة و الإطارات السامية بنسبة متساوية 50 % لكل منهما، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 47.30 %. و تليها في المرتبة الثانية نسبة 28.38 % للذين يرون أنها تركز اهتمامها على الجانب المالي

مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 50 %، فئة الإطارات السامية بنسبة 40 %، فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 33.78 %، و فئة التحكم بنسبة 31.82 %. و ثم نجد في المرتبة الثالثة نسبة 17.71 % للمستجوبين الذين يرون أن مؤسستهم ذات الشراكة تهتم بالجانب التقني، مدعمة بفئة التحكم بنسبة 22.73 %، و أخيرا أدنى نسبة 4.17 % للفئات التي تجد أن مؤسستهم تهتم بالجانب الاجتماعي.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول، أن الجانب الإنتاجي يحتل المرتبة الأولى في اهتمامات المؤسسة ذات الشراكة ثم يليها مباشرة الاهتمام بالجانب المالي و ذلك على حساب الجانب التقني و الاجتماعي، و هذا حسب تصريحات الغالبية العظمى من الفئات المهنية فالاهتمام بالجانب الإنتاجي نظرا لكون الشريك الأجنبي يتبنّى مبادئ الرأسمالية التي تفرض عليه تحقيق أكبر قدر من الربح لإنجاح مؤسساته الاقتصادية من خلال ركائز أساسية متعددة الجوانب كتحقيق الفعالية التنظيمية و تحسين الإنتاج و الإنتاجية و الأداء بأنواعه، و لذلك يطبّق إستراتيجية عقلانية في تسيير الموارد البشرية و المادية مرتكزة على الجهود المبذولة في رفع الإنتاج قدر الإمكان بأقل تكاليف، و لكون المؤسسة العمومية ذات الشراكة الأجنبية مقر الدراسة الميدانية في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها، إذ أن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة وفق السياسة التسييرية العقلانية للشريك الأجنبي. إذ يحتل الجانب الإنتاجي أهمية خاصة في المؤسسات الصناعية، إلا أنه يتأثر إيجابا أو سلبا بالنظر إلى بعض المؤشرات التي تساهم في تحديد كفاءته، مثل، الامتيازات المهنية خاصة الأجور، معدلات التغيب، ظروف العمل، التكوين و التدريب و الرسكلة، و غيرها. و من خلال بعض تصريحات مسئولي ورشات الإنتاج على أن الإنتاجية الكلية بدأت تنخفض في المؤسسة العمومية الميدانية منذ نهاية الثمانينات مع تدهور أسعار البترول في 1986 بالمقارنة مع السنوات السابقة في السبعينات و بداية الثمانينات، ثم تدهورت أكثر في التسعينات و بداية الألفينات، و هذا التدهور الذي عرفته يظهر خاصة في السنوات التي ارتفعت فيها قيمة المدخلات و انخفضت عندها قيمة المخرجات، فكان إرجاع هذه النتائج المتدهورة خلال السنوات المذكورة إلى ارتفاع قيمة المصاريف المالية و المتمثلة أساسا في الفوائد على البنوك (خدمات الدين) بلغت أقصاها، كما أن قيمة اهتلاك الآلات عرفت ارتفاعا كبيرا خلال الفترة الأخيرة قبل الشراكة، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية الكلية التي تحسنت في السنوات الموالية بعد تطبيق الشراكة الأجنبية في نهاية سنة 2001، رغم الحفاظ نفس ظروف العمل السابقة لا يوجد تغيير شامل و كلي في المصنع، بل قام الشريك بتعديلات خفيفة كالصيانة المستمرة على كل تكنولوجيا العمل الموجودة في المؤسسة، و تحديث بعض الورشات الإنتاجية التي احترقت من خلال حادث عمل أو تجديد التكنولوجيا الإنتاجية المتوقفة نهائيا التي تكون في خدمة تحقيق مبدأ الربح للشريك فقط، فالتغيير يكون حسب الضرورة و الحاجة و الحالة الاضطرارية التي تلزم

ذلك، لكون الشريك يحاول استغلال أقصى حد من طاقة المصنع البشرية و المادية امتثالا لمبادئه الرأسمالية، و ذلك في مجال العمل على استخدام الموارد المتاحة بأكثر الطرق كفاءة، مهملا تقريبا المجال الثاني الذي هو العمل على تنمية هذه الموارد و حمايتها و المحافظة عليها، خاصة في مجال التكوين طويل المدة للحصول على الكفاءة المهنية، و أيضا لانتهاجه سياسة التسريح الإرادي التدريجي مستعينا بالتقاعد المسبق وفق امتيازات مغرية، من أجل تخفيض التكاليف الباهظة الناجمة عن التوظيف غير العقلاني في النظام السابق. و أما الجانب الثاني الذي تهتم به المؤسسة المشتركة هو الجانب المالي مدعمة بالترتيب بفئة الإطارات المسيرة و السامية و المتوسطة التي لها علاقة مباشرة مع الشريك الأجنبي و المسئولين الأجانب الذين يعملون بالنيابة عنه خاصة وفق وسائل و برامج الاتصال الحديثة الداخلية و الخارجية، و يتوزعون معظمهم في النشاط المالي للمراقبة و المحاسبة المالية. و الأقلية من الفئات المهنية ترى أن مؤسستهم ذات الشراكة تهتم بالجانب التقني و الجانب الاجتماعي، لأن بنود اتفاقية الشراكة ركزت على المحافظة على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية باستغلال تكنولوجيا و المواد الأولية التي تخص المصنع بأقل تكاليف، وفق شراكة مالية و تسيير عقلاني للعمل و إستراتيجية فعالة في مجال التسويق، مهملا الجوانب المتعلقة بالخدمات الاجتماعية التي تقضي منه مصاريف ضخمة لا تخدم هدفه، و كونه لم يجلب معه تكنولوجيا حديثة للعمل في إطار الشراكة.

المبحث الثاني: موقف الفئات المهنية من نظام الرقابة في ظل الشراكة الأجنبية

نتطرق في هذا المبحث إلى موقف الفئات المهنية من نظام الرقابة في ظل الشراكة الأجنبية و دوره في تحسين الأداء الوظيفي و الإنتاج و الإنتاجية، للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية السادسة. إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية التسييرية ارتباطا وثيقا و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون في الرقابة و يتأثرون بها، أي أن هناك تفاعلا مشتركا بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و بالرغم من اختلاف المقاييس و الأدوات الرقابية في تصميمها و في ما تقيسه، إلا أن كل منهم يسعى إلى تحقيق نفس الهدف وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط حتى يتسنى للمسير اتخاذ ما يراه مناسبا من إجراءات تصحيحية. و يعتبر نموذج تطبيق الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية أحد المظاهر الحقيقية للسعي نحو التنمية و التقدم إلى الأفضل. و مع تطور الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية من شكلها البسيط إلى المعقد نجم عنه تعقد عمليات التسيير مما عقد عملية الرقابة، و مع

نقص الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة في المؤسسة الحالية خاصة في السنوات الأولى من تطبيق الشراكة جعل الشريك الأجنبي يحاول البحث عن طرق و أساليب جديدة تضمن السير الحسن لعملياتها و تمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عملياتها و نجاعة عملية التسيير. إن مراقبة التسيير لها القدرة على تقييم الأداء ليس من جانبه المالي فقط و إنما كل أنواع الأداء بإدخال لوحة القيادة و كل الأدوات المحاسبية و التكنولوجية. و من خلال قدرة نظام الرقابة على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات و معرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة لذلك، و التي ظهرت مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيق: الثقة في التقارير المالية، الالتزام بالقوانين و اللوائح الملائمة، فعالية و كفاءة العمليات. و شمولها على بيئة الرقابة و إجراءات الرقابة في تحقيق الهدف و التحقق بقدر المستطاع من انتظام و كفاءة إنجاز الأعمال، متضمنا الالتزام باللوائح في التحقق، حماية الأصول، منع و اكتشاف التلاعبات المالية و الأخطاء. إذن عملية المراقبة تضم مجموع الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و نتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخططا و تحديد الانحرافات و تصحيحها، أي بمعنى مراقبة مدى نجاعة و فعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة، وفق معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية و الملائمة. و لذلك يستعين الشريك الأجنبي بالتصنيع المتكامل بالحاسوب بواسطة استخدام الأنظمة المتكاملة و بيانات الاتصالات لتحسين الكفاءة التنظيمية حيث ترتبط المجالات الوظيفية كالتصميم، و التخطيط، و محاسبة التكاليف، و مراقبة المخزون، و التوزيع، و غيرها باستخدام الحاسوب و شبكة الاتصال الداخلية و الخارجية.

جدول رقم (102): علاقة الصنف الاجتماعي بتوفير نظام الرقابة في المؤسسة الحالية

الصنف الإجتماعي / توفير نظام الرقابة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	206	91.96	54	81.82	55	74.32	7	70	9	90	331	86.20
لا	18	8.04	12	18.18	19	25.68	3	30	1	10	53	13.80
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين يصرحون بأن مؤسستهم ذات الشراكة تعتمد على نظام الرقابة، و ذلك بنسبة 86.20 % مدعمة بنسبة 91.96 % لفئة المنفذين، و بنسبة 90 % لفئة الإطارات المسيرة، و ببقية النسب على التوالي نسبة 81.82 % لفئة التحكم، نسبة 74.32 % لفئة الإطارات المتوسطة، نسبة 70 % لفئة الإطارات العليا. أما الأقلية منهم يرون بأن مؤسستهم لا تعتمد على نظام الرقابة، و ذلك بنسبة 13.80 %، و هي نسبة ضئيلة جدا.

إذن نستنتج من النتائج الإحصائية للجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين أقروا بوجود نظام الرقابة في مؤسستهم الحالية، و هذا ما يدل على أن نظام الشراكة يعتمد على نظام الرقابة بدرجة عالية، لأن ذلك يؤثر إيجابيا على إنتاجية المؤسسة، فكلما كانت هناك رقابة كلما ازداد انضباط العمال و جديتهم في العمل مما يجعلهم أكثر حرصا على تطوير العمل و تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج. أما النسبة القليلة جدا من المستجوبين تجد أن المؤسسة لا تشمل نظام الرقابة، نظرا لأن هناك بعض من هذه الفئات تتجاوز تعليمات نظام المراقبة، حيث قدم لها الشريك نوع من الامتياز برخصة خروج في بعض الأوقات أثناء فترة العمل للانشغالات الأخرى كالنقابة، و هذا ما يستفز بعض هذه الفئات لشعورها بالفوارق في الامتيازات، و تجعل نظرتها سلبية لنظام المراقبة بسبب ضبط تعليمات المراقبة على بعض الفئات دون الأخرى. و من خلال تصريحات بعض مسئولي الوحدات و الورشات حول اعتماد الشريك الأجنبي على برمجيات حديثة خاصة بالإعلام الآلي و شبكة الاتصال الانترنت و الانترانت للمتابعة و المراقبة الشاملة و التي من بينها استعمال أسلوب معين في التصنيع باستخدام أجهزة الحاسوب لمراقبة العملية الإنتاجية بأكملها. و يسمح هذا التكامل للعمليات الفردية بتبادل المعلومات مع بعضها البعض و الشروع في العمل. من خلال التكامل مع أجهزة الحاسوب، من الممكن أن يكون التصنيع أكثر سرعة و أقل عرضة لوقوع الأخطاء، على الرغم من أن الميزة الأساسية هي القدرة على إنشاء عمليات التصنيع الآلي. و عادةً ما يعتمد التصنيع المتكامل بالحاسوب على عمليات مراقبة الدوائر المغلقة استنادا إلى الإدخال في الوقت الحقيقي من أجهزة الاستشعار. كذلك، يعرف هذا النظام باسم التصميم و التصنيع المرن حيث نظام المراقبة المالية المستخدم فيها يساعدها على الخطوات التكتيكية و مراقبتها، إذ لم يتعد ذلك إلى النواحي الإستراتيجية – أي الطويلة الأمد. و لقد كان هذا الأمر سمة عامة في المؤسسة المشتركة التي غيرت من أسلوب عملها، لتتمكن أنظمتها من مراقبة العمل على المستوى البعيد و القريب، متيحة إمكان مطابقة الخطوات التكتيكية على الأهداف الإستراتيجية، إذ تمثل نظم مراقبة أداء العمل من تنسيق نظم دعم القرار و نظم المعلومات التنفيذية. و هي–كأي نظام دعم قرار – أكثر من مجرد تقنية، إذ تُمثل مجموعة متكاملة من العمليات و الأدوات و أساليب القياس، مصممةً لقيادة و تقييم أداء المؤسسة المالي و التشغيلي. و تساعد هذه الأنظمة المؤسسات على ترجمة إستراتيجيتها و أهدافها إلى خطط، ثُم مراقبة

الأداء الفعلي بالمقارنة بالتطبيق العملي لهذه الخطط، و من ثَم تحليل أسباب التباين بين التنفيذ و المخطط فاسحة المجال لتعديل العمل بما يتناسب مع الخطط الموضوعة. و لقد أوضحت نظم مراقبة أداء العمل ضرورة لضمان نجاح و استمرار المؤسسة ذات الشراكة التي تعمل وفق آليات السوق الحديثة، و بشكل خاص تساهم مثل هذه الأنظمة في نجاح المؤسسة المشتركة على المستوى الاستراتيجي.

جدول رقم (102 أ): طبيعة نظام الرقابة في المؤسسة الحالية ذات الشراكة

طبيعة نظام الرقابة داخل المؤسسة الحالية	التكرارات	النسبة %
سلطوي	262	79.15
ديمقراطي	69	20.85
المجموع	331 (*)	100

يتبين لنا من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول طبيعة نظام الرقابة و الانضباط في المؤسسة ذات الشراكة يرجع إلى كونه سلطوي، و ذلك بنسبة 79.15 %، أما الأقلية منهم تمثل أدنى نسبة 20.85 % للفئات التي ترى أنه ذو طابع ديمقراطي.

إذا كان الجدول السابق بين وجود نظام الرقابة في المؤسسة الحالية، فإن هذا الجدول يوضح طبيعة نظام الرقابة السائد في المؤسسة، حيث نستنتج من خلال نتائجه الإحصائية أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول أن نظام الرقابة و الانضباط يتميز بطابع سلطوي متشدد، فيه سيطرة و ضغط على مختلف الفئات المهنية، و هو ما يجعلهم أكثر حرصا على العمل تحت عامل الخوف و التشدد. و أما بالنسبة للرقابة الديمقراطية فقد كانت نسبتها قليلة، أي أن هناك نوع من الحرية في مجال الرقابة تترك للفئات العمالية، مما يخلق لديها روح التعاون و المحبة و الايجابية وهو ما يؤثر إيجابا على إنتاجية العمل، لكن هذا التأثير يعتبر قليلا مقارنة بالرقابة التسلطية التي تعتبر أداة أساسية لتنفيذ رقابة التسيير و إستراتيجية المؤسسة ذات الشراكة، فبعدما كان مراقب التسيير في الماضي لا يولى له اهتمام كبير و لا يحضى بالعناية الكافية، أصبح في الوقت الحالي يحتل مكانة معتبرة داخل المؤسسة المشتركة لكونه يساعد على اتخاذ القرارات، و ذلك من خلال مراقبة الأداء الوظيفي و الجودة و إدارة و مراقبة تسيير الوقت كرأسمال للمؤسسة. و من أهم أدوار التسيير الفعال تتبع و مراقبة مدى الخطط و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب إن وجدت، و مهما اختلفت أشكال و مهمات أنظمة الرقابة

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الفعالة إن كان ذات طبيعة سلطوية أو ذات طبيعة ديمقراطية إلاّ أنّها تبقى جميعها مشتركة بعدة خصائص منها: التلاؤم مع أجزاء العملية التسييرية السابقة واللاحقة لها، المرونة في نظام الرقابة الذي يتم بأقل الجهود و التكاليف، عدم إعاقة تنفيذ الأعمال، السرعة في تقديم نتائج الرقابة، الدقة في إيضاح الصورة الحالية للمؤسسة، و تسهيل اتخاذ القرارات بتقديم معلومات واضحة. فمهما كانت طبيعة نظام الرقابة إلا أن المهمة واحدة و هي الرقابة الفعالة المحققة للتسيير الفعال.

جدول رقم (103): علاقة الصنف الاجتماعي المهني باحترام مواقيت العمل في النظام السابق

الصنف الاجتماعي / احترام مواقيت العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	36	16.07	21	31.82	24	32.43	3	30	/	/	84	21.88
نوعا ما	141	62.95	32	48.48	38	51.35	3	30	10	100	224	58.33
لا	47	20.98	13	19.70	12	16.22	4	40	/	/	76	19.79
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن مواقيت العمل محترمة نوعا ما من طرف العمال في النظام السابق بنسبة 58.33 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، و فئة المنفذين بنسبة 62.95 %، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 51.35 %. و تليها نسبة 21.88 % للذين يرون أن مواقيت العمل محترمة في المؤسسة العمومية مدعمة بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 32.43 %، و فئة التحكم بنسبة 31.82 %، و أخيرا أدنى نسبة 19.79 % للفئات التي تصرح بأن مواقيت العمل غير محترمة من طرف العمال مدعمة بفئة الإطارات العليا بنسبة 40 %.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين صرحوا بأن هناك احترام نوعا ما لمواقيت العمل في التنظيم السابق، و هذا في نظرهم لتغيب و تضامن العمال و مساندتهم و التستر فيما بينهم لقضاء حاجاتهم الاجتماعية، و أيضا لضعف نظام المراقبة للوساطة و الجهوية و القرابة من المسئولين، و كذلك لتسيب المسؤولين و عدم انضباطهم يستغل العمال فرصة التغيب أو التأخر، و هو ما يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة. و من جهة أخرى، تصرح مجموعة ذات عدد قيّم

من المستجوبين على وجود احترام مواقيت العمل من طرف الفئات العمالية في المؤسسة العمومية، لاحترامهم القانون الداخلي الخاص بها، و تجاوزه يعاقب عليه لمخالفة تعليماته، و هناك من يرى أن هذا الاحترام راجع لكون نظام المراقبة ديمقراطي في النظام السابق، و كذلك لوجود ضمير مهني تتحلى به مجموعات معتبرة من الفئات المهنية. و في حين الذين صرحوا بعدم وجود احترام لمواقيت العمل في المؤسسة العمومية، و ذلك بسبب التغيب و التلاعب، و مما يدل على وجود التسيب و عدم الانضباط و عدم الصرامة في العمل، و عدم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل في النظام السابق الناتجة عن السلوكات السلبية الناشئة عن الآثار السلبية للنظام السابق كالإهمال و اللامبالاة و الاتكالية في العمل و الوساطة في التوظيف و الترقية و الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية و إهمال الوظيفة الاقتصادية التي هي الركيزة الأساسية لاستمرارية وجود المؤسسة.

جدول رقم (104): علاقة الصنف الاجتماعي المهني باحترام مواقيت العمل في النظام الحالي

الصنف الاجتماعي / احترام مواقيت العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	153	68.30	43	65.15	29	39.19	4	40	9	90	238	61.98
نوعا ما	67	29.91	20	30.30	39	52.70	6	60	1	10	133	34.64
لا	4	1.79	3	4.55	6	8.11	/	/	/	/	13	3.39
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

توّضح لنا معطيات هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن مواقيت العمل محترمة من طرف العمال في النظام الحالي بنسبة 61.98 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 90 %، و فئة المنفذين بنسبة 68.30 %، و فئة التحكم بنسبة 65.15 %. و تليها نسبة 34.64 % للذين يرون أن مواقيت العمل محترمة نوعا ما في المؤسسة ذات الشراكة مدعمة بفئة الإطارات السامية بنسبة 60 %، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 52.70 %، و أخيرا أدنى نسبة 3.39 %، و هي نسبة ضئيلة جدا للفئات التي تصرح بأن مواقيت العمل غير محترمة من طرف العمال.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، أنّ أغلب المبحوثين أكدوا على وجود احترام لمواقيت العمل في المؤسسة في التنظيم الحالي، و هذا في نظرهم لتشديد و ضبط نظام الرقابة و الحراسة لكونه سلطوي، بالإضافة إلى وجود مراقبة مستمرة و التحكم الإلكتروني في نظام المراقبة وفق البرمجيات الحديثة للإعلام الآلي، كاستعمال التصنيع المتكامل بالحاسوب و برنامج **الساب** "**SAP**" في نظام المراقبة الشاملة بواسطة الانترنت و الانترانت لمتابعة كل عمليات و نشاطات المؤسسة المشتركة من قبل الشريك الأجنبي و الطاقم المسيّر الذي يعمل بالنيابة عنه، و أيضا هناك من يرى أن مواقيت العمل محترمة بسبب نقص عدد العمال حيث لا يستطيعون الحركة أو التأخر أو التغيّب للضغط في العمل نتيجة كثافة العمل لوجود عدد كبير من طلبيات المستهلكين، و كذلك للانضباط و احترام النظام الداخلي لتجنب العقاب. أما الذين اقروا بعدم احترام مواقيت العمل في المؤسسة في التنظيم الحالي، وذلك بسبب احتيال العمال على نظام المراقبة للتغيب، وجود ضغط و كثافة العمل يؤدي إلى التسرب الغير قانوني، لان نظام المراقبة و تشديد الحراسة لا يطبق على جميع الفئات العمالية. و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد الذين يصرحون بأن هناك احترام نوعا ما لمواقيت العمل من طرف الفئات المهنية في المؤسسة المشتركة، و هذا راجع في نظرهم إلى عوامل عديدة منها: غياب الضمير المهني، التسيب و عدم تطبيق المراقبة على بعض الفئات ذات المناصب العليا، و نقص الرقابة لاستغلال بعض الثغرات القانونية لنظام المراقبة. و في المرتبة الأخيرة من حيث النسبة نجد عدد ضئيل من المستجوبين الذين يصرحون بأن مواقيت العمل غير محترمة من طرف العمال لأن هناك إهمال من طرفهم يبرز في الإخلال بمواعيد العمل لاحتيالهم على نظام المراقبة بأساليب احتيالية ذكية خاصة بقدرات العقل البشري المتفوّقة عن قدرات العقل الالكتروني، و هذا لكون الأول هو المخترع و المؤسّس للثاني، حيث دائما يجد ثغرات قانونية احتيالية ينتهزها لصالح تحقيق احتياجاته كالمراقبة الإلكترونية لمواقيت العمل أثناء الدخول و الخروج من المؤسسة ذات الشراكة وفق بطاقة الكترونية تمثل العامل، و أثناء الغياب يقدمها لزميله ليضعها في جهاز المراقبة الذي يشعر المسئولين بحضور العامل الغائب. و أيضا تصرّح بعض الفئات المهنية أن سبب عدم احترام مواقيت العمل يرجع إلى عدة عوامل أهمها سياسة التمييز بين العمال المتبعة من طرف الإدارة و المسئولين نتيجة عدم تطبيق المراقبة الصارمة على جميع الفئات العمالية، و كذلك الضغوطات المفروضة على مختلف هذه الفئات المهنية لكثافة العمل مما يولد الكراهية لديها، و يعبّرون عنها بالتأخر عن العمل أو التغيب من خلال التسرّب الغير قانوني.

المبحث الثالث: موقف الفئات المهنية من السياسة التسييرية لنظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية

نتناول في هذا المبحث موقف الفئات المهنية من السياسة التسييرية الجديدة لنظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية، و معرفة التغيير الملاحظ و نتائجه في حياتهم المهنية بعد تطبيق الشراكة، و مدى تقبلهم لهذا النوع الجديد من التنظيم، للتأكد من مصداقية أو عدم مصداقية الفرضية السادسة.

إن التطورات و التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثرت على إستراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحولات من خلال إبرامها لاتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي تتم من خلالها تحويل التكنولوجيا الحديثة و المعرفة المتطورة و تقنيات التسيير الفعالة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية و النوعية و التوسيع الخارجي لمجالات الإنتاج كما و نوعا و تبديل العلاقة التنافسية بعلاقة تعاونية من أجل تحقيق التنمية و تفعيل علاقات التكامل بين وحدات النشاط الصناعي، و رفع القدرة التنافسية للمؤسسة المحلية.

جدول رقم (105): أهداف التعليمات المنقولة إلى الفئات المهنية في ظل نظام الشراكة الأجنبية

أهداف التعليمات المنقولة إلى الفئات المهنية	التكرارات	النسبة %
العمل على زيادة الإنتاج	351	70.2
الاهتمام بالآلات و أدوات العمل	70	14
الضبط و التحكم في نظام العمل	58	11.6
الاهتمام بالعامل نفسه	21	4.2
المجموع	500 (*)	100

يتضح لنا من هذا الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين حول التعليمات التي تقدمها لهم الإدارة تهدف أساسا إلى العمل على زيادة الإنتاج بأكبر نسبة تقدر بـ 70.2 %، و في المرتبة الثانية نجد فئة من الأجوبة تصرح بأن الهدف من التعليمات التي تنقل إليهم من قبل الإدارة هو الاهتمام بالآلات و أدوات العمل و ذلك بنسبة 14 %، و في المرتبة الثالثة نجد نسبة 11.6 % للذين يرون أن هدف التعليمات هو الضبط و التحكم في نظام العمل، و أدنى نسبة 4.2 % ترجع هدف التعليمات إلى الاهتمام بالعامل نفسه.

(*) عدد الإجابات المفتوحة لمجموع إجابات المبحوثين وفق حالات الاختيار، هناك من أجاب أكثر من جواب واحد.

نستنتج من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه، أن معظم عدد إجابات الفئات المهنية تتمحور بدرجة كبيرة على أن اهتمام الإدارة ينصب على الجانب المادي (زيادة الإنتاج)، و هو ما وضحه الجدول رقم (120) حول علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالجانب الذي تهتم به المؤسسة التي تركز اهتمامها على الجانب الإنتاجي بالدرجة الأولى من خلال التعليمات المفروضة على الفئات العمالية. و أما الاهتمام بالعامل يأتي في الدرجة الأخيرة، و هذا راجع إلى أن الهدف الأول و الأخير لنظام الشراكة هو تحقيق الربح المادي أكثر من الربح المعنوي. و هو ما يؤثر سلبا على العامل لأنه أصبح يشعر و كأنه آلة من بين الآلات المستعملة في المصنع. فالاهتمام بالعامل الإنساني يأتي في المرتبة الثانية بعد تحقيق رفع الإنتاج في نظر الشريك الأجنبي. و سنلقي الضوء في الجدول الموالي عن حقيقة شعور المبحوثين بمسؤولية العمل قبل أو أثناء الشراكة.

جدول رقم (106): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بشعور الفئات المهنية بمسؤولية العمل قبل أو أثناء تطبيق الشراكة الأجنبية

الصنف الاجتماعي / شعور بمسئولية العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نظام الشراكة	205	91.52	57	86.36	60	81.08	8	80	10	100	340	88.54
النظام السابق	19	8.48	9	13.64	14	18.92	2	20	/	/	44	11.46
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين يشعرون بمسؤولية العمل أكثر أثناء تطبيق نظام الشراكة الأجنبية بنسبة 88.54 %، مدعمة على الترتيب: بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، فئة المنفذين بنسبة 91.52 %، فئة التحكم بنسبة 86.36 %، فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 81.08 %، و فئة الإطارات السامية بنسبة 80 %. و في حين نجد الأقلية من هؤلاء المستجوبين يشعرون بهذه المسؤولية في النظام السابق بنسبة 11.46 %، مدعمة بفئة الإطارات السامية بنسبة ضئيلة تقدر بـ: 20 %.

نستنتج أن معظم الفئات المهنية تشعر بالمسؤولية أكثر في ظل نظام الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة الإطارات المسيرة و بقية مختلف الفئات بنسب معتبرة، و هذا راجع حسب رأيهم إلى الامتيازات المهنية الجديدة و الاستقلالية في العمل لا توجد تدخلات من قبل ذوي النفوذ في السلطات المعنية التابعة للدولة،

حيث نتائج أعمالهم لا يستغلها أطراف مجهولة تحت اسم سلطة الدولة بل تعود بالأرباح عليهم و على كل أطراف الشراكة من خلال رفع المبادرة الفردية و الجماعية لتحسين الإنتاج و الإنتاجية، و إضافة للقضاء على سلبيات القطاع العمومي خاصة منها الإهمال و اللامبالاة في العمل و أدواته و الأجهزة بمختلف أنواعها، و أيضا العقلية المتخلفة ذات الخلفيات الموروثة و المكتسبة من آثار الاستعمار الناتجة عن الجهل و الأمية، و التي لا يهمها تحسين المردودية و لا رفع الإنتاج و لا تطوير المؤسسة، لأن في النظام السابق كانت المؤسسة في نظرهم ملك الدولة، فالأرباح تعود عليها لا عليهم مهما زادوا من الإنتاج، و عن ذلك تولدت ظاهرة التراخي في العمل الناتجة عن العلاقات غير الرسمية ما بين مختلف الفئات المهنية بالمقارنة مع المردودية المحدودة و الناقصة بالنظر إلى العدد الإجمالي للعمال بمختلف أصنافهم الاجتماعية المهنية الذي كان أكثر من 8500 عامل في القطاع العمومي قبل الاستقلالية. مما يؤكد على أن نظام الشراكة يجعل العامل يقيم عمله و يهتم بأدائه و إتقانه، و ذلك من خلال تحميله مسؤولية العمل لأنه مراقب و محاسب، و بالتالي حثه على رفع مجهود العمل و الانضباط و الجدية لرفع الإنتاجية و تحسين النوعية، و بالمقابل تحسين مستوى الامتيازات المهنية. و سنرى في الجدول الموالي السلوك الذي تستعمله الفئات المهنية في التعبير عن كيفية شعورها بمسؤولية العمل في نظام الشراكة.

جدول رقم (**106** أ) : يبين كيفية الشعور بمسؤولية العمل في ظل نظام الشراكة الأجنبية

كيفية شعور بمسؤولية العمل في نظام الشراكة	التكرارات	النسبة %
احترام قوانين العمل و الانضباط	229	42.88
المحافظة على إتقان العمل و وسائله و الوقت	145	27.15
تشجيع روح المبادرة الفردية	111	20.79
القضاء على النفايات	49	9.18
المجموع	534 (*)	100

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب عدد إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول كيفية شعورهم بمسؤولية العمل في ظل نظام الشراكة الأجنبية تضم أكبر نسبة 42.88 % حول احترام قوانين العمل و الانضباط، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تشعر بالمسؤولية بالمحافظة على إتقان العمل و وسائله و الوقت، و ذلك بنسبة 27.15 %، ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة 20.79 % للذين يشعرون بالمسؤولية بتشجيع روح المبادرة الفردية، و في المرتبة الأخيرة عدد إجابات

(*) عدد الإجابات الجزئية المفتوحة من مجموع إجابات المبحوثين، هناك من أجاب أكثر من جواب واحد.

العمال عن كيفية شعورهم بالمسؤولية في الشراكة بقضائهم على النفايات، و ذلك بنسبة 9.18 %.

نستنتج من المعطيات الإحصائية السابقة فيما يخص كيفية الشعور بالمسؤولية في المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية يكون بدرجة أولى من خلال احترام قوانين العمل و الانضباط اللذان هما ملزمان على كل الفئات المهنية لتحقيق الأداء الجيد على مستوى العمال و المؤسسة. و تليها في الدرجة الثانية من حيث الشعور بالمسؤولية يكون بالمحافظة على الوسائل و الوقت، و هي تخص كثيرا عمال الإنتاج و الإنجاز لتعاملهم باستمرار مع أدوات و وسائل العمل حسب الوقت المبرمج للعمل و هم يمثلون أكبر عدد مقارنة بعمال الإدارة. أما في المرتبة الموالية فيما يخص عدد الإجابات عن تقييم درجة شعورهم بالمسؤولية، كانت تتجسد في إطار تشجيع روح المبادرة الفردية لتحسين الإنتاجية، و هي قليلة نوعا ما و هذا لعدم استطاعة العمال إزالة سلبيات القطاع العمومي و الخلفيات الراسخة في أذهانهم، و التي تربط الشراكة بكل ما هو سلبي، لاعتقادهم أن هذه السياسة التسييرية الجديدة لا يمكن لها فصل شيء أمام المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و بالأخص منها عدم تحسين ظروف العمل كتكنولوجيا العمل، و بالتالي عدم التحديث و التغيير يولد عدم الثقة في هذا النظام، و هو ما يساهم في التقليل من مجهود العمل و نقص روح المبادرة الفردية. أما الإجابة حول كيفية شعور بالمسؤولية تكون من خلال القضاء على النفايات، للمحافظة على نظافة المؤسسة و الصحة المهنية لتوفير جو ملائم و محفز للعمل. و بوجود نفايات خاصة تتميز بها المؤسسة منذ نشأتها مثل تكديس المنتوجات ذات النوعية الرديئة و القطع الحديدية التالفة التي صممت خطأ، قام الشريك الأجنبي بتسويقها إلى مؤسسات صناعية تابعة له لاستغلالها أو بيعها لمؤسسات أخرى وفقا لطلبها و حاجتها المستمرة كي تعاد إنتاجها لتباع بأسعار مرتفعة للقيمة العالية لنوعية المنتوج الحديد و الصلب.

جدول رقم (107): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالفرص المتاحة في ظل نظام الشراكة الأجنبية

الفرص المتاحة في نظام الشراكة	التكرارات	النسبة %
لا تتاح لي أي فرصة كامتياز التكوين طويل المدة و الترقية و نفس ظروف العمل السابقة لا تجديد و لا تحديث في تكنولوجيا العمل	198	43.71
تحسين وضعك الاقتصادي و الاجتماعي	151	33.33
تطوير نفسك مهنيا	72	15.89
المشاركة في اتخاذ القرار	32	7.06
المجموع	453 (*)	100

(*) عدد الإجابات الجزئية المفتوحة من مجموع إجابات المبحوثين لحالات الاختيار هناك من أجاب أكثر من جواب واحد.

يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين حول أن العمل في نظام الشراكة لا يتيح أي فرصة لهم، و هذا بأكبر نسبة تقدر بـ 43.71 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تصرح بأن الفرص المتاحة هي في مجال تحسين وضعيتها الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك بنسبة 33.33 %، و في المرتبة الثالثة نجد نسبة 15.89 % للذين يرون أن العمل في ظل الشراكة يتيح لهم فرصة تطوير ذاتهم مهنيا، و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة 15.89 % للذين يصرحون بأن العمل في إطار نظام الشراكة يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه، أن نظام الشراكة لا يتيح أي فرصة لمختلف الفئات المهنية من حيث امتياز التكوين طويل المدة و الترقية و نفس ظروف العمل السابقة لا تجديد و لا تحديث فيها أي كون الأوضاع السابقة بقيت كما هي دون إحداث تغيير أو تحديث أو تجديد للرأسمال المادي و البشري، و ذلك بإبقاء الشريك الأجنبي بنفس ظروف العمل من حيث التكنولوجيا المستعملة و وسائل العمل مع الحفاظ على نفس مناصب العمل لمعظم الفئات المهنية، و بالتالي، فلا تغيير و لا تحفيز للعمل مما ينقص من الثقة و عدم الآمان لهذا النظام، و هو ما يسبب التخوف لدى بعض الفئات العمالية لأن الشريك باستطاعته الخروج وقت ما يريد خاصة بعد انتهاء مصالحه التي تخدم مبادئه القائمة على الربح، لأنه جاء وفق اتفاقية الشراكة من أجل تحقيق الربح لا الخسارة، لذلك قام باستغلال تكنولوجيا العمل و كل الآلات الموجودة حتى تنتهي مدة حياتها و تتوقف نهائيا عن العمل، كي يستطيع شراء آلات و تكنولوجيا جديدة للاستمرارية في العمل، بطريقة تدريجية نظامية، فهو يستعمل سياسة تسيير عقلانية للعمل و إنجاح العمل. أما النسب المتبقية فقد بينت أن هناك فرص تتيحها الشراكة تتمثل خاصة في تحسين الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للفئات العمالية، و ذلك من خلال تحسين مستوى الامتيازات المهنية على ما كانت عليه في النظام السابق. أما بعض المستجوبين يصرحون بأن الشراكة تتيح لهم فرصة تطويرهم مهنيا بواسطة تربصات تكوينية قصيرة المدة على المستوى المحلي و في الخارج وفق مؤسسات صناعية أجنبية تابعة للشريك الأجنبي. و نجد في الأخير، أن هناك بعض الفئات المهنية تصرح بأن نظام الشراكة وفّر لها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و تفعيلها مما يعود بالنفع للمؤسسة باعتبارها تمثل نظام متكامل، و تسمح بتعزيز الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين، أي مهما كان حجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، فالمشاركة مهمة في تفعيل الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرار تسمح بالتدرب على الأعمال الإدارية و القيادية بالمؤسسة. و لكن نجد أن مستوى المشاركة ضعيف بالنسبة للقرارات الإستراتيجية و التكتيكية و أيضا إلى عدم رغبة بعض الرؤساء في إشراك مرؤوسيهم في اتخاذ القرار كما كانوا في النظام السابق أي نفس السلوكات الموروثة، و هذا ما يؤكد على مركزية اتخاذ القرار و الأسلوب التسلطي لبعض المديرين، و هو الأمر الذي يوحي بسمات التنظيم البيروقراطي؛ كما

أن عدم مرونة التعليمات قد يجعل منها عائقاً أمام اتخاذ القرار خاصة في الظروف التي تتطلب قراراً سريعاً، أو لقلة قنوات الاتصال في معظم الوحدات الإنتاجية و المخازن؛ للحفاظ على نفس التكنولوجيا الإدارية الخاصة بالنظام السابق، فالتغيير و التحديث قليل حسب الضرورة و الحاجة. و هو ما تعكسه النسبة الضئيلة من الإجابات التي تصرح بأن العمل في إطار نظام الشراكة يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تحديد طبيعة المشاكل التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم. فدرجة استخدام وسائل دعم القرار و للأسلوب المُعتمد في اتخاذ القرارات تأثير على نوعية القرارات المتأثرة بالعوامل التنظيمية المرتبطة بنمط التنظيم الإداري و طبيعة العلاقات و الارتباطات بين المستويات التنظيمية، و كذا العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة ذات الشراكة.

و سنتطرق فيما يلي إلى معرفة تصريحات مختلف الفئات المهنية فيما يخص كل ما يحدث من تغيير و تطوير في المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية في الجدول الموالي.

جدول رقم (108): تصريحات المبحوثين حول جوانب وقوع تغيير و تطوير في ظل الشراكة

جوانب حدوث تغيير و تطوير في ظل الشراكة	التكرارات	النسبة %
وتيرة انجاز العمل	318	55.89
نظام العمل	81	14.23
التجهيزات الإدارية	54	9.49
وسائل العمل	40	7.03
محيط العمل	36	6.33
تكنولوجيا الإنتاج	32	5.62
أخرى	8	1.41
المجموع	569 (*)	100

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات المبحوثين حول الجوانب التي وقعت فيها تغيير و تطوير في المؤسسة ذات الشراكة تتمثل في وتيرة انجاز العمل بأكبر نسبة تقدر بـ 55.89 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من الأجوبة تصرح بأن هناك تغيير و تطوير في مجال نظام العمل بنسبة 14.23 %، أما بقية إجابات المستجوبين حول التغييرات و التطورات التي حدثت في

(*) عدد الإجابات المفتوحة لمجموع المبحوثين، هناك من أجاب أكثر من جواب واحد لتعدد الاختيارات.

ظل الشراكة تتمثل في: التجهيزات الإدارية، وسائل العمل، محيط العمل، تكنولوجيا الإنتاج، و فئة أخرى، و تتوزع على الترتيب وفق النسب التالية: 9.49 %، 7.03 %، 6.33 %، 5.62 %، 1.41 %.

نستنتج من نتائج هذا الجدول، أن معظم إجابات المبحوثين تصرح بأن التغيير و التطوير يحدثان أكثر في وتيرة انجاز العمل، و ذلك بتطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل من حيث التنظيم العقلاني لرفع الإنتاج بأقل التكاليف، و هو ما يتميز به نمط تسيير النظام الرأسمالي القائم على تحقيق مبدأ الربح، فالإستراتيجية التسييرية للشريك الأجنبي ركزت على الحفاظ على النشاطات المهمة التي تخدم مبادئه الرأسمالية، و بالمقابل التخلى عن النشاطات غير المهمة التي لا تخدم مبادئه، فاتفاقية الشراكة الأجنبية تمّت في معظم الوحدات الأساسية منها الإنتاجية و التوزيعية، أما بقية الوحدات بقيت تابعة للدولة، و منها ما تمّ بيعه للقطاع الخاص على المستوى المحلي. فعند امتلاك الشريك الأجنبي معظم وحدات المؤسسة العمومية ركز اهتمامه على رفع الإنتاج و تحسين نوعيته ليتم تسويقه في أسواق داخل و خارج البلاد، فطبق سياسته التسييرية العقلانية المرتكزة على سياسة الضغط الهرمية حسب تدرج السلطة بالمراقبة و المتابعة اليومية وفق وسائل اتصال حديثة للوصول إلى الحد المطلوب و المحدد من كمية الإنتاج، فالشريك يعتبر المسئول الأول المتحكم في سيرورة العمل، حيث يوزع مسئولية العمل و متابعته على الطاقم الإداري المسيّر على المستوى المحلي و الأجنبي، ثم بنفس المنوال تحاول هذه الإطارات المسيرة توزع مسئولية العمل و متابعته على الفئات الأقل منها درجة و تنوبها في المسئولية، إذ يتّم من خلالها استعمال أسلوب الضغط من قمة المسئولية إلى القاعدة على مختلف الفئات المهنية لرفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية و النوعية. و نجد فئة معتبرة من الإجابات تصرح بأن هناك تغيير و تطوير في مجال نظام العمل حيث تمت المحافظة على نفس نظام العمل التقني أما التغيير يقع في الالتزام بالانضباط و تشديد نظام الرقابة أي التغيير فيما يخص ضبط سلوك العاملين و القضاء على السلوكات السلبية المكتسبة من النظام السابق كظاهرة التراخي في العمل، اللامبالاة، و الإهمال و التسيّب في مسئولية العمل و وسائله. و نجد بقية إجابات المستجوبين تصرح بحدوث تغييرات و تحديثات متعددة من خلال تطوير بعض الأقسام الإدارية بتجهيزات إدارية حديثة خاصة وسائل الإعلام الحديثة، و توفير وسائل عمل حديثة في بعض الورشات لكونها ناقصة لانتهاء مدة صلاحيتها أي توقفت نهائيا لا تحتاج إلى صيانة، أي عمليات التغيير و التحديث تكون في نظر الشريك الأجنبي حسب الضرورة و الحاجة لاستمرارية العمل، لذلك نلاحظ أن وسائل و تكنولوجيا العمل للمؤسسة المشتركة تتميز بقدمها لكن بالصيانة المستمرة تستمر في العمل، و عندما تتوقف نهائيا يتّم استبدالها بأجهزة حديثة يستوردها الشريك من الأسواق الخارجية. و أيضا هناك بعض التجديدات لمحيط العمل بتغيير فقط في بعض الورشات التي أحرقت من مخاطر المهنة، حيث تمّ إنشاء بعض الورشات بتكنولوجيا إنتاج حديثة لأنها كانت معطلة

بصورة نهائية. و نجد في الأخير إجابات لفئة أخرى، و التي ترى أنه هناك تغيير و تحديث في برامج الاتصال الحديثة الداخلية و الخارجية أي تطوير الاتصال في بعض الأقسام الإدارية كاستعمال المؤسسة ذات الشراكة البرمجيات الحديثة للعمل و المراقبة مثل برنامج **الساب** "SAP" في شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية، و هو نظام كامل يقوم بتزويد المؤسسة المشتركة بحلول عملية جاهزة، و يقوم بالمراقبة و المتابعة، و تسهيل كل العمليات الاتصالية و الحسابية و المالية. و فيما يلي سنتطرق إلى من أشرف على هذا التغيير، هل هم خبراء أجانب أم جزائريين أم بالاشتراك معا؟ و هو ما سنلقي عليه الضوء في الجدول الموالي عن علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالمشرفين على عملية التغيير في نظام الشراكة.

جدول رقم (109): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالمشرفين على عملية التغيير في ظل الشراكة

الصنف الاجتماعي / المشرفين على التغيير	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بالاشتراك (خبرة مختلطة)	189	84.38	48	72.73	55	74.32	5	50	/	/	297	77.34
خبراء أجانب	29	12.95	12	18.18	12	16.22	4	40	9	90	66	17.19
خبراء جزائريين	6	2.68	6	9.09	7	9.46	1	10	1	10	21	5.47
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن الإشراف على عملية التغيير تتم بالاشتراك بين خبراء أجانب و خبراء جزائريين، و ذلك بأكبر نسبة 77.34 % مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 84.38 %، و بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 74.32 %، فئة المنفذين بنسبة 72.73 % و فئة الإطارات السامية بنسبة 50 %، و تليها نسبة 17.19 % للذين يصرحون بأن الإشراف على التغيير يتّم عن طريق خبراء أجانب مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 90 %، و فئة الإطارات السامية بنسبة 40 %، و أخيرا أدنى نسبة 5.47 % للفئات التي تصرح بأن الإشراف على عملية التغيير تتّم من قبل خبراء جزائريين.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم الفئات المهنية تصرح بأن الإشراف على عملية التغيير تتم بالاشتراك بين خبراء أجانب و خبراء جزائريين، خاصة في مجال الصيانة أين يتّم استغلال الكفاءة العالية

للتعليم العالي على المستوى المحلي من إطارات سامية و متوسطة و تقني سامي في الهندسة الميكانيكية و الالكترونية و الأتمتة و الإعلام الآلي، التي لها معرفة و خبرة تقنية ناجحة في هذا المجال حيث الشريك الأجنبي يستدعي الخبراء الأجانب أثناء عجز الخبراء الجزائريين من حل المشاكل المطروحة كتوقف الآلات و الأجهزة و وسائل العمل نهائيا عن العمل كالفرن العالي الذي تم إنشاءه من قبل الخبراء الأجانب الاتحاد السوفيتي بعد استقلال البلاد في فترة الستينات، فهو قديم يحتاج باستمرار إلى عملية الصيانة، فمخطط هيكله التنظيمي و هندسته التقنية مستحوذة من قبل المصممين الأصليين السوفيات لطلبهم باستمرار و العودة إليهم أثناء الحاجة لاكتسابهم المعرفة و القدرة على الفعل لتحريك الفرن العالي رقم (01) ثم العملية الإنتاجية، و أيضا التغيير كان من قبل الشريك الأجنبي بسبب توقف بعض الآلات نهائيا لقدمها و تعطلها و بسبب حدوث حريق في وحدة المفولدة الأكسجينية رقم 2، حيث تمّ تحديثها بإنشاء تكنولوجيا جديدة، و أيضا قام بإنشاء وحدة درفلة حديد البناء LRB التي كانت مبرمجة قبل تطبيق الشراكة لحاجته لها في إتمام العملية الإنتاجية مع وجوب توفيره للمواد الخام و الأساسية و قطع الغيار لتحريك الآلات و العملية الإنتاجية، والتغيير أيضا من الخبرة الأجنبية بتوفير وسائل و برامج الاتصال و الإعلام الآلي الحديثة كنظام **الساب** و أنظمة المراقبة و المتابعة و شبكة الاتصال الحديثة الداخلية و الخارجية على مستوى معظم الوحدات الأساسية.

جدول رقم (110): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالقائمين على نظام الصيانة في ظل الشراكة

الصنف الاجتماعي / المشرفين على الصيانة	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عمال جزائريين دائمين	155	69.20	53	80.30	53	71.62	7	70	8	80	276	71.88
بالتعاون	62	27.68	11	16.67	18	24.32	1	10	1	10	93	24.22
الشريك الأجنبي	6	2.68	1	1.51	1	1.35	1	10	1	10	10	2.60
مؤسسات مصغرة خواص	1	0.45	1	1.51	2	2.70	1	10	/	/	5	1.30
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن القائمين على نظام الصيانة (إصلاح الآلات) في ظل الشراكة يتّم من طرف فئات مهنية جزائرية دائمة، و ذلك بأكبر نسبة 71.88 % مدعمة بفئة التحكم بنسبة 80.30 %، و بفئة الإطارات السامية بنسبة 80 %، فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 71.62 %، فئة العليا بنسبة 70 %، و بالمقابل نجد نسبة 24.22 % للذين يصرحون بأن الإشراف على الصيانة يتّم بالتعاون بين العمال الجزائريين و الشريك الأجنبي مدعمة بفئة المنفذين بنسبة 27.68 %، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 24.32 %، و فئة التحكم بنسبة 16.67 %، و أخيرا أدنى نسبة تتوزع على كل من الفئات التي تصرح بأن الصيانة تتّم من قبل الشريك الأجنبي بـ: 2.60 % و على الفئات التي ترى أن الصيانة تتكفل بها مؤسسات مصغرة خواص بنسبة 1.30 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم المستجوبين يصرحون بأن الإشراف على عملية الصيانة (إصلاح الآلات) يتّم من قبل الفئات المهنية الجزائرية في المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية، و هذا تنفيذا لإستراتيجية الشريك الأجنبي فيما يخص استغلال قدر المستطاع للرأسمال المادي (التقني) و للطاقات البشرية على المستوى المحلي أي الأيدي العاملة الرخيصة التي تتقاضى أجرا ضئيلا و زهيدا مقارنة باليد العاملة الأجنبية التي تتقاضى أجورا مرتفعة بأضعافها حسب سلم الأجر الخاص بهم و بالعملة الأجنبية، مما يخلق عدم المساواة و الإحباط و عدم الرضا في العمل. و في حين ترى قلة من المبحوثين أن الأطراف التي تتولى عملية إصلاح الآلات تتّم بتعاون بين الطرفين العمال الجزائريين و الشريك الأجنبي، حيث معظم أعمال الصيانة تتم من قبل الفئات العمالية الجزائرية على مدار السنة إلاّ في حالة خلل يخص الآلات و الأجهزة الضخمة و المعقدة كالفرن العالي رقم (01) الذي تمّ إنشاءه من قبل مختصين أجانب من الاتحاد السوفيتي فالتخطيط الهندسي لتركيبة الفرن محتفظ لديهم، فأثناء الحاجة إليهم يتم استدعائهم للصيانة. أما النسبة الضئيلة المتبقية التي تساهم في عملية الصيانة تشمل الشريك الأجنبي في حالة توفير قطع غيار و وسائل العمل البديلة، و أحيانا أثناء الضرورة تتّم الصيانة بعقود عمل قصيرة المدة أي العمل وقت الحاجة مع المؤسسات المصغرة (الخواص) لكثافة العمل و نقص عدد العمال، و من أجل تحقيق مبدأ الربح للشريك الأجنبي الذي في نظره أن العمل عن طريق التعاقد أفضل من توظيف عمال جدد دائمين يلزمونه تكاليف باهظة الثمن و مصاريف هو في غنى عنها. إذن تدخل العمال الجزائريين في ظل نظام الشراكة يكون قوي مقارنة بالشريك الأجنبي على مستوى عملية الصيانة.

جدول رقم (111): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بحضور الأجانب لمراقبة العمل في ظل الشراكة

الصنف الاجتماعي المهني / حضور الأجانب لمراقبة العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	36	16.07	29	43.94	24	32.43	7	70	10	100	106	27.60
لا	188	83.93	37	56.06	50	67.57	3	30	/	/	278	72.40
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين يصرحون بعدم حضور الأجانب لمراقبة العمل في نظام الشراكة الأجنبية بنسبة 72.40 %، مدعمة على الترتيب: بفئة المنفذين بنسبة 83.93 %، فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 67.57 %، فئة التحكم بنسبة 56.06 %، و فئة الإطارات السامية بنسبة 30 %. و نجد الأقلية من هؤلاء المستجوبين يرون أن الأجانب يحضرون لمراقبة العمل بنسبة 27.60 %، مدعمة بفئة الإطارات المسيّرة بنسبة 100 %.

نستنتج أن معظم الفئات المهنية تنفي حضور الأجانب لمراقبة العمل في ظل نظام الشراكة الأجنبية مدعمة بفئة المنفذين و بقية مختلف الفئات بنسب معتبرة، و نسبة قليلة منهم تؤكد حضور الأجانب لمراقبة العمل، و هذا ما يؤكد على أن هناك غياب شبه تام للشريك الأجنبي في المؤسسة، و هو ما يؤثر على مردودية المؤسسة. حيث الطاقم الإداري الممثل له و الذي ينوب عنه عدده قليل جدا أقل من عدد أصابع اليد، و متمركز في الإدارة المركزية في قسم المالية و المحاسبة، و في بعض الفروع الإدارية الخاصة بالوحدات الإنتاجية الأساسية مقر قسم المحاسبة للمتابعة و المراقبة اليومية، أما في مكان العمل الميداني داخل العمليات الإنتاجية و التوزيعية أين تكون خطورة العمل التي يتعامل معها يوميا العمال الجزائريون فقط مثل العمل في الفرن العالي، و بقية الوحدات الإنتاجية، إذ تتّم من خلالها المراقبة الإدارية و التسييرية و الميدانية من قبل الفئات المهنية المسئولة عن العمل و العمال كرؤساء الأقسام و المصالح و الورشات و الوحدات، و هو نفس توزيع المسئوليات التي كانت في النظام السابق. و بالمقابل نجد العدد القليل من المستجوبين الذين يصرحون بحضور الأجانب لمراقبة العمل، هذا راجع لوجود دورتين أو دورة واحدة في العام لحضور الأجانب إلى المصنع و مراقبة العمل و المنتوج حسب المطابقة لمقاييس الجودة العالمية، أما على مدار السنة فهم غائبون.

جدول رقم (111 أ): تصريحات المبحوثين حول اعتبار حضور الأجانب لمراقبة العمل حافزا للأداء الجيد

اعتبار حضور الأجانب لمراقبة العمل حافزا للأداء الجيد	التكرارات	النسبة %
نعم	51	48.11
لا	55	51.89
المجموع	106 (*)	100

يتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول اعتبار حضور الأجانب لمراقبة العمل ليس بحافز للأداء الجيد بنسبة 51.89 %، و بالمقابل تقاربها نسبة 48.11 % للفئات التي ترى حضور الأجانب لمراقبة العمل وسيلة لتحفيز العامل على الأداء الجيد.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن هناك تقارب في النسب ما بين أكبر نسبة للفئات التي تعتبر حضور الأجانب لمراقبة العمل ليس بحافز للأداء الجيد، و هذا في نظرهم يرجع إلى كون المراقبة تتم مرتين أو مرة واحدة في السنة، للمراقبة النوعية للمنتوج حسب معايير الجودة العالمية، و لكن في نظرهم هذا العدد قليل جدا لا يساهم في تحفيزهم على الأداء الجيد، لأن التحفيز يكون بالحضور اليومي و المساندة أثناء الحاجة لكل المطالب المهنية مع إيجاد الحلول لكل العراقيل و المشاكل المهنية و المساهمة في تحسين ظروف العمل و العمال، فلابد من توفير الدعم المعنوي و المادي لكي يكون هناك تحفيز فعال للأداء الجيد. أما الفئات التي ترى أن حضور الأجانب لمراقبة العمل هو وسيلة لتحفيزهم على الأداء الجيد، و هذا لشعورهم بالاهتمام و الاعتبار لتقييم مجهودات عملهم ومراقبتها وفق مقاييس الجودة العالمية رغم قلة عدد المراقبات التي هي سنوية أو نصف سنوية، و هذا ما ينعكس بالإيجاب على صحتهم النفسية و شعورهم بالرفاه النفسي في العمل، و أيضا إقامة الشريك الأجنبي بوضع مسئولين أجانب في قسم المحاسبة و المالية للمتابعة المالية للمصاريف و المداخيل، مع انعدام وجودهم في بقية الأقسام لكل الوحدات لذلك معظم الفئات الجزئية تنفي وجود الأجانب في معظم وحدات المؤسسة خاصة في مقر العمليات الإنتاجية، فكل سيرورة العمل و مراقبته تتم من قبل الفئات المهنية الجزائرية إلاّ المتابعة المالية و مراقبة جودة المنتوج و مدى تطابق نوعيته مع مقاييس الجودة العالمية من خلال مواصفات الجودة الدولية الإيزو التي تتّم من طرف خبراء أجانب. حيث نجد أن المؤسسة الحالية مطالبة بالاستجابة لنفس المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية في الدول الأخرى، و ذلك من أجل أن يكتسب المنتج المحلي المواصفات التي تمكنه في اقتحام الأسواق الدولية من جهة، و لكي

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

تحصل المؤسسة ذات الشراكة على سمعة طيبة محليا و دوليا، فتستفيد من هذه الصورة في تحسين أدائها و في علاقاتها و شراكاتها مع باقي المؤسسات الأخرى المحلية و الدولية من جهة أخرى، و هذا في ظل اقتصاد السوق و انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاديات الدولية.

جدول رقم (112): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتحسين في الإنتاجية في منصب العمل الحالي

الصنف الاجتماعي المهني / تحسين في الإنتاجية في منصب العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	207	92.41	57	86.36	66	89.19	9	90	10	100	349	90.89
لا	17	7.59	9	13.64	8	10.81	1	10	/	/	35	9.11
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن هناك تحسين في الإنتاجية (المردودية: Rendement) في منصب العمل أثناء الشراكة، و ذلك بأكبر نسبة 90.89 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، فئة المنفذين بنسبة 92.41 %، فئة الإطارات السامية بنسبة 90 %، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 89.19 %، و فئة التحكم بنسبة 86.36 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 9.11 % للفئات التي تصرح بأن لا يوجد هناك تحسين في الإنتاجية في منصب عملها. حيث تمّ حذف فئة الإجابة نوعا ما لعدم وجود إجابة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في الإنتاجية في منصب عملها في ظل نظام الشراكة، فنوعية التحسين من حيث الإنتاجية أو المردودية تختلف حسب طبيعة العمل إن كان في الإدارة و ما يتبعها من مكاتب فرعية على مستوى الورشات و الوحدات حيث يكون ذلك بتكثيف العمل، أو إذا كان في الإنتاج أو الإنجاز يكون بالزيادة في الإنتاج إلى حد محدد رسميا في برنامج العمل لشراء مواد أولية و قطع غيار، و دفع الأجور وفق عدد العمال أي العمل حسب نظام الكم وفق طلبات السلع للزبائن (الطلبيات) و كون الشريك الأجنبي حسب تصريحات العمال أنه منذ عقده اتفاقية الشراكة لم يصرف الصك المالي الخاص بتقييم حصته في الشراكة بل نجح في سياسته التسييرية للعمل لتحقيق الفعالية التنظيمية برفع الإنتاج و الإنتاجية و تحسين النوعية حسب معايير الجودة العالمية، و بالتالي الحصول على قدر كبير من الأرباح التي يستعين بها و يستغلها في التسيير المالي

للمؤسسة المشتركة في مجال الرأسمال البشري و الرأسمال المادي (التقني) حيث معظم حصة الأرباح ترجع إليه و يحوّلها في حسابه في الخارج لكونه المستفيد الأول بأكبر نسبة من الشراكة، لذلك يحاول دائما تجديد مدة عقد الشراكة من سنة 2001 إلى يومنا الحالي، لتسهيلات الدولة في كل المجالات خاصة القوانين و الضرائب التي هي 7 %. مع استغلال كل من منجم الونزة و منجم بوخضرة وفق تقسيم الأرباح حسب نسبة الشراكة لكل طرف. و نجد من خلال تصريحات العمال أن في السابق أثناء إفلاس المؤسسة قبل تطبيق الشراكة سنة 2001 كان الإنتاج أكثر انخفاضا مقارنة بالسنوات التي بعدها وفق عدد قليل من العمال حوالي أقل من 7000 عامل بالمقارنة بالسنوات السابقة حيث كان أكثر من 10000 عامل، و وسائل العمل حديثة العهد في ذلك الوقت عكس حاليا دائما في صيانة مستمرة. أما بعد تطبيق الشراكة، فالزيادة في الإنتاج و تحسين المردودية كان بسبب هام جدا، و هو رفع من معنوية العمال للمحافظة على مناصب العمل و تحفيزهم بامتيازات مهنية مغرية، لكونهم في النظام السابق عاشوا في ظروف معيشية مزرية لتدني مستوى الأجور و تذبذبها حيث لا تأتي في الوقت المناسب في الفترة الأخيرة بسبب الإفلاس و أيضا تخوفهم من فقدان مناصب العمل بغلق المؤسسة و تسريح العمال، إذ كل هذه الظروف ساهمت في تكوين نظرة ايجابية لمعظم المبحوثين نحو نظام الشراكة من ناحية تحسين مستوى المردودية في منصب العمل. و أما الذين أجابوا بأنه لا يوجد تحسين في الإنتاجية في منصب عملهم في حالة الشراكة فنسبتهم ضئيلة، حيث يصرحون أنه لا يوجد تغيير في تحسين المردودية في منصب العمل لنفس مجهود العمل قبل و بعد الشراكة، و من هؤلاء المستجوبين بعض من العمال ليس لهم علاقة بإنتاجية المؤسسة لنوع عملهم في التنظيف و الحراسة الأمنية فمنصب عملهم ليس فيه إنتاجية بل نفس مجهود العمل السابق أي لا تغيير في مردودية العمل. و سنحاول في الجدول الموالي معرفة تبرير آراء المبحوثين حول سبب التحسين في الإنتاجية (المردودية: Rendement) في منصب عملهم الحالي.

جدول رقم (112 أ): تصريحات المبحوثين حول سبب التحسين في المردودية في منصب عملهم

سبب تحسين في المردودية في منصب عملهم	التكرارات	النسبة %
زيادة مجهود العمل	161	46.13
زيادة في الإنتاج بالطن	95	27.22
كثافة العمل	51	14.61
توقيع العديد من الطلبيات	42	12.03
المجموع	(*) 349	100

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

يتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب تحسين في المردودية في منصب عملهم يرجعونه إلى زيادة مجهود العمل بنسبة 46.13 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من المستجوبين تعلّل تحسين الإنتاجية إلى زيادة في الإنتاج بالطن بنسبة 27.22 %، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئات التي ترى أن التحسين في المردودية يعود إلى كثافة العمل بنسبة 14.61 %، و في المرتبة الأخيرة نجد أدنى نسبة للذين يرجعون سبب التحسين إلى توقيع المؤسسة المشتركة مع العملاء و الزبائن العديد من الطلبيات بنسبة 12.03 %.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين أكدوا وجود تحسين في المردودية في المنصب الحالي، و يبررون ذلك من خلال الآثار التي تتركها السياسة التسييرية لنظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية و المتمثلة في زيادة مجهود العمل من أجل رفع الإنتاج بالطن إلى المستوى المطلوب و المحدد من قبل الشريك الأجنبي الرأسمالي الذي قام بتوقيع العديد من الطلبيات مع العملاء و الزبائن، لتحقيق الأرباح و التحكم في سيرورة العمل وفق إستراتيجيته العقلانية لسياسة الضغط الهرمية انطلاقا من الضغط على المسئولين برفع الإنتاج و هم بنفس الطريقة يستعملون أسلوب الضغط على مختلف الفئات المهنية و المتابعة المستمرة للوصول بالإنتاج إلى الحد المرغوب وفق عدد الطلبيات التي غالبا ما يكون عددها كبيرا، مما يؤثر ذلك على القدرات الجسمية و العقلية للعمال للزيادة في كثافة العمل المتجاوزة طاقتهم العادية للعمل خاصة مع ظاهرة تقليص عدد العمال قبل و بعد الشراكة بسبب التسريح الإرادي في النظام السابق لإفلاس المؤسسة العمومية و التقاعد المسبّق لسياسة الشريك في النظام الحالي.

جدول رقم (113): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بتحسين نوعية الإنتاج في منصب العمل الحالي

الصنف الاجتماعي المهني / تحسين في نوعية الإنتاج في منصب العمل	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	196	87.5	50	75.76	51	68.92	8	80	10	100	315	82.03
لا	28	12.5	16	24.24	23	31.08	2	20	/	/	69	17.97
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

يتبين لنا من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن هناك تحسن في نوعية الإنتاج في مناصب عملهم الحالي مقارنة بالنظام السابق، و ذلك بأكبر نسبة 82.03 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة بنسبة 100 %، فئة المنفذين بنسبة 87.5 %، فئة الإطارات العليا بنسبة 80 %، فئة التحكم بنسبة 75.76 %، و فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 68.92 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة 17.97 % للفئات التي تصرح بأنّه لا يوجد هناك تحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملها أثناء الشراكة مقارنة بالنظام السابق، حيث تمّ حذف فئة الإجابة نوعا ما لعدم وجود إجابة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملها بتطبيق الشراكة مقارنة بالنظام السابق، مبررين ذلك التحسين بتقديم الشريك الأجنبي نسبة معينة من الامتيازات المهنية أثناء الحصول على منتوج تتضمن فيه كامل مواصفات الجودة للدقة و الإتقان في العمل، و أيضا من تشكرات الزبائن و استمرارية طلبهم من المؤسسة الحالية في توفير الطلبيات (طلبات الزبائن حول إنتاج السلع المرغوبة) لإنشاء مشاريعهم التي هي في طور الإنجاز و جلبهم لعملاء و زبائن آخرين و مختصين و خبراء مؤهلين و أجانب متعاقدين معهم لإقامة فحص في نوعية المنتوج، خاصة أثناء إتمامه، حيث ألقى إعجابا كبيرا لديهم للجودة و الإتقان في العمل و تطابقه مع مقاييس الجودة العالمية وفق مواصفات إيزو، لذلك تم تصديره إلى الخارج من قبل الشريك الأجنبي، و استغلاله في جميع مؤسساته عبر أنحاء العالم. أما الذين أثبتوا بعدم وجود تحسن في نوعية الإنتاج بتطبيق الشراكة الأجنبية فيرجعون السبب إلى نوعية الإنتاج في المؤسسة دائما ذات جودة عالمية لما تملكه المؤسسة قبل و بعد الشراكة من شهادة رسمية للجودة العالمية للمنتوج حسب مواصفات "**إيزو**"، فلا يوجد تحسين في النوعية مهما تغير التنظيم الاقتصادي، بل دائما تبقى في قمة الجودة و منافسة المؤسسات الصناعية الأخرى، و هذا ما عبر عنه تاريخ المؤسسة عن جودة منتوجها لاعتمادها على مواد خام كالحديد من الاختيار الأول لصناعة الحديد و الصلب، و لاستيرادها مواد أولية كقطع الغيار من الخارج، و أيضا لحب المهنة و دقة في العمل، و لتحلّي بروح المسؤولية في العمل، و بناءا على ما سبق ذكره، فإن استمرارية طلب الزبائن لاستهلاك المنتوج مازال قائما حتى الآن لسمعتها القيمة في السوق المنافسة ما بين مختلف المؤسسات الصناعية على المستوى المحلي و الخارجي. و إضافة إلى وجود فئة ضئيلة من هؤلاء المستجوبين الذين يرون عدم وجود تحسين في النوعية في مناصب عملهم، لأنّه ليس لهم علاقة بالإنتاج لكونهم عمال نظافة و حراس أمن، فلا يستطيعون التقييم بل لديهم فقط فكرة عن تاريخ المؤسسة و شهرتها بالنوعية الجيدة و الزبائن و إطلاعهم على كل ما له صلة بالمؤسسة من زملاء العمل بمختلف فئاتهم المهنية في وقت الاستراحة. و بالتالي، حسب أغلبية عمال نظام الشراكة الحالي له أثر ايجابي، على منصب العمل، ليس من ناحية الإنتاجية فحسب، بل كذلك من حيث النوعية. و سنحاول في الجدول الموالي، تدعيما لما سبق ذكره، معرفة تبرير آراء المبحوثين حول سبب تحسين في نوعية الإنتاج في مناصب عملهم في النظام الحالي.

جدول رقم (113 أ): تصريحات المبحوثين حول سبب التحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملهم الحالي مقارنة بالنظام السابق

سبب تحسين في نوعية الإنتاج في منصب العمل	التكرارات	النسبة %
الإتقان و الدقة في العمل	248	78.73
الإنتاج يخضع لمقاييس ثابتة	29	9.21
تحسين و سائل العمل	25	7.94
التعامل مع مؤسسات أجنبية	13	4.12
المجموع	315 (*)	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب التحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملهم الحالي مقارنة بالنظام السابق الذي يرجعونه إلى الإتقان و الدقة في العمل بنسبة 78.73 %، و في المرتبة الثانية نجد فئة من المستجوبين تعلّل تحسين نوعية الإنتاج إلى كون الإنتاج يخضع لمقاييس ثابتة، و هذا بنسبة 9.21 %، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئات التي ترى أن تحسين في نوعية الإنتاج يعود إلى تحسين وسائل العمل بنسبة 7.94 %، و في المرتبة الأخيرة نجد أدنى نسبة للذين يرجعون سبب تحسين في النوعية إلى تعامل مؤسستهم ذات الشراكة مع مؤسسات أجنبية بنسبة 4.12 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب التحسين في نوعية الإنتاج في مناصب عملهم أثناء الشراكة مقارنة بالنظام السابق يرجعونه إلى الإتقان و الدقة في العمل للمراقبة الصارمة و المستمرة من قبل المسؤولين لأنهم محاسبون أمام الشريك الأجنبي، لكل نشاط في سيرورة العمل، كذلك للبراعة الفنية الدقيقة في العمل الناتجة عن الخبرة المهنية الطويلة، سو التحلي بروح المسؤولية في العمل و الضمير المهني للوصول إلى النوعية الجيدة، و هذا حفاظا على السمعة الطيبة للمؤسسة في الأسواق الداخلية و الخارجية، و استمرارية وجود المؤسسة و مناصب عملهم. و هناك نجد فئة من المستجوبين ترجع سبب تحسين نوعية المنتوج إلى كونه يخضع لمقاييس ثابتة قابلة للقياس و الفحص، حيث تتّم المراقبة الدورية للمنتوج من قبل خبراء أجانب لتقييم كفاءة المنتوج و تأهيل المؤسسة لأدائها الجيد وفق معايير الجودة العالمية المتطابقة مع مواصفات إيزو في مجال صناعة الحديد

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

و الصلب. أما الأقلية من الفئات تتوزع إجاباتها حول سبب التحسين في النوعية مقارنة بالنظام السابق إلى كل من تحسين وسائل العمل و الاتصال و المراقبة، و تعامل المؤسسة ذات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي لها مكانة في الأسواق العالمية لتسويق المنتوج عالميا من قبل الشريك الأجنبي. و بالتالي، فمعظم المبحوثين اعتبروا الشراكة لها تأثير إيجابي على تحسين نوعية الإنتاج في المنصب الحالي.

جدول رقم (114): علاقة الصنف الاجتماعي المهني بالتحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق

الصنف الاجتماعي / تحسين في الإنتاجية و النوعية في المؤسسة حاليا	المنفذين A-B		التحكم CDEF		الإطارات المتوسطة GHKM(م)		الإطارات العليا (ع) (ABCD) n		الإطارات المسيرة (خ) Hors Catégorie		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	210	93.75	55	83.33	66	89.19	10	100	10	100	351	91.41
لا	14	6.25	11	16.67	8	10.81	/	/	/	/	33	8.59
المجموع	224	100	66	100	74	100	10	100	10	100	384	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن هناك تحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق، و ذلك بأكبر نسبة 91.41 % مدعمة بفئة الإطارات المسيرة و السامية بنفس النسبة 100 %، فئة المنفذين بنسبة 93.75 %، فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 89.19 %، و فئة التحكم بنسبة 83.33 %، و بالمقابل نجد أن أدنى نسبة 8.59 % للفئات التي تصرح بأنّه لا يوجد هناك تحسين في الإنتاجية و النوعية في المؤسسة حاليا مقارنة لفترة قبل الشراكة.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة ذات الشراكة مقارنة بالنظام السابق، و هذا توفيقا من نجاح تطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل التي شرع الشريك الأجنبي في تنفيذها بعد عقد اتفاقية الشراكة، و ذلك باستعمال سياسة الضغط الهرمية لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب، و تشديد نظام المراقبة و الانضباط

بالمتابعة المستمرة وفق كل الوسائل الحديثة للاتصال و برمجيات الإعلام الآلي المعاصرة، و استعماله لأساليب الإدارة الحديثة لإنجاح إستراتيجيته التسييرية، و التي نذكر منها ما يلي: تقليص تكلفة اليد العاملة من خلال عملية تقليص عدد العمال بتطبيق سياسة التسريح الإرادي غير المعلنة وفق سياسته الجديدة المتمثلة في التقاعد المسبق، و بالتالي الحصول على فائض مالي الذي يقدم للعمال مقابل توسيع مهامهم و رفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب على شكل حوافز مهنية كرفع الأجور و منح المردودية الفردية و الجماعية. من خلال تصريحات المبحوثين حول ظاهرة تقليص عدد العمال قبل الشراكة الذي أدى بهم بعدها إلى ظاهرة تعدد المهام أو ما يعرف بظاهرة توسيع المهام لكثافة العمل الذي فرضها الشريك الأجنبي لخدمة مبادئه الرأسمالية القائمة على تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن، و بالإضافة إلى ذلك تحصلنا على معلومات ميدانية من الاستمارة بالمقابلة أثناء التقصي المعمق في الإجابات حسب تصريحات رؤساء الورشات الذين أثبتوا أن توسيع المهام و إعادة تأهيل العمال في مجال الصيانة و في كثير من ميادين الإدارة كل ذلك من أجل تقليص عدد العمال و القضاء على الوقت الضائع. في حين نجد عمال الصيانة يمثلون ضعف عدد عمال الإدارة، و من أجل رفع الإنتاجية وجب إعادة توزع العمال على القطاعات المختلفة حيث يتقلص عدد عمال الإدارة و الصيانة، فيرتفع عمال الإنتاج عن طريق المناولة، و هذا ما تخططه الإدارة الجديدة حتى سنة 2012. إذ تعتبر زيادة الإنتاج إحدى الحلول الكلاسيكية للتقليل من تكلفة اليد العامل، و قد وضعت الإدارة الجديدة مخططا صارما توجهه أهداف عملية واضحة من أجل رفع الطاقة الإنتاجية للمصنع إلى الحدود القصوى و قد ارتفع الإنتاج من 800000طن سنويا سنة 2000 إلى 1200000 سنة 2006 و هي تطمح لبلوغ 2000000 طن كمرحلة وسطى و أكثر من 5000000 طن في سنة 2013 أي بمعدل 500 طن سنويا لكل عامل حسب المتوسط المتعارف عليه في صناعة الحديد عبر العالم، و زيادة على تقليص كلفة اليد العاملة، فإن ارتفع الإنتاج إلى مستويات كبيرة يؤدي إلى تقليص نسبة المال المستثمر، و يظهر هذا الاهتمام من خلال الاتفاق المعنوي بين النقابة و الإدارة الذي تجسده المعادلة التالية: استقرار، انضباط و رفع الإنتاج مقابل رفع الأجور و زيادة المنح، و هي قاعدة كلاسيكية للإدارة العلمية لتايلور الذي كان يصرح أنّه يمكن أن نتجاوز الخلاف بين المصالح المتناقضة للعامل و رب العمل من خلال زيادة الإنتاج و رفع الأجر بالمقابل، و بذلك يحقق كل طرف هدفه، و نجد أن هذه القاعدة هي جوهر العلاقات المهنية داخل المصنع بعد الشراكة. و من أجل رفع إنتاجية الفرد تم تقليص عدد العمال تدريجيا عن طريق المغادرة الإرادية أو عن طريق التقاعد المسبق، و قد تقلص هذا العدد من حوالي أكثر من 10000 عاملا قبل اتفاق الشراكة إلى 6657 عاملا بعد الشراكة مع زيادة الإنتاج، لما تسلم الشريك المصنع كان ينتج

800000 طن سنويا بـ 10000 عاملا و سنة 2007 تم إنتاج 1200000 طن بـ 6657 عاملا و كان مقررا الوصول إلى أكثر من تلك الكمية، و لكن حادث الحريق الذي وقع في وحدة Aco_2 أدى إلى إتلاف أجهزتها، حيث كان من المتوقع إنتاج 2000000 طن لولا الانفجار الكبير الذي تعرضت له ورشة 2 بصورة شبه كلية. و للمرة الوحيدة يصل فيها الإنتاج إلى 1200000 طن سنويا قبل الشراكة كان عدد العمال حوالي12000 عاملا و التجهيزات ما تزال حديثة. و زيادة على تقليص عدد العمال أو بالأحرى إعادة توزيعهم و إخراج كل النشاطات الثانوية إلى دائرة المناولة فإن الاستغناء عن العمال القدامى و تعويضهم بآخرين جدد يوفر تلك المبالغ المالية الكبيرة التي كانت تذهب منحا مقابل أقدمية غير منتجة، إن الأقدمية في نشاطات جزئية و خاصة عند أعوان التنفيذ لا معنى لها، و لذلك يمكن اعتبارها إحدى مصادر التبذير، و إذا كانت نشاطات الإنتاج تغطى العجز فيها بالعمال المناولين فإن القطاعات الأخرى لا تستفيد من هذا الجانب، حيث يظهر تقلص عدد عمال الإدارة دون تعويضهم و ما زال المخطط الذي وضعه الشريك الأجنبي متواصلا لتقليص أعداد أخرى و الوصول إلى المعدلات المقبولة خاصة في المناصب غير المنتجة و التي تشكل عبئا زائدا على ميزانية المصنع. و من خلال مراجعة توزيع عدد العمال حسب القطاعات نجد لا توازن حادثا في التوزيع، فعمال الإدارة مثلا 1580 عاملا و الصيانة 2149 و عدد عمال الإنتاج 2919، فعدد عمال الإنتاج مساوي لعدد عمال الصيانة و هو ضعف عدد عمال الإدارة، و من أجل رفع الإنتاجية استدعى إعادة توزيع العمال على القطاعات المختلفة حيث يتقلص عدد عمال الإدارة و الصيانة و رفع عمال الإنتاج عن طريق المناولة، و هذا ما تنوي فعله الإدارة الجديدة حتى سنة 2012. فنظام الشراكة الحالي له أثر ايجابي ليس من الناحية الإنتاجية فحسب بل كذلك من حيث النوعية. و بالتالي، تشهد المؤسسة الصناعية ذات الشراكة ثورة حقيقية في التطوير و التصميم و الإنتاج و استعمال بعض التكنولوجيات الحديثة للاتصال، هذه الثورة هي نتيجة حتمية لازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية في سبيل الظفر بإرضاء المستهلكين، لأنّ رضا المستهلك هو السبيل الوحيد لاستمرار هذه المؤسسات، لذلك فإن مراعاة جودة المنتجات في هذه المؤسسات أصبح أولوية لا خيارا، و أصبحت مطالبة تبني التوجهات السليمة في سبيل تحقيق هذه الجودة، و يتم ذلك بوسائل مختلفة، منها: إتباع إدارة الجودة الشاملة، أو مواصفات الجودة الدولية مثل مواصفات الايزو أو تبني معايير و مواصفات محلية. و سنحاول في الجدول الموالي تدعيما لما سبق ذكره، معرفة تبرير آراء المبحوثين حول سبب التحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق.

جدول رقم (114 أ): تصريحات المبحوثين حول سبب التحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق

تعليل سبب تحسين الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق	التكرارات	النسبة %
حسب نظام الطن و نظام الجودة ISO	293	83.47
المنتوج يباع في الأسواق العالمية	26	7.41
زيادة كبيرة في عدد الطلبيات وطنيا و عالميا	24	6.84
سياسة تسييرية جديدة للعمل	8	2.28
المجموع	351 (*)	100

يتبين لنا من المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب التحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق يرجعونه إلى قياس حجم الإنتاج بالطن (نظام الطن) و نظام الجودة ISO بنسبة 83.47 %، و في المرتبة الثانية من حيث النسبة نجد فئة من المستجوبين تعلّل تحسين نوعية الإنتاج إلى كون المنتوج يباع في الأسواق العالمية، و هذا بنسبة 7.41 %، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئات التي ترى أن التحسين في نوعية الإنتاج يعود إلى زيادة كبيرة في عدد الطلبيات وطنيا و عالميا بنسبة 6.84 %، و في المرتبة الأخيرة نجد أدنى نسبة الذين يرجعون سبب التحسين في النوعية إلى تطبيق سياسة تسييرية جديدة للعمل بالضغط و تشديد المراقبة و المتابعة هرميا و التحكم في الموارد البشرية المحركة للعملية الإنتاجية بجودة عالية بنسبة 2.28 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن سبب التحسين في الإنتاجية و النوعية في ظل نظام الشراكة الأجنبية يرجع في نظر المستجوبين إلى استعمال المؤسسة الصناعية جهاز قياس حجم الإنتاج بالطن (نظام الطن) و نظام الجودة ISO الذي يتعلق بقياس النوعية الجيدة للمنتوج حسب تطابقه للمواصفات العالمية حيث المؤسسة قبل و بعد الشراكة تملك شهادة رسمية مصادق عليها من الهيئات العالمية المختصة بقياس الجودة العالمية للمنتوجات التي تسمح لها بالتسويق العالمي لكل منتوجاتها حسب طبيعة نشاطها الإنتاجي المتمثل في صناعة الحديد و الصلب بكميات ضخمة و بأشكال كثيرة وفق نوع طلبات

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

الزبائن للسلع (الطلبيات)، و هذا ما يستدعي من كل الفئات المهنية المعنية بالإنتاج و مراقبة نوعيته بكل تمعّن و تدقيق و انضباط في العمل لأن أخطاء صغيرة جدا في القياسات و الحسابات تؤدي إلى رداءة المنتوج و عدم تطابقه مع المقاييس الثابتة لمواصفات الجودة العالمية، و بالتالي خسارة للعملاء و المؤسسة و الشريك الأجنبي و العمال ثم تكديس المنتوجات الرديئة في المخازن بدون فائدة، و هذا ما حدث في السنوات الأخيرة قبل الشراكة لضعف نظام المراقبة و المتابعة مما أدى إلى تكديس المنتوج، و أثناء الشراكة قام الشريك باستغلاله و إعادة إنتاجه مرة أخرى في مؤسساته في الخارج و بيعه بأسعار غالية الثمن لكون منتوج الحديد من الاختيار الأول في العالم، لذلك هناك فئات معتبرة ترى أن الشراكة تحسن من الإنتاجية و النوعية في المؤسسة لكون المنتوج يباع بسرعة فائقة في الأسواق العالمية لتحلي الشريك الأجنبي بإستراتيجية تسويق عالية تاريخيا و عالميا، و هذا يظهر بوضوح في شراكته مع أكبر المؤسسات الصناعية العريقة الناجحة عبر أنحاء العالم، فكوّن مجمعا صناعيا عالميا ضخما لصناعة الحديد و الصلب المعروف بمجمع أرسولور ميتال، و تحت هذا الاسم التجاري العريق كوّن للمؤسسة المشتركة مكانة اجتماعية و اقتصادية عالية و عالمية، لذلك نجد أن بعض الفئات ترى أن سبب التحسين في الإنتاجية و النوعية يعود إلى زيادة كبيرة في عدد الطلبيات وطنيا و عالميا أثناء الشراكة مقارنة بالسنوات الأخيرة للمؤسسة العمومية رغم قدم تكنولوجيا العمل التي كانت هي نفسها تستعمل في القطاع العمومي، لكن باستعمالها المفرط أصبحت قديمة أكثر، لذلك هي دائما في صيانة مستمرة. و في الأخير نجد هناك فئات قليلة من المستجوبين يرجعون سبب التحسين في الإنتاجية و النوعية إلى نجاح تطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل الخاصة بالشريك الأجنبي في مجال الضغط و تشديد المراقبة و المتابعة هرميا و التحكم في الموارد البشرية المحركة للعملية الإنتاجية بجودة عالية من خلال استعماله أسلوب التحفيز لرفع الإنتاج، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، و بالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، فيتجه العمال بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، و بالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساعد الحوافز على تعزيز أنماط سلوك العاملين، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة و تعمل على توجيههم للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة، لتحسين مردودية العمل الفردية و الجماعية و تأهيل المؤسسة ذات الشراكة وفق أدائها الجيد.

جدول رقم (114 أ): تصريحات المبحوثين حول سبب عدم التحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق

تعليل سبب عدم تحسين الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق	التكرارات	النسبة %
لم يتغير شيء لا في الإنتاجية و لا النوعية مازالت على حالها	22	66.67
ازدياد سوء ظروف العمل و قدم تكنولوجيا العمل	11	33.33
المجموع	33 (*)	100

يتبيّن لنا من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول سبب عدم التحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق يرجع إلى عدم وجود تغيير في الإنتاجية و النوعية، و ذلك بنسبة 66.67 %، و بالمقابل نجد أدنى نسبة للذين يرجعون سبب عدم التحسين في الإنتاجية و النوعية إلى تفاقم سوء ظروف العمل و قدم تكنولوجيا العمل بنسبة 33.33 %.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن سبب عدم التحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة ذات الشراكة مقارنة بالنظام السابق يرجع حسب تصريحات المستجوبين إلى كون الشريك الأجنبي لم يأت بتكنولوجيا جديدة حديثة العصر سريعة و دقيقة في الإنتاج تساهم في تحسين معنوياتهم النفسية المهنية كما هي موجودة في مؤسساته في الدول المتقدمة، و هذا ما زاد من استيائهم لشعورهم بفوارق كبيرة من حيث الامتيازات المهنية خاصة في إطار الأجور بالعملة الأجنبية التي تمثل أضعاف أجورهم على المستوى المحلي، و تدعيما لذلك نجد بعض الفئات المهنية ترجع سبب عدم التحسين في الإنتاجية و النوعية إلى سوء ظروف العمل و قدم تكنولوجيا العمل التي هي دائما في صيانة مستمرة، مما يبرر ذلك بمعاناة العمال خاصة في مجال طبيعة نشاط الإنتاج في المؤسسة ذات الشراكة أين تكون خطورة العمل أثناء التعامل مع أجهزة قديمة التي تتطلب التغيير في أماكن عمل خطيرة كالفرن العالي، هذا لكون الشريك الأجنبي رأسمالي يسعى إلى تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن، فشراءه للآلات و الأجهزة الحديثة عندما تكون التكنولوجيا القديمة متوقفة نهائيا فيستبدلها بما هو جديد، و هذا يترك آثارا سلبية على نفسية العمال.

(*) تمثل عدد الإجابات الجزئية من مجموع إجابات المبحوثين الممثلين للعينة.

المبحث الرابع: تقييم الفئات المهنية لتنظيم العمل و نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة ذات الشراكة

سنذكر في هذا المبحث مختلف آراء الفئات المهنية حسب خبراتها المهنية حول تقييمها لتنظيم العمل و نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية وفق الجداول الموالية.

جدول رقم (115): تقييم الفئات المهنية لتنظيم العمل في إطار الشراكة في المؤسسة الحالية

تقييم الفئات المهنية لتنظيم العمل في إطار الشراكة في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
قرار فعال و حسن و ايجابي و ناجح لرفع الإنتاج	216	56.25
قرار فيه ايجابيات و سلبيات	100	26.04
غير منظم	41	10.68
تنظيم غير محكم	27	7.03
المجموع	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من المبحوثين لهم نظرة إيجابية حيث تعتبر تنظيم العمل في إطار الشراكة قرارا فعالا و حسنا و ايجابيا و ناجحا لرفع الإنتاج بنسبة 56.25 %، و بنسبة 26.04 % اعتبروا تنظيم العمل قرارا فيه ايجابيات و سلبيات ، أما النسب المتبقية فتعتبر تنظيم العمل في إطار الشراكة أمرا سلبيا فهو غير منظم بنسبة 10.68 % و تنظيم غير محكم بنسبة 7.03 %.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية في هذا الجدول، أن معظم الفئات المهنية تقيّم تنظيم العمل في إطار الشراكة في المؤسسة الحالية من خلال واقع خبراتها المهنية على أنّه قرار فعال و حسن و ايجابي و ناجح للحفاظ على مناصب العمل و استمرارية وجود المؤسسة لإنقاذها من الإفلاس و رفع مستوى الإنتاج إلى الحد المطلوب و تحسين الإنتاجية و النوعية و مردودية العمل و التسويق العالمي للمنتوج، مما ساهم في تحسين مستوى الامتيازات المهنية التي من بينها الأجور، و بالتالي تحسين مستوى المعيشي. و هناك فئات معتبرة تعتبر تنظيم العمل في إطار الشراكة قرارا فيه ايجابيات و سلبيات حيث نجد الإيجابيات كونه قرارا فعالا ناجحا، أما من حيث السلبيات نجد عدم وجود استثمار في التكنولوجيا لغياب تحسين ظروف العمل لعدم تجديد التكنولوجيا القديمة، و لعدم وجود استثمار في التكوين ذي المدة الطويلة أي لم يأت بجديد، باستثناء إستراتيجية تسييرية و تسويقية فعالة إذ قام بتطبيق السياسة التسييرية

الجديدة لتنظيم العمل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية من خلال عملية الضغط الهرمية من قمة هرم المسؤولية إلى القاعدة العمالية أين يكون ضغط كبير على العمال لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب بإمكانيات قليلة و غير كافية للعمل، نذكر منها قدم وسائل العمل التي دائما تتطلب صيانة مستمرة، و نقص عدد العمال بسبب التقليص في النظام السابق لإفلاس المؤسسة العمومية، فأصبح العامل في النظام الحالي متعدد المهام لتوسيع مهامه مما ولد لديه ضغطا كبيرا في العمل خاصة أنّه لم يتعود على هذا النوع من نمط العمل المكثّف، أما بقية الفئات تعتبر تنظيم العمل في إطار الشراكة أمرا سلبيا لأنّه غير منظم يخدم الشريك صاحب مبدأ الربح، كما أنّه تنظيم غير محكم للفوضى في توجيه العمال في مناصب عملهم، و يقصد من العاملين السابقين أن الشريك الأجنبي منذ عقده اتفاقية الشراكة إلى يومنا الحالي حوالي ما بين ثماني إلى تسع سنوات لم ينشئ من جديد مخطط مناصب العمل الخاص بنظام الشراكة الأجنبية بل احتفظ على نفس مخطط الهيكل التنظيمي لتحديد المناصب الخاصة بالنظام السابق لكن بتقليص عدد العمال أصبح هناك توسيع المهام لمختلف الفئات المهنية حيث أحيانا تتجاوز طاقاتهم و قدراتهم الجسمية لرفع الإنتاج إلى الحد المحدد، إذ تعددت مهام العامل إلى حد غير مرغوب فيه لشعوره بالإرهاق و التعب و التوتر، لذلك أصبح تنظيم العمل غير منظم و غير محكم في هذا المجال لاستغلال الشريك الأجنبي الطاقات البشرية و المادية أقصى استغلال لتحقيق مبدأ الربح بأقل تكاليف.

جدول رقم (116): تقييم الفئات المهنية لنظام الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية

تقييم العمال لنظام الشراكة انطلاقا من واقع خبرتهم	التكرارات	النسبة %
الشراكة فيها إيجابيات و سلبيات	220	57.29
فعال و ناجح أفضل من الغلق و التسريح	89	23.18
استغلال العمال	56	14.58
الشراكة تخدم الشريك	13	3.39
غير فعالة لم تأت بجديد	5	1.30
فقدان مناصب الشغل بتقليص عدد العمال	1	0.26
المجموع	384	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة من المبحوثين اعتبروا أن الشراكة الأجنبية نظام له ايجابياته و سلبياته بنسبة 57.29 %، في حين نجد نسبة 23.18 % من المستجوبين اعتبروا الشراكة قرارا فعالا و ناجحا أفضل من الغلق و التسريح، أما بقية النسب تتمحور حول كون الشراكة نظام سلبي، حيث اعتبرها البعض استغلالا للعمال بنسبة 14.58 %، و البعض الأخر يرى أنها تخدم الشريك الأجنبي فقط بنسبة 3.39 %، و قلة من الفئات المهنية ترى أن الشراكة غير فعالة لأنها لم تأت بشيء جديد للاستثمار فقط و الاستفادة من الأرباح بأقل التكاليف، و تؤدي إلى فقدان مناصب الشغل بتقليص عدد العمال، و هذا على التوالي وفق النسب التالية على الترتيب: نسبة 1.30 %، 0.26 %.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن تقييم المبحوثين لنظام الشراكة في المؤسسات العمومية الجزائرية من واقع خبراتهم المهنية يتراوح بين ما هو سلبي و ما هو إيجابي، أي أن نظرتهم تختلف، إذن الشراكة فيها إيجابيات و سلبيات، و هذا ما تؤكده معظم الفئات المهنية. فالإيجابيات كونها أنقذت المؤسسة من الإفلاس و الغلق، و أصبحت لها مكانة عالمية في الأسواق الدولية تحت الاسم التجاري و السمعة الصناعية الناجحة لمؤسسات صناعة الحديد و الصلب للشريك الأجنبي عبر أنحاء العالم، و أيضا حافظت على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية، و أسهمت في رفع الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي تحسين الامتيازات المهنية على ما كانت عليه في النظام السابق خاصة من حيث الأجر الذي أصبح أكثر من ثلاثة أضعاف، و هو ما جعلهم أكثر رضا و قبولا بالشراكة التي لم تأت بالاستثمار في مجالي التكنولوجيا و التكوين ذي المدة الطويلة. إذ يدعم هذا الاتجاه و يؤكده بعض من الفئات المهنية التي تنظر إلى الشراكة على أنّها قرار فعال و ناجح أفضل من الغلق و التسريح المهني الذي يؤدي بهم إلى فقدان مناصب العمل ثم انتشار ظاهرة البطالة المؤدية إلى الحاجة و الفقر و الأمراض الناجمة عنه. أما بقية الفئات تنظر إلى كون الشراكة نظام سلبي، لكونها لم تأت بجديد من أي شكل من أشكال الاستثمار، و بقاء نفس المصنع بمعداته و أجهزته القديمة مع نفس ظروف العمل، لذلك اعتبرها البعض استغلالا للعمال، و البعض الأخر يرى أنها تخدم الشريك الأجنبي فقط، و قلة من الفئات العمالية ترى أن الشراكة غير فعالة لعدم وجود استثمار، و بالتالي استفادة الشريك من الأرباح بأقل التكاليف خاصة أثناء فقدان مناصب الشغل بتقليص عدد العمال بأسلوب قانوني و تدريجي كالتقاعد المسبق وفق امتيازات مهنية مغرية. و نلاحظ في هذا الجانب أن الشريك الأجنبي يسعى دائما إلى تحقيق مبادئه الرأسمالية القائمة على تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن. فهو يركز اهتمامه على مدى إنجاحه للوظيفة الاقتصادية أما الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة فليست في مجال اهتمامه و لا تخدم تحقيق مبدئه الربحي. و بالتالي نتوصل أن كل نظام يخدم مصالح فئاته الاجتماعية التي تسعى إلى حمايته.

جدول رقم (117): اقتراحات الفئات المهنية حول نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية

اقتراحات المبحوثين حول نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية	التكرارات	النسبة %
نقل الخبرة من الشريك إلى العمال بالتكوين طويل المدة	139	36.20
يجب أن يكون الشريك مستثمر حقيقي و ليس هدفه الربح فقط	108	28.12
يجب على الشريك تطوير المؤسسة من كل النواحي	88	22.92
يجب على الدولة وضع شروط صارمة على الشريك من كل النواحي	49	12.76
المجموع	384	100

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة 36.20 % من المبحوثين يقترحون حول نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية أن يتّم بنقل الخبرة من الشريك إلى العمال، تليها نسبة 28.12 % للذين اقترحوا ضرورة أن يكون الشريك مستثمرا حقيقيا و ليس فقط هدفه الربح، في حين اقترحت فئات مهنية أخرى بنسبة 22.92 %، تطوير المؤسسة من طرف الشريك الأجنبي، و من جهة أخرى هناك من الفئات العمالية اقترحت ضرورة تدخل الدولة بوضع شروط صارمة على الشريك الأجنبي بنسبة 12.76 %.

نستنتج من المعطيات الإحصائية من هذا الجدول، أن معظم المبحوثين يقترحون فيما يتعلق بنظام الشراكة لنجاح المؤسسة الحالية و استمرارها يلزم نقل الخبرة من الشريك الأجنبي إلى العمال الجزائريين بتكوين طويل المدة، و ذلك لتنمية الموارد البشرية أو رأسمال البشري و تحقيق الذات و الاستقلالية دون الاعتماد على طرف الآخر ذو الخبرة الأجنبية في كل وقت يتم استدعائه لحل مشكل تعطل الآلة أو صيانة في حالة الأجهزة ذات التركيبة المعقدة. و نجد أن هناك فئات آخرى اقترحت أن يكون الشريك مستثمرا حقيقيا بالضرورة و ليس هدفه السعي وراء الربح فقط، و هذا لأنه لم يأت بجديد، فقط استغلال لكل ما هو موجود حتى تنتهي مدة صلاحيته، ليتّم تغييره بما هو حديث بأسلوب تسيير عقلاني رأسمالي محض، و ذلك في وقت الحاجة و الضرورة للمحافظة على استمرارية سيرورة العمل. و هناك من الفئات المهنية ترى أنه يجب على الشريك تطوير المؤسسة من كل النواحي، خاصة من حيث تحسين ظروف العمل و تكوين رأسمال بشري تكوينا حقيقيا متوافق مع متطلبات العصر الحديث، و أيضا الاستثمار في مجال التكنولوجيا الحديثة لإرضاء العامل و شعوره بالاطمئنان في عمله و كسب ثقته في العمل المتقن و المخلص لرب العمل "الشريك الأجنبي" في ظل النظام الجديد، و الأقلية من المستجوبين يرون أنّه يجب على الدولة الجزائرية أن تضع شروطا صارمة على الشريك من كل النواحي، و ذلك لحماية كل من الحقوق العمالية و استمرارية نشاط المؤسسة. فرغم عدم وجود استثمار حقيقي في

مجال التكنولوجيا و التكوين وفق المعرفة الحديثة، و لكننا نجد هناك استثمار حقيقي و فعال و ناجح في مجال السياسة التسييرية الجديدة للتنظيم العقلاني للعمل، التي أدت فعلا إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية مقارنة بالوضع السابق. و هذا ما يؤكد مصداقية الفرضية السادسة و الأخيرة.

نتائج الفرضية السادسة: دور السياسة التسييرية الجديدة لتنظيم العمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة مقارنة بالوضع السابق

ما نستنتجه من خلال الجداول الإحصائية السابقة أن الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية أجابت وفق تجربتها و معايشتها لنظام الشراكة الأجنبية أن المسؤول الحقيقي و المتحكم في سيرورة العمل هو الشريك الأجنبي من خلال اجتماعات سنوية دورية محددا النقاط الأساسية لبرنامج العمل و سياسته التسييرية الجديدة للعمل مستعملا أسلوب الضغط الهرمي من القمة إلى القاعدة حسب تسلسل السلطة لتحقيق مردودية الإنتاج المطلوبة في الوقت المحدد، و تتم المتابعة و المراقبة من طرف طاقم النواب المسؤولين الأجانب و المحليين وفق وسائل الاتصال و المراقبة و المتابعة اللحظية الحديثة كبرنامج الساب "SAP" في مجال الإعلام الآلي و شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية. و توصلنا إلى أن أغلبية الفئات المهنية ترى وفق واقعها المعايش لنظام الشراكة الأجنبية، أنّه يتّم انعقاد اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة التي كانت موجودة في مقر الاجتماعات، بحضور المدير العام و كل المسؤولين الأجانب لدراسة و تقييم ميزانية المؤسسة و وضعيتها المالية، و المردودية الإنتاجية المحددة و المتوقع الحصول عليها و مدى إمكانية نجاح تطبيق السياسة التسييرية لتنظيم العمل للشريك الأجنبي. و بالتالي فإن نظام الشراكة يعتمد على أسلوب الاجتماعات، لما له من فائدة للمؤسسة، فمن خلال هذه الاجتماعات يتّم التنسيق في إطار الاجتماعات السنوية أو المتابعة اليومية باستعمال شبكة الاتصال الداخلية و الخارجية، و ذلك ما بين الشريك الأجنبي و المسؤولين الأجانب و المدير العام و الإطارات المسيرة كل منهم يعطي حصيلة الأعمال المنجزة في مجال مسوليته. و نجد أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين يرون أنّ المواضيع التي تناقش في اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية تتمثل بدرجة أولى في عوامل تحسين الإنتاج و الإنتاجية، و أن الجانب الإنتاجي يحتل المرتبة الأولى في اهتمامات المؤسسة ذات الشراكة ثم تليها مباشرة الاهتمام بالجانب المالي و ذلك على حساب الجانب التقني و الاجتماعي. و نصل إلى أن معظم المبحوثين أقروا بوجود نظام الرقابة في مؤسستهم الحالية، و هذا ما يدل على أن نظام الشراكة يعتمد على نظام الرقابة بدرجة كبيرة، لأن ذلك يؤثر إيجابيا على إنتاجية المؤسسة، فكلما كانت هناك رقابة كلما ازداد انضباط العمال و جديتهم في العمل مما يجعلهم أكثر حرصا على تطوير العمل و تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج.

حيث أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين حول نظام الرقابة و الانضباط يتميز بطابع سلطوي متشدد، فيه سيطرة و ضغط على مختلف الفئات المهنية، و هو ما يجعلهم أكثر حرصا على العمل تحت عامل الخوف و التشديد، حيث أكدوا احترامهم لمواقيت العمل في المؤسسة الحالية لوجود مراقبة مستمرة و التحكم الكترونيا في النظام المراقبة وفق البرمجيات الحديثة للإعلام الآلي، كاستعمال التصنيع المتكامل بالحاسوب و برنامج **الساب** "SAP" في نظام المراقبة الشاملة بواسطة الانترنت و الانترانت لمتابعة كل عمليات و نشاطات المؤسسة المشتركة من قبل الشريك الأجنبي و الطاقم المسيّر الذي يعمل بالنيابة عنه. و هذا خلافا للتنظيم السابق، أين أكد معظم المبحوثين بأن هناك احترام نوعا ما لمواقيت العمل، و هذا في نظرهم لتغيب و تضامن العمال و التستر فيما بينهم لقضاء حاجاتهم الاجتماعية، و لضعف نظام المراقبة للوساطة و الجهوية و القرابة من المسؤولين، و كذلك لتسيّب المسؤولين و عدم انضباطهم يستغل العمال فرصة التغيب أو التأخر، و هو ما يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة. و نلاحظ أن معظم إجابات الفئات المهنية تتمحور بدرجة كبيرة على أن اهتمام الإدارة ينصب على الجانب المادي (زيادة الإنتاج)، و أما الاهتمام بالعامل يأتي في الدرجة الأخيرة، و هذا راجع إلى أن الهدف الأول و الأخير لنظام الشراكة هو تحقيق الربح المادي أكثر من الربح المعنوي. و توصلنا أيضا إلى أن معظم الفئات المهنية تشعر بالمسؤولية أكثر في ظل نظام الشراكة الأجنبية، و هذا يكون بدرجة أولى من خلال احترام قوانين العمل و الانضباط. و تليها في الدرجة الثانية أنّ الشعور بالمسؤولية يكون بالمحافظة على الوسائل و الوقت. و نستنتج أن نظام الشراكة لا يتيح أية فرصة لمختلف الفئات المهنية من حيث كون الأوضاع السابقة بقيت كما هي، دون إحداث تغيير أو تجديد للرأسمال المادي و البشري، و ذلك بإبقاء الشريك الأجنبي في نفس ظروف العمل من حيث التكنولوجيا المستعملة و وسائل العمل مع الحفاظ على نفس مناصب العمل لمعظم الفئات المهنية، و بالتالي، فلا تغيير و لا تحفيز للعمل مما ينقص من الثقة و عدم الآمان لهذا النظام الذي يرى أن التغيير و التحديث يكون حسب الضرورة و الحاجة. و توصلنا من خلال معظم إجابات المبحوثين أن التغيير و التطوير يحدث أكثر أثناء فترة العمل، و ذلك بتطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل من حيث التنظيم العقلاني لرفع الإنتاج بأقل التكاليف و تحقيق مبدأ الربح من خلال تطبيق سياسة الضغط الهرمية حسب تدرج السلطة، بالمراقبة و المتابعة اليومية وفق وسائل اتصال حديثة للوصول إلى الحد المطلوب و المحدد من كمية الإنتاج، فالشريك يعتبر المسؤول الأول المتحكم في سيرورة العمل، حيث يوزع مسؤولية العمل و متابعته على الطاقم الإداري المسيّر على المستوى المحلي و الأجنبي، ثم بنفس المنوال تحاول هذه الإطارات المسيرة توزيع مسؤولية العمل و متابعته على الفئات الأقل منها مسؤولية حسب تدرّج السلطة، إذ يتّم من خلالها استعمال أسلوب الضغط من قمة المسؤولية إلى القاعدة على مختلف الفئات المهنية لرفع الإنتاج

و تحسين الإنتاجية و النوعية. و نجد فئة معتبرة من الإجابات تصرح بأن هناك تغيير و تطوير في مجال نظام العمل حيث تمت المحافظة على نظام العمل التقني السابق أما التغيير يقع في الالتزام بالانضباط و تشديد نظام الرقابة أي التغيير فيما يخص ضبط سلوك العاملين و القضاء على السلوكات السلبية المكتسبة من سلبيات النظام السابق كظاهرة تراخي في العمل، اللامبالاة، و الإهمال و التسيّب في مسؤولية العمل و وسائله. و نلاحظ أن وسائل و تكنولوجيا العمل للمؤسسة المشتركة تتميز بقدمها لكن بالصيانة المستمرة تستمر في العمل، و عندما تتوقف نهائيا يتّم استبدالها بأجهزة حديثة يستوردها الشريك من الأسواق الخارجية. و نجد هناك تحديث في برامج الاتصال الحديثة الداخلية و الخارجية خاصة في بعض الأقسام الإدارية، كاستعمال البرمجيات الحديثة للعمل و المراقبة. و استنبطنا أن معظم الفئات المهنية تصرح بأن الإشراف على عملية التغيير تتم بالاشتراك بين خبراء أجانب و خبراء جزائريين، خاصة في مجال الصيانة أين تتّم استغلال الكفاءة العالية للتعليم العالي على المستوى المحلي، حيث أنّ الشريك الأجنبي يستدعي خبراء أجانب أثناء عجز الخبراء الجزائريين من حل المشاكل المطروحة. و من جهة أخرى نجد أن معظم الفئات المهنية تنفي حضور الأجانب لمراقبة العمل في ظل نظام الشراكة الأجنبية فقط هناك المحاسبة الإدارية في قسم المالية و المحاسبة، و المتابعة الخاصة بالوحدات الإنتاجية الأساسية تتّم من قبل الفئات المهنية المسؤولة عن العمل و العمال، بالمقابل نجد العدد القليل من المستجوبين الذين يصرحون بحضور الأجانب لمراقبة العمل، هذا راجع لوجود دورتين أو دورة واحدة في العام لحضور الأجانب إلى المصنع و مراقبة العمل و المنتوج حسب المطابقة لمقاييس الجودة العالمية. و توصلنا إلى أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في الإنتاجية في منصب عملها في ظل نظام الشراكة، فنوعية التحسين من حيث الإنتاجية أو المردودية تختلف حسب طبيعة العمل إن كان في الإدارة يكون ذلك بتكثيف العمل، و إذا كان في الإنتاج أو الإنجاز يكون بالزيادة في الإنتاج إلى حد محدد رسميا في برنامج العمل، حيث أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أكدوا وجود تحسين في المردودية في المنصب الحالي، و يبررون ذلك من خلال الآثار التي تتركها السياسة التسييرية لنظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية و المتمثلة في زيادة مجهود العمل من أجل رفع الإنتاج بالطن إلى المستوى المطلوب وفق سياسة الضغط الهرمية انطلاقا من الضغط على المسؤولين برفع الإنتاج و هم بنفس الطريقة يستعملون أسلوب الضغط على مختلف الفئات المهنية للوصول بالإنتاج إلى الحد المرغوب وفق عدد الطلبيات. و أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملها بتطبيق الشراكة مقارنة بالنظام السابق، مبررين ذلك بتقديم الشريك الأجنبي نسبة معينة من الامتيازات المهنية أثناء الحصول على منتوج تتضمن فيه كامل مواصفات الجودة للدقة و الإتقان في العمل، و أيضا من تشكرات الزبائن و استمرارية طلبهم في المؤسسة الحالية في توفير الطلبيات. و نجد

هناك فئة من المستجوبين ترجع سبب تحسين نوعية المنتوج إلى كون الإنتاج يخضع لمقاييس ثابتة قابلة للقياس و الفحص و التدقيق، حيث تتّم المراقبة الدورية للمنتوج من قبل خبراء أجانب لتقييم كفاءة المنتوج و تأهيل المؤسسة لأدائها الجيد وفق معايير الجودة العالمية المتطابقة مع مواصفات إيزوا في مجال صناعة الحديد و الصلب، و لتعامل المؤسسة ذات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي لها مكانة في الأسواق العالمية لتسويق المنتوج عالميا من قبل الشريك الأجنبي. و توصلنا أيضا إلى أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة ذات الشراكة مقارنة بالنظام السابق، و هذا توفيقا من نجاح تطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل التي شرع الشريك الأجنبي في تنفيذها بعد عقد اتفاقية الشراكة، و ذلك باستعمال سياسة الضغط الهرمية لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب، و تشديد نظام المراقبة و الانضباط بالمتابعة المستمرة وفق كل الوسائل الحديثة للاتصال و برمجيات الإعلام الآلي المعاصرة، و استعماله لأساليب الإدارة الحديثة لإنجاح إستراتيجيته التسييرية. توصلنا إلى أن معظم الفئات المهنية تقيّم تنظيم العمل في إطار الشراكة في المؤسسة الحالية من خلال واقع خبراتها المهنية على أنّه قرار فعال و حسن و ايجابي و ناجح للحفاظ على مناصب العمل و استمرارية وجود المؤسسة لإنقاذها من الإفلاس و رفع مستوى الإنتاج إلى الحد المطلوب و تحسين الإنتاجية و النوعية و مردودية العمل و التسويق العالمي للمنتوج، مما ساهم في تحسين مستوى الامتيازات المهنية التي من بينها رفع الأجور و بالتالي تحسين مستوى المعيشي، إضافة إلى فئات معتبرة تعتبر تنظيم العمل في إطار الشراكة قرارا فيه ايجابيات و سلبيات، حيث نجد الإيجابيات من كونه قرار فعال لنجاحه كما ذكرنا سابقا، أما من حيث السلبيات نجد عدم وجود استثمار في التكنولوجيا لعدم تحسين ظروف العمل كعدم تجديد التكنولوجيا القديمة، و أيضا عدم وجود استثمار في التكوين ذي المدة الطويلة أي لم يأت بجديد، فقط جاء بإستراتيجية تسييرية و تسويقية فعالة، إذ قام بتطبيق السياسة التسييرية الجديدة لتنظيم العمل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية من خلال عملية الضغط الهرمية من قمة هرم المسؤولية على القاعدة العمالية أين يكون ضغط كبير على العمال لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب بإمكانيات قليلة و غير كافية للعمل، و نذكر منها قدم وسائل العمل التي دائما تتطلب صيانة مستمرة، و نقص عدد العمال بسبب التقليص في النظام السابق لإفلاس المؤسسة العمومية، فأصبح العامل في النظام الحالي متعدد المهام لتوسيع مهامه مما ولد لديه ضغط كبير في العمل خاصة أنّه لم يتعود على هذا النوع من نمط العمل المكثّف. و نجد أن تقييم معظم المبحوثين لنظام الشراكة في المؤسسات العمومية الجزائرية من واقع خبراتهم المهنية يتراوح بين ما هو سلبي و ما هو إيجابي. فالإيجابيات كونه، أنقذ المؤسسة العمومية من الإفلاس و الغلق، و أصبحت لها مكانة عالمية في الأسواق الدولية تحت الاسم التجاري و السمعة الصناعية الناجحة لمؤسسات صناعة الحديد و الصلب للشريك الأجنبي عبر

أنحاء العالم، و أيضا حافظت على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية، و أسهمت في رفع الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي تحسين الامتيازات المهنية على ما كانت عليه في النظام السابق خاصة من حيث الأجر الذي أصبح أكثر من ثلاثة أضعاف، و هو ما جعلهم أكثر رضا و قبولا بالشراكة رغم أنها لم تأت بالاستثمار في مجالي التكنولوجيا و التكوين. إذ يدعم هذا الاتجاه و يؤكده بعض من الفئات المهنية التي تنظر إلى الشراكة على أنّها قرار فعال و ناجح أفضل من الغلق و التسريح المهني الذي يؤدي بهم إلى فقدان مناصب العمل ثم انتشار ظاهرة البطالة المؤدية إلى الحاجة و الفقر و الأمراض الناجمة عنه. أما بقية الفئات تنظر إلى كون الشراكة نظام سلبي، لكونها لم تأت بجديد من أي شكل من أشكال الاستثمار، لذلك اعتبرها البعض استغلال للعمال. و نلاحظ في هذا الجانب أن الشريك الأجنبي يسعى دائما لتحقيق مبادئه الرأسمالية القائمة على تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن. فهو يركز اهتمامه على مدى إنجاحه للوظيفة الاقتصادية أما الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة فليست في مجال اهتمامه و لا تخدم تحقيق مبدئه الربحي. و يقترح أغلب المبحوثين حول نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية على أن يتّم بنقل الخبرة من الشريك إلى العمال، و أما البقية من الفئات المهنية ترى ضرورة أن يكون الشريك مستثمرا حقيقيا و ليس فقط هدفه الربح، و أن يقوم بتطوير المؤسسة من كل النواحي و هذا من جهة، و من جهة أخرى ضرورة تدخل الدولة بوضع شروط صارمة على الشريك الأجنبي. و على العموم حول إيجابيات و سلبيات نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية نصل إلى أن السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم العقلاني للعمل بمختلف جوانبه أدت إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية مقارنة بالوضع السابق، و هذا ما يثبت مصداقية الفرضية السادسة.

خلاصة الفصل الثامن:

نتوصل من النتائج السابقة من خلال تحليل بيانات الفرضية الثامنة حول دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في نظام الشراكة، أنّه هناك علاقة طردية ما بين سياسة العمل الخاصة بالشريك الأجنبي و تحسين الإنتاج و الإنتاجية في المؤسسة العمومية ذات الشراكة، و بالتالي، فإن السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم العقلاني للعمل بمختلف جوانبه أدت إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية مقارنة بالوضع السابق، و هذا ما يؤكد مصداقية الفرضية السادسة.

النتائج العامة

❖ النتائج العامة ❖

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث الميداني، وجدنا أن هناك علاقة طردية ما بين المحافظة على مناصب العمل و موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية، هذا ما يؤكد صحة و مصداقية الفرضية الأولى. فالشريك الأجنبي عند عقده اتفاقية الشراكة الأجنبية، فرضت عليه بنود الاتفاقية التي من بينها المحافظة على مناصب العمل، و قبوله بالتزام لهذه الشروط أدى بتأييد الفئات المهنية لهذه الشراكة الأجنبية، و نجد تطبيق سياسة الشراكة الأجنبية على المؤسسات العمومية إلا من أجل تحسين أدائها الاقتصادي و فعالياتها التسييرية و الإنتاجية. و استنتجنا أيضا أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي تزيد نسب المؤيدين لقرار الشراكة الأجنبية، بينما تزيد نسب المعارضين مع انخفاض المستوى التعليمي، أي العكس بالعكس صحيح و محقق. و بذلك المستوى التعليمي المندرج إلى أعلى مستوى، له دور في تمكين الفئات المهنية من قوة الفهم و الإدراك و الوعي لموضوع الشراكة الأجنبية. و أيضا نتوصل أن الشراكة الأجنبية تزداد كلما كان الصنف الاجتماعي عاليا كلما كان هناك تأييد للشراكة و العكس بالعكس صحيح. و أن التأييد للشراكة الأجنبية كان من أجل إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و لتطويرها، أما سبب المعارضة ترجع إلى كونها تجربة جديدة لجهل و عدم وضوح قوانينها. و نصل إلى أن أكبر عدد من إجابات الفئات المهنية ترتكز حول اعتبار الشراكة أمر إجباري، و ذلك حسب رأيهم لا يوجد اختيار أفضل، و هي حل وحيد في نظر الهيئات العليا، كما اعتبرتها عامل في استقرار وضعيتهم، لذا فهي راضية عن عملها في التنظيم الحالي، و تعتبر الشراكة الأجنبية قرارا فعالا للاستمرارية في العمل، و تحسين مستوى الأجور، و لتسويق منتوج المؤسسة في السوق المحلي و العالمي وفق معايير الجودة العالمية، فأصبح للمؤسسة و جود و كيان في الاقتصاد العالمي. و نتوصل من خلال التحليل السوسيولوجي للنتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة، أن أغلبية الفئات المهنية بمختلف مستوياتهم التعليمية و أصنافهم المهنية استفادوا من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية، و هذا من خلال تصريحاتهم على حدوث تغيير إلى الأحسن في حياتهم المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية، كالانضباط في العمل، و رفع من المردودية و روح المبادرة الفردية و الجماعية، و منح المؤسسة دورا متزايدا في تحقيق الفعالية الاقتصادية، و تحسين الأجور بالضعف أو أكثر عما كان في النظام السابق، حيث كانت هذه الاستفادة على شكل الزيادة في الأجر و العلاوات و المكافآت، و ذلك لا يكون إلا برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب وفق المدة الزمنية المحددة، أما الترقية المهنية نجدها في نظر الفئات المهنية غير واضحة من

حيث توزيعها، لعدم تغيير مخطط المناصب، و استغلال الشريك للعمال بجعلهم متعددين المهام. فرغم تصريح بالاستفادة من الامتيازات إلا أنّ هناك فوارق كبيرة، أولا من حيث توزيع الأجور ما بين مختلف الفئات المهنية و فئة الإطارات المسيرة، و ثانيا توزيع الأجور بطريقة غير عادلة و لا تشمل كل العمال بالمقارنة مع الفئات المهنية التي تعمل في المؤسسات الأجنبية التابعة للشريك الأجنبي في مختلف دول العالم. و هذه الوضعية تجعل الفئات المهنية تعيش في حالة ضغط و توتر و تذمر نفسي اجتماعي و مهني. و بالمقارنة بين المقاييس للاستفادة من الترقية قبل و بعد الشراكة، حيث نجد أنها حافظت على نفس الوتيرة بنفس المرتبة كونها ذاتية أكثر منها موضوعية، و لكن من حيث النسبة ارتفعت المقاييس الموضوعية مع تطبيق الشراكة، و في نفس الوقت انخفضت نسبة المقاييس الذاتية. و هذا دليل على وجود تغيير تدريجي نحو متطلبات العقلنة الرأسمالية الناجمة عن السياسة التسييرية للشريك الأجنبي التي تدعو إلى تطبيق الموضوعية في سياسة الترقية. أما سبب عدم الاستفادة من الترقية بتطبيق الشراكة كانت حول غياب قانون واضح لنظام الترقية الناتج عن عدم وجود مخطط هيكلي لتحديد المناصب، و هذا كان من أجل استغلال الشريك الأجنبي لمجهودات الفئات المهنية بجعلهم متعددين المهام لتوقيف التوظيف و تعويضهم عن العمال المسرحين إراديا مقابل تعويض مادي قبل و بعد الشراكة، و أيضا لتجنبه التكاليف الباهظة الناجمة عن ذلك. و توصلنا من جانب آخر من الامتيازات المهنية، أن معظم الفئات المهنية أكدت بأن خدمات النقل أكثر تنظيما في النظام السابق في فترة المؤسسة العمومية، أين كانت الدولة تقوم بتمويلها و تلبية حاجيات عمالها فهو دائما مضمونا و متجددا باستمرار، أما في النظام الحالي فمعظم الفئات المهنية أكدت بأن خدمات النقل أقل تنظيما، بمعنى أن الشريك الأجنبي لم يعطها الأهمية اللازمة لأنها لا تخدم مبادئه الربحية الرأسمالية. و بالمقارنة حول خدمات الإطعام في النظامين السابق و الحالي نجد أغلبية المبحوثين صرحوا على أنها كانت متوسطة النوعية في المؤسسة العمومية للعدد الهائل من العمال، أما في المؤسسة المشتركة ازدادت سوءا و تدهورا لإهمال الشريك هذا الجانب و عدم تكفله بشرائها أو تمويلها، فتم غلق معظم المطاعم، لأنها لا تجلب له الأرباح. و ما اختيار العمال لإجابة متوسطة إلا دليل على النوع من التذمر على سوء ظروف العمل في ظل الشراكة الأجنبية و رفض الشريك تحمل مسؤولية تمويل نشاط الخدمات الاجتماعية. و من جانب آخر نجد أن معظم الفئات المهنية صرحت بأنها لم تستفد في أداء عملها من خبرة الشريك الأجنبي لأنها تعمل بنفس خبرة المؤسسة العمومية و عدم وجود الشريك في مكان العمل لعدم التغيير في التكنولوجيا و كون وسائل العمل سيئة لأقدميتها و بقاء نفس ظروف العمل السابقة، لعدم وجود شراكة تقنية متفق عليها في عقد الشراكة، و لكن الاستفادة فقط إلا في بعض الأمور كاكتساب خبرة في مجال عقلانية في التسيير و التنظيم. و أيضا نتوصل إلى أن المؤسسة وفرت نظام التكوين قبل الشراكة

في مركز التكوين خاص بها. و لكن بعد تطبيق الشراكة حافظ الشريك الأجنبي على توفير نظام التكوين لكن بإستراتيجية مختلفة تماما عمّا كان في النظام السابق، باستغنائه على مركز تكوين خاص بالمؤسسة تماشيا مع هدفه القائم على مبدأ الربح، حيث هذا التكوين يتميز بقصر المدة و بأقل تكاليف، و ليس للجميع فقط حسب الضرورة، لذلك الشريك حافظ على نفس مناصب العمل السابقة لكل الفئات المهنية لاستغلال كل طاقتها الجسمية، الفكرية، المعرفية، الخبرة و الكفاءة الناجمة من التكوينات السابقة طويلة المدة التي كلفت مبالغ ضخمة قامت بتمويلها الدولة لكل مؤسساتها العمومية. و أما مكان التكوين بعد تطبيق الشراكة كان يجرى معظمه في الخارج في مؤسسات أجنبية تابعة للشريك الأجنبي، و ذلك لفترة تربص قصيرة المدة في مجال ميدان التسيير و الإدارة و الإنتاج و تنظيم العمل، أما التكوين في ميدان الأمن و الوقاية المطبق على جميع الفئات المهنية كان يطبق كثيرا داخل المؤسسة أو في مراكز تكوين محلية. و التكوين يسمح بعض الشيء في التحكم في منصب العمل في فترة تطبيق الشراكة، لأنه في إطار التخصص و يطور المهنة، و يشمل التقنيات الجديدة و الرسكلة (recyclage) و تحسين المستوى (Le perfectionnement) في جميع المجالات منها البرمجيات التقنية كنظام تخطيط موارد الشركات (SAP). و بالتالي نتوصل أن الامتيازات المهنية التي تستفيد منها الفئات المهنية تؤثر على موقفهم اتجاه الشراكة الأجنبية نحو التأييد. و بالنسبة لنتائج الفرضية الرابعة حول مساهمة النقابة العمالية في فعالية تأييد مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية، توصلنا إلى كون معظم هذه الفئات تؤكد على أن النقابة العمالية ساهمت في النظام السابق و مازالت تساهم في فعالية تأييدهم للشراكة الأجنبية، و ذلك حسب رأيهم أن للنقابة أهمية عالية و كيان و قوة في النظام السابق لدفاعها عن حقوق العمال الشيء الذي جعلها مسيطرة على كل أوضاع المؤسسة و العمال. أما سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم السابق ترجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال لانخراطها السياسي في الحزب الواحد للسعي وراء استيلاء على المناصب المهمة في السلطة السياسية للدولة مما سبب ذلك في إهمال المطالب العمالية، أما سبب الأهمية الضعيفة للنقابة في التنظيم السابق لكونها غير فعالة لاهتمامها بمصالحها الشخصية في المرتبة الأولى و لا تلبي كل احتياجات العمال و حقوقهم. و نتوصل أيضا من خلال الاتجاه العام للأغلبية الساحقة من المبحوثين أن للنقابة أهمية و كيان و قوة في التنظيم الحالي لدورها الجديد المتمثل في الوسيط ما بين تحقيق السياسة التسييرية للشريك الأجنبي و كممثلة لمختلف الفئات المهنية للدفاع عن حقوقهم المهنية و الاجتماعية، مع الحفاظ على عملها النقابي و هو الدفاع عن حقوق العمال. أما سبب الأهمية المتوسطة للنقابة في التنظيم الحالي يرجع إلى نقص دورها الدفاعي لحقوق العمال لأن وظيفتها تغيرت من خلال دورها الجديد الوسيط أو التوسط ما بين طرفي النزاع لإيجاد حل وسط ما بينهما، و بالتالي الدور الدفاعي ينقص لتركيزها على الطرفين، و هو في نفس الوقت سبب الأهمية الضعيفة للنقابة حاليا. و نلاحظ أن أغلب الفئات المهنية كان احتجاجها عن قرار مجحف في حقها بأنها

تلجأ إلى الممثل النقابي مدعمة بفئة عمال التنفيذ التي هي دائما تنتظر المساندة من الهيئات الرسمية التي تمثلها كالنقابة التي دوما تدعم موقفهم المطلبي في أي نزاع مع السلطات الإدارية. و يصرح معظم المبحوثين أن النقابة تؤثر في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك الأجنبي لتحقيق مبدأ الربح المرتكزة على طريقة الضغط، لتحسين الإنتاج و الإنتاجية وفق التدرج الهرمي التي يطبقها الشريك على المسيرين، و هم بدورهم يطبقونها على المسؤولين و النقابيين الذين يلتزمون نفس عملية الضغط على العمال بتكثيف المهام و رفع من مجهود العمل فوق طاقة العمل المعتادة لرفع الإنتاج كميا و تحسينه نوعيا حسب معايير الجودة العالمية. و في نفس الوقت نجدها تهتم بأهم المواضيع التي تمس مطالب العمال متمثلة في مشاكلهم الاقتصادية كرفع الأجور و تحسين بقية الامتيازات لكن بالمقابل تحسين الإنتاج و الإنتاجية. و إضافة إلى تصريح أغلبية المبحوثين على أن النقابة لعبت دورا مدعما و مشجعا في تقبلهم للنظام الجديد قبل و بعد تطبيقه، ففي السابق عن طريق حملات تحسيسية للتوعية بضرورة تطبيق الشراكة كحل وحيد للخروج من الأزمة المالية التي تعاني منها المؤسسة العمومية، أما حاليا من خلال طرق عديدة منها: عملية الضغط على العمال برفع الإنتاج أو خروج الشريك و التسريح ثم فقدان مناصب العمل، و هي تعليمات الشريك الأجنبي لتحقيق الفعالية التسييرية، و تغيير الذهنية السابقة المتشكلة من سلبيات النظام السابق المناقض لمبادئه. أما الطريقة الثانية ترجع إلى كونها تخدم الشريك و مصالحها لأنه خولها مناصب إدارية بامتيازات، فأصبحت وسيط متجاوب لكل أطراف النزاع لإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة و تحقيق كيانها في إطار القطاع الخاص، و الطريقة الأخيرة هي كونها تقوم بتوعية العمال على أن الحل النهائي لإنقاذ المؤسسة العمومية من إفلاسها و سوء تسييرها هو تطبيق تنظيم الشراكة الأجنبية عليها لأنه ليس لها خيار آخر، أفضل من توقف نشاط المؤسسة المؤدي لتسريح العمال. و في الأخير نتوصل من خلال معظم إجابات المبحوثين حول تقييمهم للنقابة من خلال تجربتهم السابقة و الحالية أنها مؤخرا في النظام الحالي أصبحت تخدم مصالح الشريك و مصالحها الخاصة في إطار تحقيق كيانها و وجودها في إطار القطاع الخاص الأجنبي، فتغيرت وظيفتها السابقة القائمة فقط على دفاع حقوق العمال و تحقيق الأغراض السياسية لسلطة الدولة إلى وظيفة جديدة أثناء الشراكة أين ينقص دورها الدفاعي لكون الشريك الأجنبي قدم لها امتيازات خاصة و إضافية عن الامتيازات المهنية المقدمة لكل الفئات المهنية مثل ترقيتهم المهنية بدمجهم في النشاط الإداري و المراقبة في العمل لإنجاح سياسته التسييرية الجديدة لتنظيم العمل حول تحسين الإنتاج و الإنتاجية و النوعية للمنافسة العالمية. و من جهة أخرى، نتوصل من خلال نتائج الفرضية الخامسة حول تأثير علاقات العمل على مختلف مواقف الفئات المهنية نحو تأييد للشراكة، أن درجة الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة مرتبطة بأعلى رتبة من الصنف الاجتماعي المهني، و بطبيعة نشاط إدارة،

و باستعمالهم برنامج الساب "SAP" وفق شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية، و توفير المؤسسة لمجلة دورية حول جميع أخبارها و أحداثها اليومية، لذلك صرح معظم المبحوثين أن مؤسستهم الحالية تعمل على تحقيق التبليغ الجيد و في الوقت المناسب، حيث أن تحسين مستوى شبكة الاتصال في المؤسسة من قبل الشريك الأجنبي يزيد أولا من تحسين علاقات العمل ما بين مختلف الفئات المهنية وفق تدرج السلطة، و ثانيا في تأييد نظام الشراكة. حيث نجد أنّ معظم المستجوبين بمختلف أصنافهم الاجتماعية المهنية هم على علم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة الحالية، و التي تتم عن طريق العديد من القنوات و الوسائل الاتصالية كالرؤساء المباشرين، و الإعلانات و الملصقات، و ممثلي العمال، و مجلة دورية خاصة بمستجدات المؤسسة، و المذكرات الإدارية و عقد اجتماعات. و توصلنا كذلك إلى أن معظم المبحوثين يصرحون بأن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل في التنظيم السابق جيدة، و يدعم هذا الاتجاه أولا عامل الأقدمية التي كلما كانت طويلة كلما كانت نوع علاقة مختلف الفئات المهنية بزملاء العمل جيدة و العكس بالعكس صحيح، فالمعاشرة الطويلة تولد صداقة طيبة و حميدة مما تؤثر بالإيجابية على علاقات العمل، و ثانيا يدعم هذا الاتجاه فئة الإطارات المسيرة ثمّ بقية الفئات المهنية، و ذلك للحفاظ على السير الحسن و الاستمرارية في المؤسسة. و توصلنا أيضا أن معظم المستجوبين يصرحون بأن نوع علاقتهم بزملائهم في العمل في التنظيم الحالي كانت جيدة مدعمة بفئة الإطارات المسيرة ثمّ بقية الأصناف المهنية، و يرجعون السبب إلى وجود علاقة أخوة للمعاشرة الطويلة، و لاعتبارهم عائلتهم الثانية، أما وجود علاقات متوسطة و سيئة بسبب الضغط المهني الناتج عن تقليص عدد العمال قبل تطبيق نظام الشراكة، مما أنتج معه ظاهرة تعدد المهام للعامل بتجميد الهيكل التنظيمي الخاص بالنظام السابق و العمل به مؤقتا، و مع حفاظ الشريك الأجنبي على نفس الظروف الفيزيقية للعمل من تكنولوجيا و وسائل و محيط العمل التي هي قديمة نوعا ما، فلم يحدث تغيير في هذا المجال للحفاظ على مبدأ الربح الذي يرتكز عليه نظامه الرأسمالي، و بالرغم من ذلك بقيت علاقة العمل ما بين مختلف الفئات المهنية تقوم على الاحترام المتبادل فيما بينهم، أما الذين يرجعون سبب تقييم نوعية العلاقة سيئة مع زملاء العمل في حالة الشراكة إلى التوتر و الضغط في رفع مجهود العمل و الإنتاج، و هذا نتيجة تقليص عدد العمال قبل تطبيق نظام الشراكة، فأصبح العامل بسبب كثافة العمل و كثرة طلبيات العملاء متعدد المهام معوّضا العمال المسرحين أو المتقاعدين، و في نفس الوقت تماشيا مع مبادئ النظام الرأسمالي تحقيق الربح بأقل تكلفة. و بالمقارنة قبل و بعد الشراكة نجد على العموم علاقات العمل جيدة ما بين مختلف الفئات المهنية و رؤسائهم، مدعمة بفئتي الإطارات المسيرة و الإطارات العليا حيث تحاول كل منهما أن تكون متجاوبة مع مسؤوليها للامتيازات المهنية المغرية في حالة تنفيذ السياسة التسييرية للشريك الأجنبي على أكمل وجه وفق رفع الإنتاج و الإنتاجية، و تحسين مردودية العمل، و تخفيض نسبة المخاطر المهنية و حوادث العمل. لكن نجد هناك انعكاسات سلبية للشراكة المتمثلة

في العلاقات المتوسطة و السيئة بين بعض الفئات العمالية و رؤسائهم، و هذا راجع لقدم وسائل العمل، و لكثافة العمل و نقص عدد العمال نتيجة التسريح العمالي الذي حدث في النظام السابق، مما ولد ضغطا مهنيا لإتمام سيرورة العمل في الوقت المحدد. و أيضا وجود فوارق كبيرة في الامتيازات المهنية ما بين الأصناف المهنية خاصة الإطارات المسيرة و بقية الأصناف الأخرى، مع استعمال المسؤولين أسلوب التفريق في المعاملة ما بين بعض الفئات العمالية، و تركيز الشريك الأجنبي على تحقيق الربح مهملا معظم المطالب العمالية، و لكن اهتمامه بالمطالب الأساسية كالمحافظة على مناصب العمل و تحسين مستوى الأجور ساهم في توطيد العلاقات ما بين مختلف الفئات المهنية و قبول و تأييد للشراكة أفضل من غلق المؤسسة لإفلاسها و تسريح العمال، و ما زاد أيضا في الحفاظ على نوعية علاقات العمل الجيدة، قبل الشراكة و بعدها، لشعور الفئات المهنية بنفس المصير المهني المشترك، و هو ما يؤكد مصداقية الفرضية الخامسة، أنه كل ما تكون علاقات العمل جيدة يزيد ذلك من تأييد للشراكة. و هذا رغم أنّ معظم المبحوثين يصرحون بأن ظروف العمل كانت متوسطة في التنظيم السابق و ازدادت سوءا في التنظيم الحالي خاصة الذين يعملون في ورشات الإنتاج، و هذا لحفاظ الشريك على نفس ظروف العمل السابقة، لم تتغير كلّيا إلا ما يراه ضروريا، لبقاء على نفس التكنولوجيا و وسائل العمل السابقة التي هي ذات النوعية القديمة التي تحتاج دوما إلى الصيانة، مما يشدّد الضغط عليهم خاصة أثناء نقص قطع الغيار و وسائل العمل و الوقاية، التي يقدمها الشريك الأجنبي حسب الحاجة و الضرورة أي وفق كميات محدودة. و بالإضافة إلى ذلك، هناك عامل الضغط المهني بسبب تعليمات الشريك برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب، مما يخلق حالات مختلفة من التوتر و التذمر، أما الذين يرون ظروف العمل جيدة لأنها في نظرهم حديثة و ملائمة للعمل لتوفير وسائل العمل و الوقاية في كل وقت، و هذا متوفر في إطار طبيعة نشاط الإدارة أين يطول تخريبها. و إضافة إلى ما سبق، وجود علاقات طيبة ما بين مختلف الفئات المهنية تخفف من ضغوط العمل و نقائصه نظراً لوجود الدعم الاجتماعي المهني مما يخلق النشاط و الحيوية لدى العمال، و بالتالي على العموم نصل إلى أن علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة تلعب دورا فعالا في تأييد نظام الشراكة، و تدعيما لذلك، تحسين علاقات العمل ما بين رب العمل و مختلف الفئات المهنية من خلال تقديم الامتيازات المهنية الجديدة الناتجة عن الشراكة وفق التزامات مهنية برفع الإنتاج و الإنتاجية و تحسين مردودية العمل. و نتوصل في الأخير حول دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة مقارنة بالوضع السابق، و التي تخص نتائج الفرضية السادسة، أن الأغلبية الساحقة من الفئات المهنية أجابت وفق معايشتها لنظام الشراكة الأجنبية أن المسؤول الحقيقي و المتحكم في سيرورة العمل هو الشريك الأجنبي من خلال اجتماعات سنوية دورية محددا النقاط الأساسية لبرنامج العمل و سياسته التسييرية الجديدة للعمل مستعملا أسلوب الضغط الهرمي من القمة إلى القاعدة حسب تسلسل السلطة لتحقيق مردودية

الإنتاج المطلوبة في الوقت المحدد، و تتم المتابعة و المراقبة من طرف طاقم النواب المسؤولين الأجانب و المحليين وفق وسائل الاتصال و المراقبة و المتابعة اللحظية الحديثة كبرنامج "SAP " في مجال الإعلام الآلي و شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية. حيث نجد المواضيع التي تناقش في هذه الاجتماعات تتمحور حول عوامل تحسين الإنتاج و الإنتاجية، و أن الجانب الإنتاجي يحتل المرتبة الأولى في اهتمامات المؤسسة ذات الشراكة ثم تليها مباشرة الاهتمام بالجانب المالي و ذلك على حساب الجانب التقني و الاجتماعي. و نصل إلى أن معظم المبحوثين أقروا على أن نظام الشراكة يعتمد على نظام الرقابة بدرجة كبيرة، لأن ذلك يؤثر إيجابيا على إنتاجية المؤسسة، فكلما كانت هناك رقابة كلما ازداد انضباط العمال و جديتهم في العمل مما يجعلهم أكثر حرصا على تطوير العمل و تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج. حيث أن نظام الرقابة و الانضباط يتميز بطابع سلطوي متشدد، فيه سيطرة و ضغط على مختلف الفئات المهنية، إذ أكدوا احترامهم لمواقيت العمل في المؤسسة الحالية لوجود مراقبة مستمرة و التحكم الكترونيا في النظام المراقبة وفق البرمجيات الحديثة للإعلام الآلي، و هذا خلافا في التنظيم السابق، أين أكدّوا بأن هناك احترام نوعا ما لمواقيت العمل، و هذا في نظرهم لتغيب و تضامن العمال و التستر فيما بينهم لقضاء حاجاتهم الاجتماعية، و هو ما أثّر سلبا على إنتاجية المؤسسة. و نلاحظ أن معظم عدد إجابات الفئات المهنية تتمحور بدرجة كبيرة على أن اهتمام الإدارة ينصب على الجانب المادي (زيادة الإنتاج)، و أما الاهتمام بالعامل يأتي في الدرجة الأخيرة، و هذا راجع إلى أن الهدف الأول و الأخير لنظام الشراكة هو تحقيق الربح المادي أكثر من الربح المعنوي. و نصل إلى أن نظام الشراكة لا يتيح أية فرصة لتغيير مختلف الفئات المهنية، و ذلك بإبقاء الشريك الأجنبي بنفس ظروف العمل من حيث التكنولوجيا المستعملة و وسائل العمل مع الحفاظ على نفس مناصب العمل لمعظم الفئات المهنية حيث يرى أن التغيير و التحديث يكون حسب الضرورة و الحاجة. و توصلنا أيضا إلى أن التغيير و التطوير يحدث أكثر في وتيرة انجاز العمل، و ذلك بتطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل من حيث التنظيم العقلاني لرفع الإنتاج بأقل التكاليف و تحقيق مبدأ الربح من خلال تطبيق سياسة الضغط الهرمية حسب تدرج السلطة بالمراقبة و المتابعة اليومية وفق وسائل اتصال حديثة للوصول إلى الحد المطلوب و المحدد من كمية الإنتاج، فالشريك يعتبر المسؤول الأول المتحكم في سيرورة العمل، حيث يوزع مسؤولية العمل و متابعته على الطاقم الإداري المسيّر على المستوى المحلي و الأجنبي، ثم بنفس الكيفية تحاول هذه الإطارات المسيرة توزع مسؤولية العمل و متابعته على الفئات الأقل منها درجة و تنوبها في المسؤولية، إذ يتّم من خلالها استعمال أسلوب الضغط حسب سلم تدرج السلطة من قمة المسؤولية إلى القاعدة على مختلف الفئات المهنية لرفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية و النوعية. و نجد فئة معتبرة من الإجابات تصرح بأن هناك تطوير في مجال نظام العمل حيث تمت المحافظة على نفس نظام العمل التقني أما التغيير يقع في الالتزام بالانضباط و تشديد نظام الرقابة أي التغيير فيما يخص ضبط سلوك العاملين و القضاء على السلوكات السلبية المكتسبة من سلبيات النظام

السابق كظاهرة تراخي في العمل، اللامبالاة و الإهمال و التسيّب في مسؤولية العمل و وسائله. و نلاحظ أن وسائل و تكنولوجيا العمل للمؤسسة المشتركة تتميز بقدمها لكن بالصيانة المستمرة التي تستمر في العمل، و عندما تتوقف نهائيا يتّم استبدالها بأجهزة حديثة يستوردها الشريك من الأسواق الخارجية. و نجد هناك تغيير و تحديث في برامج الاتصال الحديثة الداخلية و الخارجية خاصة في بعض الأقسام الإدارية كاستعمال البرمجيات الحديثة للعمل و المراقبة. و أن الإشراف على عملية التغيير تتم بالاشتراك بين خبراء أجانب و خبراء جزائريين، خاصة في مجال الصيانة أين تتّم استغلال الكفاءة العالية للتعليم العالي على المستوى المحلي. و توصلنا إلى أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في الإنتاجية في منصب عملها في ظل نظام الشراكة، فنوعية التحسين من حيث الإنتاجية أو المردودية تختلف حسب طبيعة العمل إن كان في الإدارة يكون ذلك بتكثيف العمل، و إذا كان في الإنتاج أو الإنجاز يكون بالزيادة في الإنتاج إلى حد محدد رسميا في برنامج العمل، حيث أن معظم إجابات الفئة الجزئية من مجموع المبحوثين أكدوا وجود تحسين في المردودية في المنصب الحالي، و يبررون ذلك من خلال الآثار التي تتركها السياسة التسييرية لنظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية و المتمثلة في زيادة مجهود العمل من أجل رفع الإنتاج بالطن إلى المستوى المطلوب وفق سياسة الضغط الهرمية انطلاقا من الضغط على المسئولين برفع الإنتاج و هم بنفس الطريقة يستعملون أسلوب الضغط على مختلف الفئات المهنية للوصول بالإنتاج إلى الحد المرغوب وفق عدد الطلبيات. و أن معظم الفئات المهنية تصرح بأنه يوجد تحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملها بتطبيق الشراكة مقارنة بالنظام السابق، مبررين ذلك التحسين بتقديم الشريك الأجنبي نسبة معينة من الامتيازات المهنية أثناء الحصول على منتوج تتضمن فيه كامل مواصفات الجودة للدقة و الإتقان في العمل، و أيضا من تشكرات الزبائن و استمرارية طلبهم من المؤسسة الحالية في توفير الطلبيات. و نجد هناك فئة من المستجوبين ترجع سبب تحسين نوعية المنتوج إلى كون الإنتاج يخضع لمقاييس ثابتة قابلة للقياس و الفحص و التدقيق، حيث تتّم المراقبة الدورية للمنتوج من قبل خبراء أجانب لتقييم كفاءة المنتوج و تأهيل المؤسسة لأدائها الجيد وفق معايير الجودة العالمية المتطابقة مع مواصفات إيزوا في مجال صناعة الحديد و الصلب، و لتعامل المؤسسة ذات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي لها مكانة في الأسواق العالمية لتسويق المنتوج عالميا من قبل الشريك الأجنبي. و توصلنا أيضا إلى أن معظم الفئات المهنية تصرح بوجود تحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة ذات الشراكة مقارنة بالنظام السابق، و هذا توفيقا من نجاح تطبيق السياسة التسييرية الجديدة للعمل الخاصة بالشريك الأجنبي، باستعمال أسلوب التعامل الذي يرتكز على سياسة الضغط الهرمية لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب، إذ أن معظم الفئات المهنية تقيّم تنظيم العمل في إطار الشراكة في المؤسسة الحالية من خلال واقع خبراتها المهنية على أنّه قرار فعال و ايجابي و ناجح للحفاظ على مناصب العمل و استمرارية وجود المؤسسة لإنقاذها من الإفلاس و رفع مستوى الإنتاج

و تحسين الإنتاجية و النوعية و التسويق العالمي للمنتوج، مما ساهمت في تحسين مستوى الامتيازات المهنية التي من بينها رفع الأجور و بالتالي تحسين المستوى المعيشي، و لكن بالمقابل هناك فئات معتبرة تعتبر تنظيم العمل في إطار الشراكة قرارا فيه ايجابيات و سلبيات حيث نجد الإيجابيات من كونه قرار فعال لنجاحه، أما من حيث السلبيات نجد عدم وجود استثمار في التكنولوجيا لعدم تحسين ظروف العمل و نقص تحديث التكنولوجيا القديمة، و أيضا عدم وجود استثمار في التكوين الطويل المدى حينما لا يأتي بتجديد فقط جاء بإستراتيجية تسييرية و تسويقية فعالة إذ قام بتطبيق السياسة التسييرية الجديدة لتنظيم العمل لتحسين الإنتاج و الإنتاجية من خلال عملية الضغط الهرمية من قمة هرم المسئولية إلى القاعدة العمالية أين يكون ضغط كبير على العمال لرفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب بإمكانيات قليلة و غير كافية للعمل، و نذكر منها قدم وسائل العمل التي دائما تتطلب صيانة مستمرة، و نقص عدد العمال بسبب التقليص في النظام السابق لإفلاس المؤسسة العمومية، فأصبح العامل في النظام الحالي متعدد المهام لتوسيع مهامه مما ولد لديه ضغطا كبيرا في العمل. و نجد أن تقييم معظم المبحوثين لنظام الشراكة في المؤسسات العمومية الجزائرية من واقع خبراتهم المهنية يتمثل بين ما هو سلبي و ما هو إيجابي. و تتمثل إيجابيته كونه أنقذ المؤسسة العمومية من الإفلاس و الغلق، و أصبحت لها مكانة عالمية في الأسواق الدولية تحت اسم التجاري و السمعة الصناعية الناجحة لمؤسسات صناعة الحديد و الصلب للشريك الأجنبي عبر أنحاء العالم، و أيضا حافظت على مناصب العمل لمختلف الفئات المهنية، و أسهمت في رفع الإنتاج و الإنتاجية، أدّت إلى تحسين الامتيازات المهنية على ما كانت عليه في النظام السابق خاصة من حيث الأجر الذي أصبح أكثر من ثلاثة أضعاف، و هو ما جعلهم أكثر رضا و قبول بالشراكة رغم أنها لم تأت بالاستثمار في مجالي التكنولوجيا و التكوين. إذ يدعم هذا الاتجاه و يؤكده بعض من الفئات المهنية التي تنظر إلى الشراكة على أنّها قرار فعال و ناجح أفضل من الغلق و التسريح المهني الذي يؤدي بهم إلى فقدان مناصب العمل. أما بقية الفئات تنظر إلى كون الشراكة نظام سلبي، لكونها لم تأت بجديد من أي شكل من أشكال الاستثمار، لذلك اعتبرها البعض استغلالا للعمال. و مما لاشك فيه أن الشريك الأجنبي يسعى دائما إلى تحقيق مبادئه الرأسمالية القائمة على تحقيق الربح إلى أقصى حد ممكن. فهو يركز اهتمامه على مدى إنجاحه للوظيفة الاقتصادية أما الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة فليست في مجال اهتمامه و لا تخدم تحقيق مبدئه الربحي. و يقترح أغلب المبحوثين حول نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة الحالية على أن يتّم نقل الخبرة من الشريك إلى العمال، و أما بقية الفئات المهنية ترى ضرورة صيرورة الشريك مستثمرا حقيقيا و ليس فقط هدفه الربح، و أن يقوم بتطوير المؤسسة من كل النواحي من جهة، و من جهة أخرى ضرورة تدخل الدولة بوضع شروط صارمة على الشريك الأجنبي. و على العموم فإنّ إيجابيات و سلبيات نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية بيّنت أن السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم العقلاني له بمختلف جوانبه أدت إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية مقارنة بالوضع السابق، و هذا ما يثبت مصداقية الفرضية السادسة.

الخاتمة

الخـــاتـمـــة

تعتبر الشراكة الأجنبية من أهم المواضيع التي عرفتها التطورات الاقتصادية في العالم مؤخرا، و لقد تعرض هذا الموضوع إلى الكثير من الجدية و الإلحاح في العديد من دول العالم الثالث و العالم العربي، و الجديد في الأمر أن الكثير من المؤسسات الدولية بدأت مؤخرا في فرض الخوصصة أو اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول على المساعدات التقنية و الاقتصادية. فالاهتمام بهذا الموضوع يكشف ضعف إسهام القطاع العمومي في عملية التنمية مقارنة بالنتائج الإيجابية للقطاع الخاص عالميا، و قصد معالجة الإختلالات المالية، التنظيمية و التسييرية التي تعانيها هذه الدول على مستوى المؤسسة، و تحقيق التوازنات الكبرى للاقتصاد باعتمادها تعديلات مختلفة عن طريق برامج التصحيح الهيكلي التي يساندها صندوق النقد الدولي، حيث إن التحدي الحقيقي للشراكة الأجنبية ليس بيع المؤسسات العمومية و لكن تخلي الحكومات عن سياسة الدعم و تحسين سير الاقتصاد الوطني من خلال برامج الشراكة الأجنبية الرامية إلى كسر الاحتكار و إنشاء قواعد المنافسة الحرة و النزيهة أي لا تعني فقط التقليل من دور الدولة و تسليم تسيير اقتصادها إلى القطاع الخاص بل تمنح الدولة الفرصة للتركيز على ما هو استراتيجي و عليه فإن دور الدولة يجب أن يرقى إلى مهام التنشيط، و التوزيع و المراقبة مع التخلي تدريجيا عن تلك المهام القديمة التي كانت تنتسب إليه كالإنتاج و تركها للقطاع الخاص. إذ تعتبر الشراكة الأجنبية اتجاه عالمي، و لكل بلد ظروفه الخاصة به من خلال تجديد برامج الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية. فنلاحظ أن الهدف من الشراكة الأجنبية في الدول الرأسمالية هو التخلص من المؤسسات العمومية المفلسة و تشجيع المبادرات الخاصة لرفع من القاعدة الإنتاجية. فهي بذلك نوع من التواصل بين أسس النظام العمومي و متطلبات النظام الخاص، الشيء الذي يسمح للجزائر من الاستفادة منها، بينما في الدول النامية تم الاعتماد على الشراكة الأجنبية كونها حلا مناسبا للمؤسسات العمومية التي ساهمت و مازالت تساهم بشكل رئيسي في مديونية الدول و العجز المالي، فهي محمية بكافة الوسائل المادية و المعنوية الشيء الذي أدى إلى استنزاف طاقات هذه الدول. و مع ذلك تتعرض الشراكة الأجنبية لعدة انتقادات في هذه الدول لأنها في حالة قطيعة ما بين النظامين المتعاقبين الاشتراكي ثم الرأسمالي. عكس ما نجده في الدول المتقدمة التي ترى أن الشراكة الأجنبية تكميلة للمسار الاقتصادي الليبرالي أي تدعيم القطاع الخاص و تقويته. و في حالة خاصة، نجد الشراكة الأجنبية في بلدان المغرب العربي عرفت تطورا سريعا لوجود قطاع خاص يساهم في التنمية الاقتصادية، و صدور القوانين و التشريعات التي تحكم تسيير عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق، و الذي يلقى صعوبات في بلدان أخرى. و استنتجنا من خلال دراستنا للتجربة الجزائرية في مجال الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية، أنها مستوحاة من مختلف التجارب العالمية، خاصة الأمر المتعلق بالطرق و الكيفيات المتبعة في ذلك. إذ أن الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال العشرية الأخيرة أثرت على الاقتصاد

الوطني، مما جعلها تباشر إصلاحات اقتصادية لتصحيح الإختلالات الموجودة. إن اللجوء إلى الإصلاحات كان نتيجة ضعف الإنتاج للقطاع العمومي الذي كان سائرا منذ الاستقلال وفق النظام الاشتراكي القائم على نظام المخططات إلا أن هذه السياسة التسييرية تتميز بغياب كلي لإستراتيجية محكمة مبنية على دراسة السوق حيث لم تتمكن من مسايرة التحولات الاقتصادية العالمية، و لقد أورثت الأنظمة الاقتصادية المتبعة بعد الاستقلال، مديونية خانقة و تبعية اقتصادية كبيرة للخارج، بالإضافة إلى انخفاض معدلات النمو، و ارتفاع معدلات التضخم و غيرها من العوامل الداخلية و الخارجية الداعية إلى الإصلاحات الاقتصادية الناتجة عن الخلل في تسيير الاقتصاد و في تسيير التوازن الخارجي و التبعية التجارية و التكنولوجية. فوجدت الجزائر نفسها أمام وضعية مزرية بسبب المشاكل الاقتصادية و المالية لسنة 1986 نتيجة انخفاض أسعار البترول، و حينها بدأت تظهر مساوئ التخطيط المركزي و آثار الاعتماد على تصدير منتوج وحيد ذي الحصة و السعر غير المحددين. إن هذا الفشل في تحقيق التنمية و الرفاهية بالاعتماد على المخططات التنموية، دفع بالسلطات العمومية إلى إعادة تصحيح مسار القطاع العام الوطني، من خلال إقحام القطاع الخاص المحلي و الأجنبي من أجل المشاركة في إعطاء الدفع الحقيقي لعجلة التنمية وفق بنود برنامج التعديل الهيكلي المسطر من طرف صندوق النقد الدولي (F.M.I)، استجابة لمتطلبات النظام العالمي الجديد، فأعلنت الجزائر بذلك انفتاحها على العالم و تبنيها لمتطلبات اقتصاد السوق. و بالتالي حاولنا أن نستعرض من خلال موضوع بحثنا هذا بصورة شاملة كل ما يمس الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية، و قد تمكنا من تسجيل بعض النتائج و الخروج ببعض الاقتراحات. و بموجب التوجه الجديد للاقتصاد الجزائري، ارتأينا البحث في دراستنا هذه، عن الآليات و الرواكز الرئيسية لسياسة الشراكة الأجنبية في بلادنا، و ذلك من خلال دراسة مجتمع مصغر من المجتمع الصناعي الوطني محاولين استقصاء الإمكانيات المتاحة من أجل تطبيق هذه السياسة التسييرية الجديدة و التعرف على مخلفاتها على المستويين الاجتماعي و الاقتصادي. و على هذا الأساس، ركزنا على التوجهات الرئيسية لمختلف الفئات المهنية للقطاع الصناعي العمومي نحو تغييره للسياسة التنظيمية من خلال ميدان بحث خاص بالمؤسسة الصناعية أرسولور ميتال المعروفة بالحجار سابقا. و لقد تساءلنا في بداية البحث عن موقف الفئات المهنية من هذه السياسة التنظيمية الجديدة و درجة تقبلهم لها؟، هل الموقف المؤيد لمشروع الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية يؤدي إلى سهولة و استمرار تطبيقه؟، و هل محافظة الشريك الأجنبي على مناصب العمل يؤدي بالفئات المهنية إلى تأييد لهذه الشراكة؟، و هل يزيد تأييد الفئات المهنية للشراكة الأجنبية كلما كان مستواهم التعليمي و/أو السوسيو مهني عاليا؟، و هل هو راجع لكون الاستفادة من الامتيازات المهنية الجديدة تؤدي إلى تغيير مواقف الفئات المهنية نحو تأييد اتجاه هذا التنظيم؟، و هل تساهم النقابة العمالية في فعالية تأييد مختلف الفئات المهنية للشراكة الأجنبية؟، و هل تلعب علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة دورا فعالا في تأييد للنظام الشراكة؟، و هل السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم العقلاني للعمل بمختلف جوانبه أدت

إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية مقارنة بالوضع السابق. أم هناك عوامل أخرى لها علاقة مع تطبيق هذا المشروع الجديد ؟. و من أجل تسهيل مسار البحث ، افترضنا ستة فرضيات مستنبطة من التساؤلات السابقة. و من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة الميدانية و التي اختبرنا فيها فرضيات بحثنا، تحقيق مصداقية الفرضية الأولى، فوجدنا أن هناك علاقة طردية ما بين المحافظة على مناصب العمل و موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية. و استنتجنا أيضا أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي تزيد نسب المؤيدين لقرار الشراكة الأجنبية، بينما تزيد نسب المعارضين مع انخفاض المستوى التعليمي، أي العكس بالعكس صحيح و محقق. و بذلك المستوى التعليمي المندرج إلى أعلى مستوى، له دور في تمكين الفئات المهنية من قوة الفهم و الإدراك لموضوع الشراكة الأجنبية. و أيضا توصلنا إلى أن الشراكة الأجنبية تزداد كلما كان الصنف الاجتماعي عاليا كلما كان هناك تأييد للشراكة و العكس بالعكس صحيح. و أن التأييد للشراكة الأجنبية كان من أجل إنقاذ المؤسسة من الإفلاس و الغلق و لتطويرها، أما سبب المعارضة يرجع إلى كونها تجربة جديدة لجهل و عدم وضوح قوانينها، و هذا ما يؤكد مصداقية الفرضية الثانية؛ و توصلنا أيضا إلى تحقيق الفرضية الثالثة التي من نتائجها وجدنا أن أغلبية الفئات المهنية بمختلف مستوياتهم التعليمية و أصنافهم المهنية استفادوا من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية، و هذا من خلال تصريحاتهم على حدوث تغيير إلى الأحسن في حياتهم المهنية و الاجتماعية في مؤسستهم الحالية، كالانضباط في العمل، و رفع من المردودية و روح المبادرة الفردية و الجماعية، و منح المؤسسة دورا متزايدا في تحقيق الفعالية الاقتصادية، و تحسين العلاوات و المكافآت و الأجور بالضعف أو أكثر عما كان في النظام السابق، حيث ذلك لا يكون إلا برفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب وفق المدة الزمنية المحددة. و أيضا هناك تحقق للفرضية الرابعة من خلال النتائج المتوصل إليها ، حيث نجد أن معظم الفئات المهنية تؤكد على أن النقابة العمالية ساهمت في النظام السابق و مازالت تساهم في فعالية تأييدهم للشراكة الأجنبية، و ذلك حسب رأيهم أن للنقابة أهمية عالية و كيان و قوة أولا في النظام السابق لدفاعها عن حقوق العمال الشيء الذي جعلها مسيطرة على كل أوضاع المؤسسة و العمال، و ثانيا في التنظيم الحالي لدورها الجديد المتمثل في الوسيط ما بين تحقيق السياسة التسييرية للشريك الأجنبي و كممثلة لمختلف الفئات المهنية للدفاع عن حقوقهم المهنية و الاجتماعية. و أيضا نجد هناك تحقق للفرضية الخامسة من خلال النتائج المتوصل إليها على أن علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة تلعب دورا فعالا في تأييد لنظام الشراكة، لشعور الفئات المهنية بنفس المصير المهني المشترك، و تحسين علاقات العمل ما بينها و ما بين رب العمل من خلال تقديم الامتيازات المهنية الجديدة الناتجة عن الشراكة وفق التزامات مهنية بتحسين مردودية العمل و رفع الإنتاج و الإنتاجية. و نتوصل في الأخير إلى مصداقية الفرضية السادسة حول دور السياسة التسييرية الجديدة للعمل في تحسين الإنتاج و الإنتاجية في حالة الشراكة مقارنة بالوضع السابق، و يبررون ذلك من خلال الآثار التي تتركها هذه السياسة التسييرية في تحسين الإنتاجية بزيادة مجهود

العمل من أجل رفع الإنتاج بالطن إلى المستوى المطلوب وفق سياسة الضغط الهرمية، انطلاقا من الضغط على المسؤولين برفع الإنتاج و هم بنفس الكيفية يستعملون أسلوب الضغط على مختلف الفئات المهنية للوصول بالإنتاج إلى الحد المرغوب وفق عدد الطلبيات، و هذا بالرغم من تصريحاتهم على كون نظام الشراكة الأجنبية في المؤسسة العمومية يتميز بالعديد من الإيجابيات و السلبيات. و بالتالي نصل إلى أن التغيير الجذري في نظام التسيير ظاهرة إجبارية للجزائر بالتزامها لقرارات المؤسسات المالية الدولية و أيضا للمحافظة على وظائف الفئات المهنية لسيرورة المؤسسة و ضمان المعيشة. و بالتالي، تعتبر الشراكة الأجنبية خيار استراتيجي يتعين إتباعه في ظل الظروف السياسية و الاقتصادية و العالمية التي تسعى نحو التحرر و العالمية في المعاملات، و بالرغم على ما تتضمنه من آثار إيجابية كتحسين الإنتاج و الإنتاجية و الأجور و المحافظة على مناصب العمل، إلا أن لها آثار سلبية وفق استغلال ثغرات قانونية لتحقيق إستراتيجيتها كالاستغناء على عدد من العمال باعتباره فائضا مكلفا غير منتجا، و هذا وفق التسريح الإرادي بالتقاعد المسبق بتعويض مادي مغري، و هذا خدمة لمبادئ النظام الرأسمالي القائمة على مبدأ الربح و التسيير الاستراتيجي العقلاني، إذ لا يوجد تغيير بدون تكلفة. فالشراكة كما رأينا مصطلح متشعب و مرتبط بعدة مفاهيم، لكن جميعها تهدف إلى إيجاد الحلول التي تعاني منها المؤسسات و الاقتصاد ككل التي كانت تعاني من ضعف في الجهاز الإنتاجي و عجز في الميزانية العامة و ضخامة المؤسسات و ضعف الأداء الاقتصادي و تراكم المخزون مما عطل من وضعية النمو التي مهدت إلى دخول في مرحلة جديدة متمثلة في الشراكة الأجنبية و الدعوة إلى تخلي الدولة عن التدخل المباشر في الاقتصاد بمساعدة الهيئات المالية. إن الهدف الرئيسي للشراكة هو تحقيق المردودية الضائعة للمؤسسات و التخلص من الخسائر الناتجة عن القطاع العام و سلبيته. فمختلف الفئات المهنية هم في وضعية إجبارية في تطبيق هذا التنظيم الجديد فلابد عليهم من مواجهة الوضع برفع الإنتاجية إلى حد مناسب للمنافسة و تعويض الديون و تحسين النوعية بصورة مغرية للزبائن و المستهلكين لتحقيق مكانتها في السوق الوطنية و العالمية في إطار شركات متعددة الجنسيات عابرة القارات، و هذا لا يكون إلا بتأييد العمال للشراكة الأجنبية و تكيفهم السريع معها لضمان المعيشة و الحياة الراقية.

و يمكن لنا هنا تقديم **بعض الاقتراحات** التي نراها ضرورية لنجاح عملية الشراكة الأجنبية في بلادنا، منها: إن التغيير الجذري للنظام الاقتصادي و الاجتماعي يتطلب وقتا كبيرا و مجهودا عظيما لمختلف الفئات الاجتماعية لتقبله بصورة عادية و بسيطة، و هذا ما نلاحظه في الواقع المعيش حاليا، التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، فالانتقال كان صعبا ذا ثمن اجتماعي باهض و غالي للفئات المتضررة و ذلك كان من نظام يهتم بالوظيفة الاجتماعية و يخدم بالتقريب جميع طلبات المواطنين مجانا كالتعليم و التكوين المهني و مجال الخدمات الاجتماعية، إلى نظام قائم على مبدأ الربح يهتم بالوظيفة الاقتصادية. و أما من الجانب النفسي و الاجتماعي يتطلب من المختصين و السلطات الوصية

بتهيئة الرأي العام و خلق المحفزات الرئيسية للمشاركة في شفافية عملية الشراكة الأجنبية، لتفادي المواقف المعارضة من بعض الفئات الاجتماعية، و إقامة الحكومة بدورها في خلق حوار وطني لإقناع كل أفراد المجتمع بدور الشراكة الأجنبية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفق وسائل الإعلام المختلفة. و أما من الجانب الاقتصادي و المالي، فإن نجاح الشراكة يكون بحرية تحديد الأسعار في إطار الحدود القانونية، تشجيع الاستثمار الأجنبي بأشكاله، و فتح الأسواق التجارية لدعم المنافسة الحرة، تنظيم الأسواق المالية و تطويرها، تنظيم عمليات البنوك بتحرير سعر الصرف و سعر الفائدة لمضاعفة الاستثمار محليا و أجنبيا، التطهير المالي للمؤسسات العمومية التي ستخوصص على المستوى المحلي أو في إطار الشراكة، مراجعة القوانين الخاصة بالتعريفات الجمركية لإقبال المستثمرين الأجانب على النشاطات التجارية و الإنتاجية المعروضة للاستثمار على المستوى المحلي، و محاولة الحكومة وضع الاقتصاد الجزائري في المسار الصحيح و إبعاده عن الدخول في متاهات الأزمة الاقتصادية، و تعظيم الاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتاحة أمامه، في إطار اتفاق الشراكة الموّقع مع الاتحاد الأوروبي، و إمكانية إنشاء وكالة تابعة لوكالة تطوير الاستثمار مهمتها دراسة سبل تطوير المناطق و الأسواق الحرة، و التي يمكنها التماشي مع إمكانية دخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة لتحقيق أهداف السياسة التجارية الجزائرية المستقبلية المتمثلة خاصة في تنويع المبادلات، و تجاوز التخصص الضيق في إنتاج و تصدير المحروقات، و رفع مستوى تنافسية القطاع الإنتاجي الوطني و التحكم و مراقبة الواردات من السلع الاستهلاكية، فعلى الحكومة أن تغير التوازن للتوجه الحيادي للاستثمار في المجال النفطي على أن يشمل القطاعات المنتجة الأخرى. و إضافة إلى ذلك التامين الدولي على الاستثمار الأجنبي المباشر من حيث انتقال رؤوس الأموال و عوائد هذا الأخير، و التعجيل في تطوير و عصرنة المصارف تماشيا مع زيادة حركة رؤوس الأموال لتحسين أداء بورصة الجزائر. و هكذا نجد أن العولمة تفسح المجال واسعا أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال على حساب سياسة قديمة في الاقتصاد كانت تعتمد على الإنتاج الذي يؤدي إلى تحقيق ربح، بينما اليوم فالاعتماد هو على تشغيل المال للوصول إلى احتكار الربح وفق قاعدة جديدة عصرية عولمية، يقضي منطق التطور الرأسمالي بالتوسع المستمر خارج الحدود. و في الأخير يمكن القول بأننا حاولنا من خلال هذا العمل المتواضع التطرق إلى الشراكة الأجنبية في الجزائر بصورة خاصة كتنظيم جديد على مستوى المؤسسات العمومية، و بصورة عامة كسياسة تسييرية على مستوى السلطات الوصية – وزارة إعادة الهيكلة – من خلال دراسة كل الجوانب المتعلقة بها مختتمين ببعض المقترحات المساهمة في إنجاح هذه العملية و المستقاة من مختلف قراءتنا لبعض التجارب العالمية حول تطبيق هذا النوع من التنظيم. و اعتماد على كل ما تطرقنا إليه تبقى هذه الدراسة محاولة لا غير، لتسليط الضوء على ما يحدث على مستوى المؤسسات العمومية الصناعية في الجزائر من مختلف التحولات و التغيرات التنظيمية و التسييرية و القانونية، و آثارها الاجتماعية و الاقتصادية على الفئات المهنية ثم على المؤسسة و أخيرا على المجتمع الجزائري ككل.

المراجع

المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم

ا - الكتب:

1- أبو قحف عبد السلام ، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989.

2- أبو قحف عبد السلام، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996.

3- أبو قحف عبد السلام، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

4- أبو قحف عبد السلام، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989.

5- أبو قحف عبد السلام، سياسة التدويل، الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.

6- أبو قحف عبد السلام، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، ط4، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998،

7- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة والنشر، بيروت، 1986.

8- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة لطباعة والنشر، بيروت ط 3، 1994،

9- اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1994.

10- الكنز علي، حول الأزمة، 5 دراسات حول الجزائر و العالم العربي، دار بوشنان للنشر، الجزائر، 1990.

11- الجمال مصطفى محمد، نظام الملكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة.

12- الجوهري محمد وآخرون، التغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.

13- الجوهري محمد، علم الاجتماع و قضايا التنمية في العالم الثالث، الجزء الأول، دار المعارف، القاهرة، 1978.

14- الحوات علي، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات القا، مالطا، 1998.

15- الخضيري محسن أحمد، الخوصصة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1993.

16- الرشيد عادل محمود، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط2، 2007.

17- الزعبي محمد أحمد، التغير الاجتماعي بين علم الاجتماع البورجوازي وعلم الاجتماع الاشتراكي، سلسلة السياسة والمجتمع، ط 3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982.

18- الساعاتي حسن، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.

19- السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الرغاية الجزائر، 1986

20- السيد عاطف، الجات والعالم الثالث (دراسة تقويمية للجات وإستراتيجية المواجهة)، مطبعة رمضان وأولاده، الإسكندرية، 1999.

21- العبادي عبد الناصر نزال، منظمة التجارة العالمية (WTO) واقتصاديات الدول النامية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

22- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

23- الكنز علي، حول الأزمة، 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي، دار بوشنان للنشر، الجزائر، 1990.
24- المجدوب أسامة، العولمة والإقليمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001.
25- المنذري سليمان، السوق العربية المشتركة في عصر العولمة، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط 1، 1999.
26- الموسوي ضياء مجيد، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995.
27- النجار سعيد، آفاق الاستثمار في الوطن العربي، اتحاد المصارف العربية، القاهرة، 1992.
28- النجار فريد، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
29- النجار فريد، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة-القاهرة، 1999.
30- الهموندي حسن وعادل عبد المهدي، "الموسوعة الاقتصادية"، دار ابن خلدون، بيروت، 1980.
31- الهواري سيد، التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكية والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
32- أنتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، بيروت-لبنان، 2005.
33- أوكيل سعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
34- أوكيل سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992
35- إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسين علوم وآخرون، عالم المعرفة، الكويت، 1999.
36- بدوي أحمد زكي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1961.
37- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2000.
38- برتان جيل، الاستثمار الدولي، ترجمة: علي مقاد، منشورات عويدات، بيروت، ط 2، 1982.
39- بن أشنهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
40- بوتين محمد، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
41- بوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر.
42- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
43- بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2001.
44- بهلول محمد بلقاسم حسن، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، مطبعة دحلب، الجزائر، 1993.
45- بوخمخم عبد الفتاح، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 15، جوان 2000.
46- جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001.
47- جلال سعد، علم النفس الاجتماعي - الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1974.
48- جمعة النجار فايز وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010.
49- جورج لوفران، الحركة النقابية في العلم، منشورات عويدات، بيروت- باريس، 1980.
50- جورج نايهانز، تاريخ النظرية الاقتصادية، تر: صقر أحمد صقر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997.
51- جيمس جوارتيني وريجارد السترو، الاقتصاد الكلي "الاختيار العام والخاص"، تر: عبد الفتاح عبد الرحمن، وآخرون، دار المريخ، السعودية، 1988.

52- حبش محمد حبش، الخصخصة وآثرها على حقوق العاملين بالقطاع العام، منشورات الحلبي الحقوقية، ط 1، بيروت-لبنان، 2011.
53- حبشي نصر الدين خيري، علاقات الإنتاج بالكفاية والعدل، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، بدون سنة.
54- حسن فهمي عبد العزيز، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، بيروت، 1980.
55- حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1991.
56- حسين عمرو، المنظمات الدولية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، بيروت، 1993.
57- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
58- دراز حامد عبد المجيد،، دراسات في السياسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
59- دسوقي ايهاب، التخصيصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية مع دراسة تجربة مصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
60- راضي عبد المنعم، اقتصاديات البنوك والنقود، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988.
61- رتيب رابح، صناديق الاستثمار في ظل سياسة الخوصصة، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة.
62- زايد مصطفى، ملتقى التغير الاجتماعي والتخطيط في الجزائر، معهد علم الاجتماع الجزائري، ديسمبر 1986.
63- زعيمي مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، 2008.
64- ساقس (ي.س.)، التخاصية المفتاح الأفضل، تر: صارة أبو ربه، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1991.
65- ستبارس ريدمان ، العلاقات بين العمال والإدارة، ترجمة: مبارك إدريس، دار الطليعة، بيروت، 1978.
66- سعد عبد الرحمن، السلوك الإنساني-تحليل وقياس المتغيرات، مكتبة الفلاح، الطبعة الثانية، الكويت، 1977.
67- سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيات و نظرية التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
68- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط 2، مصر، 1998.
69- سمير محمد عبد العزيز، التكتلات الاقتصادية الإقليمية في إطار العولمة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
70- سيد أحمد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000.
71- شالاي فليسيان، تاريخ الملكية، ترجمة: صباح كنعان، المكتبة العلمية، الشركة الوطنية للنشر، بيروت، 1973.
72- شمعون شمعون، البورصة (بورصة الجزائر)، أطلس للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1993.
73- صخري عمر، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
74- صخري عمر، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
75- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1993.
76- صقر عمر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
77- طلحاوي عبد الفتاح، النظم الاقتصادية الحديثة، المعهد التربوي، مجهول البلد، 1998.
78- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، دون تاريخ النشر.
79- عابد دليلة، الاقتصاد السياسي، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب- سوريا، 1979.
80- عبد الرحمن بن عبد العزيز النفيسة، صناديق الاستثمار، دار النفائس، ط 1، الأردن، 2010.
81- عبد السلام رضا، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
82- عبد الفتاح زين الدين فريد، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم و التطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998.

83- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي- النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2007.

84- عبد الله عبد الرحمان، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002.

85- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

86- عبد الوهاب محمد، الشراكة العربية الأوروبية، دار الكنوز، بيروت، 1998.

87- عبد الوهاب محمود، الشراكة العربية الأوروبية، ملف البيان، بيروت، 1997./04/24

88- عدون دادي ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.

89- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت، 1992.

90- عطون مروان، الأسواق النقدية والمالية البورصة في عالم النقد والمال، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

91- عفيفي صديق، التخصيصية وإصلاح الاقتصاد المصري. مركز الدراسات السياسية بالأهرام، القاهرة، سبتمبر 1991.

92- عقيل جاسم عبد الله. مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.

93- علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.

94- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

95- عمار عماري، " الاقتصاد الجزائري الماضي القريب و استشراف المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14 ، ديسمبر 2000.

96- عمر حسين، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث،القاهرة، ط1، 2000.

97- عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1992.

98- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996.

99- عودة محمد، أسس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، السكندرية، مصر، 1993.

100- عوض الله زينب حسين، الاقتصاد الدولي: نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1998.

101- عليوش قربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

102- غريموند نيكول، أين توجد الشراكة الأورومتوسطية؟، أكاديمية الدراسات العليا، بيروت، سبتمبر 1996.

103- فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

104- فيجنباوم هارفي وآخرون، برامج الخصخصة في العالم العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، سلسلة دراسات عالمية، العدد 7، أبوظبي، 1994.

105- قادري الأزهر، مبادئ في المحاسبة العامة (وفق المخطط الوطني للمحاسبة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.

106- قدي عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

107- قنديل أماني، القطاع الخاص والسياسات العامة في مصر، مركز البحوث السياسية، القاهرة، 1989.

108- كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006.

109- كنز جون مينر، النظرية العامة في الاقتصاد، ترجمة: نهاد رضا، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر،1991.

110- كيلونش جراهم، تمهيد في النظرية الاجتماعية، تطورها ونماذجها الكبرى، تر: محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.

111- كحال سعد الله، العلاقات بين الإتحاد الأوروبي والجزائر، محاولة تقييم وأفاق، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، سبتمبر 1996.

112- لعشب محفوظ، سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.

- لوفران جورج، الحركة النقابية في العلم، منشورات عويدات، بيروت- باريس، 1980.

113- ماهر أحمد، دليل المدير في الخصخصة، دار الجامعية للطباعة والنشر، كلية التجارة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1997.

114- مبارك محمد، نظام الإسلام، الاقتصاد مبادئ و قواعد عامة، ط 3، دار الفكر، مكة المكرمة، 1972.

115- مجدي عزيز إبراهيم، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989.

116- محمد علي محمد، مقامة في البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، 1983.

117- محمدوا محمد ومجموعة من الباحثين، القطاع العام والخاص في الوطن العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990.

118- مختار محي الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

119- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008.

120- ميلودي أبو بكر، اختيار الاستثمار وتقييم المشاريع، دار الأفاق، الجزائر، دون تاريخ النشر.

121- هانس (أ)، ثوي (ب) خدمات التشغيل العمومية في سوق عمل متغير، مكتب العمل الدولي، جنيف، بدون سنة.

122- هانس ك، بيتر مارتين، هارالد الدشوفمان، فخ العولمة، الاعتداء على الديمقراطية و الرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، سلسلة كتب تصدر عن المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1998.

123- هانكي ستيف، تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، تر: محمد مصطفى غنيم، دار الشروق، لبنان، 1990

124- هيل عجمي جميل، الإستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية، الحجم، الاتجاه و المستقبل، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة-أبو ظبي، 1999.

125- هندى منير إبراهيم، أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية (الأسهم والسندات)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.

126- هنري مندرس، مبادئ علم الاجتماع، تر: الدكتور ملحم حسن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

127- هني أحمد، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.

128- هني أحمد، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1991.

129- هيكل عبد العزيز فهمي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

130- ولعلو فتح الله، الاقتصاد السياسي (مدخل للدراسات الاقتصادية)، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، 1981.

131- والاس ديفيد، التنمية الصناعية المستديمة، سلسلة دراسات عالمية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، الإمارات، دون تاريخ النشر.

132- لنين فلاديمير الينتش، الامبريالية أعلى مراحل الرأسمالية، دار الطبع باللغات الأجنبية، موسكو، بدون تاريخ.

133- لعويسات جمال الدين، العلاقات الاقتصادية الدولية و التنمية، هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2000.

134- سلايمي أحمد، "تسيير المعرفة من خلال تجنيد العمال حول تقنيات الاقتراح و التجديد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 .

II- القواميس والمعاجم:

135- إحسان محمد الحسن، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1986.

136- إدريس سهيل، حبو عبد النور، المنهل قاموس فرنسي عربي، دار العلم للملايين، طبعة 9، بيروت، 1987.

137- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي- فرنسي- عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

138- دينكن ميشال، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط2، 1981.

139- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية، ط 1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984.

140- غيث محمد عاطف، "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979.

141- مذكور إبراهيم، معجم علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1985.

III- الرسائل والمذكرات الجامعية:

142- بوتين محمد، اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، دكتوراه الدولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995.

r143- فضيل فارس، "هل يشكل الاستثمار الأجنبي المباشر مظهرا للعولمة الاقتصادية"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 10، 2004، جامعة الجزائر، الجزائر.

IV- الجرائد والدوريات:

144- مجلة التواصل، عدد 06 جوان2006 .

145- مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، 2004.

146- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، 2004.

147- مجلة التمويل والتنمية FMI، العدد 4، ديسمبر 2001.

148- مجلة التمويل والتنمية، العدد 02، يونيه 2001.

149- مجلة التمويل والتنمية، العدد 3، سبتمبر 2002.

150- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2000.

151- مجلة المستقبل العربي، العدد رقم 258، أوت 2000.

152- مجلة معلومات دولية، العدد 59، 1999.

153- مجلة الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، أيار / مايو 1999.

154- مجلة الاقتصاد والأعمال، العدد 277، سبتمبر 1999.

155- مجلة الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، نوفمبر، 1999.

156- مجلة المستقبل العربي، العدد 70، ديسمبر 1998.

157- مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 1، جامعة الكويت، 1998.

158- محمد عبد الله بن سودان، « اقتصاديات القطاع العام و الخاص »، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 114، بيروت، 1991.

159- مجلة المستقبل العربي، العدد 203، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 19 جانفي 1997.

160- مجلة المستقبل العربي، العدد 207، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ماي 1996.

161- مجلة المستقبل العربي، العدد 205، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، مارس 1996.
162- سليمان الرياش، "تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 1998"، المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 258، أوت 2000.
163- شؤون عربية، العدد 89، مارس 1997.
164- مجلة فصلية، العدد 4، مجمع صيدال، الجزائر، 1996.
165- مجلة المستقبل العربي، العدد 211، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، سبتمبر 1996.
166- مجلة أوروبا، العدد 49 ، فيفري 1996.
167- جريدة العالم السياسي، العدد 104، نوفمبر 1996.
168- مجلة شؤون الأوسط ، العدد 82، أفريل 1996.
169- مجلة المجال، العدد 271، أكتوبر/نوفمبر 1993.
170- بحوث، العدد 01، 1992-1993
171- حوليات جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 06، 1992/1991.
172- مجلة المستقبل العربي، العدد 114، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1991.
173- مجلة النفط والتنمية، جويلية 1990.
174- مجلة أوروبا، العدد 180، أفريل 1990.
175- مجلة نقد، عدد 6، سنة 1994، الجزائر.
176- دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، وحدة الوثائق والمطبوعات، العدد 148، سبتمبر 1987.
177- مجلة التخطيط، العدد 02، جوان 1985.
178- عمار عماري، "الاقتصاد الجزائري الماضي القريب و استشراف المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14، ديسمبر 2000.
179- جريدة ألفاسيد، "صفائح الصلب"، عدد 05، مركب الحديد و الصلب، مصلحة الموارد البشرية، جوان 2001.

V- الملتقيات، المؤتمرات والندوات:

180- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "تقرير الاستثمار العالم 2011: أشكال الإنتاج الدولي والتنمية، غير القائمة على المساهمة في رأس المال"، عرض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2011.
181- مؤتمر الأمم المتحدة و للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العام 2009، "الشركات عبر الوطنية و الإنتاج الزراعي و التنمية"، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2009.
182- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2008، "الشركات عبر الوطنية و التحديات البنية التحتية"، استعراض عام، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2008.
183- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، "تقرير سنوي للأونكتاد يظهر الاستثمار الأجنبي المباشر ربما بلغ ذروته في عام 2007"، نشرة صحفية الصادرة بتاريخ 2008/09/24، ص2، نقلا عن الوقع الالكتروني:
http//unctad.org/Sections/press/docs/pocs/pr08028Rev1_ar.pdf
184- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "تسجيل مستوى قياسي... مقارنة بجميع المناطق النامية"، نشرة صحفية، الصادرة في 2008/09/24، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http//:www .unctad.org/sections/press/docs/pr08031-ar.pdf, (08/02/2009)

185- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2007، الشركات عبر الوطنية والصناعات الإستراتيجية والتنمية، الأمم المتحدة، جنيف، 2007.

186- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، "سجل عام 2006 يظهر نموا واسع النطاق في الاستثمار الأجنبي المباشر"، نشرة صحفية، الصادرة بتاريخ 16 أكتوبر 2007 نقلا عن الموقع الالكتروني:
http//www.unctad.org/sections/press/docs/pr07029_ar.pdf

187- القرنشاوي حاتم عبد الجليل، "الاستثمار في ظل العولمة التوجيهات والمتطلبات"، أوراق عمل مقدمة لمؤتمر التمويل والاستثمار: تطوير الإدارة العربية لجذب الاستثمار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

188- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "تقرير الاستثمار العالمي 2006، الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من الاقتصاديات النامية والانتقالية وآثاره على التنمية"، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2006.

189- بن نوار صالح، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.

190- الصواني يوسف محمد، "إفريقيا والعولمة (الآثار، التحديات، الاستجابة)"، المؤتمر السنوي الأول للدراسات المصرية الإفريقية (إفريقيا والعولمة)، جامعة القاهرة، مصر، 12-14 فبراير 2002.

191- نوير عبد السلام، "العولمة والسياسات الاجتماعية في إفريقيا"، المؤتمر السنوي الأول للدراسات المصرية الإفريقية (إفريقيا والعولمة)، جامعة القاهرة، مصر، 12-14 فبراير 2002

192- الملتقى الدولي، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، يومي 17 و18أفريل 2006.

193- بن وسعد زينة ، "تسيير المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول التكوين وتطوير مؤهلات ونجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، ماي2006

194- سلايمي أحمد ، "تسيير المعرفة من خلال تجنيد العمال حول تقنيات الاقتراح و التجديد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة وقلة، 09-10 مارس2004 .

195- قدي عبد المجيد ، الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة (22-23) أفريل 2003.

196- بن حبيب عبد الرزاق وحوالف رحيمة،" الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية "، ملف الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، (21 و 22 ماي 2002).

197- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية(UNCTAD)، تقارير الاستثمار العالمي لسنوات: 1998، 1999، 2000، 2001. الأمم المتحدة، نيورك و جنيف، .2002

198- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2001، تشجيع الروابط، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2001.

199- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "تقرير الاستثمار العالمي 2001: تشجيع الروابط، استعراض عام، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف .2000

200- معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة و آلياتها و أنماطها"، الملتقى الاقتصادي الثامن، "الجزائر والشراكة الأجنبية"، أيام 9 و 10 ماي 1999، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ماي 1999.

201- رشدان عبد الفتاح، العرب والجماعة الأوروبية في عالم متغير، الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 1998

202- المسفر محمد صالح، الاتحاد الأوروبي وأبعاد مشاريعه المتوسطية، أعمال المؤتمر الدولي الخامس حول العلاقات العربية-الأوروبية، حاضرها ومستقبلها، باريس، مركز الدراسات العربي-الأوروبي، 1997.

203- صبري عبد الرحمان، " الاتجاهات الدولية المعاصرة في مجال الاستثمار"، ورقة مقدمة إلى ندوة تطوير البنية المالية التحتية في الوطن العربي،عمان، سبتمبر 1997.

204- الدجان برهان، "الاستثمار العربي كأداة للتكامل الاقتصادي وتنمية الصادرات"، المؤتمر السادس برجال الأعمال والمستثمرين العرب، مصر، 29-31 ماي 1995.

205- بدعيدة عبد الله، الخوصصة وإعادة الهيكلة، "ندوة مقدمة في إطار ندوة الخميس الاقتصادي"، معهد العلوم الاقتصادية الخروبة، جامعة الجزائر، 95/94

206- اتحاد المصارف العربية، "دور المصارف العربية في التخصيصية وتطوير الأسواق المالية"، مجموعة من المقالات ألقيت في مؤتمر عقد الاتحاد في إسطنبول، تركيا، 12 مارس 1993.

207- طاهر حسين، "اقتصاديات البلدان العربية في مواجهة التدويل والعولمة "، ندوة حول الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، في الأوراسي، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط (CENEAP)، الجزائر، 28-1997/04/30.

208- وكالة دعم و تشجيع الاستثمار التركية، "المناطق الاستثمارية الخاصة"، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http://www.invest.gov.tr/arSA/investmenguide/investorsguide/pages/Specialinvestmentzones.aspx.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

I- Livres:

209 - ALIOUAT (B.), Les stratégies de coopération industrielle, Ed: Economica, Paris, 1996.

210 - AMADIEU (J.F.), Organisation et travail, Vuibert, Paris, 1993.

211 - ANDRE (P.) Et Autres, Introduction à la finance d'entreprise, Dunod d'Entreprise Bordas, Paris, 1980.

212 - Anne Marie Alcabaz et autres «Les nouvelles formes de IDE», problème économiques, N°2660, date de 12/04/2000.

213 - ARCHIER (G.) et SERIERY (H.), L'entreprise du 3^{éme} type , Ed du Seuil, sans année, Paris..

214 - ANANOU Thiery, Investissement et capital, Mémo Seuil, Paris, 1997.

215 - ABDELADIM Leila, les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie), les Editions Internationales, Alger, 1998.

216 - BARAN (A.P.) et SWEZY (M. P.), Le capitalisme monopoliste, Maspero, Paris, 1970.,

217 - BARAN (P.), L'économie politique de la croissance, Maspero, Paris, 1970.

218 - BARNE (F.), Organisation des entreprises , Ed Foucher, Paris, sans date.

219 - BATTAHAR Rabah, La privatisation, Ed Presse Serra Graphic, Rouiba - Alger, 1993.

220 - BENIN (B.), Le monde des Multinationales, l'éditions d'Organisation, Paris, 1987.

221 - BENISSAD (H.), Algérie: restructuration et réforme économique (1979-1993), OPU, Alger, 1994.

222 - BENISSAD (H.), L'ajustement structurel (L'expérience du Maghreb), OPU, Alger, 1999.

223 - BERNOUX (P.), La sociologie des organisations, Édition du Seuil, Paris, 1985

224 - BERTRAND (R.), Economie financière International, Edition PUF, Paris, 1997.
225 - Bertrand Bellon et Ridha GOUIA, IDE et développement industriel méditerranéen, édition Economica, Paris, 1998.
226 - BENOSMANE Mahfoud, Stratégie de privatisation, Comparaison Maghreb-Europe, Ouvrage publie avec le concours de la fondation 'Konrad Adenauer', 1ère Ed, Tunis, 1995.
227 - BIALES (M.) et GOFFIN (R.), L'économie générale, Editions des Foucher, Paris, 1984.
228 - BOUAYAD (A.) et PRES LEGRIS (P.), Les Alliances stratégiques, Ed DUNOD, Paris, 1996.
229 - BOUGHABA (A.), Analyse et évaluation de projets, Berti Edition, Paris, 1999.
230 - BOUKHARINE (N.), L'Economie et l'impérialisme esquisse économique, Ed Anthropos, Paris, 1971.
231 - BOUSSOUMAH (M.), Les privatisations en question, Ed Economica, Paris, 1994.
232 - BOUYACOUB (A.), Régulation économique en Algérie, Ed CREAD, Alger, 1990.
233 - BOUZIDI (A.), Les années 90 de l'économie algérienne, Ed ENAG, Alger, 1999, p.75.
234 - BRAHIMI Abdelhamid, L'économie algérienne, OPU, 1991, p.285.
235 - CASSIER (E.), Philosophie de lumière, Ed PUF, Paris, 1966.
236 - CHERIET (M.), Culture d'Entreprise en Algérie, l'expérience de SIDER, Office des Publications Universitaires, Alger, Septembre 2004.
237 - CHEVALIER (J.) , Organisation du travail , 10 ème Edition, tome II , PUF, Paris , 1995 ,
238 - CLAUS LONGEFELD, With les Joint Ventures Internationales, Ed CLN, Joly, 1992.
239 - CLEMENS (R.), Contributions à l'étude de l'entreprise et de la distribution des pouvoirs de décision , Ed Vaillant-Carmanne, Liège, 1961.
240 - Collins (T.M.), et L-DOORLEY (T.L.), Les Alliances Stratégiques, Inter Edition, Paris, 1992.
241 - COMBESSIE (J.C.), La méthode en sociologie, Ed Casbah , Alger, 1998.
242 - CROZIER (M.) et FREIDBERG (E.), L'acteur et le système, Ed du Seuil, Paris, 1977.
243 - CROZIER (M.), Le Phénomène Bureaucratique, Ed du Seuil, Paris, 1962.
244 - DEBOUB (Y.), Le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, Alger, 1995.
245 - DELAPIERRE Michel et MILELLI Christian, Les firmes multinationales, Librairie Vuibert, Paris, 1995.
246 - TERSEN (D.) et BRICAUT (J.L.), L'Investissement international, Edition Armand Colin, Paris,1996.
247 - DEYSINE (A.) et DUBOIN (J.) , S'internationaliser-stratégies et techniques, Ed Dalloz, Paris, 1995.
248 - DRUCKER (P.), La pratique de la direction de l'entreprise , Ed d'Organisation, 1ère Ed, Paris, 1957.
249 - DUHAMEL (H.), Stratégie et direction de l'entreprise, Ed Clet, Paris, 1986.
250 - DURAUSSET (M.), La Mondialisation de l'économie, Ellipses, Paris, 1994.
251 - EDIGHOFFER (J. R.), Précis de gestion d'entreprise, Ed Nathan, Paris, 1996.
252 - TALAHITE (F), les IDE en algerie tendances contrat et perspectives, editions l'hamattan, paris, 1997.
253 - FASSIO (G.), « Partenariat industriels », Revue Gestion, Mars-Avril 2000.
254 - FAYOL (H.), Administration industrielle et générale, Ed ENAG, Paris, 1990.
255 - FOUQUET (A.) et LE MAITRE (F.), « Démystifier la mondialisation de l'économie », Edition: d'Organisation , Paris, 1997.

256 - FREIDMAN (G.), Traité de sociologie de travail , Armand Colin, Paris, 1972.
257 - GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.), Les stratégies d'alliances, Ed: d'Organisation, Paris, 1995 .
258 - GELINIER (O.), Le secret des structures compétitives, Ed Hommes et Techniques, Paris, sans date.
259 - GERVAISE (Y.), Le développement économique mondial, Ellipses, Paris, 1994.
260 - GILLES (F.), Dictionnaire de sociologie , Ed Arnnand Colin, Paris, 1991.
261 - GOLY (X.), Pratique de la décision d'investir, Les éditions d'Organisation, Paris, 1988.
262 - GRISILE (F.), PERRIN (M.), PANOFF (M.), TRIPIER (P.), Dictionnaire des sciences humaines, sociologie, psychologie, anthropologie, Ed Nathan, Paris, 1990.
263 - HADJ-MOURI (M.), " Evolution de l'entreprise publique et question d'identité ", Culture d'entreprise, Avril 1997.
264 - HAFSI Taib, L'Entreprise publique et politique industrielle, Ed Mcgraw-Hill, Paris, 1984,
265 - HAMDI (K.), Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Ed. Rissala, Alger, 1995,
266 - HIMDER (P.), Economie internationale, Economica, Paris, 1989.
267 - HOFSTEDE (G.), Les différences culturelles dans le management, Edition Organisation, Paris
268 - HUGONNIER (B.), Investissement direct- coopération international et firmes multinationales, édition Economica, Paris, 1984.
269 - Janine MEYER, Economie d'entreprise, Bordas, Paris, 1985.
270 - JAURS (C.) and JACQUES, "Les modalités de pénétration des marchés étrangers", Cahier français, n° 275, 1996,
271 - KHAOUA Nadji et Autre, "Compétences performances et gestion du capital humain", Colloque international, formation compétence et performance des PME. Cread, Alger, mai 2006.
272 - KILLING (J,P), How to make a global joint venture work?, Harvard business review, Vol 60, N^0 3, juin 1998.
273 - KOTLER (P.), BUBOIS (B.), Marketing et management . Edition CMC, Paris, 1989.
274 - KRECH (D.), CRUTCHFIELD (R.S.), Théorie et problèmes de psychologie sociale-méthode d'approche et premiers résultats, traduction de H.LESAGE, tome second, PUF, Paris, 1952.
275 - KRUPP (S.), Pattern in organisation analysais, Aceitical examination, Holt, Rine Hot and Winston, New York, 1964.
276 - KOICHI, SHIMISU, Le toyotisme, Casbah édition, Alger, 1999.
277 - LABSTEIN (J.), Traité de sociologie du travail , Ed Armand Colin, Paris, sans date.
278 - LAVILLE (J. L.), La participation dans les entreprises en Europe, Paris , Ed Vuibert, 1992,
279 - LIABES (D.), Capital privé et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982, CREAD, Alger, 1984.
280 - Lindert (P.H.) et PUGEL (T.A.), économie internationale, 10 édition, Economica, Paris, 1996.
281 - LEPLAT (J.), Accident et sécurité du travail, $1^{ér}$ édition, Presse Universitaire de France, Paris, 1972.

282 - MADOUCHE Hachimi, L'entreprise et l'économie algérienne quel avenir ?, La Phomic, Alger; 1988.
283 - MAISONNEUVE (J.), La dynamique des groupes, Ed PUF, Paris, 1968, p.p.(38-48).
284 - MANE Henri, Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris, 1998.
285 - MARGERIN (J), AUSSET (G.), Choix des investissements, Les Editions d'Organisation, Paris, Juin 1987.
286 - MARX (K.), Fondement de la critique de l'économie politique, Edition du Progrès, Moscou, 1974.
287 - MARX (K.), Préface à la contribution de l'économie politique , Ed Sociales, Paris, 1972,
288 - Maximov, Eng and other, Global Finance, Harper Collins, New York, 1995.
289 - MC GREGOR (D.), Préface à la dimension humaine de l'entreprise, Ed Bordas, Paris, 1976.
290 - Média bank, «journal interne de la banque d'Algérie », Alger, N° 46, Février/Mars 2000.
291 - Media Bank, Bank d'Algérie, Direction des mouvement de capitaux, " Bilan des investissement agrée par le conseil de la monnaie et de crédit (CMC)", N° 10, Février 1994.
292 - MERCURE (D.), Culture et gestion en Algérie,Ed L'Harmattan, Montréal, 1997.
293 - MEYER (Janine), Economie d'entreprise, 2 ème Edition, Ed DUNOD, Paris, 1985.
294 - Ministère des finances, Guide fiscal des Investissements, Edition Sahel, Alger, 1999.
295 - MORIN (J.M.), Précis de sociologie, Editions Nathan, Paris, 1996.
296 - Navaretti (G.B.) , Joint Venture In Developing Countries: Conflict Or Cooperation? Centro Studi Luca D' Agliano, Torino, 1991.
297 - NOEL (A.) et DUSSAUGE (P.), Perspectives en management stratégique, Economica, Paris.
298 - Nor-eddine, BEN FREHA, " les multinationales et la mondialisation Enjeux et perspectives pour l'Algérie », édition DAHLAB, Alger, 1999.
299 - OCDE, Définition de références détaillés des investis Internationaux, Paris, 1983.
300 - OURABAH (M.), Les transformations économiques de l'Algérie, Ed ENAP, Alger, 1982.
301 - Ouvrage collectif, Les privatisations en Europe de l'Est, Ed CNRS, Paris, 1989.
302 - PERROUX (F.), Entreprise , Edition du Seuil , Paris, 1960.
303 - POTTIER (C.), Claude POTTIER, Les multinationales et la mise en concurrence des salaries, L'Harmattan, Paris, 2003.
304 - PROBST Gilbert J.B et autre, Gérer le changement organisationnel, tome 2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
305 - QUOCVINH Nguyen, Les entreprises publiques face au droit des sociétés commerciales, Librairies Générales de Droit et Jurisprudence, Paris, 1979.
306 - RAINELLI (M.), "La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale », Problème économique, N° 2487, 25 septembre 1996, institut d'Etudes politiques d'Université de Lyon, Lyon.
307 - REDJEM Necib, L'entreprise publique Algérienne, Ed Laphomic, Alger, 1988, p.97.
308 - RIVOIRE Jean, L'économie du marché, Edition Dahleb, Alger, 1994.
309 - SCHEIN (E.H.), Psychologie et organisation , Ed Hommes et Techniques, Paris, 1971

400 - SHEID (J. C.), Les grands auteurs en organisation , Ed DUNOD, Paris, sans date.
401 - SHIMISU (K.), Le toyotisme, édition Casbah, Alger, 1999.
402 - SILEM (A.), ALBERTINI (J.M.), Lexique d'Economie, Ed Dalloz, Paris, 1992.
403 - TAKET, ANN and WHITE, LEROY, Partnership and Participation: Decision-making in the multiagency setting,Wiley. 2000
404 - TAYLOR (F.W.), Principes d'organisation scientifique des usines , Ed PUF, Paris, 1911.
405 - TERRAB (M.) Et JAMAI (A.): Processus Euro-méditerranéens et Processus du sommet économique du Moyen-Orient, l'annuaire de la Méditerranée, Publisud, Paris, 1997.
406 - TERSEN (D.) et BRICAUT (J.L.), L'Investissement international, Edition Armand Colin, Paris,1996, p.8.
407 - THIBAUT (J.P.), Le diagnostic d'entreprise: Guide pratique, Ed CORENC: SEDIFOR, Paris, 1989.
408 - THIETAR (R.A), Encyclopédie du mangement, Ed Vuibert, Paris, 1992, T2.
409 - TOURAIN (A.), Rationalité et politique de l'entreprise, in l'Entreprise et l'Economie du XX siècle, PUF, (sans date), Paris.
500 - VIZZAVONA (P.), Gestion financière, 8emeédition, Ed Berti, Alger, 1993.
501 - WEBER (M.) et EDGAR (M.), La bureaucratie, Ed UGE, Paris, 1975.
502 - Yves crozet et autre, Les grandes questions de l'économie internationale, édition Nathan, françe,1997.

II- Thèses, doctorats:

503 - HANNANI Anis, L'investissement direct étranger et son impact sur l'économie et la croissance de la Tunisie, thèse pour le Doctorat en sciences économiques, spécialité: Economie Internationale, Université René Descartes, Faculté de Droit, Centre de la recherche et d'études sur la compétitivité Internationale et la concurrence, Paris, Année universitaire: 2010-2011.
504 - HAMOUM (D.), La privatisation dans les pays en transition vers l'économie de marché, thèse de magistère en science économique, Institut Sciences Economiques (ISE), Université d'Alger, 1995.

III- Colloques et Revues et Journaux:

505 - AOUIDEF (A.), "L'accord d'association avec l'Union Europeene", Revue Mutation, N^0 18, Decembre 1996.
506 - BOUYACOUB (A.), « L'entreprise publique et l'économie de Marché (1988-1993)», Les cahiers du CREAD, N°39, 1^{ére} trimestre 1997.
507 - BENOSMANE Mahfoud, « La privatisation en Algérie », Revue d'Institut des Sciences Economiques, Université de Constantine, Algérie, 1994.
508 - BOUAYAKOUB (A.), « Gestion de l'entreprise publique industrielle en Algérie » Ed OPU , Alger, Vol II, 1988.
509 - BRABANI M.Van Josef, « Problèmes généraux de la privatisation des actifs de l'état en Europe centrale et orientale », Revue Problèmes économiques , n° 2241, 18 septembre 1991,
600 - CAVES (R.), Multinational Enterprise and Economic Analysis, 2Edition, University Press, New York- Cambridge,1996.

601 - CHERIET (M.), " Le contremaître de l'usine d'El-Hadjar", Culture d'entreprise, Annaba Algérie, Avril 1997 .
602 - DERRAS (O.), « Place du secteur privé industriel national dans l'économie Algérienne », in Insaniyat, n° 1, C.N.C, Alger, 1997.
603 - DONADA (C.) , « Fournisseurs : pour déjouer les piéges du partenariat », Revue Française de gestion, N° 114, (Juin-Juillet-Aout), 1997.
604 - DAHMANI (A.M.), « Les Partenariats et les Alliances Stratégiques dans les Nouvelles Politiques de Développement des Entreprises », ECONOMIE, N^0 36, Septembre 1996.
605 - FAVRET (J.), Le syndicat, les travailleurs et le pouvoir en Algérie, in Annuaire de l'Afrique du nord 1964, CNRS, Paris, 1977.
606 - KOUDRI (.A.), « La privatisation des entreprises publiques industrielles », Revue de La Sciences Economique, N° 4, Ed Le Département de Recherche, Institut de l'Economie, Alger, 1992.
607 - PELIKAN (P.), « The dynamies of Economie Systems or how to transform a failed socialist economy », in: Evolutionary Economies, Document économique, n° 2 , CNRS, Paris, 1992.
608 - SICOT Dominique, « Le retour du paternalisme », Economie Magasine, n° 64, Paris, Septembre 1990.
609 - GHEZALI (M.), « L'évolution l'entreprise publique et de la planification en Algérie », RASJEP, n° 4, Décembre 1989.
700 - TALAHITE (F.), « Le partenariat euro_mediterraneen vu du sud », Revue le monde arabe maghreb machrek, N^0 153, (juillet, septembre) 1996.
701 - Revue problèmes économiques, « Les fondements théoriques des politiques de privatisations dans les Pays Européens Développés (PED) », n°2411, Paris, 16 février,1995.
702 - Revue Algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, volume XXI – n 0 2, OPU, Alger, juin 1984.
703 - Les cahiers du CREAD, Jeunesse et société, N^0 26, 2 ^{éme} trimestre, Alger, 1991.

VI - Les document officiels et administratifs:

704 - UNCTAD «World investment Report 2011 : Non-Equity Modes of international production and development» 2011.
705 - Agence national du développement de l'investissement, division de guichet unique, Bilan des projets d'investissement de 01/01/2000 au 31/12/2003
706 - Agence de production et service des investissement, division du guichet unique, Bilan des projets d'investissement de 13/11/1993 au 31/12/2000.
707 - BENACHENHOU (M.), "La restructuration industrielle modalités et implications", Economie, document N° 17, édité par L'Agence Algérie , septembre, 1994.
708 - BENBITOUR (A.), «Le financement de l'économie Algérienne» ,Conférence- DEBAT Institut Economique de Douane et de Finance (IEDF), Kolea, Alger, 26 janvier 1993.
709 - CERCRID, Etudes juridiques n° 10 , Actes du colloque organisé par le centre de recherches critiques sur le droit (CERCRID) - de Faculté - Jean Monnet Université Paris -sud -Ed Economica, décembre 1998.
800 - JAURS Jacques, "Les modalités de pénétration des marchés étrangers", Cahier français, n°275, 1996.
801 - SANDRETTO (R.), "Spécialisation internationale et compétitive", Cahier Français , N° 269, 1995.

802 - HOLKBLAT (N.), « La privatisation en Europe de l'est : Problèmes, Situation et Méthodes», Document de travail, N° 07, 1993, CNRS, Paris.
803 - FREYSSMET (M.), "La qualification de la main d'œuvre et les nouvelles formes d'organisation du travail", 44 ème congrès de la société brésilienne pour le progrès de la science, Saopaolo, 07-1992.
804 - Collectif (Groupe Management), «Entreprise Mutante», Les Cahiers français, N° 202, 1990.
805 - SAMSON (I.), «La transition au marché des économies post-socialistes», in : Dix Grands Problèmes Economiques Contemporains, Document économique, N°1, CNRS, Paris, 1990
806 - PENEFF (J), «Les industriels Algériens», Centre de recherche d'étude sur les sociétés méditerranéens, Ed CNRS, Paris, 1981. - FMI, "L'IDE va dépasser....Fusiones et acquisitions", FMI Bulletin, volume29, N°21, date du 13/11/2000.
807 - Le cahier français, n° 223, Article : «L'approche de la culture d'entreprise», oct.- déc, 1987.
808 - HARRIGAN (K.R.), "Managing for joint venture success". Lexington: Lexington Books, World Business, Volume22, Number 2, 1986.
809 - ELKENZ (A), "Enquête socioprofessionnelle au complexe sidérurgique d'El-Hadjar", Alger, Cahier CREAD, 1985.
810 - Media Bank, Bank d'Algérie, Direction des mouvement de capitaux, "Bilan des investissement du CMC agrée par le conseil de la monnaie et de crédit (CMC)" , N° 10, Février 1994.
811 - O.C.D.E, Définitions des références détaillées des investissements internationaux, Paris, 1983.
812 - HARVARD L'EXPANSION, n° 20, Article: «JAPAN, un million de cercles de qualité», Ouvrage Printemps , Paris, 1981.
813 - « La formation professionnelle accélérée de la main-œuvre, non qualifiée ou semi qualifiée », Agence Européenne de Productivité, Paris, 1960.
814 - TERRAB (M.) Et JAMAI (A.): Processus Euro méditerranéen et Processus du sommet économique du Moyen-Orient, l'annuaire de la Méditerranée, Publisud, Paris, 1997, p.50.

VI- Site:

815 - UNCTAD«L'IDE dans les pays en développement d'Asie a résisté a le tempete», french press rellease, TDA/INE/PR/9903. 27/04/1999, sur le site : http://www.unctad.org/templates/webflye.asp?docid=099& lang=2(consulte le 04/09/2009).
816 - UNCTAD «La production international, moteur de la mondialisation», TDA/INF/9920 date de 07/09/1999, sur le site : htt://www.unctad.org/templates/webflyer.asp /docid=3072ae intltemID=2021 ae lange=2 (Consulter le 04/09/2009).

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

رقم الاستمارة: .....

السيـد (ة) المحتـرم (ة)

في إطار تحضير رسالة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم و عمل حول موضوع: " **الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية** "، نرجو منكم قراءة أسئلة الاستبيان بعناية تامة و محاولة الإجابة عنها بكل ما أمكن من الدقة. و نؤكد لكم أن الإجابات ستستخدم لأغراض هذا البحث فقط.

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم.

و شكرا

الاستمـــارة

أولا : البيانـات الشخصية

1 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 –السن : .....

3 – الحالة المدنية أو العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4 – المستوى التعليمي العام : أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5 – هل تحصلت على شهادة التكوين المهني؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم، ما هي الشهادة: CAP ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐

إدارة ☐ مهندس ☐ أخرى، حددها:.....

6 – الصنف الاجتماعي المهني:.....

7- المنصب الذي تشغله حاليا أو الوظيفة؟ .....

8 – الأقدمية في المؤسسة : .....

9 – طبيعة نشاطك في المؤسسة: إدارة ☐ إنتاج ☐ خدمات و دعم ☐ أخرى: .....

10 - هل حصلت على شهادة مهنية (diplôme professionnel)؟

نعم ☐ لا ☐ أخرى، أذكرها: .....

في حالة الإجابة نعم، ما هي؟ .....

ثانيا : موقف العمال من تجربة الشراكة الأجنبية في مؤسستهم العمومية

11– هل كانت لديك خبرة مهنية قبل التحاقك بهذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم حدد القطاع؟ قطاع عمومي ☐ قطاع خاص ☐ أخرى:.....

12– هل كنت راضي عن عملك في المؤسسة العمومية ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

لماذا ؟.....

13 – هل أنت راضي عن عملك الحالي ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

لماذا ؟.....

14 – هل تغيرت وظيفتك في حالة الشراكة الأجنبية؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة نعم، ما هو الأفضل ؟ المنصب السابق ☐ المنصب الحالي ☐

لماذا ؟.....

15 – هل تواجه حاليا عراقيل أثناء تأدية عملك المبرمج ؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم، حددها: أقدمية وسائل العمل ☐ عدم الاطمئنان على المستقبل الوظيفي ☐

إهمال بعض جوانب التسيير ☐ صرامة في العمل ☐ غياب القوانين الخاصة بعلاقات العمل ☐

الإرهاق ☐ أخرى: .....

16 – هل مرت المؤسسة قبل دخولها في الشراكة بعدة إصلاحات تنظيمية ؟ نعم ☐ ☐

إذا كان الجواب نعم، ما هي؟.....

17 – هل كنت تعلم أن المؤسسة ستنتقل إلى الشراكة الأجنبية ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم:

أ – متى تم إعلامكم بدخول مؤسستكم في الشراكة: قبل تطبيق نظام الشراكة ☐ بعد تطبيق نظام الشراكة ☐

ب – كيف تم إعلامكم؟ عن طريق ملصقات ☐ اجتماعات ☐ عبر وسائل الإعلام ☐

ممثلي العمال ☐ زملائكم في العمل الإشاعات ☐ أخرى: .....

18– هل كنت متخوفا من مصيرك المهني في المؤسسة لما كانت عمومية؟ نعم ☐ لا ☐

أ- إذا كان الجواب نعم، لماذا؟ .....

ب- حاليا، هل مازال هذا التخوف ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم، لماذا؟ .....

19– هل كنت متخوفا من الشراكة الأجنبية ؟ نعم ☐ لا ☐

أ – إذا كان الجواب نعم، لماذا ؟.....

ب – حاليا، هل مازال هذا التخوف ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، لماذا ؟ .....

20– بعد إطلاعكم على أمر الشراكة الأجنبية في مؤسستكم، كيف كان موقفك منها ؟

مؤيد ☐ معارض ☐ محايد ☐

بدون رأي ☐ أخرى: .....

لماذا ؟ .....

21 – هل تعتبر تجربة الشراكة الأجنبية في مؤسستكم ؟

أمر إجباري لمؤسستكم نعم ☐ لا ☐

عامل استقرار وضعية العامل نعم ☐ لا ☐

عامل في إضعاف الحركة النقابية نعم ☐ لا ☐

أخرى: .....

22 – هل تعتبر تجربة الشراكة الأجنبية كقرار فعال؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا ؟ .....

23 –هل تفضل العمل في: مؤسستك الحالية ☐ مؤسسة عمومية ☐ مؤسسة خاصة ☐ عمل حر ☐

أ- في كل الحالات، لماذا ؟.....

ب – في الحالة الأولى، هل ذلك العمل غير شيئا في حياتك المهنية و الاجتماعية ؟

نعم ☐ بعض الشيء ☐ لا ☐

لماذا ؟ .....

ثالثا : موقف العمال من الامتيازات المهنية

24 – هل استفدت من الامتيازات الجديدة الناتجة عن تجربة الشراكة الأجنبية ؟ نعم ☐ لا ☐

أ- إذا كان الجواب لا ، لماذا ؟ .....

ب- في حالة نعم هل هي على شكل :

الزيادة في الأجر ☐ الترقية المهنية ☐ تقسيم الأرباح ☐

الزيارة في العلاوات و المكافآت ☐ أخرى: .....

ج- كيف تقيم هذه الامتيازات؟ بسيطة جدا ☐ بسيطة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐ مرتفعة جدا ☐

د- كيف تقيم طريقة توزيعها؟ متكافئة بين العمال ☐ غير عادلة ☐ لا تشمل كل العمال ☐ أخرى:.....

25 – الأجرة الشهرية السابقة؟ (.....) دج

26 – هل كنت راضي بالأجر الخاص بالنظام قبل الشراكة؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

لماذا؟ .....

27 – الأجرة الشهرية الحالية؟ (.....) دج

28 – هل أنت راضي بالمرتب الذي تحصل عليه حاليا؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

في حالة لا، هل يرجع ذلك إلى : لا يلبي احتياجات المعيشة ☐ لا يوازي الجهد المبذول ☐

لا يوازي المستوى التعليمي ☐ أخرى:.....

29 – على ماذا يجب أن تقاس أجرتك حسب رأيك ؟

مستوى التأهيل ☐ المستوى التعليمي ☐ الأقدمية ☐ نوع العمل ☐

كمية الإنتاج ☐ المجهود المبذول ☐ أخرى:.....

30 – ما هي المقاييس للاستفادة من الترقية؟ ☐ ☐

أ- قبل الشراكة: مقاييس موضوعية ☐ مقاييس ذاتية (محسوبية) ☐

ب- الآن : مقاييس موضوعية ☐ مقاييس ذاتية (محسوبية) ☐

اشرح: .....

.....

ج- هل استفدت أنت من ترقية (أو ترقيات)؟ نعم ☐ كم من مرة؟..... لا ☐ لماذا؟ .....

31 – كيف يكون شعورك اتجاه عملك عندما يهتم رب العمل بتحسين وضعيتك المهنية و الاجتماعية؟

المواظبة على العمل ☐ الاستقرار المهني ☐ رفع الإنتاج و تحسين نوعيته ☐

رفع المبادرة الفردية ☐ أخرى : .....

32 – ما هي الطرق التي تعتبرها ملائمة من أجل تحسين وضعية العمال ؟

زيادة الأجور ☐ تحسين ظروف العمل ☐ التكوين ☐ الترقية ☐

تشجيع كافة الأعمال المتصلة بالخدمات الاجتماعية ☐ أخرى:.....

33 – هل خدمات نقل العمال في :

التنظيم السابق: أكثر تنظيما ☐ أقل تنظيما ☐ غير منظم ☐

التنظيم الحالي: أكثر تنظيما ☐ أقل تنظيما ☐ غير منظم ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

34 – كيف هي نوعية الإطعام المقدمة للعمال في؟

التنظيم السابق: جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

التنظيم الحالي: جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

35 – هل تستفد في أداء عملك من خبرة الشريك الأجنبي: كثيرا ☐ قليلا ☐ لا أستفيد ☐

أ- فيما تمثلت هذه الاستفادة؟ .....

ب- في حالة "لا أستفيد" علل؟ .....

36 – هل كان لديك تكوينا معينا قبل توظيفك في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

أ- إذا كانت الإجابة نعم، هل كان ذلك التكوين في:

مركز تكوين ☐ مكان العمل السابق ☐ خدمة وطنية ☐ أخرى : .....

37 – هل كانت مؤسستكم "قبل الشراكة" تعتمد على نظام التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كان يتم ذلك: داخل المؤسسة ☐ في مركز تكوين خاص بالمؤسسة ☐

في مركز تكوين خارج المؤسسة ☐ في الخارج ☐ أخرى:.....

38 – هل تعتمد مؤسستكم ذات الشراكة على نظام التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

أ- في حالة نعم، أين يتم تكوينكم: داخل المؤسسة ☐ في مركز تكوين خاص بالمؤسسة ☐

في مركز تكوين خارج المؤسسة ☐ عن طريق بعثات خارج الوطن ☐ أخرى:.....

ب – ما هي الميادين التي يشملها التكوين؟

ميدان تنظيم العمل ☐ ميدان الإنتاج ☐ ميدان الأمن و الحماية ☐

ميدان التسيير و الإدارة ☐ أخرى: .....

39- هل استفدت أنت من هذا التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة لا ، لماذا ؟ .....

إذا كان الجواب نعم:

أ- كم من مرة و ما مدة كل تكوين و مستواه؟ .....

ب - و ما نوعه ؟ نظري ☐ تطبيقي ☐ كلاهما ☐

ج - على أي أساس تم اختيارك للمشاركة؟ .....

د- هل هذا التكوين يسمح في التحكم في منصب العمل؟ نعم ☐ بعض الشيء ☐ لا ☐

في كلتا الحالات، لماذا ؟ .....

هـ - هل غيرت منصب العمل بعد التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

و - الشعور بأداء كفاءتك بعد التكوين؟ جيد ☐ نوعا ما ☐ سيء ☐

ف- هل ارتفع أجرك؟ نعم لا

ق - هل تعتقد أن معرفتك النظرية و التطبيقية مستعملة؟ كليا ☐ نوعا ما ☐ إطلاقا ☐

ك- ما هي المقاييس للاستفادة من التكوين؟

- قبل الشراكة: مقاييس موضوعية ☐ مقاييس ذاتية (محسوبية) ☐

- الآن : مقاييس موضوعية ☐ مقاييس ذاتية (محسوبية) ☐

اشرح: .....

.....

رابعا: دور و فعالية النقابة العمالية في تأييد العمال للشراكة

40- هل ترى للنقابة أهمية، كيان و قوة في :

التنظيم السابق: أهمية عالية ☐ أهمية متوسطة ☐ أهمية ضعيفة ☐

التنظيم الحالي: أهمية عالية ☐ أهمية متوسطة ☐ أهمية ضعيفة ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

.....

41- كيف تتصرف للاحتجاج عن قرار مجحف في حقك؟

تناقش الموضوع مع الإدارة ☐ توقف العمل ☐ تتصل بمفتشية العمل ☐ مع رئيسك المباشر ☐

تلجأ إلى الممثل النقابي ☐ أخرى:.....

42- هل تدعم النقابة موقفك المطلبي في أي نزاع مع السلطات الإدارية؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐ بدون إجابة ☐

43- هل يقتصر دور النقابة في: دفاع عن حقوق العامل ☐ لها دخل حول تحكم في سلطة القرار في المؤسسة ☐

تنظيم و تسيير العمل ☐ الوسيط بتجاوب مع الشريك و العامل ☐ أخرى: .....

44- هل تؤثر النقابة في فعالية العملية الإنتاجية وفق إستراتجية تسيير محكمة للشريك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم اشرح ذلك: .....

45- ما هي المواضيع التي تتطرق إليها النقابة:

مشاكل العمال الاجتماعية ☐ مشاكل العمال الاقتصادية ☐ ظروف العمل ☐

لا أعرف ☐ أخرى: .....

46- هل لعبت النقابة دورا إيجابيا في تقبل العمال لهذا النظام الجديد قبل تطبيقه؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم"، كيف كان ذلك؟ .....

و حاليا، هل مازالت النقابة تساهم في عملية تشجيع تأييد للعمال للشراكة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم"، كيف ترى ذلك؟ .....

47- من خلال تجربتك السابقة و الحالية، ما هو تقييمك للنقابة؟.....

.....

.....

خامسا : موقف العمال من علاقات العمل و ظروف العمل

48 - هل أنت مطلع على كل ما يجري في المؤسسة؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐ أخرى: .....

لماذا؟ .....

49 - هل مؤسستكم الحالية تعمل على تحقيق التبليغ الجيد و في الوقت المناسب؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

50 – كيف تقيم علاقتك مع زملائك؟

التنظيم السابق: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

التنظيم الحالي: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

51 – كيف هي نوعية العلاقة مع رؤسائك ؟

التنظيم السابق: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

التنظيم الحالي: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

52- ما هي نوع علاقتك مع الإدارة ؟

التنظيم السابق: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

التنظيم الحالي: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

53 – كيف تقيم ظروف العمل في المؤسسة:

سابقا: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

حاليا: جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

54 – هل وسائل الأمن و الوقاية متوفرة؟

سابقا: نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

حاليا: نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

في كل الحالات، لماذا ؟.....

55 – هل تعلم بالقرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم، هل يكون ذلك عن طريق وسائل الاتصال التالية:

الإعلانات و الملصقات ☐ الرؤساء المباشرين ☐ ممثلي العمال ☐ عقد الاجتماعات ☐

المذكرات الإدارية ☐ أخرى: .....

سادسا: موقف العمال من التنظيم الجديد للعمل في ظل الشراكة

56- بعد معايشتك لتجربة الشراكة الأجنبية هل تعتقد أن المسؤول الحقيقي و المتحكم في سيرورة العمل هو:

الشريك الأجنبي ☐ المدير العام ☐ الإطارات ☐ العمال ☐ أعضاء النقابة ☐ أخرى:.....

57 – هل تعقد اجتماعات لمجلس الإدارة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم:

أ- هل تعتقد أن عدد اجتماعات مجلس الإدارة؟

كافي ☐ نوعا ما ☐ غير كافي ☐ لا أعرف ☐

ب- ما هي المواضيع التي يتطرق إليها مجلس الإدارة:

اقتراح طرق عقلانية في تسيير العمل ☐ عراقيل نجاح المؤسسة و إثبات وجودها في السوق ☐

عوامل تحسين الإنتاج و الإنتاجية ☐ لا أعرف ☐ أخرى: .....

58 – حسب رأيك ما هو الجانب الذي تهتم به المؤسسة ؟

الجانب التقني ☐ الجانب الاجتماعي ☐ الجانب المالي ☐ الجانب الإنتاجي ☐

أخرى: .....

59- هل تعتقد أن التعليمات التي تنتقل إليك تهدف إلى:

العمل على زيادة الإنتاج ☐ الضبط و التحكم في نظام العمل ☐

الاهتمام بالآلات و أدوات العمل ☐ الاهتمام بالعامل نفسه ☐ أخرى: .....

60- هل تعتمد مؤسستكم على نظام الرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم هل يبدو لك نظام الرقابة و الانضباط: ديمقراطي ☐ تسلطوي ☐ آخر، أذكره: .....

61 – هل مواقيت العمل محترمة من طرف العمال في المؤسسة:

سابقا: نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

حاليا: نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

في كل الحالات، لماذا؟.....

62 – هل تشعر بمسؤولية العمل أكثر في : نظام الشراكة ☐ النظام السابق ☐

في حالة نظام الشراكة، هل ذلك يكون بـ : المحافظة على إتقان العمل و وسائله و الوقت ☐

احترام قوانين العمل و الانضباط ☐ بتشجيع روح المبادرة الفردية ☐ إضاء على النفايات ☐

أخرى: .....

63 – هل يتيح لك العمل في نظام الشراكة: المشاركة في اتخاذ القرار ☐ تطوير نفسك مهنيا ☐

تحسين وضعك الاقتصادي و الاجتماعي ☐ لا تتاح لي أي فرصة ☐ أخرى: . .....

64 – عند دخول الشريك الأجنبي إلى مؤسستكم، هل حدث تغيير و تطوير في:

وسائل العمل ☐ تكنولوجيا الإنتاج ☐ التجهيزات الإدارية ☐ نظام العمل ☐

محيط العمل ☐ وتيرة إنجاز العمل ☐ أخرى: .....

- في كل الحالات، اشرح ذلك ؟ .....

65 – من أشرف على التغيير:

خبراء أجانب ☐ خبراء جزائريين ☐ بالاشتراك ☐ أخرى: .....

66 – نظام الصيانة (إصلاح الآلات) يتم من قبل:

عمال جزائريين ☐ الشريك الأجنبي ☐ بالتعاون ☐ أخرى ☐ ذكرها: .....

67- هل يحضر الأجانب لمراقبة العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" هل هذا الحضور وسيلة لتحفيز العامل على الأداء الجيد؟ نعم ☐ لا ☐

68- هل هناك تحسين في الإنتاجية (المردودية : Rendement) في منصب عملك حاليا؟

نعم ☐ نوعا ما لا ☐

- إذ اكان نعم كيف ترى ذلك ؟ .....

69- هل هناك تحسين في نوعية الإنتاج في منصب عملك حاليا مقارنة بالنظام السابق؟

نعم ☐ نوعا ما لا ☐

- إذ اكان نعم كيف ترى ذلك ؟ .....

70- هل هناك تحسين في الإنتاجية و النوعية بصفة عامة في المؤسسة حاليا مقارنة بالنظام السابق؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين، علل؟.....

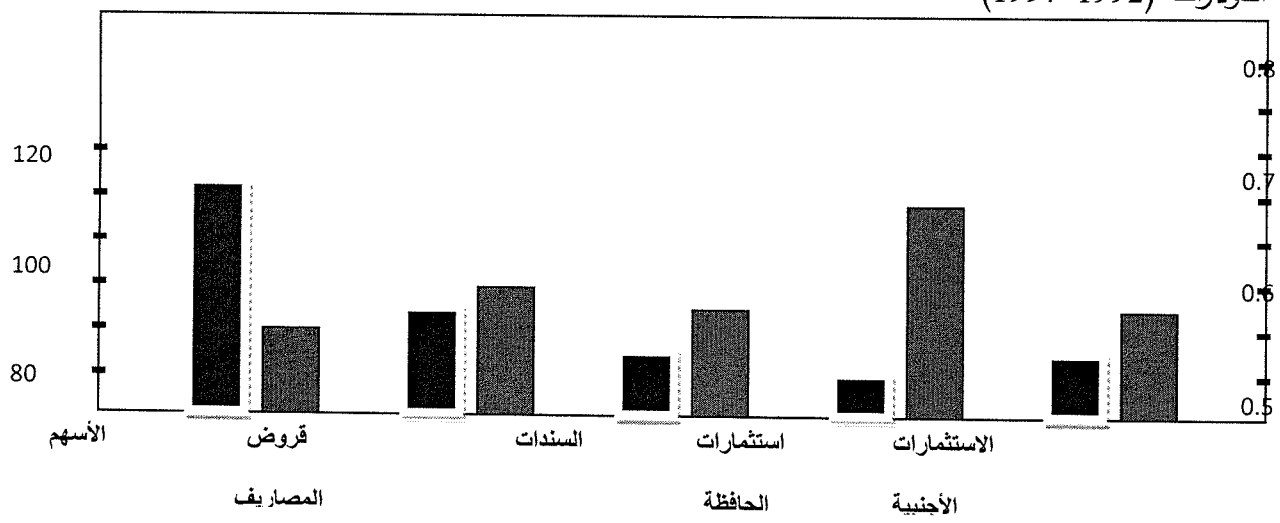
71 – من واقع خبرتك ما هو تقييمك :

أ- لتنظيم العمل في إطار الشراكة في مؤسستك؟ .....

ب- لنظام الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟.....

وماذا تقترح؟ اشرح : .....

شكل (أ): تدفقات الاستثمارات الأجنبية، قروض المصارف التجارية و إجمالي تدفقات الحافظة بمليارات الدولارات (1992-1997)



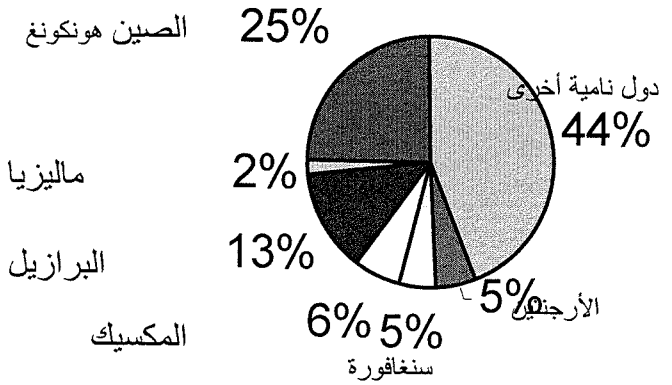
المصدر: البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، 2000، ص.37

جدول (أ): توجهات الاستثمار الأجنبي المباشر عبر أنحاء العالم بملايين الدولارات في (1991-2001)

السنوات / المناطق	1996-1991 المتوسط السنوي		1997		1998		1999		2000		2001	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
العالم	254326	100	481911	100	686026	100	1079083	100	1392957	100	823825	100
الدول المتقدمة	154641	60,8	269654	56	472265	69	824642	76	1120528	80	589379	72
الدول النامية												
إفريقيا	4606	2	10667	2,2	8928	1,3	12231	1	8489	0,6	18769	2,3
-أمريكا اللاتينية والكاريبي	27069	10,5	73275	15,2	82040	12	108225	10	95358	7	83725	10
-آسيا	59826	23,5	109282	22,6	100316	14,7	108809	11	142209	10,4	106937	12,7
دول نامية أخرى	8183	3,2	19033	4	22479	3	25145	2	26373	2	25015	3

Source: Unctad, World investment report, 2003, p.249.

الشكل (ب): توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية سنة 2000 (بالنسبة المئوية).



Source : Construit par nous sur la base des données de :

Unctad. World investment report 2003. p.p.(249 – 252).

المعطيات الإحصائية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI الجزائر لسنة 2012:

جدول (ب): يبين موجز للمشاريع الاستثمارية المعلنة الفترة 2002- 2010:

مشاريع الاستثمار	عدد المشاريع	%	المبلغ (مليون دج)	%	عدد مناصب العمل	%
الاستثمارات المحلية	67.280	99,22 %	5.035.015	74,83 %	866.563	92,11 %
الشراكة	245	0,36 %	843.135	12,53 %	27.717	2,95 %
الاستثمارات الأجنبية المباشرة	283	0,42 %	850.613	12,64 %	46.552	4,95 %
مجموع الاستثمارات الأجنبية	528	0,78 %	1.693.748	25,17 %	74.269	7,89 %
المجموع العام	67.808	100 %	6.728.763	100 %	940.832	100 %

جدول (ج): يبين تطور الاستثمار حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2002 – 2010:

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	المبلغ (مليون دج)	%	عدد مناصب العمل	%
الزراعة	1.597	2,36 %	95.831	1,42 %	28.933	3,08 %
BTPH	12.155	17,93 %	1.301.105	19,34 %	248.207	26,38 %
الصناعة	7.209	10,63 %	2.598.459	38,62 %	244.225	25,96 %
الصحة	566	0.83 %	55188	0.82 %	12508	1.33 %
النقل	39.563	58,35 %	1.008.984	15,00 %	227.821	24,21 %
السياحة	485	0.72 %	339.862	5.05 %	41 275	4.39 %
الخدمات	6.226	9,18 %	1.086.856	16,15 %	118.747	12,62 %
التجارة	2	0,00 %	37.514	0,56 %	15.500	1,65 %
الإتصالات	5	0,01 %	204.964	3,05 %	3.616	0,38 %
المجموع	67.808	100 %	6.728.763	100 %	940.832	100 %

جدول (د): يبين عدد المشاريع حسب نوع الاستثمار خلال الفترة 2002 – 2010:

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	%	المبلغ (مليون دج)	%	عدد مناصب العمل	%
الإنشاء	49.270	72,66 %	4.685.326	69,63 %	657.323	69,87 %
التوسيع	18.282	26,96 %	1.832.736	27,24 %	275.980	29,33 %
إعادة التأهيل	246	0,36 %	210.453	3,13 %	7.120	0,76 %
إعادة الهيكلة	10	0,01 %	247	0,00 %	409	0,04 %
المجموع	67.808	100 %	6.728.763	100 %	940.832	100 %

جدول (هـ): عدد المشاريع حسب نوع القطاع القانوني خلال الفترة 2002 – 2010:

القطاع القانوني	عدد المشاريع	%	المبلغ (مليون دج)	%	عدد مناصب العمل	%
الخواص	67.344	99,32 %	4.902.825	72,86 %	904.476	96,14 %
العمومية	411	0,61 %	1.147.192	17,05 %	29.471	3,13 %
المختلطة	53	0,08 %	678.746	10,09 %	6.885	0,73 %
المجموع	67.808	100 %	6.728.763	100 %	940.832	100 %

جدول (و): يبين المشاريع الاستثمارية ذات الشراكة مع الأجانب خلال الفترة 2002- 2010

الإقليم	عدد المشاريع	المبلغ (مليون دج)
أوربا	264	305.008
الإتحاد	220	264.602
آسيا	37	513.233
أمريكا	12	59.559
الدول العربية	208	802.097
إفريقيا	1	4.510
أستراليا	1	2.974
متعدد الجنسيات	5	6.366
المجموع	528	1.693.748

- **طريقة اختيار العينة:**

نظرا لأهداف و طبيعة الدراسة يتحدد نوع المجتمع المراد دراسته وفق العينة الحصصية (أي العينة بالحصص) للحجم الكبير لمجتمع البحث يصعب علينا تناول كل أفراده، و يقدر بـ: 6657 مبحوث، فتم اختيار مجموعة أو حصة من مختلف الفئات السوسيومهنية في المؤسسة الصناعية ***(ARCELOR MITTAL)***، و عددهم ***384*** للوصول إلى النتائج الدقيقة. و تعرف طريقة جمع البيانات من جزء من المفردات بأنواعها التي تدخل في البحث بطريقة الحصصية التي هي فرعا من البحوث العلمية الاجتماعية و تتميز مجرد وصف الحالة الراهنة لموقف معين. و تركز على البشر من حيث الحقائق الحيوية الخاصة بهم ، معتقداتهم ، آرائهم ، اتجاهاتهم ، دوافعهم و سلوكياتهم ، و من ثم فهي تهتم بدراسة سمات ترتبط بالانتماءات الاجتماعية كما تهتم بدراسة سمات سيكولوجية كالاتجاهات و الشخصية و السلوك و القدرات العامة و الخاصة .

شملت عينة دراستنا 384 عاملا من 6657 عامل دائم عاش في النظامين السابق و الحالي، و هي تمثل المجتمع الأصلي، و قد تم استنباط ذلك كما يلي:

I - الفئات المهنية لمؤسسة أرسولور ميتال عنابة (مجتمع البحث):

الفئات المهنية / المصالح	1 منفذ	2 تحكم	3 إطار	مج
1	2203	874	712	3789
2	768	123	613	1504
3	424	45	158	627
4	480	104	153	737
مج	3875	1146	1636	6657

الفئات المهنية / المصالح	1 منفذ	2 تحكم	3			مج
			إطار متوسط	إطار سامي	مج إطار	
1	2203	874	658	54	712	3789
2	768	123	530	83	613	1504
3	424	45	138	20	158	627
4	480	104	137	16	153	737
مج	3875	1146	1436	173	1636	6657

II - جدول التكرارات النسبية:

1- طريقة الحساب:

الفئات المهنية / المصالح	1 منفذ	2 تحكم	3 إطار	مج
1	(2203/6657)*100	(874/6657)*100	(712/6657)*100	(/6657)*100
2	(768/6657)*100	(123/6657)*100	(613/6657)*100	(/6657)*100
3	(424/6657)*100	(45/6657)*100	(158/6657)*100	(/6657)*100
4	(480/6657)*100	(104/6657)*100	(153/6657)*100	(/6657)*100
مج				

2- النتائج النهائية

الفئات المهني / المصالح	1 منفذ	2 تحكم	3 إطار	مج
1	33.092	13.129	10.695	
2	11.536	1.847	9.208	
3	06.369	0.675	2.375	
4	7.210	1.562	2.298	
مج				

- **الفئات المهنية لمؤسسة أرسونور ميتال عنابة (العينة):**

	1	2	3	مج
1	127	50	41	218
2	44	7	35	86
3	25	3	9	37
4	28	6	9	43
مج	224	66	94	384

III - أقساط العينة:

- **طريقة الحساب:** Yn = Xn * 384/100

	1 منفذ	2 تحكم	3 إطار	مج
1	33.092)*384/100=(127	(13.129)*384/100=50	(10.695)*384/100=41	218
2	(11.536)*384/100=44	(1.847)*384/100=7	(9.208)*384/100=35	86
3	(06.369)*384/100=25	(0.675)*384/100=3	(2.375)*384/100=9	37
4	(7.210)*384/100=28	(1.562)*384/100=6	(2.298)*384/100=9	43
مج	224	66	94	384

بالنسبة للجدول الفئات المهنية خاص بملحق المؤسسة، لدينا: في إطار المصالح نبحث عن عدد أفراد المبحوثين لكل مصلحة في إطار العينة المختارة 384:

مثلا: 127 ← 2203 ← س = 127*2203/239 = 13.778 = 14

س ← 239 ← في وحدة **LFR** لدينا قسط العينة: س = 14 (عدد المبحوثين)

و هكذا نفس الطريقة لكل أقساط الوحدات.

ثانيا- الهياكل التنظيمية لمؤسسة "ميتال ستيل":

- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة: